



ВИСОКА ПОСЛОВНА ШКОЛА
СТРУКОВНИХ СТУДИЈА – БЛАЦЕ
Часопис из области економије, менаџмента и
информатике „БизИнфо“
Број 4/2011, стр. 21 - 31
Адреса: Краља Петра I, бр.70, 18420 Блаце

ЕВАЛУАЦИЈА РЕАКЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ НА КВАЛИТЕТ ТРЕНИНГ ПРОГРАМА

EVALUATION OF REACTIONS OF EMPLOYEES OF QUALITY TRAINING PROGRAM

Снежана Михајлов

Висока пословна школа струковних студија, Блаце

Ненад Михајлов

Резиме: Систематско праћење и евалуација тренинг програма постаје све значајнија активност управљања људским ресурсима, посебно са аспекта упоређивања финансијске користи и трошкова њиховог спровођења. Поред опште сагласности по питању неопходности овакве врсте процене, проблем се суштински своди на идентификацију и примену најефикаснијих техника. Најчешће коришћени критеријуми евалуације квалитета тренинг програма садржани су у Киркпатриковом моделу, при чему се оцењивање реакција запослених (први ниво модела) сврстава у ред најпопуларнијих и често једино коришћених облика евалуације квалитета тренинга. У раду су идентификована три кључна предуслова општег задовољства запослених тренингом: перцепција запослених у погледу ефикасности тренинг програма, могућност примене стечених знања и вештина на послу, као и оцењивање перформанси тренера (едукатора). Наведени фактори значајно доприносе обликовању општег утиска запослених, при чему могућност примене стечених знања и вештина на послу има најјачи утицај на квалитет тренинг програма.

Кључне речи: обука, евалуација квалитета обуке, евалуација реакције полазника, задовољство запослених обуком.

Abstract: The systematic monitoring and evaluation of training programs is becoming increasingly important activity of human

resource management, especially in terms of comparing the financial benefits and costs of implementation. In addition to general agreement about the necessity of this type of assessment, the problem essentially boils down to identifying and implementing the most effective techniques. The most frequently used criteria for evaluating the quality of the training program are contained in Kirpatrick model, whereby evaluating the reaction of employees (the first level models) ranks among the most popular and frequently used forms of evaluation only the quality of training. The paper identified three key prerequisites of general training, employee satisfaction: perceptions of employees regarding the effectiveness of training programs, the ability to apply acquired knowledge and skills at work, as well as evaluating the performance of trainers (educators). These factors contribute significantly to shaping the general impression of employees, with the possibility of applying the acquired knowledge and skills at work has the strongest impact on the quality of training programs.

Key words: *training, evaluation of the quality of training, evaluation employees' satisfaction with training.*

1. УВОД

Организациони тренинг (обука) представља плански напор организације да побољша перформансе запослених подстицањем промена у њиховим знањима, способностима, вештинама, ставовима и понашању. Глобализација светске привреде, брзе технолошке и друштвене промене, изражена потреба за вођством и регрутовањем талентованих појединаца, у великој мери су утицали на растући значај обучавања запослених у пракси менаџмента људских ресурса.

Перцепција обучавања запослених као универзалног лека за све организационе проблеме или значајно улагање у људске ресурсе и развој њиховог потенцијала, претпоставља са друге стране перманентно издвајање времена и буџетских средстава организације.¹ Процењује се да организације широм света издвајају значајна финансијска средства у организовање различитих едукативних програма у висини од 1,5% до 2% укупног годишњег буџета како би оствариле конкурентску

¹ Gomez-Mejia, L., Balkin, D., Cardy, R, 2004 Managing Human Resources (4th ed).New Jersey: Pearso

предност на тржишту. Међутим, период глобалне финансијске кризе приморао је организације да предузимају одређене мере у области развоја људских ресурса како би заштитиле своју финансијску позицију. Тако је у истраживању спроведеном међу домаћим и страним компанијама које послују у Србији,² утврђено да се компаније најчешће одлучују за:

- Смањење броја тренинга у иностранству и тренинга који захтевају путовање
- Смањено ангажовање екстерних тренера или агенција за организацију тренинга, развој и ослањање на интерне ресурсе за реализацију тренинга
- Реализација само обавезних тренинга и тренинга од изузетног значаја
- Реализација тренинга само за кључне запослене
- Усмеравање на коришћење е-леарнинга.

