

EVALUASI HASIL TRAINING KARYAWAN STMIK PALCOMTECH PALEMBANG MENGGUNAKAN MODEL *KIRKPATRICK*

Atin Triwahyuni

Jl. Basuki Rahmat No. 05, Palembang 30129, Indonesia

e-mail: atr.tesla@gmail.com

Abstrak – STMIK PalComTech Palembang merupakan salah satu usaha yang bergerak di bidang Pendidikan. Bagi suatu lembaga yang sedang berkembang seperti PalComTech, tentunya membutuhkan karyawan-karyawan yang kompeten di bidangnya masing-masing. Program pengembangan sumber daya manusia dilakukan oleh divisi *training center* PalComTech. Selama ini evaluasi dari hasil *training* karyawan-karyawan yang sudah dilakukan belum bisa terukur. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi hasil *training* karyawan. Model *Kirkpatrick* merupakan model evaluasi pelatihan yang memiliki kelebihan karena sifatnya yang menyeluruh, sederhana, dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi pelatihan. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa evaluasi *level 1* (*reaction* atau reaksi) peserta *training* memiliki reaksi yang cukup positif terhadap *training* yang mereka terima dan berdasarkan evaluasi *level 2* (*learning* atau pembelajaran) yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kemampuan para peserta *training* dalam memahami materi *training* dapat dikatakan sangat menguasai.

Kata kunci – *Kirkpatrick, Training, Reaction, Learning*

I. PENDAHULUAN

STMIK PalComTech Palembang merupakan salah satu usaha yang bergerak di bidang Pendidikan. Bagi suatu lembaga yang sedang berkembang seperti PalComTech, tentunya membutuhkan karyawan-karyawan yang kompeten di bidangnya masing-masing. Program pengembangan sumber daya manusia dilakukan oleh divisi *training center* PalComTech. Selama ini evaluasi dari hasil *training* karyawan-karyawan yang sudah dilakukan belum bisa terukur.

Penelitian mengenai evaluasi *training* dengan menggunakan model *Kirkpatrick* telah dilakukan oleh Rukmi [1] menyatakan dari 20 peserta yang sudah mengikuti *training*, 16 orang perilaku kerjanya lebih baik menurut atasan. Data menunjukkan tidak ada penurunan tingkat keterlambatan tetapi terjadi penurunan tingkat absensi yang berdampak pada penghematan perusahaan sebesar Rp. 10.727.273. Penelitian yang dilakukan oleh Sopacua [2] membuktikan bahwa hasil evaluasi pada seluruh tahap merupakan informasi bagi organisasi penyelenggara pelatihan, apakah tujuan pelatihan sudah tercapai dengan catatan bahwa pelaksanaan evaluasi dilakukan runtut, berkesinambungan, tidak terputus atau tersegmen. Sitorus [3] memberikan usulan untuk

meningkatkan kemampuan presentasi *trainer* dengan menggunakan teknik presentasi yang mampu menarik perhatian peserta, meningkatkan kemampuan komunikasi *trainer*, serta lebih banyak memasukkan unsur pelatihan yang menekankan pada pembentukan perilaku, misalnya *role playing*, simulasi atau *behaviour modelling*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aminah [4] menyatakan reaksi peserta pelatihan sudah merasa puas terhadap pelaksanaan pelatihan ARRUM dan juga hasil perolehan pengetahuan mereka meningkat dan secara keseluruhan perbedaan hasil tersebut signifikan, namun terdapat hasil tidak signifikan pada ketiga masing-masing aspek, yaitu aspek pengetahuan, pemahaman dan aplikasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi hasil *training* karyawan khususnya di STMIK PalComTech Palembang. Hasil *training* yang penulis evaluasi adalah *training* “*The Habits of Effective Leader*” (batch 1 dan batch 2) dengan menggunakan *Kirkpatrick* model.

II. METODE PENELITIAN

Pelatihan sebagai program yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan keahlian kepada para pekerja untuk dapat melakukan pekerjaannya secara efektif [5]. Hal ini membantu pekerja dalam memenuhi tuntutan pekerjaannya saat ini dan juga mengantisipasi perubahan yang dapat terjadi dalam lingkungan pekerjaannya.

