

mag. Gozdana
Miglič

VLOGA RAZISKAV PRI NAČRTOVANJU USPOSABLJANJA

Sistematično raziskovanje razvoja kadrovskih virov

Usposabljanje in razvoj sta procesa, ki pomagata zaposlenim, da se na/učijo čim učinkoviteje opravljati njihovo delo. Čeprav so njihuni nameni in cilji na prvi pogled jasni in enostavni, je njihovo doseganje pogosto zapleteno, saj se v praksi pojavljajo številna vprašanja, povezana z načrtovanjem, razvijanjem, oblikovanjem in evalvacijo posameznih dejavnosti usposabljanja ter razvoja.

Namen prispevka je poudariti nujnost sistematičnega raziskovanja problematike razvoja kadrovskih virov oziroma usposabljanja kot najpomembnejšega dejavnika razvoja. Pri tem je raziskava opredeljena kot sistematičen in nadzorovan proces zbiranja in analiziranja informacij, potrebnih za učinkovitost in uspešnost programov kadrovskega razvoja. Ker vključuje iskanje informacij, potrebnih za odgovore na temeljna vprašanja, je nepogrešljiv del učinkovitega razvoja kadrov.

Cilj večine raziskav, povezanih z upravljanjem kadrovskih virov, je vplivati na delovno uspešnost zaposlenih in pri tem dosegati optimalne rezultate v produktivnosti, kakovosti življenja in dela ter organizacijsko uspešnost in učinkovitost.

Raziskava je lahko usmerjena na različna področja upravljanja kadrovskih virov, kot so nagrajevanje, nadomestila, privabljanje in izbira kadrov, organizacijsko vedenje, razvoj organizacijskih ali kadrovskih sistemov, celo-

vito obvladovanje kakovosti, akcijsko raziskovanje, reinženiring in seveda sistem usposabljanja in razvoja kadrov, skupaj z razvijanjem in oblikovanjem programov usposabljanja.

Praksa potrjuje, da je najustreznejši raziskovalni pristop k problematiki razvoja uporabna družboslovna raziskava (angl. applied social research), saj čisti model klasične znanstvene raziskave ni primeren. Z redkimi izjemami takšne raziskave poudarjajo uporabnost, kar pomeni, da se bolj usmerjajo na vprašanje, kako uporabiti znanje in tehnike pri reševanju konkretnih težav, povezanih z delovnimi dosežki, kot na obravnavanje abstraktnih in teoretičnih hipotez. Čeprav imajo posamezna področja upravljanja kadrovskih virov lastne pristope zbiranja, interpretiranja in uporabe informacij, je njihova skupna značilnost težnja po udejanjanju raziskovalnih ugotovitev v delovnem okolju in neposrednem prispevku k organizacijskemu življenju z različnimi oblikami in vrstami usposabljanja.

Uporabna raziskava na področju usposabljanja in razvoja vključuje zbiranje informacij, potrebnih v fazah načrtovanja, oblikovanja in evalviranja programov usposabljanja. Za zbiranje informacij je na voljo več metod in tehnik, primernih za različne faze raziskave.

Da so uporabne, morajo biti zbrane informacije veljavne in zanesljive, vendar se v proce-

su zbiranja in analiziranja pogosto pojavljajo napake. Prispevek obravnava najpogostejše raziskovalne napake, razloge njihovega nastanka in osnovne prijeme za zmanjševanje verjetnosti njihovega nastajanja med raziskovalnim postopkom.

POMEN RAZISKAVE ZA UČINKOVITO PRAKSO USPOSABLJANJA IN RAZVOJA KADROVSKIH VIROV

Usposobljeni in predani delavci so ključni za organizacijsko uspešnost, pri čemer so bistvene sistematične in smiselne dejavnosti usposabljanja in razvoja kadrov. Za doseganje tega cilja morajo biti kadrovske delavci usposobljeni za zbiranje in analiziranje informacij ter za njihovo uporabo pri načrtovanju, oblikovanju in evalvaciji programov usposabljanja. Brez ustreznih raziskav uporabniki ne bodo dobili tistega, kar dejansko potrebujejo.

Raziskava pomaga določiti specifične programe usposabljanja in opredeliti prakso, po-

Za nujnost kakovostne raziskave na področju usposabljanja in razvoja zaposlenih obstajajo vsaj trije razlogi. Prvi razlog se nanaša na ugotavljanje upravičenosti uporabe finančnih sredstev in drugih virov, namenjenih dejavnostim usposabljanja in razvoja. Drugi razlog, poleg obsega in ciljev usposabljanja se povečujejo tudi zahteve po še večjem prispevku usposabljanja k organizacijski učinkovitosti. Tretji razlog pa je nujnost strateške usmeritve usposabljanja in razvoja. Ni dovolj, da usposabljanje in razvoj podpirata le trenutno organizacijsko uspešnost oziroma učinkovitost, ampak morata podpirati tudi njeno dolgoročno strateško usmeritev. Strategija namreč določa dolgoročen razvoj organizacije, pri tem pa morajo programi usposabljanja in razvoja to usmeritev podpreti.

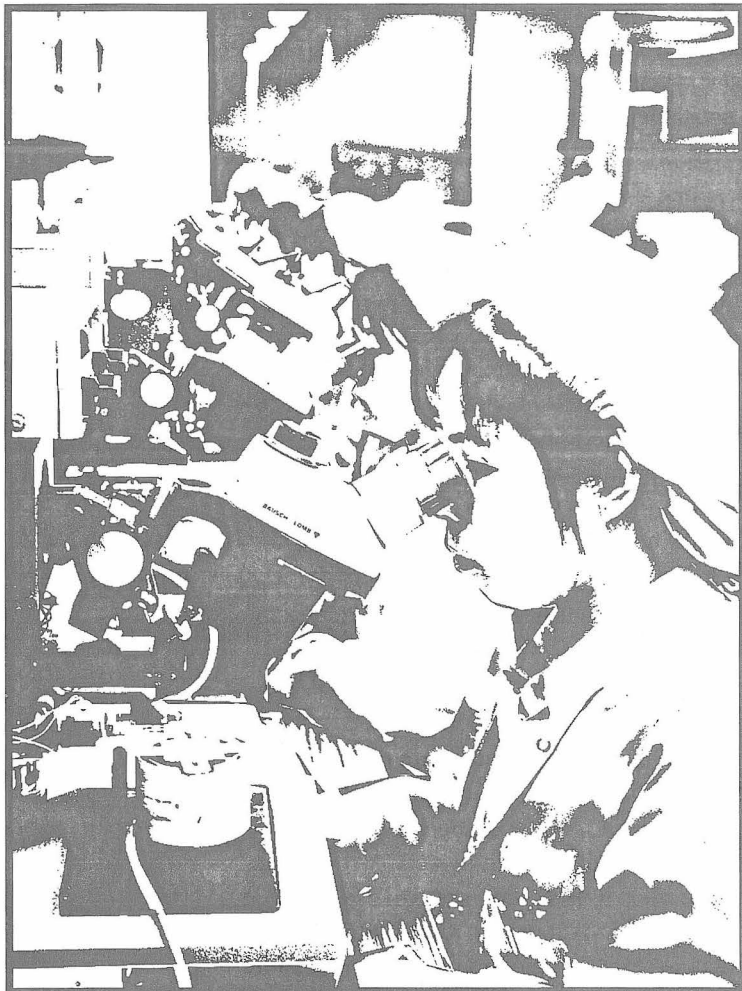
trebno za podporo strateškega razvoja organizacije (Rothwell in Kazanas, 1989), s čimer se poveča učinkovitost sredstev, vloženih v usposabljanje, in zagotovi njihova povrnitev.

Programi usposabljanja pogosto ponujajo različne vsebine, na primer upravljanje časa, delegiranje, reinženiring, ki jih lahko v določenem trenutku označimo kot modne, niso pa nujne za reševanje organizacijskih težav. Usposabljanje bo doseglo svoj pravi namen in vrednost le, če se bo neposredno nanašalo na področja, ki so ključna za organizacijski uspeh in na katerih uspešnost ne dosega pričakovanj. Brez kakovostne raziskave in analize trenutnih ali morebitnih težav je težko ugotoviti in izdvojiti najboljše možnosti za razvoj zaposlenih.

