

# FACT ACADEMY

## OBRAZOVANJE CFO-a BUDUĆNOSTI



**Dr. Franziska Bouley**  
Horváth Akademie, Inhouse Seminar Manager



**Jasmin Engel**  
Horváth Akademie, Inhouse Seminar Leader  
Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE), EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Director Executive Education



**Prof. Dr. Ronald Gleich**  
Horváth Akademie, Director  
Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE), EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Director



**Dr. Pia Offenberger**  
ATO-TECH Group, Corporate Controlling Manager

Upravljanje talentima postalo je glavni izazov u području odgovornosti CFO-a, a sve češće se rješava i organizira putem edukacijskih programa kao što je FACT (Finance, Accounting, Controlling, Tax) *Academy*. U ovom su članku prikazani parametri bitni za izradu *FACT Academyja*, navedene su varijante primjene na temelju primjera iz prakse i opisani su čimbenici uspjeha kod same implementacije.

### 1. Povećana potreba za obrazovanjem zbog povećanih zahtjeva na području odgovornosti CFO-a

Područje CFO-a se zbog digitalizacije i rastuće dinamike te kompleksnosti konkurencije nalazi u promjeni i pritom preuzima prije svega **stratešku ulogu** (Nobach i Immel, 2017., str. 79.). Kako bi se poduzeće moglo uspješno nositi s novim izazovima, **povećala se potreba za prikladnim talentima**. Oni bi, osim stručnog znanja u nekom području (npr. financije), trebali imati i kvalifikacije u drugim stručnim područjima (npr. računovodstvo, kontroling i porezi) te posjedovati multidisciplinarnu kompetenciju (Niedermayr-Kruse i Losbichler, 2016., str. 58.). Trećina ispitanih rukovoditelja u istraživanju smatra da u sljedeće tri godine neće pronaći prikladnog kandidata s tako širokim profilom kompetencija kako bi popunili prazne pozicije u financijskom području (Deloitte, 2013., str. 6.). Zbog toga postoji potreba za **sveobuhvatnim razvojem kompetencija u području odgovornosti CFO-a** koju je moguće ostvariti u

okviru *FACT Academyja* s posebnom prilagodbom za svaku pojedinu tvrtku.

Cilj ovog rada je prikazati parametre za oblikovanje okvirnog modela koje treba definirati u strukturi *FACT Academyja*. Važno je definirati ciljnu skupinu, temu i ciljeve učenja, a iz toga je moguće izvesti sadržaje, metode i oblike poučavanja te provesti proces implementacije samostalno u poduzeću (*to make*) ili pronaći partnera koji će ga provesti (*to buy*). Na temelju dva primjera iz prakse prikazat će se koji čimbenici mogu utjecati na *make-or-buy* odluku te koje je faktore uspješnosti važno uzeti u obzir.

### 2. Kvalifikacije sljedeće generacije CFO-a: uloga *FACT Academyja*

Interna akademija FACT strukturirana je primjena grupnih aktivnosti obrazovanja u kojem sudjeluju pojedini odjeli i odjel ljudskih resursa kako bi otkrili talente, grupirali ih, poticali i razvijali u **cilju osiguranja budućih kadrova u**

Članak je objavljen uz dopuštenje iz izvora časopisa „CONTROLLING“, Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 2/2018

## ” Konceptcija FACT *Academyja* mora biti usko povezana s ciljevima poduzeća odnosno poslovnog područja

**području financija.** Kako bi održali razvoj poduzeća, važno je ciljeve i sadržaje obrazovanja izvoditi iz strategije poduzeća i pojedinog odjela i provoditi planiranje, razvoj i njegovanje kompetencija kod djelatnika. Kako bi se to omogućilo, važno je uzeti u obzir parametre sa slike 1.

### Definiranje ciljne skupine i tema

Definiranje ciljne skupine je odlučujući korak kako bi se prilagodili sadržaji planiranih mjera obrazovanja potrebama poduzeća. Parametri u **analizi ciljne skupine** su osobine ličnosti, obrazovanje i karakteristike posla (npr. linijska ili projektna odgovornost) i funkcionalna pripadnost (svi članovi područja odgovornosti CFO-a, samo neki ili i slične funkcije).

