

Ocena efektywności szkoleń według Nowego Modelu Kirkpatricka

Większość profesjonalistów z branży szkoleniowej słyszała o Czterech Poziomach, to rodzaj kanonu w ocenie efektywności szkoleń. Jednak mało osób wie jak praktycznie wyjść poza Poziom 2. Najczęściej stosowane są ankiety satysfakcji (Poziom 1), testy wiedzy (Poziom 2), a potem oczekuje się, że w magiczny sposób znajdą zmiany na Poziomach 3 i 4. A jeszcze mniej osób wie, że od kilku lat obowiązuje nowy model Kirkpatricka, który oferuje nie tylko odświeżenie koncepcji, ale narzędzia, które ułatwiają przejście od teorii do praktyki.

Na początek trochę historii

Twórcą czterech poziomów jest Donald Kirkpatrick (1924 -2014), który po raz pierwszy opublikował swoje refleksje na temat ewaluacji szkoleń w 1959 r. w serii artykułów w Dzienniku ASTD. Użył w nich czterech określeń: Reakcja, Uczenie, Zachowania i Rezultaty, które są kanwą modelu, później nazwanego Czterema Poziomami Kirkpatricka. Główną intencją Czterech Poziomów było pokazanie biznesowej wartości szkoleń, a najważniejszym założeniem, że zaczynamy z wizją końca.¹ Założenie to było często pomijane i w praktyce podejmowano próby zastosowania Czterech Poziomów, kiedy projekt szkoleniowy był już zrealizowany. Model, zaś od początku swego istnienia, zakładał, że planowanie projektu szkoleniowego powinno zacząć się od określenia oczekiwanych rezultatów na poziomie biznesowym, potem należy zdefiniować zachowania, które są potrzebne, aby je osiągnąć. Kolejnym krokiem jest odpowiedź na pytanie, czego muszą się nauczyć uczestnicy szkolenia, żeby po szkoleniu te zachowania wystąpiły. Ostatecznym krokiem jest zaplanowanie programu szkolenia, który nie tylko dostarczy im wiedzy, umiejętności, wpłynie na postawy, ale będzie dobrze odebrany. Ocena efektywności szkolenia to odpowiedź na cztery pytania zadawane na kolejnych poziomach:

**Poziom 4:
Rezultaty**

W jakim stopniu zostały osiągnięte założone rezultaty jako wynik szkolenia/ projektu i zastosowanych działań wdrożeniowych?

**Poziom 3:
Zachowania**

W jakim stopniu uczestnicy stosują to, czego się nauczyli na szkoleniu po powrocie do pracy?

**Poziom 2:
Uczenie**

W jakim stopniu uczestnicy nabyli wiedzę, umiejętności, postawy dzięki udziałowi w szkoleniu?

**Poziom 1:
Reakcja**

W jakim stopniu uczestnicy pozytywnie zareagowali na szkolenie?

Rys. 1 Model Czterech Poziomów Kirkpatricka²

Ta historyczna wersja modelu jest znana i cytowana. Ale Cztery Poziomy ewoluowały i od kilku lat obowiązuje nowa wersja modelu, stworzona przez Jima i Wendy Kirkpatrick – syna i synową Donalda Kirkpatricka. The New World Kirkpatrick Model® bazuje na Czterech Poziomach, ale jest uzupełniony, unowocześniony, a co najważniejsze wyposażony w narzędzia, które ułatwiają jego stosowanie w praktyce. Różnice między starym i nowym modelem będą zaprezentowane w kolejnym podrozdziale, ale najpierw warto przyjrzeć się wynikom badań naukowych, które pokazują, co wpływa na efektywność szkoleń.

Gdzie następuje zmiana?

Niestety nie podczas szkolenia, albo raczej w małym stopniu. Wielu badaczy, m.in. M. Lombardo i R. Eichinger³ dowiodło, że tylko 10% procesu uczenia ma miejsce w trakcie formalnego uczenia, a aż 70% w miejscu pracy i jest to tzw. uczenie on the job (OTJ). Model 70-20-10 w wielu firmach wyznacza nowe podejście do planowania działań rozwojowych.



