

TRAINING PROGRAM EVALUATION

VREDNOVANJE PROGRAMA OBUKE

PUPAVAC, Drago

Abstract: *The basic objective of this scientific discussion is to explore the possibilities of training programs evaluations in the function of preserving or increasing the level of knowledge and skills of managers and employees of the company while achieving the financial savings. Applied research based on methods of analysis and synthesis, compilation method, detection method and mathematical method.*

Key words: *training program, evaluation, financial savings*

Sažetak: *Temeljni cilj ove znanstvene rasprave jest istražiti mogućnosti vrednovanja programa obuke u funkciji očuvanja ili povećanja razine znanja i vještina menadžera i zaposlenika poduzeća uz istovremeno ostvarivanje finacijske uštede. Primijenjena znanstvena istraživanja temelje se metodi analize i sinteze, kompilacijskoj metodi, metodi dokazivanja i matematičkoj metodi.*

Ključne riječi: *program obuke, vrednovanje, finacijske uštede*



Authors' data: Drago Pupavac, Dr.sc., Veleučilište u Rijeci, Rijeka, Hrvatska, drago.pupavac@veleri.hr

1. Uvod

Svaki se program obuke i razvoja zaposlenika treba podvrgnuti vrednovanju. Poduzeća trebaju kontrolirati koliko su izvođenjem datog programa obuke i razvoja ostvareni unaprijed utvrđeni standardi, koliko su se kandidati profilirali učenjem, je li program bio u funkciji povećanja proizvodnosti rada, individualnog i organizacijskog razvoja. Investicije u obuku i razvoj zaposlenika postaju ključni pokazatelj razumijevanja onog što se događa u suvremenom poslovanju i konkurenciji [1]. Vrednovanje programa obuke i razvoja zaposlenika aktualno je uslijed (ne)kontroliranog rezanja troškova rada u privatnim i javnim poduzećima izazvano globalnom recesijom, ali i zbog činjenice da je u hrvatskim poduzećima i u vrijeme pozitivne gospodarske konjunktura u 2006. godini svega 33 % poduzeća provodilo programe obuke. U okviru obrazovanja prosječno se provodi samo 50 % onoga što se misli da valja provoditi [2]. U prilog ove tvrdnje ide i podatak istraživanja provedenog za potrebe portala *EduCentar* tijekom 2009. godine na 1 000 zaposlenika. Provedenim istraživanjem utvrđeno je da čak 56 % ispitanika smatra da njihov poslodavac ne ulaže u edukaciju iako im je ona potrebna [3]. Međutim i za poduzeća koja provode obuku i razvoj zaposlenika može se ustvrditi da premalo pažnje posvećuju vrednovanju programa obuke i razvoja zaposlenika [4]. A to je svakako pogrešno. Temeljem tako definiranog problema istraživanja postavljena je i znanstvena hipoteza: Vrednovanjem programa obuke i razvoja zaposlenika dobivaju se koncizni podatci o povratu investiranih sredstava u obuku te se omogućuje realna usporedba o povratu financijskih sredstava po osnovu obuke i drugih aktivnosti u poduzeću.

