

Джеймс и Уенди Къркпатрик

ЧЕТИРИТЕ НИВА на КЪРКПАТРИК

Най-новият модел за оценяване
на обучението

Съдържание

Предговор към българското издание	7
Предисловие от Дон Къркпатрик	11
Предисловие от Илейн Бик	13
Предговор	19
Част 1: Основи на оценяването	23
Глава 1: Причини за оценяването	25
Глава 2: Новият модел на Къркпатрик – общ преглед	33
Глава 3: Разработване на ефективна стратегия за оценяване	47
Глава 4: Основните принципи на Къркпатрик	65
Част 2: Насоки, методи и инструменти за събиране на данни ...	71
Глава 5: Оценяване на Ниво 1: Реакция	73
Глава 6: Оценяване на Ниво 2: Учене	77
Глава 7: Оценяване на Ниво 3: Поведение	87
Глава 8: Оценяване на Ниво 4: Резултати	103
Глава 9: Оценяване отвъд традиционното обучение в зала	111
Глава 10: Основи на създаването на средства за оценяване	137
Глава 11: Комбинирано оценяване и примерни инструменти	149
Част 3: Анализ на данните и основи на отчетността	173
Глава 12: Вземане на решения въз основа на събраните данни	175
Глава 13: Използване на Success Case Method (SCM) за подобряване на представянето и резултатите	183
Глава 14: И какво от това? А сега какво?	195
Глава 15: Представяне на напредъка и демонстриране на ползите от програмата	205
Глава 16: Избягване на клопките пред оценяването	215

Част 4: Изучаване на казуси	225
Глава 17: Програма „Общи практики в лидерството“ – Greenscore Northampton	227
Глава 18: Програма „Обслужване над нивото на останалите“ (Service Over and Above the Rest – SOAR) – Emirates Airline	239
Глава 19: Пилотна търговска програма – ArjoHuntleigh Getinge Group	249
Глава 20: Програма за намаляване на злополуките – Администрация по превозите на щата Мериленд (Maryland Transit Administration) – MTA	269
Глава 21: Коучинг програма – ИНС Нова Зеландия	285
Призив за действие	301
Библиография	303
За авторите	305
За сътрудниците	307

Прегговор към българското издание

През последните 25 години браншът обучение в българската икономика се разви до такава степен, че вече трудно можем да си представим среден или голям бизнес без тази функция.

Въпросните години рядко бяха спокойни и това даде отражение върху кривата на развитието на обучителния бранш. Кризите от 1997-1998 и 2009-2013 периодично сгъстяваха краските в и без това не много розовата картина на българския бизнес и обучението логично беше едно от първите неща, които мениджърите орязваха с лека ръка.

В същото време след влизането на България в ЕС огромно количество средства се изля за обучение на държавни, общински и частни организации главно в посока повишаване на техния капацитет, устойчивост и конкурентоспособност. За съжаление това в никакъв случай не беше от полза за бранша. Стойността на обучението като дейност падна, защото рядко програмите отразяваха нуждите на организациите, участниците не бяха мотивирани да работят активно в обучението, а след това да променят поведението си в работната среда. Не на последно място финансовото обезпечаване на тези проекти не съответстваше на ценовите нива, на които се котираат обученията с високо качество.

И все пак наблюдението, че обучението в българските организации е придатък, който съществува само ако компанията е чуждестранна или компанията-майка е на запад от Австрия, остана. Едва в последните години шепа български предприемачи започнаха да се държат като западните си „колеги“, но все още са малко тези, които въвеждат системно (а не епизодично) обучителната функция в организациите си.

До не много отдавна българският предприемач робуваше на „сентенцията“: „Ти, когато направиш моите пари, тогава ела да ми учиш хората!“. Това не е учудващо като знаем как станаха предприемачи болшинството от съвременните работодатели през 90-те години на XX век и първото десетилетие от новото хилядолетие.

Както болшинството неща след началото на промените в България и обучителният бранш не успя да стъпи на здрави и прагматични основи – системно и структурирано от самото начало. Същото се отнася и за оценяването на обучението. Все пак в годините, с навлизането на интернет и все по-широкото разпространение на знанието в електронен вид, многобройни сайтове и платформи предоставиха правилна и решителна насока както на самия бранш и обучителите в него, така и на системите за оценяване на обучението.

Моделът на Къркпатрик е вероятно най-прилаганият и най-копираният модел за оценяване на обучението в света. Това продължава и до днес. Хората създали и развили модела обаче са забелязали, че той не се прилага така, както е разписан първоначално, а така, както всеки сам го разбира.

Това последно издание на Новият модел на Къркпатрик за оценяване на обучението цели да предостави по официален начин един съвременен и сигурен подход и неговите инструменти на специалистите по обучение и развитие в България.

Без да ограничаваме размерите на общността можем да кажем, че в България само в големите организации има специално назначени специалисти по обучение и развитие. В малките и средни предприятия обучителните дейности се съвместяват от различни мениджъри или работни позиции. В този смисъл развитието и усъвършенстването на човешкия капитал се извършва в повечето случаи от непрофесионалисти в обучителната област. И двата случая отделите или партньорите по човешки ресурси консултират и подпомагат провеждането на обучителни програми в рамките на един непрекъснато рестриктиран бюджет.

