

Monika Špital in Eva Boštjančič

## KIRKPATRICKOV MODEL MERJENJA UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA

*»Kirkpatrickov model se nama zdi zelo uporaben, saj z njim dobimo podatke o učinkovitosti usposabljanj na različnih ravneh. Je vir informacij za prilagoditev in spreminjanje nadaljnjih usposabljanj. Olajša nam tudi spremljanje programa usposabljanja. Prek 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.«*

V organizacijah se povečuje število različnih izobraževanj in usposabljanj. Narašča tudi število podjetij, ki organizirajo številne delavnice, pri čemer zagotavljajo, da bodo imela njihova usposabljanja pomemben učinek na produktivnost, zavzetost in razvoj mehkih veščin njihovih zaposlenih. Ob tem pa se seveda zastavlja vprašanje, katera usposabljanja so učinkovita in katera ne.

Učinkovitost usposabljanj lahko opišemo kot stopnjo pridobljenih veščin in znanj, ki jih udeleženec usvoji med treningom ter jih zna tudi uporabiti. Da bi ugotovili, katera usposabljanja so bolj učinkovita, je treba narediti načrt ovrednotenja in oceniti izvedeno usposabljanje. Idealna metoda vrednotenja mora biti zanesljiva, veljavna, sprejemljiva in ekonomična (Morrison, 2003). Poleg tega mora vsebovati tako subjektivne in objektivne mere kot tudi kvalitativne in kvantitativne pristope. Le takšno sprotno vrednotenje pospeši razvoj ter izboljša učinkovitost usposabljanj (Abdulghani idr., 2014).



*Slika 1:* Kirkpatrickov model.

Ena od najbolj uveljavljenih in pogosto uporabljenih metod za merjenje učinkovitosti usposabljanj je merjenje učinkovitosti s pomočjo Kirkpatrickovega modela (slika 1). Donald Kirkpatrick navaja štiri ravni merjenja učinkovitosti usposabljanj, in sicer raven reakcij, raven učenja, raven vedenja ter raven rezultatov (Petrone, 2017). Pri vrednotenju je treba začeti na ravni reakcij, nato pa nadaljevati do ravni rezultatov (Kirkpatrick in Kirkpatrick, 2007) – če želimo doseči dobro veljavnost in zanesljivost merjenja, moramo izvesti vrednotenje usposabljanja na vseh ravneh.

Metode, ki jih uporabljamo na posamezni ravni, morajo biti raznolike. Zagotavljati morajo kvalitativne in 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 treba 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 usposabljanje za podjetje (rezultati).

## NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Kirkpatrickov model se je skozi desetletja razvijal vzporedno ob izkušnjah iz prakse. Dr. Donald Kirkpatrick je leta 1954 napisal doktorat o vrednotenju usposabljanj za industrijske supervizorje. Ko je izvedel usposabljanje, je želel vedeti, ali je bilo izobraževanje učinkovito za udeležence in kakšno vrednost je imelo za organizacijo. Pri tem vrednotenju usposabljanja se je navezal na Katzellove štiri korake vrednotenja ter dve leti pozneje napisal članek o oceni treningov oz. usposabljanj. Sledili so članki, ki so nastali na pobudo Zveze za razvoj talentov, z naslovi *Reaction, Learning, Behaviour in Results*. Njegovi članki so krožili med različnimi izobraževalci, ki so jih sproti prilagajali svojim potrebam in jih uporabljali ob različnih priložnostih. Neznana oseba pa je štiri članke združila v model – vsakega od člankov je vključila v model kot eno raven vrednotenja usposabljanj. Kirkpatrick je za združitev člankov v model izvedel v 70. letih prejšnjega stoletja ter ga dopolnil in znanstveno 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 od 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 predstavlja njegovo razširitev. 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 organizacijo (rezultati) in nato nadaljujemo z nižjimi ravnmi. S tem naj bi zagotovili zelene rezultate še pred načrtovanjem izobraževanj.

## ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Kirkpatrickov model je ena od najpogosteje uporabljenih metod vrednotenja učinkovitosti usposabljanj, ki se pojavlja v marsikateri raziskavi o učinkovitosti usposabljanj (Salas in Canon-Bowers, 2001; Van Buren in Erskine, 2002). Metodo zasledimo tudi v metaanalizah (npr. Arthur, Bennett, Edens in Bell, 2003), v katerih raziskovalci preverjajo, kako učinkovita so specifična usposabljanja na različnih ravneh modela. Kirkpatrickov model lahko uporabimo na številnih področjih – koristen in uporaben se je izkazal v zdravstvu (Yardley in Dornan, 2012), izobraževanju (Love idr., 2016), pri analizi vodenja (Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph in Salas, 2017) ter na mnogih drugih.

