

VREDNOTENJE UČINKOV
USPOSABLJANJA V UPRAVI

Povzetek. Namen tega prispevka je spodbuditi javne uslužbenke k razmisleku o pomenu in vrednosti evalviranja različnih programov usposabljanja v upravi. Kakovost in uspešnost trenutnih in prihodnjih programov usposabljanj je odvisna od obsega sposobnosti evalviranja in od uporabe evalvacijskih rezultatov. Prav tako je bil namen tega prispevka razjasniti pomen in prednosti novega sistema evalvacije, ki ga je uvedla Upravna akademija. Z delitvijo evalvacije na merjenje reakcije, učenja, vedenja in rezultatov lahko izvajalci usposabljanj, kadrovske specialiste in vodstveni delavci postopno napredujejo od enostavnega subjektivnega evalvacijskega vprašalnika, ki meri le reakcijo, do zahtevnejših oblik merjenja konkretnih rezultatov, ki so osnova za načrtovanje usposabljanja v upravi.

Glavni pojmi: proces usposabljanja, programi usposabljanja, ravni evalvacije, reakcija, učenje, vedenje, rezultati, slovenska javna uprava, Upravna akademija.

Opredelitev evalvacije usposabljanja

Pojem evalvacija razlagamo na različne načine. Splošna definicija evalvacije usposabljanja pravi, da je to "ocena celotne vrednosti sistema usposabljanja, tečajev ali programov usposabljanja v strokovnem, kakor tudi v finančnem smislu" (Glossary of Training Terms, 1981: 59).

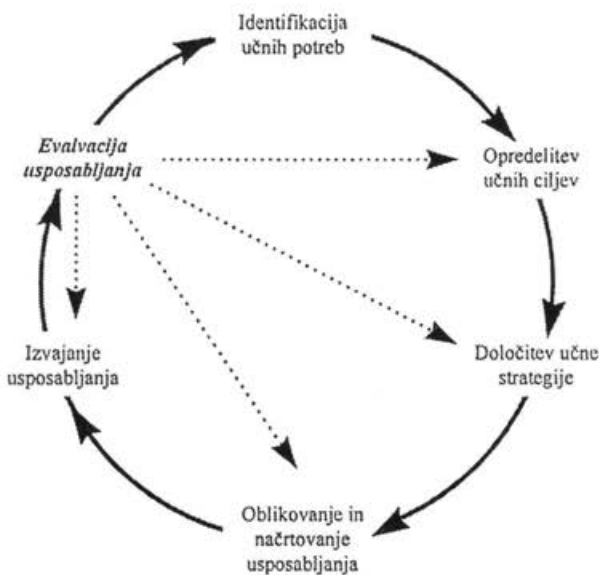
Druga definicija je nekoliko širša in opredeljuje evalvacijo usposabljanja kot "... vsak poizkus pridobivanja informacij (povratnih) o učinkih programa usposabljanja in ocenjevanje vrednosti usposabljanja v luči teh informacij" (Hamblin v Stanley, 1987: 18). Opredelitev poudarja nujnost preučevanja situacije pred in po usposabljanju, pri čemer je treba upoštevati posameznike, njihovo znanje, veščine in odnos ter njihove sposobnosti uporabe le-tega pri doseganju organizacijskih ciljev. V okviru usposabljanja in razvoja morajo zato biti ocenjene vse okoliščine, ki vplivajo na posameznikovo sposobnost združevanja njegovega znanja in veščin.

Omeniti velja tudi tretjo opredelitev, ki poudarja pospeševalno dimenzijo evalvacije. Evalvacijo pojmuje kot orodje vodilnih delavcev za pospeševanje učenja in olajševanje aktivnosti, povezanih z učenjem. Definicija pravi: "Evalvacija je učenje

* Mag. Gozdana Miglič, Ministrstvo za notranje zadeve, Upravna akademija, Ljubljana.

in k dejanjem usmerjeno orodje menedžmenta in proces za kolikor je le mogoče sistematično in objektivno ugotavljanje ustreznosti, učinkovitosti in vpliva aktivnosti v luči njihovih ciljev z namenom izboljšati tako trenutne aktivnosti in/ali prihodnje načrtovanje, programiranje in odločanje" (Sohm, Bertrand, 1979: 167).

V najožjem pogledu je evalvacija tudi zadnja faza učnega cikla, katere namen je ugotoviti vrednost programa usposabljanja in se izvaja za vsako fazo posebej in za celoto. Vrednotenje oziroma evalviranje uspešnosti usposabljanja je nepogrešljiv element vsakega sistematičnega pristopa k usposabljanju. Vrednotenje usposabljanja je kontinuiran proces, ki mora biti prisoten v vseh stopnjah cikla usposabljanja in zajema primerjanje želenih rezultatov usposabljanja z dejanskimi dosežki. Faza evalvacije poteka skozi celoten proces usposabljanja. To v praksi pomeni, da poteka vzporedno s fazami analize, oblikovanja, razvijanja in implementacije usposabljanja (slika 1.1). Evalvacija je v tem primeru proces določanja vrednosti in učinkovitosti programov usposabljanja. Njen namen je zbrati in dokumentirati delovno učinkovitost udeležencev usposabljanja med usposabljanjem in kasneje na delovnem mestu, ugotoviti morebitne probleme in jih odpraviti (Goldstein, 1993: 575).