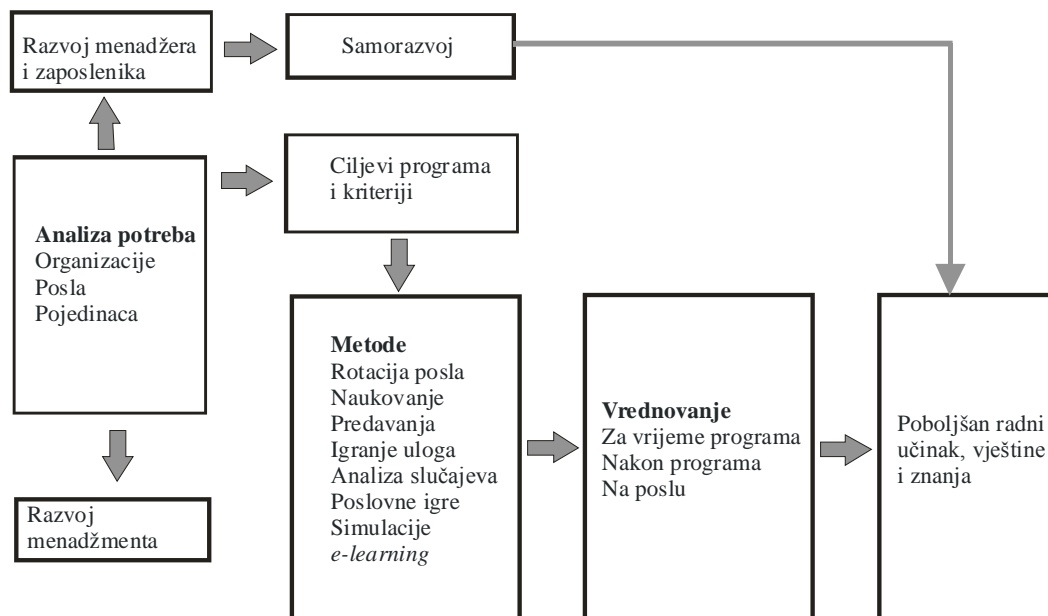
Cilj ove znanstvene rasprave jest ukazati na nužnost vrednovanja programa obuke, kako bi se nakon završetka (ili tijekom) obuke utvrdilo koliko su uspješno obavljani svi zadatci i postavljeni ciljevi. Vrednovanjem programa obuke potrebno je utvrditi koliko su inputi programa obuke u funkciji trenutačnih koristi (usavršavanje zaposlenika, razmišljanje uloge u poduzeću, povećanje morala, veće zadovoljstvo na radnom mjestu) i dugoročnih koristi (poboljšanje kontrole zaposlenika, unaprijeđenje odnosa s kupcima, smanjenje fluktuacije, poboljšanje kvalitete proizvoda, povećanje prodaje, veće dobiti poduzeća).

2. Model procesa obuke i razvoja

Obuka i razvoj ljudskih potencijala iznimno je kompleksna funkcija nekada rezervirana uglavnom za velika poduzeća. Danas prevladava stav da su obuka i razvoj nužni za duh, opstanak i konkurentnost svih poduzeća (velikih i malih) te da su nužni obuka i razvoj onih koji će upravljati poduzećem u budućnosti [5]. Razvoj uključuje dva važna elementa: razvoj menadžmenta i razvoj menadžera i zaposlenika [6]. Razvoj menadžmenta poduzeća usmjeren je pitanjem, Koju vrstu menadžera i kog obrazovnog profila će poduzeće trebati u budućnosti? Razvoj menadžmenta usmjeren je i na pitanja dobi i potrebnih vještina i profesionalnih znanja upravljačkog osoblja, danas i u budućnosti. Razvoj menadžera i zaposlenika orijentiran je poboljšanjem vještina i razvojem potencijala pojedinaca kako bi oni mogli što više pridonijeti

poduzeću u budućnosti. Zaposleni koji se obrazuju uz rad postižu bolje radne rezultate od onih koji se ne obrazuju [4].

Shemom 1 zorno je predložen proces obuke i razvoja koji se odvija u brojnim poduzećima (cf. shemu 1).



Shema 1. Model procesa obuke i razvoja

Analiza potreba organizacije, posla i pojedinaca osnova je za obavljanje ostalih faza – od utvrđivanja ciljeva do vrednovanja cijelog procesa i njegovih učinaka. Analiza organizacije usmjerena je na opće organizacijske potrebe danas i u budućnosti. Analiza posla stavlja naglasak na važnost i kritičnost pojedinih zadataka za uspješno obavljanje jednog ili grupe poslova, te kritične vještine i znanja potrebna za njihovo uspješno izvršenje. Analiza pojedinca daje pregled sukladnosti potrebnih vještina i znanja za uspješno obavljanje posla i stvarnih vještina i znanja koje ima izvršitelj posla. Zaposlenici značajno pridonose uspješnosti svojih organizacija ako posjeduju visoku razinu vještina i znanja, što čini važnost ulaganja u obrazovanje i razvijanje zaposlenika neupitnom. U sljedećem koraku utvrđuju se ciljevi koji se želi postići obukom i kriteriji temeljem kojih će se program obuke vrednovati. Vrednovanjem se provjerava jesu li ciljevi edukacije ispunjeni, dok pokušaj mjerenja vrijednosti obuke zadire dublje u promjene do kojih je zbog obuke došlo. Velika je razlika u tome što u prvom slučaju uspjeh može biti 100-postotan, dok u drugom možemo doći i do nule. Obuka obično dovodi do poboljšanja ili promjene na jednom ili više od jednog područja. Pod tim se područjima obično navode vještine, znanje i stavovi. Metode provođenja obuke mogu se podijeliti u dvije osnovne skupine, one koje se koriste za obuku na radnom mjestu i metode obuke i razvoja izvan radnog mjesta. Posebnu pozornost među prezentiranim metodama obuke zavrjeđuje *e-learning*. *E-learning* omogućava tolike uštede u procesu obuke da se mnogi zaboravljaju pitati je li *e-learning* najbolji način izvođenja obuke i hoće li polaznici biti obrazovani na

