

Poročilo o evalvaciji usposabljanj: 2019– 2021

Študijsko leto 2019 / 2021

Univerza v Ljubljani



POVZETEK

V poročilu analiziramo izvajanje usposabljanj Programa usposabljanj za kulturo kakovosti Univerze v Ljubljani (UL), ki je namenjen vsem skupinam zaposlenih univerze. Število izvedenih usposabljanj v tem programu smo v zadnjem obdobju povečali po številu izvedb in tudi po številu različnih usposabljanj. Udeležba na usposabljanjih, ki niso namenjena posebej pedagoškim delavcem, temveč vsem skupinam zaposlenih, se je v obdobju 2019–2021 povečala na 1.182 udeležb, medtem ko je bilo v prejšnjem triletnem obdobju (2016–2018) na takšnih usposabljanjih zabeleženih 489 udeležb.

Udeleženci so z izvedenimi usposabljanji zelo zadovoljni, zadovoljstvo z vsebino in izvedbo je v povprečju zelo visoko, med 3,6 in 3,9 točke na lestvici od 1 do 4, prav tako zadovoljstvo z organizacijo (v povprečju 3,8). Najbolje so ocenili usposabljanja, ki so najbolj intenzivna, izvedena v manjših skupinah in interaktivna ter ki vključujejo vaje in povratne informacije izvajalcev. Kar 88,3 % respondentov bi usposabljanje priporočilo kolegom, 9,1 % jih je odgovorilo z »morda« in le 2,6 % z »ne«. Kar 93,9 % udeležencev je odgovorilo, da so bila njihova pričakovanja v celoti ali večinoma izpolnjena, le 4,3 % udeležencev je odgovorilo z »le v manjši meri« ali z »ne«. Odgovori kažejo ustreznost komunikacije informacij o namenu in ciljih usposabljanja ter o pristopu in izvajalcu. Posredno odgovori prikazujejo tudi zadovoljstvo z izvedbo/izvajalcem.

Še več navdušenja nad programom in izvajalci so udeleženci izrazili v komentarjih. Program je v veliki meri zastavljen kot trening veščin (ne kot predavanje), ki so pomembne za dobro delovanje in sodelovanje zaposlenih ter tako vplivajo na kulturo kakovosti UL.

Smiselnost takšne zasnove programa potrjujeta visoko zadovoljstvo udeležencev in visoko povpraševanje ravno po usposabljanjih, ki so najbolj intenzivni treningi veščin, s prilagajanjem izvajalcev potrebam konkretnih udeležencev in z individualnimi povratnimi informacijami (npr. komunikacija s težavnimi sogovorniki, javno nastopanje). Zadovoljstvo udeležencev kaže, da so sorazmerno višja finančna in časovna sredstva vredna višjega finančnega in časovnega vložka tako za pripravo kot tudi za izvedbo in udeležbo.

Udeleženci si želijo razširitve programa, ki naj ima še naprej poudarek na praktičnem treningu veščin. Izražajo pobude za še več nadaljevalnih, poglobljenih delavnic ter za vključevanje dodatnih povezanih tematik.

Za boljše opolnomočenje zaposlenih s pomembnimi veščinami bi bilo treba za izvajanje programa nameniti več sredstev in poskrbeti za celovito podporo IT upravljanju usposabljanj.

Kazalo vsebine

1. Uvod	5
2. Analiza splošnih podatkov	6
2.1. Število usposabljanj	6
2.2. Število udeležb	7
2.2.1. Priporočilo (sistem upravljanja usposabljanj)	9
2.3. Udeležbe po skupinah zaposlenih	10
2.4. Udeležbe na usposabljanjih po letih	14
2.4.1. Priporočilo (anketa)	15
3. Zadovoljstvo udeležencev z usposabljanji	16
3.1. Zadovoljstvo z vsebino in izvedbo	16
3.1.1. Priporočilo (intenzivna usposabljanja)	19
3.2. Ali bi usposabljanje priporočili kolegom?	19
3.2.1. Priporočilo (sprememba evalvacije – posvetovalni obiski)	21
3.3. Usklajenost pričakovanj z izvedbo	21
3.3.1. Priporočilo (naslovi usposabljanj)	22
3.4. Zadovoljstvo z organizacijo	22
3.5. Motivacija za udeležbo	24
3.6. Predlogi udeležencev za vsebine in pristop nadaljnjih usposabljanj	25
3.6.1. Priporočilo (nadaljevanje, razširitev in nadgradnja programa)	27
3.7. Pohvale udeležencev	28
3.8. Kritike udeležencev	29
3.9. Dodatna sporočila organizatorjem	30
3.9.1 Priporočilo (e-gradiva, varno okolje za trening veščin)	31
4. Zaključek	32
5. Priporočila	33
6. Priloga	35

Kazalo slik in preglednic

Slika 1: Število udeležb po letih (2013–2021).....	7
Slika 2: Število udeležb po članicah UL v obdobju 2019–2021.....	8
Slika 3: Število udeležb glede na število zaposlenih pri članici UL v letu 2020.....	9
Slika 4: Število udeležb po skupinah zaposlenih v obdobju 2019–2021.....	10
Slika 5: Deleži udeležb po skupinah zaposlenih po usposabljanjih v obdobju 2019–2021	13
Slika 6: Udeležbe po usposabljanjih po letih.....	14
Slika 7: Udeležbe po članicah UL po letih.....	14
Slika 8: Zadovoljstvo udeležencev z vsebino in izvedbo usposabljanj.....	17
Slika 9: Priporočilo udeležencev.....	19
Slika 10: Uresničitev pričakovanj.....	21
Slika 11: Organizacija usposabljanja.....	22
Slika 12: Motivacija udeležencev za udeležbo na usposabljanju.....	24
Slika 13: Odgovori na vprašanje »Posebej želim pohvaliti« (n = 348).....	28
Slika 14: Odgovori na vprašanje »Posebej želim izraziti kritiko« (n = 142).....	29
Slika 15: Odgovori na vprašanje »Bi nam želeli še kaj sporočiti?«.....	30
Preglednica 1: Število usposabljanj po letih (2019–2021).....	6
Preglednica 2: Deleži udeležb po skupinah zaposlenih po usposabljanjih v obdobju 2019–2021.....	11

1. UVOD

V poročilu obravnavamo usposabljanja Programa usposabljanj za kulturo kakovosti, ki so namenjena zaposlenim UL. Poročilo zajema obdobje treh koledarskih let (2019, 2020 in 2021). Program usposabljanj je namenjen vsem skupinam zaposlenih UL, njegovo osnovno poslanstvo je podpora razvijanju kulture kakovosti UL.

Prejšnje poročilo obravnava usposabljanja med letoma 2013 in 2018, ko so se v okviru Programa usposabljanj za kulturo kakovosti izvajala tudi didaktična usposabljanja, namenjena pedagoškim delavcem (Osnove visokošolske didaktike idr.). V obdobju 2019–2021 smo ta usposabljanja izvajali v projektu INOVUP, ki je omogočil intenzivnejše izvajanje usposabljanj, ki so v prvi vrsti namenjena pedagogom za razvoj in nadgradnjo didaktičnih veščin.

V okviru Programa usposabljanj za kulturo kakovosti smo nadaljevali izvajanje usposabljanj, ki so relevantna za vse skupine zaposlenih in prispevajo k razvoju kulture kakovosti. V ta namen izvajamo usposabljanja, ki sledijo naslednjim ciljem:

- boljše sodelovanje zaposlenih,
- boljše delovanje zaposlenih,
- boljše psihofizično zdravje zaposlenih,
- boljše načrtovanje, spremljanje in izboljševanje dejavnosti.

Prvi trije cilji so splošni in vplivajo na kulturo kakovosti, z zadnjim zasledujemo tudi bolj specifična znanja in veščine, povezane s sistemom in orodji, ki omogočajo spremljanje in razvoj kakovosti. Program je v veliki meri zastavljen kot trening veščin (ne kot predavanje), ki so pomembne za dobro delovanje in sodelovanje zaposlenih ter tako vplivajo na kulturo kakovosti UL.

V prvem delu poročila obravnavamo podatke o udeležbah na usposabljanjih, v drugem delu poročila obravnavamo povratne informacije udeležencev usposabljanj.

2. ANALIZA SPLOŠNIH PODATKOV

V tem delu poročila predstavljamo analizo splošnih podatkov o izvedbi usposabljanj Programa usposabljanj za kulturo kakovosti UL v obdobju 2019–2021.

2.1. Število usposabljanj

V preglednici navajamo izvedena usposabljanja v okviru zgoraj navedenih ciljev. Tematike za boljše psihofizično zdravje smo dodali v zadnjih dveh letih.

Preglednica 1: Število usposabljanj po letih (2019–2021)

Usposabljanje \ LETO	2019	2020	2021	SKUPAJ
Reševanje konfliktov	5	2		7
Uspešno javno nastopanje v angleščini	1	3	2	6
Retorika v slovenščini	1	2	2	5
Usposabljanje za posvetovalne skupine	1		1	2
Komunikacija s težavnimi sogovorniki		6		6
Oblikovanje ukrepov		3	1	4
Strateško ukrepanje		3	1	4
Vodenje v akademskem prostoru		3		3
Podpora pri obvladovanju stresa		1	2	3
Čuječnost za obvladovanje stresa		1	1	2
Poslovni bonton v virtualnem okolju		1	1	2
Priprava na evalvacijski razgovor			8	8
E-izvedba posvetovalnih obiskov			1	1
Razvoj trajnostnega vodenja			1	1
Čuječnost – nadaljevalno			1	1
Osnove razumevanja psihološke travme			1	1
Kako pristopiti po kriznem dogodku			1	1
ŠT. RAZLIČNIH USPOSABLJANJ	4	10	14	17
ŠT. IZVEDB SKUPAJ	8	25	24	57

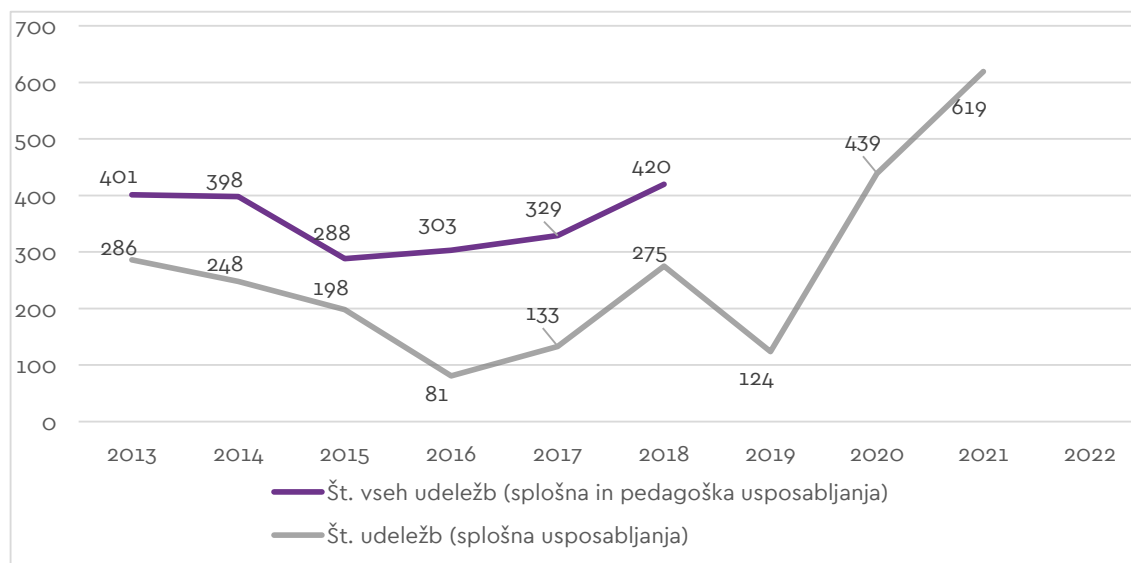
Vir: podatki službe (velja za vse slike in preglednice)

Medtem ko smo v obdobju 2016–2018, po projektu KUL, samostojno izvedli deset različnih usposabljanj, ki so bila namenjena pedagoškim in tudi nepedagoškim delavcem (489 udeležb), smo v obdobju 2019–2021 izvedli 17 različnih usposabljanj s 1.182 udeležbami v zadnjih treh letih. Število izvedenih usposabljanj je 57.

