الگوی کرک پاتریک چیست؟

برای ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان از الگوهای متفاوتی استفاده می‌شود. هر کدام از این الگوها، بر اساس دیدگاه‌های متفاوتی تهیه شده و جنبه‌های خاصی از فرایند ارزشیابی را هدف قرار می‌دهند. ارزشیابی رفتار یادگیرنده، ارزشیابی موارد آموزشی و شیوه آموزش، ارزشیابی برنامه‌ریزی درسی و ارزشیابی اطلاعات گردآوری شده برای تصمیم‌گیری، از جمله دیدگاه‌هایی هستند که در تدوین الگوهای ارزیابی مورد توجه نظریه‌پردازان قرار گرفته‌اند. در این مقاله **الگوی کرک پاتریک (Kirkpatrick)** را به عنوان یکی از بهترین پرکاربردترین و موفق‌ترین الگوهای ارزیابی در سیستم جامع مدیریت منابع انسانی معرفی می‌کنیم و به پرسش کرک پاتریک چیست پاسخ می‌دهیم.

نقش فرآیند آموزش کارکنان و توسعه دانش و مهارت منابع انسانی در پیشبرد اهداف سازمان‌ها و رشد آنها غیرقابل انکار است. مشتریان شرکت‌ها نیز بیش از پیش به جنبه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی (HRM) یعنی میزان تعهد سازمان‌ها به کارکنان خود و توانایی در بسترسازی رشد و توسعه سرمایه‌های انسانی، توجه دارند.

از آنجا که اهداف یک سازمان گاهی تحت تأثیر شرایطی مانند تغییرات بازار، الزامات مشتری و ... دچار تحول می‌شود، سازمان برای حفظ روند بهبودی می‌بایست شایستگی کارکنان در مجموعه خود را تحلیل کرده و متناسب با آن به آموزش کارکنان بپردازد.

بی‌تردید، عملیاتی کردن فرآیند آموزش نیازمند آماده‌سازی زمینه‌هایی برای آغاز آن است

که نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، اجرای برنامه، ارزیابی دوره و در نهایت ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی از جمله این زمینه‌ها به شمار می‌رود.

مدل کرک پاتریک چیست؟

این مدل در سال 1952 میلادی توسط دونالد کرک پاتریک ارائه شد و سال‌ها بعد مورد توجه نظریه‌پردازان علم مدیریت قرار گرفت. **الگوی کرک پاتریک** به عنوان یک الگوی هدف‌گرا، با یک روش مدون و قابل تحلیل، افراد مجموعه را پس از آموزش ارزشیابی می‌کند و نتایج مثبتی را برای برنامه‌ریزی آموزشی سازمان در پی دارد. در این الگو اثربخشی برنامه‌های آموزشی در چهار سطح واکنش، یادگیری، رفتار و نتیجه مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ادامه چک لیست کرک پاتریک را مطرح می‌کنیم:

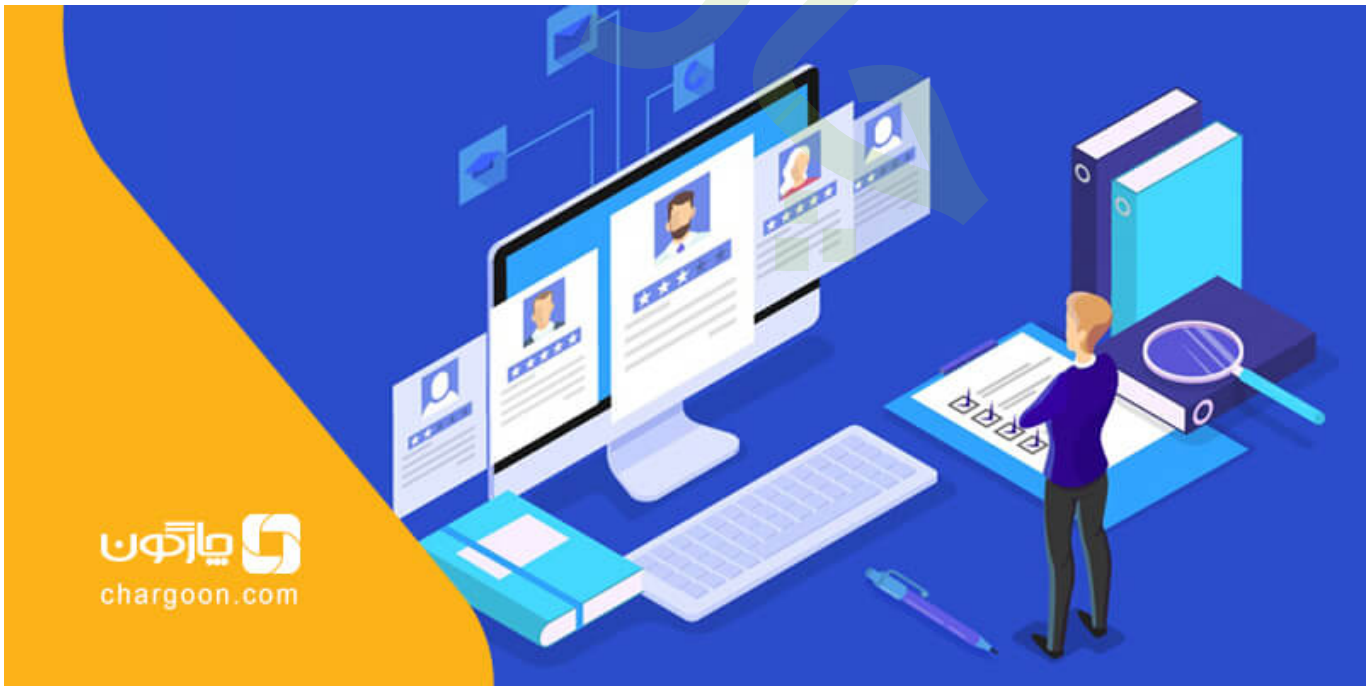
سطح واکنش یا Reaction مدل کرک پاتریک

حال که پاسخ کرک پاتریک چیست را شرح دادیم، به شرح اولین چک لیست کرک پاتریک یعنی سطح واکنش می‌پردازیم. در این سطح که به آن سطح احساسی هم گفته می‌شود، میزان واکنش فراگیران به عوامل مؤثر در اجرای یک دوره آموزشی اندازه‌گیری و ارزیابی می‌شود. آنچه در سطح واکنش ارزیابی می‌شود، احساس شرکت‌کنندگان در مورد برنامه آموزشی و نظر آنها در مورد مدرس، محتوای آموزشی، امکانات آموزشی،

سازماندهی دوره و... را شامل می‌شود. در سطح واکنش اطلاعات با استفاده از ابزارهای پرسش‌نامه، مشاهده و مصاحبه گردآوری می‌شوند. در الگوی کرک پاتریک، واکنش کارکنان به دوره‌های آموزشی در سه دسته جداگانه بررسی می‌شود:

- واکنش به عنوان یک احساس عاطفی
- واکنش به آموزش ارائه شده
- واکنش به کارآمدی آموزش ارائه شده

هنگام ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان ایجاد یک فضای خوشایند برای تأمین رضایت فراگیران از دوره آموزش اهمیت زیادی دارد. با این حال نباید محتوای علمی و عملی برنامه آموزشی تحت تأثیر این سطح قرار بگیرد.



فراگیران آموزش پاتریک

اغلب در دوره‌های آموزش پاتریک تنها از همین ارزیابی به عنوان نظرسنجی استفاده می‌کنند و برای تحلیل دوره آموزشی به همین مرحله کفایت می‌کنند. در حالی که این مرحله فقط احساس اولیه فراگیران آموزش را نمایش می‌دهد. هرچند رضایت افراد از آموزش یکی از معیارهای ارزشیابی برنامه است و فراگیران در محیط خوشایند برای یادگیری انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند، اما نباید تأکید بیش از اندازه بر لذتبخش کردن فرآیند آموزش، محتوای علمی و عملی برنامه‌ها را کم‌اهمیت کند. باید بدانید که در آموزش، وجود فشار و استرس کم در فراگیر موجب آماده‌سازی ذهنی، برای آموختن می‌شود. همچنین فرصت‌های یادگیری باید برای فراگیر چالش‌برانگیز باشد و او را در وضعیت عدم تعادل شناختی قرار دهد.

