



Doc. dr. Gozdana Miglič

**POSTUPAK  
ANALIZIRANJA POTREBA  
ZA STRUČNIM USAVRŠAVANJEM  
(PRIRUČNIK)**

**Docent dr Gozdana Miglič**

**POSTUPAK ANALIZIRANJA POTREBA ZA STRUČNIM USAVRŠAVANJEM  
(PRIRUČNIK)**

*Izdavač*

**DIAL**

Beograd , Mutapova 21

U okviru projekta koji finansira Evropska unija  
preko Evropske agencije za rekonstrukciju

*Urednik*

**Peter Miklič**

*Recenzenti*

**dr Goran Vuković**

**dr Marija Ovsenik**

*Dizajn i priprema za štampu*

**Vojislav Ilić**

*Prevodilac na engleski*

**dr Aleksandra Čavoški**

*Lektor / Korektor*

**Dejan Vuruna**

**Ljiljana Ostojić**

**Valentina Korać**

*Tiraž*

**1000 primeraka**

*Suizdavač i štampa*

**GRAFOLIK, Vojvode Stepe 375**

ISBN

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

## Predgovor

Slično kao i u ostalim državnim upravama u zemljama tranzicije, i srpska je izložena stalnim promenama i reformama. Nova vremena postavljaju nove izazove koji traže prilagođavanje i nova znanja. To znači da i državni službenici moraju stalno nadograđivati svoje kvalifikacije. Adekvatan sistem obuke je, prema tome, veoma važan segment u celokupnom sistemu promena.

Obuka je u prvom redu ulaganje u zaposlene. To znači razvijanje onih sposobnosti i veština zaposlenih koje su im najpotrebnije u radnom procesu. Zbog toga je najbitnije da se novostečena znanja i veštine mogu praktično primenjivati u radu zaposlenih. Uspešnost obuke koja se sprovodi ogleda se, pre svega, u radu državnih službenika a uslovno i u efikasnosti i efektivnosti celokupne državne uprave.

Profesionalni razvoj sistema obuke, tj. stručnog usavršavanja državnih službenika ne može se svesti na pojedinačne obuke. Potrebno je stvoriti kontinuiran i sistematski proces stručnog usavršavanja, jer se jedino kroz kontinuirani rad može doći do pozitivnih promena u određenom organizacionom sistemu, pa i u državnoj upravi.

Da bi obuka imala svoj smisao, potrebno je utvrditi konkretne potrebe kod državnih službenika na svim organizacionim nivoima. Utvrđivanje potreba obuke znači pažljivi pregled ciljeva, resursa, troškova i ostalih činioca, od promene zakonske regulative do uticaja novih tehnologija. Glavni cilj analize potreba je obavljanje sistematskog istraživanja činjenice - zašto su stvari kakve jesu i na koji načina ih je moguće unaprediti.

Cilj priručnika autorke dr Gozdane Miglič je da podstakne i pripremi sve one koji odlučuju ili rade u oblasti ljudskih resursa da pristupe analizi potreba obuke, jer će time dati doprinos efikasnom sistematičnom stručnom usavršavanju. Priručnik, još je jedan u nizu izrađenih u okviru projekta «Tehnička pomoć pripremi i sprovođenju upravnopravnih propisa – II faza – Republika Srbija » – skraćeno: DIAL, kojeg finansira Evropska agencija za rekonstrukciju, a sprovodi konzorcijum pod vodstvom kompanije «Eurecna» iz Italije. Ovaj projekt je nastavak ranije realizovanih projekata koje je finansirala Evropska agencija za rekostrukciju, koji su takođe imali za cilj unapređenje sistema uprave i uspostavljanje novog službeničkog sistema u Republici Srbiji.

Peter Miklič  
Urednik  


# Sadržaj

<b>1 Uvod u analizu potreba obuke u srpskoj državnoj upravi</b>	<b>6</b>
1.1 Pravni okvir	7
1.2 Početne tačke za razvoj permanentne i sistematske obuke	8
1.3 Faza analize potreba obuke	9
1.4 Oblasti analize potreba obuke	9
1.5 Postupci analize potreba obuke	10
1.6 Vrste analize potreba obuke na organizacionom, radnom (operativnom) i individualnom nivou	11
1.7 Izvori, metodi i tehnike za ispitivanje organizacionih i ličnih potreba obuke	12
<b>2 Pripreme za analizu potreba za usavršavanjem i postupci sprovođenja</b>	<b>13</b>
2.1 Kako pristupiti analizi	15
2.2 Upotreba instrumenata	19
2.3 Analiziranje rezultata	21
2.4 Nastavne strategije	22
2.5 Izrada izveštaja	23
2.6 Kratak prikaz priprema i sprovođenja analize potreba za usavršavanjem	25
<b>3 Instrumenti</b>	<b>26</b>
3.1 Analiza radnih sposobnosti	27
3.2 Opis rada i karakteristike radnika (I)	28
3.3 Analiza osnovnih kompetencija (II)	34
3.4 Pregled potreba za usavršavanjem (III)	36
3.5 Osposobljenost zaposlenih za vršenje poslova (IV)	39
3.6 Osposobljenost za rad sa drugima – međusobni odnosi, komunikacija (V)	43
3.7 Lična procena potrebe za usavršavanjem (VI)	47
<b>4 Literatura</b>	<b>50</b>


## Spisak tabela

Tabela 1: Odlučivanje o sprovođenju analize potreba za usavršavanjem	15
Tabela 2: Uticaj pokretača na zaposlene	17
Tabela 3: Slika trenutne situacije (opservacija, intervju)	18
Tabela 4: Redosled ciljnih grupa	19
Tabela 5: Zapisnik o korišćenju instrumenata	20
Tabela 6: Teme sa kojima treba upoznati grupu na prvom sastanku	20
Tabela 7: Primerenost određenih instrumenata u odnosu na tip analize	22
Tabela 8: Najčešće nastavne strategije, primerene usavršavanju zaposlenih	23
Tabela 9: Skup informacija o dosadašnjem usavršavanju zaposlenih	23
Tabela 10: Zbirni zapis potreba za usavršavanjem (primer)	24
Tabela 11: Predlog obrazaca za planiranje usavršavanja organizacione jedinice i pojedinca	24

## Spisak obrazaca

Obrazac I-1: Opis rada za potrebe utvrđivanja potreba za usavršavanjem	31
Obrazac I-2 a: Znanje, koje je zajedničko za više poslova	32
Obrazac I-2 b: Praktične veštine, koje su zajedničke za više poslova	33
Obrazac I-2 c: Ponašanje koje je zajedničko za više poslova	33
Obrazac II: Pregled osnovnih kompetencija i relevantnih znanja, spretnosti i ponašanja	35
Obrazac III-1: Pregled potreba za usavršavanjem	38
Obrazac III-2: Skup podataka i njihova analiza	38
Obrazac IV-1: Spisak poslova	41
Obrazac IV-2: Povezivanje poslova sa znanjem i veštinama	41
Obrazac IV-3: Osposobljenost za vršenje poslova	42
Obrazac V-1: Sa kim saradujem?	44
Obrazac V-2: Najčešći aspekti međusobnog sporazumevanja na poslu	45
Obrazac V-3: Kratak prikaz razgovora	45
Obrazac V-4: Ustanovljene potrebe za usavršavanjem	46
Obrazac VI-1: Dnevnik aktivnosti	48
Obrazac VI-2: Analiza dnevnika aktivnosti – utvrđivanje potreba za usavršavanjem i razvijanjem	49

1 | UVOD  
U ANALIZU  
POTREBA  
OBUKE U  
SRPSKOJ  
DRŽAVNOJ  
UPRAVI



Državna uprava u Srbiji mora se prilagoditi ogromnom broju promena za veoma kratko vreme. Državni službenici se suočavaju sa stalnim menjanjem regulatorno-zakonodavnog okvira koji je potrebno sprovesti i dati mu pravnu snagu, kao i sa zahtevima iz rastućeg privatnog sektora i šireg građanstva. Ove izazove je moguće pobediti jedino, ako su državni službenici visoko stručno osposobljeni i ukoliko neprestano nadograđuju svoje kvalifikacije. Jak sistem obuke na poslu je, prema tome, od krucijalnog značaja, da se zaposleni zadrže u državnoj službi na istom koloseku sa okolinom koja se velikom brzinom menja.

Srpska državna uprava je već ustanovila oblike i postupke procene potreba obuke za državne službenike. Uobičajeno, procena potreba potpada pod odgovornost svakog ministarstva ili državnih organa pojedinačno, ali je to, isto tako, i odgovornost nacionalne centralne institucije za obuke (Služba za upravljanje kadrovima).

Postupak procene potreba obično crpi informacije od rukovodstva i korisnika obuke. Da bi se postigla što veća efikasnost, potrebno je da se takav proces stalno odvija, gde bitnu ulogu igra procenjivanje mera obuke na licu mesta.

Priručnik za procenu potreba obuke osmišljen je tako da istakne odlučujuće komponente analize potrebe obuke, uz stavljanje posebnog akcenta na postupke. U Priručniku se ispituju različite oblasti povezane sa savetodavnim aspektom analize potreba obuke i upućuje na to, kako koristiti pomenute postupke kroz scenarije i liste provere.

Cilj Priručnika je da ohrabri specijaliste u oblasti ljudskih resursa u ministarstvima i ostalim upravnim organima da pristupe analizi potreba obuke, koja se bavi organizacionim kontekstom uslova obuke, korisnicima obuke, adekvatnošću obuke, da bi ista zadovoljila potrebe konkretne organizacije /rešila probleme obavljanja posla/, i na kraju, čitaoci bivaju ohrabrivani, takođe, da sprovedu samoanalizu svojih ličnih potreba obuke.

## 1.1 Pravni okvir

Član 97 Zakona o državnim službenicima (“Službeni glasnik RS” br. 79/05, 81/05 – ispravka, i 83/05 – ispravka) traži od državnih organa da na godišnjoj osnovi vrše revidovanje organizacionih, radnih i ličnih potreba obuke. Sistematsko i stalno revidovanje trenutnih i onih koje se mogu predvideti organizacionih potreba obuke, obezbeđuje realnu osnovu za planiranje, finansiranje, usmeravanje i evaluaciju efikasnog programa obuke. Potrebe za obukom svakog pojedinačnog državnog službenika treba procenjivati u okviru konteksta strateških ciljeva organizacije, da bi se osigurali kompetentnost i razvoj radnog učinka zaposlenih.

Procenu potreba obuke treba povezati sa radnim učinkom pojedinaca, radom svakog državnog organa, a takođe i sa radom Vlade.

Služba za upravljanje kadrovima treba da ustanovi strateški plan koji bi obuhvatio konkretne svrhe i ciljeve obuke, osmišljene na način da dovedu srpsku državnu upravu do željenih rezultata (čl. 2 Uredbe o osnivanju Službe za upravljanje kadrovima, “Službeni glasnik RS” br. 106/05). Služba za upravljanje kadrovima, stoga, treba da poveže strateško planiranje obuke sa sistematskim pristupom proceni organiza-

cionih potreba i periodičnoj evaluaciji programa, uključujući ovde i razvoj ljudskih resursa, radi zadovoljavanja utvrđenih potreba.

Obuka je odgovarajuća, kada Vlada može da očekuje više koristi od obuke, nego što ulaže u njene troškove. Utvrđeni uslovi obuke predstavljaju bitni faktor u ukupnom predviđenom budžetu za obuku za pojedinačne državne organe i javnu upravu u celini i imaju uticaja na visinu sredstava koje odvaja Vlada.

Međutim, određivanje visine pojedinačnog ulaganja u obuku mora se osloniti na viziju i sud resornih rukovodioca, službenika koji vrše nadzor i najvišeg rukovodstva. Kako bilo, treba da bude odobrena jedino obuka kojom se izgrađuju veštine i znanja i koja pomaže zaposlenima da na što bolji način doprinesu misiji organizacije

Utvrđivanje potreba obuke kod državnih službenika zahteva pažljivi pregled ciljeva misije, osoblja, produktivnosti, resursa, troškova i ostalih činioaca. Na potrebe obuke ili razvoja zaposlenih može ukazati nekoliko činilaca: zakoni i uredbe, nova radna mesta i novi zaposleni, planovi za unapređenje karijere, novi rukovodioci, interni planovi obuke, problemi radnog učinka/obavljanja posla, modernizacija opreme, nove tehnologije, procene stručnosti rukovodstva, promene misije, zahtevi zaposlenih, premeštaji, preimenovanja, unapređenja, zahtevi klijenata, itd. U nekim slučajevima, potreba je neposredna, a obuka smesta sprovedena; u drugim slučajevima, cilj je nadograditi i očuvati stručna znanja; a, u ostalim, cilj je priprema za zadovoljavanje uslova koje su ustanovili državni službenici na višim nivoima.

