

Ewaluacja szkoleń²

Budowa ankiety ewaluacyjnej – praktyczne wskazówki tworzenia ankiet i konstruowania pytań

Osoby chcące dokonać ewaluacji szkolenia, coachingu, projektu czy danego procesu w organizacji, mają dziś do dyspozycji wiele źródeł oferujących gotowe wzory ankiet ewaluacyjnych np. serwisów z ankietami on-line. Czy warto korzystać z gotowych wzorców? Tak, ale pod warunkiem, że pasują do tego, co konkretnie chcemy zmierzyć w firmie.



Dariusz Ambroziak
Partner zarządzający
w Instytucie Analiz
im. Karola Gaussa
Sp. z o.o. Praktyk podejścia
Evidence Based
Management, czyli
zarządzania opartego
na dowodach.
d.ambroziak@iakg.pl



dr Victor Wekselberg
Starszy konsultant
w Instytucie Analiz
im. Karola Gaussa
Sp. z o.o. Ekspert posiadający
bogate doświadczenie
w projektowaniu
i prowadzeniu badań
organizacyjnych.
v.wekselberg@iakg.pl

Warto poznać i stosować podstawowe zasady konstruowania ankiet ewaluacyjnych, bo zdecydowanie zwiększają efektywność tego narzędzia. Poniżej przedstawimy podstawowe reguły związane z zasadami:

- ▲ budowy ankiet,
- ▲ przygotowywania pytań do ankiet.

8 zasad tworzenia dobrej ankiety

Każde narzędzie pomiarowe, a w tym i ankieta ewaluacyjna, będzie efektywne biznesowo, gdy zostanie opracowane według określonej metody. Skuteczna ankieta wyróżnia się strukturą logiczną, jak również łatwością w użytkowaniu. Nie może być za długa, jak również za skomplikowana dla użytkowników. Ważne jest także, aby dane, jakie pozyskujemy z ankiety, można było łatwo i szybko zestawiać ze sobą w celu uzyskania niezbędnych informacji. O ankiecie warto myśleć jako o narzędziu, które cechuje się wysoką jakością wykonania i stanowi użyteczne biznesowo źródło wiedzy. Tabela 1 prezentuje osiem zasad, których warto przestrzegać podczas konstruowania ankiety. Każda zasada realizuje bardzo konkretny cel.

Łatwe pytania na początku

Pytania umieszczone na początku ankiety powinny być stosunkowo łatwe i raczej dotyczyć faktów, a nie postaw czy opinii. Oprócz zwiększenia motywacji do wypełnienia ankiety budujemy dobrą relację z badanymi.

Dane o osobie badanej i ogólne pytania na końcu

Pytania ogólne, demograficzne (wiek, płeć etc.) oraz umiejscawiające osobę badaną w organizacji (wydział, stanowisko etc.) powinny być umieszczone na końcu ankiety. Jeśli ogólne pytania są umieszczone w ankiecie przed szczegółowymi, wpływają na ogólny stan emocjonalny i na sposób odpowiedzi na pytania szczegółowe.

PRZYKŁAD 1

Pytanie o zadowolenie ze szkolenia

Gdy pytamy o ogólne zadowolenie ze szkolenia, a potem zadajemy szczegółowe pytania dotyczące poszczególnych jego aspektów składających się na to zadowolenie (np. metodyka, treść szkolenia, stosunki międzyludzkie), to pierwsza ogólna odpowiedź może wpłynąć na podwyższenie lub obniżenie deklarowanej satysfakcji z poszczególnych aspektów satysfakcji ze szkolenia.

Unikanie „delikatnych” pytań

Powinniśmy unikać kontrowersyjnych i „delikatnych” pytań, a jeśli już muszą być użyte, to powinny znaleźć się na końcu ankiety. Czasami w ankietach zadaje się „delikatne” pytania, które nie są ważne z punktu widzenia celów badania.

PRZYKŁAD 2

Czy trener był kulturalny podczas szkolenia?

