

Marta Pureber
Revoz, d. d.,
Novo mesto

Ugotavljanje in merjenje uspešnosti izobraževanja

Primer podjetja Revoz

Podjetje Revoz proizvaja osebne avtomobile, ki so večinoma namenjeni izvozu na zahodnoevropski trg. S temeljito posodobitvijo proizvodnih procesov se je v zadnjih letih prilagodilo velikim zahtevam kupcev in z uvrstitvijo v najvišji razred dobaviteljev dokazalo visoko raven delovanja sistema kakovosti.

Volja do stalnega napredka, ki edini zagotavlja obstoj med tekmeci, se v podjetju udejanja v ambiciozno zastavljenem načrtu pospeševanja napredka ne le s posodabljanjem tehnoloških procesov in boljšo organizacijo dela, marveč predvsem z usposabljanjem zaposlenih.

Aktivnosti izobraževalnega centra so usklajene z njegovim poslanstvom: »Svetovati vodstvu na področju izobraževanja, skrbeti za izvedbo strategije in politike podjetja s pomočjo izobraževanja in nuditi izobraževanje, ki bo zagotavljalo podjetju, da bo vsak zaposleni usposobljen za izvajanje svojih nalog in za učinkovito doseganje ciljev podjetja.«

Podjetje si je zadalo cilj postati učeča se organizacija, katere najpomembnejši kapital so inteligenca in znanje zaposlenih, odprtost do zaposlenih in novih idej, inovativnost, trdne moralne vrednote, pogum, samozavest ter skrb za stranke, sodelavce in skupne cilje.

Nastanek izobraževalnega centra v podjetju Revoz se ujema z nastankom podjetja Revoz v letu 1989. Danes imajo aktivnosti izobraževalnega centra, vpete v cilje in politiko podjetja, pomembno vlogo pri uvajanju novih delovnih metod pri projektih za nova vozila in

nove tehnologije oziroma delovnih sredstev v proizvodnji.

V okviru izobraževalnega centra je zastavljen pester in obsežen program, ki zaposlenim omogoča poglobljati poklicno znanje, napredovati v lastnem poklicu ali se usposobiti za delo na novem delovnem mestu.

Izobraževanje je strokovno vodeno in nadzorovano. Pri tem je izredno pomembno načrtovanje izobraževanja, pri čemer se določajo viri potreb po izobraževanju, odvisni:

- od letnih osebnih razgovorov,
- od posameznikove usposobljenosti,
- od predvidenega načrta napredka, politike in ciljev podjetja.

Področje izobraževanja v podjetju je izredno obsežno, saj zajema naslednje sklope:

- **Področje managementa** – programi, namenjeni vodstvu podjetja, vodjem v terciarnih dejavnostih in vodjem v proizvodnji.
- **Področje kakovosti** – programi, namenjeni zagotavljanju kakovosti oziroma osvajanju novih načinov za zagotavljanje kakovosti.
- **Področje tehničnega izobraževanja** – v tem sklopu se izvajajo programi, vezani na tehniko, in sicer glede na:
 - proces – programi s področja varjenja, tesnenja, lakiranja, popravil ...;
 - opremo – programi, vezani na robotiko, hidravliko, pnevmatiko;

- proizvod – programi z vsebino, vezano na proizvod, na primer elektronika vozila, ABS.
- **Področje strokovnosti zaposlenih** – programi, namenjeni pridobivanju znanja in veščin s področja komuniciranja, obvladovanje stresa, pedagogike, retorike, spodbujanja kreativnosti, metaplana, treningov samoza-vesti.
- **Področje tujih jezikov** – znanje s tega področja pridobivajo zaposleni različno:
 - funkcionalno – komunikacijska metoda,
 - sugestopedivna metoda,
 - samostojno učenje ob pomoči mentorja,
 - samostojno učenje v skupini.
- **Področje računalništva** – izvajanje programov za uporabo standardnih računalniških programov v podjetju.
- **Področje študija ob delu, prakse in praktičnega pouka** – omogoča izboljšanje kvalifikacijske strukture zaposlenih.
- **Področje izobraževanja proizvodnih delavcev.**

SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE IZOBRAŽEVANJA

Sredstva, namenjena izobraževanju, so koristno porabljena, če je posledica izobraževanja večja učinkovitost zaposlenih in če ima podjetje neposredno korist.