Z odkritjem najpogostejših vzrokov težav v zvezi z delovno uspešnostjo, na primer pomanjkanje spretosti, slaba motivacija, neučinkoviti sistemi dela, je možno hitreje dosegati boljše rezultate, s čimer se povečata tudi storilnost zaposlenih in zadovoljstvo uporabnikov. Pogosto je usposabljanje izbrano za rešitev tam, kjer se pojavijo težave z delovno uspešnostjo, čeprav lahko do njih pride tudi iz povsem drugih razlogov. V takšnih okoliščinah lahko usposabljanje zagotovi le delno izboljšanje, še večkrat pa je le izguba časa in virov.

Z natančno opredelitvijo nalog, za katere je usposabljanje potrebno, in s pretehtano izbiro morebitnih udeležencev usposabljanja, predvsem glede njihovih potreb po usposabljanju in naklonjenosti usposabljanju, se lahko izognemo nepotrebnim stroškom in izgubi časa. Pogosto se namreč dogaja, da so v posamezne programe usposabljanja vključeni posamezniki, ki so že ustrezno usposobljeni ali pa bi bilo bolje, če sploh ne bi bili, ker z negativnim odnosom do usposabljanja slabo vplivajo na druge udeležence.

Proces izobraževanja lahko racionaliziramo z natančnim načrtovanjem.



Z razvijanjem učnega postopka in učnih dejavnosti, ki ustrezajo specifičnim potrebam udeležencev, se obseg učenja poveča, poveča pa se tudi uporaba novega znanja in spretnosti na delovnem mestu. Zato je še zlasti pomembno, da so možnosti usposabljanja in okoliščine, v katerih poteka učenje, kolikor je mogoče podobni delovnim možnostim. Če je usposabljanje posnetek dejanskih razmer, se povečata pozornost in motivacija udeležencev.

Na podlagi evalviranja uspešnosti usposabljanja je mogoče sprejemati različne odločitve, povezane z usposabljanjem in razvojem – razporeditev finančnih in drugih virov, preoblikovanje ali opustitev posameznih programov

usposabljanja, izbira izvajalcev usposabljanja ipd.

Tipični raziskovalni problemi s področja razvoja kadrovskih virov, ki se pojavljajo v organizacijah, so:

- ocenjevanje stališč in zadovoljstva zaposlenih,
- preučevanje razlogov za odhajanje zaposlenih,
- uvajanje in podpiranje sprememb v organizaciji,
- načrtovanje kadrovskih virov,
- ugotavljanje specifičnih potreb po usposabljanju,
- oblikovanje novih programov usposabljanja,
- ugotavljanje izboljšav v programih s področja razvoja kadrovskih virov,
- preučevanje razlogov za neučinkovit prenos znanja v delovno okolje,
- evalvacija programov usposabljanja.

ZNAČILNOSTI RAZISKAVE NA PODROČJU USPOSABLJANJA IN RAZVOJA

Že v uvodu je bilo rečeno, da je najustreznejši raziskovalni pristop na področju razvoja kadrovskih virov družboslovna raziskava, saj model klasične znanstvene raziskave ni ustrezen. Teoretično usmerjena znanstvena raziskava je namreč tesno povezana z eksperimentalnim oblikovanjem, teorijo, spremenljivkami, statističnimi analizami, preverjanjem hipotez ipd., pri čemer je kakovost raziskave odvisna od njene skladnosti s tradicionalnim znanstvenim »kanonom« (Graziano in Raulin, 1993, v: Clardy, 1997: 10). To so lastnosti, ki so s praktičnega vidika preučevanja razvoja kadrov prej ovira kot prednost.¹

Usmeritev in značilnosti znanstvene raziskave ne ustrezajo vedno potrebam vsakdanjega življenja in dela. S praktičnega vidika so za

usposabljanje in razvoj pomembnejša druga vprašanja – »kako velik je določen organizacijski problem, kje se kaže, kaj je treba storiti, da se ga odpravi, ali je izbran poseg učinkovita rešitev problema itd.?« Glede na to je primernejša družboslovna raziskava, ki skuša analizirati konkretne organizacijske probleme, ugotoviti rešitve in podpirati načrtovano uvajanje sprememb, pri čemer evalvacijska raziskava še dodatno preučuje procese in rezultate teh rešitev.

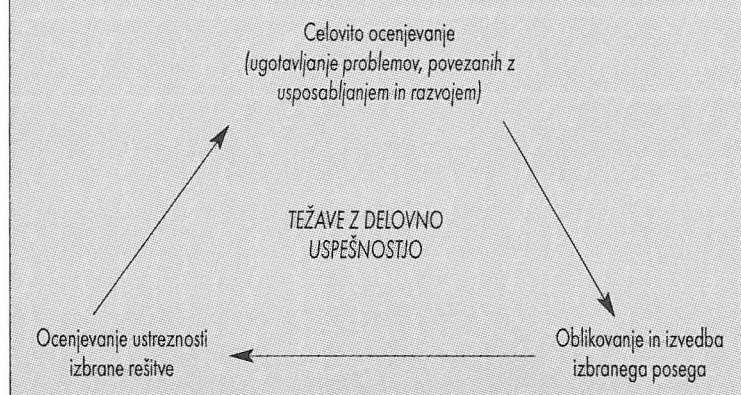
Iz navedenih zahtev izhajajo tudi temeljni standardi, ki določajo uporabno raziskavo, in sicer: uporabnost (angl. utilisation), izvedljivost (angl. feasibility), ustreznost (angl. propriety), natančnost (angl. accuracy) in usmerjenost v odločitve (Stufflebeum, 1983: 129).

Cilj uporabne raziskave je torej preučiti in rešiti konkretne težave v delovnem okolju, in ne razvijanje teorij oziroma modelov, kar je značilnost teoretično usmerjene raziskave. Zato so načela in pristopi znanstvene raziskave na področju usposabljanja in razvoja tuja in neuporabna, pa tudi sicer je največkrat zanimanje za raziskave v organizaciji omejeno do obsega, ki je nujen za rešitev glede delovne uspešnosti. Temu ustrezen je tudi odnos do preverjanja hipotez s podatki in objave rezultatov, pri čemer je slednja še posebej redka, saj gre največkrat za zahtevo po zaupnosti podatkov in ugotovitev.

STOPNJE RAZISKAVE NA PODROČJU USPOSABLJANJA IN RAZVOJA

Raziskavo, namenjeno preučevanju problematike usposabljanja in razvoja kadrovskega virov, sestavljajo tri stopnje (slika 1). V bistvu pomeni vsaka stopnja samostojno raziskavo, ki uporablja specifične tehnike in postopke zbiranja podatkov, ugotovitve posameznih faz pa pomenijo celovito raziskavo problematike usposabljanja in razvoja kadrovskega virov.

Slika 1: Raziskovalne stopnje pri preučevanju usposabljanja in razvoja



Prva stopnja je namenjena ugotavljanju problemov v uspešnosti, povezanih z razvojem kadrovskega virov. To je stopnja ocenjevanja potreb po usposabljanju. Najpogostejše raziskovalne aplikacije na tej stopnji se nanašajo na organizacijsko ocenjevanje potreb po usposabljanju. Temu sledita ugotavljanje in ocenjevanje potreb po usposabljanju na operativni in individualni ravni v povezavi z analizo delovnih dosežkov na posameznih ravneh. Slednja izdaja vzroke problemov in določa, ali je usposabljanje prava oblika posega za reševanje ugotovljenih težav. Ta analiza je hkrati tudi podlaga za oceno udeležencev usposabljanja, saj določa, kdo potrebuje usposabljanje in kakšno mora to biti. Sestavni del analize ugotavljanja in ocenjevanja potreb po usposabljanju je tudi preučevanje pripravljenosti za spremembe med zaposlenimi, s čimer se analizira, ali je organizacija pripravljena podpreti spremembe, ki bodo nastale kot posledica usposabljanja.

