



# Ewaluacja szkoleń w oczach trenera

---

Artykuł prasowy

<b>Autor</b>	Emilia Mazurek
<b>Ostatnio zmodyfikował</b>	Emilia Mazurek
<b>Data utworzenia</b>	2008-08-01
<b>Data modyfikacji</b>	2009-04-06

# SPIS TREŚCI

1. SZTUKA BYCIA TRENEREM.....	1
2. MODEL DONALDA KIRKPATRICKA W PIGUŁCE.....	1
3. EWALUACJA GWARANCJĄ WYSOKIEJ JAKOŚCI USŁUG SZKOLENIOWYCH ? .....	2
4. PODSUMOWANIE .....	4
5. NOTKA O AUTORZE.....	4

## 1. SZTUKA BYCIA TRENEREM

W dobie dynamicznego rozwoju rynku usług szkoleniowych, przyczyniającego się do potężnego wzrostu konkurencji w tym obszarze, zauważa się coraz większą staranność dokonywania wyboru szkoleń spośród wielu ofert edukacyjnych. O atrakcyjności i konkurencyjności usługi szkoleniowej w dużym stopniu decyduje sama osoba trenera. Oczekuje się, by trener był ekspertem w dziedzinie omawianej na szkoleniu, dysponującym imponującą wiedzą teoretyczną, potwierdzoną prestiżowymi - najlepiej międzynarodowymi - certyfikatami, a także by był praktykiem, posiadającym duże doświadczenie w wykorzystaniu tej wiedzy. Chciałoby się również, by trener przekazywał swą wiedzę z pasją i konsekwentnie przekonywał do głoszonych przez siebie idei i sprawdzonych rozwiązań. Ponadto zakłada się, że prowadzący szkolenie powinien dysponować nieszablonowymi umiejętnościami trenerskimi, zapewniającymi przyjazną atmosferę i dobrą rozrywkę podczas zajęć. Często nawet świetnie przygotowana zawartość merytoryczna treningu, pozbawiona jednak „showmańskiej” postawy trenera podczas samych zajęć, nie gwarantuje ponadprzeciętnej oceny szkolenia. Warto byłoby się zastanowić, dlaczego tak się dzieje i jakie konsekwencje wynikają z tej sytuacji?

Należy mieć świadomość, iż głównym celem szkolenia jest pozyskanie pewnej wiedzy oraz wskazówek, jak ją zastosować w miejscu pracy. Celem treningu winno być również przedstawienie korzyści i ewentualnych zagrożeń wynikających z wdrożenia prezentowanych rozwiązań w organizacji. Priorytetem jest zatem merytoryka. Natomiast malownicze miejsce szkolenia, opowiedane przez trenera anegdoty czy też ćwiczenia uatrakcyjniające czas spędzony podczas zajęć to tylko wartość dodana do fundamentalnego aspektu szkolenia jakim jest kształcenie. By prawidłowo ocenić wszystkie aspekty zrealizowanego szkolenia, a więc jego wartość, jakość, skuteczność i atrakcyjność, należy przeprowadzić kompleksowe badanie jego efektywności. Dobrze zaplanowana i prawidłowo przeprowadzona ewaluacja projektu edukacyjnego stwarza szansę udzielenia odpowiedzi nie tylko na pytanie, jaki jest poziom satysfakcji z udziału w treningu, ale również w jakim stopniu i zakresie zmieniła się wiedza oraz umiejętności osoby, która wzięła w nim udział. Wyklucza się tutaj uznanie szkolenia zapewniającego wyłącznie dobrą rozrywkę za w pełni wartościowe, bowiem okazać się może, że dobra zabawa nie zagwarantowała pozyskania nowej wiedzy. Przeprowadzanie pogłębionej oceny efektywności szkoleń staje się zatem obligatoryjnym elementem inwestycji szkoleniowych. Dlatego też ewaluacja przestaje być nowinką i staje się domeną edukacyjnego działania.

