

## Błędy w stosowaniu Modelu Kirkpatricka

Autor: Ewa Żukrowska

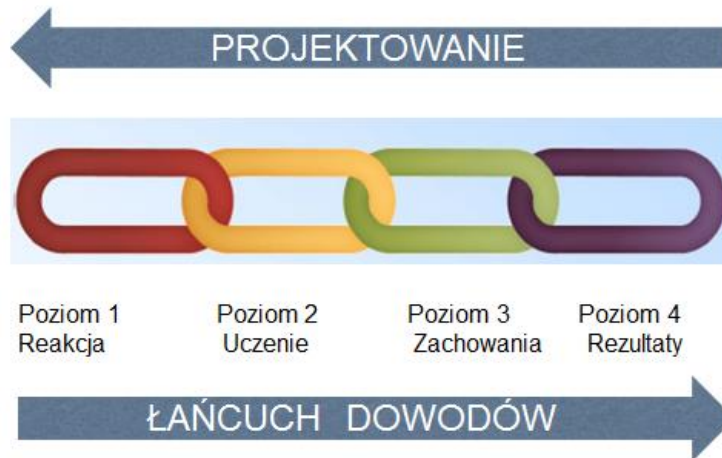
W poprzednich artykułach przedstawione zostały założenia [The New World Kirkpatrick Model](#),<sup>1</sup> różnice między starym i nowym modelem oraz [metody używane do oceny](#)<sup>2</sup> efektywności szkoleń.

Model Kirkpatricka jest szeroko znany w świecie szkoleń, wiele osób się na niego powołuje, ale często jest źle interpretowany. Warto przyjrzeć się jak uniknąć błędów w stosowaniu metodologii Kirkpatricka w procesie oceny efektywności szkoleń<sup>3</sup>.

### Błąd #1 planowanie oceny po zakończeniu projektu szkoleniowego

Wielu szkoleniowców planuje proces oceny efektywności szkoleń po ich zakończeniu. Takie podejście wzmacniane było przez stosowanie znanego modelu projektowania szkoleń **ADDIE (analyze, design, develop, implement, evaluate)**<sup>4</sup>. Stosowanie takiej kolejności jest sprzeczne z podejściem Kirkpatricka, które zakłada, że proces planowania oceny efektywności musi być równoległy z procesem projektowania szkolenia.

Jeśli przymierzamy się do oceny efektywności po szkoleniach, to po pierwsze jest to działanie reaktywne – jest za późno, żeby cokolwiek zmienić w procesie i możemy tylko skonstatować co się nie udało. Ocena efektywności ma służyć nie tylko podsumowaniu, ale również monitorowaniu procesu. Po drugie stosowanie metodologii Kirkpatricka zakłada, że punktem wyjścia projektu szkoleniowego jest zdefiniowanie rezultatów na Poziomie 4, następnie wskaźników wiodących, które łączą poziom czwarty z trzecim. Następny krok to opisanie zachowań kluczowych (Poziom 3), których stosowanie daje szansę na osiągnięcie oczekiwanych rezultatów. Dopiero potem pojawia się pytanie, jakie szkolenie jest potrzebne, czego mają nauczyć się ludzie (Poziom 2) i jaki rodzaj szkolenia stworzy im dobre warunki do uczenia (Poziom 1). Projektując szkolenie według tych kroków jednocześnie zadajemy sobie pytanie jak będziemy mierzyć efektywność na poszczególnych poziomach. A następnie na każdym etapie zbieramy dowody, które pomogą nam potwierdzić skuteczność szkoleń.



### **Błąd #2 traktowanie wszystkich projektów jednakowo**

Kirkpatrick kojarzy się z czterema poziomami, ale odnoszenie się do wszystkich poziomów w każdym szkoleniu jest pułapką. Jeśli na etapie planowania trudno nam powiązać cele biznesowe ze szkoleniowymi, to znak, że ocena efektywności na czwartym poziomie jest nadmiarowa. Warto przyjąć założenie, że ocena na czterech poziomach jest zarezerwowana dla projektów kluczowych dla organizacji, tzw. mission critical.

W przypadku dużej części szkoleń wystarczająca jest ocena do poziomu 3, czyli zmiany zachowań w miejscu pracy.

