



UUPRS
UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA
REPUBLIKE SRPSKE



UPUTSTVO ZA MENTORE ZA OBUKE U PREDUZEĆIMA

UPUTSTVO ZA MENTORE ZA OBUKE U PREDUZEĆIMA

Impresum

Publikacija izdana uz podršku projekta WHAM USAID.

Stavovi i mišljenja autora izneseni u ovoj publikaciji
ne predstavljaju nužno stavove i mišljenja USAID-a.

Izdavač

UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA REPUBLIKE SRPSKE

Sjedište

Banjaluka, Trg Republike Srpske 8/12

Naslov publikacije

Uputstvo za mentore za obuke u preduzećima

DTP i dizajn naslovne strane

Predrag Živković

Štampa

ATLANTIK BB, Banjaluka

Fotografije

Fotografije korištene u priručniku nisu pod zaštitom autorskih prava.

Mjesto i godina izdavanja

Banjaluka, februar 2022.

Sadržaj

Predgovor	5
Uvod	6
1. Potreba za obukama i cjeloživotno učenje	7
1.1. Obrazovanje odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja.....	9
2. Potrebe i modaliteti izvođenja obuka za zaposlene iz preduzeća	10
3. Definisanje osnovnih pojmove – Obuka, mentor, učesnici.....	12
4. Holistički pristup obukama	12
5. Prijedlog strategije razvoja zaposlenih	13
6. Određivanje tema obuka	13
6.1. Plan realizacije – Definisanje vremenskog trajanja obuka, određivanje datuma realizacije obuka, određivanje mesta izvođenja obuka	13
6.2. Analiza učesnika obuka	14
6.3. Kreiranje obuke	14
6.4. Izvođenje obuka	14
6.5. Izvještaj o postignutim rezultatima na obukama.....	15
6.6. Analiza rezultata obuka od strane kompanije	16
6.7. Sinteza rezultata i usklađivanje sa planom razvoja zaposlenih za naredni period	16
7. Prednosti i nedostaci holističkog pristupa obukama u praksi	16
7.1. Nepostojanje adekvatnog mentorskog kadra na tržištu rada.....	16
7.2. Angažovanost mentora	16
7.3. Kompetencije mentora za rad	17
8. Opšti faktori za organizaciju obuka u preduzeću.....	18
8.1. Programi obuka.....	18
8.2. Mjesta učenja	18
9. Učenje na obukama	19
9.1. Postupak učenja na obukama	20
9.2. Faze učenja	20
9.3. Načini učenja.....	21
9.4. Doživljaj uspjeha polaznika obuka	22
9.5. Ponavljanje i vježbanje.....	23
10. Ciljevi učenja i ishodi učenja	24
10.1. Raspodjela ciljeva po oblastima učenja	25
10.2. Didaktički principi	25
11. Smjernice za praktičan rad mentora na obukama	26
11.1. Znanja, vještine, sposobnosti i vrijednosti	26
11.2. Pedagoški zadaci mentora.....	26
11.3. Stilovi rada mentora s polaznicima obuka	27
11.4. Prvi dan na obukama u preduzeću.....	28
11.5. Priprema podučavanja	29
11.6. Oblici učestvovanja polaznika obuka u izvršenju zadataka.....	31
11.7. Odnos prema polazniku obuka	31
11.8. Radna atmosfera	33

12. Vrste i tehnike postavljanja pitanja za provjeru znanja	33
12.1. Vrste pitanja.....	33
12.2. Tehnike postavljanja pitanja	33
13. Motivacija polaznika obuka	34
13.1. Pohvale i kritika polaznika obuka	35
14. Metode rada sa polaznicima obuka	36
14.1. Teorija i praksa	37
14.2. Predavanje	37
14.3. Prezentacija	38
14.4. Demonstracija	38
14.5. Pokazivanje	39
14.6. Četvorostepena metoda	39
14.7. Metode razgovora.....	41
14.8. Rad u grupama	43
14.9. Metode izrade	43
14.10. Metoda projekta	44
14.11. Brainstorming.....	45
14.12. Metoda slučaja.....	46
14.13. Upute po potrebi.....	46
14.14. Metoda „Uvod u rad“	47
14.15. Vježbanje	48
14.16. Ponavljanje.....	48
14.17. Transfer	48
15. Kontrole, vrednovanje i procjena uspjeha polaznika na obukama	49
15.1. Kontrola napretka učenja	49
15.2. Vrednovanje	50
15.3. Procjena	50
15.4. Greške prilikom procjene	50
15.5. Obrasci za testiranje i ocjenjivanje	51
15.6. Priprema testiranja	51
16. Upadljiva ponašanja i konflikti	52
16.1. Uzroci i vrste konflikta.....	52
16.2. Rješavanje konflikta i preventivno djelovanje	53
17. Radna dokumentacija za evidenciju i evaluaciju uspješnosti provedenih obuka	54
17.1. Opšti obrasci za polaznike – Prijavni obrazac.....	54
17.2. Evidencija prisustva obukama.....	54
17.3. Evidencija vlastitog rada mentora	55
17.4. Izvještaj o provedenoj obuci	55
17.5. Evaluacioni upitnik broj I	55
17.6. Evaluacioni upitnik broj II	55
17.7. Evaluacioni upitnik broj III	55
17.8. Evaluacioni upitnik broj IV	55
PRILOG 1.....	56

Predgovor

Uputstvo za mentore za obuke u preduzećima namijenjeno je prije svega pružanju stručne podrške mentorima u preduzećima, to jest onima koji učestvuju u procesu transfera znanja sa mentora na odrasle osobe, polaznike programa ospozobljavanja i kratkih specijalističkih obuka koje se provode u preduzećima, ali može većinom stručnih sadržaja koristiti i mentorima koji vrše transfer znanja na učenike srednjih stručnih škola koji obavljaju praktičnu nastavu u preduzećima. U većini preduzeća, generalno se radi o istim osobama iz preduzeća koje imaju navedena zaduženja. Naročita pažnja ovaj put poklonjena je unapređenju pedagoškog rada i specifičnih vještina koje su potrebne samim mentorima u procesu realizacije obuka. Pri tome su u obzir uzete realne okolnosti i analizirani realni problemi i situacije koje utiču na održavanje obuka u preduzećima.

Potreba za pružanjem obuka i mogućnosti realizacije obuka u preduzećima kroz proces usvajanja znanja i vještina primjenjivih na konkretnim radnim zadacima kroz obuke u preduzećima iz godine u godinu nalazi više zagovornika, kako u privrednom tako i u obrazovnom sektoru. Iako uloga mentora u preduzećima još nije potpuno i detaljno definisana, narasle potrebe privrede na osnovu pozitivnih iskustava iz prakse iniciraju sve više zahtjeva za provođenjem kombinovanih teoretsko-praktičnih obuka u saradnji obrazovnih institucija sa preduzećima, jer je kroz realizaciju više različitih projekata u vezi obrazovanja odraslih primijećeno da se najbolji rezultati u obukama postižu kada teoretski dio obuka provodi stručno osoblje iz obrazovnih institucija (srednje stručne škole, fakulteti) a praktična obuka se realizuje u realnim radnim uslovima u preduzećima, uz podršku mentora iz preduzeća.

Istovremeno su evidentirani problemi u vezi realizacije samog mentorstva u preduzećima i zaključeno je da je potrebno dodatno usavršiti i unaprijediti rad mentora, naročito u pedagoškom, metodičkom i didaktičkom smislu.

Iskustva sa sličnim oblicima mentorskog rada, koji su se koristili u obrazovanju iz ranijeg perioda, ne treba da budu zanemarena. U područje stručnih kompetencija pojedinih zanimanja ovdje se neće ulaziti, jer je nadogradnja tih znanja i vještina tema drugih, specijalističkih edukacijskih programa za same mentore.

Uputstvo je u opštem dijelu koncipirano kao osnova za pripremu i za rad mentora zaduženih za obuke i edukacije različitih kategorija radne snage. Odnos polaznika obuka i mentora ima puno veće značenje od onoga koje mu se trenutno dodjeljuje, pa je potencijal ovog odnosa potrebno unaprijediti i dodijeliti mu njegovu prirodnu ulogu: pokretača društva i generatora ličnog razvoja pojedinaca. Mentorstvo u preduzećima je vrlo širok pojam i upravo je namjera da se ovim uputstvom pojam mentorstva definiše, te da se pojasne stručni termini, procesi i radni zadaci koje mentori primjenjuju pri svakodnevnom radu s polaznicima obuka u preduzećima.

Uvod

„Uputstvo za mentore za obuke u preduzećima“ nastalo je većim dijelom iz iskazanih potreba za unapređenjem rada mentora uočenih prilikom realizacije projekta „UUPRS - Obuke deficitarne radne snage prema potrebama preduzeća metalkog i drvoprerađivačkog sektora u Republici Srpskoj“ („UEARS - Training of the deficient workforce according to the needs of the companies of the metal and wood processing sector in Republic of Srpska“), koji je UUPRS uspješno provela tokom 2021. godine uz podršku USAID-a.

Iskustva tokom provođenja navedenog projekta i problemi na koje mentori iz preduzeća često nailaze u radu na obukama za vrijeme obavljanja prakse uglavnom su slični. Obično se radi o nedovoljnoj motivaciji samih polaznika, slaboj saradnji izvođača obuka u segmentu organizacije i provođenja obuka, neusklađenosti potreba preduzeća i tržišta rada sa sadržajem nastavnog plana i programa za određeno zanimanje, nepoznavanju pravilnih i efikasnih metoda za rad mentora, neiskustvu u administriranju i evaluaciji obuka od strane mentora i slično.

S obzirom na brze promjene u svijetu zanimanja u pogledu modernizacije mašina ali i tehnologije rada, potrebno je da se polaznik već u sklopu početne obuke, uz podršku mentora, susretne sa realnim svijetom rada. To će mu kasnije omogućiti lakši prelaz iz svijeta obuka u svijet rada. Preduzeća su pravo mjesto za praktične obuke jer jedino ona mogu dosljedno pratiti modernizaciju opreme i proizvodnih procesa.

Uputstvo sadrži opšti pregled stručne terminologije koja se koristi u ovoj oblasti, opise sistema planiranja i same izrade programa obuka, planiranja organizacije i načina provođenja obuka, uvod u teoriju učenja, opise i ulogu mentora (termin koji ćemo u daljem tekstu koristiti za osobu zaduženu za polaznika na obuci u preduzeću) u procesu obuke, kao i upute za motivisanje polaznika i rješavanje eventualnih konfliktnih situacija.

Ovo uputstvo treba da posluži mentorima da na osnovu navedenih preporuka iz uputstva za realizaciju obuka unaprijede svoj rad i na što lakši način polaznicima prenesu svoja stručna znanja u skladu sa nastavnim planom i programom obuka za zanimanje za koje se polaznik obuka obučava. Mentor se naravno mora posvetiti grupno svim polaznicima ali i svakom polazniku pojedinačno kroz posebne pripreme. Pri tome mentor u proces obuke polaznika često uključuje i svoje saradnike, na način da polaznik obuka nikome ne predstavlja „teret“ ili „smetnju“.

Osim stručnih znanja, vrlo značajna uloga mentora je i u razvoju socijalne inteligencije polaznika obuka, kako bi se što lakše i uspješnije mogli prilagoditi potrebama novog zanimanja. Kako bi uspješno obavljali svoj posao, mentorima iz preduzeća potrebno je pružiti mogućnost da i sami steknu dodatna znanja. Naročito im je potrebno prenijeti pozitivna iskustva u radu sa polaznicima obuka, što je i osnovna namjena ovog uputstva. Sa sadržajem samog uputstva svakako bi trebalo da se upozna i srednji i visoki menadžment preduzeća, s obzirom na to da su teme obrađene u uputstvu u direktnoj vezi sa upravljanjem preduzećem i njegovim unapređenjem, zapravo sektorom za razvoj ljudskih resursa.

1. Potreba za obukama i cjeloživotno učenje

Kako bi mentor za obuke polaznicima obuka mogao prenijeti ispravan stav o obučavanju uopšte, potrebno je da bude upućen u samu problematiku potreba za održavanjem obuka, u toj mjeri da je sposoban da polaznicima obuka argumentovano predstavi ispravan stav o samim potrebama za obukama i cjeloživotnom učenju.

Velika većina odraslih se, iako se odluče na to da učestvuju u dodatnim obukama, i dalje iz više razloga pita da li im je to neophodno i kakvu će korist imati od toga.

Mnogi smatraju da nakon završetka određene škole više nikada neće morati učiti ili se obučavati za rad. U vremenu kada se granice znanja iz dana u dan proširuju, takvim uvjerenjem dovode se u opasnost marginalizacije u savremenom društvenom okruženju. Upravo zato se u današnje vrijeme sve češće pominje termin cjeloživotno učenje i to ne samo u zemljama Evropske unije već i u našoj zemlji. Da bi mentori polaznicima obuka prenijeli zašto je ono bitno, mora se prvo mentorima objasniti, pojmovno i strukturno, šta zapravo podrazumijeva cjeloživotno učenje.

Cjeloživotno učenje definiše se kao aktivnost učenja tokom cijelog života s ciljem unapređivanja znanja, vještina i sposobnosti.

Koncepcija cjeloživotnog učenja nastala je upravo iz razloga što se količina novog znanja svakim danom sve više povećava, dok postojeće znanje sve više i brže zastarijeva. Štaviše, cjeloživotno učenje bazirano je na stalnom pristupu učenju i obrazovanju radi sticanja novih i obnavljanja već stečenih znanja i vještina potrebnih za učešće u radu i „društvu znanja“ odnosno „društvu koje uči“.

U literaturi srećemo slične termine, kao što su kontinuirano, permanentno i doživotno obrazovanje ili učenje, ali i povratno obrazovanje i aktivno starenje. Takođe, termin obrazovanje odraslih može se svrstati u ovu grupu. U suštini, svi ovi termini označavaju aktivnost učenja ili sticanja znanja, vještina i usavršavanja kvalifikacija potrebnih za obavljanje nekog posla na radnom mjestu, u periodu od predškolskog doba, preko perioda formalnog obrazovanja, pa sve do penzionisanja. Dakle, cjeloživotno učenje podrazumijeva obrazovanje tokom školovanja, ali i naknadno, kroz razne oblike neformalnog obrazovanja putem kurseva, dodatnih obuka, prekvalifikacija i stručnog usavršavanja. To je proces stalne nadogradnje i povećanja znanja stečenog u formalnom školskom sistemu, sa ciljem da se usavrše postojeće sposobnosti i steknu nova znanja i moderne kvalifikacije. U današnjem vremenu niko ne može garantovati da će neko raditi jedan posao ili da će imati jedno zanimanje za čitav život.

Da bi se islo u korak s vremenom, potrebno je učiti tokom cijelog života, iako se cijeli život ne može ići u školu. Sve više dolazi do izražaja neformalno obrazovanje i samoobrazovanje u raznim centrima: npr. za strane jezike i obuku za rad na računarima, u preduzećima koja imaju sektore i pogone za obuku za određene poslove ili zanate, ali i u institucijama podrške (škole, fakulteti, training centri), gdje se uz informisanje i savjetovanje, u sklopu različitih programa obuke, doobuke i prekvalifikacije, izvode programi za različita zanimanja i osposobljavanja za rad.

Mnoga preduzeća sa većim brojem radnika prepoznala su problem i intenzivno rade na formiranju vlastitih trening centara, čiji su ključni resursi upravo mentori.

Neformalno učenje unapređuje lični razvoj sklonosti, interes i potencijal neke osobe i povećava mogućnost zapošljavanja. Postoje tri vrste aktivnosti učenja: formalno obrazovanje, neformalno obrazovanje i informalno učenje.

U globalizacijskim procesima, naglom uticaju tržišne ekonomije, uviđamo kako su informatičke sposobnosti izuzetno potrebne, kao i poznavanje stranih jezika, prije svega engleskog i njemačkog

ali i francuskog, italijanskog, španskog, kineskog jezika. Poznavanje rada na računaru, barem uobičajenih programa iz *Microsoft Office*-a, kao što su *Word*, *Excel* i *Access*, i najmanje jednog stranog jezika, danas predstavljaju osnovnu pismenost, jer sve manje poslova može da se obavlja bez računara, a kako mnoge firme obavljaju poslove i van granica svoje zemlje, poznavanje stranih jezika je neophodno. Više znanja i stručnosti, bolje vještine i sposobnosti i kvalifikacije jedan su od faktora koji određuju i poziciju na tržištu rada i brži pronalazak posla. Vrlo često se upravo navedena znanja i vještine iz navedenih oblasti ne nalaze u programima obuka radnika u preduzećima, ali je potrebno da mentorи u procesu obuka upravo polaznicima naglase potrebu za njima.

Uvijek je potrebno imati na umu da ideja cjeloživotnog učenja i obrazovanja, kao put ka bržem i kvalitetnijem zapošljavanju, polazi od prepostavke da je čovjek najveće bogatstvo društva i da zato u njega treba da se ulaže, što mentor svakako treba da prenese na polaznike obuka.

Ideja o potrebi permanentnog obrazovanja stara je koliko i ljudsko društvo, starija i od pojave prvog pisma, jer su stariji prenosili mlađima svoja životna iskustva kao „kolo života“, a mladi su to prihvatali kao „školu za život“. Danas se na cjeloživotno, doživotno, permanentno učenje gleda kao na imperativ vremena koje dolazi – strategija doživotnog obrazovanja smatra se jednim od relevantnih faktora razvoja društva u 21. vijeku.

Danas se smatra da su znanje, kompetencija i komunikacija tri savremene komponente koje objedinjuju idealan obrazovni tip, koji će, integriran sa slobodom i samostalnošću, biti sposoban da cjeloživotnim učenjem izade na kraj sa izazovima postmodernog društva.

Permanentno i globalno učenje, kao novi obrazovni zadaci cjeloživotnog učenja, prepostavljaju i različite oblike socijalne saradnje između mentora i polaznika obuka. Takođe se govori o mogućnostima pripremanja radnika na obuci za cjeloživotno učenje, što naglašava potrebu da se u obrazovanju njihovih edukatora obezbijedi razvoj stručnih kompetencija, među kojima će se dati odgovarajući prostor i kompetencijama za doživotno obrazovanje. Riječ kompetentan (lat. *Competens*) znači nadležan, mjerodavan, formalno ili stvarno sposobljen – kvalifikovan za neki posao.

Kompetencija se definiše i kao zadovoljenje nekog standarda postignuća; neki je vide kao motiv u čijim implikacijama prepoznaju manipulaciju, pažnju, percepciju, mišljenje, eksploraciju i komunikaciju kao „aktivnosti koje čine spoj između motiva kompetencije i socijalnog statusa“.

Čini se da suštinu složenosti kompetentnosti izražava njen shvatanje kao resursa koji angažuje čitavu osobu, prožima čitavu ličnost, različite nivoje njenog funkcionisanja i ispoljava se u brojnim slojevitim segmentima i područjima društvenog života. Prevedeno na običan jezik, nisu dovoljna samo stručna znanja. **Naročito kod polaznika obuka, uz podršku mentora, treba da se razvija socijalna inteligencija i sposobnost primanja i brze obrade informacija.**

U njenoj osnovi su kognitivna i afektivna svojstva osobe – potencijali na kojima se kompetentnost dalje razvija. Naglašava se međusobno dejstvo individualnih i socijalnih osobina – entitet osobe, razvijene potrebe, značenja, vrijednosne orientacije, jezik, socijalno-ekonomsko-kulturni kontekst koji podstiče razvoj ovih potencijala i njihovo prerastanje u opštu dispoziciju koja djeluje na ponašanje pojedinaca i njegovo okruženje, na individualni i socijalni razvoj, tokom koga se u interakciji i sam dalje razvija.

Ako je učenje, odnosno spremnost za doživotno učenje, put za ostvarivanje akcione kompetentnosti, odnosno samokompetencije i socijalne kompetencije, onda se ono s pravom može smatrati ključnom kompetencijom koja će omogućiti polaznicima obuka da uz podršku mentora na obukama dostignu individualnu i socijalnu uspješnost, sposobiti ih da naučeno primijene prema svojim potrebama, da u svoj sistem djelovanja integrišu nove alternative, da biraju između više alternativa, da prošire svoj „repertoar“ ponašanja i djelovanja i dr.

Kompetencije se odnose na kombinaciju vještina, znanja, stavova i vrijednosti, uključujući i sposobnost učenja, a ključne kompetencije omogućuju uspješan kontinuiran rad na različitim poslovima u kompletном radnom vijeku, i istovremeno omogućavaju komfor u socijalnom ponašanju i učešću u društvenim procesima.

1.1. Obrazovanje odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja

Obrazovanje odraslih u kontekstu cjeloživotnog učenja poprima nove dimenzije, kao „neprekinuti kontinuitet“ u kojem prije svega treba da se „nauči učiti“ te da se stekne „pozitivno mišljenje o učenju“. Ono čini nadogradnju na prethodne faze cjeloživotnog učenja i obrazovanja, opredmećuje ih i osmišljava ličnu nadogradnju te istovremeno ima povratno djelovanje na cijeli koncept cjeloživotnog učenja, naročito formalnih oblika znanja.

Istiće se da će u konceptu cjeloživotnog učenja i obrazovanja biti potreban fleksibilniji pristup u različitim modalitetima obrazovanja odraslih, kroz razgranatu mrežu sredina za obrazovanje, samoobrazovanje, učenje i samoučenje. Preduzeće kao mjesto učenja svakako je mjesto sa najvećim potencijalom, koje u ovom procesu mora imati jednu od ključnih uloga.

U savremenom svijetu učenje sve više postaje sastavni i neophodni dio života, ispreplićе se s radom i utiče na povećanje kvaliteta života u svim životnim razdobljima. To je jedan od ključnih stavova koje mentor treba da prenese na polaznike obuka.

Obrazovanje odraslih definiše se kao cjelina procesa učenja odraslih namijenjena ostvarivanju prava na slobodan razvoj ličnosti, osposobljavanje za zapošljavanje (sticanje kvalifikacija za prvo zanimanje, prekvalifikacije, sticanje i produbljivanje znanja, vještina i sposobnosti) i osposobljavanje za aktivno građanstvo, a uključuje sve oblike obrazovanja odraslih osoba starijih od 15 godina.

Temelji se na načelima cjeloživotnog učenja, racionalnog korištenja obrazovnih mogućnosti, teritorijalne blizine i dostupnosti obrazovanja svima – pod jednakim uslovima u skladu s njihovim sposobnostima. Isto tako, temelji se i na načelima slobode i autonomije pri izboru načina, sadržaja, oblika, sredstava i metoda, uvažavanja različitosti, stručne i moralne odgovornosti andragoških radnika (mentora) i garancije kvaliteta obrazovne ponude.

Potreba za cjeloživotnim obrazovanjem nastaje najčešće kao posljedica neprilagođenog sistema formalnog obrazovanja radnim mjestima i kao odgovor na porast znanja i tehnoloških promjena, koji svako obrazovanje čine neprikladnim za osposobljavanje pojedinca i društva za rješavanje problema u životu, naročito vezanih za egzistencijalna i socijalna pitanja.

Cjeloživotno obrazovanje drži se kao alternativa nedostacima tradicionalnog obrazovanja. Nema univerzalno prihvaćenog koncepta obrazovanja i to vrijedi i za razvoj koncepta cjeloživotnog obrazovanja. Uzmemo li u obzir da doba zrelosti traje znatno duže od djetinjstva, mladosti i treće životne dobi, uvidjećemo da se veliki dio cjeloživotnog obrazovanja odvija kao obrazovanje odraslih. Upravo iz tog razloga, ono je danas u razvijenim zemljama – po obuhvatu, troškovima i doprinosu društvenom i ličnom razvoju – približno ekvivalentno školovanju djece i mladih.