Rys. 2 Model 70-20-10

Ale uczenie to nie wszystko. Przecież w szkoleniach nie chodzi tylko o to, żeby ludzie nauczyli się czegoś nowego, ale żeby zastosowali to, czego się nauczyli w pracy. Dopiero wtedy możemy mówić o sukcesie szkolenia. Jeśli w taki sposób weryfikujemy wartość szkoleń, to warto odwołać się do kolejnych badań, tym razem pokazujących efektywność tradycyjnych szkoleń.

R. Brinkerhoff⁴ z Uniwersytetu Western Michigan porównał zasoby (czas, ludzie, pieniądze) poświęcone na przygotowanie i realizację szkoleń z tym, co rzeczywiście ma wpływ na efektywność uczenia.

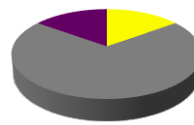
Okazało się, że przy tradycyjnej alokacji zasobów z główną koncentracją na szkoleniu, tylko 15% uczestników w sposób trwały zmienia swoje zachowanie po szkoleniu, 70% próbuje coś zmienić, ale nie udaje im się. Natomiast, jeśli zmieni się alokacja zasobów i więcej uwagi poświęcimy na przygotowanie przed szkoleniem i działania wdrożeniowe po nim, efektywność szkolenia wzrasta do 85%, co obrazują poniższe wykresy.

Tradycyjne podejście do szkoleń



- Przygotowanie przed szkoleniem - 5%
- Projektowanie, dopasowanie, realizacja - 90%
- Follow up po szkoleniu - 5%

a) Alokacja zasobów



- Nie próbowałem /-am - 15%
- Próbowałem/-am i nie powiodło się - 70%
- Wdrożyłem/-am z powodzeniem i trwale - 15%

b) Wdrożenie umiejętności ze szkolenia

Rezultatowe podejście do szkoleń



- Przygotowanie przed szkoleniem - 25%
- Projektowanie, dopasowanie, realizacja - 25%
- Follow up po szkoleniu - 50%

a) Alokacja zasobów



- Nie próbowałem /-am - 5%
- Próbowałem/-am i nie powiodło się - 10%
- Wdrożyłem/-am z powodzeniem i trwale - 85%

b) Wdrożenie umiejętności ze szkolenia

Rys. 4 Czynniki wpływające na efektywność szkoleń- badania R. Brinkerhoffa

Co oznaczają te wyniki dla profesjonalistów zajmujących się szkoleniami? Warto przeanalizować wyniki w odniesieniu do Czterech Poziomów, gdzie Poziom 1 i 2 dotyczą samego szkolenia, a Poziom 3 i 4 - działań i rezultatów, osiągniętych dzięki szkoleniu. Warunkiem powiązania poziomów jest dobre przygotowanie szkolenia i następujących po nim działań wdrożeniowych.

Tradycyjne podejście i koncentracja na wydarzeniu szkoleniowym, czyli na Poziomie 1 i 2, będącymi strefą komfortu dla szkoleniowców, nie sprzyja efektywności szkoleń. Aby doprowadzić do trwałej zmiany w zachowaniach konieczna jest inwestycja w Poziom 3 i 4, czyli domenę biznesu. Jak stworzyć partnerską relację z biznesem, która zwiększy szansę na sukces dowolnej inicjatywy szkoleniowej podpowiada nowy model Kirkpatricka.

The New World Kirkpatrick Model®

Nowy model zbudowany jest na fundamencie znanych Czterech Poziomów, ale każdy poziom zyskał nowy wymiar⁵. Krótkie porównanie starego i nowego modelu na stronie:

<http://focusonresults.pl/the-new-world-kirkpatrick-model/>

Poziom I Reakcja

W historycznym modelu oceniana była pozytywna reakcja na szkolenie, czyli satysfakcja klienta. Don Kirkpatrick podkreślał, że uczestnik szkolenia powinien być traktowany jak klient, a stworzenie sprzyjających warunków podczas uczenia ma wpływ na efektywność całego procesu. Nowy model zawiera dwa dodatkowe czynniki, które decydują o pozytywnej reakcji na szkolenie – dopasowanie i zaangażowanie. Szkolenie powinno być osadzone w rzeczywistości zawodowej uczestników, a sposób prowadzenia powinien ich angażować w proces uczenia.