Model *Kirkpatrick* merupakan model evaluasi pelatihan yang memiliki kelebihan karena sifatnya yang menyeluruh, sederhana, dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi pelatihan. Menyeluruh dalam artian model evaluasi ini mampu menjangkau semua sisi dari suatu program pelatihan. Dikatakan sederhana karena model ini memiliki alur logika yang sederhana dan mudah dipahami serta kategorisasi yang jelas dan tidak berbelit-belit. Sementara dari sisi penggunaan, model ini bisa digunakan untuk mengevaluasi berbagai macam jenis pelatihan dengan berbagai macam situasi.

Dalam model *Kirkpatrick* yang dapat dilihat pada gambar 1, evaluasi dilakukan melalui empat *level*, yaitu [6]:

1) *Level 1 (Reaction atau Reaksi)*

Evaluasi di *level 1* bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap penyelenggaraan pelatihan. Kualitas proses atau pelaksanaan suatu pelatihan dapat diukur melalui tingkat kepuasan pesertanya. Kepuasan peserta

terhadap penyelenggaraan atau proses suatu pelatihan akan berimplikasi langsung terhadap motivasi dan semangat belajar peserta dalam pelaksanaan pelatihan. Pada *level* ini perusahaan lebih melihat nilai manfaat yang didapat oleh peserta pelatihan terhadap tujuan dari perusahaan sebagai bahan evaluasi kebutuhan materi. Sedangkan untuk penyelenggara pelatihan, biasanya lebih melihat fasilitas dan penyampaian materi. Mengukur reaksi ini relatif mudah karena bisa dilakukan dengan menggunakan *reaction sheet* yang berbentuk kuesioner. Evaluasi terhadap reaksi ini sebenarnya dimaksudkan untuk mendapatkan respon dari peserta terhadap kualitas penyelenggaraan pelatihan. Oleh karena itu waktu yang paling tepat untuk menyebarkan kuesioner adalah pada setiap sesi dari pelaksanaan pelatihan, setelah pelatihan berakhir atau beberapa saat sebelum pelatihan itu berakhir.

2) Level 2 (*Learning* atau Pembelajaran)

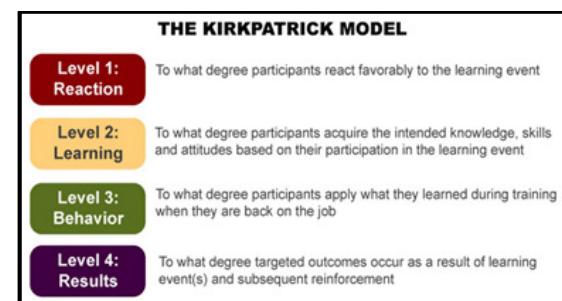
Evaluasi di *level* 2 bertujuan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta terhadap materi *training* atau sejauh mana daya serap peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan. Program pelatihan dikatakan berhasil ketika aspek tersebut mengalami perbaikan dengan membandingkan hasil pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan. Kegiatan pengukuran dalam evaluasi *level* kedua ini relatif lebih sulit dan lebih memakan waktu jika dibanding dengan mengukur reaksi peserta [7]. Alat ukur yang bisa digunakan adalah tes tertulis dan tes kinerja. Tes tertulis dapat digunakan untuk mengukur tingkat perbaikan pengetahuan dan sikap peserta, sementara tes kinerja dapat digunakan untuk mengetahui tingkat penambahan keterampilan peserta. Untuk dapat mengetahui tingkat perbaikan aspek-aspek tersebut, tes dilakukan sebelum dan sesudah program.

3) Level 3 (*Behaviour* atau Perilaku)

Evaluasi di *level* 3 bertujuan untuk mengukur perubahan perilaku kerja peserta pelatihan setelah mereka kembali ke dalam lingkungan kerjanya. Perilaku yang dimaksud disini adalah perilaku kerja yang ada hubungannya langsung dengan materi yang disampaikan pada saat pelatihan. Evaluasi perilaku ini dapat dilakukan melalui *observasi* langsung ke dalam lingkungan kerja peserta atau kuesioner. Disamping itu bisa juga melalui wawancara dengan atasan maupun rekan kerja peserta. Dari sini diharapkan dapat mengetahui perubahan perilaku kerja peserta sebelum dan setelah mengikuti program pelatihan. Karena terkadang ada kesulitan untuk mengetahui kinerja peserta sebelum mengikuti pelatihan, disarankan juga untuk melakukan dokumentasi terhadap catatan kerja peserta sebelum mengikuti pelatihan.