Имајућу ово у виду, евалуација едукативних програма са аспекта упоређивања финансијске добити и трошкова њиховог спровођења се мора посматрати као једна од кључних активности менаџмента људских ресурса. Да ли је организовање тренинг програма скуп залагај за организацију који оптерећује њено текуће пословање или се улагање у развој људских ресурса сматра уносном инвестицијом која је вишеструко исплатива у дужем временском интервалу, одговор зависи од става организације и њене пословне филозофије. У сваком случају, обучавање запослених заслужује и захтева систематско праћење и евалуацију,³ посебно због тога што се углавном организује и спроводи ван просторија компаније⁴ и по правилу укључује скоро све запослене које раде у њој.⁵

Као критеријуми евалуације квалитета обуке најчешће се користе четири критеријума: реакције запослених, учење, понашање и

² PWC, HR barometer, 2009.

³ Olsen, J.H. (1998), 'The Evaluation and Enhancement of Training Transfer,' International Journal of Training and Development, 2, 1, 61 – 7

⁴ Gainey, T.W., and Klaas, B.S. (2003), 'The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction,' Journal of Management, 29, 2, 207– 22

⁵ Kabanoff, B., and Bottger, P. (1991), 'Effectiveness of Creativity Training and Its Relation to Selected Personality Factors,' Journal of Organizational Behavior, 12, 3, 235 –248

результати. Наведене критеријуме је дефинисао Киркпатрик у свом моделу критеријума евалуације,⁶ у коме се оцењују:

1. непосредне реакције или задовољство запослених тренингом;
2. усвајање знања, вештина, ставова, понашања;
3. побољшање понашања на послу; и
4. пословни резултати које полазник остварује.

Реакције и учење се мере пре повратка запослених на посао, док последња два нивоа (понашање и резултати) суштински представљају меру трансфера знања: у којој се мери оно што је научено током обуке примењено на послу. Од поменутих критеријума, оцењивање реакција запослених или општег задовољства којег стичу након едукације, представља најпопуларнији и скоро једини примењив облик евалуације квалитета тренинг програма у пракси.⁷ И поред тога, теоријска истраживања која се баве оцењивањем реакција запослених на тренинг програм су доста оскудна. Недостатак информација о конкретним теоријским проучавањима овог критеријума углавном се оправдава мишљењем да оцењивање пословних резултата које запослени остварује након завршетка тренинг програма (четврти ниво Киркпатриковог модела) представља најважнију и одговарајућу основу за процену ефикасности тренинга. Без обзира на изнето мишљење, детерминисање фактора који дефинишу задовољство запослених може не само допринети ефикаснијем планирању, пројектовању и управљању тренинг програмима, већ могу бити основа за разумевање њиховог евентуалног успеха или неуспеха. Отуда пажљива анализа непосредних реакција запослених након спроведеног тренинга може бити од драгоцене важности за организационе научнике и практичаре. У складу са наведеним, у раду се идентификују кључни фактори од који зависе непосредне реакције запослених на организацију едукативног програма.

⁶ Kirkpatrick, D.L. (1996), 'Invited Reaction: Reaction to Holton Article,' Human Resources Development Quarterly, 7, 1, 23 – 25

⁷ Patrick, J. (2000), 'Training,' in Introduction to Work and Organizational Psychology: a European Perspective, ed. N. Chmiel, Oxford: Blackwell Publishing, pp. 100– 124.

2. ЗНАЧАЈ ЕВАЛУАЦИЈЕ РЕАКЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ НА КВАЛИТЕТ ТРЕНИНГ ПРОГРАМА

Реакције запослених представљају најуобичајенију и готово једину димензију евалуације тренинг програма у пракси у поређењу са осталим критеријумима садржаних у Киркпатриковом хијерхијском моделу.⁸ Њена примена се углавном оправдава недостатком времена и финансијских средстава организације за спровођење свеобухватнијее процене квалитета тренинг програма.⁹ Евалуација реакција запослених представља мишљење о тренинг програму, његовом садржају, методама извођења и вештинама тренера. Спроводи се најчешће попуњавањем упитника који се запосленима уручује на крају тренинга.

Теоријска истраживања евалуације едукативних програма су ипак са друге стране готово у целости заснована на наглашеној улози свих критеријума садржаних у Киркпатриковом моделу, што је довело до деградације значаја оцењивања реакције запослених¹⁰ и недостатка у објављивању истраживачких радова у овој области.¹¹ Међутим, важност евалуације реакције запослених не би требала да буде потцењивана из два разлога. Прво, упркос томе што не постоје конкретни докази да позитивне реакције запослених на квалитет едукативних програма нужно имплицирају усвајање знања, вештина, ставова запослених, као и побољшање њиховог понашања на послу, било би исхитрено претпоставити да позитивна искуства са тренинга немају апсолутно делотворно дејство на запослене. Резултати истраживања¹² показују да позитивна тренинг искуства могу повољно утицати на промену ставова и понашања запослених, укључујући ниво њихове мотивисаности на послу, организациону

⁸ Olsen, J.H. (1998), 'The Evaluation and Enhancement of Training Transfer,' *International Journal of Training and Development*, 2, 1, 61 – 75.