پیشنهادات الگوی کرک پاتریک برای این مرحله به شکل زیر است:

- ایجاد فرمی برای ارزیابی واکنش مخاطبان
- نوشتن یک پیام تشویق‌کننده برای پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی
- اطمینان دادن به پاسخ‌دهندگان از ناشناخته ماندن آنها
- تجمیع، تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها

سطح یادگیری یا Learning

در دومین سطح از چک لیست کرک پاتریک به سطح یادگیری می‌رسیم. یادگیری عبارت است از تعیین میزان مهارت‌ها، تکنیک‌ها و حقایقی که شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی فراگرفته‌اند. آنچه در سطح یادگیری اندازه‌گیری می‌شود، میزان دانش قابل سنجشی است که شرکت‌کنندگان در دوره آموخته‌اند. ابزارهایی که در این سطح برای گردآوری اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارتند از پرسش‌نامه، مشاهده، مصاحبه و ارزیابی عملکرد.

ارزیابی در این سطح نسبت به سطح واکنش دشوارتر است؛ چرا که نحوه طرح پرسش برای یک ارزیابی استاندارد و قابل اتکا اهمیت بسیاری دارد. سنجش درک افراد دشوارتر از سنجش واکنش آنها است و از سوی دیگر توانایی افراد در نشان دادن دانش

و مهارت خود نیز ممکن است صحت داده‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. در این سطح یادگیری کارکنان در سه سطح ارزیابی می‌شود:

- ارزیابی بلافاصله بعد از اتمام دوره آموزشی
- ارزیابی مدتی پس از برگزاری دوره آموزشی
- ارزیابی از طریق نمایش عملکرد در محیط شبیه‌سازی شده

الگوی کرک پاتریک برای این مرحله پیشنهادات زیر را ارئه می‌دهد:

- ارزشیابی منظم از نحوه انجام کار، قبل و بعد از دوره
- در ارزیابی عملکرد، از گروه‌های متعدد همچون شرکت‌کنندگان، مدیران، کارکنان هم‌تراز و ... استفاده شود.
- عملکرد قبل و بعد از آموزش و تغییرات مرتبط با برنامه آموزش، با هم مقایسه و مورد تحلیل آماری قرار بگیرد.
- ارزیابی بعد از آموزش، باید سه ماه یا بیشتر بعد از پایان آموزش انجام شود تا اینکه یادگیرندگان فرصت کاربرد آنچه را که آموخته‌اند، داشته باشند.
- از گروه کنترل باید استفاده شود.

سطح رفتار یا Behavior الگوی کرک پاتریک

در سطح رفتار، میزان دانش و مهارت آموخته شده و تأثیر آن بر تغییر رفتار شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی، با استفاده از ابزارهای پرسش‌نامه، مشاهده و

مصاحبه، اندازه‌گیری و ارزیابی می‌شود. ارزیابی سطح رفتار در مدل کرک پاتریک با چالش‌هایی همراه است:

- تغییر در رفتار کارکنان بلافاصله رخ نمی‌دهد و باید زمانی را برای تغییر در رفتار در نظر گرفت.
- ارزیابان نمی‌توانند به‌طور دقیق پیش‌بینی کنند که این تغییرات چه زمانی آغاز می‌شوند.
- فضا و تغییرات سازمانی ممکن است بر تغییرات رفتاری کارکنان پس از برگزاری دوره آموزشی تأثیراتی داشته باشد.

آنچه در این سطح اهمیت دارد، پایش و استمرار تغییر عملکرد یا رفتار کارکنان است، به همین دلیل توصیه می‌شود ارزیابی در این سطح به صورت دوره‌ای تکرار شود. به علاوه باید سایر عوامل تغییردهنده رفتار کارکنان را نیز در نظر داشت.

