



Ured koordinatora za reformu javne uprave
Канцеларија координатора за реформу јавне управе
Public Administration Reform Coordinator's Office

Projekat finansira:
Fond za reformu javne uprave
Project funded by:
Public Administration Reform Fund

Priručnik za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka

Priručnik za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka

Projekat implementira / Project implemented by:



Priručnik za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka

2018.godina

Projekat	Unapređenje procesa analize potreba i evaluacije efekata obuke
Naziv publikacije	Priručnik za analizu potreba i evaluaciju efekata obuka
Urednik	dr. Ranko MARKUŠ
Izdanje	Prvo
Godina izdanja	2018.
Autori	dr. Ranko MARKUŠ, mr. Mia HADŽIAHMETOVIĆ
Ured koordinatora za reformu javne uprave	doc. dr. Dragan ĆUZULAN, državni koordinator za reformu javne uprave Enida ŠEHERAC-DŽAFEROVIĆ, stručna savjetnica za reformu javne uprave Kenan AVDAGIĆ, stručni savjetnik za sektorske reforme
Članovi Implementacijskog tima	Fazila SIVRO, Agencija za državnu službu FBiH Samra LJUCA, Agencija za državnu službu FBiH Zdravko KUJUNDŽIJA, Agencija za državnu službu BiH Dalibor ĆOPIĆ, Agencija za državnu upravu RS Jelena KOJIĆ, Agencija za državnu upravu RS Sebastijan LUKIĆ, Odjel za stručne i administrativne poslove Brčko Distrikt

Projekat «Unapređenje procesa analize potreba i evaluacije efekata obuke» implementira konzorcij iBusiness d.o.o. iz Istočnog Sarajeva i Net-Pro d.o.o. iz Brčkog. CIP 2018. Fond za reformu javne uprave BiH, Sarajevo.

Doprinos u razvoju modela su u procesu testiranja dale Agencija za rad i zapošljavanje BiH, Republički zavod za statistiku Republike Srpske, Ministarstvo za rad, socijalnu politiku i izbjeglice Zeničko-dobojskog kantona i Odjel za stručne i administrativne poslove Brčko Distrikta.

Stavovi i mišljenja izneseni u ovoj Publikaciji su autorski i ne predstavljaju izričite stavove i mišljenja Ureda koordinatora za reformu javne uprave i donatora Fonda za reformu javne uprave.

“Ako mislite da je obuka skupa, pokušajte sa neznanjem”

Peter Drucker

Sadržaj

Skraćenice.....	6
O Priručniku.....	7
Uvod: Uloga i organiziranje funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u savremenoj javnoj upravi.....	8
1. Razvoj i upravljanje sistemom obuka u instituciji	10
1.1. Procjena stanja u instituciji	11
1.2. Četiri segmenta funkcioniranja institucije.....	13
2. Metodologija procjene potreba za obukama.....	15
2.1. Osnove modela procjene potreba za obukama	15
2.2. Primjena Modela u praksi.....	16
2.2.1. Strateški okvir i rezultati	16
Primjer iz prakse: Agencija za rad i zapošljavanje BiH.....	18
Primjer iz prakse: Republički zavod za statistiku Republike Srpske	22
2.2.2. Očekivano ponašanje i ocjenjivanje državnih službenika.....	24
Primjer iz prakse: Agencija za rad i zapošljavanje BiH.....	27
Primjer iz prakse: Republički zavod za statistiku Republike Srpske	29
2.2.3. Anketiranje državnih službenika	31
Primjer iz prakse: Agencija za rad i zapošljavanje BiH.....	31
Primjer iz prakse: Republički zavod za statistiku Republike Srpske	32
2.2.4. Definisanje općeg cilja i konkretnih ciljeva učenja	37
2.3. Sažetak procjene potreba za obukama	38
3. Metodologija evaluacije efekata obuke.....	41
3.1. Osnovi modela evaluacije efekata obuke	41
3.2. Primjena modela u praksi.....	43
3.2.1. Nivo 1: Reakcija/utisci učesnika obuke.....	43
Primjer iz prakse: Agencija za državnu službu BiH	44
3.2.2. Nivo 2: Učenje.....	47
Primjer iz prakse: Agencija za državnu službu BiH	47
3.2.3. Nivo 3: Ponašanje/primjena znanja	49
Primjer iz prakse: Agencija za državnu službu BiH	52
Primjer iz prakse: Agencija za državnu službu FBiH	54
3.2.4. Nivo 4: Rezultati/efekti.....	58
Primjer iz prakse: Agencija za državnu službu FBiH	59
3.3. Sažetak evaluacije efekata obuka	61
Primjer iz prakse: Agencija za državnu službu FBiH	62
4. Podjela odgovornosti u kontekstu državne uprave.....	65
4.1. Podjela funkcionalnih odgovornosti u okviru sistema obuka	65
4.2. Rješenja za prevazilaženje tipičnih problema	68
Zaključak	70
Literatura	72
PRILOZI	74
Prilog 1: Obrazac PS 1 – Procjena stanja u instituciji	74
Prilog 2: Obrazac PPO 1 – Sažetak strateških prioriteta vezanih za potrebe za obukama	77
Prilog 3: Obrazac PPO 2 - Odlučivanje menadžmenta o smijeru sprovođenja analize potreba za usavršavanjem.....	78

Prilog 4: Obrazac PPO 3 - Intervju sa sekretarima ministarstava/pomoćnicima ministara	80
Prilog 5: Obrazac PPO 4 – Obrazac za operativni menadžment – od plana rada do individualnih zadataka.....	83
Prilog 6: Obrazac PPO 5 – Definisanje ciljeva (SMART radni list).....	84
Prilog 7: Obrazac PPO 6 – Upitnik za utvrđivanje potreba za obukom uposlenika organa državne službe u FBiH.....	85
Prilog 8: Obrazac PPO 7 – Bloomova taksonomija za definiranje očekivanih ishoda učenja	96
Prilog 9: Obrazac EEO 1 – Reakcije učesnika	99
Prilog 10: Obrazac EEO 2 – Nivo dva „Učenje“	102
Prilog 11: Obrazac EEO 3 – Priprema za proces ocjenjivanja.....	102
Prilog 12: Obrazac EEO 4a – Nivo tri „Ponašanje“	104
Prilog 13: Obrazac EEO 4b – Nivo tri „Ponašanje“ – verzija za posmatrača.....	107
Prilog 14: Obrazac EEO 5 – Nivo četiri „Rezultati“	108

Skraćenice

ADS BiH – Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine
ADS FBiH– Agencija za državnu službu Federacije BiH
ADU RS – Agencija za državnu upravu Republike Srpske
BiH – Bosna i Hercegovina
BiH – Bosna i Hercegovina
DISPA – Institut i škola javne administracije
DOB – Dokument okvirnog budžeta
ECDL – European Computer Driving Licence (međunarodno priznat sertifikat o poznavanju rada na računaru)
EEO – Evaluacija efekata obuka
EU – Evropska unija
FBiH – Federacija Bosne i Hercegovine
RS – Republika Srpska
GIZ –Njemačko društvo za međunarodnu saradnju (njem. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
IT – informacione tehnologije
MBO – Upravljanje prema ciljevima (eng. Management by Objectives)
PCM – Upravljanje projektnim ciklusom (eng. Project Cycle Management)
PPO – Procjena potreba za obukama
RIA – Procjena uticaja zakona u postupku njihove izrade
ROE – Povrat očekivanja (eng. Return of Expectations)
SIGMA – Support for Improvement in Governance and Management Podrška unaprjeđenju rukovođenja i upravljanja
SMART – pametni ciljevi: S – specifični (specific), M – mjerljivi (measurable), A – adekvatni, ostvarljivi, dogovoren (achievable, agreed), R – realni (realistic), T – vremenski određeni (timely).
TIFA – Institut za treninge federalne administracije Belgije
TNA – Procjena potreba za obukama (eng. Training Needs Analysis)

O Priručniku

Priručnik koji je pred Vama pojašnjava praktičnu primjenu Modela povrata očekivanja (eng. Return of Expectations Model – ROE) i zasnovan je na Kirkpatrick modelu, prilagođenom specifičnostima sistema javne uprave u Bosni i Hercegovini.

Ovaj priručnik opisuje metodološke korake i nudi alate za provođenje sistematske periodične analize trenutnih i predvidivih potreba za obukom, te povezuje obrazovne aktivnosti sa rezultatima i ciljevima koji se nalaze pred institucijama u svakodnevnom funkcionisanju. Na taj način se pokušavaju obezbjediti realne osnove za planiranje, budžetiranje, provođenje, te evaluaciju obuka.

Priručnik je dizajniran na način da «korak po korak» vodi praktičare, prije svega rukovodioce, osobe koje upravljaju obukama i trenere, zainteresovane za dizajniranje, realizaciju obuka i njihovo praćenje, u javnoj upravi. Iako se u priručniku koristi termin „menadžer obuka“, autori ostavljaju slobodu institucijama da poziciju koja se bavi upravljanjem ljudskim potencijalima nazovu u skladu sa svojim organigramima, poput primjera sa nivoa Federacije BiH, gdje se pozicija naziva „kontakt osoba za obuke“.

Korisnici mogu dodati ili prilagoditi određene korake ili aktivnosti u skladu sa situacijom u pojedinačnim institucijama, a sa ciljem da njihove institucije maksimiziraju koristi od razvoja kapaciteta.

U kreiranju modela i priručnika su se koristile najsavremenije prakse institucija javne uprave, u potpunosti uvažavajući specifičnosti Bosne i Hercegovine, a zasnovan je na iskustvima i naučenim lekcijama iz velikog broja zemalja širom svijeta. U proces razvoja modela uključilo se 80 rukovodećih državnih službenika u formi stručnih tematskih radionica¹, koji je nekon toga testiran u četiri institucije na sva četiri nivoa u Bosni i Hercegovini – državnom, entitetskom i nivou Brčko Distrikta BiH: Agenciji za rad i zapošljavanje BiH, Republičkom zavodu za statistiku Republike Srpske, Ministarstvu za rad, socijalnu politiku i izbjeglice Zeničko-dobojskog kantona i Odjelu za stručne i administrativne poslove Brčko Distrikta, te je na kraju potvrđen u toku razmjene iskustava sa Institutom za obuke belgijske federalne administracije (TIFA).

S ciljem ostvarivanja svoje namjene Priručnik je koncipiran u četiri dijela: sistem obuka, procjena potreba za obukom, ocjena efikasnosti obuke, te podjela odgovornost u realizaciji opisanih aktivnosti. U prilozima su dati alati koji se mogu koristiti u realizaciji opisanih metodoloških koraka. Svojom strukturom priručnik predstavlja resursni materijal, ali i podsjetnik u realizaciji pojedinačnih aktivnosti.

¹ 33 službenika – 16.maj, tematska radonica „Politika razvoja ljudskih resursa“,
23 službenika – 17.maj, tematska radonica „Informacioni sistemi“,
24 službenika – 19.maj, tematska radonica „Analiza potreba i evaluacija efekata obuka“.

Uvod: Uloga i organiziranje funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u savremenoj javnoj upravi

Javna uprava je temelj za funkcionisanje države, ona određuje sposobnost vlada da pružaju javne usluge i potiču konkurentnost i rast u državi. Ključni resurs u javnoj upravi su ljudski potencijali, koji svojim znanjima i vještinama obavlja poslove koji su dati u mandat institucije u kojoj su zaposleni. Državni službenici su suočeni sa sve obimnijim i kompleksnijim zadacima koje pred njih postavljaju reformski procesi, a prate velika očekivanja i pritisak javnosti za postizanjem očekivanih rezultata i vidljivih promjena. U tim uslovima postavlja se imperativ javnoj upravi da obezbjedi funkcionalan mehanizam kontinuiranog stručnog ospozobljavanja i usavršavanja koji će biti intergralni dio modernog sistema upravljanja ljudskim potencijalima.

Strategijom proširenja Evropska komisija je pojačala fokus na reformu javne uprave za zemlje kandidate predstavljanjem šest ključnih područja reforme ocjenom kojih će se pratiti napredak provedenih reformi u procesima evropskih integracija, a u okviru dokumenta "Principi javne uprave" u oblasti državne službe i upravljanja ljudskim potencijalima SIGMA je u ime EU-a definirala poseban princip koji se odnosi na stručno usavršavanje državnih službenika, koji glasi: „*Osigurano je stručno usavršavanje državnih službenika... obuhvata redovno obučavanje, pravičnu ocjenu rada, mobilnost i unapređenje na osnovu objektivnih i transparentnih kriterija i meritornosti*”², a što je detaljno na sljedeći način:

1. Osigurano je stručno usavršavanje državnih službenika; ono obuhvata redovno obučavanje, pravičnu ocjenu rada, mobilnost i unapređenje na temelju objektivnih i transparentnih kriterija i zasluga;
2. Profesionalna obuka je priznata kao pravo i obaveza državnih službenika, utvrđena je zakonom i primjenjuje se u praksi;
3. Strateška procjena potreba za obukom i izrada godišnjih/dvogodišnjih planova obuke slijede transparentne i inkluzivne procese, koje koordinira ili podržava centralna koordinacijska jedinica za državnu službu i/ili institucija za obuke u državnoj službi;
4. Strateški godišnji ili dvogodišnji plan(ovi) obuke državnih službenika (za različite kategorije, uključujući rukovodeće pozicije) se usvajaju, provode, prate i procjenjuju.
5. Za obuku državnih službenika se izdvaja dovoljno resursa;
6. Principi ocjene rada su utvrđeni zakonom, kako bi se osigurala koherentnost cjelokupne državne službe. Detaljni propisi o platama utvrđeni su u sekundarnom zakonodavstvu. Redovno se vrši ocjena rada državnih službenika. Državni službenici imaju pravo da se žale na nepravedne ocjene rada;
7. Mobilnost državnih službenika (upućivanje na rad u drugu instituciju, privremeni ili obavezni premještaj) se ohrabruje, utvrđena je u zakonodavstvu, zasnovana na objektivnim i transparentnim kriterijima i primjenjuje se u praksi;

²Detailed presentation of the Principles of public administration for EU Enlargement countries (SIGMA 2014), Dokument dostupan na: <http://www.sigmapublicadministration.eu-enlargement-detailed.htm>

8. Funkcionalno unapređenje državnih službenika (na radnom mjestu, horizontalno i vertikalno unapređenje) je utvrđeno u zakonodavstvu, zasnovano na principu zasluga, objektivnim i transparentnim kriterijima i primjenjuje se u praksi.

Iz ovih principa jasno je da su poslovi sadržani u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima međusobno povezani i ne mogu se posmatrati kao skup nezavisnih radnih zadataka, već isključivo kao dijelovi jedne cjeline.

1. Razvoj i upravljanje sistemom obuka u instituciji

Sve institucije postoje zbog neke svrhe, koju menadžment kvantifikuje u vidu ciljeva, dok svi zaposleni kao dio tima moraju doprinositi njihovom ostvarivanju. Ostvarivanje ciljeva institucije se vrši kroz radni angažman zaposlenih, pa su njihova znanja i vještine ključni resurs koji institucije imaju, a sistem obuka jedan od važnih institucionih elemenata.

Svi sistemi obuka u javnoj upravi imaju sljedeće zajedničke namjere:

- 1) **Orjentisani na poboljšanje znanja, vještina i stavova:** Osnovna karakteristika obuke je da na osnovu procjenjenih potreba, polaznici steknu nova znanja, koja su im potrebna za obavljanje redovnih poslova. Obuke pored unaprijeđenja znanja i vještina, mogu uticati i na promjene stavova polaznika i njihovu motivaciju.
- 2) **Orjentisani na promjenu stavova, ponašanja:** Usvojena znanja ne znače zasigurno i njihovu primjenu na radnom mjestu, jer to zavisi od mnogo faktora, mahom institucionalnih, na koje često polaznik obuke ne utiče, pa je neophodno obezbjediti institucionalnu podršku procesu praćenja primjene novih znanja na radnom mjestu.
- 3) **Orjentisani na poboljšanje učinaka:** Svaka investicija u obuke treba da vodi do mjerljivih, vidljivih promjena i poboljšanja na nivou institucije, koje su nastale zahvaljujući primjeni stečenog znanja.

Kako bi se ove namjere ostvarile, razvoj i obuka zaposlenih mora biti kontinuiran i sistematski proces. Faze procesa upravljanja obukom su međupovezane i zavisne jedne od druge. Zbog toga je neophodno da se cijeli sistem adekvatno razvija, a u pravilu se sastoji od sljedećih faza:

- Procjena potreba za obukom
- Planiranje obuke
- Realizacija obuke
- Izvještavanje o obuci
- Ocjena efikansnosti obuke.

Kroz ovaj Priručnik se obrađuju ključni elementi sistema obuka koje bi se trebale primjenjivati na svim nivoima u Bosni i Hercegovini.

1.1. Procjena stanja u instituciji

Da bi se uopće uspostavio sistem obuka neophodno je ispravno definirati trenutnu situaciju u instituciji, odrediti pravce razvoja, ali i definirati uloge svih aktera u njemu. U definisanju trenutne situacije sistema obuka u instituciji, javna uprava Republike Estonije je odredila tri potencijalne pozicije u kojima se institucija može nalaziti:

- haos,
- djelimični sistem ili
- sistem.

U definisanju stanja u instituciji važno je analizirati 4 osnovna elementa: uloga menadžera obuke, uloga rukovodećih službenika, zvanični dokumenti i provođenje, odnosno evaluacija obuke.

Tabela: Sistem obuke u odnosu na stanje u instituciji

(Za osnovu korišten Živalj, Dž., Kazić, H., Hanson, U., Anton, A. (2006). «*Priručnik za menadžera obuke u javnoj administraciji*», Agencija za državnu službu BiH)

Uloga menadžera obuke	Uloga rukovodećih službenika	Okvirni dokumenti	Faze procesa obuke i ishod obuke
«Haos»			
Nema menadžera obuke ili se on bavi samo prosljeđivanjem ponuda za obuku ili registracijom učesnika obuke	Rukovodeći službenici ne uvažavaju obuku kao sredstvo za povećanje efikasnosti institucije	Nema okvirnih obavezujućih dokumenata koji propisuju upravljanje obukama	Izbor obuke je uglavnom na inicijativu službenika ili na osnovu ad-hoc ponuđenih programa, nema procjene potreba za obukom, planiranja obuke, niti ocjene efikasnosti obuke. Obuka često nije vezana za radne zadatke niti za ciljeve institucije. Efekat obuke na aktivnosti institucije je ograničen i/ili teško procjenjiv.
Djelimični sistem			
Menadžer obuka radi sam, koliko god može, da bi osigurao sistematski pristup obuci	Rukovodeći službenici u instituciji obuku smatraju važnom, ali ne učestvuju u pripremi strategije obuke, niti u ocjeni njene efikasnosti	Nema okvirnih obavezujućih dokumenata koji propisuju upravljanje obukama	Planiranje i institucija obuke te djelimično izvještavanje postoje. Ocjena efikasnosti obuke je isključivo lična inicijativa menadžera obuke

Sistem			
Menadžer obuka je inicijator i koordinator svih aktivnosti u fazama provođenja obuke i razvoja ljudskih potencijala.	Menadžeri, odnosno rukovodioci institucionih jedinica daju veliku važnost sistematskoj obuci, redovno analiziraju potrebe, te učestvuju u ocjeni kvaliteta provedenih obuka prije svega kroz proces ocjenjivanja i proces izvještavanja o radu institucije.	Principi i procedure opisane u okvirnim dokumentima se konzistentno primjenjuju u praksi. Analiza potrebnih i provedenih obuka je dio godišnjeg plana i godišnjeg izvještaja institucije.	Sve faze procesa obuke postoje: analiza, planiranje, organizacija, vođenje evidencije, ocjena. Ocjena učinkovitosti obuke je sastavni dio procesa obuke. Postoje pravila o procjeni potreba i izvještavanju o provedenim obukama.

U zemljama u tranziciji sistem obuka se najčešće nalazi između «haosa» i «djelimičnog sistema», koji ima ključne karakteristike:

- Nema menadžera obuke ili se on bavi samo prosljeđivanjem ponuda za obuku ili registracijom učesnika obuke
- Rukovodeći službenici u instituciji obuku smatraju važnom, ali ne učestvuju ni u pripremi obuka često nije vezana za zadatke službenika niti za ciljeve institucije.
- Efekat obuke na aktivnosti institucije je ograničen i/ili teško procjenjiv.

U Prilogu 1 priručnika se nalazi «Obrazac PS 1 – Procjena stanja u instituciji», te se na osnovu njega može provesti procjena stanja sistema obuka u instituciji. Iako se kroz ovu vježbu dobijaju tek opći zaključci o stanju, prikupljene informacije mogu dati indikacije u kom smjeru izgradnja sistema obuka treba da ide.

1.2. Četiri segmenta funkcioniranja institucije

Svaka institucija ili organizacija postoji radi neke svrhe, koja se može opisati kao logika poslovanja institucije. Logika poslovanja uključuje precizne informacije i odgovore na sljedeća pitanja:

- Šta će institucija ostvariti?
- Koje će se aktivnosti sprovesti da bi se postigao njegov učinak i njegova svrha?
- Koji su potencijali potrebni?
- Koji su potencijalni problemi koji mogu uticati na rezultate institucije?
- Kako će se progres i krajnji rezultati mjeriti i verificovati?

Ovakav pristup u potpunosti odgovara strateškom planiranju i programskom budžetiranju, koje predstavlja budžetiranje po programskoj klasifikaciji kojom se prikazuju ciljevi, očekivani rezultati, aktivnosti i sredstva potrebna za ostvarivanje ciljeva. Logika poslovanja institucije korespondira sa projektnim logičkim okvirom, a koji je dat u tabeli ispod.

Tabela: Logika poslovanja institucije

Misija, vizija i mandat institucije	Koji je sveukupni cilj čijem ostvarenju institucija doprinosi? Institucija je često mandatom fokusirana jednu do maksimalno tri oblasti (npr. <u>Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa</u>) na koje utiče, ali u konačnici ostvarivanje ciljeva datih mandatom je plod saradnje više aktera. .
Specifični ciljevi na trogodišnjem i godišnjem nivou	Koji su specifični ciljevi koji će biti ostvareni u narednom periodu? Specifični ciljevi trebaju biti ostvareni u unaprijed definisanom periodu od godine dana, te se preciziraju u trogodišnjim i godišnjim planovima rada.
Očekivani rezultati	Koji će konkretni rezultati doprinijeti ostvarenju ciljeva institucije? Rezultati se ostvaruju uspješnom implementacijom projektnih aktivnosti.
Aktivnosti	Koje aktivnosti je potrebno izvršiti i kojim redoslijedom u cilju ostvarenja rezultata pojedinačnih projekata, a u konačnici i same institucije?

Vođeni logikom poslovanja institucije definisana su četiri osnovna segmenta funkcioniranja institucije:

1. Rezultati: svaka institucije funkcioniра sa nekom svrhom ili ciljem, odnosno mora da ostvari određene rezultate. Definisanje tih rezultata je jako važno na kraju procesa, odnosno kada se provedu obuke.
2. Ponašanje: rezultati se ostvaruju isključivo ponašanjem, odnosno aktivnostima službenika i angažovanjem raspoloživih resursa. Ponašanje se treba analizirati prije i nakon provedenih obuka, kako bi se utvrdilo da li je došlo do određenih promjena.
3. Učenje: da bi službenici radili očekivane aktivnosti, moraju da posjeduju određena znanja, znanja mogu biti stečena u formalnom obrazovanju, iskustveno i u neformalnom obrazovanju, odnosno obukama koje organizuje poslodavac.
4. Reakcija: službenik ima i svoj lični stav vezano za to što mu je potrebno, te može taj subjektivni stav poreediti sa planom aktivnosti ili sa onim što dobija u okviru obuka.

2. Metodologija procjene potreba za obukama

2.1. Osnove modela procjene potreba za obukama

Procjena ili analiza potreba obuke (skraćeno TNA od eng. Training Needs Analysis) predstavlja sistematsko istraživanje načina dostizanja očekivanog kvaliteta rada, a po svojoj prirodi je fokusiran na analizu nedostataka u obavljanju poslova, pod pretpostavkom da su nedostaci uzrokovani nedovoljnom obučenosti kadrova. Pod pretpostavkom da se obukama nedostatci mogu prevazići faza analize obuhvata konstruisanje programa obuke, uključujući njene teme i ciljne grupe.

Razvoj kapaciteta državnih službenika mora da kreće od onoga što je važno za instituciju, odnosno da polazi od stateškog menadžmenta i strateškog planiranja. Strateški plan prikazuje budući smjer institucije, ciljeve rada i strategiju dostizanja ciljeva institucije (Thompson i dr., 2008., 37).

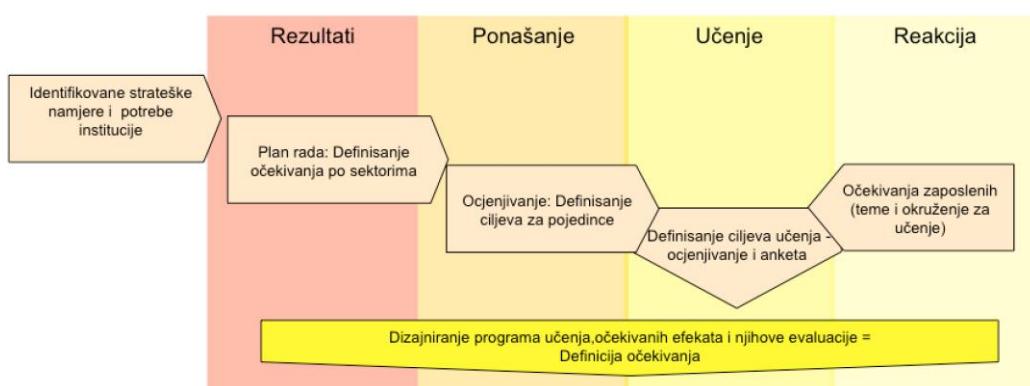
Strateški ciljevi i planovi se relativno jednostavno prenesu na funkcije i organizacione jedinice unutar institucije. Njihova operacionalizacija vrši na način da se jednom godišnje sa rukovodiocima organizacijskih jedinica formulišu planovi rada, čija se implementacija delegira službenicima (Buble et al., 2005., 14).

Kritični momenat u upravljačkim procesima je delegiranje udjela u ostvarivanju ciljeva na pojedince unutar institucije, što se vrši jednom godišnje kroz proces ocjenjivanja, uz kontinuirano praćenje da li su postavljeni ciljevi jasni, odnosno da li se realizuju. U konačnici službenici moraju biti sposobni da kvalitetno i uspješno obave dodjeljene im zadatke.

Kako bi se izbjegle bilo kakve subjektivnosti ili greške u procjeni potreba za obukama³ jako je važno da se analiza vrši imajući u vidu četiri osnovna segmenta funkcionisanja institucije, koja su predstavljena ranije, odnosno da se u obzir uzimaju:

1. Institucione potrebe – za instituciju u cjelini, na grafikonu prikazano kao «identifikovane potrebe institucije», odnosno ključni izazovi, i na kraju definisanje očekivanja iz ugla krajnjih rezultata.
2. Grupne potrebe (radne oblasti) – za odsjeke, timove, funkcije ili zanimanja unutar institucije, na grafikonu prikazano kao «definisanje ključnih aktivnosti i motivatora».
3. Individualne potrebe – za zaposlene pojedinačno, na grafikonu prikazano kao «definisanje ciljeva učenja».

