

Metode prikupljanja podataka u procesu razvoja orgnaizacije

Ivančić, Ivona

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:511232>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-04**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

IVONA IVANČIĆ

**METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA U PROCESU
RAZVOJA ORGANIZACIJE**

Diplomski rad

Pula 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

IVONA IVANČIĆ

**METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA U PROCESU
RAZVOJA ORGANIZACIJE**

Diplomski rad

JMBAG: 0303078964, redovita studentica

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Razvoj organizacije

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor: izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula 2024.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana **Ivona Ivančić**, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije smjera **Management i poduzetništvo** ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, _____, _____godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, **Ivona Ivančić** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom **METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA U PROCESU RAZVOJA ORGANIZACIJE** koristiti na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), se u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenog, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

U Puli, _____(datum)

Potpis

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. POJAM RAZVOJA ORGANIZACIJE	2
2.1. Proces razvoja organizacije	4
2.2. Faze u procesu razvoja organizacije	6
2.2.1 Definiranje prikupljanje podataka u procesu razvoja organizacije	8
2.2.2. Važnost prikupljanja podataka u procesu razvoja organizacije	9
3. METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA U PROCESU RAZVOJA ORGANIZACIJE.....	10
3.1. Anketna metoda prikupljanja podataka	11
3.1.1. Pozitivne strane anketne metode prikupljanja podataka	13
3.1.2. Negativne strane anketne metode prikupljanja podataka.....	15
3.2. Metoda intervjua	15
3.2.1. Pozitivne strane prikupljanja podataka metodom intervjua.....	18
3.2.2. Negativne strane prikupljanja podataka metodom intervjua	19
3.3. Metoda promatranja.....	20
3.3.1. Pozitivne strane metode promatranja	22
3.3.2. Negativne strane metode promatranja.....	23
3.4. Metoda analize dokumentacije.....	24
3.4.1. Pozitivne strane metode analize dokumentacije	26
3.4.2. Negativne strane metode analize dokumentacije.....	27
3.5. Prikupljanje podataka fokus grupom	28
3.5.1. Pozitivne strane prikupljanja podataka fokus grupom	30
3.5.2. Negativne strane prikupljanja podataka fokus grupom.....	32
3.6. Prikupljanje podataka procjenom uživo	32

3.7. Prikupljanje podataka metodom grafita	33
3.8. Prikupljanje podataka metodom istraživačkog kazališta	35
4. ETIČKI IZAZOVI PRILIKOM PRIKUPLJANJA PODATAKA.....	39
5. PRIMJENA METODA PRIKUPLJANJA PODATAKA U RAZVOJU POSLOVNIH ORGANIZACIJA – primjeri iz prakse	41
5.1. Primjer Sveučilišta Assumption	41
5.2. Primjer kompanije Silk Way	45
ZAKLJUČAK	49
LITERATURA.....	50
POPIS SHEMA	52
POPIS TABLICA	52

1. UVOD

Temeljni cilj diplomskog rada na temu „Metode prikupljanja podataka u procesu razvoja organizacije“ je prikazati svrhu metode prikupljanja podataka, na koji način se koriste te objasniti njihove prednosti i nedostatke jer je od važnosti da OD praktičar bude upoznat s njima. Prije same obrade glavne teme u prvom dijelu rada objašnjava se pojam razvoja organizacije, proces razvoja organizacije te njegove faze u procesu razvoja organizacije. Pojam razvoj organizacije broji mnoge definicije koje mogu biti poučne i uvijek pružaju slobodu za daljnju raspravu. U najširem smislu, razvoj organizacije odnosi se na poboljšanje poslovnih rezultata organizacije, što i ne bi bilo moguće bez razvoja pojedinaca unutar poduzeća.

U drugom djelu rada slijedi obrada glavne teme. Metode prikupljanja podataka u procesu razvoja organizacije mogu koristiti različite istraživačke alate. Metode koje se najčešće koriste u procesu su: anketna metoda, metoda intervjua, metoda promatranja, metoda fokus grupe, metoda grafita, metoda procjene uživo, metoda istraživačkog kazališta koje su objašnjene u potpoglavljima.

U trećem dijelu rada analizira se dva primjera studije slučaja. Prvi primjer se odnosi na Sveučilište Assumption u Tajlandu i drugi primjer kompanije „Silk Way“ u Turskoj. Primjeri organizacija objašnjavaju problematiku istraživanja, učinkovitost metoda prikupljanja podataka koje su primijenjene u navedenim slučajevima i jesu li metode pridonijele uspjehu ili ne uspjehu u OD procesu.

Na kraju rada stavljaju se neka završna razmišljanja na obrađenu temu kroz zaključak.

2. POJAM RAZVOJA ORGANIZACIJE

Razvoj organizacije (engl. organization development, OD) ima brojne definicije za disciplinu s tako širokim intelektualnim temeljem. Definicije mogu biti poučne jer nas upućuju u pravom smjeru i pružaju osnovu za međusobnu raspravu, ali mogu biti i ograničavajuće jer su određeni koncepti izostavljeni, a granice su podignute da isključe određene radnje. Ono što predstavlja OD ovisi o praktičaru i terminologiji, a oboje su se mijenjali tijekom vremena. Poslovna, industrijska/organizacijska psihologija, upravljanje ljudskim resursima, komunikacija, sociologija i mnoge druge discipline doprinose razvoju organizacije.¹

U svojoj najširoj definiciji organizacijski razvoj odnosi se na unapređenje ili poboljšanje ishoda poslovanja same organizacije, što ne bi bilo moguće bez razvoja pojedinaca unutar organizacije. Razvoj organizacije mora obuhvatiti i pojedince i organizacije, jer kada dolazi u pitanje uspješnost organizacije ništa se ne može postići bez kvalitetnih i sposobnih pojedinaca koji mogu odgovoriti na sve prepreke u okruženju. Uspješna organizacija ne smije biti na štetu pojedinca, odnosno ljudi koji za nju rade. Kvalitetan rad i rast omogućit će organizaciji uspjeh, a istovremeno zadovoljiti zaposlenike. Pojedinci ili zaposlenici organizacije moraju uspostaviti ravnotežu između privatnog i poslovnog života kako bi bili zadovoljniji i efikasniji na svome radnome mjestu. Svako narušavanje te ravnoteže šteti drugoj strani, bilo da je riječ o pojedincu ili organizaciji.²

Richard Bechard (1969.), jedan od ranijih predstavnika u području razvoja organizacije, dao je najpriznatiju definiciju OD – a:

„Razvoj organizacije je napor od vrha prema dolje za promicanje organizacijske učinkovitosti i zdravlja kroz namjerne intervencije u organizacijskim procesima korištenjem ekspertize bihevioralne znanosti.“³

¹ Anderson, D. L.: Organization Development: The Process of Leading Organizational Change, SAGE Publications, 2015. str. 6

² Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 820. – 821.

³ Anderson, D. L.: Ibidem, str. 6

Mnoge značajke u definiciji izdržale su test tijekom vremena, posebno njegov naglasak na organizacijskoj uspješnosti, korištenju bihevioralne znanstvene ekspertize i uključivanju planiranih intervencija u poslovanje same organizacije. Ipak, neki kritiziraju definiciju zbog njenog naglaska na planiranoj promjeni (mnoge organizacijske promjene, a i samim time aktivnosti OD – a, odgovor su na neplanirane ekološke rizike) te njenog naglaska na potrebi promicanja organizacijske promjene kod više menadžerske razine. Mnoge suvremene OD inicijative ne odvijaju se nužno na višoj menadžerskoj razini jer organizacije koriste sve manje hijerarhijsku strukturu.⁴

Bruke i Bradford 2005. godine daju suvremeniju definiciju OD – a:

„Razvoj organizacije je sustavni proces planiranih promjena usmjerenih na poboljšanje ukupnih organizacijskih čimbenika kao što su vanjsko okruženje, misija, strategija, vodstvo, kultura, struktura, sustav informacija i nagrađivanja te politike i procedure rada.“⁵

U nastavku navodimo još jednu:

„Razvoj organizacije je proces unapređenja organizacijske učinkovitosti i poticanja osobne i organizacijske transformacije korištenjem intervencija temeljnih na razumijevanju društvenih i bihevioralnih znanosti.“⁶

Ne postoji jednoznačni odgovor na pitanje što je to organizacijski razvoj. Slično tome, ne postoji univerzalno priznat koncept razvoja organizacije. Definicija ima otprilike onoliko koliko i autora koji se bave istraživanjem organizacijskog razvoja. To nije slučajno jer se pojedini autori pri definiranju organizacijskog razvoja prvenstveno fokusiraju na određene dijelove koncepta, stavljajući ih u središte svojih definicija. U definiranju evolucije razvoja organizacije, početna točka je od

⁴ Anderson, D. L.: op.cit., str. 7

⁵ Anderson, D. L.: Ibidem, str. 7

⁶ Anderson, D. L.: Ibidem, str. 7

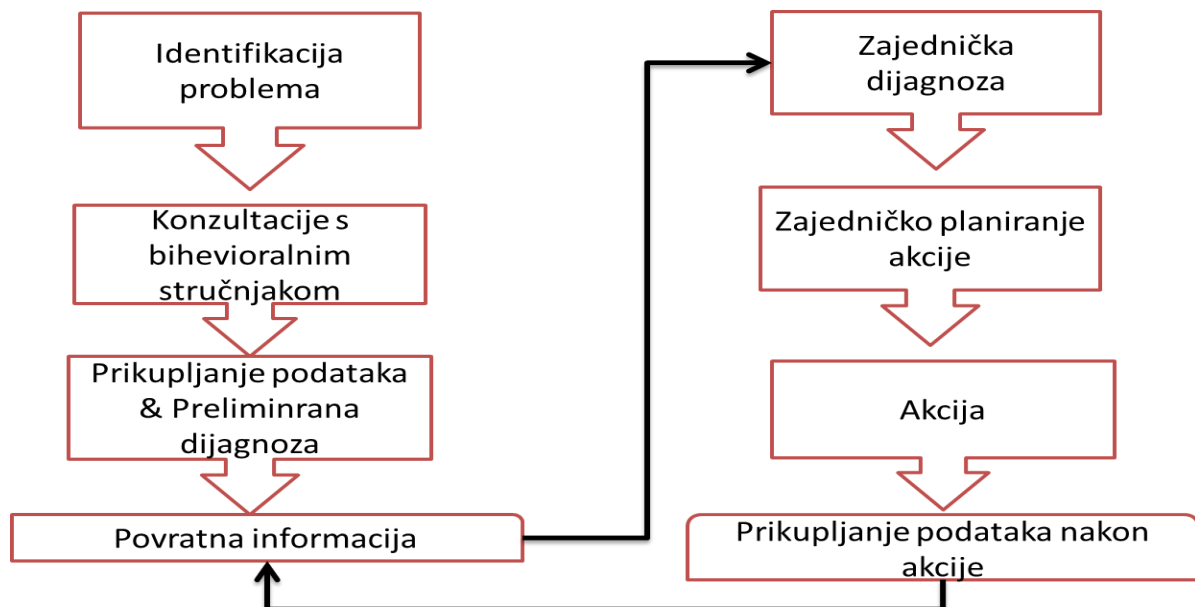
jednostavnih prema kompliciranijim definicijama, pri čemu se slične ili srodne analiziraju zajedno, uzimajući u obzir ono što je u njima važno.⁷

2.1. Proces razvoja organizacije

Proces organizacijskog razvoja temelji se na akcijskom istraživanju, odnosno modelu planirane promjene. Promatra se kao ciklički proces u kojem se prikupljaju informacije o organizaciji i koriste kao input za daljnje djelovanje.⁸

U nastavku slijedi Shema 1. procesa analize i dijagnoze koji je utemeljen na akcijskom istraživanju.

Shema 1. Prikaz procesa analize i dijagnoze utemeljen na akcijskom istraživanju.



Izvor: Galetić, L. (ur.): *Organizacija, Sinergija*, Zagreb, 2016., str. 426.

Osam je osnovnih koraka u provedbi promjena, prema modelu akcijskog istraživanja. Nakon imenovanja glavnog menadžera ili bilo kojega inicijatora promjene s dovoljno iskustva, koji prepoznaje problem u organizaciji, zapošljava se unutarnjeg ili vanjskog stručnjaka, odnosno konzultanta koji se bavi razvojem organizacije. Stručnjak, odnosno konzultat započinje prikupljati podatke i koje

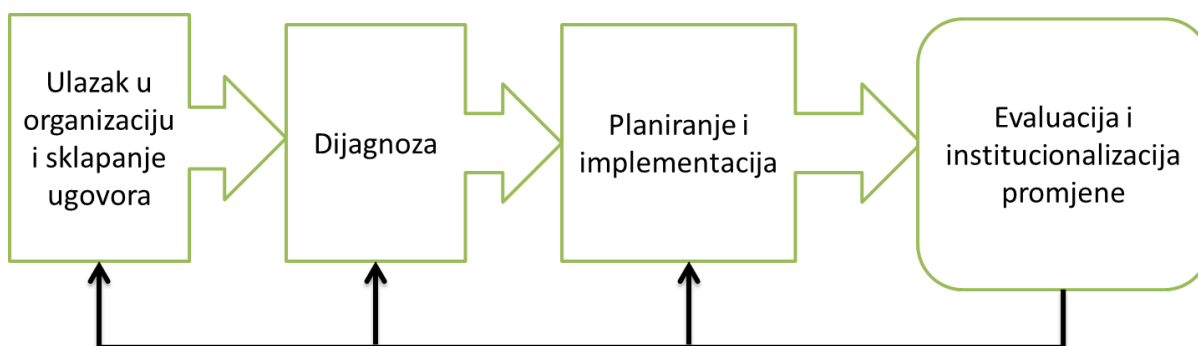
⁷ Sikavica, P.: op.cit. str. 822. – 823.

⁸ Galetić, L. (ur.): *Organizacija, Sinergija*, Zagreb, 2016., str. 426.

preliminarnu dijagnozu, u suradnji sa ostalim članovima organizacije. Nakon akcijskog istraživanja. Nakon što prikupi podatke o stanju organizacije OD stručnjak nudi povratnu informaciju klijentu i zatim zajedno pristupaju dijagnozi problema organizacije. Nakon toga dogovaraju se mjere koje treba poduzeti da se organizacija dovede do željenog stanja, slijedi prijelazno razdoblje tijekom kojeg se formiraju novi procesi i procedure, mijenja struktura i dizajn posla, te potiču nova ponašanja. Za procjenu uspješnosti intervencije, konzultant mora ponovno prikupiti podatke i analizirati odnos između uloženog i postignutog.⁹

Shemom 2. prikazuje se temeljni model planirane promjene.

Shema 2. Temeljni model planirane promjene.



Izvor: Galetić, L.,(ur.): Organizacija, Sinergija, Zagreb, 2016., str. 427.