Obrazovanje pojedinca samo je jedan od faktora kvaliteta života, a djeluje na njega na dva načina: osposobljavajući ga za uspješnije ostvarivanje njegovih vrijednosti i preusmjerava njegove motivacije s nedostupnih na dostupne vrijednosti.

Odrasli učestvuju u formalnom, neformalnom i informalnom i/ili samousmjereno obrazovanju.

Formalno obrazovanje odraslih definiše se kao djelatnost koja se izvodi u institucionalnim i javno priznatim oblicima obrazovanja radi sticanja stručnog znanja, vještina i sposobnosti te se provodi u skladu s posebnim propisima kojima se uređuju ove djelatnosti. Ono obuhvata: osnovno školovanje odraslih, srednjoškolsko obrazovanje odraslih; sticanje srednje školske ili stručne spreme, niže stručne spreme, prekvalifikacije, osposobljavanje i usavršavanje, visoko obrazovanje.

Neformalno obrazovanje odraslih je organizovani proces učenja usmjeren na osposobljavanje odraslih osoba za rad, različite socijalne aktivnosti te za lični razvoj.

Informalno učenje odraslih označava aktivnosti u kojima odrasla osoba prihvata stajališta i pozitivne vrijednosti te vještine i znanja iz svakodnevnog iskustva, kao i drugih različitih uticaja te izvora iz svoje okoline.

Samousmjereno učenje odraslih označava sve one aktivnosti u kojima odrasla osoba samostalno uspostavlja kontrolu nad procesom učenja, ali preuzima i odgovornost za njegove rezultate.

Obrazovanje odraslih u Republici Srpskoj mogu provoditi osnovne škole, srednje škole, fakulteti, škole stranih jezika, trening centri, preduzeća i svi ostali koji ispunjavaju uslove za obrazovanje odraslih regulisane Zakonom o obrazovanju odraslih u Republici Srpskoj.

2. Potrebe i modaliteti izvođenja obuka za zaposlene u preduzeću

Svakodnevne promjene na ekonomskom, političkom, društvenom i tehničkom planu postavljaju kontinuiranu obuku kao imperativ razvoja preduzeća. Preduzeće čine ljudi. Tržište čine ljudi. Sve počinje i završava se u skladu sa svješću koju poseduju ljudi. Obuka u svojoj suštini podrazumijeva povećanje praga svijesti – u smislu širenja saznanja, uvida – i ovladavanje određenim vještinama. U kojoj mjeri zaposleni posjeduju znanja i koliko su ona aktuelna u sadašnjosti odrediće opstanak preduzeća u budućnosti. Preduzeća vrlo često rade na razvoju zaposlenih a da pritom nisu ispitali svoje temelje. Misija i vizija nekih preduzeća postoje samo na sajtu ili u korporativnim novinama ali one kao saznanje i ideja ne postoje u svijesti zaposlenih. Zaposleni vrlo često ne znaju tačno šta se od njih očekuje. Sektori u kompanijama najčešće su vrlo jasno podijeljeni i vremenom svaki sektor postaje sam sebi cilj. Međutim, neophodno je da svaki sektor predstavlja samo jedan segment organizacije i da podržava razvoj drugog sektora. Proizvodnja često ne zna šta radi marketing, marketing često ne podržava prodaju a sektor finansija ne zna otkud toliki troškovi. Fragmentacija koja postoji u kompanijama postoji i u društvu. Promjene koje su se desile u različitim oblastima dovelo su do ubrzanja i stalne „gladi“ za vremenom i usvajanjem novih znanja. Takvo obilje informacija dovelo je do zatrpananja umova. Ljudi su u međuvremenu zaboravili da informacijama treba da se upravlja, da u informacijama treba da se pronađe smisao i da se na vidjelo izvuče suština kojom mogu da se objasne promjene, potrebe i ciljevi. To i jeste suština potrebnih obuka. Potrebno je vrijeme, znanje i iskustvo da se definije stvarna potreba za efikasnom obukom. Važno je i da preduzeće uoči svoju potrebu za razvojem potencijala zaposlenih, što je takođe jedan od svakodnevnih poslova mentora. Ključna operativna karika promjena svakako su mentori za obuke, na kojima je teret prepoznavanja potreba, kreiranja, ali i sprovođenja programa obuka. Uz njihovu podršku, znanje i iskustvo trebalo bi da se formira strategija razvoja ljudskih resursa na godišnjem ili višegodišnjem nivou. Strategija razvoja ljudskih resursa je ključni element uspjeha preduzeća.

gija treba da uključi odabir tema, formiranje grupa učesnika za određene teme obuka, dok je sve ostalo tehnička organizacija - u smislu gdje i kada će se obuka održati i ko će je održati.

Naravno, može se ići i utabanim stazama, kojim većina preduzeća i ide, s obzirom na to da se ne mogu samostalno baviti svim navedenim poslovima jer nemaju potrebne kapacitete. U tom slučaju, najčešće se primjenjuju tipske obuke (unaprijed pripremljeni programi) ili se po potrebi angažuju institucije ili edukatori sposobljeni za realizaciju različitih programa obuka. Često se dešava da znanja na neadekvatnim obukama ne samo što nisu potrebna nego su i krajnje oprečna sa pravim ciljevima preduzeća i zaposlenih u preduzeću.

Suština obuka je da pomogne učesnicima obuka da prevaziđu svoj zastoj u razvoju i da nastave dalje.

Često je neophodno objasniti učesnicima obuka zašto se mijenjati. Zaposleni na visokim pozicijama uglavnom smatraju da nije potrebno da bilo šta kod sebe mijenjaju jer ih je baš to što jesu i dovelo do odgovarajuće pozicije. Često ono što je logično nije i istinito. Rad u promjenljivom okruženju i samo okruženje i kompleksno tržište nameću potrebne promjene. Međutim, ono što je toliko očigledno najčešće se ne vidi. S tim u vezi su specifične i obaveze u realizaciji obuka. Mentor uglavnom nije samo trener koji radi na proširenju svijesti sa učesnicima treninga. Mentor u preduzeću jeste osoba koja radi na osvješćivanju svih zaposlenih sa kojima dolazi u kontakt prije nego što se odredi prva tema obuka. Neophodno je da mentor bude sposoban da razlikuje pojedinačno od opšteg a zatim da svoj uvid predstavi na način da ne izazove otpore već da pokrene učesnike treninga na izazov. Vještina mentora ogleda se u prenosu znanja ali i u radu sa poteškoćama i različitim otporima koji se javljaju pri provođenju obuka. Učenje izaziva relativno trajne promjene u ponašanju. Gotovo svaku promjenu prati otpor. Što je veća promjena, veći je i otpor. Interesantno je da je preduzećima i obučavanima uglavnom potrebna veća promjena.

Analiza je prije obuke neophodna i bez nje obuka u svom stvarnom obliku i ne postoji. Analiza svakako nije dovoljna i to je samo preteča obuke. Razumijevanje čemu određena situacija vodi pokreće na akciju u vidu rješavanja problema.

Na primjer, ukoliko analizom utvrđimo da se tehnička dokumentacija u proizvodnji na nivou preduzeća gotovo ne koristi na pravi način, mi smo samo konstatovali problem. Ukoliko razmislimo čemu to vodi, i shvatimo da je to veliki problem, to je trenutak koji inicira mjere za prevazilaženje problema, a te mjere će svakako podrazumijevati određenu obuku zaposlenih koji su dio procesa.

Na taj način se, uslijed prihvatanja problema, dolazi do potrebe za obukom, i potrebe za angažovanjem najčešće spoljnih eksperata (mentora) ili institucija podrške. Mentor radi sa najosjetljivijim potencijalom preduzeća, sa ljudskim potencijalom. Ljudski potencijal može da bude bogat izvor progresa preduzeća ali i njegova najveća smetnja. Ukoliko potencijal zaposlenih nije odgovarajući, preduzeće ne može dalje da se razvija. Ako ljudi nisu u stanju da izađu iz svojih okvira ili nemaju potencijal za razvoj preduzeća, preduzeće ima veliki ograničavajući faktor. Naravno da preduzeće nije ni moralno da dođe u tu fazu da je permanentno razvijalo potencijal zaposlenih. Pitanje koje se vrlo često nameće je da li je ljudski potencijal pravilno identifikovan, pravilno i realno razvijan. Uzalud postoje originalna misija i vizija ako nema ko da ih slijedi.

3. Definisanje osnovnih pojmove – Obuka, mentor, učesnici

Obuka je organizovan program uvježbavanja i usavršavanja neke fizičke ili intelektualne aktivnosti ili karakteristike. Cilj obuke je poboljšanje performansi zaposlenih na njihovom radnom mjestu. Da bi obuka bila uspješna, treba da bude usklađena sa stvarnim potrebama radnog mjesta, zaposlenih i sa misijom i vizijom preduzeća.

Obuka se i šire određuje, u tom smislu što se tretira kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenih na način kojim se povećavaju izgledi za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Relativno trajna promjena ponašanja na poslu rezultat je učenja. Zadatak obuke je da to i omogući.

Učesnici obuka su zaposleni ili novozaposleni ljudi u jednom ili više različitih preduzeća. Svaki zaposleni/novozaposleni ima svoje individualne potrebe za obukama, kao i što svako preduzeće ima svoju individualnu misiju, viziju, organizacionu klimu i kulturu i određeni korporativni imidž.

Učesnici određuju dubinu i širinu obuka dok preduzeće daje temu obuka.

Mentor za obuke ključna je karika između zaposlenih i preduzeća. Mentor, zajedno sa menadžmentom ljudskih resursa, kreira: temu, sadržaj, način izvođenja obuka, kao i implementaciju znanja u vidu promjene ponašanja u radnom procesu. Mentor zajedno sa učesnicima sprovodi u djelo ciljeve razvoja ljudskih resursa kroz obuke. Vještina mentora prvenstveno se ogleda u pripremi a dokazuje se u izvođenju obuka.

4. Holistički pristup obukama

Primjena holističkog pristupa obukama u praksi

Svaki pristup treningu ima odgovarajuće prednosti i nedostatke. Cilj holističkog pristupa obukama je da smanji nedostatke obuka koliko god je to moguće, i suprotno, da usavrši prednosti obučavanja.

Faze holističkog pristupa:

- ▶ Analiza potreba preduzeća za obukama - Monitoring ljudskih resursa
- ▶ Prijedlog strategije razvoja zaposlenih
- ▶ Određivanje tema obuka
- ▶ Plan realizacije – Definisanje vremenskog trajanja obuka, određivanje datuma realizacije, određivanje mjesto izvođenja obuka
- ▶ Analiza učesnika obuka
- ▶ Kreiranje obuka
- ▶ Izvođenje obuka
- ▶ Izvještaj o rezultatima postignutim obukom
- ▶ Analiza rezultata od strane preduzeća
- ▶ Sinteza rezultata i usklađivanje sa planom razvoja zaposlenih za naredni period

Analiza potreba preduzeća i zaposlenika za obukama – Monitoring

Uspjeh obuke određen je mjerom u kojoj mentor poznaje stvarne potrebe, probleme i zahtjeve preduzeća. Svaka kompanija ima svoju individualnost. Svaka kompanija ima jedinstvenu misiju, viziju.

Nešto funkcioniše u jednoj kompaniji, a u drugoj ne. Neophodno je prepoznati specifičnosti svake kompanije. Jedna od najčešće korišćenih metoda u ove svrhe jeste monitoring. Monitoring u pri-premi treninga predstavlja aktivnost koja podrazumijeva upotrebu intervjua. Intervjuer je najčešće mentor, osoba koja je sposobna da kreira upitnik, da prepozna istinitost dobijenih informacija, da usmjeri razgovor u cilju dobijanja potrebnih informacija da bi se dobila realna slika potreba kompanije i zaposlenika sa svim svojim prednostima i nedostacima.

Ko su osobe koje će biti intervjuisane?

U slučajevima gdje je to potrebno i moguće, prvenstveno u velikim preduzećima, intervjui se rade po sektorima i svi sektori kompanije u kojima su predviđena poboljšanja moraju da budu obuhvaćeni. Ako je u pitanju npr. proizvodnja, intervjuju se: direktor proizvodnje, menadžer proizvodnje, kontrolor proizvodnje, šef smjene u proizvodnji, jedan zaposleni na dnu hijerarhijske ljestvice. Upitnik treba da sadrži pitanja koja se odnose na: misiju, viziju, odnos zahtjeva posla prema realnim sposobnostima zaposlenog na radnom mjestu, identifikaciju potrebnih znanja u sadašnjosti, identifikaciju potrebnih znanja u budućnosti, identifikaciju onoga što stvara poteškoće kod zaposlenog, itd.

U slučajevima manjih preduzeća, primjenjiva je pojednostavljena procedura sa ograničenim intervjuisanjem manjeg broja davaoca informacija, uglavnom poslovođa ili šefova proizvodnje.

Kad se uradi posljednji intervju, vrši se sumiranje dobijenih informacija. Na osnovu dobijenih informacija, uočava se osnovna potreba za obukom tj. osnovna tema obuke i teme koje proizilaze iz nje i koje treba da se usklade sa planiranim obukom.

5. Prijedlog strategije razvoja zaposlenih

Monitoring nam omogućava da saznamo stanje u kom se nalaze kompanija i njeni zaposleni i kakve su stvarne potrebe za obukama. U saradnji sa rukovodećim kadrom menadžmenta ljudskih resursa, mentor potpomaže da se na osnovu potreba za obukama razvija strategija razvoja zaposlenih. Strategija mora da bude realna, postupna, izazovna, stimulativna i da odgovara viziji organizacije – onom što kompanija treba da postane.

6. Određivanje tema obuka

Formiranje strategije razvoja zaposlenih nam omogućava da pristupimo sljedećem koraku, definisanju teme obuka. Teme obuka treba da predstavljaju podršku razvoja potencijala zaposlenih u skladu sa njima samima i u skladu sa misijom i vizijom preduzeća. Misija organizacije predstavlja ono što preduzeće jeste. Vizija organizacije je ono što preduzeće treba da postane. Sektor za ljudske resurse ključni je sektor koji treba da omogući zaposlenima da uz podršku mentora razviju svoj potencijal u skladu sa potrebama preduzeća.

6.1. Plan realizacije – Definisanje vremenskog trajanja obuka, određivanje datuma realizacije obuka, određivanje mesta izvođenja obuka

Tehničko-organizaciona priprema obuka vrlo je bitna. Treba voditi računa o satnici obuka. Ne postoji unaprijed određen vremenski optimum trajanja obuka, koji najčešće zavisi i od samih kandidata, odnosno njihovih sposobnosti da usvajaju nova znanja. Takođe sve zavisi i od obima obuke, zahtjeva obuke, od toga da li je u toku sezona za preduzeće, u zavisnosti od budžeta preduzeća i drugo.

Mjesto održavanja obuka vrlo je važno. Za neke obuke, praksa je pokazala da je najbolje izdvojiti zaposlene iz njihove životne i radne sredine. Na taj način učesnici obuka postaju usmjereni na sadržaj, zahtjeve i implementaciju znanja u praksi. Postoje i sasvim suprotne prakse, gdje je neophodno i najbolje izvesti obuku direktno na radnom mjestu.

6.2. Analiza učesnika obuka

Analiza učesnika obuka ključna je aktivnost. Individualna analiza učesnika obuka podrazumijeva analizu znanja i iskustava i analizu ličnosti. Pomoću analize se saznaju stvarne potrebe učesnika obuka za temom obuka. Istovremeno se upoznajemo sa njihovim znanjem i iskustvom vezano za oblast koju pokriva tema obuka. Takođe saznajemo i njihove kočnice i blokade – unutrašnje prepreke koje ih sprečavaju da dalje napreduju u razvoju svojih potencijala. Analiza znanja, iskustva i ličnosti učesnika obuka mentoru omogućava da realizuje ispravan pristup u obukama i da postigne vrhunske rezultate kroz trajne promjene u ponašanju zaposlenih.

6.3. Kreiranje obuke

Kad znamo koje potrebe preduzeće ima, ko su učesnici obuka i koje su njihove stvarne potrebe za obukama, tad možemo i da kreiramo program obuke za učesnike obuka.

Ukoliko nismo prošli gore navedene faze, tada možemo da kreiramo samo univerzalnu obuku ali ne i specifičnu obuku namijenjenu poznatim učesnicima. U ovoj fazi potrebno je da se znaju sve činjenice neophodne da bismo kreirali uspješnu obuku. Ono što još treba osmisliti jeste kako da kreiramo obuku koja će biti van zone komfora i panike. Koje su to radionice koje će kod učesnika izazvati kretanje u zoni izazova. Faza kreiranja obuka prelomna je faza. Mentor u ovoj fazi treba da uklopi ono što preduzeće i učesnik jeste i ono što učesnik treba da postane da bi kompanija napravila stvaran korak ka svojoj viziji. Od toga koji će put mentor izabrati zavisi i uspjeh obuka. Površno kretanje po sadržaju teme ne dovodi do promjena ali ne dovodi ni do otpora. Svima će biti udobno i lijepo na obukama ali se neće ništa postići. Obuka treba da suoči zaposlene/novozaposlene, svakog individualno, sa nivoom na kom jeste i šta to znači za njega lično, šta to znači za preduzeće i kako se to opet odražava na zaposlenog.

U holističkom pristupu obukama, mentor treba da pronađe ono što je svima zajedničko a povezano je sa temom i to predstavlja osnovu obuka i literature koja prati obuku. Kad se napravi baza obuka, tada se kreira dio za svakog ponaosob.

Radionice treba da se kreiraju tako da kod svakog učesnika obuka izazovu stvaranje uvida i potrebe za promjenom kao i postepeni dolazak do rješenja problema. Obuka, da bi bila uspješna, mora da se pomjeri sa površine i da zađe u dublje nivoe ličnosti, da zahvati stavove i uverenja polaznika obuka.

Mnogo teži posao imaju mentori koji obučavaju radnike za rad u drugim preduzećima. Kako bi dobro uradili svoj posao, moraju biti vrlo dobro informisani o stvarnim potrebama preduzeća korisnika usluga. Najveća pomoć u ovome su im detaljno definisani i pojašnjeni programi obuka, sa jasnim ciljevima i ishodima učenja.

6.4. Izvođenje obuka

Holistički pristup obukama dovodi mentora u poziciju da svaki put obuku koju tada radi izvodi prvi i posljednji put. Ponavljanje obuka ne postoji. Ukoliko postoji ponavljanje, tada je obuka tipska i komercijalna, i pitanje je u kojoj mjeri stvarno odgovara zahtjevima kompanije i potrebama učesnika. Međutim, tipska obuka je prijatna, ne zahtijeva napor, trud, suočavanje, uvid, prevazilaženje stvarnih problema, već je svedena na rutinu. Radionice su bez dubljeg značaja, same su sebi cilj.

Izvođenje obuka na holistički način zahtijeva od mentora da se stalno razvija, mijenja i da permanentno uči. Mentor treba da je vičan izlaganju sadržaja na jasan i pitak način. Da objašnjava kroz primjere u praksi, da balansira sa otporima, da vodi računa o dinamici i potrebama grupe. Često potrebe grupe nisu i zahtjevi grupe. Grupa može da prepozna svoje potrebe ali da ima zahtjev da te potrebe ne zadovolji jer ne želi da se mijenja. Zaposleni su ponekad spremni na promjenu tek kad je ta promjena jedina alternativa a sve dok to nije, zanimaće se nekim trivijalnim zadacima. Često su zaposleni orientisani na aktivnosti a ne na rezultate. Zašto? Orientacija na aktivnosti ih oslobađa od odgovornosti za rezultate. U svakom momentu mogu da nabroje šta sve rade. Spisak je uglavnom podugačak. U momentu kad se suoče sa pitanjem da li stvari rade pravilno ili rade prave stvari, otkrivaju da cilj u izvršavanju opisa posla nije raditi već uraditi. Tada se otkriva problem. Zaposleni shvataju da ne znaju kako, kad, gdje, zašto, koliko... Oni koji su spremni ulaze u promjenu i uče, pitaju, provjeravaju, prihvataju ili odbacuju. Svaki zaposleni/novozaposleni ima slobodnu volju da prihvati ili odbaci temu obuka. Tema zahtijeva da se on menja. Ne žele svi zaposleni promjenu. Mentor mora biti spreman za izvođenje obuka: mentalno, emocionalno i fizički. Mentalna spremnost podrazumijeva da je mentor ovlađao sadržajem obuka i da je siguran u svoje znanje. Sigurnost mentora u znanje vezano za temu obuka podrazumijeva da je mentor osoba koja je sposobna da povezuje činjenice, različite oblasti i da pred sobom ima jasnu sliku kako će učesnike obuka voditi u njihovom saznanju. Mentalna spremnost podrazumijeva i mentalnu snagu. Snagu mentora da se tokom obuka izdigne iz situacije na obukama i da vodi grupu. Mentor sve vrijeme obuka balansira. U jednom momentu dopušta grupi da grupa vodi obuku, a u drugom momentu on je povede prema cilju obuka, identično kao što to rade menadžeri. Suština pravilnog vođenja ljudi od strane mentora jeste da on bude istovremeno orientisan i na ljude i na zadatke. Mentor ne spušta kriterijume i zahtjeve zadatka ali pritom vodi računa i o ljudima. Funkcija mentora je da pomogne svojim ljudima da dođu do cilja, da ih nauči tehniku koju ne znaju, da im pokaže novi način rješavanja problema... Mentor u toku obuka drži oči uprte u sve ono što se dešava na obukama, istovremeno gledajući i iza horizonta.

Emocionalna spremnost mentora podrazumijeva prvenstveno da je mentor emocionalno zreo i stabilan. U toku obuka, učesnici prolaze različite emotivne reakcije – od bijesa, tuge, radosti i mentor mora da zna kako da ih kanališe. Neophodno je da zna kako da grupu drži u emotivno radnoj ravnoteži. Mentor takođe treba da za neke obuke bude fizički spreman. Spremnost mentora na mentalnom, emotivnom i fizičkom nivou razvija se i usavršava vremenom, kroz iskustvo i praksu. Konkretnije će o svemu navedenom biti data detaljnija pojašnjenja u nastavku teksta.

6.5. Izvještaj o postignutim rezultatima na obukama

Izvještaj o postignutim rezultatima na obukama mentor kreira neposredno poslije održavanja obuke, kao informaciju za voditelje sektora za obuku i razvoj pri ljudskim resursima i on treba da sadrži analizu rezultata postignutih obukama kao i analizu i izvještaj za svakog pojedinačnog učesnika obuka.

Analiza uspjeha učesnika obuka podrazumijeva davanje informacije o:

- ▶ *stepenu usvojenog znanja zaposlenog/novozaposlenog nakon obuka*
- ▶ *spremnosti i otvorenosti zaposlenog/novozaposlenog za promjene*
- ▶ *spremnosti zaposlenog/novozaposlenog da nova usvojena znanja primjenjuje u radnom procesu*
- ▶ *spremnosti zaposlenog/novozaposlenog za nove izazove posla*
- ▶ *spremnosti zaposlenog/novozaposlenog da uči*
- ▶ *spremnosti zaposlenog/novozaposlenog da se razvija*

Izveštaj, sem analize obuka i učesnika obuka, podrazumijeva i prijedlog daljeg razvoja zaposlenih/novozaposlenih kroz obuke i promjenu određenih poslovnih okolnosti i uslova rada.

