Evaluating Training

EVALVIRANJE USPOSABLJANJA

KAZALO

I. MERJENJE REZULTATOV

1. Analiza potreb po usposabljanju
2. Proces potreb po usposabljanju
3. Metode usposabljanja
4. Priprava programa
5. Povratna informacija udeležencev
6. Interes in sodelovanje
7. Poučevanje
8. Inštruiranje
9. Stil trenerja
10. Profil trenerja – samoocenitev
11. Profil trenerja – ocenitev udeležencev
12. Ocenitev rezultata
13. Ocenitev spretnosti izvajanja
14. Samoocena udeležencev
15. Odzivi udeležencev
16. Kaj ste se naučili
17. Predstavitev skupinskega učenja
18. Povzetek o naučenem

II. MERJENJE UČINKA

19. Narišite sliko
20. Merljivi kriteriji
21. Napišite zgodbo
22. Nedokončane izjave
23. Dnevnik učenja
24. Vprašalnik o učinku

I. Merjenje rezultatov

V tem poglavju je predstavljenih 18 instrumentov z gradivom, pripravljenim za uporabo, s katerimi boste lahko izmerili obseg učenja zaposlenih – tega, kaj so dosegli, in njihovih dojemanj.
Instrumenti so naslednji:

1. ANALIZA POTREB PO USPOSABLJANJU
2. PROCES POTREB PO USPOSABLJANJU
3. METODE USPOSABLJANJA
4. PRIPRAVA PROGRAMA
5. POVRATNA INFORMACIJA UDELEŽENCEV
6. INTERES IN SODELOVANJE
7. POUČEVANJE
8. INŠTRUIRANJE
9. STIL TRENERJA
10. PROFIL TRENERJA – SAMOOCENITEV
11. PROFIL TRENERJA – OCENITEV UDELEŽENCEV
12. OCENITEV REZULTATA
13. OCENITEV SPRETNOSTI IZVAJANJA
14. SAMOOCENA UDELEŽENCEV
15. ODZIVI UDELEŽENCEV
16. KAJ STE SE NAUČILI
17. PREDSTAVITEV SKUPINSKEGA UČENJA
18. POVZETEK O NAUČENEM

Za učinkovito merjenje rezultatov usposabljanja nam mora biti jasno, kakšen je trenutni nivo znanja zaposlenih ter kakšno naj bi bilo njihovo znanje in razumevanje, tehnične in vedenjske spretnosti, ki jih morajo doseči, skladno s predvidenimi cilji.

V instrumentih so uporabljene različne tehnike, kot na primer:
- vprašalniki in ocenjevalne lestvice
- ocena rezultata
- praktična ocenitev
- samolepilni lističi in demonstracijske table
- predstavitve
- intervjuji

Instrumenti skupaj z vnaprej pripravljenimi materiali obsegajo:
- jasen opis, na osnovi katerega lahko ocenite primernost instrumenta za vaše potrebe;
- namig, kdaj je primerno uporabiti instrument;
- seznam potrebnih pripomočkov;
- predstavitev možnih metod za izvedbo instrumenta;
- navodila, kako najbolje izkoristiti instrumente;
- predlogi za pripravo zaključkov in poročil o rezultatih

1. Dojemanje organizacije

Ta instrument omogoča, da razmislite, kako ste identificirali potrebe po usposabljanju, kako se te potrebe povezujejo z delom, in kako učinkovito na osnovi procesa analize potreb zagotavljate vključevanje pravih ljudi v usposabljanje. Instrument lahko uporabimo tako za enkratna usposabljanja kot za daljše programe.

Instrument je primeren za izvedbo:

- ob zaključku analize potreb po usposabljanju, da lahko morebitne probleme odpravimo že pred začetkom usposabljanja;
- ob zaključku usposabljanja za pregled rezultatov;
- pred izvajanjem prihodnje analize potreb po usposabljanju.

2. Proces potreb po usposabljanju

Ta instrument dopolnjuje Instrument 1, saj zbira vtise udeležencev o načinu ugotavljanja njihovih potreb po usposabljanju in njihova pričakovanja glede usposabljanja.
Primeren je tako za enkratne kot daljše programe.

