

Ewaluacja szkoleń¹

Co można zmierzyć za pomocą ankiety ewaluacyjnej?



Dariusz Ambroziak
Partner zarządzający
w Instytucie Analiz
im. Karola Gaussa
Sp. z o.o. Praktyk podejścia
Evidence Based
Management, czyli
zarządzania opartego
na dowodach.
d.ambroziak@iakg.pl



dr Victor Wexselberg
Starszy konsultant
w Instytucie Analiz
im. Karola Gaussa
Sp. z o.o. Ekspert posiadający
bogate doświadczenie
w projektowaniu
i prowadzeniu badań
organizacyjnych.
v.wexselberg@iakg.pl

Ankieta ewaluacyjna stosowana po szkoleniu to bardzo potężne narzędzie. Jeśli mamy dobrą metodologię ewaluacji szkoleń czy projektów, to brak równie dobrej ankiety ewaluacyjnej pozbawia nas wielu informacji. Ważne, abyśmy wiedzieli, co konkretnie ma być mierzone i kiedy oraz czy koncentrujemy się na postawach, opiniach czy wiedzy.

Efektywny dostawca usług szkoleniowych dostarcza dowodów swojej skuteczności. Oznacza to, że rzetelną ewaluacją praktycznie zainteresowane są dwie strony: firma sprzedająca szkolenia, jak i klient kupujący usługi szkoleniowe. W sytuacji kurczących się budżetów, jak również powolnego zaniku środków z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) zwiększa się znaczenie faktycznej skuteczności biznesowej. Wygrają te firmy dostarczające szkolenia i doradztwo, które w klarowny i spójny sposób udowodnią klientom swoją efektywność biznesową.

Powszechne standardy

Niedawno Polska Izba Firm Szkoleniowych wprowadziła tzw. Standard Usługi Szkoleniowej (SUS). Co zatem mówi SUS w zakresie ewaluacji szkoleń zamkniętych? Po pierwsze, w I fazie przygotowania zwraca uwagę na „Zaplanowanie badania ewaluacyjnego” (2.1.3 Ewaluacja) *Wskaźnik: opis metody*. Po drugie, w IV fazie realizacja działania po zakończeniu szkolenia wskazuje na „Przeprowadzenie badania ewaluacyjnego” (2.4.1) *Wskaźnik: raport (podsumowanie) przeprowadzonego badania ewaluacyjnego w formie uzgodnionej z klientem*.

Oznacza to, że ewaluacja stała się powszechnie akceptowanym standardem podczas realizacji projektów szkoleniowych. Z naszej praktyki wiemy jednak, że proces ewaluacji jest bardzo często postrzegany jako pewna biurokratyczna niedogodność zarówno przez klientów, jak i firmy dostarczające usługi szkoleniowe. Jednakże coraz większa liczba klientów domaga się użytecznej biznesowo ewaluacji szkoleń, gdyż chcą wiedzieć, co faktycznie kupują od firm szkoleniowych i gdzie konkretnie kryją się korzyści z inwestycji w szkolenie.

Dzisiaj ankieta szkoleniowa to już pewien rytuał, bez którego nie może się odbyć większość szkoleń. Dlatego też chcemy przybliżyć możliwości, jakie niesie ze sobą efektywne stosowanie tego narzędzia. Tak często lekceważone ankiety ewaluacyjne mogą być źródłem solidnej wiedzy o efektywności danego szkolenia. Skoro i tak są robione, to naprawdę warto wykorzystać cały ich potencjał.

Ewaluacja to proces

Ankieta ewaluacyjna jest to najpowszechniej stosowane narzędzie ewaluacji. Natomiast warto się zastanowić, dlaczego mówimy o procesie ewaluacji, a nie o zdarzeniu nazwanym ewaluacją. Opracowaliśmy prosty

SCHEMAT 1

Ogólny Model Procesu Ewaluacji (OMPE)

ŹRÓDŁO: Instytut Analiz im. Karola Gaussa Sp. z o.o.

model wyjaśniający w sposób ogólny proces ewaluacji (zobacz schemat 1).

Proces ewaluacji zaczyna się od wyboru właściwej metody ewaluacji, a kończy się wnioskami i rekomendacjami. Jak łatwo zauważyć, ankieta ewaluacyjna zgodnie z modelem jest zdeteminowana wyborem metody ewaluacji. Przykładowo, wybierając 4-etapowy model Kirkpatricka, ankieta ewaluacyjna może być zastosowana zarówno na poziomie pierwszym (subiektywna opinia szkolenia), jak i na poziomie trzecim (wpływ szkolenia na rzeczywiste rezultaty w pracy). W przypadku pomiaru satysfakcji ankieta ma inny kształt i wypełniają ją uczestnicy szkolenia, a w przypadku pomiaru wpływu na rzeczywiste rezultaty pracy wypełniają ją osoby np. współpracujące z uczestnikami szkoleń. Ankieta jest wówczas skonstruowana w zupełnie inny sposób.

