

Nowy model Kirkpatricka: ocena i wdrożenie

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.

Pana ostatnia książka napisana wspólnie z żoną Wendy Kirkpatrick nosi tytuł „Training on trial” („Szkolenia przed sądem”). Skąd pomysł na stawianie szkoleń przed sądem?

To nie my stawiamy szkolenia przed sądem. Robi to wiele osób zajmujących się biznesem. Większość menedżerów operacyjnych jest przekonana, że szkolenia nie mają realnego wpływu na wyniki finansowe, za które oni odpowiadają. Sąd odbywa się zatem w umysłach zarządzających odpowiedzialnych za budżety. Napisaliśmy tę książkę tak, aby pomóc wygrać ten proces i nie pozwolić, by szkolenia zostały osądzone jako winne. Winne tego, że ich koszty przewyższają zyski, jakie z nich wynikają. Myślimy wręcz odwrotnie: chcemy udowodnić, że szkolenia przynoszą dużo więcej zysków niż kosztów. Stąd właśnie pomysł na książkę.

Ale czy rzeczywiście tak jest? Czy wierzy Pan w efektywność szkoleń?

Zdecydowanie wierzę w efektywne projekty szkoleniowe. Jednocześnie chcę bardzo wyraźnie podkreślić, że nie wierzę, iż samo szkolenie może przynieść zasadniczą zmianę w zachowaniu uczestnika w miejscu pracy, w efektach pracy i wynikach biznesu. Pojedyncze szkolenie nie ma po prostu wystarczającej mocy, by tego dokonać. Można proponować różne wartościowe szkolenia, ale jest to, mówiąc ogólnie, niemądre, by oczekiwać z ich wyniku realnej zmiany w sposobie pracy ludzi. Badania wskazują, że maksymalnie 10–15 proc. uczestników różnego rodzaju kursów wdraża zmiany w swoim zachowaniu w miejscu pracy, jeśli nie otrzymają dodatkowego wsparcia po szkoleniu. Wierzę zatem w efektywność szkoleń przy założeniu kompleksowego podejścia do uczenia i wdrażania zmiany w zachowaniach.

Zatem jakie warunki powinny być spełnione, aby inwestycje w szkolenia się zwróciły?

Przede wszystkim trzeba realizować więcej działań poza samym szkoleniem. W rzeczywistości biznesowej bardzo często się zdarza, że nawet po świetnym szkoleniu ludzie wracają do pracy i rzucają się w wir bieżących obowiązków. I nawet jeśli początkowo chcieli coś zmienić, z czasem robi się to coraz trudniejsze i w końcu się poddają. Nic się nie zmienia. A my nie chcemy, żeby się poddawali. Chcemy, aby ktoś lub coś czekało na nich po szkoleniu, w miejscu pracy, i wspierało ich w pozytywnej zmianie. Czasami wystarczy zachęta, czasem potrzeba dodatkowego wsparcia merytorycznego, a czasem jasny komunikat, że to jest ich odpowiedzialność, aby wdrożyć zmianę, której firma oczekuje po szkoleniu. Cały ten pakiet jest modelem partnerstwa biznesowego nakierowanego na uczenie i osiąganie rezultatów biznesowych. Nie mówimy zatem jedynie o szkoleniu. To, do czego zmierzamy, to znaczący wpływ procesu uczenia na ostateczne wyniki finansowe.

Jak to się ma do stworzonego przez Pana modelu oceny efektywności szkoleń?

The New World Kirkpatrick Model jest kontynuacją modelu stworzonego przez mojego ojca, Dona w latach 50. Jedną z zasadniczych różnic jest ta, że nowy model nie służy tylko do ewaluacji szkoleń. To jest model zarządzania zmianą, gdzie cztery poziomy są używane nie tylko do zademonstrowania wartości, jaką przyniósł program, lecz *de facto* do wykreowania tej wartości.