Grafikon: Analiza potreba za obukama



³ Stanley L.A. (1987) A Guide to Evaluation of Training. International Centre for Public Enterprises in Developing Countries, Yugoslavia (second edition)

Od izuzetnog je značaja da se u potpunosti iskoriste svi administrativni podaci koji se već prikupljaju, kako proces analize potreba za obukama ne bi postao administrativni zadatak, ali i kako bi se sve aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima integrisale u jedan proces.

2.2. Primjena Modela u praksi

Primjena metodologije u praksi se odvija u nekoliko metodološki povezanih koraka, koji su opisani u ovom dijelu Priručnika.

2.2.1. Strateški okvir i rezultati

Institucija ili resor bi trebali imati strateški okvir, a srednjoročno planiranje predstavlja ključni mehanizam implementacije strateškog okvira, odnosno predstavlja način ili taktiku (mjere, aktivnosti) na koji će pojedina institucija doprinositi realizaciji strateških ciljeva u naredne tri godine. Dokumenti koji se pripremaju u okviru procesa srednjoročnog planiranja dio su šireg okvira za strateško planiranje i budžetiranje, u koji spadaju i dokumenti strateškog okvira, dokumenti okvirnog budžeta, godišnji planovi te godišnji budžeti institucija.

Zakonski i podzakonski akti, makroekonomski trendovi, karakteristike i zahtjevi okruženja predstavljaju uticaj na samu instituciju koje određuju okvir i prioritete razvoja institucije, a samim time utiču na smjernice razvoja ljudskih potencijala, odnosno daju smjernice kako da institucije predviđaju znanja, vještine, strukturu i broj radnih mjeseta koja moraju biti prilagođena nadležnostima, zadacima, misiji i viziji, strategiji i programu rada organa javne uprave.

Sa druge strane, interni faktori su oni koji proizlaze iz samih karakteristika institucije (strategija, institucionia struktura, institucionia kultura, veličina, postojeća tehnologija), karakterističnih osobina zaposlenih (lične karakteristike, interesi, motivacije, stavovi, sposobnosti, kompetencije) i karakteristika aktivnosti koje se obavljaju (to se odnosi na njihovu prirodu, zahtjeve koje to postavlja uposlenima, zadovoljstvo poslom).

Za realizaciju strategije je neophodno je imati adekvatne ljudske resurse, pa je ključni zadatak za analizu potreba zapravo procijeniti šta će instituciji biti potrebno u budućnosti, a to buduće stanje je pod uticajem internih i eksternih faktora.

Tabela: Osnovne stavke koje treba sadržavati svaki strateški plan su sljedeće:

Tema	Sadržaj
I. Eksterni faktori	<ol style="list-style-type: none">1. Makroekonomski pokazatelji i analiza uticaja istih na funkcionisanje institucije2. Regulatorni okvir i njegov uticaj na razvoj institucije3. Uticaj rada drugih važnih organizacija na rad institucije4. Razvoj u konkretnoj oblasti rada institucije5. Zaključak – zajednički uticaj faktora na rad institucije6.

II. Strategija institucije i ciljevi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Osnovni zadaci – redovni zadaci institucije i kako ih izvršiti 2. Tekući i budući projekti – planirani projekti i kako ih provesti 3. Ljudski potencijali – određivanje budućih potreba za zaposlenicima i obukama
III. Budžet	Planski akt kojim su predviđeni prihodi i rashodi za period od jedne godine (kao važan dio rashoda su plate, naknade, planiranje razvoja kapaciteta itd.)

U kontekstu strateškog planiranja, te odgovornog planiranja rada institucija, svaka institucija treba da ima sljedeće akte i dokumente⁴:

- Trogodišnji plan rada: Dokument koji definiše strateške ciljeve, programe i aktivnosti koji proizilaze iz pojedinačnih nadležnosti institucija i relevantnih strateških dokumenata, njihov finansijski okvir, izvore financiranja u trogodišnjem razdoblju prema načelu 1+2, sukladno kalendaru izrade budžeta;
- Dokument okvirnog budžeta: Akt koji sadrži makroekonomске projekcije i prognoze budžetskih sredstava i izdataka za naredne tri godine i na njemu se zasniva priprema i izrada budžeta;
- Godišnji plan rada: Dokument koji sadrži, pored redovnih aktivnosti i aktivnosti na godišnjem nivou koje će se preduzimati kako bi se implementirali strateški ciljevi iz usvojenih strateških dokumenata, a priprema se na osnovu usvojenih trogodišnjih planova rada;
- Budžet: Akt kojim se planiraju prihodi i primici, te rashodi i izdaci za period od jedne fiskalne godine;
- Godišnji izvještaj o radu: Dokument koji sadrži analizu izvršenja aktivnosti planiranih Godišnjim planom rada.

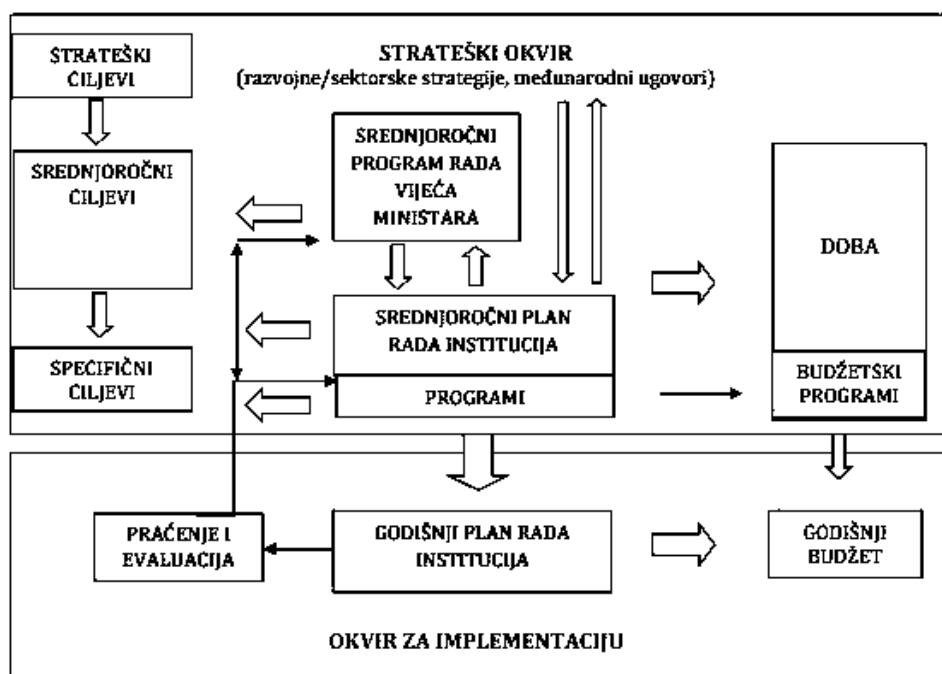
Na ovim aktima i dokumentima se zasniva procjena neophodnih resursa, uključujući ljudske potencijale, te njihovo planiranje u budućem periodu.

⁴ Zakon o razvojnem planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije BiH", broj 32/17)

Primjer iz prakse: Agencija za rad i zapošljavanje BiH

Na primjer, prvi Srednjoročni program Vijeća ministara BiH je napravljen za period od 2016. do 2018. godine, i od tada će se svake godine pripremati novi, za naredni trogodišnji period. Na osnovu Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara izrađuju se srednjoročni planovi rada institucija BiH za trogodišnji period. Kako bi se osigurao ujednačen pristup izradi strateških programa/planova rada, Direkcija za ekonomsko planiranje svake godine sastavlja Instrukciju za izradu Srednjoročnog programa rada Vijeća ministara⁵.

Grafikon: Proces srednjoročnog planiranja



Godišnji program rada institucije je skup planiranih godišnjih rezultata za koje je zadužena institucija u periodu od godinu dana, a na osnovu srednjoročnog plana rada institucije i godišnjeg programa rada vlade koja joj je nadležna. Za izradu godišnjeg programa rada institucije odgovoran je rukovodilac institucije.

Jedinica za ljudske resurse ili Menadžer obuka, uz konsultacije sa rukovodećim službenicima analizira strateške dokumente i godišnje planove rada, te da iz njih identifikuje ključne pokreća potreba za procesom obuka, pri čemu se posebno uzimaju u obzir definisani strateški ciljevi institucije i njihova operacionalizacija u narednom periodu, te eventualni rizici za realizaciju iz ugla raspoloživosti i sposobljenosti ljudskih potencijala za njihovu realizaciju.

Na osnovu prepoznatih rizika, menadžer obuka sačinjava listu institucionalnih prioriteta, ali i transformiše definisane izazove u potencijal razvoja osoblja, te bi izvještaj trebao biti sačinjen od tri segmenta, a kako slijedi:

1. Osnovni zadaci – redovni zadaci institucije i kako ih izvršiti
2. Tekući i budući projekti – planirani projekti i kako ih provesti
3. **Ljudski potencijali – određivanje budućih potreba za zaposlenicima i obukama**

⁵ Uputstvo o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama Bosne i Hercegovine pripremljeno je u skladu s Odlukom o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH ("Službeni glasnik BiH", br. 62/14)

Metodologije je testirana u Agenciji za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine (ARZBiH). Analizirani i trenutno važeći strateški dokument ARZBiH je Strateški plan razvoja Agencije za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine za period 2013.-2018. koji služi kao osnova za srednjoročno i godišnje planiranje rada. Dokument je usvojen u julu 2013. godine od strane ARZBiH, a u njemu je definisano ukupno 12 strateških ciljeva za dvije ključne strateške oblasti u okviru kojih se treba odvijati svo buduće planiranje rada:

1. Koordinacija aktivnosti na tržištu rada u BiH i
2. Koordinacija aktivnosti na međunarodnom tržištu rada.

U analizi dokumenata menadžer obuka traga za dva izvora mogućih informacija o potrebnim usavršavanjima – direktno definisanim potrebama za obukama ili izazovima koje treba transformisati u potencijal razvoja osoblja.

Relevantni dijelovi navedenog dokumenta koji se tiče obuke zaposlenih sadržani su u mjerama za ostvarenje pojedinačnih strateških ciljeva.

- U okviru oblasti «Koordinacija aktivnosti na tržištu rada u BiH», strateškom cilju 5 koji glasi „Unaprijediti kadrovske kapacitete ARZBiH i zavoda i službi zapošljavanja u BiH“ definisane su mjere „Učešće na obukama, seminarima i radionicama u organizaciji Agencije za državnu službu BiH, entiteta, Brčko distrikta BiH i drugih institucija“ i
- “Kandidovanje i realizacija projekata za unaprijeđenje ljudskih potencijala u ARZBiH i zavodima i službama zapošljavanja BiH, u koordinaciji sa Federalnim zavodom za zapošljavanje, Zavodom za zapošljavanje Republike Srpske i Zavodom za zapošljavanje Brčko distrikta BiH”.

Iako je usavršavanje službenika prepoznato kao potreba i dalje ona je na veoma općem nivou i potrebno je preciznije istražiti o kojim vrstama obuka se radi. Kako bi se došlo do preciznih informacija o ključnim pokretačima procesa razvoja kapaciteta ispituju se stavovi rukovodstva institucije, a kao zaključci struktuiranog intervjuja su dobijeni:

- uvođenje novih sistema, postupaka ili metoda rada – ključni izazov ispred službenika,
- postoji izražena potreba za specijalističkim obukama za pojedina radna mjesta:
 - prikupljanje mogućnosti za zapošljavanje radne snage iz BiH u inostranstvu,
 - praćenje, analizu i istraživanje stanja zaposlenosti i nezaposlenosti u BiH, unaprijeđenje efikasnosti u pripremi i provođenju sporazuma o zapošljavanju između BiH i drugih zemalja,
 - uvođenje novih aplikativnih rješenja za procesuiranje zahtjeva za zapošljavanje,
 - te usavršavanju kompetencija iz oblasti statistike.

Rukovodioci u ARZBiH kao probleme koji bi mogli biti prevaziđeni stručnim usavršavanjem navode da stalne izmjene zakonske regulative, prilagođavanje EU i realizacija međunarodnih ugovora o zapošljavanju zahtjevaju kontinuirano stručno usavršavanje, što je potpuno u skladu sa definisanim strateškim prvcima institucije. Sažetak odgovora je dat u tabeli koja slijedi.

Tabela: Struktuirani upitnik za odlučivanje o sprovođenju analize potreba za usavršavanjem⁶

Pitanje
1. Šta se događa u instituciji, što bi moglo ili već jeste aktiviralo potrebu za usavršavanjem?
<ul style="list-style-type: none"> • Uvođenje novih sistema, postupaka ili metoda rada • Strateška odluka rukovodilaca o usavršavanju pojedinih ciljnih grupa (npr. rukovodećih službenika, službenika koji su zaduženi za međunarodnu saradnju)
2. Da li u instituciji postoje negativni indikatori, koji bi pokrenuli nove potrebe?
<ul style="list-style-type: none"> • Odstupanje od standarda rada
3. Koji spoljašnji uticaji mogu ubuduće da predstavljaju pokretače za nova usavršavanja?
<ul style="list-style-type: none"> • Novo zakonodavstvo na nivou Evropske unije • Uvođenje novih aplikacija i metoda rada za obavljanje radnih zadataka
4. Na koga će najviše uticati te promjene (ciljne grupe za obuke)?
<ul style="list-style-type: none"> • Rukovodeće državne službenike • Kadrovske radnike • Druge službenike i nameštenike • Informatičare

Institucija BiH izrađuje godišnji program rada po planiranim srednjoročnim ciljevima iz srednjoročnog plana rada, na temelju prijedloga organizacionih jedinica, u okviru određenih obaveznih rokova:

- Npr. prednacrt godišnjeg programa rada institucije BiH treba biti postavljen na Internet stranici u trajanju od najmanje 14 dana, najkasnije do 15.7. tekuće godine za narednu godinu;
- Npr. prijedlog svog godišnjeg programa rada dostavlja Vladi do 1.12. tekuće godine, u pisanoj i elektronskoj formi. Za primjer se može iskoristiti program rada Ministarstva odbrane BiH za 2017.godinu⁷.

Bez obzira na propisani format, Godišnji program rada institucije treba da se sastoji od tri ključna elementa⁸: Prioriteti, Planirani rezultati i Problemi /izazovi sa kojima se institucija susreće.

Akcioni plan godišnjeg programa rada institucije je sastavni dio Programa rada institucije predstavlja detaljni pregled ciljeva, programa, projekata, aktivnosti, nosilaca aktivnosti, pokazatelja za praćenje, troškova, izvora finansiranja, rokova i očekivanih godišnjih rezultata institucije, itd., što je već uvodna aktivnost za proces delegiranja definisanih zadataka na organizacione jedinice i zaposlene u njima.

Program rada Agencije za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine za 2017.godinu Agencija kao prioritetne navodi slijedeće aktivnosti:

1. Međunarodni Sporazume o socijalnom osiguranju u dijelu koji se odnosi na nezaposlenost
2. Međunarodni sporazumi u oblasti zapošljavanja

⁶ Izvor: Miglič, G. (2011). Postupak analiziranja potreba za stručnim usavršavanjem (priručnik). Beograd: Dial

⁷ Program rada Ministarstva odbrane Bosne i Hercegovine za 2017.godinu
<http://www.mod.gov.ba/foto2015/1PROGRAM%20RADA%2017-I%20DIO-PREDNACRT.pdf>, Sarajevo, 24.juni 2016.godine

⁸ Član 2, stav 1a, Uputstvo o načinu pripreme godišnjeg programa rada i izvještaja o radu u institucijama Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik BiH", broj 45/15),
<http://www.mpr.gov.ba/aktuelnosti/propisi/konsultacije/05%201%20Uputstvo%20za%20programe%20rada%20i%20izvještaje%20-%20BJ.pdf>

3. Saradnja sa međunarodnim organizacijama i institucijama u oblasti zapošljavanja
4. Koordinacija sa Federalnim zavodom za zapošljavanje, Zavodom za zapošljavanje Republike Srpske i Zavodom za zapošljavanje Brčko distrikta BiH u izradi priloga za izvještaj o napretku u evropskim integracijama
5. Koordinacija aktivnosti sa entitetskim zavodima za zapošljavanje i Zavodom za zapošljavanje Brčko distrikta BiH u vezi sa zapošljavanjem u projektima od interesa za BiH
6. Koordinacija sa Federalnim zavodom za zapošljavanje, Zavodom za zapošljavanje Republike Srpske i Zavodom za zapošljavanje Brčko distrikta BiH u vezi sa izradama potrebnih analiza, izvještaja i dokumenata iz oblasti zapošljavanja, nacrta, prijedloga i radnih materijala dokumenata koje usvajaju i donose organi vlasti Bosne i Hercegovine po iskazanim zahtjevima Vijeća ministara BiH i resornog ministarstva BiH
7. Statističko praćenje tržišta rada u BiH
8. IT podrška radu Agencije

Posebno važna tačka iz ugla upravljanja ljudskim potencijalima je tačka 11. «Unutrašnja organizacija i razvoj ljudskih potencijala», koje specificira da se u 2017. godini planira kadrovsko jačanje u skladu sa novom organizacionom struktukrom utvrđenom novim Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji koji je u 2016. godini upućen Vijeću ministara BiH na davanje saglasnosti. S obzirom na kadrovske planove potrebno je planirati obuke za novozaposlene službenike.

Jedinica za ljudske resurse ili Menadžer obuka izvršava provjeru dokumenata, koji se na bilo koji način odnose na obuku, sistem obuke u državnoj službi, plan razvoja institucije, Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji, opis posla službenika, sažetke intervjua o ocjeni radnog učinka, srednjoročne programe institucije, godišnje programe, strategije razvoja institucije itd., te sačinjava listu obuka koje su prioritetne i neophodne za rad u narednom periodu (najčešće trogodišnjem u skladu sa srednjoročnim planom rada), a koje se u ovom konkretnom slučaju odnose na slijedeće:

- Unapređenje efikasnosti u pripremi i provođenju sporazuma o zapošljavanju između BiH i drugih zemalja (Razvoj i implementacija elektronske razmjene podataka za realizaciju sporazuma o zapošljavanju i sporazuma o socijalnom osiguranju između BiH i drugih država)
- Međunarodne obaveze i integracioni procesi BiH u oblasti rada i zapošljavanja;
- Koordinacija socijalnog sistema, primjena Međunarodnih standarda i programa (Izrada baze podataka o državljanima BiH koji ostvaruju pravo na socijalnu sigurnost po osnovu rada na inostranom tržištu rada)
- Napredna obuka iz oblasti statistike
- Napredna obuka iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija.

Primjer iz prakse: Republički zavod za statistiku Republike Srpske

U analizi strateškog okvira i izazova koje donosi je uzet u obzir Statistički program Republike Srpske i Plan rada Republičkog zavoda za statistiku (RZS). Statistički program Republike Srpske za period 2013 – 2017. godina je strateški dokument koji je uzet kao referentan u pravljenju programa obuka Zavoda. Statistički program je višegodišnji, programski strateški dokument u oblasti statistike Republike Srpske, koji priprema Zavod za statistiku na osnovu Zakona o statistici Republike Srpske, Zakona o statistici BiH, Statističkog programa BiH 2013-2017, Razvojne strategije u Republici Srpskoj, Višegodišnjeg programa EUROSTAT-a 2013-2017 i Preporuka prilagođene opće procjene (Adopted Global Assessment - AGA) nacionalnog statističkog sistema BiH. Program donosi Narodna Skupština Republike Srpske na prijedlog Vlade Republike Srpske.

U skladu sa Programom se donose godišnji planovi rada u Republičkom zavodu za statistiku i ovlaštenim proizvođačima statistike u Republici Srpskoj. Plan rada Zavoda za svaku kalendarsku godinu donosi Vlada Republike Srpske na prijedlog Zavoda. U Programu je definisana vizija Zavoda, koja se sadrži u jačanju svojih stručnih i infrastrukturnih kapaciteta i usvajanjem i primjenom najbolje statističke prakse. Osnovni principi rukovođenja u radu RZS-a između ostalog su i povećanje efikasnosti i timski rad, poštovanje znanja i iskustva, te stalno usavršavanje zaposlenih koje je i definisano kao prvi među glavnim faktorima koji utiču na realizaciju aktivnosti statistike Republike Srpske - "Visoko osposobljeni, dobro organizovani i motivisani kadrovi". Potreba za obukom zaposlenih je stalna, te se vrši na više načina, dijelom kao obuka državnih službenika putem Agencije za državnu upravu Republike Srpske, a u stručnom, statističkom dijelu kroz organizovanje seminara, obukom koja se vrši u sklopu međunarodnih projekata, putem studijskih posjeta i razmjenom iskustava sa statističkim institucijama u regionu.

Agencija za statistiku BiH i Republički zavod za statistiku, kao i ostali ovlašteni proizvođači statistike na nivou BiH i entiteta, za period od 2013-2017 kao osnovne, postavljaju sledeće ciljeve:

- Osiguravanje dinamičnog razvoja zvanične statistike kroz usmjeravanje razvoja u pravcu harmonizacije standarda, klasifikacija, metodologija i statističke prakse sa međunarodnim standardima;
- Očuvati povjerenje svih zainteresovanih strana u statistiku Republike Srpske i jačati prepoznatljivost statistike Republike Srpske;
- Promovisanje šire upotrebe statističkih podataka među korisnicima Statistika Republike Srpske ima za cilj da se preduzmu akcije koje će doprinijeti da statistički podaci budu pristupačniji i korisniji korisnicima;
- Proizvođenje kvalitetne i korisniku „user-friendly“ statistike
- Racionalizovanje prikupljanja statističkih podataka

Da je briga za kadrove i unaprijeđenje stručnosti stalni zadatak menadžmenta, pokazuje i Procjena rizika realizacije Statističkog programa Republike Srpske za period 2013 – 2017, gdje su upravo kadrovi definisani kao ključni rizici u realizaciji programa. U oblastima pripreme statističkih istraživanja i analize statističkih podataka definisani su rizici među kojima je i neosposobljenost kadrova za dodijeljene im zadatke. Analizom relevantnih dokumenata strateške smjernice za razvoj kapaciteta institucije su:

1. **Razvoj metoda zaštite i upravljanja podacima**
2. **Harmonizacija sa međunarodnom legislativom, standardima i praksom**
3. **Priprema istraživanja, obrada i analiza statističkih podataka**
4. **Komunikacija sa javnošću i drugim zainteresovanim akterima**
5. **Upravljanje procesima (strateški, taktički i operativni menadžment)**

U prilozima Priručnika se nalaze «Obrazac PPO 1 – Sažetak strateških prioriteta vezanih za potrebe za obukama», «Obrazac PPO 2 - Odlučivanje menadžmenta o smijeru sprovođenja analize potreba za usavršavanjem» i «Obrazac PPO 3 - Intervju sa sekretarima ministarstava/pomoćnicima ministara» koji se mogu koristiti u praktičnoj primjeni ovog koraka procjene potreba za obukama.

2.2.2. Očekivano ponašanje i ocjenjivanje državnih službenika

Po završetku godišnjeg plana rada institucije, neophodno ga je delegirati na na nivo pojedinca, ali i precizno utvrditi gdje su gapovi u kapacitetima koji su definisani na strateškom i operativnom nivou. Zbog toga je od ključnog značaja za razvoj institucije da rukovodeći državni službenici budu sposobljeni da te ciljeve institucije delegiraju do nivoa službenika, kao i da prate kvalitet obavljanja tih poslova što se vrši putem procesa ocjenjivanja.

Ocenjivanje državnih službenika je obaveza utvrđena Zakonom o državnoj službi:

- Agencije za državnu službu/upravu odgovorne su za utvrđivanje načina na koji se ocjenjivanje državnih službenika vrši.
- Institucije su odgovorne za provedbu ocjenjivanja i izvještavanje Agencijama o provedenom postupku ocjenjivanja.
- Tako je npr. ADSBiH odgovorna za izvještavanje Vijeću ministara o provedenom postupku ocjenjivanja u institucijama BiH⁹.

U praksi direktno nadređeni državnom službeniku utvrđuje za svaki period ocjenjivanja najmanje tri, a najviše pet radnih ciljeva. Postavljanje radnih ciljeva ima nekoliko ključnih karakteristika, a kako slijedi:

- Radni ciljevi su zasnovani na prioritetima institucije ili organizacione jedinice
- Radni ciljevi proizilaze iz ciljeva utvrđenih na nivou konkretnе organizacione jedinice i institucije u cjelini.
- Radni ciljevi proizilaze iz opisa i svrhe radnog mesta, u odnosu šta je potrebno da se realizuje u narednom periodu, a trebali bi biti mjerljivi sa postavljenim realnim rokovima.
- Radni ciljevi se utvrđuju dogовором (sporazumom) između državnog službenika i direktno nadređenog
- Radni ciljevi se mogu izmjeniti ako dođe do promjene u prioritetima institucije ili organizacione jedinice ili ako nastupe okolnosti zbog kojih se radni ciljevi ne mogu ostvariti.

Najveći izazov ispred jedinice za ljudske resurse, odnosno menadžerom obuka, a u vezi s procjenom potreba za obukama koji proizlazi iz neadekvatne pripreme, odnosno iz nedovoljnih i nepravovremenih informacija iz pojedinačnih organizacionih jedinica o potrebama razvoja ljudskih kapaciteta, a koje bi trebale da proizilaze iz obrazaca za ocjenjivanje. Ocjenjivači često nemaju repere na osnovu kojih prije svega usmjeravaju državne službenike, a trebali bi ih dobiti iz prethodnog koraka – strateške perspektive organizacije. Kao rezultat rukovodioci imaju problema sa definisanjem radnih (npr. definiše se velik broj nemjerljivih ciljeva)¹⁰.

Rukovodioci institucija moraju da se staraju oko ujednačavanja procesa ocjenjivanja, dok je odgovornost jedinica za ljudske resurse pojedinačnih institucija je da predlažu mјere kojima bi se to postiglo¹¹.

⁹ Ured za reviziju institucija BiH (2013). Izvještaj revizije učinka rezultati reforme javne uprave. Studija slučaja: Reforma upravljanja učincima u državnoj službi Broj: 01-02/03-09-16-1-946/13 Sarajevo, decembar 2013.godine

http://www.revizija.gov.ba/revizioni_izvjestaji/revizija_ucinka/Izvjestaji2013/?id=3187

¹⁰ GIZ izvještaj (2013). 'Unapređenje ocjenjivanja o učinku u institucijama BiH', Sarajevo

¹¹ Članom 31. Pravilnika o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama BiH definisana

Preporuka je da se prije samog procesa ocjenjivanja na nivou institucije i njenih rukovodećih službenika organizuje sastanak na kojem će se jasno predstaviti ciljevi institucije, te što je planirano da se uradi u periodu za koji se obavlja ocjenjivanje. Na osnovu toga je neophodno podijeliti zadatke po organizacionim jedinicama, a rukovodioci organizacionih jedinica te planove moraju da realizuju, odnosno da podijele zadatke pojedinačnim službenicima, što se prije svega radi kroz postavljanje ciljeva.

Svaki rukovodilac organizacione jedinice treba dati svoje viđenje planiranih poslova. Po potrebi, ovaj sastanak se može održati u dva dijela, ukoliko su potrebne dodatne provjere i konsultacije. Na osnovu toga rukovodioc priprema procjenu onoga što je potrebno da bi organizaciona jedinica mogla odgovoriti zahtjevu (novi zaposlenici, nova znanja, informatička oprema i sl.). Tek kada su ispunjeni gore navedeni uslovi za nesmetanu razmjenu informacija, rukovodilac sektora će biti u stanju iz potreba koje nastaju unutar institucije obaviti adekvatan proces ocjenjivanja i planiranja rada za naredni period.

