

Kristina Ferjančič in Andreja Petrovčič

## METODA USPEŠNEGA PRIMERA

*»Metoda uspešnega primera je prispevala svež pogled na evalvacijo izobraževanj, saj z uporabljenimi tehnikami dobimo drugačne rezultate kot pri drugih metodah. Meniva, da metoda predstavlja ekonomičen način pridobivanja povratne informacije o vpeljani spremembi in tako organizacijam omogoča spremljanje učinkov in rezultatov svojih aktivnosti. Čeprav na prvi pogled deluje preprosta, pa je pri izvajanju potreben objektivni pristop ter veliko previdnosti, če želimo, da so pridobljeni rezultati zanesljivi in veljavni.«*

---

**M**etoda uspešnega primera (angl. *success case method*) se uporablja za ovrednotenje programa, treninga, izobraževanja ali urjenja – ko želimo preveriti uspešnost izvajanja neke dejavnosti. Robert O. Brinkerhoff (2003) je svoje življenjsko delo posvetil razvijanju postopkov, ki bi pripeljali do uspešnega ovrednotenja, ne le po končanem izobraževanju, ampak tudi po uvedbi sprememb v delovni organizaciji. Zavedal se je, da imajo vodje organizacij relativno malo časa in denarja za ta korak v postopku uvajanja novih pobud znotraj organizacije. Zato je razvil metodo, ki naj bi bila enostavna za izvedbo, časovno in finančno ekonomična ter učinkovita za ugotavljanje uspešnosti sprememb v organizaciji. Metoda uspešnega primera temelji na predpostavki, da bo vsaka nova pobuda, ne glede na njeno učinkovitost v praksi, vedno vključevala tako uspehe kot poraze. Z metodo želimo odkriti najbolj uspešne in neuspešne vidike pobude ter šele potem razkriti z dokazi podkreppljeno zgodbo v ozadju (Engholm, 2016).

Z uporabo te metode želimo odgovoriti na naslednja štiri vprašanja (Brinkerhoff, 2003):

- Kaj se resnično dogaja? S tem poskušamo dobiti odgovor na vprašanje, kdo uporablja določene pristope (pridobljene med izobraževanjem/usposabljanjem) in na kakšen način (uspešno/neuspešno). Kdo novih pristopov ne uporablja? Ali sploh kdo uporablja določene pristope – katere da in katerih ne? Kdo in koliko ljudi jih uspešno (ne)uporablja?
- Kateri rezultati so bili doseženi oziroma ali so sploh bili? Kaj se dejansko izvaja in kateri cilji so bili doseženi, kateri pa ne?
- Kakšna je bila cena pridobivanja rezultatov oziroma kako dragoceni so naši rezultati? Kolikšen je bil strošek izvedbe? Ali je pridobivanje rezultatov dražje od njihove dejanske vrednosti?
- Na kakšen način lahko izboljšamo trening? Kaj lahko še naredimo, da se bo uporabljena tehnika bolj uporabljala?

Metoda uspešnega primera je kvalitativna metoda (združuje analizo ekstremnih skupin in študijo primera), saj temelji na zgodbah ocenjevalcev. Skozi pripovedovalčeve zgodbe lahko uvidimo njegove želje, interese, prav tako pa se izrazijo tudi čustva, ki naj bi bila močan napovednik uporabe določene tehnike oziroma metode v praksi. Skozi zgodbe lahko lažje preverimo resničnost pripovedovalčeve pripovedi. Najprej z dokumentiranjem dobrih in slabih praks po neki spremembi v organizaciji ali izobraževanju odkrijemo pozitivne in negativne vidike te spremembe (npr. izobraževanja). Po intervjuju ocenjevalci preverijo resničnost pripovedovalčeve zgodbe z zbiranjem dokazov o njegovem vedenju ali rezultatih v organizaciji (preverijo npr., ali se je povečala prodaja produkta). Posledično se z zbiranjem dokazov o resničnosti zgodb poveča objektivnost metode. Metoda uspešnega primera se razlikuje od tipičnih kvantitativnih metod v tem, da se ne osredotoča na povprečje, ampak nameroma išče najboljše in najslabše primere (Brinkerhoff, 2003).