Ne glede na razlike med posameznimi opredelitvami, je evalvacija proces zbiranja informacij, katerega cilj je kakovostno odločanje. Pojem je sam po sebi širši kot ocenjevanje in vključuje tako subjektivni/kvalitativni vidik (mnenje), kakor tudi objektivni/kvantitativni vidik (dejstva).

Razlogi za evalvacijo usposabljanja

Evalvacija kot proces določanja vrednosti in učinkovitosti usposabljanja praviloma nudi odgovore na vprašanja o vplivu usposabljanja na posameznike in organizacijo, o povračilu v usposabljanje vloženi sredstvih, o uporabi novih znanj in veščin v delovnem okolju, o vplivu programov na spreminjanje nagnjenj, vedenja ali veščin ter prek tega na delovne rezultate udeležencev (Clark, 1997: IV).

Učinkovita evalvacija je torej ključna tako za usposabljanje neposredno, kakor tudi za funkcijo usposabljanja v širšem smislu. Pogosto je evalvacija razumljena kot nekaj, kar se izvaja, če je čas. V marsikateri organizaciji nadomeščajo evalvacijo z občutkom: "izgleda, da je v redu, kar nadaljujmo s tem". Tudi tam, kjer se evalvacija izvaja, ima večinoma le vlogo orodja, ki je uporabljeno po končanem usposabljanju, nikakor pa ne tudi vloge pomoči pri načrtovanju in spremljanju organizacijskega usposabljanja skozi različne stopnje razvoja in implementacije (Reay, 1994: 7).

Razlogi za evalvacijo se razlikujejo glede na vloge in odgovornosti, ki jih imajo v procesu usposabljanja posamezniki ali skupine.

Ne glede na to pa za evalvacijo obstaja vsaj pet temeljnih razlogov:

- *povratna informacija* – povezovanje učnih rezultatov z učnimi cilji in zagotavljanje kakovosti;
- *nadzor* – povezovanje med usposabljanjem in organizacijskimi aktivnostmi, upoštevajoč stroškovno učinkovitost;
- *raziskava* – določanje razmerja med učenjem, usposabljanjem in prenosom znanja na delovno mesto;
- *intervencija* – vpliv rezultatov evalvacije na okolščine, v katerih je vrednotenje izvedeno;
- *vplivnost* – uporaba evalvacijskih podatkov v okviru organizacijske politike odločanja (Bramley, Newbay (1990) v Goldstein, 1993: 67).

Zagotavljanje povratnih informacij o oblikovanju in izvajanju programov usposabljanja

Evalvacija je še posebej pomembna v smislu zagotavljanja negativnih povratnih informacij na objektiven način. Veliko organizatorjev in izvajalcev usposabljanja vidi v evalvaciji sredstvo potrjevanja uspešnosti svojega dela. To je sicer prav in je tudi eden izmed ključnih namenov evalvacije. Kljub temu pa so negativne povratne informacije pomembnejše, saj pomagajo ugotoviti spremembe, ki so nujne, da postane program/aktivnost bolj učinkovit, in tipe modifikacij, ki morajo biti vpeljane v vsebino, strategijo, metode/tehnike, učne pripomočke itd. (Stanley, 1987: 20).

Evalvacija v tem smislu je dragoceno orodje za spreminjanje in izboljševanje aktivnosti usposabljanja. To je še posebej pomembno, kadar se določene aktivnosti ponavljajo skozi daljše obdobje in izkušnje prvih skupin bogatijo koristi nadaljnjih.

Z vidika oblikovanja, načrtovanja in izvajanja usposabljanja ter učenja se glavni razlog za evalvacijo nanaša na:

- zagotavljanje povratnih informacij izvajalski instituciji o uspešnosti in kakovosti ugotavljanja potreb po usposabljanju posameznih ciljnih skupin, o oblikovanju programov, o organizaciji njihove izvedbe itd.;
- ugotavljanje primernosti programa usposabljanja za posamezne ciljne skupine udeležencev;
- zagotavljanje povratnih informacij izvajalcu usposabljanja o uspešnosti podajanja in uporabljenih metodah (je del njegove učne izkušnje);
- možnosti sprotnih izboljšav že med potekom izvajanja programa usposabljanja ali ob naslednji ponovitvi;
- spremljanje in evalviranje učnega napredka udeleženca (je del njegove notranje motivacije in del njegovega učnega procesa);
- ugotavljanje, do katere mere so bili doseženi posameznikovi učni cilji oziroma, ali bo potrebno še nadaljnje usposabljanje (Stanley, 1987: 21; Reid, Barrington, 1996: 292).