Tabela: Predstavljanje plana organizacione jedinice za naredni period

Pitanje	Tekući projekti	Planirani projekti
1. Koje projekte realizuje odjeljenje u narednoj godini?		
2. Koliko je procijenjeno vrijeme trajanja projekata?		
3. Koji sektori su / će biti uključeni u implementaciju?		
4. Šta očekujem od uključenih sektora i u kojoj fazi projekta?		

Nakon sastanka rukovodećih službenika i utvrđivanja osnova za ocjenjivanje službenika koji su predmet ocjenjivanja, provodi se redovni proces ocjenjivanja, odnosno postavljanja ciljeva. S ciljem dodatnog ujednačavanja ocjenjivanja jedinice za ljudske resurse prate postupke ocjenjivanja, pružaju podršku ocjenjivačima, organizuju obuke, izvještavaju rukovodioca institucije i Agenciju za državnu službu/uoravu o provedenom postupku ocjenjivanja i predlažu korektivne mjere i aktivnosti za unaprjeđenje postupka ocjenjivanja učinka državnih službenika.

Kultura upravljanja i posebno razvoj kapaciteta jeste ključna kompetencija za svakog rukovodećeg državnog službenika, na kojoj treba istrajavati. Imajući u vidu njihovu poziciju u instituciji, rukovodioci su odgovorni da:

- utvrde kapacitete službenika imajući u vidu zadatke ispred organizacione jedinice;
- predlažu pohađanje obuke zaposlenih iz sektora kojim rukovode;
- obaveštavaju osobe zadužene za razvoj ljudskih potencijala o utvrđenim potrebama (prije svega kroz obrazac za ocjenjivanje);
- organizuju obuke na radnom mjestu, kao što su podučavanje i mentorstvo u cilju prenošenja znanja i iskustava stečenih na seminarima, konferencijama kako za novozaposlene tako i za sve ostale zaposlene.

je obaveza institucija da se staraju o ujednačenosti provođenja postupka ocjenjivanja, dok je članom 32. utvrđena je obaveza ADSBiH da predlaže mjere kojim se ujednačava ocjenjivanje i provođenja postupka ocjenjivanja u institucijama.

Za sam proces ocjenjivanja, u fazi postavljanja ciljeva, su odgovorni rukovodeći službenici, dok jedinica za upravljanje ljudskim potencijalima po završenom postupku objedinjuje povratne izveštaje i analizira potrebne obuke.

Ocenjivanje se provodi po unaprijed određenim rokovima. Na osnovu uputa i godišnjih planova rada ocjenjivači vrše proces ocjenjivanja sebi podređenih državnih službenika. Npr. redovno ocjenjivanje državnog službenika vrši se na nivou BiH najmanje jednom svakih šest mjeseci i obuhvata po pravilu periode od 1. januara do 30. juna i od 1. jula do 31. decembra¹².

Tabela: Utvrđivanje radnih ciljeva i tema za usavršavanje službenika¹³

1. UTVRĐENI RADNI CILJEVI	
DATUM POSTAVLJANJA CILJEVA: _____	
Cilj 1:	Rok za ispunjenje:
Cilj 2:	Rok za ispunjenje:
Cilj 3:	Rok za ispunjenje:
Cilj 4:	Rok za ispunjenje:
Cilj 5:	Rok za ispunjenje:
Komentar direktno nadređenog: (opciono)	
Komentar državnog službenika: (opcionalno)	
Komentar prepostavljenog direktno nadređenom: (u slučaju nesuglasica)	

¹² Pravilnik o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine ("Službeni glasnik BiH", broj 59/11)

¹³ Izvor: ADSBiH

http://www.ads.gov.ba/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=1895%3Apravilnik-o-nainu-ocjenjivanja-rada-dravnih-službenika-u-institucijama-bosne-i-hercegovine&catid=39%3Arights-and-responsibilities-in-civil-service&Itemid=91&lang=bs

4. PRIJEDLOG ZA STRUČNO OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE DRŽAVNOG SLUŽBENIKA

Oblasti rada u kojima se preporučuje usavršavanje	Obrazloženje
1.	
2.	
3.	

5. VERIFIKACIJA POSTUPKA

Potpis direktno nadređenog:

Datum:

Potpis državnog službenika:

Datum:

Potpis prepostavljenog direktno nadređenom:

Datum:

Potpis rukovodioca institucije:

Datum:

Službenik je dužan da postupa u skladu sa preporukama u obrascu za ocjenjivanje, odnosno da prijavljuje za učešće u obukama koje su definisane u razvojnem planu. Službenik se prijavljuje na obuku, uz saglasnost neposrednog rukovodioca, koji prije davanja saglasnosti traži mišljenje menadžera obuka koji vrši uvid u plan obuka koji je definisan u Obrascu za ocjenjivanje, ali uzima u obzir i eventualne nove prioritete koji su stavljeni ispred institucije.

Primjer iz prakse: Agencija za rad i zapošljavanje BiH

Postavljanje ciljeva na nivou pojedinačnog državnog službenika, te planom razvoja kapaciteta je prikazano na tabeli ispod za poziciju «Stručni saradnik za koordinaciju sa zavodima za zapošljavanje» u Odsjeku za domaće tržište rada.

Tabela: Planiranje rada za pojedinačnog državnog službenika:

Stručni saradnik za koordinaciju sa zavodima za zapošljavanje		
Nosilac aktivnosti: Odsjek za domaće tržište rada	1. Učestvovati u realizaciji oglasa za zapošljavanje radnika iz BiH u Republici Sloveniji.	<ul style="list-style-type: none"> • Pravni okvir za radne migracije (međunarodni ugovori, radno zakonodavstvo, konvencije); • Izrada izvještaja i korespondencija; • Obuka za korištenje novorazvijene aplikacije za obradu zahtjeva za zapošljavanje u inostranstvu.
1.1.1 Koordinirati aktivnosti sa entitetskim zavodima za zapošljavanje i Zavodom za zapošljavanje Brčko distrikta BiH u vezi sa realizacijom sporazuma o zapošljavanju između BiH i drugih zemalja	2. Učestvovati u realizaciji Sporazuma o privremenom zapošljavanju radnika iz BiH u Republici Srbiji i radnika iz Republike Srbije u BiH. 3. Izrađivati mjesecne izvještaje o realizaciji zapošljavanja radne snage iz BiH u Republici Sloveniji. 4. Učestvovati u procesu unapređenja VET obrazovanja u BiH kroz saradnju sa ETF. 5. Učestvovati na intervjuima firmi iz Republike Slovenije u okviru realizacije Sporazuma o zapošljavanju radnika iz BiH u Republiku Sloveniju.	

Često se dešava da su menadžerske vještine (poput postavljanja ciljeva službenicima) ono u čemu je potrebna kontinuirana obuka rukovodećim državnim službenicima. Agencija za državnu službu/upravu treba da organizuje stručno usavršavanje rukovodećih službenika iz oblasti ocjenjivanja i predlaže mjere kojima se ujednačava način određivanja ocjena i sprovođenje postupka ocjenjivanja u institucijama¹⁴.

Po završetku procesa ocjenjivanja, jedinica za ljudske resurse ili menadžer obuka provedi analizu potrebe za obukom u svojoj instituciji na osnovu godišnjeg pregleda i analize sistema ocjenjivanja radne uspješnosti, sa posebnim fokusom na preporuke za pohađanje obuke koje su unesene u obrazac za ocjenjivanje državnog službenika, što predstavlja konačni ishod planskog procesa iz ugla strateškog planiranja funkcioniranja institucije. Iz ovoga je jasno da obrazac za ocjenjivanje državnog službenika predstavlja ključni dokument za Menadžera obuka ili jedinicu za ljudske resurse, pa je njegova kvaliteta osnova za kvalitetno obavljanje njegovih zadataka.

Jedinica za ljudske resurse ili menadžer obuka dostavljaju agenciji za državnu službu/upravu zbirni izvještaj o preporučenim obukama. Ova aktivnost, s obzirom na srodnost, se može vezati sa obavezom pripreme zbirnog izvještaja o procesu ocjenjivanja (na posebnom obrascu), koji se dostavlja Agencijama za državnu službu/upravu. Na nivou BiH, Agencija za državnu službu analizira izvještaje institucija o svakom ciklusu ocjenjivanja i sastavlja zbirni izvještaj o ocjenjivanju koji dostavlja Vijeću ministara, najkasnije u roku od 90 dana od sprovedenog redovnog ocjenjivanja.

Kao rezultat procesa ocjenjivanja, na primjeru ARZBiH, u obrascima za ocjenjivanje su definisane obuke usko povezane sa prioritetima koji su definisani u Strateškim i planskim dokumentima, pa predložene teme za obuku i usavršavanje u narednom periodu za ocjenjivanje u potpunosti korespondiraju sa prvim korakom analize, kako slijedi:

¹⁴ Član 32. Pravilnik o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine Pravilnik Agencije za državnu službu broj:01-02-594/11 od 14.jula 2011.godine ("Službeni glasnik BiH", broj 59/11)

Statistika i informatika (preuzeto iz obrazaca za ocjenjivanje):

1. Statistika tržišta rada
2. Upotreba IT aplikacija (novorazvijena aplikacija za obradu zahtjeva za zapošljavanje u inostranstvu).
3. Rad u bazama podataka u Windows okruženju i izrada statističkih izvještaja;
4. Izrada izvještaja i korespondencija;

Obuke iz oblasti prava (preuzeto iz obrazaca za ocjenjivanje):

1. Pravni okvir za implementaciju međunarodnih ugovora u oblasti socijalnog osiguranja
2. Pravni okvir za radne migracije;
3. Primjena međunarodnih sporazuma o socijalnom osiguranju i zapošljavanju;
4. Pravni okvir za radne migracije (međunarodni ugovori, radno zakonodavstvo, konvencije)

Evropske integracije (preuzeto iz obrazaca za ocjenjivanje):

- Oblast evropskih integracija (upitnik EK, oblasti: Ekonomski kritej, Sloboda kretanja radnika-pristup tržištu rada i koordinacija sistema socijalne politike, Regionalna saradnja)
- Oblast koja je vezana za proces evropske integracije Bosne i Hercegovine u oblasti rada i zapošljavanja

Primjer iz prakse: Republički zavod za statistiku Republike Srpske

Na osnovu analize obrazaca za ocjenjivanje zaposlenih u Republičkom zavodu za statistiku za period od 01. januara do 30. juna 2017. godine, te obuka za kojima je iskazana potreba u pomenutim obrascima, sačinjena je sljedeća:

1. Statistika životne sredine
2. Statisika voda
3. Statistika energetike
4. Statistika industrije
5. Indeksi industrijske proizvodnje
6. Indeks prometa industrije
7. Cijene u građevinarstvu
8. Cijene u poljoprivredi
9. Strukturne poslovne statistike i poslovna demografija
10. Metodologija ESA 2010
11. Metodologija EAA
12. Metodologija za deficit i dug
13. Registar prostornih jedinica
14. Uzorak, tretiranje neodziva, editovanje i imputacija podataka
15. Statistički poslovni registar i poslovna demografija
16. Analiza vremenskih serija
17. Desezoniranje vremenskih serija

18. Metodologija mjerenja kvaliteta statističkih istraživanja
19. Sastavljanje godišnjih i periodičnih obračuna
20. Regionalna statistika
21. MCSA Windows Server (oblast IT)
22. Linux LIPC – 1 (oblast IT)
23. Vmware vSphere (oblast IT)
24. CISCO CCNA (oblast IT)

Takođe, osim potreba koje su navedene u obrascima za ocjenjivanje konsultativna grupa RZS je kroz razgovore obavljene sa uposlenima utvrdila da postoji potreba i za obukama na sljedeće teme:

1. Common Assessment Framework – CAF (model za upravljanje kvalitetom u javnom sektoru)
2. Pisanje EU projekata
3. Access – program za upravljanje bazama podataka
4. SPSS softverski paket
5. Prava i obaveze iz radnih odnosa za zaposlene u organima uprave
6. Primjena novog Zakona o javnim nabavkama
7. Edukacija u oblasti finansijsko-računovodstvenih poslova

U Prilogu 5 Priručnika se nalaze alati korišteni u provođenju ovog koraka: «Obrazac PPO 4 – Obrazac za operativni menadžment – od plana rada do individualnih zadataka» na osnovu kojeg se može izvršiti operacionalizacija ciljeva, odnosno njihovo delegiranje na nivo pojedinačnog službenika. Prilog 6 «Obrazac PPO 5 – Definisanje ciljeva (SMART radni list)» daje osnove za analizu ciljeva u odnosu na SMART metodu.

2.2.3. Anketiranje državnih službenika

Metoda koja se najčešće provodi u analizi potreba za obukama je anketiranje službenike o njihovim stavovima vezano za usavršavanje, jer se na taj način lako i brzo dolazi do rezultata. S tim ciljem Agencija za državnu službu/upravu, kontinuirano putem anketnog upitnika prikuplja podatke kako bi utvrdile potrebe za obukom državnih službenika, a u skladu sa tim razvila plan i program obuka¹⁵. Anketni upitnici najčešće sadrže zatvorena pitanja u kojima ispitanik bira jedan ili više ponuđenih odgovora (likertova skala) ili pitanja otvorenog tipa u kojima ispitanik sam kreira odgovor na postavljeno pitanje. Koriste se kraće ili proširene verzije upitnika, putem online platforme ili fizičkim popunjavanjem anketnih listova.

Pored niza prednosti, metoda anketiranja ima i značajne nedostatke:

- Razvija se jedan anketni upitnik za cijelu javnu upravu, pa su pitanja gotovo isključivo vezana za horizontalne ili obuke na teme zajedničkog sadržaja,
- Rezultati su isključivo zasnovani na ličnoj procjeni ispitanika,
- Nije nužno da zaposleni imaju potrebu ili želju za dodatnim usavršavanjem,
- Percipirane potrebe ispitanika ne moraju da se podudaraju sa institucionim potrebama,
- Nije moguće anketirati ukupnu populaciju, odnosno u ovom slučaju, sve državne službenike, tako da je reprezentativnost uzorka često pod znakom pitanja,
- Rezultati anketa su generalni trendovi potreba u javnoj upravi, koje je zbog anonimnosti ankete nemoguće utvrditi na nivou pojedinca, već se informacija posmatra kao generalni stav ispitane populacije, odnosno predstavlja grupnu potrebu.

I pored svih nedostataka, jako je važno da se državnim službenicima pruži mogućnost da direktno iskažu svoje mišljenje o neophodnim obukama, jer na taj način postaju direktni učesnici razvoja programa obuka.

Primjer iz prakse: Agencija za rad i zapošljavanje BiH

Anketiranjem državnih službenika u ARZBiH, te obradom podataka i prioritetizacijom dobijenih odgovora, može se zaključiti da su horizontalne obuke koje su potrebne službenicima sljedeće:

1. Praćenje individualnih rezultata rada (planiranje rada, podrška u ostvarivanju rezultata, stalni pregled postignutih rezultata, sistemi evaluacije, teškoće i dileme)
2. Timski rad (funkcionalni timovi, timovi za rješavanje problema, odabir članova tima, obuka članova tima, razvoj tima)
3. Upravljanje aktivnostima, informacijama, energijom i projektima,
4. Evaluacija radnih zadataka,
5. Poboljšanje interaktivnih sposobnosti zaposlenog (pregовори, pregovaračke strategije, redoslijed aktivnosti tokom pregovaranja ...)
6. Razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole
7. Korištenje interneta i društvenih mreža u javnoj komunikaciji
8. Mobing i zaštita od mobinga
9. Planiranje i provođenje stručnog usavršavanja u institucijama BiH
10. Kreativno rješavanje problema.

¹⁵ Ibid.

Primjer iz prakse: Republički zavod za statistiku Republike Srpske

ADURS upitnik za procjenu potreba za obukama se sastoji od 13 oblasti i 111 pitanja. U svakom pitanju ispitanik treba da odjeni važnost za posao i nivo trenutnog znanja, što broj odgovora povećava na 222. Upitnik pruža mogućnost analize odgovora po pojedinim funkcijama unutar javne uprave dok je najveća manjkavost ovog upitnika teškoća u analizi prikupljenih podataka.

Od ukupnog broja zaposlenih, u anketiranju su u skladu sa dogovorom učestvovali samo zaposleni u sjedištu Zavoda i u odjeljenju Banjaluka i to oni koji su tog dana bili na radnom mjestu. Od ukupno 65 podijeljenih upitnika, odgovor je dalo 56 zaposlenih. Kako bi se dobili adekvatni odgovori, podaci su analizirani po grupama zaposlenih, što djelimično targetira teme obuka, odnosno umanjuje negativne posljedice anonimnog anketiranja, a kako slijedi:

GRUPA 1	GRUPA 2
<ul style="list-style-type: none"> • pomoćnik ministra, • sekretar ministarstva, • rukovodilac republičke uprave i republičke upravne organizacije • zamjenik i pomoćnik rukovodioca republičke uprave, republičke upravne organizacije, • glavni republički inspektor i • sekretar u Agenciji 	<ul style="list-style-type: none"> • pomoćnik ministra, • sekretar ministarstva, • rukovodilac republičke uprave i republičke upravne organizacije • zamjenik i pomoćnik rukovodioca republičke uprave, republičke upravne organizacije, • glavni republički inspektor i • sekretar u Agenciji
GRUPA 3	GRUPA 4
<ul style="list-style-type: none"> • viši stručni saradnik • stručni saradnik 	<ul style="list-style-type: none"> • namještenik – VSS 1. kat • namještenik – VSS 2. kat • namještenik – VSS 3. kat • namještenik – VSS 4. kat • namještenik – VŠS 1. kat • namještenik – VŠS 2. kat • namještenik – SSS 1.kat • namještenik – SSS 2.kat • namještenik – osmogodišnja škola

Ukoliko analiziramo ukupnu populaciju ispitanika, bez podjele po radnim mjestima, najveći značaj za obavljanje radnih zadataka imaju obuke vezane za informatičke poslove, što nije iznenađujuće imajući u vidu da je to zajednički sadržilac svih radnih mjesta. Ono što je indikativno je da za ovu vještina nisu potrebne dodatne obuke.

	važnost	nivo znanja
Operativni sistemi	4	4
MS Word	4	4
MS Excell	4	4
MS Powerpoint	3	3
E-mail korespondencija I internet	4,5	4,5
Upravljanje bazama podataka	3	2
Programiranje I dizajn aplikacija	2	2
Geografski informacioni sistem	2	2
Računarske mreže (projektovanje, implementacija, održavanje)	2	2
Pojam i osnovni koncepti E-uprave	2	2,5

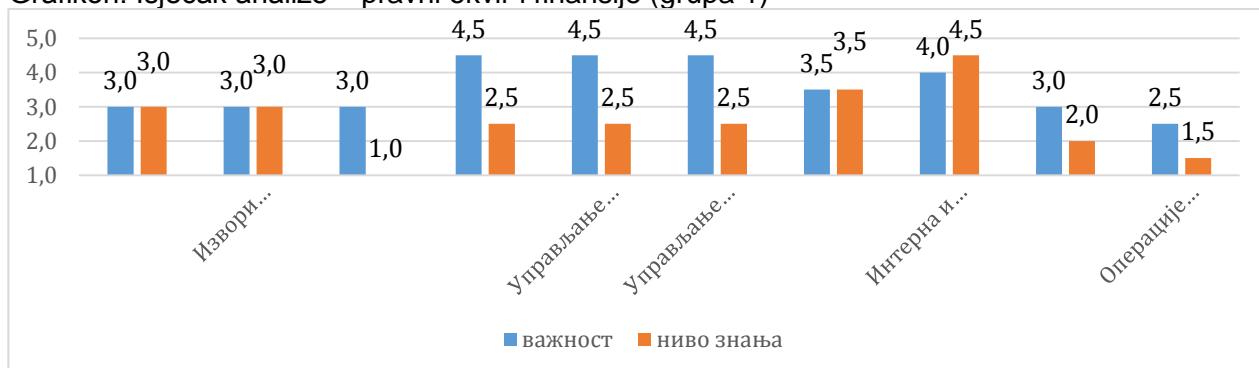
Vezano za poslove i teme obuka definisanih u prvoj grupi, grupi menadžera, najveći značaj u smislu važnosti se pridaje temama upravljanja, što je i očekivano, ali su i znanja vezano za te teme na veoma visokom nivou. Obuke čija je ocjena važnosti iznad 3, a razlika značaja i potrebe najmanje jedan indeksni poen, procjenjene su kao prioritetnije obuke za ovu ciljnu grupu:

- Upravljanje promjenama i reformama
- Nadgledanje, supervizija
- Budžetsko planiranje
- Upravljanje finansijskim potencijalima
- Upravljanje kapitalnim investicijama
- Engleski jezik

Tabela: Isječak analize – pravni okvir i finansije (grupa 1)

	važnost	nivo znanja
Pravni okvir finansiranja državne uprave	3.0	3.0
Izvori finansiranja	3.0	3.0
Planiranje i kontrola javnih finansija, upravljanje troškovima	3.0	1.0
Budžetsko planiranje	4.5	2.5
Upravljanje finansijskim resursima	4.5	2.5
Upravljanje kapitalnim investicijama i njihovo planiranje	4.5	2.5
Računovodstveni sistemi i metode	3.5	3.5
Interna i eksterna revizija	4.0	4.5
Informacione tehnologije na području finansija	3.0	2.0
Operacije trezora	2.5	1.5

Grafikon: Isječak analize – pravni okvir i finansije (grupa 1)



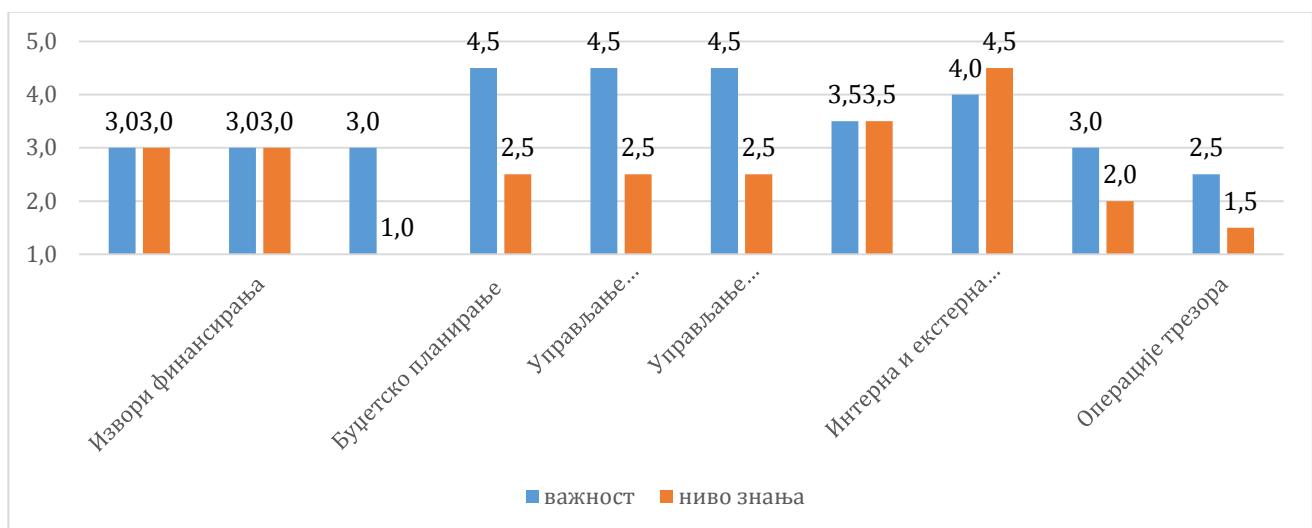
U drugoj grupi, najznačajnije oblasti su identifikovane u dijelu "Pravni okvir i finansije". Primjenjujući istu metodologiju u prioritetizaciji tema čija je ocjena važnosti iznad 3, a razlika značaja i potrebe najmanje jedan indeksni poen, procjenjene su kao prioritetne obuke za ovu ciljnu grupu:

- Budžetsko planiranje
- Upravljanje finansijskim potencijalima
- Upravljanje kapitalnim investicijama i njihovo planiranje, te iz drugih kategorija
- Engleski jezik

Tabela: Isječak analize – pravni okvir i finansije (grupa 2)

	važnost	nivo znanja
Pravni okvir finansiranja državne uprave	3.0	3.0
Izvori finansiranja	3.0	3.0
Planiranje i kontrola javnih finansija, upravljanje troškovima	3.0	1.0
Budžetsko planiranje	4.5	2.5
Upravljanje finansijskim resursima	4.5	2.5
Upravljanje kapitalnim investicijama i njihovo planiranje	4.5	2.5
Računovodstveni sistemi i metode	3.5	3.5
Interna i eksterna revizija	4.0	4.5
Informacione tehnologije na području finansija	3.0	2.0
Operacije trezora	2.5	1.5

Grafikon: Isječak analize – pravni okvir i finansije (grupa 2)



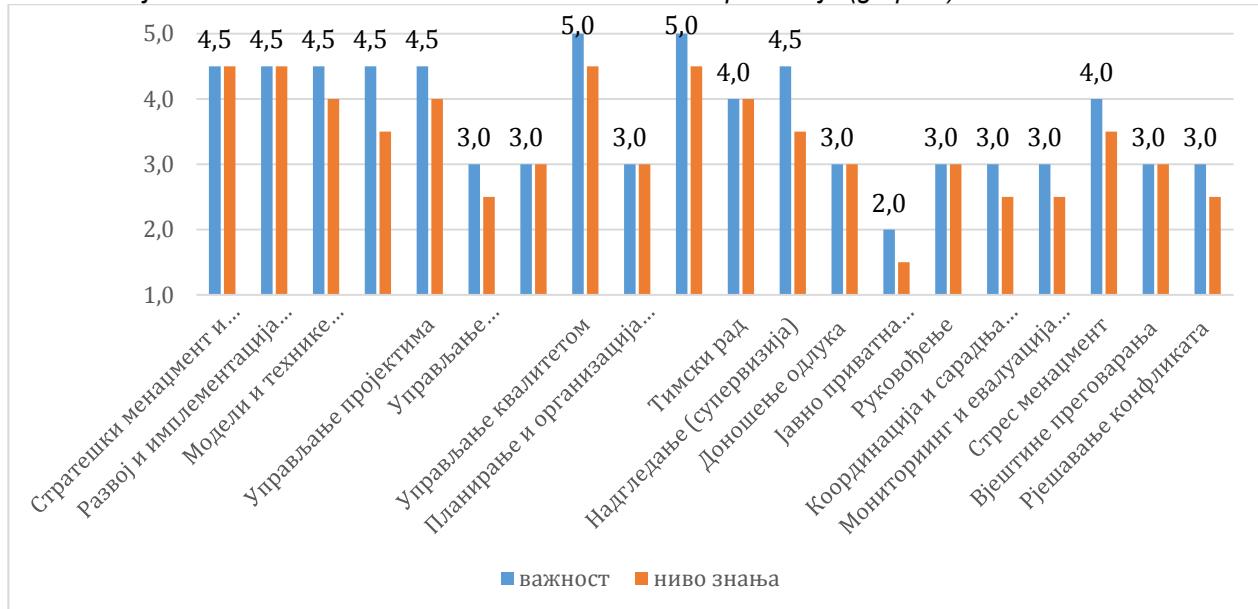
U grupi 3 najveći broj prioritetnih pitanja je identifikovan u grupi strateški menadžment i strateško planiranje. Ipak, za sve prioritetne teme službenici su svoj nivo znanja procjenili visokim ocjenama. Identifikovane prioritetne teme za obuke su:

- Upravljanje promjenama i reformama
- Nadgledanje (supervizija)
- Planiranje i kontrola javnih finansija, upravljanje troškovima
- Upravljanje finansijskim potencijalima
- Upravljanje kapitalnim invsticijama i njihovo planiranje
- Engleski jezik