Prvi stopnji, namenjeni ugotavljanju problemov in odločitvi, ali je usposabljanje pravi način za njihovo rešitev, sledi **druga stopnja**, tj. oblikovanje učnega procesa (angl. instructional design) za pridobivanje znanja in spretnosti, ki jih zaposleni potrebujejo pri svojem delu oziroma jih bodo potrebovali v prihodnje. Raziskava na tej stopnji zajema izbiro programa usposabljanja, skupaj s cilji in vse-

binami, njegovo pre/oblikovanje, opredelitev profila zmožnosti in določitev specifičnih spretnosti, ki se jih bodo udeleženci morali naučiti. Prav tako se na tej stopnji določijo učno gradivo, oblike in metode usposabljanja ter izberejo izvajalci. Stopnja je končana z neposredno izvedbo programa.²

Zadnja, tretja stopnja, je evalvacija programa usposabljanja. Ta je dvojna, formativna in sumativna. Formativna evalvacija je namenjena vrednotenju razvojnih programov in programov usposabljanja, katerega cilj je ugotoviti, ali so potrebne spremembe in izboljšave. Njeni rezultati so predvsem namenjeni načrtovalcem in izvajalcem programov usposabljanja, deloma pa tudi njihovim naročnikom. Sumativna evalvacija opisuje učinke po končanem usposabljanju. Pomaga pri določanju obsega, do katerega je program dosegel uspeh, in je podlaga za odločanje o njegovi prihodnji usodi (nadaljevanje, spremembe, opustitev). Na voljo je več modelov sumativne evalvacije, na primer eksperimentalni model, sistemska analiza, model, temelječ na ciljih, responzivna evalvacija, uporabniška evalvacija, model, temelječ na učinkih (evalvacija brez ciljev).³

Evalvacija lahko nastopa kot povsem samostojna raziskava ali kot tretji del celovite raziskave s področja usposabljanja in razvoja. Vendar lahko v tem primeru prihaja do neskladja med merili in standardi, ki so bili oziroma bi morali biti določeni v prvi fazi raziskave (ugotavljanje in ocenjevanje potreb), in med evalvacijskimi standardi ter merili. Zato je priporočljivo, da vse faze raziskave potekajo zaporedno in povezano.

NAČRTOVANJE RAZISKAVE NA PODROČJU USPOSABLJANJA IN RAZVOJA

Vrednost in pomen vsakršnega raziskovalnega projekta s področja usposabljanja in razvo-

ja kadrov sta odvisna od uporabnosti zbranih informacij, ki so podlaga načrtovanju, oblikovanju ter evalviranju programov usposabljanja in razvoja. Za zbiranje informacij je na voljo več orodij in tehnik, ki so uporabne v različnih fazah raziskave, vendar je vrsta informacij, ki naj bi bile zbrane, odvisna od ciljev raziskovalne dejavnosti.⁴ Da bi bile informacije uporabne, mora raziskovalec zagotoviti njihovo natančnost, tako da upošteva vse morebitne vire težav in se jim skuša izogniti.

Najpogostejše napake pri zbiranju podatkov in raziskovalni načrt

Glede veljavnosti in zanesljivosti celotne raziskave in njenih posameznih faz lahko med procesom zbiranja podatkov pride do nedoslednosti, zaradi katere so podatki nenatančni in celo neuporabni. Najpogostejši vzroki za napake so:

- nenatančnost pri zapisovanju informacij,
- nepravilno izbran vzorec preučevanja,
- subjekt zavestno prekriva dejstva in ne daje/kaže natančnih informacij,
- vpliv in pristranskost raziskovalca,
- napake v raziskovalnih instrumentih (Sellitz, Jahoda, Deutsch, Cook, 1964, v: Clardy, 1997: 19–20).

Metode in postopki zbiranja informacij morajo biti oblikovani tako, da zmanjšajo oziroma odpravijo čim več morebitnih virov napak in odstopanja, kar pomeni, da mora biti raziskovalni postopek čim veljavnejši in zanesljivejši. To je najlažje doseči s standardizacijo procesa, kar v praksi pomeni, da morajo biti vsi vidiki zbiranja podatkov skladni in poenoteni. Standardizacija je še zlasti pomembna pri določanju vrste iskanih podatkov in njihovem zapisovanju. Prav tako je priporočljivo poskusno testiranje po-

stopkov v skupinah, ki imajo podobne značilnosti kot kasnejši preučevani vzorci. Če raziskavo izvaja več raziskovalcev, morajo biti ti ustrezno usposobljeni in poučeni, ne glede na to pa sta priporočljiva spremljanje in nadzorovanje zbiranja informacij. Pri zbiranju in zapisovanju podatkov, še bolj pa pri njihovi interpretaciji, lahko pokaže ne/hoteni vpliv raziskovalca, ki zmanjša njihovo veljavnost in zanesljivost. Ta odklon je najpogostejši v začetnih fazah raziskave, ko se raziskovalec trudi razumeti posamezne faze dogajanja in jih skuša umestiti v njemu znane okvire. Za uspeh raziskave je tudi pomembno, da zajema dovolj obsežen in reprezentativen vzorec posameznikov ali dogodkov.

Stopnje za omejevanje morebitnih napak v raziskavi morajo biti zajete v načrtu raziskave. Prva stopnja načrta je oblikovanje načrta zbiranja podatkov njihove analize. Opredeljuje, katere informacij so potrebne, kako in pri kom bodo zbrane ter kako bodo analizirane in predstavljene. Obdelava informacij mora biti torej predvidena še pred začetkom njihovega zbiranja. Prav tako morajo biti pred začetkom raziskave opredeljeni in zagotovljeni tudi potrebni viri.

Glede na to raziskovalni načrt zajema:

- namene in cilje raziskave,
- vrste potrebnih informacij in način njihove uporabe, skupaj z opredelitvijo nosilcev interesov,
- opredelitev v raziskavo vključene ciljne skupine,
- proces zbiranja podatkov,
- analitične metode,
- obliko in vsebino poročila,
- trajanje in časovni razpored posameznih dejavnosti,
- oceno potrebnih virov (Clardy, 1997: 21–22).

Analiziranje raziskovalnih podatkov in njihova predstavitev

Temeljni namen analize pri preučevanju problematike usposabljanja in razvoja kadrovskih virov je razvrstiti zbrane informacije v posamezne kategorije, jih med seboj primerjati in se na podlagi ugotovitev odločiti o prihodnjih ukrepih.⁵

Analiziranje podatkov torej vključuje:

- razvrščanje podobnih podatkov v kategorije,
- primerjavo kategorij,
- oblikovanje ugotovitev.

Pri standardiziranih vprašalnikih razvrščanje podatkov v kategorije ni potrebno, saj so podatki že zbrani po posameznih kategorijah (na primer vedno, pogosto, redko, nikoli), podatki, dobljeni z intervjuji, opazovanjem in drugimi tehnikami, so le sezname neobdelanih informacij, ki jih je treba še kategorizirati. V takih primerih mora raziskovalec glede na pogostost pojavljanja posameznih tem ali značilnosti določiti kategorije, opisati njihov pomen in ugotoviti relativno pogostost in intenzivnost pojavljanja dejavnikov v posameznih kategorijah. Poleg tega je priporočljivo tudi preverjanje z neodvisnim kodiranjem in razvrščanjem, pri čemer je odstotek podatkov, ki so znova uvrščeni v isto kategorijo, tudi odstotek zanesljivosti kodnega sistema. Končni rezultat kodiranja je, da so vsi ali pa vsaj najpomembnejši podatki za sprejemanje odločitev razvrščeni v kategorije.

Druga stopnja je primerjava posameznih kategorij med seboj in ugotavljanje njihove

Zadnja stopnja raziskave je predstavitev raziskovalnih rezultatov, ki pa pri vseh raziskavah s področja usposabljanja in razvoja ni potrebna, saj je možno, da so rezultati že neposredno uporabljeni kot del procesa programa usposabljanja. Če je raziskava obsežnejša ali pa je namenjena uporabi konkretnega naročnika, je priporočljivo povzeti raziskovalne rezultate v poročilo.

medsebojne ne/povezanosti in ne/odvisnosti.⁶ Naslednja stopnja je oblikovanje ugotovitev, ki so opredeljene kot interpretacije kategoriziranih in med seboj primerjanih podatkov, povedano drugače, ugotovitve so z besedami izražene trditve, izhajajoče iz podatkov (Clardy, 1997: 47).

Kadar je cilj raziskave zavreči posamezne programe usposabljanja ali pa lahko njeni rezultati neposredno prizadenejo zaposlene, je nujno pisno poročilo. Hkrati dodatno usmeri raziskovalca k razčiščevanju in presojanju interpretacije ugotovitev, to pa še okrepi celoten raziskovalni proces. Poročilo mora biti jasno ter konkretno in mora nedvoumno nakazati odgovore ter priporočila, ki jih potrebuje organizacija.

