

Evaluering av kompetanseutvikling

Av Henrik Øhrn, HR Norge

Et avgjørende og betydningsfullt tiltak i kompetanseutvikling er evaluering av hvor god et opplæringsopplegg har vært i forhold til å nå satte mål enten det er å måle opplæringstiltaket i seg selv eller hvilke effekter det ser ut til å ha hatt. Det har vært en nokså vanlig tanke at ethvert opplæringstiltak skal evalueres, og dette gjøres i stor grad, men på ulike nivåer. Når man har laget en organisasjonsanalyse og kommet frem til hvilke kompetanser man trenger i virksomheten så er det neste å se på hvordan dette skal måles. Tenkning rundt evaluering skjer altså godt i forkant av selve opplæringen, og vil være med på å sette inn avgjørende ressurser i kritiske faser av utviklingen. Det er velkjent at en høy prosent av opplæringstiltak enten ikke er direkte knyttet opp mot virksomhetens strategi, er mer å anse som individuell belønning, eller er såkalte events. I dette faktaarket skal vi se bort fra denne formen for utviklingstiltak, og se mer på hvordan seriøse opplæringstiltak som er knyttet opp til virksomhetens strategi kan evalueres.

Evalueringsnivåer

Kirkpatrick lanserte for nesten 50 år siden hovedlinjene til 4 ulike nivåer på evalueringer.

1. **Reaksjoner**
2. **Læring**
3. **Atferd**
4. **Resultater**

Med dette menes at hvordan noe måles sier noe om hvor mye informasjon vi kan få om hvilken effekt et opplæringstiltak har hatt i forhold oppsatte mål.

- Med å **måle på reaksjonsnivå** menes at det i skjemaer utfylt på kursets siste dag fylles ut f.eks hvordan personen likte rommet, foredragsholderen, dennes faglige tyngde eller presentasjonsform. I de siste årene er det også blitt mer vanlig å spørre om oppfattet nytteverdi i forhold til jobb.

- Det neste nivået, **læring**, innebærer at deltakeren også testes, eller må igjennom en kort eksamen for å se hvor mye man har lært under kurset. Dette blir vanligvis gjennomført når kurset slutter.
- Nivå 3 – **atferd** – betyr å evaluere om personen som har gått på kurs har endret atferd. F.eks dersom kurset handler om lederstiler, så vil det være naturlig at omgivelsene og kollegaene i løpet av noe tid bør kunne merke en endring i lederstiler eller repertoaret lederen spiller på i utøvelsen av lederrollen. Dette måles ofte ved å bruke 360-graders evalueringer.
- Det siste nivået, **resultater**, innebærer å måle hvordan dette som er lært har påvirket virksomheten. F.eks om lederstilene fører til mer kreativitet, lavere turnover, færre registrerte personalkonflikter osv.

De siste to nivåene gjennomføres ofte en stund etter selve opplæringen har funnet sted på grunn av at varig endring på disse nivåene tar tid å få på plass.

En amerikansk undersøkelse gjennomført av ASTD (American Society for Training and Development) i 2000 viste at blant mer enn 501 virksomheter så var det 77% som evaluerte på reaksjonsnivå. 36% evaluerte også på læringsnivå. 15% evaluerte på atferdsnivå og kun 8% evaluerte på resultatnivå. Dette vil med andre ord si at det er et fåtall virksomheter som evaluerer systematisk og som er i stand optimalisere opplæring, knytte dette til virksomhetens strategi og allokere ressurser underveis i utviklingen. Det er riktignok mye erfarne HR-folk både gjenkjenner og er i stand til å vurdere uten utstrakt skjemabruk, men hovedpoenget er at læring, opprettholdelse av læring, og motivasjon til å handle på bakgrunn av det som er lært krever oppfølging helt til resultatene kommer – dvs når noe kunne begynt å vise seg på nivå 4.

Linjeledernes rolle

På bakgrunn av dette siste poenget kommer nærmeste leder inn i bildet. Disse lederne (som i noen tilfeller sender sine ansatte på kurs eksterne eller interne kurs) har stor påvirkningskraft på resultatene av opplæringstiltakene. Ikke minst er de de beste til å identifisere opplæringsbehov eller gap i forhold til kompetansestrategien eller fremtidsoppfatningen. De har også mulighet til å utvikle eller utvide stillingen til den ansatte

slik at man kan få brukt de nye kunnskapene eller ferdighetene. En rekke historier og erfaringer blant ansatte i Norge sier at folk deltar på kurs uten at dette følges opp når de kommer tilbake til jobbsituasjonen. Dette er dessverre dermed en tapt mulighet til å forsterke læring slik at endring i atferd som er strategisk viktig for virksomheten ikke får tilstrekkelig gjødning til å leve særlig mer enn noen uker etter kurset. Slike svakheter er med på å demotivere den ansatte, samtidig som det gir grobunn for mistillit til kursopplegget. Full effekt av et opplæringstiltak må sikres gjennom full informasjon til linjelederen. Slik informasjon må ikke bare inneholde hvor strategisk viktig denne opplæringen er, men også gi retningslinjer til hvordan kompetanseutvikling kan støttes og forsterkes av linjelederen. Hva bør gjøres for å sette læringen inn i nye arbeidsoppgaver slik at de blir til nye atferder? Hva gjøres for å forsterke endret atferd slik at organisasjonen endres? Skal det være knyttet incentiver eller belønning til dette?