## 1.2 Početne tačke za razvoj permanentne i sistematske obuke

Obuku možemo definisati kao sistematsko menjanje ponašanja kroz učenje, što proističe iz obrazovanja, obuke, razvoja i planiranog iskustva.

Svrha obuke je da pomogne organizaciji da ostvari svoje ciljeve, dodajući vrednost svom ključnom resursu – ljudima koje zapošljava. Obuka znači ulaganje u ljude, da bi im se omogućilo da bolje rade, i da se osposobe da na najbolji način iskoriste svoje prirodne mogućnosti.

Praktično, to znači da obuka treba da razvije sposobnosti zaposlenih i poboljša njihov rad, da pomogne zaposlenima da rastu unutar organizacije i smanji vremensko trajanje učenja za zaposlene koji počinju rad na novom radnom mestu na koje su postavljeni, prebačeni ili unapređeni, kao i da osigura njihovu potpunu osposobljenost, što je pre moguće i na što ekonomičniji način.

Većina sistema obuke i razvoja sledi “korak po korak” pristup, sličan sledećem:

**Analizirati:** Dve primarne svrhe ove faze su da utvrdimo da je obuka zaista potrebna i da se uverimo se obuka zasniva na pouzdanim i utvrđenim uslovima.

**Dizajnirati obuku:** Trener/dizajner određuje strategiju koja će se koristiti u realizaciji obuke.



**Razviti:** Trener razvija metode obuke; ovo može obuhvatiti iskustva, oruđa i metode sprovođenja obuke.

**Sprovesti/voditi obuku:** Trener vodi konkretnu obuku.

**Izvršiti evaluaciju:** Vršiti se evaluacija programa obuke i prikupljaju povratne informacije za nadogradnju i revidovanje dizajna obuke.

Pet faza su tekuće aktivnosti koje se neprekidno obavljaju tokom celokupnog trajanja programa obuke. Pošto sačinimo program obuke, ostale faze nisu završene po sprovođenju pomenutog programa obuke. Pet faza se neprestano ponavljaju na redovnoj osnovi, da bi se utvrdilo, da li je moguće napraviti dalja poboljšanja (Vuković i Miglič, 2006: 90-94).

### 1.3 Faza analize potreba obuke

Procena ili analiza potreba obuke (engl. skraćenica “TNA” – Training Needs Analysis”) može se definisati kao proces identifikovanja problema koji su signalizovani kroz nedostatke, u skladu sa standardima ili spoljnim zahtevima, i mogu biti rešeni u celosti ili demimično putem obuke (Goldstein, 1993: 93-100).

Glavni cilj TNA je obavljanje sistematskog istraživanja načina zbog kojih stvari stoje ovako kako sada jesu i načina na koji bi trebalo da budu. TNA je usredsređen na definisanje “rupa” u radu/obavljanju poslova. Upravo obuka treba da popuni tu “rupu”, tj. razliku između onoga što zaposleni umeju i onoga što treba da umeju i mogu da rade.

Faza analize predstavlja osnovnu konstrukciju programa obuke. U ovoj fazi se definiše, ko mora proći obuku, o čemu će biti obuka, kada i gde će se održati obuka. Proizvod ove faze predstavlja temelj svih kasnijih razvojnih aktivnosti (Bee i Bee, 1995: 19).

### 1.4 Oblasti analize potreba obuke

TNA omogućava organizaciji da na temelju pouzdanih informacija odlučuje o stepenu sprovođenja koje je potrebno, da bi rukovodstvo moglo da dostigne svoje poslovne ciljeve.

Svrha obuke može se ostvariti samo, ukoliko su potrebe za učenjem na različitim organizacionim nivoima bile i jesu sistematski identifikovane i analizirane. Potrebe obuke treba analizirati prema sledećem rasporedu:

**Organizacione potrebe** – za organizaciju u celini.

**Grupne potrebe (radne oblasti)** – za odseke, timove, funkcije ili zanimanja unutar organizacije.

**Individualne potrebe** – za zaposlene pojedinačno (Stanley, 1987: 24).

Ove tri oblasti su međusobno povezane. Analiza organizacionih potreba će voditi ka identifikovanju potreba obuke u različitim odsecima ili zanimanjima, dok će ovaj, zauzvrat, ukazati na obuku koja je potrebna zaposlenima-pojedincima.

Ovaj proces se, takođe, odvija i obrnutim putem: kako se potrebe zaposlenih pojedinaca analiziraju odvojeno, javljaju se zajedničke potrebe, kojima se treba baviti na grupnoj osnovi, dok će zbir grupnih i individualnih potreba pomoći u definisanju organizacionih potreba.

Celovita TNA obuhvata i spremnost organizacije da se menja (Reid i Barrington, 1996; Rummler, 1987).

## 1.5 Postupci analize potreba obuke

Sistematski pristup TNA-u obuhvata brojne logičke korake: identifikovanje problema, analizu, definisanje potreba obuke, rangiranje potreba prema hitnosti i utvrđivanje opšteg cilja i konkretnih ciljeva.

Ovaj Priručnik opisuje proces “korak-po-korak” za TNA na različitim organizacionim nivoima. Specijalista za razvoj ljudskih resursa treba da planira na tri nivoa: organizacionom, radnom i individualnom.

Koraci koji su opisani u Priručniku obuhvataju sledeće:

**Prvi korak** – pribaviti podatke iz procene potreba (putem upitnika, snimanja, savetodavnih grupa, fokusnih grupa, intervjuja, itd.).

**Drugi korak** – analizirati podatke (nepodudaranje ili jaz između željenog znanja i veština i onih znanja i veština koje zaposleni sada poseduju).

**Treći korak** – definisati probleme u radu/obavljanju poslova (promena tehnologija, itd.).

**Četvrti korak** – traganje za rešenjima za rad/obavljanje poslova (pitajte druga ministarstva i organe uprave, šta trenutno rade; utvrdite troškove obuke i rešenja van obuke; uključite sve zaposlene koji su time pogođeni).

**Peti korak** – odrediti najbolje pristupe rešavanju problema i pitanja.

**Šesti korak** – sprovesti analizu troškova i koristi – analizu isplativosti, ili proučiti konkretni posao za odabrani pristup projektu, kakva će finansijska korist prosteći iz ulaganja u sredstva za obuku.

Pošto se identifikuju potrebe obuke, sledeći korak je da se utvrde prioriteta i ciljevi. Dužna pažnja se mora usmeriti na relativnu hitnost raznih potreba obuke, vodeći računa o faktorima, kao što su: učestalost pojavljivanja problema, broj upletenih osoba, kao i pravna usklađenost.

Ciljevi obuke moraju biti konkretni, jer, ako oni to nisu, biće teško izvršiti njenu evaluaciju i utvrditi da li je obuka bila uspešna. Konkretno definisani ciljevi pomažu i kod određivanja odgovarajućeg sadržaja obuke i metoda vođenja obuke. Ciljevi obuke ili opšti cilj utvrđuju rezultate koje obuka treba da dostigne.

## 1.6 Vrste analize potreba obuke na organizacionom, radnom (operativnom) i individualnom nivou

Mnogo procena potreba je dostupno za korišćenje u različitim kontekstima upravljanja ljudskim resursima. Pristupi koji mogu biti od pomoći specijalistima za upravljanje ljudskim resursima, da utvrde koja je analiza potreba odgovarajuća za konkretne situacije su sledeći:

**Analiza konteksta.** Analiza potreba posla ili drugi razlozi zbog kojih je poželjna obuka. Važna pitanja na koje ova analiza daje odgovor su, ko odlučuje da treba sprovesti obuku, zašto se program obuke vidi kao preporučeno rešenje za poslovni problem, kakva je istorija organizacije u odnosu na obuku zaposlenog i druge intervencije rukovodstva (Harrison, 1991: 97; Harrison, 1995: 145).

**Analiza plana poslovanja i plana za ljudske resurse.** Planovi treba da naznače vrste veština i sposobnosti koji mogu biti potrebni u budućnosti, kao i broj potrebnih lica sa takvim veštinama i sposobnostima (Stanley, 1987: 85).

**Individualna (korisnička) analiza.** Analiza koja se bavi potencijalnim učesnicima i instruktorima koji su uključeni u proces. Važna pitanja na koja ova analiza odgovara su, kome je namenjena obuka i njihov nivo postojećeg znanja o temi, koji su njihovi stilovi učenja i ko će voditi obuku.

**Analiza radnog mesta.** Radi se o analizi koja detaljno ispituje sadržaj radnog mesta, standarde obavljanja radne aktivnosti koje je potrebno dostići u smislu kvaliteta i izlazne informacije /output/, kao i potrebnih znanja, veština i sposobnosti (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999: 185).

**Analiza poslova (zadataka).** Radi se o analizi radnog mesta i uslovima za obavljanje poslova. Poznata i kao analiza zadataka ili analiza radnog mesta (engl. task analysis, job analysis), ova analiza služi za definisanje glavnih dužnosti i potrebnog nivoa osposobljenosti i time se obezbeđuje da će obuka koja je u pripremi obuhvatiti i odgovarajuće veze sa sadržajem radnog mesta.

**Analiza pregleda radne aktivnosti.** Procesi upravljanja radnom aktivnošću treba da budu glavni izvor podataka o pojedinačnim potrebama za učenjem i razvojem. Ova analiza obuhvata programe unapređenja radne aktivnosti, obavezne programe usavršavanja, planove za lični razvoj i istiće permanentni razvoj svakog kontakta između rukovodstva i pojedinca kao priliku za učenje (Rummler, 1987: 242; Stanley, 1987: 85).

**Analiza sadržaja.** Analiza dokumenata, zakona, procedura koji se koriste na radnom mestu. Ovom analizom se odgovara na pitanja o znanju ili informacijama koji se koriste na određenom radnom mestu. Ovakve informacije se dobijaju iz priručnika, dokumenata ili uredbi/propisa. Važno je da sadržaj obuke ne bude u

sukobu, ili kontradiktoran sa uslovima radnog mesta. Iskusan radnik može pomoći (u svojstvu stručnjaka za određenu tematiku) u određivanju odgovarajućeg sadržaja (Harrison, 1991: 150).

**Analiza prikladnosti obuke.** Analiza o tome, da li je obuka željeno rešenje. Obuka je jedno od nekoliko rešenja problema zapošljavanja; međutim, ne mora uvek biti i najbolje rešenje. Bitno je utvrditi, da li će obuka imati stvarnog efekta (Lipičnik and Mežnar, 1998: 67; Reid i Barrington, 1996: 246).

**Analiza isplativosti.** Analiza povraćaja ulaganja u obuku /engl. skraćenica: ROI – Return on investment). Stvarni rezultati obuke u odnosu na vrednost ulaganja organizacije u pripremi i opravljanju obukom, moraju da budu veća nego na samom početku (Bee i Bee, 1995: 263).

## 1.7 Izvori, metodi i tehnike za ispitivanje organizacionih i ličnih potreba obuke

Savetuje se da koristite više metoda TNA-a i nemojte se pouzdati samo u jednu metodu. Važno je dobiti kompletnu sliku iz mnogo izvora i sa više stanovišta.

12

Metodi i tehnike analiziranja potreba obuke zavise od obima procene i resursa koji su na raspolaganju. Mogu biti korišćeni svi ili neki od sledećih pristupa:


**Intervjui i posmatranje.** Intervjui – vođenje razgovora sa adekvatnim službenicima zaduženim za nadzor, radnicima i drugima mogu biti korišćeni za procenu sklonosti i uočenih problematičnih oblasti; posmatranja se mogu primeniti na tipične poslove, da bi se procenila njihova usklađenost sa praksom bezbednog rada.

**Pregled/snimanje-survey.** Snimanje se može koristiti sa relativno velike grupe, da bi se dobile informacije o trenutnim veštinama i nivoima znanja, kao i o očiglednim potrebama obuke i problematičnim oblastima.

**Pregled dokumentacije.** Na primer: pismene izjave o poslovnoj strategiji, pravni zahtevi, organizaciona politika i postupci, statistika nezgoda na radnom mestu i izveštaji o inspekciji radnih mesta mogu biti pregledani, da bi se utvrdilo koliko oni utiču na potrebe obuke.

Nabrojane metode i tehnike mogu biti potkrepljene i upitnicima, konsultacijama sa licima na ključnim pozicijama i/ili sa licima koja poseduju specifična znanja, sa ciljnim grupama, testovima, uzorcima rada i izveštajima o učenju i čitanjem odgovarajuće literature (Clardy, 1997).