Jak oceniasz poziom kultury osobistej trenera? Na pewno ważną kwestią jest to, czy zachowanie trenera było zgodne z ogólnie przyjętymi normami zachowania. Jednakże na tak sformułowane pytanie nie można udzielić jednoznacznej odpowiedzi, gdyż każdy z uczestników może mieć odmienne oczekiwania wobec poziomu kultury osobistej trenera. Ponadto, takie pytanie uruchamia niepotrzebne emocje, wynikające z ukrytych założeń co do idealnego trenera. ponadto, co ważne, pytanie nie odwołuje się do zachowania trenera, a do ogólnego wrażenia na temat bycia kulturalnym.

Łączenie pytań w bloki

Pytania dotyczące tego samego problemu powinny być umieszczone w ankiecie razem. Często pytania stosujące tę samą skalę mogą być blokowane, co ułatwia respondentom wypełnianie oraz skraca czas wypełniania.

Logiczne uporządkowanie pytań

Umieszczając pytania w ankiecie, staramy się utrzymać ich logiczne uporządkowanie. Jeśli na przykład czas różnicuje pytania, to powinny one być umieszczone chronologicznie w ankiecie.

PRZYKŁAD 3

Ocena cyklu szkoleń

Ocenie podlega program rozwojowy/szkoleniowy prowadzony w okresie ostatnich sześciu m-cy przez różnych prowadzących, trenerów i coachów. W takiej sytuacji dobrze jest podzielić ankietę na poszczególne formy, jakie były stosowane, i o każdą z nich zapytać oddzielnie. Klasyczna sytuacja to, gdy np. program 3 x 2 dni szkoleniowe jest

oceniany tylko szóstego dnia, który był wyjątkowo udany, a ocena jest uogólniania na cały program. Na bazie uzyskanej w ten sposób oceny nie mamy wiedzy, jak wyglądały pozostałe dni, szczególnie gdy szkolenie było realizowane przez innych trenerów i miało inny zakres.

Ostrożność w stosowaniu pytań otwartych

Pytania otwarte są dosyć często nadużywane w badaniach ankietowych. Ich przewaga nad pytaniami zamkniętymi polega na dawaniu respondentowi możliwości swobodnego wypowiedziania się. Niestety, istnieje kilka problemów z nimi związanych. Po pierwsze, takie pytania wymagają więcej czasu i lepszej motywacji od osób badanych. Po drugie, są one bardzo pracochłonne, szczególnie przy dużej liczbie osób badanych.

Optymalna wielkość ankiet

Wielkość ankiet powinna być dostosowana do celów oraz praktycznych wymogów przeprowadzenia badania. Zwykle niepotrzebnie zakłada się, że ankiety ewaluacyjne muszą być bardzo krótkie. Dobrze przygotowana anketa może być dłuższa i może dalej motywować do jej solidnego wypełnienia. Optymalna długość ankiety powinna być sprawdzona w badaniu próbnym.

TABELA 1

Ośiem zasad konstruowania dobrej ankiety

Zasada	Cel
1. Łatwe pytania na początku	Zbudowanie dobrej motywacji u respondentów
2. Dane o osobie badanej i ogólne pytania na końcu ankiety	Przeciwdziałanie kierowaniu się ogólnymi postawami
3. Unikanie „delikatnych” pytań	Budowanie pozytywnej postawy do badania
4. Łączenie w bloki pytań	Ułatwienie zadania respondentom
5. Logiczne uporządkowanie pytań	Ułatwienie zadania respondentom
6. Ostrożność w stosowaniu pytań otwartych	Maksymalizacja wykorzystania informacji, ułatwienie zadania respondentom
7. Optymalna wielkość ankiet	Maksymalizacja celów ankiety, ułatwienie zadania respondentom
8. Zwiększanie rzetelności pomiaru poprzez zastosowanie kilku pytań, mierzących jeden czynnik	Zwiększenie precyzji pomiaru

OPRACOWANIE: Victor Wekselberg, Instytut Analiz im. Karola Gaussa Sp. z o.o.

