

## Metody mierzenia efektywności szkoleń wg nowego modelu Kirkpatricka

Autor: Ewa Żukrowska

W poprzednim [artykule](#) przedstawione zostały założenia The New World Kirkpatrick Model i różnice między starym i nowym modelem<sup>1</sup>. Nowy Model Kirkpatricka jest stosowany do oceny efektywności szkoleń, ale również do projektowania szkoleń, co zostało opisane w cytowanym artykule. Teraz kolej na zgłębienie zasad i metod mierzenia efektywności szkoleń.

### Dlaczego warto oceniać?

Zdaniem Jamesa Kirkpatricka branża szkoleniowa na świecie jest w stanie kryzysu<sup>2</sup>. Budżety szkoleniowe są cięte w pierwszej kolejności, kiedy firma ma kłopoty finansowe. Szkolenia postrzegane są przez biznes jako przejaw luksusu („nice to have”), a nie realna potrzeba biznesowa. W dużej mierze jest to konsekwencja koncentracji branży szkoleniowej; zarówno działów szkoleń, jaki i firm szkoleniowych, na samych wydarzeniach szkoleniowych. Brakuje mocnego powiązania działań szkoleniowych z celami biznesowymi i przesunięcia uwagi, z choćby najbardziej atrakcyjnego szkolenia, na proces wdrożenia. To tam następuje zmiana, której zaistnienie powinno być punktem honoru profesjonalistów z branży szkoleniowej.

Kirkpatrick wymienia trzy najważniejsze powody oceniania szkoleń:

1. Aby doskonalić programy szkoleń
2. Aby wzmocnić transfer wiedzy do poziomu zachowań i osiągnąć maksimum rezultatów z projektu
3. Aby zademonstrować wartość projektu dla organizacji

Punkt pierwszy nawiązuje do tradycyjnie pojmowanej funkcji oceny jako informacji zwrotnej od naszych klientów, czyli uczestników szkoleń. **Efektywne szkolenie** (effective training) to dobrze zaprojektowany proces, dzięki któremu jego uczestnicy są wyposażeni w adekwatną wiedzę i umiejętności oraz pewność siebie, która decyduje o zastosowaniu ich w miejscu pracy.

Punkt drugi odnosi się do bardziej ambitnych oczekiwań wobec szkoleń, kiedy celem nie jest wyłącznie świetne szkolenie i zadowoleni uczestnicy, ale wdrożenie zmiany w miejscu pracy. Tutaj mówimy o **efektywności szkolenia** (training effectiveness), czyli sytuacji kiedy szkolenie i działania wdrożeniowe prowadzą do lepszych wyników, które przekładają się na realizowanie celów biznesowych organizacji.

Udowodnienie wartości szkoleń dla organizacji wydaje się trudne, wiele osób uważa, że rezultaty szkoleń są niewymierne. Częściowo tak, ale w dużym stopniu powodzenie i sens ewaluacji zależy od sposobu planowania procesów szkoleniowych, zdefiniowania oczekiwań (tzw. ROE) i powiązania celów szkoleniowych z biznesowymi. Zbieranie danych na każdym etapie procesu szkolenia, czyli na czterech poziomach Kirkpatricka, daje szansę na pokazanie biznesowi realnego wpływu szkoleń na wyniki oraz na wzmocnienie pozycji HR w firmie.

## Czym się różni ROI od ROE?

Każda inwestycja powinna mieć uzasadnienie biznesowe i często stosowanym miernikiem opłacalności inwestycji jest **ROI** (return on investment)<sup>3</sup>. Podejmowane są próby zastosowania tej metody w szkoleniach, z różnym skutkiem. Dwa podstawowe argumenty wytaczone przeciwko używaniu ROI w szkoleniach to po pierwsze fakt, że rezultat mierzy się po zakończeniu szkolenia i nie daje to szansy na wpłynięcie na proces w trakcie, a po drugie dążenie do wyizolowania wyników biznesowych, będących efektem działań szkoleniowych<sup>2</sup>. Takie podejście może prowadzić do antagonizowania różnych działów w firmie, jak wiadomo sukces ma wielu ojców.

**ROE** (return on expectations) to termin różnicujący metodologię Kirkpatricka<sup>2</sup> od innych podejść. Zwrot z oczekiwań to wykazanie w jakim stopniu oczekiwania kluczowych osób w organizacji zostały spełnione poprzez skuteczny projekt szkoleniowy. To proaktywne mierzenie wartości szkolenia, którego fundamentem jest stworzenie partnerstwa szkoleniowców i biznesu jeszcze przed rozpoczęciem szkolenia. Razem definiują jak będzie wyglądał sukces i jak będzie mierzony, a osiągnięte rezultaty traktowane są jako wynik wspólnego wysiłku. Podejście ROE pozwala na monitorowanie procesu szkoleniowego i wpływanie na niego w trakcie trwania, a z drugiej strony daje impuls do stworzenia strategicznego partnerstwa między szkoleniami i biznesem.