پیشنهادات الگوی کرک پاتریک برای این مرحله به شرح زیر است:

- در نظر گرفتن زمان سودمندی برای شرکت‌کنندگان دوره آموزشی برای عمل به رفتار مورد انتظار
- تکرار ارزشیابی در زمان‌های مناسب برای کسب اطمینان از وجود تغییرات رفتاری دائمی و همیشگی
- به کار بردن گروه کنترل و در صورت امکان حذف عوامل مزاحمی که شاید در رفتار تأثیر داشته باشند.
- مقایسه راه‌های مختلف روش‌های ارزشیابی برای استفاده مناسب و بهینه از آنها

سطح نتایج در مدل کرک پاتریک

در سطح نتایج، میزان تحقق اهداف سازمان پس از برگزاری دوره‌های آموزشی، با در نظر گرفتن عواملی از جمله کاهش هزینه‌ها، کیفیت تولیدات و خدمات، سود و میزان فروش، اندازه‌گیری و ارزیابی می‌شود. ارزیابان در این سطح از نرم افزار ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند. در این مرحله از مدل کرک پاتریک نیز باید در نظر داشت که تغییر در نتایج فقط در نتیجه آموزش کارکنان رخ نمی‌دهد؛ به همین دلیل در نظر گرفتن سایر عوامل نیز ضرورت دارد. برای ارزیابی در سطح نتایج نیز باید زمان کافی بعد از اتمام دوره آموزشی منظور شود تا نتایج حاصل از برگزاری دوره واقعی باشد. به علاوه توصیه می‌شود نتایج در دوره‌های زمانی تعیین شده و به صورت مستمر اندازه‌گیری و

داده‌های حاصل از آن تحلیل و ارزیابی شود.

صاحب‌نظران علم مدیریت توصیه می‌کنند ارزیابان داده‌های همه مراحل چهارگانه را گردآوری کنند و سپس در خصوص ارزیابی اثربخشی آموزش قضاوت کنند. برخلاف تصور عمومی، هر چهار سطح از نظر اهمیت داده‌های گردآوری شده، در یک سطح قرار دارند و هیچ‌یک بر دیگری اولویت ندارد. با این حال بسته به شرایط سازمان، ممکن است مدیران برای داده‌های یک سطح، وزن بیشتری نسبت به سایر سطوح در نظر بگیرند. همچنین باید در نظر داشت که موفقت در یک سطح، به معنی موفقیت در کل الگو نیست و ممکن است با وجود مثبت بودن اطلاعات حاصل از یک سطح، برنامه آموزش با شکست مواجه شده باشد.

پیشنهادات الگوی کرک پاتریک برای این سطح به شرح زیر است:

- همه ضروریات سطح 3 باید محقق شود.
- ارزشیابی سطح 3 اجرا شده باشد و نتایج مثبت باشد. اگر نتایج سطح 3 مثبت نباشد، بسیار دشوار است که بتوان اثرات سازمانی را با بازگشت سرمایه ناشی از آموزش پیوند داد.
- در این سطح از گروه‌های تجربی و گروه کنترل استفاده شود.
- گزارش‌هایی باید موجود باشد که نتایج برنامه را ارزیابی کند. به طور مثال تعداد کلماتی که یک حروف‌چین در یک دقیقه حروف‌چینی می‌کند یا ارزش مالی که یک کارمند به سازمان برمی‌گرداند.

سخن پایانی

استفاده از الگوی کرک پاتریک برای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی مرسوم است. این الگو بسیار ساده است و پیچیدگی خاصی ندارد و کاربری ان برای ارزشیابان راحت است. استفاده از این الگو برای آموزش روش ارزشیابی برنامه به افراد تازه‌کار سودمند است. این مدل به ارزشیابان تأکید می‌کند که نباید فقط براساس شواهد حاصل از آزمون‌های پایان‌دوره‌ای و یا رضایت‌سنجی از شرکت‌کنندگان به قضاوت درباره اثربخشی یک برنامه آموزشی پرداخت.

[faq-schema id=”47888"]