„Четири нива на Къркпатрик“ представлява завършен модел за оценяване на обучението. Ако се изпълнява правилно този модел успява да подпомогне обучението по такъв начин, че да изпълни целите си. Това е така, защото моделът почива на основите на здравия прагматизъм – да казваме истината и да измерваме надлежно резултатите. Не онези от обучението, а резултатите в работното представяне. Това премества фокуса от измерването на ROI на една обучителна инициатива (любима тема на всеки собственик или ръководител) върху измерването на реалните бизнес метрики и тяхната динамика.

Концепцията за „Четири нива на Къркпатрик“ притежава и една много специална невидима характеристика, нещо като пето асо в колодата. Тя дава възможност на специалистите по обучение и развитие

да станат бизнес партньори и консултанти на собствениците и ръководителите на компании, които реално инвестират в обучителни програми за развитие и усъвършенстване на човешкия капитал и да излязат от ролята си на непродуктивен персонал.

За разлика от много други бизнес заглавия, които извън теоретичната си постановка нямат друга сериозна подкрепа, в „Четири нива на Къркпатрик“ голяма част от книгата е посветена на изучаването на казуси – описани са начините, дизайна, методиката, последователността, измерванията, стимулите, анализа и динамиката на различни обучителни проекти. Това прави книгата безценна.

Ако трябва да прочетете само една книга на тема бизнес обучение или тренинг, това е книгата! Останалото го има в интернет.

От издателя

ЧАСТ I



Основи на оценяването

Част 1 разяснява спешната нужда да се оценяват програмите за обучение, за да се увеличи в най-висока степен стойността им за организацията и да се демонстрира тяхната полезност. Тук представяме четирите нива. Създадени през 50-те години от покойния д-р Доналд Къркпатрик, те са най-широко използваният в света модел за оценяване на обученията.

Новият модел на Къркпатрик, въведен през 2009 г., надгражда и модернизира четирите нива с цел максимизиране тяхната ефективност в съвременния бизнес свят. Моделът, който е в основата на съветите, предложени в тази книга, е очертан в глава 2.

Преди обученията да бъдат оценявани обаче, е важно те да бъдат проектирани добре от самото начало, така че да имат някаква стойност, която да се оценява и отчита. Глави 3 и 4 дават практически насоки за създаване на ефективна стратегия за оценяване на обучителни програми или инициативи. Дори онези, които са добре запознати с класическите принципи за оценяване на обучението се изненадват от модерния, практически подход на Новия модел на Къркпатрик.

ГЛАВА I

Причини за оценяването

Максин – специалист по обучение на персонала и вече седем години в голяма компания – не могла да повярва на очите си, когато прочела писмото, връчено ѝ от служител на отдел „Човешки ресурси“:

Позицията „Специалист по обучение на персонала“ се съкращава като част от необходимото редуциране на работната сила, предприето с цел съобразяване на ресурсите на компанията с нуждите на бизнеса. Последният ви работен ден е днес...

Максин харесвала работата си в тренинг отдела. Тя била убедена, че подпомага бизнеса посредством създаването на добри програми за обучение и много се изненадала от това известие, особено като се има предвид, че нито един път не била отказвала на искане за тренинг. Тя смятала себе си за страхотен „отборен играч“.

Кое е слабото място в кариерния път на Максин в компанията? Оценяването на обучението в организацията може да хвърли повече светлина върху случилото се. И по-точно какви са основанията да се прави.

Спешната нужда да се създава и демонстрира обучителна стойност

По цял свят сферата на обучението и развитието е в състояние на криза. Бюджетите за обучение са сред първите, които биват орязвани, когато икономическата ситуация се влоши, и в това няма нищо чудно – отделите за обучение често гледат на обучението като на ценно само по себе си, а не на нещо, което силно допринася за представянето на

служителите. Тази липса на връзка с представянето на персонала и постигането на ключови за организацията резултати поставя обучението в графата „хубаво е да го имаш“, а не в „това е условие за успеха на организацията“. Кое поставя тази ключова дейност в несигурна и зависима позиция? Това е неспособността обучението в организацията да участва в бизнес уравнението и да се явява задължително условие за подобряване на представянето, както и измеримо да допринася за постигането на най-съществените резултати.

Тренерите, които мислят само за провеждането на самите обучения, а не за това какво става преди и най-вече след тях, са обречени, ще „излязат от употреба“. Те вече биват измествани от изгодните обучения предлагани на свободния пазар или външни сборни семинари. Те вероятно не са по-ефективни, но пък излизат по-евтино.

Независимо дали сте едни от „оцелелите“ обучители в дадена компания или борещ се за мястото си в бизнеса консултант, няма как безкрайно да разчитате на възвишени фрази относно постоянното учене и развитието на персонала. Обучителите трябва да поставят под въпрос смисъла на обучението, дори когато то е по изискване на даден ръководител или е планирано в бюджета. Трябва да се води разговор относно резултатите, до които води обучението, както и за това какво трябва да правят обучаемите, за да ги постигнат.

Необходимо е да предоставяте убедителни доказателства, че от обучението има резултат и то подпомага мисията на компанията. Обучението непрекъснато трябва да се доказва и да излиза извън учебните стаи, за да може да заработва бюджета си и да подсигурава съществуването си. Кадърните професионалисти и напредничавите организации знаят, че от обучението почти няма полза, ако наученото не се прилага в практиката, а от своя страна подобреното представяне на служителите спомага за постигането на целите на организацията.