Instrument je primeren:

- ob koncu faze analize potreb po usposabljanju za razrešitev morebitnih problemov pred samim začetkom usposabljanja;
- po usposabljanju kot dodatni mehanizem za ugotavljanje vpliva ugotavljanja potreb na dosežene rezultate.

3. Metode usposabljanja

Z »Metodami usposabljanja« mislimo na možnosti, kot so tečaji zunaj delovnega mesta, odprto učenje, poučevanje na delovnem mestu in tako dalje. S tem instrumentom lahko izmerite ali ste izbrali prave metode usposabljanja oziroma pravo kombinacijo metod. Instrument je primeren za vse oblike usposabljanja.

Glavni namen uporabe tega instrumenta je določiti, ali je bila metoda usposabljanja optimalna za dosego namenov, ciljev in premagovanje ovir usposabljanja. Instrument lahko uporabite tudi za učenje samo po sebi.

Ta instrument je primeren:

- po usposabljanju, da ugotovite, kakšen je bil vpliv tega dejavnika na dosežene rezultate;
- kot del faze načrtovanja usposabljanja, da boste lahko predvideli zahteve za usposabljanje, in tako že vnaprej izbrali pravo metodo.

4. Priprava programa

Instrument vam pomaga pretehtati, kako priprava programa vpliva na rezultate učenja. Uporabljamo ga pri vsakem internem usposabljanju. Z instrumentom lahko izboljšate učinkovitost priprave programa in zagotovite boljšo izvedbo.

Instrument je primeren:
- ob koncu faze priprave, za razreševanje morebitnih problemov še pred začetkom usposabljanja;
- po usposabljanju za merjenje učinkovitosti priprave. Uporabimo ga lahko skupaj z instrumentom 5 ali 6, za primerjanje vtisov udeležencev;
- za izboljšanje priprav novih programov.

5. Povratna informacija udeležencev

Instrument daje udeležencem priložnost, da izrazijo svoje vtise o usposabljanja. Uporabimo ga pri individualnih, skupinskih, enkratnih usposabljanjih ali daljših programih.

Instrument uporabimo:
- med usposabljanjem, da bodo imeli udeleženci dovolj časa za presojanje
- ob koncu usposabljanja za zbiranje vtisov udeležencev
- po usposabljanju za merjenje učinkovitosti zunanjega izvajalca.

6. Interes in sodelovanje

Pri tem instrumentu gre za zbiranje informacij o občutkih udeležencev v času usposabljanja. Uporabimo pri internem usposabljanju. Zlahka ga lahko prilagodimo, na primer za preverjanje stopnje prilagajanja naučenega iz učne situacije na delovno mesto. Ta instrument uvaja raznolikost v način zbiranja informacij s strani udeležencev.

Ta instrument je primeren:
- skozi celoten potek usposabljanja; udeležencem daje priložnost, da ves čas presojajo.

7. Poučevanje

S pomočjo tega instrumenta lahko ocenite, kako ste uporabili spretnosti poučevanja pri delu s posamezniki.

Instrument lahko uporabljate na dva glavna načina. Pomagal vam bo izmeriti učinek vašega načina poučevanja na rezultate učenja. Obenem omogoča samorazvoj; odgovarjanje na vprašanje vas bo spodbudilo, da boste iskali načine za izboljšanje spretnosti poučevanja.

Instrument je primeren:
- ob koncu poučevanja, za oceno spretnosti poučevanja;
- za spremljanje napredka.

8. Inštruiranje

Instrument vam ponuja priložnost za ocenitev spretnosti inštruiranja.

Instrument lahko uporabite na dva glavna načina. Prvič, pomagal vam bo izmeriti učinek, ki ga ima vaš način inštruiranja na rezultate učenja. Drugič, prispeva k osebnemu razvoju; odgovarjanje na vprašanja bo pomagalo najti način za izboljšanje osebnih spretnosti.

Ta instrument je primeren:
- ob koncu individualnih inštrukcij, kot sredstvo za presojo spretnosti inštruiranja
- po vsakih naslednjih inštrukcijah za ocenitev vašega napredka.