Poziom II Uczenie

Tradycyjny model odwoływał się do trzech czynników, o które trzeba zadbać, żeby ludzie nauczyli się czegoś nowego. Jest to wiedza, umiejętności i postawy, a efektywne szkolenie prowadzi do sytuacji, kiedy uczestnik po szkoleniu wie, umie i wierzy, że warto to zastosować. W nowym modelu wskazane są jeszcze dwa dodatkowe elementy, które otwierają drzwi do Poziomu 3, czyli wdrożenia w praktyce. Konieczna jest pewność siebie i motywacja. Uczestnik powinien kończyć szkolenie z poczuciem, że jest w stanie wypróbować nowe zachowanie w pracy i co być może najważniejsze, że zamierza to zrobić.

Poziom III Zachowanie

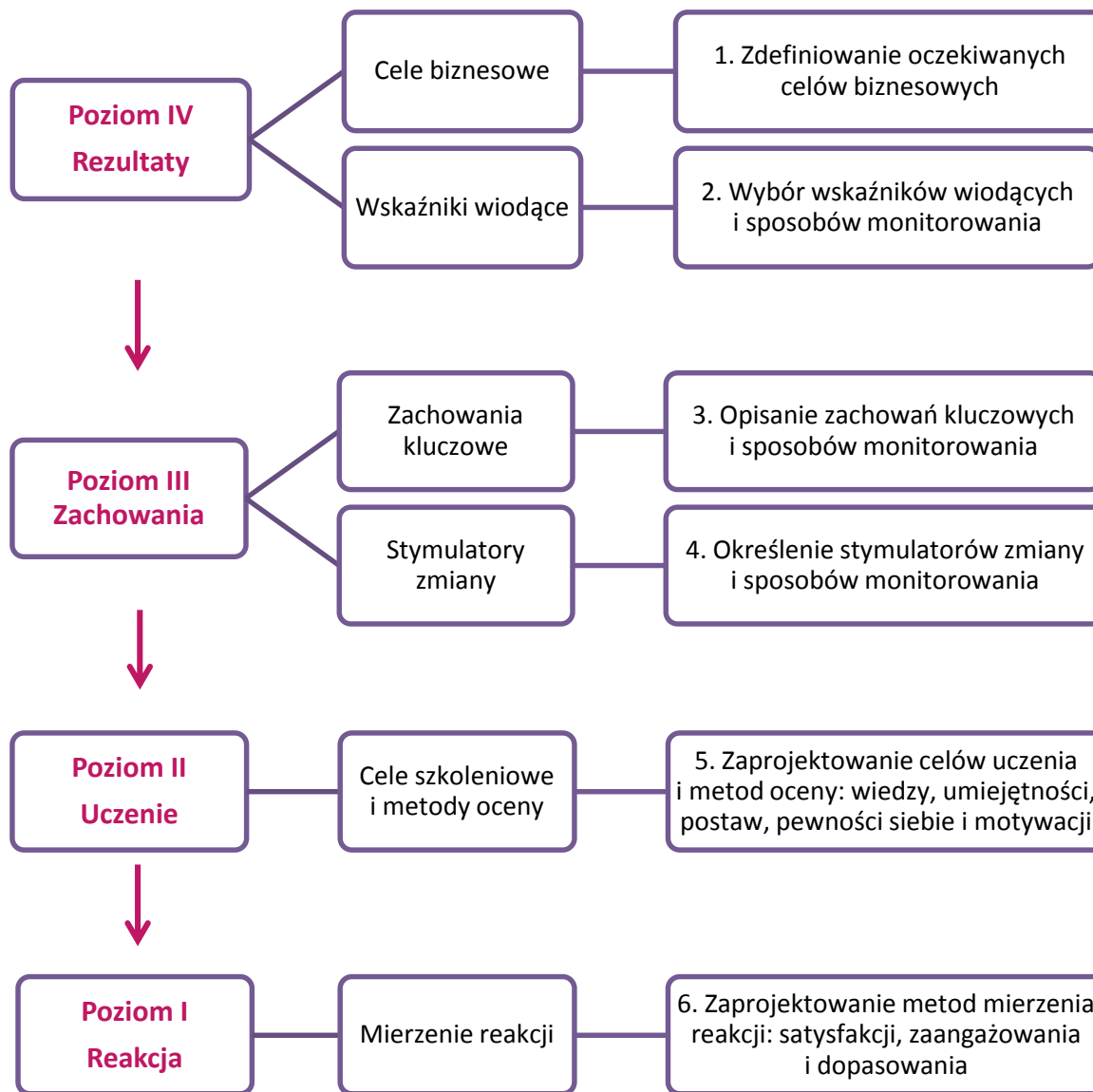
Wraz z poziomem trzecim wkraczamy na nie tak dobrze znany szkoleniowcom teren – wdrożenia w praktyce tego, czego uczestnicy nauczyli się na szkoleniu. Powinna nastąpić zmiana w zachowaniach, które w nowym modelu zyskały miano zachowań kluczowych (critical behaviors). To kilka, nie więcej niż 3-4 zachowania, które powinny pojawić się w efekcie szkolenia. Jak wiadomo z wcześniej cytowanych badań, ten moment jest krytyczny w całym procesie szkoleniowym, przy czym nie wystarczy czekać i mierzyć czy oczekiwane zachowania pojawią się czy nie. Jedną z najbardziej wyrazistych i znaczących zmian w nowym modelu jest wprowadzenie pojęcia stymulatorów zmiany (required drivers). Są to procesy i systemy, które wzmacniają, monitorują, zachęcają i nagradzają stosowanie kluczowych zachowań w pracy. Równoległe z badaniem zmian w zachowaniach powinny być monitorowane działania, które są niezbędne, żeby zmiany te były trwałe i konsekwentne. Mówimy tu przede wszystkim o działaniach menedżerów, których rola jest kluczowa na etapie wdrożenia.