Настоящата книга ще ви покаже как да създавате и прилагате ефективна стратегия за оценяване на обучението, която дава тласък на вашите инициативи, както формални, така и неформални, за доказване на смисъла от вашата работа. Ефективната стратегия ще направи така, че вашите ценни, не винаги достатъчни ресурси да отиват за смислени програми.

Възприемането на тези принципи във вашата работа ще ви осигури място на съвещателната маса редом до изпълнителните директори и ще обезпечи бъдещето ви като ценен ресурс и ключов партньор при постигането на предначертаните от организацията цели. Оценяването

на обучението затруднява някои обучители, но за щастие настоящата книга ще използва модела на Къркпатрик – елегантен и прост подход от четири нива – по ясен, разбираем и лесен за прилагане начин. Моделът на Къркпатрик се основава на убеждението, че обучителите могат да създават стойност за организацията, както и да доказват тази стойност, и да не се налага наемането на скъпи външни консултанти. Целта на модела и на книгата е да се научите да се оправяте сами с разполагаемите ресурси.

Важно е също така да се отбележи, че тук думата „обучение“ има по-широк смисъл от широко възприетото понятие за обучението в класната стая. В контекста на книгата тя може да се използва за представяне на електронното, неформалното и социалното обучение, както и за другите начини, по които индивидите придобиват знания и умения, за да си вършат по-ефективно работата.

Три причини да оценяваме обучителните програми

Три са основните причини да оценяваме обучителните програми.

1. Да подобрим програмата.
2. Да засилим в максимална степен трансфера от учене към поведение и впоследствие към резултати за организацията.
3. Да покажем нагледно стойността, която обучението носи за организацията.

Оценяване с цел подобряване на програмата

Повечето обучители обичайно оценяват обучителните програми с цел подобряване на самите програми. В рамките на формиращо (по време на програмата) и обобщаващо (след програмата) оценяване, те задават въпроси относно това дали участниците харесват програмата, научили ли са ключова информация и как програмата може да бъде подобрена в бъдеще. Този тип информация е полезна за обучителите и техните възложители, защото им помага да оценяват качеството на обучителните програми, на използваните материали и на тренерите. Ако оценяването покаже, че програмата се приема добре и изучаваната тематика е ключова, тогава можем да говорим за ефективно обучение.

ГЛАВА 2

Новият модел на Къркпатрик – общ преглед

Тази глава представя четирите нива, които стоят в основата на най-използвания модел за оценяване на обучението. Тук е представен и Новият модел на Къркпатрик – скелетът, посредством който четирите нива се прилагат в съвременната работна среда. Моделът описва четирите нива в обратен ред, започвайки от Ниво 4, отнасящо се до това как се обмислят и разбират нивата при планирането на дадена програма.

Четирите нива

Четирите нива бяха създадени от д-р Дон Къркпатрик (1924 – 2014 г.) през петдесетте години на XX век като тема на дисертацията му. По това време той бе професор в университета в Уисконсин. Интересите му бяха в областта на мениджмънта на преподаването и супервайзърски програми за местния бизнес като част от университетска образователна програма за хора в неравностойно положение. Той копнееше да разбере дали ръководените от него обучителни програми носят полза на участниците. Ето така се родиха четирите нива.

Дон използва четирите нива, за да оценява собствените си обучителни програми. След като дисертацията му бе публикувана, към него беше отправена молба от организацията, известна сега като Асоциация за развитие на таланти (Association For Talent And Development – ATD) да напише статия по темата. Дон написа четири статии, озаглавени „Реакция“, „Учене“, „Поведение“ и „Резултати“. Обучители от цял свят четяха статиите и прилагаха описаните в тях принципи в своята работа. Без Дон изобщо да подозира принципите стават известни ка-

то Четирите нива и Моделът на Къркпатрик. Дон неведнъж е посочвал: „Не съм наричал Реакция, Учене, Поведение и Резултати „Четири нива“. Някой друг го направи и терминът придоби популярност. След това научих, че учителите наричат моите четири думи „Моделът на Къркпатрик“ – термин, който също не съм използвал.“

Развитието и повсеместната употреба на модела между 50-те и 90-те години на ХХ век, когато Дон пише първата си книга – „*Оценяване на програмите за обучение – Четирите нива*“, е свидетелство за неговата практическа приложимост. В отсъствието на какъвто и да е маркетинг, популяризиране или подкрепа от страна на компанията Къркпатрик хиляди обучители, независимо един от друг, прилагат модела и го адаптират за нуждите си. Дефинициите са се променили леко през последните десетилетия, а настоящата книга предлага възприетите в момента термини (таблица 2–1).

Таблица 2–1. Четирите нива

Ниво 1: Реакция	Степента, в която участниците намират обучението за полезно (изгодно), привлекателно и приложимо в работата им.
Ниво 2: Учене	Степента, в която участниците усвояват и придобиват желаните познания, умения, поведения, увереност и ангажираност въз основа на участието си в обучението.
Ниво 3: Поведение	Степента, в която участниците прилагат наученото по време на обучение, когато се върнат на работа.
Ниво 4: Резултати	Степента, в която се постигат целевите резултати в резултат на обучението и амалгамата от подкрепа и анализ.