Zagotavljanje povratnih informacij o porabi virov

Pomemben razlog za evalvacijo je vpliv njenih rezultatov na odločitve o razporejanju virov, namenjenih usposabljanju (npr. načrtovanje finančnih sredstev). Koristnost usposabljanja ni samo po sebi umevna in avtomatična, ampak morajo organizatorji in oblikovalci usposabljanj pogosto opravičevati porabo sredstev, namenjenih usposabljanju, in dokazovati, da usposabljanje prispeva k celoviti uspešnosti organizacije. Organizatorji in izvajalci usposabljanj morajo biti pripravljeni dokazovati, da so čas, napori in denar, porabljeni za načrtovanje in izvajanje usposabljanja, prinesli rezultate, ki opravičujejo investicijo (Stanley, 1987: 21).

Z vidika organizacije, ki pošilja svoje zaposlene na usposabljanje, je tako najpomembnejši razlog za evalvacijo zagotavljanje informacij potrebnih za:

- presojo učinkovitosti uporabe virov, namenjenih usposabljanju in razvoju;
- izboljšanje prihodnjega dela in povečanja učinkovitosti programov usposabljanja;
- ugotavljanje obsega, do katerega je usposabljanje prispevalo k reševanju organizacijskih problemov;
- pridobivanje stalnih povratnih informacij o veljavnem sistemu usposabljanja, aktualnosti programskih vsebin, kakovosti izvedbe itd.;
- zagotavljanje sredstev za ocenjevanje organizacije, ki izvaja usposabljanje, in ugotavljanje, katera izvajalska organizacija zmore in zna bolje zadovoljiti potrebe naročniške organizacije;
- utemeljevanje upravičenosti funkcije usposabljanja v organizaciji (Reay, 1994: 16-21).

Da sta opravičljiva, morata usposabljanje in razvoj prispevati k doseganju organizacijskih ciljev. Čeprav usposabljanje ni vedno pravo "zdravilo" za vse organizacijske bolezni, pa lahko kakovostni programi usposabljanja dosežejo pozitivne rezultate. Na tržišču obstaja široka ponudba vsakovrstnih programov usposabljanja, za katere pa bi bilo nestvarno misliti, da temeljijo na ustreznih ocenah potreb ali pa da je preizkušena njihova sposobnost doseganja učnih ciljev. Njihovi uporabniki ne pridobivajo informacij, s katerimi bi ugotavljali in določali koristnost

takšnih programov. Pogosto so edine ocene programov, ki so na voljo na trgu, ocene, ki jih o programih izdelajo njihovi izvajalci, te pa ne vključujejo prenosa znanja. Merjenje tako ne seže prek merjenja reakcije in le redke so primerjave vedenja in delovnih rezultatov udeležencev usposabljanja pred in po usposabljanju (Ralphs, Stephan, 1986).

Ravni in vidiki vrednotenja usposabljanja

Kategorizacija evalvacijskih aktivnosti v določeno hierarhijo je predmet številnih teoretičnih razprav. Tradicionalni koncept oziroma model evalvacije usposabljanja datira v pozna šestdeseta leta in je povezan z delom Donalda Kirkpatricka.¹

Ta, t.i. Kirkpatrickov tradicionalni štiri stopenjski model, ki je tudi najpogostejše uporabljen v praksi, predstavlja strukturiran pristop k evalvaciji programov usposabljanja. Temelji na ciljih in zagotavlja osnovo za strogo povezavo s pristopom analize potreb po usposabljanju.² Model priporoča več vzporednih merjenj in vključuje merjenje neposredne reakcije udeležencev po končanem usposabljanju, merjenje učenja v okviru programov usposabljanja, vedenjskih sprememb na delovnem mestu in ugotavljanje končne koristnosti celotnega usposabljanja (Kirkpatrick, 1998).

Evalvacija usposabljanja se torej izvaja na štirih ravneh, od katerih vsaka zahteva drugačne evalvacijske tehnike:

1. raven – *reakcija*: meri, kaj udeleženci usposabljanja mislijo in čutijo o usposabljanju;
2. takojšnja raven – *učenje*: meri, kaj se udeleženci naučijo med usposabljanjem;
3. vmesna raven – *vedenje*: meri učinke usposabljanja na posameznikovo delovno uspešnost;
4. končna raven – *rezultati*: meri učinke usposabljanja na organizacijsko učinkovitost.³

Za izvajane evalvacije je treba določiti cilje za vsako izmed ravni. Evalvacija je najlažja na prvi in drugi ravni, medtem ko se na višjih zahtevnost procesa strmo

¹ Ta koncept, ki velja za temeljnega, so v nadaljevanju dograjevali številni teoretiki in praktiki kot so Warr, Bird in Rackham (1970), Jons (1970), Bramley, Newby (1984). Kot njegovo alternativo nekateri avtorji, npr. Withelaw (1972) in Hamblin (1974), ponujajo koncept, ki se od prvega loči predvsem v številu ravni in vidikih evalviranja.