Obstajajo pa tudi študije, ki to metodo kritično ovrednotijo. Alliger in Janek (1989) nista potrdila vzročne povezanosti med ravnmi modela, ki jo predpostavlja Kirkpatrick. 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 (angl. *return on investment*). ROI se meri z naslednjo formulo:  $ROI = (\text{prihodki} - \text{odhodki}) / \text{odhodki}$  (Bailey, 2014). Spet drugi trdijo, da je pravi način uporabe modela, če začnemo z ravnjo rezultatov in nadaljujemo proti ravni reakcij (Petroni, 2017).

Novejše raziskave opozarjajo tudi na pomembnost razumevanja in vrednotenja učinkovitosti usposabljanj na ravni vedenja in rezultatov, kar se v praksi izvaja manj pogosto kot vrednotenje na prvi in drugi ravni (Kennedy, Chyung, Winiecki in Brinkerhoff, 2014).

Vloga psihologov, in ne le organizacijskega psihologa, je nenehno razvijanje metod vrednotenja izobraževanja ter opozarjanje na morebitne pomanjkljivosti merjenja. Ključno je ozaveščanje o pomembnosti

ocenjevanja učinkovitosti usposabljanj. Po intervjujih slovenskih izvajalcev usposabljanj smo ugotovili (Špital in Boštjančič, 2019), da najpogosteje preverjajo učinkovitost izobraževanj neposredno po izvedenem izobraževanju, in sicer na ravni reakcij. V povprečju nekoliko manj pogosto merijo učinkovitost izobraževanj zaposlenih na ravni učenja, sledi raven rezultatov za organizacijo in najredkeje na ravni vedenja zaposlenih po določenem času (slika 2).



Slika 2: Aritmetične sredine odgovorov udeležencev ( $N = 61$ ) na posameznih postavkah. Številka kaže raven merjenja učinkovitosti po Kirkpatrickovem modelu (Špital in Boštjančič, 2019).

## PREDSTAVITEV METODE

### KDAJ METODO UPORABIMO?

S pomočjo Kirkpatrickovega modela lahko na različne načine merimo 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, ali smo dosegli cilje usposabljanja na različnih ravneh, tako na nivoju posameznika kot na organizacijskem nivoju; preverimo lahko zadovoljstvo z usposabljanjem, znanje in spremembo vedenja udeležencev usposabljanja ter

rezultate, ki jih ima usposabljanje za delovno organizacijo. Kirkpatrick (2006) poudarja, da je usposabljanja smiselno vrednotiti, saj tako lažje upravičimo njihovo pomembnost za doseganje ciljev organizacije. S pomočjo vrednotenja se lahko odločimo, ali bomo takšna usposabljanja izvajali tudi v prihodnosti in jih po potrebi prilagodimo. Ovrednotenje usposabljanj omogoča tudi lažje spremljanje usposabljanj.

## ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Model se uporablja za vrednotenje kakršnihkoli usposabljanj, saj je zelo prilagodljiv. 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. V tujini obstajajo svetovalna podjetja, ki se ukvarjajo le 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 pomagali do večje učinkovitosti in produktivnosti. Ko naredimo analizo potreb, sledi določitev ciljev usposabljanja. Nato se določi potek in organizacija usposabljanja, sledi izbor metode (oz. metod) in načrt vrednotenja. Vrednotenje s pomočjo Kirkpatrickovega modela se začne takoj po izvedenem usposabljanju, priprave in meritve predhodnega stanja pa potekajo že prej (Kirkpatrick in Kirkpatrick, 2007).

Model zajema štiri ravni vrednotenja:

1. Na prvi ravni (raven reakcij) se osredotočamo na percepcije udeležencev glede usposabljanja. Na tej ravni neposredno po usposabljanju s pomočjo vprašalnikov merimo zadovoljstvo udeležencev in preverimo, kakšno se jim je zdelo usposabljanje.
2. Na drugi ravni (raven učenja/znanja) merimo znanje in veščine, ki so jih udeleženci pridobili med usposabljanjem. To lahko ocenjevalci preverijo s pomočjo testov znanja (papir-svinčnik ali spletni

test), 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.