Новият модел на Къркпатрик

През 2009 г. бе отбелязана петдесетата годишнина от създаването на Четирите нива. През тези пет десетилетия се промениха много неща в обучението и работната среда. През 2010 г. ние доразвихме четирите нива, за да постигнем следните цели:

- да се включи онова, което е забравено и пренебрегвано в годините от учението на д-р Къркпатрик старши;

ГЛАВА 3

Разработване на ефективна стратегия за оценяване

Преди да се съсредоточите върху оценяването на ефективността на дадена обучителна програма, трябва да се убедите, че тя действително носи някаква стойност. В настоящата глава е направен общ преглед на важните съображения, които трябва да се имат предвид при планирането на програмите и свързаните с тях дейности по оценяване. Съобразяването с дадените тук съвети ще ви помогне да използвате по възможно най-добрия начин ценните си, но ограничени ресурси.

Едно предупреждение представено чрез история

Повечето обучители са гладни за насоки как да създават стойност за организацията си и да доказват тази стойност. Те прекрасно разбират, че ако се провалят в това, може да загубят финансирането си, да закрийт отделите им или в крайна сметка да изгубят работата си. Повечето обучителни стратегии се състоят от проучвания на Ниво 1, предварителни и последващи тестове на Ниво 2, а после – каквото стане. Съществува празнина между Нива 2 и 3, която някои наричат „голямата бездна“. Обучителите трябва да изградят мост над нея и да я прекосят. Не би било преувеличено да се каже, че трябва да влезете в ролята на строителни инженери и да заработите така с конкретния бизнес, че да изградите на мост, свързващ обучението и бизнеса.

Може би все още има отдели за обучение, които вярват, че разполагат с празен чек и неограничено време да дадат своя принос за ор-

ганизацията си. Ако сте в тази група, ето ви една история за преудпреждение.

Джим бил поканен от една канадска технологична компания да направи уъркшоп за група от обучители. Темата била за рисковете пред невъзможността да се демонстрират на организацията ползите от обучението. По време на обучението изглеждало, че интересът е нисък. Когато Джим сондирал леко, за да разбере причината, един от участниците се изправил и заявил: „Джим, ние сме изключение. Огледай се. Компанията построи този кампус за нас, защото знае, че ние носим полза.“

Джим продължил с уъркшопа, но реакцията останала вяла. След края на презентацията Джим предложил да изпрати повече информация на тези, които му оставят визитна картичка. Само една жена плахо му побутнала визитката си, след което се изнизала от залата.

Шест месеца по-късно, същата жена изпратила имейл на Джим: „Помните ли онези сто човека, с които общувахте преди известно време? Седемдесет и пет от тях вече не са тук.“ Тя отишла по-далече като признала – ръководството заявило, че не са налице доказателства, че ползите, които носи обучението на организацията, си струват разходите.

Този случай не е изолиран; известни са ни много други подобни. Не позволявайте това да сполети вас и вашия отдел. Тази глава предоставя насоки как да се създават изграждащи доверие стратегии за оценяване на обучителните програми.

Програмите не се създават по един и същ начин

По цял свят се задава един и същ въпрос относно оценяването: „В каква степен трябва да бъдат оценявани обучителните програми?“. Краткият отговор е, че това е степента, до която оценяваната програма съответства на важността или разходите, които се правят за нея от организацията. Програмите имат различна важност, така че е пропипяване на ресурси да се оценява изцяло програма с (относително) по-малка значимост. От друга страна е рисковано да не се оценява задълбочено програма, която е ключова за мисията на организацията.

Внимателно обмислете коя информация е полезна за вас, обучителите, и коя е достатъчно значима и надеждна в очите на собствениците. Обикновено, важната за обучителите информация е свързана с

ГЛАВА 4

Основните принципи на Къркпатрик

Поради това, че моделът на Къркпатрик се е доразвивал по естествен път, от само себе си, в продължение на повече от 55 години, съществуват много случаи на погрешното му прилагане и неправилно тълкуване. Принципите тук изясняват смисъла, който Къркпатрик е вложил, когато е публикувал първите си изследвания върху четирите нива през 1959 г.

Основни принципи на Къркпатрик

1. Началото е краят.
2. Възвращаемостта на очакванията (ROE) е най-решаващият индикатор за стойността.
3. Необходимо е силно бизнес партньорство за постигането на положителна ROE.
4. За да може да бъде нагледно показана стойността, тя трябва първо да бъде създадена.
5. Само верига от убедителни доказателства¹ може да покаже какви са минимално необходимите ползи, които трябва се постигнат.

¹ Chain of evidence – път на доказателството – съдебен термин, който обозначава съвкупността и последователността от действия по идентифициране, събиране, анализ, съхранение, опазване и транспортиране на доказателства за съда. (Бел. ред.)

Основен принцип на Къркпатрик №1: Началото е краят

Ефективният процес на обучение и развитие започва още преди стартирането на една програма. Дон Къркпатрик го е казал най-точно в книгата си „*Оценяване на обучителните програми: Четирите нива*“:

Обучителите трябва да започнат от желаните резултати (Ниво 4), а после да определят какво поведение (Ниво 3) е нужно за постигането им. След това тренерите трябва да определят какви нагласи, знания и умения (Ниво 2) са необходими за създаване на желаното поведение. Последното предизвикателство е да се представи обучителната програма по начин, който позволява на участниците не само да научат това, което е необходимо да знаят, но също така и да реагират положително на обучението. (Ниво 1).