S slike 1 so razvidne udeležbe na usposabljanjih Programa usposabljanj za kulturo kakovosti od leta 2013, ko smo začeli bolj sistematično izvajati usposabljanja za celo UL, najprej znotraj projekta KUL (Kakovost UL), ki je potekal med letoma 2013 in 2015. Zaradi velikega zanimanja zaposlenih za usposabljanja na teme, povezane s kulturo kakovosti, smo po projektu KUL nadaljevali izvajanje takšnih usposabljanj in razvili Program usposabljanj za kulturo kakovosti. V programu smo po izteku projekta postopoma dosegli obseg iz projekta in ga presegli.

2.2. Število udeležb

Slika 1: Število udeležb po letih (2013–2021)



Povečan obseg usposabljanj kaže število udeležb na usposabljanjih, ki niso namenjena posebej pedagoškim delavcem, temveč vsem skupinam zaposlenih. Udeležba se je v obdobju 2019–2021 povečala na 1.182 udeležb, medtem ko je bilo v prejšnjem triletnem obdobju (2016–2018) na takšnih usposabljanjih zabeleženih 489 udeležb.

V prikaz števila udeležb (slika 1) smo za primerjavo zajeli tudi usposabljanja iz preteklih let. V obdobju 2013–2015 so se usposabljanja izvajala v okviru projekta KUL, potem smo izvajanje usposabljanj nadaljevali in oblikovali Program usposabljanj za kulturo kakovosti.

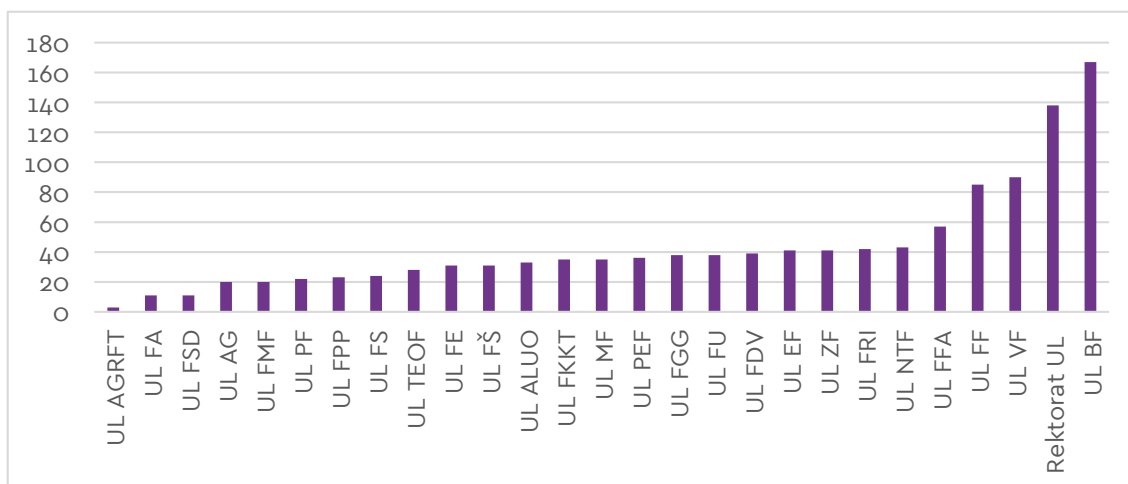
V letu 2019 je število udeležb močno upadlo (za kar 55 % glede na prejšnje leto). K temu je prispevalo več dejavnikov: (1) didaktična usposabljanja, namenjena pedagogom, smo od konca leta 2018 izvajali v projektu INOVUP, (2) v letu 2019 smo usposabljanja izvajali le v zadnjem četrtletju leta, do odloga v izvajanjih je prišlo zaradi priprave vloge za podaljšanje akreditacije UL. V letu 2020 je število udeležb kljub odlogu zaradi pandemije in prehodu na e-izvajanje naraslo za 60 % glede na leto 2018 in v letu 2021 za 125 % glede na leto 2018.

Pri prehodu na e-izvajanje smo pazili, da smo ohranili visoko interaktivno naravnost usposabljanj, program smo dopolnili z usposabljanji, ki omogočajo številnejšo udeležbo, nekatera tudi ob aktivni vključenosti udeležencev.

V treh letih obravnavanega obdobja (2019–2021) smo zabeležili 1.182 udeležb na usposabljanjih Programa usposabljanj za kulturo kakovosti.

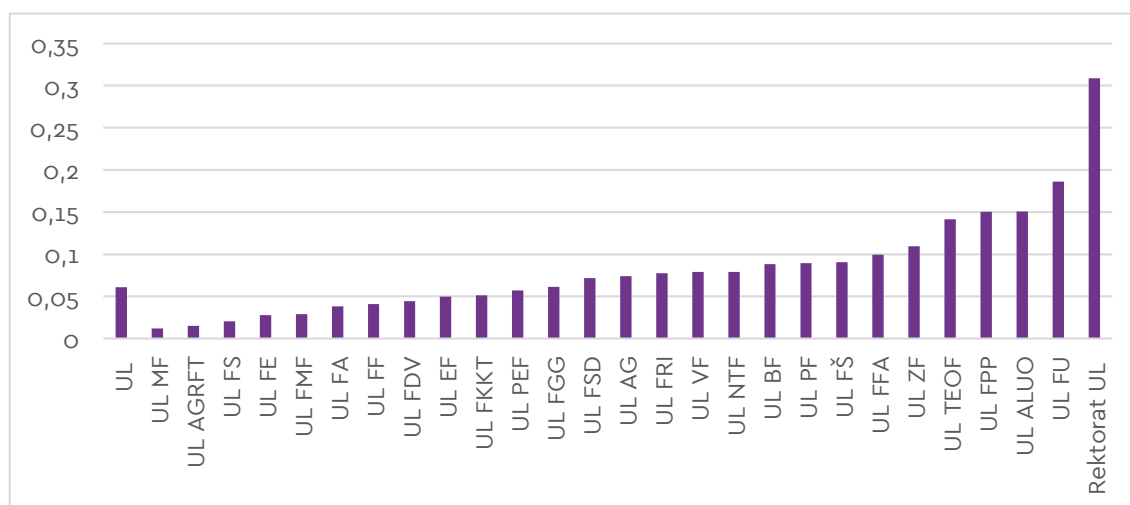
Usposabljanja so namenjena zaposlenim celotne UL. Usposabljanj se v največjem številu udeležujejo zaposleni UL BF, rektorata in UL VF, najmanj pa UL AGRFT, UL FA in UL FSD (slika 2).

Slika 2: Število udeležb po članicah UL v obdobju 2019–2021



Glede na relativno udeležbo (glede na velikost članic) se usposabljanj v največjem deležu udeležujejo zaposleni rektorata, UL FU, UL ALUO in UL FPP, v najmanjšem pa UL MF, UL AGRFT in UL FS (slika 3).

Slika 3: Število udeležb glede na število zaposlenih pri članici UL v letu 2020



Na razlike v udeležbi med članicami poleg razlik v zanimanju za razpisana usposabljanja vpliva dinamika prejemanja vabil. Zaposleni večine članic vabila dobijo neposredno v e-nabiralnik, nekatere članice UL pa e-pošto zaposlenim še vedno posredujejo z rektorata, zaradi česar prihaja do zamikov.

Pri precej usposabljanjih je zaradi intenzivne oblike dela število mest za udeležence omejeno, prav ta mesta pa so ravno zaradi narave dela zelo zaželeno. Skoraj za vsa usposabljanja je število prijav veliko večje, kot je razpisanih mest in možnosti za ponovitve.

To pomeni tudi, da so zaposleni članic UL, ki vabila dobijo pozneje, v slabšem položaju za uspešno prijavo in udeležbo.

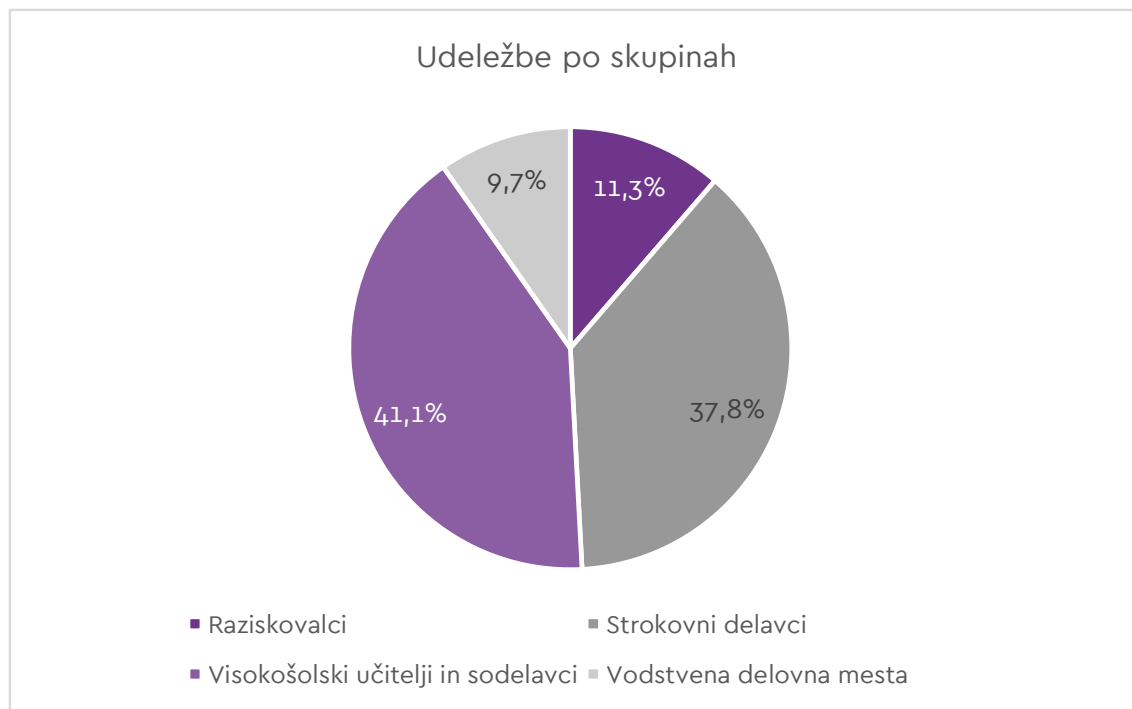
2.2.1. Priporočilo (sistem upravljanja usposabljanj)

Vzpostaviti sistem upravljanja usposabljanj (v skladu s predlogom iz januarja 2021), ki bo uporabnikom in organizatorjem prijazen ter časovno manj zahteven:

- Omogočiti pošiljanje vabil/objavo za usposabljanja na vse naslove zaposlenih naenkrat, da imajo zaposleni vseh članic UL podobne pogoje za prijavo.
- Za večjo transparentnost omogočiti samostojno prijavljanje in odjavljanje, kjer sistem samodejno omogoči in zapre prijave ter vpis na čakalno listo glede na nastavljene kriterije (udeleženci ne bi čakali na ročne potrditve ter spremembe prijav in odjav).
- Omogočiti boljše in časovno manj zahtevno upravljanje usposabljanj (objave, nastavitve meril za prijave, obdelava podatkov o prijavah, tudi za usposabljanja v več delih, evalvacije, potrdila).
- Omogočiti integracijo sistemov (z aktivno identiteto UL, z Digitalno univerzo, s kadrovske bazo idr.).

2.3. Udeležbe po skupinah zaposlenih

Slika 4: Število udeležb po skupinah zaposlenih v obdobju 2019–2021



V največjem deležu se usposabljanj udeležujejo visokošolski učitelji in sodelavci (40,6 %), v zelo podobnem deležu tudi strokovni delavci (37,2 %). Raziskovalci (11,6 %) in zaposleni na vodstvenih delovnih mestih (10,5 %) so zastopani tudi v drugih skupinah.¹

Podatki o udeležbah kažejo, da so usposabljanja Programa usposabljanj za kulturo kakovosti zelo relevantna tako za strokovne delavce kot tudi za visokošolske učitelje in sodelavce ter za druge skupine zaposlenih. Kljub obsežni ponudbi usposabljanj INOVUP, ki so v prvi vrsti namenjena pedagoškim delavcem, se ti v veliki meri udeležujejo tudi usposabljanj, ki so po tematikah namenjena vsem skupinam zaposlenih, kar kaže relevantnost izbranih tematik za vse skupine zaposlenih.