---

## NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Leta 1959 je Kirkpatrick oblikoval enega od najbolj uspešnih modelov za merjenje uspešnosti izobraževanj, programov, usposabljanj in

dejavnosti, ki se izvajajo v organizacijah (glej poglavje *Kirkpatrickov model za merjenje učinkovitosti usposabljanj*). Njegov štiristopenjski model (merjenje uspešnosti na ravni reakcij, učenja, vedenja in rezultatov) je postal osnova drugim modelom (Rutnik, 2016), ki so se razvili pozneje. Izkazalo se je, da Kirkpatrickova ideja v praksi povzroča težave, saj je preverjanje uspešnosti izobraževanj na vseh štirih ravneh precej drago in časovno zamudno. Zato večina izvajalcev usposabljanj običajno ne izpelje faze vrednotenja dlje od druge stopnje – stopnje učenja. Kljub temu pa Kirkpatrickova kvantitativna metoda daje zanesljive in veljavne rezultate. Brinkerhoff se je na osnovi Kirkpatrickove metode odločil ustvariti novo, uporabnejšo metodo, s katero bi v krajšem času in z nižjimi stroški prišli do enako zanesljivih rezultatov.

Od drugih metod se razlikuje po tem, da temelji na kvalitativni analizi. Brinkerhoff je svojo metodo uspešnega primera razvijal vse od leta 1987 dalje ter jo s sodelavci ves čas izvajal in preverjal njeno uspešnost v praksi. Leta 2003 je napisal tudi knjigo, v kateri je postavil temelje za razumevanje metode. Metoda uspešnega primera se večkrat uporablja za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti programov v praksi in jo izpopolnjujejo še danes (Engholm, 2016).

## ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Metoda uspešnega primera se uporablja za presojanje učinkovitosti treningov, izobraževanj, programov, sprememb znotraj organizacij na zelo različnih področjih. Izkazalo se je, da gre za uporabno oceno in presojo učinkovitosti različnih programov (Choi in Lee, 2011). Je hitra, ekonomična in uspešna metoda, ki razlikuje med učinkovitimi in neučinkovitimi izobraževanji in treningi oziroma med boljšimi in slabšimi uvedenimi spremembami. Odkrite neučinkovite dele je priporočljivo v nadaljevanju izključiti. Rezultati metode so predstavljeni na zanimiv in jasn način, tako da jih lahko razumejo ocenjevalci, ocenjevalci in naročniki. Metoda omogoča razumevanje, zakaj se določene stvari znotraj programa niso obnesle v praksi (Brinkerhoff, 2003).

Danes se metoda uporablja na mnogih področjih. C. L. S. Coryn, D. C. Schröter in C. E. Hanssen (2009) so z metodo uspešnega primera

presojali učinkovitost programa socialne službe, ki se je trudila zmanjšati brezposelnost in brezdomstvo. Chan, Dongwon, Wooseok in Jaeeun (2017) so po zgledu korejske študije (Lee, Choi in Park, 2013) v svoji raziskavi uporabili metodo uspešnega primera za ovrednotenje programov v javnem sektorju, Wu, Lo in K. F. Tsai (2019) pa so jo uporabili za ugotavljanje različnih vidikov izobraževanja, ki pozitivno vplivajo na nadarjene učence z motnjami avtističnega spektra. V Koreji uporabljajo omenjeno metodo za preverjanje učinkovitosti treningov, ki potekajo med oblikovanjem odbora za industrijske spretnosti (Moon, Ryu in Jeon, 2019), uporabljena pa je bila tudi za preverjanje učinkovitosti programa za razvoj vodenja v eni od svetovnih bank (Engholm, 2016).