Важно е резултатите да са дефинирани на организационно ниво и в рамките на измерими времеви граници, така че всички въввлечени в инициативата да могат да виждат крайната ѝ цел. Ясно дефинираните резултати ще увеличат вероятността ресурсите да бъдат използвани по най-ефективния и резултатен начин за постигане на мисията.

Опитите да се прилагат четирите нива след като инициативата вече е разработена и проведена, създават трудности, даже невъзможност да бъдат постигнати значими обучителни ползи. За четирите нива трябва да се мисли по време на провеждането на всички стъпки на програмата – проектирането, изпълнението и измерването.

Основен принцип на Къркпатрик №2: Възвращаемостта на очакванията (ROE) е най-решаващият индикатор за стойността

Когато мениджърите поискат ново обучение повечето тренери се затварят в офисите си и започват да проектират и разработват подходящи програми. Дори и да се извърши бегла оценка на нуждите, тя рядко достига до разбирането какъв ще е приносът на обучението за доброто представяне на работното място и Ниво 4: Резултати.

Стойността, за която обучителите отговарят при провеждането се определя от очакванията на заинтересованите страни. Професионалистите по обучение и развитие трябва да задават въпроси на заинте-

ЧАСТ 2



Насоки, методи и инструменти за събиране на данни

Част 2 съдържа насоки, методи и инструменти за събиране на данни, за да може да се направи смислен анализ на една програма. Тези методи са практически и гъвкави, така че да могат да се адаптират за ефективно оценяване на каквато и да е програма във всякакъв вид организации. Често ни питат дали те могат да се използват в образованието, в държавното управление, при военните или в организациите с идеална цел по същия начин, по който работят и в реалния бизнес. Отговорът е „да“, приложими са за всякакви организации и програми.

Питат ни също и дали чрез четирите нива могат да се оценяват ефективността на програми и събития, различни от обучителните. Отговорът на този въпрос също е положителен; те могат да бъдат преработени за оценяването на всякакъв тип програми. Например четирите нива могат да бъдат използвани за планиране и оценяване на пускането на пазара на нови продукти, съпътстващите дейности и степента на постигане на целите.

Една от отличителните черти на Новия модел на Къркпатрик се състои в това, че четирите нива не се използват

само за оценяване на онова, което се е случило. Те се явяват средство, чрез което да се максимизират прилагането в работна среда и резултатите. По този начин са налице повече данни за следене и отчитане.

Инвестираните средства и важноста на дадена програма определят степента, в която трябва да се оценява всяко ниво. Настоящата част ни дава указания как да подхождаме към оценяването на различни типове обучителни програми и инициативи и колко ресурси да отделяме за тях.

Същественото в настоящата част е да обърнем внимание на факта, че нивата са свързани и не бива да се оценяват изолирано едно от друго. В главите за всяко от нивата са въведени и представени ключовите принципи, а с реалните инструменти за оценяване ще се запознаем в глава 11.

ГЛАВА 10

Основи на създаването на средства за оценяване

от *Матю Шампейн*¹

Тази глава предоставя практически отговори на някои от най-често задаваните въпроси относно това как хора, които не са статистици, могат да създават инструменти за оценяване, които вършат работа и осигуряват достоверни данни. Макар да не е изчерпателна, настоящата глава дава основните насоки, които всеки учител може да приложи в практиката. Целта ѝ е да предостави решения на някои от типичните структурни проблеми, които се срещат във формулярите за оценка и които генерират двусмислени или подвеждащи резултати и намаляват процента на отговорилите.

Типични въпроси

В продължение на повече от две десетилетия обучители и оценители от различни типове организации са ми задавали сходни въпроси относно проучванията, формите за отговори и формулярите за оценяване.

- Правилният въпрос ли задаваме? По правилния начин?
- Дали нашият въпросник е твърде дълъг?
- Защо резултатите ни са двусмислени или не подлежат на интерпретиране?

¹ Д-р Матю Шампейн работи в областта на практиките за изследване и обратна връзка в учебни организации в цял свят като старши изследовател, университетски професор, теоретик, предприемач и оратор. Той е автор на повече от 75 статии, книги и ръководства за практически решения с цел създаване на висококачествени процеси и инструменти за проучване, които се осъществяват в повече от 600 организации. (<http://matthewchampagne.com/>) (Бел. ред.)

- Съществува ли „най-подходящ“ брой точки в нашите рейтингови скали?
- Как да увеличим процента на отговорилите?

Простият отговор е, че тези и много други въпроси зависят от стриктното прилагане на принципите на психологическите измервания¹ в нашите проучвания. Правилното прилагане на тези принципи дава правилния фокус в съдържанието, максимизира броя на отговорилите, ангажира респондентите и генерира смислени, лесни за интерпретиране резултати. Незачитането на тези принципи създава двусмисленост и произвежда данни, които няма как да бъдат разбрани при извършването на анализ след това.