² Obstajajo še drugi pristopi, npr. "goal-free approach", pri katerem evalvator ne meri uspeha na podlagi posameznih, vnaprej določenih ciljev, ampak identifikira katerekoli dosežene spremembe, ali evalvacija, ki išče učinke programa usposabljanja v povezavi z različnimi nosilci interesov (angl. responsive evaluation) itd. Bee, 1995: 284; Clardy, 1997: 108–112.

³ Hamblin (v Bee, 1995: 176) predlaga pet ravni evalvacije. Četrto raven (rezultate) deli na dvoje in razlikuje med ugotavljanjem splošnih učinkov usposabljanja na organizacijske cilje (npr. prodaja, produktivnost, odsotnost s dela itd.) in posebnim ugotavljanjem celotnih ekonomskih učinkov s pomočjo različnih metod analiziranja stroškov in koristi (npr. cost-benefit analiza). Kot drugo možnost razvrščanja ravni pa Hamblin (v Reid, Barrington, 1996: 293–294) predlaga uvrščanje nove ravni, in sicer med 3. (vedenje oz. posameznikova delovna uspešnost) in 4. raven (končni rezultati v povezavi z organizacijo) vrine dodatno, namenjeno evalviranju učinkov usposabljanja na uspešnosti udeleženčevega oddelka.

povečuje.⁴ Eden izmed razlogov so težave merjenja in problem ločevanja vzrokov in posledic na višjih ravneh. Ker so organizacijske spremembe povezane s številnimi vzroki, je pogosto težko natančno določiti, koliko je npr. zmanjšanje pritožb strank samo rezultat določenega usposabljanja. K težavnosti evalvacij na višjih ravneh prispeva tudi časovni zamik med zaključkom usposabljanja in njegovimi učinki na organizacijo. Ne glede na to pa je dejstvo, da bolj ko je evalvacija dosledna, kakovostna in uspešna na začetnih ravneh, večja je verjetnost, da usposabljanje vpliva na učinkovitost posameznega oddelka in organizacije kot celote (Reid, Barrington, 1996: 293–294).

Nameni in cilji novega pristopa Upravne akademije k evalvaciji programov usposabljanja in izpopolnjevanja

S ciljem, da bi bilo delo Upravne akademije čimbolj uspešno in kakovostno in da bi se s svojimi aktivnostmi čimbolj približala potrebam usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih v upravi, se je Upravna akademija odločila razširiti obstoječi sistem ocenjevanja uspešnosti svojih programov usposabljanja in izpopolnjevanja.

Upravna akademija je pripravila nov, bolj poglobljen sistem evalvacije, katerega glavni namen je zagotoviti dodatne možnosti ugotavljanja kakovosti izvajanja usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi. Nov sistem evalvacije bo ob podpori in sodelovanju vseh zaposlenih v upravi, predvsem pa udeležencev usposabljanj in njihovih neposrednih predstojnikov, omogočal Upravni akademiji boljši vpogled v njeno delo in njegove rezultate.⁵ Hkrati bo nov sistem zagotavljal tudi pomembne dodatne povratne informacije o uspešnosti in koristnosti usposabljanja po vrnitvi udeležencev usposabljanj v njihova delovna okolja.

S sistemskim pristopom k evalvaciji bo torej Upravna akademija:

- zagotavljala nenehno dvigovanje učinkovitosti usposabljanja in izpopolnjevanja v celotni upravi;
- podpirala posamezne dele upravnega sistema oziroma omogočala doseganje strateških ciljev, nujnih za prihodnji razvoj uprave;
- spodbujala javne uslužbenke in njihove predpostavljene, da uporabljajo usposabljanje in izpopolnjevanje kot orodje sprememb in da hkrati usmerjajo, spodbujajo in podpirajo Upravno akademijo pri izboljševanju njenih storitev;

⁴ Pregled evalvacijskih metod, izdelan leta 1988 v ZDA (Ralphs, Stephan, 1986), dokazuje, da večina evalvacij (86%) zajema le reakcije udeležencev neposredno po končanem usposabljanju. Pozitivne reakcije so sicer pomembne, vendar pozitivni občutki ne pomenijo nujno tudi ustrezne stopnje pridobljenega znanja. Sorazmerno malo je bilo poizkusov zbrati podatke, nanašajoč se na spremembe delovne uspešnosti udeležencev usposabljanj, s pomočjo zasledovanja dolgoročnih učinkov usposabljanja na delovnem mestu. Le evalvacija, pri kateri tako udeleženec kot tudi njegova organizacija skupaj ugotavljata, ali je določen program izpolnil želena pričakovanja, lahko zagotovi smernice za morebitne spremembe strategije usposabljanja in razvoja. (Harrison, 1995: 271).