⁹ Mann, S., and Robertson, I.T. (1996), 'What Should Training Evaluations Evaluate?' *Journal of European Industrial Training*, 20, 9, 14 – 20

¹⁰ Alliger, G.M., and Janak, E.A. (1989), 'Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later,' *Personnel Psychology*, 42, 331– 342.

¹¹ Arthur, W.J., Bennett, W., Edens, P.S., and Bell, S.T. (2003), 'Effectiveness of Training in Organisations: A Meta-analysis of Design and Evaluation Features,' *Journal of Applied Psychology*, 88, 2, 234– 245

¹² Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002), 'Perceived Organizational Support: A Review of the Literature,' *Journal of Applied Psychology*, 87, 698– 714.

посвећеност или пак перцепцију организационе подршке. Друго, боље разумевање процене реакције запослених може помоћи компанијама у идентификацији конкретнијих проблема или слабости које се уочавају у постојећим програмима едукације, чиме постају основа за побољшање будућих.¹³ Другим речима, непосредне реакције запослених на квалитет обуке, укључујући и факторе који их детерминишу сами су по себи значајни, чак и независно од утицаја који могу остварити на остале критеријуме евалуације – учење, понашање и пословне резултате.

Суштина процене непосредних реакција запослених своди се заправо на анализу степена њиховог укупног задовољства тренинг програмом и анализом фактора који га обликују. Садржај тренинг програма, употреба материјала, организација тренинга, као и перформансе тренера се у литератури углавном идентификују као детерминанте задовољства запослених тренингом.¹⁴ У складу са поменутиим, у раду ћу се фокусирати на три кључна фактора за која већина истраживача сматра суштинским за разумевање задовољства запослених обуком: перцепцију запослених о корисности тренинга, ефикасности тренинга, као и перформанси тренера.

3. ДЕТЕРМИНАНТЕ ЗАДОВОЉСТВА ЗАПОСЛЕНИХ ТРЕНИНГОМ

Перцепција ефикасности тренинг програма се у суштини односи на начин рада и саму организацију тренинга, односно различите аспекте везане за административне послове и локацију на којој се спроводи. Квантитативно изражавање реакција запослених на ефикасност тренинга произилази из сета следећих питања: да ли се до места одржавања тренинга може лако стићи, да ли је простор у коме се одвија тренинг одговарајуће величине, да ли је адекватно осветљен, да ли аудио-систем функционише, да ли су наставна помагала (бела табла, рачунар, пројектор, флип чарт) адекватна за потребе обуке која се спроводи. Осим тога,

¹³ Tannenbaum, S.I., and Woods, S.B. (1992), 'Determining a Strategy for Evaluating Training: Operating Within Organizational Constraints,' Human Resources Planning, 15, 2, 63 – 81.

¹⁴ Lee, S.H., and Pershing, J.A. (2002), 'Dimensions and Design Criteria for Developing Training Reactions Evaluations,' Human Resources Development International, 5, 2, 175– 197.

планирање тренинга у смислу броја сесија и њиховог распореда у односу на теме тренинг програма сматрају се такође важним, подједнако као квантитет и квалитет наставног материјала који се користи.¹⁵

Иако неки од поменутих елемената организације тренинга не морају на први поглед изгледати довољно релевантни, чини се пак да њихов утицај на реакције запослених могу бити врло значајне. Неадекватне просторије, лош наставни материјал или понављање тема могу имати снажан негативан утицај на евалуацију квалитета тренинг програма. Резултати одређеног броја истраживања наглашавају могућност обликовања различитих реакција запослених у зависности од њихове перцепције начина организације тренинга укључујући и неопходну администрацију.¹⁶ Наравно, ефикасност у организацији тренинга међутим, никако не гарантује висок ниво задовољства запослених тренингом. Непосредне реакције запослених су под значајним утицајем и њихове перцепције да ће се стечена знања и вештине моћи применити на послу.¹⁷

Два основна елемента су овде укључена: први се односи на степен у коме запослени перципирају тренинг програм као обезбеђивање знања и вештина неопходног за побољшање сопствене радне продуктивности.¹⁸ Други елемент претпоставља перцепцију тренинга као значајног фактора који доприноси њиховом личном професионалном развоју унутар и изван компаније којој припадају. Другим речима, први елемент се у већој мери односи на садашње потребе запослених у оквиру постојеће компаније, док други елемент наглашава дугорочне потребе и вештине употребљиве у раду неким будућим компанијама. Заправо, по речима Ноа¹⁹ "важно је да полазници

¹⁵ Kidder, P.J., and Rouiller, J.Z. (1997), 'Evaluating the Success of a Large-scale Training Effort,' *National Productivity Review*, Spring, 79 – 89.

