



METODOLOGIJA

ZA SPROVOĐENJE ANALIZE POTREBA
ZA STRUČNIM OSPOSOBLJAVANJEM I USAVRŠAVANJEM



Metodologija za sprovođenje analize potreba
za stručnim osposobljavanjem odnosno usavršavanjem 2021. godine

Drugo, izmijenjeno i dopunjeno, izdanje

Izdavač:

Sektor za obuku i razvoj kadrova
Uprava za kadrove

Uređivački tim:

Jadranka Đurković, pomoćnica direktorice Sektora za obuku i razvoj kadrova
Sonja Vojinović, načelnica Odsjeka za pripremu i sprovođenje programa obuke
Peđa Davidović, načelnik Odsjeka za analizu, planiranje i razvoj
Milena Nikolić, mr psihologije, ekspert

Dizajn i priprema za štampu

"KNB Production" DOO, Podgorica
Lidija Savković

Kontakt:

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

SADRŽAJ

UVOD.....	7
1. STRUČNO OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE	9
2. ŠTA JE ANALIZA POTREBA ZA STRUČNIM OSPOSOBLJAVANJEM I USAVRŠAVANJEM?	10
3. NIVOI SPROVOĐENJA ANALIZE	10
4. SPROVOĐENJE ANALIZE POTREBA ZA OBUKOM	13
Kako pristupiti analizi potreba za obukom?	13
Kreiranje plana za sprovođenje analize potreba za obukom	14
Sprovođenje analize potreba za obukom	15
5. ANALIZA PRIKUPLJENIH PODATAKA	18
6. IZVJEŠTAVANJE	18
7. PRILOZI	19
ANALIZA DOKUMENTACIJE	19
SWOT ANALIZA	20
INTERVJU	21
UPITNIK	22
FOKUS GRUPE	28
OCJENJIVANJE I INDIVIDUALNI RAZVOJNI PLAN	29

Izrazi koji se u ovoj metodologiji koriste za fizička lica u muškom rodu podrazumijevaju iste izraze u ženskom rodu.





Uvod

Stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika i namještenika regulisano je Zakonom o državnim službenicima i namještenicima ¹. Državni službenik odnosno namještenik ima pravo i obavezu da se stručno osposobljava, odnosno usavršava u cilju unaprjeđivanja 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 unaprjeđivanje osnovnih znanja i vještina za rad u državnim organima, **specifičnih programa** koji su namijenjeni za sticanje, odnosno unaprjeđivanje 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. Opšte i specifične programe donosi Uprava za kadrove, a sredstva za sprovođenje istih su obezbijeđena u Budžetu Crne Gore.

Uredbom o stručnom osposobljavanju i usavršavanju državnih službenika i namještenika² propisano je da analizu potreba za stručnim osposobljavanjem, odnosno usavršavanjem sprovodi Uprava za kadrove u skladu sa metodologijom za sprovođenje analize potreba.

Na ovu metodologiju upućuje i Zakon o lokalnoj samoupravi ³ kada su u pitanju lokalni službenici i namještenici, odnosno programi stručnog osposobljavanja i usavršavanja koji se odnose na njih.

1 "Službeni list Crne Gore", br. 002/18, 034/19, 008/21

2 „Službeni list Crne Gore“, br. 079/18

3 "Službeni list Crne Gore", br. 002/18, 034/19, 038/20

Metodologija za sprovođenje analize potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem⁴ ima za cilj:

1. da pojasni faze sprovođenja analize potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem i službenicima koji se bave ljudskim resursima u organima i pruži podršku u realizaciji ove aktivnosti;
2. da ponudi set konkretnih alata, instrumenata i savjeta koji se mogu primijeniti u realizaciji ove aktivnosti, a u zavisnosti od veličine i specifičnosti samog organa;
3. da približi pripremu izvještavanja o rezultatima ove aktivnosti, kako internog tako i onog prema Upravi za kadrove.

Analiza potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem je ponavljajući, godišnji proces koji kao rezultat ima:

- Plan obuka za zaposlene organa i
- Plan obuka Uprave za kadrove (na osnovu kojeg se utvrđuju različiti programi obuke).

Sprovođenjem godišnje analize potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem organ uprave kreira **plan obuka** koji se bazira na stvarnim potrebama organa, potrebama radnog mjesta i individualnim potrebama zaposlenih. Ovako kreiran i strateški planiran godišnji plan obuka organu daje mogućnost da kvalitetnije, efektivnije i optimalnije ostvaruje svoje operativne i strateške ciljeve.

Važno je napomenuti dva ključna aspekta:

- Neophodnost da plan obuka bude usklađen sa procesom planiranja budžeta. Imajući ovo u vidu jasno je da je ovo aktivnost koja se sprovodi tokom prvog, a završava tokom drugog kvartala kalendarske godine.
- Analiza potreba za obukom je aktivnost koju svi organi realizuju u partnerstvu sa Upravom za kadrove. Saradnja obje strane i svih ključnih aktera je od ključne važnosti za kvalitet sprovođenja analize i kreiranja godišnjih planova obuka.

Analiziranjem potreba za obukom na godišnjem nivou omogućava se optimalnije i efektivnije planiranje obuka i određivanje prioriteta na nivou čitave uprave.

⁴ Ovo, drugo, izmijenjeno i dopunjeno, izdanje „Metodologije za sprovođenje analize potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem“ nastalo je kao rezultat potrebe da se bliže urede faze kod sprovođenja analize potreba za obukom, unaprijede konkretni instrumenti i približi priprema izvještavanja. Podršku u realizaciji ove aktivnosti pružila je SIGMA.