Pozostajmy przy tym wątku. Wielu z naszych czytelników zna model stworzony przez Pana ojca Donalda Kirkpatricka. Jakie są różnice między starym i nowym modelem?

Zacznę może od głównych założeń modelu pierwotnego, a potem przejdę do różnic. Cztery poziomy to według kolejności: poziom pierwszy – reakcja, czyli do jakiego stopnia uczestnicy są zadowoleni ze szkolenia, poziom drugi – uczenie – w jakim stopniu nauczili się tego, czego powinni się nauczyć podczas szkolenia, poziom trzeci – zachowanie – w jakim stopniu uczestnicy wdrożyli w miejscu pracy umiejętności, które nabyli podczas

szkolenia, poziom czwarty to rezultaty, czyli jaki jest efekt biznesowy wdrożenia zmian w zachowaniu.

Przez 60 lat cały świat szkoleniowy wierzy w sens takiego właśnie podziału na cztery fazy, które są procesem przechodzenia od szkolenia do rezultatów. Zmiana, którą wprowadziliśmy do nowego modelu, to przede wszystkim odwrócenie procesu.

Jeśli bowiem zaczniemy projekt rozwojowy od poziomu pierwszego, czyli od programu szkolenia, nie będziemy mieć większego przełożenia na biznes. I jestem pewien, że wielu czytelników zgodzi się ze mną, jeśli powiem, że ich koledzy zarządzający działami operacyjnymi nie są przekonani co do znaczącego wpływu samych szkoleń na wyniki biznesowe. Może wierzą w to, że ich podwładni podczas szkolenia dobrze się bawią lub nawet uczą ciekawych i pożytecznych rzeczy, ale jeśli chodzi o wdrożenie realnej zmiany w sposobie pracy czy przełożenia tej zmiany na wyniki, jest sporo wątpliwości.

W nowym modelu Kirkpatricka projekt szkoleniowy zaczynamy od poziomu czwartego. I gdy menedżer zarządzający firmą mówi, że jego ludzie potrzebują szkolenia np. z umiejętności przywódczych, nie biegniemy do sklepu ze szkoleniami i nie kupujemy ich z półki. W takiej sytuacji pytamy przede wszystkim, jakie są oczekiwane efekty tego projektu (czyli pytamy o poziom czwarty). Pytamy, jakie zachowania bądź sposób pracy powinni prezentować uczestnicy projektu szkoleniowego, aby zapewnić oczekiwane rezultaty (to poziom trzeci), a następnie zastanawiamy się, jakiego typu szkolenie oraz inne działania i czynniki są potrzebne, by doprowadzić do zaistnienia realnej zmiany w zachowaniu w miejscu pracy i oczekiwanych efektów (poziom drugi i poziom pierwszy).

Czego z nowego modelu mogą nauczyć się profesjonalści, którzy znają model tradycyjny?

Po pierwsze, proponujemy, aby nie koncentrować się jedynie na zbieraniu danych, które pozwolą określić efektywność szkoleń. W nowym modelu nie obserwujemy, czy nastąpiła zmiana zachowań, czy też nie, żyjąc nadzieją, że na końcu pojawią się efekty biznesowe na czwartym poziomie. Zachęcamy do aktywnego ►

stymulowania zmian, wzmacniania ich i wpływania na rzeczywistość. To jest olbrzymia różnica. I to właśnie odróżnia The New World Kirkpatrick Model, przynajmniej w mojej opinii, od wszystkich innych metod biernego badania efektów szkoleń. Stosując ten model, stajemy się stymulatorem zmiany, a nie tylko obserwatorem.