Ker ima vsaka organizacija svoj način obravnavanja informacij in način komuniciranja, je treba pri pripravi poročila upoštevati tudi način, po katerem so naročniki raziskave navajeni sprejemati informacije, na podlagi katerih oblikujejo svoje presoje in odločitve. Najpogostejši so trije splošni postopki, ki se pojavljajo v večini organizacij, pri čemer običajno prevladuje eden izmed njih. Prvi temelji na tako imenovani znanstveni obliki informacij, pri kateri prevladujejo pisna poročila s kvantitativnimi merili in kazalci. Druga oblika informacij je označena kot birokratska in ni toliko odvisna od zahtev po konkretnih in stvarnih dokazih, ampak bolj od zagotovila, da informacija prihaja iz pravega in legitimnega vira. Za raziskovalca je zato pomembno, da ugotovitve poročila potrdi vodilni management in s položaja avtoritete ter pravice presojanja veljavnosti zagotovi splošno legitimnost vsebine poročila. Tretja oblika prenosa informacij so zgodbe oziroma anekdote, ki formalno niso zapisane, ampak so kot pripovedi del izmenjave informacij med zaposlenimi.⁷

Drugi vidik, povezan z organizacijskim informacijskim sistemom, se nanaša na razmerje

med veljavnostjo raziskave in stopnjo, do katere bodo raziskavo uporabili njeni naročniki in posamezniki, pristojni za odločanje (Patton, 1990: 430–431). Razumevanje veljavnosti raziskave se razlikuje od razumevanja raziskovalcev (ali je bila raziskava izvedena glede na načela najboljše znanstvene prakse), ki je manj pomembno od naročnikovega pojmovanja veljavnosti rezultatov (ali prihajajo informacije iz zanesljivih virov, ali se skladajo s pričakovanji).

Oblika prenosa informacij in priznana stopnja veljavnosti raziskave vplivata na naročnikovo interpretacijo rezultatov, njihovo sprejemljivost in verodostojnost, s tem pa tudi na pripravljenost udejanjanja priporočil. Pri tem se je treba zavedati različnosti pričakovanj posameznih nosilcev interesov raziskave glede njenih namenov ter ciljev in tudi glede na dolgoročno oziroma kratkoročno udejanjanje priporočil. Dolgoročna pričakovanja se nagibajo k proaktivnosti (na primer uvajanje bolj standardiziranih postopkov, novih učnih metod ali programov usposabljanja), kratkoročna pričakovanja pa so pretežno reaktivna in priložnostna (zagotavljanje povečanja finančnih virov za usposabljanje ali pričakovanje udeležencev o možnostih uporabe novega znanja in spretnosti na delovnem mestu).

Pripravljenost za udejanjanje priporočil končnega raziskovalnega poročila se poveča tudi z

Pri izvajanju raziskave in pripravi poročila ter priporočil raziskovalec izhaja iz predpostavke, da bodo rezultat raziskovanih dejavnosti konkretne dejavnosti in spremembe. Ker je povratna informacija mnogo pomembnejša, če je sestavni del procesa razmišljanja, na primer o programu usposabljanja, kot če je le enkratni informacijski vložek, je priporočljivo, da je končno poročilo del celotnega procesa spreminjanja, s čimer se še dodatno poudarja načelo uporabnosti raziskave.

vkljuēevanjem glavnih nosilcev interesov v odloēitve o raziskavi, na primer o vprašanjih, na katera mora odgovoriti raziskava, metodah zbiranja in analiziranja rezultatov, doloēanju meril njihove interpretacije. Vendar zahteva po oblikovanju raziskave na podlagi vprašanj nosilcev interesov ne pomeni, da so tudi odgovori nanje skladni z njihovimi zahtevami.

Ena od moŹnosti je tudi priprava loēenih konēnih poroēil za posamezne nosilce interesov oziroma njihove ravni, ki seveda ne smejo razliēno interpretirati ali selekcionirati raziskovalnih rezultatov. Temeljna razlika med poroēili je poudarjanje razliēnih vprašanj, ki se nanašajo na interese posameznih vkljuēenih skupin, o uporabi besedišēa in obsegu podrobnosti (Easterby-Smith, 1995: 122).

Pomembno vprašanje, povezano z interpretacijo rezultatov raziskave, je, kdo naj bo razlagalec rezultatov – evalvator kot strokovnjak, naroēniki, uporabniki ali tisti, ki odloēajo. Brez dvoma evalvator nikakor ne more biti edini razlagalec, zato je treba vkljuēiti tudi druge. To je zlasti koristno, kadar se mnenja o konkretnih okolišēinah pred raziskavo bistveno razlikujejo od tega, kar pokaŹe raziskava.

Izhajajoē iz prakse imajo evalvatorji, ki se ukvarjajo z raziskovanjem na podroēju usposabljanja in razvoja, lastne poglede o delovnih postopkih, uēnih metodah in tehnikah, filozofiji izobraŹevanja in usposabljanja, ki so odvisni tudi od njegove osebnosti in pomenijo nevarnost odklona. Zato je evalvatorjem med raziskovanjem pogosto teŹko ohraniti nevtralnost ter distanco do posameznikov in tudi do preuēevanih postopkov. Evalvator se mora zavedati svojih nagibov, predsodkov ali stereotipov in zavestno iskati informacije, ki bi morebiti spremenile njegove poglede. Nevarnost za evalvatorjevo samostojnost in integriteto so tudi tesni stiki z nosilci interesov, saj obstaja moŹnost »vsrkavanja« in iz tega izhajajoēi pritiski po »pravih« odgovorih ter poroēilu.

Metode in tehnike zbiranja raziskovalnih podatkov

Uporaba razliēnih raziskovalnih metod in dejavnosti zbiranja podatkov zelo poveēuje veljavnost raziskovalnega projekta. ēe razliēne raziskovalne metode ponudijo dokaze, ki vodijo k enakemu rezultatu, so ugotovitve toliko verodostojnejše.⁸ Izbira metod in tehnik je odvisna od okolišēin, vrste dejavnosti, ki je predmet raziskave, njenih ciljev in moŹnosti.

ēeprav se v teoriji in praksi pogosto pojavlja prepriēanje, da so metode in tehnike kljuēni del vsake raziskave, se je treba zavedati, da so številni drugi vidiki raziskave najmanj tako pomembni kot merjenje in tehnike zbiranja podatkov. Ta pogled še posebej zastopajo praktiki, na primer Patton (1990), Hamblin (1974) in Guba ter Lincoln (1989), ki poudarjajo, da tehnike ne smejo biti same sebi namen.

Najpogostejši naēin razvršēanja metod v zadnjih letih temelji na njihovem kvalitativnem oziroma kvantitativnem vidiku in je skladen z znanstveno – konstruktivistiēno razseŹnostjo. Vendar je v praksi pogosto teŹko razlikovati v absolutnem smislu, saj obstajajo razlike med bistvom posamezne tehnike in moŹnostmi njene uporabe v praksi.⁹

Med osnovne skupine metod in tehnik zbiranja podatkov uvršēamo teste, opazovanja, vprašalnike in intervjuje.¹⁰

1. Testi

Obstajajo številni testi, vŹevŹi inteligenēne teste, teste nadarjenosti in zmoŹnosti, teste osebnosti in teste staliŹ ali vrednot. ēeprav je nekatere izmed njih mogoēe uporabljati le s sodelovanjem izvedencev, na primer psihologov, lahko veēino testov uporabljajo tudi praktiki in raziskovalci procesov usposabljanja in razvoja. Za raziskavo na podroēju usposabljanja so zlasti pomembni testi rezultatov oziroma doseŹkov uēenja (angl. attainment

ment/achievement test), ki kažejo stopnjo posameznikovega strokovnega obvladovanja konkretnega področja. Namenjeni so ocenjevanju obsega razumevanje vsebin posameznih programov usposabljanja in razvoja (Easterby-Smith, 1995: 84). Na testna vprašanja testirana oseba odgovori pravilno ali pa tudi ne. Za neposredno ali posredno ocenjevanje učnih rezultatov se poleg teh testov lahko uporabljajo še vedenjske lestvice, vzorci dela, intervjuji s sodelavci, strankami in različni pregledi mnenj.