¹ Podatki o udeležbah odražajo prevladujočo identiteto zaposlenih, ne pa dejanske zaposlitve po skupinah v javnem sektorju. Ob prijavi udeleženci označijo skupino, ki je za njihovo delo prevladujoča. Tako so denimo med vodstvenimi delovnimi mesti tako pedagoški kot tudi nepedagoški delavci.

Preglednica 2: Deleži udeležb po skupinah zaposlenih po usposabljanjih v obdobju 2019–2021

Skupina zaposlenih	Raziskovalci	Strokovni delavci	VŠ učitelji in sodelavci	Vodstvena d. mesta
Reševanje konfliktov	4,7 %	50,0 %	35,9 %	9,4 %
Čuječnost – nadaljevalno	19,4 %	48,4 %	29,0 %	3,2 %
Oblikovanje ukrepov	4,5 %	47,7 %	29,5 %	18,2 %
Usposabljanje za posvetovalne skupine	...*	46,3 %	51,2 %	2,4 %
Retorika v slovenščini	16,7 %	43,3 %	35,0 %	5,0 %
Osnove razumevanja psihološke travme	7,1 %	41,1 %	46,4 %	5,4 %
Priprava na evalvacijski razgovor	3,7 %	38,5 %	45,9 %	11,9 %
Kako pristopiti po kriznem dogodku	14,7 %	38,2 %	44,1 %	2,9 %
Podpora pri obvladovanju stresa	15,1 %	36,8 %	43,9 %	4,2 %
Čuječnost za obvladovanje stresa	19,0 %	36,0 %	41,0 %	4,0 %
Komunikacija s težavnimi sogovorniki	3,1 %	35,9 %	50,0 %	10,9 %
E-izvedba posvetovalnih obiskov	...*	33,3 %	61,9 %	4,8 %
Strateško ukrepanje	3,4 %	32,2 %	33,9 %	30,5 %
Uspešno javno nastopanje v angleščini	37,7 %	30,4 %	30,4 %	1,4 %
Poslovni bonton v virtualnem okolju	8,8 %	30,0 %	55,0 %	6,3 %
Razvoj trajnostnega vodenja	22,7 %	27,3 %	22,7 %	27,3 %
Vodenje v akademskem prostoru	...**	...**	16,0 %	84,0 %
Usposabljanja skupaj	11,3 %	37,8 %	41,1 %	9,7 %

* Pri prijavah ni bilo mogoče izbrati te možnosti.

** Usposabljanje ni bilo namenjeno tej skupini.

Ko pogledamo udeležbe različnih skupin po usposabljanjih, lahko prepoznamo, katera usposabljanja so bolj relevantna za posamezno skupino zaposlenih.

Visokošolski učitelji in sodelavci so se v obdobju 2019–2021 v največjem deležu udeleževali naslednjih usposabljanj: E-izvedba posvetovalnih obiskov (61,9 %), Poslovni bonton v virtualnem okolju (55,0 %) in Usposabljanje za posvetovalne skupine (51,2 %), v najmanjšem deležu pa usposabljanj Vodenje v akademskem prostoru (16,0 %), Razvoj trajnostnega vodenja (22,7 %) in Čuječnost – nadaljevalno (29,0 %).

Strokovni delavci so se največ udeleževali naslednjih usposabljanj: Reševanje konfliktov (50,0 %), Čuječnost – nadaljevalno (48,4 %) in Oblikovanje ukrepov (47,7 %), najmanj pa usposabljanj Razvoj trajnostnega vodenja (27,3 %), Poslovni bonton v virtualnem svetu (30,0 %) in Uspešno javno nastopanje v angleščini (30,4 %).

Raziskovalci so se največ udeleževali naslednjih usposabljanj: Uspešno javno nastopanje v angleščini (37,7 %), Razvoj trajnostnega vodenja (22,7 %), Čuječnost – nadaljevalno (19,4 %), najmanj pa usposabljanj Strateško ukrepanje (2,3 %), Komunikacija s težavnimi sogovorniki (3,1 %) in Priprava na evalvacijski razgovor (3,7 %).

Zaposleni na vodstvenih delovnih mestih so se največ udeleževali naslednjih usposabljanj: Vodenje v akademskem prostoru (84,0 %), Strateško ukrepanje (34,1 %) in Razvoj trajnostnega vodenja (27,3 %), najmanj pa usposabljanj Uspešno javno nastopanje v angleščini (1,4 %), Usposabljanje za posvetovalne skupine (2,4 %) in Kako pristopiti po kriznem dogodku (2,9 %).

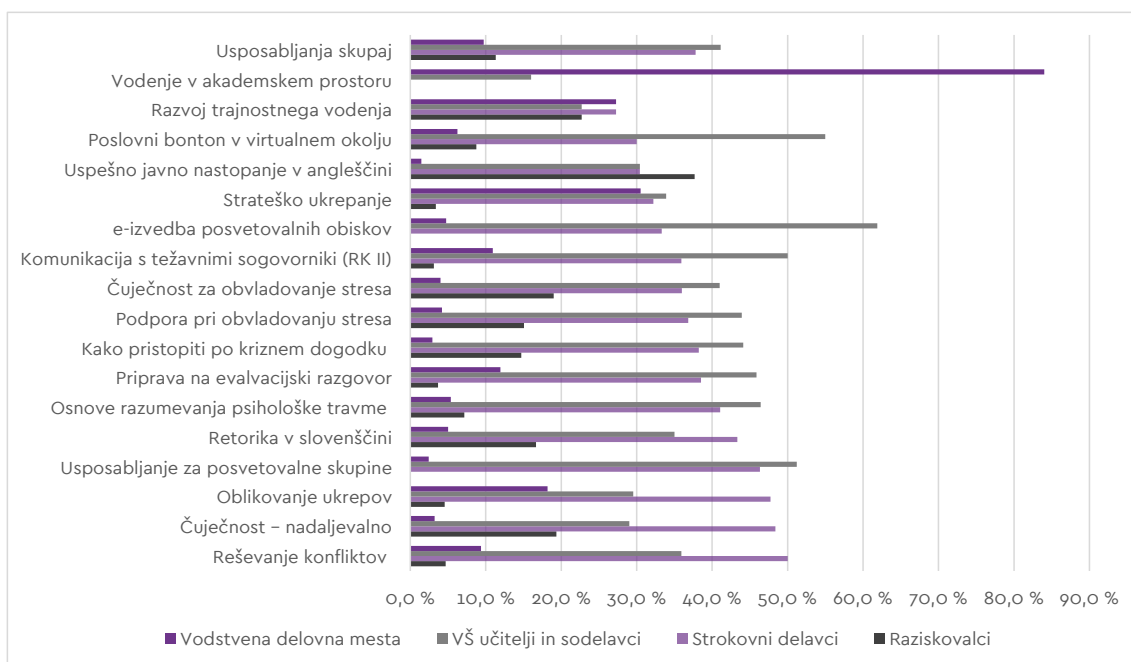
Na deleže prijav po skupinah v največji meri vpliva zanimanje za razpisano usposabljanje (namen usposabljanja, tema, način dela, izvajalec).

Ker se razpisana mesta hitro zapolnijo, hitrost prijave pa je večinoma edino merilo za potrditev prijav, so tisti zaposleni, ki za udeležbo potrebujejo odobritev nadrejenega, v slabšem položaju za uspešno prijavo (npr. strokovni delavci).

Pri večini usposabljanj sprejemamo prijave do zapolnitve mest in čakalne vrste le glede na čas prijave. Nekatera usposabljanja imajo poleg tega še druga merila ali uteži:

- Pri dveh usposabljanjih je bil pogoj za udeležbo udeležba na predhodnem usposabljanju (npr. za Čuječnost – nadaljevalno je bil pogoj predhodna udeležba na usposabljanju Čuječnost za obvladovanje stresa; pri usposabljanju Komunikacija s težavnimi sogovorniki je bil pogoj za udeležbo predhodna udeležba na usposabljanju Reševanje konfliktov).
- Od leta 2020 smo pri usposabljanjih Retorika v slovenščini in Javno nastopanje v angleščini omogočili, da se ju v večji meri udeležijo nepedagoški delavci, saj je bilo v istem obdobju na voljo veliko pedagoških usposabljanj s podobnimi temami v okviru projekta INOVUP. Pri obsežnejših usposabljanjih je denimo strokovnim delavcem lahko v pomoč, da je recimo vsaj tretjina mest namenjena njim. S tem ukrepom smo omogočili več časa za pridobitev odobritve za udeležbo in vsaj deloma uspeli povečati nizko udeležbo strokovnih delavcev na teh dveh usposabljanjih.
- Usposabljanje Vodenje v akademskem prostoru je bilo namenjeno zaposlenim na vodstvenih delovnih mestih in skrbnikom študijskih programov.
- Usposabljanji za posvetovalne skupine sta bili namenjeni kandidatom, ki so uspešno oddali prijave v skladu z merili in postopkom v takratnem razpisu.
- Usposabljanje za e-izvedbo posvetovalnih obiskov je bilo namenjeno članom registra posvetovalnih obiskov.

Slika 5: Deleži udeležb po skupinah zaposlenih po usposabljanjih v obdobju 2019–2021

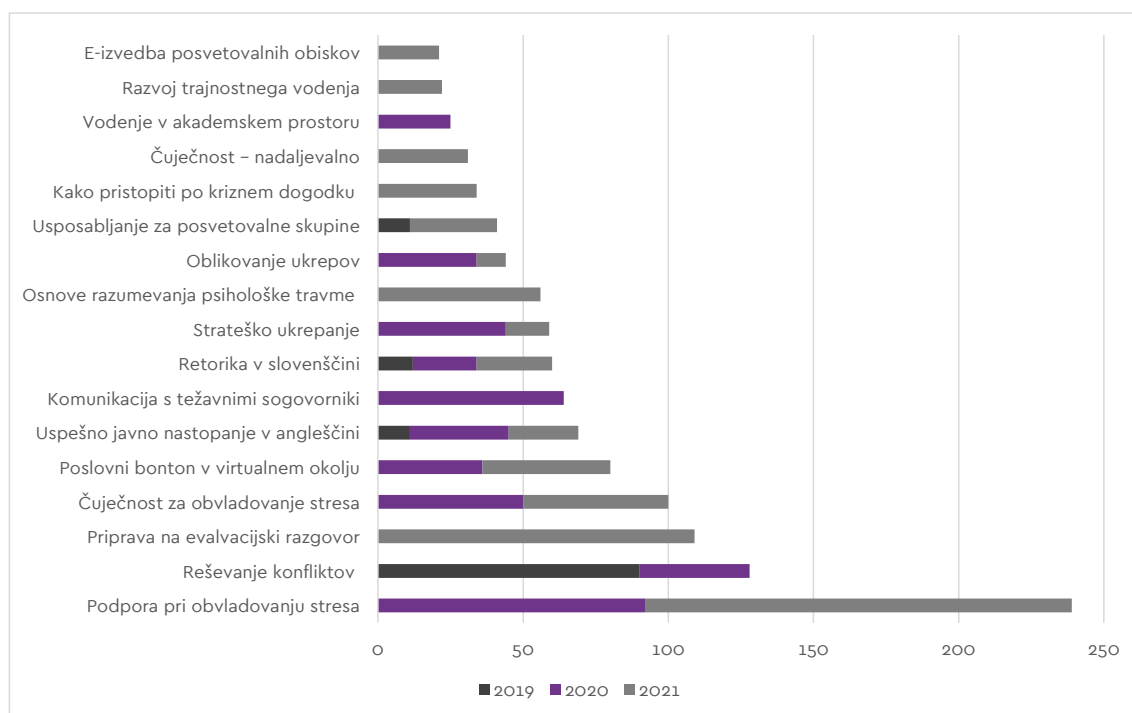


Na sliki 5 so deleži udeležb iz preglednice 2 prikazani še grafično.