6.6. Analiza rezultata obuka od strane kompanije

Svaka kompanija poseduje svoju individualnost koja se, između ostalog, iskazuje i u upotrebi određenih povratnih obrazaca ili evaluacionih upitnika koje popunjavaju učesnici po završetku obuka. Svaka kompanija ima jedinstveni instrument kojim mjeri stepen postignutih rezultata. Iz gore navedenih evaluacionih upitnika obično se saznaju ocjene obuka, mentora, organizacije obuka i koristi (benefit) za učesnike. Međutim, mentor sve to uočava još za vrijeme obuka a nakon obuka ima kristalno jasnu sliku i bez povratnih obrazaca.

Jedinu realnu sliku uspješnosti obuka daju rezultati u radu zaposlenika nakon obuka, a njih je moguće analizirati tek nakon određenog vremena.

6.7. Sinteza rezultata i usklađivanje sa planom razvoja zaposlenih za naredni period

Nakon realizovanih obuka, sektor za ljudske resurse svodi rezultate obuka i pravi plan razvoja zaposlenih za naredni period. Svaka godina nosi u sebi promjene u kompaniji, u smislu kreiranja strategije poslovanja i novih potreba za naredni period. Sektor za menadžment ljudskih resursa treba da uskladi zahtjeve kompanije sa potencijalima i mogućnostima zaposlenih, da napravi most između potreba zaposlenih i tema obuka, napravi sponu između zadataka i ljudi.

7. Prednosti i nedostaci holističkog pristupa obukama u praksi

Najsnažnija prednost holističkog pristupa obukama je prednost individualnog pristupa. U kojoj mjeri se poznaju potrebe zaposlenih i kompanije, u toj mjeri može da se kreira i očekuje uspješna obuka. Mentor uvijek treba da ima na umu da radi sa jedinstvenim ljudima i sa jedinstvenim organizacijama i da jedino jedinstvena obuka može da pruži zadovoljavajući rezultat i da opravda troškove obuka. Holistički pristup obukama to omogućava. Sama metodologija holističkog pristupa nastala je u praksi i pokazala se kao vrlo uspješna za preduzeća, ali sa određenim nedostacima za nosioce posla.

7.1. Nepostojanje adekvatnog mentorskog kadra na tržištu rada

Holistički pristup obukama zahtijeva visok stepen formalnog obrazovanja i još viši stepen neformalnog i slučajno-spontanog obrazovanja. Kadar koji to poseduje već je samostalan u svom najčešće privatnom poslu u okviru firme koja je u njegovom vlasništvu. Drugi, mnogo češći problem jeste da kadar posjeduje znanje ali da nema potrebno iskustvo da obučava druge, a obuka koju taj kadar treba da vrši drugima to ne dozvoljava. Suština svakog uspješnog mentora jeste metodologija pripreme i izvođenja obuka, što zajedno daje odgovarajuće reference.

7.2. Angažovanost mentora

Holistički pristup treningu zahtijeva od mentora maksimum ne samo u broju radnih sati i izvršenju obaveza. Ono što je najveći teret za mentora jeste permanentno kreiranje novih programa obuka. Svaka obuka po sebi podrazumijeva rješenja dijagnostikovanih problema na nivou preduzeća i učesnika obuka. Mentor pri kreiranju programa obuka ima fundamentalni zahtjev da stvori funkcionalan i efikasan program obuka. Mentor tad mora da prevaziđa svoje granice, koje mu smetaju da

bi kreirao program obuka koji će da pomjeri granice i ograničenja učesnika u skladu sa zahtjevima preduzeća. To je samo priprema obuka. Izvođenje obuka je prevazilaženje prepreka, granica i otpora na djelu, što od strane učesnika što od strane mentora prema samom sebi. Mentor je u stalnoj interakciji. On daje i prima. Interesantno je da obuka od mentora zahtijeva prvenstveno davanje. Mentor mora da bude spreman mentalno, emotivno i fizički da bi imao šta da pruži učesnicima. Konkretno, to znači da mentor ima potrebu i obavezu da stalno uči, prati i čita odgovarajuću literaturu, koja mu na različit način i u različitim nivoima može pružiti podršku u znanju. Emotivna spremnost podrazumijeva sređen emotivan život i dobre odnose sa ljudima sa kojima je u kontaktu. Kroz spremnost svih nivoa, mentor samo održava svoje plodno tlo, svoj potencijal koji mu omogućava da može kontinuirano da stvara i realizuje nove programe obuka. Jedan od ključnih načina da mentor pomogne sebi u toku obuka jeste da otvorí učesnike da pružaju povratne informacije. Holistički pristup obukama je inspirativan, kreativan i zahtjevan. Omogućava mentoru samorealizaciju, napredak i razvoj na ličnom i profesionalnom planu.

Mentor je ključni faktor uspjeha realizacije. Učesnicima obuka i preduzećima daje željeni i traženi razvitak potencijala zaposlenih. Kad se razvijaju ljudi u preduzeću, razvija se i preduzeće. Preduzeće i zaposleni su u stalnoj razmjeni i ukoliko je ona adekvatna i ispravna, vidimo povećanje udjela na tržištu i uvećanje dobiti.

Rezultati postoje samo spolja, van organizacije. Rezultat poslovanja je zadovoljan klijent. Svako preduzeće je institucija koja uči i podučava. Obuka i razvoj u preduzeću moraju biti ugrađeni na svim nivoima, i to kroz kontinuirane obuke i neprestani razvoj. Promjene su stalne i uvijek prisutne. Preduzeća i zaposleni koji ih vide ili, još bolje, koji ih predosjećaju, imaju šansu da opstanu u tržišnoj utakmici. Obuka je sredstvo pripreme i odgovor na zahtjeve ekonomskih, tehnoloških, kulturnoških, društvenih i tehničkih promjena.

7.3. Kompetencije mentora za rad

Kompetencije mentora za rad čine standardna tri elementa:

- 1. Socijalne kompetencije** na koje se kasnije sve nadograđuje. On treba da zna na prikladan način komunicirati sa ljudima u svom okruženju, biti sposoban za timski rad i saradnju. Socijalne kompetencije podrazumijevaju sposobnost produktivne i dvosmjerne komunikacije sa učesnicima u procesu učenja;
- 2. Metodičke kompetencije** predstavljaju poznavanje različitih metoda rada sa polaznicima obuka;
- 3. Stručne kompetencije** predstavljaju vladanje stručnim znanjima.

Kompetencija koja obuhvata sve ostale i zahtijeva ih kao preduslov jeste strateška kompetencija. Ona podrazumijeva stratešku sposobnost kombinovanja svih kompetencija i nadopunjavanje jedne drugom (strategija pristupa obuci polaznika). Glavni cilj jeste razvijanje strateške kompetencije kod mentora, za šta je potrebno iskustvo u radu sa polaznicima obuka ali i obuka za rad samih mentora (trening trenera).

8. Opšti faktori za organizaciju obuka u preduzeću

8.1. Programi obuka

U vezi programa obuka, razlikuje se nekoliko karakterističnih tipova programa obuka:

- Kratki specijalistički programi obuka** koji se izrađuju i pripremaju na osnovu konkretnih zahtjeva radnog mesta za koje se polaznik obuka obučava (obično se radi o kratkim specijalističkim obukama do 50 časova obuke). Njima se definišu ciljevi i konkretni željeni ishodi učenja usmjereni na vrlo konkretnе radne zadatke. Obično se ovi programi obuka primjenjuju na polaznike koji već imaju određena znanja i vještine iz određene oblasti, te ih samo nadopunjuju i usavršavaju.
- Programi sposobljavanja** koji se pripremaju i izrađuju sa ciljem prekvalifikacija osoba koje uglavnom nemaju prethodno obrazovanje u struci u kojoj se dodatno obučavaju. Radi se o programima koji duže traju (180–240 časova), a koncipirani su tako da polaznicima obuka pružaju osnovna bazna i posebna znanja, u zavisnosti od profila i zahtjeva struke kojoj pripada zanimanje za koje se obučavaju.

Zajedničko za oba tipa je da programi treba da budu dobro pripremljeni i uskladjeni sa potrebama i mogućnostima polaznika obuka.

8.2. Mesta učenja

Prije početka obuka, potrebno je odrediti mjesta učenja i opremiti ih potrebnom opremom i sredstvima. U nekim modelima to mogu biti trajna mjesta za obuke u firmi, gdje se polaznici obuka u privrednim subjektima obrazuju. U tom slučaju govorimo o centralnom mjestu učenja. Takva mjesta učenja mogu se optimalno opremiti svim za učenje potrebnim sredstvima i materijalima i na njima je moguće simulirati okolnosti za sticanje predviđenih znanja, vještina i kompetencija.

Nasuprot tome, postoje decentralizovana mjesta učenja kao najčešće klasična radna mjesta u pogonu ili radionicama gdje se inače obavljaju svakodnevni radni zadaci, a koriste se pri obukama kao mjesta učenja.

Sva mjesta učenja treba da, osim tehničkog aspekta vezanog za potrebnu opremu i sredstva, ispunjavaju opšte kriterijume – treba da budu bezbjedna i bez izvora opasnosti. Svaki polaznik obuka treba da na samom početku bude upoznat sa izvorima opasnosti na mjestu obuka, te mjerama i sredstvima lične zaštite, koja treba da budu brzo i lako dostupna. Mjesta za učenje treba da ispunjavaju ergonomski zahtjeve, dakle nude odgovarajuću mogućnost za sjedenje ili druge radne položaje, te budu izvan epicentra buke i izvora zagađenja.

Osim toga, kod izbora mjesta učenja, mentor treba da obrati pažnju na sljedeće:

- ▶ koje su radne i socijalne forme obuka moguće i provedive na konkretnom mjestu učenja na efikasan način
- ▶ da li su mjesta trajno na raspolaganju ili se mogu koristiti samo povremeno, kad se ne koriste u svakodnevnim aktivnostima
- ▶ za koje se sve različite obuke mogu koristiti isti prostori za obuke
- ▶ koji mentori tu mogu podučavati i u kojem dijelu obuka (teoretski, praktični ili oba)
- ▶ da li sva odabrana mjesta učenja zajedno daju mogućnost prezentacije i održavanja praktičnih vježbi iz svih programom obuka predviđenih nastavnih sadržaja

9. Učenje na obukama

Odlučujuće za uspjeh učenja na obukama jeste da polaznik obuka što prije počne samostalno praktično djelovati te se organizovati i upravljati svojim učenjem i djelovanjem.

Pod učenjem se podrazumijeva proces prilikom koga polaznik obuka usvoji određeni predmet / temu učenja, pri čemu mu onda naučeno treba dugotrajno da bude od koristi pri obavljanju nekog konkretnog posla.



Slika 1. Učenje na obukama

Radi postizanja što boljeg uspjeha na obukama, između polaznika obuka i mentora mora postojati interakcija i međusobno povjerenje. Ukoliko polaznik obuka ima povjerenja u svog mentora, sam proces učenja će se odvijati puno jednostavnije i produktivnije. S druge strane, mentor takođe mora vjerovati obučavanom, kako bi mogao na ispravan način prenijeti svoje znanje na njega i sarađivati s njim kao sa partnerom u procesu obuke.

Polaznika obuka treba da interesuje predmet učenja. Interesovanje je usko povezano sa ličnom motivisanošću i afinitetima polaznika. Pri tome, motivacija može biti unutrašnja i vanjska, o čemu ćemo nešto više reći u poglavljju „Motivacija“. Optimalna polazna situacija je kada polaznik ima interes za ono što treba da nauči, dakle kada ga donese sa sobom (unutrašnja motivacija). Međutim, to nije uvijek slučaj: često mentor treba da probudi interes kod polaznika i ubijedi ga da je sposoban za izvršenje nekog radnog zadatka – tada govorimo o vanjskoj motivaciji. Nekada je dovoljno da se polazniku obuka predmet učenja prikaže na nešto drugačiji način ili da se primjena naučenog poveže sa nečim što je polazniku obuka razumljivije i interesantnije.

Treća bitna stvar jeste poznavanje predmeta učenja od strane mentora. Mentor mora dobro poznavati predmet učenja kako bi polazniku obuka prenio što kompletnije znanje, vještine ili sposobnosti. Ukoliko mentor samo površno vlada predmetom učenja, potrebna mu je detaljna priprema za proces podučavanja. Površnost mentora može se negativno odraziti na povjerenje polaznika obuka prema njemu, što onda može voditi ka gubljenju interesovanja i donijeti poteškoće pri radu. Tokom postupka učenja mentor ne mora odmah znati odgovore na sva moguća pitanja, ali osnove postupka mора poznavati. Polazniku obuka ne treba stvarati sliku mentora kao osobe koja „sve zna“, nego partnera u radu i nekoga ko možda odgovor nema odmah, ali će ga imati u toku provođenja obuke.

Odgovarajuća radna atmosfera podrazumijeva:

- ▶ Mogućnost učenja bez ometajućih faktora
- ▶ Posvećenost mentora polazniku obuka i predmetu učenja

- ▶ Opuštenost polaznika obuka (bez straha i velikog pritiska)
- ▶ Odgovarajuće doba dana za učenje, kada je polaznik sposoban za usvajanje novih znanja i vještina.

Postoje negativni primjeri u praksi kod poslodavaca koji zahtijevaju obuke nakon radnog vremena, kad polaznici obuka više nisu sposobni za efikasno učestvovanje u procesu obuka i to treba izbjegavati.

- ▶ Atmosfera učenja koja ispunjava ove faktore olakšava rad mentoru jer je polaznik obuka usredstven na predmet učenja.

9.1. Postupak učenja na obukama

Sam postupak učenja na obukama odvija se u tri koraka:

- ▶ **Motivisanje polaznika obuka**

U prvom koraku je bitno da mentor kod polaznika probudi interesovanje i pri tome ga po potrebi dodatno motiviše. Neki polaznici interesovanje za predmet učenja imaju već sami po sebi, kod drugih je potrebna mala pomoć. Nekada interesovanje polaznika ne može doći do izražaja zbog njegove zbumjenosti i nesigurnosti. Sve to mentor može i treba da otkloni pravovremenim i tačnim informisanjem polaznika obuka. O motivaciji će kasnije biti više riječi.

- ▶ **Usvajanje znanja i vještina kroz obuke**

U drugom koraku, kroz bavljenje polaznika obuka predmetom učenja, dolazi do usvajanja znanja ili vještina. Zavisno od toga šta želi postići, mentor primjenjuje različite metode za usvajanje znanja, koje se mogu odvijati uz veću ili manju uključenost mentora. Na početku prakse učešće mentora treba da bude veće. Udio pomoći mentora na obukama će se smanjivati sa osamostaljivanjem polaznika obuka i bogaćenjem njegovih vještina. Bitno je kod polaznika obuka razvijati samostalnost u izvršenju radnih zadataka

- ▶ **Ponavljanje i utvrđivanje**

Treći korak je osnova za dugoročnu dostupnost i mogućnost primjene naučenog, što i jeste jedan od ključnih ciljeva učenja. Prilikom ponavljanja, mentor treba da obrati pažnju na eventualne greške i treba, što je moguće prije, da upozori polaznika obuka na njih kako mu one ne bi prešle u naviku i kako radnja ne bi bila pogrešno naučena. Osim toga, sa ponavljanjem ne treba pretjerivati jer se zbog prevelikog broja ponavljanja i uz to povezanog prezasićenja potkradaju greške. Davanje polazniku drugih zadataka a potom vraćanje na vježbanje naučenog nakon određenog perioda ima veći učinak nego dugotrajno vježbanje.

9.2. Faze učenja

Pod fazama učenja podrazumijevamo stepen naučenog i mogućnost primjene istog. Mentor treba da prepozna efekte obuka kod polaznika na način da vrednuje njihova postignuća kako odmiče postupak obuke.

Polaznik u početku sigurno neće vladati vještinom kao nakon što provede određeno vrijeme vježbajući je. Zbog toga govorimo o različitim fazama ili stepenima učenja.



Slika 2. Faze učenja

Analizirajući fazu i trenutna postignuća koja polaznik ima, mentor sam sebi određuje pravac daljeg djelovanja prema polazniku obuka.

U fazi reprodukcije, polaznik obuka može načelno da opiše i ponovi ono što je naučio od mentora, ali nije sposoban da to praktično primijeni. Zbog toga se prva faza i naziva reprodukcijom. Polazniku treba da se pruže dodatna saznanja i prilika da praktično vježba.

U drugoj fazi, reorganizaciji, polaznik je u stanju da naučeno ponovi svojim riječima, a da pri tome ono ponovljeno ne izgubi svoj smisao. Razumije problem, ali nije njim ovlađao potpuno. I dalje mu je potrebna vježba ali uz manju asistenciju mentora.

Treća faza je prenos ili transfer znanja. Tu je već polaznik obuka u stanju da naučeno primijeni na nove, slične radne postupke. Cilj treće faze obuke je da se kod polaznika obuka dostigne nivo koji omogućava stvaralački novi učinak. Ovaj stepen dostigne samo mali broj polaznika obuka u kratkom roku. Stepen stvaralačkog novog učinka podrazumijeva samostalnu nadogradnju naučenog, odnosno sposobnost polaznika obuka da samostalno radi na traženju i rješavanju problema, bez ikakve podrške mentora. U principu, takav polaznik smatra se potpuno obučenim.

9.3. Načini učenja

Kako bi se prilikom provođenja obuka iskoristilo što više mogućnosti prenosa znanja, potrebno je da mentor zna kakve sve vrste učenja postoje, ili bolje rečeno da zna kako se znanje prenosi.

Pored planiranog i svjesnog učenja u procesu prenosa znanja na polaznike od strane mentora, tu su i drugi načini usvajanja znanja kojih polaznici obuka često (ali nekad i mentori) nisu ni svjesni. Polaznik obuka može da uči a da to i ne primijeti ili da započeti razgovor sa svojim mentorom osjeća kao predavanje koje je sastavni dio obuke. Upravo takve situacije učenja, gdje ne postoji pritisak, daju najbolje rezultate.

U pregledu vrsta učenja, navedene su samo neke od identifikovanih vrsta učenja:

- ▶ **Planirano učenje:** Planiranim učenjem se upravlja, na primjer od strane mentora na mjestu obuke u preduzeću u zadanim okvirima i temama koje se moraju preći.
- ▶ **Slučajno učenje:** Slučajno učenje znači da polaznik obuka stiče znanja, spretnosti i načine ponašanja kroz slučajna posmatranja (gleđanje ili slušanje).
- ▶ **Nesvesno učenje:** Nesvesno učenje se često dešava kroz vršenje neke aktivnosti, kroz ponavljanje bez posebne organizacije. Zbog toga ima relativno mali stepen svjesnosti.
- ▶ **Teoretsko učenje:** Ova vrsta učenja se zasniva na sistematskoj obradi spoznaja i definicija.

- ▶ **Praktično učenje:** Kod ove vrste učenja su praktični doživljaji i iskustva u prvom planu. Obrazovanje u privrednim subjektima je najčešćim dijelom praktično učenje.
- ▶ **Indirektno učenje:** Okolina stimuliše (pokreće) učenje.

Kroz poznavanje različitih vrsta učenja, mentor je u stanju da proces učenja planira na različite načine. Unošenje varijacija u proces učenja kod polaznika obuka budi interesovanje, jer se prenos znanja i vještina ne dešava uvijek na isti način. Ponekad i kada sam cilj učenja polazniku obuka i nije toliko zanimljiv, on se može dostići uz interesantan pristup radnom zadatku i procesu učenja.

Generalno je vrlo bitno kako se mentor postavlja u procesu transfera znanja na polaznike obuka:

1. **Mentor na uspješan način posreduje sadržaje za učenje ukoliko ključne informacije bitne za obuku prikaže polaznicima obuka na njima razumljiv i prihvatljiv način.**
2. **Mentor je vrlo uspješan ukoliko polaznika obuka motiviše da sam diskutuje o problemu ili da samostalno radi.**

Dakle, najbolji način da se nešto što brže zapamti jeste da informacije do polaznika dospijevaju putem više za polaznika prihvatljivih kanala istovremeno.

Kako bi uspjeh učenja bio potpun, potrebno je naravno i ponavljanje. Optimalni oblik ponavljanja je periodično ponavljanje. Dakle, ne treba ponavljati samo nakon učenja sa velikim brojem pokušaja, nego ponavljati dozirano, ali u vremenskim intervalima.

Na primjer: nakon jednog dana, zatim nakon sedmice dana, onda nakon mjesec itd. Na taj način se osigurava dugoročna postojanost naučenog.

9.4. Doživljaj uspjeha polaznika obuka

Ako se polaznik obuka trudi da nešto nauči ili uradi i kao rezultat svoga učenja ili posla koji obavi doživi neuspjeh, to će ga demotivisati i smanjiti njegovo buduće zalaganje pri radu.

Suprotno, ako njegov rad i učenje budu nagrađeni doživljajem uspjeha, u tom slučaju će se polaznik obuka u budućem radu i učenju još više zalagati.

Zbog toga mentor treba nastojati da kod polaznika obuka što češće izazove doživljaj uspjeha.

To se može jednostavno postići, putem jasno definisanih koraka i ciljeva učenja.

Koraci učenja moraju biti jasni za polaznika obuka.

Ukoliko polaznik obuka treba npr. da nauči neku složeniju radnu operaciju, potrebno je istu podijeliti u nekoliko smisaonih i za polaznika obuka jasnih i jednostavnih radnih koraka. Kako polaznik obuka bude savladavao jedan po jedan korak i ako nakon svakog koraka doživi uspjeh, rašće mu i samopouzdanje, lakše će savladavati sljedeće korake i tako na kraju i cijelu radnu operaciju.

Osim toga, npr. zahtjev za ponavljanjem i pokazivanjem drugim polaznicima obuka, ako ih ima, kratko nakon što je vježba urađena, takođe omogućava polazniku obuka doživljaj uspjeha. Upravo to treba iskoristiti za sljedeći korak i sljedeću vježbu:

Doživljaj uspjeha jedan je od ključnih elemenata motivacije polaznika obuka i pospješivanja njegovog napretka u procesu učenja.

Uključenje polaznika obuka u planiranje učenja i konsultacije u vezi mogućnosti izvršenja radnog zadatka mogu mentoru olakšati posao.

Mentori često neki od koraka u jednom radnom postupku smatraju nebitnim (nisu vrijedni spominjanja) ili nečim što se podrazumijeva. Pri tome, upravo ti mali koraci mogu zbuniti polaznika obuka, ukoliko se ne razjasne.

Mentor zbog toga ne smije polaziti od svog načina razmišljanja o radnom postupku već puno više treba da se okreće polazniku obuka i zamisli situaciju da se on lično po prvi put susreće sa tom radnom operacijom.