## Wskazówki do stosowania Czterech Poziomów

Adwersarze oceny efektywności szkoleń na czterech poziomach prezentują przekonanie, że jest to przedsięwzięcie czasochłonne i drogie. Niekoniecznie, kiedy stosujemy dwa najważniejsze kryteria przy podejmowaniu decyzji o zakresie ewaluacji:

### I. **Użyteczność**

Jakich informacji potrzebujesz, żeby podjąć decyzje związane ze szkoleniem i działaniami po szkoleniu, czyli zadbać o efektywne szkolenie.

## II. **Wiarygodność**

Jakich informacji potrzebujesz, żeby pokazać zleceniodawcom, że efektywność pracowników poprawiła się i wpłynęła pozytywnie na wyniki organizacji, czyli będziesz mógł udowodnić efektywność szkolenia.

Zgodnie z podejściem Kirkpatricka ocena efektywności na czterech poziomach nie jest rygorystycznie rekomendowana, ale elastycznie dopasowywana do konkretnego projektu. Pełna ocena na czterech poziomach jest zalecana w projektach kluczowych z punktu widzenia strategii firmy (tzw. mission critical) oraz w projektach wysokobudżetowych.

Planując ewaluację warto wziąć pod uwagę kilka zasad, które wpływają na wiarygodność badania oraz ograniczają koszty tego przedsięwzięcia:

- Dane powinny być pozyskiwane z różnych źródeł (uczestnicy, menedżerowie, współpracownicy, klienci)
- Warto wykorzystywać wskaźniki i dane, które już istnieją w organizacji (biznesowe i HR-owe)
- Zawsze, kiedy to możliwe, warto łączyć badanie kilku poziomów stosując tzw. badania hybrydowe
- Zawsze warto wykorzystywać metody ilościowe i jakościowe w badaniach

## **Metody ewaluacji**

Zgodnie z zasadą maksymalizacji korzyści i minimalizacji kosztów możemy stosować te same metody do badania kilku poziomów jednocześnie, czyli projektować tzw. badania hybrydowe, określone w najnowszej książce Kirkpatricków jako podejście blended evaluation®.

W praktyce oznacza to, że w ankiecie poszkoleniowej możemy zadać na przykład pytania dotyczące:

- zadowolenia ze szkolenia (poziom I Reakcja)
- stopnia pewności siebie (poziom II Uczenie)
- prognozowanego wdrożenia umiejętności (poziom III Zachowania)
- oraz prognozowanych wyników, będących rezultatem wdrożenia (poziom IV Rezultaty)

Podobnie w trakcie wywiadu lub grupy fokusowej przeprowadzonej 6 miesięcy po szkoleniu można zadać pytania dotyczące:

- osiąganych rezultatów, na które, zdaniem uczestników, miało wpływ wdrożenie nowych umiejętności (poziom IV Rezultaty)
- oceny czynników, które pomogły w fazie wdrożenia, tzw. stymulatorów zmiany (poziom III Zachowania)
- zmian w zachowaniu, które nastąpiły w wyniku szkolenia (poziom III Zachowania)
- odroczonej oceny szkolenia – stopnia dopasowania szkolenia do realiów pracy (poziom I Reakcja) i jakości przekazywanej wiedzy (poziom II Uczenie)

Różne poziomy mogą być oceniane z wykorzystaniem podobnych metod i narzędzi.

Metody	Poziomy ewaluacji			
	1 Reakcja	2 Uczenie	3 Zachowania	4 Rezultaty
Ankiety, kwestionariusze, wywiady indywidualne lub grupowe	✓	✓	✓	✓
Monitorowanie planu działania, action learning		✓	✓	✓
Przegląd pracy, obserwacja umiejętności, obserwacja zachowań, action learning		✓	✓	
Studium przypadku, test wiedzy, sprawdzanie wiedzy, prezentacje, uczenie innych/ teach back		✓		
Prośba o potwierdzenie użyteczności szkolenia			✓	✓
Kluczowe wskaźniki biznesowe i HR				✓

Tabela 1. Metody ewaluacji wg Kirkpatricka<sup>2</sup>

Nie ma uniwersalnego standardu ewaluacji. Narzędzia ewaluacji powinny być każdorazowo zbudowane do konkretnego projektu. Korzystanie z podejścia blended evaluation i stosowanie dwóch podstawowych zasad ewaluacji – użyteczności i wiarygodności – nie tylko umożliwia zbieranie wartościowych danych weryfikujących znaczenie szkolenia dla organizacji, ale pozwala zmaksymalizować wskaźnik odpowiedzi w badaniach.

### 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> J. Kirkpatrick, W. Kirkpatrick, Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation, 2016

<sup>3</sup> J.&P.Philip, ROI Basic, <http://www.roiinstitute.net/wp-content/uploads/2014/12/ROI-Basics-Inc.-No.pdf>