Prav tako se metoda uporablja na področju zdravstva in preventive. Olson, M. B. Shershneva in M. Horowitz-Brownstein (2011) so preverjali napredek, ki so ga imela različna izobraževanja na področju zmanjšanja kajenja, Medina in sodelavci (2015) pa so v svoji študiji preverjali učinkovitost dveh treningov, s katerimi so želeli izboljšati zdravstveno stanje v Portoriku.

Stufflebeam (2001) poudarja, da z metodo relativno hitro pridobiš pomembne informacije za izboljšanje programa. Engholm (2016) pa je naredil v svoji študiji še korak dlje, saj je udeležence prosil, da podajo tudi svoje mnenje o uporabljeni metodi. Z mnenjem udeležencev je odkril vrsto pomanjkljivosti metode, med drugim vprašanje o etičnosti vključitve notranjih ocenjevalcev (npr. zaposlenih v banki), saj je v tem primeru ocenjevanec lahko neiskren v svojih odgovorih. Kljub temu je bila večina udeležencev zadovoljna z rezultati metode, saj so dobili jasno sliko, kaj so se v izvedenem programu naučili in česa ne. Posledično se je nekaterim zvišalo zavedanje o pomembnosti izvedenega programa. Zaradi vključenosti v raziskavo je večina udeležencev menila, da je v izobraževalnem procesu uporaba vrednotenja ključna. Med drugim so udeleženci povedali, da so imeli višjo motivacijo za sodelovanje v primerjavi s preteklimi izkušnjami (na primer pri Kirkpatrickovem modelu, ko so morali odgovoriti, kakšno je bilo njihovo vedenje po treningu).

## PREDSTAVITEV METODE

### KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen metode uspešnega primera je ugotoviti, kakšni so uspešni in neuspešni vidiki določene spremembe znotraj procesa učenja, ki so za določeno delovno organizacijo lahko učinkoviti oziroma neučinkoviti. Učinkovite vidike obdržimo v programu, neučinkovite pa iz njega odstranimo (Brinkerhoff, 2003).

### ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda uspešnega primera je bila sprva oblikovana za interese profitnih organizacij (mala in velika podjetja; npr. za vrednotenje izobraževanj zaposlenih, vodij) (Brinkerhoff, 2003). Pozneje se je v praksi njena uporaba zelo razširila in se začela pojavljati na področju ugotavljanja varnosti v živilskih industrijah, v neprofitnih socialnih organizacijah (Coryn idr., 2009) ter na področju izobraževanja (Pine, 2006). Danes se uporablja na vseh področjih, kjer poteka ocenjevanje izvedenih postopkov (Brinkerhoff, 2003). Sklepamo lahko, da je namenjena vsem zaposlenim, učencem in drugim udeležencem, ki se udeležijo nekega izobraževalnega programa, treninga, usposabljanja ali sodelujejo v določeni spremembi znotraj organizacije.

### KAKO METODO IZVEDEMO?

Preden ovrednotimo program, se mora usposabljanje najprej zaključiti. Metoda uspešnega primera je v osnovi sestavljena iz petih korakov (Brinkerhoff, 2003). V nadaljevanju bo predstavljena z vidika usposabljanj na delovnem mestu, vendar lahko enak postopek prenesemo tudi na druga področja.

#### *1. korak: osredotočanje in načrtovanje metode uspešnega primera*

Usmerimo se na razjasnitev in razumevanje, kaj želimo doseči z raziskavo. Nato moramo skrbno oblikovati načrt raziskave, ki vključuje določitev namena raziskave, ciljev, ciljne populacije, izvajalcev oziroma

ocenjevalcev v raziskavi, virov, ki so potrebni za izvedbo raziskave, časovnega okvira (odvisno od kompleksnosti raziskave – lahko od enega tedna do enega meseca ali več), uporabljenih strategij (npr. kako bomo poročali o rezultatih).