2 | PRIPREME  
ZA ANALIZU  
POTREBA  
ZA USAVRŠAVANJEM  
I POSTUPCI  
SPROVOĐENJA



Cilj ovog priručnika je da, uz opis konkretnog postupka sprovođenja analize potreba za usavršavanjem, objasni osnovne aktivnosti koje se izvode kod analize potreba za usavršavanjem.

U drugom delu priručnika nalaze se već pripremljeni instrumenti i obrasci za dobijanje i obradu informacija, izbor nastavnih strategija i izradu odgovarajućih planova usavršavanja koji se mogu prilagođavati individualnim potrebama i situacijama. Svi instrumenti su predstavljeni na isti način i to:

- **svrha instrumenta,**
- **njegov opis,**
- **pomagala potrebna za sprovođenje,**
- **prikupljanje informacija,**
- **analiza rezultata.**

Pojedini instrumenti određuju i metode za prikupljanje informacija i način njihovog korišćenja. Kod svakog metoda naglašene su prednosti i potencijalni problemi.

Analiza potreba za usavršavanjem je u posebnim i većim organizacijama, ili organizacionim jedinicama, obimna i često za nju nije dovoljna samo jedna osoba. Zbog toga je značajno da od samog početka obezbedimo saradnike.

Bitno je, takođe, da na samom početku obezbedimo podršku rukovodilaca i službenika, odnosno nameštenika, koji imaju, nesporno, najviše iskustva na pojedinim poslovima.

U saradnji sa njima:

- **odredite ciljeve i oblast analize potreba za usavršavanjem,**
- **identifikujte ciljne grupe i pristupe toj ciljnoj populaciji,**
- **dogovorite se za mogućnost ostvarivanja rezultata analize.**

Posebno je značajno da u organizaciji dobijete podršku lica sa odgovarajućim autoritetom, koja se zalažu za istraživanje potreba za usavršavanjem i mogu da utiču na uverenja onih, koji su možda suprotnog mišljenja. Pre neposrednog početka analize, pojedinac, odnosno grupa, koji/a vrši tu analizu, mora imati legalnu podršku za sprovođenje određenih aktivnosti i garanciju za realizaciju onoga što je utvrđeno. Naime, aktivnosti povezane sa utvrđivanjem potreba za usavršavanjem kod zaposlenih pobuđuju očekivanja koja moraju biti ostvarena, jer bi u suprotnom zaposleni izgubili poverenje, osim ukoliko iz opravdanih razloga nije moguće sprovesti planirane aktivnosti. To zaposlenima, a posebno onima koji su učestvovali u analizi, mora biti pravovremeno izloženo.

Pripreme za analizu potreba uključuju i:

- **izradu plana sprovođenja analize,**
- **izbor određenog metoda prikupljanja podataka,**
- **analizu podataka i njihovu interpretaciju,**
- **donošenje zaključaka i preporuka.**

## 2.1 Kako pristupiti analizi

Pri odlučivanju o analiziranju potreba u organizaciji, moraju biti sprovedena uvodna istraživanja koja daju odgovore na neka osnovna pitanja, i to:

- Šta je konkretna svrha takve analize potreba za usavršavanjem?
- Kakva je uloga, odnosno status lica ili osoba koji će neposredno sprovesti analizu potreba? Da li su to zaposleni u organizaciji ili izvan nje? Kakve su prednosti internih ili spoljnih analitičara? Ukoliko su analitičari spoljni, šta oni već znaju o organizaciji i šta još moraju saznati?
- Šta zaposleni znaju o analizi potreba za usavršavanjem?
- Kakve vrste usavršavanja su se za zaposlene organizovale u prethodnom periodu, kakvi su rezultati (pozitivna i negativna iskustva), koje grupe ili pojedinci su bili uključeni u ta usavršavanja?

Kao pomoć kod odgovora na neka pitanja može poslužiti sledeća tabela.

Tabela 1: Odlučivanje o sprovođenju analize potreba za usavršavanjem

PITANJE	NAPOMENA
<b>1. Šta se događa u organizaciji, što bi moglo aktivirati, odnosno, već je aktiviralo potrebu za usavršavanjem?</b>	
<p><i>Potencijalni pokretači mogu biti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nova zapošljavanja</li> <li>• unutrašnje preraspoređivanje ili napredovanja</li> <li>• smanjenje broja zaposlenih</li> <li>• uvođenje novih sistema, postupaka ili metoda rada</li> <li>• nove usluge</li> <li>• nova programska oprema</li> <li>• rezultati uspešnosti poslovanja organizacije</li> <li>• (ne)zadovoljstvo stranaka, odnosno korisnika usluga</li> <li>• zahtevi rukovodilaca ili pojedinaca</li> <li>• pripreme i realizacija planova usavršavanja</li> <li>• strateška odluka rukovodilaca o usavršavanju pojedinih ciljnih grupa (npr. rukovodećih službenika, službenika koji su zaduženi za međunarodnu saradnju, uključivanje u međunarodne integracije)</li> </ul>	
<b>2. Da li u organizaciji postoje negativni indikatori, koji bi pokrenuli nove potrebe?</b>	
<p><i>U negativne indikatore ubrajamo, npr.:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• žalbe stranaka</li> <li>• izveštaje o nerealizovanim planovima</li> <li>• broj nerešenih predmeta</li> <li>• broj žalbi u upravnom postupku u drugom stepenu</li> <li>• zakašnjenja</li> <li>• odstupanje od standarda rada</li> <li>• porast broja žalbi od strane zaposlenih</li> <li>• broj disciplinskih postupaka ili postupaka za utvrđivanje nesposobnosti</li> <li>• povećani broj odlazaka iz organizacije, posebno onih sa iskustvom i sa dužim stažom</li> <li>• povećan broj bolničkih izostanaka i odsutnosti sa rada</li> </ul>	

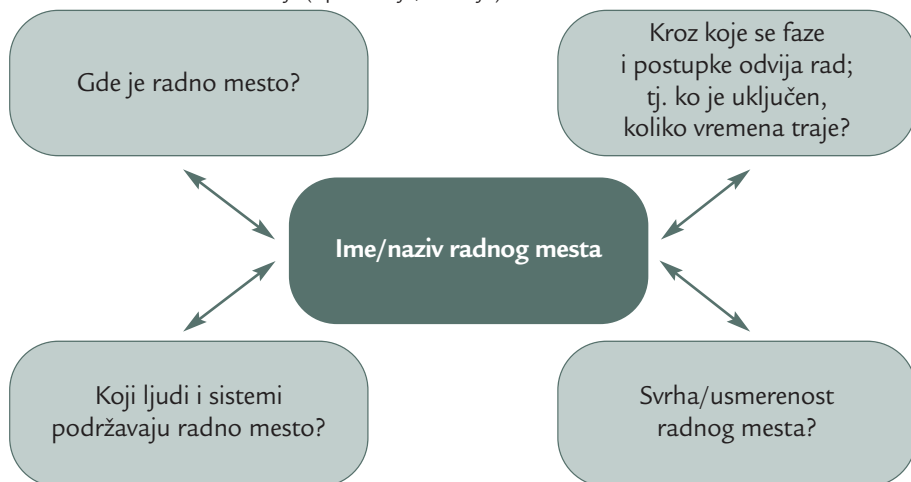
3. Koji spoljašnji uticaji mogu ubuduće da predstavljaju pokretače za nova usavršavanja?	
<p>Spoljašnji pokretači mogu biti, npr:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• novo zakonodavstvo</li> <li>• promena postojećeg zakonodavstva</li> <li>• zahtevi stranaka (korisnika)</li> </ul>	
4. Na koga će najviše uticati ti pokretači?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• najviše rukovodstvo</li> <li>• rukovodeće radnike na srednjem nivou</li> <li>• kadrovske radnike</li> <li>• druge službenike i nameštenike</li> <li>• određene grupe zanimanja, npr. službenici koji imaju neposredan kontakt sa strankama, službenici u finansijama, informatičari</li> </ul>	<p>Napravite matricu po uzoru na Tabelu 2, koja će vam pokazati vezu između pokretača i određene ciljne grupe i poje-dinca na koje će uticati.</p>
5. Gde možete da nađete informacije o tim pokretačima?	
<p>Npr:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• opšta kadrovska evidencija</li> <li>• lični dosije zaposlenih</li> <li>• izveštaj o ranijim usavršavanjima</li> <li>• plate</li> <li>• informacije menedžmenta</li> <li>• izveštaji o ocenjivanju radne uspešnosti pojedinaca</li> <li>• direktne informacije stranaka (korisnika)</li> </ul>	
6. Kako možete da nađete informacije o tim pokretačima?	
<p>Npr:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izveštaj, zapisnici</li> <li>• posmatranje i razgovori – trenutnu situaciju proučite tako da neko vreme boravite u odeljenju, službi itd. i snimite situaciju i utisak o npr. toku rada, obimu, načinu i posebnostima rada</li> <li>• prisustvujte nekim sastancima rukovodilaca sa svojim saradnicima, ili pročitajte barem zapisnike, jer je i to način da dobijete uvid u određeni rad ili funkcije</li> <li>• organizujte individualne razgovore sa zaposlenima na svim nivoima organizacije</li> </ul>	<p>Kada budete analizu izvodili nekoliko puta, moći ćete da uporedite trenutnu situaciju sa situacijama u prošlosti i na taj način da evidentirate razlike.</p> <p>Zabeležite na karti (Tabela 3), odakle rad dolazi (ko ga dodjeljuje), kako teče i kako napreduje (sledeće faze).</p> <p>Izbegavajte pitanja, npr. »kakvo vam usavršavanje treba«. To je zaista najbrži način prikupljanja potreba za usavršavanjem, ali može da zavede; jer, nije nužno da zaposleni uopšte osećaju potrebu za dodatnim usavršavanjem, ili da znaju koje usavršavanje najprimerenije za njihovu situaciju, ili njih lično. Umesto toga, bolje je da utvrdite kako određene službe ili odeljenja postupaju, kako su uključeni u organizaciju, kakvi su planovi za budućnost, problemi sa kojima se susreću itd. Utvrdite, takođe, da li i druge unutrašnje organizacione jedinice imaju iste ili slične probleme.</p>



Tabela 2: Uticaj pokretača na zaposlene

	rukovodioci I nivoa	rukovodioci II nivoa	rukovodioci III nivoa	kadrovski specijalisti	službenici/ nameštenici
<b>Potencijalni pokretači mogu biti:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nova zaposlenja</li> <li>• unutrašnje preraspoređivanje ili napredovanja</li> <li>• smanjenje broja zaposlenih</li> <li>• sprovođenje novih sistema, postupaka ili metoda rada</li> <li>• nove usluge</li> <li>• nova programska oprema</li> <li>• rezultati uspešnosti poslovanja organizacije</li> <li>• (ne)zadovoljstvo stranaka, tj. korisnika usluga</li> <li>• zahtevi rukovodstva ili pojedina</li> <li>• priprema i realizacija planova usavršavanja</li> <li>• strateška odluka rukovodstva o usavršavanju pojedinih ciljnih grupa (npr. rukovodećih službenika, službenika, koji su zaduženi za međunarodnu saradnju, uključivanje u međunarodne integracije)</li> </ul>					
<b>Negativni pokazatelji</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• žalbe stranaka</li> <li>• izveštaji o nerealizovanim planovima</li> <li>• broj nerešenih predmeta</li> <li>• broj žalbi u upravnom postupku u drugom stepenu</li> <li>• kašnjenje sa rokovima</li> <li>• odstupanje od standarda rada</li> <li>• narastajući broj žalbi zaposlenih</li> <li>• broj disciplinskih postupaka ili postupaka za utvrđivanje nesposobnosti</li> <li>• povećani broj odlazaka iz organizacije, posebno iskusnih i dugogodišnjih radnika</li> <li>• povećani broj izostanaka zbog bolovanja i odsustvovanje sa posla</li> </ul>					
<b>Spoljašnji uticaji</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• novo zakonodavstvo</li> <li>• promena postojećeg zakonodavstva</li> <li>• zahtevi stranaka</li> </ul>					

Tabela 3: Slika trenutne situacije (opservacija, intervju)



Identifikovanje pokretača potreba za usavršavanjem je prvi korak ka efikasnoj analizi potreba. Stiče se utisak o tome, šta se događa u organizaciji i njenim unutrašnjim organizacionim jedinicama, pa i šire. Mada, ne treba donositi nikakve zaključke u toj fazi. Do sada smo procenili samo indikatore, koji usmeravaju analizu.