Spoštovanje globalnega procesa izobraževanja v podjetju upošteva potrebe po izobraževanju, ki so nato analizirane. Analizi sledi izdelava splošnih pogojev izobraževanja in iskanje ponudb za izvajanje ter izbira izvajalcev.

Sledijo izvedba izobraževanja s spremljanjem, ocenjevanje izobraževanja, ugotavljanje pridobljenega znanja in njegova uporaba.

Učinkovitost izobraževanje je težko opredeljiva. Lahko govorimo o spremljanju in ocenje-

vanju izobraževanja, za to pa obstaja več možnosti.

V podjetju smo opredelili oziroma izbrali več možnosti ugotavljanja rezultatov oziroma pridobitev učinkov na podlagi izobraževanja ter usposabljanja:

1. ocena izobraževanja takoj po končanem izobraževanju,
2. analiza z vodji ODE,
3. metoda MAQF.

1. Ocenjevanje po končanem izobraževanju

Izobraževanje udeleženci ocenijo takoj po končanem izobraževanju z ocenjevalnim listom za udeležence.

Ocenjujejo:

- uporabnost pridobljenega znanja,
- koliko je izobraževanje izpolnilo njihova pričakovanja,
- potek, strukturo in vsebino izobraževanja,
- predavatelja,
- sprejem in organizacijo.
- splošen vtis.

Poleg tega udeleženci opredelijo na ocenjevalnem listu prednosti oziroma slabosti izobraževanja in to, kako bodo pridobljeno znanje uporabili pri svojem delu.

Slabosti izobraževanja so pokazatelj, na podlagi katerega skušamo pri naslednjih skupinah slabosti odpraviti (tudi na podlagi predlogov, ki jih dajo udeleženci za izboljšanje izobraževanja).

Možne ocene so zelo dobro, dobro, slabo ali zelo slabo. Izobraževalni center ima v svojih ciljih določeno raven za doseganje ocene izobraževanja, tj. 4, 5.

Če se ugotovi, da je ocena pod pričakovanim ciljem, se z izvajalcem izobraževanja na

Najpomembnejši kapital učeče se organizacije je znanje njenih zaposlenih.

skupnem sestanku skuša ugotoviti, kje so težave in pomanjkljivosti, ki jih je treba odpraviti.

Na podlagi analize izobraževalni center izvede potrebne aktivnosti za izboljšanje. Izračunavanje in spremljanje ocene izobraževanja poteka vsak teden oziroma takoj po končanem izobraževanju.

2. Analiza z vodji

Druga možnost za spremljanje učinkovitosti oziroma kakovosti izobraževalnega programa je analiza z vodji ODE – osnovnih delovnih enot, katerih podrejeni so bili vključeni v program izobraževanja. Izvedemo jo v izobraževalnem centru.

Analizo uspešnosti izobraževanja, ki jo izvedemo skupaj z vodji, sestavljajo:

- pozitivna opažanja pri zaposlenih,
- negativna opažanja pri zaposlenih,
- navedba razlogov za spremembe pri zaposlenih,
- odgovor na vprašanje, ali program daje pričakovane spremembe,
- odgovor na vprašanje, ali je na voljo dovolj informacij o vsebini in poteku programa,
- navedba težav zaradi udeležbe zaposlenih,
- navedba pričakovanj v zvezi z izobraževanjem v prihodnosti.

S takšnim načinom lahko pridobimo potrebne povratne informacije o programih izobraževanja, ustreznosti, težavah, pričakovanjih in seveda tudi spremembah, opaženih pri zaposlenih po končanem izobraževanju.

Nadrejeni prav gotovo prvi ugotovijo spremembe pri zaposlenih po končanem izobraževanju in lahko opredelijo uporabnost pridobljenega znanja.

Iz analiz, ki smo jih že opravili, sklepamo, da se bistvena pozitivna opažanja kažejo v večji samostojnosti delavcev, negativnih opažanj pa ni opaziti. Razlogi za spremembe pri zaposlenih se pripisujejo njihovi zainteresirano-

sti in njihovemu značaju. Programi izobraževanja izkazujejo pričakovane spremembe.

Lahko bi rekli, da so največja ovira organizacijske težave, in sicer odsotnost zaposlenih – visoka stopnja absentizma pri udeležbi na izobraževanju.

3. Spremljanje ocene učinkovitosti izobraževanja – MAQF

Šest mesecev po končanem izobraževanju učinkovitost izobraževanja ocenjujejo:

- udeleženci izobraževanja,
- nadrejeni udeležencev izobraževanja,
- izobraževalni center.