1. STRUČNO OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE

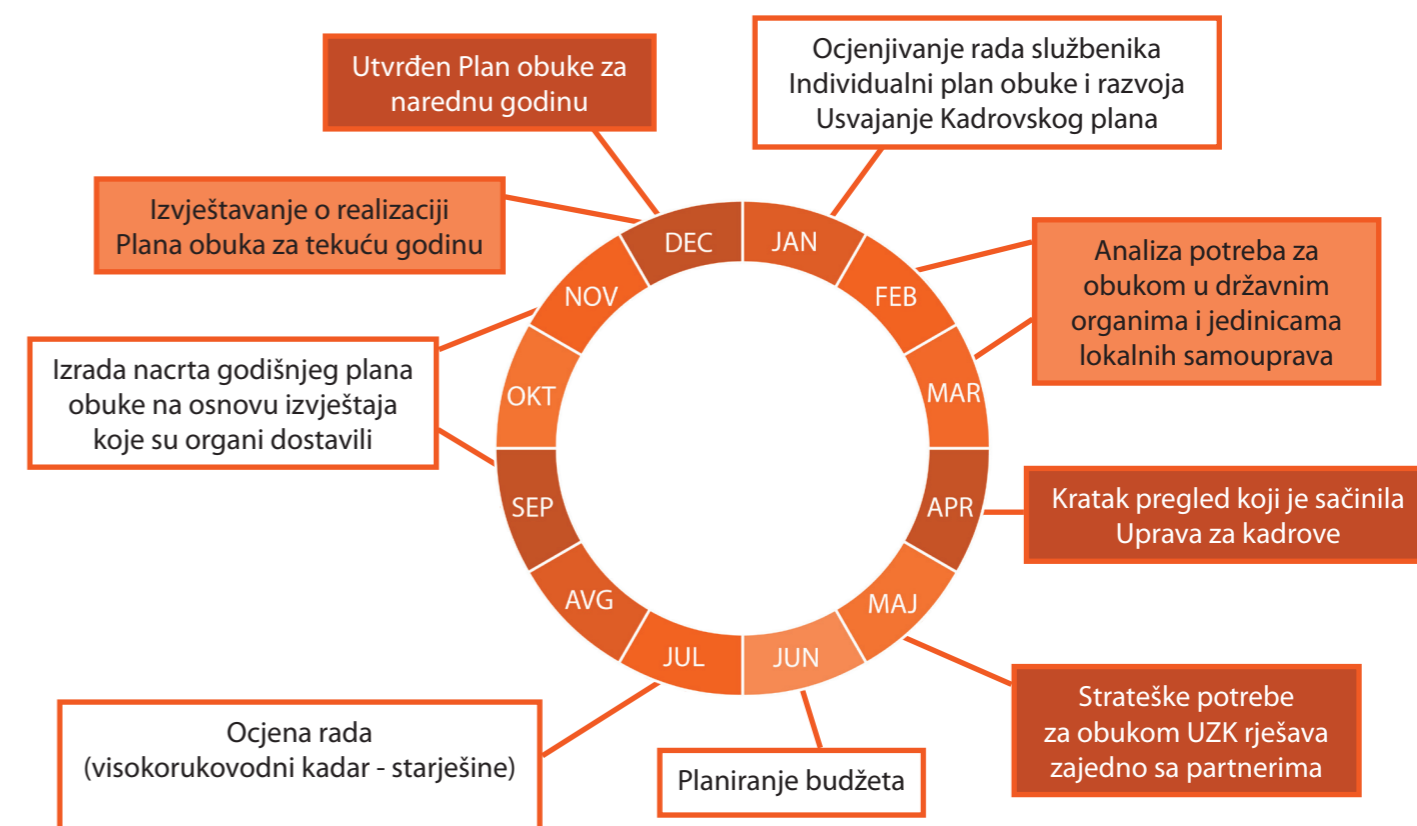
Efektiva državna uprava počiva na kompetentnom i obučenom službeniku. Stručno osposobljavanje i usavršavanje je jedna u nizu aktivnosti koja ima za svrhu kreiranje i očuvanje organizacionog znanja i kompetentnosti samog organa i cjelokupne uprave. U skladu sa logikom cjeloživotnog učenja ovo je ponavljajući i ciklični proces koji se na godišnjem nivou može predstaviti kroz faze:

- Priprema i sprovođenje analize potreba za obukom;
- Kreiranje godišnjeg plana obuke i odgovarajućeg budžeta;
- Realizacija plana obuka;
- Analiza i izvještavanje nakon realizovanog plana obuka.

Obuku možemo definisati kao usvajanje znanja, vještina, stavova i ponašanja prema unaprijed utvrđenom planu i programu, a koja rezultira usvajanjem praktično primjenljivih znanja i vještina, nekada razvijanjem kompetencija.

Ključni zadatak analize potreba za obukom je da pruži odgovor na pitanje koja znanja, vještine, stavovi i ponašanja (kompetencije) nedostaju, a neophodna su za efektivno i optimalno ostvarivanje operativnih i strateških ciljeva organa. Svrha obuke je da pomogne organu da postigne svoje ciljeve ulažući u zaposlene.

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



2. ŠTA JE ANALIZA POTREBA ZA STRUČNIM OSPOSBLJAVANJEM I USAVRŠAVANJEM?

Stručno osposobljavanje i usavršavanje ima za cilj unapređenje znanja, vještina, stavova i ponašanja neophodnih za obavljanje konkretnog posla. Obuka ima za cilj da zaposleni bolje obavlja svoj posao, da unaprijedi kvalitet izvođenja postojećeg posla i poveća efektivnost i efikasnost na radnom mjestu kao i sopstveno zadovoljstvo. Uvođenje novih tehnologija, informacionih sistema, sve veća potreba za internom i eksternom mobilnošću, napredovanje na poslu, promjena radnog mjesta i/ili okruženja kreira potrebu da zaposleni usvajaju nova znanja, vještine, stavove i ponašanja.

Analiza potreba za obukom (u daljem tekstu: analiza) je važan i prvi dio sistema stručnog osposobljavanja i usavršavanja. To je niz koraka koji rezultira izveštajem i godišnjim planom obuka.