2. Opazovanje

Pri neposrednem opazovanju evalvator spremlja konkretne okoliščine in zapisuje dogodke, tako kot si sledijo. Tehnika opazovanja je lahko strukturirana ali nestrukturirana. Do nestrukturiranega opazovanja pride, kadar začne opazovalec opazovati brez vnaprej pri-

pravljenih kategorij ali opomnikov. Takšen pristop je primeren, kadar se mora opazovalec z določenimi okoliščinami šele seznaniti. Proces strukturiranega opazovanja pa je sistematičen, usmerjen in nadzorovan z opazovalnim urnikom.

Neposredno opazovanje je pri preučevanju usposabljanja primerno zlasti, kadar je treba preveriti informacije oziroma dogodke, dobljene z intervjuji ali vprašalniki. To je primernejše, kot pa se nanašati le na poročila nadrejenih ali zaposlenih o spremembah delovne uspešnosti, do katerih naj bi prišlo zaradi usposabljanja.

Prednost neposrednega opazovanja kot metode zbiranja podatkov sta neposrednost in temeljitost. Hkrati se lahko spremlja celotno dogajanje in so zaznani dejavniki ter okoliščine, ki bi sicer morda ostali neopaženi. Opazovanje odlikujejo dodatne možnosti dojemanja in zavedanja, ki običajno manjkajo pri intervjujih ali vprašalnikih.

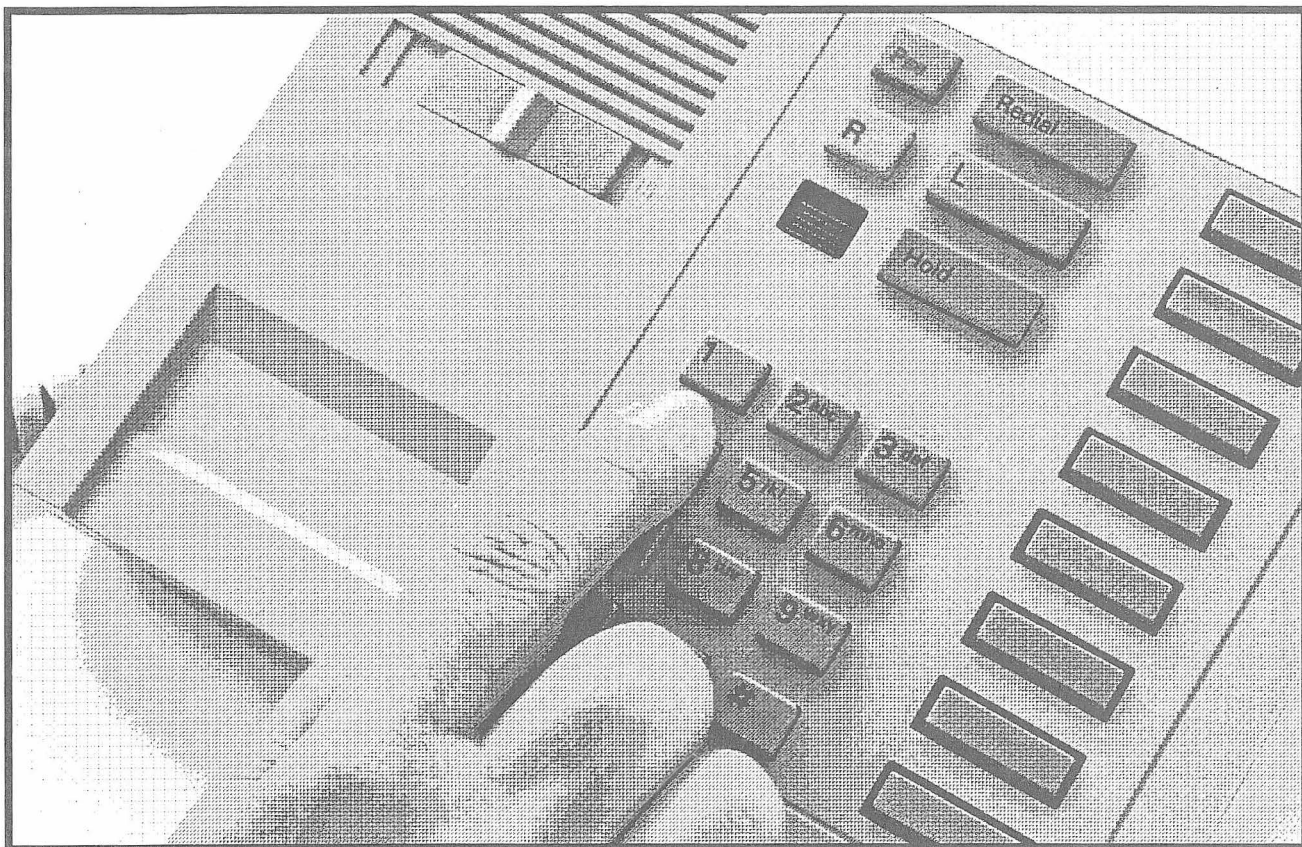
Kljub temu pri metodi obstaja tudi nekaj pomanjkljivosti. Najprej lahko že sama navzočnost opazovalca ne glede na njegovo pasivnost povzroči, da se opazovane osebe obnašajo drugače, kot bi se sicer obnašale (angl. experimenter effects).¹¹ Druga pomanjkljivost je nevarnost neobstoja standardiziranih podatkov, kar lahko povzroči težave pri kodiranju in analiziranju. Tretja pomanjkljivost pa izhaja iz dejstva, da opazovanje zahteva veliko časa, saj je treba opazovati številne faze v procesu in skozi daljše obdobje. Poleg tega je možno opazovati le, kar je vidno, pri čemer miselni procesi ostajajo skriti v ozadju.

Ker je ena izmed slabosti neposrednega opazovanja, da ne glede, kako dobro je pripravljeno in izvedeno, vseeno lahko vzbudi pri opazovanih osebah nelagodje in negotovost, mora biti opazovanje pravočasno napovedano, opazovalci pa čim diskretnjši.

Kljub navedenim pomanjkljivostim metoda zagotavlja pomembne in izčrpne podatke o okolju in okoliščinah v preučevani enoti. Metoda je uporabna tudi za preučevanje komunikacije v določenih okoliščinah. Omogoča tri vrste podatkov: podroben opis fizičnega okolja in družbene ureditve, interakcije in procese; neposredne navedbe ali zapise povedanega; dokumentacijo o različnem vizualnem in avditivnem gradivu, ki je bilo uporabljeno v programu usposabljanja (Patton, 1990: 27–31).

Posebni vrsti postopka opazovanja so tudi opazovalni centri (imenovani tudi centri za ocenjevanje oziroma razvoj) in metoda delovnih vzorcev (angl. work samples). Čeprav je njun primarni namen uporaba v procesu selekcije zaposlenih, sta obe metodi pogosto vključeni tudi v raziskave s področja usposabljanja in razvoja, pri ugotavljanju in ocenjevanju potreb po usposabljanju in tudi pri evalvaciji usposabljanja. Bistvo obeh postopkov je ustvariti simulirano situacijo, ki je pri delovnem vzorcu pomanjšana različica vsakdanjega izvajanja

Slabost metode opazovanja je tako imenovani opazovalni efekt.



delovnih nalog. Opazovalni center je obsežnejša oblika delovnega vzorca, saj navadno vključuje 5 do 10 simuliranih situacij.

Za obe metodi je značilno, da pri obravnavanju posameznikovih sposobnosti omogočata dva načina – pristop vložka, pri čemer so testirane osebnostne značilnosti, na primer sposobnost vodenja, in pristop rezultatov, pri čemer mora kandidat izvesti konkretno nalogo, ocenjen pa je rezultat dela. V praksi večina organizacij uporablja prvi pristop. Pri tem testirajo sposobnosti, kot so temeljno razumevanje, strateško predvidevanje, zaupanje, nadzor, prilagodljivost, komunikacijske spretnosti itd. (Reid, Barrington, 1996: 262).

Oba procesa se od tradicionalnega testiranja razlikujeta po dveh značilnostih: dobljene točke temeljijo na ocenjevalčevem opazovanju (in ne na odgovorih testnih vprašanj), poleg tega

pa postopek skuša ocenjevati prikazana dejanja in tudi vedenje, pri čemer ni poudarka na kognitivnih procesih (Harrison, 1991: 184).

