



# Obuka zaposlenih



## Pojam, značaj i ciljevi obuke





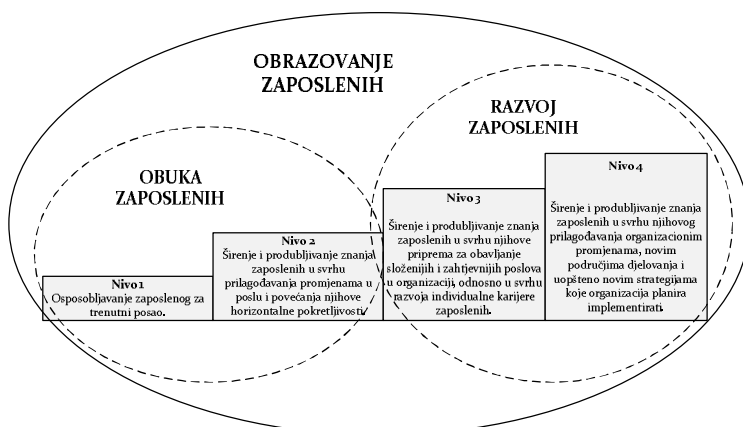
## Pojam obuke ...

**Učenje ili obrazovanje** je proces kojim osoba izgrađuje nova znanja, vještine i sposobnosti i koji za rezultat ima trajnu promjenu ponašanja ili ličnu transformaciju.

**Obuka ili trening zaposlenih** se odnosi na planirano nastojanje organizacije da unaprijedi znanja, vještine i sposobnosti zaposlenih, koje su ključne za uspješno obavljanje tekućeg posla.



## Pojam obuke ...





## Pojam obuke ...

ELEMENTI POREĐENJA	OBUKA ZAPOSLENIH	RAZVOJ ZAPOSLENIH
<b>FOKUS</b>	Trenutni posao ili srodni poslovi na istom hijerarhijskom nivou	Budući poslovi, obično veće složenosti
<b>CILJ</b>	Uvođenje u posao, poboljšanje radne uspješnosti, povećanje horizontalne pokretljivosti zaposlenih	Razvoj karijere zaposlenih, povećanje vertikalne pokretljivosti zaposlenih, prilagođavanje promjenama u okruženju
<b>VREMENSKA ORIJENTACIJA</b>	Najčešće kratkoročna orijentacija	Najčešće dugoročna orijentacija
<b>OBUHVAAT ZAPOSLENIH</b>	Svi ili određeni broj zaposlenih u zavisnosti od programa obuke	Manji broj zaposlenih koji imaju razvojne potencijale



## Značaj obuke ...

**Najvažnije promjene koje utiču na povećanje značaja obuke su:**

- Promjene u tehnologiji ...
- Moderno poslovanje traži nove vještine ...





## Cilj obuke ...

Osnovni cilj obuke je da se u kratkom roku eliminiše nedostatak performansi zaposlenih i da zaposleni usvoje znanja, vještine i ponašanja sadržana u programima obuke, te da ih primjene u svakodnevnim aktivnostima.

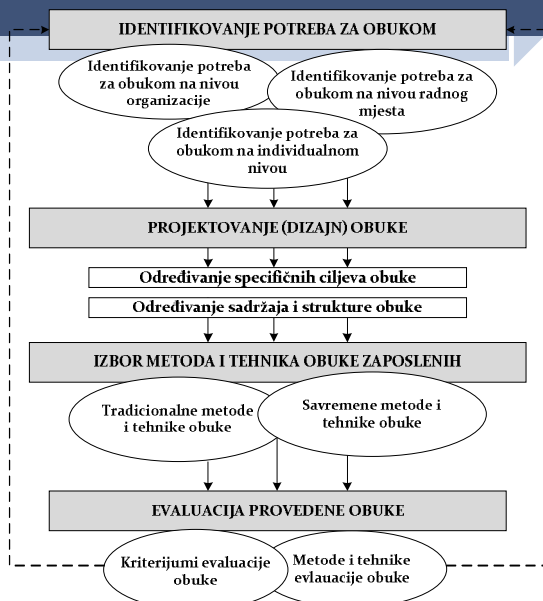


## Proces obuke zaposlenih

EDUCATION  
KNOWLEDGE  
SOFTWARE  
CENTRE  
IMPROVEMENT  
JOB  
TEACHING  
COMPETENCES  
TRAINING



## Proces obuke ...



Proces obuke zaposlenih je složen proces koji sadrži niz aktivnosti, počevši od onih koje se odnose na identifikaciju potreba za obukom, pa do evaluacije rezultata provedene obuke.