Analiza je proces koji na adekvatan način razmatra:

- organizacione aspekte, spoljne uticaje, trendove i zahtjeve koji se odnose na organizaciju, timove i radna mjesta;
- strateške i operativne ciljeve organa;
- individualna znanja, vještine, stavove, ponašanja i sposobnosti (već postojeće resurse) zaposlenih;
- izazove u radu, nedostatke, probleme, poteškoće.

Potreba za adekvatnom obukom utvrđuje se na osnovu:

- prepoznatih nedostataka, tj. odsustva određenih vještina, znanja, stavova, ponašanja (kompetencija) i
- planiranje budućih neophodnih vještina, znanja, stavova, ponašanja (kompetencija) koje se mogu razvijati i usvajati pohađanjem odgovarajuće obuke i razvoja zaposlenih.

Analizom se osigurava adekvatna priprema i primjena programa stručnog osposobljavanja i usavršavanja, koji treba da utiču na rješavanje identifikovanih problema, ostvarivanju planiranih ciljeva i dovedu do vidljivih promjena, ne samo u radu pojedinca, već i na nivou organa.

Svrha analize jeste da se utvrdi prava obuka za odgovarajuću ciljnu grupu službenika i da se stručno usavršavanje i osposobljavanje sprovode na adekvatan i ekonomičan način.

3. NIVOI SPROVOĐENJA ANALIZE

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

1. ANALIZA NA NIVOU ORGANA

Šta?

Analiza na nivou organa predstavlja analizu organizacionog znanja 'u grubo'. Analizom na nivou organa identifikuju se:

- trenutno postojeća organizaciona kompetentnost (znanja, vještine, ponašanja i stavovi zaposlenih);
- trenutno nedostajuća organizaciona kompetentnost (znanja, vještine, ponašanja i stavovi zaposlenih);
- u narednom periodu potrebna organizaciona kompetentnost (znanja, vještine, ponašanja i stavovi zaposlenih).

Na ovom nivou će se identifikovati potrebe za obukom u organu. Analiza na nivou organa razmatra kako obuka zaposlenih može pomoći u postizanju operativnih i strateških ciljeva organa. Na ovom nivou analiza otkriva koja će znanja, vještine, stavovi i ponašanja biti potrebne zaposlenima u budućnosti.

Kako?

Analiza na nivou organa može se sprovoditi primjenom ili kombinacijom pristupa:

- Analiza dokumentacije (strateški i akcioni planovi, zakoni, uredbe, procedure, izveštaji, itd);
- Radna grupa (manja);
- SWOT analiza;
- Intervju sa rukovodiocem organa;
- Intervjui sa rukovodiocima organizacionih jedinica.

Ko?

U analizu na nivou organa neophodno je da budu uključeni:

- stručno lice iz jedinice za upravljanje ljudskim resursima;
- rukovodilac organa ili predstavnik;
- rukovodioci ključnih organizacionih jedinica.

2. ANALIZA NA NIVOU RADNOG MJESTA

Šta?

Priroda zadataka i zahtjeva radnog mjesta, kao i znanje, vještine, stavovi i ponašanja potrebna za obavljanje tih zadataka i zahtjeva analiziraju se na ovom nivou. Ova analiza je poznata kao operativna analiza. Na ovom nivou ispituju se:

- znanja, vještine, stavovi i ponašanja (kompetencije) potrebne za sve pojedinačne radne zadatke (trenutne i planirane) i
- trenutna znanja, vještine, stavovi i ponašanja (kompetencije) zaposlenih na analiziranom radnom mjestu.

Utvrđene praznine između potrebnih (trenutno i planirano) i postojećih kompetencija koja ukazuju na potrebe za obukom.

Kako?

Analiza na nivou radnog mjesta može se sprovoditi primjenom ili kombinacijom pristupa:

- SWOT analiza radnog mjesta;
- analiza opisa radnog mjesta;
- analiza sistematizacije radnih mjesta (sa specifikacijom) i kadrovskog plana;
- analiza učinka na radnom mjestu;
- izveštaji o radu, greškama, izazovima, pritužbama, kašnjenjima vezanim za radno mjesto;
- fokus grupa sa predstavnicima radnog mjesta;
- fokus grupa sa predstavnicima nadređenih za radno mjesto;
- intervju sa nadređenima za radno mjesto;
- intervju sa predstavnicima radnog mjesta;
- upitnik distribuiran predstavnicima radnog mjesta;
- upitnik distribuiran nadređenima za radno mjesto.

Ko?

U analizu na nivou radnog mjesta neophodno je da budu uključeni:

- stručno lice iz jedinice za upravljanje ljudskim resursima;
- rukovodilac (ili predstavnici) za analizirano radno mjesto;
- zaposleni (ili predstavnici) na radnom mjestu;
- ključne interesne strane/predstavnici drugih radnih mjesta koji usko sarađuju sa tim zaposlenima na tom radnom mjestu.

3. ANALIZA NA INDIVIDUALNOM NIVOU

Šta?

U individualnoj ili personalnoj analizi, utvrđuje se ko treba da se obučava i koja obuka je potrebna. Ona pomaže da sa ispituju individualne performanse i potrebe za obukom. Na ovom nivou analize se ispituju:

- učinak zaposlenog u poređenju sa zahtjevima i standardima i
- individualne potrebe zaposlenog a koje se odnose na opštu radnu sposobnost, motivisanost i blagostanje na poslu kako bi se utvrdile potrebe za obukom svakog pojedinca. Ova analiza ukazuje koja znanja, vještine, stavove i ponašanja treba da stekne ili ojača pojedinac.

Kako?

Analiza na individualnom nivou može se sprovoditi primjenom ili kombinacijom pristupa:

- Lična SWOT analiza pojedinca;
- analiza opisa i zahtjeva radnog mjesta i poređenje sa trenutnim kompetencijama pojedinca;
- rezultati godišnjeg ocjenjivanja zaposlenog;
- analiza učinka zaposlenog;
- izveštaji o radu, greškama, izazovima, pritužbama, kašnjenjima zaposlenog;
- upitnik upućen pojedincu;
- intervju sa pojedincem;
- intervju sa rukovodiocem pojedinca;
- analiza alata procjene pojedinca (testovi procjene ličnosti, motivacije, stila rada i slično).