Ankieta poszkoleniowa

PRZYKŁAD 4

Mit jednej strony

Jeśli mamy do czynienia z ewaluacją standardowego działania, gdzie już jest zebrana pula danych, to z łatwością można za pomocą analiz statystycznych optymalizować ankietę do jednej strony. Natomiast, kiedy dokonujemy ewaluacji dużego programu czy projektu, który właśnie się zaczyna, to posiadanie odpowiedniej ankiety na początku projektu pozwoli nam na wyłapanie najważniejszych atutów i rezerw, jakie tkwią w badanym projekcie. Efekt biznesowy jest zdumiewający, gdyż łatwiej dokonać korekty na początku dużego programu/projektu niż w jego trakcie. Potem można przejść na ankietę typu jedna strona, bo faktycznie może to być wystarczające.

Zwiększanie rzetelności

Precyzja pomiaru zwiększa się (poprzez wyższy wskaźnik rzetelności), jeśli stosuje się więcej pytań do badania jednego obszaru, jaki podlega badaniu (czynnika). Jeśli, na przykład, chcemy zbadać precyzyjnie ogólny poziom satysfakcji ze szkolenia, to lepiej zmierzy go kilka pytań szczegółowych łącznie niż jedno pytanie wprost o ogólną satysfakcję. Wynika to z zasad psychometrycznych pomiaru.

13 zasad przygotowywania pytań

Efektywność ewaluacyjnych badań ankietowych zależy w dużym stopniu od jakości przygotowanych pytań. Czasami ogólna idea ankiety może być dobra, lecz źle przygotowane pytania sprawiają, że dostarcza ona bezużytecznych informacji. Tabela 2 prezentuje 13 zasad, o których warto pamiętać przy konstruowaniu ankiet wraz z konsekwencjami braku ich stosowania.

Używanie odpowiedniego poziomu trudności

Trudność użytych słów, zwrotów i pytań powinna być dostosowana do populacji, na

której przeprowadza się badanie. Ogólnie można przyjąć, że powinno się używać prostych i oszczędnych słów. Szczególnie powinno się unikać wyrażenń wysoce technicznych lub żargonu profesjonalnego.

PRZYKŁAD 5

Żargon w akcji

W niektórych ankietach pojawiają się pytania np. o ocenę „osobowości” trenera/prowadzącego. Osobowość to termin psychologiczny, a do oceny osobowości stosuje się specjalnie opracowaną metodologię. Uczestnik szkolenia/projektu nie ma możliwości realnej oceny osobowości bez odpowiednich kwalifikacji i narzędzi.

Dostarczanie definicji słów i wyrażenń

Kiedy używamy słów lub wyrażenń, które mogą być niejasne dla niektórych osób lub mogą być różnie zrozumiane, powinno się podać definicje. Na przykład, jeśli chcemy zapytać o to, czy prowadzący szkolenie był merytoryczny, powinniśmy zdefiniować, co my rozumiemy przez merytoryczność, bo uczestnicy mogą mieć inne zdanie na ten temat.

Unikanie niejasnych słów

Pytania nie powinny zawierać słów, które są niejasne i które nie dostarczają użytecznych informacji. Na przykład takie słowa, jak: zidentyfikuj, uwikłany, zaangażowany, należy mogą być różnie interpretowane przez respondentów, a pytania zawierające takie słowa nie pozwalają na precyzyjną ich interpretację.

PRZYKŁAD 6

„Zaangażowany w szkolenie”

Pytanie, w jakim stopniu byłeś zaangażowany w szkolenie? nie jest przydatne, ponieważ respondenci w różny sposób będą interpretować słowo zaangażowany. Niektórzy zinterpretują zaangażowanie, jako wskazujące na aktywność w czasie Szkolenia, a inni mogą zaangażowanie rozumieć jako wnoszenie nowych treści.

Unikanie zadawania więcej niż jednego pytania jednocześnie

Dosyć często pytania w ankietach zawierają faktycznie więcej niż jedno pytanie. Często przyczyną powstawania tego błędu jest chęć zapytania o jak najwięcej rzeczy lub naiwne oczekiwanie zebrania bogatego materiału.

PRZYKŁAD 7

W jakim stopniu jesteś zadowolony z treści i sposobu przeprowadzenia szkolenia?

Powyższe pytanie dostarczy niejasnych danych, ponieważ nie wiedzielibyśmy, jak respondenci oceniają każdy element osobno. Dodatkowym problemem jest to, że te dwa elementy nie są oceniane jednakowo i takie pytanie stawia respondentów przed trudnym zadaniem poznawczym.