uspješniji način u usporedbi s drugim metodama. Glavno je da se štedi novac. Ušteda je jedan od poželjnih rezultata *e-learninga*, ali ne bi trebala biti glavnim razlogom njegove implementacije [7]. Umjesto toga vrijednost edukacije trebala bi se interpretirati kao mogućnost da ta edukacija posluži nekom cilju ili rezultira nekim učinkom. Vrednovanje programa obuke moguće je provesti za vrijeme trajanja programa, nakon programa i nakon nekog vremena na poslu, odnosno na radnom mjestu.

3. Metode vrednovanja obuke

U razvijenim država Europske Unije organizirano obrazovanje ima oko 75% kompanija. Prosječan broj sati na godinu posvećen obuci zaposlenika različit je po pojedinim državama i kreće se od svega 7 sati u SAD ili 19 sati u Hrvatskoj, preko 170 sati u Švedskoj do čak 200 sati u Japanu. Mnoge tvrtke ulažu milijune Eura u programe obuke kako bi ostvarile konkurentsku prednost na tržištu. Dio proračuna namijenjen obuci i razvoju zaposlenika često se proteže iz godine u godinu te je zapravo nužno zlo koje se mora potrošiti bez obzira na to hoće li koristiti poduzeću ili ne. Svaki trošak poduzeća na edukaciju mora rezultirati povratom investicije u kojem god obliku. Vrednovanje programa obuke zaposlenika na razini „rezultata“ postaje sve važnije kao bi se opravdali troškovi edukacije. To je jedan od najznačajnijih argumenata u prilog vrednovanja programa obuke. Ostali ne manje važni argumenti su: 1) radi prepoznavanja snaga i slabosti programa – postiže li program ciljeve učenja i postoji li transfer obuke na posao; 2) radi procjene jesu li sadržaj, organizacija i administracija programa pridonijeli učenju i upotrebi sadržaja obuke na poslu; 3) radi utvrđivanja koji su polaznici imali najviše, a koji najmanje koristi od programa. 4) radi skupljanja podataka koji mogu pomoći u promociji programa, radi određivanja financijskih dobrobiti i troškova programa, 5) radi usporedbe troškova i dobrobiti obuke nasuprot ulaganja u nešto drugo (poput preoblikovanja posla ili boljeg sustava selekcije zaposlenika), 6) radi usporedbe troškova i dobrobiti različitih programa obuke kako bi se odabrao najbolji program [8].

Najčešće se za vrednovanje programa obuke upotrebljavaju sljedeće metode: 1) testiranje prije/poslije s kontrolnom grupom, 2) testiranje prije/poslije – ne koristi se kontrolna grupa, 3) samotestiranje nakon obuke i 4) vremenske serije – omogućuje analizu stabilnosti rezultata obuke tijekom vremena. Prema istraživanjima provedenim u SAD-u i Kanadi više od 80% organizacija evaluiraju treninge prema povratnoj informaciji onih koji su bili na edukaciji. Ne postoji najprikladnija metoda vrednovanja programa obuke. Pri odabiru metode vrednovanja potrebno je razmotriti sljedeće čimbenike: 1) veličina programa obuke, 2) svrha obuke, 3) posljedice neučinkovitog programa obuke, 4) troškove oblikovanja i provođenja vrednovanja, 5) potreba za brzinom dobivanja informacija o učinkovitosti programa.

Kirkpatrickov model jedan je od poznatijih modela u funkciji mjerenja utjecaja obuke na poslovne rezultate. Kanadsko istraživanje pokazuje detaljne rezultate evaluacije programa obuke po svim razinama *Kirkpatrickovog* modela (cf. tablicu 1).