Poza tym w stosunku do starego modelu rozbudowaliśmy i dookreśliliśmy rozumienie czynników, którymi zajmujemy się na poszczególnych poziomach. Na poziomie pierwszym poza satysfakcją dodatkowo bierzemy pod uwagę zaangażowanie uczestnika w szkolenie oraz dopasowanie programu do wymogów jego stanowiska pracy, jak również do oczekiwanych efektów. Są też różnice na poziomie drugim: nie patrzymy wyłącznie na wiedzę i umiejętności, ale także na postawy, poziom pewności siebie do zastosowania umiejętności w miejscu pracy oraz rzeczywistą chęć ich zastosowania. Poziom trzeci to już nie tylko zmiana zachowań. To również różnego rodzaju działania wspierające wdrożenie tych zmian. Mam tu na myśli m.in. docenianie, coaching, instruktaż, mentoring, materiały pomocnicze, grupy robocze oraz wiele innych narzędzi, które mają pomóc ludziom przejść przez zmianę lub też ułatwić przekazanie im odpowiedzialności za dokonanie tej zmiany. Jest to znacząca różnica w stosunku do starego modelu, który kładł nacisk tylko na zmianę zachowania. Również poziom czwarty uległ rozszerzeniu. Nie mówimy już tylko o ostatecznym wyniku biznesowym, który ma się poprawić w wyniku projektu szkoleniowego. Ten wynik jest jak flaga zatknięta na szczycie góry, którą chcemy zdobyć. Na poziomie czwartym definiujemy również kamienie milowe, które pokazują postęp na drodze do ostatecznego wyniku. Kontynuując tę metaforę – poziom czwarty jest jak góra, na którą się wspinamy, i po drodze jest cała masa punktów kontrolnych, które wskazują, że idziemy w dobrym kierunku. W narzędziu zwanym łańcuchem dowodów pokazujemy efekty wysiłku wszystkich zaangażowanych stron: uczestników szkoleń, szefów, trenerów, coachów, mentorów. Prezentowana jest cała historia budowania wartości, która wynika z projektu szkoleniowego. Tego właśnie uczymy podczas programu certyfikacyjnego, który

od stycznia 2015 r. będzie dostępny w Polsce dla wszystkich zainteresowanych.

W swojej książce „Training on Trial” sporo uwagi poświęca Pan ROE (Return on Expectations) Co to znaczy?

To oznacza, że zanim specjaliści od szkoleń rozpoczną pracę nad programem, zaprojektują i zrealizują szkolenie, powinni zacząć od rozmowy o oczekiwaniach zleceniodawców. Planowanie zaczynamy od analizy pożądaných rezultatów, czyli od końca. W ten sposób dowiemy się, czego będą wymagać szefowie, żeby na końcu projektu powiedzieć „dobra robota”. Dopiero gdy się upewnimy, co mamy osiągnąć, zabieramy się za tworzenie planu. Przy czym nie planujemy szkolenia, lecz proces – cały pakiet, przepis szkoleniowo-wdrożeniowy. Niech celem nie będzie wyłącznie uczenie, lecz pomoc ludziom w prawidłowym działaniu w ich miejscu pracy, tak aby mogli osiągnąć oczekiwane rezultaty. Jeśli to zadziała, na końcu pojawią się oczekiwane wyniki biznesowe. W programie certyfikacyjnym uczymy krok po kroku, co należy robić, żeby właśnie tak to działało. Istotą naszych działań jest redefinicja szkoleń przez przejście z funkcji dostarczania szkoleń do roli prawdziwego partnera strategicznego dla biznesu. Na końcu zawsze powinniśmy udowodnić, że nasze działania szkoleniowo-wdrożeniowe wpłynęły na oczekiwany wzrost wyników. To jest właśnie model ROE, który pozwala pokazać wpływ naszych działań na wyniki oraz udowodnić ich realną wartość.

Czy w efekcie zastosowania tego modelu kadra zarządzająca będzie wiedziała, jaki jest finansowy zwrot z inwestycji w szkolenia? Jakie są różnice między ROE i ROI?

