
Spis treści

Od autora	9
Rozdział I.	
Wprowadzenie	11
1.1. Podstawowe pojęcia	13
1.2. Kanony procesów szkoleniowych	16
1.2.1. Model Donalda Kirkpatricka	17
1.2.2. Model Dziesięcioetapowego Procesu Szkolenia	18
1.3. Model SEB® (Szkolenia Efektywnego Biznesowo)	21
Rozdział II.	
Diagnoza potrzeb szkoleniowych	33
2.1. Cztery klasyczne podejścia do systemu IPS	35
2.2. Wady i zalety różnych podejść do systemu	36
2.3. Struktura RPS (Rocznego Planu Szkoleń)	38
Rozdział III.	
Proces realizacji projektu szkoleniowego	43
3.1. Analiza potrzeby szkoleniowej	46
3.2. Zdefiniowanie celów	61
3.3. Wybór optymalnego sposobu realizacji	64
3.3.1. Wybór wykonawcy programu dydaktycznego	64
3.3.2. Wybór miejsca i formy realizacji zajęć szkoleniowych oraz metodologii programu dydaktycznego	80
3.4. Projektowanie projektu szkolenia i procesu oceny	93
3.5. „Odprawa” przed szkoleniem	109

3.6. Realizacja programu zajęć dydaktycznych	111
3.7. Planowanie działań wdrożeniowych	112
3.8. Monitoring i wspieranie wdrażania kompetencji w pracy	116
3.9. Ocena etapu wdrożenia	118
3.10. Ocena efektywności i skuteczności całego projektu	119

Rozdział IV.

Ocena rentowności inwestycji szkoleniowych	127
4.1. Wprowadzenie do tematyki rentowności szkoleń i Modelu ROI J.J. Philipsa	127
4.2. Jak bezpiecznie zacząć mierzyć ROI?	133

Rozdział V.

Pozyskiwanie zaangażowania kadry menedżerskiej w procesie szkoleniowym	137
5.1. Cztery metarole kadry kierowniczej	138
5.2. Czego potrzebuje menedżer, żeby w pełni zaangażować się we wsparcie procesu szkoleniowego? . . .	140

Rozdział VI.

Promowanie kultury organizacyjnej wspierającej rozwój kompetencji	143
6.1. Przykładowe sposoby promowania proszkoleniowej kultury organizacyjnej	146

Rozdział VII.

Strategia i polityka szkoleń	149
7.1. Wprowadzenie pojęciowe	149
7.2. Proces strategiczny i jego elementy	152

Rozdział VIII.

Audyt efektywności polityki szkoleń i ciągłe jej doskonalenie . .	157
8.1. Wprowadzenie, czyli po co przeprowadzać audyt	157
8.2. Struktura i porządek w audycie	158
8.3. Wymiary audytu – Pięć kluczowych procesów polityki szkoleniowej	159
8.4. Rynkowe Benchmarki	161

Rozdział IX.**Zalecenia wdrożeniowe dla profesjonalnych menedżerów szkoleń 165**

9.1. Cztery strategie transformacji polityki szkoleniowej na bardziej probiznesową	166
9.1.1. Testuj na małym poligonie	166
9.1.2. Poszukaj „przyjaciela” na agenta zmiany	167
9.1.3. Zanim postawisz ściany, zadbaj o solidny fundament	167
9.1.4. Biznesowe argumenty „zawsze górą”	168
9.2. Matryca wpływu projektu szkoleniowego na efekty biznesowe	169

Kilka słów o autorze i źródłach 171**Spis załączników 173****Wybrana literatura 189****Indeks kluczowych pojęć i terminów 195**