## ***2. korak: ustvarjanje »modela učinka«***

Model učinka določa, kako naj bi bil videti uspeh, če nek program ali pobuda v organizaciji resnično deluje – npr. uspešna vedenja in rezultate, ki bi jih dobili, če bi nek program deloval v praksi. Na podlagi tega modela lahko v naslednjem koraku sestavimo vprašanja. Za lažjo predstavbo: če želimo ovrednotiti nek izobraževalni program na področju programiranja, moramo najprej razumeti, kakšni in kateri načini programiranja so v praksi uspešni. Lahko je nek način programiranja, ki je bil predstavljen na izobraževanju, popolnoma neustrezen. Posledično po zaključku izobraževanja udeleženci ne bodo uspešni pri programiranju. Z oblikovanjem modela učinka, ki vključuje uspešne načine programiranja, postavimo temelje naslednjemu koraku – empiričnemu iskanju uspešnih in neuspešnih udeležencev. Če ne uspemo prepoznati, kakšni načini programiranja so uspešni v našem modelu učinka, je metoda uspešnega primera neuporabna.

Brinkerhoff (2003) je razvil lasten način oblikovanja modela učinka. Oblikoval je tabelo (tabela 1), v kateri pred raziskavo v prvi stolpec vpišemo sposobnosti (znanja, veščine), ki jih bo udeleženec v izobraževanju pridobil, v zadnji oz. četrti stolpec pa vpišemo cilje naročnika. Drugi in tretji stolpec izpolnimo po izvedeni raziskavi. V drugi stolpec vpišemo vedenja, ki so se izrazila pri udeležencih po izobraževanju, v tretji stolpec pa rezultate, ki so se pokazali kot posledica uporabljenih znanj, veščin.

## ***3. korak: oblikovanje in izvedba ankete***

Pri tem koraku oblikujemo anketo, ki bo dobro ločila med uspešnimi in neuspešnimi udeleženci nekega programa. Zanima nas, kdo od udeležencev uporablja določena znanja oziroma veščine, ki se jih je naučil med izobraževanjem ali usposabljanjem in je zaradi njih bolj uspešen v praksi.

V praksi se najpogosteje uporablja anketa le z nekaj vprašanji, ki ločuje med udeleženci, ki so uspešni pri svojem delu, in tistimi, ki niso

(Brinkerhoff, 2003). Anketa vsebuje seznam ključnih vedenj, nalog, pripomočkov, ki jih raziskovalec povezuje z uspehom udeleženca kot posledico udeležnosti nekega izobraževanja. Udeleženci morajo poročati, katere od teh vedenj, znanj, pripomočkov uporabljajo, kako pogosto in ali dosegaajo boljše rezultate na delovnem mestu. Udeleženci odgovarjajo na različnih merskih lestvicah. Avtor priporoča, da anketo posredujemo udeležencem na e-poštni naslov, saj je to najcenejši in hiter način za zbiranje njihovih odgovorov. Ko dobimo rezultate, oblikujemo točkovno shemo in nato razvrstimo udeležence od najbolj do najmanj uspešnih. Koliko točk v shemi bomo pripisali določenemu vedenju, je odvisno od pozameznikovega vpliva na uspešnost. Nekateri avtorji točkovno shemo oblikujejo že pred apliciranjem ankete (npr. Engholm, 2016; Johnson, 2016; Medina idr., 2015).

Dolžina in kompleksnost ankete je odvisna od potrebnih informacij, ki jih želimo pridobiti. Anketa bo daljša in zato tudi kompleksnejša, če želimo identificirati različne dejavnike, ki se povezujejo z uspehom ali pa če želimo ugotoviti, na katerih delovnih mestih v organizaciji se uspeh najbolj odraža. Včasih je treba oblikovati več anket, če želimo analizirati uspeh na različnih delovnih mestih. V praksi avtor priporoča, naj anketa vsebuje 5–8 vprašanj (Brinkerhoff, 2003).