9. Stil trenerja

S pomočjo tega instrumenta ocenite svoj stil in kako le.ta vpliva na rezultate učenja. Uporaben je pri individualnem in skupinskem usposabljanju, pri enkratnem usposabljanju ali za serijo več usposabljanj.

Glavni namen tega instrumenta je samorazvoj.

Ta instrument je primeren:
- po usposabljanju kot mehanizem za samoocenitev
- po usposabljanju kot mehanizem za spremljanje napredka v uvajanju ukrepov.

10. Profil trenerja – samoocenitev

S tem instrumentom lahko ocenite svoje spretnosti pri delu s skupino.

Instrument lahko uporabljate na več načinov. Merite lahko učinek svojih spretnosti na rezultate učenja. Identificirate svoje osebne razvojne potrebe.

Ta instrument je primeren:
- ves čas usposabljanja, če je le-to daljše od enega dneva, da boste lahko zabeležili vaše sodbe;
- po usposabljanju, da premislite vedenje;
- po naslednjem usposabljanju za spremljanje napredka pri izvajanju aktivnosti.

11. Profil trenerja – ocenitev udeležencev

Ta instrument dopolnjuje Instrument 10. Postavlja ista vprašanja o spretnostih trenerja pri delu s skupino, le da tokrat ocenjuje vtise udeležencev.

Glavni namen tega instrumenta je pridobiti drug pogled na učinkovitost trenerja pri delu s skupino. To lahko primerjate s svojimi pogledi na delo.

Ta instrument je primeren:
- ob koncu usposabljanja kot sredstvo udeležencev za ocenitev dela trenerja.

12. Ocenitev rezultata

Ta instrument omogoča, da presodite sposobnost udeležencev za izvajanje nalog, pri katerih je rezultat pomembnejši od postopka, ki so ga uporabili za dosego rezultata. Ustrezen je za vsako usposabljanje, kjer ni predvidenega zaporedja aktivnosti, končni rezultat pa lahko merimo v primerjavi s standardi. Uporabljamo ga pri posameznikih in skupinah, pri internem usposabljanju.

Instrument je primeren:
- ob koncu usposabljanja, za oceno naučenega
- po usposabljanju, za spodbujanje učenja
- po eksternem usposabljanju za oceno naučenega in zagotavljanje učinkovitega zunanjega izvajalca.

13. Ocenitev spretnosti izvajanja

S pomočjo tega instrumenta ocenite zmožnost udeležencev za izvajanje nalog, pri katerih je proces doseganja rezultata prav tako pomemben kot sam rezultat. Ustrezen je za vsako vrsto usposabljanja, kjer je na razpolago sklop ukrepov, ki prispevajo h končnemu rezultatu. Uporabljamo ga pri individualnem in skupinskem internem usposabljanju.

Ta instrument je primeren:
- ob koncu usposabljanja za oceno naučenega
- po usposabljanju za utrditev naučenega
- po eksternem usposabljanju za preverjanje naučenega, kar nam prikaže po drugi strani tudi učinkovitost zunanjega izvajalca usposabljanja.

14. Samoocena udeležencev

S pomočjo tega instrumenta udeleženci ocenijo svoj nivo znanja. Uporabimo ga pri internem usposabljanju za ocenjevanje napredovanja posameznika in skupine kot celote. Primeren je za krajše (tudi enkratne) in daljše oblike usposabljanja.

Instrument uporabite:

- na določenih stopnjah med usposabljanjem, npr. po glavnih vajah, v sredini,… in sicer za presojo nivoja napredovanja
- ob koncu usposabljanja za oceno doseženih nivojev učenja.

15. Odzivi udeležencev

Izpolnjevanje tega instrumenta je zabavno in zagotavlja hitro in enostavno alternativo tradicionalnim »vprašalnikom o zadovoljstvu«, ki jih razdeljujejo ob koncu usposabljanj. Uporabite ga lahko pri individualnem delu z udeleženci in pri delu s skupinami pri internem usposabljanju. Primeren je za krajša (tudi enkratna) in daljša usposabljanja.

Instrument uporabite:

- ob koncu usposabljanja kot sredstvo spodbujanja povratnih informacij s strani udeležencev.