⁵ Nov sistem evalvacije je bil oblikovan v okviru projekta PRARE "Usposabljanje in izpopolnjevanje v javni upravi" (projekt št.: SI 9602-02-01-1006).

- zagotavljala sodobnost programov usposabljanja in izpopolnjevanja oziroma njihovo sprotno prilagajanje spreminjajočim se potrebam dela v upravi.

Novi sistem evalvacije je razvit tako, da bo zagotavljal:

- stalno preverjanje koristnosti in uporabnosti programov usposabljanja in izpopolnjevanja;
- ugotavljanje načina delovanja sistema usposabljanja in izpopolnjevanja in ustrezno prilagajanje;
- preverjanje vpliva oziroma učinka usposabljanja in izpopolnjevanja z vidika glavnih strateških ciljev vsake posamezne organizacijske enote (npr. ministrstva, upravne enote itd.) s pomočjo merjenja učinkovitosti doseganja neposrednih ciljev programov usposabljanja in izpopolnjevanja;
- spodbujanje vseh udeležencev usposabljanja in njihovih predpostavljenih k uporabi novih znanj in veščin pri delu.

Uspešno doseganje ciljev in nemoteno delovanje sistema zahteva aktivno sodelovanje ne le Upravne akademije in potencialnih udeležencev programov usposabljanja in izpopolnjevanja, ampak tudi njihovih nadrejenih oziroma oseb, zadolženih za usposabljanje in razvoj zaposlenih v upravi. Njihovo sodelovanje bo nujno v vseh fazah procesa usposabljanja, to je od ugotavljanja potreb po usposabljanju, prek faze aktivnega usposabljanja do faze ugotavljanja in ocenjevanja uspešnosti usposabljanja.

Pregled posameznih evalvacijskih aktivnosti in novosti

Nov sistem evalvacije Upravne akademije temelji na obstoječem sistemu in je pravzaprav njegova nadgradnja. Upravna akademija bo tudi v prihodnje s pomočjo vprašalnika pridobivala mnenja udeležencev o njihovih občutkih, razmišljanjih in pogledih neposredno po končanem učnem dogodku.⁶ Nadaljevala bo tudi z zbiranjem mnenj izvajalcev usposabljanja glede organizacijskih in drugih aktivnosti, ki se nanašajo na delo Upravne akademije. Prav tako bo Upravna akademija tudi v bodoče sistematično spremljala delo izvajalcev posameznih programov, predvsem tistih, ki se v delo Upravne akademije vključujejo prvič oziroma izvajajo vsebine, ki so novost v njeni programski shemi. S takšnim pristopom bo Upravna akademija utrjevala t.i. *sistem triangulacije*, ki omogoča evalvacijo vsebin programov usposabljanja in izpopolnjevanja, njihove organizacije in izvedbe z vseh zornih kotov, to je z vidika udeležencev, organizatorjev in izvajalcev.

Kot del ustaljene prakse bodo še naprej možne različne oblike preverjanja znanja (npr. pisni preizkusi, delo v skupini, igre vlog itd.) takoj ali določen čas po zaključku seminarja oziroma tečaja.⁷

Prva novost pristopa k evalvaciji je dopolnjena *prijavnica*, ki bo tudi vnaprej sestavni del samostojne publikacije s programsko ponudbo. Dopolnitev pred-

⁶ Po Kirkpatricku t.i. *prva raven evalvacije – merjenje reakcije*.

⁷ Po Kirkpatricku t.i. *druga raven evalvacije – učenje*.

stavljata dve vprašanji, ki se nanašata na *učne cilje*⁸ posameznega udeleženca in na njegova *pričakovanja* v zvezi s prihodnjo uporabo pridobljenega znanja.

Tako dopolnjena prijavnica bo izjemno pomembna za delovne usmeritve Upravne akademije, še posebej pa za izvajalce usposabljanj, saj bodo le-ti na ta način dobili informacije neposredno od udeležencev njihovih seminarjev oziroma tečajev.

Dodatna novost na prijavnici sta tudi podpisa udeleženca in njegovega nadrejenega. Namen podpisov presega formalni vidik, saj v resnici vsebuje dogovor in soglasje obeh, udeleženca in njegovega predpostavljene, o namenih in ciljeh usposabljanja ter o uporabi novega znanja in veščin (udeleženec) in zagotavljanju potrebne podpore (nadrejeni).

Iz tega je razvidno, da je že v fazi prijave potrebno tesno sodelovanje udeleženca in njegovega predpostavljene, saj bosta morala na podlagi konkretne situacije v njunem delovnem okolju presoditi o glavnih učnih ciljeh in temeljnih pričakovanjih, povezanih s prihodnjo uporabo novega znanja in veščin.