Ko?

U analizu na nivou pojedinca neophodno je da budu uključeni:

- stručno lice iz jedinice za upravljanje ljudskim resursima;
- zaposleni;
- rukovodilac.



4. SPROVOĐENJE ANALIZE POTREBA ZA OBUKOM

Kako pristupiti analizi potreba za obukom?

Pristup i način sprovođenja analize potreba za obukom zavisi prije svega od prethodnih iskustava i znanja unutar organa. Ukoliko se analiza u organu godinama unazad sprovodi na sveobuhvatan i sistematičan način i rezultira planovima obuka koji se u velikoj mjeri sprovode i realizuju – to će iziskivati jednu vrstu pristupa. Ukoliko se, pak, analiza potreba za obukom nije do sada sprovodila na sistematičan i sveobuhvatan način već je organ birao od ponuđenih obuka od strane Uprave za kadrove – to će zahtijevati drugu vrstu pristupa. Ukoliko je riječ o novoosnovanom organu – to će pak zahtjevati neki novi pristup.

Važno je da organ i službenici uključeni u aktivnost sprovođenja analize potreba za obukom sagledaju dosadašnje stanje u organu po ovom pitanju i kreiraju pristup ovoj aktivnosti u skladu sa tim zaključcima, a sa ciljevima objašnjenim u uvodu ove metodologije.

Predlog mogućih koraka u pripremi i sprovođenju analize potreba za obukom:

1. Analiza dosadašnjeg pristupa sprovođenja analize potreba za obukom unutar organa sa naglaskom na:
 - a. prednosti i nedostatake dosadašnjeg pristupa
 - b. ishodima i rezultatima dosadašnjih pristupa
2. Određivanje ciljeva analize potreba za obukom i rokova
3. Obezbeđivanje saglasnosti i podrške odgovornih lica
 - a. moguće izrada internog akta kojim se definiše ova godišnja aktivnost
4. Analiza podataka, izveštaja koji daju pregled stanja vezanog za:
 - a. obuke koje zaposleni u organu pohađaju (unutar organa, u Upravi za kadrove, negdje drugo)
 - b. budžetska sredstava organa
5. Kreiranje plana za sprovođenje analize potreba za obukom
 - a. Zaposleni uključeni u aktivnost
 - b. Metode koje će biti korišćene
 - c. Rokovi za obavljanje aktivnosti
6. Osmišljavanje i sprovođenje interne komunikacije
 - a. Izbor internih kanala komunikacije
 - b. Definiciranje cilja interne komunikacije
 - c. Izbor ključnih poruka u komunikaciji
7. Sprovođenje analize potreba za obukom
8. Analiza prikupljenih podataka
9. Izrada izveštaja
 - a. Interno izvještavanje
 - b. Izvještavanje ka Upravi za kadrove
10. Godišnji plan obuka organa
 - a. Izrada plana sa odgovarajućim budžetom⁵

⁵ U kreiranju godišnjeg plana obuke od ključne je važnosti planirati budžet za obuke. Budžet može biti obezbijeđen sredstvima organa, donacijama, projektima i partnerstvima ili na drugi način. Sredstva za realizaciju obuka Uprave za kadrove obezbijedena su u budžetu Crne Gore.

- b. Interna komunikacija plana zaposlenima u organu, rukovodiocima
- c. Obezbeđivanje uslova za sprovođenje godišnjeg plana obuka
- d. Izrada evaluacije i izveštaja nakon sprovedenog godišnjeg plana obuka

Kreiranje plana za sprovođenje analize potreba za obukom

Izrada plana sprovođenja same analize predstavlja možda i najvažniji segment ove metodologije. Ranije je već napomenuto da se analiza potreba za obukom sprovodi na način koji odgovara samom organu. Ne postoji jedan jedinstveni set koraka ili procedura koja bi odgovarala svim organima. Tokom godina u istom organu opravdano je da dođe do promjene načina sprovođenja analize potreba za obukom. Izvodi se zaključak da je nužno planirati ovu aktivnost iz godine u godinu tako da zadovoljava ključne ciljeve i ishode.

Ključni cilj ove aktivnosti je:

- sprovođenje sveobuhvane analize na sva tri nivoa (organa, radnih mjesta, individualni).

Ključni ishod ove aktivnosti su:

- Plan obuka organa sa odgovarajućim budžetom
- Izveštaj ka Upravi za kadrove o planiranim obukama za narednu godinu

Tokom planiranja, važno je sprovesti nekoliko koraka i odgovoriti na neka ključna pitanja kako bi se kreirao adekvatan plan sprovođenja analize potreba za obukom:

- ◆ Da li postoje podaci (izvještaji) o planovima obuka zaposlenih u organu i izveštaji o sprovedenim planovima? Ako da – šta nam ti podaci govore i kako utiču na ovogodišnji plan?
- ◆ Da li jedinica za upravljanje ljudskim resursima ima dovoljan broj službenika koje može sprovesti ovu aktivnost u odnosu na veličinu organa i broj zaposlenih u organu? Ukoliko ne – ko bi bili ključni učesnici ove aktivnosti pored raspoloživih službenika? Razmisliti o prednostima i nedostacima formiranja radne grupe za ovu aktivnost.
- ◆ Postoji li podrška rukovodnog kadra unutar organa, podrška od strane službenika za svojevrijedno i suštinsko uključivanje u aktivnosti sprovođenja analize (učestvovanje u radnim grupama, odgovaranje na upitnike, prisustvo na intervjuima, uzimanje učešća u razgovorima, radionicama i sličnim aktivnostima)? Ukoliko ne – koji bi pristup bio u datom momentu najadekvatniji da se kreira podrška rukovodnog kadra i da se stvori generalno pozitivna klima vezana za planiranje obuka unutar organa. U ovom segmentu planiranja korisno je razmišljati o kanalima interne/eksterne komunikacije i edukacije ključnih interesnih strana procesa.
- ◆ Postoji li odgovarajući interni akt koji definiše sprovođenja analize potreba za obukom? Ukoliko da – da li je ovaj akt adekvatan trenutku i potrebama organa? Ukoliko ne – da li je korisno kreirati takav akt sada?
- ◆ Kreiranje liste ključne dokumentacije koju je nužno analizirati u procesu sprovođenja analize potreba za obukom.
- ◆ Izbor alata i metoda koji će biti korišćeni za svaki od nivoa analize: nivo organa, nivo radnih mjesta i individualni nivo.
- ◆ Izbor ključnih službenika koji će sprovesti ove nivoe analize.
- ◆ Definisane rokove za svaki od nivoa analize.