9.5. Ponavljanje i vježbanje

Za bilo kakav oblik učenja potrebno je ponavljanje ili vježbanje. Prilikom ponavljanja, mentor mora obratiti pažnju na motivisanost učenika, ali isto tako i na broj vježbi. **Ponavljanje naučenog u intervalima ima bolji učinak nego vježbanje u komadu i nakon što je polaznik obuka savladao zadani vježbu.**

Stvari na koje mentor treba da obrati pažnju prilikom vježbanja:

- ▶ Uspjeh vježbe zavisi od broja ispravno izvedenih pokušaja.
- ▶ Sa vježbanjem ne treba pretjerivati, pogotovo ne u kontinuitetu, jer inače može doći do psihičkog i fizičkog zasićenja, što negativno utiče na koncentraciju polaznika obuka i povećava broj grešaka pri radu.
- ▶ Pri prvim koracima učenja, porast naučenog veći je nego kod kasnijih koraka.
- ▶ Nekada polaznici obuka dostignu određeni nivo preko koga više ne prelaze.
- ▶ To ne treba da brine niti učenika niti mentora jer se u tom periodu učvršćuje znanje, a nakon toga obično ponovo dolazi do napretka u realizaciji posla.
- ▶ Polazniku obuka treba da se objasni smisao vježbe, kako bismo ga motivisali za vježbanje.
- ▶ Vježbanje nakon što je polaznik savladao zadatu radnju samo neznatno poboljšava ispravnost izvođenja postupka. Zbog toga je bitno da mentor na vrijeme prekine ponavljanje.
- ▶ Ukoliko se radi o složenijem postupku, predlaže se raščlanjivanje i pojednostavljenje radnih koraka i vježbanje svakog pojedinačno, nakon čega se može pristupiti uvježbavanju kompletног postupka.
- ▶ Greške pri radu moraju se na vrijeme otkloniti kako se ne bi učvrstile u oblik ponašanja kod polaznika obuka. Tek nakon što polaznik obuka savlada radni postupak i izvodi ga bez greške, može se zahtijevati brži tempo rada.
- ▶ Metode učenja se na različit način primjenjuju – u zavisnosti od ličnosti, iskustva u učenju i cilja učenja.
- ▶ Sadržaj treba da se obrađuje u malim jedinicama. Obrada treba da se realizuje u dužem vremenskom periodu, posebno ukoliko je potrebno bitne informacije zadržati duži vremenski period.
- ▶ Potrebno je učiti u malim jedinicama i nakon izvjesnog vremena promijeniti temu, umjesto da se jedna tema prođe od početka do kraja i tek nakon toga pređe na sljedeću, pri čemu se prva više ne obrađuje.
- ▶ Potrebno je planirati da se najkomplikovanije stvari na obukama izvode u terminima kad je polaznik obuka odmoran i njegova moć zapažanja i pamćenja najbolja. Ovo je najpogodnije vrijeme za usvajanje novih znanja. Nakon toga može uslijediti vježbanje naučenog ili ponavljanje naučenog u prethodnim danima.

10. Ciljevi učenja i ishodi učenja

U pedagoškoj praksi definisani su različiti instrumenti za osiguranje kvaliteta nastavnog procesa, od kojih su najvažniji ishodi učenja. Proizašli su iz potrebe poboljšanja uobičajenih načina opisivanja kvalifikacija i kvalifikacijskih struktura. Definisanje ciljeva, a posebno ishoda učenja kroz realizaciju obuka jedan je od ključnih zadataka u pripremi samih programa obuka.

U čemu se razlikuju ciljevi i ishodi učenja?

Termini nisu jasno razgraničeni, a često se i preklapaju. Generalno se može reći sljedeće:

- ▶ **Ciljevi učenja** opisuju željenu svrhu i očekivane rezultate aktivnosti u procesu učenja i postavljaju temelj za sistem ocjenjivanja. Ciljevima se opisuje ono što se namjerava postići obukom. Ukazuju na sadržaje i vještine koje polaznici obuka treba da savladaju, ali gledano iz perspektive mentora. Pisani su u terminima svrhe podučavanja, te pokazuju šta mentor namjerava obuhvatiti obukom, odnosno koja je svrha samih obuka.
- ▶ Ciljevi učenja mogu biti definisani kao opšti ciljevi ili kao specifični ciljevi.
Opšti ciljevi široko zahvataju svrhu, usmjerenost i sadržaj nastavne materije i pokazuju šta mentor želi obuhvatiti procesom podučavanja.
Specifičnim ciljevima mentor opisuje šta želi postići u određenom, posebnom i specifičnom području.
- ▶ **Ishodima učenja** polaznika obuka određuje se pristup tržištu rada nakon okončanja obuka Ostvarivanjem željenih ishoda polaznik obuka stiče kompetencije za zapošljavanje i samozapošljavanje. Organizacija procesa obuka podrazumijeva planiranje nastave i podučavanja. Ovo se postiže izradom adekvatnog programa obuke. Prethodno treba da se definiše cilj obuke. U ovakvom pristupu potrebno je programom obuka izraziti ono što se očekuje da polaznik obuka može raditi na kraju perioda učenja, odnosno određuje se ishod podučavanja. Uveden je izraz „očekivani ishodi učenja“, koji se obično skraćuje u „ishodi učenja“.

Ishod učenja nije skup činjenica koje polaznik obuka akumulira u procesu učenja pri realizaciji programa obuka. Ishodi učenja nisu: ciljevi, zadaci, sadržaj i aktivnosti.

Ishodi učenja su iskazi (napisani od strane autora programa obuka ili mentora) kojima se izražava ono što polaznik obuka treba da zna, razumije i/ili je u stanju pokazati nakon okončanja procesa obuke.

Najčešće se određuju temeljem usvojenih znanja, vještina i vrijednosnih stavova. Obavezno moraju biti podržani odgovarajućim kriterijima vrednovanja, kako bi se potvrdila njihova ostvarivost.

Precizno izrađeni ishodi učenja i instrumenti njihove provjere temelje se na eksplisitnim standardima vezanim za kompetencije. Ishodi učenja i kompetencije usko su povezani, često se preklapaju, a ponekad su istoznačni. Kompetencije podrazumijevaju znanja, vještine i stavove temeljem kojih je pojedinac sposoban za izvršenje određenog posla. U tom smislu kompetencije su kombinacija znanja, primjene znanja, stavova i odgovornosti koji opisuju ishode učenja programa obuka.

Ishodi učenja su operacionalizacija kompetencija pomoću aktivnosti koje su vidljive i mjerljive.

Kako bi mentor polazniku obuka omogućio sticanje potrebnih znanja i vještina, on mora imati jasno definisan cilj obuke kojim se rukovodi. Pri tome, nije dovoljno imati samo jedan cilj. To bi obuku polaznika učinilo neproduktivnom. Zbog toga je cilj obuke potrebno razložiti na manje, konkretnije jedinice.

10.1. Raspodjela ciljeva po oblastima učenja

Kognitivni ciljevi učenja se odnose na oblasti znanja, shvatanja, sjećanja, povezivanja. Ova oblast pokriva najviše usvajanje teoretskih znanja.

Primjer definicije cilja: Polaznik treba da zna nabrojati alate koje koristi pri radu.

Psihomotorički ciljevi učenja uglavnom pokrivaju oblast sposobnosti, vještina, spretnosti i drugih tjelesnih aktivnosti u vezi sa zanimanjem i poslom za koji se obučava. Najveći dio ciljeva učenja koje će mentor nastojati da postigne u radu sa polaznikom za vrijeme praktične nastave u firmi nalazi se u ovom segmentu.

Primjer: Učenik treba da bude u stanju probušiti rupu u materijalu.

Afektivni ciljevi učenja se između ostalog odnose na izgradnju karakternih osobina polaznika obuka i pokrivaju interesovanja, osjećaje, stavove, vrijednosti, način ponašanja itd. Afektivni ciljevi učenja su bitan segment koji se često zanemaruje, jer se uglavnom nesvesno prenose. Polaznik u radu sa mentorom posmatra njegove stavove prema radu i dijelom na osnovu toga kreira vlastite stavove i ponašanje. Mentor u svom radu sa polaznikom ima veliki uticaj na formiranje polaznika obuka kao ličnosti, i toga treba da bude svjestan.

Primjer: Polaznik odgovorno prihvata i koristi sredstva zaštite pri radu.

10.2. Didaktički principi

Didaktički principi daju nam smjernice u radu sa polaznicima obuka. Ove smjernice nam pomažu pri odabiru metoda, uzimajući u obzir pojedinca ili grupu sa kojom radimo, cilj učenja koji želimo ostvariti kao i stepen predznanja polaznika obuka sa kojima radimo. Ne ispunjava svaka metoda sve didaktičke principe, što opet ne znači da ne treba da se koristi u radu sa polaznicima obuka. Mentor na osnovu svog iskustva i cilja učenja treba da odabere najpogodniju i najproduktivniju metodu.

Iako ova tema sigurno zaslužuje daleko više pojašnjenja, evo samo nekoliko najvažnijih didaktičkih principa primjenjivih za rad sa polaznicima obuka:

1. Mentor mora uvijek obratiti pažnju na starosnu grupu kojoj polaznici obuka pripadaju, posebno na početku same obuke.
2. Ciljevi učenja treba da budu što je moguće jasnije definisani i nedvosmisleni. Samo jasno određeni ciljevi učenja polazniku obuka daju mogućnost orientacije u procesu učenja.
3. Cijeli radni materijal treba da bude tako smišljen i izgrađen da ga polaznik obuka može razumjeti. To se posebno odnosi na složenije zadatke ili kompleksnije metode podučavanja.
4. Proces učenja treba da bude prilagođen praktičnim zahtjevima obuke. Apstraktna objašnjenja i primjere polaznici obuka teško shvataju.
5. Obuka treba da bude postavljena ka usmjeravanju polaznika obuka na što samostalniji rad i aktivnost. Polaznik obuka u svakom slučaju treba da ima aktivnu ulogu u praktičnoj obuci (ne treba da mu se samo pokazuje, naprotiv, treba da mu se dopusti da sam proba).
6. Obuka treba da bude tako konstruisana da polaznika obuka usmjerava na samostalno učenje. Polaznici obuka treba da budu u stanju da samostalno usvoje znanje koje im nedostaje.
7. Osiguranje uspjeha podrazumijeva dostizanje ciljeva učenja. Parcijalne kontrole uspjeha nam mogu pomoći u ostvarenju cilja učenja jer nam na vrijeme mogu ukazati na eventualne greške i nedostatke u procesu provođenja obuka.

8. Individualizacija znači da se prilikom obuke pojedinca obrati pažnja na njegove lične preduslove i zahtjeve kod pripreme samih obuka.

Diferencijacija je usko vezana za individualizaciju i znači da proces učenja i podučavanja treba da što je moguće više bude usmjeren prema pojedincu odnosno jednoobrazno sa stavljenoj grupi, kako bi svaki polaznik obuka bio što je moguće bolje podržan u procesu učenja koji je u skladu sa njegovim preduslovima.

11. Smjernice za praktičan rad mentora na obukama

11.1. Znanja, vještine, sposobnosti i vrijednosti

Mentor je osoba koja svojim djelovanjem polaznika obuka treba da poboljša u segmentima znanja, vještine, sposobnosti i vrijednosti. Obuke u preduzećima nisu vezane samo za pokazivanje i vježbanje vještina i spretnosti. Za vrijeme obuke u preduzeću, polaznik obuka preuzima i usvaja i druge informacije koje se često nesvesno daju od strane mentora i okoline. Gore navedene segmente nemoguće je odvojiti u realnim okolnostima.

Značenja gore navedenih segmenata:

Znanje – polaznik obuka se za vrijeme trajanja obuke upoznaje sa određenim činjenicama, što predstavlja proširenje njegovog znanja na sadržinskoj osnovi. Pri tome, mentor treba da pazi na ispravnost informacija koje pruža polazniku obuka. Nemoguće je u potpunosti odvojiti prenošenje znanja i prenošenje spretnosti/vještina.

Vještine – glavna oblast rada mentora sa polaznicima obuka leži u oblasti prenošenja vještina i spretnosti. Pri tome se radi o konkretnom usvajanju radnih postupaka. U ovom segmentu mentor polaznika obuka treba da upozna sa tehnikama za savladavanje i obavljanje radnih zadataka.

Sposobnosti i vrijednosti – Pod ovim segmentom se podrazumijeva npr. prenošenje sposobnosti saradnje sa drugim zaposlenim radnicima u preduzeću. Polaznik obuka na praksi u mentoru često vidi puno više od nekoga ko je zadužen za prenošenje praktičnih spretnosti. Naročito mlade osobe posmatraju sve postupke mentora i često ih „prenose“ u svoj sistem vrijednosti. Zbog toga je jako bitno da se mentor u prisutnosti polaznika obuka ispravno ponaša kako prema radu (precizan rad, pridržavanje termina) i radnim alatima (uredno odlaganje, održavanje alata, oprezno rukovanje) tako i prema ljudima sa kojima sarađuje (ljubazan odnos, spremnost za pomaganje, iskrenost, dosljednost).

11.2. Pedagoški zadaci mentora

Zadatak mentora koji vodi polaznika na obuci u preduzeću ne leži samo u području postizanja stručnog dijela cilja obrazovanja i prenošenja stručnih kompetencija. On treba polazniku obuka da omogući razvoj njegovih kompetencija samostalnog djelovanja, kao i rada u okruženju.

Mentor mora biti dobar stručnjak, kako bi stručne spretnosti, znanja i vještine svog zanimanja na što kompletniji način mogao prenijeti na polaznika obuka. Pored vlastitih sposobnosti u oblasti struke, on nju stvoriti odgovarajuću sredinu za učenje, potrebnu za nesmetano podučavanje polaznika.

Mentor ima ulogu vodiča i pratioca u procesu učenja, prilikom čega polaznika obuka postepeno osamostaljuje u učenju i radu, podstiče ga na samostalno traženje rješenja i kroz konstruktivnu kritiku kod njega gradi samopouzdanje i sigurnost u radu.

Ono čega mentori često nisu svjesni jeste njihova uloga uzora za vrijeme trajanja obuka. Mentor treba da se ponaša u skladu s onim što od polaznika obuka očekuje i služi im kao primjer. Samo neke od odlika i načina ponašanja mentora u radu sa polaznicima obuka su:

- ▶ Siguran nastup kao izgrađena ličnost
- ▶ Kooperativan odnos u radu sa saradnicima
- ▶ Ljubazan odnos prema klijentima i polaznicima obuka
- ▶ Otvoren pristup prema novitetima
- ▶ Visok nivo tolerancije
- ▶ Pouzdanost, preciznost i savjestan pristup radu
- ▶ Planirano prenošenje sposobnosti na polaznike obuka
- ▶ Sistematski prenosi znanja, organizuje samostalno učenje i poznaje potrebne tehnike učenja polaznika
- ▶ Mentor treba da omogući i dozvoli sticanje vlastitih iskustava polaznicima obuka
- ▶ Biti uzor u svakom pogledu
- ▶ Savjetovati u pogledu dalnjeg profesionalnog razvoja i eventualnih ličnih problema
- ▶ Vrednovati objektivno učinak i ponašanje polaznika obuka

Pored pedagoških zadataka koji se pred njega postavljaju, od mentora se očekuje ispunjenje različitih očekivanja postavljenih od strane preduzeća korisnika obuka, i samih lica prisutnih na obukama.

- ▶ Polaznici obuka očekuju što je moguće bolju stručnu obuku koja će im po završetku obuka osigurati egzistenciju u nekom od preuzeća
- ▶ Obuka nije uvijek u idealnom odnosu sa zahtjevima preduzeća
- ▶ Preduzeća očekuju veliki učinak u relativno kratkom vremenu koje polaznik obuka provede na obukama u preduzeću, uz poštivanje nastavnog plana i programa koji nije uvijek moguće dosljedno slijediti, zbog realnih radnih zadataka na kojima se odvija praktičan rad
- ▶ Obuke u preduzeću odvijaju se u atmosferi gdje samo preduzeće mora prvenstveno svakodnevno brinuti za svoje tekuće proizvodne procese i privredne ciljeve
- ▶ Saradnici mentora u preduzećima prvenstveno brinu za svoj svakodnevni posao i tek po ispunjenju tih obaveza mogu pružiti podršku procesu obučavanja polaznika obuka

Svi ovi neusklađeni zahtjevi različitim subjekata predstavljaju veliki izazov za rad mentora i često dovode do stvaranja napetosti i konflikta.

11.3. Stilovi rada mentora s polaznicima obuka

Pod stilovima podrazumijevamo različite pristupe i stilove podučavanja mentora. Pri tome se uzima u obzir način komuniciranja mentora sa polaznicima obuka, postavka prema očekivanjima kao i cjelokupni nastup mentora u procesu podučavanja.

Autorativni stil: Mentor se drži na distanci od polaznika, bez namjere stvaranja povjerenja kao osnove za dobru saradnju. Izdaje naredbe, zahtijeva perfekciju pri radu i daje samo nužno potrebne informacije za ispunjavanje zadataka. Njegov autoritet se zasniva na službenom položaju koji ima i prema kolegama se odnosi bez poštovanja i ponižava ih. Razmjena mišljenja kao instrument rada se

ne koristi. Umjesto pružanja pomoći, mentor sa autoritativnim stilom rada stvara pritisak i koristi ga kao sredstvo motivisanja. Povjerenje upućeno od strane drugih saradnika često se zloupotrebljava, njegova komunikacija sa drugima je dosta jednostrana i zasniva se prvenstveno na monolozima uz minimalno slušanje druge strane. Ne osvrće se na želje grupe u slučaju rada u timu.

Njegovi saradnici se zbog ovakvog nastupa osjećaju zastrašeno, u svom svakodnevnom radu su nesigurni jer su naviknuti da ih neko „vodi“. Međusobno se potiskuju jer su na takvo nešto navikli. Autoritativni mentor kao sredstva motivacije uglavnom vidi pritisak i stvaranje straha kod polaznika obuka. Generalno, autoritativni stil daje loše rezultate polaznika na završetku obuka.

Demokratski stil: Mentor sa demokratskim stilom rada izdaje naloge za učenje, pri čemu obraća pažnju na dovoljnu informisanost polaznika obuka. Spreman je pomoći drugima i polazniku obuka pružiti podršku u procesu učenja. Njegov autoritet se zasniva na stručnom znanju i ličnom autoritetu stečenom kroz ponašanje prema drugim kolegama. U njegovom načinu rada ne postoji tipična hijerarhijska piramida. Uvažava mišljenje drugih saradnika i priznaje njihovu stručnost. Više je okrenut timskom radu i vidi se kao dio tima ili partner drugima. Aktivno je uključen u proces rada, pri čemu od polaznika obuka očekuje samostalnost u radu i aktivnu uključenost u proces rada. Odnos prema polazniku obuka se zasniva na uzajamnom povjerenju. U slučaju grešaka, pruža pomoć i konstruktivnu kritiku radi prevazilaženja poteškoća. U svojim nastupima je dosljedan. Iskazane želje i sugestije polaznika obuka uzimaju se u obzir i o njima se diskutuje.

Zbog njegovog načina rada, polaznici obuka su samostalni, odgovorni prema poslu i vlasništvu firme, kolegijalni. Prilikom rada imaju partnerski odnos i povjerenje jedni prema drugima. Generalno, demokratski stil daje najbolje rezultate polaznika na završetku obuka.

Popustljivi stil: Mentora sa ovim stilom rada možemo nazvati popustljivim ili čak ravnodušnim. Njegove upute prema polaznicima obuka su nejasne, bez jasnoće postupka i cilja učenja. Informacije koje daje su često nepotpune i nedovoljne za samostalan rad. Kod svojih saradnika ne uživa nikakav oblik autoriteta. Prema njima se odnosi ravnodušno i ne pokušava da izgradi bilo kakav međuljudski odnos. Polazniku obuka ne postavlja nikakva očekivanja u vezi sa ciljevima koje treba da dostigne. Njegovo sankciono ponašanje nije dosljedno nego nepredvidivo i samovoljno, bez ikakvih mjerila.

Uvjerenje mentora sa ovakvim stilom rada jeste da je svako zamjenjiv, pa se zbog toga njegovi saradnici osjećaju s jedne strane nesigurno u svome radu a s druge strane prema njemu kao nadređenom ili mentoru ravnodušno, bez ikakvog osjećaja odgovornosti. Ovakav mentor smatra da motivisanje polaznika obuka i saradnika nije njegov zadatak. Ovakav stil po istraživanjima daje najslabije rezultate.

Svaki od navedenih stilova se u velikoj mjeri razlikuje od ostala dva. Ipak, malo koji mentor se u potpunosti može sasvim svrstati u neki od njih. Ponekad su potrebni određeni načini ponašanja autoritativnog stila trenera kako bi se došlo do cilja, a nekada i ravnodušnost ima pozitivan učinak. Između ova tri osnovna stila postoji mnoštvo „međustilova“ i varijacija.

Ipak, preporuka za mentore bi bila da se uspostavi lični stil podučavanja sa uporištem u demokratskom stilu.

11.4. Prvi dan na obukama u preduzeću

Mentor u preduzeću mora se pobrinuti za to da prvi utisak polaznika obuke o mjestu obavljanja obuke i samom osoblju koje učestvuje u izvođenju obuke bude što pozitivniji. Tako se najlakše vrši brza integracija polaznika obuka u novu sredinu i brzo uključenje u proces rada i učenja.

Postoje određeni postupci na koje mentor treba da obrati pažnju kada se prvi put susreće sa polaznicima obuka.

Prilikom prvog dolaska, mentor treba da lično dočeka polaznike obuka, tada se predstavi i upozna ga sa ostalim saradnicima koji će biti uključeni u proces obuke. Tada polazniku obuka treba da se objasne zadaci i pozicije koje svaki od saradnika u firmi ima u procesu obučavanja. Takođe, potrebno je dati odgovor na sva eventualna pitanja o obukama koje mogu postaviti polaznici obuka.

Kod pokazivanja preduzeća, polaznicima obuka treba da se daju opšte informacije o preduzeću, proizvodima firme kao i radnom vremenu. Polazniku obuka takođe treba da se pokažu i prostorije koje ne pripadaju direktno proizvodnji, kao što su kantina, WC, prostorija za presvlačenje i ormarić sa prvom pomoći. Mentor prilikom obilaska treba da obrati pažnju na to da polaznika obuka ne pretrpa informacijama. Ukoliko polaznik obuka i ne zapamti sve iz prvog puta, ono što nije zapamtio treba da mu se ljubazno ponovi. Tim kod polaznika obuka u samom startu otklanjamo strah od postavljanja pitanja, što će nam biti korisno u kasnijem radu. Posebno treba da se obrati pažnja na moguće izvore opasnosti na obukama i na pružanje prve pomoći, jer se tako mogu spriječiti nezgode koje inače nastaju zbog neznanja i „straha da se pita ili traži pomoć”.

Kod pokazivanja mjesta obuke, osnovni zadatak mentora jeste da polaznika obuka upozna sa posebnostima i karakteristikama radnog mjeseta na kojem će se vršiti obuka. Polaznik obuka mora znati za eventualne opasnosti na tom radnom mjestu i biti upoznat sa pravilima zaštite na radnom mjestu. Tom prilikom se polazniku obuka mogu objasniti ili pokazati mašine i alati koji se koriste na tom radnom mjestu. Prilikom svakog od ovih koraka, polazniku obuka treba da se ostavi prostor za postavljanje pitanja, ukoliko kod njega postoje nejasnoće.

Davanje prvih radnih zadataka se mora dobro pripremiti. Prvi radni zadatak ne treba da bude ništa komplikovano i mora biti u skladu sa trenutnim stepenom znanja i vještina polaznika obuka.

Od prvog momenta i uključivanja u rad, mentor se mora pobrinuti za to da polaznik obuka u svom radu ima doživljaje uspjeha, za koje smo prethodno rekli da su bitan faktor u procesu učenja. Polazniku obuka treba da damo radni zadatak za koji smatramo da će ga uspješno savladati, kako bi izgradio samopouzdanje u novoj sredini.

Dobro je ako se polaznik od prvog radnog zadatka može uključiti u stvarni rad preduzeća u skladu sa trenutnim sposobnostima polaznika i njegovim trenutnim stepenom znanja i vještina.