4) Level 4 (*Results* atau Hasil)

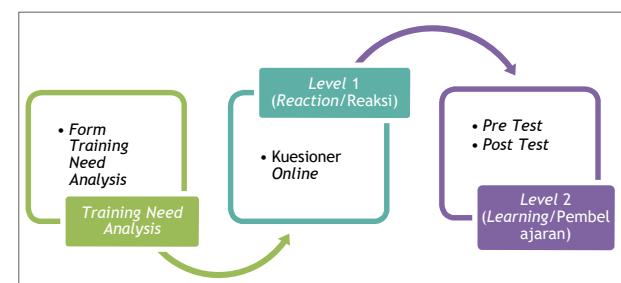
Evaluasi di *level* 4 bertujuan untuk mengetahui dampak perubahan perilaku kerja peserta pelatihan terhadap tingkat produktifitas perusahaan. Aspek yang bisa menjadi acuan dalam evaluasi ini meliputi kenaikan produksi, peningkatan kualitas produk, penurunan biaya, penurunan angka kecelakaan kerja baik kualitas maupun kuantitas, penurunan *turn over*, maupun kenaikan tingkat keuntungan.



Gambar 1 The Kirkpatrick Model

Penelitian yang penulis lakukan menggunakan Kirkpatrick model dengan mengevaluasi hasil *training* “*The Habits Of Effective Leader* (batch 1 dan batch 2)” yang diberikan kepada karyawan-karyawan STMIK PalComTech Palembang.

Evaluasi *training* yang penulis lakukan pada penelitian ini hanya mencapai *level* 2 (*Learning/Pembelajaran*), dengan tahapan-tahapan yang dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2 Tahapan-Tahapan Evaluasi Training

Berikut keterangan pada gambar 2:

1) Training Need Analysis (Analisa Kebutuhan Training)

Analisa kebutuhan *training* diperoleh dari para *leader*, dari analisa kebutuhan *training* didapat peserta yang akan mengikuti *training* sesuai dengan kebutuhan divisi tersebut.

2) Evaluasi Level 1 (Reaction atau Reaksi)

Evaluasi *level* 1 (*reaction* atau *reaksi*) diukur dengan mengumpulkan data dari peserta *training* dengan mengisi kuesioner *online* pada akhir *training*. Para peserta *training* diminta untuk memberikan penilaian mengenai kualitas nara sumber, kualitas pelatihan dan hasil yang didapat setelah mengikuti *training*.

- 3) Evaluasi Level 2 (Learning atau Pembelajaran)**
 Evaluasi *Level 2* (*learning* atau pembelajaran) dengan mengukur kemampuan para peserta *training* terhadap materi yang diberikan pada saat *training*. Pengukuran dilakukan secara *online*, yang diberikan kepada peserta sebelum (*pre-test*) dan sesudah (*post-test*) *training* dilakukan. Hasil dari *pre test* dan *post test* dibandingkan untuk mengetahui pengaruh dari pelatihan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

1) *Training Need Analysis* (Analisa Kebutuhan Training)

Analisa kebutuhan *training* “*The Habits of Effective Leader*” (*batch 1* dan *batch 2*) diperoleh langsung dari para *leader* untuk menentukan karyawannya yang akan diikutkan dalam *training* tersebut dengan mengisi *form* yang dikirim oleh divisi *training center* PalComTech, seperti yang dapat dilihat pada tabel 1 dan tabel 2. Ketentuan peserta *training* bisa dari *manager*, *supervisor* sampai ke *level staff*.

Tabel 1 Form Training Need Analysis “The Habits of Effective Leader (batch 1)”

No	Nama Peserta	Jabatan
1	D.Tri Octafian, S.Kom., M.Kom.	Pembantu Ketua 1
2	Alfred Tenggono, S.Kom., M.Kom.	Ketua Program Studi Teknik Informatika
3	Andri Saputra, S.Kom., M.Kom.	Ketua Program Studi Sistem Informasi
4	Atin Triwahyuni, S.T., M.Eng.	Kepala UPT Penjaminan Mutu
5	Febrianty, S.E., M.Si.	Kepala LPPM
6	Mahmud, S.Kom., M.Kom.	Manager UPT
7	Atiqah Awalina, S.H.	Kepala BAAK
8	Noverika Prihatin	Manager Maketing
9	Herlinda Kusmiati, S.Kom., M.Kom.	Dosen Tetap Program Studi Sistem Informasi
10	M. Ridho Ardiansyah, S.Kom.	

