

Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

KIRKPATRICKOV MODEL:
Merjenje učinkovitosti usposabljanj

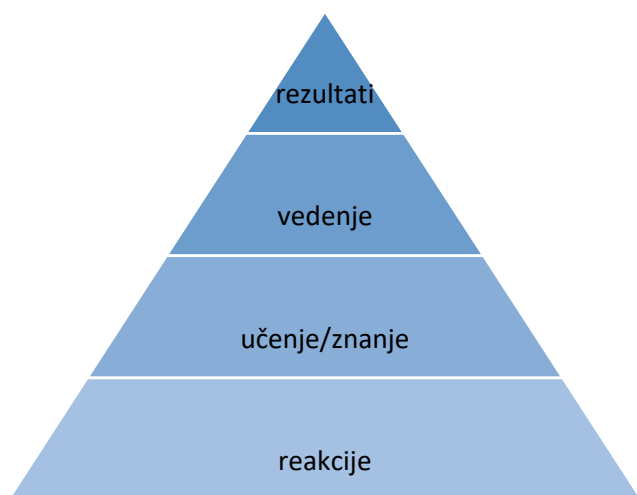
Monika Špital

Ljubljana, 2018

UVODNA PREDSTAVITEV METODE

V podjetjih je število različnih izobraževanj in usposabljanj vse bolj v porastu. Narašča tudi število podjetij, ki nudijo raznorazne delavnice ter zagotavljajo, da bodo imela njihova usposabljanja ogromen učinek na produktivnost, zavzetost, mehke veščine ipd. njihovih zaposlenih. Ob tem se pojavlja vprašanje, katera usposabljanja so učinkovita in katera ne.

Učinkovitost usposabljanj je stopnja pridobljenih veščin in znanja, ki so ga udeleženci usvojili tekom treninga ter ga znajo uporabiti. Da bi ugotovili, katera usposabljanja so bolj učinkovita, je potrebno narediti načrt evalvacije ter ovrednotiti izvedeno usposabljanje. Morrison (2003) meni, da je idealna evalvacijska metoda zanesljiva, veljavna, sprejemljiva in ni draga. Poleg tega mora vsebovati tako subjektivne in objektivne mere kot tudi kvalitativne in kvantitativne pristope. Abdulghani, H. M. idr. (2014) ugotavljajo, da takšne evalvacije pospešijo razvoj ter izboljšajo učinkovitost usposabljanj.



Slika 1. Kirkpatrickov model.

Ena izmed najbolj uveljavljenih in pogosto uporabljenih metod za merjenje učinkovitosti usposabljanj je merjenje učinkovitosti s pomočjo Kirkpatrickovega modela. Donald Kirkpatrick navaja štiri ravni merjenja učinkovitosti usposabljanj, in sicer raven reakcij (Reactions), raven učenja (Learning), raven vedenja (Behavior) ter raven rezultatov (Results) (Petrone, 2017). Kirkpatrick, D. in Kirkpatrick, J. (2007) menita, da je potrebno pri evalvaciji začeti na ravni reakcij, nato pa nadaljevati do ravni rezultatov. Če želimo doseči največjo veljavnost in zanesljivost merjenja, moramo izvesti evalvacijo usposabljanja na vseh ravneh.

Metode, ki jih uporabljamo na posamezni ravni, morajo biti raznolike. Nuditi morajo tako kvalitativne kot tudi kvantitativne podatke. V proces vrednotenja je dobro vključiti izvajalca, udeležence usposabljanja, druge zaposlene in vodje, da je ocenjevanje učinkovitosti čim bolj veljavno. O merjenju učinkovitosti je potrebno razmišljati že pred izvajanjem usposabljanja, ko analiziramo potrebe podjetja in določamo cilje usposabljanja. S pomočjo metode dobimo vpogled v to, kakšno se je udeležencem zdelo usposabljanje (raven reakcij), kaj vse so se naučili (učenje/znanje), kako se to znanje odraža v njihovem vedenju na delovnem mestu (vedenje) ter kakšno vrednost ima to usposabljanje za podjetje (rezultati).

ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA/NASTANKA METODE

Kirkpatrickov model se je preko uporabe razvijal tekom desetletij. Dr. Donald Kirkpatrick je leta 1954 napisal svoj doktorat o evalvaciji usposabljanj za industrijske supervizorje. Ko je izvedel usposabljanje, je želel vedeti, če je bilo izobraževanje učinkovito za udeležence in kakšno vrednost je imelo za organizacijo. Pri svojem vrednotenju usposabljanja se je navezal na Katzellove štiri korake evalvacije. Leta 1956 je napisal članek o evalvaciji treningov oz. usposabljanj. Leta 1959 so Kirkpatricka kontaktirali z Zveze za razvoj talentov (ATD) in ga prosili, če napiše članek o evalvaciji usposabljanj, ki jo je uporabil v svoji disertaciji. Napisal je štiri članke z naslovi Reaction, Learning, Behaviour in Results, ki so kasneje postale ravni evalvacije usposabljanj (Kirkpatrick Partners, 2018).

Njegovi članki so krožili med različnimi izvajalci usposabljanj, ki so jih uporabljali in prilagajali. Neznana oseba je štiri članke združila v model. Vsakega izmed člankov je vključila v model kot eno raven evalvacije usposabljanj. Donald je za združitev člankov v model izvedel v 70. letih prejšnjega stoletja ter ga dopolnil in utemeljil. Od takrat je Kirkpatrickov model industrijski standard za merjenje učinkovitosti usposabljanj. V 90. letih je napisal knjigo Evaluating training programs o modelu, temu pa sta sledili še dve dodatni knjigi, in sicer Transferring learning to behavior ter Implementing the four levels. Model je eden izmed najbolj razširjenih in uporabljenih v raziskovanju, kjer preverjajo učinkovitost različnih usposabljanj za različne populacije (Kirkpatrick Partners, 2018).

Leta 2008 sta dr. Jim Kirkpatrick in Wendy Kirkpatrick ustvarila Kirkpatrickov poslovni partnerski model, ki je razširitev originalnih štirih ravni. Leta 2010 pa sta s Kirkpatrickovim modelom novega sveta prvotni model še nadgradila. Mnogi izvajalci usposabljanj, ki model uporabljajo v praksi, trdijo, da lahko za zagotavljanje učinkovitosti usposabljanj model tudi obrnemo. Tako začnemo z razmišljanjem o vrednosti usposabljanja za podjetje (rezultati) in nato nadaljujemo z nižjimi ravnmi. S tem naj bi zagotovili želene rezultate že preden načrtujemo usposabljanje.

UPORABNOST METODE SKOZI ZNANSTVENE RAZISKAVE

Kirkpatrickov model je ena izmed najpogostejše uporabljenih metod vrednotenja učinkovitosti usposabljanj, ki se pojavlja v marsikaterih raziskavah o učinkovitosti usposabljanj (Salas in Canon-Bowers, 2001; Van Buren in Erskine, 2002, v Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., in Bell, S. T., 2003). Zaradi popularnosti jo večkrat zasledimo tudi v meta-analizah, v katerih raziskovalci preverjajo, kako učinkovita so specifična usposabljanja za različne ravni modela. Kirkpatrickov model se uporablja kot metoda za vrednotenje učinkovitosti na različnih področjih, kot je npr. zdravstvo (Yardley, S. in Dornan, T., 2012), izobraževanje (Love, J. N. idr., 2016), vodenje (Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., in Salas, E., 2017) in še na mnogih drugih. Glede na razširjenost in pogostost uporabe lahko sklepamo, da je model koristen in uporaben, kljub temu pa je možno zaslediti tudi nekatere kritike modela.

