**Metodologija za analizu efekata stručnog usavršavanja**

1. **Uvod**

Merenje efekata obuke direktno je povezano sa pristupom koji je orjentisan ka rezultatima, koji se promoviše i u Zakonu o zaposlenima u AP i JLS. U članu 189, stav 4) procena efekata sprovedenih obuka navodi se kao jedan od obaveznih poslova u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima.

Stručno usavršavanje ima smisla samo ako daje određene rezultate. Nakon realizacije svakog godišnjeg programa, sprovodi se i merenje efekata sprovedenih obuka u cilju utvrđivanja da li su obuke imale uticaja na rad službenika JLS koji su pohađali obuke. Utvrđuje se da li je došlo do usvajanja novih znanja i veština, kao i da li je došlo do promene u njihovim stavovima. Takođe, veoma je važno da li je došlo do prenošenja znanja u radno okruženje, odnosno, da li su službenici JLS primenili novousvojena znanja i veštine i u kojoj meri su to učinili.

Ukoliko su ciljevi obuke i indikatori postavljeni na odgovarajuči način, moguće je razviti sisteme za testiranje i merenje efekata obuke.

**Neposredni rukovodioci imaju ključnu ulogu u praćenju primene stečenog znanja.** Merenje efekata obuke nije jednokratan proces, već se odvija tokom cele godine i neodvojivi je deo praćenja ostvarenja strateških ciljeva organizacije, praćenja učinka zaposlenih na radnom mestu i praćenja individualnog napretka zaposlenih, u okviru sistema ocenjivanja.

**Organizaciona jedinica/službenik za upravljanje ljudskim resursima** ima ključnu ulogu u sveobuhvatnom praćenju efekata obuke na nivou gradske/opštinske uprave i priprema izveštaj o sprovednoj analizi efekata stručnog usavršavanja na godišnjem nivou.

1. **Metodologija za merenje efekata obuke** 
   1. ***Metodologija Službe za upravljanje kadrovima (SUK)***

Prema metodologiji Službe za upravljanje kadrovima (SUK)[[1]](#footnote-1) u sistemu državne uprave, koja je u potpunosti primenljiva i na nivo lokalne samouprave, u cilju praćenja efekata stručnog usavršavanja procenjuju se sledeći aspekti:

**1) Usvajanje i primena znanja i veština**

Usvajanje novih znanja predstavlja veoma važan aspekt u proceni efekata obuka. Sa druge strane primena novostečenih znanja je jednako važna i uvek težimo da procenimo da li je došlo do transfera novih znanja u radno okruženje. Bez ova dva aspekta ne može doći do unapređenja rada. Usvojena znanja ne znače zasigurno i njihovu primenu na radnom mestu, jer ona zavisi od mnogo faktora. Na ovom mestu želimo da utvrdimo da li su usvojena nova znanja i veštine i da li su ispitanici probali da ih primene u radnoj sredini, kao i da li su i kakve poteškoće imali prilikom primene.

**Način merenja:** upitnik i svakodnevno praćenje od strane neposrednog rukovodioca organizacione jedinice.

**2) Promena stavova i ponašanja**

Obuke pored unapređenja znanja i veština, mogu uticati i na promene stavova polaznika. Nemaju sve obuke za cilj promenu stavova, ali ukoliko je cilj obuke takav, važno je ustanoviti na koji način promena stavova polaznika indirektno utiče na promene u JLS u celini. Promene u stavovima se uočavaju kao izmenjen odnos prema radu, kolegama, kao i kroz celokupno ponašanje na radnom mestu.

**Način merenja:** upitnik i svakodnevno praćenje od strane neposrednog rukovodioca organizacione jedinice.

**3) Lični razvoj**

Pohađanje obuka može pozitivno uticati na lični razvoj polaznika, jer utiče na unapređenje njihovih znanja i veština, kao i promenu stavova i ponašanja, odnosno na profesionalni i karijarni razvoj polaznika.

**Način merenja:** od strane neposrednog rukovodioca organizacione jedinice, tokom cele godine, kao deo sistema ocenjivanja zaposlenih.

**4) Motivacija za daljim stručnim usavršavanjem**

Ukoliko su službenici motivisani da prisustvuju obukama, najverovatnije će biti motivisani i da usvoje i primene nova znanja i veštine, stoga je ovo veoma važna varijabla kojoj treba posvetiti posebnu pažnju.

**Način merenja:** evaluacioni upitnik o pohađanoj obuci, razgovor sa zaposlenima u okviru sistema ocenjivanja.

**5) Profesionalni kontakti**

Neophodno je da polaznici obuka ostvare dobru međusobnu saradnju, kao i kontakt i saradnju sa predavačima kako bi mogli lakše da rešavaju probleme.

**Način merenja:** upitnik, praćenje broja ostvarenih konktakata sa drugim JLS, predavačima, itd., u cilju bolje primene znanja i unapređenja učinka.