Sprovođenje analize potreba za obukom

Kada se kreira optimalan plan koji zadovoljava ostvarivanje ciljeva analize unutar trenutnog konteksta organa – sprovođenje analize postaje optimalniji i izvodljiviji proces. Obezbeđivanje podrške rukovodilaca je od ključne važnosti ne samo za proces sprovođenja analize potreba za obukom već kasnije tokom izrade godišnjeg plana obuke i odgovarajućeg budžeta, te sprovođenja samog plana obučavanja službenika organa.

Kada je plan kreiran, a prije samog sprovođenja važno je da se uspostavi interna komunikacija, kako bi službenici organa bili upućeni u dešavanja u organu i imali jasnu svijest o tome šta se od njih očekuje u tom procesu, kao i da bi planirali vrijeme neophodno za učestvovanje u aktivnostima na sprovođenju analize.

Analiza na sva tri nivoa (organa, radnih mjesta i individualnom) može se sprovesti sinhrono ukoliko je to optimalno planirano unaprijed. Nije neophodno (osim ako uslovi unutar organa to nalažu) da se sprovede po određenom redosledu.

Pitanja koja mogu pomoći:

1. Da li zaposleni rade ono što bi trebalo da rade? Ako ne - zašto ne rade ono što bi trebalo da rade?
2. Šta će se u narednom periodu od zaposlenih očekivati da rade i koje su im kompetencije (znanja, vještine, ponašanja, stavovi,...) za to potrebne?

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 je 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 potreba identifikovana, 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 da 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 obezbeđuje efikasnost u procesu edukacije ali i sistematičan pristup kod primjene propisa na nivou organizacione jedinice.

U procesu sprovođenja analize potreba za obukom ključno je da adekvatnim i odgovarajućim alatom i pristupom odvojeno budu analizirani: nivo organa, nivo radnih mjesta i individualni nivo.

U JEDNOM ORGANU SPROVOĐENJE ANALIZE POTREBA ZA OBUKOM MOŽE IZGLEDATI TAKO DA:

analizu na nivou organa sprovodi radna grupa čiji su članovi službenik/ci za ljudske resurse i predstavnici visokorukovodnog kadra. To se može odvijati u nekoliko segmenata:

- analiza propisa, strategija i akcionih planova, izveštaja o radu, pritužbi itd;
- SWOT analiza na nivou organa, a na osnovu analize dokumentacije
- 'brainstorm' radionica na temu ključnih kompetencija koje organ treba da stekne u narednom periodu
- kratak izveštaj

analizu na nivou radnih mjesta sprovodi službenik za ljudske resurse u saradnji sa rukovodiocima organizacionih jedinica i ključnim predstavnicima radnih mjesta i to na način da:

- kreira upitnik koji rukovodioci organizacionih jedinica treba da popune zajedno sa zaposlenima koji pokrivaju analizirana radna mjesta
- kreira obuku sa rukovodiocima (saradnicima u procesu) na kojoj ih upoznaje sa instrumentom (upitnikom) i obučava o načinu sprovođenja i popunjavanja upitnika i odgovara na sva pitanja, nedoumice; ili
- kreira jednu ili dve fokus grupe od predstavnika osoba koje pokrivaju dato radno mjesto i rukovodioca koji rukovode tim radnim mjestom
- izvještaj

analizu na individualnom nivou sprovodi službenik za ljudske resurse u saradnji sa rukovodiocima organizacionih jedinica i to na način da:

- organizuje radionice/fokus grupe sa grupama zaposlenih (na način da obuhvati sve zaposlene unutar organa) na kojima
 - * im prenosi značaj ove analize
 - * razgovara sa njima o ključnim izazovima, poteškoćama ali i uspjesima koje imaju u radu
 - * podstiče zaposlene da prepoznaju koja su im ključna znanja, vještine (kompetencije) korisne i neophodne u narednom periodu, i/ili
- sprovodi upitnik koji distribuira svim zaposlenima sa ključnim pitanjima koja pomažu da se dođe do odgovora koje su obuke potrebne pojedinačnim zaposlenima. Taj upitnik se može sprovesti:
 - * putem elektronske pošte
 - * anonimno metodom 'glasačke kutije'
 - * na neki treći način



5. ANALIZA PRIKUPLJENIH PODATAKA

Jedan od posljednjih koraka u procesu analize potreba za obukom je sumiranje i analiza prikupljenih podataka. Ovo je segment procesa koji je dosta precizan i zahtjevan. Da bi ovaj segment procesa protekao što optimalnije jako je važno u procesu planiranja razmišljati o tome koje vrste i kakve ćemo podatke dobijati i kako ćemo ih analizirati.

Iz ovog razloga, važno je da u timu službenika uključenih u cijeli proces analize potreba za obukom bude uključen službenik kompetentan za sprovođenje analize i obrade podataka. Na primjer, kompetentan službenik će sačiniti optimalan upitnik ili strukturirani intervju koji je jednostavnije i lakše sprovesti, a potom analizirati, a iz kojeg se na kraju dobijaju kvalitetni podaci. Ovaj segment posla ne bi trebalo da obavlja nekompetentno lice.

Za obradu podataka postoje brojne tehnike, a za sve važi pravilo da analiza treba da bude što jednostavnija. Analiza podataka se vrši na način da se:

1. grupišu podaci koje je lakše obraditi
2. upoređuju podaci
3. proučavaju odnosi između podataka
4. identifikuju specifične oblasti.