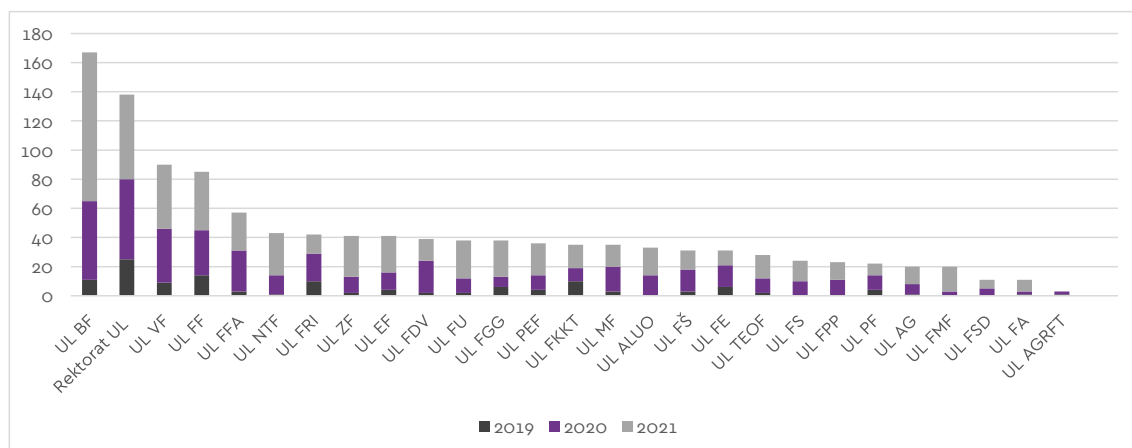
2.4. Udeležbe na usposabljanjih po letih

S slike 6 je razviden obseg udeležb po usposabljanjih glede na leta, ki jih zajema poročilo, prav tako so razvidna ponovljena in dodana usposabljanja.

Slika 6: Udeležbe po usposabljanjih po letih



Slika 7: Udeležbe po članicah UL po letih



S slike 7 so razvidne udeležbe po članicah po letih. V letih 2020 in 2021 so se v usposabljanja vključili zaposleni nekaterih članic, ki se v letu 2019 niso udeleževali usposabljanj. To so: UL ALUO (33 udeležb), UL FS (24 udeležb), UL FPP (23 udeležb), UL FMF (20 udeležb) in UL FSD (11 udeležb). V največji meri so se zaposleni teh članic udeležili usposabljanja Priprava na evalvacijski razgovor, ki je bilo organizirano pred drugim

obiskom NAKVIS ob podaljšanju akreditacije UL (21 udeležb oz. skupaj petina novih udeležb). Skoraj v enaki meri so se zaposleni udeležili usposabljanja Podpora pri obvladovanju stresa (20 udeležb), preostale udeležbe so razporejene med vsa usposabljanja.

V letu 2021 se usposabljanj niso udeležili le zaposleni UL AGRFT (3 udeležbe v letih 2019 in 2020). Udeležili so se usposabljanj Reševanje konfliktov in Komunikacija s težavnimi sogovorniki, ki sta med najbolj zaželenimi usposabljanji tako po tematiki kot glede izvajalca, a ju v letu 2021 zaradi pomanjkanja sredstev nismo izvedli.

Na trend vključevanja dodatnih članic UL je najverjetneje vplivala večja dostopnost usposabljanj, povezana z e-izvedbo, čeprav si udeleženci glede na komentarje še vedno želijo fizične izvedbe in daljših, intenzivnejših usposabljanj. Podatki kažejo, da se vključevanje ni zgodilo zaradi dodajanja nekaterih krajših usposabljanj v program, saj se je več udeležencev udeležilo daljših, vsaj štiriurnih usposabljanj (71 udeležb med omenjenimi petimi članicami) kot pa krajših usposabljanj (40 udeležb), kljub omejitvam števila prijav, ki so v splošnem večje pri daljših in intenzivnejših usposabljanjih.

2.4.1. Priporočilo (anketa)

Izvesti anketo med zaposlenimi UL za pridobitev informacij o želenih usposabljanjih, ki izboljšujejo delovanje in sodelovanje zaposlenih ter njihovo psihofizično zdravje, da izvemo, katera dodatna usposabljanja bi koristila tudi zaposlenim članic UL, ki se usposabljanj manj udeležujejo.

3. ZADOVOLJSTVO UDELEŽENCEV Z USPOSABLJANJI

Po izvedenem usposabljanju udeležence povabimo k izpolnjevanju evalvacijskega vprašalnika. S tem pridobimo informacije o izvedbi, vsebini in organizaciji usposabljanja. Vprašamo jih za oceno izpolnitve pričakovanj, prav tako jih vprašamo, ali bi usposabljanje priporočili kolegom. Te informacije in informacije iz odprtih odgovorov uporabimo za nadaljnje izvajanje posameznih usposabljanj in oblikovanje programa. V vprašalniku je večina odgovorov na lestvici od 1 do 4. Podatki vključujejo vse izvedbe obravnavanih usposabljanj v navedenem obdobju (2019–2021), razen prve ponovitve naslednjih usposabljanj: Usposabljanje za posvetovalne skupine, Vodenje v akademskem prostoru, E-izvedba posvetovalnih obiskov in Čuječnost – nadaljevalno.

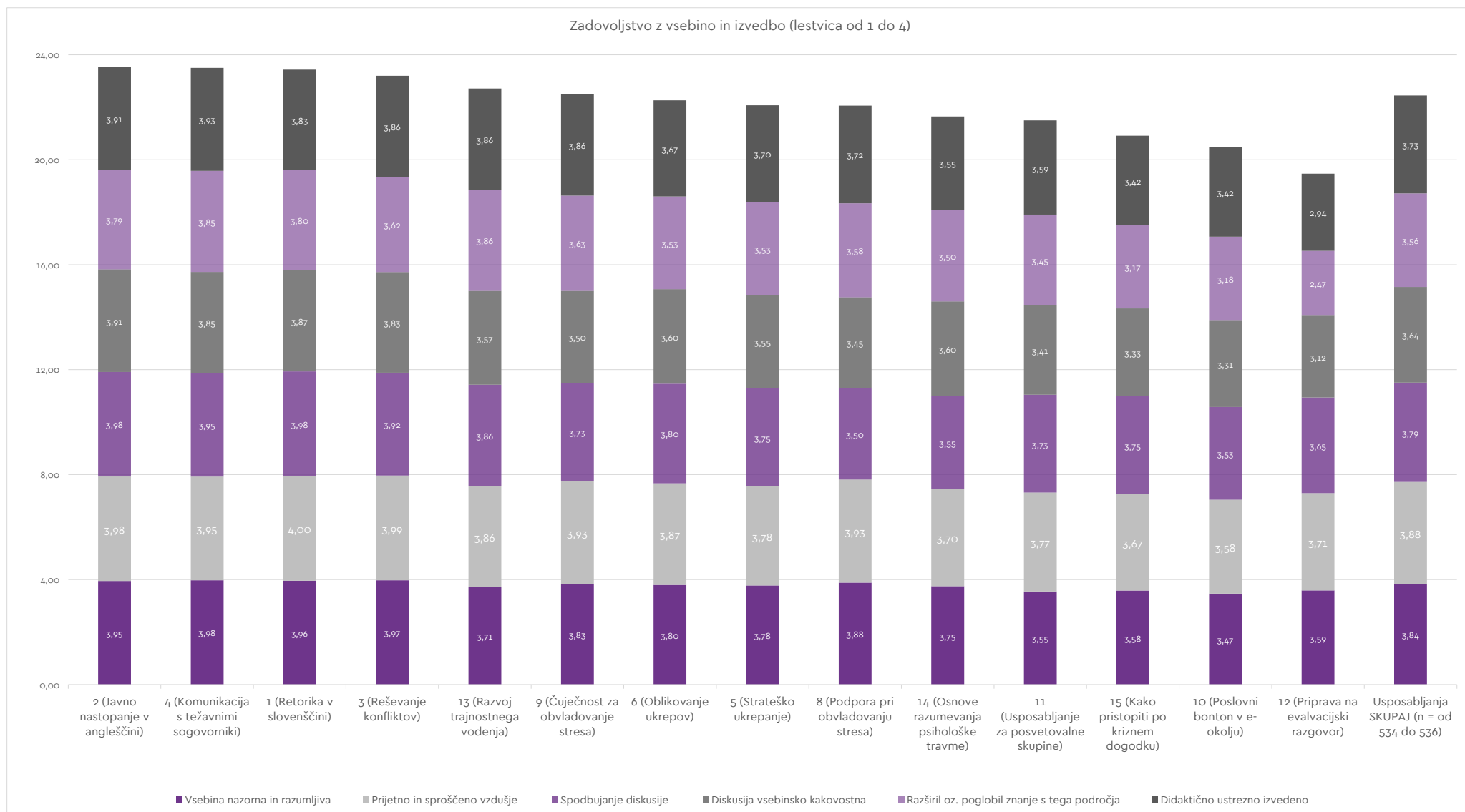
Udeleženci so v splošnem zelo zadovoljni z izvedenimi usposabljanji, zadovoljstvo z vsebino in izvedbo je v povprečju zelo visoko, med 3,6 in 3,9 točke na lestvici od 1 do 4.

3.1. Zadovoljstvo z vsebino in izvedbo

Na sliki 8 so prikazane ocene za šest dejavnikov skupaj, in sicer za naslednje dejavnike:

- Vsebina usposabljanja je bila obravnavana nazorno in razumljivo.
- Izvajalec_ka je ustvaril_a prijetno in sproščeno vzdušje.
- Izvajalec_ka je spodbujal_a diskusijo.
- Diskusija je bila tudi vsebinsko kakovostna.
- Z usposabljanjem sem pomembno razširil_a in/ali poglobil_a znanje s tega področja.
- Usposabljanje je bilo didaktično ustrezno izvedeno (uporabljene so bile ustrezne metode glede na vsebino in cilje).

Slika 8: Zadovoljstvo udeležencev z vsebino in izvedbo usposabljanj



Najbolje so ocenjena usposabljanja:

- Javno nastopanje v angleščini (povprečje 3,9 na lestvici od 1 do 4 za teh 6 dejavnikov),
- Komunikacija s težavnimi sogovorniki (povprečje 3,9 na lestvici od 1 do 4 za teh 6 dejavnikov),
- Retorika v slovenščini (povprečje 3,9 na lestvici od 1 do 4 za teh 6 dejavnikov),
- Reševanje konfliktov (povprečje 3,9 na lestvici od 1 do 4 za teh 6 dejavnikov).

Na drugem koncu slike so relativno slabše, a še vedno zelo dobro ocenjena naslednja usposabljanja:

- Priprava na evalvacijski razgovor (povprečje 3,2 na lestvici od 1 do 4 za teh 6 dejavnikov),
- Poslovni bonton v e-okolju (povprečje 3,4 na lestvici od 1 do 4 za teh 6 dejavnikov),
- Kako pristopiti po kriznem dogodku (povprečje 3,5 na lestvici od 1 do 4 za teh 6 dejavnikov).

Najbolje ocenjena usposabljanja po posameznih dejavnikih so poleg navedenih, ki so pri večini dejavnikov v prvi četverici, prisotna naslednja usposabljanja:

- Pri dejavniku »Razširil oz. poglobil sem znanje s tega področja« je najbolje ocenjeno usposabljanje Razvoj trajnostnega vodenja, med najbolje ocenjeno četverico ni usposabljanja Reševanje konfliktov.
- Pri dejavniku »Didaktično ustrezno izvedeno« je med štirimi najbolje ocenjenimi usposabljanji Čuječnost za obvladovanje stresa, ne pa Retorika v slovenščini.

Pri relativno slabše ocenjenih usposabljanjih po posameznih dejavnikih so v zadnji četverici zastopana še naslednja:

- Pri dejavniku »Prijetno in sproščeno vzdušje« je med četverico usposabljanje Osnove razumevanja psihološke travme, ne pa Usposabljanje za posvetovalne skupine.
- Pri dejavniku »Spodbujanje diskusije« sta med četverico usposabljanji Podpora pri obvladovanju stresa in Osnove razumevanja psihološke travme, ne pa Kako pristopiti po kriznem dogodku in Usposabljanje za posvetovalne skupine.

Po ocenah izstopa usposabljanje Priprava na evalvacijski razgovor z dvema dejavnikoma, ocenjenima pod vrednostjo ocene 2 na lestvici od 1 do 4 in s povprečjem 3,25, kar je skoraj 0,5 točke razlike vrednosti ocene od skupnega povprečja za vsa usposabljanja, ki je sicer zelo visoko (3,74 na lestvici od 1 do 4). V nadaljevanju analize navajamo nekatere razloge za relativno slabše ocene tega usposabljanja.