Brinkerhoff (2003) dodaja, da je v nekaterih primerih izvedba raziskave nepotrebna. Ko se nek program zaključi, lahko vprašamo nadrejene, kdo od udeležencev uporablja naučeno znanje in kdo ne. Posledično dobimo vzorec udeležencev, ki ga iščemo v tem koraku.

#### *4. korak: izvedba intervjuja ter dokumentacija uspešnih in neuspešnih primerov*

Ta korak zahteva največ časa, hkrati pa pridobimo najpomembnejše informacije v raziskavi. Po analizi rezultatov ankete izberemo udeležence v ekstremnih skupinah (najbolj in najmanj uspešne) in z njimi izvedemo intervju. Priporočena je uporaba strukturiranega intervjuja z odprtim tipom vprašanj. Ta tip vprašanj omogoča, da odkrijemo informacije, ki jih morda nismo pričakovali. Na ta način dokumentiramo specifične in osebne načine uporabe nekih vedenj, ki so se v praksi izkazala kot (ne)uspešna. Čeprav mora biti intervjuvanec svoboden pri podajanju odgovorov, pa moramo vprašanja vnaprej dobro strukturirati. Le na tak način bomo

zajeli vse dimenzije uspeha (te določimo v drugem koraku) ter zagotovili verodostojnost in točnost zgodb. Pri oblikovanju vprašanj moramo upoštevati dejavnike okolja (pomoč mentorja, ustreznost pripomočkov, spodbude s strani nadrejenih), ki bi lahko vplivali na uspešnost udeležencev. Izvajalci intervjujev morajo biti zato dobro izurjeni – tako pri oblikovanju vprašanj kot pri izvedbi intervjuja. Intervju naj ne bi trajal dlje kot 45 minut (Brinkerhoff, 2003).

Intervju je sestavljen iz dveh delov. Cilj prvega dela je ugotoviti, ali intervjuvanec sploh uporablja znanje, pridobljeno na izobraževanju. V drugem delu nato dokumentiramo uspešno vedenje na delovnem mestu prek primerov, ki jih navedejo udeleženci. Z navedenimi primeri posredno identificiramo tudi dejavnike, ki so pripeljali do uspeha. V zadnji fazi mora ocenjevalec še analizirati, katera vedenja so pripeljala do uspešnega vedenja udeležencev in kako se povezujejo s pridobljenim znanjem na izobraževanju (Brinkerhoff, 2003).

### *5. korak: posredovanje rezultatov, zaključkov in priporočil*

Rezultate predstavimo jedrnato, jasno in razumljivo (brez strokovnih izrazov). Prav tako je priporočljivo, da posredovanje rezultatov poteka v živo, saj na ta način lažje razrešimo nejasnosti in pridobimo pozornost naslovnikov (v določenih delovnih organizacijah lahko zaradi preobremenjenosti vodstva poročilo pristane v košu za smeti). Med pogovorom moramo osvetliti morebitne pomanjkljivosti izobraževanj in predlagati različne rešitve (Brinkerhoff, 2003).

## PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju predstavljamo hipotetični primer izvedbe metode uspešnega primera po zgoraj opisanih korakih. Zamislimo si organizacijo, ki se ukvarja z oceno izobraževanj in pri svojem delu večkrat uporablja metodo uspešnega primera. Omenjeno organizacijo kontaktira podjetje, ki se ukvarja z izdelavo jahalnih sedel. Na tržišču se je pojavila nova tehnika izdelave sedel za ježo, ki naj bi omogočala hitrejšo izdelavo sedel, nižjo porabo finančnih sredstev za njihovo izdelavo in skrajšanje procedur, ki so potrebne za izdelavo. V podjetju, ki sedla izdeluje,



se je pojavila potreba po izobraževanju zaposlenih, da bi sedla lahko izdelovali po novi učinkovitejši tehniki. Kljub visokim stroškom so se zaposleni izobraževanja udeležili. Izobraževanje je sčasoma postalo preveliko finančno breme za podjetje, dohodki podjetja pa se niso bistveno povečali. Podjetje je zato zanimalo, ali je še vedno smiselno nadaljevati z izobraževanjem zaposlenih.