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 i brojčanih vrijednosti. Bez obzira na izabrani pristup i ovdje važi da predstavljanje mora biti jednostavno i razumljivo.

6. IZVJEŠTAVANJE

Izvještavanje je posljednja faza u procesu sprovođenja analize potreba za obukom.

Organizaciona jedinica za upravljanje ljudskim resursima priprema Izvještaj o sprovedenoj analizi potreba za obukom koji sadrži kratak opis metodologije, ključne nalaze, ko je bio uključen u sprovođenje analize i pregled potreba na nivou organizacionih jedinica, oblasti stručnog usavršavanja, teme, broj zainteresovanih službenika, ciljnu grupu – iskazanu po kategorijama službenika, prioritete za obukom kao i budžet – Plan obuka organa.

Preporuka je da se analiza sprovodi u toku prve polovine godine, kako bi potrebe za obukom bile usklađene sa planiranjem budžeta i izvještaj bio gotov i poslužio kod sveobuhvatnog planiranja za narednu godinu.

OBLAST	TEMA	Starješina	Visoko rukovodni	Ekspertsko rukovodni	Ekspertski	Izvršni	Ostali	PRIORITET nivo	NAPOMENA	UKUPNO
CILJNA GRUPA - BROJ ZAINTERESOVANIH PO KATEGORIJI										

Dakle, Izvještaj (Godišnji plan obuka organa) obuhvata:

- potrebe za obukom koje sprovodi Uprava za kadrove;
- potrebe za obukom koje organ samostalno sprovodi i
- potrebe za obukom koje nijesu definisane programima Uprave i organa.

Organ, nakon utvrđivanja godišnjeg plana obuka isti dostavlja Upravi za kadrove (kroz Kadrovski informacioni sistem) na objedinjavanje. Nakon objedinjavanja svih godišnjih planova, Uprava za kadrove utvrđuje prioritetne oblasti, definiše Plan obuka i Kalendare za sprovođenje plana, o čijem sprovođenju na kraju kalendarske godine izvještava.

Jedinstveno vođenje evidencije o realizovanim obukama na nivou organa (kroz Kadrovski informacioni sistem), omogućava Upravi za kadrove i organu praćenje realizacije plana u pogledu broja službenika koji su pohađali obuke i sredstava koja su utrošena za realizaciju obuka.

7. PRILOZI

ANALIZA DOKUMENTACIJE

Prvi korak u analizi potreba za obukom je analiza svih dostupnih podataka koji su relevantni za ovu temu. Sprovodi se u cilju što bolje pripreme za naredne faze, a posebno kao priprema upitnika i priprema za razgovor sa rukovodiocima. Preporuka je da se ovaj korak u procesu uradi temeljno, posebno kada se prvi put sprovodi sveobuhvatna analiza potreba za stručnim usavršavanjem.

Dokumentacija koja je podložna analizi u ovoj fazi je:

- strateška dokumentacija (strategije organa i akcioni planovi, izvještaji EK, pravni okvir, plan rada, nove procedure rada i drugo);
- zakonodavni okvir;
- definisani i usvojeni ciljevi organa;
- izvještaji o strateškim analizama koji su izrađeni u okviru relevantnih projekata;
- izvještaji o zadovoljstvu korisnika usluga;
- izvještaji o vrednovanju radne uspješnosti/ocenjivanju i individualnih planova razvoja zaposlenih;
- podaci o zaposlenima (broj novozaposlenih i/ili planirani broj novozaposlenih; broj zaposlenih koji su unaprijeđeni na rukovodilačke pozicije; broju zaposlenih koji su promijenili ili je planirano da promijene radno mjesto);
- podaci o stručnom usavršavanju zaposlenih (podaci o realizovanim programima stručnog usavršavanja u toku prethodne godine sa rezultatima njihove evaluacije, broj trening sati po zaposlenom u prethodnoj godini, procenat zaposlenih koji su pohađali najmanje jedan dan obuke u prethodnoj godini i drugo).

U ovoj fazi analize dobijaju se informacije o:

- već sticanim kompetencijama kroz prethodne obuke;
- potrebama za obukama uvođenja u posao;
- potrebama za obukama za nove rukovodioce;
- potrebama za obukama zbog promjene radnog mjesta;

- novim kompetencijama ključnim za ostvarivanje strateških i operativnih ciljeva;
- kompetencijama neophodnim za poboljšanje vrednovanja radne uspješnosti i ocjenjivanja zaposlenih;
- kompetencijama neophodnim za povećanje zadovoljstva korisnika usluga;
- kompetencijama neophodnim za smanjenje grešaka u radu, ubrzanju procesa rada, povećanju kvaliteta obavljenog rada.

SWOT ANALIZA

SWOT analiza je tehnika strateškog planiranja koja se nekad naziva i situaciona procjena/analiza. Ovo je jednostavan alat koji pomaže u procesu analize onoga što organ najbolje radi u ovom trenutku i u otkrivanju kompetencija koje su neophodne za ostvarivanje ciljeva u budućnosti. SWOT također može otkriti oblasti poslovanja koje koče organ ili koje koje mogu dovesti do lošijeg i neuspješnijeg ostvarivanja ciljeva u budućnosti, a mogu se preduprediti obukama.

SWOT analiza je korisno sredstvo pomoću kojeg možemo adekvatno utvrditi potrebu za obukom na nivou organa, na nivou radnog mjesta i na individualnom nivou čak. Koristeći ovaj metod razmatramo prednosti i mane trenutnog stanja, prilike i moguće izazove vezane za spoljašnje okolnosti. SWOT analiza nam omogućava da uočimo razliku između onoga što postoji i onoga kako bi trebalo biti u kontekstu postavljenih strateških i operativnih ciljeva.