Menadžeri bi trebali odlučiti žele li se uključiti u proces promjene i dodijeliti dovoljno resursa tom procesu tijekom početne faze navedenog modela. U mnogim okolnostima organizacije ne prelaze u sljedeću fazu, a najčešće se to događa zbog rasprava o potrebi da se nešto promjeni, ali i često zbog ograničenih resursa ili uvjerenja da su drugi načini promjene isplativiji. Međutim, ako se krene u sljedeću fazu, poduzima se sveobuhvatna analiza i dijagnoza problema organizacije klijenta koja se može poduzeti iz perspektive pojedinca, grupa ili odjela odnosno cijele organizacije. U trećoj fazi osmišljavaju se intervencije za postizanje organizacijskih ciljeva te se izrađuju akcijski planovi za njihovo postizanje. Istovremeno, konzultanti imaju pristup širokom rasponu intervencija koje se mogu koristiti na različitim razinama analize. Nakon svih navedenih intervencija u četvrtoj fazi slijedi evaluacija i

⁹ Galetić, L. (ur.): op.cit., str. 426.

institucionalizacija promjene. Evaluacija označuje vrednovanje svih procesa unutar organizacije te kada se dobro procjene svi radni procesi slijedi institucionalizacija promjene. Institucionalizacija promjene se odnosi na prihvaćanje promjena od strane zaposlenika odnosno navikavanje zaposlenika na institucionalni način života. ¹⁰

2.2. Faze u procesu razvoja organizacije

Proces razvoja organizacije složen je proces. Broj faza u tom procesu se razlikuje od autora do autora. Međutim, bez obzira na razlike pojedinih autora u pogledu broja faza razvoja organizacije, sve dijele slične karakteristike odnosno mogu se svesti na nekoliko bitnih faza. Faze poput odabira kandidata, kontakt s klijentom, konačnog dogovora i ulaska u organizaciju te ugovaranja više su uvjeti za početak razvoja organizacije nego stvarne faze razvoja organizacije. Dijagnoza organizacije, odnosno identifikacija problema, jedna je od važnijih faza u samom razvoju. Ova faza razvoja organizacije također je poznata kao dijagnosticiranje stanja ili dijagnosticiranje organizacije. ¹¹

Intervencije usredotočene na razvoj organizacije mogu se okarakterizirati kao sustavna metoda rješavanja problema ili deficita koji se otkriva detaljnom analizom ili dijagnozom. Glavni menadžer u organizaciji je odgovoran za odabir intervencija u suradnji s ostalim članovima u organizaciji, a poseban naglasak se stavlja na suradnju sa konzultantom koji se bavi područjem razvoja organizacije te koji predlaže odgovarajuće intervencije. ¹²

¹⁰ Galetić, L.,(ur.): op.cit., str. 427.

¹¹ Sikavica, P.: op.cit., str. 833. – 834.

¹² Galetić, L., (ur.): Ibidem, str. 427.

Tablica 1. prikazuje pregled temeljnih intervencija u području razvoja organizacije.

Tablica 1. Pregled temeljnih intervencija u području razvoja organizacije

Intervencije u području ljudskih resursa	Strukturne intervencije	Intervencije u upravljanju ljudskim potencijalima	Strateške intervencije
T – grupe	smanjivanje organizacije	procjena radne uspješnosti	transorganizacijski razvoj
procesne konzultacije	reinženjering	sustavi nagrađivanja	spajanja i preuzimanja
intervencije treće strane	potpuno upravljanje kvalitetom	planiranje i razvoj karijere	samodizajnirajuća organizacija
intervencije u velikim grupama	paralelne strukture	dobrobit zaposlenika	promjena organizacijske kulture
team building	dizajn posla	-	organizacijsko učenje i upravljanje znanjem

Izvor: Galetić, L.,(ur.): Organizacija, Sinergija, Zagreb, 2016., str. 428.

Intervencije u ljudskim resursima uvelike su povezane s ranom studijom Kurta Lewina, što se može i zaključiti iz metodologije na koju te intervencije ukazuju i obično su povezane sa grupama ili timovima. Ljudska samoaktualizacija, nastojanje da se poveća organizacijski uspjeh poboljšanim ljudskim interakcijama, te mijenjanje stavova i percepcija kroz izravan utjecaj na pojedince obično se navode kao važne vrijednosti u ovom pristupu. Strukturne intervencije usmjerene su na promjene u sadržaju rada, tehnikama rada i odnosima sa zaposlenicima, pri čemu neke izmjene napravljene na razini radnog mjesta imaju minimalne implikacije, dok druge zadiru u cjelokupnu organizaciju i prilično sa radikalnog karaktera. Intervencije u upravljanju

ljudskim resursima usmjerene su na radni učinak ljudi i timova. Strateške intervencije se prvenstveno bave odnosom organizacije s okolinom, kao rezultat toga, koriste taktike koje bi organizaciji trebale donijeti konkurentsku prednost.¹³

2.2.1 Definiranje prikupljanje podataka u procesu razvoja organizacije

Podatci su informacije o stvarnosti dobivene direktno ili indirektno. Za prikupljanje podataka o organizaciji mogu se koristiti različiti procesi. Odluka o korištenju određenog procesa prikupljanja podataka trebala bi se temeljiti na onom koji je najučinkovitiji tj. onaj koji će dati najcjelovitiju sliku o sadašnjoj organizaciji (načelo potpunosti) s premisom idealne točnosti (načelo točnosti) uz najmanji utrošak vremena i ljudskih resursa (načelo ekonomičnosti). Nije uvijek moguće zajedno ispuniti sva tri zahtjeva odnosno načela. Kao rezultat toga, kako bi se osiguralo njihovo pravilno izvođenje, od vitalne je važnosti razumjeti prednosti i nedostatke svih primarnih procesa prikupljanja podataka. Metoda koja će se koristiti u danom slučaju određena je prirodom organizacijskog problema koji se bilježi.¹⁴

Cilj prikupljanja podataka je podići svijest o specifičnim problemima, uliti nadu da je promjena moguća i poticati odnose. Također, menadžer educira konzultanta o sustavu klijenata i daje klijentima širu perspektivu na njihovo zajedničko iskustvo. Višestruki dijagnostički modeli kao i njihove teorijske osnove, moraju biti poznati OD praktičarima. Dijagnostički modeli prikazuju organizacije kroz različite perspektive i proizlaze iz specifičnih svjetonazora. Oni mogu pomoći praktičarima u navigaciji i dovođenju koherentnosti u njihov rad. Modeli koje praktičari usvajaju utječu na što usmjeravaju svoju pozornost, što smatraju važnim ili nevažnim, kako prikupljaju, analiziraju, kategoriziraju i razmjenjuju podatke te u konačnici kako kreiraju intervencije i akcije. Konzultanti mogu koristiti postojeće modele, modificirati ih i konstruirati vlastite.¹⁵

¹³ Galetić, L., (ur.): op.cit., str. 428. – 429.

¹⁴ Buble, M.: Metodika projektiranja organizacije, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 50. – 51.

¹⁵ Jones, B. and Brazzel, M. The NTL Handbook of Organization Development and Change. 2nd edn. Wiley, 2014. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1002315/the-ntl-handbook-of-organization-development-and-change-principles-practices-and-perspectives-pdf> (pristup: 13.10.2023).

2.2.2. Važnost prikupljanja podataka u procesu razvoja organizacije

Kvalitetno prikupljanje podataka u procesu razvoja organizacije u organizacijama zahtjeva i cilj i strategiju. Pažljivo pripremljeno prikupljanje podataka dovodi do točnijih i pronicljivih dijagnoza i uspješnijih rješenja organizacijskih izazova. Nadalje, proces prikupljanja podataka daje zaposlenicima moć utjecati na i podržati nastojanja OD-a. OD praktičari prikupljaju podatke na nepristran način i sustavan način kako bi stekli vlastito razumijevanje organizacijskih izazova, dok menadžeri i zaposlenici mogu postavljati hipoteze o razlozima organizacijskih poteškoća. Te uvide zatim koriste praktičari kako bi uspostavili jasno opravdanje za promjenu.¹⁶

Kada se studijski projekt približava kraju, često postoji razdoblje tjeskobe i zabrinutosti zbog glavnih rezultata. Posljednji korak mora se predvidjeti tijekom faze prikupljanja podataka tako kada se pojave nedoumice, postoji određeno pribjegavanje podacima ili artefaktima analize podataka. Zaključci izvrsne studije općenito su sažeto navedeni na jednoj stranici u dijagramu ili drugom sažetku. Korisno je ovaj cilj zamisliti kao potrebu za sažetošću, naglaskom i određenom uskošću proučavanog pitanja. Arhivi (gdje se podatci pohranjuju za buduću upotrebu) pružaju priliku za ponovnu analizu starijih podataka, njihovu usporedbu s novim podacima i možda primjenu novih interpretativnih metodologija. Kao rezultat toga, nekoliko znanstvenika sada izbjegava korištenja metoda testiranja hipoteza. Koristeći pluralizam, istraživači mogu istražiti korisnost i valjanost konkurentskih hipoteza u okruženju koje prepoznaje da više od jednog objašnjenja može imati na događaje ili pružati otkrivajući uvid. Pouzdanost ima jedinstvenu konotaciju u društvenim istraživanjima. Međutim, u ponovnom istraživanju ili „longitudinalnoj studiji“, pitanja se moraju postaviti na isti način drugi put kako bi usporedba odgovora tijekom vremena bila legitimna. S kvalitativne strane, uspostavljene su nove arhive podataka kako bi

¹⁶ Smither, R., Houston, J. and McIntire, S.: Organization Development. 2nd edn. Taylor and Francis, 2016., str. 10 Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1560416/organization-development-strategies-for-changing-environments-pdf> (pristup: 13.10.2023.)

se omogućilo čuvanje i ponovna upotreba podataka intervjua i drugih kvalitativnih podataka vrsta podataka.¹⁷

Podatci koji se koriste za utvrđivanje radi li ili može li određena organizacija nešto postići ne dobivaju se jednostavnim ispitivanjem svih njezinih članova i zatim sažimanjem njihovih odgovora. Stjecanje stavova, samopoimanja zaposlenika, pogleda na produktivnost i učinkovitost jednostavno je početak. Ti se nalazi zatim moraju povezati s organizacijskim varijablama uključujući tehnologiju, upravljačke kontrole poticaje i kazne, norme, izvršno vodstvo te politike i prakse. Organizacijski procesi također se moraju zaključiti i učiniti eksplicitnim kako bi se ti višedimenzionalni čimbenici povezali u samoodrživi sustav.¹⁸

3. METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA U PROCESU RAZVOJA ORGANIZACIJE

Metode prikupljanja podataka mogu koristiti različite instrumente istraživanja. Korišteni instrumenti kreću se od jednostavnih upitnika do dubinskih intervjua. Ispravan pristup određen je vrstom potrebnih podataka (kvalitativni ili kvantitativni), jednostavnošću metode za potencijalne ispitanike, kulturom organizacije i cijenom.¹⁹

Najčešće metode prikupljanja podataka su: metoda anketiranja, metoda intervjua, metoda fokus grupe, metoda promatranja, metoda analize dokumentacije, prikupljanje podataka procjenom uživo, metoda grafita te metoda istraživačkog kazališta. Metoda koja će se koristiti u danom slučaju određena je prirodom organizacijskog problema koji se istražuje.

¹⁷ Olsen, W. (2011) Data Collection. 1st edn. SAGE Publications. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/861554/data-collection-key-debates-and-methods-in-social-research-pdf> (pristup:02.04.2024.)

¹⁸ Argyris, C. (2017) Integrating the Individual and the Organization. 1st edn. Taylor & Francis. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1610968/integrating-the-individual-and-the-organization-pdf> (pristup: 02.04.2024.)

¹⁹ Phillips, P. P. and Stawarski, C.: Ibidem., str. 14 Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1009352/data-collection-planning-for-and-collecting-all-types-of-data-pdf> (pristup: 13.10.2023.)

U sljedećim potpoglavljima detaljnije će se obraditi navedene metode prikupljanja podataka te navesti njihove prednosti i nedostatci.

3.1. Anketna metoda prikupljanja podataka

Anketiranje je jedna od najčešće korištenih metoda proučavanja u povijesti OD-a. Ankete koje se koriste u OD angažmanima prvenstveno su vođene akcijom, što znači da su više od pukog alata za prikupljanje podataka, oni su također alati za poticanje promjenama.²⁰

Anketa se obično odnosi na prikupljanje podataka pisanim upitnikom. Kao i svaki drugi istraživački alat, anketa mora imati realnu i prihvatljivu svrhu. To znači da dizajner organizacije mora biti svjestan razloga primjene, potencijala i opsega. Naime, u proučavanju organizacijskih problema, anketa je samo jedan od načina prikupljanja podataka, koji nikad nije dovoljan da rezultati istraživanja budu primjereni. Ona, naravno, može biti dominantna u proučavanju konkretnih organizacijskih problema, ali i tada se uz nju moraju koristiti i drugi načini prikupljanja. Ciljevi anketne metode prikupljanja podataka mogu biti: utvrđivanje mišljenja i stručnosti ispitanika o proučavanom problemu te njihovi ciljevi i želje za rješavanjem konkretnog organizacijskog problema. Kao rezultat toga, anketa omogućuje utvrđivanje kvalitete i orijentacije stavova, želja, interesa i namjera. Međutim, kada je riječ o mjerenju intenziteta i akcijske vrijednosti stavova, interesa, želja i namjera ispitanika, anketa otkriva nedostatak koji se mora otkloniti korištenjem alternativnih metoda prikupljanja podataka (npr. promatranjem).²¹

Općenito ankete mjere različite aspekte, uključujući zaposlenikovu predanost, korporativno građanstvo, zadovoljstvo, stavove prema menadžmentu, ravnotežu između privatnog i poslovnog života i namjeru odlaska. Međutim, ankete moraju biti popraćene učinkovitim radnjama za rješavanje pronađenih problema ili će imati štetan utjecaj na stavove i stopu odgovora na sljedeće ankete.

²⁰ Hodges, J.: Organization Development. 1st edn. Bloomsbury Publishing, 2020., str. 89 : Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/2995703/organization-development-how-organizations-change-and-develop-effectively-pdf> (pristup: 14.10.2023.)

²¹ Buble, M.,: op.cit., str. 57.

Nakon zaprimanja ispunjenih anketa, izvršava se njihovo skeniranje, čišćenje podataka i. Nalazi analize prikupljeni su u izvješće koje će sadržavati sažetak, kao i tablične i grafičke prikaze kvantitativnih podataka. Izvješće uključuje odgovore na kvalitativne podatke.²²

Kako bi anketa bila uspješna nedvojbeno je presudan i njezin opseg. Na primjer, ankete usmjerene prema širokom rasponu pitanja ne garantiraju uspjeh. Međutim, treba imati na umu da količina pitanja uključenih u anketu nije određena preferencijama i potrebama projektanta organizacije, već sposobnošću i spremnošću potencijalnih ispitanika. Ipak, anketa ne bi trebala trajati dulje od 30 minuta jer ispitanikova pozornost opada. Jedan od najznačajnijih i najtežih zadataka u pripremi ankete je sastavljanje pitanja. Početnicima se to možda i ne čini tako, stoga često sastavljaju pitanja bez prevelikog razmišljanja. Teškoća i složenost izrade pitanja proizlazi iz činjenice da su ona posljedica pravilno definiranog problema istraživanja, postavljenih hipoteza te odabranih varijabli i indikatora. Radi toga, pitanja u upitniku nisu odabrana nasumično, već se svako pitanje odnosi na određeni pokazatelj koji je vezan uz varijablu, a ova uz hipotezu, a hipoteza uz problematiku samog istraživanja. Kao rezultat toga, pitanja u upitniku čine samo jednu kariku u zatvorenom lancu. Treba napomenuti da ne postoji recept za kreiranje upitnika. Međutim, tijekom provedbe istraživanja formirana su određena empirijska načela koja daju samo široki okvir i orijentaciju.²³

Po obliku pitanja ankete mogu biti otvorenog ili zatvorenog tipa. Pitanja otvorenog tipa nemaju unaprijed određene odgovore, stoga je uloga ispitanika da ih razvije prema vlastitom nahođenju, a ne da izabere jedan od njih. Od ispitanika je potrebno više mentalnog rada jer on sam mora razviti odgovor. To omogućuje da se otkrije ispitanikovo neznanje ili nerazumijevanje samih pitanja. Naime, otvorena pitanja u anketi dopuštaju potpunu slobodu odgovora, omogućujući pojavu mnogo svježih misli i preporuka. Jedan od najznačajnijih nedostataka takvih pitanja je njihova obrada. Međutim, pitanja se kodiraju kako bi se mnogo odgovora moglo

²² Anderson, L. Donald: Cases and Exercises in Organization Development, Change. 2nd edn. SAGE Publications, 2016., str. 16 Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/3173121/cases-and-exercises-in-organization-development-change-pdf> (pristup: 19.10 2023.)