Ankieta poszkoleniowa może być realizowana tuż po szkoleniu albo np. trzy tygodnie po nim. Ankiety, na które są zbierane odpowiedzi z pewnym opóźnieniem, są istotnie mniej obciążone błędem w postaci wpływu umiejętności społecznych trenera na poziom ocen w ankiecie.

Warto zauważyć, że powyższy model ma zastosowanie nie tylko do projektów szkoleniowych, lecz także do wszelkich działań rozwojowych lub wprowadzających zasadnicze zmiany w organizacji. Ewaluację można zastosować do: procesów rekrutacji i selekcji, motywowania, wdrażania nowych systemów i procesów. Można zatem stwierdzić, że użyteczność biznesowa danych zebranych za pomocą ankiety ewaluacyjnej jest wprost proporcjonalna do metodologii ewaluacji, jaka została zastosowana.

Co możemy zmierzyć?

Wiele zależy od tego, jak dobrze zostanie przygotowana zawartość ankiety pod kątem tego, co się mierzy, tzn. jaki rodzaj czynnika

mierzą zawarte pozycje ankiety. Pozycje te zwykle nazywane są pytaniami, ale nie każda pozycja ankiety musi mieć formę gramatyczną pytania. Warto więc zwrócić uwagę nie tylko na rodzaj zdobywanych informacji (np. ocena trenera, ocena warunków szkolenia), lecz także na to, co tak naprawdę mierzymy. Pełna świadomość tego, co mierzymy, pozwala prawidłowo formułować pytania oraz optymalnie dobierać skale, na których te pytania będą oceniane. Ankieta ewaluacyjna pozwala na zmierzenie co najmniej trzech aspektów: opinii, postawy, wiedzy.

Opinie

Głównym elementem opinii są struktury poznawcze, a największy nacisk jest położony na wyniki procesów informacyjnych. Dotyczą więc one tego, co ludzie głównie myślą o czymś, a nie, co czują wobec czegoś lub kogoś. Opinia może być sformułowana na podstawie własnego lub pośredniego doświadczenia. W ankietach ewaluacyjnych szkoleń zwykle będą nas interesowały opinie sformułowane za pomocą doświadczenia zdobytego w trakcie szkolenia. Mogą one dotyczyć sposobu przeprowadzenia szkolenia, lecz także opinii związanych z samą treścią szkolenia. Opinie powinno się mierzyć za pomocą skali zgadzania się, np. od 1 – zupełnie się nie zgadzam do 5 – w pełni się zgadzam. Przykładem pozycji, która mierzy opinię o sposobie przeprowadzenia szkolenia, może być sprawdzenie, co uczestnicy myślą na temat realizacji wszystkich celów szkolenia.

PRZYKŁAD 1**Pozycja mierząca opinię na temat realizacji celów szkolenia**

Wszystkie założone cele szkolenia zostały zrealizowane

1	2	3	4	5
zupełnie się nie zgadzam	częściowo się nie zgadzam	ani się zgadzam ani się nie zgadzam	częściowo się zgadzam	w pełni się zgadzam

Uwaga Czytelnicy

W drugim artykule cyklu Autorzy przedstawiają zasady konstruowania ankiet ewaluacyjnych, natomiast w części trzeciej opiszą, jak w praktyczny sposób używać danych pochodzących z ankiet ewaluacyjnych.

Postawy

Postawy traktujemy jako oceny, w kontraście do opinii zawierają one wyraźny element emocjonalny. Obiektem postaw mogą być ludzie, instytucje, rzeczy oraz pojęcia abstrakcyjne. Źródła postaw mogą być trojakiemu rodzaju (poznawcze, emocjonalne, własne doświadczenie behawioralne) lub kombinacji tych trzech źródeł. Badanie postaw w ankietach ewaluacyjnych pozwala uzupełnić poznawczy odbiór szkolenia i jego efekty w kategoriach utrwalonego ustosunkowania emocjonalnego zarówno do samego przeprowadzenia szkolenia, jak i do treści szkolenia. Postawy mierzy się zwykle dyferencjałem semantycznym, na którego skali podane są skrajne oceny, np. od 1 – nieprzyjemny do 5 – przyjemny).

