



## Kako procijeniti korist treninga

Svi ćemo se složiti kako je konstantna edukacija zaposlenika nužnost, da je uvijek potrebno “brusiti svoje oružje” i kako su treninzi ili *coaching* izvrsne metode nagrađivanja unutar tvrtke – no, ipak je uvijek prisutno pitanje je li novac uložen u edukaciju polučio vidljiv i mjerljiv rezultat, a ako i jeste, kako se odražava na poslovanje tvrtke u cijelosti.



Renata Takač Pejnović, Elena Cvjetković

Sasvim iskreno rečeno, upravo ovo pitanje ponovo smo čule prilikom nedavnog razgovora s predstavnicima tvrtke, našeg klijenta.

Velike tvrtke, one koje imaju dobro organizirane službe upravljanja ljudskim resursima možda i imaju odgovore, no većina nas ipak pita: koju korist donose sredstva uložena u trening? Kako možemo procijeniti i pratiti koji je napredak u radu nakon treninga ili *coachinga* zaposlenika?

Odgovor je uvijek isti: smisljena i dobro obavljena evaluacija, u adekvatnom vremenskom slijedu.

Zatim slijedi pitanje: kako napraviti evaluaciju koja će dati realne rezultate?

### EVALUACIJA KOJA ĆE DATI REALNE REZULTATE

Jedna od opcija odgovora je model koji je razvio **Donald Kirkpatrick**. Napisao je

niz knjiga o treniranju i evaluaciji treninga (“Evaluacija programa treninga”) koje su njegovu teoriju popularizirale i učinile dostupnom. Ukratko, četiri razine Kirkpatrickovog modela evaluacije mjere:

- **reakciju polaznika:** što misle i kako su doživjeli trening,
- **učenje:** rezultate povećanja znanja ili sposobnosti,
- **ponašanje:** razinu promjene ponašanja ili sposobnosti i implementacije/primjene od strane polaznika,
- **rezultate:** efekt treninga na poslovanje ili tvrtku kojeg će prouzročiti rad polaznika (povrat uložениh sredstava).

Kirkpatrickov model nije jedini, no sasvim dobro funkcionira za većinu slučajeva i njegova primjena može donijeti očekivane odgovore na naše prvotno pitanje. Treninzi mogu biti predmetom evaluacije prije, tijekom i nakon aktivnosti. Alati i metode koji se pritom koriste variraju od upitnika, evaluacijskih formula, procjena ili testova prije/nakon treninga, izrada osobnih akcijskih planova, razgovori

u određenim vremenskim intervalima kako bi se procijenila promjena, značaj promjene i održivost promjene u radu, te mjere koje su već organizacijski postavljene u smislu uobičajenih sistema upravljanja i izvještavanja.

### ZAŠTO SE EVALUACIJA PROVODI?

Prilikom provođenja evaluacije možemo postaviti pitanje i zašto se ona provodi. Da li je cilj evaluacije nešto dokazati, poboljšati ili naučiti? Prije no što prionete organizaciji treninga za zaposlene, pokušajte odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Što polaznici očekuju od treninga? Kako ćemo znati da li su njihova očekivanja i ispunjena?
- Što tvrtka očekuje od treninga? Kako ćemo znati da li su očekivanja tvrtke ispunjena?
- Koji interni i eksterni procesi moraju postojati kako bismo omogućili kao tvrtka da trening i donese očekivane rezultate? Kako ćemo na vrijeme znati da li su procesi pravilno postavljeni zbog njihovih eventualnih izmjena?

Evaluacija koja će vam dati realne rezultate treba biti postavljena kao trajan proces. Povremeno, naglo i iznenadno provođenje raznih evaluacijskih metoda ne može dati

**Iako je osnovni zadatak svakog polaznika treninga steći nova znanja, vještine ili ih usavršiti, oni također trebaju biti nužnim dijelom evaluacije – ovo je nužno, jer bez njihovih komentara evaluacije niti nema.**

**Kada polaznici treninga zanemaruju svoj dio obveza u procesu, tvrtka sasvim sigurno ostvaruje gubitak prema uložnim sredstvima. Zato je važno da su zaposlenici koji će biti uključeni u trening svjesni važnosti svog *inputa* – uz točno i jasno tumačenje zašto se to od njih traži.**

pouzdana informacije, samo ako uzmete u obzir da se ljudi ponašaju različito u različitim situacijama i da saznanje da su uključeni u nekakav proces evaluacije može dati nerealne podatke.

### METODA PROCJENE 360 STUPNJEVA

Još jedna metoda postaje sve popularnija: **metoda procjene 360 stupnjeva** – alat koji pruža svakom zaposleniku mogućnost dobivanja povratnih informacija o svome radu. Uključuje procjenu podređenih, nadređenih, osoba istih pozicija u hijerarhiji tvrtke, samoprocjenu ali i procjenu klijenata/kupaca/dobavljača, zatvarajući na opisani način “puni krug” oko osobe koja se procjenjuje. Iako broj tvrtki koji primjenjuje navedenu metodu nije velik, realno je očekivati da će sve više poduzeća uvesti nekakav način praćenja rada zaposlenih. Ako se pravilno postavi i implementira, snažan je i pozitivan dodatak sistemu *performance managementa*. Omogućuje svakom pojedincu razumijevanje vlastite efikasnosti, kao zaposlenika, kolege ili člana tima – i to sa stajališta drugih, onako kako ga oni vide. Ovakva povratna informacija daje uvid u vještine i ponašanja koja su tvrtki potrebna kako bi postigla svoju misiju, viziju i ciljeve. Svrha primjene metode 360 stupnjeva je pomoći svakom pojedinom radniku da osvijesti svoje snage i slabosti i prepozna područja u kojima može napredovati.