²³ Buble, M.,: op.cit. str. 58

svrstati u odgovarajuće kategorije bitne za njihovu obradu. Pitanja zatvorenog tipa sadrže već unaprijed ponuđene odgovore i stoga su ograničena. Kao rezultat toga, ovakva pitanja ne dopuštaju ispitaniku samoinicijativnost, niti mu dopuštaju da izrazi svoje neznanje ili nepoznavanje pitanja, jer ispitanik može odabrati jedan od dostupnih odgovora čak i ako ispitanik ne može razumjeti pitanje. Sve to, naime, pokazuje da u slučaju zatvorenog tipa pitanja od ispitanika nije potreban neki poseban mentalni napor. Nadalje, ova vrsta pitanja omogućuje jednostavniju obradu i kvantifikaciju. S druge strane, upitnik sa zatvorenim tipom pitanja složeniji je za izradu nego onaj s otvorenim tipom pitanja. Nadalje, sposobnost ispitanika da odgovori je ograničena, što može uzrokovati njegovu neaktivnost.²⁴

Zatvorena i otvorena pitanja u anketi su ili direktna ili indirektna. Direktna pitanja su ona koja nastoje izvući od ispitanika određenu činjenicu, pojavu ili proces. Obično se postavljaju u situacijama u kojima nije teško dati iskrene odgovore. Inače se postavljaju indirektna pitanja kako bi se posredno iz odgovora otkrile činjenice, pojave ili procesi. Ponekad se koriste pitanja koja omogućuju ispitaniku da svoje mišljenje prenese preko drugih s kojima se identificira.²⁵

3.1.1. Pozitivne strane anketne metode prikupljanja podataka

Ankete se brzo i jednostavno izvode, a često uključuju pitanjima s fiksnim odgovorima u vezi s mnogim aspektima organizacije. To omogućuje brzo prikupljanje podataka od velikog broja ljudi koji se nalaze u različitim područjima diljem svijeta. Tehnološka su poboljšanja npr. aplikacije za izradu anketa, crowdsourcing i tehnologije društvenih mreža učinila izdavanje i odgovaranje na ankete lakšim nego prije, a OD praktičari mogu izraditi i distribuirati anketu određenoj demografskoj skupini diljem svijeta i prikupiti dane odgovore u nekoliko dana.²⁶

Internetske ankete mogu biti anonimne, smanjujući složenost zaštite podataka ili mogu uključivati početni korak pristanka nakon kojeg slijedi dodavanje imena i adresa uz svaki red podataka. E – mail se može koristiti za uvjeravanje osoba koje

²⁴ Buble, M.: op.cit., str. 59.

²⁵ Buble, M.: Ibidem, str. 59.

²⁶ Hodges, J.: op.cit., str. 73. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/2995703/organization-development-how-organizations-change-and-develop-effectively-pdf> (pristup: 23.10.2023.)

su relevantne ili odabrane za sudjelovanje. Ankete se i dalje moraju testirati kako bi se ograničio rizik od nepotpunosti. Moguće je prikupiti i kvalitativne komentare i pojednostavljene unaprijed kodirane numeričke odgovore.²⁷

Mnoge organizacije koriste ankete za dobivanje informacija o razmišljanjima i stavovima svojih zaposlenika. Međutim, korisnost tih informacija ovisi o preciznom dizajnu i sadržaju ankete. Standardizirane ankete pokrivaju širok raspon tema relevantnih za većinu organizacija. Budući da druge organizacije kupuju i koriste istu anketu, sakupljači podataka mogu usporediti svoje rezultate ankete s normativnim podacima. Ankete štede i vrijeme i novac. Također su najučinkovitiji način da se osigura tajnost odgovora zaposlenika.²⁸

U anketnom istraživanju, prvi dojam o upitniku, popratnom pismu i drugim materijalima često može utjecati na to hoće li potencijalni ispitanici završiti anketu ili ne. U slučaju anketnog istraživanja koje provodi anketar, izgled, prezentacija i izvedba anketara mogu utjecati na valjanost procesa. Valjanost sadržaja odnosi se na odnos jedne ili više mjera s danim konstruktom. Naime, samo će nekoliko konstrukata biti uključeno u bilo koji instrument u anketnom istraživanju. Potencijal ili vjerojatnost mjerenja svih aspekata danog konstrukta je nizak, stoga bi istraživačka studija trebala biti ograničena na ono što je razumno moguće u jednom istraživanju. Višestruka mjerenja konstrukta su poželjna, a višestruki konstrukti sa svojim povezanim mjerama mogu biti potrebni da odražavaju višedimenzionalni sveobuhvatni konstrukt. Na primjer, konstrukt koji pokušava kvantificirati subjektivno blagostanje može se podijeliti na ukupnu sreću i zadovoljstvo životom.²⁹

²⁷ Olsen, W.: Data Collection. 1st edn. SAGE Publications, 2011., str. 32.: <https://www.perlego.com/book/861554/data-collection-key-debates-and-methods-in-social-research-pdf> (pristup: 23.10.2023.)

²⁸ Smither, R., Houston, J. and McIntire, S.: op.cit. str. 10 Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1560416/organization-development-strategies-for-changing-environments-pdf> (pristup: 23.10.2023.)

²⁹ Andres, L.: Designing and Doing Survey Research. 1st edn. SAGE Publications. 2012., str. 16: Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1431589/designing-and-doing-survey-research-pdf> (pristup: 24.10.2023.)

3.1.2. Negativne strane anketne metode prikupljanja podataka

Unatoč brojnim pozitivnim stranama ankete, također imaju i mnoge negativne strane. Na primjer, često se koriste što može pridonijeti zamoru ispitanika i kao rezultat toga, niskim stopama ispunjavanja. Nadalje, odgovori su obično ograničeni na postavljena pitanja s malo mogućnosti za traženje dodatnih informacija ili traženje pojašnjenja. Ankete su također podložne pristranostima u samoprocjeni, kao što je sklonost ispitanika da daju društveno poželjne odgovore umjesto svojih pravih osjećaja.³⁰

Mana ankete može biti i homogenost pitanja, što daje ispitanicima dojam da su podvrgnuti nekoj generičkoj shemi koja ne odgovara njihovom djelokrugu posla i ne dotiče ono što je ključno. Nadalje, kada se ispituju radnici, upitnik se često ispunjava u neformalnoj grupi, pa odgovori pojedinca nisu njihovo osobno mišljenje. Na kraju treba istaknuti da upitnici izazivaju otpor jer ispitanici imaju predodžbu da se želi nešto što ne ide u njihovu korist. Kako bi se smanjilo što je moguće više navedenih nedostataka, a naglasile prednosti, anketu treba dobro pripremiti. Na taj način sve pripreme i akcije, uključujući rad na terenu, ključne su za učinkovitost istraživanja.³¹

3.2. Metoda intervjua

Iako se ne koriste toliko često kao ankete, intervjui su dobar pristup prikupljanju podataka. Razgovori mogu pružati informacije koje nisu dostupne u zapisima o učinku ili ih je teško dobiti putem pisanih odgovora ili zapažanja. Osim toga, intervjui mogu otkriti uspješne primjere koji se mogu iskoristiti za prenošenje rezultata analize. Sudionici će možda oklijevati u popisu svojih odgovora na upitniku, ali će dati informacije vještom anketaru ili voditelju intervjua koji postavlja odgovarajuća pitanja i traži dodatne informacije. Dok intervjui otkrivaju podatke o reakcijama, uglavnom se koriste za prikupljanje podataka. Intervjui mogu biti dugotrajni i zahtijevaju pripremu voditelja kako bi se osigurala dosljednost, a obje su

³⁰ Hodges, J.: op. cit., str. 73. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/2995703/organization-development-how-organizations-change-and-develop-effectively-pdf> (pristup: 25. 10. 2023.)

³¹ Buble, M.: op.cit. str. 58

nedostatci postupka. Postoje dvije vrste intervjuja, a to su strukturirani i nestrukturirani. Strukturirani intervju funkcionira slično upitniku. Voditelji postavljaju specifična pitanja koja daju minimalan prostor za odstupanje od očekivanih odgovora. Jedna od najznačajnijih prednosti strukturiranih intervjuja u odnosu na upitnike je ta što intervjui osiguravaju da svi sudionici odgovore na sva pitanja i voditelj razumije odgovore sudionika. Nestrukturirani intervju omogućuje ispitivaču da dobije više informacija. Ovaj tip intervjuja postavlja nekoliko generičkih pitanja koja mogu dovesti do specifičnijih informacija kada se otkriju ključni podatci. Kada je potrebno, voditelj mora biti vješt u postavljanju dodatnih pitanja i traženju dodatnih informacija. Nakon odabira vrste intervjuja oblikovati posebna pitanja koja će se koristiti. Pitanja trebaju biti kratka, precizna i na tako da je na njih jednostavno odgovoriti. Kako bi se testirao dizajn intervjuja, treba intervjuirati mali broj sudionika. Ako je moguće, ove intervjuje treba provesti kao dio probnog rada programa. Odgovore treba analizirati i intervju po potrebi ažurirati. Ispitivač bi trebao imati potrebne sposobnosti, kao što je aktivno slušanje, pitanja te prikupljanje i sažimanje informacija. Voditelji bi također trebali biti dovoljno upoznati sa ciljem istraživanja kako bi istražili detalje kada odgovor implicira da priča ima nešto više.³²

Što se tiče izgleda ispitivač bi trebao izgledati obično, bez posebnih dodataka, kako bi djelovao elegantno, ali ne i nemarno. Isto se može reći i za njegovo držanje, a posebno za izraz lica. Sugovornik od sugovornika očekuje određenu razinu odijevanja, govora i sličnih karakteristika, a ako se to očekivanje ne ispuni, sugovornik će u očima sugovornika postati upitne vrijednosti, što će se neizbježno negativno odraziti na rezultate intervjuja. Stavovi voditelja su među najkritičnijim elementima koji mogu iskriviti odgovore ispitanika. Naime, voditelj može predložiti vrstu odgovora koja će proizaći iz njegovih stajališta. Takve ideje mogu utjecati i na pojedinačne odgovore na pitanja i na cjelokupni tijek intervjuja. Osim navedenih čimbenika, odnos voditelja prema ispitaniku može utjecati na njegove odgovore. Spol ispitivača također može utjecati na ishod intervjuja. Taj utjecaj određen je vrstom postavljenih pitanja, odnosno predmetom intervjuja. Dob voditelja također može

³² Phillips, P. P. and Stawarski, C.: op.cit., str 12. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1009352/data-collection-planning-for-and-collecting-all-types-of-data-pdf> (pristup: 25.10. 2023.)

utjecati na rezultate intervjua, ali samo ako su voditelji znatno mlađi ili znatno stariji od ispitanika. U okolnostima kada postoje rasne, etničke, vjerske ili druge predrasude, etnička i rasna pripadnost ispitivača može imati značajan utjecaj na ishod intervjua.³³

Intervjui su osmišljeni da budu fleksibilni kako bi se omogućilo istraživanje bilo koje ideje ili tvrdnje. Ispitanici, na primjer, proučavaju pitanje stabilnosti posla. Intervju je zajednički napor.³⁴

Način na koji se vodi intervju uvelike se razlikuje ovisno o vrsti intervjua, no slične vrste pitanja se postavljaju u svim slučajevima. Intervju može biti izravan, neizravan, slobodan, provokativan ili bilo koja kombinacija navedenog. Postavljaju se direktna pitanja o svim redovnim i neuobičajenim poslovima, općim činjenicama, komunikacijskom odnosu i sl. Indirektna pitanja postavljaju se u dvije situacije, kada menadžer želi saznati podatke o zaposleniku i kada direktna pitanja nisu moguća. Slobodna pitanja obično se postavljaju tijekom intervjua kada se želi dobiti više informacija, odnosno kada se ključna pitanja raščlane na potpitanja koja se pojavljuju tijekom intervjua. Kada se postavljaju sugestivna pitanja, od ispitanika se samo traži da potvrdi ono što ga se pita, tj. ona utječu na odgovor. Imaju niz nedostataka i ne bi ih se trebalo postavljati. Prilikom vođenja intervjua, voditelj se mora suzdržati od bilo kakvih komentara ili izražavanja vlastitog mišljenja o odgovorima koji su se čuli. Negativni ili pozitivni komentari i pokazivanje emocija mogli bi uzrokovati da ispitanik uljepša ili se suzdrži od davanja izjava.³⁵

Intervjui se moraju provoditi u skladu s planiranom strategijom. Prilikom izrade strategije treba se razmisliti o datumu intervjua, tko će ga voditi i gdje će se održati.

³³ Buble, M.: op.cit., str. 67.

³⁴ Olsen, W. (2011) Data Collection. 1st edn. SAGE Publications. Available at: str. 12 Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/861554/data-collection-key-debates-and-methods-in-social-research-pdf> (pristup: 28.10.2023.)

³⁵ Buble, M.: op.cit., str. 68.

Potrebna je rana predanost ispitanika. Kako bi se uštedjelo vrijeme i smanjili troškovi, intervju se provodi s odabranim uzorkom, a ne svim zaposlenicima.³⁶

Intervjui su često susreti jedan na jedan u kojima OD praktičar razgovara s pojedinačnim članovima organizacije. Zanimanje za razumijevanje nečijih proživljenih iskustava i značenja koje daju tim iskustvima u središtu je intervjuiranja. Intervju pruža osobnu interakciju kao i mogućnost praćenja komentara koji su djelomični ili nejasni. Također omogućuje OD praktičarima da bolje razumiju kako ljudi gledaju na situaciju i kakve stavove imaju o njoj.³⁷

3.2.1. Pozitivne strane prikupljanja podataka metodom intervjua

Intervju je neizostavna metoda prikupljanja podataka u organizacijskim istraživanjima, posebice u onima koja se tiču organizacije rada. Učinkovitost njegove uporabe očituje se u rješavanju specifičnih organizacijskih problema.³⁸

Intervjui omogućuju da se prikupi puno podataka, shvati što se događa te vodi se razgovor s ispitanicima, ali i oni mogu biti pristrani. Intervjui također omogućuju da istražujemo i izložimo činjenice. Intervjui mogu povećati empatiju, podršku za inicijativu. Intervjui se također mogu obaviti s pojedincima, u parovima ili u grupama. Intervjui u paru ili u grupi su učinkovitiji i općenito rezultiraju prirodnijim izričajem. Intervjui su često dio istraživačkog plana koji uključuje dopunske alate kao što su ankete ili metoda promatranja za provjeru valjanosti i personalizaciju podataka

³⁶ Phillips, P. P. and Stawarski, C.: op.cit., str. 12 Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1009352/data-collection-planning-for-and-collecting-all-types-of-data-pdf> (pristup: 28.10. 2023.)

³⁷ Hodges, J.: op.cit., str. 73. – 74. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/2995703/organization-development-how-organizations-change-and-develop-effectively-pdf> (pristup: 30.10. 2023.)

³⁸ Buble, M.: op. cit. str. 65

prikupljenih drugim sredstvima. Intervjui mogu biti učinkovita ako se usredotoče na artefakte koji su osnovna za integrirane pristupe.³⁹

3.2.2. Negativne strane prikupljanja podataka metodom intervjua

Intervjui, s druge strane, podrazumijevaju različita ograničenja koja OD praktičari moraju uzeti u obzir. Intervjui, kao i ankete, podložni su pristranostima sudionika u samoprocjeni i što je vjerojatno još važnije, predrasudama voditelja. Na primjer, primjena pitanja i interakcija između ispitivača i ispitanika mogu obeshrabriti ili potaknuti određene vrste odgovora. Ispitanici se na primjer, mogu braniti ako su osobno upleteni u problem o kojem se raspravlja, i kao rezultat toga, mogu biti skloni iskriviti istinu kako bi se pokazali u pozitivnom svjetlu. Pojedinci koji iznose priče, primjere i osobne ideje, kao i poteškoće koje nisu samo relevantne za temu koja se istražuje, već za one koje su joj dodirne, mogu generirati ogromnu količinu podataka tijekom intervjua.⁴⁰

Jedan od najvažnijih i najizazovnijih dijelova intervjua je početak. Najznačajniji je jer sudbina cijelog intervjua uvelike ovisi o prvom kontaktu. Ako prvi susret kod sugovornika stvori negativan motiv, intervju će gotovo sigurno propasti. Problem inicijalnog kontakta je što se od ispitivača očekuje što je moguće snalažljiviji i fleksibilniji pristup u izgradnji pozitivne motivacije kod sugovornika. Intervju će vjerojatno biti uspješan ako ispitivač uspostavi zadovoljavajući kontakt s ispitanikom. Tijekom intervjuiranja pojavljuju se i razni neočekivani događaji, za koje postoji nekoliko pristupa reagiranja. To su situacije u kojima ispitanik odgovara mimo pitanja, ne razumije pitanje, ne može se sjetiti informacija koje se od njega traže, odgovara površno, gubi se u sitnim detaljima, ne zna odgovarati, zastaje i onemogućuje ispitivaču da ode. Iako je početak intervjua često stresan, ni kraj nije uvijek

³⁹ Hanington, B. and Martin, B.: Universal Methods of Design, Rockport Publishers, 2012., str. 102. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/2064796/universal-methods-of-design-100-ways-to-research-complex-problems-develop-innovative-ideas-and-design-effective-solutions-pdf>

(pristup:07.04.2024.)