Jedna varijanta predstavlja izbor **ključnih pozicija** koje su u prvom koraku obuhvaćene mjerama obrazovanja. U drugom koraku slijedi kaskadiranje na ostale pozicije u poduzeću (Quilling i Nicolini, 2007., str. 15.). Mjere obrazovanja mogu se prikazati od **jako specifičnih** (npr. kontroling nabave) do sveobuhvatnih, koje se odnose na sva područja FACT-a. Budući da odgovornost rukovodećeg osoblja pretpostavlja barem osnovno znanje iz svih područja FACT-a, trend ne zahtijeva potpunu stručnost, nego osnovne kvalifikacije u svim područjima.

### Poveznica sa strategijom poduzeća tj. odjela: definiranje ciljeva poduzeća tj. odjela

Ciljevi poduzeća tj. odjela mogu se sažeti na sljedeći način:

- **Razvoj djelatnika:** Na prvom mjestu je posredovanje znanja i školovanje multidisciplinarnih kompetencija koje su potrebne za promijenjenu ulogu poslovnog partnera u području odgovornosti CFO-a (Schäffer *et al.*, 2016., str. 19.). Mjera može dati značajan dopri-

nos ciljanom razvoju djelatnika pomoću usmjerenosti FACT *Academyja* na jasan profil kvalifikacije, temeljen na multidisciplinarnim i stručnim kompetencijama (Niedermayr-Kruse *et al.*, 2015., str. 548.).

- **Planiranje budućih djelatnika:** Dosljedno planiranje budućih djelatnika može učiniti financijski sektor atraktivnim i povećati transparentnost potrebnih zahtjeva. Za djelatnike su odluke iz odjela ljudskih potencijala važne. Paralelno mogu ciljano raditi na planiranju vlastite karijere (Niedermayr-Kruse *et al.*, 2015., str. 548.).
- **Financijska transformacija:** U okviru financijske transformacije, sveobuhvatne optimizacije poduzeća i procesa u financijskom sektoru, FACT *Academy* može poslužiti kao pokretač promjena (Schäffer *et al.*, 2016., str. 20.) jer su komunikacija, školovanje i upravljanje programima međusobno povezani i koordinirani. Osim toga, moguće je postići promjenu u načinu razmišljanja i napraviti mrežu koja će dati novi zamah u poduzeću.
- **Change-pratnja: Što se tiče inicijativa za promjenom,** FACT *Academy* može osigurati kontinuirani i transparentni protok informacija među djelatnicima, uspostaviti stabilan komunikacijski put i osposobiti djelatnike da znaju reagirati u novim situacijama (Krämer, 2012., str. 93.).
- **Osobni marketing:** Mogućnost strukturiranog usavršavanja i perspektiva u razvoju karijere u području CFO-a može biti razlog da kandidat odabere upravo tog poslodavca (Kauffeld, 2010., str. 19.; Niedermayr-Kruse *et al.*, 2015., str. 547.).
- **Razvoj zajednice:** FACT *Academy* može podupirati razmjenu i umrežavanje sudionika te pomoći pri uspostavljanju važnih kontakata u svakodnevnom poslu (Kauffeld, 2010., str. 19; Schäffer *et al.*, 2016., str. 19.).

Slika 1. Struktura FACT *Academyja* s parametrima oblikovanja

<b>Ciljna skupina</b>	Svi članovi područja odgovornosti CFO-a	Ključne pozicije	Slične funkcije	Ostali		
<b>Tema</b>	Posebna tema	Financije, kontroling		FACT (Finance, Accounting, Controlling, Tax)		
<b>Ciljevi poduzeća tj. odjela</b>	Razvoj djelatnika	Planiranje budućih djelatnika	Financijska transformacija	Change - pratnja	Osobni marketing	Razvoj zajednice
<b>Ciljevi učenja</b>	Stručna i metodička kompetencija	Osobna kompetencija		Socijalno - komunikativna kompetencija	Kompetencija aktivnosti i primjene	
<b>Ciljevi poučavanja</b>	Generički sadržaji	Interni sadržaji poduzeća		Najbolja praksa		
<b>Oblik učenja</b>	Sinkroni		Asinkroni			
<b>Način provedbe</b>	Make	Buy	Suradnja			
<b>Suradnja</b>	Bez partnera	Jedan partner	Više partnera			

Izvor: autori rada.