Przykładem pozycji, która mierzyłaby ustosunkowanie się do samej treści szkolenia, było zapytanie, czy w szkoleniu z ryzyka kredytowego metody obliczania ryzyka są przydatne, czy nieprzydatne.

PRZYKŁAD 2

Pozycja mierząca postawę wobec treści szkolenia

Przedstawione metody liczenia ryzyka kredytowego są:

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 – nieprzydatne przydatne – 5

Wiedza

Głównym elementem wiedzy są struktury poznawcze, a największy nacisk jest położony na przypomnienie informacji wcześniej zapisanej w pamięci. W kontraście do opinii jest tu ważne, co ludzie pamiętają, a nie – jaki mają stosunek do jakiegoś problemu czy osoby. Wiedza w procesie ewaluacji jest zwykle badana w specjalnych testach wiedzy, ale można też ją mierzyć w ankietach ewaluacyjnych. Czasami warto to robić, aby móc połączyć badane postawy i opinie ze zdobytą wiedzą. W ankiecie ewaluacyjnej do szkolenia można na przykład zapytać, który z wymienionych czterech tematów nie był przedmiotem szkolenia. Z punktu widzenia procesu poznawczego byłoby to badanie rozpoznawania, a nie odtwarzania z pamięci. Ten drugi typ pytania powinien być raczej zarezerwowany dla testów wiedzy.

PRZYKŁAD 3

Pozycja mierząca wiedzę na temat materiału szkoleniowego

Zaznacz bloki tematyczne, które Twoim zdaniem były omawiane na dzisiejszym szkoleniu

- ☐ Przygotowanie do wizyty handlowej
- ☐ Otwarcie spotkania
- ☐ Zamknięcie spotkania
- ☐ Targowanie
- ☐ Prezentacja produktu

Badanie wiedzy jest miarodajnym narzędziem pozwalającym pośrednio weryfikować zgodność zakontraktowanego programu szkolenia z faktyczną realizacją programu przez trenera.

Grupy tematyczne

W tabeli 1 zostały wymienione główne grupy tematyczne oraz podane zostały przykłady aspektów, które mogą być badane w danych tematów, które mogą być badane w danych tematów. Wybór tematów i aspektów zależy od wielu czynników, takich jak postawione cele szkoleniowe, czego szkolenie dotyczy, kim są uczestnicy, jak długie jest szkolenie. Badanie celów szkolenia powinno się pojawić w każdej ankiecie ewaluacyjnej, a szczególnie, gdy ankieta jest jedynym elementem procesu ewaluacji. Dobra ankieta powinna sprawdzać, czy uczestnicy szkolenia mają poczucie, że zdobyli na szkoleniu jakąś wiedzę i/lub umiejętności. Ocena osoby prowadzącej szkolenie jest ważna dla wszystkich interesariuszy. Dostarcza informacji zwrotnej osobie szkolącej; firma szkoleniowa może wykorzystać te informacje do pracy rozwojowej z trenerem; wreszcie klient zamawiający szkolenie dowiaduje się, czy trener sprawdził się w szkoleniu.

Materiały szkoleniowe mają duży wpływ na efektywność szkolenia i dlatego warto sprawdzić, jaki miały wpływ na proces szkolenia. Zdarza się dość często, że same tematy szkolenia nie są dostatecznie uwzględnione w ankiecie i zwykle nie wystarczy pytanie, które tematy były najlepiej zrealizowane lub najważniejsze. Brak informacji dotyczących odbioru poszczególnych tematów nie pozwala poprawić w przyszłości zakresu tego, co jest szkolone. Zwykle w ankietach znajduje się pytanie o zastosowane



środki audio-wizualne i metody szkoleniowe. Jeśli to tylko jedno ogólne pytanie, nie dostarcza ono praktycznych informacji, w jakim kierunku powinno iść usprawnianie szkolenia.

Ankieta powinna także zawierać ogólną ocenę szkolenia, która z punktu widzenia ewaluacji sama w sobie nie jest taka ważna, ale umożliwia poprzez analizy statystyczne wnikać głębiej w ocenę szkolenia (pokażemy te możliwości w ostatnim artykule z tego cyklu). Ankieta powinna być anonimowa, ale czasem warto zebrać dane, które nie identyfikują poszczególnych osób, ale dostarczają użytecznych informacji. Na przykład, w jednym szkoleniu uczestniczyli pracownicy, którzy pracowali na dwóch różnych stanowiskach. W takim przypadku warto sprawdzić, czy szkolenie zostało odebrane tak samo przez obie grupy.