¹⁶ Towler, A.J., and Dipboye, R.L. (2001), 'Effects of Trainer Expressiveness, Organization, and Trainee Goal Orientation on Training Outcomes,' *Journal of Applied Psychology*, 86, 4, 664– 673.

¹⁷ Warr, P., Allan, C., and Birdi, K. (1999), 'Predicting Three Levels of Training Outcome,' *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 351– 375.

¹⁸ Webster, J., Martocchio, J.J. (1995), 'The Differential Effects of Software Training Previews on Training Outcomes,' *Journal of Management*, 21, 4, 757– 787.

¹⁹ Noe, R.A. (1986), 'Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness,'

верују да су учешће у тренинг програмима и савладавање садржаја повезани са постизањем жељених исхода, попут угледа, хоризонталног и вертикалног померања у каријери, подстицања самопоуздања, или повећања зарада". Осим тога, евалуација запослених о корисности тренинг програма често се заснива и на процени баланса између практичног и теоријског аспекта тренинга. Неравнотежа између теоријског садржаја тренинга у односу на његову практичну оријентацију може негативно утицати како на укупну перцепцију корисности од обуке, тако и на задовољство полазника тренингом.

Трећи фактор који такође утиче на реакције полазника обуком односи се на перцепцију перформанси тренера са аспекта његове припремљености, стила излагања, односно способности подстицања групних активности, способности да заинтересује полазнике, способности вођења дискусија, као и ефикасности управљања временом. Упркос чињеници да сва три наведена фактора оцењивања квалитета тренинга директно усмеравају конкретне реакције запослених, изванредан број теоретичара пак перформансама тренера додељује привилегован положај.²⁰ У прилог томе, наводи да ће „запослени углавном више вредновати способности тренера који својом личношћу оставља снажан утисак на групу, док ће нижим оценама оценити перформансе тренера који није оставио утисак енергичне особе.“²¹ Доминација перформанси тренера одражава широко распрострањено мишљење међу руководиоцима и корисницима тренинга да ће енергичан тренер, не само максимизирати перформансе у погледу садржаја едукативног програма, већ ће постати значајан елемент у детерминисању коначне евалуације тренинга. У складу са наведеним, постоји реална могућност да перформансе тренера значајно ублаже утицај ефикасности и корисности на непосредну евалуацију квалитета обуке. Другим речима, позитивна перцепција перформанси тренера може компензовати ставове запослених по питањима мање корисном или лоше организованом тренинг програму.

The Academy of Management Review, 11, 4, pp.73.

²⁰ Kidder, P.J., Rouiller, J.Z. (1997), 'Evaluating the Success of a Large-scale Training Effort,' National Productivity Review, Spring, 79 – 89.

²¹ Kirkpatrick, D.L. (1967), 'Evaluation of Training,' in Training and Development Handbook, eds. R.L. Craig and L.R. Bittel, New York: McGraw-Hill, pp. 87 – 112

Међутим, резултати анкетања спроведеног са 1.500 запослених који су учествовали у различитим тренинг програмима показују другачију слику о утицају појединих фактора квалитета тренинга.²² Учесници су у просеку изразили релативно висок степен задовољства; општи утисак о тренинг програму квантификован је просечном оценом 3,8; процену корисности од тренинг програма запослени су у просеку вредновали оценом 3,75; организацију тренинг програма оценом 3,86, док је просечна оцена перформанси тренера била значајно виша у односу на остале 4,75. Резултати такође показују да је опште задовољство тренинг програмом у позитивној корелацији са свим предусловима квалитета, при чему је утицај перформанси тренера мање пресудан у односу на корисност коју запослени могу имати од тренинга, односно да квалитет у вођењу тренинга не може ублажити негативне ефекте организација тренинга и примене стечених знања и вештина на послу.