## Ovisno o prevladavajućoj kulturi učenja i postavljenim ciljevima, odabire se format podučavanja

### Definiranje ciljeva i sadržaja učenja

Sljedeći korak je **definiranje ciljeva učenja** za određenu ciljnu skupinu. Preporučuje se ići korak po korak. Prema tome, cilj učenja je sveobuhvatna mjera raspodijeljena na pojedine jedinice učenja. Ako su ciljevi učenja jasno formulirani, moguće je iz njih izvesti sadržaje i metode učenja.

Sadržajno oblikovanje mjera kvalifikacije ovisi o definiranom cilju. Ako se radi o **stručnoj osnovnoj kvalifikaciji**, fokus može biti na promicanju čisto generičkog (stručnog) znanja. Ako su sudionici ambiciozniji i žele poboljšati vlastito područje djelovanja, važno je postići suglasje u **tri područja: generičkom promicanju znanja, najboljoj praksi (izvan vlastitog poduzeća) i specifičnim područjima u poduzeću** (Quilling i Nicolini, 2007., str. 17.).

### Utvrđivanje oblika učenja

Ovisno o prevladavajućoj kulturi učenja, dostupnim resursima, utvrđenim ciljevima i sadržajima učenja te sastavu ciljne skupine, utvrđuje se oblik učenja, koji se može sastojati od **sinkronog** ili **asinkronog oblika učenja** (vidi sl. 2.).

Kod sinkronog učenja između trenera i djelatnika je (gotovo) **neprekidna komunikacija**, čak i ako se nalaze na različitim mjestima, npr. u virtualnoj učionici. Ostali sinkroni oblici su seminari i konferencije. Tu je omogućena direktna razmjena, ali zahtijeva točno određeno vrijeme za sve sudionike.

Asinkrono učenje u potpunosti se odvija **digitalno i samostalno**, pri čemu je interakcija između trenera i djelatnika s vremenskim pomakom. Primjeri za asinkrone oblike su *Computer Based Trainings* te *Web Based Trainings*, ako se ne emitiraju uživo.

Kao posebno prikladno neprekidno učenje pokazao se hibridni oblik seminara i e-učenja, takozvano **Blended Learning** (Erpenbeck *et al.*, 2015., str. 2.). **Prednosti** su da sudionici tijekom faze e-učenja samostalno upravljaju procesom učenja te prema individualnim potrebama mogu učiti neovisno o mjestu i vremenu.

E-učenje u pravilu omogućuje brzi pristup informacijama. Pomoću jedinica iz e-učenja u pripremi ili nakon

predavanja može se povećati njihova učinkovitost. Vrijeme prisutnosti je moguće skratiti ili se više usmjeriti na sadržaje u kojima je instruktor prisutan jer su temeljni pojmovi obrađeni u prethodnim jedinicama. Osim toga, raspoređivanjem sadržaja učenja u nekoliko termina postiže se bolji učinak učenja u odnosu na prezentiranje sadržaja u jednom terminu, tj. u vidu predavanja. Učenje unaprijed može se smanjiti pomoću dobro usklađenog koncepta *blended learninga* u korist održivosti i direktne primjene u praksi. Predavanja omogućuju direktnu diskusiju sa stručnjacima i kolegama, pri čemu se jačaju socijalni kontakti i prenose iskustva (Schäffer *et al.*, 2016., str. 23.).

### Utvrđivanje načina provedbe i oblika suradnje

U primjeni je moguće birati između **make** (vlastita struktura *FACT Academyja*), **buy** (struktura eksternog partnera) ili **co-creation** (zajednička struktura s eksternim partnerom). Prednost *makea* je razvoj vlastitih trenerskih sposobnosti, neovisnost o trećoj strani i izvršavanje posebnih zahtjeva. No kod jako specifičnih zahtjeva uspostavljanje *FACT Academyja* zajedno sa specijaliziranim partnerom ima smisla ako se ostvari pristup stručnjacima, novim idejama, najboljoj praksi, kao i infrastrukturi (npr. digitalna platforma za učenje). Osim toga, povećava se fleksibilnost u primjeni jer su stručnjaci raspoloživi neovisno o linijskoj funkciji.

Slika 2. Sinkroni i asinkroni oblici učenja

Sinkroni oblici učenja	Asinkroni oblici učenja
Prezentacija	<i>Computer Based Training</i>
Konferencija	<i>Non-live Web Based Training</i>
	<i>Live Web Based Training</i> u obliku npr. virtualne učionice/webinara ili tečaja <i>Massive Open Online</i>
	<i>Face-to-face</i> razgovor
Predavanje	

Izvor: autori rada.