С други думи онези, които стриктно прилагат принципите на психологическите измервания рядко ми задават горепосочените въпроси, защото не се сблъскват с тези проблеми. Когато някой зададе такъв въпрос, със сигурност не е спазил един или повече от принципите и тъкмо в това се корени проблемът. Прилагането на стъпките, описани по-долу ще предотврати получаването на подвеждащи резултати, чиято обработка ще ви струва време и средства.

Ключът към успеха

Ако времето и ресурсите бяха неограничени, всеки обучаем можеше да бъде интервюиран с конкретни въпроси, за да вникнем дълбоко в нещата и да научим всичко, което ни интересува. Но ресурсите не са неограничени, така че този подход е неприложим. Вместо това може да бъде проведено проучване или да бъде създаден формуляр за оценяване, които да заместят въпросното изчерпателно интервю. Затова трябва да бъдат създадени инструменти и инструкции към тях, характеризиращи се с яснота, недвусмисленост и атрактивност, така че да спечелим от писмените отговори на респондентите и да ги интерпретираме точно както сме планирали.

Това почти никога не се случва.

При повечето проучвания съществува голямо различие между възприятията на респондентите и нашата интерпретация на тези възприятия, ба-

¹ Основните принципи на психологическите измервания са Стандартизация – еднаквост на процедурите, последователност и среда; Обективност – получаване на резултатите по един и същи начин и свеждане на субективните преценки и отклонения до минимум; Наличие на норми за сравнение – възможност представянето на един индивид да бъде сравнено със средни стойности за група или референтна рамка; Надеждност – получаване на същите резултати след многократни измервания; Валидност – измерването, което се прилага, трябва да измерва това, за което е проектирано. (Бел. ред.)

зирана на отговорите. Прилагането на съветите в тази глава значително ще намали въпросното различие и ще ни даде увереност, че мислите и възприятията на респондентите са уловени и интерпретирани правилно.

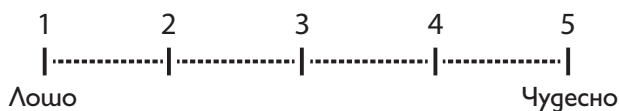
Ключът към успеха е в следното: да направим така, че съдържанието и структурата на нашите въпроси от една страна и скалата на отговорите от друга, да са в съответствие с принципите на психологическите измервания. Ето шестте стъпки, осигуряващи успех:

1. Отчитайте субективността на вашите скали за отговори.
2. Съчетавайте „естеството“ на въпросите и скалите за отговори.
3. Проверявайте за ненужно използване на опцията да не се отговаря.
4. Не допускайте попадането на конкретни числа в общи категории.
5. Избирайте смислени категории за вашите въпросници.
6. Провеждайте три-точковия преглед на финала.

Стъпка 1: Отчитайте субективността на вашите скали за отговори

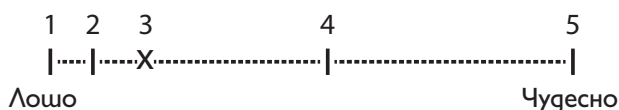
Представяме ви една скала за отговори, която неправилно допуска, че всички респонденти неизменно ще възприемат, че мисловните разстояния между петте деления са еднакви. (фигура 10–1).

Фигура 10–1. Скала за отговори 1



Имаме две ясно дефинирани крайни точки (ЛОШО и ЧУДЕСНО), но и три недефинирани междинни деления. Респондентите придават различно значение на недефинираните деления, ето защо е възможно да съществуват множество интерпретации на тази скала. Някои респонденти може да приемат, че мисловното разстояние между деленията изглежда така (Фигура 10–2):

Фигура 10–2. Скала за отговори 2



ГЛАВА II

Комбинирано оценяване и примерни инструменти

Надяваме се, че не сте прескочили всичко дотук и не сте се „паркирали“ направо на тази глава, за да вземете „формуляра“, защото не съществува стандартизиран формуляр за оценяване, който да работи при всякакви обстоятелства. Формулярите за оценяване и инструментите се разработват на базата на нуждите на програмата и ключовите принципи, изложени в настоящата книга.

Подходът Комбинирано Оценяване

Много обучители оценяват различни нива чрез един и същ инструмент и дори не го осъзнават, а други пък вярват, че това е грешка. От друга страна подходът, при който различни нива се оценяват от многобройни гледни точки е отличен начин за получаване на максимално съдържателни данни от една страна и минимизиране на ресурсите и за двете страни от друга – за отдела по обучение и за анкетираните.

Най-общо казано всички инструменти за оценяване трябва да се използват комбинирано освен при необичайни обстоятелства. По този начин се предотвратява клопката „веднъж проучен, излиза от проучванията“, защото така можете да се сдобие с огромно количество информация с един инструмент за оценяване, на която да не може да се разчита като получена вследствие само на един от всички видове методи за оценяване.

Вместо да „правите Ниво 1“ след обучение, създайте един Формуляр за Комбинирано Оценяване (ФКО) и чрез него задавайте въпроси за всички измерения на Ниво 1, за увереността и ангажираността да се прилага наученото (от Ниво 2) и за очакваното прилагане и резултати. Така не само се оползотворяват добре ресурсите за оценява-

не и се намалява съсредоточаването на вниманието в не особено важното Ниво 1, но и проактивно се добива информация какво е налично „на склад“, когато обучаемите се върнат на работните си места и се опитат да приложат наученото.