Po wybraniu tematów i aspektów konieczne jest dobranie odpowiedniego typu informacji (opinie, postawy, wiedza) oraz wybranie pasującej do typu informacji skali pomiarowej (zobacz tabelę 1).

Czego nie można zmierzyć?

Po prezentacji zawartości ankiet warto zwrócić jeszcze uwagę na tematy, których ankiety ewaluacyjne nie mierzą dostatecznie precyzyjnie. Uczestnicy nie powinni oceniać kompetencji trenera, ponieważ w większości przypadków nie mają odpowiedniej wiedzy na temat tajników warsztatu pracy trenerskiej. Jeśli szkolenie wymagało innowacyjności, można zapytać, czy przekazywane treści były innowacyjne. Zaraz po szkoleniu uczestnik nie ma zbyt dobrej wiedzy, czy to poprawi jego pracę, więc nie warto się go pytać, czy poprawi to jego wyniki pracy. Zamiast takich pytań, można zapytać o ocenę stopnia powiązania zawartości szkolenia z wykonywaną pracą. Czasami w ankietach podjęta jest próba zmierzenia wpływu szkolenia na wiedzę, kompetencje lub umiejętności uczestników poprzez zapytanie o samoocenę. Takie oceny są jednak obciążone zbyt dużym błędem oraz mogą zmienić odpowiedzi na inne pytania w ankiecie. Zapytanie o rekomendacje trenera lub szkolenia nie dostarcza innej informacji niż ogólną ocenę szkolenia, a jednocześnie nie podaje, na czym

TABELA 1

Grupy tematyczne w ankietach ewaluacyjnych

Grupa tematyczna	Przykładowe badane aspekty
Cele szkolenia	Znajomość, ocena stopnia osiągnięcia
Wiedza, szkolone umiejętności, kompetencje	Postawy, ocena osiągniętego poziomu, ocena kompletności przekazywanej wiedzy
Prowadzący szkolenie	Przygotowanie szkolenia, wiarygodność merytoryczna, postawy wobec trenera, język, zrozumienie
Materiały szkoleniowe	Ocena, ilość, jakość
Elementy programu szkolenia – zawartość treściowa	Ocena, braki, ważność
Metody szkoleniowe: wykład, dyskusja, ćwiczenie, odgrywanie roli, film etc.	Postawy wobec metod, częstotliwość stosowania
Ocena jakości przeprowadzenia szkolenia	Aktywizowanie uczestników, odpowiadanie na pytania uczestników,
Organizacja szkolenia i sprawy administracyjne	Sala, wyżywienie, hotel, ocena organizacji szkolenia
Pomoce audiowizualne	Wykorzystanie rzutnika, kamery, wideo, komputera
Ogólna ocena szkolenia	Atmosfera, jakość, przydatność w aktualnej (lub przyszłej) pracy zdobytej wiedzy lub umiejętności
Dane o osobie wypełniającej ankietę i szkoleniu	Temat, data, trener

opiera się ta rekomendacja. Wszystkie pozycje ankiety powinny dotyczyć bezpośredniego doświadczenia danego uczestnika. Za pomocą pytania o odbiór szkolenia czy jego dostosowanie do innych uczestników próbuje się zebrać informacje, których uczestnik zwykle nie ma. Pytania otwarte są dobrym uzupełnieniem pytań zamkniętych, ale nie mogą być one zbyt ogólne i oczekiwać od uczestników analizy, do której zwykle nie są przygotowani (zobacz tabelę 2). Dobrze przygotowana ankieta ewaluacyjna wypełniana tuż po szkoleniu dostarcza, co prawda, tylko danych na pierwszym i trochę na drugim poziomie ewaluacji w słynnym modelu Kirkpatricka. Jednakże informacja jest dostępna natychmiast po skończonym szkoleniu i bardzo często pozwala już podjąć działanie usprawniające szkolenie.

TABELA 2

Tematy, których nie warto poruszać w ankietach

Wątpliwe tematy	Przykład pozycji w ankiecie
Ocena kompetencji trenera	Trener jest innowacyjny
Przewidywane wyniki w pracy	Szkolenie poprawi wyniki mojej pracy
Samoocena wiedzy, kompetencji, umiejętności	Szkolenie pozwoliło poprawić moje umiejętności komunikacyjne
Rekomendowanie trenera, szkolenia	Rekomendowałbym tego trenera innym uczestnikom
Oceny lub opinie sformułowane o innych uczestnikach	Program uwzględnił ważne dla uczestników tematy szkolenia
Trudne i/lub ogólne pytania otwarte	Proszę podać, jak można by poprawić, jakość tego szkolenia