Udeleženci so najbolj ocenili usposabljanja, ki so najbolj intenzivna, izvedena v manjših skupinah in interaktivna ter ki vključujejo vaje in povratne informacije izvajalcev.

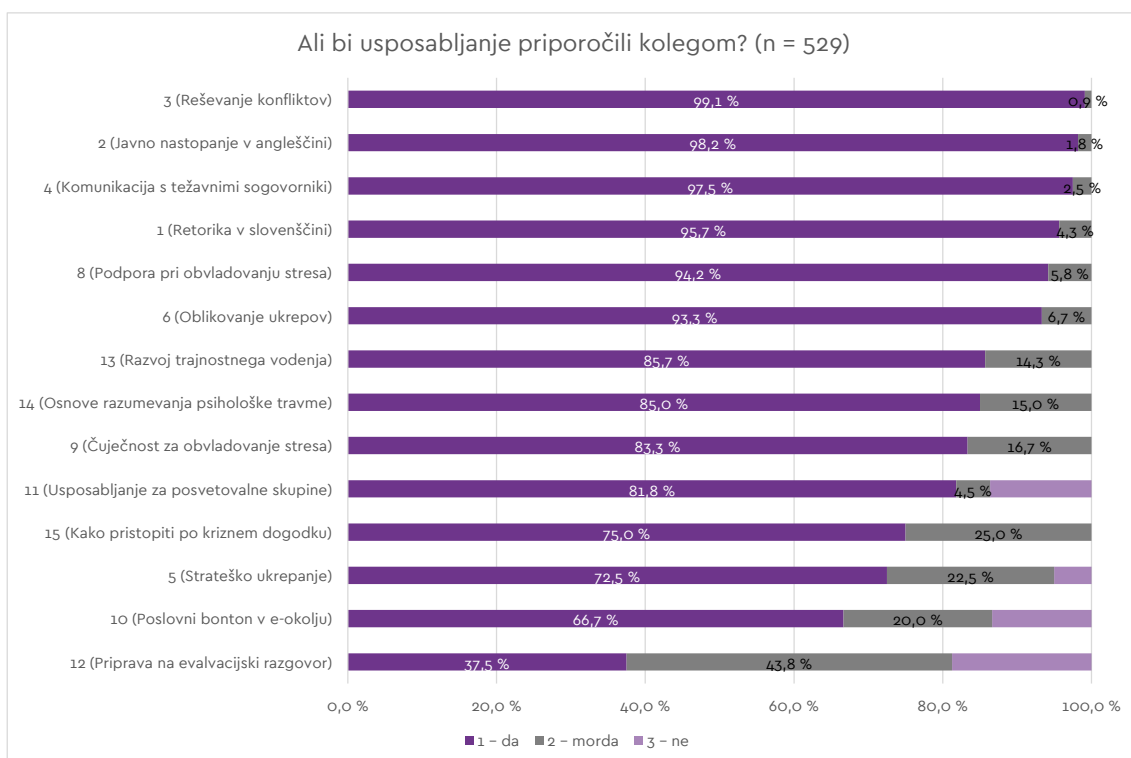
3.1.1. Priporočilo (intenzivna usposabljanja)

V programu usposabljanj zagotoviti večji delež visoko intenzivnih usposabljanj, ki omogočajo krepitev veščin (komunikacije, reševanja konfliktov, javnega nastopanja itd.).

3.2. Ali bi usposabljanje priporočili kolegom?

Zadovoljstvo s programom usposabljanj kažejo odgovori na vprašanje, ali bi usposabljanje priporočili kolegom. Kar 88,3 % respondentov bi usposabljanje priporočilo kolegom, 9,1 % jih je odgovorilo z »morda« in le 2,6 % z »ne«.

Slika 9: Priporočilo udeležencev



(Op.: usposabljanja so sortirana po odgovoru »da«, n = 529 skupaj)

Med usposabljanji, ki bi jih udeleženci v največji meri priporočili, so že prej omenjena najboljše ocenjena usposabljanja, ki so visoko intenzivna ter od udeležencev in izvajalcev zahtevajo največ angažmaja, saj gre za trening veščin. Zadovoljstvo udeležencev kaže, da so sorazmerno višja finančna in časovna sredstva vredna višjega finančnega in časovnega vložka tako za pripravo kot tudi za izvedbo in udeležbo. Tudi iz komentarjev udeležencev je razvidno, da si udeleženci v veliki meri želijo usposabljanj, ki so interaktivna, usmerjena na primere, čim bolj prilagojena konkretnim udeležencem in poglobljena.

Le pri štirih usposabljanjih so prisotni tudi odgovori, da udeleženci usposabljanja ne bi priporočili kolegom, a še to v manjši meri. To so Priprava na evalvacijski razgovor (18,8 %), Usposabljanje za posvetovalne skupine (13,6 %), Poslovni bonton v e-okolju (13,3 %) in Strateško ukrepanje (5 %).

Pri Usposabljanju za posvetovalne skupine je prisotna večja polarizacija med odgovorom »da« in »ne«, medtem ko odgovorov »morda« skoraj ni. Delež udeležencev, ki bi usposabljanje priporočili, in komentarji udeležencev kažejo veliko navdušenje nad usposabljanjem, v manjši meri pa nekatera kritična mnenja do usposabljanja in pristopa, za katerega so se usposabljali.

Pristop k izvajanju posvetovalnih obiskov je specifičen, sodelovalen, konstruktiven in razvojen. Naravnani so na krepitev močnih strani članic UL in je precej drugačen od evalvacijske naravnosti. S tega vidika je večja polarizacija kandidatov za izvajanje posvetovalnih obiskov razumljiva.

Udeležba na usposabljanju za posvetovalne obiske je tudi preizkus, ali kandidatu pristop ustreza, čemur bi bilo treba prilagoditi tudi način evalvacije. Preizkusiti velja, ali bi bilo ustrežneje pridobiti povratne informacije udeležencev, ki niso anonimne in vključujejo samooceno udeležencev glede ustrežanja pristopa in pripravljenosti na njegovo uporabo pri izvajanju posvetovalnih obiskov.

Ker je pristop, za katerega so se udeleženci usposabljali, specifičen in ne ustreza vsem, je povsem mogoče, da so med odgovori »ne« zajeti tudi tisti, ki so z usposabljanjem bili zadovoljni, a ga kolegom ne bi priporočili zaradi specifičnosti. Na to kaže visoka povprečna ocena dejavnikov zadovoljstva z vsebino in izvedbo.

Eden od udeležencev je priporočil, da naj usposabljanje s podobno temo, ki vključuje aktivno poslušanje in konstruktivno podajanje povratnih informacij, izvedemo za vse zaposlene na vodstvenih položajih. Gre za usposabljanje, ki ga je najbolje izvajati v živo – tako zaradi interaktivnosti kot tudi zaradi globine in trajanja (2 dni). V virtualnem okolju smo ga izvedli na visoki ravni in z izkušeno izvajalko, ki sodelovalne procese odlično izvaja tudi v virtualni obliki. Vendar je udeležba na e-izvedbi napornejša kot v živo. Udeležba v živo bi prav tako olajšala spremljanje aktivnosti udeležencev v manjših skupinah, zato je v prihodnje pomembno zagotoviti fizično izvedbo, če bodo to razmere le dopuščale.

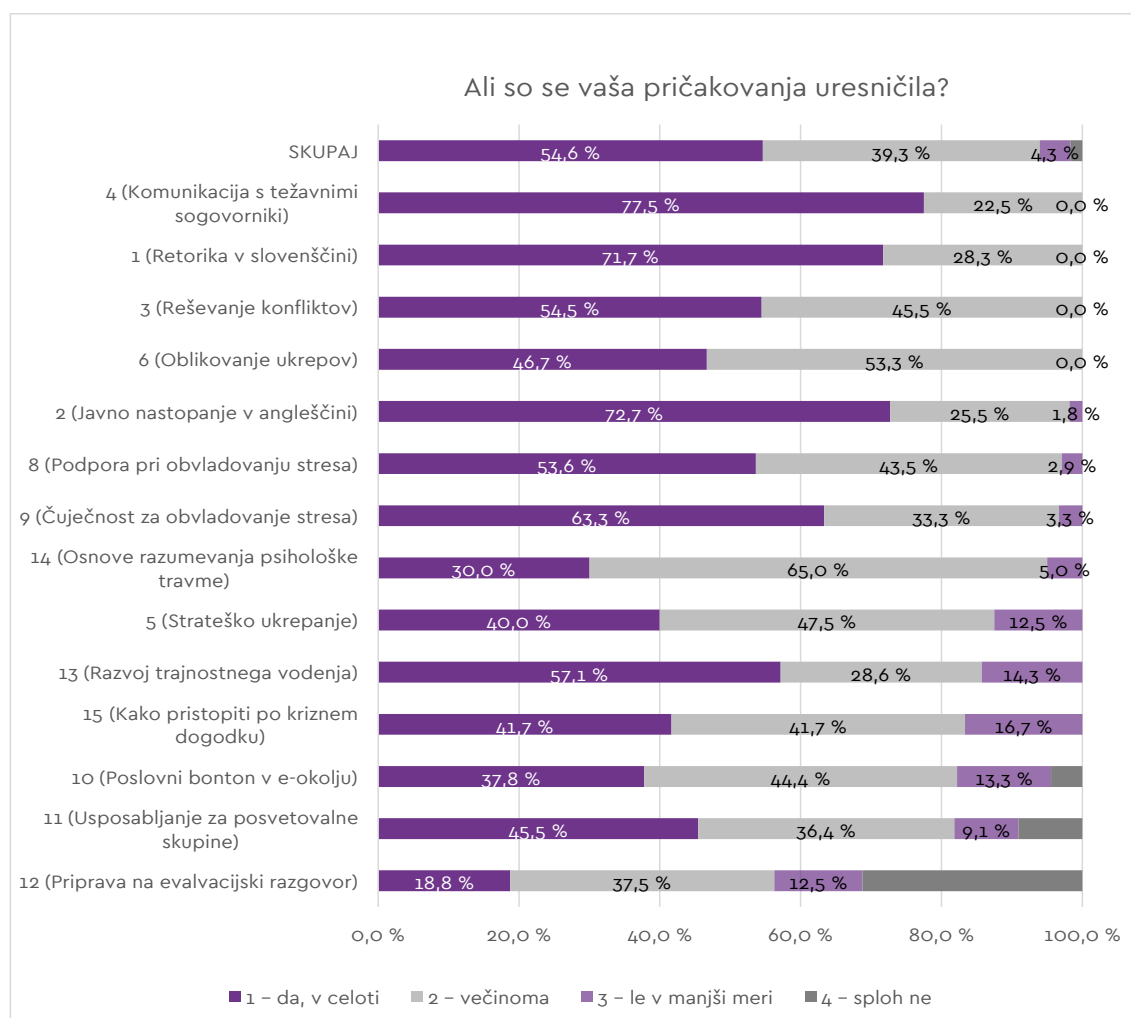
3.2.1. Priporočilo (sprememba evalvacije – posvetovalni obiski)

Prilagoditi evalvacijo usposabljanja za posvetovalne skupine tako, da ne bo anonimna ter da bo omogočala samooceno kandidata o ustreznosti pristopa in pripravljenosti kandidata, da pristop uporablja ter nadgrajuje na posvetovalnih obiskih.

Usposabljanje za posvetovalne skupine, če je le mogoče, izvesti fizično.

3.3. Usklajenost pričakovanj z izvedbo

Slika 10: Uresničitev pričakovanj



(Op.: n = 529 skupaj)

Odgovori o stopnji uresničenih pričakovanj dajejo pomembne informacije o usposabljanjih. Najbolj prikažejo ustreznost komunikacije informacij, namena in ciljev usposabljanja, pristopa in izvajalca. Posredno odgovori prikažejo tudi zadovoljstvo z izvedbo/izvajalcem.

Stopnja uresničenih pričakovanj je zelo visoka. Kar 93,9 % udeležencev je odgovorilo, da so bila njihova pričakovanja v celoti ali večinoma izpolnjena, le 4,3 % udeležencev je odgovorilo z »le v manjši meri« ali z »ne«.