V praksi je pogosto uporabljen še en pristop, ki je v bistvu oblika metode delovnih vzorcev, tako imenovani testi usposobljenosti (angl. trainability testing), namenjeni testiranju dojemljivosti za usposabljanje (Downs, 1985; Harrison, 1991: 181–182). Ta pristop je primeren, kadar je usposabljanje ključno za delovno uspešnost in druga selekcijska sredstva niso možna, poleg tega pa je tudi izjemno drago.¹²

3. Vprašalniki

Vprašalniki so niz vprašanj ali trditev, katerih cilj je pridobivanje specifičnih informacij v standardizirani obliki. Pri vprašalnikih ni pra-

vih ali napačnih odgovorov. Rezultati pregleda so predstavljeni kot kvantitativni seštevek preučenega vzorca. Na področju preučevanja usposabljanja in razvoja je zelo pogost vprašalnik za ugotavljanje mnenja zaposlenih o različnih organizacijskih vprašanjih, na primer motivaciji, napredovanju in nagrajevanju, možnosti usposabljanja in razvoja.

Vprašalniki so primerna metoda za zbiranje informacij med večjo ali razpršeno populacijo, obravnavana pa mora biti v približno istem času. Z združevanjem vprašanj v posamezne kategorije je zmanjšana nevarnost izpraševalčevega vpliva, poleg tega sta lažja tudi tabeliranje in primerjava odgovorov. Čeprav so vprašalniki učinkoviti pri opisovanju mnenja izbrane populacije, so manj uspešni pri razlagi vzrokov za določeno mnenje. Vprašalniki torej lahko odkrijejo, na primer stopnjo, do katere zaposleni ocenjujejo usposabljanje kot zadovoljivo, vendar zagotavljajo le omejeno razlago te ugotovitve (Clardy, 1995: 34–35). Na splošno so vprašalniki primerna metoda zbiranja informacij o izkušnjah, vedenju, mnenju, čustvih, vrednotah, prednostih, dojemanju, prepoznavanju dogodkov, znanju itd.

Vprašalnik je razdeljen (najpogosteje po pošti) naključno izbrani populaciji, pri metodi Delphi pa je skupina udeležencev izbrana na podlagi določenih meril, pri čemer njihov prispevek ni omejen le na enkratno sodelovanje, ampak na dva- ali celo večkratno. Izvaja se anonimno, tako da se izključijo oziroma zmanjšajo dejavniki izkrivljanja, ki so pogosti pri skupinskem odločanju, na primer nepripravljenost nasprotovati javno izrečenemu mnenju, zaviralni učinek večinskega mnenja ali nepopustljivo zagovarjanje določenega stališča.

Ena izmed oblik standardiziranega vprašalnika je tudi metoda Delphi (Delbeq, Van de Ven in Gustafson, 1975, v: Clardy, 1995: 37). To je metoda sistematičnega iskanja, zbiranja, vrednotenja in razvrščanja mnenj strokovnjakov, povezana navadno z dolgoročnim napo-

vedovanjem. Tako kot vprašalniki tudi ta metoda uporablja za zbiranje informacij standardiziran niz vprašanj.

Tehnika je posebej primerna, kadar je treba ugotoviti možnosti ali dobiti soglasje za določeno dejanje ali kadar je treba zvedeti za mnenja oziroma predvidevanja izbrane skupine oseb, povezana s konkretnim vprašanjem, na primer ugotavljanjem potreb po usposabljanju. Ker so udeleženci navadno izbrani glede na njihovo poznavanje in povezanost z obravnavanim vprašanjem, je prva stopnja pri tej metodi določitev njihove usposobljenosti in pogojev, ki jih morajo izpolnjevati.

Prednost tehnike je v tem, da se lahko z njo zberejo različna strokovna mnenja, nanašajoča se na isto temo. Soglasje je doseženo s fazno analizo in »očiščenjem« preučenega problema. V povezavi z ocenjevanjem potreb po usposabljanju je tehnika uporabna za ugotavljanje problemov, ki so rešljivi z usposabljanjem, in za določanje ciljev ter vsebin programov usposabljanja.

Treba se je zavedati, da so dobljeni podatki toliko kakovostni, kot so kakovostna in strokovna mnenja oziroma presoje udeležencev. Ne glede na pričakovana odstopanja v strokovnosti ugotovitev, je osnovni cilj metode pridobiti soglasje med udeleženci, pri čemer je manj pomembna natančnost (več v: Lipičnik: 1998: 228; Florjančič, Jereb, 1998: 38–39).

4. Intervjuji

Intervju je razgovor, katerega cilj je od ene ali več oseb dobiti konkretne informacije o predmetu raziskave (Kerlinger, 1973, v: Clardy, 1997: 39). Intervjuji so primarna metoda pridobivanja informacij in jih je možno izvajati na tri načine.¹³

Prvi način je nestrukturirani odprti razgovor brez vnaprej pripravljenih vprašanj. Primeren je za prva raziskovalčeva spoznavanja obrav-

navane tematike, saj dopušča izpraševanemu, da pripoveduje o temi na način, kot sam želi. Uporaba nestrukturiranih intervjujev je pogosta med opazovanjem. Pomanjkljivost takšnega intervjuja je, da so informacije, dobljene v več intervjujih, raznolike in jih je težko primerjati.

Druga oblika intervjuja je delno strukturiran intervju, pri katerem ima izpraševalec vnaprej pripravljen niz splošnih vprašanj, s katerimi usmerja razgovor. Kljub temu mora biti izpraševalec dovolj prilagodljiv in po potrebi dodajati ali preoblikovati vprašanja ter spreminjati njihovo zaporedje. Pri obeh oblikah intervjuja se pojavlja problem zanesljivosti, ki je lahko posledica izpraševalčevega vpliva in pristranskosti ali pa pomanjkanja izkušenj.

Tretja oblika intervjuja je standardizirani intervju, pri katerem so vprašanja natančno oblikovana in si sledijo v določenem zaporedju, izvedba razgovora pa je skrbno nadzorovana. Takšen intervju je v bistvu prilagojena oblika vprašalnika in je primeren za zbiranje specifičnih informacij med izbranimi kategorijami večjega vzorca.

Tehnika ključnega dogodka

Kot posebna raziskovalna tehnika, ki je še zlasti pomembna za preučevanje usposabljanja in razvoja, je povezava vprašalnika in intervjuja v tako imenovano tehniko ključnega dogodka.¹⁴ Tehnika je bila razvita v prvi polovici 40. let (Flanagan) kot pripomoček za ocenjevanje in usposabljanje vojaških pilotov. Udeleženci (v prvih primerih piloti, posadka, mehaniki, opazovalci in drugi) so morali opisati zadovoljiv ali nezadovoljiv primer izvedbe določene naloge, pri čemer je bil ključni dogodek (na primer navigacijski problem) razmeroma dokončana aktivnost, ki je nedvoumno učinkovala na izpolnitev poslanstva, funkcije ali naloge (Clardy, 1997: 41).

Tehnika ključnega dogodka kot postopek zbi-

ranja podatkov pomeni veliko pridobitev za raziskovanje usposabljanja, saj je primerna za raziskovanje vseh njegovih vidikov, od načrtovanja, ugotavljanja in ocenjevanja potreb do evalvacije njegovih rezultatov. Kljub določenim prednostim njena izvedba ni enostavna, zahteva tudi precej časa za izvedbo in analizo rezultatov. Poleg tega ne more avtomatično in neposredno ugotoviti veljavnega (pozitivnega) vedenja v določenih okoliščinah, saj zbrane informacije vključujejo le dojemanje vprašanih, tj. kaj je bilo po njihovem mnenju narejeno dobro in kaj slabo (več v: Bee in Bee, 1995: 88; Jamšek, 1998: 229; Svetlik, 1998: 92–93).

Skupinski intervju in tehnika nominalne skupine

Primer tehnike intervjuja je tudi tehnika skupinskega intervjuja (angl. focus group) in iz nje izpeljana tehnika nominalne skupine. Tehnika skupinskega intervjuja je v bistvu program delno strukturiranega intervjuja z majhno skupino, katerega namen je dobiti informacije, ki pomagajo razumeti, kaj zaposleni mislijo, kako bi lahko reagirali v določenih okoliščinah, kakšen je njihov odnos do določenih dejanj ipd. (Krueger, 1988, v: Clardy, 1997: 44). V bistvu tehnika pomeni odkrivanja obsega mnenja, ki ga imajo vprašani o izbrani tematiki.