Druga novost je izdelava t.i. *akcijskega načrta*.⁹ Udeleženci bodo takoj po koncu usposabljanja sami ali s pomočjo izvajalca usposabljanja izdelali osebni načrt uporabe pridobljenega znanja in veščin za čas po vrnitvi v njihovo delovno okolje. Ta načrt bo osebni opomnik udeležencem za implementacijo naučenega, hkrati pa bo podlaga razgovoru o pretekli učni izkušnji z njihovim predpostavljenim po vrnitvi v delovno okolje.

Nov sistem evalvacije namreč predvideva tudi *razgovor* med udeležencem in njegovim predpostavljenim *po končanem* usposabljanju in ne le *razgovor pred odhodom* na usposabljanje. Tak pristop poudarja vključevanje vodilnih in vodstvenih delavcev v usposabljanje in razvoj njihovih podrejenih, s čimer je še dodatno podprto izvajanje ene izmed temeljnih nalog in odgovornosti funkcije vodenja.

⁸ Ločimo tri vrste ciljev: splošni učni cilji, ki opredeljujejo splošne namene usposabljanja in izpopolnjevanja (opredeljeni med pripravo posameznih modulov), ožji cilji, ki so konkretni in bolj usmerjeni ter se nanašajo na neposredne rezultate seminarja/tečaja (opredeli jih izvajalec in morajo biti dosegljivi tako z vidika učnega procesa, kakor tudi z vidika poznejšega izboljšanja kakovosti dela udeleženca tečaja), in posameznikovi osebni učni cilji (opredeli jih udeleženec pred začetkom usposabljanja). Pomoč pri opredeljevanju osebnih ciljev so cilji posameznih seminarjev, navedeni v programski ponudbi Upravne akademije.

⁹ Pristop izdelave akcijskih načrtov je eden izmed načinov prenosa znanja iz učilnice v delovno okolje, ki se nanaša tudi na opredelitev oblik prenosa udeleženčevega znanja in izkušenj na njegove sodelavce. To lahko med drugim vključuje aktivnosti kot so: kratko poročanje sodelavcem o tem, kaj se je naučil oz. katere informacije je pridobil (ustno ali pisno); oblikovanje priporočil nadrejenemu glede morebitnih sprememb v delovnem procesu oz. okolju; demonstracija uporabe npr. nove metode ali tehnike pri delu in povabilo sodelavcem ter nadrejenemu, da ga opazujejo in posredujejo svoje mnenje (lahko tudi v obliki krajše informativna "ponovitve" seminarja/tečaja sodelavcem). Obrazec akcijskega načrta bo sestavni del učnega gradiva.

Najugodnejši čas za takšen razgovor, ki naj bi s časom postal del vsakdanje prakse, je ne več kot teden dni po končanem usposabljanju.¹⁰

Na ta način se bodo povečale možnosti uporabe pridobljenih znanj in spretnosti, hkrati pa bo to tudi oblika povratnih informacij udeležencu in njegovemu nadrejenemu o pravilnosti njune odločitve o usposabljanju. Te informacije bodo nenazadnje olajšale tudi prihodnje odločitve vodilnih in vodstvenih delavcev, povezanih z usposabljanjem istega udeleženca ali pa njegovih sodelavcev.

V celoti je nov tudi pristop Upravne akademije k ugotavljanju in spremljanju posledic in učinkov programov na spremenjeno delovno uspešnost posameznika po zaključku usposabljanja.¹¹ Razlogov za uvajanje te novosti je kar nekaj, vsi pa se med seboj tesno prepletajo. Izhodišče je težnja Upravne akademije po ugotavljanju uspešnosti njenega dela oziroma poslanstva. Slednje je seveda tesno povezano s poznavanjem potreb po usposabljanju in izpopolnjevanju v upravi tako posameznikov, kakor tudi posameznih organizacijskih enot. Evalviranje tega segmenta bo omogočalo ugotavljanje in preverjanje, kako uspešna je Upravna akademija pri zadovoljevanju teh potreb. Tudi te informacije bodo eno izmed izhodišč za odločitve, povezane z napotitvijo posameznih javnih uslužbencev ali skupin na nova ali nadaljnja usposabljanja v okviru Upravne akademije.

Pričakovani neposredni rezultati takšnega pristopa so naslednji:

- poročilo o učinkovitosti konkretnega seminarja/tečaja usposabljanja in izpopolnjevanja;
- statistični podatki, ki bodo del baze podatkov o zadovoljstvu uporabnikov glede ponujene storitve;
- pridobitev temeljnih podatkov, potrebnih za oblikovanje makro-*evalvacije* sistema usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi;
- pridobitev podatkov o ravni, do katere vodilni in vodstveni upravni delavci spremljajo učinke usposabljanja in izpopolnjevanja svojih podrejenih.