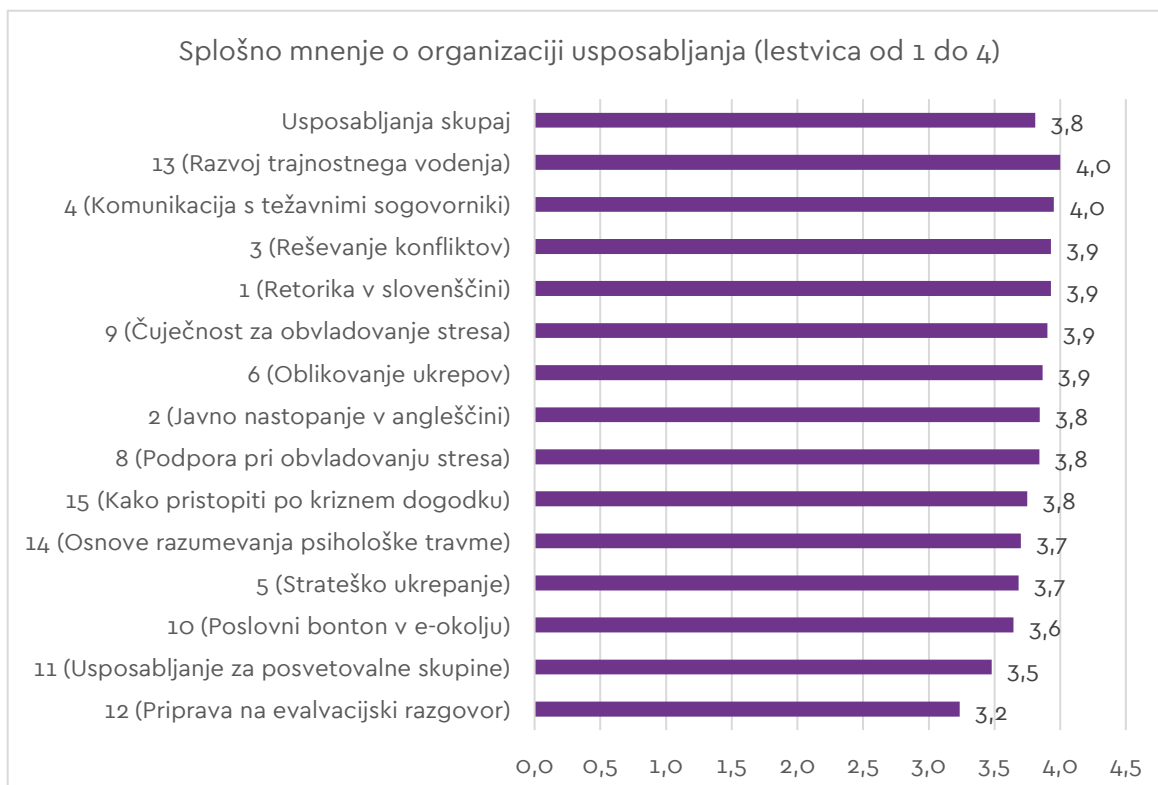
V manjši meri uresničena pričakovanja pri usposabljanju Priprava na evalvacijski razgovor so skladna z načinom distribucije vabila za to usposabljanje ter posledično z manjšo obveščenostjo o vsebini in obliki usposabljanja. Za razliko od siceršnjega neposrednega pošiljanja na e-naslove zaposlenih je bilo to vabilo zaposlenim, ki so sodelovali na evalvacijskih obiskih, posredovano prek vodstev članic v paketu z obsežnimi informacijami za pripravo na obisk. Mnogo udeležencev se je usposabljanja udeležilo po navodilu vodstev članic UL in opisa usposabljanja niso prebrali. Veliko udeležencev je glede na naslov pričakovalo vsebinsko in ne psihološke priprave na evalvacijski razgovor, kar je razvidno iz komentarjev. S primernejšim poimenovanjem usposabljanja bi pomanjkanje informiranja zmanjšali (npr. namesto »Priprava na evalvacijski razgovor« bi bilo usposabljanje bolje poimenovati »Psihološka priprava na evalvacijski razgovor«).

3.3.1. Priporočilo (naslovi usposabljanj)

(Nova) usposabljanja poimenovati tako, da je njihov namen čim bolj razviden že iz naslova.

3.4. Zadovoljstvo z organizacijo

Slika 11: Organizacija usposabljanja

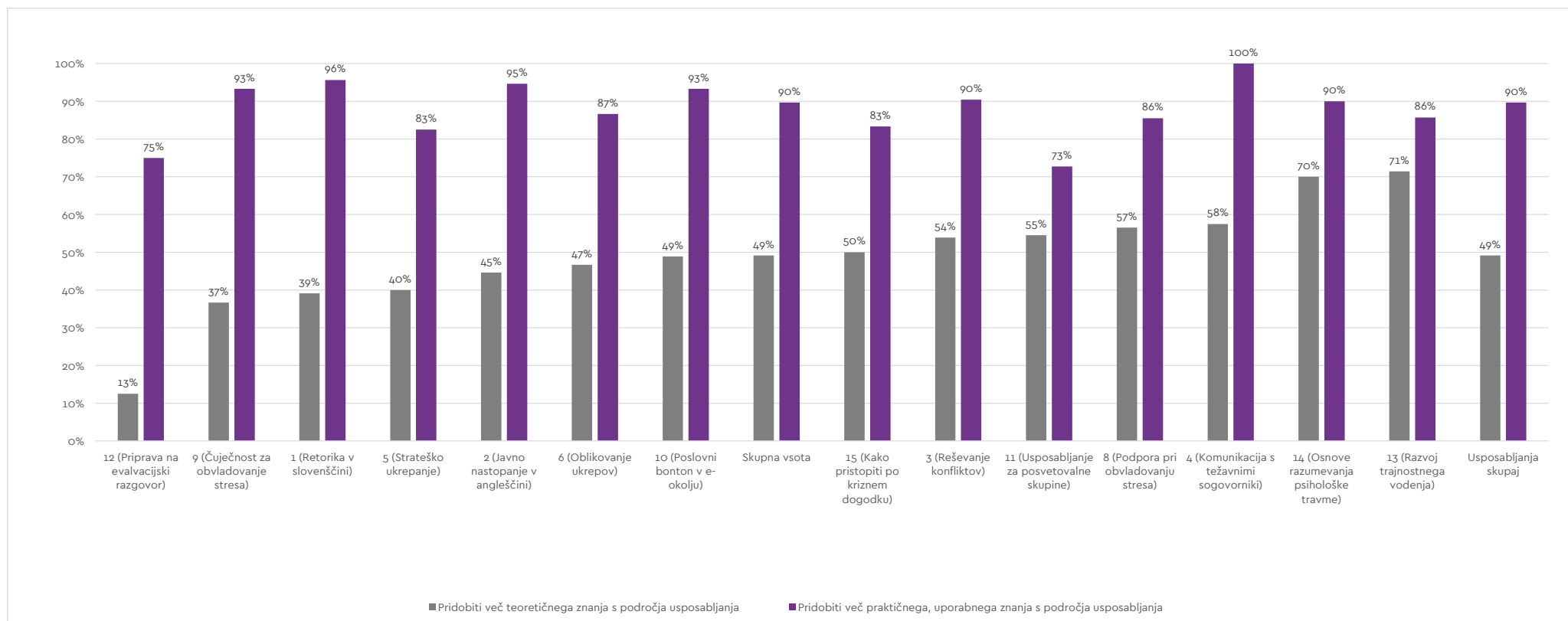


Splošno mnenje o organizaciji usposabljanj je zelo visoko ocenjeno (3,8 na lestvici od 1 do 4), vsa usposabljanja so ocenjena v intervalu med 4,0 in 3,5, razen usposabljanja Priprava na evalvacijski razgovor, kjer je postopek obveščanja potekal na drug način kot sicer, kar je prispevalo k premajhni obveščeni o namenu in vsebini usposabljanja.

V odprtih komentarjih udeleženci izražajo zahvale za izvajanje usposabljanj ter potrebo po izvajanju usposabljanj v veliko večji meri, saj se prosta mesta zelo hitro zapolnijo in morajo za uspešno prijavo večkrat poskusiti s prijavo.

3.5. Motivacija za udeležbo

Slika 12: Motivacija udeležencev za udeležbo na usposabljanju



Iz odgovorov je razvidno, da si udeleženci želijo v večji meri pridobiti praktična kot teoretična znanja. Tudi iz komentarjev udeležencev je razvidno, da si želijo dela na primerih, igre vlog, obravnave primerov ter dobrega povezovanja teorije in prakse. Med komentarji je bila tudi pobuda za bolj akademski pristop. Vendar program usposabljanj ni namenjen nadomeščanju akademskih predavanj, temveč krepitvi veščin zaposlenih, kar se sklada s potrebami in izraženimi mnenji udeležencev.

3.6. Predlogi udeležencev za vsebine in pristop nadaljnjih usposabljanj

Udeležence smo vprašali, iz katerih vsebin bi si želeli usposabljanj v prihodnje. Na vprašanje je odgovorilo 237 udeležencev usposabljanj, kar je več kot polovica tistih, ki so izpolnjevali evalvacijski vprašalnik. Nekateri odgovori so bili zelo splošni, drugi bolj konkretni, veliko jih je zapisalo po več predlogov. Odgovore smo razporedili po tematikah in vsebinskih sklopih ter jih ovrednotili tudi kvantitativno. V prilogi navajamo grupirane odgovore udeležencev na to vprašanje.

Veliko respondentov je izrazilo, da si želijo še več takšnih usposabljanj, kot jih že izvajamo, oziroma še nadaljevanja, poglobljanja teh tematik. Prav tako želijo več ponovitev, da se usposabljanj lahko udeležijo.

Predlogi kažejo, da si v veliki meri želijo še več prav takšnih usposabljanj, kot jih imamo v Programu usposabljanj za kulturo kakovosti.

Po pristopu zelo izpostavljajo izkušensko učenje, delo na praktičnih primerih, igro vlog, vaje in nastope (npr. pri retoriki) ter povratne informacije posameznikom. Veliko udeležencev je izrazilo, da si želijo še bolj poglobljenega usposabljanja, in to ravno pri usposabljanjih, ki so že tako intenzivna – časovno in tudi po vključenosti udeležencev (npr. od 8 do 15 ur, s povratnimi informacijami posamezniku, v manjših skupinah). To pomeni, da se udeležencem ob predpostavki kakovostne izvedbe zdi smiselno takšnim usposabljanjem nameniti čas in energijo.

Po vsebini udeleženci izpostavljajo zlasti obstoječe in povezane teme, v manjši meri še nekatere dodatne. Eden od udeležencev je v odgovoru zapisal: *»Karkoli s področij, ki vodijo k izboljšanju razumevanja sebe in drugih, kar pripomore k boljšemu delu in medsebojnemu sodelovanju.«* To je zelo v skladu z namenom Programa usposabljanj za kulturo kakovosti.

Udeleženci si želijo usposabljanj z naslednjih področij in tematik², ki jih navajamo po skupinah glede na pogostost navajanja:

Komunikacija, sodelovanje, vodenje (skupaj 238 pobud):

- **komunikacija** (reševanje konfliktov, komunikacija s težavnimi sogovorniki, asertivna komunikacija, mediacijske veščine itd., poglobljeno, s še več vajami, z možnostjo konzultacije v težkih situacijah);
- **psihološke vsebine** (medsebojno sodelovanje, motiviranje sebe in drugih, socialne veščine, čustvena inteligenca, razumevanje psihološke travme in medsebojna pomoč itd.);
- **vodenje** (vodenje sodelavcev, sestankov, ekipe itd.; strateško ukrepanje, management sprememb, izboljševanje procesov, veščine pogajanj, vodenje na daljavo, timsko

² Tematike se povezujejo in prekrivajo, razvrstitev je lahko tudi drugačna.

delo, zaščita pred mobingom in spoprijemanje z njim, vodenje in mentoriranje doktorskih študentov, kovčing);

- **kultura in bonton** (poslovna kultura in obnašanje, poslovna komunikacija, poslovni e-bonton);
- **sodelovalni razvojni pristopi** (sodelovalno vodenje, aktivno poslušanje, s povezovalno komunikacijo in razvojnimi pristopi s posvetovalnih obiskov (sodelovalno iskanje rešitev, prilagojenih sodelujočim), skupna priprava delovne vizije, izvajanje sodelovalnih pristopov v e-okolju itd.).