### *1. korak: osredotočanje in načrtovanje metode uspešnega primera*

Oblikujemo raziskavo po metodi uspešnega primera, katere namen je ugotoviti, ali je izobraževanje o novi tehniki izdelave sedel smiselno in učinkovito. Cilj je razjasniti, ali med zaposlenimi obstaja kdo, ki bi z uporabo nove tehnike uspel izdelati sedlo hitreje in z nižjimi stroški. Ciljna populacija so zaposleni, ki so se udeležili izobraževanja. Izvajalci metode uspešnega primera bodo izurjeni strokovnjaki iz organizacije, ki se posveča oceni vpeljanih sprememb, ter eden od inženirjev iz naročniškega podjetja, ki ima znanje o izdelavi sedel ter bo pomagal pri oblikovanju ankete in intervjuja. Časovni okvir raziskave je štirinajst dni. V prvem tednu bo potekalo anketiranje zaposlenih, ki bo pomagalo razločiti med neuspešnimi in uspešnimi udeleženci izobraževanja. V drugem tednu bo z omenjenima skupinama uspešnih in neuspešnih izveden intervju. Stroški raziskave bodo približno 1000 evrov.

### *2. korak: ustvarjanje »modela učinka«*

Uspeh v podjetju bi pomenil znižano porabo stroškov za izdelavo sedel, skrajšan čas, ki je potreben za izdelavo enega sedla, in razbremenitev zaposlenih tako, da bi skrajšali korake pri izdelavi sedla. Vse to naj bi zagotavljala nova tehnika. V tabeli 1 so predstavljeni začetni koraki pri oblikovanju modela učinka. Srednja dva stolpca se izpolni po izvedeni raziskavi, ko imamo podatke o vedenjih in rezultatih zaposlenih.

Tabela 1: »Model učinka«, ki določa, kako naj bi bil videti uspeh.

SPOSOBNOSTI	VEDENJE	REZULTATI	CILJI PODJETJA
Hitro izvajanje nove tehnike			Znižanje stroškov izdelave sedel
Poznavanje procedur, ki so potrebne za izdelavo sedla			Skrajšanje časa, ki je potreben za izdelavo sedla
Poznavanje pripomočkov, ki se uporabljajo med samo tehniko			Skrajšanje korakov pri izdelavi sedla
Učinkovito upravljanje s strojno opremo			
Sprotno spremljanje napredka			

### 3. korak: oblikovanje in izvedba ankete

Glede na znanje, ki je potrebno za uporabo nove tehnike pri izdelovanju sedel, se oblikuje kratko anketo, ki jo zaposleni izpolnijo v nadaljevanju. Zaposleni v anketi označijo odnos med pridobljenim znanjem na izobraževanju ter njegovo uporabo v praksi.

Tabela 2: Primer ankete, s katero poiščemo najboljše in najslabše primere.

Označite črko pred trditvijo, ki najbolje opisuje vaš odnos med pridobljenim znanjem na izobraževanju ter njegovo uporabo v praksi:

- a) Med izobraževanjem sem se naučil nekaj novega in to uporabljam med delom ter dosegam boljše rezultate.
- b) Med izobraževanjem sem se naučil nekaj novega in to uporabljam pri delu, vendar nisem dosegel še nobenih boljših rezultatov.
- c) Med izobraževanjem sem se naučil nekaj novega, vendar tega še nisem uporabil pri delu.
- d) Med izobraževanjem sem se naučil nekaj novega, vendar menim, da mi novo znanje ne bo koristilo pri delu.
- e) Na izobraževanju se nisem naučil ničesar novega.

Glede na odgovore razdelimo zaposlene v dve skupini. V prvi skupini so uspešni udeleženci izobraževanja, ki so v tabeli označili prva dva odgovora (a ali b). V drugi skupini so neuspešni udeleženci, ki so v tabeli označili zadnja dva odgovora (d ali e). Odgovor c izpustimo, saj predstavlja povprečje, ki nas pri metodi uspešnega primera ne zanima.