## Identifikovanje potreba za obukom

EDUCATION  
KNOWLEDGE  
SOFTWARE  
CENTRE  
IMPROVEMENT  
JOB  
TEACHING  
COMPETENCES  
TRAINING



## Identifikacija potreba za obukom ...

Procjena potreba se odnosi na određivanje trenutnih problema i budućih izazova koje obukom treba riješiti.

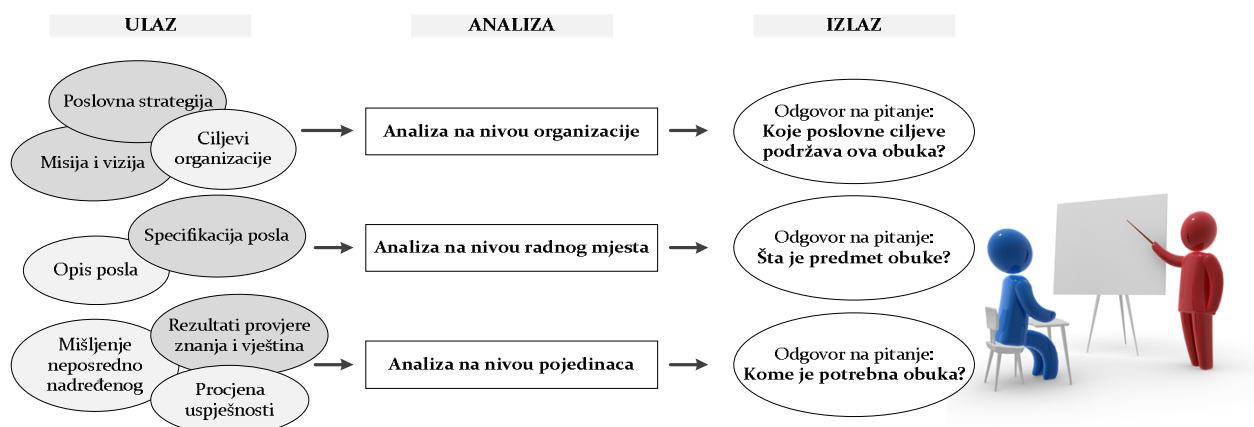
Potrebe za obukom i razvojem određuju odjeljenja za ljudske resurse, menadžeri ili sami radnici.

Postoji mnogo različitih „bitnih tačaka“ koje mogu ukazati na to da li je obuka neophodna:

- nova tehnologija,
- zahtjevi kupaca,
- novi proizvodi ili
- nedostatak vještina kod zaposlenih i dr.



## Procjena potreba za obukom ...





## Analiza na nivou organizacije ...

**Identifikovanje potreba za obukom na nivou organizacije treba da pruži odgovor na nekoliko ključnih pitanja:**

- Da li aktivnosti obuke podržavaju realizaciju strategije i ciljeva organizacije? Na koji način?
- Da li menadžment organizacije podržava aktivnosti obuke zaposlenih?
- Da li organizacija raspolaže s potrebnim sredstvima za provođenje obuke?



## Analiza na nivou posla ...

**Identifikovanje potreba za obukom na nivou radnog mjesta treba da pruži odgovor na nekoliko ključnih pitanja:**

- Koji se zadaci obavljaju na posmatranom radnom mjestu?
- Koja su znanja, vještine i sposobnosti izvršilaca potrebne za uspješno izvršenje zadataka na posmatranom radnom mjestu?
- Koji su minimalno prihvatljivi standardi obavljanja posla na posmatranom radnom mjestu?





## Analiza na individualnom nivou ...

Identifikovanje potreba za obukom na individualnom nivou je najvažniji segment u procesu utvrđivanja potreba za obukom. I ovaj dio analize nam daje odgovor na nekoliko ključnih pitanja:

- Da li nezadovoljavajuća radna uspješnost uzrokovana nedostatkom znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih?
- Koji zaposleni trebaju obuku? Kakvu obuku?
- Da li zaposleni imaju karakteristike potrebne za savladavanje programa obuke i primjenu naučenog u poslu, što uključuje njihove sposobnosti, stavove, uvjerenja i motivaciju?