Udeleženci so tu izrazili potrebo po poglobljenih pristopih, nadaljevanju usposabljanj, tudi po možnosti konzultacije v konkretnih konfliktnih in kriznih situacijah, preventivi kriznih situacij in možnosti mediacije. Več jih je izrazilo pobudo, da bi bila takšna usposabljanja (npr. na temo reševanja konfliktov in povezovalne komunikacije) izvedena za vse, ki se soočajo z izzivi vodenja.

Retorika, javno nastopanje, pisanje (skupaj 99 pobud):

- **retorika in javno nastopanje, v slovenščini in angleščini** (še bolj poglobljeno, delo z glasom in telesom; delo s preprekami (npr. strah); usmerjeno še na izrazoslovje, slovnico; retorika za začetnike v pedagoškem procesu; priprava govora TED v angleščini, nastopanje pred kamero);
- **jeziki, angleščina** (nadaljevalno in z napredno konverzacijo, poslovna in akademska angleščina);
- **pisanje v slovenščini in angleščini** (strokovnih in znanstvenih člankov, javnih besedil, dopisov; kreativno pisanje, pripovedovanje zgodb, pravopis, slovnica);

Skrb za psihofizično zdravje, promocija zdravja (skupaj 54 pobud):

- **obvladovanje stresa** (prepoznavanje stresa, dodatne tehnike, ločevanje poslovnega in osebnega življenja, izgorelost v odnosih, sproščanje) **in čuječnost** (nadaljevanje, redna tedenska srečanja) ter vključevanje **gibanja in skrbi za zdravje** v delovni proces.

Sistem kakovosti (skupaj 12 pobud):

- **spremljanje in razvoj kakovosti** (samoevalvacija, evalvacija študijskega programa, razvoj in optimizacija študijskega programa na primeru, osmišljanje zunanjih kriterijev kakovosti, kako definirati kakovost, kako vrednotiti doprinos fakultete k znanju diplomanta, kako prilagajati študijski program zunanjim potrebam in zahtevam).

Drugo (skupaj 54 pobud): ³

- **učenje in poučevanje** (dobre didaktične prakse na daljavo, motiviranje študentov,

³ V tem delu navajamo tematike usposabljanj, ki presega namen Programa usposabljanj za kulturo kakovosti.

delo s študenti, delo s študenti s posebnimi potrebami, problemsko učenje in poučevanje, vključujoč študij, priprava videopredavanj/vsebin, ki spodbujajo interaktivnost, praktično e-delo v skupinah in ovrednotenje, inovativne metode predavanj, inovativne metode izvedbe laboratorijskih vaj);

- **IT-tematike in komuniciranje z javnostmi** (digitalne vsebine, podajanje informacij, uporaba IT za komunikacijo, Excel, Excel – napredni, osnove programiranja, digitalni marketing, postavljanje spletnih strani, priprava predstavitev, kako doseči najboljši avdio-vizualni učinek, izvajanje sodelovalnih pristopov v e-okolju);
- **promocija znanosti** (kako predstaviti znanost javnostim; priprava govora TED za raziskovalce (triki in pasti); prednosti in pasti socialnih omrežij za raziskovalce);
- **različne specifične teme** (analiza SWOT, statistika, finance, financiranje univerze in članic, delovanje univerze, izboljšanje poslovnih procesov med univerzo in članci, iskanje projektov, pisanje projektov, organizacija časa, pravo, sistem ocenjevanja uspešnosti zaposlenih).

Udeleženci so posebej izrazili pomen usposabljanj, ki so namenjena tudi strokovnim delavcem, in željo, da bi jih bilo še več.

Večino tematik, ki si jih udeleženci želijo na usposabljanjih, že vključujemo v Program usposabljanj za kulturo kakovosti. Program lahko razširjamo v okviru obstoječih širših tematik, glede na pobude iz evalvacij, medtem ko nekatere druge tematike presegajo njegov obseg in namen (npr. učenje jezikov, didaktika, dokler se ta usposabljanja izvajajo v drugem okviru, specifične kadrovske in druge tematike, Excel ipd.).

Podrobnejši vpogled v predloge udeležencev po temah in pogostosti je v prilogi.

3.6.1. Priporočilo (nadaljevanje, razširitev in nadgradnja programa)

Zagotoviti izvajanje večjega obsega Programa usposabljanj za kulturo kakovosti.

Omogočiti čim večji obseg izvajanja intenzivnih usposabljanj, ki so zelo zaželeni in preizkušena (npr. Retorika v slovenščini, Javno nastopanje v angleščini, Komunikacija s težavnimi sogovorniki).

Dopolniti program z dodatnimi usposabljanji in možnostmi za nadaljevalna usposabljanja.

Nadaljevati z dopolnjevanjem ponudbe intenzivnejših usposabljanj s krajšimi usposabljanji, ki omogočajo številnejšo udeležbo.

E-izvedbe dopolnjevati z izvedbami v fizičnem prostoru, sploh pri intenzivnejših usposabljanjih in treningih veččin.

3.7. Pohvale udeležencev

Udeležence smo vprašali, kaj želijo posebej pohvaliti. Za hitri vpogled v njihove odgovore smo pripravili besedni oblak⁴, ki zajema ključne poudarke.

Slika 13: Odgovori na vprašanje »Posebej želim pohvaliti« (n = 348)



Udeleženci so v pohvalah izražali zlasti navdušenje nad izvajalci, tako nad strokovnostjo kot tudi nad sproščenim vzdušjem, jasnostjo, praktičnim pristopom in vključenostjo udeležencev. Pohvalili so organizacijo, izbor tematik in izvajalcev, iniciativo za takšna usposabljanja in naslavljanje nekaterih tematik, o katerih se sicer ne govori. Všeč so jim bili interaktivna naravnost usposabljanj, aktivno sodelovanje (tudi v spletni obliki) in delo v manjših skupinah.

Veliko udeležencev je v komentarjih izrazilo željo, da še naprej zagotovimo visokokakovostne izvajalce, nekatere so navedli tudi po imenu (npr. prof. dr. H. Tivadar (UL FF), doc. dr. C. Sokolov (UL FF), S. Kofol (O. K. Consulting), mag. M. Bajt (Inštitut tukaj in zdaj), prof. dr. M. Kuhar (UL FDV), R. Križaj (Sati)).

Program je v veliki meri zastavljen kot trening veččin (ne kot predavanje) in za dobro izvedbo angažiramo tako notranje kot zunanje izvajalce. Pri izvajalcih je pomembno, da so kakovostni in da lahko v čim večji meri zagotovijo usposabljanje v obliki treninga veččin, saj so takšna usposabljanja ključna za vpliv na kulturo kakovosti. Pomembno je tudi, da z usposabljanji dopolnjujemo in nadgrajujemo vsebine, ki so v veliki meri že prosto dostopne (npr. predavanja na temo komunikacije, javnega nastopanja), ter udeležencem ponudimo več izkušenjskega učenja in delo na sebi (npr. razlika med predavanjem o povezovalni komunikaciji in treningom povezovalne komunikacije).

⁴ Besedne oblake smo pripravili z orodjem Monkeylearn.com.

Povratne informacije udeležencev potrjujejo smiselnost zastavljenega programa tako po tematikah kot tudi glede pristopa in izvajalcev.

3.8. Kritike udeležencev

Slika 14: Odgovori na vprašanje »Posebej želim izraziti kritiko« (n = 142)



Ko smo udeležence vprašali po kritiki, jih je odgovorila le dobra četrtina (242 od 538 respondentov). Kar 55 jih je zapisalo, da nimajo kritike. Med kritikami so bile zlasti takšne, ki so izražale željo po več usposabljanjih, poglobljanju in več časa oz. več ponovitvah. Med kritikami so bile nekatere za dodatne informacije (npr. namen delavnice, ciljna skupina, stopnja aktivnosti, natančnejši časovni raspored), kar smo pri nadaljnjih izvedbah že upoštevali. Pri zelo intenzivnih in praktično naravnanih usposabljanjih si udeleženci želijo več časa za izvajanje praktičnih vaj in povratne informacije izvajalcev ter nasploh več časa za vprašanja in odgovore.

Čeprav so bile e-izvedbe dobre, si udeleženci bolj želijo fizičnih izvedb. Veliko jih je izrazilo željo, da bi bilo na voljo več ponovitev usposabljanj ter nadaljevalna, bolj poglobljena usposabljanja. Nekaterim ni ustrezal čas usposabljanj. Redki so izrazili tudi mnenja glede nekaterih vsebin, preference za drugačno razporeditev poudarkov znotraj strukture posameznega usposabljanja, želje po še večji prilagoditvi vsebin univerzitetnemu okolju ipd. Nekateri si želijo še manj teorije in še več prakse.

3.9. Dodatna sporočila organizatorjem

Udeležence smo vprašali, ali nam želijo še kaj sporočiti. Odzvalo se jih je 157. V tem delu so v veliki meri izražali pohvale in zahvale ter navdušenje nad izborom tem, izvajalci in pristopom.

Slika 15: Odgovori na vprašanje »Bi nam želeli še kaj sporočiti?«



Navajamo še nekaj mnenj:

- »Zelo dobro organizirano. Hvala.«
- »Hvala za dobro organizacijo in izvedbo dogodka. Ob množici izobraževanj za pedagoge in raziskovalce je zelo dobrodošlo, če je kakšno izobraževanje namenjeno tudi strokovnim in administrativnim sodelavcem UL, ki bi si jih želeli še več.«
- »Pohvalno – kljub delu prek Zooma je delavnica potekala dobro, voditelj je bil izvrsten.«
- »Pohvale za organizacijo tovrstnih srečanj.«
- »Pozdravljam trud k razvoju in izboljšanju ustanove.«
- »Čestitke za program in izvedbo!«

Med predlogi so večinoma takšni za nadaljevanje, dodatne izvedbe in redna srečanja. Večkrat se srečujemo tudi s pobudami za snemanje predavanj. Tega se lahko lotimo le v omejenem, smiselnem obsegu, saj je namen Programa usposabljanj za kulturo kakovosti ponuditi več od predavanj. Z delavniškim načinom dela želimo krepiti veščine, ki nam omogočajo boljše delovanje in sodelovanje. Za omogočanje primerne prostora za krepitev veščin na usposabljanjih je pomembno, da za snemanje izberemo le dele, ki so manj interaktivni, ter da še naprej skrbimo za dovolj varno okolje za nadgrajevanje in razvoj veščin.

3.9.1. Priporočilo (e-gradiva, varno okolje za trening veščin)

Usposabljanja smiselno dopolniti z gradivi v e-učilnici.

Še naprej skrbeti za dovolj varno okolje za nadgrajevanje in razvoj veščin.

4. ZAKLJUČEK

Število izvedenih usposabljanj v Programu usposabljanj za kulturo kakovosti smo v zadnjem obdobju povečali (število izvedb in število različnih usposabljanj). Udeležba na usposabljanjih, ki niso namenjena posebej pedagoškim delavcem, temveč vsem skupinam zaposlenih, se je v obdobju 2019–2021 povečala na 1.182 udeležb, medtem ko je bilo v prejšnjem triletnem obdobju (2016–2018) na takšnih usposabljanjih zabeleženih 489 udeležb.

Udeleženci so zelo zadovoljni z izvedenimi usposabljanji, zadovoljstvo z vsebino in izvedbo je v povprečju zelo visoko, med 3,6 in 3,9 točke na lestvici od 1 do 4, prav tako z organizacijo (v povprečju 3,8). Udeleženci so najbolj ocenili usposabljanja, ki so najbolj intenzivna, izvedena v manjših skupinah in interaktivna ter vključujejo vaje in povratne informacije izvajalcev. Kar 88,3 % respondentov bi usposabljanje priporočilo kolegom, 9,1 % jih je odgovorilo z »morda« in le 2,6 % z »ne«. Kar 93,9 % udeležencev je odgovorilo, da so bila njihova pričakovanja v celoti ali večinoma izpolnjena, le 4,3 % udeležencev je odgovorilo z »le v manjši meri« ali z »ne«. Odgovori kažejo ustreznost komunikacije informacij, namena in ciljev usposabljanja, pristopa in izvajalca. Posredno odgovori prikazujejo tudi zadovoljstvo z izvedbo/izvajalcem.