**6) Organizacija obuka**

Povratna informacija o kvalitetu rada organizacione jedinice/službenika za upravljanje ljudskim resursima, neophodna je radi unapređenja kvaliteta komunikacije sa polaznicima obuka, kao i za unapređenje procedura i interne komunikacije.

* 1. ***Kirkpatrikov model za merenje efekata obuke***

Kirkpatrikov model[[2]](#footnote-2) za procenu efektivnosti obuke obuhvata 4 nivoa:

**Nivo 1: Reakcija učesnika**. Na ovom nivou meri se neposredni utisak o kvalitetu, korisnosti i primenljivosti obuke, kapacitetu predavača/trenera da prenesu znanje na učesnike, atmosfera na treningu, kvalitet materijala pripremljenih za obuku, itd. Reakcija učesnika utvrđuje se na osnovu percpcije učesnika, koju izražavaju putem popunjavanja evaluacionog formulara.

**Nivo 2:** **Sticanje novih znanja i veština i jačanje sposobnosti** meri se na individualnom nivou i zasniva se na subjektivnoj proceni (putem upitnika), testiranju znanja i proceni od strane neposrednog rukovodioca. Cilj je da se utvrdi u kojoj meri je određena obuka uticala na povećanje znanja, veština i jačanje sposobnosti.

**Nivo 3: Ponašanje –** savladavanjem koraka u nekom novom procesu, razumevanjem razloga za sprovođenje određene procedure i načela na kojima se zasniva određeni zakonski okvir otvaraju nove perspektive za zaposlene, koje utiču i na promenu ponašanja na radnom mestu. Na ovom nivou, procenjuje se da li su i u kojoj meri nova znanja uticala na promenu ponašanja na **radnom mestu**.

**Nivo 4: Rezultati** – merljive, vidljive promene i poboljšanja **na nivou gradske/opštinske uprave**, koje su nastale zahvaljujući primeni stečenog znanja na obuci – npr. povećan broj obrađenih predmeta, smanjen procenat greške pri unosu podataka, skraćena procedura za dobijanje građevinske dozvole, automatizovani procesi i elektronsko izdavanje dokumenata, čime se smanjuje potreba za direktnim kontaktom službenika sa strankama, objavljivanje pojedinih podataka na web stranici opštine, čime se povećava transparentnost lokalne samouprave, kapacitet službe za budžet da pripremi kvalitetan programski budžet, itd.

Na svakom od ovih nivoa utvrđuje se da li su ispunjeni ciljevi obuke, kao i da li su ispunjeni fundamentalni zahtevi radnog mesta i organizacije i svi nivoi evaluacije imaju jednak značaj. Indikatori na svakom nivou predstavljaju „dijagnostički“ instrument za ispunjenje ciljeva na sledećem nivou: ako postoji percepcija da obuka nije bila korisna i kvalitetna, vrlo je verovatno da je nizak i stepen sticanja novih znanja, a samim tim je manja i njihova primena/promena ponašanja na radnom mestu, kao i efekti na nivou organizacije.

Adekvatnim merenjem efekata obuke lakše je utvrditi na kom nivou je potrebna dalja intervencija – da li je potrebna ponovna obuka, jer se pokazalo da pohađana obuka nije kvalitetna, ili dodatna obuka, jer na individualnom nivou nije došlo do željenog usvajanja znanja i veština, ili rukovodioci ne podržavaju primenu znanja na radnom mestu ili su organizacione vrednosti takve da se promena na koju se obuka odnosi ne podržava u dovoljnoj meri.

1. **Izveštaj o sprovedenoj analizi efekata sprovedenih obuka**

Osnovni elementi izveštaja o sprovedenoj analizi efekata sprovedenih obuka su:

1. **Uvod**

*Pojam, svrha i značaj analize efekata stručnog usavršavanja*

1. **Metodologija procene efekata sprovedenih obuka**

*Ciljevi analize efekata sprovedenih obuka*

*Elementi, kriterijumi i koraci u sprovođenju analize efekata obuka*

1. **Analiza rezultata**

*Rezultati ispitivanja zadovoljstva zaposlenih pohađanim obukama*

*Unapređenje znanja, veština i sposobnosti (individualni nivo)*

*Primena stečenih znanja na radnom mestu (ponašanje, učinak)*

*Efekti sprovedenih obuka na nivou organizacije (uočeni napredak, poboljšanja i promene).*

1. **Pouke i preporuke**

*Kvalitativna analiza sa predlozima za unapređenje na svim nivoima*

1. **Zaključak**
2. **Prilozi**

*Detaljni obrađeni grafikoni*

*Komentari ispitanika*

1. www.suk.gov.rs [↑](#footnote-ref-1)
2. Donald Kirkpatrik, predsednik Američkog udruženja za obuku i razvoj (American Society for Training and Development – ASTD) [↑](#footnote-ref-2)