
Spis treści

Przedmowa	9
Rozwój zainteresowania zwrotem z inwestycji (9) Czego potrzebujemy: efektywna metodologia ROI (9) Dlaczego ta książka powstała właśnie teraz (10) Dlaczego ta książka powstała właśnie teraz? (10) Docelowa grupa czytelników (11) Charakterystyka drugiego wydania (12) Struktura książki (13) Opisy rozdziałów (14)	
Podziękowania	17
Rozdział 1. Pomiar zwrotu z inwestycji – główne zagadnienia i trendy	19
Rozwój i pozycja ROI (20) Rozwój ROI w poszczególnych sektorach (21) Dlaczego ROI? (28) Zwiększone budżety (28) Problemy związane z ROI (33) Przeszkody we wdrażaniu ROI (38) Korzyści z ROI (40) Najlepsze praktyki ROI (41) Uwagi końcowe (44) Bibliografia (45)	
Rozdział 2. Model ROI	46
Tworzenie metodologii ROI (47) Ramy ewaluacji (48) Model ROI (50) Plan zbierania danych (54) Plan analizy ROI (56) Plan projektu (58) Filozofia i standardy operacyjne (64) Problemy wdrażania (65) Zastosowanie i praktyka (66) Uwagi końcowe (66) Wprowadzenie do analizy przypadku (67) Analiza przypadku Linear Network Systems – część A (67) Bibliografia (69)	
Rozdział 3. Zbieranie danych	70
Źródła danych (71) Kwestionariusze i ankiety (72) Testy (89) Typy wywiadów (94) Grupy fokusowe (95) Obserwacja (97) Monitoro-	

wanie korzyści biznesowych (99) Planowanie działań poszkoleniowych i zlecenie zadań po programie (101) Kontrakty dotyczące efektywności (110) Wybór właściwej metody (111) Problemy klasyfikowania danych (114) Uwagi końcowe (116) Analiza przypadku Linear Network Systems – część B (116) Bibliografia (119) Lektury uzupełniające (119)

Rozdział 4. Izolowanie efektów programu 120

Zagadnienia wstępne (121) Zastosowanie grup kontrolnych (125) Analiza trendu (129) Metody prognostyczne (132) Szacowanie wpływu szkolenia przez uczestnika (134) Szacowanie wpływu szkolenia przez przełożonych (143) Szacowanie wpływu szkolenia przez kadrę zarządzającą (144) Informacje od klientów na temat wpływu szkolenia (145) Szacowanie wpływu programu przez ekspertów (146) Obliczanie wpływu innych czynników (146) Zastosowanie technik (147) Uwagi końcowe (148) Analiza przypadku Linear Network Systems – część C (148) Bibliografia (151) Lektury uzupełniające (152)

Rozdział 5. Przekształcanie danych o korzyściach na wartości pieniężne 153

Zagadnienia wstępne (154) Techniki wyrażania korzyści w wartościach pieniężnych (157) Konwersja danych dotyczących poprawy wyników na wymiar udziału we wzroście zysku (158) Obliczanie kosztu jakości (160) Konwersja czasu pracowników (162) Użycie danych historycznych o kosztach (163) Zastosowanie informacji od ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych (163) Zastosowanie wartości zaczerpniętych z zewnętrznych baz danych (165) Użycie danych szacunkowych dostarczonych przez uczestników (166) Użycie szacunków uzyskanych od pracowników nadzoru i kadry zarządzającej (167) Łączenie z innymi wskaźnikami (168) Użycie szacunków dokonywanych przez personel szkoleniowy (169) Wybór odpowiednich technik (170) Dokładność i wiarygodność danych (171) Uwagi końcowe (175) Analiza przypadku Linear Network Systems – część D (175) Bibliografia (176) Lektury uzupełniające (177)

Rozdział 6. Kalkulacja kosztów programu 179

Strategie kosztów (180) Problemy związane z ustalaniem kosztów (184) Główne kategorie kosztów (186) Akumulacja i szacowanie kosztów (193) Uwagi końcowe (197) Analiza przypadku Linear Network Systems – część E (198) Bibliografia (199) Lektury uzupełniające (199)

Rozdział 7. Obliczanie zwrotu z inwestycji 200

Podstawowe zagadnienia (201) Interpretacja ROI (204) Przykład zastosowania ROI (212) Inne wskaźniki ROI (215) Konsekwencje

rezygnacji ze szkolenia (218) ROI, centrum zysków i EVA (220) Problemy związane z ROI (221) Uwagi końcowe (228) Analiza przypadku Linear Network Systems – część F (228) Bibliografia (232) Lektury uzupełniające (233)

Rozdział 8. Korzyści niewymierne 234

Podstawowe zagadnienia (235) Typowe korzyści niewymierne (241) Uwagi końcowe (250) Analiza przypadku Linear Network Systems – część G (250) Bibliografia (253) Lektury uzupełniające (253)

Rozdział 9. Prognozowanie ROI 254

Po co prognozować zwrot z inwestycji? (254) Kompromisy związane z prognozowaniem (256) Przewidywanie ROI przed rozpoczęciem programu (258) Prognozowanie za pomocą programu pilotażowego (264) Prognozowanie ROI przy użyciu danych dotyczących reakcji (265) Prognozowanie ROI na podstawie danych dotyczących uczenia się (270) Prognozowanie ROI na podstawie umiejętności i kompetencji (272) Praktyczne wskazówki dotyczące prognozowania (274) Uwagi końcowe (276) Analiza przypadku Linear Network Systems – część H (277) Bibliografia (280) Lektury uzupełniające (281)

Rozdział 10. Informowanie o wynikach 282

Znaczenie komunikacji (283) Zasady komunikowania wyników (284) Dlaczego komunikowanie rezultatów jest potrzebne (286) Planowanie komunikacji (288) Wybór odbiorców informacji (291) Formułowanie informacji na temat analizy wpływu (294) Wybór środków przekazu (297) Przekazywanie informacji (303) Analiza reakcji na przekazywane informacje (310) Uwagi końcowe (311) Analiza przypadku Linear Network Systems – część I (311) Bibliografia (314) Lektury uzupełniające (314)

Rozdział 11. Wdrażanie modelu ROI 315

Przezwyciężanie oporu wobec ROI (315) Planowanie wdrażania (317) Przygotowanie personelu szkoleniowego (328) Inicjowanie procesu ROI (332) Przygotowanie kadry zarządzającej (335) Monitorowanie postępów i komunikowanie wyników (339) Sposoby ograniczenia kosztów (340) Uwagi końcowe (343) Analiza przypadku Linear Network Systems – część J (343) Bibliografia (344) Lektury uzupełniające (345)

Załącznik A. Materiały pomocnicze	346
Inne książki na temat ROI (346) Książki poświęcone wdrażaniu ROI (348) Analizy przypadków (349) Info-line: niezbędnik dla wszystkich osób zawodowo zajmujących się szkoleniami (351) Oprogramowanie (352)	
Załącznik B. W jakim stopniu twoje programy szkolenia i rozwoju kadr są zorientowane na rezultaty?	353
Ocena programów szkolenia i rozwoju: ankieta dla menedżerów (354) Interpretacja wyników ankiety (359)	
O autorze	360
Indeks	??