По същия начин, когато се разработват инструменти за последващо оценяване след обучението, преценете каква информация ще е полезна за отдела по обучение и каква информация ще бъде от особена важност за заинтересованите страни на всичките четири нива. При едно последващо оценяване вие най-напред ще искате да се насочите към това как обучаемите прилагат наученото, каква подкрепа получават на работното си място (Ниво 3) и що за резултати постигат (Ниво 4). Понякога ще е удачно да поискате участниците да се върнат мислено към обучението, след като вече са имали възможността да приложат наученото, и да оценят наново какви са ползите от програмата (Ниво 1).

Таблицата по-долу показва нивата, които обикновено могат да се оценяват с един и същ инструмент като се използват обичайни методи за оценяване (таблица 11–1).

Таблица 11–1. Методи за оценяване.

МЕТОДИ	НИВА НА ОЦЕНЯВАНЕ			
	1 Реакция	2 Учене	3 Побе- дение	4 Резул- тати
Проучване, въпросник, индивидуално или групово интервю	✓	✓	✓	✓
Мониторинг на плана за действие, обучение по време на работа		✓	✓	✓
Преглед на работата, наблюдаване на уменията, наблюдаване на поведението, обучение по време на работа		✓	✓	
Изучаване на казуси, тест за знания, проверка на знанията, презентиране, влизане в ролята на наставник		✓		
Запитвания за валидиране			✓	✓
Ключови показатели за бизнеса и човешките ресурси				✓

ЧАСТ 3



Анализ на данните и основи на отчетността

Част 3 от настоящата книга предоставя практически, ненаучни методи за анализиране на данни и вземане на правилни решения за управлението на процеса по изпълнение на дадена програма, както и комуникирането на данни и резултати с всички заинтересовани страни на разбираем език.

Анализът на данни и тяхното отчитане е постоянен процес, който тече през цялото време на осъществяването на една програма, а не отделна дейност, извършвана в края. Да се анализират данните позволява оказването на влияние в хода на изпълнението на една програма, както и максимизирането на резултатите и ползите от нея. Да се отчита само какво остава за изпълнение служи единствено за това как да се използват ресурсите, но не добавя стойност към обучението.

По същия начин, по който се търси магически, универсален формуляр за оценяване, така всеки иска да има и стандартизиран заключителен доклад с резултатите от обучението. Казано просто, такова нещо не съществува. В глава 15 са дадени указания, които да ви подпомогнат в създаването на разбираем и професионален заключителен доклад, разкриващ на заинтересованите страни всичко важно за тях. Примери за това как организациите се възползват на

практика от предоставените съвети са дадени в част 4.

Част 3 съдържа и мнения на експерти от други области, свързани с максимизиране на ползите от една програма и споделянето на успешния опит. Вярваме, че съветите им ще са ви полезни при „изострянето“ на стратегията ви за оценяване.

Тази част завършва с извадка на най-често срещаните капани в оценяването, които навярно, стигнали дотук в тази книга, вече сте добре подготвени да избягвате. Глава 16 може да бъде използвана като неформален тест за определяне къде към днешна дата се намирате по отношение на практиките по оценяване на обучението (както вие персонално, така и организацията).

ГЛАВА 12

Вземане на решения въз основа на събраните данни

Използването на представените до момента идеи ще ви помогне да събирате стабилен набор от количествени и качествени данни. Следващата стъпка е анализирането на данните и предприемането на подходящи действия. Ако следвате препоръките, вече сте осъзнали, че не се налага да чакате до края на програмата, за да съберете нужните ви данни, а после да чакате допълнително, да ги анализирате и да разберете какво се е случило. Трябва да събирате и анализирате данни по пътя, така че вместо да измервате само какво се е случило, да можете да влияете на процеса и така да максимизирате настоящите и бъдещи резултати от дадена програма.

Когато започнете да натрупвате порядъчно количество данни по време на провеждането на обученията, се съобразявайте с целите на обучителната програма и направления в началото план. Действайте интелигентно по отношение на това кои данни ще са полезни за вас и в същото време ще изграждат достоверност в очите на заинтересованите страни.

Ключова концепция за анализа на данни е тази за съотношението сигнал / шум. Представете си как пред едно старо радио „Виктрола“¹ през 40-те години на миналия век са се струпали хора, които искат да чуят Франклин Рузвелт или Уинстън Чърчил. Или как човек е допрял ухо до говорителя на радиото си и върти копчето, опитвайки се да получи най-ясния сигнал с възможно най-малко фонув и паразитен шум.

Във века на информацията съотношението сигнал / шум е високо, защото е налице много лесен достъп до големи количества данни от

¹ Понастоящем Victrola е бутикова компания за онлайн търговия с дизайнерска радио, звукозаписна и озвучителна техника. (<https://victrola.com/>) (Бел. ред.)

оценяването най-вече от Нива 1 и 2. Ключът е в това да се филтрира шума – данните, които не ви вършат работа и не са от значение нито за вас, нито за заинтересованите страни. По този начин ще остава само сигналът – данните, които ще ви помагат да вземете правилни решения и да показвате ползите от инициативата на заинтересованите страни.