Primer upotrebe SWOT analize na nivou organa:

<p>SNAGE predstavljaju jaču stranu organa, sve ono u čemu je organ kao cjelina dobar, u čemu su timovi i zaposleni dobri i ono što rade dobro. Ovom stavkom se ukazuje na prednosti koje organ ima u vršenju strateške uloge. Dobijeni podaci mogu biti od značaja samo ako su realni i objektivni. Pitanja na koja tražimo odgovor su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Šta kao organ već radimo dobro? • U kom segmentu su naši timovi i zaposleni kompetentni? • Koje jedinstvene resurse već posjedujemo? • U čemu drugi (interesne strane) vide našu snagu? 	<p>SLABOSTI 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 optimalnog. Kao i u prethodnom slučaju bitno je da to radimo objektivno i real no. Pitanja na koja tražimo odgovor su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Šta bismo mogli da unaprijedimo? • Gdje imamo manjak resursa (znanja, vještina, kompetencija...) • U čemu drugi (interesne strane) vide našu slabost?
---	---

PRILIKE

se odnose na analizu spoljašnjih faktora, koji treba da ukažu na postojanje novih prilika za rast i razvoj na nivou organa. To može biti neki novi projekat, strategija, nova tehnologija pa čak i novi radnik koji može da doprinese kvalitetu rada. Pitanja na koja tražimo odgovor su:

- Koje nam se mogućnosti otvaraju?
- Koje trendove možemo iskoristiti?
- Kako naše snage možemo pretvoriti u mogućnosti?

PRIJETNJE

podrazumijevaju promjene u spoljašnjoj okolini koje mogu predstavljati prijetnje za ostvarivanje strateških i operativnih ciljeva, rast i razvoj organa. One se mogu odnositi na različite stvari: ukidanje donacije za neku vrstu projekta, donošenje nepovoljnih propisa kojima se ograničavaju ili ukidaju neke nadležnosti organa, ekonomska kriza, zdravstvena kriza, itd. Pitanja na koja tražimo odgovor su:

- Koje prijetnje nam mogu nauditi?
- Kojim prijetnjama nas izlažu naše slabosti?

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 analize 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

Primjer pitanja za intervju:

1. Koji su ključni ciljevi vaše organizacione jedinice za ovu godinu?
2. Šta je potrebno da se dogodi da bi se postigli ovi ciljevi?
3. Koje su konkretne vještine, znanja, ponašanja i stavovi potrebni vašim zaposlenima za postizanje ovih ciljeva?
4. Koje vještine trenutno imaju vaši zaposleni?
 - Koje izazove/nedostatke u pogledu do sada opaženih vještina, znanja, ponašanja i stavova možete indetifikovati kod vaših zaposlenih?
5. Koje obuke mogu da pomognu u otklanjanju nedostatka znanja koje je indetifikovano kod zaposlenih?

***NAPOMENA** – za pripremu i izvođenje intervjua sa zaposlenima potrebna je prethodna obuka i/ili iskustvo u vođenju intervjua.

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.

Upitnik se kreira sa namerom da se ispita određena populacija službenika organa o određenim temama vezanim za planiranje budućih obuka. To praktično znači da u okviru jednog postupka analize potreba za obukom može biti kreirano više upitnika koji targetiraju različite ciljne grupe ispitivanih službenika i različite teme. Službenik zadužen sa analizu potreba za obukom kreira upitnik u kome zaposleni treba da iznesu mišljenje o svojim potrebama za stručnim usavršavanjem. Cilj sprovođenja upitnika je da se ispita mišljenje zaposlenih o: 1) oblastima koje su, po njihovom mišljenju, od najveće važnosti za posao koji obavljaju i 2) zahtjevanom i trenutnom nivou kompetencija u oblastima koje su im najvažnije za obavljanje posla. Prednost korišćenja upitnika se posebno ogleda u tome što može da obuhvati veliki broj ispitanika istovremeno, i ne zahtjeva puno vremena za administriranje. Istovremeno treba imati na umu da je formiranje upitnika zahtjevan i naučno definisan proces u koji ne bi trebalo da se upušta nekompetentan službenik.

Ukoliko se radi o velikom broju ispitanika/zaposlenih, preporučuje se korišćenje onlajn upitnika. Upitnik može biti anonimn ukoliko će zaposleni u organu na taj način biti iskreniji. Upitnik treba da bude prilagođen potrebama organizacije što znači da službenik zadužen za analizu bira najadekvatniju formu i pitanja. Nakon prikupljenih rezultata, slijedi obrada i analiza rezultata odgovora zaposlenih o potrebama za stručnim usavršavanjem. Navedeni podaci mogu da posluže kao ulazni podaci za razgovor sa rukovodiocima užih unutrašnjih jedinica i organa.

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



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 postizem 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 nacrt 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:

*NAPOMENA – za pripremu i sprovođenje upitnika potrebna je prethodna obuka ili iskustvo.

FOKUS GRUPE

Fokus grupe pružaju uvid u to kako ljudi misle i pružaju dublje razumijevanje teme koji se proučava, u ovom slučaju potreba za stručnim usavršavanjem. Iako su vrijedan istraživački alat, ankete uglavnom postavljaju zatvorena pitanja koja mogu ograničiti povratne informacije koje se mogu dobiti od ispitanika. Metod za dobijanje detaljnijih informacija kao dopuna anketama su intervjui. Sprovođenje intervjua, međutim, može biti veoma zahtjevno i teško izvodljivo i premašivati raspoložive resurse. Fokus grupe su grupni intervjui koji ispitivaču daju mogućnost da prikupi dublje informacije ekonomičnije od individualnih intervjua.

Ovom metodom se uglavnom dobijaju kvalitativni podaci, koji značajno mogu upotpuniti kvantitativne podatke (dobijene upitnikom ili intervjuom).

Kada je svrha analize fokus grupa definisana, potrebno je definisati populaciju i uzorak. Populacija predstavlja zaposlene na koje analiza ove vrste cilja. Uzorak predstavnici populacije, tj. Izabrani službenici za učešće u FG. Na primer, fokus grupu možemo koristiti za analizu na nivou radnog mjesta (koje je učestalo u organu) a uzorak bi bili predstavnici zaposlenih koji obavljaju dato radno mjesto.