⁴⁰ Hodges, J.: op.cit., str. 74. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/2995703/organization-development-how-organizations-change-and-develop-effectively-pdf> (pristup: 31.10. 2023.)

jednostavan. Naime, ispitanik može govoriti tako da ispitivač ne može otići. Kako bi se to izbjeglo, ispitivač bi trebao održavati primjerenu udaljenost ⁴¹

3.3. Metoda promatranja

Metoda promatranja ponekad se koristi na način da je skriven identitet promatrača, ali u OD-u je uvijek poznata uloga promatrača i svrha promatranja, koja je u pravilu općenitije pojašnjena. Promatranje je metoda stjecanja činjenica o pojavama putem izravne osjetilne percepcije. Svako opažanje nije opažanje u znanstvenom smislu; samo sustavno (a ne spontano ili nasumično) promatranje posjeduje svojstva znanstvene metode. Takvo promatranje zahtijeva da promatrač ima definiran cilj i plan promatranja, kao i utvrđivanje svih okolnosti pod kojima se promatranje provodi i pripremu svake tehničke pomoći za promatranje. Kao rezultat toga, moraju se pripremiti kvalitetne metode, inače će rezultati promatranja često biti djelomični ili pogrešni. No, treba napomenuti da ishodi promatranja ovise ne samo o prethodno navedenim zadacima, već i o samom promatraču (njegovim osobinama i društvenom položaju). Što se tiče položaja promatrača u društvenom okruženju, treba napomenuti da on sam postaje dio njega. U drugim uobičajenim okolnostima, promatrač se može uključiti u društveni kontekst na razne načine. Prvi je prilika da se pridruži grupnim aktivnostima bez otkrivanja svog identiteta. Takvo promatranje ima prednost jer promatraču omogućuje brz uvid u događaje koji se promatraju, ali nedostatci takve vrste promatranja su: dugotrajna priprema, potrebno je znati aktivnosti grupe te koji su rizici otkrivanja promatrača. Drugi način je da se promatrač djelomice uključi u situaciju koju promatra. Takav djelomični angažman može varirati od jednostavnijeg sakrivanja njegove prave funkcije sudjelovanjem u grupama koje se promatraju, do promatrača koji unatoč tome što je grupi poznat, izvana, promatra i bilježi njezine aktivnosti. U prvom primjeru promatrač može pristupiti grupi i predstaviti se kao zaposlenik druge organizacije koji je zainteresiran za upoznavanje s radom grupe. U drugoj situaciji, promatrač se treba potruditi da ga grupa dočeka u kapacitetu koji uistinu posjeduje.⁴²

⁴¹ Buble, M.: op.cit., str. 68. – 69.

⁴² Bube, M: op.cit. str. 53. – 54.

Jedna od izravnijih metoda proučavanja je samo promatranje pojedinca u njihovom radnom okruženju, što može biti nestrukturirano ili strukturirano. Nestrukturirana promatranja mogu biti jednostavna kao promatranje i slušanje onoga što ljudi rade i govore dok promatrač (OD praktičar).⁴³

Ključne razlike između slučajnog promatranja i znanstvenog promatranja su metodično bilježenje podataka i etika dobivanja dopuštenja za pristup. U mnogim okolnostima, prvo zahtjeva dobivanje dopuštenja za pristup. Treći element je sveobuhvatna analiza podataka. Pristupi istraživanja promatranjem obično uključuje ljude koji promatraju druge ljude koji rade. Kada su ljudi na javnome mjestu i rade stvari naočigled mnogih drugih nepoznatih ljudi, uobičajeno je da se smatraju dostupnima za promatranje uživo bez dobivanja dopuštenja. Poteškoće nastaju kada treba sačuvati zapis o liku i dijelu. Ako u evidenciji postoje elementi koji se mogu identificirati, mora se dobiti dopuštenje za čuvanje o njima prema pravilima zakona o zaštiti podataka te zemlje kako bi se oni mogli čuvati.⁴⁴

Slijedenje pravila može pomoći u poboljšanju učinkovitosti promatranja. Procedura promatranja mora biti organizirana unaprijed kako bi se mogla provesti učinkovito i bez iznenađenja. Pojedinci koji se promatraju trebaju biti svjesni da će biti promatrani i koji je razlog tomu. Također treba uzeti u obzir vrijeme promatranja. Postoje prikladni i neprikladni trenuci za promatranje osobe. Ako se osoba prati kada to ne dopuštaju uvjeti (npr. tijekom krize) onda prikupljeni podatci neće biti valjani. Promatranje zahtijevaju prosudbe. Promatrači moraju tumačiti i izvještavati o onome što primijete. Oni moraju ispitati koja su ponašanja izražena i radnje koje su pojedinci poduzeli. Trebali bi sažeti ponašanja i dati rezultate na način koja uprava i viši menadžment mogu razumjeti. Promatrači bi trebali biti nepristrani prema sudionicima.⁴⁵

⁴³ Hodges, J.: op.cit., str. 75. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/2995703/organization-development-how-organizations-change-and-develop-effectively-pdf> (pristup: 02.11. 2023.)

⁴⁴ Olsen, W.: op.cit., str. 27. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/861554/data-collection-key-debates-and-methods-in-social-research-pdf> (pristup: 02.11. 2023.)

⁴⁵ Phillips, P. P. and Stawarski, C.: op.cit., str. 12. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1009352/data-collection-planning-for-and-collecting-all-types-of-data-pdf> (pristup: 02.11.2023.)

Vrijeme unosa bilješki može biti simultano i retrogradno. Simultani dnevnik je onaj u koji se opažanja unose istovremeno s pojavom koja se u tome trenutku promatra ili ubrzo nakon promatranja. Retrogradni dnevnik je onaj u koji se zapažanja upisuju nakon duljeg vremenskog intervala, odnosno nakon što je proteklo određeno vrijeme nakon događaja koji je dokumentiran u dnevniku. Metoda dnevnika vrlo je koristan kada se istražuje rad pojedinog radnika, bilo da se opiše ili pojednostavi. Prije početka rada na terenu, promatrač bi trebao naučiti što je više moguće o okolini u kojoj će raditi, a to može postići na različite načine, uključujući proučavanje okoline, razgovore s upravom, itd.. Što promatrač potroši više vremena na upoznavanje lokacije na kojoj će snimati organizacijski problem, pa će promatranje trajati kraće i kvalitetnije. No, koliko god pripreme bile ključne, one se ne mogu nastaviti unedogled jer se prave činjenice mogu prikupiti na terenu. Kada je promatrač na terenu, važno je ne samo razvijati, već i održavati pozitivne odnose s istraživanom okolinom. Od ključne je važnosti voditi bilješke zapažanja što je brže moguće i organizirati ih što je prije moguće, jer u protivnom vlastite misli i zaključci mogu biti dokumentirani umjesto stvarnih činjenica. Kao rezultat toga, bilješke bi trebale biti dovršene istog dana kada je promatranje ili u najmanju ruku, sljedeći dan. Tijekom dokumentiranja podataka, treba pokušati uključiti što je više moguće specifičnosti tj. bilješke trebaju biti što eksplicitnije kako bi se konkretni detalji mogli koristiti kasnije. Svaka bilješka bi trebala objasniti kako je što napravljeno, je li to napravljeno samo promatranjem ili pomoću nekih drugih tehnika, kao što je postavljanje pitanja u određenoj situaciji. Osim bilježenja izvornih činjenica, promatrač bi trebao napisati vlastite komentare koji mu omogućuju da slijedi vlastiti put znanja tijekom različitih faza promatranja. Tijekom snimanja i komentiranja podataka, promatrač vrši klasifikaciju prema sustavu klasificiranja osmišljenom na početku istraživanja.⁴⁶

3.3.1. Pozitivne strane metode promatranja

Jedna značajna prednost promatranja je to što se provodi u stvarnom vremenu, dajući OD praktičaru pristup kontekstu i značenju onoga što pojedinci govore i rade. To stavlja OD praktičara u izravan kontakt sa subjektom koji se

⁴⁶ Buble, M: op.cit., str. 56. – 57.

istražuje, umjesto da se oslanja na dojmove drugih i sprječava iskrivljenja do kojih dolazi kada se od ljudi traži da se prisjete problema, događaja, ponašanja itd..⁴⁷

To je vrlo važno razmatranje jer ljudi nisu uvijek voljni izraziti svoje iskrene osjećaje u anketi ili izraziti svoje prave osjećaje tijekom intervjua ili fokus grupe. Prema tome, promatranje može biti lišeno pristranosti svojstvenih podataka samoprocjene jer se može promatrati što ljudi rade ili govore u stvarnom vremenu, a ne ono što kažu da čine.⁴⁸

„Osnovne prednosti upotrebe tehničkih pomagala pri promatranju jesu objektivnost dobivene snimke te brzina snimanja.“⁴⁹

3.3.2. Negativne strane metode promatranja

Postoji niz nedostataka u korištenju metode promatranja koje treba uzeti u obzir. Podaci dobiveni promatranjem skloni su filtriranju kroz poglede promatrača; na primjer, OD praktičar koji je čuo pritužbe da su zaposlenici na pokretnoj traci neproduktivni jer prečesto razgovaraju, vjerojatnije će svjedočiti o učestalom razgovoru osoblja. Međutim, promatranje sastanka zbog sukoba može implicirati da OD praktičar neka ponašanja vidi kao sukob, a drugi članovi organizacije ne. Kao rezultat toga, pristranost nije u potpunosti izgubljena u ovoj vrsti ispitivanja. Nadalje, promatranja će vjerojatno promijeniti uvjete i kao rezultat toga, ponašanje promatranih. Dok promatranja mogu pružiti osnovnu ideju o tome kako se stvari događaju, malo je vjerojatno da će ODP svjedočiti svakoj mogućoj reakciji ili događaju. Promatranje jednog ili dva sastanka tima ili slušanje načina na koji se rješavaju pritužbe kupaca može biti vrlo poučno, ali to nije uvijek prikaz onoga što se obično događa.⁵⁰

⁴⁷ Hodges, J.: op.cit., str. 75. <https://www.perlego.com/book/2995703/organization-development-how-organizations-change-and-develop-effectively-pdf> (pristup: 11.11. 2023.)

⁴⁸ Hodges, J.: op.cit., str. 75. <https://www.perlego.com/book/2995703/organization-development-how-organizations-change-and-develop-effectively-pdf> (pristup: 11.11. 2023.)

⁴⁹ Buble, M: op.cit., str. 54.

⁵⁰ Hodges, J.: op.cit., str. 76. <https://www.perlego.com/book/2995703/organization-development-how-organizations-change-and-develop-effectively-pdf> (pristup: 11.11. 2023.)

„Osnovni nedostaci su u time što se ne mogu uočiti fine nijanse pojave, što mogu nastati određene nepredviđene smetnje (kvar, nedostatak struje i sl.) i što upotreba tehničkih pomagala zahtijeva određena ulaganja za njihovu nabavu, održavanje i upotrebu.“⁵¹

Promatranje također nije prikladno kada je pojava rijetka; na primjer, OD praktičar može satima promatrati bez svjedočenja što se događa kada stroj zakaže ako se to dogodi jednom u tri mjeseca. Također postoje problemi oko uzrokovanja, budući da promatrači moraju odrediti ne samo koje će osobe promatrati, već i vremenska razdoblja, lokacije i događaje koje u kojima će provoditi ta promatranja. Nadalje, promatrač mora izbjegavati ekstrapolaciju iz malog broja opažanja i pretpostaviti stručnost koja je jednaka stručnosti članova organizacije. Neuspjeh rješavanja ovakvih poteškoća s uzrokovanjem može rezultirati ozbiljno pristranim uzrocima podataka promatranja. Nadalje, promatranje može biti dugotrajno. Stoga je kritično uzeti u obzir takve nedostatke dok se razmatra korištenje metode promatranja. Promatranja, usprkos svojim ograničenjima, mogu biti održiv izbor kada OD praktičar želi fizički svjedočiti situaciji, posebno zato što promatranje OD praktičaru može približiti situaciju ili problemu koji doživljava više nego intervjui ili fokus grupe. Svjedočenje zamršenostima i izazovima organizacije na djelu može biti informativno, a može učiniti OD praktičar (osobito ako je vanjski) svjesnijim organizacijske kulture kako bi se intervencije mogle prikladno izvesti.⁵²

3.4. Metoda analize dokumentacije

Dokumentima se pristupa na radnome mjestu, na internetu te u arhivama i knjižnicama. Kada se predlaže analiza dokumenata, prva dva pitanja su je li poželjno sustavno ispitivanje varijacija i je li moguća dubinska analiza. Prvi zahtijeva pristup velikoj količini teksta. Drugi zahtijeva prethodno razumijevanje jezika, povijesti, običaja i idioma lokalne sredine. Ako se želi oboje, tada se koristi pristup mješovitih metoda analize dokumenata. U prikupljanju dokumenata ili su prisutni svi dokumenti ili se uzima uzorak iz većeg broja. Također se može uzeti uzorak odlomaka, stranica

⁵¹ Buble, M.: op.cit., str. 54.