Три ключови въпроса при анализа на данни

Докато събирате формиращи и обобщаващи данни по време на провеждането на обучителната програма си отговорете на тези три въпроса:

1. Дали ... отговаря на очакванията?
2. Ако не, защо?
3. Ако да, защо?

Дали ... отговаря на очакванията?

Първият въпрос, който трябва да се задава, е: „Дали нивото на ... отговаря на очакванията?“. Този въпрос може и трябва да се задава при оценяването на данните, събирани на всяко от четирите нива (таблица 12–1).

При Нива 1 и 2 обхватът на приемливите очаквания се определят главно от отдела по обучение или от самия тренер. При Ниво 3 по дефиниция се очаква значимите поведения да се изпълняват постоянно. Очакванията за резултатите от програмата под формата на водещи индикатори показани в Ниво 4 трябва да са били дефинирани по време на фазата на планирането като те са различни за всяка програма.

Организациите, които желаят да си правят сравнителен анализ като начин да оценяват дали представянето им е приемливо, могат да си поставят вътрешни критерии за сравнение и да се конкурират със себе си за постигане на непрекъснат напредък. Възможно е обаче предварително да не може да се определят конкретни и реалистични целеви показатели. В този случай би било разумно да се направят обосновани предположения, а после да се използват пилотни данни за донастройване на очакванията.

Не е нужно да го правим сложно. При всяко ниво просто си задавайте въпроса дали събраните данни показват, че сте постигнали изискваното за всеки компонент.

чаеми. В повечето случаи обучителните програми дават тласък само на няколко обучаеми, постигащи великолепни резултати. Обикновено малък (а понякога и не чак толкова малък) процент от обучаемите, по една или друга причина, не успяват да се възползват от обучението или дори не правят опит. Масата обучаеми е разположена между тези две крайности.

Увеличаване на въздействието

Важен принцип на SCM е, че можем да научим много, задавайки въпроси относно опита на групите, които са в двете крайности. Едно SCM проучване например може да ни каже какви ползи генерира дадена обучителна инициатива, когато наученото се приложи в практиката. Ако ползите са големи, тоест обучаемите постигат чрез обучението високи бизнес резултати, тогава знаем, че програмата има висок потенциал за възвръщаемост на инвестициите. Когато открием, че обучението произвежда стойностни резултати, но се възприема само от малка част от обучаемите, тогава можем да приложим защитна бизнес тактика – да инвестираме време и ресурси, за да разширим добрите резултати върху по-голяма общност от хора.

Тиранията на посредствеността

Обикновените количествени методи за оценяване се основават на елементарни статистически способности, каквито са изчисляването на средни или средноаритметични стойности (на ефекта от обучението). Но тъй като обучението обикновено помага за постигането на високи резултати само на малка част от обучаемите, то на средноаритметична база то винаги ще бъде считано за посредствено. Когато ефектът от обучението е разположен в някакъв диапазон и изчисляваме средната стойност, тези с най-високите постижения ще се компенсират от другите с ниските резултати. За да илюстрираме това, нека вземем следния пример: да приемем, че имаме две различни обучителни програми – А и Б.

При програма А разпределението на въздействието е равномерно – половината от обучаемите са се справили изключително добре по време на обучението, прилагат наученото за подобряване на представянето си и съответно постигат завидни резултати, докато другата половина изобщо не прилага наученото. Ако съберем оценките на

двете групи и ги разделим на броя на участниците (това, което правим при изчисляване на средни стойности), резултатите от програмата ще изглеждат най-общо плачевни. Да приемем, че програма Б на практика работи еднакво добре при всички обучаеми, но посредствеността идва от факта, че нито един от обучаемите не използва наученото по подходящ начин или с други думи не прилага наученото както трябва, т.е. те всички го използват, но по посредствен начин.

Когато изчислим средното въздействие на програма Б, излиза, че резултатите са абсолютно същите като при програма А. В реалността обаче тези две програми стратегически представят два различни сценария. При програма А има потенциал, защото се постигат чудесни резултати макар и от половината от обучаемите и е съвършено ясно, че е налице силна намеса, въпреки че по незнани причини само половината от участниците постигат успех. Програма Б не е обещаваща, защото реално не работи добре при никого и вероятно не си струва да бъде запазена.

Този ефект на „тиранията на посредствеността“ е много силен и в същото време – много опасен. Вероятно това обяснява защо средно повечето обучителни програми през годините се оценяват като имащи посредствен ефект. Доколкото е вярно, че повечето обучителни програми не работят добре, то има и много такива, които дърпат част от служителите напред и следователно имат потенциал за постигане на още по-добри резултати.

Методът SCM избягва ефекта на „тиранията на посредствеността“ като специално отделя обучаемите, които прилагат наученото, а после се стреми да определи какви точно са ползите от въпросното успешно прилагане. Така че SCM не пита: „Средно как работи обучението?“ (ние вече знаем отговора на този въпрос: не много добре). Вместо това SCM пита: „Когато обучението работи (наученото се прилага), какви ползи носи то?“.

Дягеност 2: Само по себе си обучението никога не върши работа

В опитите да оценят успехите си практиците в обучението и усъвършенстването на представянето от десетилетия се сблъскват с привидно неразрешимия проблем, че винаги „други фактори“ съпътстват обучението. След едно търговско обучение например може да има ръст на продажбите, но може и да няма. Как да разберем дали обучение-