Budući da organizator usavršavanja može podijeliti troškove na više klijenata, moguće su i uštede na troškovima u odnosu na vlastitu proizvodnju što se tiče infrastrukture, administracije i razvoja programa (Galanki *et al.*, 2008., str. 2333.; Gainey i Klaas, 2002., str. 17.; Stroh

### NAJVAŽNIJE ČINJENICE

- *FACT Academy* je pristup za strukturirano i sveobuhvatno usavršavanje u području financija.
- Potrebna je sveobuhvatna kvalifikacija u području *FACT-a* kako bi se mogla razvijati karijera djelatnika u sektoru CFO-a.
- Suradnjom s vanjskim pružateljem usluga moguće je ostvariti pristup modernoj infrastrukturi i najboljoj praksi te povećati fleksibilnost i kvalitetu.



Kod odluke *make* ili *buy* važno je uzeti u obzir raspoloživost internih resursa

Slika 3. Razlozi za *make* i *buy*

Razlozi za <i>make</i>	Razlozi za <i>buy</i>
Razvoj vlastitih trenerskih sposobnosti	Pristup stručnjacima i znanju
Neovisnost o vanjskim suradnicima	Pristup novim idejama i najboljoj praksi
Izvršavanje posebnih zahtjeva npr. dizajn treninga	Pristup infrastrukturi
	Fleksibilnost u raspoloživosti trenera
	Smanjenje troškova u odnosu na vlastitu proizvodnju
	Aktualnost u sadržajima i metodama poučavanja
	Poboljšanje kvalitete
	Fokus na glavnu djelatnost u području usavršavanja i <i>outsourcing</i> sporednih tema

Izvor: autori rada.

i Treehuboff, 2003., str. 22.). Slika 3. prikazuje prednosti za načine provedbe *make* i *buy*.

**Co-creation** kao međuoblik predstavlja aktivnu suradnju između poduzeća i vanjskog partnera. Moguće je kombinirati prednosti načina *make* i *buy*. Intenzivna razmjena između oba partnera i uska međusobna suradnja na razvoju su važne za uspjeh kako bi se ostvario dobar sadržajni prijenos. Implicitno znanje poduzeća se daje na uvid vanjskom partneru samo ako je povezan s poduzećem. Zato je potrebno temeljito i otvoreno suglasje s važnim dionicima u poduzeću. U suradnji s partnerom potrebno je uspostaviti suradnju s obostranim povjerenjem koja se temelji na jasnom dogovoru prema točkama u ugovoru kako bi se osigurao uspjeh mjera (Gainey i Klaas, 2002., str. 22.). Izrada dizajna i dokumenata treninga zahtijeva puno više vremena dok se ne usuglase obje strane za razliku od *make* ili *buy* odluka. Dodana vrijednost se prije svega očituje u tome da sudionici profitiraju na stručnom znanju internih i vanjskih kolega.

Drugi aspekt kod odluke *make*, *buy* ili *co-creation* je **raspoloživost internih resursa za upravljanje part-**

#### IMPLIKACIJE ZA PRAKSU

- osigurati pristanak top menadžmenta i odgovarajuću komunikaciju
- aktivno povezati interne moderatore i pomoću osobne razmjene omogućiti stvaranje mreža
- iskoristiti mogućnosti *blended learninga* kako bi se povećala učinkovitost usavršavanja
- povećati motivaciju sudionika pomoću individualnih poticaja i pohvala.

**nera** (fakulteti, organizator ili treneri). Uglavnom, koordinacija je zadatak u odjelu ljudskih potencijala. Ako se odluči za način *make*, treba paziti da je interni nalogodavac sposoban osigurati resurse za razvoj stručnih sadržaja. U većini slučajeva se zadaci delegiraju a da nije osiguran dodatni kapacitet za izradu sadržaja. Utrošak vremena za koordinaciju zadataka u internim odjelima je značajan. Ako se odluči za način *buy*, utrošak vremena za koordinaciju zadataka raste često s brojem partnera jer je potrebno osim dizajna pojedinih mjera razviti i usuglasiti i oblike učenja.