Poziom IV Rezultaty

Koniec jest początkiem. Każdy projekt szkoleniowy powinien zaczynać się od pytania: jakich rezultatów na poziomie biznesowym oczekujemy i jak to zmierzemy? Stary model zakładał, że określenie oczekiwanych rezultatów jest momentem powiązania działań szkoleniowych z biznesowymi. Ale droga od szkolenia poprzez zmianę zachowań do osiągnięcia widocznych



rezultatów jest często długa. W nowym modelu pojawia się łącznik, który pozwala tę drogę wyraźnie zobaczyć. Są to wskaźniki wiodące (leading indicators), czyli krótkoterminowe obserwacje i pomiary, które wskazują, że kluczowe zachowania są na dobrej drodze, aby pozytywnie wpłynąć na oczekiwane rezultaty.



Rys. 5 Ocena efektywności szkolenia na Czterech Poziomach wg nowego modelu Kirkpatricka



Jedną z zasadniczych różnic między tradycyjnym modelem Czterech Poziomów Kirkpatricka a jego unowocześnioną wersją jest to, że nowy model nie służy wyłącznie do ewaluacji szkoleń. „Nowy model koncentruje się na zarządzaniu zmianą, gdzie cztery poziomy są używane nie tylko do zademonstrowania wartości, jaką przyniósł program, ale de facto do wykreowania tej wartości” – mówi Jim Kirkpatrick, współtwórca jednego z najbardziej znanych na świecie modeli oceny efektywności szkoleń.⁶

Autor: Ewa Żukrowska



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®.

¹The Kirkpatrick Four Levels - a Fresh Look after 55 years, Jim and Wendy Kirkpatrick, www.Kirkpatrickpartners.com, 2014

² Ocena Efektywności Szkoleń, D. Kirkpatrick, 2001

³ M. Lombardo, R. Eichinger, The Career Architect Development Planner, 1996

⁴ R. Brinkerhoff, Telling Training Story, 2006

⁵ J. Kirkpatrick, W. Kirkpatrick, Training on Trial, 2010

⁶ Nowy Model Kirkpatricka – ocena i wdrożenie, Personel Plus, styczeń 2014