Alliger in Janek (v Miglič, 2005) nista potrdila vzročne povezanosti med ravnmi modela, ki jo predpostavlja Kirkpatrick. Avtorja raziskave ugotavljata, da tako dobra kot slaba reakcija enako dobro napovedujeta učenje in vedenjske spremembe, kar je v nasprotju s predpostavkami modela. Rezultati namreč kažejo, da ni pozitivnih sprememb v vedenju ali rezultatih udeležencev, četudi so le-ti pozitivno ovrednotili usposabljanje in so izkazali določeno stopnjo znanja. Poleg tega nista našla povezav med učenjem in vedenjem ter vedenjem in organizacijskimi rezultati.

Z uporabo se je model skozi leta nekoliko spreminjal. Oblikovale so se nove različice in načini uporabe modela. Nekateri avtorji npr. dodajajo peto raven, ki se imenuje raven donosnosti oz. ROI, ki je kratica za return on investment. ROI se meri z naslednjo formulo: $ROI = (\text{prihodki} - \text{odhodki}) / \text{odhodki}$ (Bailey, A., 2014). Spet drugi trdijo, da je pravi način uporabe modela, če začnemo z ravnjo rezultatov in nadaljujemo proti ravni reakcij (Petrone, P., 2017).

Jim Kirkpatrick in Wendy Kirkpatrick (2010, v Kirkpatrick Partners, 2018) sta razvila nov model vrednotenja učinkovitosti usposabljanj, ki temelji na prvotnem Kirkpatrickovem modelu, a se kljub temu zaenkrat pogostejše uporablja prvotni model. V novejših raziskavah lahko poleg omenjenega modela zasledimo tudi uporabo drugih metod za merjenje učinkovitosti usposabljanj. Novejše raziskave opozarjajo tudi na pomembnost razumevanja in vrednotenja učinkovitosti usposabljanj na ravni vedenja in rezultatov, kar se v praksi dela manj pogosto kot vrednotenje na prvi in drugi ravni (Kennedy, P. E., Chyung, S. Y., Winiecki, D. J., in Brinkerhoff, R. O., 2014).

NATANČNA PREDSTAVITEV METODE

Namen

S pomočjo Kirkpatrickovega modela je možno na različne načine meriti učinkovitost usposabljanj. Uporabimo jo, ko sami izvedemo usposabljanje ali želimo preveriti učinkovitost usposabljanja, ki ga nekdo izvede za nas. S pomočjo te metode lahko sistematično ugotovimo, če smo dosegli cilje usposabljanja na različnih ravneh. Preverimo lahko zadovoljstvo, znanje, spremembo vedenja udeležencev usposabljanja in rezultate, ki jih ima usposabljanje za podjetje. Kirkpatrick (1998) poudarja, da je usposabljanja smiselno vrednotiti, da upravičimo, zakaj so pomembna za doseganje ciljev organizacije. S pomočjo vrednotenja se lahko odločimo, če bomo takšna usposabljanja izvajali tudi v prihodnosti in jih po potrebi prilagodimo. Evalvacija usposabljanj omogoča tudi lažje spremljanje usposabljanj.

Ciljna populacija

Model se lahko uporablja za evalvacijo kakršnihkoli usposabljanj, saj je zelo fleksibilen. Uporabljajo ga lahko vodje v organizaciji, kadrovska služba in izvajalci usposabljanja, ko želijo preveriti učinkovitost usposabljanj. Uporabljajo ga tudi raziskovalci, ko ugotavljajo, katera usposabljanja so najprimernejša za posamezno populacijo in doseganje ciljev. Nekatera podjetja se ukvarjajo zgolj z izvajanjem merjenja učinkovitosti usposabljanj s pomočjo Kirkpatrickovega modela ali z izvajanjem delavnic na temo uporabe omenjenega modela.