⁵² Hodges, J.: op.cit., str. 76. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/2995703/organization-development-how-organizations-change-and-develop-effectively-pdf> (pristup: 11.11. 2023.)

ili rečenica iz dokumenata. Tipično, sustavna analiza podrazumijeva unos svakog izvotka u računalni software. Dokumenti i druge datoteke mogu se pretvoriti u tekst. Ako su uključeni brojni jezici, preporučuje se da se neki dokumenti održavaju na izvornom jeziku, čak i ako će se koristiti prijevodi. Prijevod je težak i dugotrajan. Početna faza kodiranja obično je odlučivanje o veličini tekstualnih segmenata koji će se kodirati (npr. rečenice). Onda je dobra ideja napraviti popis kodova za osnovno dohvaćanje. Na primjer, svaki dokument može biti kodiran kao potpun pod svojim naslovom.⁵³

Dokumentacija se odnosi na zbirku podataka o predmetu koji se istražuje. Budući da je predmet istraživanja organizacija poduzeća, onda se govori o organizacijskoj dokumentaciji ili dokumentaciji o organizaciji. Kompilacija zadržanih podataka koji se tiču povijesne ili trenutne organizacije poduzeća naziva se organizacijska dokumentacija. Postoji razlika između primarne i sekundarne dokumentacije. Primarna dokumentacija sadrži izravne podatke o organizacijskom problemu koji se istražuje, dok sekundarna dokumentacija sadrži podatke o široj pozadini od koje je istraživani organizacijski problem tek jedna sastavnica. Kako bi se provela analiza dokumentacije, ona mora biti prikupljena kako iz internih izvora (razni odjeli unutar poduzeća, posebno organizacijski odjel, analitičko – planski odjel i pravni odjel) tako i iz vanjskih izvora (gospodarske komore, knjižnice, internet i sl.). Nakon što se dokumentacija pribavi, ona se obrađuje u dva koraka. Prvi korak je otkrivanje bitnih podataka, što se postiže čitanjem i bilježenjem pojedinačnih dokumenata, a drugi korak je sređivanje tako dobivenih podataka. Dokumentacija se analizira korištenjem kvalitativne i kvantitativne metodologije. Kvalitativni pristupi (klasične metode analize dokumentacije) su oni koji vrednuju samo temeljne sastavnice dokumenata, bez obzira na njihove kvantitativne aspekte. Kvantitativne metode analize dokumenata, s druge strane, određuju ne samo sastavnice dokumenata već i njihove atribute. Ove metode dijele se na semantičke metode i metode analize sadržaja. Semantička metoda rastavlja sadržaj dokumenta na njegove najosnovnije komponente (riječi – kako bi se ispitao rječnik teksta, stil i način izražavanja). U ovoj analizi koristi se matematičko – statistička aparatura za

⁵³ Olsen, W.: op.cit., str. 24. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/861554/data-collection-key-debates-and-methods-in-social-research-pdf> (pristup: 14.11.2023.)

utvrđivanje poveznica između riječi na temelju njihovog vanjskog označavanja. Metoda analize sadržaja je način pružanja objektivnog, metodičnog i kvantitativnog opisa sadržaja dokumenta kako bi se osigurali točni i valjani podatci o organizacijskom problemu koji se razmatra. Može biti i kvalitativna i kvantitativna. Dok se kvalitativna analiza sadržaja bavi utvrđivanjem prisutnosti ili odsutnosti određenog sadržaja, a manje se bavi relevantnim učestalostima i njihovim odnosima u danom sadržaju, kvantitativna analiza sadržaja bavi se tim učestalostima i njihovim odnosima. Kvantitativna analiza sadržaja može se klasificirati u četiri vrste, a to su analiza značajki sadržaja, analiza proizvođača sadržaja, analiza korisnika sadržaja i analiza učinka sadržaja.⁵⁴

Prije ulaska priprema podrazumijeva istraživanje klijenta i njegovog sustava za provođenje samoprocjene. Konzultanti moraju skenirati okolinu u potrazi za relevantnim informacijama o klijentskom sustavu kojeg istražuju. Preporuča se da pribave i pregledavaju svu dostupnu dokumentaciju uključujući misiju, viziju, vrijednosti, filozofiju, kulturu, vodstvo, povijest, veličinu, strukturu, proizvode/usluge, tržišnu poziciju, profil korisnika i ugled.⁵⁵

Izjave o misiji koje naglašavaju stratešku namjeru su u oštroj suprotnosti sa standardnim dokumentom strateškog planiranja. Budući da su manje specifične, imaju daleko dulji životni vijek i zahtijevaju puno manje održavanja. Dokumenti strateške namjene postali su sve očitiji izbor kako je korporativno okruženje postalo nestabilnije. Čak i kada se pravilno izvede, pažljivo planiranje formalne strategije može brzo biti zastarjelo kako se okruženje razvija.⁵⁶

3.4.1. Pozitivne strane metode analize dokumentacije

Analiza dokumentacije vrlo je značajna u istraživanju organizacije poduzeća budući da dokumentacija čini veću informacijsku bazu u samoj organizaciji.

⁵⁴ Buble, M.: op.cit., str. 51. – 52.

⁵⁵ Jones, B. and Brazzel, M.: op.cit. str. 38., Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1002315/the-ntl-handbook-of-organization-development-and-change-principles-practices-and-perspectives-pdf> (pristup: 27.11.2023.)

⁵⁶ Gallos, J.: Organization Development. 1st edn. Wiley., 2017., str. 41.: Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1009190/organization-development-a-josseybass-reader-pdf>

(pristup: 27.11.2023.)

Postojanje ili nepostojanje uredne dokumentacije otkriva razinu organiziranosti kompanije.⁵⁷

Prikupljanje postojećih dokumenata tijekom procesa prikupljanja podataka za organizacijsku dijagnozu je vitalno i kritično, jer može smanjiti rasipno prikupljanje podataka i pružiti holističku sliku temeljenu na stvarnim podatcima.⁵⁸

Od OD praktičara se može zahtijevati da vode razgovore kako bi iznijeli na vidjelo istinske snage, probleme i uvjerenja, kao i procijenili studije, doprinose ili druge dokumente koji se odnose na probleme, potrebe i mišljenja. Može biti korisno svjedočiti redovitim sastancima ili obilaziti radna područja kako bi se steklo razumijevanje operacija, interakcija i kulture na poslu. Preliminarno skeniranje pomoći će u sklapanju ugovora i postavljanju izmjene na odgovarajući put.⁵⁹

Metoda analize dokumentacije omogućuje da se istraživani organizacijski problem proučava u većoj ili manjoj mjeri izvan radnog okruženja, čime ne samo da se štedi vrijeme potencijalnih ispitanika već i eliminiraju potencijalno ekscesne situacije koje se mogu pojaviti tijekom ispitivanja. Nadalje, nakon proučavanja dokumentacije moguće je provesti bilo koje strogo specijalizirano istraživanje o određenim temama.⁶⁰

3.4.2. Negativne strane metode analize dokumentacije

Dokumente je teško generalizirati o odnosima s javnošću i marketinškim komunikacijama jer su inherentno politički i subjektivni. Stvaraju ih osobe čiji motivi mogu biti uvjeravanje iskrivljavanje informacija ili održavanje samo jednog gledišta. Doista, u mnogim okolnostima, jedini zapisi dostupni za istraživanje su oni koji

⁵⁷ Buble, M., op.cit., str. 52.

⁵⁸ Rothwell, W., Stopper, A. and Myers, J.: Assessment and Diagnosis for Organization Development. 1st edn. Taylor and Francis., 2017., str. 13., Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1572735/assessment-and-diagnosis-for-organization-development-powerful-tools-and-perspectives-for-the-od-practitioner-pdf>

(pristup: 3.12.2023.)

⁵⁹ Rothwell, W., Stavros, J. and Sullivan, R.: opl.cit., 20. Dostupno na : <https://www.perlego.com/book/995035/practicing-organization-development-leading-transformation-and-change-pdf> (pristup: 03.12.2023.)

⁶⁰ Buble, M.: op.cit., str. 52.

generiraju elite tj. koji su iza njih generirani. kao što je tim najvišeg menadžmenta organizacije ili vlada zemlje. Dokumente stoga treba koristiti s diskrecijom. Treba ih unakrsno provjeravati i triangulirati pomoću podataka iz drugih izvora. Mora se analizirati s krajnjim oprezom, pomno pazeći na autentičnost, pouzdanost, značenje i reprezentativnost. U arhivskom istraživanju ima se malo kontrole nad podacima koji su dostupni i možda će se morati platiti ono što je nedostupno. Kao rezultat toga, post hoc analiza može dovesti do niza tumačenja koja se ne mogu potvrditi drugim izvorima. Na primjer, u izvješću se mora eksplicitno navesti svaki izazov i brige s kojima se OD praktičar suočava i mora se naglasiti da to tumačenje nije konačno, već samo privremeno.⁶¹

Tehnika analize dokumentacije izražava normativni aspekt organizacije, koji nije uvijek sličan stvarnoj, postojećoj organizaciji, stoga je vrednovanje potrebno donositi s oprezom. Drugi pristupi prikupljanju podataka moraju se koristiti u studiji organizacije kako bi se izbjegle pogreške u tim procjenama.⁶²

3.5. Prikupljanje podataka fokus grupom

Fokus grupe su način prikupljanja podataka od male grupe ljudi (obično između šest i deset) kako bi se utvrdilo zajedničko razumijevanje problema, kao i rješavanje istog. Fokus grupe poput intervjua, razgovori su za koje su potrebne vještine pažljivog slušanja i postavljanja pitanja, kao i sposobnosti facilitiranja. Primarni cilj fokus grupa je osigurati forum za članove na kojem mogu raspravljati o svojim stavovima, osjećajima, uvjerenjima, iskustvima i odgovorima na način koji drugi pristupi, poput anketa, ne dopuštaju. Sudionici u fokus grupama mogu reći ideje drugih i raspravljati o različitim temama. Funkcija OD praktičara u grupi je djelovati kao facilitator nudeći jasno objašnjenje cilja grupe, čineći da se pojedinci osjećaju opušteno, postavljajući pitanja, slušajući i potičući angažman sudionika. Osim toga, fokus grupe proizvode podatke brže i po nižoj cijeni nego druge tehnike proučavanja. OD praktičari moraju slijediti metodu sličnu intervjuiranju tijekom vođenja fokus

⁶¹ Daymon, C. and Holloway, I.: *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. 2nd edn. Taylor and Francis. , 2010., str. 26. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1607330/qualitative-research-methods-in-public-relations-and-marketing-communications-pdf> (pristup: 03.12.2023.)

⁶² Buble, M.: *Ibidem*, str. 52.

grupe. Međutim, problemi se neznatno mijenjaju budući da se tema i format fokusne grupe razlikuju od pojedinačnih intervjua. Stručnjaci će možda htjeti započeti s usmjerenim pitanjima kako bi se čuo svačiji glas i smanjila svaka početna suzdržanost davanja doprinosa. Budući da je svrha fokus grupe dublje proniknuti u teme, OD praktičari moraju pažljivo slušati različita razmišljanja i postavljati pitanja.

63

Fokus grupe zahtijevaju snimanje i transkripciju, stoga ih treba koristiti s relativno malo sesija. Na primjer, ako je studija imala dvadeset i pet osobnih intervjua, dodavanje šest fokus grupa može dodati puno dubine analizi; ako studija koristi samo podatke sekundarne ankete, šest ili najviše deset fokus grupa baziranih na samo jednoj ili dvije lokacije bit će dovoljno nove kvalitativne dimenzije. Kao i kod drugih kvalitativnih pristupa, vrijeme dodijeljeno analizi podataka mora biti barem jednak vremenu dodijeljenom planiranju, provođenju i izradi prijepisa podataka. Opcionalno je koristiti video u fokus grupama. S jedne strane, proizvodi povijesni predmet koji bi mogao biti od budućeg značaja za muzeje ili lokalno stanovništvo. Međutim, budući da su govornici jasno identificirani u videu, dobivanje informiranog pristanka za korištenje video podataka u budućoj studiji može biti teže nego za audio. Čak i ako su lica sakrivena, odjeća i zemljopisni znakovi čine nalaze neanonimna. Kao rezultat toga, za delikatne ili ranjive probleme možemo odlučiti koristiti audio umjesto video snimke. Održavanje dvadeset fokus grupa stvara oko dvjesto tisuća riječi materijala. Računalo se može koristiti za lakše kodiranje takvih podataka. Prepisivač mora koristiti jedinstvene identifikacijske kodove za svakog govornika, a zatim se automatizirani procesi kodiranja mogu jednostavno postaviti za distribuciju automatskog kodiranja svakog retka u kojem se identifikacijski kod pojavljuje na sve odlomke ili odjeljke koji slijede.⁶⁴

Kada su prosudbe o kvaliteti subjektivne, brojne pojedinačne prosudbe su bolje od jedne, prema temeljnoj pretpostavci fokus grupa. Svaki član dužan je dati

⁶³ Hodges, J.: op.cit. str. 74. – 75., Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/2995703/organization-development-how-organizations-change-and-develop-effectively-pdf> (pristup: 03.12.2023.)

⁶⁴ Olsen, W. : op.cit., str. 23., Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/861554/data-collection-key-debates-and-methods-in-social-research-pdf> (pristup: 03.12.2023.)

doprinos, pojedinačni doprinosi nadovezuju se na doprinose drugih u grupi. Za uspjeh grupe odgovoran je voditelj, koji mora biti upućen u vođenje fokus grupa. Voditelji moraju biti u stanju ublažiti agresivne članove grupe, kao i raspršiti mišljenje pojedinaca koji možda žele dominirati grupom. Također, moraju biti u stanju uspostaviti okruženje u kojem se sudionici osjećaju dovoljno sigurnima da slobodno i iskreno iznose svoje stavove. Neke organizacije koriste vanjske konzultante kako bi osigurale slobodan protok primjedbi.⁶⁵

Metoda fokus grupe ne oslanja se samo na ideje istraživača i pojedinog sudionika; nego pitanja i odgovore stvaraju sami članovi. Fokus grupa je grupa ljudi koje intervjuira istraživač (koji je poznat kao moderator ili voditelj) u svrhu izvlačenja ideja, misli i percepcija o određenoj temi ili određenim pitanjima koja se odnose na područje interesa. Krajnja je svrha intervjua s fokus skupinom vidjeti temu (koja može biti usluga, proizvod ili problem) očima sudionika. Ključne karakteristike fokus grupa su te što pružaju dokaze iz više glasova o istoj temi, interaktivne su i dinamične, dopuštaju sudionicima da društveno konstruiraju svoje stavove što može rezultirati promjenom stava, pružaju forum podrške za izražavanje potisnutih stavova, omogućuju prilično brzo prikupljanje velike količine podataka, često se koriste zajedno s drugim metodama koje uključuju i kvantitativne metode.⁶⁶

3.5.1. Pozitivne strane prikupljanja podataka fokus grupom

Metoda prikupljanja podataka fokus grupom nudi nekoliko prednosti. Za početak, oni mogu izmamiti informacije na takav način da OD praktičari mogu odrediti zašto je neki problem istaknut, kao i što je istaknuto u vezi s njim. Kao rezultat toga, disparitet između onoga što pojedinci govore i onoga što rade mogao bi se bolje razumjeti. Drugo, omogućuju OD praktičarima da se izravno povežu sa sudionicima,

⁶⁵ Phillips, P. P. and Stawarski, C.: op.cit., str. 12. Dostupno na : <https://www.perlego.com/book/1009352/data-collection-planning-for-and-collecting-all-types-of-data-pdf> (pristup: 03.12.2023.)

⁶⁶ Daymon, C. and Holloway, I.: op.cit., str. 24. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1607330/qualitative-research-methods-in-public-relations-and-marketing-communications-pdf> (pristup: 09.01.2024.)