Ukoliko želimo da usavršavanje za organizaciju i pojedinca učinimo efikasnim, najverovatnije ne možemo sav posao obaviti sami. Moraćete da saradujete sa drugima i zajedno sa njima ćete uraditi sledeće:

- **definisati ciljeve i oblasti analize potreba za usavršavanjem:** bez obzira koliko kvalitetno ste obavili uvodni pripremni deo, u organizaciji postoje još uvek pojedinci koji mogu da imaju značajne podatke o trenutnoj situaciji i budućem razvoju, a pored toga imaju i moć i autoritet da sprovedu neposredne analize potreba, kao i kasniju implementaciju rezultata analize;

- **identifikovati ciljne grupe i pristupiti ciljnoj populaciji:** svako, bez obzira na usavršavanje koje posmatra kao pozitivno, može da ga shvati i kao kritiku, ili, štaviše, kao kaznu. Predstavljanje ciljeva analize potreba za usavršavanjem zahteva pažljivo ponašanje, da bi se savladali otpor, strah ili skepticizam koji mogu da se pojave kod zaposlenih;

- **dogovoriti se sa odgovornima o mogućoj realizaciji rezultata analize:** okruženje mora biti otvoreno i naklonjeno usavršavanju, a mora podsticati i veću osposobljenost, adekvatno je prepoznati i nagraditi. Takođe se mora omogućiti primena novog znanja u praksi. Ljudi koji najviše mogu da doprinesu tome su rukovodioci, neposredno nadređeni zaposlenima, a koji će se usavršavati, odnosno, koji su se usavršavali. To je ciljna grupa koja je najzainteresovanija za kvalitetan i efikasan rad.

Na osnovu dobijenih informacija i saznanja napravićemo plan o tome, šta moramo proučiti, koje instrumente ćemo koristiti, odnosno, koje kombinacije instru-

menata su najprimerenije, da bismo dobili najbolje rezultate, kao i koje zaposlene moramo obuhvatiti i dr.

Još jednom ćemo naglasiti da u organizaciji treba imati čoveka sa određenim autoritetom koji podržava analiziranje potreba za usavršavanjem i koji može da utiče na uverenja onih koji su suprotnog mišljenja. Pre nego što započemo analizu potreba, osoba zadužena za razvoj kadrova u organizaciji mora imati svu potrebnu podršku (najbolje od najvišeg rukovodstva) za sprovođenje tih aktivnosti i realizaciju utvrđenog. Aktivnosti povezane sa analiziranjem potreba za usavršavanjem kod zaposlenih bude očekivanja koja moraju biti ostvarena. Ukoliko se organizacija prihvati analiziranja ili sprovođenja usavršavanja bez podrške autoriteta, biće učinjeno više štete nego koristi. **Ne počinjte ništa bez formalne i stvarne podrške i odobrenja.**

## 2.2 Upotreba instrumenata

Redosled upotrebe instrumenata:

- **definišite ciljnu grupu,**
- **odlučite se za metod prikupljanja podataka i njegove obrade,**
- **podučite/obavestite ciljnu grupu o svrsi analize i izabranom sredstvu.**

Opšte pravilo je da se ciljne grupe moraju pratiti odozgo nadole; pri tome se mora imati u vidu, koja ciljna grupa predstavlja odgovarajući izvor informacija, mišljenja, stavova, o pojedinim mogućim oblastima analize. Primer takve matrice je tabela br. 4.

Tabela 4: Redosled ciljnih grupa

Oblast (slučajevi)	Osobe na vrhu organizacije	Osobe, koje vode druge	Osobe, koje ne vode druge (drugi službenici i nameštenici)
• shvatanje organizacije i njene uloge u socijalnom okruženju	X		
• merila uspešnosti organizacije	X		
• definisanje kvaliteta u organizaciji	X		
• zadovoljstvo stranaka	X	X	
• komunikacija	X	X	X
• zadovoljstvo u radu		X	X
• veština sprovođenja		X	
• upravljanje kadrovima		X	
• finansijsko upravljanje	X	X	
• analiza rada		X	X
• pregled potreba za usavršavanjem za zaposlene		X	X
• rad sa drugima (timski rad)		X	X
• pregled stručnog znanja i spretnosti		X	X

Kada upoznate svoju ciljnu grupu, morate odlučiti kako da u okviru nje koristite izabrano sredstvo. Kad je god to moguće, najbolji način je lični pristup, npr. intervju. To podstiče poverenje i otvorenost, što daje kvalitet prikupljanju informacija. Nažalost, takav način se ne može uvek koristiti (npr. veliki broj zaposlenih, koje mora da obuhvati analiza, raspoloživo vreme, lokacija ciljne grupe).

Odmerite mogućnosti i izaberite metodu koja najviše odgovara vašim zahtevima (veličini ciljne grupe, vremenu, troškovima ...)

Kod odlučivanja o tipu instrumenta i njegovoj primerenosti sačinjava se istovremeno i zapisnik (tabela 5), koji će vam biti podrška pri prikupljanju instrumenata u kasnijim analizama.

Tabela 5: Zapisnik o korišćenju instrumenata

Tip instrumenta	Ciljna grupa	Broj uključenih ljudi	Stepen odziva	Kvalitet prikupljenih informacija
intervju	rukovodioci odeljenja	52	86 %	vrlo subjektivne
upitnik	rukovodioci odeljenja	52	46 %	nepotpune, potrebna je dodatna provera

Predložene metode možete u izvesnom smislu da izmenite, i to:

- **poštom poslata anketa** – može se koristiti interni poštanski sistem, koji koristi organizacija (e-mail pošta, fax ...),
- **individualni susreti** – ukoliko su pojedinci teško dostupni, možete im sredstva poslati poštom, a nakon toga ih pozvati telefonom i sa njima se dogovoriti,
- **intervju** – pitanja možete da napišete, a oni vam odgovore pismeno (pismena anketa).

Kada obavite sve predstavljene aktivnosti, grupu treba pripremiti za primenu instrumenata. To je najbolje učiniti direktno, jer se mogu raščistiti nejasnoće i otkloniti mogući strahovi i zadržke, koje se povremeno pojavljuju kod nekih učesnika, prvenstveno zbog njihovog straha od posledica.

Da bi se premostile moguće prepreke, treba izdvojiti vreme i ljudima objasniti zbog čega i kako će se odvijati aktivnosti. Treba pridobiti njihovo učešće i podršku (Tabela 6).

Tabela 6: Teme, sa kojima treba upoznati grupu na prvom sastanku

Sadržina	Napomene
<ul style="list-style-type: none"> <li>• predstaviti analizu potreba za usavršavanjem – svrhu, cilj</li> <li>• ispitati prethodna iskustva grupe u vezi sa analizom potreba za usavršavanjem</li> <li>• razložiti pozadinu analize potreba za usavršavanjem</li> <li>• objasniti koja je uloga grupe</li> <li>• naglasiti, zbog čega je analiza potrebna</li> <li>• naglasiti pozitivne strane pristupa</li> <li>• predstaviti instrument</li> <li>• izložiti šta očekujete da ćete postići</li> <li>• izdvojite vreme za pitanja</li> <li>• izložite kako ćete koristiti dobijene informacije</li> <li>• još jednom naglasite značajne efekte za organizaciju ili unutrašnju organizacionu jedinicu</li> <li>• proverite da li su ljudi razumeli šta se od njih očekuje</li> <li>• predstavite dalji tok koraka</li> <li>• dajte svakom kopiju instrumenta</li> </ul>	

Nakon što ste dobili iskustva za korišćenje različitih sredstava, lakše ćete se odlučiti o primerenosti instrumenata za pojedine situacije (uključeni zaposleni, vrsta problema, ciljevi analize itd). Kod izbora instrumenta treba uvažiti i karakteristike organizacije, tradiciju, organizacionu kulturu, praksu i iskustva (npr. usmena komunikacija – intervju ili pismena komunikacija – upitnik).

Uvek treba imati na umu tip organizacije u kojoj vršite analizu i obezbeđujete uslove, da bi se postigao što veći uspjeh. Zaposlene, posebno rukovodioce, treba pripremiti na aktivnosti na koje možda nisu navikli.

## 2.3 Analiziranje rezultata

Nakon prikupljanja informacija, potrebno ih je analizirati. Za početak treba razmisliti o sledećim pitanjima:

### 1. Kako nameravamo da koristimo informacije?

- da utvrdimo opšte potrebe za usavršavanjem u celoj organizaciji ili pojedinih organizacionim jedinicama,
- da definišemo specifična područja usavršavanja u okviru šire oblasti utvrđivanja potreba za usavršavanjem,
- za razvijanje programa usavršavanja,
- za razvijanje planova usavršavanja.

### 2. Kome su namenjene informacije?

- samo za potrebe kadrovske službe, odnosno kadrovskih specijalista, koji su zaduženi za usavršavanje,
- rukovodećim službenicima na svim nivoima organizacije,
- najvišim rukovodećim službenicima,
- instituciji, koja organizuje i sprovodi usavršavanje.

### 3. Koliko kompleksnu analizu očekujemo?

- vrlo preciznu analizu, potkrepljenu statistikom, grafičkim prikazom, tabelama,
- samo opšti prikaz utvrđivanja.

Informacije koje dobijamo instrumentima možemo da koristimo, odnosno predstavimo, preko dva tipa analiza ili u kombinaciji:

**sadržinske analize** – formirajte matricu odgovora na pitanja u instrumentima i identifikujte teme koje se pojavljuju;

**numeričke analize** – prebrojte frekvencije (učestalost odgovora), i izračunajte prosek i napravite poređenja, da biste mogli da identifikujete trendove i prioritete delovanja.

U tabeli 7 nalazi se nekoliko predloga u vezi sa instrumentima koji su primereni za određeni tip analize.

Tabela 7: Primerenost određenih instrumenata u odnosu na tip analize

Instrument	Sadržinska analiza	Numerička analiza	Kombinovana analiza
• zadovoljstvo učesnika		X	
• zadovoljstvo zaposlenih		X	
• komunikacija	X		
• veštine sprovođenja		X	
• upravljanje kadrovima	X		
• analiza rada		X	
• pregled potreba za usavršavanjem			X
• kompetentnost za rad		X	
• rad sa drugima (komunikacija)		X	
• pregled stručnog znanja i spretnosti		X	

## 2.4 Nastavne strategije

22

Nakon što se identifikuju znanje i veštine koje su obuhvaćene usavršavanjem, sledi odlučivanje o tome koji je najefikasniji način za zadovoljavanje utvrđenih potreba.

Postoji više mogućnosti, od kojih se bira jedna ili nekoliko, u zavisnosti od toga šta najbolje odgovara situaciji. Tabela 8 predstavlja najčešće korišćene nastavne strategije, odnosno metode.

Kod izbora prve dve nastavne strategije uvek se postavlja pitanje, da li su pojedinci koji bi trebalo da podučavaju i usmeravaju aktivnosti drugih (npr. mentori) i sami savladali potrebne veštine, odnosno da li su osposobljeni za podučavanje i za prenošenje prakse.

Kod pripreme planova usavršavanja treba uvek imati u vidu sve dobijene informacije, potrebe za usavršavanjem i treba odrediti najadekvatniji način sticanja znanja, tj. nastavne strategije.

Tabela 8: Najčešće nastavne strategije, primerene usavršavanju zaposlenih

Mogućnosti	Prednosti	Slabosti
usavršavanje na radnom mestu (engl. on-job-training)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>učenje na radnom mestu</i></li> <li>• <i>omogućava snimanje</i></li> <li>• <i>korisno za učenje veština</i></li> <li>• <i>niski troškovi</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>smetnje pri radu</i></li> <li>• <i>osposobljenost i znanje lica koje predaje</i></li> <li>• <i>mogućnost prenošenja loših navika i grešaka</i></li> </ul>
instrukcije - podučavanje na radnom mestu (engl. on-job-coaching)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>učenje na radnom mestu</i></li> <li>• <i>prilagođeno posebnim odnosima</i></li> <li>• <i>pojedinci rešavaju konkretne probleme</i></li> <li>• <i>može se koristiti za razvoj veština rukovođenja</i></li> <li>• <i>niski troškovi</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>smetnje pri radu</i></li> <li>• <i>osposobljenost i znanje lica koje predaje</i></li> <li>• <i>mogućnost prenošenja slabih navika i grešaka</i></li> </ul>
tečajevi van radnog mesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>pojedinci i grupe razmjenjuju znanje i iskustvo</i></li> <li>• <i>korisno za dobijanje stručnog znanja</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>odsutnost sa rada</i></li> <li>• <i>nerealno okruženje</i></li> <li>• <i>može puno da košta</i></li> </ul>
individualno učenje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>učenje prema sopstvenom tempu</i></li> <li>• <i>kao dopuna drugim metodama</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>zahteva veliku samoinicijativnost i samodisciplinu</i></li> <li>• <i>može da ne bude usmereno ka pravom znanju i veštinama</i></li> <li>• <i>zahteva puno vremena</i></li> </ul>

## 2.5 Izrada izveštaja

Nakon završene analize potreba za usavršavanjem, uvek treba prezentovati dobijene rezultate. To se najčešće radi u formi izveštaja, koji može da bude dopunjen predstavljanjem pojedincima ili ciljnim grupama, npr. učesnicima analize i njihovim nadređenima.