11.5. Priprema podučavanja

Prije nego što počne raditi sa polaznicima obuka, mentor postupke podučavanja mora prethodno detaljno pripremiti. Kako bi postigao željeni efekat i kod polaznika obuka ostvario napredak u vlađanju vještinama ili potrebnim znanjima, mentor mora obratiti pažnju na:

- ▶ Cilj obuke
- ▶ Temu obuke
- ▶ Metodu obuke
- ▶ Izbor i primjenu sredstava za izvođenje obuka

Prilikom pripreme, mentor treba da ide upravo predstavljenim redoslijedom. Ciljeve obuke može naći u nastavnom planu i programu. Što je jasniji cilj učenja, to će efektivnije i uspješnije biti i učenje. Sam program nije dovoljan za izvođenje nastave i obično ne sadrži sve potrebne informacije koje su mentoru dovoljne za izvođenje nastave. Mentor se mora detaljno pripremiti i izraditi pripremu za izvođenje nastave prema definisanom cilju. Zbog toga je za mentora posebno bitna jasnoća cilja.

Pri tome, ciljevi mogu biti iz:

- ▶ oblasti znanja (npr. polaznik obuka treba da nabroji korištene alate za rad na prethodno obavljenom zadatku)
- ▶ oblasti vještina (npr. učenik treba da izbuši rupu u materijalu)
- ▶ oblasti socijalnih kompetencija (npr. učenik treba kolegi da pomogne pri završavanju njegovog radnog zadatka)

Tema ili predmet obuke stavka je koja treba da se odredi.

Tema može na primjer biti da „učenik bušilicom izbuši rupu“. Nakon toga potrebno je donijeti odluku u sklopu kojeg radnog zadatka ili postupka učenik to treba da uradi. Sve ove odluke mentor mora donijeti u skladu sa predznanjima i sposobnostima polaznika obuka.

Nakon što je mentor odredio temu obuke ili predmet rada na osnovu kojeg će učenik doći do cilja obuke, potrebno je definisati **postupak obučavanja**, odnosno izabrati pogodnu metodu obuke. Često se kroz izbor predmeta obuke metoda obuke nametne sama.

Posljednja odluka u planiranju obuke koju mentor treba da doneše jeste **odluka o sredstvima za rad i materijalima koje će koristiti prilikom podučavanja polaznika**. Ova odluka je naravno usko vezana za prethodnu i proizlazi iz nje. Ukoliko se mentor odluči za neku od metoda izrade, on mora polazniku obuka obezbijediti potrebnii materijal.

Prilikom odlučivanja o svakoj od ovih faza nakon određivanja cilja obuke, mentor mora obratiti pažnju na sljedeće:

▶ **Starosno doba polaznika obuka**

Mlađe polaznike obuka je lakše podučavati uz upotrebu metoda koje u sebi sadrže dosta isprobavanja i vježbanja. Stariji polaznici obuka lakše prihvataju metode koje sadrže više strukturiranja, razmišljanja i otkrivanja veza u postavljenim problemima.

▶ **Predznanje polaznika obuka:**

Mentor treba da ima informaciju o dosadašnjem predznanju polaznika o temama obuka kako bi bolje pripremio obuku i mogao izvršiti diferencijaciju unutar grupe. Pored teoretskih znanja, bitna su naravno i praktična. Ukoliko je polaznik već radio nešto slično onom što radi radi ostvarivanja cilja obuke, metode koje će tada koristiti mentor se bitno razlikuju od onih koje bi koristio da je ovo prvo susretanje sa ovim ciljem obuke.

▶ **Ličnost polaznika obuka:**

Lične karakteristike polaznika koji pripada grupi polaznika prilikom izrade plana obuke takođe se ne smiju ispuštiti iz vida. U slučaju da imamo naprednjeg polaznika obuka, za njega ćemo obuku pripremiti na drugačiji način nego za osobu koja nema navedene karakteristike. Profesionalna orientacija upravo služi za prepoznavanje interesa, sklonosti i nadarenosti polaznika za određene porodice zanimanja.

▶ **Socijalna pozadina i okruženje polaznika obuka:**

Za mentora može biti vrlo bitno da zna iz kakvog socijalnog okruženja polaznik dolazi a s tim u vezi i šta ga najviše motiviše. Ovakve informacije se ne smiju precjenjivati i nipošto ne smiju služiti za stvaranje predrasuda, ali mogu pomoći mentoru u slučaju nastanka konflikta za vrijeme obuke. Ako mentor poznaje socijalnu pozadinu polaznika obuka, biće mu lakše da razumije određene postupke i da se na pravi način postavi prema njima.

11.6. Oblici učestvovanja polaznika obuka u izvršenju zadataka

Zadaci koji se povjeravaju polazniku obuka treba da se prilagode njegovom trenutnom znanju i vještinama. Glavni zadatak mentora jeste da prepozna kada je polaznik spremna da sa jednog operativnog nivoa pređe na sljedeći nivo. Prilikom uključivanja u rad, jako je bitno objasniti na koji način će on učestvovati i šta su njegovi zadaci. Evo nekoliko različitih primjera operativnih nivoa polaznika

I nivo: posmatranje, slušanje, postavljanje pitanja

Polaznik obuka posmatra radni postupak mentora, prilikom čega mentor objašnjava pojedinačne korake i odgovara na eventualna pitanja. Nakon obavljenog zadatka, polaznik treba da svojim riječima opiše postupak koji je posmatrao.

II nivo: pomoć mentoru pri obavljanju kompletног radnog zadatka

Polaznik asistira mentoru prilikom obavljanja nekog radnog zadatka.

III nivo: priprema i samostalan rad na lakšim poslovima

Polazniku se daje usko ograničen fragment unutar radnog postupka za samostalno izvođenje, u skladu sa njegovim sposobnostima i predznanjima.

Primjer: Priprema i određivanje potrebnih alata i materijala za radni zadatak.

IV nivo: partnerski rad

Mentor pomaže polazniku obuka da radi na konkretnom radnom zadatku u preduzeću, pri čemu mu mentor pomaže u slučaju poteškoća i pruža pomoć pri učenju.

V nivo: samostalni rad polaznika obuka

Polazniku obuka se daje složen radni zadatak koji treba samostalno da uradi. Tom prilikom mu mentor pomaže samo onoliko koliko bi pomagao i iskusnom radnom kolegi i naravno u slučaju ugrožavanja sigurnosti na radu.

U nekim slučajevima je moguće da polaznik obuka na osnovu svojih predznanja preskoči neku stepenicu i nakon jasnih uputa od strane mentora odmah počne sa drugim ili eventualno trećim stepenom učestvovanja u radu. Radi što kompletnijeg stvaranja slike o radnom postupku, preporučuje se da polaznik obuka prođe sve navedene faze. Finalnu odluku o načinu upošljavanja polaznika obuka donosi mentor na osnovu svojih iskustava i neposrednog uvida u poznavanja vještina i spretnosti samog polaznika.

Prilikom davanja novog radnog zadatka, mentor treba da se uvjeri u to da je polaznik obuka razumio ono što treba da radi i da je u stanju da to samostalno izvede bez konstantnog uplitanja nekoga sa strane. Ukoliko se polaznik obuka najbolje ne snalazi sa onim što treba da uradi, mentor treba da mu da dodatne informacije. Pri tome treba obratiti pažnju na to da polazniku ne da jasne i pripremljene odgovore, nego da ga navede na samostalno razmišljanje.

11.7. Odnos prema polazniku obuka

Ispravan način ophođenja mentora prema polazniku obuka značajno doprinosi uspješnoj realizaciji obuka. Mentor može uveliko doprinijeti međusobnom odnosu s polaznikom obuka, na način da to bude s međusobnim uvažavanjem.

Mentor treba da:

- ▶ češće hvali nego kritikuje
- ▶ prema polazniku ima dobromjeran i pozitivan stav
- ▶ u razgovorima o praktičnim problemima za rješenje radnog zadatka ima najviše 50% aktivnog učešća, a ostalo vrijeme treba da ustupi polaznicima obuka da iskažu svoje stavove
- ▶ sprijeći nedovoljnu informisanost polaznika obuka
- ▶ polaznicima obuka jasno objašnjava šta treba da urade i kako da to urade
- ▶ polaznicima obuka redovno daje povratnu informaciju o zadovoljstvu njihovim radom
- ▶ polaznike obuka uvijek ljubazno pozdravlja i oslovjava

Pri tome, treba da ima na umu da polaznici obuka mogu reagovati na potpuno različite načine

- ▶ kada ih pohvale ili, suprotno, kad im se direktno ukaže na učinjenu grešku
- ▶ kada mentor s njima razgovara
- ▶ kada im mentor pomaže

Ono što jednom polazniku obuka odgovara, kod drugog može prouzrokovati odbojnost. Uopšteno gledano, određene grupe ljudi se ugodno osjećaju prilikom

- ▶ pohvale i potvrđivanja
- ▶ zajednički provedenog vremena
- ▶ pomoći
- ▶ ohrabrujućih dodira (rukovanje, tapšanje po ramenu itd.)

Vrlo je moguće da će mentor sa nekim od načina uvažavanja izazvati potpunu suprotnost od željenog - čak može nesvesno izazvati neprijatnost kod polaznika. Ne postoje recepti koji uvijek funkcionišu u odnosima s ljudima i zbog toga je vrlo bitno da mentor obrati pažnju sa kakvim tipom ličnosti je u kontaktu.

Mentor pri tome može krenuti od pretpostavke da polaznicima obuka odgovara način iskazivanja uvažavanja koji i sami praktikuju. Zato mentor kroz posmatranje i upoznavanje može naučiti puno o tome kako se polaznici ponašaju, šta od drugih žele i šta im ne odgovara kao vid iskazivanja i međusobnog uvažavanja.

Evo nekoliko karakterističnih i prepoznatljivih oblika ponašanja polaznika obuka:

1. Polaznici obuka kojima odgovara pohvala, priznanje i potvrda i sami hvale i potvrđuju druge, postavljaju pitanja: Da li je ovo ispravno? Jesam li ovo dobro uradio? Je li ovo trebalo ovako? Oni se žale ukoliko pohvala izostane.
2. Oni polaznici kojima je bitno zajednički provedeno vrijeme pitaju druge žele li s njima na pauzu, pozivaju kolege i na druga, privatna druženja, odmah prihvataju zajedničke aktivnosti, žale se ukoliko niko za njih nema vremena.
3. Polaznici zainteresovani za pomoći pitaju druge da li im i kako mogu pomoći, sami traže pomoći i podršku, spremni su uskočiti i pomoći i kada za to nisu izričito zamoljeni, „znam“ kada drugima treba pomoći. Negoduju ukoliko njima niko ne pomaže ili ne nudi pomoći.
4. Polaznici koji cijene dodir druge pozdravljaju rukovanjem, druge tapšu po ramenu ili ruci, ponekada zagrle osobu.

Mentor može i treba da pita da li je njegov prijedlog ili njegova ideja/gest prikladna i odgovarajuća za polaznike. U konstruktivnoj radnoj atmosferi, polaznici će otvoreno reći svoje mišljenje. Mentor

treba jasno da do znanja kako je spreman prihvati i „Ne“ kao odgovor te saslušati drugačije mišljenje ili prijedlog.

11.8. Radna atmosfera

Ponašanju polaznika na obukama doprinosi ne samo ponašanje mentora, nego i cijelokupna radna atmosfera koja vlada u preduzeću. Mentor zajedno sa svojim saradnicima na obukama treba da se potrudi da stvori što opušteniju radnu atmosferu, ne samo radi polaznika nego i radi sebe samog. Ugodna radna klima olakšava rad, donosi dobre rezultate i doprinosi dobrom raspoloženju.

Samo zadovoljan polaznik obuka ima dobre rezultate učenja.

12. Vrste i tehnike postavljanja pitanja za provjeru znanja

12.1. Vrste pitanja

Pitanja su važan alat mentora pomoći kojeg se stiče uvid u stepen znanja polaznika obuka. Pri tome, treba obratiti pažnju na način postavljanja pitanja, kako bismo od polaznika obuka dobili odgovor koji stvarno odražava stepen njegovog znanja. Mentor treba da izbjegava pitanja gdje polaznik obuka može odgovoriti sa „da“ ili „ne“ ili ona pitanja za koja postoji samo jedan unaprijed određen odgovor. Takva pitanja nam ne daju stvarne informacije o znanju polaznika, pogotovo zato što je šansa za nasumično odabran tačan odgovor 50%.

12.2. Tehnike postavljanja pitanja

Prilikom postavljanja pitanja, treba da se obrati pažnja na sljedeće:

- ▶ Ukoliko se radi o grupi polaznika, pitanja treba da se postavljaju cijeloj grupi a ne pojedincu, kako bi cijela grupa bila uključena. Pri tome je bitan način posmatranja grupe. Kontakt očima mentor treba da uspostavi sa većinom polaznika, dakle pogledom „šetati“ po cijeloj grupi. Ukoliko mentor gleda samo jednog polaznika, ostalima to daje znak da će upravo njega i pitati.
- ▶ Postavljati tehnički i gramatički ispravna pitanja.
- ▶ Izbjegavati lančana pitanja.
- ▶ Nakon postavljenog pitanja, mentor treba malo da pričeka kako bi polaznik obuka imao vremena da razmisli prije nego što odgovori.
- ▶ Ukoliko se radi sa grupom, i više polaznika se javi za odgovor, prednost u odgovaranju treba dati po procjeni slabijim polaznicima. Njihovi odgovori, ukoliko nisu potpuni, mogu se nadograditi odgovorima ostatka grupe.
- ▶ Neki polaznici obuka se ne javljaju iako znaju odgovor. Mentor to mogu primijetiti na osnovu ponašanja i mimike polaznika. Mentor ne treba da traži odgovore od polaznika koji ga ne zna, jer tim nećemo unaprijediti motivaciju polaznika za učenjem, već upravo suprotno.
- ▶ Kod djelimično tačnih odgovora, ispravni dio treba da se podvuče i naglasi, a ono što je neispravno nakon toga koriguje.
- ▶ Polaznicima obuka treba uvijek da se ostavi prostora za postavljanje pitanja. Ni u kojem slučaju polaznik obuka ne treba da se sputava u postavljanju pitanja, jer su ona orijentiri mentoru u njegovom radu.

13. Motivacija polaznika obuka

Kako bismo nešto naučili, moramo prethodno imati razlog zbog koga uopšte pristupamo učenju. Nivo motivacije nije isti za svaku temu, što naravno ima veze sa našim ličnim interesovanjima, vještinama i sposobnostima.

O visokom stepenu motivisanosti polaznika obuka govorimo onda kada uprkos teškoj početnoj situaciji ili poteškoćama koje nastaju prilikom radnog zadatka polaznik obuka i dalje nastoji da dođe do rješenja.

Nizak stepen motivisanosti imamo kod polaznika obuka koji već prilikom postavke problema pokazuje nezainteresovanost za radni zadatak, kada prilikom pojavljivanja manjih poteškoća pri radu odustaje od zadanog cilja ili u slučaju kada mu prilikom rada i najmanje promjene u okolini odvraćaju pažnju.

Postoje različiti oblici motivacije:

Unutrašnja motivacija predstavlja skup ličnih razloga za bavljenje određenom aktivnošću ili radnim zadatkom. Razlog može biti zadovoljstvo pri radu ili interesovanje za određenu oblast rada. Unutrašnja motivacija naziva se i primarnom motivacijom. Ukoliko polaznik obuka posjeduje primarnu motivisanost za radni zadatak, mentoru to uvelikoj mjeri olakšava posao.

Vanska motivacija se postiže uticajem okoline. Motivisanost polaznika obuka za određeni predmet učenja može izazvati i mentor kroz različite načine i pristupe polazniku obuka.

Mentor treba da koristi sve mogućnosti za pospješivanje motivacije polaznika obuka:

- ▶ Interesantno uređenje predmeta i procesa učenja, prilagođeno polazniku obuka.
- ▶ Prenošenje odgovornosti za određene radne postupke na polaznika obuka.
- ▶ Predmet učenja treba da bude podijeljen u kratke, jasne i dostižne ciljeve.
- ▶ Polaznika obuka treba pohvaliti prilikom postizanja zadatih ciljeva iako se oni mentoru sa njegove tačke gledišta čine neznatnim ili premalim. U slučaju nepostizanja cilja, i ispravno upućena konstruktivna kritika može biti sredstvo motivisanja.
- ▶ Ukoliko je potrebno, mentor treba da izvrši pritisak, naravno u granicama i dozirano, sa ciljem motivisanja polaznika.
- ▶ Mentor treba da pokaže spremnost za razgovor s polaznikom obuka o eventualnim problemima nastalim prilikom rada, čime se jača uzajamno povjerenje.
- ▶ Prilikom rada, mentor od polaznika obuka treba da zahtijeva realan učinak prilagođen nivou njegovog znanja i vještina. Mentor polazniku treba da pruži podršku pri radu, ali pri tome ne treba da se pretjeruje ali isto tako ni da se uskraćuje pomoć.
- ▶ Svaki polaznik obuka je individua za sebe i tako ga treba i posmatrati. Generalni pristup postupku učenja daje slabe rezultate.
- ▶ Za motivaciju polaznika obuka vrlo je bitno povjerenje prema mentoru. Ono predstavlja osnovu za uspješan proces učenja.
- ▶ Mentor polazniku obuka treba da pomogne da sebi prilikom učenja postavi realne ciljeve, koje može i dostići. Isto tako, polazniku obuka treba da pomogne da realno procijeni svoje snage i slabosti kako bi jačao samopouzdanje.
- ▶ Mentor treba da ima pravedan odnos prema svim polaznicima obuka, bez obzira na lične simpatije i antipatije, obučavanih je više motivisana za praktičan rad nego za teoriju.

- ▶ Mentor polazniku obuka treba da pokaže perspektive u njegovom zanimanju, kako bi ga dodatno motivisao za učenje i postizanje što boljih rezultata pri učenju. Perspektivu u zanimanju mentor može pokazati na vlastitom primjeru, na primjeru nekog uspješnog kolege ili druge osobe.
- ▶ Radna atmosfera unutar firme bitan je faktor koji utiče na polaznika obuka i njegovu motivaciju. Ukoliko je radna klima dobra, i polaznik obuka će se lakše uklopiti u radnu sredinu.
- ▶ Partnerski odnos mentora prema polazniku obuka najviše doprinosi motivaciji polaznika.

13.1. Pohvale i kritika polaznika obuka

Izricanje pohvala sastavni je dio procesa pospješivanja motivacije kod polaznika obuka. U negativnu motivaciju spada ukor, stvaranje pritiska i sl. I pohvale i ukore treba koristiti dozirano, jer je cilj mentora da motiviše polaznika, a ne da ga previše hvalimo ili previše kritikujemo. Prilikom upućivanja kritike, kod polaznika se nikada ne smije stvoriti osjećaj napada na ličnost. Kritika uvijek treba da bude argumentovana i konstruktivna te usmjerena na konkretno djelo i postupak polaznika koji je potrebno korigovati, ali nikada na ličnost.

Ukoliko polazniku obuka želimo uputiti kritiku za određene radne postupke, dobro je prethodno ga pohvaliti za nešto što je ispravno uradio. Uglavnom u svim situacijama i radnim postupcima imamo nešto što možemo izdvojiti kao dobro. Na taj način polaznika obuka „otvaramo“ za prihvatanje kritike kao nečeg dobronamjernog, što kritika svakako treba i da bude. Ukoliko odmah krenemo sa kritikovanjem, to se lako može shvatiti kao lični napad. Nakon izrečene kritike, polaznika obuka svakako treba da ohrabrimo za dalji rad.

Pohvalu mentor polazniku obuka može izreći pred svima, a ličnu kritiku samo u „četiri oka“.

Pohvale i kritike se ni u kojem slučaju ne smiju zloupotrebljavati za ponižavanje ili lično vrijedjanje polaznika obuka. Na taj način, najlakše se gubi međusobno povjerenje koje je poslije toga jako teško ponovo uspostaviti.

Dodatne upute za usmene pohvale:

- ▶ Obratite pažnju na pravi momenat. Značajne pohvale ne treba da se dešavaju usput i svakodnevno. Stvorite okvire za izricanje pohvale (npr. za vrijeme sastanka) i pripremite se u smislu onoga što želite izgovoriti.
- ▶ Pohvalite samo konkretni rezultat. To može biti posebno lično zalaganje, ali isto tako i poseban učinak. Obratite pažnju na to da vam pohvala ne ode stranputicom običnih svakodnevnih floskula, jer tada postaje beznačajna.
- ▶ Pohvalu izrecite pred grupom. Imajte u vidu da takva situacija nije nužno svim polaznicima obuka prijatna.
- ▶ Mentor ni u kojem slučaju polaznika obuka ne bi trebalo da kritikuje u afektu. Prilikom obuka je prirodno da se dešavaju greške, na greškama se takođe uči. Prirodna reakcija mentora na to je negodovanje, ali mora kod sebe sačuvati potrebnu objektivnost. Zbog toga je zlatno pravilo: izbrojati do 10 i tek se onda obratiti polazniku obuka. Neke greške će možda zahtijevati i nešto duže brojanje. Mentor mora imati ogromno strpljenje prema polaznicima, u mjeri koliko mu to svaki pojedinac zahtijeva.
- ▶ Mentor vremenom upoznaje polaznike koje obučava i vremenom shvati kako svaki od njih reaguje na pohvalu, nagradu, pritisak, ukor, kritiku... Shodno svojim iskustvima sa svakim pojedincem, mentor treba da dozira kritike i pohvale kao instrumente motivacije.

- ▶ Mali uspjesi polaznika u procesu učenja takođe ne smiju ostati neprimijećeni. Mentor treba polazniku obuka da do znanja da ih je primijetio i eventualno da uputi pohvalu. Isto kao i sa kritikama, i pohvale treba koristiti dozirano. Ukoliko mentor previše hvali, pohvale će se početi shvatati kao neozbiljne i neosnovane, nakon čega one gube efekat. Pohvale, priznanja ali i ukori moraju biti iskreni.
- ▶ Prilikom upućivanja stručne kritike, mentor treba da dopustiti polazniku obuka da iskaže svoje mišljenje. Opaske polaznika su bitne i prilikom objašnjavanja radnih zadataka i postupaka, jer one mentora informišu o nivou znanja i razumijevanja onoga što se polazniku pokazuje.
- ▶ Savjetuje se izbjegavanje kolektivne kritike polaznika, jer tada kritika većim dijelom pogoda one osobe koje nisu krive.
- ▶ Kritika uvijek mora biti konstruktivna. Uvijek izbjegavati kritiku cjelokupne ličnosti i kritikovati stvar, radni postupak i određeno ponašanje. Konstruktivna kritika u sebi sadrži i upute za korekciju, kao i precizne opise učinjenih grešaka. Kritika se, kao što smo već rekli, ne upućuje samo da bismo nekoga kritikovali ili u najgorem slučaju ponižavali, nego kako bismo prije svega kod polaznika obuka ispravili neki radni postupak.
- ▶ Pohvale i ukori treba da uslijede neposredno nakon događaja koji je razlog davanja istih. Ukoliko prođe previše vremena između događaja i davanja pohvala ili ukora, one gube svoju težinu i vrijednost.
- ▶ Mentor ne smije biti zlopamtilo i zbog nekih ranijih grešaka omalovažavati kasnije dobre postupke polaznika obuka.

Navedeni primjeri mogu poslužiti kao smjernice mentorima. Preduslov za efektivno korištenje pohvala i ukora je u svakom slučaju dobro poznavanje polaznika obuka i individualan pristup svakom od njih.

14. Metode rada sa polaznicima obuka

Mentor za aktiviranje polaznika obuka može koristiti sve što će ga dovesti do toga da samostalno radi – dakle sve, od ponavljanja pokazanog postupka pa do samostalnog sa-vladavanja složenih zadataka.