Tabela: Isječak analize – strateški menadžment i strateško planiranje (grupa 3)

	važnost	nivo znanja
Strateški menadžment i strateško planiranje	4.5	4.5
Razvoj i implementacija mehanizama za poboljšanje efektivnosti organizacija	4.5	4.5
Modeli i tehnike upravljanja	4.5	4.0
Upravljanje promjenama i reformama	4.5	3.5
Upravljanje projektima	4.5	4.0
Upravljanje informacionim tokovima	3.0	2.5
Efikasno upravljanje vremenom	3.0	3.0
Upravljanje kvalitetom	5.0	4.5
Planiranje i organizacija rada	3.0	3.0
Delegiranje zadataka / odgovornosti i izveštavanje	5.0	4.5
Timski rad	4.0	4.0
Nadgledanje (supervizija)	4.5	3.5
Donošenje odluka	3.0	3.0
Javno privatna partnerstva (Public private partnerships -PPP)	2.0	1.5
Rukovođenje	3.0	3.0
Koordinacija i saradnja između organizacionih jedinica u organima uprave	3.0	2.5
Monitoriing i evaluacija rada u republičkim organima uprave	3.0	2.5
Stres menadžment	4.0	3.5
Vještine pregovaranja	3.0	3.0
Rješavanje konflikata	3.0	2.5

Grafikon: Isječak analize – strateški menadžment i strateško planiranje (grupa 3)



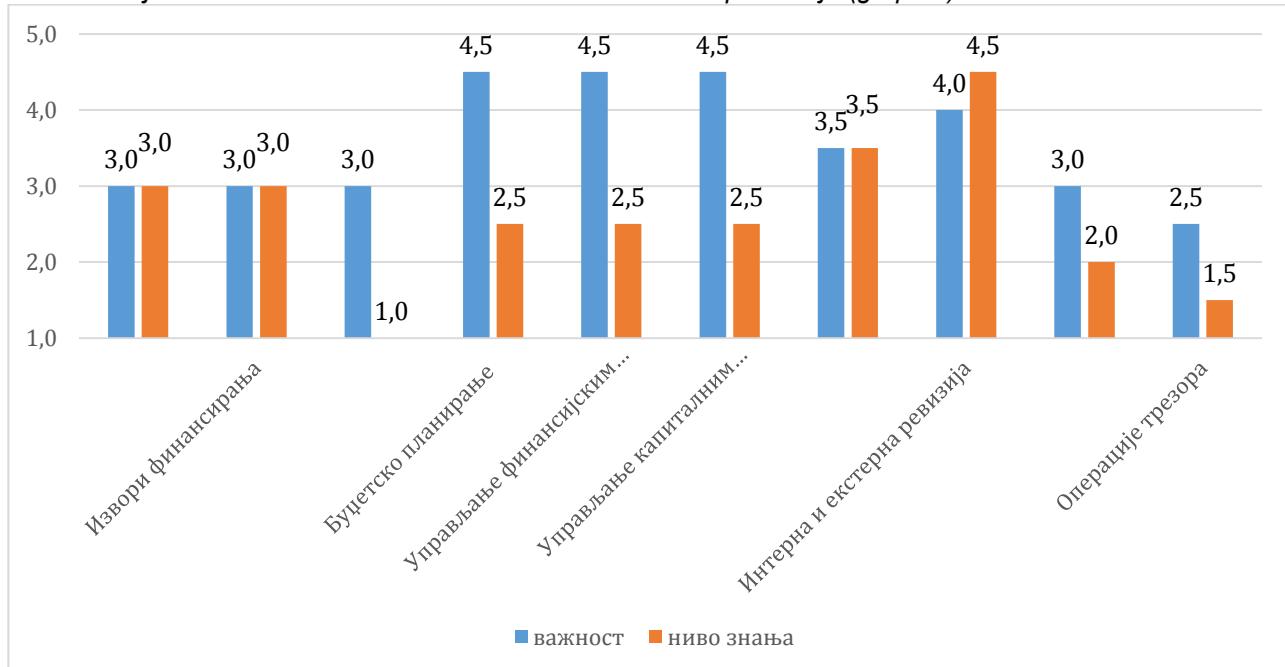
U grupi 4 najveći broj prioritetnih pitanja je identifikovan u grupi „pravni okvir finansiranja državne uprave“, što je i očekivano jer najveći broj namještenika radi na poslovima vezanim za finansije. Identifikovane prioritetne teme za obuke su:

- Budžetsko planiranje
- Upravljanje finansijskim potencijalima
- Upravljanje kapitalnim investicijama i njihovo planiranje
- Engleski jezik

Tabela: Isječak analize – strateški menadžment i strateško planiranje (grupa 4)

	važnost	nivo znanja
Pravni okvir finansiranja državne uprave	3.0	3.0
Izvori finansiranja	3.0	3.0
Planiranje i kontrola javnih finansija, upravljanje troškovima	3.0	1.0
Budžetsko planiranje	4.5	2.5
Upravljanje finansijskim resursima	4.5	2.5
Upravljanje kapitalnim investicijama i njihovo planiranje	4.5	2.5
Računovodstveni sistemi i metode	3.5	3.5
Intererna i eksterna revizija	4.0	4.5
Informacione tehnologije na području finansija	3.0	2.0
Operacije trezora	2.5	1.5

Grafikon: Isječak analize – strateški menadžment i strateško planiranje (grupa 4)



Analiza rezultata anketiranja ukazuje da kompleksnost poslova koje obavlja javna uprava prioritizuje veliki broj tema, dok sa druge strane postoje ograničenja za koje je obuke teško organizovati zbog finansijskih i vremenskih ograničenja. Neophodno je postaviti striktne kriterije prioritizacije i na transparentnim osnovama odabrati samo obuke koje su zaista neophodne. Definisanjem kriterija se može povećavati ili smanjivati broj prioritetnih tema za obuke, zavisno od raspoloživih resursa.

2.2.4. Definisanje općeg cilja i konkretnih ciljeva učenja

Na osnovu dostavljenog izvještaja od Menadžera obuka, agencija za državnu službu/upravu pridružuje tim rezultatima rezultate anketiranja, te pravi listu svih institucionalnih potreba, a obuke dijeli na obuke iz specifičnog i zajedničkog sadržaja, te horizontalne obuke:

- **Obuke iz specifičnog sadržaja** koje za cilj ima razvijanje konkretnih vještina i znanja koja su potrebna državnim službenicima koji rade na specifičnim područjima unutar institucija u kojima rade.
- **Obuke iz zajedničkog sadržaja**, odnosno obuke koje za cilj imaju razvoj konkretnih vještina vezanih za polje politike rada koju provodi nekoliko institucija.
- **Horizontalne obuke** su opće i sveobuhvatne obuke koje za cilj imaju razvoj generalnih vještina i znanja potrebnih svim državnim službenicima koji rade u različitim institucijama u cijeloj upravi.

Za upravljanje obukama iz specifičnog sadržaja je zadužena je jedinice za ljudske resurse ili menadžer obuka, dok agencija za državnu službu/upravu pravi plan realizacije obuka iz zajedničkog sadržaja, odnosno za horizontalne obuke.

Za svaku od obuka, nakon razvrstavanja potrebno je utvrditi ciljeve učenja, željenu svrhu i očekivane rezultate. Svrha i ciljevi stručnog usavršavanja moraju se precizno definirati, jer oni predstavljaju polaznu osnovu za kasniju procjenu efekata obuke – treba da budu konkretni, merljivi, dostižni, realistični i sa definisanim vremenskim rokovima, u skladu sa definisanim potrebama.

Ciljevi učenja i ponašanja koja polaznik obuke koristi tokom učenja razvrstani su u 3 kategorije, koje su međusobno povezane i preklapaju se. Kategorije su područja učenja su:

1. kognitivno (*intelektualna sposobnost ili znanje ili mišljenje*)
2. afektivno (*osjećaji ili odnos ili stav*)
3. psihomotoričko (*fizičke vještine ili ono što osoba može činiti*)

U tabeli su prikazani nivoi unutar kognitivnog područja i neki od glagola koji opisuju ponašanja koji se očekuju od polaznika obuke, ovaj sistem se može direktno povezati sa Kirkpatrick modelom evaluacijom obuka, koji je obrađen u narednom poglavljju.

Tabela: Revidirana bloomova taksonomija

RAZINA	GLAGOLI KOJIMA SE OPISUJE OČEKIVANA IZVEDBA
ZNATI (sposobnost prizivanja činjenica, klasifikacija, definicija, teorija)	definirati, opisati, identificirati, označiti, nabrojati, povezati, odabrat, navesti, reproducirati, imenovati, poredati, popisati, prisjetiti se, ponoviti, rasporediti ...
RAZUMJETI (sposobnost transfera podataka iz jednog oblika u drugi; interpretacija važnosti podatka, interpretacija podataka vlastitim rječima)	objasniti, proširiti, generalizirati, dati primjer, opisati, klasificirati, zaključiti, parafrasirati, predvidjeti, locirati, izraziti, prepričati, sumirati, grupirati, identificirati, preformulirati, pregledati, odabrat, razvrstati, reći, prenijeti neku informaciju, raspraviti...

PRIMJENITI (sposobnost primjene znanja, iskustva i vještine u novoj situaciji)	primjeniti, izračunati, demonstrirati, rukovati, riješiti, prilagoditi, prikupiti, pripremiti, proizvesti, povezati, pokazati, odabrat, koristiti, isplanirati, ilustrirati, interpretirati, obavljati, prakticirati ...
ANALIZIRATI (sposobnost razdvajanja informacija na različite dijelove i ukazivanje na njihov međusobni odnos)	analizirati, razlikovati, razlučiti, identificirati, rastaviti, ilustrirati, zaključiti, prikazati, ukazati na, staviti u odnos sa, izdvojiti, klasificirati, kategorizirati, napraviti inventar, testirati, ispitati, napraviti dijagram, usporediti, procijeniti, izračunati, analizirati razliku ...
VREDNOVATI (sposobnost davanja procjena, argumenata, kritika)	ocijeniti, vrednovati, evaluirati, zaključiti, procijeniti, usporediti, preporučiti, razlikovati, kritizirati, objasniti, diskriminirati, prosuditi, prosuditi, predvidjeti, braniti, podržati, odabrat, klasificirati, argumentirano napasti, zagovarati ...
KREACIJA – SINTEZA (sposobnost stvaranja novih informacija na osnovi prikupljenih)	kategorizirati, kombinirati, organizirati, sastaviti, skladati, stvoriti, odlučiti, dizajnirati, objasniti, planirati, pripremiti, predložiti, postaviti hipotezu, modificirati, revidirati, napisati, rasporediti, posložiti, prikupiti, sastaviti, upravljati, napraviti sintezu, formulirati, konstruirati ...

U prilogu 8 se nalazi «Obrazac PPO 7 – Bloomova taksonomija za definiranje očekivanih ishoda učenja» uz koju se može u praksi primjeniti opisani korak.

2.3. Sažetak procjene potreba za obukama

Metodologija analize potreba za obukom obuhvata više različitih aspekata, koji sačinjavaju ukupnu procjenu, a koraci u njenom provođenju su opisani u tabeli koja slijedi.

Tabela: Metodologija analize potreba za obukom

Korak	Ulazni podaci za procjenu potreba za obukama	Cilj	Odgovornost
1	Strateški ciljevi institucije za naredni period	Institucije funkcionisu u okviru određenih strateških prioriteta, za koje se kreiraju akcioni planovi sa jasnim zadacima i rokovima, koji bi trebali biti osnova za pravljenje trogodišnjih ili godišnjih planova rada pojedinačnih institucija	Vlada ili menadžment institucije

2	Regulatorni okvir	Promjene regulatornog okvira definišu potrebe za usavršavanjem zaposlenih na pojedinim pozicijama	Zakonodavna tijela
3	Srednjoročni (trogodišnji) plan i godišnji plan institucije	Na osnovu ovih planova neophodno je napraviti kvantifikovanje rezultata za instituciju, ali i spustiti te rezultate na nivo odjeljenja (tzv. Ugovor/dogovor o učincima)	Ministarstvo finansija, Vlada i menadžment institucije
4	Upoznavanje rukovodioca organizacionih jedinica sa principima operacionalizacije strateških ciljeva, te razmatranje potreba kako ih oni vide	Provodenje pojedinačnih intervjua s rukovodicima ili zajedničke radionice na kojoj bi se razgovaralo o ciljevima za njihova pojedinačna odjeljenja i na koji način ih spustiti na pojedinačni nivo svakog zaposlenog	Menadžment institucije i rukovodioci organizacionih jedinica
5	Potrebe koje određuju radni zadaci	Analiza radnih mesta i opisi poslova za pojedinačna radna mjesta od strane neposrednih rukovodilaca, uz analizu prethodno dogovorenog – strateškog cilja institucije	Neposredni rukovodioci
6	Kvaliteta i način na koji se vrše radni zadaci (u direktnom razgovoru između rukovodioca i zaposlenog – zaposleni bi trebao da obavi adekvatnu samoprocjenu, dok bi rukovodilac trebao da bude vođen ciljevima dogovorenim na nivou institucije)	Izvještaji o provedenom ciklusu ocjenjivanja državnih službenika, u kojima je neophodno identificirati potrebe za obukama	Neposredni rukovodioci i zaposleni
7	Potrebe kako su ih shvatili zaposleni	Popunjeni anketni upitnici koji su bili distribuirani uposlenima	Zaposleni uz koordinaciju menadžera obuka
8	Zbirni izvještaj o potrebama za obuke	Analiza svih prikupljenih podataka	Agencija za državnu službu/upravu i Menadžer obuka

Imajući u vidu da se radi o veoma kompleksnom procesu, jedno od važnih pitanja koje se postavlja je koliko često treba praviti analize, odnosno da li je potrebna analiza svake godine. Evidentno je da analiza potreba za obukom uzima u obzir veoma širok spektar informacija koje se trebaju sistematski i kontinuirano prikupljati, a za očekivati je da institucije imaju stabilan razvojni smjer i da se u toku 12 mjeseci ne dese neke velike promjene koje zahtjevaju promjenu pristupa u razvoju ljudskih potencijala. Zbog toga treba strateški definirati koliko obuhvatnu analizu potreba za obukom je neophodno napraviti u određenom periodu, odnosno ako se ne ona ne provodi svake godine, koje su obavezne aktivnosti monitoringa i evaluacije ranije definsane procjene potreba.

Preporuka je da sveobuhvatne analize se mogu praviti svake tri godine, odnosno u zavisnosti od promjena i strateških usmjerenja državne uprave, dok se "manje" analize (poput prikupljanja podataka definisanih u obrascima za ocjenjivanje) mogu provoditi od strane jedinica za upravljanje ljudskim potencijalima, odnosno prikupljati i analizirati podatke koji se mogu unutar pojedinačnog upravnog organa u okviru praćenja razvoja službenika.

Kao primjer primjene ovog modela u praksi može se uzeti pravni okvir na državnom nivou (Odluka o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine¹⁶), koji na sveobuhvatan način definiše principe ovog modela od strateških ciljeva i politika, regulatornog okvira, potrebe koju određuju radni zadaci (putem analize radnih mjesta i opisa poslova za pojedinačna radna mjesta, procjene kvaliteta i način na koji se vrše radni zadaci (putem izvještaja o provedenom ciklusu ocjenjivanja državnih službenika), potrebe koje su iskazali državni službenici (putem upitnika koje popunjavaju), potrebe kako ih vide rukovodioci institucija, te analiza obuka putem evaluacijskih upitnika koje popunjavaju polaznici obuke poslije svake okončane obuke. Iskustva sa informacionim sistemom i integracije upravljanja ljudskim potencijalima u njega također mogu poslužiti kao dobra praksa iz Bosne I Hercegovine sa potencijalom za širu primjenu.

¹⁶ Odluka o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine, "Službeni glasnik BiH", broj 15/17 od 03.03.2017. godine

3. Metodologija evaluacije efekata obuke

Raspoložive studije koje analiziraju prakse evaluacije efikasnosti obuka u zemljama Evropske unije navode da mogući indikatori za evaluaciju efikasnosti obuke zavise u velikoj mjeri od sadržaja i cilja programa obuke.

Novije studije evaluacija efikasnosti obuka u državama Evropske unije sugeriraju korištenje Kirkpatrick-ova 4 nivoa u kombinaciji sa Phillips-ovom ROI tehnikom i metodom evaluacije na nekoliko nivoa Josepha Kesselsa – proces učenja, rezultati učenja, ishodi učenja i utica¹⁷.

Kirkpatrickov model čine četiri nivoa (reakcija/utisci učesnika edukacije, znanje, ponašanje/primjena znanja i rezultati/efekti), a osmislio ga je Dr. Donald Kirkpatrick (1924-2014) pedesetih godina prošlog vijeka¹⁸. Od tada do danas model je korišten od hiljada profesionalaca u oblasti izgradnje kapaciteta, te je prilagođavan potrebama i okruženju.

Razvoj informacionih tehnologija uslovio je brži tempo poslovanja, e-učenje i on-line platforme su promijenili lice obuke; lak pristup informacijama i fleksibilnost učenja putem interneta promijenili su perspektivu učenja, a veći dio učenja odvija neformalno, na poslu. To sve predstavlja buduće izazove za primjenu četiri nivoa evaluacije.

3.1. Osnovi modela evaluacije efekata obuke

Šta znači efikasna obuka? To je ona obuka koja je ostvarila svoj cilj, a na kraju cijelog procesa cilj zbog kojeg se provodi, obuka je efikasnija institucija čiji su zaposleni uključeni u proces obuke. Dakle analiza efikasne obuke je analiza da li je nakon obuke došlo do efikasnije institucije.

Evaluacija obuka koje pohađaju državni službenici treba pokazati da li je došlo do transfera naučenog, odnosno da li su vrijeme, novac i trud koji su uloženi u obuku uticali na¹⁹ postizanje ciljeva učenja i/ili da li je ostvarivanje tih ciljeva rezultiralo poboljšanim radnim učinkom.

Istoriski gledano, organizacije i istraživači obuke su se oslanjali na Kirkpatrick-ovu hijerarhiju kao okvir za evaluaciju programa obuke u kojoj je predložio tehnike za evaluacije, predlažući četiri "nivoa" kojima se može procijeniti program obuke:

1. Reakcije polaznika – da li se polaznicima svidio program obuke?
2. Učenje - da li su polaznici naučili principe, vještine ili činjenice koje je trebalo naučiti?
3. Ponašanje polaznika na poslu – da li je zbog učešća na obuci došlo do promjene ponašanja polaznika na poslu?
4. Rezultati institucije – da li je taj promjenjeni način rada doveo do stvarnih poboljšanja u ukupnom radnom učinku organizacije?
5. Povrat očekivanja (ROE model, eng. Return of Expectations)

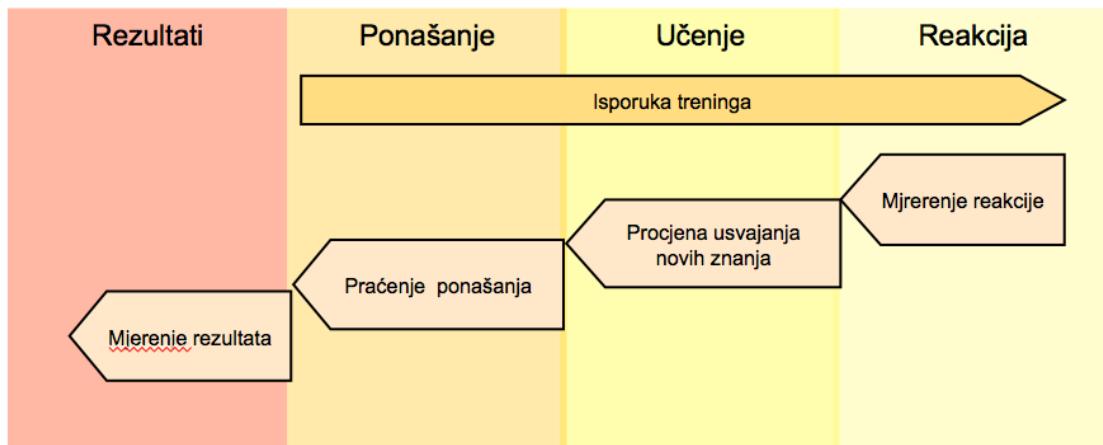
¹⁷ Training Institute of the Federal Administration (TIFA), Brussels, BELGIUM

¹⁸ Kirkpatrick, D. L. (1975). Techniques for evaluating training programs. In D. L. Kirkpatrick (Ed.), Evaluating training programs (pp. 1-17). Madison, WI: ASTD

¹⁹ Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. Journal of applied psychology, 78(2), 311.; Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological science in the public interest, 13(2), 74-101.

Na osnovu logike poslovanja institucije i definisana četiri osnovna segmenta njenog funkcioniranja ova pitanja bi se mogla predstaviti kao na narednom grafikonu.

Grafikon: Model evaluacije efekata obuka



Kirkpatrick-ov model podrazumijeva da su promjene na višem nivou (na primjer, rezultati) od veće koristi nego promjene na nižem nivou (npr. učenje) i stoga promjene na višem nivou ne treba ocjenjivati ukoliko nisu zadovoljavajući rezultati postignuti na prethodnim nivoima.

3.2. Primjena modela u praksi

Evaluacijski plan je dokument koji služi kao smjernica u koracima evaluacije, te predstavlja osnovu za prikupljanje podataka o evaluaciji obuke. Evaluacijski plan bi trebao da definiše da li se za obuku evaluiraju sva četiri nivoa evaluacije, te na koji način. Kako bi se dobili pouzdani rezultati prikupljanje podataka mora biti istovremeno rigorozno i metodološki ispravno, te na osnovu napravljenog evaluacijskog plana, koji se sadrži od sljedećih elemenata:

- ciljevi i indikatori
- metode prikupljanja i izvori podataka
- odgovornost za podatke
- vrijeme kada se prikupljaju.

U ovom poglavlju se pored teoretske ekspozicije evaluacije obuka, prikazuje i primjenjena analiza na konkretnom u kojem se zbog specifičnosti obuke u pojedinim elementima evaluacije morali koristiti alternativni alati. Riječ je o „Obuci zaposlenih koji obavljaju poslove državne uprave za primjenu informacionih tehnologija i rad na računaru“, odnosno ECDL obuci, koja je implementirana od februara 2016. do februara 2017. godine.

3.2.1. Nivo 1: Reakcija/utisci učesnika obuke

Evaluacija se provodi po završetku obuke, a prvi korak je ispitivanje subjektivnog osjećaja polaznika, odnosno da li učesnici smatraju obuku dobro organizovanom, zanimljivom i relevantnom za njihov posao²⁰, čime se zapravo ispituje u kojoj mjeri učesnici obuke zadovoljni programom obuke. Najčešće se provodi standardizovanim evaluacionim upitnicima koje učesnici popunjavaju na kraju obuke.

Napredniji evaluacioni upitnici analiziraju institucionalni kontekst za primjenu novostečenih znanja ispitujući stavove polaznika, njihovo viđenje relevantnosti obuke:

- **Stav** je definisan kao stepen do kojeg učesnici obuke vjeruju da će biti korisno da primijene ono što je naučeno tokom obuke na poslu. Definicija stava o datoј temi znači da pojedinac vidi svrhu i značaj da uradi ono što se traži na poslu, na osnovu utvrđenih priznanja i nagrada za dobar učinak odnosno posljedica za nepostizanje očekivanog učinka.
- **Relevantnost** je stepen do kojeg će učesnici obuke imati priliku da koriste na poslu ono što su na obuci naučili. Relevantnost je važna za krajnju vrijednost obuke jer je najbolja obuka tračenje resursa ako učesnici nemaju mogućnost primjene sadržaja svakodnevnom radu bez obzira u kojoj je mjeri sadržaj obuke neprilagođen²¹.
- **Samopouzdanje** se definiše kao stepen do kojeg učesnici obuke misle da će biti sposobni da primijene na poslu ono što su naučili tokom obuke. Pokazujući samopouzdanje tokom obuke vjerovatnije je da će učesnici postići očekivani učinak na poslu.
- **Predanost** je definisana kao stepen do kojeg učesnik obuke namjerava da primjeni znanja i vještine koje je stekao tokom obuke na poslu, odnosno koliko su učesnici predani da, iako su savladali određena znanja i vještine, moraju se potruditi da ih primijene u svakodnevnoj radnoj praksi.

²⁰ Kirkpatrick, D. L. (1998). Evaluating training programs: The four levels (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.

²¹ Ibid.

Primjer iz prakse: Agencija za državnu službu BiH

Na konkretnom primjeru ECDL obuke, anketne obrasce su popunili svu učesnici sa nivoa BiH, njih 283, ali zbog anonimnosti popunjavanja nije bilo moguće utvrditi specifično zadovoljstvo osoba iz Agencije za rad i zapošljavanje BiH koje je u fokusu analize u prvom dijelu Priručnika. Broj polaznika koji je popunio anketu po ciklusima je bio:

- Ciklus 1: Anketu je popunilo ukupno 218 osobe sa upravnog nivoa BiH.
- Ciklus 2: Anketu je popunilo ukupno 57 osobe sa upravnog nivoa BiH.
- Ciklus 3: Anketu je popunilo ukupno 8 osoba sa upravnog nivoa BiH.

Zbog reprezentativnosti analize, u tabeli ispod su dati rezultati evaluacije prvog ciklusa obuke.

Tabela: Prosječne ocjene evaluacije prvog ciklusa ECDL obuke za nivo BiH

Pitanje	Da	Ne
Sadržaj obuke u cjelini - Da li obuka zadovoljava vaše potrebe i očekivanja?	93%	7%
Smatraćete li pojedine sadržaje odslušanog seminara nepotrebni?	23%	77%
Postoje li sadržaji koje ste željeli odslušati, a nisu obrađeni?	12%	88%
Smatraćete li da je bilo dovoljno vremena za vježbanje i samostalan rad?	90%	10%

Kriterij	Prosječna ocjena (gdje je 5 max)
Materijali i program obuke	
Materijali za obuku (priručnici, vježbe, kvizovi, predisipiti ...)	4,50
Izvođeni primjeri i vježbe	4,74
Program i struktura obuke	4,50
Vremenska organizacija, trajanje seminara	4,41
Tempo nastave (učestalost termina)	4,53
Ukupni dojam o obuci	4,61
Najčešće komentari polaznika:	
Predavač	
Znanje iz oblasti koja je predmet obuke - stručnost	4,95
Komunikacijske vještine	4,86
Prezentacijske vještine	4,89
Aktivno učešće tokom obuke – odnos prema polaznicima (angažiranost, pomoć)	4,89
Metodološki pristup obuci i pripremljenost za nastavu	4,88
Ukupni dojam o predavaču	4,91
Da li je predavač kasnio na nastavu?	NE
Najčešći komentari polaznika:	
Prostor	
Veličina, udobnost i izgled radnih mjeseta	4,38
Tehnička opremljenost	4,55
Klimatizacija i prozračnost	4,15

Ukupni dojam o učionici	4,40
Najčešći komentari polaznika:	

Samoprocjena znanja	
Na početku edukacije	2,92
Na kraju edukacije	4,35

U odnosu na znanje i materijale od seminara ste dobili			
Malo	Zadovoljavajuće	Puno	Jako puno
1%	19%	56%	24%

Uzorak: 218 osoba sa upravnog nivoa BiH.

