
Spis treści

O autorach	9
Podziękowania	10
Wstęp	11
Wzrastające znaczenie sprawdzonych wyników	11
Czego można się nauczyć dzięki tej książce	11
Zawartość książki	12
Dlaczego większość szkoleń nie jest oceniana	13
Wiarygodne mierzenie jest możliwe	14
Rozdział 1. Pomiar i ocena wyników szkoleń: znaczenie i korzyści	17
Dlaczego pomiar i ocena są konieczne	17
Struktura oceny i sześć typów miar	18
Studium przypadku: Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych	24
Ustalanie celów oceny	29
Tworzenie kultury szkoleń ukierunkowanej na wyniki	30
Rozdział 2. Model i procedura ROI	32
Ogólna charakterystyka modelu i procedury ROI	32
Definiowanie zwrotu z inwestycji i wskaźnika stosunku zysku do kosztów	34
Zdecyduj, który z pięciu poziomów jest odpowiedni do oceny twojego szkolenia	37
Rozdział 3. Krok 1. Opracuj szczegółowe cele na każdym z poziomów: podstawa pomiaru	42
Jaki wpływ mają cele z każdego poziomu oceny na zwrot z inwestycji	42
Połączenie celów szkolenia z celami przedsiębiorstwa	43
Opracowanie zadań szkoleń na każdym z poziomów	43
Opis przypadku: Reliance Insurance Company	49
Rozdział 4. Krok 2. Opracuj plany oceny i zbierz początkowe dane	53
Tworzenie planów oceny – zasady ogólne	53
Rodzaje miar	54

Wyjaśnianie celu inicjatywy szkoleniowej	56
Sposoby zbierania danych początkowych	59
Najważniejsze czynniki w opracowywaniu strategii oceny	61
Opracowanie planu i strategii oceny	62
Rozdział 5. Krok 3. Zbierz dane w trakcie szkolenia (poziomy 1 i 2)	71
Poziom 1: mierzenie reakcji i satysfakcji	72
Docelowe obszary poziomu 1 – standardowy formularz	74
Poziom 2: pomiar uczenia się	86
Rozdział 6. Krok 4. Zbierz dane po szkoleniu (poziomy 3 i 4)	110
Najlepsze sposoby gromadzenia danych uzupełniających	110
Znajdowanie najbardziej wiarygodnych źródeł danych	132
Przykłady pytań pojawiających się w ocenie uzupełniającej	133
Ulepszanie wskaźników odpowiedzi w kwestionariuszach	134
Od czego zacząć zbieranie danych	135
Rozdział 7. Krok 5. Wyodrębnij efekty szkolenia	138
Opis przypadku: First Bank	138
Pierwszy krok: rozpoznanie pozostałych czynników	140
Najlepsze strategie wyodrębniania efektów szkolenia	142
Wybór strategii	153
Rozdział 8. Krok 6. Przekształć dane na wartości finansowe	158
Miękkie i twarde dane	159
Najlepsze metody przekształcania danych na wartości finansowe	161
Wybór odpowiedniej metody przekształcania danych	169
Kwestie wiarygodności	170
Korygowanie danych	171
Konwersja jednostki wartości	171
Zadawanie właściwych pytań o konwersję twardych i miękkich danych	172
Rozdział 9. Krok 7. Określ koszty szkolenia	175
Określanie kosztów szkolenia	175
Znaczenie kosztów w określaniu ROI	175
Ujawnianie wszystkich kosztów	176
Określanie pełnych kosztów	178
Ukazywanie kosztów bez ukazywania korzyści	178
Zalecane kategorie kosztowe	179
Akumulacja i szacowanie kosztów	183
Tabela klasyfikacji kosztów	184
Akumulacja kosztów	185
Szacowanie kosztów	186

Rozdział 10. Krok 8. Oblicz zwrot z inwestycji (poziom 5)	190
Obliczanie wskaźnika stosunku zysku do kosztów i zwrotu z inwestycji	190
Główne zasady	191
Potencjalna wielkość ROI dla grupy docelowej	191
Racjonalne traktowanie ROI – nie komplikować	193
Porównania ROI	193
Rozdział 11. Krok 9. Określ korzyści niematerialne	195
Dlaczego korzyści niematerialne są ważne	195
Określanie głównych korzyści niematerialnych	196
Źródła korzyści niematerialnych	198
Końcowe słowo o korzyściach niematerialnych	199
Rozdział 12. Krok 10. Opracuj raport efektu biznesowego	200
Znaczenie określenia wpływu szkolenia na wyniki	200
Monitorowanie postępu	201
Oddziaływanie mierzyć, nie uzasadniać	202
Komunikowanie wyników	202
Uwzględnianie potrzeb odbiorców docelowych	203
Opracowanie raportu z oceny	203
Opracowanie raportu o wpływie szkolenia na firmę	205
Przedstawianie bilansu danych finansowych i niefinansowych	207
Co zrobić, jeśli pojawią się zaskakujące lub rozczarowujące dane	209
Wyrażanie innym należnego uznania	211
Rozdział 13. Szybkie i łatwe sposoby mierzenia wyników szkoleń	214
Oszczędność w obliczaniu ROI	214
Trzy szybkie sposoby, żeby się dowiedzieć, co się stało, dlaczego oraz ile są warte wyniki	215
Oszczędzający czas arkusz roboczy	217
Rozdział 14. Pozyskiwanie wsparcia zarządu i wdrażanie procesu	219
Polityka i decyzje firmy	219
Jak sprawić, by kierownicy zaangażowali się w ocenę wyników szkolenia	220
Użycie pomiaru w niewłaściwych celach	223
Wdrożenie	224
Indeks	237