Potek izvedbe

Za izvedbo merjenja učinkovitosti je ključno, da najprej naredimo analizo potreb v organizaciji. S tem izvemo, katera znanja in veščine bodo zaposlenim pomagala do večje učinkovitosti in produktivnosti. Ko naredimo analizo potreb, sledi določitev ciljev usposabljanja. Ko se določi potek in organizacija usposabljanja, se določijo tudi metode in načrt vrednotenja. Vrednotenje s pomočjo Kirkpatrickovega modela se začne takoj po izvedenem usposabljanju, priprave in meritve predhodnega stanja pa potekajo že prej (Kirkpatrick, D. L. in Kirkpatrick, J. D., 2007).

Model zajema štiri ravni strategij vrednotenja. Na prvi ravni (raven reakcij) se osredotočamo na percepcije udeležencev glede usposabljanja. Na tej ravni nemudoma po usposabljanju s pomočjo vprašalnikov merimo zadovoljstvo udeležencev in preverimo, kakšno se jim je zdelo usposabljanje.

Na drugi ravni (raven učenja/znanja) merimo znanje in veščine, ki so jih udeleženci pridobili tekom usposabljanja. To lahko ocenjevalci preverijo s pomočjo testov papir-svinčnik ali spletnih testov, ki merijo znanje ali pridobljene kognitivne veščine. Znanje in veščine udeležencev lahko izmerijo pred in po usposabljanju ter primerjajo rezultate udeležencev in kontrolne skupine. Znanje lahko izmerijo tudi s pomočjo opazovanja.

Nekaj mesecev po usposabljanju na tretji ravni (raven vedenja) merimo, v kolikšni meri lahko udeleženci pridobljeno znanje in veščine uporabljajo na delovnem mestu. To predstavljajo pozitivne spremembe v njihovem vedenju in učinkovitosti pri delu. Tudi to lahko merimo z opazovanjem, intervjuji, metodo 360° in vprašalniki (Kirkpatrick, D. L. in Kirkpatrick, J. D., 2007).

Četrta raven je najpomembnejša za organizacijo, saj meri izid usposabljanja za podjetje. Na tej ravni se upoštevajo rezultati večje produktivnosti zaposlenih, ki so se udeležili usposabljanja (Kirkpatrick, 2006, v Abdulghani, H. M. idr., 2014). To lahko merimo s pomočjo mer, ki jih organizacija uporablja za merjenje

učinkovitosti zaposlenih, v kolikor te mere vključujejo veščine ali znanja, pridobljena na usposabljanju (Kirkpatrick, D. L. in Kirkpatrick, J. D., 2007).

Kirkpatrick predpostavlja, da si ravni sledijo zaporedoma, in sicer od ravni reakcij do ravni rezultatov. Meni, da je evalvacija usposabljanj bolj veljavna, če se usposabljanje presoja na vseh ravneh, predvsem na ravni rezultatov (Newstrom, 1978).

Konkreten primer

Kot organizacijo, ki izvaja treninge mehkih veščin, nas je kontaktirala kadrovska služba podjetja. Od nas želijo, da pripravimo usposabljanje na temo povratne informacije. Najprej naredimo analizo potreb v organizaciji, pri čemer sodelujemo tudi z vodjo organizacije. Po tem sledi določitev ciljev usposabljanja. Ko se določi potek in organizacija usposabljanja, se določijo tudi metode in načrt vrednotenja, saj želimo izvedeti, kako učinkovito je bilo naše usposabljanje. Odločimo se, da bomo pri evalvaciji zelo sistematični, zato uporabimo Kirkpatrickov model, ki zajema štiri ravni evalvacije.