16. Kaj ste se naučili?

Ta instrument zagotavlja hiter, enostaven in spodbujajoč način za razmislek udeležencev o njihovem učenju. Uporabite ga lahko za delo s posamezniki in skupinami pri internem ali eksternem usposabljanju. Primeren je za krajše (tudi enkratne) in daljše oblike usposabljanja.

Instrument uporabite:

- ob koncu usposabljanja za povzetek o tem, kaj so se udeleženci naučili;
- po usposabljanju, ki je potekalo izven podjetja (eksterno usposabljanje), da bi ugotovili, kaj so se udeleženci naučili. Pomaga vam izmeriti učinkovitost zunanjega izvajalca usposabljanja.

17. Predstavitev skupinskega učenja

Ta instrument daje povratne informacije udeležencev o izvedenem usposabljanju. Primeren je za interno usposabljanje, ki se nanaša na vedenjske spretnosti. Gre za ustvarjalen ter zabaven način dela s skupinami. Uporabimo ga lahko pri enkratnih, krajših in dolgotrajnih usposabljanjih.

Instrument uporabite:

- na določenih točkah pri daljših oblikah usposabljanja za merjenje napredovanja;
- ob koncu usposabljanja za ugotavljanje rezultatov.

18. Povzetek o naučenem

Ta instrument podobno kot intervju spodbuja udeležence k temu, da govorijo o tem, kaj so se naučili. Primeren je za individualno in skupinsko delo, za vse tipe usposabljanja; enkratne,, krajše in daljše oblike; interna in eksterna.

Instrument uporabite:

- na koncu usposabljanja, da ugotovite, kaj so se udeleženci naučili;
- po udeležbi na eksternem usposabljanju, da bi ugotovili, kaj so se udeleženci naučili in kako učinkovit je bil izvajalec.

II. Merjenje učinka

Ocenjevanje usposabljanja je več kot zgolj merjenje rezultatov. Želeli boste tudi vedeti, kakšne spremembe je povzročilo usposabljanje.
Učinek lahko merite v treh smereh:

- v oddelku, kjer udeleženci delajo
- v organizaciji (poslu) v širšem pomenu
- pri udeležencih samih.

Da bi izmerili učinek na teh treh področjih, morate ugotoviti:

- Kazalce, ki opisujejo situacijo pred izvedenim usposabljanjem
- Kazalce, ki opisujejo situacijo po izvedenem usposabljanju.

Instrument v tem razdelku vam bo pomagal ugotoviti razliko, ki je nastala z usposabljanjem. Da boste to dosegli smo izbrali naslednje tehnike:

19. NARIŠITE SLIKO
20. MERLJIVI KRITERIJI
21. NAPIŠITE ZGODBO
22. NEDOKONČANE IZJAVE
23. DNEVNIK UČENJA
24. VPRAŠALNIK O UČINKU

Ne le da so instrumenti vir že pripravljenega gradiva, ampak tudi ilustrirajo, kako konstruirati in uporabiti vsako tehniko. Naša navodila, ki spremljajo vsak instrument, razlagajo, kako jih lahko uporabite, da bodo učinkoviti pri merjenju vseh učinkov. To je ena od lastnost navodil.

19. Narišite sliko

Ta instrument uporablja domiselno tehniko za merjenje učinka učenja v oddelku. Primeren je za enkratno, krajše in daljše usposabljanje pri internem ali eksternem usposabljanju.

Glavna raba instrumenta je, da postavi rezultate usposabljanja v širši kontekst. Kaj se je spremenilo v oddelku; spodbudi dialog med managerji in udeleženci. Dialog bo pomagal odpraviti potencialne blokade.

To tehniko lahko uporabite za merjenje učinkov usposabljanja – znanja na organizacijo in posel, povsod tam, kjer usposabljanje učinkuje na zaposlene na vse ravneh v organizaciji.

Instrument uporabite:

- pred usposabljanjem, za ocenitev trenutne situacije.
- v ustreznem intervalu po usposabljanju za identifikacijo sprememb, ki jih je povzročilo usposabljanje.

20. Merljivi kriteriji

Ta instrument meri učinke usposabljanja na oddelek. Uporabimo ga pri enkratnih, krajših ali daljših oblikah usposabljanja, za interno ali eksterno usposabljanje.

