Pielęgniarstwo Polskie 4(46), 193–195, 2012

EWALUACJA SZKOLEŃ

EMPLOYEE TRAINING EVALUATION

TOMASZ WOJTASZEK

Katedra i Zakład Organizacji i Zarządzania w Opiece Zdrowotnej
Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu
Kierownik: dr hab. Maria Danuta Głowacka

Streszczenie

Inwestowanie w pracowników poprzez szkolenia to dobry sposób na poprawę jakości oferowanych usług a przez to m.in. uzyskanie przewagi nad konkurencją. Szkolenia powinny być dostosowane do potrzeb firmy oraz osób w niej zatrudnionych, a jednocześnie muszą realizować założone cele i być efektywne. Aby szkolenie było efektywne powinniśmy przeprowadzić jego ocenę, czyli przeprowadzić ewaluację szkolenia na poszczególnych jego etapach, tj. planowania, realizacji oraz mierzenia rezultatów.
Najczęściej używanym modelem do przeprowadzenia oceny efektywności szkolenia jest model Donalda L. Kirkpatricka. Ewaluacja z wykorzystaniem tego modelu pozwala nam ocenić, w jakim stopniu program szkolenia pozwolił nam zrealizować założone cele.

Słowa kluczowe: efektywne szkolenie, ewaluacja szkolenia, ocena efektywności szkolenia.

Summary

Employee training is an investment and a good way to improve the quality of one's services and thus to gain advantage over the competitors. The training should be tailored for the company and its employees, and at the same time it must be effective and achieve its objectives. If a training is to be effective, it should be assessed, that is we should carry out a training evaluation on each stage of the training, such as planning, implementation and measurement of results.
The most popular model of training effectiveness evaluation is the one developed by Donald L. Kirkpatrick. Using this model, we can assess to what degree targeted outcomes occur as a result of the training programme.

Key words: effective training, training evaluation, training effectiveness evaluation.

Wstęp

Szkolenie jest jedną z metod inwestowania w pracowników oraz firmę. W dzisiejszych czasach to najlepszy sposób na uzyskanie przewagi nad konkurencją. Istnieje silna zależność pomiędzy kwalifikacjami i doświadczeniem kadry a jego konkurencyjnością na rynku. Aby zobrazować jak ważni są ludzie w firmie przytoczę prosty przykład: Często możemy usłyszeć w wypowiedziach przedstawicieli firm najlepiej postrzeganych i rozpoznawanych na rynku, którzy mówiąc o swojej organizacji zaczynają od następujących zdań: „Mamy najlepszych ludzi", „Nasz zespół to znakomita grupa ludzi …..” „Nasz zespół tworzą ambitni i kreatywni ludzie ”. Słuchając wypowiedzi przedstawicieli firm z dalszego szeregu usłyszymy wypowiedzi na poziomie „Poszerzamy rynek", „Wdrażamy nowe strategie", „Stajemy się konkurencyjni" w rezultacie firmy te używają różnych zwrotów, lecz nigdy nie wskazują na ludzi. Chcąc mieć dobrze przygotowanych ludzi do pracy musimy zapewnić im odpowiednio zaplanowane szkolenie. Powinno ono być dostosowane do potrzeb naszej firmy oraz osób w niej zatrudnionych, a jednocześnie musi realizować założone cele i być efektywne [4]. Mówiąc o szkoleniu, że jest efektywne powinniśmy przeprowadzić jego ocenę, czyli przeprowadzić ewaluację szkolenia na poszczególnych jego etapach, tj. planowania, realizacji oraz mierzenia rezultatów. Etapy te nie przebiegają równolegle z procesem czasowym szkolenia, gdyż kluczem całej ewaluacji jest ciągłe raportowanie i wyciąganie wniosków.

Dzięki ewaluacji zbadamy mocne i słabe strony szkolenia oraz określimy, którzy uczestnicy najmniej lub najwięcej skorzystali z programu. Dowiemy się też czy program był odpowiednio dobrany. Ewaluacja nie tylko odpowiada na pytanie jak można udoskonalić podobne szkolenia w przyszłości, ale także stanowi rolę motywującą w stosunku do osób szkolonych, które otrzymują informację zwrotną dotyczącą wyników procesu doskonalenia. Powoduje to, że pracownicy uczestniczący w trakcie szkolenia, jak i po zakończeniu zajęć odnotowują dalszą poprawę efektywności swojej pracy.

Proces szkolenia

Przystępując do zorganizowania szkolenia warto poruszać się według ustalonego planu. Poniżej przedstawiam przykładowy schemat przygotowania szkolenia. Obejmuje on sześć etapów:

1. Analiza i identyfikacja potrzeb szkoleniowych.
2. Określenie celów szkolenia.

3. Projektowanie szkolenia.
4. Przeprowadzenie szkolenia.
5. Ocena efektów szkolenia.
6. Analiza i podsumowanie całego procesu szkoleniowego.