Nie używanie pytań sugerujących

Pytania powinny być obiektywne i w jak największym stopniu należy w nich unikać naprowadzania lub sugerowania odpowiedzi. Na przykład, pytanie Jak bardzo podobał ci się ten trener? zawiera uprzedzenie i zwiększy szansę odpowiedzi w kierunku „podobanie się”. Bardziej obiektywne byłoby pytanie Jak ocenisz tego trenera?

Niezadawanie hipotetycznych pytań

Zadawanie hipotetycznych pytań (np. Czy byłbyś zadowolony, gdyby szkolenie było prowadzone przez dwóch trenerów?) stawia respondenta w kłopotliwej sytuacji, która może mieć charakter manipulacyjny. W powyższym przykładzie założono, że respondenci mają dostateczną wiedzę, aby odpowiedzieć na to pytanie. Jeśli intencją tego pytania jest postrzeganie pracy trenera, lepsze byłoby zadanie kilku prostych pytań, dotyczących głównych aspektów jego pracy.

Niepytanie o przyczynowość

Projektujący ankiety nie powinni zakładać, że respondenci znają przyczyny poszczególnych

problemów, faktów lub nawet postaw czy uczuć. Zbyt często w ankietach zadawane są pytania o przyczynę jakiegoś problemu, np., jakie czynniki wpłynęły na efektywność tego szkolenia? Powstaje pytanie, ilu respondentów będzie miało gotową wiedzę w tym zakresie, ilu będzie dopiero w trakcie badania wymyślało, jaka była efektywność i co na nią wpłynęło, a ilu po prostu udzieli bezrefleksyjnej odpowiedzi?

Umożliwienie pomiaru różnego poziomu np. satysfakcji

Precyzja pomiaru wymaga umożliwienia różnego poziomu badanych postaw czy opinii. Zakłada się, że niewiele czynników społecznych, psychologicznych czy organizacyjnych ma rozkład dwumodalny (tzn. mających tylko dwie kategorie możliwych odpowiedzi). Mówiąc wprost, świat nie jest czarno-biały i dlatego nie możemy zakładać, że opinie

TABELA 2

Trzytności zasad przygotowywania pytań do ankiety

Zasada	Możliwe skutki braku stosowania zasady
1. Używanie odpowiedniego poziomu trudności	Brak odpowiedzi, odpowiedź losowa
2. Dostarczanie definicji słów i wyrażeń	Brak odpowiedzi, prośby o wyjaśnienie skrótów w trakcie badania
3. Unikanie niejasnych słów	Osoba może odpowiadać na inne pytanie niż zamierzał autor ankiety
4. Unikanie zadawania więcej niż jednego pytania jednocześnie	Nie wiadomo, na którą część pytania poszczególne osoby odpowiadały
5. Nieużywanie pytań sugerujących	Otrzymane wyniki nie będą miały wartości
6. Niezadawanie hipotetycznych pytań	Stawiają respondenta w niezręcznej sytuacji
7. Niepytanie o przyczynowość	Odpowiedzi mogą być przypadkowe, ponieważ często respondenci nie mają takiej wiedzy
8. Umożliwienie pomiaru różnego poziomu	Słabe odzwierciedlenie prawdziwych opinii lub postaw
9. Nieużywanie emocjonalnych słów i zwrotów	Reakcje negatywne na ankietę, silne emocje zmieniające wypowiedzi
10. Pytanie o bezpośrednie doświadczenie, opinie lub postawy	Odpowiedzi mogą być przypadkowe, ponieważ często respondenci nie mają takiej wiedzy
11. Unikanie problemu pamięci	Słabe odzwierciedlenie prawdziwych opinii lub postaw
12. Stosowanie pytań filtrujących	Zbyt duża liczba pytań, konieczność odpowiadania na pytania, które nie dotyczą respondenta
13. Pytania powinny umożliwiać badanie relacji pomiędzy nimi	Brak możliwości głębszej analizy wyników

OPRACOWANIE: Victor Weksleberg, Instytut Analiz im. Karola Gaussa Sp. z o.o.