Instrument pomaga managerjem identificirati:
- kako trenutno delujejo njihovi oddelki
- kje lahko usposabljanje vpliva na spremembe;

in jim pomaga presoditi:
- v kolikšni meri se to zgodi.

Prav tako lahko managerjem pojasni informacije, ki naj bi jih podpirali, da bi zagotovili učinkovito in uspešno delovanje.

To tehniko lahko uporabljamo za merjenje učinka usposabljanja na organizacijo ali posel, kjer omenjeno usposabljanje vpliva na zaposlene na vseh ravneh organizacije.

Instrument uporabite:
- pred usposabljanjem za ocenitev trenutne situacije;
- nekaj časa po usposabljanju za identificiranje sprememb, ki jih je prineslo usposabljanje.

21. Napišite zgodbo

Ta instrument ponuja kreativen način za merjenje rezultatov v obsežnih projektih usposabljanja v organizaciji. Primeri: Investiranje v iniciative zaposlenih, programi popolne kakovosti, programi managementa sprememb ali katero koli usposabljanje, ki vpliva na ljudi na vseh ravneh organizacije.

Glavni namen tega instrumenta je zbiranje informacij o delovanju organizacije pred usposabljanjem. Je v pomoč, ko preizkušate, ali obstaja čvrst pogled na organizacijo.

Instrument uporabite:
- pred usposabljanjem za ocenitev trenutne situacije;
- nekaj časa po usposabljanju za ugotavljanje sprememb, ki jih je prineslo usposabljanje.

22. Odprte trditve

Ta instrument na kreativen način meri rezultate usposabljanja v organizaciji. Uporaben je v obsežnih projektih usposabljanja: Investicije v iniciative zaposlenih,

programi celovite kakovosti, programi managementa sprememb ali katero koli usposabljanje, ki vpliva na ljudi na vseh ravneh organizacije.

Instrument daje informacije o tem, kako zaposleni vidijo delovanje organizacije pred usposabljanjem. Primerjava z rezultati po izvedenem usposabljanju tudi pokaže obseg sprememb in razlik v načinu delovanja organizacije, kot posledico usposabljanja.

Tehniko lahko uporabite za merjenje rezultatov usposabljanja v oddelku. Namesto splošnih trditev jih lahko preoblikujete na usposabljanje.

Instrument uporabite:
- pred usposabljanjem za ocenitev trenutne situacije
- v primernem intervalu po usposabljanju za identificiranje sprememb, ki jih je prineslo usposabljanje.

23. Dnevnik učenja

Ta instrument je ustvarjalna alternativa za akcijske plane in vodenje dnevnikov za merjenje učinka učenja na udeleženca. Primeren je za daljša usposabljanja; tudi za samostojno učenje.

Instrument pomaga udeležencem razviti proces refleksije in praktične ocene, tako da lahko iz usposabljanja potegnejo kar največ. Z vodenjem dnevnika udeleženci tudi razvijajo sposobnost analiziranja situacij, ki jih bodo vodile k bolj podrobni ocenitvi sprememb in razlik, ki so jih izkusili.

Instrument uporabite:
- Pred usposabljanjem, da si zabeležite odnos do usposabljanja
- Med usposabljanjem za povzemanje bistvenih sklepov učenja in predvidenih stroškov;
- V primernem intervalu po usposabljanju za identificiranje sprememb, ki jih je prineslo učenje.

24. Vprašalnik o učinku

Instrument je vprašalnik za merjenje rezultatov usposabljanja. Enostaven je za izpolnjevanje. Primeren je za vsako vrsto usposabljanja; za interno in eksterno izvedbo.

Instrument lahko uporabite na več načinov. Udeležence spodbuja, da naredijo inventuro svoje trenutne situacije in jo podrobno analizirajo.Lahko tudi razvijejo spretnosti refleksije in kritične ocene, kar poveča učinek usposabljanja, saj se zaradi teh spretnosti udeleženci močneje zavedo, kako jih je usposabljanje spremenilo.
Instrument uporabite:
- pred usposabljanjem za ocenitev trenutne situacije;
- v primernem intervalu po usposabljanju za identificiranje sprememb, ki jih je prineslo usposabljanje.