Ad 1.
Analiza i identyfikacja potrzeb szkoleniowych

Służy określeniu poziomu wiedzy, umiejętności i postaw pracowników, jest to konieczne do prawidłowego osiągnięcia celów oraz realizacji zadań i misji przedsiębiorstwa. Właściwe przeprowadzenie identyfikacji potrzeb szkoleniowych jest podstawą wszelkich innych czynności związanych ze szkoleniem pracowników. Wymaga ona dokładnego przemyślenia i analizy – nie można zapomnieć, że jest to proces wyjątkowo ważny [3].

A. Określa nam, czy szkolenie jest najlepszym zaspokojeniem potrzeb firmy – często bowiem okazuje się, że najpierw należy przeprowadzić np. reorganizację lub zakup jakieś maszyny lub urządzenia, a później dopiero przeprowadzić szkolenie.

B. Służy do wyznaczenia luki kompetencyjnej czyli różnicy pomiędzy kompetencjami oczekiwanymi na danym stanowisku pracy a kompetencjami posiadanymi przez zajmujących je pracowników [5].

- Pierwszym etapem oceny luki kompetencyjnej jest stworzenie modelowego profilu kompetycyjnego przypisanego do danego stanowiska pracy
- Drugim etapem jest ocena objętych badaniem osób za pomocą audytu personalnego (test samooceny, test kompetencyjny, ocena 180,360, obserwacja uczestnika, tajemniczy klient). Błędem jest wyznaczanie luki kompetencyjnej przez przyszłych wykładowców, gdyż mogą oni narzucać realizację szkolenia nie zawsze wynikającą z rzetelnej analizy.

C. Pozwala na przygotowanie programu szkoleniowego zgodnie z rzeczywistymi potrzebami, tj. terminy szkoleń, liczba i rodzaj osób oraz ich własnych priorytetów rozwojowych.

Ad 2.
Kolejnym etapem jest określenie celów szkolenia, które można określić za pomocą metody SMART, zgodnie z nią cel musi być [4].

- (S) Simple – PROSTY – SZCZEGÓŁOWY jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i nie pozostawiające miejsca na luźną interpretację. Fakt, że pracownik dokładnie wie dokąd zmierza, przybliża go do realizacji celu, np.: co to jest mobbing.
- (M) Measurable – MIERZALNY, czyli określony – musi istnieć miara oceny stopnia realizacji celu. Najlepiej, gdy jest to kryterium wymierne, określone liczbowo. Gdy nie jest to możliwe, konieczne jest poszukiwanie jak najbardziej jednoznacznych kryteriów jakościowych, np. obniżenie absencji chorobowej poprzez wyeliminowanie w firmie mobbera.
- Achievable – ATRAKCYJNY – Osiągalny – nie może być nudny oraz musi wzbudzać ciekawość i chęć do działania.
- (Rational) – Racjonalny – Realistyczny, czyli uznany za możliwy do osiągnięcia w danych warunkach (np. czasowych, finansowych czy administracyjnych).
  Wyznaczając cel należy zastanowić się czy „poprzeczka", którą stawiamy nie jest podniesiona zbyt wysoko? Czy pracownik będzie w stanie osiągnąć cel na danym poziomie z takimi zasobami, które ma lub potencjalnie może mieć?
- (T) Timely defined – Terminowy – co w praktyce wymaga określenia konkretnych terminów jego osiągnięcia. Bez tego elementu trudno będzie określić czy pracownik już go osiągnął, czy nie. Jest to także warunek skutecznego monitorowania: wiedząc, ile czasu zostało do realizacji celu, możemy ocenić, czy można go osiągnąć i jeśli trzeba – podjąć działania korygujące.

Nieprawidłowe budowanie celów powoduje, że firma nie osiąga swoich celów lub wręcz idzie w innym od zamierzonego kierunku. W przedsiębiorstwach produkcyjnych cele ostateczne mają najczęściej charakter komercyjny (są zorientowane na produkt), natomiast w instytucjach publicznych, takich jak szpitale czy szkoły, ostatecznym celem może być sama jakość oferowanych usług [2].

Ad 3.
Mając jasno sformułowane cele oraz zadania szkolenia wynikające z przeprowadzonej wcześniej identyfikacji analizy potrzeb szkoleniowych możemy przystąpić do zaprojektowania przebiegu szkolenia [1].

- Opracowanie odpowiedniego planu szkolenia
- Wybór odpowiednich metod oraz przydział wykładowców.

Aby cały proces szkolenia uczynić bardziej efektywnym zaleca się wprowadzić zadania przeszkoleniowe (preworks) i poszkoleniowe (follow-ups).

Ad 4.
Każdy z trzech przedstawionych poziomów odpowiada różnym potrzebom szkoleniowym. Wielu przedsiębiorców jednak nie zdaje sobie sprawy z konieczności doskonalenia i wdrażania innowacji, gdyż samo „równanie do standardu" nie zapewni firmie mocnej pozycji na rynku. Niezbędne jest poszukiwanie innowacyjnych metod rozwoju [4]:

a) Poziom I, Wdrażanie – Szkolenie na takim poziomie ma przynieść efekt w postaci „równania do standardu",

b) Poziom II, Doskonalenie – Szkolenie na tym poziomie ma za zadanie usprawnić procesy i podnieść efektywność pracy,

c) Poziom III, Innowacji – Szkolenie na tym poziomie inicjuje zmiany w organizacji i przygotowuje pracowników do wdrażania innowacji.

