

Spis treści

Wprowadzenie	9
Rozdział 1. Najważniejsze terminy, definicje i modele dotyczące zarządzania procesami szkoleniowymi	13
Najważniejsze terminy	13
Najważniejsze definicje	14
Najważniejsze modele	15
Obszar ewaluacyjny – 4-poziomowy model oceny szkolenia (model Donalda Kirkpatricka)	16
Obszar procesowy – model 10-etapowego procesu szkolenia	17
Model SEB® (Standard of Education in Business)	19
Rozdział 2. Określanie potrzeb szkoleniowych – podejście dwuwymiarowe	30
System identyfikacji potrzeb szkoleniowych i analiza potrzeb szkoleniowych a roczny plan szkoleń	30
Cztery klasyczne podejścia do systemu identyfikacji potrzeb szkoleniowych	32
Typologia projektów szkoleniowych z perspektywy ich wpływu na wyniki firmy.....	35
Rozdział 3. Zarządzanie projektem szkoleniowym efektywnym biznesowo	38
Standardy zarządzania szkoleniami w polskich firmach	38
Faza diagnostyczna procesu szkoleniowego	41
Analiza potrzeby szkoleniowej	41
Sformułowanie celów szkolenia	54
Faza projektowania procesu szkoleniowego	57
Wybór optymalnego sposobu realizacji projektu szkoleniowego	57
Projektowanie procesu szkolenia oraz procesu jego oceny	84
Faza przygotowania procesu szkoleniowego	99
„Odprawa” przed szkoleniem	99
Realizacja programu zajęć dydaktycznych	100
Faza realizacji procesu szkoleniowego	102
Planowanie działań wdrożeniowych	102
Monitoring i wspieranie wdrażania kompetencji w pracy	105

Faza oceny procesu szkoleniowego	107
Ocena etapu wdrożenia	107
Ocena efektywności i skuteczności całego projektu	108
Rozdział 4. Wartościowanie wpływu szkolenia na rezultaty biznesowe – szacowanie ROI.....	114
Wprowadzenie do tematyki rentowności szkoleń i modelu ROI	
J.J. Phillipsa	114
Mity na temat obliczania ROI projektów szkoleniowych	116
Jak bezpiecznie zacząć mierzyć ROI	119
Rozdział 5. Rola kadry kierowniczej w procesach rozwojowych	122
Cztery metarole kadry kierowniczej	122
Rola motywacyjna	123
Rola wspierająca	123
Rola diagnostyczna	124
Rola inwestycyjna (biznesowa i kontrolna)	124
Menedżer jako partner w procesie szkoleniowym	125
Rozdział 6. Kultura organizacji uczącej się	128
Budowanie proszkoleniowej kultury organizacyjnej	128
Sposoby promowania proszkoleniowej kultury organizacyjnej	130
Rozdział 7. Partnerstwo biznesowe HR w projektach rozwojowych	133
Wprowadzenie do partnerstwa biznesowego HR w procesach rozwojowych	133
Rozdział 8. Audyt efektywności procesów polityki szkoleniowo-rozwojowej	138
Po co przeprowadzać audyt?	138
Struktura i porządek w audycie	139
Wymiary audytu – pięć kluczowych procesów polityki szkoleniowej	139
Rynkowe benchmarki	141
Wskaźniki efektywnościowe	141
Jakość polityki szkoleniowej	142
Wskaźniki jakości audytu	142
Rozdział 9. Zalecenia wdrożeniowe dla profesjonalnych menedżerów szkoleń	144
Cztery strategie transformacji polityki szkoleniowej na probiznesową	145
Kilka słów o autorze	149
Wybrana literatura	151
Załączniki	153
1. Formatka do celów rozpisanych na czterech poziomach modelu Kirkpatricka	155
2. Arkusz analizy uwarunkowań skutecznego procesu szkolenia (AUSS)	156
3. Formularz planu działań wdrożeniowych (PDW) wraz z instrukcjami	157

4. Schemat przykładowych działań menedżera w ramach czterech metaról w procesie szkoleniowym	162
5. Przykładowa instrukcja do samplingu, jakiej organizacja może użyć w swojej komunikacji z firmą szkoleniową	163
6. Ankieta reakcji i jakości	164
7. Ankieta oceny wdrożenia (AOW)	166
8. „Narzędziownia szkoleniowca” – narzędzia w procesie realizacji projektu szkolenia	167
9. Schemat definicji pojęć ewaluacyjnych	169
10. Mapa kluczowych procesów polityki szkoleniowo-rozwojowej	170
11. Macierz kryteriów wyboru firmy szkoleniowej	171
12. Formularz specyfikacji potrzeby szkoleniowej (SPS)	173
Spis ilustracji	179
Spis tabel	181
Indeks	183

Jedną z ambicji tej publikacji jest zachęcanie do refleksji. Z jednej strony stanowi ona całokształtowe odzwierciedlenie najważniejszych zagadnień z obszaru zarządzania szkoleniami, tak aby każdy czytelnik miał w jej widoku miejsce zabrane wszystkiego, co stanowi podstawową wiedzę w jego profesji, z drugiej – jest praktycznym przewodnikiem po projektowaniu procesów szkoleniowych, obdukcją w narzędzia i komentarz wdrożeniowy. Jeszcze jednym celem *Zarządzania szkoleniami* jest dostarczenie całokształtowej i wyselekcjonowanej „instrukcji z narzędziami” dla tych praktyków, którzy stają w obliczu ważnych zmian lub problemów w swojej organizacji. Zebrana tu wiedza oraz reprezentowane przykłady pozwolą zarówno na stworzenie od podstaw profesjonalnego systemu szkoleniowego spełniającego wymogi dzisiejszego rynku, jak i na kompleksowy audyt i usprawnienie tych systemów, które już funkcjonują, ale wciąż są pełne ułomności i błędów lub nie spełniają oczekiwań organizacji.

Głównym powodem napisania tej książki jest wciąż spory deficyt kompetencji w obszarze procesów szkoleniowych, a właściwie przewaga nieefektywnych przyzwyczajeń nad tymi rozwiniętymi, które dają dobre rezultaty biznesowe. Szkoląc w ciągu ostatnich dwóch dekad setki szkoleniowców w polskich organizacjach, przekonałem się dobitnie, że braku kompetencji na tym zakresie w Polsce jest naprawdę dużo i że wciąż jeszcze nie mamy niektórych podstawowych rozwiązań od lat z sukcesem stosowanych na świecie. Wskazuje na to także powszechny, ogólny głód wiedzy i wielkie zapotrzebowanie na praktyczne narzędzia oraz dużą liczbę typowych problemów istniejących w firmach systemowo, a także poziom szkoleniowców zapisujących się na studia podyplomowe, na szkolenia, na konferencje