Analizom prethodne tabele možemo utvrditi da su polaznici zadovoljni cjelokupnom obukom, te da gotovo nije moguće izdvojiti neki aspekt koji bi trebao biti unaprijeđen. Ono što je interesantno u obrascu koji je korišten jesu pitanja vezana za samoprocjenu znanja prije i poslije obuke. Ovdje radi o subjektivnom stavu polaznika, ali se na ovaj način ulazi u drugi nivo evaluacije efikasnosti obuke te se dobija referentna tačka za utvrđivanje promjene nivoa znanja. Ukoliko se u evaluacionom planu ne planira procjena znanja putem testiranja ova grupa pitanja je od izuzetnog značaja, jer iako lični stav polaznika, činjenica da polaznici smatraju da je došlo do unaprjeđenja znanja na obuci stvara preduslove da se to znanje i primjeni na random znanju.

Pored stavova polaznika u ovom konkretnom slučaju su se analizirali i stavovi naručioca obuke, odnosno ključnog korisnika, Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine, koja je koordinirala cijeli proces implementacije obuke posebno iz ugla prilagođavanja obuke potrebama državnih službenika, odnosno realizacijom definisanog projektnog zadatka.

Tabela: Evaluacija od strane ključnih korisnika – naručilaca obuke

Evaluacija od strane ključnih korisnika projekta							
Naziv institucije korisnika projekta:	Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine						
Ime i prezime predstavnika:	A. J.						
Kontakt predstavnika:	033/284-723						
Datum:	29.12.2016. godine						
			OCJENA (molimo označite Vašu ocjenu sa X)				
			1	2	3	4	5
Koordinacijske aktivnosti							
1.	Odgovor Implementatora na dostavljene zahtjeve korisnika					X	
2.	Koordinacija projektnih aktivnosti					X	
3.	Komunikacija i susretljivost Implementatora					X	
4.	Realizacija sastanaka Implementacionog tima					X	

	Komentar:				
Kvalitet usluga					
1.	Rokovi za dostavljanje zamjenskih kandidata				X
2.	Usklađenost sadržaja obuke sa planom projekta				X
3.	Testni sistem ECDL Asocijacije			X	
4.	LMS sistem sa online materijalima za obuku			X	
5.	Zadovoljstvo ostvarenim rezultatima uticaja obuke na nivo IT vještina zaposlenih				X
	Komentar:				
	Ukupna ocjena zadovoljstva Implementacijom projekta:			X	

Problemi na koje biste ukazali vezano za implementaciju projekta: Da testni sistem bude adekvatno pripremljen (bez grešaka u prevodu, da svi parametri funkcionišu) za sve BiH službene jezike.
Preporuke za buduće IT obuke:
Ostali moduli ECDL-a, kao i specijalističke obuke za službenike sa naprednim vještinama kao i za službenike koji rade na poslovima IT-a.

Analizom prethodne tabele može se zaključiti da je obuka realizovana u skladu sa projektnim zadatkom, te uzimajući u obzir i prethodnu analizu stavova polaznika može se zaključiti da su stvoreni preduslovi da učesnici usvajaju nova znanja što se utvrđuje na narednom nivou evaluacije.

U prilogu 9 Priručnika je «Obrazac EEO 1 – Reakcije učesnika», koji je korišten u toku procesa testiranja modela, te se može koristiti u praksi kao alat za utvrđivanje stavova polaznika o pohađanoj obuci.

3.2.2. Nivo 2: Učenje

Činjenica da je neko bio na obuci, pa čak ni da je zadovoljan provedenom obukom, ne znači da je stekao znanja koja je moguće primjeniti na radnom mjestu. Drugim riječima, nakon zadovoljstva učesnika treba ispitati nivo znanja, vještina, stavova i motivacije za primjenu obrađivanih tema, a na osnovu učešća u obuci.

Promjene nivoa znanja se mogu odrediti subjektivnim i objektivnim putem na više načina:

- putem testiranja polaznika obuke prije i poslije obuke (primjer je dat u obrascu EEO2);
- putem testiranja polaznika poslije obuke;
- samoprocjenom znanja polaznika obuke prije i poslije obuke (primjer je dat u obrascu EEO3);
- samoprocjenom znanja polaznika poslije obuke (primjer je dat u obrascu EEO 1);
- drugi načini, poput intervjua, simulacije ili posmatranja rada na random mjestu.

Testiranje polaznika prije i poslije obuke je najadekvatniji metod provjere znanja, koji se ne provodi često, osim u slučajevima dobijanja međunarodno priznatih certifikata. Testiranje nakon obuke je nešto češća metoda, prema kojoj se utvrđuje da li su polaznici nakon obuke na adekvatnom nivou poznавања materije, ali je nedostatak ove metode da se ne može utvrditi da li je nivou znanja koji posjeduje polaznik zaista doprinijela obuka ili je stečeno na drugi način. Samoprocjene znanja se pojavljuju kao češća praksa u okvirima evaluacionih obrazaca nakon obuke (nivo 1). Ova metoda je najsudjektivnija i na njene rezultate se teško u potpunosti pouzdati, ali u slučaju pozitivnog stava predstavljaju «priznanje» polaznika da ima potrebna znanja što je preduslov njihove primjene na radnom mjestu.

Ako za primjer uzmemmo standardnu ECDL obuku podrazumjeva 7 modula, odnosno 7 tematskih cjelina, a u ovom konkretnom slučaju program obuke za državne službenike svih nivoa vlasti u BiH je obuhvatio nastavne cjeline koje su potrebne za osposobljavanje za rad na računarima za početni, odnosno 4 modula. Kroz evaluacioni obrazac ispitivan je subjektivni stav polaznika o promjeni njihovog nivoa znanja, te je za sva tri ciklusa utvrđeno da je stav polaznika da su IT vještine nakon obuke značajno unaprijeđene.

Tabela: Samoprocjena znanja iz oblasti IT prije i poslije ciklusa 1 ECDL obuke

Period samoevaluacije	Prosječna ocjena
Na početku edukacije	2,84
Na kraju edukacije	4,36

Samoevaluacija znanja predstavlja alternativnu metodu, dok je osnovna metoda za utvrđivanje nivoa znanja testiranje polaznika.

Primjer iz prakse: Agencija za državnu službu BiH

Evropska računarska diploma (ECDL) je međunarodno priznata potvrda informatičke pismenosti, koja garantuje vlasniku poznавање rada na ličnom računaru prema ECDL normi. Za dobijanje diplome kandidati se prijavljuju za ispite bilo gdje u svijetu, polažu redoslijedom kojim žele, u različitim test centrima, te nakon položenih ispita dobiti potvrdu priznatu u cijelom svijetu. U slučaju ove konkretnе obuke implementator je imao zadatak da obavi predtestiranje polaznika prije obuke i izlazno testiranje po završetku obuke.

Predtestiranje podrazumjeva utvrđivanje nivoa općeg znanja iz oblasti IT, te služilo za utvrđivanje nivoa znanja polaznika (s ciljem praćenja napretka polaznika), te za formiranje grupe, kako bi se nivo znanja unutar jedne grupe ujednačio što je jako važno za dinamiku i način rada sa pojedinim grupama.

Nakon svakog završenog modula polagao se test, a za uspješno položen modul je određen prag od 75%, a kandidati su dobijali ECDL certifikate ukoliko polože sva četiri modula.

Imajući u vidu da je projekat imao budžetska ograničenja, predtestiranje je organizovano izvan ECDL sistema na neformalan način, putem internog testiranja polaznika iz svih oblasti koje su bile predmet obuke. Tabela koja slijedi daje sveobuhvatnu informaciju o procesu testiranja: naziv modula, tačan datum i vrijeme, te ostvareni rezultat.

Tabela: Primjer rezultata predtestiranja i izlaznog testiranja

Vrsta testiranja	Modul	Vrijeme	Broj polaganja	Ocjena
Osoba 1				
1. Predtestiranje:				80
Testiranje:	Modul 7_Str 3_2010_BOS_syl5	15.07.16 17:39	1	97,22
	Modul 4_Str 3_2010_BOS_syl5	08.07.16 17:54	1	91,67
	Modul 3_Str 3_2010_SRP_syl5	17.06.16 17:46	1	91,67
	Modul 2_Str 2_WIN7_SRP_syl5	24.05.16 18:02	1	86,11
			Prosijek	91,6675
			Napredak	11,6675
Osoba 2				
2. Predtestiranje				46,66
Testiranje:	Modul 7_Str 2_2010_SRP_syl5	15.07.16 17:37	1	91,67
	Modul 4_Str 4_2010_SRP_syl5	08.07.16 17:47	1	91,67
	Modul 3_Str 3_2010_SRP_syl5	17.06.16 17:45	1	86,11
	Modul 2_Str 1_WIN7_SRP_syl5	24.05.16 18:09	1	94,44
			Prosijek	90,9725
			Napredak	44,3125
Osoba 3				
3. Predtestiranje				53,33
Testiranje:	Modul 7_Str 3_2010_SRP_syl5	15.07.16 17:39	1	94,44
	Modul 4_Str 1_2010_SRP_syl5	08.07.16 17:56	1	77,78
	Modul 3_Str 1_2010_SRP_syl5	17.06.16 17:50	1	77,78
	Modul 2_Str 2_WIN7_SRP_syl5	24.05.16 18:18	1	83,33
			Prosijek	83,3325
			Napredak	30,0025

Analizom podataka možemo reći da je obuka na nivou usvajanja znanja dala odlične rezultate, jer na ovom isječku iz baze jedan od tri polaznika prije same obuke imao znanje iznad 75%, dok su na izlaznom testiranju svi ostvarili zadovoljavajući rezultat po svim modulima za dobijanje ECDL certifikata, odnosno da su ostvareni preduslovi da obuka doprinese većoj efikasnosti na radnom mjestu.

3.2.3. Nivo 3: Ponašanje/primjena znanja

Usvojena znanja ne znače zasigurno i njihovu primjenu na radnom mjestu, jer to zavisi od mnogo faktora, od motivacionih, koje su potpuno subjektivan stav polaznika, do institucionalnih, na koje često polaznik obuke ne utiče²².

Istraživanja pokazuju da je za poboljšanje efikasnosti neophodno pratiti ključna ponašanja službenika. Organizacije koje prate primjenu znanja i vještina stečenih na obukama mogu očekivati čak do 85% primjene naučenog na poslu. Nasuprot tome, organizacije koje se oslanjaju isključivo na provođenje obuka kojima žele da poboljšaju radni učinak ostvaruju oko 15% uspješnosti²³.

Drugim riječima, ukoliko se ne prate efekti obuke u smislu obavljanja radnih dužnosti službenika, vrlo je vjerovatno da učesnici obuke prilikom povratka na posao neće promijeniti način ponašanja odnosno svoju svakodnevnu rutinu u obavljanju radnih zadataka.

Razgovor o ocjenjivanju je savršena prilika za neposredne rukovodioce i službenike da razmjene mišljenja o radnim procesima, ključnim ponašanjima u obavljanju poslova, te uticaju obuke na njih. Razgovor o ocjenjivanju državnih službenika mora biti sastavni i obavezni dio sistema ocjenjivanja, te predstavlja priliku za pojedince da sa svojim neposrednim rukovodiocima razmjene mišljenja o ličnom razvoju i razvoju karijere.

Prema Pravilniku o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika u institucijama ocjenjivanje se vrši na osnovu stepena ispunjenja dogovorenih radnih ciljeva²⁴ i na osnovu ocjene profesionalnosti državnog službenika²⁵. Ocjenjivanjem se evaluira doprinos službenika u ostvarivanju ličnih ciljeva u definisanom vremenskom periodu²⁶. Zadovoljavajuća primjena Pravilnika o načinu ocjenjivanja rada državnih službenika mogla bi podrazumijevati minimalno²⁷:

- da se državni službenici ocjenjuju naspram dogovorenih radnih ciljeva, te
- da su ocjene razmatrane između ocjenjenog i ocjenjivača.

²² Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.

²³ Brinkerhoff, R.O. 2006. *Telling Training's Story: Evaluation Made Simple, Credible, and Effective*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

²⁴ 50% ocjene državnog službenika zasnovano je na učinkovitosti državnog službenika u postizanju dogovorenih radnih ciljeva.

²⁵ Profesionalnost državnog službenika podrazumijeva ocjenu prema sljedećim kriterijima: samostalnosti; odnosa prema poslu; stvaralačke sposobnosti i inicijative; odnosa prema drugima u obavljanju poslova i zadataka te vještine komunikacije; spremnosti prilagođavanja promjenama.

²⁶ Miličić, B., „Menadžment ljudskih resursa“, Centar za izdavačku delatnost EF, Beograd, 2006, str. 191.

²⁷ Ured za reviziju institucija BiH (2013). Izvještaj revizije učinka rezultati reforme javne uprave – Studija slučaja: Reforma upravljanja učincima u državnoj službi Broj: 01-02/03-09-16-1-946/13 Sarajevo, decembar 2013. godine

Ocjena radne uspješnosti ima dvostruku namjenu – administrativnu i razvojnu²⁸. Posebno je važna razvojna u okviru koje se identifikuju ostvareni zadaci i ono što nije urađeno na adekvatan način, te na koji način pružiti podršku službeniku da sa uspjehom obavlja postavljene zadatke, odnosno ostvaruje zacrtane rezultate. Pod ostvarenim rezultatima bi trebalo da se analizira prisustvovanje i aktivno učestvovanje na obukama određenim planom profesionalnog razvoja donesenog prilikom ocjenjivanja rada državnih službenika. Ukoliko državni službenik ostvari manje od 75% rezultata u izvršavanju obaveze obrazovanja i usavršavanja, ta se činjenica uzima u obzir i ne ide u korist državnog službenika u postupku ocjenjivanja rada, internog premještaja i unapređenja državnog službenika²⁹.

Isječak iz obrasca za ocjenjivanje državnog službenika u institucijama BiH je dat u tabeli ispod.

Tabela: Isječak iz obrasca za ocjenjivanje državnog službenika u institucijama BiH

2. OCJENA STEPENA ISPUNJENJA RADNIH CILJEVA

DATUM OCJENJIVANJA: _____

Zaokružiti odgovarajuću ocjenu.

Ciljevi	Ocjena	Komentar direktno nadređenog
1.	1 2 3 4	
2.	1 2 3 4	
3.	1 2 3 4	
4.	1 2 3 4	
5.	1 2 3 4	

Prosječna ocjena u odnosu na stepen ispunjenih radnih ciljeva:
(zbir pojedinačnih ocjena podijeljen sa brojem postavljenih ciljeva)

²⁸ Radosavac, Željko (2015). Savremeno upravljanje ljudskim potencijalima. SVAROG br. 11., oktobar 2015. (208-219) UDK 005.95/.96 DOI 10.7251/SVR1511208R, <http://svarog.nubl.org/wp-content/uploads/2014/12/Mr-%C5%BDeljko-M.-Radosavac-SAVREMENO-UPRAVLJANJE-LJUDSKIM-POTENCIJALIMA.pdf>

²⁹ Uredba o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine" broj 74/12), članovi 7 i 8

3. OCJENA RADA PO OSTALIM KRITERIJIMA

Zaokružiti odgovarajuću ocjenu.

Aspekt rada	Ocjena	Komentar direktno nadređenog
1. Samostalnost	1 2 3 4	
2. Odnos prema poslu	1 2 3 4	
3. Stvaralačka sposobnost i inicijativa	1 2 3 4	
4. Odnos prema drugima u obavljanju službe i vještine komunikacije	1 2 3 4	
5. Spremnost prilagođavanja promjenama	1 2 3 4	
6. Dodatni kriterij (opciono)	1 2 3 4	
Prosječna ocjena (zbir svih ocjena podijeljen sa brojem kriterija)		

Ono što se u praksi često dešava je da u procesu ocjenjivanja nije definisan cilj koji direktno adresira tematiku obuke, pa je u tom slučaju efekte obuke moguće procjeniti na tri načina:

- putem specijalizovane metode koja se zove "Feedback 360 stepeni" kroz koju se jednostavnim upitnikom prikupljaju informacije od strane polaznika obuke, menadžera i kolega, nerijetko i tehničke podrške posebno ako se radi o obukama iz nekih tehničkih vještina (npr. IT), kako bi se utvrdilo da li je do željene promjene ponašanja zaista došlo (primjer je dat u prilozima u obrascu EEO 4a i EEO 4b);
- Putem simulacije procesa ocjenjivanja, odnosno intervjujsanjem državnog službenika i neposrednog rukovodioca (primjer je dat u «Obrazac EEO 3 – Priprema za proces ocjenjivanja»);
- Putem fokus grupe u kojim učestvuju rukovodeći državni službenici i službenici koji su pohađali obuku.

Iako je najadekvatniji metod evaluacije primjene na radnom mjestu proces ocjenjivanja, u praksi se veoma često dešava da se efekti obuke analiziraju putem metode Feedback 360. Naziv metode predstavlja puni krug ima 360 stepeni, pa se o primjeni znanja stečenih na obuci jednostavnim upitnicima ispituju stavovi nadređenih, saradnika i specijalista iz oblasti iz koje je organizovana obuka. U slučaju ECDL obuke, niti u jednom slučaju u analiziranoj instituciji obuka nije definisana u obrascima za ocjenjivanje kao obuka za unaprjeđenje efikasnosti na radnom mjestu. Razlog može biti i u činjenici da je uslov za dobijanje zaposlenja u državnoj službi poznavanje rada na računaru. Za konkretnu primjenu Feedbacka 360 istraživanje su određene tri grupe službenika: polaznici obuke, njihovi neposredni rukovodioci i službenici iz odjeljenja za informatiku (IT), koji su najmjerodavniji da ocijene eventualni napredak u radu.

Primjena metoda je jednostavna za korištenje, a slabost metoda je u uopćenim postavljenim ciljevima obuke, bez preciznih parametara koji određuju digitalnu pismenost po modulima.

Primjena znanja na radnom mjestu se u ovom konkretnom slučaju mjeri u odnosu na očekivani ishod koji je definisan na način da će po završetku obuke polaznici biti osposobljeni za korištenje računara, IKT opreme i osnovnih MS Office aplikacija u skladu sa standardiziranim programom edukacije i verifikacije stečenih znanja za koji je osigurna certifikacija koja je priznata na međunarodnom nivou.

Primjer iz prakse: Agencija za državnu službu BiH

Prosječne ocjene koje su dali **učesnici obuke** za svoju efektivnost prije i nakon učešća u programu pokazane su u tabeli iz kojih se vidi napredak, manje značajan za rad po ECDL standardima, a više u smislu kvalitetnijeg rada, što je svakako veoma značajno. Također je jako važno da je samoprocjena samih službenika niža od procjene njihovih nadređenih i tehničke podrške.

Tabela: Samoprocjena polaznika obuke o promjenama znanja prije i poslije obuke

Prije					Poslije				
VEOMA NEFIKASNO	NEFIKASNO	NEUTRALNO	EFIKASNO	VEOMA EFIKASNO	VEOMA NEFIKASNO	NEFIKASNO	NEUTRALNO	EFIKASNO	VEOMA EFIKASNO
2,6			1a. O sposobljen sam za rad na računaru po ECDL standardima.					3,6	
2,6			1b. Uvođenje savremenih informacionih tehnologija mi je omogućilo kvalitetniji i efikasniji rad.					4	

Prosječne ocjene koje su dali **nadređeni** za efektivnost službenika polaznika obuke prije i nakon učešća u programu pokazane su u tabeli, iz koje je također vidljiv napredak po oba cilja obuke. Ono što je interesantno je da je neposredni rukovodilac ocjenio višim ocjenama rad službenika prije obuke od samih službenika, dok je njihovo trenutno znanje također ocjenjeno višim nivoom od strane rukovodioca, nego samoevaluacijom samih službenika.

Tabela: Evaluacija nadređenog polazniku obuke o primjeni znanja prije i poslije obuke

Prije					Poslije					
VEOMA NEFIKASNO	NEFIKASNO	NEUTRALNO	EFIKASNO	VEOMA EFIKASNO	VEOMA NEFIKASNO	NEFIKASNO	NEUTRALNO	EFIKASNO	VEOMA EFIKASNO	
3					1a. Ospozobljeni službenici za rad na računaru po ECDL standardima.					4
3,6					1b. Uvođenje savremenih informacionih tehnologija je omogućilo kvalitetniji i efikasniji rad.					4,6

Prosječne ocjene **tehničke podrške** za efektivnost polaznika obuke prije i nakon učešća u programu pokazane su u tabeli ispod. Oni su također višim ocjenama ocjenili oba pitanja u poređenju na samoevaluaciju službenika, a ocjenu značaja uvođenja savremenih informacionih tehnologija za kvalitetniji i efikasniji rad su postavili na najviši nivo.

Tabela: Evaluacija tehničke podrške polaznicima obuke o primjeni znanja prije i poslije obuke

Prije					Poslije					
VEOMA NEFIKASNO	NEFIKASNO	NEUTRALNO	EFIKASNO	VEOMA EFIKASNO	VEOMA NEFIKASNO	NEFIKASNO	NEUTRALNO	EFIKASNO	VEOMA EFIKASNO	
3					1a. Ospozobljeni službenici za rad na računaru po ECDL standardima.					4
3					1b. Uvođenje savremenih informacionih tehnologija je omogućilo kvalitetniji i efikasniji rad.					5

Generalan zaključak je da je uz sva metodološka ograničenja obuka doprinijela željenim rezultatima, odnosno da su znanja steklena na obuci direktno primjenjena na radnom mjestu, te da je kao rezultat efikasnost radnog procesa povećana.

Primjer iz prakse: Agencija za državnu službu FBiH

Agencija za državnu službu FBiH je razvila Upitnik za polaznike obuke u oblasti upravljanja projektnim ciklusom (PCM) u okviru sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini, koji je popunjavan određeni vremenski periodi nakon završetka obuke sa ciljem procjene efekata PCM obuke. Upitnik na vješt način kombinuje pitanja vezano za treći i četvrti nivo evaluacije. Ovaj dio upitnika je fokusiran na primjenu stečenih znanja u toku obuke, te ispituje pitanja od značaja za treći nivo evaluacije.

Kada ste prošli obuku o PCM-u organizovanu u okviru sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u BiH (mjesec/godina)? _____ / _____

A. Prva tri pitanja se fokusiraju na to koliko često ste koristili naučeno na PCM obuci, koliko efikasno to primjenjujete i u kojoj mjeri je naučeno važno za vaše radno mjesto.

Označite odgovarajuću kućicu u tabeli sa X

1. Učestalost	<i>Nikada</i>	<i>Rijetko</i>	<i>Često</i>	<i>Veoma često</i>	<i>Stalno</i>	<i>Nemam priliku da primjenim</i>
(a) Koliko često koristite naučeno na PCM obuci na Vašem radnom mjestu?	0	12	19	14	3	6
2. Efektivnost	<i>Nisam efektivan/n a</i>	<i>Slabo efektivan/n a</i>	<i>Efektivan/n a</i>	<i>Veoma efektivan/n a</i>	<i>Potpuno efektivan/n a</i>	<i>Nemam priliku da primjenim</i>
(a) Uopćeno, koliko ste efektivni u korištenju naučenog na PCM obuci na Vašem radnom mjestu?	0	3	29	14	1	7
(b) Koliko ste efektivni u izradi logičkog okvira, uključujući analizu problema,	0	6	28	12	0	8

definisanje ciljeva, indikatora i pretpostavki?						
(c) Koliko ste efektivni u korištenju smjernica za pripremu projekta koje objavljuje donator?	0	6	21	14	5	8
(d) Koliko ste efektivni u pripremi koncept note i projektnog prijedloga?	0	11	22	10	3	8
(e) Koliko ste efektivni u pripremi projektnog budžeta?	0	7	27	9	3	8
(f) Koliko ste efektivni u osiguranju kvaliteta projektnih prijedloga?	0	3	31	11	1	8
(g) Koliko ste efektivni u upravljanju projektom, praćenju i evaluaciji projekta?	0	5	25	12	2	9

3. Važnost	Nevažno	Malovažno	Važno	Veoma važno	U potpunosti važno	Nemam priliku da primijenim
(a) Koliko je ono što ste naučili važno za vaše radno mjesto i uspješnost u obavljanju poslova?	1	1	19	15	14	4
B. Sljedeća pitanja se odnose na <u>promjene</u> koje ste kao efekte PCM obuke uočili na izvršavanju zadataka Vašeg radnog mjeseta.						

4. Promjene	Nema promjene	Nezнатне promjene	Manje promjene	Značajne promjene	Veoma značajne promjene	Nemam priliku da primijenim
(a) Da li ste, kao rezultat učešća na PCM obuci – češće pratili <u>pozive za projekte Evropske unije i drugih donatora</u> ?	0	3	20	18	9	4
(b) Da li ste, kao rezultat učešća na PCM obuci, više <u>uključivali različite aktere, korisnike i partnere u pripremu projektnih prijedloga</u> ?	0	4	21	16	5	8
(c) Da li ste, kao rezultat učešća na PCM obuci, <u>povećali saradnju između općinskih/gradskih odjeljenja i odsjeka i uspostavili tamski rad na pripremi projektnih prijedloga</u> ?	1	1	24	17	4	7
(d) Da li ste, kao rezultat učešća na PCM obuci – <u>razmatrali izradu projektnih prijedloga sa Vašim kolegama</u> ?	0	3	14	27	5	5
(e) Da li ste, kao rezultat učešća na PCM obuci – <u>češće razmatrali prijedloge</u>	0	6	16	24	4	4

<u>projekata sa svojim nadređenim /rukovodiocem?</u>						
(f) Da li ste se, kao rezultat učešća na PCM obuci, <u>više profesionalno zainteresovali za izradu projektnih prijedloga?</u>	1	1	11	17	21	3
(g) Da li, kao rezultat učešća na PCM obuci, više koristite <u>različite tehnike istraživanja i izvore informacija</u> (internet, izvještaje, pravne akte i td.)?	0	2	19	21	10	2

5. Osim promjena koje ste naveli pod tačkom 4, šta se još promijenilo na Vašem radnom mjestu kao rezultat učešća na PCM obuci? Navedite najmanje dvije promjene koje ste primijetili/doživjeli.

6. Da li je Vaše učešće na PCM obuci imalo bilo kakav negativan ili pozitivan uticaj na druge oblasti Vašeg rada u vašoj organizacionoj jedinici/odjeljenju?

C. U primjeni onoga što smo naučili na PCM obuci, važno je identificirati **prepreke** i **mogućnosti** koje imamo na radnom mjestu. Molimo Vas da razmislite i u odgovorima na pitanja 7. i 8. navedete specifične prepreke i prilike/mogućnosti koje ste primijetili (neki od mogućih primjera su navedeni u fus-notama 1) i 2))

7. Koje prepreke su Vas onemogućile da ono što ste naučili na PCM obuci primijenite na Vašem radnom mjestu?³⁰:

8. Koje prilike/mogućnosti su Vam omogućile da ono što ste naučili na PCM obuci primijenite na Vašem radnom mjestu?³¹:

³⁰ Npr: „Dodijeljeni su mi drugi radni zadaci“; „Nisam imao/la vremena za ovo“; „Nije bilo interesa ni podrške od strane rukovodilaca za rad na projektima“, itd.

³¹ Npr: „Lično sam jako motivisan/a“; „Moja organizaciona jedinica je pružala podršku, prijedloge i savjete“.

3.2.4. Nivo 4: Rezultati/efekti

Ukoliko dolazi do promjene ponašanja polaznika obuke na radnom mjestu, za očekivati je da se poboljšavaju rezultati institucije. Četvrti nivo Kirkpatrickovog modela procjenjuje efekte stručnog usavršavanja službenika na cijelu instituciju, pri čemu se efekti obuke javljaju kao kombinacija stečenog znanja tokom obuke, institucionalne podrške i pojedinačne odgovornosti službenika za njegovu primjenu, a pri čemu se očekuje da će službenici biti osposobljeni da ostvare ciljeve odjeljenja čime se direktno ostvaruju rezultati institucije. Dakle, u fokusu ovog koraka nisu više individualna ostvarenja, već indikatori uspješnosti koji obuhvataju ciljeve organizacione jedinice. U ovom koraku se analiza odvaja od pojedinca, a rezultati se pripremaju za nadležne putem obaveznog godišnjeg Izvještaja o radu, kako organizacione jedinice, tako i same institucije. Indikatori bi se trebali definirati na redovnim sastancima koji prethode proceduri ocjenjivanja, a o čemu je bilo riječi u ranijim poglavljima.