## 2. MODEL DONALDA KIRKPATRICKA W PIGUŁCE

Coraz więcej osób odpowiedzialnych za zarządzanie kapitałem ludzkim stosuje powszechnie znaną już metodykę oceny efektywności szkoleń zaproponowaną przez Donalda Kirkpatricka. Metoda ta wciąż wzbudza wiele kontrowersji. Jednak żaden inny sposób przeprowadzania ewaluacji nie zyskał tak wielu zwolenników jak wspomniana idea. Zaproponowana metodyka, pomimo swych niedoskonałości, dostarcza kompleksowe podejście do weryfikowania wymiernych rezultatów szkolenia. Model Donalda Kirkpatricka zakłada, iż ocenę projektu szkoleniowego należy przeprowadzić na czterech poziomach:

- **poziom reakcji** - pomiar poziomu satysfakcji uczestników szkolenia, wykonywany tuż po zakończeniu zajęć;
- **poziom wiedzy i umiejętności** - ocena zmiany poziomu oraz zakresu wiedzy i umiejętności w wyniku przeprowadzonego kursu;
- **poziom zachowania** - ocena zakresu zmian w sposobie wypełniania obowiązków służbowych;

- ➊ **poziom wyników** - porównanie kosztów szkolenia z jego efektami; określenie zysku, jaki osiągnęła organizacja wskutek przeszkolenia pracowników.

Do pomiaru na pierwszym poziomie oceny (**poziom reakcji**) służy *Formularz oceny uczestnika* popularnie nazywany ankietą uśmiechu. W narzędziu tym wyodrębnione są obszary, które podlegają ocenie. Między innymi są to: umiejętności trenerskie szkoleniowców, znaczenie poruszanego tematu, stopień trudności przekazywanej wiedzy, metody prowadzenia zajęć, materiały dydaktyczne, organizacja szkolenia itp. Pomiar na poziomie reakcji jest jedynie wstępem do dalszego bardzo skomplikowanego procesu ewaluacji.

Celem oceny na drugim poziomie (**poziom uczenia się**) jest określenie, czy i w jakim stopniu zmienił się poziom i zakres wiedzy pod wpływem treningu. Aby ocena na tym etapie przyniosła oczekiwane efekty, musi być poprzedzona wykonaniem testu wiedzy przed szkoleniem. Dopiero porównanie wyników testu sprzed treningu i po nim stwarza możliwość określenia wskaźnika przyrostu wiedzy.

Istotą oceny na poziomie trzecim (**poziom zachowania**) jest zweryfikowanie, czy nabyta podczas szkolenia wiedza i umiejętności stosowane są w miejscu pracy oraz które elementy wykonywanej pracy uległy poprawie. Źródłem informacji, w jakim stopniu pracownik wdraża nowopoznane rozwiązania są formularze samooceny oraz wywiady z uczestnikami szkolenia i ich współpracownikami bądź przełożonymi. Najczęściej pomiar przeprowadzany jest około czterech tygodni po szkoleniu.

Ostatnim, a zarazem najtrudniejszym do zastosowania poziomem oceny jest **poziom wyników**, który pomaga określić, czy szkolenie było inwestycją przynoszącą konkretne zyski organizacji. Ten etap oceny ma na celu zweryfikowanie, czy zachodzi związek pomiędzy rozwojem pracownika, poszerzeniem zakresu jego kompetencji a zyskiem firmy. Mówiąc o zysku niekoniecznie należy mieć na myśli finalne wartości finansowe, ale także podwyższenie jakości pracy, zwiększenie wydajności pracy, zmniejszenie fluktuacji kadr itp.

### 3. EWALUACJA GWARANCJĄ WYSOKIEJ JAKOŚCI USŁUG SZKOLENIOWYCH?

W kontekście przedstawionej koncepcji ewaluacji szkoleń, rodzi się pytanie o korzyści wynikające z jej zastosowania. Zapytani o tę kwestię konsultanci firm doradczo - szkoleniowych (AION, Get Manager, Agencja Szkolenia Menedżerów) wskazali trzy główne obszary korzyści: podwyższenie jakości szkolenia, planowanie strategii rozwoju pracownika (zarządzanie karierą pracownika) oraz ocena kompetencji trenera pociągająca ze sobą jego rozwój zawodowy.

