
Spis treści

UWAGA: Wszystkie formularze zamieszczono na płycie kompaktowej dołączonej do niniejszej publikacji.

Słowo wstępne	13
---------------------	----

Blok A

Narzędzia stosowane podczas przygotowań do oceny efektywności szkoleń	23
---	----

Rozdział 1. Narzędzia i techniki przeprowadzania oceny efektywności szkoleń – podbudowa teoretyczna	27
---	----

Formularz 1.1. Charakterystyka istniejącej sytuacji	46
---	----

Rozdział 2. Opracowywanie strategii oceny efektywności szkoleń	53
--	----

Formularz 2.1. Opracowywanie strategii oceny efektywności szkoleń. Ustalenie grup interesów	60
---	----

Formularz 2.2. Opracowywanie strategii oceny efektywności szkoleń. Sesja z udziałem przedstawicieli grup interesów	61
--	----

Formularz 2.3. Opracowywanie strategii oceny efektywności szkoleń. Lista kontrolna sposobów wykorzystania informacji	62
--	----

Formularz 2.4. Opracowywanie strategii oceny efektywności szkoleń. Struktura dokumentu prezentującego strategię	63
---	----

Rozdział 3. Ocena efektywności szkoleń jako projekt	65
---	----

Formularz 3.1. Identyfikacja głównych grup interesów	78
--	----

Formularz 3.2. Analiza mapy zespołu projektowego. Jakie są przyczyny zaangażowania poszczególnych osób w proces oceny; jakie są ich mapy postrzegania otaczającego świata?	79
Formularz 3.3. Poziom zaangażowania członków zespołu projektowego. Podejście polegające na dogłębnej ocenie efektywności wybranych szkoleń	80

Blok B

Narzędzia stosowane podczas planowania i przeprowadzania dogłębnej oceny efektywności wybranych szkoleń	81
--	-----------

Rozdział 4. Precyzowanie celów oceny efektywności szkolenia i uzgadnianie ich z głównymi grupami interesów	85
---	-----------

Formularz 4.1. Precyzowanie celów oceny efektywności szkolenia i uzgadnianie ich z głównymi grupami interesów	89
--	----

Rozdział 5. Określanie celów szkolenia i uzgadnianie ich z głównymi grupami interesów	93
--	-----------

Formularz 5.1. W jaki sposób ustalić właściwe cele szkolenia	102
Formularz 5.2. Jak przeprowadzić wywiad z zastosowaniem metody wydarzeń krytycznych	107
Formularz 5.3. W jaki sposób zoperacjonalizować cele szkolenia	109

Rozdział 6. Wybór metodyki oceny efektywności szkolenia	113
--	------------

Formularz 6.1. Wybór metodyki	132
Formularz 6.2. Informacje dotyczące zasad doboru próby	135
Formularz 6.3. Informacje dotyczące metod zbierania danych	138
Formularz 6.4. Informacje dotyczące projektowania kwestionariuszy	145
Formularz 6.5. Podsumowanie najważniejszych decyzji i zagadnień dotyczących wyboru metodyki	154
Formularz 6.6. Informacje dotyczące trafności, rzetelności i obiektywizmu	156
Formularz 6.7. W jaki sposób przetestować narzędzia do zbierania danych	160
Formularz 6.8. Lista kontrolna dotycząca obiegu informacji w procesie zbierania danych	171
Formularz 6.9. Lista kontrolna dotycząca przyjętej metodyki badania	173

Rozdział 7. Analiza danych i prezentacja wyników oceny efektywności szkolenia	175
Formularz 7.1. Sesje robocze poświęcone analizie danych ilościowych	187
Formularz 7.2. Informacje dotyczące technik analizy danych ilościowych.....	188
Formularz 7.3. Sesje robocze poświęcone analizie danych jakościowych	195
Formularz 7.4. Sesja robocza poświęcona formułowaniu wniosków i zaleceń	198
Formularz 7.5. Struktura sprawozdania z oceny	199
Formularz 7.6. Plan działania dotyczący wdrożenia wyników oceny	201