Iako je Izvještaj o radu ključni dokument u kojem se treba dokumentovati poboljšanje rezultata rada organizacije, kao jedan od izvora podataka može biti i:

- Pregled alata «Obrazac PPO 2 - Odlučivanje menadžmenta o smijeru sprovođenja analize potreba za usavršavanjem» (Prilog 3), jer samo uz precizno definisane potrebe institucije se može na adekvatan način analizirati da li je do njihovog ostvarenja zaista i došlo.
- Zbirni izvještaj o procesu ocjenjivanja učinaka, koji pripremaju Agencije za državnu službu/upravu i u kojem predlažu korektivne mjere i aktivnosti koje imaju za zadatak ujednačavanje ocjenjivanja i provođenja postupka ocjenjivanja u institucijama³²;
- Upitnik za procjenu (primjer dat u obrascu EEO 5), u kojem rukovodioци u instituciji procjenjuju poboljšanje rezultata organizacione jedinice iz ugla obuke koju je službenik (ili više njih) pohađao.

Jako je važno da je ovaj korak povezan sa prvim korakom u procesu procjene potreba za obukama, jer samo sa adekvatnim i kvalitetnim planom institucije se može očekivati da će razvoj ljudskih potencijala doprinositi njenom rastu i razvoju. U slučaju Agencije za rad i zapošljavanje BiH na prvom koraku procjene potreba za obukama su definisane:

- Unapređenje efikasnosti u pripremi i provođenju sporazuma o zapošljavanju između BiH i drugih zemalja (Razvoj i implementacija elektronske razmjene podataka za realizaciju sporazuma o zapošljavanju i sporazuma o socijalnom osiguranju između BiH i drugih država)
- Međunarodne obaveze i integracioni procesi BiH u oblasti rada i zapošljavanja;
- Koordinacija socijalnog sistema, primjena Međunarodnih standarda i programa (Izrada baze podataka o državljanima BiH koji ostvaruju pravo na socijalnu sigurnost po osnovu rada na inostranom tržištu rada)
- Napredna obuka iz oblasti statistike
- Napredna obuka iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija.

U konkretnom slučaju svrha obuke je osposobljenost za rad na računaru po ECDL standardima i kvalitetniji i efikasniji rad institucija uvođenjem savremenih informacionih tehnologija. Iako obuka nije specifično navedena u planovima rada pojedinih odjela ili godišnjem planu rada, plan rada je u značajnoj mjeri istakao potrebu za usavršavanjem iz oblasti informacionih tehnologija. Procjena efikasnosti obuke je provedena upotrebom alternativne metode prikupljanja podataka pomoći upitnika EEO 5, putem kojeg su anketirani rukovodioци institucije, odnosno direktor i zamjenik direktora.

³² Ured za reviziju institucija BiH (2013). Izvještaj revizije učinka rezultati reforme javne uprave – Studija slučaja: Reforma upravljanja učincima u državnoj službi Broj: 01-02/03-09-16-1-946/13 Sarajevo, decembar 2013. godine, str. 21

Prema mišljenjima rukovodilaca vezano za unaprjeđenje efikasnosti institucije mogu se izvući sljedeći zaključci:

- Postoji saglasnost da je obuka povećala efikasnost institucije, efikasnost rukovođenja, te da su službenici više motivisani za rad nakon obuke kojom su unaprijedili i certifikovali svoje vještine.
- Također, menadžment je stava da je obuka poboljšala inovativnost, kvalitet rada i rezultata, zadovoljstvo zaposlenih i produktivnost.
- Odnosi sa klijentima/korisnicima su direktno unaprjeđeni obukom.

Generalan zaključak je da je obuka dala željene rezultate na nivou unaprjeđenja rada institucije posebno iz ugla vođenja evidencija i elektronske razmjene podataka za realizaciju sporazuma o zapošljavanju i sporazuma o socijalnom osiguranju između BiH i drugih država.

Primjer iz prakse: Agencija za državnu službu FBiH

Agencija za državnu službu FBiH je razvila Upitnik za polaznike obuke u oblasti upravljanja projektnim ciklusom (PCM) u okviru sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini, koji je popunjavan određeni vremenski periodi nakon završetka obuke sa ciljem procjene efekata PCM obuke. Upitnik na vješt način kombinuje pitanja vezano za treći i četvrti nivo evaluacije. Ovaj dio upitnika je fokusiran na koristi koje je imala institucija od učešća službenika na obuci, odnosno ispituje pitanja od značaja za četvrti nivo evaluacije.

D. Završna pitanja se odnose na ocienu koristi koje je Vaše učešće na PCM obuci donijelo Vašoj Općini/Gradu.

9. Koje konkretnе rezultate ili unapređenja smatrate da je Vaša općina/grad ostvarila zahvaljujući Vašem učešću na PCM obuci, *a u poređenju sa Vašim radom na projektima prije obuke?*

(a) Povećana ušteda vremena u pripremi projektnih prijedloga (Da/Ne) _____

Ako Da, koliko vremena u procentima ste uštedjeli u poređenju sa vremenom rada na pripremi projekata prije obuke:

Procenat	1%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%
<u>Označite (X)</u>	10	22	14	2	0

(b) Manje ispravljanja i dupliciranja posla u pripremi projektnog prijedloga (Da/Ne) _____

Ako Da, koliko manje imate ispravljanja/dupliciranja u procentima u poređenju sa radom na pripremi projekata prije obuke:

Procenat	1%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%
<u>Označite (X)</u>	12	20	7	5	0

(c) Povećan multidisiplinarni timski rad između različitih organizacionih jedinica/odsjeka u Vašoj Općini/Gradu (Da/Ne) _____

Ako Da, koliko se u procentima povećao timski rad u poređenju sa radom na pripremi projekata prije obuke:

Procenat	1%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%
Označite (X)	8	16	11	10	0

(d) Povećano zadovoljstvo poslom tokom pripreme projektnih prijedloga (Da/Ne) _____

Ako Da, koliko je u procentima povećano zadovoljstvo u poređenju sa radom na pripremi projekata prije obuke:

Procenat	1%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%
Označite (X)	14	15	10	3	0

10. Procijenite druge koristi koje je imala Vaša općina/grad od Vašeg učešća na PCM obuci i procijenite procenat unapređenja.

_____ %
_____ %
_____ %
_____ %

E. Završna grupa pitanja se odnosi na podatke o efektima obuke i činjenične podatke o prijedlozima projekata koje je Vaša općina/grad podnijela nakon Vašeg učešća na PCM obuci. Ako niste sigurni u vezi sa nekim od traženih podataka, predlažemo da kontaktirate nadležno odjeljenje u Vašoj općini, sa kojim ste sarađivali kada ste pripremali projekt.

9 Koliki je broj projekata u čiju pripremu/podnošenje ste bili uključeni u Vašoj općini nakon učešća a PCM obuci: _____

10 Navedite nazive zadnjih prijedloga projekata u čiju pripremu ste bili uključeni?

(a) _____
(b) _____
(c) _____

11 Koliki su njihovi budžeti? (a) _____ KM/€ (b) _____ KM/€ (c) _____ KM/€

12 Da li su podneseni projekti odobreni? (Da/Ne) (a) ___, (b) ___, (c) ___

13 Ako nisu odobreni, koji su bili razlozi?

14 Imate li dodatne komentare na proces pripreme prijedloga projekata, npr. šta je proteklo dobro, a šta ne?

3.3. Sažetak evaluacije efekata obuka

Jako je važno da se od evaluacije ne napravi aktivnost koja je svrha sama sebi i kao takva opterećenje službenicima koji su za nju zaduženi, pa je prioritet da se koriste postojeći administrativni podaci i baze podataka, izvještaji i druga dokumentacija u cilju njihovog mjerjenja. Svi se podaci alternativno mogu prikupiti drugim metodama, ali tu metodu treba izbjegavati zbog pristrasnosti ispitanika, te zbog dodatnog opterećenja, koje ispitanici najčešće smatraju nepotrebnim.

Tabela: Metodologija analize efekata provedenih obuka (plan evaluacije)

Razina	Ciljevi	Ulagni podaci	Odgovornost	Vrijeme
1 Reakcija	Zadovoljstvo sadržajem obuke i realizacija programa	Standardni upitnik za povratne informacije	Organizator obuke	Po završetku obuke
2 Učenje	Ukupni ciljevi obuke u smislu sticanja novih znanja (Bloomova taksonomija)	<i>Inicijalni test i završni test</i> Ili alternativno upitnik o stavovima polaznika (manja preciznost u rezultatima)	Organizator obuke	Prije, tokom i nakon zadnjeg modula obuke
3 Primjena	Primjena novih znanja na radnom mjestu	Obrazac za ocjenjivanje (ispunjavanje postavljenog cilja) <i>Feedback 360: Standardizirani upitnik sa pitanjima na nivou primjene</i>	Rukovodeći državni službenici Menadžer	U okviru redovne procedure ocjenjivanja 3 mjeseca nakon obuke

		(učesnici, nadređeni i kolege) Simulacija procesa ocjenjivanja	obuka	6 mjeseci nakon obuke
4 Uticaj	Povećanje efikasnosti institucije kroz primjenu novih znanja	Statističke informacije i izvještaji organizacionih jedinica	Rukovodeći državni službenici i direktor	Jednom godišnje

Primjer iz prakse: Agencija za državnu službu FBiH

S ciljem sistematske evaluacije efekata obuke, neophodno je napraviti plan evaluacije, odnosno prikupljanja podataka za aktivnosti evaluacije u ovom slučaju vezano za obuku o upravljanju projektnim ciklusom (PCM). Za svaki od pet razina evaluacije, evaluacijski plan je identificirao *ciljeve*, te jednu ili više mjera za svaki od tih pet ciljeva, odnosno objektivno provjerljivih indikatora.

Kako bi se dobili pouzdani rezultati na svih 5 razina evaluacije, prikupljanje podataka mora biti istovremeno rigorozno i metodološko u svom pristupu. Premda su razinama reakcije i učenja nedostajali ovi elementi, podaci razina 3. do 5. nisu nikako prikupljeni / analizirani u okviru sistema obuke prije ove aktivnosti.

Korištena je kombinacija metoda „interne“ i „eksterne“ procjene za svih 5 razina evaluacije. Za PCM obuku, to uključuje, na primjer, na razini primjene (razina 3.),

- (a) osvrt stručnjaka u pisanoj formi (jedna stranica) na temelju objektivnih kriterija za projektne prijedloge (npr. struktura logičkog okvira, SMART indikatori, itd.) i
- (b) upitnik o stečenim SKA u okviru PCM obuke, naravno u smislu učestalosti, učinkovitosti, promjena, prepreka i motivatora - obuhvatajući tako i „interni“ i „eksterni“ metod.

Tabela: Nacrt evaluacijskog plana za obuku u oblasti upravljanja projektnim ciklusom (PCM)

Razin a	Ciljevi	Mjera	Metode/alati	Izvor podataka	Vrijeme	Povratne informacije/QA
1 Reakcija	1 Zadovoljstvo sadržajem obuke i realizacija programa	1 Prosječno najmanje 4,2 na skali od mogućih 5	Standardni upitnik za povratne informacije Kontrolni popis koordinatora Izvještaj vodećih trenera	Učesnici (interno) Koordinator (eksterno) Vodeći trener / treneri	Kraj obuke, tj. nakon sva tri modula obuke	Vodeći trener / Nacionalne partnerske institucije MTSII tim

2 Učenje	<p>Ukupni ciljevi: Omogućiti učesnicima da pripreme prijedloge u skladu s EU / nacionalnim standardima</p> <p>Specifični ciljevi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poznavanje finansijskih instrumenata za JLS 2. Znanje o PCM metodologiji 3. Vještine za analizu postojeće situacije za prijavu projektnih prijedloga 4. Vještine za pripremu logičke matrice 5. Vještine u izradi prijedloga 6. Poznavanje prijavnog obrasca 7. Vještine u procjeni kvalitete logičke matrice i prijedloga projekta 8. Poznavanje načina prijave na otvorene pozive za podnošenje projektnih prijedloga 9. Poznavanje administracije i finansijskog upravljanja projektima 	<p>Veći broj tačnih odgovora na pitanja za svaki od 9 ciljeva (prije i poslije).</p>	<p><i>Inicijalni kviz</i> na temelju pitanja sa više ponuđenih odgovora vezano za postojeća SKA u ovoj oblasti (25 + pitanja) - najmanje dva pitanja po cilju - tri ili više za važne ciljeve</p> <p><i>Završni kviz</i> na temelju pitanja sa više ponuđenih odgovora vezano za postojeća SKA u ovoj oblasti (25 + pitanja) – pitanja ista ili tematski vezana kao i kod incijalnog kviza</p>	<p>Učesnici (interno)</p> <p>Vodeći trener / treneri (eksterno)</p>	<p>Tokom i nakon sva tri modula obuke</p>	<p>Vodeći trener</p> <p>Nacionalne partnerske institucije</p> <p>MTSII tim</p>
3 Primjena	<p>Primjena i uspješno podnošenje konkretnog razvojnog prijedloga za finansiranje</p>	<p>Objektivni kriteriji na temelju EU / nacionalnih standarda, npr. struktura logičkog okvira, SMART indikatori, itd.</p> <p>Stečena SKA: učestalost, učinkovitost, važnost, promjena, preporuke,</p>	<p>Pregled stručnjaka u <i>pisanoj</i> formi (1 stranica)</p> <p>Standardizirani <i>upitnik</i> sa pitanjima na razini primjene (učesnici)</p>	<p>Učesnici (eksterno)</p> <p>Učesnici (interno)</p> <p>Nacionalne partnerske institucije</p>	<p>Nakon izrade prijedloga za finansiranje</p> <p>Nakon 2-3 godine</p>	<p>Nacionalne partnerske institucije</p> <p>(MTSII tim)</p>

		motivatori				
4 Utjecaj	Prihvatanje i finansiranje prijedloga	Omjer broja poziva za podnošenje prijedloga EU/nacionalni nasuprot broja dostavljenih prijedloga i nasuprot broja odobrenih prijedloga	Predložene statističke informacije	Učesnici (interno) / Centralne i općinske evidencije	Nakon prihvata nja prijedloga	Nacionalne partnerske institucije
5 Rol	Povrat investicije (Rol)	Rol pozitivan	Procjene učesnika Procjene rukovodilaca	Učesnici Rukovodioci		Nacionalne partnerske institucije

4. Podjela odgovornosti u kontekstu državne uprave

4.1. Podjela funkcionalnih odgovornosti u okviru sistema obuka

Upravljanje ljudskim potencijalima, lični razvoj i razvoj karijere direktno su povezani jer dobro upravljanje ljudima podrazumijeva podsticanje zaposlenih da razvijaju svoja znanja, vještine i kompetencije, odnosno da ostvare svoje potencijale u karijernom razvoju i napredovanju. U kontekstu analize potreba za stručnim usavršavanjem, u odnosu na navedeno, treba voditi računa da prepoznavanje potreba i podsticanje zaposlenih da razvijaju svoj potencijal u mnogome zavisi od kulture upravljanja, odnosno og toga kako će se ta kultura razviti, te od sistema i procesa ljudskih potencijala koji će pružiti mogućnosti za razvoj, ali također i koliko će prepoznati potrebu za stručnim usavršavanjem menadžerskih kompetencija rukovodećih službenika.

Ključni akteri u ličnom razvoju i razvoju karijere su državni službenici i njihovi neposredni rukovodioci, jedinice za upravljanje ljudskim potencijalima u organizacijama i agencije za državnu službu/upravu.

Razgraničavanje odgovornosti ključnih aktera važno je za uspostavljanje efikasnog sistema obuka u instituciji:

- **Centralne jedinice za ljudske potencijale** nadgledaju i prate rad sistema obuka, te učestvuje u organizaciji horizontalnih obuka, od zajedničkog interesa za više institucija.
- **Jedinice za ljudske potencijale** u institucijama pružaju podršku neposrednim rukovodicima vezano za proces ocjenjivanja, rade na prikupljanju informacija i procjenama potreba za obukama, razvijaju plan obuka, koordiniraju njegovo provođenje, te zbog dobrog poznавanja rada državne službe kao i kontakata koje ima u svim strukturama državne službe, u nekim slučajevima pružaju profesionalne savjete osobama koje trebaju specifična znanja ili usluge kako bi u potpunosti ostvarili svoj potencijal.
- **Menadžeri obuka** se bave, kako im i sam naziv pozicije kaže – menadžmentom (upravljanjem) obuka. To je vrlo zahajtevan posao, jer od njega zavisi sposobljenost institucije da izvršava postavljene zadatke. U procesu upravljanja obukama menadžeri su zaduženi **za tačno određene aktivnosti**. Vrlo je važno jasno definirati zaduženja, jer sam kvalitet procesa ovisi od aktivnosti koje nisu primarno u zaduženju menadžera obuka.
- **Neposredni rukovodioci** imaju ključnu ulogu u razvoju svog osoblja kao i njih samih. Njihova odgovornost je da osoblju pruže priliku i motivaciju da razvije vještine i sposobi se da poboljša učinak, te da zadovolji dugoročnije potrebe državne službe.
- Ulogu **pojedinaca** ne treba podcijeniti, jer je sopstveni razvoj njihova prioritetna obaveza. Svaki službenik ima obavezu da poboljša svoj učinak kroz kontinuirano učenje i razvoj.

Tabela: Odgovornosti u procesu upravljanja ljudskim potencijalima

AKTERI	ODGOVORNOSTI
Državni službenik Inicijativa	<p>Odgovoran da iskoristi priliku za poboljšanje učinka kroz kontinuirano učenje i razvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Svake godine, za vrijeme godišnjeg razgovora vezanog za ocjenjivanje, on ili ona identificira dva područja za razvoj i aktivnosti koje treba poduzeti u cilju ostvarenja tog razvoja. ➤ Pojedinac može koristiti objavljene smjernice o razvoju karijere kako bi se upoznao sa razvojnim alatima koji su mu na raspolaganju, te obavio razgovore sa neposrednim rukovodiocem o svom učinku i mogućnostima za razvoj karijere ➤ Oni također trebaju koristiti informacije iz jedinice za upravljanje ljudskim potencijalima o mogućnostima za razvoj karijere u njihovoј organizaciji, instrumentima samoprocjene ili obukama <p><u>Ishod:</u> Godišnji plan ličnog razvoja (ciljevi u okviru obrasca za ocjenjivanje)</p>
Rukovodeća struktura unutar institucije Informacije	<p>Odgovorna za stvaranje dobrog radnog okruženja unutar institucije i, između ostalog, za osiguranje podrške kulturni učenja, odnosno upravljanju znanjem i kompetencijama.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Svi rukovodeći kadrovi treba da potiču i podržavaju razvoj svog osoblja, što uključuje uključivanja Menadžera obuka u sve planske i izvještajne procese koji se tiču upravljanja ljudskim potencijalima ➤ Obaviti razgovor sa uposlenima o njihovom učinku, uključujući sve ono što je dobro urađeno i koja bi mogla biti područja za njihov razvoj u budućnosti ➤ Aktivno sudjelovati u razvoju zaposlenih tako što će im pomoći da naprave svoj plan razvoja, odobriti ga i pratiti njegovu realizaciju ➤ Upućivati službenike na Menadžera obuka za dodatne informacije vezane za realizaciju individualnog razvojanog plana ➤ Dati primjer tako što će razvijati vlastita znanja, vještina i sposobnosti <p><u>Ishod:</u> Izvještaj o ocjenjivanju i odobravanje godišnjeg plana za lični razvoj</p>

<p>Jedinice za upravljanje ljudskim potencijalima</p> <p>Procedure</p>	<p>Odgovorne za izradu mape puta za razvoj karijere unutar institucije i uspostavu odgovarajućih procedura za kretanje u karijeri i profesiji unutar institucije.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Iskazati spremnost da na zahtjev rukovodećeg kadra i zaposlenih osiguraju informacije o mogućnostima za razvoj karijere unutar institucije ➤ Davati savjete i uputstva rukovodećem kadru o tome kako provesti godišnje ocjenjivanje i na koji način treba uvesti planove za lični razvoj ➤ Na osnovu izvještaja o ocjenjivanju, pojedinačnih razvojnih planova i drugih izvora, pripremiti poseban program za stručni razvoj ➤ Osigurati relevantna odobrenja za program od strane rukovodećeg kadra institucije, kao i sredstva za njegovu realizaciju kroz saradnju sa različitim akterima ➤ Pružati podršku u realizaciji pojedinačnih planova ličnog razvoja kroz planiranje i davanje informacija o obukama, premještajima, međunarodnim aktivnostima, projektima i slično ➤ Gdje je to potrebno, dodijeliti mentora novouposlenim, odnosno uposlenima kojima treba mentor dok ne steknu određene funkcionalne kompetencije, tj. dok se ne osposobe za određene funkcije ➤ Dati uputstva o razvoju programa o mentorstvu, ukoliko je to potrebno ➤ Po potrebi, tražiti dodatne informacije i upute iz centralne jedinice za upravljanje ljudskim potencijalima o svim bitnim pitanjima za vođenje postupka razvoja. <p><u>Ishod:</u> Mapa puta za razvoj karijere, posebni programi /posebno izrađeni i prilagođeni programi/ stručnog razvoja na osnovu individualnog razvojnog plana.</p>
<p>Agencija za državnu službu/upravu</p>	<p>Odgovorna za definiranje i osmišljavanje sistemskog pristupa planiranju stručnog razvoja i razvoja karijere državnih službenika, kao i za osiguranje podrške za dodatne procjene potencijala službenika.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Davati prijedloge o tome kako bi sistem za razvoj karijere trebao izgledati u državnoj upravi sa aspekta potreba i mogućnosti državne uprave ➤ Informisati organe vlasti o planovima aktivnosti (namjerama) u ovoj oblasti ➤ Graditi mrežu kontakt osoba na najvišem nivou

Praktična politika (pristup, sistem)	<p>(sekretari ministerstava, direktori institucija i službi)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pripremati i organizirati obuke i druge vrste pomoći (davanje savjeta i uputstva, pružanje koučinga) za rukovodeće kadrove i jedinice za upravljanje ljudskim potencijalima u oblasti planiranja i razvoja državnih službenika ➤ Pratiti rezultate razvoja službenika kroz postupak ocjene učinka, motivaciju, zadovoljstvo poslom i slično ➤ Savjetovati jedinice za upravljanje ljudskim potencijalima o mogućnostima za razvoj karijere (kretanje) unutar organa uprave ➤ Pripremati i organizirati obuke za razvoj ključnih kompetencija za rukovodeće kadrove i jedinice za upravljanje ljudskim potencijalima, kao i službenike ➤ Praviti programe obuke za rukovodeće kadrove na različitim nivoima ➤ Podsticati stvaranje mreže rukovodećeg kadra koji je završio određene obuke ➤ Pripremati i kreirati nove alate za procjenu i stavljati ih na raspolaganje državnim službenicima (online) <p>Ishod: Prijedlog pristupa za razvoj državnih službenika (razvoj karijere i stručni razvoj); Izvještaj o razvojnem centru; prijedlozi za program stručnog razvoja; program razvoja rukovodećih kadrova, Priručnik za izradu posebnog programa stručnog razvoja, Smjernice za mentorstvo.</p>
---	--

(Izvor: Za osnovu korišten EUHRM završni izvještaj – Prilog 25 finalnog izvještaja “Lični razvoj i razvoj karijere”)

4.2. Rješenja za prevazilaženje tipičnih problema

S obzirom na ranu fazu razvoja sistema obuka u individualnim institucijama u BiH može se zapaziti nekoliko tipičnih problema, što onemogućava ujednačen razvoj sistema. Zbog toga je jako važno prepoznавati probleme i u isto vrijeme iznalaziti kreativna rješenja za njihovo prevazilaženje.

Problem	Moguće rješenje
Podrška ulazi obuke u postizanju institucionalnih ciljeva nije priznata	Kolegij institucije će analizirati zajedno sa Menadžerom obuka ulogu i očekivane ishode obuke u instituciji
Odgovornost raznih učesnika institucije u procesu obuke nije definisana	Na osnovu prijedloga menadžera obuke, kolegij će osigurati jasniju definiciju zadataka vezanu za proces obuke u opisu posla i Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji
Rukovodeći službenici nemaju potrebna znanja za obavljanje svojih zadataka u procesu upravljanja obukom (npr., analiza potreba za obukom, ocjena rezultata, itd.)	Menadžer obuke će dati smjernice i savjet menadžerima, odnosno rukovodnim kadrovima u instituciji o pitanjima vezanim za obuku ili im organizirati odgovarajuću obuku
Institucija nema sredstva raspoređena za obuku uposlenih	Menadžer obuke će identificirati finansijske potrebe na osnovu analize potreba za obukom i dati prijedloge menadžmentu o mogućim finansijskim izvorima (budžet institucije za obuku, centralni budžet Agencije za državnu službu, strani projekti).
Institucija nema politiku upravljanja ljudskim potencijalima	Menadžer obuke će predstaviti rukovodećim službenicima, uključujući najviše rukovodstvo institucije, potrebu i značaj razrade politike upravljanja ljudskim potencijalima
Veza između obuke i drugih područja HRM ostaje slaba	Menadžer obuke i ostali akeri u instituciji zajedno analiziraju mogućnosti uzajamne saradnje u svim fazama procesa upravljanja obukom
Obuke se najčešće organizuju od strane donatora i postoje teškoće pri pribavljanju informacija o svim održanim aktivnostima obuke.	Na nivou Agencije za državnu službu/upravu neophodno je napraviti dogovore sa pružaocima obuka kako bi se definisani propisi i procedure poštovали, odnosno kako bi se obezbjedile sve neophodne informacije.
Prikupljeni podaci se ne analiziraju (nema nikakve dodatne vrijednosti)	Insistirati da prikupljači podataka i analiziraju njihov sadržaj, a u skladu sa ciljevima obuke. Za svakog službenika pojedinačno analizirati obuke koje je pohađao u odnosu na ciljeve koji su pred njega postavljeni.
Prikupljeni podaci i analize se nikome ne stavljuju na raspolaganje i ne koriste (podaci nemaju vrijednost).	Od prikupljenih izvještaja napraviti sumarni izvještaj, te ga uputiti svim zainteresovanim koji imaju pravo pristupa tim podacima, a mogli bi imati koristi od njih.
Kompleksan proces je teško ponavljati svake godine, posebno u uslovima budžetskih ograničenja kada se planovi razvoja ljudskih kapaciteta ne realizuju	Optimalan period za procjene potreba za obukama vezan za srednjoročne planske dokumente, što bi u uslovima javne prave moglo biti svake tri godine.
Menadžer obuka ima problem praćenja svih službenika u institucijama sa velikim brojem radnika (npr. preko 200)	Informacioni sistemi koji podržavaju upravljanje ljudskim potencijalima moraju biti razvijani i funkcionalno ujednačeni, te ih treba koristiti za donošenje odluka i praćenje razvoja ljudskih potencijala.
Nema dobro osmišljenje informaciono-tehnološke podrške za pohranjivanje i analizu	U saradnji sa IT sektorom pokušati iskoristiti mogućnosti koje postojeći programi pružaju, napraviti baze u nekim jednostavnijim programima (xls ili Access) ili koristiti online besplatne alate poput Apttivo.