Za to ocenjevanje z zamikom uporabljamo posebno metodo, ki jo je podjetje Renault razvilo v sodelovanju s petimi drugimi podjetji. Imenuje se MAQF – méthode d'assurance de la qualité de formation« (metoda zagotavljanja kakovosti izobraževanja).

Metodo MAQF sestavljata dve fazi;

1. Prva faza zadeva postopek pri organizaciji in izvajanju izobraževanja in priporoča posamezne etape ter aktivnosti, ki jih moramo opraviti, če želimo, da bodo rezultati izobraževanja ustrezali zahtevam.

2. Druga faza zadeva preverjanje kakovosti opravljene storitve. Pri tem uporabljamo tri vprašalnike:

- prvega, ki zadeva uporabljene postopke, izpolni izobraževalni center;
- drugi vprašalnik zadeva učinkovitost izobraževanja z vidika udeleženca;
- tretji vprašalnik pa zadeva učinkovitost izobraževanja z vidika nadrejene osebe udeleženca izobraževanja, torej tistega, ki je dal zahtevek za izobraževanje.

Cilji metode MAQF

1. Ugotoviti morebitne pomanjkljivosti in napeke pri pripravi in izvedbi izobraževanja;

2. sprožiti komunikacijo z nadrejenimi udeleženci, torej s tistimi, ki zahtevajo izobraževanje, a so tudi med prvimi, ki lahko zagotovijo oziroma morajo zagotoviti možnosti, da udeleženec izobraževanja pridobljeno znanje uporablja v praksi;

3. zagotoviti pripravo in izvajanje načrta napredka na osnovi ugotovljenih pomanjkljivosti vseh treh strani (izobraževalni center, udeleženec, nadrejeni).

Področja ocenjevanja

S to metodo ocenjujemo:

- ustreznost izobraževanja,
- pedagoško izvedbo,
- komunikacijo,
- organizacijo,
- spremljanje udeleženca,
- roke.

Metoda temelji na sistematičnem spremljanju in preverjanju izobraževanja. Ima več etap za pripravo in izvedbo izobraževanja:

- sinteza analize zahteve (določimo, kaj bi radi dosegli, cilje spremembe, pogoje izvedbe);
- izdelava splošnih pogojev izobraževanja (trenutno stanje, namen, pričakovani rezultati, cilji izobraževanja, ciljna skupina, pogoji za izvedbo, predvidena sredstva za izvedbo, literatura);
- pedagoški cilji, ki ustrezajo izdelavi splošnih pogojev;
- pedagoški koncept (gradivo izobraževalca, vodič za animacijo, pedagoška sredstva, metode ocenjevanja metode komuniciranja);
- organizacija in logistika (kraj izvedbe, datum izvedbe, urnik, spisek udeležencev, spisek izobraževalcev);
- izvedba (bilanca izobraževanja, izvajalec, udeleženci);

- administrativno upravljanje (realizacija – udeleženci, ure, kraj izvajanja, realizacija proračuna);
- spremljanje in prenos na teren (upoštevanje pripomb udeležencev za naslednje seminarje);
- sodelovanje in vključevanje hierarhije (vodja opredeli, kaj pričakuje od udeleženca po izobraževanju, ciljno raven ali cilj).

Program in obdelava

Metoda MAQF je računalniški program (na osebem računalniku), ki omogoča:

- obdelavo in analizo vprašalnikov,
- diagnostiko postopka pri organizaciji in izvedbi izobraževanja,
- pripravo poročila o oceni posameznega izobraževanja (zadovoljstvo udeležencev in spoštovanje postopka).

Uporabljamo jo predvsem za obsežnejše izobraževanje, na primer za program Optimalna učinkovitost delavcev, program Robotika, tečaje francoskega jezika.

Ugotavljamo, da so rezultati metode MAQF v odstotkih izredno dobri, saj kažejo na:

- visok odstotek primernosti izobraževalnih programov,
- dobro pedagogiko,
- dobro sodelovanje vseh udeleženi v procesu izobraževanja (nadrejeni izobraževalni center, izobraževalec, udeleženec),
- upoštevanje organizacije, rokov in stroškov,
- učinkovito komunikacijo.

Na podlagi rezultatov pripravi izobraževalni center načrt, s katerimi popravi oziroma izboljša odmike. Tako dosega stalni napredek tudi na področju izobraževanja.