Tabel 2 Form Training Need Analysis “The Habits of Effective Leader (batch 2)”

No	Nama Peserta	Jabatan
1	Julita, S.Kom.	Pembantu Ketua 2
2	Farleven, S.I.Kom	Supervisor Career Center
3	Heri Yansyah	Supervisor UPT
4	Anasiska, S.E.	Supervisor Keuangan
5	Anna Mardila	Supervisor Sales & Marketing
6	Deka Safitri Iryani, A.Md.	Staff HRD
7	Eka Prasetya Adhy Sugraha, S.T., M.Kom.	Dosen Tetap

Dari hasil diskusi yang dilakukan dengan Ketua Yayasan STMIK PalComTech Palembang Bapak Hendri dan *trainer* yang membawakan materi *training* tersebut Bapak Cakrajono Lawoto, dirumuskan tujuan dari *training* “*The Habits of Effective Leader*” antara lain:

- a) Peserta memahami dan menerapkan pemahaman tentang efektivitas.
- b) Peserta memahami dan menerapkan prinsip-prinsip dan kebiasaan-kebiasaan yang menjadikan dirinya pemimpin yang efektif.

Tujuan tersebut digunakan untuk menyusun materi *training*, yang berlangsung selama dua hari pada pukul 08.00 sampai dengan 17.00 WIB, di kampus STMIK PalComTech Palembang. *Training need analysis* ini menghasilkan 10 orang peserta *training* untuk *batch 1* dan 7 orang peserta untuk *batch 2*.

2) *Evaluasi Level 1 (Reaction atau Reaksi)*

Evaluasi *level 1*, aspek yang diukur adalah tingkat kepuasan peserta *training* terhadap pelaksanaan *training* melalui kuesioner *online* yang dapat diakses pada *URL* berikut: <http://goo.gl/5Sqm5> dan <http://goo.gl/kUmz1K>, indikator penilaianya dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3 Indikator Penilaian Kuesioner

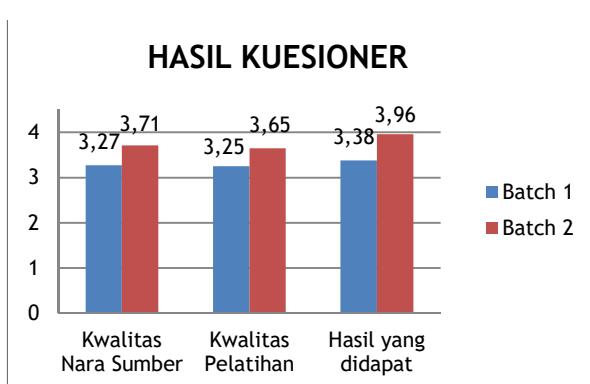
Indikator Penilaian	
Kwalitas Nara Sumber	
a.	Penguasaan materi pelatihan
b.	Wawasan dan pengalaman yang terkait materi pelatihan
c.	Kejelasan <i>trainer</i> dalam menyampaikan materi pelatihan
d.	<i>Trainer</i> menggunakan referensi dan analogi yang memang membantu peserta memahami materi
e.	<i>Trainer</i> memberi tugas dan bahan diskusi yang lebih membantu peserta memahami materi pelatihan
f.	Kesediaan <i>trainer</i> untuk mendengarkan pertanyaan atau pendapat peserta pelatihan
g.	Kejelasan jawaban yang diberikan <i>trainer</i> atas pertanyaan yang diajukan peserta
h.	Kemampuan <i>trainer</i> untuk membimbing diskusi terkait dengan materi pelatihan yang disampaikan
i.	Kemampuan <i>trainer</i> menghargai perbedaan pendapat antar peserta
j.	Kemampuan <i>trainer</i> menciptakan suasana pelatihan yang menyenangkan
k.	Kemampuan <i>trainer</i> untuk memotivasi peserta pelatihan
l.	Ketepatan waktu memulai pelatihan
m.	Kesesuaian durasi pelatihan dengan jadwal
n.	Diakhir pelatihan, <i>trainer</i> melakukan tes evaluasi dan <i>report/feedback</i> terhadap hasil belajar peserta
Kwalitas Pelatihan	
a.	Materi pelatihan yang disampaikan relevan dan dapat diterapkan dalam pekerjaan peserta
b.	Materi pelatihan bermanfaat sebagai bekal pengetahuan pelaksanaan pekerjaan dan mencapai target kinerja
c.	Metode yang digunakan dalam menyampaikan materi pelatihan membantu peserta untuk