Design av evaluering

På nivå 3 og oppover begynner det å bli vanskelig å gjennomføre evaluering rent praktisk ved at det ofte involverer flere mennesker, samtidig som det også er vanskelig å isolere ren læringseffekt. Dette er delvis fordi evaluering gjennomføres på et senere tidspunkt og mye annet kan ha skjedd som har hatt påvirkning på atferden. Men på alle nivåer og uavhengig av hvor stort utviklingsprogrammet er, kan man tenke seg noen designere som kan passe for ulike målinger av effekter, og noen forutsetninger som ligger i bunnen for å kunne veie måleresultatene. Ble personene målt på kunnskapsnivå både før kurset startet og etter? Var det satt opp en kontrollgruppe (gruppe som ikke fikk ta kurset) og ble disse målt på samme måte og frekvens slik at man kunne se om eventuelle økninger i ferdigheter hos dem som fikk ta kurset kunne knyttes til selve kurset? Hvor stor var differansen mellom gruppene? Var dette signifikante forskjeller eller var det tilfeldig? Var det et tilfeldig utvalg i begge gruppene, eller besto de av folk som var lave i utgangpunktet på en kompetanse? Hva svaret er på disse spørsmålene kan gi oss viktig informasjon om hvordan vi skal vektlegge resultatene.

En ideell modell kalles ofte Salomon 4. Det vil si at gruppen som gjennomgår kursopplegget deles i to, og kontrollgruppen (deltar ikke på kurset selv) deles i to. Den ene av kontrollgruppene måles både før og etter kurset, mens den andre kontrollgruppen måles

kun etter kurset. Dette gjøres for å se om det å bli målt "før" gjør at man plukker opp og lærer ting (bevisst eller ubevisst). Gruppen som gjennomgår kursopplegget får tilsvarende inndeling og oppfølging slik at vi kan isolere effektene. En slik modell med fire undergrupper kan si oss noe om den virkelige læringen i tidsperioden kan tilskrives selve kurset, ledelsens fokusering internt, eller bevisstgjøringen som finner sted når man blir målt. Dersom hele arbeidsmiljøet har endret seg i samme periode som kurset finner sted, kan man ikke konkludere med at det er færre registrerte konflikter enn tidligere på grunn av kurset der vi lærte om nye lederstiler.

Oppsummering

Av de fire nivåene Kirkpatrick foreslår, er det mest vanlig å evaluere på nivå 1 eller to og med en altfor simpel evalueringsdesign. Det måles sjelden både før og etter opplæringen fant sted, og det benyttes også sjelden kontrollgrupper. Dette betyr at man ikke kan påvise hvor mye av økningen som kan tilskrives opplæringen og hva som kan tilskrives andre ting. Dette er en av grunnene til at det i nedgangstider ikke prioriteres å gjennomføre opplæringstiltak. Virksomhetene blir da mer kritiske, og gjennomfører kun det som "virkelig virker". Det er derfor en viktig oppgave å evaluere systematisk alle tiltak for å identifisere hvilke som virker under hvilke situasjoner eller forutsetninger. Dette koster penger, men det sparer også penger gjennom utvikling av mer presise metoder med høyere effekt.

HR Norges anbefaling er at virksomheter i langt større grad setter i gang systematisk evaluering av kompetansehevende tiltak. Dette krever ressurser og forankring høyt oppe i organisasjonen, spesielt siden linjeleders håndtering spiller en sentral rolle i hvor godt lært kompetanse blir overført til jobbrelevante ferdigheter. CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) lanserte nylig en rapport som fortalte om det samme. Hvordan linjeleder identifiserer potensialet og backer opp folk som har gått på kurs (gitt at det er gjennomført i tråd med kompetansestrategi som er forankret i virksomhetsstrategi) har enorm påvirkning i hvor vellykket et utviklingstiltak på individnivå blir. Dette gir nye innspill til i hvilken retning Kirkpatrick's nivåer kan utvides, og hvilke andre påvirkningsfaktorer som bør evalueres.

Kilder:

- ASTD (2000) "State of the industry report". www.astd.org

- CIPD (2007) "Learning and the line – The role of line managers in training, learning and development". www.cipd.co.uk
- Kirkpatrick (1959) "Techniques for evaluating training programs". Journal of the American Society for Training and Development.
- Wexley & Latham (2002) "Developing and Training Human Resources in Organizations"