što omogućuje objašnjenje i/ili praćenje. Treće, fokus grupe dostavljaju podatke brže i po nižoj cijeni od drugih istraživačkih pristupa.⁶⁷

Jedan od argumenata za korištenje metode fokus grupe je da ona predstavlja dokaze iz niza različitih perspektiva o istom pitanju. Fokus grupe uspostavljaju okruženja u kojima se mogu pojaviti različita stajališta o određenom pitanju. Omogućuju da se vidi kako pojedinci komuniciraju kada razgovaraju o temi i kako reagiraju kada se ne slažu. Pristup nam može pomoći u određivanju koliko ljudi dolazi do zajedničkog stajališta ili različitih stajališta o nekom pitanju i zašto se osjećaju ili misle na taj način. Još jedna prednost fokus grupa je da su jako privlačne. Kada članovi grupe uče o iskustvima drugih članova, često se svađaju jedni s drugima ili izazivaju perspektive drugih. Nakon što čuju što drugi imaju za reći proširuju i razvijaju vlastite poglede i perspektive na tu temu. Kao rezultat toga, komentari svake osobe potiču daljnje reakcije drugih sudionika, pa se mišljenja mogu izazvati ili izgraditi kroz grupne interakcije. Istraživanje putem fokus grupa korisno je za dobivanje pristupa sudionicima koji su inače skeptični prema istraživanju i za iznošenje na površinu značenja i osjećaja koji se možda ne mogu izraziti u drugim okruženjima. Grupno okruženje pomaže u razvoju veza od povjerenja između sudionika i istraživača, kao i u pružanju platforme podrške za istraživanje stajališta koja možda ne bi bila izražena čak ni privatno. U fokus grupi razgovori omogućuju da dobijete veliku količinu podataka u kratkom vremenu. Provedba im je brža i jeftinija od pojedinačnih intervjua s istim brojem sudionika. Okupljajući šest do deset pojedinaca u određeno vrijeme, imamo pristup različitim perspektivama koje se mogu transkribirati i analizirati brže nego da se provodi niz intervjua jedan na jedan. Ove prednosti se također odnose i na online grupno istraživanje. Nadalje, budući da se online grupe mogu regrutirati, potvrditi i voditi u roku od nekoliko dana, mogu se sastaviti brže i jednostavnije nego fokus grupe licem u lice. One također mogu omogućiti bržu analizu jer se grupni razgovori mogu brzo uhvatiti u dokument i

⁶⁷ Hodges, J.: op.cit., str. 75. Dostupno na : <https://www.perlego.com/book/2995703/organization-development-how-organizations-change-and-develop-effectively-pdf> (pristup: 09.01.2024.)

ispisati, što rezultira trenutnim transkriptom ili uvesti izravno u program za analizu sadržaja.⁶⁸

3.5.2. Negativne strane prikupljanja podataka fokus grupom

Fokus grupe, s druge strane, imaju niz ograničenja koje treba napomenuti. Budući da sudionici moraju moći komunicirati jedni s drugima, postavljati pitanja i izražavati zabrinutosti i ideje, postoji manja kontrola nad prikupljenim podacima nego u anketama ili intervjuima. OD praktičari mogu imati utjecaja na razgovor jer drže sudionike usredotočene na problem. Materijal se dijeli s ostalima u grupi, stil rasprave u fokusnoj grupi može odvratiti neke ljude od povjeravanja osjetljivih ili osobnih podataka drugima. Da bi se riješili ti problemi, druga tehnika ispitivanja, kao što su ankete, osim fokus grupa, može biti korisna.⁶⁹

Ako su članovi popustljivi, jedna ili dvije osobe unutar grupe mogu dominirati raspravom, namećući pristranost ili utječući na smjer. Grupni pritisci također mogu promijeniti izražavanje pojedinačnih stajališta. Neki članovi mogu oklijevati izraziti radikalna stajališta ako vjeruju da bi se razlikovala od očekivanja grupe ili ako se boje da će biti isključeni iz grupe. Kao rezultat toga, pojedinci mogu izgubiti svoj kritički stav prema stajalištima drugih članova, a može doći i do homogenosti u razmišljanju ili konvergentnih odgovora. U grupnim intervjuima sudionici utječu jedni na druge.⁷⁰

3.6. Prikupljanje podataka procjenom uživo

Procjena organizacija, grupa i pojedinaca značajan je doprinos i dio dodane vrijednosti procesa organizacijskog razvoja. Mnoge promjene se provode uz malo, ako ikakvu, procjenu stvarnosti iza promjena. To dovodi do mogućih netočnih dojmova i pretpostavki o potrebnim promjenama, a često završi bavljenjem simptomima, a ne temeljnim uzrocima. Razvoj organizacije je oduvijek bila metoda

⁶⁸ Daymon, C. and Holloway, I.: op.cit. str. 24. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1607330/qualitative-research-methods-in-public-relations-and-marketing-communications-pdf> (pristup: 09.01.2024.)

⁶⁹ Hodges, J.: op.cit., str. 75.. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/2995703/organization-development-how-organizations-change-and-develop-effectively-pdf> (pristup: 09.01.2024.)

⁷⁰ Daymon, C. and Holloway, I.: op.cit., str. 24. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1607330/qualitative-research-methods-in-public-relations-and-marketing-communications-pdf> (pristup: 09.01.2024.)

vođena podacima odnosno prikupljanjem i analiziranjem informacija koje identificiraju trenutnu stvarnost, buduću izgled, prednosti, područja za napredak, poteškoće, zahtjeve i potencijalna rješenja. Korisne informacije iz procjene mogu potaknuti promjenu, ujediniti ključne dionike (vođe i druge na koje promjena utječe) oko jedinstvenog razumijevanja stvarnosti te mogu pomoći planirati, pratiti i evaluirati poboljšanja. Proces evaluacije sastoji se od četiri primarna koraka, a to su planiranje, prikupljanje podataka, analiza podataka i povratna informacija o podacima. Dobro planirana evaluacija može poslužiti kao katalizator za smanjenje otpora promjenama i podizanje entuzijazma za promjene. Međutim loše strukturirano ispitivanje može demoralizirati ljude i potaknuti razdor. Kao rezultat toga, ključno je da proces planiranja vodi netko tko ima znanja. Tko i koliko ljudi treba biti uključeno u proces planiranja ovisit će o veličini i širini procjene, razini vještina osobe ili ljudi koji vode proces procjene i predanosti potrebnoj da bi ocjena bila učinkovita. Procjena se može planirati uz malo uplitanja priznatog, pouzdanog i iskusnog internog ili vanjskog OD praktičara. Međutim, mnogi pokušaji zahtijevaju značajno sudjelovanje OD praktičara u određivanju tko i što se ocjenjuje, kao i kako dovršiti preostale faze u procesu planiranja. Procjenom uživo, podatci su prikupljeni i analizirani uživo na sastancima ili radionicama. Podatci koji su prikupljeni i analizirani elektronički također se odnose na sastanke koji se odvija u stvarnom vremenu. Prednosti koje pruža procjena uživo su što na zanimljiv i privlačan način zainteresira sudionike, događa se u danom trenutku te može pružiti brzi zaokret situacije i nakon završetka metode procjene uživo dobivene informacije daju se OD praktičaru na daljnju procjenu. Procjene uživo se uz profesionalnog voditelja mogu koristiti. Ljudi se brzo uključuju i gradi se prednost promjenama. Među nedostacima je to što je nemoguće predvidjeti ključne informacije koje tijekom vremena stižu iz brojnih izvora. Također je moguće izgubiti prednost ako ključne osobe nisu tu. Donekle je rizično u slučaju da se dogode neočekivani događaji koji mogu narušiti proces procjenom uživo.⁷¹

3.7. Prikupljanje podataka metodom grafita

⁷¹ Rothwell, W., Stavros, J. and Sullivan, R.: op.cit., str. 21.. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/995035/practicing-organization-development-leading-transformation-and-change-pdf> (pristup: 10.01.2024.)

Prikupljanje podataka metodom grafita pruža otvoreno platno na kojem sudionici mogu slobodno ponuditi svoje pisane ili vizualne komentare o okruženju ili o sustavu, ovisno u kontekstu uporabe. Metoda grafita potiče angažman dopuštajući neformalne, anonimne komentare u vezi okoline, sustavom ili objektom u kojem se zaposlenici nalaze. Papir velikog formata privremeno se pričvrsti na zid ili drugu površinu, a markeri se povežu na uže ili se stave na raspolaganje za komentare. Papir se može ostaviti prazan ili se može koristiti za pitanja koja služe za ostavljanje napomena o određenoj temi. Ovisno o lokaciji, predmeti su obično predstavljeni na određen način. Metoda grafita se može koristiti gotovo bilo gdje, ali je posebno korisna u okruženjima ili situacijama u kojima tradicionalnim metodama kao što su intervjui ili promatranje može biti teško prikupiti informacije npr. gdje poštivanje privatnosti ili ponašanja može predstavljati etički problem. Fotografije svakog zida s grafitima trebaju se snimati svakodnevno, jer bi se papir mogao raspasti ili biti krivo protumačen npr. kao vandalizam te bi ga radnici na održavanju uklonili, ovisno o području papira. Zid s grafitima uklanja se po završetku studije i može se ispitati kao istraživački artefakt za inspiraciju, usporedbu sa ostalim prikupljenim podacima s drugih stranica. Zidovi s grafitima su jeftin i vremenski učinkovit način za lako prikupljanje informacija od širokog spektra sudionika, zahtijevajući samo papir velikog formata i olovke, kao i kameru za snimanje rezultata. Ograničenja metode grafita su: minimalno uključivanje kontrole nad tim tko sudjeluje i nedostatak preciznog razumijevanja o tome tko je doprinio prikupljenim informacijama. S druge strane, metoda grafita savršeni su za prikupljanje osnovnih podataka i usmjeravanje inspiracije za dizajn kada se koriste kao neformalan pristup u kombinaciji s drugim istraživačkim metodama. Metoda grafita je izvrstan način za snimanje neformalnih misli o mjestu u kontekstu uporabe. Grafiti prikupljeni s različitih mjesta mogu se ispisati i kombinirati kako bi se identificirale slične teme i uzroci.⁷²

⁷² Hanington, B. and Martin, B.: op.cit., str. 97., Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/2064796/universal-methods-of-design-100-ways-to-research-complex-problems-develop-innovative-ideas-and-design-effective-solutions-pdf> (pristup: 07.04.2024.)

3.8. Prikupljanje podataka metodom istraživačkog kazališta

Metoda istraživačkog kazališta (engl. playback theatre) je improvizirani žanr koji osobna iskustva prikazana od strane igrača u trenutku pretvara u zanimljivu dramu. Omogućuje i pripovjedaču i publici da percipiraju pripovijest iz novog kuta. Budući da je utjelovljena, članovi grupe mogu je osjetiti i postići veću dubinu empatije, pretvarajući slušanje iz intelektualne vježbe u iskustvo cijelog tijela. Posebno je korisna za bilo koje poduzeće koje želi poticati učinkovitiju timsku kulturu, veću otvorenost i transparentnost u upravljanju i više participativnog vodstva na svim razinama.⁷³

Metoda istraživačkog kazališta svestrana je umjetnička forma s gotovo neograničenim primjenama. Okvir i rutine moraju se stvoriti s publikom i temeljiti na improvizaciji kako bi se publici pružio neki osjećaj predvidljivosti usred neočekivanih događaja koji se odvijaju ispred publike. Glumci i dirigenti koriste mnoge oblike na pozornici kako bi otkrili i predstavili poantu priče, poznate kao drame. To je jednostavna vrsta umjetnosti koja nastoji dati svoj glas svim članovima društva, posebno onima koji šute ili se zanemaruju. Ništa od ovoga nije moguće bez jedne ključne komponente, a to je slušanje. Slušanje se može smatrati pukim opažanjem zvučnih valova koje netko dobiva, ali da bismo ih shvatili, moraju se obraditi, a na kraju dirigent i glumci odgovaraju puštanjem priče koju su čuli. To zahtijeva aktivno i empatijsko slušanje.⁷⁴

Jonathan Fox i prijatelji pokrenuli su metodu istraživačkog kazališta u dolini Hudson u državi New York 1975. godine. Počeli su sa eksperimentiranjem s nizom aplikacija. Istraživačko kazalište predstavljeno je u školama, na festivalima i u organizacijama te društvenim centrima. Tijekom putovanja u inozemstvo 1980. godine počeli su pružati tehničke upute. Međunarodna mreža istraživačkog kazališta

⁷³ Holman, P., Devane, T. and Cady, S: op.cit., str. 74. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1248369/the-change-handbook-group-methods-for-shaping-the-future-pdf> (pristup: 11.01.2024.)

⁷⁴ Prittinen, S.: The art of listening in playback theatre, TTO, 2018.-2020., str. 3. – 4. Dostupno na: <https://www.kasvunpaikka.fi/files/2020-08/the-art-of-listening-in-playback-theatre-conductors-perspective-satu-prittinen-tto-2018-2020.pdf> (pristup: 11.01.2024.)

(IPTN – international playback theatre network) stvorena je 1990. godine. kao odgovor na globalnu ekspanziju istraživačkog kazališta. Dirigent istraživačkog kazališta je voditelj predstave ili radionice. Od početka pa do kraja dirigent usmjerava i oblikuje proces. Metoda istraživačkog kazališta je praksa koja uvelike ovisi o praktičaru, a poziciju dirigenta izuzetno je teško savladati. Temeljito razumijevanje procesa uključuje faze grupnog razvoja; kako adekvatno zagrijati i zatvoriti grupu; dijagnostičke i intervencijske vještine; a snažan osjećaj za ritual – tj. pojačan osjećaj za estetsku formu i prisutnost – kamen je temeljac dirigentove izobrazbe. Nadalje, dirigent mora biti vješt u pristupu istraživačkog kazališta, razumjeti koje forme kada koristiti, kako pozdraviti kazivača i osigurati da glumci razumiju što želi. Konačno dirigent mora djelovati kao veza između organizacije i izvođačke trupe, poznavajući njihove izazove i kulture. Dirigentska obuka je značajna. Glumački timovi moraju biti sposobni glumiti, kao i slušati i čuti dublje aspekte priče. Izvođači također moraju razumjeti kulturu publike. Glumci moraju demonstrirati dubinu i osobnost svakog lika pojedinačno, koliko god pripovjedač bio jednostran. Glumci moraju iskoristiti materijal priče kako bi istaknuli njenu društvenu komponentu. Pod društvenom dimenzijom podrazumijevaju se čimbenici povezane s društvenim, povijesnim i političkim okruženjem te kulturama priče – čimbenici koji, kada su utjelovljeni i kada im se da glas, mogu obogatiti pripovjedačevo iskustvo priče i otvoriti razine za druge u grupi te koji onda mogu povezati priču sa svojom.⁷⁵

Za dirigenta je ključno slušati pripovjedača i zaštititi ga od pretjeranog dijeljenja informacija, imajući na umu da je scenarij također izvedba uživo. Istraživačko kazalište ima za cilj osigurati da se pojedince čuje, posebice one koji su možda ušutkani ili isključeni iz javnog izričaja u svojim zajednicama. Svakome treba dati priliku da bude saslušan bez pristranosti i osude. To ne znači da se istraživačko kazalište ne može iskoristiti za nepoštovanje, ponižavanje ili štetne stavove protiv određenih osoba ili grupa ljudi. Ako se to dogodi, dirigent mora prekinuti izvođenje pripovijesti na pozornici. Ovi etički okviri osmišljeni su da jamče da se svatko osjeća prihvaćenim i uključenim. Tijekom istraživačkog kazališta dirigent se mora

⁷⁵ Holman, P., Devane, T. and Cady: op.cit., str. 74. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1248369/the-change-handbook-group-methods-for-shaping-the-future-pdf> (pristup: 11.01.2024.)

usredotočiti na brojne stvari u isto vrijeme dok se čini da je potpuno usredotočen na pripovjedača dok on iznosi svoju pripovijest. Težak je to zadatak koji zahtijeva vježbu i razumijevanje. Ključno je da i izvođački ansambl i publika vjeruju da dirigent vlada situacijom. Dirigent treba biti spreman na nepredviđene okolnosti. Da bi bio uspješan, dirigent mora biti potpuno prisutan u okolnostima i izbjegavati pretjerano osuđivanje samog sebe. Kada pripovjedač završi s dijeljenjem svoje pripovijesti, započinje onaj koji odgovara. Dirigent već ima značajnu odgovornost u smislu uspostavljanja povjerenja i davanja osjećaja da se pripovjedač čuje, kao i odabira forme u kojoj će se pripovijest reproducirati. Dirigent mora uzeti u obzir perspektive izvođačkog ansambla, publike i kazivača u ovoj situaciji. Cilj nije jednostavno odglumiti koncept onako kako je zadan, već s poštovanjem isporučiti elemente priče u nešto izmijenjenom obliku, izbjegavajući pretjeranu interpretaciju. Ključno je da pripovjedač prepozna pripovijest, ali i da vidi nešto što nije izričito rekao.⁷⁶

Budući da je istraživačko kazalište inherentno transparentno, može funkcionirati samo ako su ljudi voljni podijeliti svoje priče. Uvijek postoje određene osobe kojima je ugodno govoriti pred velikom publikom i rado otkrivaju osobne podatke. Ova činjenica ne umanjuje potrebu za susretom s grupom i aktivnim stvaranjem prilika za razvoj povjerenja, tako da se svi članovi publike osjećaju dovoljno ugodno da u nekom trenutku podijele dio svoje priče. Prvi dio izvedbe ili radionice namijenjen je postupnom povećanju količine rizika u dijeljenju, tako da se sudionici postupno zagrijavaju za iznošenje dužih priča. Metoda koja se koristi oslanja se na ishode događaja i na to koliko je grupa povezana na početku. Potreban je neki osnovni stupanj povjerenja da bi istraživačko kazalište bilo učinkovito, a posao praktičara je procijeniti postojeće uvjete i predloženo okruženje osigurati da postoji mogućnost da se izgradi dovoljno povjerenja da se zatraži javno dijeljenje priča. Istraživačko kazalište nije prihvatljivo npr. kada u nekim situacijama nije sigurno izlagati osobne podatke. U slučaju uspostavljanja grupe, mogu postojati pravila koja ograničavaju ono što se dijeli. Na primjer, ako je povjerenje u grupi već poljuljano, priče koje se prvo ispričaju možda neće biti osobito duboke ili opasne (što

⁷⁶ Prittinen, S.: op.cit., str. 4. – 9. Dostupno na: <https://www.kasvunpaikka.fi/files/2020-08/the-art-of-listening-in-playback-theatre-conductors-perspective-satu-prittinen-tto-2018-2020.pdf> (pristup: 13.01.2024.)

bi bilo prihvatljivo). Povećanje povjerenja u istraživačkom kazalištu primarni je cilj svih aktivnosti u istom. Najosnovnija potreba za sudionike je da budu voljni sudjelovati.⁷⁷

Metoda istraživačkog kazališta temelji se na društvenoj interakciji i sposobnosti razvijanja odnosa. Takve interakcije su kritične u stvaranju zajednice. Ta metoda se pokazala kao sigurnom lukom, tihom točkom i mjestom za disanje i razmišljanje te mjestom za plakanje i smijanje, osnovnim i uobičajenim pojavama. Istraživačko kazalište oživljava različite stvari i pojave koje mogu predstavljati ljudi različite dobi i spola te isto tako oni mogu oživjeti stvari u skladu s emocijama priče. Ove dvije karakteristike povezane su s potrebom za intimnošću i osjetljivošću na različitost koja može postojati u grupi, kao i estetsko okruženje kako bi se omogućilo postizanje najvitalnije funkcije kazališta⁷⁸

⁷⁷Holman, P., Devane, T. and Cady: op.cit., str. 74. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1248369/the-change-handbook-group-methods-for-shaping-the-future-pdf> (pristup: 13.01.2024.)