Ad 5.
Ewaluacja nie jest procesem ani jednorodnym, ani tym bardziej – jednoetapowym. Istnieje wiele modeli opisujących przebieg całego procesu, większość z nich jednak sprowadza się do wyznaczenia czterech bądź pięciu poziomów oceny [1].

Najczęściej używanym modelem do przeprowadzenia oceny efektywności szkolenia jest model Donalda L. Kirkpatricka. Ewaluacja z wykorzystaniem tego modelu pozwala nam ocenić w jakim stopniu założony program szkolenia pozwolił zrealizować założone cele. Analiza efektywności przedsięwzięć szkoleniowych przedstawiona została na czterech poziomach:

A. Poziom 1, reakcji (zadowolenie uczestników), na którym zbiera się subiektywne opinie i oceny stopnia zadowolenia uczestników szkolenia. Pomiaru dokonuje się zazwyczaj za pomocą ankiet ewaluacyjnych tuż po zakończeniu szkolenia. Dzięki temu pomiarowi uzyskujemy bardzo szybko informacje nt. programu szkolenia, pracy wykładowców oraz samej organizacji szkolenia.

B. Poziom 2, nauczania (uczenia się), na którym za pomocą testów (np. pre-test i post-test) dokonuje się oceny stopnia osiągnięcia celów dydaktycznych szkolenia – możemy ocenić przyrost wiedzy, nabycie lub rozwój umiejętności oraz zmiany postawy uczestników szklenia.

C. Poziom 3, zachowania (zmiana w zachowaniu uczestników). Zachowanie jest tu rozumiane jako „zakres, w obrębie którego następuje zmiana w postępowaniu danej osoby na skutek uczestnictwa w szkoleniu".

D. Poziom 4, rezultatów (pomiar ostateczny efektów uczestnika). Ostatni poziom stanowią wyniki. Można je zdefiniować jako „ostateczne efekty uczestnictwa danej osoby w procesie szkoleniowym [6].

Sugeruje się czasami rozszerzenie tego modelu o kolejne dwa poziomy – poziom 0, w ramach którego oceniałoby się wydajność pracowników przed szkoleniem, oraz poziom 5 – oceniający stopę zwrotu z inwestycji (ROI – Return on Investment), czyli określający finansową wartość szkolenia dla przedsiębiorstwa [7].

Ad 6.
Warto takie podsumowanie przeprowadzić w grupie wykładowców, jak i osób zaangażowanych w przygotowanie szkolenia. Może on przyjąć formę spotkania podsumowującego, na którym trenerzy wspólnie zastanowią się jak można usprawnić dany projekt. Nazywamy go przeglądem *ex post*, gdyż dokonuje się go wówczas, gdy w zasadzie projekt szkoleniowy został już zamknięty, czyli zrealizowany i oceniony. Użyłem określenia „w zasadzie", gdyż długofalowych efektów szkoleń nie można jeszcze oszacować [1].

a) Co nowego pojawiło się w wyniku realizacji projektu (nowa wiedza, umiejętności, nowe doświadczenia)?
b) Czego się nauczyliśmy jako firma czy wykładowcy?
c) Co możemy poprawić?

Zakończenie

Dobrze przygotowany program oraz przeprowadzone szkolenie to inwestycja w rozwój potencjału ludzkiego, szczególnie jest to istotne w obecnych czasach, kiedy mamy do czynienia ze spowolnieniem na rynkach gospodarczych. Najważniejsze, aby ewaluację przeprowadzać w sposób systematyczny bowiem jest to inwestycja znacznie tańsza od źle dobranego projektu szkoleniowego, czy też konieczności rekrutacji nowych pracowników.

PIŚMIENNICTWO

1. Kossakowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, 185, 210, 214.
2. Bramley P., Ocena efektywności szkoleń, tłum. Iwona Sochacka, Wydawnictwo JAK, Warszawa 2011, 29.
3. Boydell T., Leary M., Identyfikacja potrzeb szkoleniowych, tłum. Leszek Wójcik Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, 7.
4. http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf, Jak efektywnie szkolić pracowników, 5, 9, 19, 20.
5. http://www.e-habitat.pl/docs/140, Ewaluacja szkoleń, 12.
6. Kirkpatrick D.L., Ocena efektywności szkoleń, tłum. J. Teodorowicz, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001, 42, 45.
7. Rae L., Efektywne szkolenie, techniki doskonalenia umiejętności trenerskich, tłum. I. Podsiadło, Wydawnictwo JAK, Warszawa 2012, 222, 223.

SMART to skrót podkreślający najistotniejsze kryteria, które muszą spełniać cele projektu. Angielski przymiotnik smart oznacza „zmyślny", „bystry", „elegancki".

Adres do korespondencji:
Katedra i Zakład Organizacji i Zarządzania w Opiece Zdrowotnej
Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu
ul. Smoluchowskiego 11
60-179 Poznań