3. 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. Merimo jih z opazovanjem, intervjuji, metodo 360° in vprašalniki (Kirkpatrick in Kirkpatrick, 2007).
4. 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 (Abdulghani idr., 2014). To lahko merimo s pomočjo mer, ki jih organizacija uporablja za merjenje učinkovitosti oz. uspešnosti zaposlenih, če te mere vključujejo veščine ali znanja, pridobljena na usposabljanju (Kirkpatrick in Kirkpatrick, 2007).

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

## PRIMER UPORABE METODE

Kot organizacijo, ki izvaja treninge mehkih veščin, nas je kontaktirala kadrovska služba podjetja. Radi bi, 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 vrednotenju zelo sistematični, zato uporabimo Kirkpatrickov model, ki zajema štiri ravni vrednotenja.

*Raven reakcij*

Sestavimo seznam petih področij, o katerih želimo dobiti mnenje udeležencev. Oblikujemo anonimen vprašalnik, s katerim lahko kvantificiramo reakcije udeležencev, pri tem uporabimo 5-stopenjsko Likertovo lestvico s trditvami glede usposabljanja. Pri vsakem vprašanju moramo pustiti prostor tudi za komentarje. Zadnje vprašanje naj bo odprtega tipa, v katerem udeležence vprašamo, kaj bi v prihodnosti izboljšali. K izpolnjevanju vprašalnika so povabljeni vsi udeleženci, saj lahko le tako preverimo, kako zadovoljni so bili z izvedenim usposabljanjem.

## PRIMER VPRAŠALNIKA

Prosimo, da podate iskreno mnenje in komentarje o izvedenem usposabljanju. Vaši odgovori nam bodo pomagali oceniti in izboljšati prihodnja usposabljanja.

Vodja usposabljanja: \_\_\_\_\_

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 izvedbo usposabljanja (dinamika, vključevanje sodelujočih, uporaba sodobnih pedagoških metod in pripomočkov itd.)?

- odlično
- zelo dobro
- dobro
- zadostno
- slabo

KOMENTARJI: \_\_\_\_\_

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

- odlično
- zelo dobro
- dobro
- zadostno
- slabo

KOMENTARJI: \_\_\_\_\_

5. Kako bi ocenili urnik usposabljanja?

- odlično
- zelo dobro
- dobro
- zadostno
- slabo

KOMENTARJI: \_\_\_\_\_

6. Kako bi izboljšali usposabljanje v prihodnje?

---

---

---

### *Raven učenja*

Ker je usposabljanje na temo povratne informacije naravnano praktično, je dobro, da za vrednotenje učinkovitosti uporabimo kontrolno skupino. Pred in po usposabljanju je treba oceniti znanje o dobri povratni informaciji ter večino podajanja učinkovite 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 test znanja (papir-svinčnik ali spletni 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 Janko je v službi na splošno zelo prizadeven in delaven. Danes je prišel v službo zmeden in je naredil ogromno napak. Napišite, kakšno povratno informacijo o njegovem delu bi mu podali?

---



---



---

## 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 z anketami oz. vprašalniki, ki jih izpolnijo posamezniki, 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 metodo opazovanja. Izvedemo lahko fokusne skupine ali intervjuje, s katerimi preverimo, kako zaposleni 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 delovne organizacije, v kateri izvajamo usposabljanje. Cilj usposabljanja mora biti merljiv in specifičen. V primeru usposabljanja na temo povratne informacije si vodstvo želi boljšo 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 (udeleženci, ki se usposabljanja niso udeležili) in eksperimentalno skupino (udeleženci, ki so bili na usposabljanju), če je to mogoče. Merimo lahko npr. produktivnost zaposlenih ter število narejenih napak

pred in po usposabljanju. Po meritvi rezultate primerjamo s kontrolno skupino. Pri merjenju rezultatov si je treba vzeti dovolj časa, saj se spremembe vedenja in rezultatov ne zgodijo nemudoma. Rezultate je treba meriti večkrat in v določenih časovnih intervalih. Udeležencem usposabljanj lahko damo vprašalnik o spremembah 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 učinkovito podajanje povratnih informacij izboljšalo odnos med sodelavci, spremenilo delovno učinkovitost ali zmanjšalo število napak. Udeležence vprašamo tudi, katere druge prednosti je imelo usposabljanje za njih in za organizacijo.

