
Spis treści

Przedmowa	9
Wprowadzenie	11
Wydajność i efektywność szkoleń	12
Definicje szkoleń	12
Definicja szkoleń a ocena ich efektywności	14
Część I	
Znaczenie oceny efektywności szkoleń	15
Rozdział 1. Cele oceny efektywności szkoleń	17
Informacja zwrotna	18
Kontrola	19
Badania	19
Ingerencja w proces szkoleniowy	21
„Gry pozycyjne”	22
Rozdział 2. Podejścia do oceny efektywności szkoleń	24
Ocena oparta na celach	24
Ocena ukierunkowana	32
Ocena systemowa	37
Ocena „sądowa”	39
Ocena poprzedzająca program	39
Rozdział 3. Wybrane zagadnienia związane z oceną efektywności szkoleń	42
Obiektywność oceny efektywności szkolenia	42
Sprawozdanie z procesu oceny	42
Wykorzystanie wyników oceny efektywności szkoleń	45
Kwestie etyczne	46
Podsumowanie	47

Część II

Ocena efektywności szkoleń	49
---	-----------

Rozdział 4. Modele szkolenia	51
---	-----------

Szkolenie indywidualne	51
Model zwiększonej efektywności	53
Podsumowanie	56

Rozdział 5. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych	57
--	-----------

Trzy poziomy analizy	57
Identyfikacja potrzeb szkoleniowych organizacji	57
Czynniki wpływające na efektywność organizacji	58
Identyfikacja potrzeb szkoleniowych na poziomie stanowiska pracy	60
Identyfikacja indywidualnych potrzeb szkoleniowych	63
Integracja trzech poziomów analizy	66
Podsumowanie	68

Rozdział 6. Etapy procesu uczenia się	70
--	-----------

Szkolenie w kontekście organizacyjnym	70
Wsparcie dla uczestników szkoleń przed rozpoczęciem zajęć	71
Kolejność poszczególnych etapów programu szkoleniowego	72
Gwarancja zastosowania zdobytej wiedzy i umiejętności w pracy	79

Rozdział 7. Szkolenia w kontekście organizacyjnym	83
--	-----------

Utrzymanie umiejętności, którymi pracownicy już dysponują	83
Przygotowanie pracowników do wykonywania nowych zadań	84
Dokument dotyczący polityki szkoleniowej	86
Podsumowanie	89

Część III

Ocena zmian zachodzących w wyniku szkolenia	91
--	-----------

Rozdział 8. Sprawdzanie postępów w zdobywaniu wiedzy	93
---	-----------

Poziomy wiedzy	93
Narzędzia służące sprawdzaniu stopnia przyswojenia nowych wiadomości	94
Wskaźnik przyrostu wiedzy	98
Mapy poznawcze	99
Ocena stosowania nabytej wiedzy w praktyce	100

Rozdział 9. Sprawdzanie postępów w zdobywaniu nowych umiejętności	102
--	------------

Poziomy umiejętności	102
Sprawdzanie stopnia opanowania umiejętności	103

Profilowanie umiejętności	105
Ocena stosowania nabytych umiejętności w praktyce	107
Rozdział 10. Sprawdzanie stopnia zmiany postaw i zachowań.....	110
Zmiana postaw a zmiana umiejętności.....	110
Badanie reakcji uczestników na odbyte szkolenie.....	110
Zbieranie opinii na temat procesu uczenia się.....	111
Analiza zachowań.....	112
Kwestionariusze wypełniane na zakończenie kursu.....	114
Szkolenia kształtujące postawy	117
Ankiety zróżnicowane semantycznie.....	118
Siatka konstruktów Kelly’ego.....	118
Obserwacja zmian postaw i zachowań w miejscu pracy	123
Skale zachowań.....	123
Rozdział 11. Zmiana efektywności organizacji.....	127
Poprawa efektywności jednostek	127
Poprawa efektywności zespołów.....	131
Poprawa efektywności organizacji	136
Rozdział 12. Kalkulacja kosztów szkoleń	147
Koszty szkolenia.....	147
Porównywanie efektywności alokacji środków finansowych na różne szkolenia	149
Porównywanie kosztów i korzyści	151
Analiza wpływu.....	153
Zwiększanie wartości pracowników dla firmy	156
Podsumowanie	160
Zakończenie	161
Dodatek I. Analiza wyników testu	169
Dodatek II. Przygotowywanie badania kwestionariuszowego i analiza danych	184
Dodatek III. Przygotowywanie wywiadu i analiza danych	193
Dodatek IV. Obserwacja jako narzędzie przeprowadzania oceny	198
Wybrana literatura.....	203
Bibliografia	205
Indeks	211