Najistotniejszą ze wskazanych zalet ewaluacji jest niewątpliwie weryfikowanie poziomu jakości usług edukacyjnych oraz monitorowanie zmian zachodzących w kolejnych cyklach szkoleniowych organizowanych przez tą samą firmę czy prowadzonych przez tego samego trenera. Na jakość szkolenia znacząco wpływa sam program nauczania oraz sposób przekazywania wiedzy (np. dobór słownictwa, poziom skomplikowania podawanych przykładów). Proces ewaluacji powinien zatem rozpocząć się jeszcze przed właściwym kształceniem. Poglębiona analiza potrzeb szkoleniowych oraz weryfikowanie stanu wiedzy uczestników jeszcze przed treningiem zapewniają dostosowanie programu nauczania do ich oczekiwań i poziomu wiedzy, dzięki czemu można zminimalizować ryzyko przygotowania zajęć niespójnych z założeniami organizacji szkolonej. Artur Kasprzyk, Prezes Zarządu AION i jednocześnie konsultant z kilkunastoletnim doświadczeniem w prowadzeniu szkoleń w branży IT, podkreśla, że „*test przeprowadzony przed szkoleniem umożliwia określenie poziomu wiedzy grupy,*

co z kolei pozwala na lepsze przygotowanie zajęć. W pewien sposób poznają grupę jeszcze przed bezpośrednim spotkaniem, dzięki czemu mogą opracować ćwiczenia i przygotować przykłady, które będą adekwatne do potrzeb i wiedzy uczestników szkolenia. Czasem najdrobniejsze modyfikacje dokonane w programie szkolenia potrafią zdecydować o znaczącym wzroście jakości programu szkoleniowego.” Niezwykle istotne w procesie definiowania potrzeb szkoleniowych oraz rozpoznawania atrybutów grupy szkoleniowej okazały się nowe metody pracy i komunikacji, którymi dysponujemy dzięki współczesnej technice. Bogumił Dałkowski, specjalista w zakresie zarządzania projektami, trener wrocławskiej firmy Get Manager zauważa, że „wsparcie informatyczne znacznie usprawnia proces planowania i oceny szkoleń. Szczególnie istotna jest możliwość zdalnego przeprowadzenia oceny zarówno w fazie wstępnej (ocena aktualnego poziomu kompetencji pracowników, weryfikacja potrzeb szkoleniowych i dobór jednorodnych grup szkoleniowych), jak i przy pomiarze długofalowych efektów oddziaływania szkolenia.”

Pomimo coraz większej świadomości sensu badania efektywności szkoleń, wiele firm ogranicza je do pomiaru stopnia zadowolenia z udziału w zajęciach. Na fakt ten zwraca uwagę Jolanta Korczowska, prowadząca szkolenia z zakresu psychologii społecznej stosowanej w obszarze działań biznesowych: „Z moich obserwacji i doświadczeń wynika, że większość firm ogranicza badanie efektywności do oceny reakcji uczestników na szkolenie (pierwszy poziom w modelu Kirkpatricka). Ewentualnie sprawdzają jeszcze, czego grupa się nauczyła (drugi poziom oceny). I nie za wiele z tego wynika, ponieważ reakcje na szkolenie mogą mieć swoje źródło w pewnych okolicznościach, na które trener nie ma wpływu (np. szkolenie w weekend, grupa mocno skonfliktowana, brak promocji szkolenia przez przełożonych). Słowem jest to ocena bardzo subiektywna. W praktyce ważniejsze jednak jest to, co rzeczywiście zostało przyswojone i dało efekt w postaci nowego zachowania. To właśnie trzeba badać, poddawać obserwacji, analizie... Moim zdaniem prawdziwa weryfikacja nabytej wiedzy zaczyna się od poziomu trzeciego w modelu Kirkpatricka. Firmom jednak zwykle nie chce się przeprowadzać takiej rzetelnej ewaluacji.”