Zaključak

U društвima zasnovanim na znanju, kontinuirano ulaganje u znanje i vještine ljudi na svim nivoima tokom cijele karijere postaje važan preduslov za održavanje i povećanje radnog učinka. Osim toga, cjeloživotno učenje onemogуava zastarijevanje i neusklađenost vještina i promoviše sposobnost zapоšljavanja i profesionalnog razvoja zaposlenih do kraja karijere, a time i do povećanja institucijskih kapaciteta. Ne tako davno, obuka je bila opcija – stvar izbora da li će se provoditi ili ne. Danas to više nije slučaj. U vremenu brzih promjena izgradnja kapaciteta stručnim usavršavanjem postaje prijeka potreba.

Upućivanje službenika na obuke treba za primarni efekat imati poboljšanje učinkovitosti u radu, pa je praćenje te efikasnosti njihov ultimativni cilj. Neophodno je uvesti praksu analize efekata obuke – na koji način su obuke koje je službenik pohađao uticale na poboljšanje efekata rada. Stalno praćenje napretka zaposlenih od njihovih nadređenih kao i povratna reakcija polaznika na dodanu vrijednost programa su važne komponente praćenja kvaliteta stručnog usavršavanja.

Evaluacija mora postati pravilo, a ne izuzetak, te je zbog toga neophodno da koraci u procesu evaluacije budu jasni i obavezni za sve uključene u proces, te da se definиše prilagođeni tipski set obrazaca za evaluaciju efekata obuke po svakom od definisanih koraka.

Odgovornosti u procesu evaluacije moraju biti precizno podjeljene i jasne svim uključenim u proces. Jako je važno da je alat za evaluaciju jednostavan i jasan za primjenu u smislu konkretno postavljenih pitanja i mjerljiv (treba da sadrži pokazatelje mjerjenja), ali i sprovodiv od strane javne uprave.

Također, prilikom razvoja alata za sve četiri faze evaluacije treba imati u vidu koje su informacije potrebne kako za pružatelje obuka i odgovorne za razvoj ljudskih potencijala, tako i na ono što je važno menažmentu institucije.

Neophodno je voditi računa o tome koliko je vremena potrebno, odnosno, kakve su mogućnosti službenika u jedinicama za ljudske potencijale/ menadžera obuka imajući u vidu broj polaznika na obukama u instituciji na godišnjem nivou, odnosno, vrijeme koje je potrebno za praćenje polaznika, dostavljanje i obradu podataka iz korištenog alata.

Kako bi se omogуila evaluacija, neophodno je da se procjena potreba za obukama zasniva na institucionalnim strateškim prioritetima, jer oni predstavljaju osnovu za mjerjenje rezultata i efekata obuke.

Smjernice, strateški planovi i reformski projekti koji definiraju pitanja institucionalnog razvoja i stručnog usavršavanja moraju biti formulirani dovoljno detaljno kako bi se omogуilo njihovo kvalitetno praćenje i procjena. Jako je važno da se procjena potreba za obukama zasniva na strateškim usmјerenjima institucija, jer se samo na taj način može obaviti kvalitetna evaluacija, odnosno utvrditi da li je došlo do željenih rezultata.

U sistemu procjene efikasnosti obuka najznačajniju ulogu ima sistem ocjenjivanja državnih službenika.

Cijeli model je nazvan «Model povrata očekivanja» iz razloga što se u javnoj upravi postavljaju očekivanja kroz proces ocjenjivanja, te se u narednom procesu ocjenjivanja definиše da li je do njihovog ostvarenja i došlo. Zbog toga je neophodno jačati ulogu i kvalitet ocjenjivanja državnih službenika u sistemu upravljanja ljudskim potencijalima. Postavljeni ciljevi moraju biti postavljeni u skladu sa strateškim usmјerenjem institucije, a u isto vrijeme moraju omogуavati praćenje rada ocjenjenog službenika.

Upućivanje službenika na obuke treba za primarni efekat imati poboljšanje učinkovitosti u radu, pa je praćenje te efikasnosti njihov ultimativni cilj. Stalno praćenje napretka zaposlenih od njihovih nadređenih, kao i povratna reakcija polaznika na dodanu vrijednost programa, su važne komponente praćenja kvaliteta stručnog usavršavanja.

Obuka mora da se vrši na osnovu potreba, a stečena znanja na obukama treba da se primjenjuju u praksi – što se utvrđuje analizom ponašanja zaposlenog na radnom mjestu, odnosno procesom ocjenjivanja ispunjenja postavljenih ciljeva.

Kako bi se postigao sinergijski efekat obuka, neophodno je da se kontinuirano koordiniraju aktivnosti sa donatorima, koji moraju da svoj pristup vođen ponudom mijenjaju ka pristupu vođenom tražnjom.

Zbog ograničenih potencijala, jako je važna koordinacija sa donatorima. Donatori za sada pokazuju mješavinu pristupa vođenih „ponudom“ - vođeni svojim prioritetima, tek djelimično „potražnjom“ - po zahtjevu institucija, a u posljednje vrijeme i procesom pristupanja Evropskoj uniji. Agencije za državnu službu/upravu bi trebale dobiti mandat da koordiniraju donatore, te kako bi se izbjeglo dupliranje napora, a samim time i neefikasno trošenje resursa, unutar sistema Bosne i Hercegovine.

Upućivanje službenika na obuke treba za primarni efekat imati poboljšanje učinkovitosti u radu, pa je praćenje te efikasnosti njihov ultimativni cilj. Stalno praćenje napretka zaposlenih od njihovih nadređenih kao i povratna reakcija polaznika na dodatnu vrijednost programa su važne komponente praćenja kvaliteta stručnog usavršavanja, ali prije svega odabira obuka u koje bi državni trebao pohađati. «Obuke radi obuka» su bespotrebno trošenje sredstava i vremena državnih službenika.

Zbog toga procesi procjene potrebe, planiranja i evaluacije obuka treba da se posmatraju kao jedna cjelina i na taj način budu integrirani u sistem upravljanja ljudskim potencijalima, dok funkcija upravljanja ljudskim potencijalima treba da bude integrisana u procese strateškog upravljanja institucijom.

Kirkpatrick-ov model je i dalje osnova za evaluaciju u mnogim institucijama i državnim upravama. To je evidentno u godišnjim istraživanjima praksi obuke organizacija sprovedenim od strane Američkog društva za obuku i razvoj (ASTD) gdje se kaže da se prakse evaluacije i dalje sprovode u smislu "četiri nivoa": više od 90% anketiranih organizacija mjeri reakcije učesnika, preko 80% mjeri učenje, preko 50% mjeri ponašanja na radnom mjestu, i skoro 40% je prijavilo da mjeri rezultate³³. Mnogi istraživači su Kirkpatrick-ov model uzeli kao okvir za nadogradnju svojih prijedloga u cilju što efikasnije evaluacije koja bi pokazala rezultate obrazovnog programa. Drugim riječima, bez obzira da li se evaluacija provodi direktno po Kirkparticku ili ne, ona je postavljena na osnovama koje je utemeljio ovaj model.

³³ Patel u delu Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), str.91.

Literatura

1. Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel psychology*, 50(2), 341-358.;
2. Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology*, 88(2),
3. Bee, F. & Bee, R. (1995). *Training Needs Analysis and Evaluation*. Institute of Personnel and Development.
4. Brinkerhoff, R.O. 2006. *Telling Training's Story: Evaluation Made Simple, Credible, and Effective*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
5. Commission Staff Working Document – Bosnia and Herzegovina 2016 Report Accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2016 Communication on EU Enlargement Policy {COM(2016) 715 final} https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/key_documents/2016/20161109_report_bosnia_and_herzegovina.pdf
6. GIZ izvještaj (2013). 'Unapređenje ocjenjivanja o učinku u institucijama BiH", Sarajevo
7. Goldstein, Irwin, L. (1993). *Training in Organization: Needs Assessment, Development and Evaluation* (3rd Ed.). California: Brooks/Cole Publishing Company.
8. Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1),
9. Kaufman R, Keller J & Watkins R. (1996), *What Work & What Doesn't: Evaluation Beyond Kirkpatrick*. Volume 35.
10. Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
11. Kirkpatrick, J.K., and W.K. (2009) *Kirkpatrick Then and Now: A Strong Foundation For the Future*, Kirkpatrick Publishing, St. Louis, MO
12. Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of applied psychology*, 78(2), 311.; Salas,
13. Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of applied psychology*, 78(2)
14. Meeting of the directors of institutes and schools of public administration (DISPA) October 27th, 28 th and 29th 2010 Brussels DISPA meeting programme in the context OF the Belgian presidency of the Council of the EU "The Evaluation of Training" <http://europa.eu/eas/dispa/docs/Dispa%20Programme%20Brussels%2027-29th%20October.pdf>
15. Milikić, B., „Menadžment ljudskih resursa“, Centar za izdavačku delatnost EF, Beograd, 2006, str. 191.
16. Odluka o načinu provođenja obuke državnih službenika u institucijama Bosne i Hercegovine, "Službeni glasnik BiH", broj 15/17 od 03.03.2017. godine

17. Patel u delu Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2).
18. Phillips, J. J. (1996). *ROI. Training & Development*, 50,
19. Radosavac, Željko (2015). Savremeno upravljanje ljudskim potencijalima. SVAROG br. 11., oktobar 2015. (208-219) UDK 005.95/.96 DOI 10.7251/SVR1511208R, <http://svarog.nubl.org/wp-content/uploads/2014/12/Mr-%C5%BDeljko-M.-Radosavac-SAVREMENO-UPRAVLJANJE-LJUDSKIM-POTENCIJALIMA.pdf>
20. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2).
21. Stanley L.A. (1987) *A Guide to Evaluation of Training*. International Centre for Public Enterprises in Developing Countries, Yugoslavia (second edition)
22. Steensma H. (2010), Evaluating the Training using the "Four Level Model." *Journal for Workplace Learning*. Leiden University.
23. Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development
24. Upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj službi u Bosni i Hercegovini / Gregor Virant ...[et al.]. - Sarajevo : T & T concept, 2015.<http://euninfo.ba/wp-content/uploads/2016/02/HRM-in-CS-in-BiH-BCS.pdf>
25. Ured za reviziju institucija BiH (2013). Izvještaj revizije učinka rezultati reforme javne uprave – Studija slučaja: Reforma upravljanja učincima u državnoj službi Broj: 01-02/03-09-16-1-946/13 Sarajevo, decembar 2013. godine

PRILOZI

Prilog 1: Obrazac PS 1 – Procjena stanja u instituciji

Upitnik za internu upotrebu: Molimo Vas popunite ovaj upitnik kako bi definisali nivo razvoja sistema u institucijskoj organizaciji. Preporuka je da upitnik popune osobe zadužene za upravljanje ljudskim potencijalima u instituciji ili menadžment institucije.

Datum:

Institucija:

Uloga menadžera obuke

<i>Program mi je pomogao da:</i>	NE SLAŽEM SE UOPĆE	NE SLAŽEM SE	NEMAM STAV	SLAŽEM SE	POTPUNO SE SLAŽEM
1. Postoji pozicija Menadžera obuke	1	2	3	4	5
2. Menadžer obuke je inicijator i koordinator aktivnosti obuke i razvoja	1	2	3	4	5
3. Menadžer obuke ima saradnju sa svihm rukovodećim službenika u instituciji	1	2	3	4	5
4. Menadžer obuke učestvuje u procesu odabira učesnika za ponuđene obuke	1	2	3	4	5

Uloga rukovodećih službenika

<i>Program mi je pomogao da:</i>	NE SLAŽEM SE UOPĆE	NE SLAŽEM SE	NEMAM STAV	SLAŽEM SE	POTPUNO SE SLAŽEM
5. Rukovodioци organizacionih jedinica podržavaju sistematsku obuku kao sredstvo za povećanje efikasnosti	1	2	3	4	5
6. Rukovodioци institucije	1	2	3	4	5

učestvuju u pripremi strategije obuke i procjeni potreba za obukama.					
7. Rukovodioci institucije učestvuju u ocjeni kvaliteta provedenih obuka.	1	2	3	4	5

Okvirni dokumenti

Program mi je pomogao da:	NE SLAŽEM SE UOPĆE	NE SLAŽEM SE	NEMAM STAV	SLAŽEM SE	POTPUNO SE SLAŽEM
8. Postoje okvirni dokumenti koji propisuju upravljanje dokumentima	1	2	3	4	5
9. Principi i procedure opisane u okvirnim dokumentima se konzistentno primjenjuju u praksi	1	2	3	4	5
10. Uvažavaju se dokumenti i aktivnosti drugih institucija koje su mandatom vezane za obuku državnih službenika (npr. anketiranje koje provodi Agencija za državnu službu)	1	2	3	4	5

Faze procesa obuke i ishod obuke

Program mi je pomogao da:	NE SLAŽEM SE UOPĆE	NE SLAŽEM SE	NEMAM STAV	SLAŽEM SE	POTPUNO SE SLAŽEM
11. Sve faze procesa obuke postoje: analiza, planiranje, organizacija, vođenje evidencije, ocjena efikasnosti.	1	2	3	4	5
12. Službenici se upućuju na obuke zasnovano na planu obuka	1	2	3	4	5

definisanom u toku procesa ocjenivanja.					
13. Obuke su definisane kao posebno poglavlje u godišnjem planu rada i godišnjem izvještaju rada institucije.	1	2	3	4	5

Faze procesa obuke i ishod obuke

Program mi je pomogao da:	NE SLAŽEM SE UOPĆE	NE SLAŽEM SE	NEMAM STAV	SLAŽEM SE	POTPUNO SE SLAŽEM
14. Ocjena efikasnosti obuke na sva 4 nivoa je obavezujući dio procesa obuke.	1	2	3	4	5
15. Menadžment je definirao pravila o izvještavanju o obuci.	1	2	3	4	5
16. Rezultati obuka se procjenjuju kroz proces ocjenjivanja službenika i process godišnjeg izvještavanja.	1	2	3	4	5

Ključ za analizu rezultata:

- Izračunajte prosječnu ocjenu svih odgovora na način da sve ocjene saberete i podijelite sa 15.
- Ukoliko je prosječna ocjena u rasponu od 1 do 2,5 sistem obuka u Vašoj instituciji se nalazi u «Haosu».
- Ukoliko je prosječna ocjena u rasponu od 2,5 do 4,5 u Vašoj instituciji je «Djelimičan sistem» obuka.
- Ukoliko je prosječna ocjena u rasponu od 4,5 do 5 obuka u Vašoj instituciji postoji dobro organizovan sistem.

* ovaj upitnik je neformalnog tipa i može se koristiti od strane menadžmenta kao podsjetnik koje zadatke je neophodno uraditi u instituciji u toku razvoja sistema obuka.

Prilog 2: Obrazac PPO 1 – Sažetak strateških prioriteta vezanih za potrebe za obukama

Izvor: Agencija za državnu upravu Republike Srpske kombinuje dva pristupa u definisanju potreba za obukama, kroz kraći i duži TNA. Kraći TNA upitnik se provodi na godišnjem nivou i zapravo predstavlja pitanje o tome šta je definisano na nivou institucije kao prioritetno, te istražuje koje su definisane potrebe institucije na strateškom nivou.

Menadžer obuka ili jedinica za ljudske resurse, uz konsultacije sa rukovodećim službenicima analizira strateške dokumente i planove rada, te sačinjava listu obuka koje se pominju u tim dokumentima, ali i transformiše definisane izazove u potencijal razvoja osoblja. Ovaj dokument predstavlja prvi ulazni dokument u analizi potreba za obukama. Imajući u vidu da su strateški dokumenti višegodišnji i ovaj proces će biti obavljan tek sa donošenjem novog strateškog dokumenta i nema potrebe za njegovo češće provođenje.

Oblasti obuke zaposlenih u organima uprave za koje su kao prioritetne za rad u _____ godini definisane u starteškim dokumentima i planovima rada			
Molimo Vas da navedete strateške dokumente iz oblasti za koje je Vaše institucija nadležna (ukoliko postoje), a naročito ukoliko određeni dijelovi tih dokumenata govore o obuci zaposlenih.	Naziv strateškog dokumenta	Ko je usvojio navedeni dokument i kada?	Da li postoje dijelovi koji se odnose na obuku zaposlenih i na kojim stranicama?

Prilog 3: Obrazac PPO 2 - Odlučivanje menadžmenta o smijeru sprovođenja analize potreba za usavršavanjem

Izvor: Miglič, G. (2011). Postupak analiziranja potreba za stručnim usavršavanjem (priručnik). Beograd: Dial

Menadžer obuka ili jedinica za ljudske resurse, uz konsultacije sa rukovodećim službenicima analizira provođenje strateških dokuata i planova rada, te sačinjava informaciju o ključnim procesima u instituciji koji predstavljaju pokretače za pokretanje programa obuka. Ovo je jako važno iz ugla vrste obuke koju je neophodno planirati, jer se ne planira na isti način obuka ukoliko je vezana za promjene procedura (zakona), nova zapošljavanja ili uvođenje korištenja nove programske opreme. Ovaj korak zahtjeva razumjevanje kretanja u instituciji, ali ne i veoma intenzivne aktivnosti.

Pitanje	Napomena
1. Šta se događa u instituciji, što bi moglo ili već jeste aktiviralo potrebu za usavršavanjem?	<ul style="list-style-type: none"> • nova zapošljavanja • unutrašnje preraspoređivanje ili napredovanja • smanjenje broja zaposlenih • uvođenje novih sistema, postupaka ili metoda rada • nova programska oprema • rezultati uspješnosti poslovanja institucije • (ne)zadovoljstvo korisnika usluga • zahtjevi rukovodilaca ili pojedinaca • pripreme i realizacija planova usavršavanja • strateška odluka rukovodilaca o usavršavanju pojedinih ciljnih grupa (npr. rukovodećih službenika, službenika koji su zaduženi za međunarodnu saradnju)
2. Da li u instituciji postoje negativni indikatori, koji bi pokrenuli nove potrebe?	<ul style="list-style-type: none"> • žalbe klijenata ili zaposlenih • izvještaji o nerealizovanim planovima • broj nerješenih predmeta • broj žalbi u upravnom postupku u drugom stepenu • kašnjenja • odstupanje od standarda rada • broj disciplinskih postupaka • povećani broj odlazaka iz institucije, posebno onih sa iskustvom i sa dužim stažom • povećan broj bolničkih izostanaka i odsutnosti sa rada

3. Koji spoljašnji uticaji mogu ubuduće da predstavljaju pokretače za nova usavršavanja?	
<ul style="list-style-type: none"> • novo zakonodavstvo • promjena postojećeg zakonodavstva • zahtjevi korisnika 	
4. Na koga će najviše uticati ti pokretači?	
<ul style="list-style-type: none"> • najviše rukovodstvo • rukovodeće radnike na srednjem nivou • kadrovske radnike • druge službenike i namještenike • određene grupe zanimanja, npr. službenici u finansijama, informatičari 	
5. Gdje možemo naći informacije o tim pokretačima?	
<ul style="list-style-type: none"> • opća kadrovska evidencija • lični dosje zaposlenih • izvještaj o ranijim usavršavanjima • plate • informacije menedžmenta • izvještaji o ocjenjivanju radne uspješnosti pojedinaca • direktnе informacije korisnika 	
6. Kako možemo naći informacije o tim pokretačima?	
<ul style="list-style-type: none"> • izvještaji, zapisnici • posmatranje i razgovori – boravak u odjeljenju, službi, snimanje tok, obim, način i posebnosti rada • prisustvo sastancima rukovodilaca sa svojim saradnicima • individualni razgovori sa uposlenima na svim nivoima institucije • fokus grupe 	<p>Nije nužno da zaposleni uopće osjetе potrebu za dodatnim usavršavanjem, ili da znaju koje usavršavanje najprimjereno je za njihovu situaciju, ili njih lično. Umesto toga, bolje je da utvrđite kako određene službe ili odjeljenja postupaju, kako su uključeni u organizaciju, kakvi su planovi za budućnost, problemi sa kojima se susreću itd. Utvrđite, takođe, da li i druge unutrašnje organizacione jedinice imaju iste ili slične probleme</p>

Prilog 4: Obrazac PPO 3 - Intervju sa sekretarima ministarstava/ pomoćnicima ministara

Izvor: Za osnovu korišten upitnik ADSFBiH, prilagođeno za potrebe razvoja modela

Menadžer obuka ili predstavnik jedinice za ljudske resurse provodi intervju sa rukovodećim službenicima ili im alternativno distribuira ovaj upitnik putem e-maila, po pravilu kao priprema za sastank menadžmenta institucije u kojima se predstavlja plan rada institucije za naredni period, prioriteti, te se daju smjernice za ocjenjivanje državnih službenika.

Ukoliko u instituciji ne postoji sistem ocjenjivanja, ovaj alat se može koristiti kao smjernica rukovodećeg osoblja o potrebama institucije, na osnovu koje bi vodili proces ocjenjivanja.

Datum_____

1. Ocjenite sistem obuka koji razvija Agencija za državnu službu FBiH.
(ocijenite ocjenama od 1 – potpuno nezadovoljan do 10 – izuzetno zadovoljan)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. U kojoj ste mjeri zadovoljni efektima postojećeg sistema obuke koji primjenjuje ADS FBiH? Kako bi se ovaj sistem mogao dodatno unaprijediti? U kojim su oblastima moguća dalja unapređenja rada Agencije uopće?

3. Ključni izazovi ispred Vaše organizacione jedinice u narednom periodu?

4. Da li su kompetencije postojećeg kadra u ministarstvu odgovarajuće za reformske procese?

5. Da li postoje problemi u primjeni postojećih propisa i da li očekujete neke normativne novine ili reformske procese zbog kojih su Vam potrebna nova i specifična znanja?

6. Za koje teme obuka (nova znanja) smatrate da su prioritetne u narednom periodu?

7. Imajući u vidu definisane teme koji je po Vama najpogodniji format obuke:

- predavanja, radionice, mentorstvo, učenje uz rad, studijske posjete, samostalno učenje (iscitavanje literature i uputstava);
- vrijeme trajanja obuke (jednodnevna obuka, jednodnevna obuka podijeljena u dva dana po 4 sata u toku rada, višednevna obuka...);
- mjesto održavanja (na radnom mjestu, van radnog mesta...).

Hvala na saradnji u razvoju efikasnog sistema obuka!

Prilog 5: Obrazac PPO 4 – Obrazac za operativni menadžment – od plana rada do individualnih zadataka

Rukovodilac institucione jedinice u pripremi procesa ocjenjivanja definiše zadatke ispred organizacione jedinice, te ciljeve delegira u formi ciljeva podređenim službenicima. Jedinica za ljudske resurse ili Menadžer obuka u pripremi za individualno praćenje realizacije plana obuka, ali i kasniju evaluaciju efekata obuka za svakog službenika koristi ovaj obrazac kroz koji se povezuju cilj organizacione jedinice, individualni cilj službenika i predložena obuka. Ukoliko se koristi ovaj alat to olakšava proces praćenja realizacije plana, ali i efekata obuke.

Stručni savjetnik za praćenje stanja na domaćem tržištu rada		
Ciljevi organizacione jedinice	Ciljevi na nivou službenika	Identifikovana tema za obuku
Nosilac aktivnosti: Odsjek za domaće tržište rada	Realizovati oglase za zapošljavanjem radnika iz BiH u Republici Sloveniji prema Sporazumu o zapošljavanju državljana BiH u Republici Sloveniji.	Pravni okvir za radne migracije
1.1.1 Koordinirati aktivnosti sa entitetskim zavodima za zapošljavanje i Zavodom za zapošljavanje Brčko distrikta BiH u vezi sa realizacijom sporazuma o zapošljavanju između BiH i drugih zemalja	Izrađivati kvartalne izvještaje o zapošljavanju državljana BiH u Republici Sloveniji i o tome obavještavati entitetske zavode za zapošljavanje i Zavod za zapošljavanje Brčko distrikta BiH.	
1.1.1.1 Provoditi aktivnosti na realizaciji „Sporazuma između Vijeća Ministara BiH i Vlade R. Slovenije o zapošljavanju državljana BiH u R. Sloveniji“	Izrađivati mjesечne izvještaje o izdanim radnim dozvolama radnicima iz BiH u Republici Sloveniji i o tome obavještavati entitetske zavode za zapošljavanje i Zavod za zapošljavanje Brčko distrikta BiH.	
	Učestvovati u realizaciji projekta «Kvalifikacijski okvir za visoko obrazovanje u BiH (BHQFHE)».	

Prilog 6: Obrazac PPO 5 – Definisanje ciljeva (SMART radni list)

Kako bi se omogućilo da ciljevi definisani u prethodnom koraku mogu biti praćeni, odnosno sa sigurnošću da se može utvrditi da je došlo do njihove realizacije, kroz kontrolu ocjenjivanja se utvrđuje da li je svaki od definisanih napravljen u skladu sa SMART principima, odnosno da li će moći biti praćena njegova realizacija u narednim periodima ocjenjivanjima.

Sektor za međunarodnu saradnju i domaće tržište rada	
Odsjek za međunarodnu saradnju	
Šef Odsjeka	
Cilj 1: Implementirati sporazume i Administrativne dogovore za sprovođenje sporazuma o socijalnom osiguranju za oblast nezaposlenosti zaključene između BiH i Republike Slovenije.	
Specifičan:	Cilj precizno definira aktivnost (implementirati) i predmet izvršenja aktivnosti (sporazum i administrativni dogovor za sprovođenje sporazuma) i strane u sporazumu (BiH, Slovenija).
Mjerljiv:	Sporazumi se provode DA ili NE.
Ostvariv:	Komentar direktno nadređenog obrazac: Iskazana samostalnost u obavljanju radnih zadataka. Državni službenik se odnosi prema poslu na odgovoran i profesionalan način.
Relevantan:	Komentar direktno nadređenog obrazac: Postavljeni radni zadaci su realni i u okviru opisa poslova i radnih zadataka radnog mesta. Nadležnost Odsjeka: Aktivnosti na preuzimanju obaveza iz ugovora s drugim zemljama o socijalnoj zaštiti i osiguranju za slučaj nezaposlenosti.
Vremenski definisan:	Rok za ispunjenje: juli-decembar 2016. godine

Prilog 7: Obrazac PPO 6 – Upitnik za utvrđivanje potreba za obukom uposlenika organa državne službe u FBiH

Poštovani kolega, pred Vama se nalazi anketni upitnik za procjenu potreba za obukama. Na ovaj način prikupljamo podatke o Vašem viđenju stručnog usavršavanja. Za sva eventualna pitanja kontaktirate jedinicu za ljudske resurse ili Menadžera obuka (ime i prezime).

Molimo Vas da upitnik popunite i dostavite na (e-mail adresa) najkasnije do (datum).

1. Molimo Vas da označite koliko godina imate (označite krug sa odgovorom):

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Iznad 60

2. Molimo Vas da označite Vaš pol (označite krug sa odgovorom):

- Žensko
- Muško

3. Molimo Vas da odaberete koliko godina radnog iskustva imate u državnoj službi (označite krug sa odgovorom):

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 15-20
- Iznad 20

4. Da li ste rukovodeći državni službenik (označite krug sa odgovorom):

- DA
- NE

5. Prilikom stručnog usavršavanja i razvoja najbolje učim (mogućnost više odgovora):

- Kada vidim/pročitam nove informacije
- Kada čujem/slušam nove informacije
- Kroz praktične vježbe i primjere
- Druge metode:

6. Po načinu izvođenja stručnog usavršavanja, preferiram (mogućnost više odgovora):

- Webinare (učenje na daljinu uživo putem interneta)
- Kombinovanu obuku (kombinacija učenja putem interneta i učionice)
- Self-paced učenje (samostalno elektronsko učenje putem interneta)
- Obuku u učionici (tradicionalno učenje)
- Učenje na radnom mjestu sa mentorom (stručnim licem)

7. Molimo Vas da navedete glavne izazove i probleme na sadašnjem radnom mjestu, koje biste mogli prevazići stručnim usavršavanjem?

