# **MODEL KIRKPATRICKA**

**Model Kirkpatricka jest stosowany do:**

* oceny efektywności szkoleń,
* projektowania szkoleń.

**3 najważniejsze powody stosowania modelu Kirkpatricka w ocenie szkoleń:**

1. *W celu doskonalenia programu szkoleniowego,*
2. *W celu wzmocnienia transferu wiedzy do poziomu zachowań i osiągnięcia maksimum rezultatów z projektu*
3. *W celu zademonstrowania wartości szkolenia dla organizacji*

Co oznacza „udane szkolenie”?, jak ocenić, czy dane szkolenie było sukcesem? czy uczestnicy   
są zadowoleni ze szkolenia? jeśli są to super, ale jak to odnieść do efektów dla danej organizacji? czy   
w ogóle można liczyć na wyniki, jeśli uczestnicy nie są zadowoleni ze szkolenia? czy wyniki to efekt szkolenia? Czy też może innych procesów wewnątrz organizacji lub też zmian na rynku?

Powyższe pytania często rodzą się w głowach Zamawiających u równie często padają w czasie zamawiania szkolenia. Skierowane są do trenera. Jednym z narzędzi, które pozwala odpowiedzieć na ww. pytania jest właśnie model Kirkpatricka.

**4 poziomy pytań wg Kirkpatricka**

* poziom I Reakcja – zadowolenia ze szkolenia
* poziom II Uczenie – stopnia pewności siebie
* poziom III Zachowania – prognozowanego wdrożenia umiejętności
* poziom IV Rezultaty – prognozowanych wyników, będących rezultatem wdrożenia

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

Tabela 1. Metody ewaluacji wg Kirkpatricka (J. Kirkpatrick, W. Kirkpatrick, Kirkpatrick’s Four Levels of Training Evaluation, 2016)

Biorąc pod uwagę powyższe 4 poziomy to najtrudniej zmierzyć oczywiście ten ostatni. Poziom 4 Rezultaty jest jednak najmocniej przekonujący do dalszej pracy trenera oraz realizacji następnych szkoleń. Większość badań kończy się na poziomie 1 i 2 tj. reakcji oraz umiejętności uczestników. Trener bierze odpowiedzialność i ma kontrolę za dwa pierwsze poziomy, a kolejne ma tylko pewien wpływ.

W praktyce

Zamawiający deleguje zespół pracowników np. kucharzy i pomoce kuchenne na szkolenie z kuchni włoskiej. Wyniki ankiety ewaluacyjnej po podsumowanie wychodzą bardzo dobrze – 100% odpowiedzi na najwyższym poziomie skali. Uczestnicy szkolenia są bardzo zadowoleni. Pomiar umiejętności wskazuje, że zagadnienia zaplanowane na szkoleniu oraz powiązane umiejętności zostały przez cały zespół opanowane.

Zespół kucharzy wraca do restauracji do codziennej pracy. Na ich nowe pomysły reaguje menager hotelu, który nie uczestniczył w szkoleniu. Nie zgadza się na proponowane zmiany w menu restauracji hotelowej oraz nowej listy zakupów, tym samym też lekkiej zmianie dostawców. Jednoznacznie zakazuje korzystania z nowych technik i receptur poznanych na szkoleniu. Zespół jest oburzony, ale zgadza się   
z decyzją menagera. Tym samym cała praca ze szkolenia została zmarnowana.

Na szczęście po rozmowie z właścicielem hotelu manager zmienia zdanie i część receptur zostaje włączona do karty dań. Niestety niefortunnie w najbliższej lokalizacji pojawiła się restauracja włoska   
z szefem kuchni z Włoch. Szybko zyskuje popularność oraz uznanie gości. Jednocześnie nasz hotel traci klientów, jest mniej rezerwacji, mniej imprez okolicznościowych. Wyniki restauracji, a tym samym hotelu wyraźnie spadły, a miały przecież wzrosnąć po szkoleniu. Taki był cel! Sam fakt, że bez szkolenia spadłyby mocniej trudno udowodnić Zamawiającemu.

Oczywiście pewne sytuacje można uratować i zaradzić zdefiniowanym problemom. Dobrze przygotowany trener zaplanuje dodatkowe zadania, które będą mogły być służyć treningowi umiejętności po szkoleniu. Kolejnym rozwiązaniem pomocnym może być przekonanie Zamawiającego czy też uczestników do dodatkowych form wsparcia edukacyjnego np. doradztwa wdrożeniowego. W celu wsparcia uczestników oraz organizacji do następnych wyzwań zawodowych.

Dodatkowe usługi prowadzą do zmiany statusu z czystej usługi szkoleniowej na pakiet usług szkoleniowo-doradczych. Wtedy staje się możliwe wzięcie odpowiedzialności za 3 poziom przez trenera, a także docelowo za poziom 4. Bez wzmocnienia usługi przez dodatkowe działania np. w postaci doradztwa koniecznie trener musi mieć świadomość za co można wziąć odpowiedzialność, a za co nie.   
A także wyjaśnić organizacji, że za pewne proces nie można brać odpowiedzialności przy realizacji samego szkolenia.

Oczywiście cały scenariusz jest optymistyczny i zakłada rozwiązania, na które zgadza się Zamawiający. Często na szkoleniach rezygnuje się już nawet zmierzenia poziomu nr 1, jednak wszystko zależy od przewidywanego budżetu oraz zakładanych celów.