Rezygnacja z kilkuetapowej oceny stoi w opozycji do założenia, że odpowiedzi udzielone na pytania zawarte w „kwestionariuszu uśmiechu” stanowią jedynie podstawę do sformułowania wniosków o jakości szkolenia oraz zdiagnozowania przyczyn ewentualnego braku pojawienia się obserwowalnych efektów nauczania. Pomiar ten jest zatem jedynie wstępem do właściwej oceny. Anita Walkowiak, prowadząca autorskie szkolenia dla klientów AION i zajęcia dydaktyczne dla studentów Politechniki Wrocławskiej, stwierdza: „z uwagi na duży subiektywizm odpowiedzi udzielanych w ankiecie uśmiechu traktuję ją z przymrużeniem oka. Dużo większą wartość stanowi dla mnie test wiedzy po szkoleniu, ponieważ jego rzetelne opracowanie i przeprowadzenie gwarantuje pozyskanie obiektywnej informacji o przyroście wiedzy. Moim zdaniem widoczna zmiana w zakresie i poziomie wiedzy świadczy o efektywności projektu edukacyjnego. Z kolei im wyższa jest efektywność szkolenia, tym większa satysfakcja i motywacja do dalszej pracy trenera.”

Kilkuetapowe badanie efektów szkolenia pozwala na doskonalenie zarówno programu kształcenia, jak i warsztatu pracy trenera. Informacja o stopniu zadowolenia ze sposobu prowadzenia zajęć jest istotnym czynnikiem wprowadzania zmian w metodach pracy trenera. Dzięki otrzymanym wskazówkom może on doksztalcać się, zmieniać złe nawyki, doskonalić własne atuty, modyfikować autorskie programy nauczania itp. Anita Walkowiak sugeruje, że „kwestionariusz samooceny jest swoistego rodzaju podpowiedzią dla trenera, które części programu szkoleniowego należy rozwinąć, a które skrócić. Rozkładanie akcentów szkoleniowych w dużym stopniu zależy od deklarowanej wagi omawianych obszarów dla klienta. Z kolei wyniki testów wiedzy sugerują, na które treści należy przeznaczyć więcej czasu z uwagi na stopień ich złożoności i problem ze zrozumieniem.”

Na podstawie osiągniętych wyników w testach wiedzy i umiejętności oraz deklaracji zawartych w kwestionariuszu samooceny można stwierdzić, czy szkolenie dało efekty w postaci poszerzenia zakresu wiedzy oraz zmiany w sposobie realizowania projektów w miejscu pracy. Taka informacja z kolei ułatwia podjęcie decyzji dotyczącej kontynuowania bądź zaprzestania prowadzenia danego cyklu szkoleń lub rozpoczęcia innej ścieżki szkoleniowej. Ponadto skłania do głębszej refleksji uczestników nad własnymi mocnymi i słabymi stronami. Pokazuje, na które obszary wiedzy i umiejętności powinni zwrócić uwagę, aby móc w pełni rozwijać się zawodowo i skuteczniej pełnić powierzone funkcje. W oparciu o rzetelne dane wynikające z obiektywnych pomiarów oraz samoocenę pracownika można odpowiednio stworzyć strategię jego rozwoju.

## 4. PODSUMOWANIE

Truizmem wydaje się być twierdzenie, że szkolenie jest inwestycją w rozwój kapitału ludzkiego, która winna w pewnej określonej perspektywie czasu przynieść wymierne korzyści organizacji. Wartość edukacji i rozwoju zawodowego zazwyczaj wykracza poza opłacalność czysto pieniężną. Alegorycznie można stwierdzić, iż organizacje przeznaczając czas i środki finansowe na wspomaganie uczenia się swych pracowników lokują depozyt w banku lojalności. Stąd też zasadne wydaje się podjęcie działań ukierunkowanych nie tylko na rzetelne rozpoznanie bieżących i strategicznych potrzeb szkoleniowych swoich pracowników oraz zdefiniowanie celów biznesowych, jakie powinny być osiągnięte poprzez inwestycje edukacyjne, ale również podjęcie działań zorientowanych na weryfikowanie, w jakim stopniu owe potrzeby i cele zostały zrealizowane. Ewaluacja inwestycji szkoleniowych powinna być zatem traktowana równie wartościowo, jak sam projekt edukacyjny.

## 5. NOTKA O AUTORZE

**Emilia Mazurek** - absolwentka Wydziału Nauk Historycznych i Pedagogicznych Uniwersytetu Wrocławskiego. Obecnie pisze pracę doktorską z zakresu edukacji i rozwoju ludzi dorosłych. W AION zajmuje się organizacją oraz ewaluacją szkoleń i konferencji. Członek zespołu tworzącego autorski system badania efektywności projektów szkoleniowych AION.