Opisana novost je neposredno povezana z že opisano izdelavo akcijskih načrtov udeležencev. Izvedena bo s pomočjo dodatnega vprašalnika, ki ga bodo udeleženci programov usposabljanja in izpopolnjevanja izpolnili 4 do 6 tednov po končanem usposabljanju. Vprašalnik se bo pretežno nanašal na dejansko doseganje učnih ciljev, možnosti in uspešnosti uporabe novega znanja na delovnem mestu in na možnosti prenosa novega znanja in spretnosti z udeleženca na njegove sodelavce.

Pričakovati je, da bo analiza teh odgovorov dala pomembne in koristne informacije o vlogi Upravne akademije pri pripravi, organizaciji in izvedbi usposabljanj. Dobljene informacije bodo hkrati pomembne tudi za neposredne udeležence usposabljanj, vodilne in vodstvene delavce ter za vse, ki so v upravi kakorkoli

¹⁰ Izhodišče razgovora so lahko naslednja vprašanja: *Kaj se je udeleženec naučil na seminarju/tečaju? Kako lahko udeleženec uporabi novo znanje in izkušnje na delovnem mestu? Kdo bi se v organizaciji/organizacijski enoti še zanimal za informacije o pridobljenem znanju udeleženca? Kaj je udeleženec predvidel, da bo storil v svojem akcijskem načrtu po vrnitvi na delovno mesto? Kakšno podporo pri tem potrebuje/pričakuje od svojega nadrejenega?*

¹¹ Po Kirkpatricku t.i. tretja raven *evalvacije* – ugotavljanje rezultatov oziroma sprememb v delovni uspešnosti.

odgovorni za usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih, saj bodo potrdile ali zanikale pravilnost njihovih predhodnih odločitev. Prav tako bodo informacije do določene mere izpostavile dejavnike, ki podpirajo (ali zavirajo) usposabljanje in razvoj v posamezni organizacijski enoti. Zavedanje oziroma prepoznavanje slednjih pa bo omogočilo izključevanje oziroma zmanjševanje vpliva negativnih dejavnikov ter nadaljnjo krepitev pozitivnih.

Sodelovanje in podpora udeležencev procesa usposabljanja in izpopolnjevanja

Kot je bilo že poudarjeno, je temeljni cilj uvajanja novega sistema evalvacije uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi nenehno prilagajanje programske ponudbe Upravne akademije dejanskim potrebam javnih uslužbencev.

Za doseganje tega cilja pa je nujen in osnoven pogoj tesno in neprekinjeno sodelovanje vseh udeležencev procesa usposabljanja – Upravne akademije, izvajalcev, neposrednih udeležencev tečajev in seminarjev, njihovih predpostavljenih, delavcev kadrovske službe in drugih.

Sodelovanje in povezovanje vključujeta v prvi vrsti vzpostavitev sistema in opredelitev postopkov za oblikovanje strateških ciljev usposabljanja in izpopolnjevanja v vseh organizacijah javne uprave ter sistema spremljanja doseganja postavljenih ciljev.

Postopek oblikovanja strateških ciljev usposabljanja in izpopolnjevanja bo vključeval določanje in usklajevanje ciljev med posameznimi upravnimi organizacijskimi enotami in Upravno akademijo. Predvidoma bo to enkrat letno, po potrebi pa se bodo cilji prilagajali tudi pogosteje.

Dogovorjeni splošni cilji bodo osnova, na podlagi katere bodo Upravna akademija in uporabniki njenih storitev presojali vplive usposabljanja in izpopolnjevanja na uspešnost izvajanja nalog javnih uslužbencev.

Upravna akademija bo poročala o ugotovitvah na podlagi analize evalvacijskih rezultatov posameznim državnim upravnim organom in organom javne uprave o udeležbi njihovih zaposlenih na posameznih oblikah usposabljanja in izpopolnjevanju, s čimer bo zagotavljala potrebne povratne informacije za lastno delo in za načrtovanje novih potreb po usposabljanju v posameznih delih uprave.

Prvi korak v okrepljenem sodelovanju je dosledno izpolnjevanje prijavnih obrazcev, še posebej rubrik, povezanih z učnimi cilji in pričakovanji udeležencev. Ta korak je neposredno povezan z vključevanjem vodilnih in vodstvenih delavcev v razgovore pred in po usposabljanju. Upravna akademija bo še naprej vzpodbujala iskreno in odprto sodelovanje z udeleženci svojih programov usposabljanja in izpopolnjevanja, ki bodo imeli možnost izražati svoja opažanja, predloge in pobude ne le z opisanimi vprašalnikoma,¹² ampak tudi, kakor je že sedaj v navadi, v neposrednih razgovorih z izvajalci in organizatorji usposabljanja.

¹² Ker se zavedamo pogoste nenaklonjenosti izpolnjevanju vprašalnikov in nenehnemu pomanjkanju časa, sta oba vprašalnika ustrezno kratka in enostavna, tako za izpolnjevanje, kakor tudi za obdelavo.