Rozdział 8. Analiza oceny efektywności szkolenia	203
---	------------

Formularz 8.1. Kalkulacja kosztów oceny efektywności szkoleń	209
Formularz 8.2. Planowanie analizy oceny efektywności szkolenia	214
Formularz 8.3. Przebieg analizy oceny efektywności szkolenia	216

Blok C

Narzędzia, które można wykorzystać do oceny efektywności różnych działań szkoleniowych	219
---	------------

Rozdział 9. Pomiar reakcji uczestników szkolenia	223
---	------------

Formularz 9.1. Kwestionariusz do samodzielnego wypełnienia przez uczestników szkolenia. Wysoce ustrukturyzowany (wersja szczegółowa)	238
Formularz 9.2. Kwestionariusz do samodzielnego wypełnienia przez uczestników szkolenia. Wysoce ustrukturyzowany (wersja uproszczona)	242
Formularz 9.3. Kwestionariusz do samodzielnego wypełnienia przez uczestników szkolenia. Pytania otwarte	244
Formularz 9.4. Kwestionariusz do samodzielnego wypełnienia przez facylitatora	245
Formularz 9.5. Plansza. Reakcje na szkolenie	247
Formularz 9.6. Kwestionariusz wywiadu telefonicznego z uczestnikami szkolenia	248
Formularz 9.7. Grupa tematyczna dla uczestników szkolenia. Dyskusja poświęcona celom szkolenia	251

Formularz 9.8.	Grupa tematyczna dla uczestników szkolenia. Dyskusja o charakterze ogólnym	253
Formularz 9.9.	Kwestionariusz wywiadu z facylitatorem	255

Rozdział 10. Pomiar przyrostu wiedzy 259

Formularz 10.1.	Sprawdzenie stopnia przyswojenia wiedzy. Kwestionariusz podstawowy (dotyczy programu obejmującego zagadnienia dyscypliny pracy)	275
Formularz 10.2	Sprawdzenie stopnia przyswojenia wiedzy. Test wyboru (dotyczy programu obejmującego zagadnienia dyscypliny pracy)	278
Formularz 10.3.	Sprawdzenie stopnia przyswojenia wiedzy. Kwestionariusz zawierający pytania otwarte (dotyczy programu obejmującego zagadnienia dyscypliny pracy)	284
Formularz 10.4.	Sprawdzenie stopnia przyswojenia wiedzy Kwestionariusz wywiadu (zarządzanie projektami – program dotyczący czynnika ludzkiego)	285
Formularz 10.5.	Umiejętności praktyczne nabyte podczas szkolenia. Arkusze obserwacji umiejętności (obsługa fotokopiarki – wymiana tonera)	287
Formularz 10.6.	Umiejętności praktyczne nabyte podczas szkolenia. Arkusze obserwacji dotyczący produktu (program dotyczący sporządzania sprawozdań)	289
Formularz 10.7.	Program dotyczący kształtowania umiejętności interpersonalnych. Arkusze obserwacji umiejętności (program dotyczący przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych)	290
Formularz 10.8	Arkusze spostrzeżeń przeznaczony dla uczestników szkolenia (program z zakresu kształtowania umiejętności charakteryzujących dobrego facylitatora)	294
Formularz 10.9.	Dziennik spostrzeżeń przeznaczony dla uczestników szkolenia	295

Rozdział 11. Zmiany w zachowaniach i efektach pracy uczestników szkolenia 297

Formularz 11.1.	Informacje dotyczące grup kontrolnych	314
Formularz 11.2.	Kwestionariusz do samodzielnego wypełnienia przez uczestników szkolenia (program dotyczący zarządzania czasem)	316
Formularz 11.3.	Kwestionariusz do samodzielnego wypełnienia przez przełożonych uczestników szkolenia (program dotyczący obsługi klienta)	321

Formularz 11.4.	Kwestionariusz wywiadu z uczestnikami szkolenia (program dotyczący pracy zespołowej, przeznaczony dla kadry zarządzającej	323
Formularz 11.5.	Kwestionariusz wywiadu z uczestnikami szkolenia (program zarządzania projektem, obejmujący kształtowanie umiejętności technicznych i wykorzystania komputera na potrzeby tworzenia projektu i zarządzania nim)	326
Formularz 11.6.	Obserwacje zachowań uczestników szkolenia (program z zakresu umiejętności przeprowadzania prezentacji)	332
Formularz 11.7.	Obserwacja efektów działania uczestników szkolenia (przygotowanie sali seminaryjnej)	335
Formularz 11.8.	Przykłady miar i wskaźników efektywności organizacji	337
Formularz 11.9.	Ocena bez wytyczonych celów. Kwestionariusz wywiadu z uczestnikami szkolenia	338