⁷⁸ Wright, R. Peter: Playback theatre: An Investigation Into Applied Theatre and Communities of Meaning, with Specific Reference to Education and Health, 2002., str. 39. – 40. Dostupno na: https://www.academia.edu/8590840/Playback_Theatre_An_Investigation_Into_Applied_Theatre_and_Communities_of_Meaning_with_Specific_Reference_to_Education_and_Health?email_work_card=view-paper (pristup: 02.02.2024.)

4. ETIČKI IZAZOVI PRILIKOM PRIKUPLJANJA PODATAKA

Iako svi OD praktičari moraju slijediti etičke smjernice, kvalitativno istraživanje predstavlja jedinstvene izazove. Prilikom prikupljanja podataka putem interakcije, ključno je razmotriti etička pitanja jer kvalitativno istraživanje ima inherentne izazove zbog svoje induktivne i holističke prirode, kao i činjenice uključuje odnose temeljene na povjerenju između istraživača i sudionika. Predanost sudionicima uključuje interakciju na civiliziran način bez izrabljivanja. Tijekom kvantitativnog istraživanja sumnja se da će se moći predvidjeti sva etička razmatranja. Na primjer, nije uvijek izvedivo potpuno reći sudionicima o potencijalnim posljedicama istraživanja ili čak specifičnim područjima koja se namjeravaju istražiti, jer se stvari mijenjaju kako istraživanje napreduje. To je osobito istinito kada se koriste moderne komunikacijske tehnologije npr. internet za prikupljanje podataka, jer u povećanom okruženju, online korisnici (uključujući zainteresirane istraživače) aktivno komuniciraju kako bi konzumirali i mijenjali informacije na način koji se stalno mijenja. Etička pitanja uključuju invazivnu prirodu istraživanja i dobrobit ispitanika. Nadalje, ako se u izvješću o studiji otvoreno se ne pozabavi sa etičkim pitanjima, projekt će ispasti neprofesionalan. Etička pitanja moraju se temeljito razmotriti prije početka rada na terenu. OD praktičar treba prvo započeti razgovor sa nadređenim te zaposlenicima organizacije koju istražuje. U prijedlogu studija (kao i u prijavi za etičko odobrenje, ako je primjenjivo), potrebno je navesti moguće nedoumice, nakon čega slijedi metodološki dio izvješća ili disertacije. Međutim, etičke poteškoće javljaju se tijekom procesa istraživanja. Kako promatranje bude napredovalo, mora se pažljivo bilježiti etičke nedoumice koje se pojavljuju, komentirajući odluke koje su se donijele i zbog čega su se donijele takve odluke. Rad OD praktičara je neadekvatan osim ako detaljno ne opiše napore koje je morao poduzeti da se riješe određeni problemi koje je uočio prilikom istraživanja organizacije. Čak i kada se počne širiti istraživanje u člancima ili konferencijskim radovima, mora se i tada imati na umu etička pitanja, kao što je osiguravanje da sudionici ili organizacije u istraživanju nisu identificirani ako su zatražili anonimnost ili točno napisane informacije zasluga onima

čiji se rad citirao. Stoga je ključno da se etički problemi ne samo priznaju i razmotre, već i da se eksplicitno navedu u izvješću, disertaciji ili tezi. Neka su etička pravila jasna i očita, poput plagijata ili lažiranja podataka. Druga su, međutim, neuobičajeni ili jedinstveni i na njih se ne može odgovoriti pozivanjem na literaturu ili skupove standarda.⁷⁹

⁷⁹ Daymon, C. and Holloway, I.: op.cit., str. 2001., Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1607330/qualitative-research-methods-in-public-relations-and-marketing-communications-pdf> (pristup: 09.04.2024.)

5. PRIMJENA METODA PRIKUPLJANJA PODATAKA U RAZVOJU POSLOVNIH ORGANIZACIJA – primjeri iz prakse

Navedena poglavlja će sadržavati dva primjera studije slučaja gdje će se usporediti za koje su metode prikupljanja podataka odabrane organizacije odlučile u procesu razvoja organizacije, koji je razlog odabira baš te metode, koje su izazove imali prilikom korištenja u primjeni metoda, je li prikupljanje podataka bilo uspješno, koja im je bila svrha te čemu je pridonijelo (uspjehu/neuspjehu OD procesa).

5.1. Primjer Sveučilišta Assumption

Sveučilište Assumption je prvobitno nastalo iz Assumption Commercial College 1969. godine kao autonomna visokoškolska ustanova pod imenom Assumption School of Business. Godine 1972., uz odobrenje Ministarstva obrazovanja, službeno je osnovan kao „Assumption Business Administration College“ ili ABAC. U svibnju 1975. godine dobio je akreditaciju Ministarstva za sveučilišna pitanja. Sveučilište je neprofitna ustanova kojom upravljaju Braća sv. Gabrijela, svjetski katolički vjerski red, koji je u Francuskoj 1705. godine osnovao sv. Louis Marie De Montfort, a posvećen je obrazovanju i filantropskim aktivnostima. Kongregacija upravlja mnogim obrazovnim institucijama na Tajlandu od 1901. godine. Sveučilište Assumption je međunarodna zajednica znanstvenika, oživljena kršćanskim nadahnućem, angažirana u potrazi za istinom, znanjem, služeći društvu, posebno kreativnom uporabom interdisciplinarnih pristupa kibernetičke tehnologije. Sveučilište Assumption, međunarodno katoličko sveučilište, predano je biti svjetlo koje vodi učenike i njegove dionike iz svih dijelova svijeta prema mudrosti, istini i kršćanskim vrijednostima. Putem učinkovite nastavne i istraživačke pedagogije međunarodnih standarda, kao i angažmana zajednice, Sveučilište ima za cilj formirati

pojedince da budu intelektualno kompetentni, moralno zdravi i duhovno obogaćujući, odgovorni, pravedni i građani orijentirani na služenje; ističe se u služenju zajednicama koje se sastoje od različitih kultura.⁸⁰

U današnjem okruženju globalizacije, tehnološkog razvoja i raznolikosti studenata, visoko obrazovanje se brzo razvija. Obrazovni sektor mora odgovoriti na te promjene kako bi ostao relevantan. Odjel za studentska pitanja, važna je jedinica unutar sveučilišta, igra važnu ulogu u pomaganju sveučilištu da odgovori na promjene koja će se baviti problemima studenata. Da bi se to postiglo, Odjel za studentska pitanja mora stalno stjecati i razvijati znanja iz područja kreativnosti, ukratko, postati organizacija koja uči. Tana Kaipunlert 2020. godine provela je studiju slučaja Odjela za studentskih pitanja na sveučilištu Assumption u Tajlandu. Svrha studija je transformiranje sveučilišta Assumption u organizaciju koja uči koristeći metode organizacijskog razvoja, uključujući metode ocjenjivanja, planirane aktivnosti i programe obuke. U istraživanju su korištene kvalitativne i kvantitativne metode prikupljanja podataka. Podatci su prikupljeni intervjuima i anketama. Analiza prije OD intervencije otkrila je da članovi odjela, iako svjesni važnosti organizacije koja uči, nisu bilo dosljedni u svom ponašanju. Korištene su OD intervencije kako bi se povećalo znanje i ponašanje s organizacijskom kulturom. Uključivali su team – building, coaching, Appreciative Inquiry (AI) i SOAR radionice. Utvrđeno je da su intervencije imale učinkovit rezultat u poboljšanju kulture organizacije u odjelu za studentska pitanja sveučilišta Assumption.⁸¹

U fazi prikupljanja podataka korištene su sljedeće metode: analiza dokumentacije, strukturirani intervjui i promatranje. Analiziralo se tri kvalitativna tipa podataka, sljedećim redoslijedom: anketni odgovori na otvorena pitanja; odgovori na pitanja iz intervjua i bilješke iz promatranja rada i aktivnosti studentskih poslova. Kako bi prikupili kvalitativne podatke, voditelji su angažirali triju doktorskih i magisterijskih istraživača koje je imenovao potpredsjednik odjela kao savjetodavni

⁸⁰ Službena web stranica „Sveučilišta Assumption“, Dostupno na: <https://www.au.edu/about-au/general-information.html> (pristup: 20.05.2024.)

⁸¹ Kaipunlert, T.: An Organization Development Intervention to Enhance the Learning Organization: A Case Study of Student Affairs, Assumption University of Thailand, 2020., str. 104., Dostupno na: <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/article/view/4855/2934> (pristup: 11.04.2024.)

odbor za studentska pitanja. Sastanci su bili učinkoviti jer su uspoređivali bilješke o kodiranju, raspravljali i branili pojedinačne odluke o kodiranju, raspravljali o konsenzusu i razvoju novih kodova. Prije OD intervencije, istraživač je procijenio situaciju prikupljanjem osnovnih podataka o Odjelu za studentska pitanja u vezi s kulturom organizacije na svakoj razini (individualna razina, na razini tima te na organizacijskoj razini). Voditelj je prilagodio instrument Watkinovih sedam dimenzija učešća organizacije kako bi odgovaralo kontekstu studentskih poslova. Sedam dimenzija uključuje: kontinuirano učenje, dijalog i ispitivanje, timsko učenje, ugrađeni sustav, osnaživanje, povezanost sustava i vodstvo. OD intervencije su provedene s 36 sudionika. Kroz sve OD intervencije, Kolbov ciklus učenja iskorišten je kao okvir za mjerenje učinka učenja, zahvaljujući sudionicima uspješni su procijeniti svaku aktivnost na obrascu za vrednovanje. Informacije intervencije pomogle su OD praktičaru odrediti je li OD intervencija bila uspješna ili nije bila uspješna te je li zadovoljila sve standarde.⁸²

Studija je otkrila kako je OD intervencija promijenila organizaciju koja uči. S obzirom na probleme odjela za studentska pitanja rezultati istraživanja, kao i percipirani uspjeh intervencija organizacijskog razvoja, mogu vrijediti i na drugim odjelima unutar institucije. Iskustva Odjela za studentska pitanja s intervencijama mogu unaprijediti kulturu organizacije te mogu služiti kao primjer drugim odjelima. Zaposlenici Odjela za studentska pitanja također mogu podijeliti svoja iskustva ili sudjelovati na sastancima strateškog planiranja kako bi se uveo i potaknuo razgovor između zaposlenika drugih odjela sveučilišta. Primjer Odjela za studentska pitanja može poslužiti kao putokaz drugim odjelima na sveučilištu Assumption. Istraživanje ima ograničen broj uzorka, što može dovesti u pitanje same valjanosti rezultata. Kao rezultat toga, savjetuje da se istraživanje provede na većem uzorku i da se razvijaju kroz dulje vremensko razdoblje kako bi se zagarantirala povezanost ishoda s rezultatima. Dodatna istraživanja mogu zahtijevati sudjelovanje drugih sveučilišnih odjela. Suradujući s drugim odjelima, dobit će se bolje razumijevanje o tome kako se intervencije i koncepti mogu implementirati i održati. Metode i intervencije koje su

⁸² Kaipunlert T.: op.cit., str. 114. – 115. ., Dostupno na: <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/article/view/4855/2934> (pristup: 11.04.2024.)

korištene u istraživanju mogu se koristiti u drugim kompanijama ili institucijama za daljnju procjenu ispravnosti.⁸³

Coaching je kao organizacijska intervencija stekao popularnost. Coaching omogućuje kombiniranje individualnog, timskog i organizacijskog učenja i razvoja. Coaching mora biti od samog početka dobro isplaniran ako se želi postići učinkovitost. Proces coachinga usmjeren je na jačanje sposobnosti pojedinaca i timova da prepoznaju i riješe probleme u okviru korporativnih ciljeva. Istraživanje je koristilo coaching kao jednu od intervencija za unapređenje Odjela za studentska pitanja. Intervencije su odabrane na temelju sposobnosti da promjeni trenutnu dinamiku ponašanja za koju se pokazalo da je vidljiva u fazama OD intervencija. Korištene su: metode individualne i grupne intervencije. Većina intervencija provedena je na sve tri razine, međutim, intervencija izgradnje tima provedena je samo na razini tima i organizacije. Studenti sa sveučilišta Assumption moraju poboljšati komunikaciju kako bi zadovoljili standarde organizacije radi boljeg uspjeha. Komunikacija između studenata potiče veći rad i ulažu više truda. Studenti bi trebali prakticirati poslove unutar odjela, kao i privremeno zapošljavanje svojih članova na drugim odjelima sveučilišta. Ova politika omogućuje studentima da pokažu veću autonomiju, a da pritom i dalje pružaju priliku za daljnji razvoj. Odjel za studentska pitanja također bi trebali koristiti sustave nagrađivanja kako bi motivirao zaposlenike da zadrže svoje ponašanje te da prepoznaju i cijene njihovo kontinuirano učenje i razvoj.⁸⁴

⁸³ Kaipunlert T.: op.cit., str. 119. – 120. ., Dostupno na:
<http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/article/view/4855/2934>
(pristup: 16.04.2024.)

⁸⁴ Kaipunlert T.: op.cit., str. 112. – 119. ., Dostupno na:
<http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/article/view/4855/2934>
(pristup: 17.04.2024.)