Bitno je da su izveštaji jasni, konkretni i koncizni. Izveštaj mora uvek da sadrži sledeće elemente:

- **sadržaj**
- **uvod**
- **analizu podataka**
- **preporuke**
- **kratak prikaz**
- **predstavljanje metodologije**
- **utvrđene činjenice i zaključke**
- **priloge**

U daljem tekstu predstavljeno je nekoliko tabela koje možete da koristite za predstavljanje informacija.

Tabela 9 prikazuje na koji način je kadrovski specijalista, zadužen za usavršavanje, evidentirao dosadašnja usavršavanja zaposlenih.

Tabela 9: Skup informacija o dosadašnjem usavršavanju zaposlenih

Ime i prezime	Organizaciona jedinica	Obavljeno usavršavanje (seminari, tečajevi ...)	Korišćena nastavna strategija
xxx	Odeljenje za ...	xxx	tečaj van radnog mesta
xxx	Služba ...	xxx	interno usavršavanje pod vođstvom mentora (ime i prezime)

U tabeli 10 predstavljena je jedna od mogućih oblika zbirno utvrđenih potreba za usavršavanjem, a u tabeli 11 sličan plan usavršavanja organizacione jedinice i pojedinca.

Tabela 10: Zbirni zapis potreba za usavršavanjem (primer)

Radno mesto	Potrebno usavršavanje
Rukovodilac odeljenja	• <i>Međusobni odnosi i sporazumevanje</i>
	• <i>Pregovaračke tehnike</i>
	• <i>Organizacija i vođenje sastanaka</i>
	• <i>Finansijsko planiranje i praćenje projekata</i>
Sekretarica rukovodioca odeljenja	• <i>Pravila kancelarijskog poslovanja</i>
	• <i>Poslovna komunikacija i protokol za sekretarice</i>
	• <i>Službeni jezik na radnom mestu</i>
	• <i>Engleski za sekretarice i poslovne sekrete</i>
Viši savetnik	• <i>Pravila kancelarijskog poslovanja</i>
	• <i>Opšti upravni postupak</i>
	• <i>Veština rada sa strankama</i>
	• <i>Kompjuterska osposobljenost – Excel</i>

Tabela 11: Predlog obrazaca za planiranje usavršavanja organizacione jedinice i pojedinca

Ime zaposlenog / radno mesto	Cilj usavršavanja	Nastavna strategija / metod	Trošak	Krajnji rok	Institucija koja sprovodi usavršavanje
Rukovodilac odeljenja	<i>povećati sposobnosti rukovođenja i upravljanja kadrovskim resursima</i>	<i>dvodnevni seminar (van radnog mesta)</i>	<i>kotizacija, dnevnica, putni troškovi, noćenje</i>	<i>mesec/godina</i>	<i>Centar za usavršavanje menadžera</i>
Sekretarica rukovodioca odeljenja	<i>naučiti osnove poslovnog komuniciranja na engleskom</i>	<i>80-časovni tečaj (van radnog mesta)</i>	<i>kotizacija</i>	<i>mesec/godina (period)</i>	<i>Centar za učenje stranih jezika</i>



## 2.6 Kratak prikaz priprema i sprovođenja analize potreba za usavršavanjem

Kratak prikaz ključnih koraka analize potreba za usavršavanjem:

1. Odredite ciljeve analize i terminski plan sprovođenja.
2. Pribavite saglasnost i potrebe rukovodstva, odnosno odgovornih lica u organizaciji.
3. Proučite istoriju usavršavanja u organizaciji, odnosno organizacionoj jedinici u kojoj ćete sprovesti analizu.
4. Proučite trenutnu situaciju i pokazatelje koji utiču na potrebe za usavršavanjem; uključite druge ljude (npr. zaposlene, koji su stručnjaci za pojedine radne oblasti) i obezbedite podršku rukovodstva.
5. Odredite ciljnu grupu.
6. Izaberite odgovarajući instrument ili kombinaciju više instrumenata.
7. Predstavite ciljeve analize ciljnoj grupi i dajte joj uputstva u vezi sa korišćenjem instrumenata.
8. Koristite instrument.
9. Analizirajte dobijene podatke.
10. Izradite izvještaj, predstavite utvrđene činjenice i preporuke.
11. Završite plan usavršavanja, koji obuhvata pojedince i određene ciljne grupe kojima treba usavršavanje, vrstu usavršavanja, trajanje usavršavanja, nastavne metode, odnosno strategije, što detaljniju ocenu troškova i predložite organizaciju koja će izvesti to usavršavanje (tabela 11).

### 3 | INSTRUMENTI



## 3.1 Analiza radnih sposobnosti

### Svrha

U daljem tekstu navedena su sredstva namenjena svim vidovima rada, sa naglaskom na potrebnom znanju, praktičnim sposobnostima i ponašanju.

Namenjena su utvrđivanju, da li su postignuti dogovoreni standardi uspešnog rada, da li postoje razlike, i koje, između željenih i stvarnih stanja, kao i da li su te razlike posledica nedostatka znanja, iskustva ili neadekvatnog ponašanja.

Analizu radnih spretnosti čine četiri osnovna sredstva:

- opis rada i karakteristike radnika (I)
- pregled potreba za usavršavanjem (III)
- osposobljenost za vršenje poslova/rada (IV)
- osposobljenost za rad sa ljudima (međusobni odnosi, sporazumevanje) (V).

**Ciljnu grupu** za analizu radnih sposobnosti obično čine svi zaposleni, pa i najviši rukovodeći radnici, mada se za tu kategoriju preporučuje dopuna ličnom ocenom potreba za usavršavanjem (VI).

**Analiza rada** je osnov za dalje analize i omogućava rukovodećim radnicima i njihovim saradnicima određivanje sadržine pojedinog posla, a rezultat analize rada je **opis radnog mesta i opis svojstva (karakteristika) radnika**.

**Pregled potreba za usavršavanjem** podstiče zaposlene da preuzmu odgovornost za utvrđivanje i ocenjivanje sopstvenih potreba za usavršavanjem.

**Osposobljenost za vršenje poslova** obezbeđuje osnov za pregled osposobljenosti zaposlenih u odeljenju i planiranje usavršavanja, utvrđuje nivo spretnosti i znanja koji zaposleni već imaju i njihovu prilagodljivost za vršenje više različitih poslova.

**Osposobljenost za rad sa ljudima** analizira potrebe za usavršavanjem u oblasti govornog sporazumevanja.

Analiza radnih spretnosti je obično deo delatnosti organizatora i izvođača usavršavanja, a može je sprovesti i sama organizacija.

Uspešnost analize potreba zavisi od priprema koje su posebno važne, ukoliko analitičar nije zaposlen u organizaciji.

Kod izrade analize priprema preporučuje se da se prate navedena upozorenja i da se odgovori na pitanje »da li smo ...«?

Pripreme	da	ne	aktivnosti
Da li smo...			
... utvrdili naručioca usavršavanja i dobili njegovu saglasnost i podršku?			
... precizno odredili ciljeve koje želimo postići analizom potreba za usavršavanjem?			
... predvideli i ocenili moguće probleme kod primene analitičkih sredstava u izabranim ciljnim grupama; da li smo oruđa prilagodili specifičnostima pojedine ciljne grupe i njihovim zahtevima?			
... dogovorili se sa naručiocem usavršavanja, odnosno analize potreba za usavršavanjem, i vodećim radnicima u organizaciji o njihovim očekivanjima?			
... razjasnili našu ulogu analitičara? Da li: – smo u procesu samo moderator ili savetodavac? – analizu u celini sprovodimo sami?			
... od svih mogućnosti izabrali najadekvatniji metod prikupljanja podataka?			
... pripremili prezentaciju svrhe i ciljeva analize potreba za usavršavanjem naručiocu i ciljnoj grupi u kojoj će analiza biti sprovedena?			

## 3.2 Opis rada i karakteristike radnika (I)

28

### Svrha

Razjasniti svrhu i cilj rada.

Analizirati znanje, praktične veštine i ponašanje, koje bi trebalo da ima radnik za efikasno obavljanje svog posla.

Odrediti standarde, na osnovu kojih se utvrđuje uspešnost rada pojedinca.

### Opis sredstava

Sredstvo je opšti obrazac koji obezbeđuje jednostavnu, ali doslednu metodu analiziranja rada i izradu opisa radnog mesta. Popunjeni obrazac može da se koristi samostalno ili u kombinaciji sa drugim sredstvima namenjenim utvrđivanju potreba za usavršavanjem.

### Analiza “ljudi – informacija – sredstava za rad“

Poslovi su često diferencirani u odnosu na vreme raspoređeno na rad sa ljudima, informacijama i sredstvima za rad. Iako se većina zaposlenih u svom radu bavi svim ovim elementima, obično je jedan prevladavajući. Razvrstavanje radnih dužnosti u

navedene tri kategorije obezbeđuje informacije o značaju pojedinih oblasti za konkretno radno mjesto i ističe najznačajnije uloge zaposlenih. Analiza, takođe, daje informacije o najznačajnijim kompetencijama, koje su povezane sa određenim radnim mestom, kao i o znanju, spretnosti i stavovima koji su potrebni za efikasno ispunjavanje uloge.

## Gradivo

Obrazac I-1 – opis rada i analiza “ljudi – informacije – sredstva za rad“  
 Obrazac I-2 a-c – analiza prikupljenih podataka

## Način prikupljanja podataka

Metode	Prednosti	Mogući problemi
1. <i>Rukovodeći radnici sami ispunjavaju analizu za sve poslove, koji se vrše u njihovom odeljenju.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lako je izvodljivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograničene informacije o poslovima, koji se stvarno pojavljuju u odeljenju</li> </ul>
2. <i>Analitičar će obaviti analizu na osnovu razgovora sa radnicima sa iskustvom i njihovim neposredno nadređenim (rukovodiocem odeljenja).</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• celovitost analize</li> <li>• mogućnost poređenja shvatanja sadržine pojedinog posla</li> <li>• konsistentnost u celoj organizaciji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• za prikupljanje informacija potrebno je više vremena.</li> </ul>
3. <i>Rukovodeći radnici i najiskusniji radnici odeljenja obavljaju analizu sami.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost poređenja pretpostavki o sadržini rada sa stvarnim aktivnostima koje se sprovode pri obavljanju određenog posla</li> <li>• celovitost analize</li> <li>• “pripadnost” analizi i poverenje u njene tvrdnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ometanje radnog procesa</li> </ul>

## Metode

### **Rukovodeći radnici sami obavljaju analizu poslova, koji se vrše u njihovom odeljenju**

1. Upoznavanje ciljne grupe učesnika analize sa njenim značajem i sredstvima.
2. Priprema odgovarajućeg broja kopija obrazaca I-1 (opis rada) i dogovor o roku, do koga će obrazac biti ispunjen i vraćen.
3. Tekuće proveravanje i osvežavanje sadržine pojedinih poslova, kao osnova za buduće analize potreba za usavršavanjem.

### **Razgovori analitičara (npr. kadrovskeg radnika) sa iskusnim radnicima i njihovim neposredno nadređenim**

1. Upoznavanje ciljne grupe učesnika analize sa njenim značajem i sredstvima.
2. Priprema sastanka sa učesnicima analize.
3. Razgovor o sadržini i zahtevima njihovog rada, kao i upisivanje činjenica u obrazac I-1.
4. Pregled rezultata celokupne analize i mogućih dopuna, koje obavlja analitičar i rukovodilac odeljenja u kojem je posao bio analiziran.
5. Vođa odeljenja će se o rezultatima dogovarati sa radnicima koji su učestvovali u analizi i od njih će dobiti saglasnost, odnosno potvrdu za utvrđene činjenice.
6. Tekuće proveravanje i osavremenjavanje sadržine pojedinih poslova, kao osnov za buduće analize potreba za usavršavanjem.