4. ТЕОРИЈСКЕ И ПРАКТИЧНЕ ИМПЛИКАЦИЈЕ

Резултати рада указују на неколико важних тема. Прво, упркос међусобној повезаности перцепције о ефикасности тренинга, корисности за запослене и перформанси тренера, реч је заправо о три одвојена и различита конструкта. Друго, сва три предуслова имају значајан утицај на задовољство запослених квалитетом обуке. Реакције запослених на тренинг програм и посебно, њихов осећај задовољства према спроведеном тренингу у значајном степену су под утицајем њиховог мишљења о томе колико је добро организован тренинг програм, какве су перформансе тренера и мишљења у којој мери ће тренинг допринети побољшању њиховог садашњег рада и личног развоја. Резултати међутим сугеришу да ова три фактора немају подједнак ефекат на задовољство запослених обуком. Трећи закључак, супротно очекивањима и наглашавању практичара, сугерише да перцепција перформанси тренера није нужно најзначајнији предиктор укупног задовољства тренингом. Уместо тога, резултати показују да је по редоследу важности перцепција користи коју запослени имају од тренинга најјачи предиктор задовољства, затим

²² Giangreco, A., Sebastiano, A., Peccei, R. "Trainees' reactions to training: an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training, *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 20, No. 1, January 2009, 96–111.

перцепција перформанси тренера, па тек онда ефикасност у организацији тренинга.

Четврти закључак се односи на неуспех посредничког ефекта перформанси тренера. Конкретно, добре перформансе тренера не могу надокнадити недостатке у организацији тренинга и/или садржај програма. По истом принципу, добра организација тренинга и/или адекватан садржај тренинг програма не могу надокнадити слабије перформансе тренера и генерално поправити лош утисак који стекну запослени. Другим речима, за постизање високог степена задовољства запослених организација мора рачунати на квалитет сва три елемента едукативних програма.

Резултати такође имају низ значајних импликација за менаџмент у организацијама. Једна се односи на потребу прихватања значаја првог нивоа Киркпатриковог модела евалуације, а посебно фактора који помажу у обликовању непосредних реакција запослених на тренинг. У складу са тим, организације би у организовању и спровођењу тренинг програма морале да се фокусирају не само на перформансе тренера, већ и начин организовања тренинга, посебно структуру наставног садржаја са циљем обезбеђења високог степена задовољства запослених. Систематско праћење сва три елемента у спровођењу едукативног програма је од кључног значаја за правилно разумевање и евалуацију потенцијалне ефикасности тренинга. Оваква врста мониторинга постаје све важнија нарочито у ситуацијама уговарања тренинга са агенцијама ван компаније. Друго, подржава се идеја да се садржај тренинг програма може перципирати као користан за запослене само уколико је експлицитно дизајниран да задовољи њихова очекивања, укључујући и потребе за личним и професионалним развојем које су изнад непосредних захтева постојећих радних места.

ЛИТЕРАТУРА

1. Arthur, W.J., Bennett, W., Edens, P.S., and Bell, S.T. (2003), 'Effectiveness of Training in Organisations: A Meta-analysis of Design and Evaluation Features,' *Journal of Applied Psychology*, 88, 2, 234– 245

2. Gainey, T.W., and Klaas, B.S. (2003), 'The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction,' *Journal of Management*, 29, 2, 207– 22
3. Giangreco, A., Sebastiano, A., Peccei, R. (2009), "Trainees' reactions to training: an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training, *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 20, No. 1, , 96–111.
4. Gomez-Mejia, L., Balkin, D., Cardy, R, (2004), *Managing Human Resources* (4th ed). New Jersey: Pearso
5. Kirkpatrick, D.L. (1967), 'Evaluation of Training,' in *Training and Development Handbook*, eds. R.L. Craig and L.R. Bittel, New York: McGraw-Hill, pp. 87 – 112
6. Kirkpatrick, D.L. (1996), 'Invited Reaction: Reaction to Holton Article,' *Human Resources Development Quarterly*, 7, 1, 23 – 25
7. Mann, S., and Robertson, I.T. (1996), 'What Should Training Evaluations Evaluate?' *Journal of European Industrial Training*, 20, 9, 14 – 20.
8. Olsen, J.H. (1998), 'The Evaluation and Enhancement of Training Transfer,' *International Journal of Training and Development*, 2, 1, 61 – 7
9. Patrick, J. (2000), 'Training,' in *Introduction to Work and Organizational Psychology: a European Perspective*, ed. N. Chmiel, Oxford: Blackwell Publishing, pp. 100– 124.
10. Towler, A.J., and Dipboye, R.L. (2001), 'Effects of Trainer Expressiveness, Organization, and Trainee Goal Orientation on Training Outcomes,' *Journal of Applied Psychology*, 86, 4, 664– 673.