## Izbor metoda i tehnika obuke

EDUCATION  
KNOWLEDGE  
SOFTWARE  
CENTRE  
IMPROVEMENT  
JOB  
TEACHING  
COMPETENCIES  
TRAINING





## Klasifikacija metoda i tehnika obuke ...

Prema mjestu izvođenja metode i tehnike obuke se dijele u dvije osnovne grupe:

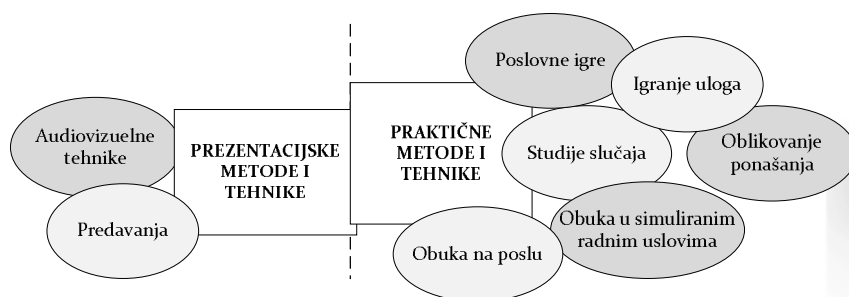
- Obuka na poslu
- Obuka izvan posla

Prema načinu izvođenja imamo, također, dvije osnovne grupe:

- Tradicionalne metode i tehnike obuke
- Savremene metode i tehnike obuke



## Tradicionalne metode i tehnike obuke ...





## Predavanja ...

Predavanja su tradicionalan, često upotrebljavan i vrlo popularan metod prenošenja znanja, popularan zbog toga što omogućavaju efikasno prenošenje velike količine informacija velikoj grupi ljudi.

Predavanja se odvijaju putem verbalne prezentacije informacija, što je najbrži i najjednostavniji način prenošenja znanja (informacija) velikim grupama ljudi.

Prvenstveni nedostatak predavanja ogleda se u jednosmjernoj komunikaciji.



## Audiovizuelne tehnike ...

Audiovizuelne tehnike se sve više se koriste u procesu obuke kao dopuna tradicionalnim predavanjima.

Naročito su popularni edukativni filmovi, kojima se često na popularan i zabavan način prenose znanja i vrši obučavanje za bolje snalaženje u rješavanju različitih problema.

Korisne su za realističan prikaz određenih situacija.





## Obuka na poslu ...

Ova vrsta obuke se odnosi na nedovoljno iskusne zaposlene koji uče u radnom okruženju posmatranjem kolega ili nadređenih prilikom obavljanja posla.

Obuka na poslu ima različite oblike, kao što su:

- individualne instrukcije
- mentorstvo
- naukovanje



## Simulacija ...

Simulacija je metoda obuke koja podrazumijeva imitiranje opreme, uslova rada i stvarnih situacija na poslu, pri čemu odluke koje donose polaznici obuke pokazuju šta bi se desilo da su takvu odluku donijeli na stvarnom poslu.

Koristi se za obuku zaposlenih koji obavljaju visokorizične i odgovorne poslove, ili koji koriste skupu opremu prilikom izvršenja posla (vatrogasci, policajci, piloti, ljekari i slično).

<https://www.volvoce.com/europe/en/services/volvo-services/fuel-efficiency-services/operator-training/simulator-operator-training/>





## Studija slučaja ...

**Slučaj je opis nekog zamišljenog ili stvarnog organizacionog ili poslovnog problema.**

**Od polaznika se zahtijeva da identifikuju i analiziraju opisani problem i predlože rješenje za njihovo prevazilaženje.**

**Može se koristiti individualno i grupno.**



## Poslovne igre ...

**Poslovne igre se smatraju veoma popularnim metodom za unapređenje menadžerskih vještina.**

**Poslovne igre se provode uz pomoć softvera koji simulira menadžerski posao i okruženje u kome se taj posao odvija. Od polaznika obuke se zahtijeva da prikupljaju informacije, analiziraju ih i donose odluke koje uključuju sve aspekte menadžerskog posla.**





## Igranje uloga ...

Polaznici dobijaju konkretne uloge u rješavanju određenih organizacionih ili stvarnih poslovnih problema.

Često se koristi za razvoj vještina intervjuisanja, pregovaranja, procjenjivanja i raspravljanja o uspješnosti prodaje i kupovine i drugih poslova za čije obavljanje je neophodno interpersonalno komuniciranje.