Indikator Penilaian	
	mempelajari materi
d.	Peserta mengetahui tujuan dan target hasil pelatihan
e.	Peserta mengetahui jadwal dan topik pelatihan secara keseluruhan
f.	Selama pelatihan peserta diberi kesempatan menyampaikan masalah pekerjaan yang dihadapi
g.	Pelatihan ini sesuai kebutuhan PalComTech saat ini
h.	Pelatihan ini sesuai dengan kebutuhan PalComTech mencapai target: menjadi lembaga berprestasi tingkat nasional
i.	Pelatihan ini sesuai dengan kebutuhan PalComTech mencapai visi: menuju <i>world class</i>
j.	Lingkungan pelatihan dan suasana ruangan mendukung peserta untuk belajar
k.	Secara keseluruhan peserta puas mengikuti pelatihan yang diikuti
Hasil yang didapat	
a.	Berapa % kontribusi hasil pelatihan ini dapat membantu pelaksanaan pekerjaan Anda?
b.	Berapa % kontribusi hasil pelatihan ini dapat membantu mencapai target kinerja Anda?
c.	Berapa % kontribusi hasil pelatihan ini dapat membantu mencapai target kinerja divisi?
d.	Berapa % kontribusi hasil pelatihan ini dapat membantu mencapai target kinerja lembaga?

Peserta *training* diminta untuk memberikan penilaian mengenai kualitas nara sumber, kualitas pelatihan dan hasil yang didapat setelah mengikuti *training*. *Level 1* yang diperoleh dari peserta *training* “The Habits of Effective Leader” pada *batch 1* bernilai rata-rata 3,3 dan *batch 2* bernilai rata-rata 3,8. Hasil nilai *level 1* dapat dilihat pada tabel 4 dan gambar 1.

Tabel 4 Hasil Kuesioner

Indikator Penilaian	Hasil		Rata-Rata Index
	Batch 1	Batch 2	
Kualitas Nara Sumber	3,27	3,71	3,49
Kualitas Pelatihan	3,25	3,65	3,45
Hasil yang didapat	3,38	3,96	3,67
			Rata-rata
			51,8
			94



Gambar 1 Hasil Kuesioner

Berdasarkan evaluasi *level 1*, secara umum dapat disimpulkan bahwa peserta *training* memiliki reaksi yang cukup positif terhadap *training* yang mereka terima. Kualitas nara sumber, kualitas

pelatihan dan hasil yang didapat setelah mengikuti *training* dinilai sangat baik.

3) Evaluasi *Level 2 (Learning atau Pembelajaran)*

Evaluasi *level 2*, aspek yang diukur adalah pemahaman peserta terhadap materi *training*. Soal *test* dibuat berdasarkan materi yang diberikan pada saat *training*, yang bertujuan untuk mengukur seberapa besar daya serap materi oleh peserta *training*. Soal *test* tersebut diberikan kepada peserta *training* pada saat sebelum (*pre-test*) dan sesudah *training* (*post-test*) secara *online* yang dapat diakses pada URL berikut: *pre test* (<http://goo.gl/sybc9J>) dan *post test* (<http://goo.gl/mMQfx3>).

Hasil *pre-test* dan *post-test* (*level 2*) *training* “The Habits of Effective Leader” (*batch 1* dan *batch 2*) dapat dilihat pada tabel 5 dan 6.

Tabel 5 Hasil Pre-Test dan Post Test (Batch 1)

No	Nama Peserta	Nilai	
		Pre-Test	Post-Test
1	D.Tri Octafian, S.Kom., M.Kom.	50	93
2	Alfred Tenggono, S.Kom., M.Kom.	57	100
3	Andri Saputra, S.Kom., M.Kom.	53	93
4	Atin Triwahyuni, S.T., M.Eng.	53	97
5	Febrianty, S.E., M.Si.	47	77
6	Mahmud, S.Kom., M.Kom.	57	97
7	Atiqah Awalina, S.H.	47	97
8	Noverika Prihatin	47	93
9	Herlinda Kusmiati, S.Kom., M.Kom.	50	100
10	M. Ridho Ardiansyah, S.Kom.	57	93
	Rata-rata	51,8	94

Tabel 6 Hasil Pre-Test dan Post Test (Batch 2)

No	Nama Peserta	Nilai	
		Pre-Test	Post-Test
1	Julita, S.Kom.	63	97
2	Farleven, S.I.Kom	43	90
3	Heri Yansyah	33	83
4	Anasiska, S.E.	40	97
5	Anna Mardila	43	87
6	Deka Safitri Iryani, A.Md.	40	100
7	Eka Prasetya Adhy Sugraha, S.T., M.Kom.	67	100
	Rata-rata	47	93,4

Dari tabel 5 dan 6 diketahui bahwa rata-rata tingkat penguasaan materi oleh peserta *training* pada *pre-test* *batch 1* bernilai 51,8 dan pada *batch 2* bernilai 47, yang berarti kemampuan rata-rata peserta *training* terhadap materi belum cukup menguasai.