Raven reakcij

Najprej naredimo seznam do 15 stvari, o katerih želimo dobiti mnenje udeležencev. Oblikujemo vprašalnik, s katerim lahko kvantificiramo reakcije udeležencev. Uporabimo 5-stopenjsko Likertovo lestvico s trditvami glede usposabljanja. Pri vsakem vprašanju moramo pustiti prostor za komentarje. Zadnje vprašanje naj bo odprtega tipa, v katerem udeležence vprašamo, kaj bi v prihodnosti izboljšali. Vprašalnik naj bo anonimen. Dobro je poskrbeti, da vsi udeleženci rešijo vprašalnik. S pomočjo tega preverimo, kako zadovoljni so bili udeleženci usposabljanja.

Primer vprašalnika

Prosimo, da podate iskreno mnenje in komentarje o usposabljanju. Vaši odgovori nam bodo pomagali ovrednotiti in izboljšati usposabljanje.

Vodja _____ Tema usposabljanja _____

1. Kako bi ocenili temo usposabljanja? (korist, zanimivost itd.)

___odlično
___zelo dobro
___dobro
___zadostno
___slabo

KOMENTARJI:

2. Kako bi ocenili vodjo usposabljanja? (strokovnost, znanje o temi, komunikacija itd.)

___odlično
___zelo dobro
___dobro
___zadostno
___slabo

KOMENTARJI:

3. Kako bi ocenili prostor? (udobnost, priročnost itd.)

- __odlično
- __zelo dobro
- __dobro
- __zadostno
- __slabo

KOMENTARJI:

4. Kako bi ocenili urnik usposabljanja?

- __odlično
- __zelo dobro
- __dobro
- __zadostno
- __slabo

KOMENTARJI:

5. Kako bi izboljšali usposabljanje v prihodnje?

Raven učenja

Ker je usposabljanje na temo povratne informacije praktično naravnano, je dobro, da za vrednotenje učinkovitosti uporabimo kontrolno skupino. Pred in po usposabljanju je potrebno oceniti znanje o dobri povratni informaciji ter večino podajanja dobre povratne informacije.

Zaposlene prosimo, da podajo povratno informacijo sodelavcu glede njegovega dela. Glede na predhodno izdelane kriterije ocenimo ustreznost podane povratne informacije ter znanje o dobrih povratnih informacijah. Ocenimo tako osebe, ki se bodo udeležile usposabljanja (eksperimentalna skupina), kot tudi osebe, ki se ga ne bodo udeležile (kontrolna skupina). Po usposabljanju še enkrat ocenimo ustreznost povratnih informacij. Primerjamo, kakšne so razlike v povratnih informacijah kontrolne in eksperimentalne skupine. Takšno preverjanje učenja večkrat ni mogoče, saj morata biti skupini enakovredni ter težko nadzorujemo vse pomembne spremenljivke.

Včasih za preverjanje ravni učenja uporabimo spletni ali papir-svinčnik test. V njem lahko udeležence vprašamo, kakšna je struktura ustrezne povratne informacije, kako jo podajamo, kdaj je primerno dati povratno informacijo ipd.. Vprašanja na testu so lahko tako zaprtega kot odprtega tipa.

Primer vprašalnika

1. Kakšna je učinkovita povratna informacija?

2. Kateri so sestavni deli »sendvič tehnike«?

-
-
-
3. Sodelavec Andrej je v službi na splošno zelo prizadeven in delaven. Danes je prišel v službo zmeden in je naredil ogromno napak. Kako bi mu podali povratno informacijo o njegovem delu?
-
-
-

4. Označite ali je trditev pravilna (P) ali napačna (N).

Trditev	P	N
Pri podajanju povratne informacije se sklicujemo na osebnost posameznika.		
Glagol v drugem delu sendvič tehnike mora biti v velelniku.		
Povratne informacije je dobro podati takoj.		
Pri podajanju povratne informacije začnemo s kritiko in končamo s pohvalo.		