Kadra zarządzająca będzie znała wskaźniki biznesowe oraz cele, do osiągnięcia których przyczyniła się realizowana inicjatywa szkoleniowa. W projekcie będzie widać, jak na tarczy wyników przesuwają się strzałka. Cele mogą być różne – udział w rynku lub zyskowność, choć zapewne także i w Polsce nie każda organizacja stawia sobie za cel wyłącznie zysk.

ROI to inny sposób pokazywania wartości szkoleń, w którym porównuje się koszty szkolenia z uzyskanymi w ich wyniku rezultatami. My jednak uważamy, że takie precyzyjne



Zdjęcie: Lombard Studios, Wiscorsin, z archiwum Kirkpatrick Partners

„Wierzę w efektywność szkoleń przy założeniu kompleksowego podejścia do uczenia i wdrażania zmiany w zachowaniach. W Nowym Modele Czterech Poziomów znaleźliśmy sposób na to, by profesjonaliści HR, zachowując swoją dotychczasową rolę, stali się partnerami w biznesie i budowali silną pozycję w organizacji. „

wyliczenie jest nieporozumieniem. Mamy do czynienia ze zbyt dużą liczbą czynników, np. coaching, wsparcie, które uczestnicy dostają po szkoleniu, dodatkowe szkolenia w miejscu pracy. W badaniach efektywności nie próbujemy izolować wpływu samego szkolenia na wynik. Zamiast tego bierzemy pod uwagę wszystkie czynniki, które prowadzą do lepszej efektywności i wyników. ROI wykorzystuje analizę matematyczną, chociaż opiera się na estymacji, a ROE pokazuje logiczny wywód, jak podjęte działania wpłynęły na wynik.

Jak przekonuje Pan prezesów i właścicieli firm do wydania pieniędzy na wykorzystanie Pana modelu ewaluacji?

Mogę np. powiedzieć, że pieniądze, które przeznaczają na szkolenia, przypominają sytuację chomika, który biega w kółku w klatce. Planowanie, projektowanie, realizacja, planowanie, projektowanie, realizacja... To jest bieganie w kółku,

z czego nie wynikną żadne wyraźne zmiany w zachowaniu, efektywności i wynikach. Zalecam, by inaczej zagospodarować te same pieniądze. Zmniejszyć skalę tradycyjnych szkoleń, a pozostałą kwotę przeznaczyć na bieżące monitorowanie tego, jak przebiega proces, jakie przynosi efekty, oraz na radzenie sobie z barierami, które go spowalniają. Wtedy mówimy o inwestycji, która z założenia ma przynieść zysk. I nie potrzeba więcej pieniędzy – one po prostu są lepiej wydane, czyli na działania w miejscu pracy, on-the-job. Zostają ulokowane na poziomie trzecim i czwartym modelu Kirkpatricka, do którego niewiele firm w ogóle dochodzi.

Czy wszystkie projekty szkoleniowe warto oceniać według metody Kirkpatricka?

Nie, nie wszystkie. Nowy model Kirkpatricka przede wszystkim jest skierowany do projektów mających strategiczne znaczenie dla biznesu. Przynajmniej jeśli mówimy o przejściu ►



Jim Kirkpatrick, Ph.D.

jest senior partnerem w Kirkpatrick Partners. Ekspert w obszarze oceny efektywności szkoleń i twórca The New World Kirkpatrick Model. Korzystając z 15-letniego doświadczenia pracy w korporacjach, Jim szkoli i prowadzi konsultacje dla firm na całym świecie. Jego pasją jest pomoc profesjonalistom pracującym w działach HR w przededefiniowaniu swojej roli w kierunku bycia strategicznym partnerem dla biznesu.

13-15 stycznia 2015 r. Jim będzie gościł w Polsce na zaproszenie swojego polskiego przedstawiciela firmy FOR Gorhover/Żukrowska.

przez wszystkie cztery poziomy. Z założenia nie wszystkie projekty mają przełożyć się na rezultaty biznesowe. Czasami jest to tylko wstęp do dalszego uczenia i nie ma takiego oczekiwania, aby uczestnicy wdrożyli jakąś konkretną zmianę, która będzie miała wpływ na rezultaty biznesowe. To, do czego namawiamy specjalistów ds. szkoleń to opanowanie w praktyce the New World Kirkpatrick Model, by na początku dokonać ewaluacji kilku strategicznych projektów.