#### ***4. korak: izvedba intervjuja in dokumentacija uspešnih in neuspešnih primerov***

V naslednjem koraku sledi izvedba strukturiranega intervjuja. V nadaljevanju so naštetih primeri vprašanj, na katere bi morali odgovoriti uspešni in neuspešni zaposleni v podjetju. Vprašanja so sestavljena v sodelovanju z inženirjem iz podjetja:

- Kakšne tehnike ste se naučili na izobraževanju?
- Kje jo uporabljate med svojim delom?
- V katerih primerih uporabljate novo znanje?
- Kako vam je uporaba nove tehnike prinesla boljše rezultate?
- Kje opazate razlike v primerjavi s prej uporabljenimi tehnikami?
- Imate dokaze, da ste dosegli boljše rezultate z uporabo nove tehnike?
- Kakšnim stroškom ste se izognili z uporabo nove tehnike?
- Kako in na kakšen način vam je nova tehnika olajšala delo?

Na tem mestu je treba poudariti, da vsem intervjuvancem postavimo ista vprašanja ter v enakem vrstnem redu. Izvajalci intervjujev pogovor snemajo in po njem naredijo transkript. Iz odgovorov nato izpišemo uspešne primere in dejavnike, zaradi katerih je prišlo do uspešno izvedenih primerov uporabe nove tehnike. Prav tako si izpišemo neuspešne primere ter dejavnike, ki so vplivali na to, da do uporabe nove tehnike za izdelavo sedel ni prišlo.

### *5. korak: Posredovanje rezultatov, zaključkov in priporočil*

Po analizi rezultatov intervjuja vodstvo podjetja prejme poročilo, da se lahko odloči, ali je z izobraževanjem smiselno nadaljevati ali ne. Pomembno je, da se v poročilu ohrani anonimnost udeležencev (pri poročanju ne uporabljamo imen zaposlenih). Priporočljivo je, da se vodstvu rezultate predstavi osebno na sestanku, poleg rezultatov lahko podamo tudi priporočila za spremembe.

## VLOGA PSIHologa

Kakšna je vloga psihologa znotraj organizacije, ki se odloči za uporabo metode uspešnega primera? Metoda se naslanja na principe znanstvenega raziskovanja (Brinkerhoff, 2003), zato lahko psiholog s svojimi poklicnimi znanji in kompetencami uspešno načrtuje in izvede vse korake metode (osredotočanje in načrtovanje metode uspešnega primera, ustvarjanje »modela učinka«, priprava anketnega vprašalnika, objektivno vodenje strukturiranega intervjuja, pisanje poročila ter interpretacija in predstavitev rezultatov) ter poskrbi za njeno objektivnost, zanesljivost in veljavnost.

Vloga psihologa, ki v kadrovski službi skrbi za razvoj in usposabljanje zaposlenih, je tudi izbira izobraževanj, ki so učinkovita in niso sama sebi namen. Delodajalci namreč pričakujejo, da so učinki izobraževanja večji od vložka v usposabljanje, ki so ga namenili svojim zaposlenim. Psiholog lahko s pomočjo izvedbe metode uspešnega primera potrdi doprinos usposabljanja ter s tem upraviči v izobraževanje vložena sredstva oziroma delodajalcu utemelji, zakaj usposabljanja ni smiselno nadaljevati ali v prihodnje ponoviti.

## PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pri metodi uspešnega primera lahko kljub ustrezni pripravi in previdnosti pridobimo pristranske podatke, saj interpretiramo izključno rezultate udeležencev v ekstremnih skupinah in ne vključimo podatkov celotnega vzorca udeležencev. Včasih se metoda uporablja za ugotavljanje kompleksnejših odnosov med rezultati izobraževanja in uspehom. Posledično je čas trajanja metode daljši, kar za organizacijo pomeni večje finančne obremenitve.