## Oblikovanje ponašanja ...

Oblikovanje ponašanja je još jedna metoda obuke, koja je više usmjerena na vještine zaposlenih i njihova ponašanja, a ne na usvajanje novih znanja.

Zaposleni mogu da uče ponašanje kroz igranje uloga, gdje pojedinci uzimaju identitete u određenoj situaciji i glume.





## Savremene metode i tehnike obuke ...

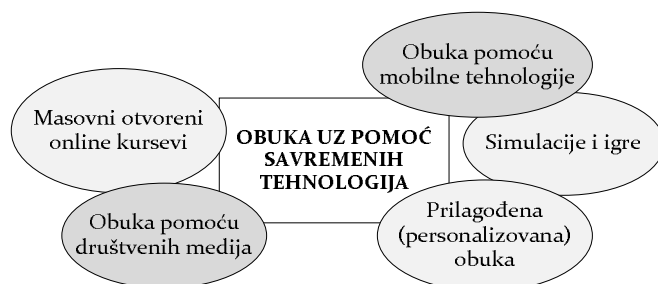
Savremena informaciono-komunikaciona tehnologija znatno je izmijenila pristup obučavanju zaposlenih u odnosu na prethodno opisane tradicionalne metode.

Tri najvažnija načina na koja je tehnologija uticala na obuku ogledaju se u:

- (1) većoj saradnji i boljoj komunikaciji među učesnicima obuke,
- (2) kontroli obuke od strane polaznika i
- (3) dinamičnijem okruženju za učenje.



## Savremene metode i tehnike obuke ...





## Masovni otvoreni online kursevi ...

Masovni otvoreni online kursevi predstavljaju vrstu obuke koja je predviđena za veliki broj polaznika, besplatna je i svima dostupna putem interneta.

Odvija se pomoću video predavanja, kvizova i/ili interaktivnih kurseva koji uključuju i grupne diskusije.

Kursevi se često razvijaju u saradnji s visokoškolskim institucijama, a u posljednje vrijeme i s privatnim organizacijama.



## Obuka pomoću društvenih medija ...

Obuka pomoću društvenih medija uključuje različite formate kao što su: **vikiji, blogovi, vebinari, društvene mreže poput Facebook-a ili LinkedIn-a**, internet lokacije s mikro dijeljenjem kao što je **Twitter**, medije za dijeljenje sadržaja kao što je **YouTube** i slično.





## Obuka pomoću mobilnih tehnologija ...

Obuka pomoću mobilnih tehnologija održava se pomoću mobilnih uređaja.

Može uključivati i formalno i neformalno učenje.

Primjeri formalnog učenja su online kursevi, podkastovi ili edukativni video zapisi prilagođeni mobilnim uređajima.

Neformalno učenje se odnosi na komunikaciju i razmjenjivanje poruka s drugim zaposlenima ili stručnjacima.



## Simulacija i igre ...

**Poslovne igre**, kao tradicionalna metoda obuke, se pod uticajem informacionih tehnologija razvija u pravcu ozbiljnih kompjuterskih igrica namijenjenih određenim poslovnim ciljevima.

<https://www.youtube.com/watch?v=TRGpNriO0OI>

<https://www.youtube.com/watch?v=33tq-udLarM>

**Simulacije** se razvijaju u pravcu virtuelne realnosti. Virtuelna realnost je računarska tehnologija koja polaznicima pruža trodimenzionalno iskustvo učenja, čineći simulacije još realnijim.

<https://www.youtube.com/watch?v=5friEPyb35g>

<https://www.youtube.com/watch?v=68S332mk8vg>







## Adaptivna i kombinovana obuka ...

**Prilagođena obuka** podrazumijeva adaptaciju obuke prema stilu učenja, individualnim znanjima, sposobnostima i performansama svakog polaznika.

**Kombinovana obuka** koristi sve prednosti upotrebe savremenih tehnologija, a istovremeno omogućava veću socijalnu interakciju i obezbjeđuje da se bar dio obuke obavi u namjenskom okruženju za učenje (Primjer: Obrnuta učionica).