Jak Pan rozumie współczesną rolę menedżera HR w organizacji?

HR stoi przed wyzwaniem związanym nie tylko ze szkoleniami. Sprowadzają się one do pytania: „Jak udowodnić, że wpływamy na ostateczne wyniki biznesowe?”. Zwykle uważa się, że HR wpływa na morale pracowników, ich zaangażowanie, retencję i na poziom szczęścia, ale nie sądzę, aby HR był obecnie postrzegany jako istotny czynnik wpływający na biznes. W naszym Nowym Modelu Czterech Poziomów znaleźliśmy sposób na to, by profesjonalści HR, zachowując rolę w podstawowym znaczeniu HR, stali się partnerami w biznesie i budowali silną pozycję w organizacji. Pokazujemy, jak mogą osiągnąć stan bycia postrzeganym przez liderów biznesu, menedżerów, zarząd bardziej jako prawdziwi partnerzy strategiczni dla biznesu niż jako osoby z HR, które mogą pomóc w sprawach związanych z ludźmi. Mam bardzo duże oczekiwania, jeśli chodzi o współczesne zadania HR, który moim zdaniem powinien odgrywać w biznesie kluczową rolę. Zapraszam do nowego świata i liczę, że HR-owcy pozwolą nam towarzyszyć im w tej podróży.

Jakie nadzieje pokłada Pan w rozpoczęciu działalności w Polsce? Jakże są Pana oczekiwania w związku z posiadaniem w Polsce firmy partnerskiej?

Mamy firmy partnerskie na całym świecie: w Europie, na Bliskim Wschodzie, w Australii, Nowej

Zelandii. Bardzo liczymy na współpracę również w Polsce. Nazwa naszej partnerskiej firmy dużo mówi – to Focus on Results, w skrócie FOR. Pracujemy razem już jakiś czas. Oczekuję, że nasi polscy partnerzy będą z sukcesem promować i realizować program certyfikacyjny w Polsce. Innymi słowy, będziemy razem pracować, aby pomóc polskim HR-owcom w transformacji z liderów HR i szkoleń w kierunku prawdziwych strategicznych partnerów biznesowych.

13 i 14 stycznia 2015 r. w Polsce odbędzie się premiera programu certyfikacyjnego z zastosowania the New World Kirkpatrick Model. Kto powinien wziąć w nim udział?

Jestem z tego bardzo zadowolony. Nasi polscy przyjaciele, z którymi wspólnie organizujemy ten program, to prawdziwi ludzie Kirkpatricka. Co prawda, nie nazywają się tak jak ja, ale wierzą w sens modelu i znają go bardzo dobrze. Razem ze mną będą prowadzić program, aby przekazać wszystkim zainteresowanym tajniki sukcesów tych, którzy wdrażali model w różnych częściach świata. Kto powinien wziąć udział? Moim zdaniem wszyscy, którzy pracują w świecie szkoleń i HR: projektanci szkoleń, trenerzy, specjaliści, kierownicy działów szkoleń, superwizorzy. Wszyscy razem możemy pomóc zmienić polską rzeczywistość szkoleniową: z tej, w której realizuje się dobre programy szkoleniowe, na tę, w której dzięki szkoleniom ma się realny wpływ na efekty biznesowe.

Dodatkowo 15 stycznia 2014 r. odbędzie się specjalna konferencja dla pracowników urzędów i administracji publicznej, podczas której omówię krótko zastosowanie The New World Kirkpatrick Model w instytucjach non profit.

Dziękuję za poświęcony czas i życzę dużo sukcesów w Nowym Roku!■

Rozmawiała Małgorzata Rzewuska