Metodo uspešnega primera je primerno uporabiti v primeru enostavnejše ocene izobraževanj, usposabljanj ali sprememb na delovnem mestu. Ključna je tudi usposobljenost izvajalcev raziskave, saj lahko le z izurjenostjo dosežemo ustrezno objektivnost raziskave in zmanjšamo tveganje za pojav napak merjenja.

---

## LITERATURA

- Brinkerhoff, R. O. (2003). *The Success Case Method: Find out quickly what's working and what's not*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Chan, L., Dongwon, J., Wooseok, K. in Jaeun, L. (2017). Evaluating training for new government officials: A case study using the Success case method. *Public Personnel Management*, 46(4), 419–444.
- Choi, Y. in Lee, C. (2011). An exploring of critical success factors affecting training transfer using the success case method. *The Study of Vocational Education*, 30, 303–326.
- Coryn, C. L. S., Schröter, D. C. in Hanssen, C. E. (2009). Adding a time-series design element to the success case method to improve methodological rigor: An application for non-profit program evaluation. *American Journal of Evaluation*, 30, 80–92.
- Engholm, K. R. (2016). A meta-evaluation of the success case method applied to a leadership development program. Dissertation abstracts international section A: Humanities and Social Sciences. *ProQuest Information & Learning*. Dostopno na <https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1826829834>
- Johnson, R. S. (2016). Creative minds abroad: How design students make meaning of their international education experiences. Dissertation abstracts international section A: Humanities and Social Sciences. *ProQuest Information & Learning*. Dostopno na [s https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1807437270](https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1807437270)

- Lee, C., Choi, Y. in Park, H. (2013). A study on facilitating factors and barrier factors influencing on training transfer: By success case method. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 15, 58–84.
- Medina, L., Acosta-Pérez, E., Velez, C., Martínez, G., Rivera, M., Sardiñas, L. in Pattatucci, A. (2015). Training and capacity building evaluation: Maximizing resources and results with Success Case Method. *Evaluation and Program Planning*, 52, 126–132.
- Moon, H., Ryu, D. in Jeon, D. (2019). The evaluation of learning transfer of industry skills council (ISC) training programs using success case method: Reinforcing role and function of ISC. *European Journal of Training and Development*, 43(5–6), 570–591.
- Olson, C. A., Shershneva, M. B. in Horowitz-Brownstein, M. (2011). Peering inside the clock: Using success case method to determine how and why practice-based educational interventions succeed. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 31, S50–S59.
- Pine, C. K. (2006). *Developing beginning teachers' professional capabilities in the workplace: An investigation of one California county's induction program using the success case method*. UMI Dissertation Publishing.
- Rutnik, J. (2016). *Posebnosti merjenja uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih v farmacevtski panogi* (diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Wu, I. C., Lo, C. O. in Tsai, K. F. (2019). Learning experiences of highly able learners with ASD: Using a success case method. *Journal for the Education of the Gifted*, 42(3), 216–242.

## SUCCESS CASE METHOD

The success case method (SCM) was design by Robert O. Brinkerhoff in 1987. It is a process to evaluate the effects and ley factors of any training, focusing on the characteristics of the most successful cases. This approach provides information about what worked and what did not, which results were achieved, what is the value of the results and how could the training be improved. The author identified five steps to be followed in planning a success case study: 1) Focusing and planning a success case study; 2) Creating an “impact model” that defines what success should look like; 3) Designing and implementing a survey to search for best and worst cases; 4) Interviewing and documenting success cases; 5) Communicating findings, conclusions and recommendations to clients. This method is used to determine in a fast and simple way which parts of a training programme work well enough, which parts need revision and which should be left out. This evaluation

approach has been widely adopted by major corporations with great success. Although the SCM has been designed for profit-based settings, many researchers apply it in other areas like education, health, social services and the public sector. This method can be biased, however, because it looks for the most (and least) successful participants and disregards the average.