### 3. Primjer iz prakse *co-creation*: FACT Academy u području financijskih usluga

Prvi primjer iz prakse ima koncept i primjenu trening programa za poduzeće u području financijskih usluga. Ciljna skupina su bili **međunarodni talenti i potencijali s izglednim pozicijama senior menadžera ili CFO-a u stranim društvima**. Sudionici su trebali dobiti osnovna stručna znanja iz bankarskog područja (računovodstvo, kontroling, krediti, upravljanje rizicima i riznica) i na taj način steći sveobuhvatnu osnovu. Stečeno znanje bi trebalo znati primijeniti neposredno u praksi. Nadalje bi se sudionici trebali osobno usavršavati i proširiti vlastitu internu mrežu. Koncept sadržaja učenja je napravila treća strana. Pomoću mjere *train-the-trainer* sadržaji učenja se prema uspješnom konceptu predaju stručnjacima iz ovlaštenog poduzeća koji preuzimaju veliki dio provođenja treninga. Interne module školovanja zamjenjuju seminarski dani pod vodstvom docenata s fakulteta. Kako bi se osigurao transfer znanja, koncipiran je strateški projektni zadatak koji je bio dio završnog ispita. Kvalitetu mjere je osiguralo znanstveno vodstvo fakulteta, a uspjeh su sudionici potvrdili na ispitu.

**Kritički faktor za uspjeh** u primjeni je ovdje bilo intenzivno usuglašavanje između internog i eksternog trenera u konceptu, pri čemu je izrada didaktičkog koncepta rezultirala neprekidnim sidrenjem zajednički definiranih ciljeva učenja. Budući da su vezano za koncept sadržaji i materijali školovanja predani internim stručnjacima, kvaliteta mjere *train-the-trainer* značajno je dobila na važnosti.

**Zaključak:** U ovom primjeru je interno znanje upotrijebljeno za kvalifikaciju talenata. Sudionici na taj način stječu sveobuhvatno znanje specifično za poduzeće. Umrežavanje u poduzeću se ojačava tako da se treneri seniori miješaju s talentima te se tako jača povezanost u sektoru financija. Akreditacijom programa na fakultetu se potvrđuje da su sadržaji programa znanstveno priznati. *Buy-in* CFO-a i angažman trenera i koordinatora znatno pridonose uspjehu.



## Buy-in u organizaciji je odlučujući faktor za uspješnu implementaciju FACT Academyja

### 4. Primjer iz prakse buy: FACT Academy za dobavljača automobila

Drugi primjer iz prakse sadrži koncept i implementaciju programa planiranja **budućeg rukovodećeg kadra za međunarodne top talente** kod dobavljača automobila. CFO je zajedno s odjelom ljudskih potencijala razradio profil kvalifikacija u kojem su opisane stručne i multidisciplinarnе kompetencije za pojedina CFO područja. Na temelju tog profila kvalifikacija identificirani su talenti s potencijalom za menadžerske pozicije. Kako bi se talentima pomoglo u ciljanom razvoju, napravljena je sveobuhvatna mjera usavršavanja u svim područjima FACT-a. I koncept i implementacija provedeni su u suradnji sa specijaliziranim partnerom za usavršavanje kako bi specijalisti dobili znanja u svim područjima FACT-a, najboljoj praksi i *benchmarku*, a eksperti u *blended learningu* i relevantnoj infrastrukturi.

Ciljevi mjere su bili:

- omogućiti znanja *state of the art* i najbolju praksu za top talente
- senzibilizirati za izazove specifične za poduzeće
- proširiti kompetencije u područjima graničnim s financijama i napraviti široku osnovu znanja
- pripremiti budući rukovodeći kadar za njihovu kasniju ulogu, obvezati ih i ponuditi perspektivu te
- stvoriti internu mrežu i generirati zajednički način razmišljanja.

Razvijeni koncept učenja sastojao se od po jednog modula za svako od područja FACT-a. Svaki od tih modela imao je moderatora iz poduzeća koji je bio odgovoran za sadržaj te kao predavač za specifičnosti poduzeća vezan za termine predavanja. Cjelokupni program bio je dostupan na platformi za učenje u vidu materijala ili foruma za raspravu.

Program je koncipiran u obliku *blended learninga*. Tako su sudionici na početku svakog modula proveli samoprocjenu na platformi za učenje. Ovisno o rezultatima, na platformi su dobili preporuke za učenje u vidu literature ili videofilmova koje su sami mogli razraditi te su služili kao priprema za sjednice ili za pojašnjavanje znanja. Sudionici su zatim tijekom cijelog programa u malim skupinama radili na strateški relevantnom projektu iz područja CFO-a koji su zatim prezentirali pred članovima područja odgovornosti CFO-a.