Uwaga Czytelnicy

W trzeciej części artykułu – w następnym wydaniu – przeczytaj Państwo o sposobach liczenia wyników z ankiet ewaluacyjnych.

lub postawy ludzi można zaklasyfikować tylko do dwóch kategorii. Z tego powodu pytanie typu tak/nie stosowane powinno być niezwykle rzadko.

Pomijanie emocjonalnych słów i zwrotów

Pytania nie są obiektywne, jeśli zawierają emocjonalne słowa i wyrażenia. Każde pytanie powinno umożliwiać wszystkie możliwe odpowiedzi. Na przykład pytanie, Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem, że wprowadzenie większej liczby ćwiczeń uczyni szkolenie doskonałym? zawiera silne pozytywne emocjonalne skojarzenie słowa doskonałym i może skłaniać respondentów do zgadzania się z tym stwierdzeniem. Oprócz tego byłoby to pytanie wysoce hipotetyczne.

Pytanie o bezpośrednie doświadczenie, opinie lub postawy

Jedną z głównych wartości badania ankietowego jest możliwość dotarcia do wszystkich uczestników szkolenia lub ludzi z ich otoczenia. Jeśli odpowiedzi nie są oparte na własnym doświadczeniu czy postawach, badanie nie umożliwia realizacji tego celu.

Problem pamięci

W trakcie przygotowywania pytań nie powinniśmy przeceniać tego, jak wiele respondentów pamięta. Na przykład nie powinniśmy zakładać, że większość respondentów będzie pamiętała, ile razy trener spóźnił się na szkolenie, raczej będą mieli w pamięci czy czas szkolenia był wykorzystany optymalnie.

Pytania filtrujące

Pytania filtrujące powinny być zadawane, gdy oczekuje się, że nie wszyscy badani powinni odpowiedzieć na dane pytanie. Stosowanie takich pytań pozwala zebrać więcej danych taką samą objętością ankiety.

Pytania powinny umożliwiać badanie relacji pomiędzy nimi

Niektóre pytania z wyborem lub rangi, stosowane często w badaniach, utrudniają lub uniemożliwiają badanie relacji pomiędzy

pytaniami. Na przykład w pytaniach z wyborem respondent, wybiera cztery z ośmiu z tematów szkolenia. W takim pytaniu uzyskujemy odpowiedź „tak” na cztery pytania dla każdego respondenta oraz praktycznie brak odpowiedzi na pozostałe cztery pytania. Dzieje się tak, ponieważ liczba opcji do wybrania jest ustalana arbitralnie i zakłada, że żadna z osób badanych nie chciałaby wybrać więcej niż jednej z czterech możliwości.

PRZYKŁAD 8**Jakie elementy są najsilniej związane z ogólną oceną szkolenia?**

Nasze standardowe ankiety, jak też analizy umożliwiają uzyskanie odpowiedzi na powyższe pytanie. Wynika to ze sposobu ułożenia pytań, jak i zastosowanych skal, które umożliwiają badanie relacji. Różne skale, np. w pytaniach trenera możliwe odpowiedzi to TAK/NIE, a w pytaniach o ocenę programu szkolenia 1 – bardzo zły do 5 – bardzo dobry, utrudniają wykonanie analiz, które to dostarczają właściwej informacji biznesowej.

Podsumowując, w konstruowaniu ankiety kluczowe są zasady tworzenia samej ankiety, jak i zasady tworzenia pytań, z których składa się ankieta ewaluacyjna. Liczba możliwych do popełnienia błędów przy tworzeniu tego narzędzia jest całkiem spora, więc warto mieć to na uwadze. Powszechne przekonanie na temat ankiet jest takie, że jest to proste zadanie, wystarczy zadać kilka pytań. Tutaj się zgadzamy, ale trzeba wiedzieć, o co można zapytać, w jaki sposób i jakimi konkretnie pytaniami. Jeśli już mamy właściwą ankietę i zebraliśmy dane, to pora policzyć wyniki.

BIBLIOGRAFIA

- ¹ L. Rea & R.A. Parker, *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*, Jossey-Bass: San Francisco 2005.
- ² F.J. Fowler, *Improving survey questions*, Sage: Thousand Oaks, CA, 1995.