Tehnika skupinskega intervjuja je primerna za ocenjevanje potreb po usposabljanju, vendar se lahko uporabi tudi na katerekoli točki evalvacijskega procesa. Če je tehnika vključena v ugotavljanje potreb po usposabljanju, sodelujejo v razgovoru predstavniki naročnika usposabljanja in predstavniki strokovnjakov, ki poznajo naročnikove potrebe. Tehnika se lahko uporabi med potekom programa usposabljanja, pri čemer se

S skupinskim intervjujem ocenjujemo predvsem potrebe po usposabljanju.

Slabost tehnike skupinskega intervjuja je nevarnost prevladovanja mnenja agresivnejših ali vplivnejših posameznikov nad mnenji posameznikov, ki ne želijo ali ne zmorejo odločno izraziti svojega mnenja. Da bi se izpraševalec izognil prevladi večine ali močnejših, mora zagotoviti ozračje popustljivosti, brez strahu pred posledicami, tako da določi stroga pravila sodelovanja in omogoči vsem udeležencem enakovredno udeležbo.

ugotavljajo njegove prednosti in slabosti ter potrebe po izboljšanju, ali pa na koncu programa (lahko tudi daljši čas po končanem programu), ko se preučujejo rezultati in vplivi programa (Patton, 1990: 336).

Tehnika nominalne skupine je bližja metodi Delphi. Obe metodi temeljita na nadzorovanem ustvarjalnem razmišljanju (angl. brainstorming) in ocenjevanju obravnavane teme. Temeljni postopek postavljanja vprašanj, ustvarjalni odgovori, združevanje odgovorov in dajanje povratnih informacij je enak kot pri metodi Delphi, vendar je omejen le na en sestanek sodelujočih.

ZDRUŽEVANJE METOD IN TEHNIK TER STRATEGIJA TRIANGULACIJE

Pogosto se zastavlja vprašanje o upravičenosti združevanja različnih metod in tehnik pridobivanja podatkov, zlasti če gre za metode in tehnike, ki temeljijo na različnih predpostavkah o predmetu preučevanja (pozitivistična

oziroma konstruktivistična paradigma). To vprašanje je povezano tudi z vprašanjem nadzora nad procesom zbiranja. Tako posamezni avtorji (Parlett in Hamilton, 1972, v: Easterby-Smith, 1995: 109–110) zastopajo mnenje,

da metode ne smejo biti različne, češ da bodo podatki, dobljeni v okviru ene znanstvene paradigme, nasprotovali podatkom, dobljenim v okviru druge paradigme, oziroma da ne bodo med seboj povezani imeli smisla. Zato naj ne

bi bilo dodatnih koristi od združene uporabe kvantitativnih in kvalitativnih metod ter tehnik. V nasprotju s tem prepričanjem pa druga skupina avtorjev (Clardy, 1997; Easterby-Smith, 1995; Hamblin, 1974; Patton, 1990) zagovarja sočasno uporabo obojih. Pri tem izhajajo iz dejstva, da nobena izmed metod oziroma tehnik ni tako celovita, da bi zagotovila optimalno uporabne ter kakovostne podatke in da je treba s kombinacijo več tehnik premostiti razlike. Še celo več, priporočajo uporabo katerihkoli metod in kombinacij, ki se pokažejo za najučinkovitejše pri doseganju raziskovalnih ciljev. Kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih metod ima prednost še posebej, kadar ima raziskava več namenov, čeprav je združevanje priporočljivo tudi v primeru enega samega namena, saj zagotavlja dopolnilen pogled na dogajanje. Združevanje različnih metod in tehnik zmanjšuje tudi možnost odklonov, značilnih za posamezne tehnike (Patton, 1990: 145).

Uporaba različnih tehnik zbiranja podatkov in različnih evalvacijskih strategij pri raziskovanju istega programa vključuje tudi strategijo triangulacije, ki je še posebej koristna pri analizi podatkov. Obstajajo štiri temeljne vrste triangulacije, ki pripomorejo k potrditvi pravilnosti in veljavnosti raziskave:

- **triangulacija metod**, ki preverja doslednost podatkov, dobljenih z različnimi kvantitativnimi in kvalitativnimi metodami zbiranja podatkov;
- **triangulacija virov**, ki pomeni preverjanje skladnosti podatkov, dobljenih iz različnih virov z isto metodo;
- **triangulacija analitikov**, pri kateri iste podatke preverja več neodvisnih analitikov;
- **triangulacija teorij/perspektiv**, ki pri razlaganju istih podatkov izhaja iz več teorij in različnih stališč (Patton: 1990: 464).

S kombiniranjem več opazovalcev, teorij, metod in virov podatkov je mnogo lažje zaobiti

Strokovnjaki menijo, da ne smemo mešati metod raziskovanja.

notranje odklone, ki se pojavljajo v raziskavah, temelječih na eni metodi, enem opazovalcu in eni teoriji (Denzin, 1970, v: Patton, 1990: 464). Vendar pomeni kombinacija več metod in strategij v praksi visoke stroške glede časa kot tudi finančnih sredstev oziroma drugih virov, zato je primernejše izbrati glede na okoliščine najustreznejšo metodo in jo dosledno izvesti, kot pa uporabiti več metod in upati, da bo ena izmed njih dala pričakovane rezultate.

SKLEPNE MISLI

Naloga razvoja kadrovskih virov je zagotavljati nenehno prilagajanje zaposlenih tehnično-tehnološkimi, organizacijskim, socialno-ekonomskim in drugim spremembam notranjega ter zunanjega organizacijskega okolja. S tem se zagotavlja stalen strokoven in osebnostni razvoj zaposlenih in smotrna uporaba kadrovskih virov, skladno z razvojnimi načrti, cilji in potrebami organizacije (Jereb, 1995: 294). Pri izvajanju svoje funkcije se kadrovski delavci srečujejo s številnimi problemi načrtovanja, razvijanja in ocenjevanja različnih razvojnih dejavnosti – kakšno usposabljanje je potrebno, kakšne učne dejavnosti so najprimernejše, ali je bil program uspešen itd.

Odgovori na ta vprašanja, ki ne izhajajo iz sistematičnega preučevanja razvojnih potreb organizacije, so zgolj ugibanja, ki lahko povzročijo več škode kot koristi. Sodobnega razvoja kadrovskih virov si ni več mogoče predstavljati brez skrbno načrtovanih raziskav, katerih rezultati so izhodišče načrtovanja, razvijanja ter vrednotenja razvojnih programov in programov usposabljanja.

Raziskava problematike kadrovskega razvoja dejansko pomeni zbiranje informacij, ki jih je mogoče uporabiti pri načrtovanju, razvijanju ter evalvaciji razvojnih programov in programov usposabljanja. S kakovostnim raziskovanjem sposobnosti zaposlenih in prihodnjih



razvojnih zahtev je mnogo lažje napovedovati in premagovati ovire, tako da so sredstva, porabljena za raziskavo in razvoj zaposlenih, povrnjena. Ker analiziranje in evalviranje postopkov razvoja kadrovskih virov potrjuje ne/učinkovitost politike in določa usmeritev k potrebnim spremembam, je takšna raziskava enako nujna in pomembna kot katerakoli druga raziskava v organizaciji.

LITERATURA

Bee, F.; Bee, R. (1994). Training Needs, Analysis and Evaluation. Institute of Personnel and Development. Exter: Short Run Press.

Clardy, A. (1997). Studying your workforce: applied research methods and tools for the training and development practitioner. London: Thousand Oaks; New Delhi: Sage.

Downs, S. (1985). Testing trainability. Philadelphia: NFER-Nelson.

Easterby-Smith, M. (1995). Evaluating Management Development, Training and Education. 3. izdaja, Aldershot: Gower.

Florjančič, J.; Jereb, J. (1998). Načrtovanje kadrov in njihov razvoj. V: Možina, S. (ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana: FDV. 29–74.

Guba E. G.; Lincoln Y. S. (1989). Fourth Generation Evaluation. Newbury Park etc.: Sage.

Hamblin, A. C. (1974). Evaluation Training Programs. Alexandria Va.: American Society for Training and Development.