Međusobnu razmjenu i izgradnju mreže potaknuli su neformalni razgovori ili razgovori u formi okruglog stola. Na temelju početnog profila kvalifikacije definirana su područja učenja za individualno poticanje talenata u kojima su se sudionici trebali usavršavati uz pomoć. Dodatno su mogli zatražiti i individualnog trenera.

**Kritički faktori za uspjeh:** U primjeni se ovdje pokazao *buy-in* poduzeća na razini uprave i pojedinih odjela. Podrška CFO-a bila je odlučujuća kako bi se motiviralo

djelatnike na sudjelovanje i potaklo ih na prihvaćanje mjere. Stoga su odjel za razvoj u ljudskim potencijalima i CFO proveli intenzivni interni marketing kako bi istaknuli zajedničke ciljeve. Nadalje je bila važna obveza moderatora kako bi se osigurala važnost sadržaja i stalan pregled. U konceptu je osim jasnog imenovanja osoba odgovornih u projektu bilo odlučujuće ostvariti snažnu suradnju između partnera, trenera, odjela ljudskih potencijala i ostalih odjela.

**Zaključak: Što su jače povezani vanjski partneri i što više znanja imaju o poduzeću i branši,** to bolje mogu sastaviti sadržaje poučavanja i shvatiti mjeru kao ciljani poticaj za talente u poduzeću. Sudionike je uprava posebno motivirala putem individualnih poticaja i procjena, kao i na temelju projektnih rezultata.

### 5. Faktori za uspjeh

Osnivanje FACT Academyja rezultira trajnim razvojem poduzeća, a njegova realizacija u velikoj mjeri ovisi o uspješnoj implementaciji. Slika 4. prikazuje faktore uspjeha koji se odnose na organizacijske i metodičko-didaktičke aspekte.

U **organizacijskom dijelu** je važno dosljedno usmjeriti koncept prema ciljnoj skupini i prilagoditi njihovim potrebama te sadržaj detaljno usuglasiti s odjelima. Kako bi se osigurala trajna implementacija, sve treba uskladiti s glavnim HR instrumentima, kao što su strategija ljudskih potencijala i sustav upravljanja učinkom (Niedermayr-Kruse *et al.*, 2017., str. 55.; Möller *et al.*, 2017., str. 67.). Ciljana i profesionalna komunikacija uz integraciju top menadžmenta i ostalih dioničara u sva relevantna područja poduzeća pridonose transparentnosti ciljeva, koristi i vrijednosti mjere usavršavanja. Sljedeći važan faktor za uspjeh u primjeni je učinkovito upravljanje trenerima koji omogućuju jednostavniju koordinaciju između internih i eksternih trenera.

Učinkovito upravljanje programima i strukturirano upravljanje kvalitetom pomažu da se prepoznaju odmaci od definiranih ciljeva i da se povratne informacije sudionika primijene u oblikovanju mjera. FACT Academy je uspješna ako omogućuje stvaranje mreža tako da nastaju sinergijski učinci koji utječu na svakodnevnicu (Schäffer *et al.*, 2016., str. 24.; Nobach i Immel, 2017., str. 82.).

Kod **metodičko-didaktičkih aspekata** je važno spomenuti integraciju stručnjaka iz područja CFO-a za definiranje zahtjeva i ciljeva učenja kao faktora uspjeha. Jasnim fokusom na ciljeve učenja i učinke moguće je odabrati prikladne metode i oblike. Ako se primjenjuju koncepti *blended*



Etabliranjem FACT Academyja pruža se potencijal za održivi razvoj organizacije

*learninga*, pripremne mjere i one kasnije moraju biti dobro usklađene i imati dodatnu korist za sudionika. Naprednije mjere, npr. popratna događanja vezana za određenu temu, trebaju pridonijeti tome da sudionici ciljeve učinka trajno implementiraju u radnu svakodnevicu.