Raven vedenja

Ocenjevanje sprememb vedenja izvedemo nekaj mesecev po usposabljanju, ko so delavci že usvojili novo znanje in veščine. Vedenje lahko ocenimo na različne načine. Pomagamo si lahko z anketami in vprašalniki, ki jih rešijo ljudje, ki opazujejo vedenje osebe, ki se je udeležila usposabljanja na temo povratne informacije. Lahko jih vprašamo, kako in kolikokrat zaposleni, ki je bil na usposabljanju, podaja povratno informacijo. Uporabimo lahko tudi ček liste in opazovanje, ki ga nekdo izvaja načrtno. Izvedemo lahko fokusne skupine ali intervjuje, s katerimi lahko preverjamo, kako nova vedenja (podajanje ustreznih povratnih informacij) uporabljajo na delovnem mestu. Vedenje je smiselno ocenjevati tako pred kot po usposabljanju.

Raven rezultatov

Vedeti moramo, kaj si želijo vodje organizacije, v kateri izvajamo usposabljanje. V primeru usposabljanja na temo povratne informacije, si vodstvo želi boljše produktivnost in razvoj zaposlenih na podlagi povratnih informacij, ki jih dobijo s strani sodelavcev.

Na ravni rezultatov lahko primerjamo uspešnost in produktivnost zaposlenih, ki so bili deležni usposabljanja ter zaposlenih, ki niso bili vključeni v usposabljanje. To pomeni, da ponovno uporabimo kontrolno in eksperimentalno skupino, v kolikor je to možno. Merimo lahko npr. zavzetost zaposlenih pred in po usposabljanju in jo primerjamo s kontrolno skupino. Pri merjenju rezultatov si je potrebno vzeti dovolj časa, saj se spremembe vedenja in rezultatov ne zgodijo nemudoma. Rezultate je potrebno meriti večkrat in v določenih časovnih intervalih. Cilj usposabljanja mora biti merljiv in specifičen. Udeležencem usposabljanj lahko damo vprašalnik spremembe vedenja, ki preverja, do katere mere je usposabljanje vplivalo na njihovo spremembo vedenja. Vprašamo jih lahko, kako se je njihovo vedenje spremenilo od usposabljanja, kako je podajanje primernejših povratnih informacij izboljšalo odnos med sodelavci, odnos z vodji, produktivnost organizacije in učinkovitost timov. Udeležence vprašamo tudi, katere druge prednosti je imelo usposabljanje za udeležence, time in/ali organizacije.

Omejitve uporabe metode

Čeprav je model zelo koristen, ga v praksi redko uporabljajo v celoti. Intervjuji s slovenskimi izvajalci usposabljanj kažejo, da večinoma za vrednotenje učinkovitosti usposabljanj uporabljajo metode, ki sodijo na raven reakcij. To lahko pripišemo nezainteresiranosti naročnikov ter pomanjkanju sredstev ali časa. Omejitev metode je torej prepričanje o njeni neekonomičnosti, četudi nam nudi vpogled v pomembne informacije o učinkovitosti usposabljanja.

Ena izmed omejitev je tudi splošnost modela, saj morajo uporabniki biti precej kreativni, da se domislijo metod, s katerimi bodo ocenjevali usposabljanja na posameznih ravneh. Izvajalec merjenja učinkovitosti mora poznati načine merjenja učinkovitosti na zanesljiv in veljaven način, zato ni primerna za vse. Ob neustreznih pripravi lahko pride do napak merjenja in pristranskih rezultatov. Včasih je težko izolirati učinke usposabljanj od drugih dejavnikov, ki vplivajo na spreminjanje vedenja zaposlenih ter rezultatov organizacije. Merjenje učinkovitosti zahteva veliko priprave, časa in sredstev, kar je prav tako omejitev metode.