Fokus grupa je najefikasnija sa 7-12 učesnika. Ovo je optimalna veličina za promovisanje diskusije i omogućavanje fasilitatoru da zadrži grupu na zadatku. Optimalna fokus grupa ima otprilike pet pitanja; u fazi razvoja istraživač bi trebalo da osmisli listu pitanja i zatim odredi prioritete, tj. koja su pitanja od najveće važnosti. Pitanja treba da budu otvorena jer je namera fokus grupe da promoviše diskusiju. Da/Ne pitanja ili pitanja koja su previše kon-

kretna mogu ograničiti diskusiju i smanjiti vrednost fokus grupe.

Na primer, fokus grupa se može koristiti u analizi poteškoća i izazova sa kojima se zaposleni susreću u radu i prikupljanjem predloga potencijalnih rješenja od strane grupe zaposlenih. Iz tih odgovora istraživač (službenik ljudskih resursa) posrednom ili direktnom metodom izvlači zaključak o neophodnim obukama.

Fokus grupe su sastavljene od ljudi sa sličnim razvojnim potrebama, npr. od ljudi na čije će se poslove najviše odraziti uvođenje novog načina rada. Zbog toga što iziskuju posebnu organizaciju u pogledu okupljanja određenog broja zaposlenih na jednom mjestu u isto vreme i obezbjeđivanje osobe koja posjeduje vještine i iskustvo u vođenju diskusije, fokus grupe se koriste selektivno. Ukoliko u organu postoje službenici kompetentni (obučeni i iskusni) za sprovođenje fokus grupa, one su odličan alat koji kreira pozitivnu atmosferu i ima višestruke benefite, mimo same analize potreba za obukom.

Tokom diskusije u fokus grupi možemo nastojati da saznamo:

- Sa kojim se izazovima i poteškoćama u radu susreću, a koje mogu biti otklonjene novim znanjima?
- Koja su im znanja, vještine potrebne za ostvarivanje novih zahtjeva / strateških i operativnih planova koji se odnose na budući period?
- Kako će se novi planovi/promjene odraziti na rad zaposlenih?
- Kako će se novi planovi/promjene odraziti na proces rada i međusobnu saradnju?
- Šta svako od njih treba da zna kako bi se prilagodio novim zahtjevima?
- Pod uslovom da oni razviju potrebne kompetencije, da li postoje neke druge prepreke za promjenu načina rada (npr. nedovoljno ljudi, oprema, podrška rukovodilaca i sl)?
- U kojoj mjeri te prepreke mogu da ometaju primjenu novih kompetencija?
- Na koji način je najbolje pristupiti razvoju novih znanja i vještina?
- Šta su praktični aspekti (vreme, tempo, broj angažovanih ljudi i slično) koje treba imati na umu kako bi obuke ili druge metode stručnog usavršavanja imale efekta?

*NAPOMENA – za sprovođenje fokus grupa potrebna je prethodna obuka ili prethodno fasilitatorsko iskustvo

OCJENJIVANJE I INDIVIDUALNI PLAN OBUKE I RAZVOJA

Ocjenjivanje službenika i namještenika ima za cilj dobijanje objektivnog, valjanog i uporedivog pregleda njihovog rezultata rada, vještina, ponašanja i stručnosti i kao takvo bi trebalo da predstavlja instrument zajedničkog i partnerskog procesa upravljanja razvojem službenika. Ako se ovako upotrebljava ovaj instrument je odlična podloga identifikovanje potreba 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. Ključni preduslovi da ovaj proces služi ovako definisanoj svrsi



su: podložnost samih rukovodioca procesu ocjenjivanja, partnerski odnos tokom procesa ocjenjivanja, te kontinuirano upravljanje ovim odnosom kroz učestalo davanje povratne informacije u svim pravcima. Ukoliko se ovaj proces vodi na ovaj način, sama situacija ocjenjivanja i trenutak popunjavanja i potpisivanja formulara je samo kruna kontinuirane saradnje službenika i rukovodioca u pravcu razvoja kompetencija zaposlenog.

Prije, tokom i nakon razgovora sa rukovodiocem, zaposleni može samostalno kao i u partnerstvu 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, osjećao veće profesionalno zadovoljstvo i ispunjenost, veću pripadnost organu, ciljevima organa.

Prilog obrascu za ocjenjivanje može da bude i Individualni razvojni plan 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.



<p>*nakon obavljenog razgovora neposrednog rukovodioca i službenika, u postupku ocjenjivanja, utvrđen je INDIVIDUALNI PLAN OBUKE I RAZVOJA SLUŽBENIKA/CE _____ za _____ godinu</p>	
<p>CILJEVI</p>	
<p>Razvojni ciljevi izvedeni iz ocjena i neposrednog razgovora službenika i rukovodioca</p>	<p>* U kojoj oblasti se preporučuje dalji razvoj službenika? * Koja su naredna znanja i/ ili vještine koje će službenik razvijati? * Šta se tačno želi postići? * U kom vremenskom periodu?</p>
<p>Planirani VREMENSKI OKVIR</p> <p>*navesti okvirni plan obuka (po kvartalima - ako je primjenljivo)</p>	
<p>VIDLJIVI I MJERLJIVI REZULTATI</p> <p>*Navesti kako će se znati da je ostvaren postavljeni cilj? Koje se promjene očekuju u ponašanju i radu službenika.</p>	
<p>EVALUACIJA (Zajednička evaluacija sprovedenog plana)</p> <p>*Koje su obuke bile korisne i zašto? Koje obuke nijesu bile korisne i zašto? Da li se neka obuka nastavlja, obnavlja?</p>	
<p>PREPORUKE</p> <p>*Predlog plana za dalje obučavanje.</p>	
<p>SLUŽBENIK/CA</p> <p>_____</p>	<p>RUKOVODILAC</p> <p>_____</p>

www.uzk.gov.me