Upotreba metoda obuke uveliko može mentoru olakšati rad sa polaznicima na obuci ali isto tako polaznike obuka podstaći na samostalniji rad i brže sticanje spremnosti. **Pod metodom obuke po-drazumijevo se svjesno odabran redoslijed radnih koraka zbog postizanja određenog cilja obuke.**

Metode obuke nisu pogodne samo za novozaposlene polaznike obuka. Pomoću njih se u firmama mogu obučavati i dodatno usavršavati i stalno zaposleni radnici. Često imamo situacije gdje osobe rade poslove za koje nisu formalno kvalifikovani (instalater radi kao zidar, električar kao pekar). I u tim slučajevima primjena metoda obuke može olakšati i ubrzati sticanje potrebnih znanja za „ulaz“ u novo zanimanje.

14.1. Teorija i praksa

Radi veće efikasnosti učenja i sticanja vještina i spretnosti, bitno je uskladiti teoriju i praksu. Sinhronizaciju teorije i prakse najlakše je postići izradom i primjenom adekvatnih nastavnih planova i programa u skladu sa potrebama zanimanja za koje se polaznik obuka obučava.

Mentor treba da procijeni kojom metodom će kod polaznika obuka postići najbolji učinak. Pri tome mora u obzir uzeti opšti nivo trenutnog znanja i vještina polaznika, poznavanje radnje/vježbe koju treba da izvede, kao i njegovu trenutnu motivisanost. Dosta metoda u sebi sadrži druge metode, samo u nešto manjem obimu.

Prije nego što se posvetimo pojedinačnim metodama, bitno je upamtiti sljedeće:

- ▶ **svaka metoda je adaptivna!**
- ▶ **ne postoji najbolja među metodama, svaka je primjenjiva i daje najbolje rezultate u određenom kontekstu!**
- ▶ **najbolja metoda za konkretnu situaciju učenja jeste ona koja polaznika motiviše, omogućava sticanje znanja i/ili vještina i ima najefektivniji učinak u ostvarivanju ciljeva učenja.**

Navedene kriterijume mentor u svom radu uvijek treba da uzima u obzir prilikom odabira metoda rada te da sebi da slobodu izmjene i adaptacije metode. Tim će dodatno unaprijediti proces rada sa polaznicima obuka.

14.2. Predavanje

Predavanjem se u kratkom vremenskom roku polaznicima na raspolaganje može staviti dosta informacija. Metoda se koristi za prenošenje informacija, obaveštanje o novim trendovima u zanimanju, kao i za prijedlog rješavanja određenih problema.

Pri tome mentor treba da obrati pažnju na nivo znanja polaznika obuka i na svoje izlaganje ali i da način izražavanja prilagodi njihovim predznanjima. Korišćenje velikog broja stručnih i polaznicima obuka nepoznatih izraza može djelovati demotivišuće na polaznike. Mentor mora biti jasan u svom načinu izražavanja kako bi izlaganje imalo dobar učinak.

Predavanje bi trebalo da sadržava sljedeće segmente:

1. Tema i cilj predavanja
2. Uvod u temu
3. Izlaganje
4. Kratki sadržaj
5. Prostor za pitanja

Prednosti:

- ▶ U kratkom vremenu se predavanjem može prenijeti dosta informacija
- ▶ Nije potrebna zahtjevna priprema i obiman dodatni pokazni materijal
- ▶ Mentor određuje trajanje i nivo predavanja

Nedostaci:

- ▶ Malo aktivno učešće polaznika obuka
- ▶ Mala mogućnost pamćenja svih ponuđenih informacija
- ▶ Nizak stepen motivacije kod polaznika obuka zbog njihove pasivnosti

Metoda predavanja treba da se koristi onda kada je to neophodno ili temom i ciljem učenja opravданo, jer se polaznicima obuka uzima mogućnost samostalnog djelovanja.

14.3. Prezentacija

Spada takođe u vrstu predavanja ali se odvija uz unaprijed pripremljeni materijal. Kod izrade slika za ključne poruke i pisanja teksta, od pomoći mogu biti sljedeće upute:

- ▶ Najbitnije je: Tekst mora biti čitljiv! To znači da tekst mora biti pažljivo isписан i slova moraju biti dovoljno velika. Uzeti u obzir da čitljivosti doprinosi i kontrast boje olovke i podloge na kojoj se piše.
- ▶ Potrebno je da tekst uvijek ima naslov. Čitaocima je potreban naslov, naziv, orientir. Ovo je bitno za one koji možda na momenat nisu slušali ali i za one koji su nešto zapisali i kasnije se žele podsjetiti.
- ▶ Slike prouzrokuju više emocija nego tekstovi. Mentor ispisani tekst treba da dopuni odgovarajućom slikom ili crtežom, kako bi poboljšao faktor pamćenja.
- ▶ Ilustracija dobija posebnu ličnu notu ukoliko je mentor sam nacrta. Za kompleksnije prikaze se može koristiti isprintana slika ili realna fotografija.
- ▶ Osnovno pravilo kod ilustracija glasi: Ilustracije moraju biti povezane sa tekstrom. Tekst i slika treba da budu u blizini, kako pogled ne bi lutao između ta dva objekta i posmatrač time gubio koncentraciju i pažnju.
- ▶ Ukoliko posmatrač može vidjeti samo sliku, on će zaboraviti izgovorenu izjavu. Zato ispisana izjava uz sliku pomaže, jer je polaznik obuka može pročitati. Ukoliko se oba elementa prezentacije nalaze u relativnoj blizini, kasnije čitanje materijala postaje jednostavnije.
- ▶ Prezentacija nije materijal za dijeljenje učesnicima obuka. Iako se prezentacije nekada za to koriste, to nije njihova prava svrha. Prilikom izlaganja slajdovi samo potpomažu ono što predavač izgovara, pa zato na njima treba da se nalaze samo kratki dijelovi teksta.

Koje greške mentor treba da nastoji izbjegići?

- ▶ Presitno pisani/kucani tekst ili premale ilustracije. Pregled i čitanje mora biti lako.
- ▶ Korištenje previše šarenih fotografija i formi. To polaznicima obuka skreće pažnju od osnovnog sadržaja.
- ▶ Ako slika nema nikakve veze sa izgovorenim ili napisanim tekstrom, onda to zbumjuje polaznika obuka. Kod ilustrovanja takođe treba imati granicu, jer svaki sadržaj ne može niti treba da se ilustruje.

14.4. Demonstracija

Demonstracija kao metoda obučavanja najčešće se koristi pri praktičnom radu. Često čini sastavni dio neke druge, kompleksnije metode i slijedi nakon objašnjavanja konkretnog radnog postupka. Može se koristiti za pokazivanje jednostavnih radnji ali isto tako i za upoznavanje sa procesima rada složenijih postupaka. Isto tako, pomoći ove metode mentor može objasniti neke teško razumljive povezanosti i probleme. Mentor prilikom izvođenja demonstracije treba dodatno da objašnjava

sve postupke kako bi kod polaznika obuka stimulisao gledanje i slušanje i samim tim povećao nivo zapamćenog/naučenog.

U slučaju da se radi o kompleksnijim ciljevima učenja, za demonstraciju se mogu koristiti različiti pomoći mediji podučavanja (fotografije, kratki filmovi, prezentacije, panoi...), ali isto tako i make-te ili originalni dijelovi (mašinske pozicije, električni sklopovi i dr.).

Koraci u realizaciji većine radnih zadataka iskusnom radniku izgledaju jednostavno i podrazumijevaju se sami po sebi, ali mentor treba da ima na umu da se kod polaznika obuka radi o osobama bez ili sa malo iskustva iz oblasti za to zanimanje potrebnih vještina. Zbog toga i jeste potrebno postupak demonstracije razložiti na jednostavne i pregledne radne korake, kako bismo polazniku obuka što jasnije predočili cijelu radnju.

Prednosti:

- ▶ Polaznici vide i čuju nešto o temi i tako mogu više zapamtiti
- ▶ Moguće je prenijeti potrebne informacije većoj grupi polaznika za kratko vrijeme
- ▶ Predočavanje kompleksnih postupaka uz pomoć različitih medija

Nedostaci:

- ▶ Pasivno ponašanje polaznika
- ▶ Prezentacija i demonstracija rješenja problema ne mora značiti i razumijevanje istog, odnosno mogućnost transfera rješenja od strane polaznika obuka na sličan problem
- ▶ Individualizacija je slabo zastupljena

Metoda demonstracije je pogodna u kombinaciji sa drugim metodama, kako se najefektivnije i koristi. Sama demonstracija može razjasniti teže postavke problema, pri čemu je njen glavni nedostatak pasivnost učenika prilikom realizacije.

14.5. Pokazivanje

Pokazivanje je kao metoda vrlo slična demonstraciji, samo što se ovdje uglavnom radi o pokazivanju npr. konkretnih radnih materijala i opreme iz radionice sa istim ciljem kao i kod demonstracije. Razlika između demonstracije i pokazivanja jeste u materijalima koji se koriste. Kod pokazivanja se obično radi o konkretnim predmetima iz radionice potrebnim za svakodnevni rad. Pokazivanje je takođe sastavni dio mnogih drugih metoda. Na ovaj način polaznicima se mogu približiti jednostavnii radni koraci ali i komplikovani sistemi.

Mentor pri tome neposredno usmjerava pažnju polaznika obuka na predmet nad kojim vrši konkretnu radnju... Pokazivanje kao metodu ćemo sresti npr. prilikom prvog susreta polaznika sa novim alatom – kada mu se pokazuju alati sa kojima će raditi.

14.6. Četvorostepena metoda

Četvorostepena metoda je pogodna i vrlo često se primjenjuje za prenošenje praktičnih znanja i vještina bez obzira na trenutni nivo kompetencija polaznika obuka. Ova metoda pruža polazniku obuka mogućnost da se prvo upozna sa radnim korakom koji treba da savlada kroz pokazivanje mentora, a potom ima priliku da u jasno raščlanjenim koracima i u sporoj izvedbi mentora vidi kako bi radni korak trebalo da se provede. Zatim polaznik sam ponavlja ono što je prethodno video i što mu je objašnjeno a mentor ga posmatra i koriguje samo u slučaju potrebe. Nakon toga polaznik samostalno vježba radni postupak dok ga pri tome nadzire mentor.

Koraci u četvorostepenoj metodi su:

1. Priprema

Mentor treba da uzme u obzir trenutno stanje kompetencija polaznika obuka, njegovu eventualnu tremu, nivo predznanja, strah od novih stvari i mogućeg neuspjeha. Zbog toga je važno da polaznika obuka dočeka otvoreno i pristupi mu kao partneru, kako bi ga ohrabrio i motivisao. Bitno je kod polaznika obuka obuzdati strah i tremu, što inače može predstavljati veliku prepreku u procesu učenja.

U prvoj pripremnoj fazi, mentor mora obratiti pažnju na nekoliko stvari kako bi podučavanje bilo uspješno:

- ▶ Odabratи i definisati pregledan i polazniku jasan radni postupak
- ▶ Provjeriti pripremljenost radnog mјesta i mјesta obuke za izvršenje radnog zadatka
- ▶ Ispravno i pregledno postaviti radne materijale i potrebne alate
- ▶ Upoznati polaznika sa temom i ciljem vježbe
- ▶ Izvršiti uvid u trenutne kompetencije polaznika obuka u vezi sa izvršenjem radnog zadatka
- ▶ motivisati polaznika za izvršenje radnog zadatka
- ▶ Upoznati polaznika sa izvorima opasnosti i obezbijediti primjenu mjera zaštite na radu

2. Pokazivanje

U drugom koraku mentor polazniku obuka pokazuje kako treba da izvrši radnu operaciju. Pri tome je jako bitno **raščlanjivanje procesa rada**, odnosno podjela na radne korake. Na ovaj način polaznik treba da lakše razumije radnu operaciju i uvidi smisao pojedinačnih radnji.

Prilikom pokazivanja mentor treba da:

- ▶ Kratko i razumljivo pokazuje i objašnjava
- ▶ Sve radnje i upute prilagodi predznanjima polaznika obuka
- ▶ Raščlani pojedinačne radne korake (šta, kako, zašto)
- ▶ Bitne korake posebno naglasi i po potrebi ponovi
- ▶ Prvo pokazivanje izvede usporeno, a drugo u stvarnom uobičajenom tempu

3. Oponašanje

Treći korak jeste polaznikovo oponašanje onoga što je upravo čuo i video. Polaznik obuka najbolje zapamti ono što sam uradi. Mentor sada treba da preuzeme ulogu posmatrača i pomaže samo po potrebi (u slučaju velikih grešaka, kada polaznik nikako ne može dalje, ako postoji opasnost po zdravlje itd.) Bitno je da polaznik sam proba, napravi grešku i eventualno sam sebe koriguje. Greška koju najčešće čine mentori jeste prerano uplitvanje u rad polaznika obuka prilikom i najmanjih grešaka.

U ovoj fazi potrebno je da mentor:

- ▶ Pusti polaznika obuka da sam radi
- ▶ Zahtijeva od polaznika obuka da objašnjava postupno svaki svoj radni korak (šta, kako, zašto)
- ▶ Da ne zahtijeva originalni tempo za izvršenje zadatka
- ▶ Pomogne polaznicima obuka samo u slučajevima krajnje potrebe
- ▶ Objasnjava cilj vježbe i navodi polaznika obuka na pravo rješenje

- ▶ Koriguje u slučaju ponavljanja greške kako je polaznik obuka ne bi ugradio u svoj postupak rada
- ▶ Postepeno traži od polaznika povećanje brzine ali još ne zahtijeva originalni tempo

4. Vježbanje i utvrđivanje

Tek kroz veći broj ponavljanja polaznik obuka može utvrditi stečeno znanje i stići potrebnu rutinu. Zbog toga mu treba i omogućiti vježbanje uz posmatranje od strane mentora. Pri tome, polazniku obuka treba da se da dovoljno prostora za samostalan rad i:

- ▶ Omogućiti mu dovoljno vremena i prostora za vježbanje
- ▶ Osigurati polazniku obuka doživljaj uspjeha radi motivacije
- ▶ Postepeno zahtijevati brži tempo rada
- ▶ Rezultate rada polaznika obuka kontrolisati i po potrebi korigovati
- ▶ Mijenjati uslove rada
- ▶ Ne pretjerivati sa brojem ponavljanja kako ne bi došlo do umaranja i time prouzrokovanih grešaka, što može da demotiviše polaznika obuka

Prednosti:

- ▶ Jasna interakcija sa polaznikom obuka uz samostalno izvođenje radnog postupka od strane polaznika obuka
- ▶ Jasan cilj i raščlanjenost postupka izvođenja radnog zadatka
- ▶ Mentor može pravovremeno uočiti i otkloniti greške polaznika
- ▶ Polaznik se detaljno upoznaje sa radnjom i kroz vježbanje savladava radni postupak
- ▶ Nisu potrebna sva predznanja
- ▶ Lako se vrši kontrola uspjeha učenja

Nedostaci:

- ▶ Istovremeno je moguće raditi samo sa jednim ili dva polaznika obuka
- ▶ Mentor mora odvojiti vrijeme i posvetiti se svakom polazniku obuka pojedinačno

Četvorostepena metoda je jedna od temeljnih metoda za praktičnu nastavu u preduzeću. Ona je vrlo pogodna za savladavanje osnovnih radnji ali i za nadogradnju postojećeg znanja polaznika obuka u polju manualnih radnji i dostizanja psihomotoričkih ciljeva učenja. Uspješnost metode leži u samostalnom vježbanju polaznika, uz nadgledanje mentora. Na taj način se eventualne greške mogu odmah ispraviti i kontrola uspjeha je optimalna.

14.7. Metode razgovora

Metode razgovora se zasnivaju uglavnom na razmjeni mišljenja i iskustava polaznika obuka, pri čemu mentor ima ulogu moderatora. On daje teme razgovora, upravlja tokom razgovora, postavlja pitanja kako bi polaznike naveo na ispravna rješenja, potvrđuje prave odgovore i u nekim metodama (razgovor, podučavanja) daje odgovore na pitanja polaznika.

Diskusija

Diskusija se koristi ukoliko treba da donešemo odluku u procesu rada a za to nam se nudi više rješenja. Pogodna je za rad sa većom grupom polaznika, gdje treba iznijeti svoj prijedlog rješenja i argumentovati ga. Mentor u ovom slučaju treba da zada temu i pusti polaznike da diskutuju, jer

razmjena mišljenja treba da se odvija među osobama sa približno istim predznanjima. U slučaju da mentor odmah ponudi svoje prijedloge rješenja, može doći do demotivisanja polaznika.

Mentor treba da upravlja diskusijom kako bi se polaznici držali teme. Nakon završetka diskusije, mentor pravi sažetak datih prijedloga i mogućih rješenja do kojih su polaznici došli.

Pitanja dolaze tek kada mentor uoči da polaznici obuka nemaju rješenje i da njihova diskusija ne daje rezultate. Cilj je da polaznici obuka što samostalnije dođu do rješenja.

Nakon završetka diskusije, mentor pravi sažetak datih prijedloga i mogućih rješenja do kojih su polaznici došli.

Prednosti:

- ▶ Samostalno i argumentovano nalaženje rješenja od strane polaznika obuka
- ▶ Razvijanje komunikativnih kompetencija
- ▶ Razvijanje tolerancije i prihvatanje drugaćijeg mišljenja

Nedostaci:

- ▶ Mogućnost „lutanja“ ukoliko mentor ne razjasni cilj i temu diskusije
- ▶ Rad u grupi omogućava pasivnost nezainteresovanih polaznika
- ▶ Prevladavanje „najglasnijih“ i prihvatanje njihovih prijedloga rješenja

Učenje kroz razgovor

Metoda učenja kroz razgovor pomaže kod posredovanja lako razumljivih informacija polazniku obuka. Prvenstveno se koristi u individualnom radu. Mentor treba da na zanimljiv način konstruiše uvod u novu temu ili cijelu oblast sa težištem na kognitivnom učenju. Ova metoda isto tako može koristiti i za utvrđivanje već naučenih sadržaja.

Cilj razgovora treba da bude jasno definisan. U početnoj fazi razgovora mentor ima ulogu voditelja, koju postepeno prenosi na polaznika. I ovdje vizualizacija može doprinijeti efikasnijoj razmjeni informacija.

Mentor zajedno sa polaznikom traži mogućnosti pomoću kojih će polaznik obuka lakše razumjeti određene postupke ili teoretsko gradivo.

Postoji nekoliko pravila koja mentoru i polazniku obuka mogu olakšati razgovore u podučavanju:

- ▶ Ukoliko se polazniku na samom početku kaže cilj razgovora i onog što treba da nauči, biće pažljiviji i lakše će pamtitи sadržaj razgovora
- ▶ Sadržaj razgovora treba da se nadoveže na prethodno obrađene teme i iskustva. Tako polaznik može povezati činjenice i razgovor mu ne djeluje previše apstraktno.
- ▶ Kod polaznika treba da se probudi znatiželja za temu razgovora, što onda olakšava proces učenja.
- ▶ Nove informacije treba da se povežu sa starijim. U slučaju povezivanja sa starijim, polaznik obuka prepoznaće određene elemente, što vodi do doživljaja uspjeha a zatim i do spremnosti za učenje.
- ▶ Uvijek treba da se ide od „krupnih“ informacija ka detaljima.
- ▶ Polazniku obuka prvo treba da se objasni stručni pojам i tek ga onda možemo upotrebljavati u razgovoru. Na ovaj način nećemo imati problema u komunikaciji.

- ▶ Ukoliko polaznik obuka ima mogućnost da putem više različitih čula primi informaciju, pamćenje će mu biti olakšano.

Ova metoda je naročito pogodna za prenošenje bitnih informacija za rad.

Ukoliko se mentor pridržava gore navedenih uputa, razgovor podučavanja može polazniku u značajnoj mjeri olakšati usvajanje novih informacija.

14.8. Rad u grupama

Rad u grupama u ovoj raspodjeli zauzima posebno mjesto kao metoda učenja.

Kada je mentor zadužen za više polaznika, ima mogućnost individualnog rada, rada u parovima ili rada u grupama.

Mentor prilikom raspodjele u grupe u obzir treba da uzme veličinu grupe i mogućnost dostizanja cilja, mogućnosti mesta učenja, pedagoške aspekte i strukture unutar grupe.

Kod rada sa više grupe, mentor može svima dati isti ili svakoj grupi drugačiji zadatak, a rezultate rada grupa sumirati u plenumu. Pri tome svi polaznici obuka treba da ravnopravno rade u svojim grupama, razvijajući pri tome svoje radne i socijalne kompetencije. Grupe u pravilu prolaze kroz više faza:

- ▶ u fazi formiranja učesnici se privikavaju jedni na druge i upoznaju
- ▶ u fazi konflikta iznose se postojeća mišljenja pojedinaca o rješenju zadatka unutar grupe
- ▶ faza normiranja posvećena je dogovaranju pravila, preuzimanju uloga u skladu sa znanjima i karakteristikama ličnosti, određivanju zajedničnog nastupa, iznalaženju mogućnosti za saradnju. Za uspjeh rada grupe vrlo je bitan prelaz iz druge u treću fazu.
- ▶ faza stvaranja gdje se postižu stvarni rezultati rada grupe na zadanoj temi

Ukoliko grupa dođe do ove faze u svome radu, tada su riješeni početni problemi i članovi grupe mogu se posvetiti stvarnom zadatku.

Kao i uvijek u slučaju interakcija u društvu, ove faze ne predstavljaju pravilo nego samo model procesa rada u grupama.

14.9. Metode izrade

Metode izrade predstavljaju osnovnu metodu u radu sa polaznicima obuka u preduzećima. Pomoću njih polaznik ima mogućnost da stekne radna iskustva i rješava probleme koji svakodnevno nastaju u njegovom budućem radu u zanimanju za koje se obučava.

Metoda izrade primjenjuje se za rad s polaznicima pojedinačno ili u grupama po 3–5 polaznika, prilikom čega polaznici dobiju materijale za obavljanje unaprijed dogovorenog zadatka, sa uputama kako treba da riješe konkretni radni zadatak. Cilj ovakvog načina rada je jačanje samoinicijative i samostalnosti polaznika pri radu, ali i unapređenje stručnih, socijalnih i komunikacijskih vještina. Polaznik prilikom prolaska kroz metodu na osnovu prikupljenih informacija i praktičnog dijela radnog postupka samostalno prolazi kroz proces učenja. Prilikom korišćenja ove metode, mentor u samoj realizaciji ostaje po strani. Zadatak mentora je dosta obiman u samoj pripremi, jer on treba da:

- ▶ Radni zadatak uskladi sa predznanjima polaznika
- ▶ Pripremi polaznike za izvršenje radnog zadatka
- ▶ Po potrebi izradi pitanja koja će polaznike navesti na prava rješenja

- ▶ Da upute po kojima će polaznici samostalno vrednovati svoj rad.

Nakon što obavi detaljnu pripremu, mentor treba da se povuče u ulogu posmatrača, i ne upliće se u rad polaznika kod svake male greške. Polaznik prvo treba da samostalno sakupi potrebne informacije, planira radni postupak, uradi praktični dio i sam vrednuje svoj učinak. Tek nakon toga mentor daje svoje mišljenje o aktivnosti i rezultatu rada. Istu metodu je moguće realizovati i sa grupom polaznika, prilikom čega polaznici prolaze kroz iste faze kao kod rada u grupama, ukoliko im je ovo prvi zajednički zadatak.