### **Rukovodeći radnik i najiskusniji radnici odeljenja obaviće analizu sami**

1. Upoznavanje ciljne grupe učesnika analize sa njenim ciljevima i sredstvima.
2. Priprema odgovarajućeg broja izvoda obrasca I-1 za učesnike analize i priprema rasporeda radnih sastanaka. Dogovor o roku realizacije analize.
3. Tekuće proveravanje i osavremenjavanje sadržine pojedinih poslova, kao osnova za buduće analize potreba za usavršavanjem.

## **Analiza rezultata**

Tip analize: numerički

Dalja analiza obrazca I-1 nije nužna, mada, možda, ima smisla upoređivanje sa utvrđenim sposobnostima za obavljanje pojedinih poslova i zadataka (obrazac IV-3), čime se obezbeđuje da se obuhvate svi poslovi koji se obavljaju u odeljenju.

Takođe, preporučuje se da se istovremeno utvrdi oblast znanja, praktičnih veština i ponašanja, koja su možda zajednička za više odeljenja, odnosno u celoj organizaciji. Cilj takve dopunjene analize je da se formira ključno jezgro usavršavanja, koje bi se odnosilo na zadovoljavanje zajedničkih potreba za usavršavanjem svih ili makar većine zaposlenih u organizaciji. U tom cilju izrađen je obrazac I-2 a – c, u koji se unose podaci s obzirom na učestalost oblasti/tema, koje se pojavljuju u odgovorima. Kod izrade programa osposobljavanja, prednost imaju oblasti/teme koje se najčešće pojavljuju.

Obrazac I-1 – Opis rada za potrebe utvrđivanja potreba za usavršavanjem

<b>OPIS RADA I KARAKTERISTIKA RADNIKA (za potrebe utvrđivanja potreba za usavršavanjem)</b>		
<b>1. Državni organ:</b>		
<b>2. Organizaciona jedinica:</b>		
<b>3. Naziv radnog mesta:</b>	<b>4. Vodeće radno mesto:</b>	
	DA	NE
<b>5. Neposredno nadređeno radno mesto:</b>		
<b>6. Neposredno podređena radna mesta:</b>		
	Naziv posla:	Broj zaposlenih (podređenih):
	1.	
	2.	
	3.	
Ukupno broj:		
<b>7. Saradnja sa drugim radnim mestima u organizaciji:</b>		
	Naziv:	
	1.	
	2.	
	3.	
<b>8. Kratak opis posla:</b>		
<b>9. Radni zadaci:</b>		
Zadaci koji su vezani za:		Udeo vremena u %
sredstva za rad		
informacije		
ljude		

10. Karakteristike radnika za potrebe usavršavanja	
Potrebno obrazovanje (nivo i smer)	
Potrebno iskustvo (trajanje, oblast)	
Potrebno znanje (šta mora osoba znati i razumeti)	1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5. .... 6. ....
Potrebne praktične veštine (šta mora osoba znati uraditi, prikazati ...)	1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5. .... 6. ....
Neophodnost specifičnog ophođenja (kako se mora osoba ponašati u kontaktu sa drugim ljudima – saradnicima, strankama ...)	1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5. .... 6. ....

Obrazac I-2 a – Znanje, koje je zajedničko za više poslova

Znanje	Koliko puta se pojavilo?
1.	
2.	
3.	
4.	
Znanje, koje se pojavljuje kod više poslova (redosled u odnosu na učestalost)	
1.	
2.	
3.	
4.	



Obrazac I-2 b – Praktične veštine, koje su zajedničke za više poslova

Praktične sposobnosti:	Koliko puta su se pojavile?
1.	
2.	
3.	
4.	
Praktične sposobnosti koje se pojavljuju pri više poslova (redosled u odnosu na učestalost)	
1.	
2.	
3.	
4.	

Obrazac I-2 c – Ponašanje koje je zajedničko za više poslova

Ponašanje:	Koliko puta se pojavilo?
1.	
2.	
3.	
4.	
Ponašanje koje se pojavljuje pri više poslova (redosled u odnosu na učestalost)	
1.	
2.	
3.	
4.	

## 3.3 Analiza osnovnih kompetencija (II)

### Svrha

Od rukovodilaca unutrašnjih organizacionih jedinica i specijalista za određene radne oblasti treba dobiti informacije o potrebama za usavršavanjem, koje proizilaze iz određenih kompetencija vezanih za konkretno radno mesto.

Izraditi plan usavršavanja.

Utvrđiti teme/sadržinu usavršavanja, koje su zajedničke za više organizacionih jedinica.

### Opis instrumenta

Upitnik putem koga specijalisti određuju pojedine kompetencije i znanja, spretnosti i stavove.

Rezultati se mogu koristiti u vezi sa utvrđivanjem osposobljenosti za obavljanje poslova (obrazac IV-3) i kao pomoć kod menjanja stavova i odnosa zaposlenih prema usavršavanju.

### Gradivo

Obrazac II – pregled osnovnih kompetencija i relevantnih znanja, spretnosti i sposobnosti

### Način prikupljanja podataka

Metode	Prednosti	Mogući problemi
1. Rukovodeći radnici sami ispunjavaju analizu za sve poslove koji se sprovode u njihovom odeljenju.	<ul style="list-style-type: none"><li>• lako je izvodljivo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ograničene informacije o poslovima koji se stvarno pojavljuju u odeljenju</li></ul>
2. Analitičar će obaviti analizu na osnovu razgovora sa iskusnim radnicima i njihovim neposredno nadređenim (rukovodioci odeljenja).	<ul style="list-style-type: none"><li>• celovitost analize</li><li>• mogućnost poređenja shvatanja sadržine pojedinih poslova</li><li>• konsistentnost u celoj organizaciji</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• za prikupljanje informacija potrebno je više vremena</li></ul>
3. Vodeći radnik i najiskusniji radnici odeljenja obavljaju sami analizu.	<ul style="list-style-type: none"><li>• mogućnost poređenja shvatanja o sadržini posla sa stvarnim aktivnostima, koje se sprovode kod obavljanja određenih zadataka</li><li>• celovitost analize</li><li>• "pripadnost" analizi i poverenje u njene tvrdnje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• smetnja radnog procesa</li></ul>

## Metode

### Rukovodeći radnici sami sprovode analizu poslova koji se vrše u njihovom odeljenju

1. Upoznavanje ciljne grupe učesnika analize sa njenim ciljevima i sredstvima.
2. Priprema odgovarajućeg broja obrasca II (spisak kompetencija) i dogovor o roku, do kojeg bi trebalo da obrazac bude ispunjen i vraćen.
3. Tekuće proveravanje i osavremenjavanje sadržine pojedinih poslova, kao osnova za buduće analize potreba za usavršavanjem.

### Razgovori analitičara (npr. kadrovskog specijaliste) sa iskusnim radnicima i njihovim neposredno nadređenim

1. Upoznavanje ciljne grupe učesnika analize sa njenim značajem i sredstvima.
2. Priprema sastanaka sa učesnicima analize.
3. Razgovor o sadržini i zahtevima njihovog posla i upisivanje utvrđenih činjenica u obrazac II.
4. Pregled rezultata celokupne analize i mogućih dopuna, koje obavlja analitičar i vođa odeljenja, u kojem je posao bio analiziran.
5. Vođa odeljenja će se o rezultatima dogovoriti sa radnicima, koji su učestvovali u analizi i dobiti njihovu saglasnost, odnosno potvrdu za utvrđene činjenice.
6. Tekuće proveravanje i osavremenjavanje sadržine pojedinih poslova, kao osnova za buduće analize potreba za usavršavanjem.

### Vodeći radnik i najiskusniji radnici odeljenja obavljaju analizu sami

1. Upoznavanje ciljne grupe učesnika analize sa njenim značajem i sredstvima.
2. Priprema odgovarajućeg broja izvoda obrasca II za učesnike analize i priprema rasporeda sastanaka. Dogovor o roku realizacije analize.
3. Tekuće proveravanje i osavremenjavanje sadržine pojedinih poslova, kao osnova za buduće analize potreba za usavršavanjem.

## Analiza rezultata

Tip analize: numerički

Utvrđenim znanjem, spretnostima i stavovima odredite redosled značaja prema učestalosti pojavljivanja. Znanje, spretnosti i ponašanje koji se najčešće pojavljuju imaju prednost kod izrade planova usavršavanja.

Obrazac II – Pregled osnovnih kompetencija i relevantnih znanja, spretnosti i ponašanja

Kompetencije	Oblasti znanja, spretnosti, ponašanja				
	znanje I	znanje II	spretnost I	spretnost II	ponašanje I
1.	x	x	x		
2.		x	x		
3.		x	x		
4.	x		x		
...					
10.					

## 3.4 Pregled potreba za usavršavanjem (III)

### Svrha

Od zaposlenih treba dobiti informacije o njihovim potrebama za usavršavanjem, imajući u vidu potrebnu radnu uspešnost. Rezultati pregleda su samo dopuna činjenicama prikupljenih drugim metodama.

Uraditi plan usavršavanja.

Utvrđiti teme/sadržine usavršavanja koje su zajedničke za više organizacionih jedinica.

Oceniti i uskladiti stavove prema usavršavanju.

### Opis instrumenta

Upitnik, na osnovu koga zaposleni vrše specifikaciju usavršavanja za koje misle da im je potrebno u sledećim kategorijama znanja i praktičnih veština: tehničko znanje, lične sposobnosti, informisanost.

Rezultati mogu da se koriste u vezi sa utvrđivanjem osposobljenosti za vršenje poslova (obrazac IV-3) i kao pomoć kod promene stavova i odnosa zaposlenih prema usavršavanju.

36

### Gradivo

Obrazac III-1 – pregled potreba za usavršavanjem

Obrazac III- 2 – analiza prikupljenih podataka

### Način prikupljanja podataka

Metode	Prednosti	Mogući problemi
1. Podela upitnika zaposlenima preko pošte.	<ul style="list-style-type: none"><li>• lako se izvodi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nizak stepen odziva</li><li>• potreba za dodatnim podsticajem za ispunjavanje i vraćanje upitnika</li></ul>
2. Individualni razgovori sa zaposlenima u odeljenju.	<ul style="list-style-type: none"><li>• mogućnost direktnog razjašnjenja;</li><li>• veće je poverenje u utvrđene potrebe, kao i za usavršavanjem zaposlenih</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zahteva puno vremena;</li><li>• ometa radni proces;</li><li>• mogućnost uticaja analitičara na ispitanike</li></ul>
3. Telefonski razgovori.	<ul style="list-style-type: none"><li>• vrlo brzo prikupljanje informacija, mogućnost proveravanja razumevanja (pitanja postavljena od strane analitičara);</li><li>• veći stepen odziva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• može se razumjeti kao bezličan način analize; potrošnja vremena prilično velika, posebno ako su ispitanici teško dostupni telefonom</li></ul>

## Metode

### Podela upitnika zaposlenima poštom

1. Upoznavanje ciljne grupe učesnika analize sa njenim ciljevima i sredstvima.
2. Priprema odgovarajućeg broja kopija obrasca III-1 (pregled potreba za usavršavanjem) i dogovor o roku, do kojeg će ispunjeni obrazac biti vraćen.
3. Izrada skupa odgovora na osnovu vraćenih upitnika za svako odeljenje posebno.
4. Prosleđivanje skupa odgovora vođama odeljenja radi eventualnih dopuna ili izmena i dogovor o planu daljih aktivnosti.
5. Analiziranje skupa odgovora, posebno za svako odeljenje, utvrđivanje zajedničkih tema/sadržina, izrada plana usavršavanja i njegova prezentacija vođama odeljenja, koji su učestvovali u analizi.

### Individualni razgovori sa zaposlenima u odjeljenju

1. Upoznavanje ciljne grupe učesnika analize, sa njenim ciljevima i sredstvima.
  2. Odvojeni individualni razgovori, koji traju oko pola sata, o pitanjima iz obrasca III-1; odgovori se upisuju u isti obrazac.
- Koraci 3, 4 i 5 su isti kao kod gornje metode.

### Telefonski razgovori

1. Upoznavanje ciljne grupe učesnika analize sa njenim značajem i sredstvima, podela obrasca III-1 zaposlenima, koji su uključeni u analizu. Dogovor o najpogodnijem vremenu da analitičar pozove ispitanika. Razgovor bi trebalo da traje približno 20 minuta.
2. Pred svaki razgovor, analitičar priprema izvod obrazca III-1, u koji će zapisivati odgovore.
3. Ispitanici odgovaraju na pitanja po istom redosledu po kome su zapisana u obrascu.
4. Po završetku ispunjavanja svakog poglavlja (tehnično osposobljavanje, osposobljavanje kada su u pitanju lične sposobnosti i informisanost), analitičar će ispitaniku pročitati označene odgovore i proveriti da li ih razume.
5. Izrada serije odgovora na osnovu vraćenih upitnika za svako odeljenje posebno.
6. Dostavljanje serije odgovora vođama odeljenja, moguće dopune ili izmene i dogovor o planu daljih aktivnosti.
7. Analiziranje serije odgovora posebno za svako odeljenje, utvrđivanje zajedničkih tema/sadržina, kreiranje plana usavršavanja i njegovo predstavljanje rukovodiocima odeljenja koji su učestvovali u analizi.