## 6. Zaključak

Promjene u području odgovornosti CFO-a i potreba za stalnim usavršavanjem stručnjaka i rukovodećeg kadra postale su trend koji je s obzirom na promijenjene uv-

jete nemoguće zaustaviti. Za uspjeh takvog načela odlučujući su sljedeći faktori: za uspjeh *FACT Academyja* važan je koncept **specifičan za poduzeće** i dosljedno oblikovanje prema **potrebama identificirane ciljne skupine**. Kao posebno važan parametar pokazala se i priprema resursa te njihovo aktivno sudjelovanje u procesima planiranja i implementacije. Ako se posebna pažnja posveti tim faktorima, *FACT Academy* može poslužiti kao važan i aktualan instrument za uspješno upravljanje talentima.

Slika 4. Faktori uspjeha kod organizacije pri osnivanju *FACT Academyja*

Organizacijski aspekti	Metodičko-didaktički aspekti
✓ Orijentacija na ciljne skupine	✓ Integriranje važnih dionika u koncept
✓ Integriranje u ciljeve poduzeća tj. područja i glavne instrumente ljudskih potencijala	✓ Definiranje konkretnih ciljeva učenja i učinka
✓ Obveza top menadžmenta	✓ Dizajn treninga prema mjerama
✓ Učinkovito upravljanje trenerima	✓ Definiranje primjerenih metoda
✓ Strukturirano upravljanje kvalitetom	✓ Primjena <i>Blended Learninga</i>
✓ Učinkovito upravljanje programima	✓ Definiranje kontinuiranih mjera
✓ Stvaranje mreža	

Izvor: autori rada.

## Literatura

Deloitte (2013.) *Business partners needed*, Results of Deloitte's 2013 global finance talent survey

Erpenbeck, J., Sauter, S. i Sauter, W. (2015.) *E-Learning und Blended Learning*, Selbstgesteuerte Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung, 1. Aufl., Berlin/Heidelberg

Gainey, T. W./Klaas, B. S. (2002.) *Outsourcing the Training Function*, Results from the Field, in: *Human Resource Planning*, 25. Jg., H. 1, str. 16.–22.

Galanki, E., Bourantas, D. i Papalexandris, N. (2008.) *A decision model for outsourcing training functions, distinguishing between generic and firm job-specific training content*, in: *International*

*Journal of Human Resource Management*, 19. Jg. (2008), H. 2, str. 2332.–2351.

Goretzki, L. i Weber, J. (2010.) *Der Wandel der Controller, Eine rollentheoretische Betrachtung am Beispiel der Hansgrohe AG*, in: *Controlling & Management*, 54. Jg., H. 3, str. 163.–169.

Kauffeld, S. (2010.) *Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*, 1. Aufl., Berlin/Heidelberg

Krämer, M. (2012.) *Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung*, 2. Aufl., Göttingen

Möller, K., Seefried, J., Wirnsperger, F. (2017.) *Wie Controller zu Business Partnern werden*, in: *Controlling &*

*Management Review*, 61. Jg., H. 2, str. 64.–67.

Niedermayr-Kruse, R. i Losbichler, H. (2016.) *Ein Leitfaden für die Controller Entwicklung*, in: *Controlling & Management Review*, 60. Jg., H. 4, str. 58.–62.

Niedermayr-Kruse, R., Schulze, M. i Thiele, P. (2015.) *Kompetenzmanagement im Controlling mithilfe des Controller-Kompetenzmodells der IGC*, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 27. Jg., H. 10, str. 541-549.

Niedermayr-Kruse, R., Rezek, C. i Schmutterer, B. (2017.) *Controller-Entwicklung bei Telekom Austria*, in: *Controlling & Management Review*, 61. Jg., H. 1, str. 50.–55.

Nobach, K. i Immel, C. (2017.) *Vom Controller zum Business Partner bei Bosch*, in: *Controlling & Management Review*, 61. Jg., H. 3, str. 78-85.

Quilling, E. i Nicolini, H. J. (2007.) *Erfolgreiche Seminargestaltung, Strategien und Methoden in der Erwachsenenbildung*, 1. Aufl., Wiesbaden

Schäffer, U., Frensemeier, D., Radtke, B. i Schiller, R. (2016.) *Wir suchen nach den optimalen Lernmethoden*, in: *Controlling & Management Review*, 60. Jg., H. 5, str. 18.–25.

Stroh, L. K. i Treehuboff, D. (2003.) *Outsourcing HR Functions, When – and When Not – to Go Outside*, in: *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10. Jg., H. 1, str. 19.–28.