Razine	Vrste obrazovnih rezultata	% edukacija za koje je obavljena evaluacija u skladu s pojedinom razinom
Razina 1	Reakcija: Koliko se polaznicima svidjela obuka	84
Razina 2	Učenje: Koncepti, činjenice i tehnike koje su polaznici razumjeli i zapamtili.	42
Razina 3	Primjena znanja: Primjena znanja i vještina na poslu.	23
Razina 4	Rezultati: Utjecaj obuke na organizaciju	16

Tablica 1. Četiri razine evaluacije treninga prema *Kirkpatricku*

4. Analiza troškova i koristi programa obuke

U Hrvatskoj još uvijek prevladava stav o niskoj vrijednosti obrazovanja. Ovu tvrdnju potvrđuje i anketa pronađena u jednom studentskom završnom radu [9]. Uz sve ograde zbog malog uzorka (N=55), neiskustva istraživača i sl. evidentno je da mali i srednji poduzetnici središnje Istre smatraju da je za uspješnost poduzeća najvažniji financijski kapital (50%), slijede intelektualni kapital (43%) i fizički kapital (7%). Ohrabrujuće je da samo 10% anketiranih poduzetnika ne provodi dodatno obuku zaposlenika, njih 16% izjavilo da vrlo malo provodi obuku, a njih 37% da nedovoljno provodi obuku. Zanimljiva su izdvojena mišljenja anketiranih poduzetnika, po kojima se s obzirom na gospodarsko stanje (pad proizvodnje, otpuštanje zaposlenika) nisu u mogućnosti posvetiti razvoju intelektualnog, posebice ljudskog kapitala. Svega 13% anketiranih poduzetnika izjavilo je da je ljudski kapital najslabije zastupljeni oblik intelektualnog kapitala u njihovom poduzeću. Dok se popravi gospodarska situacija njih 82% željelo bi znati i izmjeriti intelektualni kapital u svom poduzeću. U razgovoru s anketiranim poduzetnicima prevladavo je stav da ih ne rijetko napuštaju upravo oni zaposlenici u čiju obuku su najviše uložili. Gore od toga što im se može dogoditi jest svakako da ih ne obučavaju i da ostanu kod njih zauvijek. Analiza troškova i koristi je proces određivanja ekonomskih koristi programa obuke pomoću računovodstvenih metoda. Analiza troškova i koristi najbolje se opisuje primjerom [8]. Tvornica drvene građe koja zapošljava 300 radnika, 48 nadglednika, sedam nadzornika smjene i menadžera tvornice, ima tri problema. Prvo, 2% proizvedenih drvenih dasaka (vrijednost jedne daske je 2 €) biva svaki dan odbačeno zbog loše kvalitete. Drugo, proizvodno područje nije pravilno održavano, odnosno nepravilno poredane gotove daske padaju na zaposlenike. Treće, broj nesreća koje se mogu spriječiti viši je od industrijskog prosjeka. Da bi ispravili ove probleme nadglednici su prošli obuku o upravljanju uspješnošću i međusobnim vještinama vezanima za probleme kvalitete i loših radnih navika zaposlenika i za nagrađivanje zaposlenika za poboljšanje rezultata. Troškovi obuke iznosili su 32 836 €. Rezultati prije i poslije obuke predočeni su tablicom 2.

Output	Način mjerenja	Rezultat prije obuke	Rezultat poslije obuke	Razlika (+ ili -)	Izraženo u €
Kvaliteta optate	% škarta	2% škarta - 1 440 optata dnevno	1,5% škarta - 1 080 optata dnevno	0,5% škarta - 360 optata dnevno	720 € dnevno, 172 800 € godišnje
Nesreće koje se mogu spriječiti	Broj nesreća Izravni trošak	24 godišnje 144 000 € godišnje	16 godišnje 96 000 € godišnje	8 godišnje 48 000 € godišnje	48 000 € godišnje