Setelah dilakukan *training* terjadi peningkatan kemampuan penguasaan materi pada *post-test batch 1* bernilai 94 dan pada *batch 2* bernilai 93,4. Berdasarkan evaluasi *level 2* yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kemampuan para peserta *training* dalam memahami materi *training* dapat dikatakan sangat menguasai.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan analisa yang penulis lakukan, maka penulis dapat menyimpulkan beberapa hal, yaitu sebagai berikut:

- 1) Evaluasi *level 1* (*reaction* atau reaksi) yang diperoleh dari peserta *training* “*The Habits of Effective Leader*” pada *batch 1* bernilai rata-rata 3,3 dan *batch 2* bernilai rata-rata 3,8. Secara umum dapat disimpulkan bahwa peserta *training* memiliki reaksi yang cukup positif terhadap *training* yang mereka terima. Kwalitas nara sumber, kwalitas pelatihan dan hasil yang didapat setelah mengikuti *training* dinilai sangat baik.
- 2) Evaluasi *level 2* (*learning* atau pembelajaran) rata-rata tingkat penguasaan materi oleh peserta *training* pada *pre-test batch 1* bernilai 51,8 dan pada *batch 2* bernilai 47, yang berarti kemampuan rata-rata peserta *training* terhadap materi belum cukup menguasai. Setelah dilakukan *training* terjadi peningkatan kemampuan penguasaan materi pada *post-test batch 1* bernilai 94 dan pada *batch 2* bernilai 93,4. Berdasarkan evaluasi *level 2* yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kemampuan para peserta *training* dalam memahami materi *training* dapat dikatakan sangat menguasai.

V. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka penulis memberikan saran-saran untuk penulis selanjutnya agar evaluasi *training* yang dilakukan jangan hanya sebatas *level 1* (*reaction* atau reaksi) dan *level 2* (*learning* atau pembelajaran) saja tetapi *level 3* (*behaviour* atau perilaku) dan *level 4* (*results* atau hasil) juga dilakukan evaluasi agar mendapatkan hasil evaluasi *training* yang maksimal.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada suami dan anak tercinta Mas Ardianto dan Farrel Naufal Hanif atas pengertian dan dukungannya selama ini.

REFERENSI

- [1] Rukmi Hendang Setyo, Novirani Dwi & Ahmad Sahrul, (2009), *Evaluasi Training dengan Menggunakan Model Kirkpatrick (Studi Kasus Training Foreman Development Program di PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon)*, 5th National Industrial Engineering Conference, Surabaya.
- [2] Sopacua Evie & Budijanto Didik, (2007), *Evaluasi 4 Tahap dari Kirkpatrick sebagai Alat dalam Evaluasi Pasca Pelatihan*, Buletin Penelitian Sistem Kesehatan | Volume 10, Nomor 4, Surabaya.
- [3] Sitorus Marina Hotna & Tania Pamela, (2012), *Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan Berdasarkan Konsep Kirkpatrick & Kirkpatrick: Studi Kasus di PT. X Bandung*, Simposium Nasional RAPI XI Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Surakarta, Sukoharjo.
- [4] Aminah Hania, (2015), *Model Evaluasi Kirkpatrick dan Aplikasinya dalam Pelaksanaan Pelatihan (Level Reaksi dan Pembelajaran) di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perum Jakarta*, Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) | Volume 6, Nomor 1, Jakarta.
- [5] Blanchard, P.N & Thacker, T.W., (2007), *“Effective Training: Systems, Strategies, and Practices”*, 3rd Edition, Pearson Education, Inc., United State of America.
- [6] Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D., (2006), *“Evaluating Training Programs”*, 3rd Edition, Berret-Koehler Publisher, Inc., San Francisco.
- [7] Philips, Jack J., Stone, Ron Drew, (2002), *“How to Measure Training Result”*, Mc-Graw Hill, New York.