## Analiza rezultata

Tip analize: kombinacija kvalitativnih (sadržina analiza) i kvantitativnih podataka (numerička analiza)

Numerička analiza omogućava izradu skupa (serije) odgovora celog odeljenja; utvrđuje učestalost pojedinih vrsta osposobljavanja u odgovorima ispitanika.

Analiza sadržine omogućava povezivanje izložene teme/sadržine i omogućava da se objasni zbog čega su ispitanici izdvojili konkretno usavršavanje.

Zapisivanju i analizi oba niza podataka namenjen je obrazac III-2.

Analizu je moguće proširiti na više odeljenja ili na sva odeljenja u organizaciji. Tom cilju prilagođen je obrazac III-2.

Obrazac III-1 – Pregled potreba za usavršavanjem

Koje usavršavanje će pomoći da pri radu budemo efikasniji?

Na pitanja jednostavno odgovorite tako što ćete detaljno opisati tip usavršavanja, koji vam se čini u svakoj kategoriji najadekvatniji. Takođe navedite, gde i kako bi vam usavršavanje koristilo.

Ime i prezime ispitanika:	Naziv posla:
Odeljenje:	Datum izvršavanja:
<b>Tehničko usavršavanje</b> , u skladu sa zadacima, koje obavljam pri svom radu:	
Takvo usavršavanje bi mi koristilo na sledeći način:	
<b>Lične sposobnosti</b> , u vezi sa odnosima koje imam sa ljudima na svom poslu:	
Takvo usavršavanje bi mi koristilo na sledeći način:	
<b>Informacije</b> , koje su mi potrebne da budem pravovremeno upoznat sa razvojem i promenama na svom radnom području i informacije koje utiču na kvalitet mog rada:	
Takvo usavršavanje bi mi koristilo na sledeći način:	

Obrazac III-2 – Skup podataka i njihova analiza

Usavršavanje	Kolik puta je izabrano?	Opšte/zajedničke koristi usavršavanja
Tehničko usavršavanje		
Usavršavanje u oblasti ličnih sposobnosti		
Informacije		

## 3.5 Osposobljenost zaposlenih za vršenje poslova (IV)

### Svrha

Utvrditi razliku između stvarnog i očekivanog nivoa savlađivanja sposobnosti/veština od strane zaposlenih.

Izložiti moguće probleme i neusklađenosti oko obima i podele poslova u odeljenjima.

### Opis instrumenta

Tabela u kojoj su navedeni svi poslovi koji se vrše u odeljenju i razvrstavanje trenutnog nivoa osposobljenosti radnika za pojedine zadatke.

Individualne potrebe za usavršavanjem su označene za svaki posao koji obavlja svaki radnik posebno.

Sredstva mogu da se koriste i kod pregleda potreba za usavršavanjem (obraci III-1 i III-2). Rezultat toga su planovi usavršavanja, sa kojima su se saglasili rukovodilac odeljenja i radnici.

### Gradivo

Obrazac IV-1 – spisak poslova

Obrazac IV-2 – veza poslova sa znanjem i spretnostima

Obrazac IV-3 – osposobljenost zaposlenih za vršenje poslova

### Način prikupljanja podataka

Metode	Prednosti	Mogući problemi
1. <i>Tabelu ispunjava rukovodilac odeljenja, izveštava o utvrđenim potrebama za usavršavanjem i predlaže odgovarajuće odgovornosti.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lako je izvodljivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• radnici nisu uključeni;</li> <li>• manja podrška radnika usavršavanju</li> </ul>
2. <i>Analitičar i rukovodilac odeljenja ispunjavaju tabelu, utvrđuju potrebe za usavršavanjem i predlažu mere.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omogućava razvrstavanje prvenstva potreba za usavršavanjem i odlučivanje o vrsti mera/aktivnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• radnici nisu uključeni;</li> <li>• manja privrženost i podrška radnika usavršavanju</li> </ul>
3. <i>Rukovodilac odeljenja i radnik zajedno ispunjavaju tabelu, određuju potrebe za usavršavanjem i predlažu mere.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dialog između vođe i radnika</li> <li>• saglasnost rukovodioca i radnika o potrebama i merama, zajednička posvećenost odlukama koje se odnose na usavršavanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• smetnje radnom procesu</li> </ul>

## Metode

### Obrazac ispunjavaju rukovodioci odeljenja sami

1. Upoznavanje ciljne grupe učesnika analize sa njenim ciljevima i sredstvima.
2. Priprema odgovarajućeg broja kopija obrazaca IV-1-3, njihovo dostavljanje rukovodećim radnicima i proveravanje, da li isti razumeju dostavljene obrazce. Treba objasniti da se u obrascu IV-3 individualne potrebe za usavršavanjem vide iz horizontalnih redova, dok se obim i vrsta pojedinih poslova i njihovo raspoređivanje na radnike vide iz analize pojedinih kolona (vertikalno).
3. Dogovor o vremenu za ispunjavanje i posredovanje utvrđenih potreba za usavršavanjem, dopunjen predlogom plana budućih aktivnosti analitičara.
4. Usklađivanje utvrđenih potreba za usavršavanjem sa planiranim aktivnostima.

### Obrazac ispunjavanju rukovodioci odeljenja i analitičar

1. Upoznati ciljnu grupu učesnika analize sa njenim ciljevima i sredstvima.
2. Dogovor o vremenu i mestu sastanka; sastanak bi trebalo da traje približno jedan sat.
3. Ispunjavanje obrasca IV-1-3, određivanje potreba za usavršavanjem i označavanje potrebnih mera/aktivnosti.

### Obrazac ispunjavaju rukovodioci odeljenja i radnik

1. Upoznati ciljnu grupu učesnika analize sa njenim ciljevima i sredstvima.
2. Priprema odgovarajućeg broja kopija obrazaca IV-1-3, njihovo dostavljanje rukovodećim radnicima i proveravanje, da li razumeju dostavljene obrazce. Treba objasniti da se u obrascu IV-3 individualne potrebe za usavršavanjem vide iz horizontalnih redova, dok se obim i vrsta pojedinih poslova i njihovo raspoređivanje na radnike vide iz analize pojedinih kolona (vertikalno).
3. Dogovor o vremenu za ispunjavanje i posredovanje utvrđenih potreba za usavršavanjem, dopunjen predlogom plana budućih aktivnosti analitičaru. (Ukoliko rukovodilac i radnik to posebno žele, razgovoru može prisustvovati analitičar).
4. Ispunjavanje obrasca IV-3, označavanje potreba za usavršavanjem i određivanje potrebnih mera/aktivnosti.

## Analiza rezultata

Tip analize: numerička

Utvrđivanje učestalosti pojavljivanja poslova i potreba za usavršavanjem i određivanje prednosti.

Kod utvrđivanja potreba za usavršavanjem preporučuje se da se ono dopuni i opisom poslova (obrazac I-1), tj. sa sadržinom pojedinih poslova, što olakšava odlučivanje o izboru najadekvatnijeg usavršavanja.



Dobijene informacije se mogu koristiti na različite načine, u zavisnosti od potreba organizacije, npr.:

- utvrđivanje onih poslova koje može vršiti bez nadzora samo mali broj radnika;
- identifikovanje onih radnika, koji bi proširili svoja iskustva kroz druge poslove u organizacionoj jedinici, npr. odeljenju;
- utvrđivanje onih radnika koji su tako dobro osposobljeni da bi mogli osposobljavati druge (npr. saradnike);
- identifikovanje potencijalnih potreba za dobijanje novih radnika;
- pomoć kod izrade planova popunjavanja radnih mesta, koja će se isprazniti zbog odlaska radnika (npr. penzionisanje, napredovanje).

Obrazac IV-1 – Spisak poslova

Spisak poslova	Radna mesta			
	I.	II.	III.	IV.
posao 1				
posao 2				
posao 3				
posao 4				
posao 5				
posao 6				
posao 7				
posao 8				
posao 9				
posao 10				

Obrazac IV-2 – Povezivanje poslova sa znanjem i veštinama

Radno mesto:		
Poslovi	Podposlovi	Zahtevno znanje, veštine
posao 1	podposao 1/1	.....
	podposao 2/1	.....
	podposao 3/1	.....
posao 2	podposao 1/2	.....
	podposao 2/2	.....
	podposao 3/2	.....
posao 3	podposao 1/3	.....
	podposao 2/3	.....
	podposao 3/3	.....

UNUTRAŠNJA ORGANIZACIONA JEDINICA : .....

Vrednosna skala:

0 – radnik nema nikakvo iskustvo u poslu

1 – radnik se osposobljavao za posao

2 – radnik može da posao vrši samostalno bez nadzora

3 – radnik za taj posao može da osposobljava druge

Ime radnika	SVI POSLOVI, KOJI SE SPROVODE U UNUTRAŠNJOJ ORGANIZACIONOJ JEDINICI										Aktivnost	
	posao 1	posao 2	posao 3	posao 4	posao 5	posao 6	posao 7	posao 8	posao 9	posao 10		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
Potrebne aktivnosti? DA/NE												

## 3.6 Osposobljenost za rad sa drugima – međusobni odnosi, komunikacija (V)

### Svrha

Utvrđiti načine poboljšanja međusobnih odnosa koji će uticati na veću radnu efikasnost.

### Opis instrumenta

Komplet kartica, koje opisuju vidove sporazumevanja između zaposlenih na različitim nivoima, kao osnov kompleksnog razgovora sa zaposlenima.

### Gradivo

Obrazac V-1 (sa kim komuniciramo) i obrazac V-3 (sažetak razgovora)  
Obrazac V-2 – kartice  
Obrazac V-4 – analiza utvrđenih činjenica

### Način prikupljanja podataka

Metode	Prednosti	Mogući problemi
1. <i>Individualni razgovori</i>	• <i>detaljna analiza potreba za usavršavanjem</i>	• <i>zahteva puno vremena</i>

### Metoda

#### Individualni razgovor

1. Upoznavanje ciljne grupe učesnika analize sa njenim značajem i sredstvima.
2. Dogovor o rasporedu razgovora sa pojedinim zaposlenima (razgovor bi po pravilu trebalo da traje najmanje jedan sat) Pripremiti odgovarajući broj kopija obrasca V-1 (sa kim saradujem) i V-3 (kratak prikaz razgovora), kao i komplet kartica (obrazac V-2).
3. U razgovoru, lice koje se intervjuiše treba da naznači osobe sa kojima saraduje, da navede njihova imena ili funkcije i sve to upiše u obrazac V-1.
4. Osoba treba da se kroz odgovore koji su upisani na karticama (obrazac V-2) izjasni o sva tri pitanja iz obrasca V-1, i to za svaku osobu posebno.
5. U obrazac V-3 se upisuju najznačajnije informacije, dobijene u razgovoru; kopiju tog obrasca na kraju sastanka dobija i osoba koja se intervjuiše.
6. Ponavljanje koraka 3, 4 i 5, sve dok se ne obave svi planirani razgovori. Na osnovu sopstvenih zapispnika (obrazac V-3) analitičar će pripremiti plan

mera/aktivnosti i proslediti povratne informacije i utvrđene činjenice učesnicima razgovora i njihovom nadređenom.