Rozdział 12. Pomiar efektywności kosztów działań szkoleniowych

Formularz 12.1.	Informacje dotyczące kalkulacji kosztów szkolenia ...	354
Formularz 12.2.	Analiza efektywności kosztów (szkolenie wprowadzające dla nowo przyjętych pracowników)	356
Formularz 12.3.	Analiza efektywności kosztów (szkolenie dotyczące zarządzania zapasami)	358
Formularz 12.4.	Analiza kosztów i korzyści (szkolenie dotyczące gospodarki magazynowej)	360
Formularz 12.5.	Analiza kosztów i korzyści (szkolenie dotyczące umiejętności zarządzania)	363
Formularz 12.6.	Analiza kosztów i korzyści (szkolenie dla kadry kierowniczej wyższego szczebla) .	364
Formularz 12.7.	Analiza kosztów i korzyści (szkolenie dotyczące obsługi klientów)	365
Formularz 12.8.	Lista kontrolna korzyści	368
Formularz 12.9.	Ocena korzyści metodą wartości dodanej	369
Formularz 12.10.	Sprawozdanie dla kierownictwa najwyższego szczebla dotyczące kosztów i korzyści związanych ze szkoleniem	371
Formularz 12.11.	Sprawozdanie dla kierownictwa najwyższego szczebla dotyczące postępów w realizacji planu kształcenia i doskonalenia	372

Rozdział 13. Podejście systemowe wykorzystywane do oceny efektywności wszystkich typów działań szkoleniowych	373
Formularz 13.1. Pakiet uniwersalny	386
Formularz 13.2. Pakiet oparty na kompetencjach	393
Formularz 13.3. Wzór sprawozdania z wyników szkolenia po jego zakończeniu (pakiet uniwersalny i pakiet oparty na kompetencjach)	398
Formularz 13.4. Wzór sprawozdania z wyników analizy efektów pracy (pakiet uniwersalny)	400
Formularz 13.5. Wzór sprawozdania z wyników analizy efektów pracy (pakiet oparty na kompetencjach)	402
Rozdział 14. Ocena efektywności długotrwałych programów szkoleniowych..	405
Formularz 14.1. Kwestionariusz wywiadu. Wywiad przed szkoleniem	412
Formularz 14.2. Kwestionariusz do samodzielnego wypełnienia przez uczestnika szkolenia. Na zakończenie każdej sesji lub modułu (poziom reakcji)	414
Formularz 14.3. Kwestionariusz wywiadu. Wywiad dotyczący zastosowania nabytej wiedzy w praktyce (przeprowadzany w regularnych odstępach czasu w trakcie realizacji programu szkoleniowego)	417
Formularz 14.4. Kwestionariusz wywiadu. Wywiad dotyczący zastosowania nabytej wiedzy w praktyce (przeprowadzany po programie, np. po upływie trzech miesięcy od zakończenia szkolenia)	422
Rozdział 15. Dodatkowe narzędzia oceny – badanie procesu kształcenia	427
Formularz 15.1. Arkusz obserwacji. Przeznaczony do obserwacji przebiegu szkolenia	435
Formularz 15.2. Arkusz spostrzeżeń. Uwagi i opinie uczestników dotyczące szkolenia	439
Formularz 15.3. Kwestionariusz wywiadu dotyczącego stopnia przyswojenia wiedzy. Zbieranie informacji na temat źródeł problemów	441
Formularz 15.4. Kwestionariusz wywiadu dotyczącego stopnia przyswojenia wiedzy. Zrozumienie czynników, które przyczyniły się do sukcesu	443
Formularz 15.5. Kwestionariusz wywiadu dotyczącego stopnia przyswojenia wiedzy. Stosowanie nabytej wiedzy i umiejętności w praktyce	446