MOJ POGLED NA METODO

Ko sem raziskovala različne načine merjenja učinkovitosti usposabljanj v Sloveniji, sem kljub razširjenosti metode v tujini, potrebovala kar nekaj časa, da sem naletela na Kirkpatrickov model. Po pogovoru z več izvajalci usposabljanj v Sloveniji sem ugotovila, da je uporaba modelov merjenja učinkovitosti v praksi zelo redka. Večinoma svoja usposabljanja evalvirajo zgolj na ravni reakcij, čeprav bi si želeli, da bi jih lahko ovrednotili bolj poglobljeno. Glede na to, da podjetja v usposabljanja vložijo vedno več denarja, se mi zdi merjenje učinkovitosti zelo smiselno. Po izvedenem usposabljanju tako lahko preverijo, kakšne učinke ima usposabljanje na vedenje njihovih zaposlenih na delovnem mestu ter koristi, ki jih ima usposabljanje, za podjetje.

Kirkpatrickov model se mi zdi zelo uporaben, saj z njim dobimo podatke o učinkovitosti usposabljanj na različnih ravneh. Služi kot vir informacij za prilagoditev in spreminjanje nadaljnjih usposabljanj. Olajša nam tudi spremljanje programa usposabljanja. Preko modela lahko vidimo, za katere udeležence in kakšna oblika usposabljanj je najbolj učinkovita. Zaradi svoje splošnosti nam model omogoča, da ga prilagodimo zelo specifično glede na usposabljanje, ki ga ocenjujemo. Model je omenjen v veliko različnih raziskavah, kar kaže na njegovo uporabnost.

Slabost modela vidim predvsem v količini časa in sredstev, ki jih potrebujemo za izvedbo ocenjevanja učinkovitosti na vseh ravneh. Poleg tega me skrbi, da nekateri uporabniki modela ne upoštevajo vseh pomanjkljivosti metod ocenjevanja in preveč posplošujejo na podlagi rezultatov, ki morda niso zanesljivi in veljavni. Obstajajo tudi nove različice modela, ki se zdijo bolj prilagojene aktualnim razmeram, kot je npr. model Kirkpatrickov model novega sveta. Kljub temu se mi, zaradi svoje splošnosti, model zdi dobra osnova za sistematično preverjanje učinkovitosti. Modelu bi dodala še računanje vrednosti ROI, saj bi s tem dobili kvantitativne podatke o dodani vrednosti za podjetje, ki jo lahko predstavimo naročnikom.

VLOGA PSIHOLOGA

Vloga psihologa pri tej metodi je zelo raznolika. Kot psiholog v kadrovski službi lahko s pomočjo metode izbere najustreznejša usposabljanja, ki so se v preteklosti izkazala za učinkovita. Vodji lahko s pomočjo analize na ravni rezultatov utemelji, zakaj je usposabljanje smiselno in kakšne prednosti bo imelo za podjetje. S pomočjo uporabe te metode lahko kadrovik izbere kvalitetne izvajalce, katerih usposabljanja so učinkovita. Ko se izvede neko usposabljanje v podjetju, lahko preveri, kakšno se je usposabljanje zdelo udeležencem, katera znanja so pridobili, kako se je spremenilo vedenje zaposlenih ter kako se to kaže na ravni podjetja. Če se neko usposabljanje izkaže za neučinkovito, lahko usposabljanje spremeni, ukine, zamenja izvajalca ali temo.

Psiholog je lahko tudi izvajalec usposabljanj. S pomočjo Kirkpatrickovega modela lahko lažje oblikuje usposabljanje, saj že vnaprej razmišlja, o ciljih, ki jih želi doseči. Metoda mu olajša spremljanje usposabljanja ter prilagajanje in spreminjanje v prihodnosti. Če izvaja usposabljanja, je dobro, da opozarja tudi o pomenu vrednotenja učinkovitosti, saj z njim dobimo pomembne povratne informacije s strani udeležencev. Metoda mu nudi kvantifikacijo učinkovitosti njegovih usposabljanj, s katero lahko utemelji svojo usposobljenost v prihodnje. Kot izvajalec mora razmisliti o metodah ocenjevanja, ki imajo čim boljšo veljavnost, zanesljivost in objektivnost. Biti mora precej kreativen, da se domisli raznoraznih načinov merjenja učinkovitosti na vseh ravneh.

