

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