## Evaluacija provedene obuke

EDUCATION  
SOFTWARE  
CENTRE  
IMPROVEMENT  
JOB  
COMPETENCIES  
TEACHING  
KNOWLEDGE  
TRAINING



## Evaluacija obuke ...

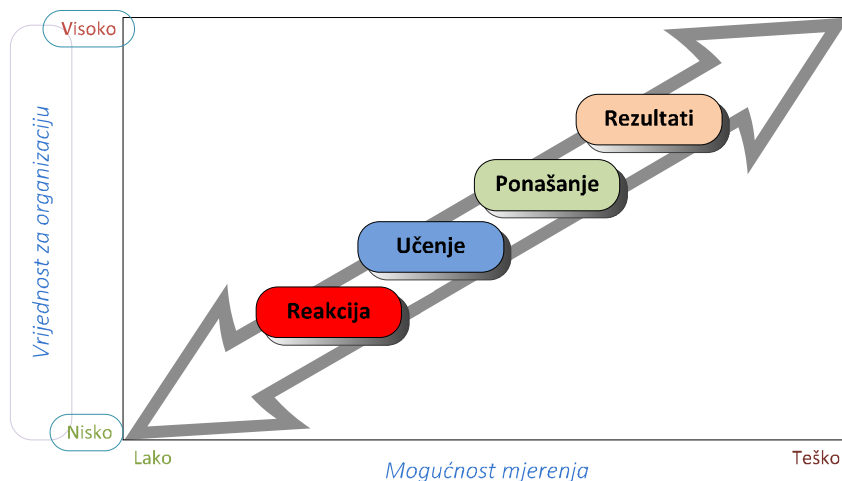
**Evaluacija obuke** je proces kojim se prikupljaju podaci o provedenoj obuci kako bi se ustanovila korist za organizaciju i zaposlene.

Neki od ciljeva evaluacije provedene obuke su:

- Identifikovanje prednosti i nedostataka provedene obuke;
- Ocjenjivanje sadržaja i organizacije obuke;
- Stepen zadovoljstva zaposlenih s provedenom obukom;
- Identifikovanje grupe zaposlenih koji su imali najviše, odnosno najmanje, koristi od provedene obuke;
- Procjenjivanje finansijskih koristi i troškova provedene obuke



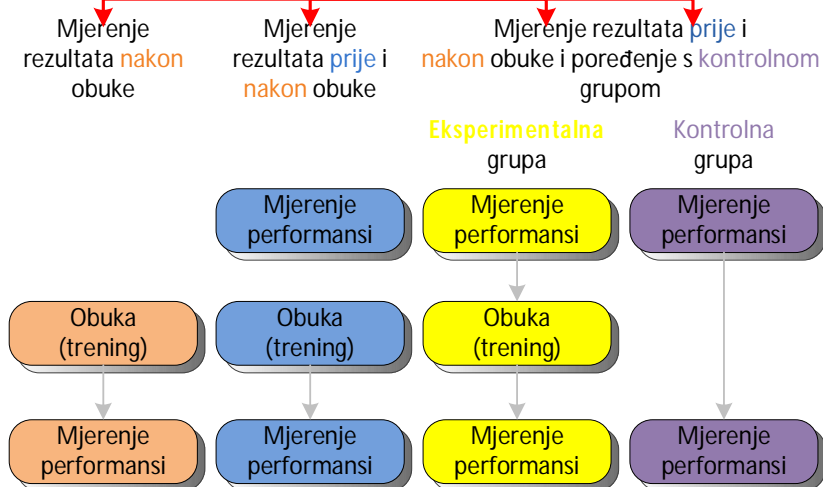
## Kriterijumi evaluacije uspješnosti obuke ...



Mjere koje organizacija koristi za procjenu programa obuke nazivaju se **kriterijumi evaluacije**.



## Tehnike evaluacije obuke ...



## Šta se može postići obukom?

- Povećati produktivnost
- Poboljšati timski rad na svim nivoima
- Stvoriti svestrani zaposleni
- Poboljšati komunikaciju
- Podići moral
- Poboljšati saradnju
- Povećati zadovoljstvo zaposlenih
- Smanjiti troškove





## Šta se NE može postići obukom?

- Riješiti problem defektne organizacije
- Riješiti problem lošeg odabira osoblja na samom početku
- Naučiti nekoga nečemu, ako ta osoba ne želi ništa da nauči



## Za one koji žele da saznaju više:

Barbara Ostrowski Martin  
Klodiana Kolomitro  
Tony Lam

### Training Methods: A Review and Analysis

Link:

[https://www.researchgate.net/publication/274980945\\_Training\\_Methods\\_A\\_Review\\_and\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/274980945_Training_Methods_A_Review_and_Analysis)