Harrison, R. (1991). Training and Development. Institute of Personnel Management. London.

Honey, P.; Mumford, A. (1992). Manual of Learning Styles. 3. izdaja, P. Honey.

Jamšek, F. (1998). Ocenjevanje delovne uspešnosti. V: Možina, S. (ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana: FDV. 213–244.

Jereb, J. (1995). Celovito upravljanje kakovosti in sistem razvoja kadrov. Organizacija, št. 5. Kranj: FOV. 291–300.

Jereb, J. (1998). Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V: Možina, S. (ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana: FDV. 175–212.

Lipičnik, B.; Mežnar, D. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Macur, M. (1996). Evalvacija kulturne politike na področju gledališke dejavnosti. Magistrska naloga. Ljubljana: FDV.

Miglič, G. (1999). Pripovedni pristop k preučevanju organizacijskih sprememb in organizacijskega učenja v državni upravi. Neprofitni management, št. 1/2, letnik 2, Nova Gorica: Educa. 44–48.

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. 2. izdaja, Sage Publications.

Reid, M. A.; Barrington, H. (1996). Training Interventions. Employee Development. London: Institute of Personnel and Development.

Rothwell, W. J.; Kazanas, H. C. (1989). Strategic human resource development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Stufflebeum, D. L. (1983). The CIPP model for program evaluation. V: Madaus, G. F., Scriven, M.; Stufflebeum, D. L. (eds): Evaluation models: View points on educational and human services evaluation. Boston, MA: Kluwer-Nijhoff. 117–141.

Svetlik, I. (1995). Kakovost delovnega življenja. V: Svetlik, I. (ur.): Kakovost življenja v Sloveniji. Ljubljana: FDV. 161–182.

Svetlik, I. (1998). Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V: Možina, S. (ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana: FDV. 75–106.

¹ Za znanstveno raziskavo so značilne tehnična kakovost, metodološka doslednost in usmerjenost k sklepom. Značilnosti oziroma njena merila so predvsem veljavnost, zanesljivost, merljivost in možnost posploševanja. Poleg tega je znanstvenoraziskovalni proces že na začetku zastavljen tako, da čimbolj zmanjša možnosti napak v vseh fazah raziskovalnega projekta. Teoretično-znanstveno raziskavo tako opredeljujejo predvsem: osnovni namen raziskave je testiranje hipotez, izhajajočih iz teorije, pri čemer so uporabljene eksperimentalne in kvazi eksperimentalne raziskovalne oblike; izvedba raziskave je strogo nadzorovana, kar zmanjšuje nevarnost neveljavnosti; vzorec preučevanja je najpogostejše izbran na slepo in predstavlja širšo populacijo; za primerjavo razlik v rezultatih med kontrolno in eksperimentalno skupino so podatki statistično analizirani; ugotovitve so združene v poročilu, ki je običajno objavljeno oziroma predstavljeno javnosti.

² Ta stopnja je izjemno pomembna, vendar je večina organizacij, predvsem tistih, ki nimajo lastnih centrov in ustrezno izobraženih kadrov za usposabljanje zaposlenih, ne izvaja ali pa vsaj ne v celoti. Organizacije se najpogostejše odločijo za »nakup« že uveljavljenih programov usposabljanja. Če zahtevanih programov ni na trgu oziroma jih je treba prilagoditi ali izdelati povsem na novo (angl. tailor made program), je seveda nujno, da organizacija tudi v tej fazi tesno sodeluje z oblikovalcem, izvajalcem in organizatorjem usposabljanja.

³ Tudi ugotavljanje in ocenjevanje potreb usposabljanju, ki je v naši opredelitvi predstavljeno kot prva stopnja raziskave, nekateri avtorji razvrščajo med evalvacije (na primer Herman, Morris, Fitz-Gibbon, 1990, v: Macur, 1996: 28).

⁴ Uporabna raziskava na področju usposabljanja in razvoja vključuje zbiranje informacij, potrebnih v fazah načrtovanja, oblikovanja in evalviranja programov usposabljanja.

⁵ Primer: po intervjujih z več vodstvenimi delavci je treba določiti, katere specifične spretnosti morajo biti vključene v njihovo usposabljanje ali koliko udeležencev usposabljanja uporablja novo znanje ter spretnosti po vrnitvi na delovno in za katero znanje gre oziroma za katere spretnosti.

⁶ Na primer: ali se povezuje kategoriji »spodbujanja« in »konstruktivna povratna informacija«, ali je znanje povezano s samozavestjo, ali posamezne kategorije sprožajo druge oziroma ali vplivajo nanje, povezava med poznavanjem delovnega postopka in usposabljanjem?

⁷ Za zbiranje zgodb in anekdot, tudi tistih, povezanih z izkušnjami posameznikov o posameznih seminarjih, tečajih ipd., je zelo uporaben tako imenovani pripovedni pristop k raziskovanju. Pristop, ki je od 90. let pogost pri raziskovanju organizacijskega učenja, izhaja iz predpostavke, da zaposleni oblikujejo o svoji organizaciji različne predstave, ki so posledica razlik med njimi samimi. Raziskovanje temelji na tehniki pripovedovanja zgodb, s katero raziskovalec zbira podatke iz različnih plasti organizacijske strukture in se pri tem še posebej usmerja na njihovo raznovrstnost in nasprotja (Miglič, 1999: 44–48).

⁸ Pri usposabljanju, pri čemer je poudarek na izboljšanju odnosov med na primer javnimi uslužbenci in strankami, rezultati testa (ali drugega preizkusa znanja in dobljenih spretnosti) niso dovolj. Šele z opazovanjem in ugotavljanjem mnenja strank je mogoče dobiti pravo podobo o učinkovitosti usposabljanja. Načelo pridobivanja informacij iz več virov je tako imenovana triangulacija.

⁹ Takšen je primer Honeyjev in Mumfordov vprašalnik (1982) za ugotavljanje učnih stilov (angl. learning style questionnaire – LSQ), ki je izrazito kvantitativna metoda zbiranja podatkov. Podatki so zapisani kot numerične vrednosti, pri čemer proces zapisovanja ne more biti spremenjen, ne da bi pri tem prišlo do neveljavnosti celotnega vprašalnika. Njegovi rezultati so namenjeni ugotavljanju povsem kvalitativnih vidikov, na primer načinu učenja posameznikov, učnih prednosti skupine, razumevanju učnih procesov.

¹⁰ Ker so metode in tehnike družboslovne raziskave in še posebej evalvacije opisane v obsežni domači in tuji literaturi (Bee in Bee, 1995; Clardy, 1997; Easterby-Smith, 1995; Florjančič, Jereb, 1998; Harrison, 1991; Lipičnik, 1998; Patton, 1990; Svetlik, 1998), bodo v prispisku povzete le metode in tehnike, ki jih literatura najpogosteje priporoča.

¹¹ To je tako imenovani Hawthornski učinek. Hawthornski eksperiment se nanaša na večletne poizkuse v 20. in 30. letih v družbi Hawthorne Works, Western Electric Company, Chicago (Bee in Bee, 1995: 83), pri katerih se je produktivnost opazovane skupine zaposlenih povečala predvsem zaradi pozornosti, ki so jo njim in njihovem delu namenili raziskovalci, in manj zaradi spremenjenih delovnih razmer (na primer svetloba).

¹² Downsova (1985: 76) na primer navaja popravljanje čevljev. Potem ko kandidat dobi osnovna navodila, kako popraviti peto, mora sam, brez dodatnega usmerjanja, opraviti popravilo. Ocenjevalec ga pri tem opazuje in točkuje. Proces je namenjen ocenjevanju, kako dobro si kandidat zapomni navodila in kako jih izvaja.

¹³ Literatura navaja tudi druge razvrstitve intervjujev

glede na tipe oziroma njihove značilnosti, na primer zaprti, strukturirani, odprti in deljeni intervju (Easterby-Smith, 1995: 94–97).

¹⁴ V angleškem jeziku se tehnika imenuje »critical incident technique (CIT)«, pri čemer besedo »critical« prevajamo kot ključen. Beseda kritičen ima namreč v slovenskem jeziku negativni predznak, kar pa nikakor ni namen angleškega izraza. Slednji se nanaša na vse dogodke, ki so v določenih okoliščinah odločilno vplivali na razvoj dogodkov ne glede na to, ali so bili pozitivni ali negativni.