Še več navdušenja nad programom in izvajalci so udeleženci izrazili v komentarjih. Program je v veliki meri zastavljen kot trening veščin (ne kot predavanje), ki so pomembne za dobro delovanje in sodelovanje zaposlenih ter tako vplivajo na kulturo kakovosti UL.

Smiselnost zasnove programa potrjujeta visoko zadovoljstvo udeležencev in visoko povpraševanje ravno po usposabljanjih, ki so najbolj intenzivni treningi veščin, s prilaganjem izvajalcev potrebam konkretnih udeležencev in z individualnimi povratnimi informacijami (npr. komunikacija s težavnimi sogovorniki, javno nastopanje). Zadovoljstvo udeležencev kaže, da so sorazmerno višja finančna in časovna sredstva vredna višjega finančnega in časovnega vložka tako za pripravo kot tudi za izvedbo in udeležbo.

Udeleženci si želijo razširitve programa, ki ima še naprej poudarek na praktičnem treningu veščin. Izražajo pobude za še več nadaljevalnih, poglobljenih delavnic ter za dodajanje dodatnih povezanih tematik.

Za boljše opolnomočenje zaposlenih s pomembnimi veščinami bi bilo treba za izvajanje programa nameniti več sredstev in poskrbeti za celovito podporo IT upravljanju usposabljanj.

5. PRIPOROČILA

Priporočila, ki izhajajo iz analize, navajamo po vsebinskih sklopih:

SISTEM UPRAVLJANJA USPOSABLJANJ

Vzpostaviti sistem upravljanja usposabljanj (v skladu s predlogom iz januarja 2021), ki bo uporabnikom in organizatorjem prijazen ter časovno manj zahteven:

- Omogočiti pošiljanje vabil/objavo za usposabljanja na vse naslove zaposlenih naenkrat, da imajo zaposleni vseh članic UL podobne pogoje za prijavo.
- Za večjo transparentnost omogočiti samostojno prijavljanje in odjavljanje, kjer sistem samodejno omogoči in zapre prijave ter vpis na čakalno listo glede na nastavljene kriterije (udeleženci ne bi čakali na ročne potrditve ter spremembe prijav in odjav).
- Omogočiti boljše in časovno manj zahtevno upravljanje usposabljanj (objave, nastavitve meril za prijave, obdelava podatkov o prijavah, tudi za usposabljanja v več delih, obdelava podatkov, evalvacije, potrdila).
- Omogočiti integracijo sistemov (z aktivno identiteto UL, z Digitalno univerzo, s kadrovsko bazo idr.).

NADALJEVANJE, RAZŠIRITEV IN NADGRADNJA PROGRAMA

Zagotoviti izvajanje večjega obsega Programa usposabljanj za kulturo kakovosti.

Omogočiti čim večji obseg izvajanja intenzivnih usposabljanj, ki so zelo zaželeni in preizkušena (npr. Retorika v slovenščini, Javno nastopanje v angleščini, Komunikacija s težavnimi sogovorniki).

Dopolniti program z dodatnimi usposabljanji in možnostmi za nadaljevalna usposabljanja.

Nadaljevati z dopolnjevanjem ponudbe intenzivnejših usposabljanj s krajšimi usposabljanji, ki omogočajo številnejšo udeležbo.

E-izvedbe dopoljevati z izvedbami v fizičnem prostoru, sploh pri intenzivnejših usposabljanjih in treningih veščin.

Usposabljanja smiselno dopolniti z gradivi v e-učilnici.

Še naprej skrbeti za dovolj varno okolje za nadgrajevanje in razvoj veščin.

DODATNE IZBOLJŠAVE

Izvesti anketo med zaposlenimi UL za pridobitev informacij o želenih usposabljanjih, ki izboljšujejo delovanje in sodelovanje zaposlenih ter njihovo psihofizično zdravje, da

izvemo, katera dodatna usposabljanja bi koristila tudi zaposlenim članic UL, ki se usposabljanj manj udeležujejo.

Prilagoditi evalvacijo usposabljanja za posvetovalne skupine tako, da ne bo anonimna ter da bo omogočala samooceno kandidata o ustreznosti pristopa in pripravljenosti kandidata, da pristop uporablja ter nadgrajuje na posvetovalnih obiskih.

Usposabljanje za posvetovalne skupine, če je le mogoče, izvesti fizično.

(Nova) usposabljanja poimenovati tako, da je njihov namen čim bolj razviden že iz naslova.

6. PRILOGA

Odgovori udeležencev na vprašanje »Iz katerih vsebin bi si želeli usposabljanj v prihodnje?« po temah in pogostosti:

Tema/način	Število navedb skupaj
Nadaljevanje podobnih usposabljanj, nadgradnja, poglobljanje (25) Več ponovitev (2) Izkušensko učenje (2) Več usposabljanj, ki so primerna tudi za strokovne sodelavce (2)	31
Dobra komunikacija (28) Neverbalna komunikacija (2) Reševanje konfliktov – nadaljevanje (33) (v izvedbi S. Kofol) (2) Za vse vodstvene kadre (dekan, prodekani, vodje kateder) (2) Teoretično ozadje reševanja konfliktov (1) Preigravanje različnih konfliktnih scenarijev, še več praktičnih primerov (5) Reševanje konfliktov v luči specifik kulture/hierarhije na univerzi (6) (hierarhija, dolgotrajno sodelovanje, komunikacija s študenti ...) Individualno delo z udeleženci (2) Konzultacija v konkretnih situacijah, preventiva pred nastopom krize, mediacija (3) Komunikacija s težavnimi/zahtevnimi sogovorniki/odzivanje – nadaljevanje (15) Razlikovanje med težavnimi sogovorniki in sogovorniki v stresu (2) Napredno usposabljanje – kako delati v okolju z ljudmi z narcisoidno ali mejno osebnostno motnjo (1) Mediacijske veščine (3) Asertivna komunikacija (6) Razumevanje različnih komunikacijskih pristopov (1)	112
Psihološke vsebine (15), osebna rast (14) Psihologija dela z ljudmi (4) Medosebni odnosi, socialne veščine (24) Obvladovanje čustev, čustvena inteligenca (2) Samozavest v formalnih in neformalnih pogovorih (1) Motiviranje (sebe in drugih), motivacija v skupini (4) Dolgotrajno sodelovanje (1)	56
Razumevanje psihološke travme (4) Primeri iz prakse – ustrezno in neustrezno ravnanje (1) Poglobljanje vsebin (1) Samopomoč v travmi (1) Kako ravnati, ko ima oseba isto/podobno travmo (1) Kako pristopiti po kriznem dogodku (3) Kako vzpostaviti zaupanje (1) Medsebojna pomoč (1)	13

Vodenje sodelavcev/skupine (16)	35
Vodenje sestankov (razl. načini) (3)	
Sodelovalno vodenje (2)	
Vodenje skupine sodelavcev, ekipe (2)	
Veščine pogajanj, prepričevanja (2)	
Timsko delo (2)	
Mobing, zaščita in spoprijemanje z mobingom (2)	
Vodenje na daljavo (1)	
Vodenje doktorandov, usposabljanje sodelavcev, mentoriranje (1)	
Strateško ukrepanje (1)	
Nadaljevanje (1)	
Razvijanje ključnih specifičnih strategij (izo., razisk., sodel. z okoljem) (1)	
Management sprememb (1)	
Obnašanje, bonton, poslovna komunikacija (7)	14
Poslovni e-bonton (širše, novosti), nadaljevanje (5)	
Kultura (1)	
Poslovna, medosebna kultura(1)	
Usposabljanje za posvetovalne skupine – aktivno poslušanje, sodelovalno iskanje rešitev (1)	8
Nadaljevalno, poglobljeno (1)	
Nenasilna komunikacija, povezovalna komunikacija (2)	
Aktivno poslušanje (1)	
Sodelovalni razvojni pristopi (aktivna pomoč pri iskanju rešitev, ki izhajajo iz udeležencev)/kovčing (2)	
Priprava skupne vizije dela v kolektivu, v obliki »velike slike« (1)	
Javno nastopanje, retorika, v slovenščini in angleščini (46)	86
Javno nastopanje v angleščini še naprej prilagoditi tistim, ki jih je tega strah (1)	
Nadaljevalno, poglobljeno, še obsežnejše, več povratnih informacij posameznim udeležencem, z več praktičnimi nastopi (15)	
Podrobneje usmerjeno na izrazoslovje, slovnico, izraze, jezik (2)	
Praktična retorika z govornimi vajami (delo z glasom, s telesom) (2)	
Priprava <i>TED talka</i> v angleščini (1)	
Retorika za začetnike v pedagoškem procesu (1)	
Nastopanje pred kamero (1)	
Jeziki, angleščina (neprestani trening) (7)	
Konverzacija v angleščini, napredno (3)	
Akademsko angleščina (5)	
Poslovna angleščina (2)	
Pisanje strokovnih/znanstvenih članov v angleščini in slovenščini (8)	13
Pisanje v angleščini (slovnica, kreativno pisanje, <i>storytelling</i>) (2)	
Dobri primeri člankov (1)	
Pisanje javnih besedil (slov. in angl.) (1)	
Pravopis, priprava dopisov (slov.) (1)	
Obvladovanje stresa (13)	24
Prepoznavanje stresa (1)	
Nadaljevanje, več tehnik (5)	
Ločevanje poslovnega in osebnega življenja (1)	
Izgorelost v odnosih (1)	
Dihalne tehnike (1)	
Sproščanje (2)	
Čuječnost, nadaljevanje, redno, tedenska srečanja (23)	25
Meditacija (2)	

Promocija zdravja na delovnem mestu/v študijskem procesu, vključevanje gibanja in skrbi za zdravje v delovni proces (5)	5
Evalvacija študijskega programa (2)	12
Razvoj, optimizacija ŠP na primeru (1)	
Priprava samoevalvacij (2)	
Spremljanje in zagotavljanje kakovosti (1)	
Kako osmisliti NAKVIS? (1)	
Kako definirati kakovost študija? (1)	
Kako vrednotiti doprinos fakultete k znanju diplomantov? (1)	
Priprava študijskih programov za potrebe gospodarstva (1)	
Kako minimalizirati nekatere škodljive vplive (EU) politik na študijski proces (1)	
ISO 9000 (1)	
Kako predstaviti znanost laični publiki (2)	4
Priprava govora TED za raziskovalce – vsi triki in pasti (1)	
Prednosti/pasti socialnih omrežij za raziskovalce (1)	
Komuniciranje z javnostmi (1)	17
Podajanje informacij, uporaba IT za komunikacijo (3)	
IT, Excel, Excel – napredni (7)	
Postavljanje spletnih strani (1)	
Digitalne vsebine (1)	
Osnove programiranja (1)	
Digitalni marketing (1)	
Priprava predstavitev (1)	
Kako doseči najboljši avdio-vizualni učinek (1)	
Pisanje projektov (3)	3
Projektno delo(1)	1
Analiza SWOT (1)	1
Statistika (1)	1
Finance (1)	1
Financiranje univerze, članic (1)	
Delovanje univerze (1)	1
Iskanje projektov (1)	1
Organizacija časa (1)	1
Pravo (1)	1
Sistem ocenjevanja uspešnosti zaposlenih (letni razgovori, kriteriji za različne razrede) (1)	1

Pedagoške teme (5)

21

Dobre didaktične prakse na daljavo (1)

Motiviranje študentov (3)

Delo s študenti (1)

Problemsko učenje in poučevanje (2)

Vključujoč študij (1)

Delavnice za visokošolske učitelje s področja naravoslovja, zlasti napredne ideje, ki bi bile v pomoč pri izvedbi laboratorijskih vaj (1)

Priprava videopredavanj/vsebin, ki spodbujajo interaktivnost (1)

Pristop do študentov s posebnimi potrebami (1)

Inovativne tehnike priprave delavnic (2)

Praktični pristopi za povečevanje aktivnosti udeležencev videoposvetov (1)

Praktično delo v e-skupinah in ovrednotenje (1)

Inovativne metode predavanj (1)