Iz provedene analize Sveučilišta Assumption može se zaključiti kako ispravno korištene metode prikupljanja podataka može imati pozitivan učinak na sam razvoj organizacije. U primjeru su korištene tri metode prikupljanja podataka: analiza dokumentacije, metoda promatranja te strukturirani intervjui. Zbog manjeg broja uzoraka intervencija nije pokazala očekivane rezultate tako da je njihova valjanost upitna, ali rezultati ove studije slučaja mogu biti korisne na drugim odjelima sveučilišta pa čak i u drugim institucijama ili organizacijama. Kod budućih intervencija sveučilišta Assumption potrebno je uzeti veći broj uzoraka kako bi prikupljeni podatci bili valjani i kako bi se kvalitetno dijagnosticirali problemi, ali Odjel za studentska pitanja će morati nastavljati sa znanjem i iskustvom koje su stekli prilikom OD intervencija

5.2. Primjer kompanije Silk Way

Kompanija za proizvodnju ručno rađenih vunениh i svilenih tepiha „Silk Way“ osnovala su dva brata u anatolskom gradu Kayseri. Tijekom ranijih godina kompanije, skupljali su tepihe po selima i prodavali ih u maloj trgovini koju je naslijedio njihov otac. Pet godina kasnije imali su vlastite tkalačke stanove i počeli su proizvoditi tepihe umjesto da ih kupuju od ljudi koji su živjeli na selu. Poduzeće se uspješno proširilo, a mlađi brat preselio se na Grand Bazaar u Istanbulu kako bi se njihova kompanija proširila. Provedbom sporazuma o carinskoj uniji EU 1996. godine trgovinske prepreke Turske eliminirane, a kompanija je počela uvoziti sirovine iz drugih zemalja, uključujući svilu iz Kine i Turskih republika, vunu s Novog Zelanda i umjetnu svilu iz Austrije. U 2018. godini tvrtka je zapošljavala 60 službenika u dva ureda i gotovo 200 djevojaka koje tkaju tepihe na selu. Ručnu proizvodnju, koja uključuje rigorozne procedure zapošljavanja, obično izvode mlade žene koje žive u zajednicama. Zbog pravila i normi u Turskoj s kojima su ograničeni obitelji tih djevojaka ne dopuštaju im da rade izvan kuće i time im je zabranjeno komunicirati.⁸⁵

⁸⁵ Yavuz M.: Towards a better cost and quality structure through organisational development interventions: A Case Study, The Journal of Social Science, 2020, str. 2. – 3., Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/339567989_Towards_A_Better_Cost_and_Quality_Structure_Through_Organisational_Development_Interventions_A_Case_Study#fullTextFileContent (pristup: 14.04.2024.)

Provedeno je istraživanje od strane dr. Meltem Yavuz 2020. godine gdje objašnjava način rada kompanije „Silk Way“ u Turskoj od njegovog nastanka pa sve do danas. Istraživanje također pojašnjava i opisuje intervencije koje su se provele prilikom razvoja organizacije, probleme s kojima su se susreli u organizaciji. Proizvodni proces nije automatiziran i podložan je pogreškama vezanim uz rad, što može rezultirati visokom stopom neispravnih artikla. Zadatak je posebno neugodan jer tanke i oštre svilene niti mogu posjeći prste tkalje, a vuna može izazvati alergijske reakcije na koži. Nadalje, zbog tržišnih uvjeta nude im se ispodprosječne plaće. Proizvodnja je intenzivna jer troškovi rada čine 75% ukupnih troškova proizvoda, dok troškovi sirovina čine 25%. Kao rezultat toga, radne vještine, stil tkanja i izvedba tkalaca utječu na kvalitetu proizvoda, kao i na lošu stopu proizvodnje. U 2018. godini, top menadžment kompanije zabilježio je porast od 15% prodane robe u bilanci u usporedbi s rezultatima iz prethodne tri godine. Svake godine stopa se povećavala za otprilike 5%. Paralelno s tim, stopa robe s greškom u poduzeću povećavala se za 1,2% svake godine, dosegnuvši ukupno 8%. Kako bi se bolje razumio problem, provedena je organizacijska procjena korištenjem podataka prikupljenih analizom dokumentacije (financijski izvještaji, proračuni, itd.), metoda promatranja (reakcije kupaca na robu) te anketa (ispitivanje tkalca o uvjetima rada). Ideja je prikupiti informacije o načinu identificiranja temeljnih uzroka glavnog problema iz više izvora kako bi se osmislile odgovarajuće intervencije, potrebno bi bilo postaviti detaljnija pitanja kroz metodu intervjua npr. kako se osjećaju zaposlenici dok tkaju tepih, njihova opažanja na slabosti u proizvodnom procesu i koju vrste edukacija bi bilo poželjno završiti. Odjel za ljudske resurse dao je naznaku kako bi objasnio porast neispravnih proizvoda: visoka stopa fluktuacije među zaposlenicima. Zbog lošeg i monotonog radnog okruženja, kao i niskih plaća, većina djevojaka je postala nezadovoljna i nesretna. Njihovo radno okruženje ne samo da je utjecalo na njihov radni učinak, već je rezultirala i značajnom stopom fluktuacije zaposlenika. Velika fluktuacija zaposlenika donosi veliku brigu za industriju tepiha jer svaki tkalac ima jedinstven stil tkanja, a ako jedan tkalac ode i nedovršeni tepih ostane, drugi tkalac nastavlja dovršavati tepih koristeći svoj stil tkanja, povećavajući rizik od preuzimanja neispravnog proizvoda. Budući da se skoro svi postupci proizvodnje odvijaju u domovima djevojaka tkalja, nemoguće je da drugi stručnjak nadgleda proizvodnju i intervenira ili radi popravke prema potrebi. Stoga, kompanija opskrbljuje tkalce

sirovinama i čeka na preuzimanje sve što se proizvede u stanovima. U tom kontekstu, može se osmisliti intervencija koja omogućuje tkalcima da rade u malim proizvodnim jedinicama u blizini svojih domova pod nadzorom. Proizvodnim procesom može se u potpunosti upravljati, a stopa neispravnog proizvoda može se smanjiti proaktivnim mjerama.⁸⁶

Kompanija „Silk Way“ je poznati proizvođač ručno izrađenih tepiha od vune i svile u Turskoj, poznat po proizvodnji visokokvalitetnih tepiha. Turska ima dugu tradiciju tkanja tepiha, s različitim regijama specijaliziranim za različite uzorke i tehnike. Cilj analize kompanije „Silk Way“ u Turskoj bio je prikazati način rada poduzeća koji je u obiteljskom vlasništvu. Zbog brojnih ograničenja u Turskoj radi vjerskih razloga djevojke koje ručno izrađuju tepih nisu u mogućnosti izlaziti van iz svojih kuća. Stoga promatranje njihovog načina izrade nije bio omogućen. U studiju slučaja provedene su tri metode prikupljanja podataka: metoda analize dokumentacije, metoda promatranja i anketna metoda. Metodom analize dokumentacije (financijski izvještaji, proračuni, itd) ustanovilo se kako je nastala visoka stopa neispravnih proizvoda. Cilj metode promatranja bio je vidjeti reakcije kupaca na proizvedenu robu koje su djevojke izradile. Anketna metoda je bila namijenjena za ispitivanje stavova o radnim uvjetima tkalja. U međuvremenu OD praktičar je zaključio kako bi bilo dobro i detaljnije ispitati zaposlenike o slabostima kompanije, o zaposlenikovim osjećajima prilikom izrade tepiha te o mogućim edukacijama koje bi bilo poželjno završiti. Nakon provedbe prikupljanja podataka putem navedenih metoda uočeni su zadovoljavajući rezultati. Kompanija opskrbljuje tkalce sirovina potrebne za izradu i čeka na preuzimanje gotovog proizvoda. Važno je prepoznati osjećaje zaposlenika jer oni najviše doprinose radu organizacije. Kako bi kompanija „Silk Way“ smanjila lošu izradu tepiha bilo bi dobro da za svoje zaposlenike naprave poslovnu jedinicu gdje će odlaziti na posao i imati sve sirovine

⁸⁶ Yavuz M.: Towards a better cost and quality structure through organisational development interventions: A Case Study, The Journal of Social Science, 2020, str. 4. – 5., Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/339567989_Towards_A_Better_Cost_and_Quality_Structure_Through_Organisational_Development_Interventions_A_Case_Study#fullTextFileContent (pristup: 14.04.2024.)

koje su im potrebne na jednome mjestu i neće biti potrebe za čekanje da se preuzme roba.

ZAKLJUČAK

Kvalitetno prikupljanje podataka u procesu razvoja organizacije zahtijeva i svrhu i pristup. Pažljivo prikupljanje podataka donosi točnije i pronicljive dijagnoze, kao i uspješna rješenja organizacijskih poteškoća. Nadalje, način prikupljanja podataka omogućuje zaposlenicima da utječu i podržavaju aktivnosti organizacijskog razvoja. OD praktičari prikupljaju podatke na metodičan način kako bi stekli bolje znanje o organizacijskim preprekama, dok menadžeri i zaposlenici mogu nagađati o uzrocima organizacijskih poteškoća. Praktičari koriste uvide kako bi razvili uvjerljiv argument za promjenu. OD praktičar prilikom korištenja metoda prikupljanja podataka mora biti dobro upoznat sa prednostima i nedostacima istih. Dobro poznavanje metoda prikupljanja podataka OD praktičara može dovesti do uspješnog rješavanja organizacijskih problema. Također, OD praktičar treba se znati nositi s etičkim izazovima prilikom prikupljanja podataka. Svaka organizacija ima svoj način poslovanja te isto tako svaka organizacija ima različite probleme zbog kojih angažiraju OD praktičara. Važno je u danom trenutku dobro dijagnosticirati problem i dobro promisliti koje bi intervencije bile potrebne za rješavanje problema. Empirijski dio rada se odnosi na dva primjera studija slučaja o metodama prikupljanja podataka u različitim organizacijama, na koje su poteškoće naišli prilikom prikupljanja podataka, što je pridonijelo uspjehu odnosno neuspjehu organizacije. Sveučilište Assumption kako bi postao organizacija koja uči mora korištenjem metoda organizacijskog razvoja uključiti dijagnostičke postupke, organizacijske intervencije i programe obuke. Kompaniju za proizvodnju ručno rađenih vunelih i svilenih tepiha „Silk Way“ osnovala su dva brata u anatolskom gradu Kayseri 1968. godine.

LITERATURA

- [1] Anderson, D. L.: Organization Development: The Process of Leading Organizational Change, SAGE Publications, 2015.
- [2] Andres, L.: Designing and Doing Survey Research. 1st edn. SAGE Publications. 2012. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1431589/designing-and-doing-survey-research-pdf> (pristup: 24.10.2023.)
- [3] Buble, M.: Metodika projektiranja organizacije, Sinergija, Zagreb, 2006.
- [4] Daymon, C. and Holloway, I.: Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications. 2nd edn. Taylor and Francis. , 2010., Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1607330/qualitative-research-methods-in-public-relations-and-marketing-communications-pdf> (pristup: 03.12.2023.)
- [5] Galetić, L. (ur.): Organizacija, Sinergija, Zagreb, 2016.
- [6] Gallos, J.: Organization Development. 1st edn. Wiley., 2017. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1009190/organization-development-a-josseybass-reader-pdf> (pristup: 27.11.2023.)
- [7] Hodges, J.: Organization Development. 1st edn. Bloomsbury Publishing, 2020., Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/2995703/organization-development-how-organizations-change-and-develop-effectively-pdf> (pristup: 14.10.2023.)
- [8] Holman, P., Devane, T. and Cady, S.: The Change Handbook. 2nd edn. Berrett-Koehler Publishers, 2007.: Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1248369/the-change-handbook-group-methods-for-shaping-the-future-pdf> (pristup: 30.10.2023.)
- [9] Jones, B. and Brazzel, M.: The NTL Handbook of Organization Development and Change. 2nd edn. Wiley., 2014. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1002315/the-ntl-handbook-of-organization-development-and-change-principles-practices-and-perspectives-pdf> (pristup: 13.10.2023).

- [10] Kaipunlert, T.: An Organization Development Intervention to Enhance the Learning Organization: A Case Study of Student Affairs, Assumption University of Thailand, 2020., Dostupno na:
<http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/article/view/4855/2934>
- [11] Olsen, W.: Data Collection. 1st edn. SAGE Publications, 2011. Dostupno na:
<https://www.perlego.com/book/861554/data-collection-key-debates-and-methods-in-social-research-pdf> (pristup: 23.10.2023.)
- [12] Phillips, P. P. and Stawarski, C.: Data Collection. 1st edn. Wiley, 2016., Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1009352/data-collection-planning-for-and-collecting-all-types-of-data-pdf> (pristup : 14.10.2023.)
- [13] Prittinen, S.: The art of listening in playback theatre, TTO, 2018.-2020. Dostupno na: <https://www.kasvunpaikka.fi/files/2020-08/the-art-of-listening-in-playback-theatre-conductors-perspective-satu-prittinen-tto-2018-2020.pdf> (pristup: 10.01.2024.)
- [14] Rothwell, W., Stopper, A. and Myers, J.: Assessment and Diagnosis for Organization Development. 1st edn. Taylor and Francis. 2017. Dostupno na: <https://www.perlego.com/book/1572735/assessment-and-diagnosis-for-organization-development-powerful-tools-and-perspectives-for-the-od-practitioner-pdf> (pristup: 3.12.2023.)
- [15] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
- [16] Smither, R., Houston, J. and McIntire, S.: Organization Development. 2nd edn. Taylor and Francis, 2016. Dostupno na:
<https://www.perlego.com/book/1560416/organization-development-strategies-for-changing-environments-pdf> (pristup: 13.10.2023.)
- [17] Wright, R. Peter: Playback theatre: An Investigation Into Applied Theatre and Communities of Meaning, with Specific Reference to Education and Health, 2002., Dostupno na:
https://www.academia.edu/8590840/Playback_Theatre_An_Investigation_Into_Applied_Theatre_and_Communities_of_Meaning_with_Specific_Reference_to_Education_and_Health?email_work_card=view-paper (pristup: 02.02.2024.)
- [18] Yavuz M.: Towards a better cost and quality structure through organisational development interventions: A Case Study, The Journal of Social Science, 2020, str. Dostupno na:

https://www.researchgate.net/publication/339567989_Towards_A_Better_Cost_and_Quality_Structure_Through_Organisational_Development_Interventions_A_Case_Study#fullTextFileContent (pristup: 14.04.2024.)

POPIS SHEMA

Shema 1. Prikaz procesa analize i dijagnoze utemeljen na akcijskom istraživanju.	4
Shema 2. Temeljni model planirane promjene.	5

POPIS TABLICA

Tablica 1. Pregled temeljnih intervencija u području razvoja organizacije	7
---	---

SAŽETAK

Učinkovito prikupljanje podataka u kontekstu organizacijskog rasta zahtjeva cilj. Temeljito prikupljanje podataka dovodi do točnijih i jasnijih dijagnoza, kao i do učinkovitijih rješenja organizacijskih problema. Prilikom prikupljanja podataka OD praktičar mora biti svjestan prednosti i nedostataka. OD praktičari koji su dobro upućeni u metodologije prikupljanja podataka mogu uspješnije riješiti organizacijske izazove. Nadalje, OD praktičar bi trebao razumjeti kako se nositi s etičkim problemima prilikom prikupljanja podataka. Svaka organizacija ima svoj način poslovanja i svaka organizacija ima jedinstvene poteškoće za koje mora angažirati OD praktičara. Od ključne je važnosti točno identificirati problem koji je pri ruci i razmotriti koje su aktivnosti bile potrebne da se problem riješi. Empirijski dio rada obuhvatio je analizu dva studije slučaja u kojem je objašnjena svrha istraživanja, problematika studije slučaja te za koje su se metode prikupljanje podataka odlučili prilikom svojih intervencija.

Ključne riječi: Razvoj organizacije, OD praktičar, prikupljanje podataka, etički izazovi

SUMMARY

Effective data collection in the context of organizational growth requires a goal. Thorough data collection leads to more accurate and clearer diagnoses, as well as more effective solutions to organizational problems. When collecting OD data, the practitioner must be aware of the advantages and disadvantages. OD practitioners who are well versed in data collection methodologies can more successfully address organizational challenges. Furthermore, the OD practitioner should understand how to deal with ethical issues when collecting data. Every organization has its own way of doing business and every organization has unique challenges for which it must hire an OD practitioner. It is critical to accurately identify the problem at hand and consider what activities were needed to solve the problem. The empirical part of the paper included the analysis of two case studies in which the purpose of the research, the issues of the case study and which data collection methods were chosen during the interventions were explained.

Keywords: Organizational development, OD practitioner, data collection, ethical challenges