## VLOGA PSIHologa

Psiholog v kadrovski službi lahko s pomočjo metode izbere najustrežnejša usposabljanja, ki so se v preteklosti izkazala za učinkovita. Vodji s pomočjo analize na ravni rezultatov utemelji, zakaj je usposabljanje smiselno in kakšne prednosti bo imelo za delovno organizacijo. S pomočjo uporabe Kirkpatrickove metode vrednotenja usposabljanj lahko kadrovik izbere kakovostne izvajalce, katerih usposabljanja so učinkovita. Ko se neko usposabljanje izvede v delovni organizaciji, psiholog preveri, kako so bili udeleženci z njim zadovoljni, 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 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 od udeležencev. Metoda mu omogoča kvantifikacijo učinkovitosti njegovih usposabljanj, s katero lahko utemelji svojo usposobljenost v prihodnje. Kot izvajalec mora razmisliti o metodah ocenjevanja, ki morajo biti veljavne, zanesljive in objektivne. Biti mora precej kreativen, da oblikuje raznorazne pristope merjenja učinkovitosti na vseh ravneh.

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

## PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Čeprav je model zelo koristen, ga v praksi redko uporabljajo v celoti. Intervjuji s slovenskimi izvajalci usposabljanj kažejo (Špital in Boštjančič, 2019), da za vrednotenje učinkovitosti usposabljanj večinoma uporabljajo metode, ki sodijo na raven reakcij. To lahko pripišemo nepoznavanju Kirkpatrickove metode, nezainteresiranosti naročnikov ali pomanjkanju sredstev in časa. Omejitev metode je torej prepričanje o njeni neekonomičnosti, četudi nam omogoča vpogled v pomembne informacije o učinkovitosti usposabljanja.

Ena od omejitev je tudi splošnost modela, saj morajo biti uporabniki 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 neustrezni 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.

---

## L I T E R A T U R A

- 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.
- Alliger, G. M. in Janek, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42, 331–342.

- 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*. Dostopno na <http://www.buscouncil.ca/busgurus/media/pdf/the-kirkpatrick-phillips-evaluation-model-en.pdf>
- Kennedy, P. E., Chyung, S. Y., Winiecki, D. J. in 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. L. (2006). Seven keys to unlock the four levels of evaluation. *Performance Improvement*, 45(7), 5–8.
- Kirkpatrick, D. L. in Kirkpatrick, J. (2007). *Implementing the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick's four-level training evaluation model. Dostopno na <https://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm>
- Kirkpatrick's four levels of training evaluation in detail. Dostopno na [http://www.ct.gov/ctdn/lib/ctdn/ttt\\_14\\_m5\\_handouts2.pdf](http://www.ct.gov/ctdn/lib/ctdn/ttt_14_m5_handouts2.pdf)
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. in 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.
- Morrison, J. (2003). ABC of learning and teaching in medicine: Evaluation. *British Medical Journal*, 326, 385–387.
- Newstrom, J. W. (1978). Catch-22: The problems of incomplete evaluation of training. *Training & Development Journal*, 32(11), 22–24.
- Petrone, P. (2017). *The best way to use the Kirkpatrick model*. Dostopno na <https://learning.linkedin.com/blog/learning-thought-leadership/the-best-way-to-use-the-kirkpatrick-model--the-most-common-way-t>
- Salas, E. in Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471–499.
- Špital, M. in Boštjančič, E. (2019). Sistematičen pristop k merjenju učinkovitosti izobraževanja zaposlenih – prenos Kirkpatrickovega modela v prakso. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 17(2), 25–37.
- Van Buren, M. E. in Erskine, W. (2002). *State of the industry: ASTD's annual review of trends in employer-provided training in the United States*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Yardley, S. in Dornan, T. (2012). Kirkpatrick's levels and education 'evidence.' *Medical Education*, 46(1), 97–106.

## KIRKPATRICK'S MODEL FOR EVALUATING HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND TRAINING

One of the most widely established methods for measuring training effectiveness is the Kirkpatrick Model, which measures effectiveness at the reaction level, learning level, behaviour level, and result level. In order to achieve a high degree of measurement validity and reliability, training must be evaluated at all levels.

The methods used at individual levels should be diverse, and provide both qualitative and quantitative data. Ideally, the evaluation process should include the training provider, the participants in the training, other employees and managers, so the evaluation of effectiveness is as valid as possible. Measuring effectiveness should already be considered prior to the training when analysing the needs of the company and setting training goals. The method provides insights into the participants' opinions on the training (reaction level), the knowledge gained (learning / knowledge), how this knowledge is reflected in the workplace (behaviour), and the value of this training for the company (results).