8. Molimo Vas da označite koliko je razvoj kapaciteta iz kategorije Razvoj socijalnih vještina u radnom važan za obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu.

(obilježite znakom **X** polje ispod ocjene na način da prioritetizujete od 1 – uopće nije važno do 10 – izuzetno je važno – svaki odgovor treba dobiti različitu ocjenu)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Emocionalna inteligencija										
2	Interpersonalne vještine										
3	Kreativno rješavanje problema										
4	Planiranje i vođenje sastanaka										
5	Prezentacijske vještine										
6	Razvijanje samosvijesti										
7	Tim i timski rad										
8	Upravljanje konfliktima										
9	Upravljanje stresom										
10	Upravljanje vremenom										

Molimo Vas navedite dodatne teme, koje nisu na spisku, a koje bi bile važne za uspješno obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu.

9. Molimo Vas da označite, koliko je razvoj kapaciteta iz kategorije Općih kurseva osvježenja znanja važana za obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu.

(obilježite znakom **X** polje ispod ocjene na način da prioritetizujete od 1 – uopće nije važno do 10 – izuzetno je važno – svaki odgovor treba dobiti različitu ocjenu)

GRUPA 1 "Etika"

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Etika u javnoj upravi i kodeks državnih službenika										
2	Planovi borbe protiv korupcije izrada i implementacija										
3	Prevencija i suzbijanje korupcije u javnoj upravi										
4	Konflikt interesa										
5	Planovi integriteta izrada i implementacija										
6	Prevencija i zaštita od diskriminacije										
7	Seksualno uznenimiravanje										
8	Mobing i zaštita od mobinga										
9	Ljudska prava i slobode										
10	Civilno društvo i javna uprava										

GRUPA 2 "Funkcionisanje institucija"

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Priprema godišnjeg programa rada i izveštaja o radu u institucijama FBiH/kantona										
2	Savremena poslovna komunikacija, interna i eksterna komunikacija										
3	Priprema, pisanje i vođenje projekata										
4	Upravljanje kvalitetom u javnoj upravi i podizanje nivoa usluga klijentima										
5	Kancelarijsko i arhivsko poslovanje										
6	Pisanje akata i jezik u javnoj upravi										

7	Planiranje i provođenje stručnog usavršavanja u institucijama FBiH										
8	Lektorisanje službenih dokumenata u institucijama FBiH										
9	Procjena rizika i planiranje prirodne ili druge nesreće										
10	Srednjoročno planiranje u institucijama FBiH/kantona										

Molimo Vas navedite dodatne teme, koje nisu na spisku, a koje bi bile važne za uspješno obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu.

10. Molimo Vas označite koliko je razvoj kapaciteta iz kategorije Specijalističkih obuka-oblast pravo važan za obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu.

(obilježite znakom **X** polje ispod ocjene na način da prioritetizujete od 1 – uopće nije važno do 10 – izuzetno je važno – svaki odgovor treba dobiti različitu ocjenu)

GRUPA 1 "Izrada propisa"

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Izrada propisa i drugih dokumenata										
2	Procjena uticaja u postupku njihove izrade (RIA)										
3	Zaštita intelektualnog vlasništva										
4	Upravljanje procesom javnih konsultacija u institucijama BiH										
5	Postupci pred međunarodnim sudovima (npr. Evropski sud za ljudska prava)										
6	Implementacija presuda Ustavnog suda i Evropskog suda za ljudska prava										
7	Ustavna zaštita ljudskih prava i građanskih sloboda										
8	Međunarodni ugovori i praksa u FBiH										
9	Harmonizacija popisa sa pravnom stečevinom EU										
10	Izrada Godišnjeg izvještaja o rješavanju upravnih stvari u upravnom postupku										

GRUPA 2 "Primjena propisa"

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Primjena Zakona o državnoj službi i radno-pravni odnosi u institucijama FBiH/kantona										
2	Primjena Zakona o obligacionim odnosima										
3	Primjena zakona o zaštiti podataka (tajnih i ličnih)										

4	Priznavanje univerzitetskih diploma u FBiH								
5	Primjena propisa o inspekcijskom nadzoru								
6	Upravni postupak i upravni spor								
7	Medijacija i arbitraža kao metode alternativnog rješavanja sporova								
8	Sukob interesa u institucijama FBiH								
9	Krivični propisi i sudska praksa u pogledu krivičnih djela protiv službene dužnosti								
10	Disciplinski postupak								
	Sticanje uvjeta za penzioniranje državnih službenika								

Molimo Vas navedite dodatne teme, koje nisu na spisku, a koje bi bile važne za uspješno obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu.

11. Da li su Specijalističke obuke iz oblasti finansija važne za obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu?

- DA
- NE (ukoliko je odgovor NE, pređite na pitanje br. 13)

12. Molimo Vas označite koliko je razvoj kapaciteta iz kategorije Specijalističke obuke – oblast finansija važan za obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu.

(obilježite znakom X polje ispod ocjene na način da prioritetizujete od 1 – uopće nije važno do 10 – izuzetno je važno – svaki odgovor treba dobiti različitu ocjenu)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Financiranje institucija FBiH										
2	Interna revizija										
3	Izvršenje budžeta institucija FBiH										
4	Planiranje budžeta institucija FBiH										
5	Planiranje programa rada										
6	Plate i naknade, troškovi zaposlenih u institucijama FBiH i naknade spoljnih saradnika										
7	Programsko budžetiranje usmjereno na upravljanje rezultatima										
8	Računovodstvo i financije										
9	Sistem internih kontrola										
10	Upravljanje projektnim ciklusom na bazi logičkog okvira										

Molimo Vas navedite dodatne teme, koje nisu na spisku, a koje bi bile važne za uspješno obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu.

13. Da li su Specijalističke obuke - oblast PR (odnosi s javnošću) važne za obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu?

- DA
- NE (ukoliko je odgovor NE, pređite na pitanje br. 15)

14. Molimo Vas označite, koliko je razvoj kapaciteta iz kategorije Specijalističkih obuka – oblast PR odnosi s javnošću važan za obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu.

(obilježite znakom **X** polje ispod ocjene na način da prioritetizujete od 1 – uopće nije važno do 10 – izuzetno je važno – svaki odgovor treba dobiti različitu ocjenu)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Kreiranje, provjera, provedba i kontrola Strategije odnosa s javnošću										
2	Krizno komuniciranje										
3	Odnosi s javnošću uvod										
4	Slobodan pristup informacijama										
5	Strateška komunikacija i planiranje u radu institucija										
6	TV intervju i javni nastup										
7	Starteška komunikacija sa medijima										
8	Vještine prezentovanja										

Molimo Vas navedite dodatne teme, koje nisu na spisku, a koje bi bile važne za uspješno obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu.

15. Da li su Specijalističke obuke iz oblasti IT važne za obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu?

- DA
- NE (ukoliko je odgovor NE, pređite na pitanje br. 17)

16. Molimo Vas označite koliko je razvoj kapaciteta iz oblasti IT važan za obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu.

(obilježite znakom X polje ispod ocjene na način da prioritetizujete od 1 – uopće nije važno do 10 – izuzetno je važno – svaki odgovor treba dobiti različitu ocjenu)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	e-mail komunikacija i internet										
2	MS Word										
3	MS Excell										
4	MS Power Point										
5	Sigurnost web aplikacija										
6	Programiranje i dizajn aplikacija										
7	Upravljanje bazama podataka										
8	Geografski informacioni sistemi										
9	Računarske mreže (projektovanje, implementacija, održavanje)										
10	Osnovni koncepti e-uprave										

17. Molimo Vas označite koliko je razvoj kapaciteta iz kategorije Stranih jezika važan za obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu.

(obilježite znakom X polje ispod ocjene na način da prioritetizujete od 1 – uopće nije važno do 10 – izuzetno je važno – svaki odgovor treba dobiti različitu ocjenu)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Diplomatski engleski jezik										
2	Francuski jezik										
3	Njemački jezik										
4	Specijalistički kurs Engleskog jezika										

Molimo Vas navedite dodatne teme, koje nisu na spisku, a koje bi bile važne za uspješno obavljanje poslova na Vašem radnom mjestu.

18. Koliko ste zadovoljni obukama koje organizuje ADSFBiH
(obilježite znakom **X** jednu ocjenu – odgovor)

1 Ne uopće	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Izuzetno sam zadovoljan

Dodatni komentari:

Prilog 8: Obrazac PPO 7 – Bloomova taksonomija za definiranje očekivanih ishoda učenja

Izvor: Agencija za odgoj i obrazovanje Republike Hrvatske (prilagođeno)

I. DOSJETITI SE (Znanje)		
<i>Dosjetiti se, prepoznati ili reproducirati informaciju, ideju i princip u približno onakvom obliku u kojem su naučeni.</i>		
KLJUČNI GLAGOLI <i>Opisuju aktivnost koju treba vježbati i mjeriti.</i>	PRIMJERI OBRAZOVNIH DOSTIGNUĆA <i>Što će polaznik obuke moći?</i>	PRIMJERI ZADATAKA (polaznika obuke) I PITANJA ZA “MJERENJE”

II. SHVATITI (Razumijevanje)		
<i>Uočiti i povezati glavne ideje. Prevesti, razumjeti, objasniti ili interpretirati naučeni sadržaj. Opisati tok događaja ili procesa. Izvesti logičan zaključak iz dostupnih informacija. Zaključiti o uzroku i predvidjeti posljedice.</i>		
KLJUČNI GLAGOLI <i>Opisuju aktivnost koju treba vježbati i mjeriti.</i>	PRIMJERI OBRAZOVNIH POSTIGNUĆA <i>Što će polaznik obuke moći?</i>	PRIMJERI ZADATAKA (aktivnosti polaznika obuke) I PITANJA ZA “MJERENJE”

III. PRIMIJENITI (Primjena)

Rješavati probleme primjenom naučenog u kontekstu učenja ili u novoj situaciji na rutinski ili na nov način. Odabrat i primijeniti u drugom području podatke i principe za rješavanje problema ili zadatka uz minimum vođenja.

KLJUČNI GLAGOLI <i>Opisuju aktivnost koju treba vježbati i mjeriti.</i>	PRIMJERI OBRAZOVNIH DOSTIGNUĆA <i>Što će „polaznik obuke“ moći?</i>	PRIMJERI ZADATAKA (aktivnosti polaznika obuke) I PITANJA ZA „MJERENJE“

IV. ANALIZIRATI (Analiza)

Razlikovati važne od nevažnih dijelova prezentiranog materijala. Raščlanjivati informacije kako bi se utvrdili dijelovi cjeline, njihovi međusobni odnosi, organizacijski principi, uzroci i posljedice, izveli dokazi i zaključci i podržale generalizacije. Uočiti obrazac. Prepoznati skriveno značenje. Razlikovati činjenice i zaključke.

KLJUČNI GLAGOLI <i>Opisuju aktivnost koju treba vježbati i mjeriti.</i>	PRIMJERI OBRAZOVNIH POSTIGNUĆA <i>Što će polaznik obuke moći?</i>	PRIMJERI ZADATAKA (aktivnosti polaznika obuke) I PITANJA ZA „MJERENJE“

V. PROSUĐIVATI (Evaluacija)

Usporediti i pronaći sličnosti i razlike među idejama. Procijeniti valjanost ideja i/ili kvalitete uratka na temelju poznatih kriterija. Otkriti nekonzistentnost unutar procesa ili produkta. Otkriti prikladnost postupka s obzirom na zadatak ili problem. Dokazati vrijednost. Izabrati mogućnost i argumentirano obrazložiti.

KLJUČNI GLAGOLI <i>Opisuju aktivnost koju treba vježbati i mjeriti.</i>	PRIMJERI OBRAZOVNIH POSTIGNUĆA <i>Što će „polaznik obuke“ moći?</i>	PRIMJERI ZADATAKA (aktivnosti polaznika obuke) I PITANJA ZA „MJERENJE“

VI. STVARATI - KREACIJA (*Sinteza*)

Kreativno ili divergentno koristiti postojeće znanje za stvaranje nove cjeline (kombinirati poznate dijelove u novu cjelinu).

Stvarati nove ideje i rješenja. Izvoditi generalizacije na temelju dobivenih podataka. Povezati znanje iz različitih područja. Uočavati nove obrasce.

KLJUČNI GLAGOLI <i>Opisuju aktivnost koju treba vježbati i mjeriti.</i>	PRIMJERI OBRAZOVNIH POSTIGNUĆA <i>Što će polaznik obuke moći?</i>	PRIMJERI ZADATAKA (aktivnosti polaznika obuke) I PITANJA ZA “MJERENJE”

Prilog 9: Obrazac EEO 1 – Reakcije učesnika

Popunjavanje na početku seminara

<p>Instrukcije:</p> <p>molimo Vas da koristite sljedeću skalu ocjenjivanja:</p> <p>1 Nemam znanja ili su na veoma niskom nivou 10 Veoma visok nivo znanja</p> <p>Molimo Vas da zaokružite odgovarajuću ocjenu za svoje poznavanje ponuđenih tema, a koje su predmet obuke. Obrazložite ocjenu!</p>										
Prije obuke					Kako bi procjenili da li je došlo do promjene nivoa znanja vezano za teme koje su obrađivane na seminaru molimo Vas da ocjenite Vaše poznavanje sljedećih tema prije same obuke					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Procjena potreba za obukom
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Evaluacija efekata obuke
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kirkpatrick model

Popunjavanje po završetku seminara

Kontekst: Provjera stavova učesnika na radionici, s namjerom da se identificiraju sva otvorena pitanja koja zahtjevaju pažnju ili korekciju koja će biti primjenjena tokom tokom ukupnog trajanja projekta.										
Datum i lokacija:										
<p>Instrukcija:</p> <p>Molimo Vas da koristite sljedeću skalu:</p> <p>1 = uopće se ne slažem sa navedenom tvrdnjom 10 = apsolutno se slažem sa navedenom tvrdnjom</p> <p>Molimo Vas da zaokružite ocjenu koja odgovara vašem mišljenju.</p> <p>Molimo Vas da obrazložite ocjenu koju ste dali.</p>										
1. Samostalno sam se nominovao/la za učešće u današnjoj radionici.										
Uopće se ne slažem					Apsolutno se slažem					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Od strane nadležnih sam informisan/a o Projektu i ciljevima radionice									
Uopće se ne slažem					Apsolutno se slažem				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Samostalno sam se informisao/la o Projektu i ciljevima radionice									
Uopće se ne slažem					Apsolutno se slažem				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Bavim se pitanjima upravljanja ljudskim potencijalima u okviru moga radnog mjesto.									
Uopće se ne slažem					Apsolutno se slažem				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Informacije koje sam dobio/la tokom današnje sesije su primjenjive na mom radnom mjestu.									
Uopće se ne slažem					Apsolutno se slažem				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Način prezentovanja trenera je doprinio mom sticanju znanja. (Na evaluacionom listiću se nalazi lista trenera odabralih za ovu temu. Ukoliko neko od njih nije učestvovao u obuci ostavite ga/je neocjenjenu)									
Trener A:									
Uopće se ne slažem					Apsolutno se slažem				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trener B:									
Uopće se ne slažem					Apsolutno se slažem				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trener C:									
Uopće se ne slažem					Apsolutno se slažem				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trener C:									
Uopće se ne slažem					Apsolutno se slažem				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Radionica je logistički dobro organizovana.									
Uopće se ne slažem					Apsolutno se slažem				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Komentari:

Instrukcije:

molimo Vas da koristite sljedeću skalu ocjenjivanja:

- 1 Nemam znanja ili su na veoma niskom nivou
- 10 Veoma visok nivo znanja

Molimo Vas da zaokružite odgovarajuću ocjenu za svoje poznavanje ponuđenih tema, a koje su predmet obuke. Obrazložite ocjenu!

Kako bi procjenili da li je došlo do promjene nivoa znanja vezano za teme koje su obrađivane na seminaru molimo Vas da ocjenite Vaše poznavanje sljedećih tema po završetku obuke	Nakon obuke
Procjena potrebe za obukama	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Evaluacija efekata obuka	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Kirkpatrick model	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Molimo Vas za dodatne komentare ukoliko ih imate.

Prilog 10: Obrazac EEO 2 – Nivo dva „Učenje“

Izvor: Kirkpatrick Express Evaluation Toolkit

Dragi polazniče programa: Molimo Vas popunite ovaj upitnik kroz koji ćete nam prenijeti Vaše reakcije o ovom programu i šta ste naučili. Informacije će nam pomoći da unaprijedimo program.

Naziv programa: _____ **Datum/i:** _____
Ime trenera: _____
Vaše ime (opciono): _____

CILJEVI UČENJA

Program mi je pomogao da:	NE SLAŽEM SE UOPĆE	NE SLAŽEM SE	NEMAM STAV	SLAŽEM SE	POTPUNO SE SLAŽEM
	1	2	3	4	5
17. [upisati cilj učenja #1].	1	2	3	4	5
18. [upisati cilj učenja #2].	1	2	3	4	5
19. [upisati cilj učenja #3].	1	2	3	4	5

JASNOĆA I MOTIVACIJA

	NE SLAŽEM SE UOPĆE	NE SLAŽEM SE	NEMAM STAV	SLAŽEM SE	POTPUNO SE SLAŽEM
20. Jasno mi je kako primjeniti naučeno.	1	2	3	4	5
21. Motivisan sam da primjenim naučeno.	1	2	3	4	5

AKCIJONI PLAN

22. Koje korake ćete poduzeti da primjenite naučeno?

Prilog 11: Obrazac EEO 3 – Priprema za proces ocjenjivanja

Vodič za intervju o efikasnosti državnog službenika (ocjenjivač)

Obje strane se unaprijed trebaju pripremiti za godišnji razgovor ako se želi postići uspješan ishod. Ispitivač treba uzeti u obzir:

1. Kakav je bio učinak pojedinca u posmatranom periodu;
2. U kojoj mjeri su realizirani dogovoreni planovi ličnog razvoja u posmatranom periodu;
3. Povratne informacije koje treba dati na sastanku i dokaze koji će se koristiti kao argumente;
4. Faktore koji su utjecali na učinak, kako one koje je pojedinac mogao kontrolirati tako i one izvan njegove kontrole;
5. Šta treba poduzeti poduzeti u pogledu ličnog razvoja i poboljšanja učinka;
6. Moguće ciljevi u pogledu učinka i razvojne planove za budući period do narednog razgovora.

Vodič za intervju o efikasnosti državnog službenika (ocjenjivani)

Zaposleni, koji su predmet ocjenjivanja trebaju uzeti u obzir:

1. Šta su ostvarili u periodu od prethodne provjere do danas, navodeći primjere i dokaze;
2. Primjere neostvarenih ciljeva, s objašnjenjima;
3. Šta im se najviše sviđa u vezi s poslom i kako bi eventualno željeli da razvijaju svoju ulogu;
4. Bilo koji aspekt rada koji je potrebno poboljšati i kako se to može postići;
5. Dva područja u kojima bi željeli da razviju svoje znanje, vještine i kompetencije u narednih godinu dana te ideje o razvoju koji se može ostvariti. U okviru ova dva cilja se može postaviti jedna horizontalna i jedna stručna obuka;
6. Koji nivo podrške i smjernica im je potreban od strane njihovog nadređenog;
7. Svoje aspiracije za budućnost, kako u svojoj trenutnoj ulozi tako i u mogućim budućim ulogama; Ciljeve za budući period do naredne provjere.

Prilog 12: Obrazac EEO 4a – Nivo tri „Ponašanje“

Izvor: Kirkpatrick Express Evaluation Toolkit

Dragi polazniče obuke: [unesite datum] ste učestvovali na [unesite naziv programa]. Molimo Vas da popunite ovaj upitnik kako bi nam dali povratnu informaciju kako je ovaj program unaprijedio na vašu efektivnost u obavljanju posla, što će nam pomoći da isporučujemo programe visoke kvalitete. Pošaljite popunjeno formular [unesite ime osobe i kontakt] najkasnije do [unesite datum].

VRIJEME

1. Koliko brzo nakon programa ste počeli primjenjivati naučeno? (odaberite jedan odgovor)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nakon 1 sedmice | <input type="checkbox"/> Nakon 4 ili više mjeseci |
| <input type="checkbox"/> Nakon 1 mjeseca | <input type="checkbox"/> Nikada |
| <input type="checkbox"/> Nakon 3 mjeseca | |

IDEJE/ALATI

2. Koje su Vam se ideje/alati iz programa svidjeli najviše?

CILJEVI UČENJA

3. Ocijenite Vašu efektivnost u svakoj oblasti prije i nakon Vašeg učešća u programu.

PRIJE					POSLIJE				
VEOMA NEEFIKASN O	NEEFIKASN O	NEUTRALN O	EFIKASNO	VEOMA EFIKASNO	VEOMA NEEFIKASN O	NEEFIKASN O	NEUTRALN O	EFIKASNO	VEOMA EFIKASNO
1	2	3	4	5	1a. [unesite cilj učenja #1]			1	2
1	2	3	4	5	1b. [unesite cilj učenja #2]			1	2
1	2	3	4	5	1c. [unesite cilj učenja #3]			1	2

IZAZOVI

4. Sa kojim izazovima ste se suočili u primjeni naučenog? (odaberite jedan ili više odgovora)

- Nije bilo izazova
- Primjena je bila nepotrebna
- Drugi prioriteti
- Nedostatak vremena
- Nedostatak resursa
- Nedostatak znanja za unaprjeđenje
- Izostajanje rezultata me vratilo na staru praksu
- Nisam imao podršku nadređenog
- Otpor kolega
- Drugi izazovi (objasnite): _____

DRUGI PROGREMI UČENJA

5. Šta bi drugi programi učenja mogli ponuditi kako bi unaprijedili Vaše učinke? (obilježite jedan ili više odgovora)

- Upravljanje promjenom
- Coaching & Mentoring
- Upravljanje učincima
- Vještine prezentovanja

- Komunikacija
 - Upravljanje konfliktom
 - kreativnost i inovativnost
 - Usluge klijentima
 - Postavljanje ciljeva
 - Vještine vođenja
 - Slušanje
 - Upravljanje sastancima
 - Vještine pregovaranja
 - Rješavanje problema
 - Upravljanje stresom
 - Vještine rukovođenja
 - Razvoj tima
 - Upravljanje vremenom
 - Drugi programi (navedite)
-
-

MOLIMO VAS POŠALJITE [UNESITE IME I KONTAKT INFO] NAJKASNIJE DO [UNESITE DATUM].

Prilog 13: Obrazac EEO 4b – Nivo tri „Ponašanje“ – verzija za posmatrača

Izvor: Kirkpatrick Express Evaluation Toolkit

INSTRUKCIJE

Dragi [unijeti ime]: [unijeti datum] ste prisustvovali [unijeti naziv obuke/programa]. Ovom prilikom želimo da dobijemo povratnu informaciju od Vaših kolega o Vašem napretku. Molimo Vas dajte kopiju ovog formulara trojici “posmatrača” (nadređeni, kolege, tehnička podrška) koji imaju uvid u primjenu naučenog. Zamolite ih da popune ovaj formular.

Dragi „posmatrači“: Kolega koji Vam je dao ovaj upitnik je nedavno učestvovao u razvojnem programu. Molimo Vas da popunite ovaj formular kako bi nam dali povratnu informaciju o tome kako je on/a efektivno primjenio/la naučeno u toku programa. Molimo Vas da nam pošaljete popunjeno formular [unesite ime i kontakt] najkasnije do [unesite datum].

VEZA

1. Vaša profesionalna pozicija u odnosu na kolegu koji Vam je dao ovaj upitnik?

- Nadređena osoba
- Kolega na istom nivou

- Direktna podrška (tehnička)
- Drugo (objasnite): _____

CILJEVI UČENJA

2. Ocjenite efektivnost Vašeg kolege u svakoj od oblasti prije i poslije programa.

PRIJE					POSLIJE					
VEOMA NEEFIKASNO	NEEFIKASNO	NEUTRALNO	EFIKASNO	VEOMA EFIKASNO	1a. [unesite cilj učenja #1]	1 VEOMA NEEFIKASNO	2 NEEFIKASNO	3 NEUTRALNO	4 EFIKASNO	5 VEOMA EFIKASNO
1	2	3	4	5	1b. [unesite cilj učenja #2]	1 VEOMA NEEFIKASNO	2 NEEFIKASNO	3 NEUTRALNO	4 EFIKASNO	5 VEOMA EFIKASNO
1	2	3	4	5	1c. [unesite cilj učenja #3]	1 VEOMA NEEFIKASNO	2 NEEFIKASNO	3 NEUTRALNO	4 EFIKASNO	5 VEOMA EFIKASNO

MOLIMO VAS POŠALJITE [UNESITE IME I KONTAKT INFO] NAJKASNIE DO [UNESITE DATUM].

Prilog 14: Obrazac EEO 5 – Nivo četiri „Rezultati“

Izvor: Kirkpatrick Express Evaluation Toolkit

Poštovani rukovodioci: [unesite datum] je službenik Vaše institucije učestvovao na [unesite naziv programa]. Molimo Vas da popunite ovaj upitnik kako bi nam dali povratnu informaciju kako je ovaj program unaprijedio na efektivnost institucije, što će nam pomoći da isporučujemo programe visoke kvalitete. Pošaljite popunjeno formular [unesite ime osobe i kontakt] najkasnije do [unesite datum].

	NE SLAŽEM SE UOPĆE	NE SLAŽEM SE	NEMAM STAV	SLAŽEM SE	POTPUNO SE SLAŽEM
Primjena naučenog:					
1. Poboljšala je moju efikasnost.	1	2	3	4	5

	NE SLAŽEM SE UOPĆE	NE SLAŽEM SE	NEMAM STAV	SLAŽEM SE	POTPUNO SE SLAŽEM
Primjena naučenog:					
2. Unaprijedila je odnose na radnom mjestu.	1	2	3	4	5
3. Unaprijedila je timski rad.	1	2	3	4	5
4. Unaprijedila je efikasnost vođenja.	1	2	3	4	5
5. Unaprijedila je moral/motivaciju na radnom mjestu.	1	2	3	4	5

	NE SLAŽEM SE UOPĆE	NE SLAŽEM SE	NEMAM STAV	SLAŽEM SE	POTPUNO SE SLAŽEM
Primjena naučenog:					
6. Unaprijedila je inovativnost.	1	2	3	4	5
7. Unaprijedila je kvalitet.	1	2	3	4	5

Primjena naučenog:	NE SLAŽEM SE UOPĆE	NE SLAŽEM SE	NEMAM STAV	SLAŽEM SE	POTPUNO SE SLAŽEM
8. Unaprijedila je odnose sa klijentima/korisnicima.	1	2	3	4	5
9. Unaprijedila je zadovoljstvo zaposlenih.	1	2	3	4	5
10. Unaprijedila je produktivnost.	1	2	3	4	5



Primjena naučenog:	NE SLAŽEM SE UOPĆE	NE SLAŽEM SE	NEMAM STAV	SLAŽEM SE	POTPUNO SE SLAŽEM
11. Smanjila je troškove.	1	2	3	4	5
12. Povećala je ishode rada.	1	2	3	4	5



13. Koji procenat promjena je direktno vezan za program obuke?

- 100%–75% 75%–50% 50%–25% Manje od 25%

MOLIMO VAS POŠALJITE [UNESITE IME I KONTAKT INFO] NAJKASNIJE DO [UNESITE DATUM].