Kot raziskovalec lahko psiholog s pomočjo metode raziskuje, katera usposabljanja so najučinkovitejša za specifične veščine in populacije. Model mu omogoča primerjavo učinkovitosti usposabljanj glede na raven, na katero imajo največji učinek. Raziskuje lahko, v kakšni povezavi so različne ravni modela ter predlaga, za katero raven uporabiti katero usposabljanje.

Vloga vseh psihologov je razvijanje metod vrednotenja in opozarjanje na morebitne pomanjkljivosti merjenja. Predvsem se mi zdi ključno ozaveščanje o pomembnosti ocenjevanja učinkovitosti usposabljanj. Po intervjujih slovenskih izvajalcev usposabljanj sem ugotovila, da se v praksi za preverjanje učinkovitosti uporablja zgolj raven reakcij udeležencev, ki pa je v najmanjši meri povezana z rezultati za organizacijo. Povemo lahko, da bi s pomočjo uporabe evalvacijskih metod na vseh ravneh modela lahko izboljšali usposabljanja in jih bolje prilagodili dejanskim potrebam organizacije. Ključno je, da poudarjamo pomembnost in uporabno vrednost ocenjevanja učinkovitosti in tako dvignemo kvaliteto usposabljanj.

LITERATURA

Abdulghani, H. M., Shaik, S. A., Khamis, N., Al-Drees, A. A., Irshad, M., Khalil, M. S., ... Isnani, A. (2014). Research methodology workshops evaluation using the Kirkpatrick's model: Translating theory into practice. *Medical Teacher*, 36(1), 24–29.

Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., in Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245.

Bailey, A. (2014). *The Kirkpatrick/Phillips model for evaluating human resource development and training*. Pridobljeno s <http://www.buscouncil.ca/busgurus/media/pdf/the-kirkpatrick-phillips-evaluation-model-en.pdf>

Kennedy, P. E., Chyung, S. Y., Winiecki, D. J., & Brinkerhoff, R. O. (2014). Training professionals' usage and understanding of Kirkpatrick's level 3 and level 4 evaluations. *International Journal of Training and Development*, 18(1), 1–21.

Kirkpatrick, D. in Kirkpatrick, J. (2007): *Implementing the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kirkpatrick's four-level training evaluation model. Pridobljeno s: <https://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm>

Kirkpatrick's four levels of training evaluation in detail. Pridobljeno s: http://www.ct.gov/ctdn/lib/ctdn/ttt_14_m5_handouts2.pdf

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718.

Love, J. N., Yarris, L. M., Santen, S. A., Kuhn, G. J., Gruppen, L. D., Coates, W. C., ... Farrell, S. E. (2016). A novel specialty-specific, collaborative faculty development opportunity in education research: Program evaluation at five years. *Academic Medicine*, 91(4), 548–555.

Miglič, G. (2005). *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi: analiza potreb po usposabljanju in evalvaciji učinkov usposabljanja*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija.

Morrison, J. (2003). ABC of learning and teaching in medicine: Evaluation. *Br Med J*, 326, 301–317.

Newstrom, J. W. (1978). Catch-22: The problems of incomplete evaluation of training. *Training & Development Journal*, 32(11), 22–24.

Posavec, T. (2014). *Merjenje učinkov usposabljanj*. Pridobljeno s <http://www.kadring.si/info-portal/411>

Petrone, P. (2017). *The best way to use the Kirkpatrick model*. Pridobljeno s <https://learning.linkedin.com/blog/learning-thought-leadership/the-best-way-to-use-the-kirkpatrick-model--the-most-common-way-t>

Yardley, S., & Dornan, T. (2012). Kirkpatrick's levels and education 'evidence.' *Medical Education*, 46(1), 97–106.