Osnovno pitanje na kojima provođenje planirane evaluacije “pada” je:

- Tko je odgovoran za proces evaluacije?
- Koji su potrebni resursi u smislu vremena, budžeta i ljudi?

### Savjeti Poslovnog savjetnika

- Evaluacija koja će vam dati realne rezultate treba biti postavljena kao trajan proces.
- Osoba odgovorna za proces evaluacije ne može biti samo trener.
- Važno je da su zaposlenici koji su uključeni u trening svjesni važnosti svog *inputa*.

### KOGA UKLJUČITI U PROCES EVALUACIJE?

Osoba odgovorna za proces evaluacije ne može biti samo trener (koji će provesti svoju evaluaciju, za svoje svrhe), već svakako treba, uz trenera, uključiti i viši management tvrtke, linijski management, osobu odgovornu za organizaciju treninga ali i same polaznike. Nekako je uvijek najlakše za eventualno nezadovoljstvo treningom kriviti trenere, no zaista smatramo da najveći dio odgovornosti snosi naručitelj usluge, ali i osobe koje su uključene u trening. Koje su obaveze učesnika? Zaposlenici bi trebali biti uključeni u planiranje i pripreme za izradu trening programa, kada god je to moguće. Također, trebaju biti dijelom postupka planiranja i izrade procesa evaluacije – zaista je važno i njihovo mišljenje, ta oni sudjeluju na treningu! Jasno je da trebaju biti zainteresirani aktivni tijekom samog programa ili aktivnosti. Nadalje, na njima je da naprave i realiziraju svoj osobni akcijski plan koji nastaje tijekom treninga, uz podršku linijskog managera koju trebaju steći.

Iako je osnovni zadatak svakog polaznika treninga steći nova znanja, vještine ili ih usavršiti, oni također trebaju biti nužnim dijelom evaluacije – ovo je nužno, jer bez njihovih komentara evaluacije niti nema. Kada polaznici treninga zanemaruju svoj dio obveza u procesu, tvrtka sasvim sigurno ostvaruje gubitak prema uložnim sredstvima. Zato je važno da su zaposlenici koji će biti uključeni u trening svjesni važnosti svog *inputa* – uz točno i jasno tumačenje zašto se to od njih traži. Procesi evaluacije mogu biti jednostavni, od toga da evaluacije treninga uopće nema (no, kad-tad netko može postaviti pitanje opravdanosti uložnih sredstava, zar ne?), poduzimanja minimalnih napora (ispunjavanje evaluacijskog listića i izrada akcijskog plana za polaznike), uspostavljanja osnovnog procesa evaluacije (prije, tijekom i poslije treninga), ili možemo govoriti o uspostavi složenih sistema. Cjelovit proces evaluacije trebao bi obuhvatiti:

- identifikaciju potrebnih treninga i postavljanje ciljeva istih unutar tvrtke,
- planiranje, izradu i pripremu programa treninga u skladu s ciljevima,
- pronalaženje adekvatnih trenera,

### zašto čitam poslovni savjetnik



Poslovni savjetnik čitam zbog izuzetno kvalitetnih tekstova iz poslovnog svijeta i velikog broja korisnih informacija koje mi pomažu u razvoju i širenju poslovanja.

Isto tako, kroz intervjue u svakom broju upoznajem managere i vlasnike raznih tvrtki te njihove vizije i ideje sa kojima na osnovu toga mogu stupiti u kontakt i ostvariti obostrano korisnu suradnju. Izvrstan mjesecnik iz kojeg ne propuštam niti jedan savjet – to je doslovno pomoć na svakom koraku.

**Marinko Tvrković**  
General manager  
MT Consulting d.o.o.

ugovaranje planiranih i predviđenih trening programa,

- sastanak polaznika i linijskog managera prije samog treninga,
- identifikacija postojećeg znanja, vještina i stavova polaznika, prije samog treninga,
- validaciju treninga tijekom samog programa,
- evaluaciju nakon treninga, procjenu promjena,
- ispunjavanje upitnika nakon treninga, reakcije polaznika,
- ispunjavanje upitnika o naučenome/primijenjenome, izrada action plana,
- izvršavanje action plana,
- debriefing sastanak nakon treninga, između polaznika i linijskog managera,
- praćenje tijeka implementacije stečenog znanja od strane linijskog managera,
- procjena povratka uložnih sredstava (ROI – *Return Of Investment*).

Što god odlučili napraviti, nešto je sasvim sigurno potrebno poduzeti. Ne samo zbog pravdanja uložnih sredstava, već prvenstveno zbog polaznika radi kojih ste treninge i organizirali. Razinu složenosti procesa potrebno je prilagoditi i razini visine investicije – prekomplikirani sistem usporit će dobivanje potrebnih odgovora za neke jednostavnije oblike planiranih treninga. Činjenica ostaje da dobra metodologija procjene daje dobre i pouzdane rezultate, i obratno: tamo gdje je primijenjen minimum, malo se i može znati o efektima održanih treninga. 