Prednosti:

- ▶ Polaznici obuka samostalno prolaze sve faze: informisanje, planiranje, izradu, kontrolisanje i vrednovanje
- ▶ Razvijanje stručnih i socijalnih kompetencija
- ▶ Razvijanje samostalnosti i samoinicijative
- ▶ Polaznici obuka sami prolaze kroz proces usvajanja novih znanja/vještina

Nedostaci:

- ▶ Vremenski zahtjevna vježba
- ▶ Mentor se nekada previše povuče iz procesa

14.10. Metoda projekta

Ova metoda pogodna je za obuku polaznika pred sam završetak obuke, kad već imaju dovoljno potrebnih znanja i vještina. Mentor će urediti pripremu i nakon toga projekat prepustiti polaznicima a uz naravno potrebno nadgledanje realizacije i zaključno vrednovanje rezultata.

Polaznici obuka za ovu metodu moraju biti sposobni za rad u timu, imati određena predznanja te znati upotrijebiti prave metode rada. Rad na projektu polaznicima daje mnogo prostora za samoinicijativu i samostalno djelovanje, te im pruža mogućnost praktične realizacije onog što su sami osmislili. Na ovaj način im se daje šansa da upotrijebe ono što su prethodno naučili ali i da poboljšaju međusobnu saradnju i jačaju sposobnost timskog rada. Metoda projekta može se smatrati naprednom metodom izrade, s obzirom na to da je princip rada sličan, ali je polaznicima dato manje smjernica za realizaciju zadatka.

U metodi projekta mentor ima sljedeće zadatke:

- ▶ Osmisliti projektni zadatak u skladu sa mogućnostima i predznanjima polaznika
- ▶ Omogućiti polaznicima rad i obezbijediti potrebne materijale
- ▶ Jasno definisati ciljeve učenja koji treba da budu postignuti kroz projekat
- ▶ Uvesti polaznika obuka u projekat
- ▶ Dogovoriti pravila sa polaznicima obuka i nadgledati realizaciju projekta.

Polaznici treba da:

- ▶ Urade idejno rješenje projekta
- ▶ Planiraju radne postupke i njihov redoslijed
- ▶ Dođu do informacija i potrebnih materijala
- ▶ Urade raspodjelu zadataka u projektu
- ▶ Vrše kontrolu i samovrednovanje svojih radnih postupaka

Za projekte su pogodni nešto kompleksniji radni zadaci, gdje polaznici uz primjenu teoretskog znanja primjenjuju praktičan rad.

Prednosti:

- ▶ Unapređivanje samostalnosti i samoinicijative polaznika obuka
- ▶ Kombinacija različitih metoda rada
- ▶ Primjena znanja iz različitih predmeta
- ▶ Jačanje timskog rada
- ▶ Jačanje socijalne kompetencije
- ▶ Mentor djeluje uglavnom kao posmatrač

Nedostaci:

- ▶ Princip osiguranja uspjeha nije u potpunosti ispunjen
- ▶ Uspjeh zavisi od cijele grupe a ne samo od pojedinca
- ▶ Metoda je lakše primjenjiva kod naprednih polaznika

14.11. Brainstorming

Smisao „Brainstorming“-a leži u davanju prijedloga i ideja više polaznika obuka na datu temu/problem, koji se zapisuju na radnoj ploči, listu papira ili na nekoj drugoj podlozi. Nakon što se prikupi dovoljno prijedloga ili kada se prijedlozi iscrpe, pristupa se vrednovanju i traženju najboljeg ili najboljih rješenja.

U obukama ovu metodu možemo koristiti kako bismo riješili problem na koji smo naišli prilikom rada. Mentor može sazvati sve polaznike obuka uključene u radni zadatak, postaviti im temu i od njih tražiti prijedloge rješenja.

Zadatak mentora je da odredi pravila „Brainstorming“-a:

- ▶ Bez kritikovanja tuđih prijedloga
- ▶ Što više ideja se sakupi, tim bolje
- ▶ Sve ideje se zapisuju i nema glupih niti ludih ideja
- ▶ Treba da se nadovezuju na ideje drugih i tako stvaraju novi prijedlozi
- ▶ Dati do znanja da svaka ideja može biti od koristi (obično su najjednostavnija rješenja i najbolja).

U drugom koraku mentor treba da po potrebi polaznike neprimjetno usmjerava i moderira sakupljanje ideja. Ne treba izgubiti iz vida da polaznici na mentora gledaju kao na osobu punu stručnog znanja. Svako direktno miješanje u drugi korak i davanje vlastitih ideja bi dovelo do povlačenja doprinosova polaznika iz straha da će nešto pogrešno reći. Druga varijanta jeste da polaznici obuka krenu za idejom mentora.

Tada imamo sljedeću opasnost: ukoliko je mentor pogriješio, polaznici neće naći pravo rješenje.

Mentor treba dakle da koordinira sakupljanje ideja, svakom polazniku treba da omogući da dođe do riječi, zapisuje date prijedloge i polaznike održava na putu rješavanja unaprijed definisanog problema.

Prednosti:

- ▶ Vježbanje rješavanje problema

- ▶ Uvažavanje tuđeg mišljenja
- ▶ Brzo iznalaženje rješenja (dvije glave su pametnije od jedne)
- ▶ Jako brzo izvediva i nezahtjevna metoda sa dobrim rezultatima.

Nedostaci:

- ▶ Ukoliko se ne odrede tačna pravila rada i polaznici obuka ne pripreme na odgovarajući način, može doći do ismijavanja nekih ideja. To onda za posljedicu ima povlačenje i ustručavanje polaznika obuka.

Metoda se inače koristi u različitim oblastima rada. Bitan preduslov za korištenje metode je zdrava radna klima u kojoj se ideje svih učesnika istovjetno vrednuju.

14.12. Metoda slučaja

Još jedna od metoda pogodnih za rad sa polaznicima obuka u preduzećima je metoda slučaja. Kao što i sam naziv metode kaže, ovdje se radi o rješavanju slučaja iz svakodnevice. Pri tome mentor može i izmisliti određenu situaciju i dati je polaznicima na rješavanje. Prilikom izrade metode slučaja, mentor namjerno ne daje sve informacije i tako polaznicima obuka ostavlja prostora i potrebu za samostalno istraživanje i nadopunu.

Zadatak mentora jeste da polaznike pripremi za rad/istraživanje i da ih nakon toga prepusti radu u grupi. Pri tome polaznici treba da samostalno dođu do rješenja problema i usaglase svoje ideje. Metoda slučaja ima dosta sličnosti sa metodom projekta, s tim da u ovoj situaciji polaznici dobijaju dosta više informacija i svoje rješenje ne primjenjuju u praksi.

Prednosti:

- ▶ Jačanje sposobnosti donošenja odluka i rješavanja konkretnih problema
- ▶ Unapređenje timskog rada
- ▶ Poboljšanje snalaženja sa informacijama i samostalno traženje informacija
- ▶ Vježbanje argumentovanja svog rješenja pred grupom
- ▶ Jačanje spremnosti na kompromis

Nedostaci:

- ▶ Kod simuliranih situacija nedostaje praktični dio
- ▶ Pritisak realne situacije nije dat

Kao što se vidi iz navedenih prednosti, ova metoda se koristi uglavnom za jačanje sposobnosti doношења odluka i rada u timu. Međutim, ona je isto tako primjenjiva na jednog polaznika.

14.13. Upute po potrebi

Metoda davanja uputa po potrebi jedna je od češće korištenih metoda u radu ne samo sa polaznicima na obuci nego i sa manje iskusnim saradnicima. Ona se koristi u preduzećima a da je najčešće ne prepoznajemo kao zvaničnu.

Ukoliko mentor smatra da je polaznik dovoljno samostalan, on mu može dati neki radni zadatak i ponuditi mu svoju pomoć ukoliko ne bude znao sam da riješi problem i izvrši radni zadatak. Pri tome mora obratiti pažnju na to da polazniku obuka pravovremeno nakon njegovog zahtjeva pruži pomoć ili da uputu.

Metoda uputa po potrebi može se svrstati u tri radna koraka:

1. Opšte upute

Prije nego što polaznik obuka počne sa radom, mentor mu daje jasne upute vezane za radni zadatak. Pri tome polazniku obuka treba da objasni kakav se rezultat rada (proizvod) od njega očekuje. Osim toga, on mu daje instrukcije na koji način treba da postupa i koje materijale će koristiti. Potom ostavlja polaznika sa radnim zadatkom i mogućnošću obraćanja za pomoć u slučaju potrebe.

2. Upute po potrebi

Ukoliko polaznik obuka zatraži pomoć, mentor mu pomaže. Pri tome, pomaganje mora uslijediti odmah nakon zahtjeva. U slučaju kada je polaznik obuka u stanju da samostalno rješi zadatak, ovaj drugi korak se može i izostaviti.

3. Kontrola

Nakon što izradi ono što mu je dato kao zadatak, polaznik rezultat rada – proizvod daje mentoru na kontrolu. Ukoliko postoji potreba za korekcijom, mentor daje upute kako treba da se izvrše. Tim osim ispravnog učenja i popravljanja grešaka mentor osigurava i kvalitet rada polaznika obuka.

Prednosti:

- ▶ Individualan rad polaznika obuka na konkretnom proizvodu
- ▶ Otklanjanje barijere postavljanja pitanja i traženja pomoći
- ▶ Motivacija polaznika obuka kroz doprinos procesu rada firme i uključenje u rad
- ▶ Nizak stepen zahtjeva prema mentoru

Nedostaci:

- ▶ Demotivacija u slučaju preopterećenja zadatkom

14.14. Metoda „Uvod u rad“

Metoda „Uvod u rad“ klasična je i najčešća metoda putem koje se polaznik na obuci osposobljava za izvršenje radnih zadataka.

Uvod u rad može se podijeliti na sljedeće korake:

1. Priprema	Priprema polaznika za radni zadatak Priprema radnog mesta
2. Posmatranje	Polaznik posmatra stručnu osobu pri radu i vrši eventualne male asistencije (dodavanje alata i dijelova)
3. Asistiranje	Polaznik se više uključuje u posao Pomaže u radu i vrši prateće aktivnosti (dodavanje alata, pridržavanje, priprema radnog mesta)
4. Preuzimanje manjih zadataka	Polazniku se dodjeljuju manji radni zadaci Polaznik obuka obavlja jednostavnije radove Polaznik obuka samostalno vrši djelimično izvršenje radnih zadataka
5. Samostalan rad	Polaznik obuka samostalno obavlja kompletan radni zadatak

Polaznik obuka se u svako vrijeme može obratiti mentoru.

Prednosti:

- ▶ Postepeno uključivanje u rad
- ▶ Aktivna saradnja sa drugom osobom na istom radnom zadatku
- ▶ Motivisanost kroz rad na konkretnim, stvarnim radnim zadacima

Nedostaci:

- ▶ Polaznici obuka se nekad rano preopterete ili dugo ostanu na poziciji asistenta
- ▶ Saradnik na obuci ne može polazniku obuka uvijek dati dovoljno informacija o radu
- ▶ Moguće su konfliktne situacije između saradnika i polaznika obuka

14.15. Vježbanje

Metodu vježbanja smo već sretali u drugim metodama, kao što je četvorostepena metoda. Cilj vježbanja jeste da kroz ponavljanje novonaučene radnje dođe do pada broja grešaka i istovremeno porasta brzine izvođenja. Prilikom vježbanja ne treba da se pretjeruje sa brojem pokušaja: nakon određenog broja dolazi do prezasićenja i pada koncentracije a time ponovo raste broj grešaka. Kada se polaznik obuka približi optimalnom tempu rada predviđenom za radnu operaciju i kada je pri tome broj grešaka 0 ili zanemariv, treba da se prestane sa vježbanjem.

14.16. Ponavljanje

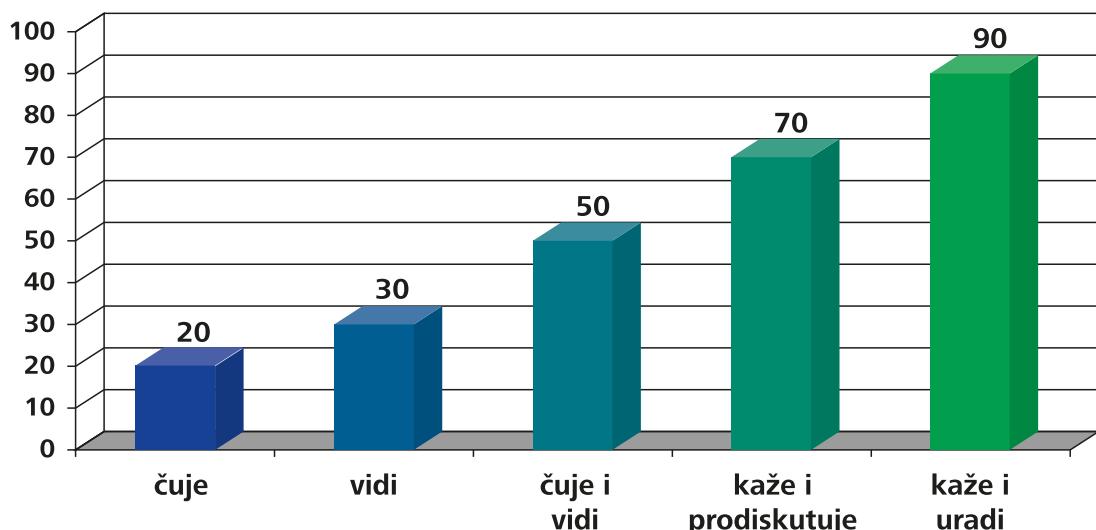
Ponavljanje je standardni korak učvršćivanja stečenog znanja. Ukoliko želimo nešto da naučimo, vježbu moramo uraditi više puta. Nakon svakog izvođenja vježbe, sve je manji stepen zaboravljanja.

14.17. Transfer

Jedan od načina utvrđivanja gradiva jeste i transfer rješenja. Transfer znači prenošenje naučenog na slične probleme. Polazniku obuka se na taj način daje mogućnost da naučeno proba u djelimično promijenjenoj radnoj situaciji.

Metode i rezultati učenja

Čovjek zapamti ono što...



Slika 3. Metode i rezultati učenja

15. Kontrole, vrednovanje i procjena uspjeha polaznika na obukama

15.1. Kontrola napretka učenja

Jedan od ključnih zadataka mentora, kako bi mogao efikasno da realizuje proces obuka, predstavlja redovna kontrola uspjeha učenja polaznika obuka, pri čemu mentor upotrebljava mjere kontrole uspjeha učenja i vrednovanja, kontinuirano od početka do završetka obuke. Za kontrolu i vrednovanje rezultata polaznika obuka najčešće se koriste:

- ▶ Uzorci dobijeni praktičnim radom polaznika
- ▶ Testovi
- ▶ Dnevničici rada

Mjerilo kod vrednovanja napretka učenja jesu ciljevi učenja koje polaznik obuka treba da postigne na radnom mjestu za koje se obučava. Shodno tome, mentor kod kontrole planira i slijedi narednih nekoliko koraka:

1. Određivanje kriterijuma kontrole i vrednovanja uspjeha
2. Posmatranje i praćenje polaznika tokom obuka
3. Izrada testnih instrumenata i način primjene
4. Vrednovanje rezultata polaznika
5. Dobijanje povratnih informacija od samog polaznika ili preduzeća nakon realizacije obuke

Glavni cilj jeste postupanje prema transparentnim kriterijima te prepoznavanje individualnih snaga i slabosti polaznika obuka i adekvatno reagovanje na njih, kako bi se proces obuka efikasno provodio.

15.2. Vrednovanje

Predstavlja sažimanje i mjerjenje napretka polaznika obuka u usvajanju znanja i vještina na osnovu prethodno određenih mjerila. Mjerila se moraju prethodno odrediti kako bi došlo do objektivnog rezultata.

15.3. Procjena

Predstavlja razvrstavanje karakteristika ličnosti i ponašanja koja je moguće posmatrati po unaprijed određenim kriterijima ocjenjivanja. Ove kriterije mentor može lično interpretirati, što nije slučaj sa mjerilima učinka.

Neki kriterijumi za ocjenjivanje mogu npr. biti:

- ▶ Opteretljivost i izdržljivost
- ▶ Timski rad
- ▶ Ponašanje prema saradnicima i nadređenima
- ▶ Čistoća i urednost
- ▶ Samopouzdanje
- ▶ Spremnost za rad
- ▶ Samostalnost i inicijativnost itd.

15.4. Greške prilikom procjene

Neke od grešaka prilikom procjene svoje uzroke nemaju samo u nedovoljnoj ili nesistematskoj pripremi. Uzroci grešaka se mogu tražiti i u ličnosti mentora. Najčešće se identificuju sljedeće greške:

- ▶ Simpatija/Antipatija:

Mentor procjenjuje isključivo na osnovu simpatičnosti ili antipatije. To se često dešava podsvjesno, ali uzrokovano time, mentor daje bolju ili lošiju procjenu.

- ▶ Davanje prevelike važnosti prvom utisku:

Prvi utisak je vrlo značajan – ukoliko je polaznik obuka na početku obuka ostavio dobar utisak, on će možda i na kraju biti dobro procijenjen, iako je možda vremenom postao lošiji. Isto naravno vrijedi i u obrnutom slučaju.

- ▶ Efekat blagosti:

Mentor više procjenjuje uloženi trud polaznika nego rezultat, jer ne želi da povrijedi polaznika i nastoji ga i dalje motivisati.

- ▶ Korištenje jednog dijela skale procjene:

Mentor ne koristi cijeli raspon skale za procjenu, jer inače ocjenjuje strogo. Takođe je moguće da ocjenjuje previše pozitivno ili daje samo srednje ocjene.

- ▶ Preslikavanje:

Polaznik mentora podsjeća na nekog iz prijašnjih generacija ili je član porodice nekog prijašnjeg polaznika pa mentor procjenjuje isuviše pozitivno ili negativno.

- ▶ Projekcija:
Polaznik pravi grešku koju mentor prepoznaće kao nešto gdje i sam grijesi te reaguje preblago ili prestrogo.
- ▶ Dnevno raspoloženje:
Lični zdravstveni ili porodični problemi mogu uticati na osjećanje mentora na dan procjene te ga dovesti do vrlo kritički nastrojenog raspoloženja.
- ▶ Predrasude:
Stavovi i temeljna uvjerenja, kao na primjer: „Današnja omladina ne želi da radi kao nekada“, utiču na neutralno procjenjivanje.

Ako se za nekog polaznika kaže da je spremjan da uči i da ima dobro osnovno znanje, iako to nije slučaj, mentor će nesvesno više raditi sa polaznikom i više ga podržavati, čime će on u suštini praktično postajati sve bolji i bolji.

15.5. Obrasci za testiranje i ocjenjivanje

Polaznik obuka treba da se kontinuirano posmatra i procjenjuje, od početka do završetka provođenja obuka. Takav oblik rada donosi mnoge prednosti:

- ▶ rezultati obuka postaju bolji
- ▶ podržava se sveobuhvatno obrazovanje
- ▶ pisana dokumentacija pomaže kod kasnijeg ocjenjivanja
- ▶ transparentnost procjene stvara pozitivnu i konstruktivnu radnu atmosferu

Da bi se uspješno provodio postupak evaluacije, neophodno je da se pripreme odgovarajući obrasci za testiranje i ocjenjivanje.

15.6. Priprema testiranja

Kako bi se polaznici obuka lakše usmjeravali u toku obuka, kao dobra i efikasna mjera pokazalo se ulazno testiranje znanja i vještina polaznika obuka. Na taj način se najlakše utvrđuje trenutni nivo polaznika, koji treba da posluži mentoru kao informacija na koji način treba dalje raditi sa polaznicima i na koje sadržaje iz programa obuka mora обратити појачану pažnju. Ukoliko postoji mogućnost, testiranje treba provoditi što češće, kako bi se dobilo što više informacija o napretku polaznika obuka, ali svakako ne treba pretjerivati u tome.

U svrhu pripreme za završno testiranje, potrebno je poduzeti dodatne mjere. Prije testiranja neophodno je uporediti teme završnog ispita sa sadržajima i planom realizacije obuka u preduzeću. Dodatno je potrebno sačiniti plan za realizaciju svih aktivnosti koje su predviđene za usvajanje sadržaja obuka, a eventualno nedostaju ili su neophodne za dobru realizaciju završnog ispita.

Prije održavanja završnog ispita, potrebno je:

- ▶ Provjeriti sadržaj i zahtjeve završnog ispita (uporediti teme završnog ispita sa sadržajima programa obuka)
- ▶ Omogućiti polaznicima obuka vježbanje stvarnih situacija završnog ispita
- ▶ Analizirati dokumentaciju iz prethodnih provjera znanja
- ▶ Polaznicima obuka ostaviti vremena i prostora u svrhu pripreme završnog ispita
- ▶ Polaznicima ponuditi ponavljanje teme od posebnog interesa

16. Upadljiva ponašanja i konflikti

Od momenta kada polaznik obuka započne s obukom, pred njim se nalazi mnoštvo novih zahtjeva i iskustava. Mentor u toj fazi preuzima vrlo bitnu ulogu i on svojim ponašanjem može uticati na formiranje stava polaznika prema obuci.

Svakog polaznika obuka mentor treba da posmatra individualno, i mora biti spremna na različita ponašanja pojedinaca.

Pri tome se mogu identifikovati tri oblasti u kojima može eventualno doći do upadljivog ponašanja:

- ▶ Polaznik obuka ima problem sa samim sobom, svojom ulogom ili svojim identitetom
- ▶ Polaznik obuka razvija poteškoće u odnosima sa drugima, dakle u svom socijalnom okruženju
- ▶ Polaznik obuka ima poteškoća sa svojim učinkom, kada je dekoncentrisan ili kada je potpuno demotivisan ili čak kada želi da sve uradi na savršen način

Uzroci upadljivog ponašanja su najčešće u ličnoj prirodi ponašanja pojedinaca, ali mogu biti inicirani okolinom ili čak stavom mentora na obukama. Bez obzira na uzrok, uvijek ostavljaju loše posljedice na sam proces učenja i naročito na socijalni status polaznika obuka.

Konflikti

Tenzije između ljudi su gotovo neizbjegne i normalni su dio života. Postoje i različite interpretacije onoga što se može nazvati konfliktom.

Pod pojmom konflikta podrazumijeva se neujednačenost odnosno nepodudarnost načina ponašanja, mišljenja ili ciljeva dvije ili više osoba.

Mentor se u svom radu često sreće sa konfliktnim situacijama, i zbog toga je bitno da poznaje različite vrste konflikata i pristupe njihovom rješenju. Osim toga, mentor treba da prepozna upadljiva ponašanja polaznika obuka, koja najčešće predstavljaju uvod u konflikte.

16.1. Uzroci i vrste konflikta

Uzroci konflikta se mogu nalaziti u različitim sferama života pojedinca, iako po pravilu dolaze iz ličnog ili radnog okruženja pojedinca. Kada govorimo o ličnom okruženju, onda se misli na nesuglasice sa porodicom, prijateljima, društvom i slično. U slučaju uzroka koji potiču iz radnog okruženja, misli se najčešće na:

- ▶ neslaganje sa zahtjevima postavljenim, na primjer, prema polazniku obuke u sklopu obuke u firmi
- ▶ odnos sa radnim kolegama
- ▶ odnos sa mentorom

Konflikt između dvije i više osoba naziva se interpersonalnim konfliktom. Ovakav slučaj imamo npr. kada mentor i polaznik obuka imaju različite stavove prema obuci uopšte, a samim tim i različita očekivanja. Postoji definisano mnogo različitih konflikata a jedan od najčešćih je svakako tzv. „konflikt generacija“, u kojem se sukobljavaju očekivanja starijih i želje mladih osoba, i javlja kao posljedica sukoba oko autoriteta.