Tablica 2. Utvrđivanje koriste od obuke

Temeljem podataka iz tablice 2 razvidno je da je zahvaljujući obuci na godišnjoj razini (240 radnih dana) ostvarena ušteda od 220 800 € odnosno da je svaki uloženi € u obuku rezultirao uštedom od 6,7 € (ROI = Povrat / ulaganje = 220 800 / 32 836). Poduzeća sve više shvaćaju nužnost praćenja povrata ulaganja u razvoj kompetencija s obzirom na prihod koji ostvaruju. Tako je primjerice u poduzeću *Ericsson Nikola Tesla d.d.* u 2004. godini ustanovljeno da je na svaku kunu uloženu u obuku zaposlenika ostvareno čak 4,53 kn prihoda od prodaje [10]. Na uzorku od 112 slučajno odabranih poduzeća različite veličine, Pološki-Vokić i Grizelj [11] provedi su tijekom 2006. godine istraživanje, kojim su utvrdili da mjerenje povrata od ulaganja u obrazovanje i razvoj nikada ne provodi 43,8% hrvatskih poduzeća. Po istom istraživanju redovito to čini svega 2,7% poduzeća. Ista je ili slična situacija i po pitanju mjerenja novčanih iznosa uštede koji su posljedica obrazovanja i razvoja. U ovom slučaju 42% poduzeća je izjavilo da nikada ne provode takvu vrstu evaluacije, dok 2,7% poduzeća to čini redovito. Organizacije u uzorku najčešće su provodile: 1) mjerenje troškova pojedinih programa obrazovanja, 2) mjerenje ukupnih troškova obrazovanja, 3) mjerenje godišnjeg iznosa troškova obrazovanja po zaposleniku i 4) mjerenje postotka troškova obrazovanja i razvijanja u odnosu na ukupne prihode.

5. Zaključak

Da bi poduzeća bila u stanju ostvarivati svoje poslovne ciljeve, unutar njih treba biti pokrenuta organizirana aktivnost učenja. Učeca poduzeća sposobna su prilagoditi se promjenama u svom okružju, ali i inicirati promjene putem kojih ostvaruju konkurentsku prednost. Sukladno tome, na obuku i razvoj zaposlenika treba gledati kao na dugoročan, stalan proces, koji poduzeću osigurava rast prihoda i proizvodnost samih zaposlenika. Investicije u obuku i razvoj ljudskih potencijala povećavaju vrijednost poduzeća i zaposlenika. To je razlogom da poduzeća sve više obučavaju zaposlenike pomoću im da razviju svoj puni potencijal, odnosno da sredstva koja izdvajaju za obrazovanje svojih zaposlenika ubrzano rastu. U vrijeme recesije kada se

smanjuju troškovi, a troškovi za obuku su među prvima na udaru, potrebno je dobro promisliti prije investicije u program obuke i razvoja. Dobra analiza potreba u organizaciji, kao i vrednovanje prethodnih programa obuke omogućit će da se plan obuke ne oslanja samo na pretpostavke, nego na stvarne zahtjeve i potrebe korisnika, zaposlenika i poduzeća. Pravilno uloženi novac u obuku vraća se geometrijskom progresijom.

6. Literatura

- [1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, ISBN 953-6168-77-4, Zagreb
- [2] Marušić, S. (2007). Obrazovanje u poduzeću, stav prema učenju i europska konkurentnost, *Ekonomski pregled*, 58 (9-10), 599-617, ISSN 0424-7558
- [3] Dostupnije obrazovanje i networking u L3A, *Dostupno na: <http://www.incremedia.hr/rubrike>* *Pristup: 16-12-2009*
- [4] Marušić, S. (2001). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, ISBN 953-97228-3-7, Zagreb
- [5] Pupavac, D. & Zelenika, R. (2004). *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, ISBN 953-6911-05-1, Rijeka
- [6] Szilagyi, A. (1988). *Management and Perfomance*, Scott, Foresman and Company, ISBN 0-673-16681-3
- [7] Vaughan Waller (2004). Kako mjeriti vrijednost edukacije? *Edupoint*, 4 (24), 20-23, ISSN 1333-5987
- [8] Noe, R. et.al. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, d.o.o., ISBN: 953-246-012-8, Zagreb
- [9] Kiković, A. (2010). Intelktualni kapital na poduzetničkoj razini–primjer poduzetnika središnje Istre (završni rad), Veleučilište u Rijeci, Rijeka
- [10] HR interview - Ana Jožinec, Ericsson Nikola Tesla d.d. Hrvatska, *Dostupno na: <http://www.moj-mosao.net/>* *Pristup: 20-04-2008*
- [11] Pološki-Vokić, N. & Grizelj, H. (2007). Obrazovanje i razvoj zaposlenih u hrvatskim organizacijama, *Ekonomski pregled*, 58 (12), 851-880, ISSN 0424-7558



Photo 153. Kuleň festival / Kuleňjada