### **Błąd #3 poświęcanie większości zasobów na ewaluację poziomu 1 i 2**

Zwyczajowo, po każdym szkoleniu planowana jest ewaluacja na poziomie 1 i 2, czyli najczęściej jest to ankieta poszkoleniowa, pre testy i post testy. Ankiety są zazwyczaj wystandaryzowane, więc pracochłonne jest tylko zliczanie wyników. Natomiast tworzenie i sprawdzanie testów wiedzy pochłania sporo czasu i jest albo wprost kosztem działu szkoleń, albo jest w kalkulowane w koszty projektu realizowanego przez firmę zewnętrzną.

Pytanie kto jest zainteresowany wynikami oceny na poziomie 1 i 2?

Z badań ATD<sup>5</sup> wynika, że prawie 70% zasobów poświęcana jest na ocenę reakcji i uczenia, podczas gdy menedżerowie są najbardziej zainteresowani wynikami ewaluacji na poziomie 3 i 4. 75% menedżerów interesuje, w jakim stopniu zmieniły się zachowania pracowników w efekcie szkolenia i jakie to przyniosło rezultaty biznesowe.

### **Błąd #4 poleganie wyłącznie na kwestionariuszach**

Kwestionariusze, szczególnie on-line są bardzo łatwym w użyciu narzędziem, pozwalającym na dotarcie do dużej grupy i natychmiastową analizę danych. Ryzykowne jest używanie standaryzowanych kwestionariuszy do wszystkich projektów, powinny być dostosowywane do zakresu i oczekiwań zlecających.

W projektach o dużym znaczeniu dla organizacji warto zaplanować różne formy zbierania danych, żeby zapewnić ich wiarygodność i móc przedstawić dowody, potwierdzające, że szkolenia przyczyniły się do zmiany zachowań i osiągnięcia wyników biznesowych. Rekomendowane są wywiady indywidualne z uczestnikami i ich przełożonymi, grupy fokusowe, obserwacje pracy.

Ciekawą metodą, która może być uzupełnieniem danych ilościowych jest **Success Case Method (SCM)**<sup>6</sup>, której twórcą jest R. Brinkerhoff. Metoda ta służy do zebrania dowodów w postaci historii osób, które osiągnęły wyniki biznesowe dzięki szkoleniom.

## Błąd #5 liczenie ROI jako piątego poziomu

Zdarza się, że specjaliści od ewaluacji proponują bonus w postaci liczenia **ROI** dla projektu szkoleniowego i nazywają go piątym poziomem Kirkpatricka.

Model Kirkpatricka (ROE) i model Philipisa (ROI) bazują na zupełnie innych założeniach. Jedną z kluczowych różnic jest to, że ROI izoluje rezultaty szkolenia od innych działań w organizacji, a podejście Kirkpatricka wręcz odwrotnie. Sukces jest możliwy tylko dzięki współpracy szkoleniowców i menedżerów.

### Ewa Żukrowska

Psycholog z tytułem MBA, partner i konsultant w FOR, firmie reprezentującej Kirkpatrick Partners w Polsce. Łączy osiemnastoletnie doświadczenie menedżera, coacha i trenera, zdobyte zarówno w korporacji jak i w branży szkoleniowej. Posiada certyfikat uprawniający do stosowania metodologii Ewaluacji Czterech Poziomów Kirkpatricka® oraz Certyfikat Facylitatora Kirkpatrick Partners.



Specjalizuje się w ocenie efektywności szkoleń, w audytach polityki szkoleniowej i komunikacji wewnętrznej, projektuje i realizuje procesy szkoleniowo wdrożeniowe, prowadzi coachingi menedżerskie, jest konsultantem i mentorem HR Business Partnerów, prowadzi programy certyfikacyjne z Ewaluacji Czterech Poziomów Kirkpatricka®.



---

<sup>1</sup> Ocena efektywności szkoleń wg Nowego Modelu Kirkpatricka, Ewa Żukrowska, 2016

<http://serwis.inwestycjawkadry.info.pl/125-nowy-model-kirkpatricka-analiza-ekspercka-elzbiety-zukrowskiej>

<sup>2</sup> Metody mierzenia efektywności szkoleń, Ewa Żukrowska, 2016

<http://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/129-nowy-model-kirkpatricka-metody-mierzenia-efektywnosci-szkolen>

<sup>3</sup> J. Kirkpatrick, W. Kirkpatrick, Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation, 2016

<sup>4</sup> <https://www.trainingindustry.com/wiki/entries/addie-model.aspx>

<sup>5</sup>ASTD Research. 2009, The value of Evaluation: Making Training Evaluation More Effective, Alexandria, VA: ASTD Press.

<sup>6</sup> <https://performancedesign.wordpress.com/2011/02/24/evaluating-with-the-success-case-method/>