Z organizacijskega vidika bo Upravna akademija vzpostavila še tesnejše povezave s posameznimi organizacijskimi enotami uprave oziroma z njihovimi kontaktnimi osebami. Kontaktni osebe bodo predstavljale zvezo med svojo organizacijsko enoto in Upravno akademijo pri zbiranju evalvacijskih podatkov glede učinkovitosti programov usposabljanja in izpopolnjevanja.

Kontaktni osebe bodo vključene tudi v izvajanje analize potreb po usposabljanju in izpopolnjevanju za svojo organizacijo oz. organizacijsko enoto. Na ta način bo Upravna akademija zagotovila neprestane in neposredne stike s svojimi uporabniki ter možnost obojestranske izmenjave informacij, nanašajočih se na usposabljanje in izpopolnjevanje.

Upravna akademija bo pripravljala letne evalvacijske preglede svojega dela v zvezi z doseganjem splošnih učnih ciljev posameznih organizacijskih enot. S tem bo neposredno podprla vse dele javne uprave pri doseganju njihovih poslovnih ciljev.

V zvezi s tem so predvideni razgovori (enkrat letno na podlagi dogovorjenega razporeda) s kontaktnimi osebami posameznih organizacijskih enot, na katerih bo obravnavan celoten sistem usposabljanja v preteklem obdobju. Izhodišče tem razgovorom bodo poročila, ki jih bo pripravila Upravna akademija na podlagi analiz podatkov posameznih evalvacijskih faz in poročil, ki jih bodo na podlagi svojih pristopov ugotavljanja uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja pripravile kontaktne osebe. Takrat bodo kontaktne osebe tudi posredovale Upravni akademiji specifične potrebe njihovih organizacijskih enot po usposabljanju in izpopolnjevanju za prihodnje leto, za katere bodo predpostavile, da jih lahko zadovolji Upravna akademija.

Zaključek

Opisani pristop Upravne akademije k evalvaciji uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja predstavlja popolno novost v sistemu usposabljanja in razvoja javnih uslužbencev. Primerjave s sorodnimi institucijami v tujini (npr. irski Institute of Public Administration – Centre for Management & Organisation Development, nemška Bundesakademie fuer oeffentliche Verwaltung itd.) z nekaj deset let daljšo tradicijo so pokazale, da le-te niso niti poizkušale prekoračiti meje prve evalvacijske ravni (reakcije). Tudi v zasebnem sektorju, ki je na prvi pogled še toliko bolj odvisen od spremljanja vlaganj v usposabljanje in razvoj ter njegovih rezultatov, so takšni poizkusi zelo redki, tudi v tujini, še bolj pa doma.

Izkušnje Upravne akademije, ki si jih je pridobila v času svojega delovanja, jasno kažejo, da se slovenski javni uslužbenec zaveda nujnosti sprememb, pri čemer ocenjuje usposabljanje in izpopolnjevanje kot enega najbolj dosegljivih in učinkovitih načinov stopanja v korak s spremembami. Prav tako je jasno prisotno tudi zavedanje vodilnih in vodstvenih upravnih delavcev o pomenu in nujnosti nenehnega usposabljanja in razvoja, ki ga izražajo v okvirih danih možnosti. To pa so dovolj trdni temelji, na katerih bo slonel opisani sistem evalvacije uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi.

LITERATURA

- Bee, Frances in Roland (1994): *Training Needs Analysis and Evaluation*. Institute of Personnel and Development. Short Run Press, Exeter.
- Clark, Donald (1997): *Instructional System Development. Evaluation Phase*. HarperCollins, London.
- Goldstein, Irwin, L. (1993): *Training in organizations: Needs assesment, development and evaluation*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Harrison, Rosemary (1995): *Employee Development*. Institute of Personnel Management. London.
- Kirkpatrick, Donald, L. (1998): *Evaluating Training Programs. The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Manpower Services Commission (1981): *Glossary of Training Terms*, UK Department of Employment. London: HMSO.
- Ralphs, L. Tom, Stephan, Elliot (1986): HRD in the Fortune 500. *Training and Development Journal*, 40, 69-76.
- Reay, G. David (1995): *Evaluating Training*. London: Kogan Page.
- Reid, Margaret Anne, Barrington, Harry (1996): *Training Interventions*. Employee Development. London: Institute of Personnel and Development.
- Sohm, E. David, Bertrand, Mike (1979): *Initial Guidelines for Internal Evaluation Systems of United Nations Organisations*. Joint Inspection Unit. Geneva.
- Stanley, A. Lloyd (1987): *Guide to Evaluation of Training*. International Center for Public Enterprises in Developing Countries. Ljubljana.
- Zineau, Nick (1999): *Sistem evalvacije Upravne akademije*. Projekt PHARE. Ljubljana, neobjavljeno gradivo.