Osim različitih vrsta, imamo i različite intenzitete konflikata, koji se isto tako na različit način manifestuju i utiču na ponašanje ljudi:

Nekad se konflikti riješe sami po sebi, odnosno pogođeni konfliktom ga brzo izglade bez posljedica i on, kao što je rečeno, ne utiče previše na njihovo emotivno stanje. U druga dva slučaja je potrebno voditi razgovor radi usaglašavanja stavova i otklanjanja problema u komunikaciji. Ako ni to ne pomaže, onda treba da se uključi i treća osoba, kako bi se konflikt sistematski riješio.

Postoje različite vrste izbjegavanja konflikta, a nisu uvijek zadovoljavajuće, posebno ne za osobu koja ih primjenjuje. Neke od ovih mogućnosti predstavljaju samo odlaganje konflikta:

- ▶ Izbjegavanje konfliktnih situacija
- ▶ Potiskivanje oprečnih mišljenja
- ▶ Preuzimanje mišljenja većine u grupi ili onih najdominantnijih
- ▶ Uplitanje neutralne osobe
- ▶ Kompromisno rješenje
- ▶ Usaglašavanje jednog mišljenja na osnovu argumentacije

16.2. Rješavanje konflikta i preventivno djelovanje

U kontaktu sa polaznicima obuka, mentor može preventivno djelovati na nastanak konflikta samo ako dovoljno dobro poznaje polaznike obuka i na vrijeme prepozna upadljive oblike ponašanja. Kako bismo mogli definisati upadljivo ponašanje, prvo je potrebno reći šta se to smatra normalnim ponašanjem u sklopu obuka u preduzeću. Normalno ponašanje polaznika obuka podrazumijeva ispunjavanje očekivanja postavljenih od strane mentora, nekašnjenje i angažovan pristup radu, na određeni način samostalno djelovanje i aktivnost polaznika obuka na obukama.

Ono što odlikuje upadljivo ponašanje polaznika obuka su sljedeće karakteristike:

- ▶ Konstantno kašnjenje
- ▶ Demotivisan pristup radu za vrijeme obuke
- ▶ Nepoštovanje uputa datih od strane mentora
- ▶ Fizičke i psihičke upadljivosti zbog korištenja alkohola ili opijata
- ▶ Izbjegavanje rada

Za utvrđivanje upadljivog ponašanja kod polaznika obuka važno je imati definisan sistematski postupak. Pomoću njega mentor, uz uključivanje drugih osoba, može utvrditi da li se stvarno radi o promjeni ponašanja polaznika obuka u negativnom smjeru ili se možda samo radi o jednom ili više loših dana.

Preporučene metode rješavanja konflikta

Jedna od prvih mogućnosti da se konflikt riješi je razgovor. Pri tom, postoje određena pravila kojih treba da se pridržavamo kako bismo uspješno riješili problem.

Preduslov za razgovor je želja svih uključenih za uspostavljanjem dobrog međuljudskog odnosa i radne klime, argumentovano i sadržajno iznošenje suprotstavljenih mišljenja bez napada na ličnost i želja za iznalaženjem rješenja sa kojim će se složiti sve u konflikt uključene strane.

Tipičan razgovor rješavanja konflikta sastoji se od pet faza:

- ▶ Prva faza: Potrebno je smiriti strane uključene u konflikt. Pri tome, treba naglasiti bitnost iznalaženja rješenja i stvoriti povjerenje bez kojeg je nemoguće riješiti konflikt.

- ▶ Druga faza: Osobe pogođene konfliktom treba da iznesu svoje viđenje problema kako bi se stvorila jasnija slika i omogućila potraga za uzrocima. Osim toga, kroz razgovor se otklanja i kroz konflikt nastali pritisak.
- ▶ Treća faza: Nakon iznošenja stavova, treba da se krene sa traženjem razloga zbog kojih je konflikt nastao. To je moguće samo uz aktivno učešće osoba pogođenih konfliktom. Pri tome, mentor treba pažljivo da sasluša argumentaciju svih strana i ne donosi prebrzo vlastite zaključke, što može pogoršati cijelu situaciju.
- ▶ Četvrta faza: Nakon što se odrede uzroci, može se pristupiti traženju rješenja. Pri tome, mentor takođe treba da zadrži ulogu moderatora i ne nameće svoja rješenja. Učesnici u konfliktu moraju samostalno, uz vođenje od strane mentora, doći do rješenja.
- ▶ Peta faza: Ukoliko se dogovori određeni način rješavanja problema, potrebno ga je i sprovesti u djelo. Nakon određenog vremena, treba ponovo da se organizuje razgovor sa učesnicima u konfliktu, kako bi se provjerila efektivnost primijenjenog rješenja.

Sve ove faze strane uključene u konflikt mogu proći samostalno, ukoliko se radi o nekom manjem problemu. Ukoliko je za rješavanje nastale situacije potrebna treća osoba, onda se preporučuje prvo individualni razgovor sa svakom od strana u konfliktu, kako bi se dobile što detaljnije informacije. Često osobe ne žele da kažu svoje stvarno viđenje situacije ili razloge za nastanak konflikta ukoliko je prisutna i „druga“ strana. Ali najkasnije u četvrtoj fazi iznalaženja rješenja, svi bi morali da budu „za istim stolom“. Tom prilikom dogovorenog rješenje treba da se implementira, a njegovo djelovanje kontroliše nakon izvjesnog perioda.

17. Radna dokumentacija za evidenciju i evaluaciju uspješnosti provedenih obuka

UUPRS je, kao trening centar, u cilju evidentiranja kandidata, praćenja procesa realizacije obuka i evaluacije uspješnosti provedenih obuka, razvila radnu dokumentaciju koja se primjenjuje za obuke koje organizuje u saradnji sa partnerima.

U praksi se primjenjuje više namjenskih tipova različitih obrazaca:

1. Opšti obrasci za polaznike
2. Obrasci za evidenciju prisustva obukama i mentorski rad
3. Obrasci za evaluaciju uspješnosti obuka

17.1. Opšti obrasci za polaznike – Prijavni obrazac

Navedeni obrazac je prijavni obrazac koji sadrži opšte podatke o polazniku obuka. Osim ličnih podataka koji se koriste za administrativne procedure u vezi sa održavanjem obuka, između ostalih, navedeni obrazac sadrži i podatke o prethodnom obrazovanju polaznika obuka koji mogu poslužiti mentoru informativno, u svrhu lakšeg upoznavanja prethodno stečenih kompetencija polaznika obuka.

17.2. Evidencija prisustva obukama

Navedeni obrazac se koristi u svrhu dokazivanja prisustva polaznika obuka obukama.

Obaveza mentora je da uredno i ažurno vodi evidenciju prisustva polaznika, koji svoje prisustvo ovjeravaju potpisom na dan obuke. Mentor takođe svojim potpisom dokazuje prisustvo kandidata i evidentira broj održanih časova obuke.

17.3. Evidencija vlastitog rada mentora

Navedeni obrazac se koristi u svrhu dokazivanja vlastitog rada mentora i evidentiranja aktivnosti mentora za vrijeme održavanja obuka. Obaveza mentora je da u za to predviđenu kolonu upiše aktivnost / nastavnu jedinicu iz programa obuka.

17.4. Izvještaj o provedenoj obuci

Navedeni obrazac mentor popunjava po provedenoj obuci u svrhu informisanja o realizovanim aktivnostima u procesu realizacije obuka.

17.5. Evaluacioni upitnik broj I

Navedeni obrazac mentor koristi u prvom terminu održavanja obuka, u svrhu procjene ulaznih kompetencija polaznika obuka. Koristi se metoda po kojoj se polaznicima zadaju pitanja i nude ponuđeni odgovori. Pitanja treba da budu jednostavna i koncipirana tako da se analizom odgovora polaznika obuka može zaključiti nivo znanja i vještina kojim raspolažu na početku obuke.

17.6. Evaluacioni upitnik broj II

Navedeni obrazac mentor koristi u posljednjem terminu održavanja obuka, u cilju procjene izlaznih kompetencija polaznika obuka. Test je kombinacija između teoretskog dijela koji sadrži teoretska pitanja i radnog zadatka. Teoretska pitanja treba da budu usmjerena tako da se analizom odgovora polaznika obuka može zaključiti nivo znanja kojim raspolažu na kraju obuke.

U praktičnom dijelu se zadaje određeni radni zadatak. Obrascem je definisano vrednovanje učinka polaznika obuka na kraju obuka. Obrazac služi i kao završni dokument kojim se verifikuje uspjeh provođenja obuke za svakog polaznika obuka pojedinačno.

17.7. Evaluacioni upitnik broj III

Mišljenje polaznika obuke o kvalitetu obuke jeste obrazac koji popunjavaju polaznici obuka nakon održane obuke. Polaznicima obuka se ostavlja mogućnost da ostanu anonimni prilikom popune obrasca. Informacije dobijene od polaznika obrađuju se u svrhu evaluacije uspješnosti treninga po mišljenju korisnika obuka.

17.8. Evaluacioni upitnik broj IV

Mišljenje preduzeća čiji su radnici bili na obukama o kvalitetu obuke je obrazac koji popunjavaju preduzeća nakon 3 mjeseca od održavanja obuka. Navedeni period smatra se dovoljnim da bi preduzeća mogla steći uvid u rast kompetencija polaznika obuka koji nakon održane obuke obavljaju određene poslove u preduzeću. Informacije dobijene od strane preduzeća obrađuju se u svrhu evaluacije uspješnosti obuka i predstavljaju ključni pokazatelj uspješnosti obuka.

Kao Prilog 1. „Uputstvu za rad mentora u preduzećima“ u daljem tekstu predstavljena je osnovna radna dokumentacija za evidenciju i evaluaciju uspješnosti provedenih obuka, u formi koju je do sada koristila UUPRS pri realizaciji projekata obuka radne snage, a koje je provodila zajedno sa partnerima.

PRILOG 1.

Lični podaci polaznika obuke		Prijavni obrazac
Ime, ime oca, prezime		 <p>UUPRS UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA REPUBLIKE SRPSKE</p>
Dan, mjesec i godina rođenja		
Mjesto rođenja		
Državljanstvo		
Matični broj		
Broj lične karte		
Kontakt telefon		
Adresa		
Program osposobljavanja /obuka koju polaznik pohađa		
1.3 Podaci o prethodnom obrazovanju polaznika		
Tačan naziv i stepen prethodno stičenog školskog obrazovanja		
Tačan naziv ustanove gdje je završio prethodno obrazovanje		
Mjesto i godina u kojoj je završena škola/fakultet		
1.4 Dodatno neformalno obrazovanje koje posjeduje polaznik		
Naziv ustanove/preduzeća kod koje je izvršena dodatna obuka		
Naziv završene doobuke ili kursa		
Vrijeme trajanja doobuke ili kursa		
Upisati specijalizacije ili licence, ako ih polaznik posjeduje		
1.5 Dosadašnje radno iskustvo polaznika		
Naziv preduzeća ili ustanova gdje je bio zaposlen do sada		
Opis poslova koje je do sada obavljao na radnom mjestu		
Ukupni dosadašnji radni staž		
Poznavanje stranog jezika (upisati jezik koji poznaje)		
Poznavanje rada na računaru	DA NE	
1.6 Podaci o trenutnom zaposlenju		
Trenutni radni status	Zaposlen Nezaposlen	
Naziv preduzeća ili ustanove u kojoj trenutno radi		
Radno mjesto na kojem trenutno radi, opis posla koji radi		

OBRAZAC Prisustvo obukama	 UUPRS UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA REPUBLIKE SRPSKE						
Aktivnost/Projekat							
Obuka:							
Prisustvo obukama							
Datum održavanja obuke	Polaznik I	Polaznik II	Polaznik III	Polaznik IV	Polaznik V	Broj časova	Ovjerava mentor
	Potpis:	Potpis:	Potpis:	Potpis:	Potpis:		
Ukupan broj održanih časova obuke:							

OBRAZAC ZA EVIDENTIRANJE RADNOG UČINKA MENTORA

Naziv aktivnosti/projekta:



UUPRS

UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA REPUBLIKE SRPSKE

EVIDENCIJA RADNOG VREMENA MENTORA

Ime i prezime:

Angažman na poslovima:

Period:

Potpis izvršioca: _____

Ovjerava u ime UUPRS: direktor
M. P.

Izvještaj o provedenoj obuci

Naziv aktivnosti/projekta:

**UUPRS**UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA
REPUBLIKE SRPSKE**Izvještaj o radu mentora**

Ime i prezime

Angažman na projektu: ekspert

Period:

Potpis izvršioca: _____

Ovjerava u ime aplikanta: direktor
M. P.**Aktivnost (popunjavanje eksperta):****Kratak opis rada po završetku aktivnosti:****Napomena:** Uz Izvještaj o obavljanju aktivnosti obavezno se prilaže Obrazac za rad eksperata UUPRS

UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA REPUBLIKE SRPSKE

Naziv aktivnosti/projekta:

**UUPRS**UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA
REPUBLIKE SRPSKE**EVALUACIONI UPITNIK BROJ I**

(Procjena znanja i vještina korisnika prije realizacije obuke)

Naziv obuke:

1. Opšti podaci o korisniku (popunjavanje korisnik)

1.1. Ime i prezime polaznika obuka:				
1.2. Godine starosti	1.3. Zanimanje	1.4. Prethodno ukupno radno iskustvo	1.5. Radno iskustvo u radu vezano za oblast provođenja obuka	1.6. Trenutni radni status

Napomena: 1.3. navesti puni naziv zanimanja za koje ima završenu minimalno srednju školu; 1.4. Navesti ukupan dosadašnji radni staž; 1.5. DA – NE; 1.6. Navesti da li se radi o zaposlenom ili nezaposlenom licu.

2. Procjena znanja i vještina korisnika prije realizacije obuke

BR.	Pitanje/zadatak (popunjavanje predavač)	Ponuđeni odgovor (zaokružuje polaznik obuka)	Tačan odgovor (popunjavanje predavač)	
			DA	NE
1.		a) odgovor I b) odgovor II c) odgovor III		
2.		a) b) c)		
3.		a) b) c)		

4.		a) b) c)		
5.		a) b) c)		
6.		a) b) c)		
7.		a) b) c)		
8.		a) b) c)		
9.		a) b) c)		
10.		a) b) c)		

Označiti procenat tačnih odgovora (popunjavanje predavač/mentor)

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Datum testiranja:

Predavač/mentor:

Napomena: Predavač postavlja pitanje i nudi tri odgovora od kojih je jedan tačan a dva netačna, obučavani zaokružuje odgovor za koji smatra da je tačan.

Na ovom testu treba da se postave jednostavna pitanja kako bi se vidjelo koliko polaznik prije obuke poznaje materiju vezanu za obuku za koju se obučava.

UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA REPUBLIKE SRPSKE**Naziv projekta:****UUPRS**UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA
REPUBLIKE SRPSKE**EVALUACIONI UPITNIK BROJ II**

Obuka:

1. Opšti podaci o korisniku (popunjava korisnik)

1.1 Ime i prezime polaznika obuka

2. Procjena znanja i vještina korisnika nakon realizacije obuke**2.1. Teoretski dio**

BR.	Pitanje/zadatak (popunjava predavač)	Ponuđeni odgovor (zaokružuje korisnik)	Tačan odgovor (popunjava predavač)	
			DA	NE
1.		a) b) c)		
2.		a) b) c)		
3.		a) b) c)		
4.		a) b) c)		
5.		a) b) c)		

6.		a) b) c)		
7.		a) b) c)		
8.		a) b) c)		
9.		a) b) c)		
10.		a) b) c)		

Bodovanje – teoretski dio (popunjava predavač)										
0% tačnih odgovora	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Broj osvojenih bodova	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50

Datum testiranja:

Predavač/Mentor:

2.2 Praktični dio (popunjava mentor)
Opis praktičnog zadatka:
Zadaje mentor

Vrednovanje praktičnog rada (popunjava mentor)	Mogući broj bodova	Broj ostvarenih bodova
1. Samostalnost u planiranju i izvršenju zadatka	0–5	
2. Utrošeno vrijeme za planiranje i izradu	0–5	
3. Redoslijed i ispravnost postupaka i rukovanje alatima i opremom	0–5	
4. Tačnost rada	0–35	
5. Kvalitet (ukupan utisak o obavljenom zadatku)	0–25	
6. Upotreba tehničko-tehnološke dokumentacije	0–5	
7. Primjena mjera za rad na siguran način	0–3	
8. Pridržavanje propisa o zaštiti okoline	0–2	
9. Racionalna upotreba energije i materijala	0–5	
10. Komunikacija u radnom prostoru i procesu rada	0–5	
11. Sposobnost analize obavljenog posla	0–5	
UKUPNO:	100	

Datum testiranja:

Predavač/mentor:

Ukupno mogući bodovi (teorija + praksa) (popunjava mentor)	Ukupan osvojeni broj bodova polaznika obuka:
Način ocjenjivanja:	Završna ocjena polaznika obuka:
0–50 ne zadovoljava	
51–75 zadovoljava	
76–100 dobar	
101–125 vrlo dobar	
126–150 odličan	

3. Završno mišljenje o provedenoj obuci i uspjehu polaznika:

Na osnovu uvida u dosije polaznika i vrednovanja polaznika obuke, komisija donosi zaključak:

Polaznik: XXXX jeste/nije uspješno završio obuku u trajanju od X časova za program obuka i na osnovu postignutih rezultata u neformalnom obrazovanju/obuci ne/odobrava se izdavanje sertifikata polazniku.

Izvođač obuke	M. P.
---------------	-------

Napomena: Ovo je završni test.

Teoretska pitanja treba da budu u skladu sa provedenom obukom.

Na kraju, mentor zadaje praktični zadatak koji se budi po priloženom obrascu.

UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA REPUBLIKE SRPSKE

Naziv aktivnosti /projekta:

**UUPRS**UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA
REPUBLIKE SRPSKE**EVALUACIONI UPITNIK BROJ III**

Obuka:

1. Opšti podaci o polazniku obuka (popunjava polaznik)**Ime i prezime**

Napomena: Ako ne želi, polaznik obuka ne mora navesti ime i prezime

2. Mišljenje polaznika obuke o kvalitetu obuke**2.1 Molimo da ocjenom od 1 do 10 ocijenite navedene segmente održavanja obuka**

BR.	Segment obuke	Ocjena od strane polaznika obuka
1.	Teoretski sadržaj obuka	
2.	Uslove za odvijanje teoretske nastave	
3.	Pripremljenu literaturu za održavanje obuka	
4.	Rad predavača teoretskih sadržaja obuka	
5.	Sadržaj i kvalitet izvođenja praktičnih vježbi	
6.	Uslove za odvijanje praktičnih vježbi	
7.	Rad mentora za održavanje praktičnih vježbi	
8.	Organizaciju obuka	
9.	Usklađenost programa obuka sa potrebama Vašeg radnog mjesta	
10.	Usklađenost broja časova teoretske i praktične nastave	

2.2 Završna ocjena korisnika o održanoj obuci

Br.	Pitanje	Ne	Djelimično	Da
1.	Da li je održana obuka ispunila Vaša očekivanja?			
2.	Da li smatrate da će Vam održana obuka pomoći u daljem obavljanju posla koji radite?			
3.	Da li smatrate da su ovakve obuke neophodne za stalno usavršavanje?			
4.	Da li smatrate da Vam je potrebno još sličnih obuka kako biste se dodatno usavršili?			
5.	Da li smatrate da ćete nakon održavanja obuke imati bolje radne rezultate na radnom mjestu?			
6.	Da li biste opet željeli učestvovati u sličnim obukama?			

Datum anketiranja:

Anketar:

UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA REPUBLIKE SRPSKE

Naziv aktivnosti/projekta:

**UUPRS**UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA
REPUBLIKE SRPSKE**EVALUACIONI UPITNIK BROJ IV**

Obuka:

1. Preduzeće:

Ime i prezime polaznika obuka

2. Mišljenje preduzeća o kompetencijama radnika nakon provođenja obuke**2.1 Vrednovanje praktičnog rada korisnika obuka nakon provedene obuke od strane preduzeća koje ga je uputilo na obuku**

Molimo da za navedene kompetencije unesete procjenu napretka kompetencija radnika

Za navedene kompetencije, radnik je pokazao napredak	DA	NE
1. Samostalnost u planiranju i izvršenju zadatka		
2. Utrošeno vrijeme za planiranje i izradu proizvoda		
3. Redoslijed i ispravnost postupaka i rukovanje alatima i opremom		
4. Tačnost rada		
5. Kvalitet (ukupan utisak o obavljenom zadatku).		
6. Upotreba tehničko-tehnološke dokumentacije		
7. Primjena mjera za rad na siguran način		
8. Pridržavanje propisa o zaštiti okoline		
9. Racionalna upotreba energije i materijala		
10. Komunikacija u radnom prostoru i procesu rada		
11. Sposobnost analize obavljenog posla		

3. Opšta procjena efektivnosti rada radnika nakon provođenja obuke

3.1. Molimo navesti procjenu napretka efektivnosti i rezultata rada radnika nakon provođenja obuke (0–100 %)

Ovlašteno lice:

M. P.

Datum:

Izvori:

Svetlana Čizmić: Ljudski faktor – osnovi inženjerske psihologije, Institut za psihologiju, Beograd, 2006.

Dobrivoje Mihajlović: Psihologija rada i organizacije, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2010.

Greinert, Wolf-Dietrich; Organisationsmodelle und Lernkonzepte der beruflichen Bildung, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2000.

Härtl, Johanna; Die Ausbildungsergebnisprüfung in Frage und Antwort, 2. Auflage, Cornelsen Verlag Scriptor GmbH&Co.KG, Berlin, 2006.

Hornung, Heinz-Albert; Ausbildung der Ausbilder, Am Arbeitsplatz ausbilden I und II, 4. Handlungsfeld, Lehrheft.

Sackmann - das Lehrbuch für die Meisterprüfung, Teil IV: Berufs-, und Arbeitspädagogik, Ausbildung der Ausbilder, Verlagsanstalt Handwerk GmbH, 38. Auflage, 2006.

Sackmann - das Lehrbuch für die Meisterprüfung, Teil IV: Berufs-, und Arbeitspädagogik, Ausbildung der Ausbilder, Verlagsanstalt Handwerk GmbH, 40. Auflage, 2010.

Wilhelm, Werner; Ausbildung der Ausbilder, Ausbildung in der Gruppe, 6. Handlungsfeld, Lehrheft.

Prof. dr Slavka Gvozdenović: Metodika nastave.

PRIRUČNIK ZA NASTAVNIKE U OBRAZOVANJU ODRASLIH (doc. dr sc. Morana Koludrović – Andrej Marušić – doc. dr sc. Višnja Rajić – Snježana Zbukvić Ožbolt – dr sc. Goran Lapat – Sanja Klubička – dr sc. Irena Kiss – Goran Sirovatka – dr sc. Toni Maglica – Ružica Vorgić Krvavica) 2018.

Podržano od strane:



USAID
OD AMERIČKOG NARODA



UPUTSTVO ZA MENTORE ZA OBUKE U PREDUZEĆIMA



UUPRS

UNIJA UDRUŽENJA POSLODAVACA
REPUBLIKE SRPSKE

Trg Republike Srpske broj 8, 12. sprat

78000 Banja Luka, BiH

Telefon/Fax: +387 51 337 482

Email: office@unijauprs.org