## Analiza rezultata

Tip analize: numerička

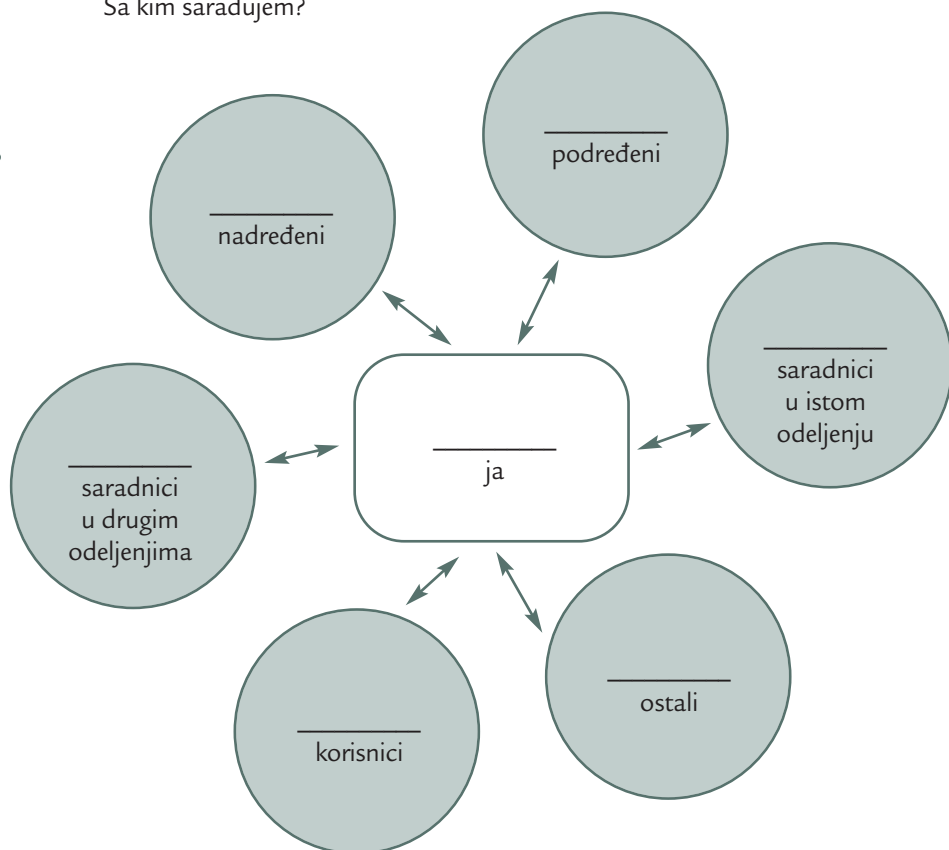
Za utvrđivanje, koliko zaposlenih ima potrebu za usavršavanjem sa određenom sadržinom koristi se obrazac V-4.

Za svakog zaposlenog se u odgovarajuće uspravne kolone (sadržine) unosi znak (npr. X), koji označava individualnu potrebu za usavršavanjem.

Na osnovu broja lica kojima treba slično usavršavanje planira se redosled usavršavanja po prioritetu.

Obrazac V-1 – Sa kim saradujem?

Sa kim saradujem?



Upišite imena ili funkcije ljudi, sa kojima sarađujete u svom poslu. Kod korisnika kratko označite njihove tipične karakteristike (npr. starost, pol, problematiku, odnosno sadržinu odnosa).

Karticama koje opisuju određene aspekte sporazumevanja među ljudima označite odnos koji imate sa svakim licem sa kojim sarađujete; koristeći pri tome sljedeća pitanja:

Kada to radim?

Na koji način to radim?

Šta moram da uradim da bi svoje postupanje poboljšao/la?

Obrazac V-2 – kartica: Najčešći aspekti međusobnog sporazumevanja na poslu

UBEDIVANJE	UTICANJE	POSTIZANJE SAGLASNOSTI
DOBIJANJE INFORMACIJA	DAVANJE INFORMACIJA	ODBIJANJE
NESLAGANJE	DAVANJE INICIJATIVE	SLUŠANJE
ISPITIVANJE	IZJAŠNJAVANJE O PROBLEMU	TRAŽENJE OBJAŠNJENJA

Obrazac V-3 – Kratak prikaz razgovora

Kratak prikaz razgovora sa \_\_\_\_\_ (ime i prezime)  
 \_\_\_\_\_ (organizaciona jedinica)

Osoba	Potrebno poboljšanje	Mera/aktivnosti
Nadređeni		
Podređeni		
Saradnici u istom odeljenju		
Saradnici u drugim odeljenjima		
Korisnici		
Drugi (upišite koji)		

Obrazac V-4 – Ustanovljene potrebe za usavršavanjem

Ime	u bedivanje	uticanje	postizanje saglasnosti	dobijanje informacija	davanje informacija	odbijanje / otklanjanje	neslaganje	davanje inicijative	slušanje	ispitivanje	ispostavljanje problema	traženje objašnjenja
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
Ukupno												

## 3.7 Lična procena potrebe za usavršavanjem (VI)

### Svrha

Utvrđiti, koliko je vremena potrošeno za sprovođenje ključnih vodećih i rukovodećih aktivnosti i ocena uspešnosti postizanja željenih rezultata. Analiza informacija će pokazati oblasti u kojima je potrebno usavršavanje, da bi se postigli organizacioni, odeljenski i individualni ciljevi.

### Opis instrumenta

Dnevnik aktivnosti i obrazac za analizu podataka.

### Gradivo

Obrazac VI-1 – dnevnik aktivnosti

Obrazac VI-2 – analiza dnevnika aktivnosti

### Način prikupljanja podataka

Metode	Prednosti	Mogući problemi
1. <i>Dnevnik aktivnosti se ispunjava pojedinačno, a zatim sledi razgovor za okončanje analize.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lako je izvodljivo</li> <li>• lice koje ispunjava, oseća pripadnost</li> <li>• minimalna smetnja svakodnevnom radu i rutini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• za analizu je potrebno puno vremena</li> </ul>
2. <i>Dnevnik aktivnosti i analiza se sprovode pojedinačno, sledi razgovor o utvrđenim činjenicama.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lako je izvodljivo</li> <li>• korisnik ima kompletan nadzor nad popunjavanjem</li> <li>• (deo je sopstvenih razvojnih aktivnosti) samo po sebi je razvojna aktivnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zahteva pripadnost osobe koja popunjava</li> </ul>

### Metode

**Individualno ispunjavanje dnevnika aktivnosti, kojem sledi razgovor, namenjen analizi podataka**

1. Upoznati ciljne grupe učesnika analize sa njenim značajem i sredstvima.
2. Priprema odgovarajućeg broja kopija obrasca VI-1 (dnevnik aktivnosti) i dogovor o roku, do kojeg ga treba ispuniti.
3. Organizacija i realizacija razgovora sa svakim pojedincem. Cilj razgovora je da se potvrdi potreba pojedinca za usavršavanjem. Osnova razgovora je obrazac VI-2 (analiza dnevnika aktivnosti). Na kraju razgovora se ispunjava obrazac VI-2, koji obuhvata potrebe pojedinca za usavršavanjem.

## Individualno ispunjavanje dnevnika aktivnosti i njegova individualna analiza, posle čega sledi razgovor o utvrđenim činjenicama

1. Upoznati ciljne grupe učesnika analize sa njenom svrhom i sredstvima.
2. Priprema odgovarajućeg broja kopija obrasca VI-1 (dnevnik aktivnosti) i dogovor o roku, do kojeg ga treba ispuniti.
3. Organizacija i realizacija razgovora sa svakim pojedincem. Cilj razgovora je da se potvrdi potreba pojedinca za usavršavanjem. Osnova razgovora je obrazac VI-2 (analiza dnevnika aktivnosti). Na kraju razgovora se ispunjava obrazac VI-2, koji obuhvata potrebe pojedinca za usavršavanjem.

## Analiza rezultata

Tip analize: numerički

Analiza rezultata je namenjena utvrđivanju onih aktivnosti, koje pojedinac često sprovodi, mada kvalitet nije zadovoljavajući, zbog čega je potrebno dodatno usavršavanje.

To su najverovatnije prednosti potrebe za usavršavanjem.

Sledeći nivo potreba za usavršavanjem su one aktivnosti koje pojedinac sprovodi povremeno i kod kojih je kvalitet neodgovarajući.

Sledeće su aktivnosti, koje pojedinac nikada ne sprovodi, iako predstavljaju značajan deo aktivnosti rukovođenja i upravljanja.

Na osnovu tako određenih prednosti potreba za usavršavanjem izrađuje se individualni razvojni plan.

Obrazac VI-1 – Dnevnik aktivnosti

U tabelu se upisuju aktivnosti koje imate u toku radnog vremena. Da bi utvrdili koliko vam vremena treba za određene aktivnosti, označite crtom ( / ) svakih 15 minuta, koje potrošite za aktivnost koja je najbližnja opisu u tabeli. Na kraju svakog dana saberite sve oznake za pojedinačne aktivnosti i pretvorite ih u potrošeno vreme.

Aktivnost	1. dan	2. dan	3. dan	4. dan	5. dan
Održavanje i poboljšanje kvaliteta rada organizacije, odeljenja ...					
Podsticanje promena dosadašnjeg načina rada					
Praćenje i nadzor izvora (finansije, vreme ..., a ne i zaposlenih)					
Dobijanje i izbor radnika					
Briga za razvoj zaposlenih, uključujući i sopstveni razvoj					
Raspoređivanje poslova i praćenje rezultata					
Razvijanje kvalitetnih poslovnih odnosa					
Dobijanje informacija, njihova analiza i prosleđivanje.					
Rešavanje problema i odlučivanje.					
Drugo (opišite detaljnije)					
UKUPNO					



Obrazac VI-2 – Analiza dnevnika aktivnosti – utvrđivanje potreba za usavršavanjem i razvijanjem

Na osnovu informacija iz dnevnika delatnosti utvrdite i označite krstićem (X), koliko često vršite određenu aktivnost (često, povremeno, nikada) i ocenite kvalitet njihovog vršenja (odlično, primereno, neadekvatno – razvojna potreba). Za svaku kategoriju, odnosno aktivnost imaćete dve oznake.

Aktivnost	Učestalost vršenja			Kvalitet vršenja		
	učestalost	povremeno	nikada	odlično	primereno	neodgovarajuće
<i>Održavanje i poboljšanje kvaliteta rada organizacije, odeljenja ...</i>						
<i>Podsticanje promena dosadašnjeg načina rada.</i>						
<i>Praćenje i nadzor izvora (finansije, vreme ..., a ne i zaposlenih).</i>						
<i>Dobijanje i izbor radnika.</i>						
<i>Briga za razvoj zaposlenih, uključujući i sopstveni razvoj.</i>						
<i>Raspoređivanje poslova i praćenje rezultata.</i>						
<i>Razvijanje kvalitetnih poslovnih odnosa.</i>						
<i>Dobijanje informacija, njihova analiza i prosljeđivanje.</i>						
<i>Rešavanje problema i odlučivanje.</i>						
<i>Drugo (opišite detaljnije)</i>						
.....						

## Koriščena literatura:

**Bee, F.; Bee, R. (1995):** Training Needs Analysis and Evaluation. Institute of Personnel and Development. Exter: Short Run Press.

**Clardy, A. (1997):** Studying your workforce: applied research methods and tools for the training and development practitioner. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE.

**Fisher, C. D.; Schoenfeldt, L. F.; Shaw, J. B. (1999):** Human Resource Management. New York: Houghton Mifflin Company.

**Goldstein, I. L. (1993):** Training in organisations: Needs assessment, development and evaluation. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

**Harrison, R. (1991):** Training and Development. London: Institute of Personnel Management.

**Harrison, R. (1995):** Employee Development. London: Institute of Personnel Management.

**Lipičnik, B.; Mežnar, D. (1998):** Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.

**Reid, M. A.; Barrington, H. (1996):** Training Interventions. Employee Development. London: Institute of Personnel and Development.

**Rummler, G. A. (1987):** "Determining Needs". U: Craig, L. R. (ur.): Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development, 3. izdaja. McGraw-Hill Book Company. 217-248.

**Stanley, A. L. (1987):** Guide to Training Need Assessment. Ljubljana: International Centre for Public Enterprises in Developing Countries.

**Vukovič, G.; Miglič, G. (2006):** Metode usposabljanja kadrov. Kranj: Moderna organizacija.

## Kao bazična literatura iz oblasti analiza potreba za stručnim usavršavanjem preporučuje se još:

**Boydell, T. H. (1990):** A Guide to the Identification of Training Needs. 2. izdaja. London: BACIE.

**Cascio, W. F. (1998):** Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits. McGraw-Hill.

**Clark, D. (2000):** Introduction to Instructional System Design.  
<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/sat1.html>.

**Kenney, J.; Reid, M. (1986):** Training Interventions. London: Institute of Personnel Management.

**Kubr, M.; Prokopenko, J. (1989):** Diagnosing Management Training and Development Needs: Concept and techniques. Geneva: ILO.

**Možina, S. (ur.) idr. (1998):** Management kadrovskih virov. Ljubljana: FDV.

**Patton, M. Q. (1990):** Qualitative evaluation and research methods. 2. izdaja. SAGE Publications.

**Patton, M. Q. (1990):** Qualitative evaluation and research methods. 2. izdaja. SAGE Publications.

**Rothwell, William J.; Kazanas, H. C. (1989):** Strategic human resource development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

**Slovan, M. (1995):** A Handbook for Training Strategy. Aldershot: Gower.

**Woodruffe, C. (1995):** Assessment Centres. Identifying and developing competence. London: Institute of Personnel and Development.