
Spis treści

Wstęp	9
Część I	
Rozpoznanie i analiza potrzeb	11
Rozdział 1. Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych (RAPS)	13
Co to jest RAPS?	14
Wstęp do rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych	14
Po co przeprowadza się RAPS?	15
Zalety i wady RAPS	17
Kto jest odpowiedzialny za RAPS?	18
„Kwintet szkoleniowy”	19
Klienci zamawiający RAPS	24
Etapy RAPS	26
Rozdział 2. Zastosowanie rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych	30
Zastosowanie RAPS w praktyce	33
Sposób określania potrzeb szkoleniowych	34
Kto powinien przeprowadzać RAPS?	36
Metody przeprowadzania analizy	37
Etap 1 – określanie wymagań	37
Etap 2 – planowanie RAPS	40
Etap 3 – ocena istniejących potrzeb	44
Normy kwalifikacji zawodowych	48
Rozdział 3. Rozpoznanie istniejących potrzeb szkoleniowych	51
Etap 4 i 5 – identyfikacja braków w kwalifikacjach pracowników i rozpoznanie potrzeb szkoleniowych	51
Planowanie RAPS	64
Analiza wyników	65
Dalsze działania	68
Etap 6 – określenie celów i treści szkolenia	68

Część II

Planowanie i projektowanie

programów szkoleniowo-rozwojowych 69

Rozdział 4. Projektowanie programu szkoleniowo-rozwojowego 71

Indywidualne cechy uczącego się 73

Style uczenia się 76

Preferencje dotyczące sposobu uczenia się 76

Wykorzystanie zmysłów w procesie uczenia się 77

Model komunikacji 79

Zastosowanie modeli uczenia się w programach szkoleniowych 80

Cel szkolenia 80

Przeszkody w procesie uczenia się 81

Rozdział 5. Cele szkolenia 88

Określanie celów szkolenia na piśmie 91

Plan osiągania celów 93

Sprawdzanie listy celów 95

Praktyczne zastosowanie listy celów 95

Rozdział 6. Szkolenie w miejscu pracy 99

Planowanie czynności 99

Lista ustalonych celów 99

Grupa uczących się 100

Ustalenie treści programu szkolenia 102

Uwzględnienie norm kwalifikacji w programie 102

Rodzaje metod szkoleniowych 103

Rozdział 7. Szkolenie poza miejscem pracy 112

Planowanie czynności 112

Cele a grupa uczących się 112

Miejsce zorganizowania szkolenia 114

Ograniczenia czasowe 114

Termin rozpoczęcia i zakończenia 115

Zalety i wady szkolenia poza miejscem pracy 115

Ustalenie treści programu szkolenia 116

Formy szkolenia 117

Strategie szkolenia grupowego 119

Szkolenia o sztywnej i elastycznej strukturze 124

Metody szkolenia grupowego 125

Kolejność materiału szkoleniowego 129

Szablon programu szkolenia 131

Część III**Planowanie i projektowanie sesji szkoleniowych 133****Rozdział 8. Planowanie sesji szkoleniowych – cz. I 135**

Cele sesji 136

Metody szkoleniowe 136

Rozdział 9. Planowanie sesji szkoleniowych – cz. II 151

Metody szkoleniowe 151

Opracowanie sesji 156

Rozdział 10. Planowanie sesji ćwiczeniowych 173

Ćwiczenia 173

Obserwacja i podsumowanie 176

Część IV**Ocena programów szkoleniowo-rozwojowych 181****Rozdział 11. Ogólne zasady oceny programów szkoleniowo-rozwojowych 183**

Dlaczego dokonuje się oceny szkolenia? 184

Dlaczego nie dokonuje się oceny szkolenia? 184

Skutki nieprzeprowadzenia oceny 185

Kto przeprowadza ocenę? 185

Proces oceny 188

Projektowanie procesu oceny 189

Zaangażowanie menedżerów liniowych 192

Rozdział 12. Ocena przed rozpoczęciem, na początku i w trakcie programu 195

Ocena przed rozpoczęciem lub na początku programu 195

Testy sprawdzające poziom wiedzy 196

Ocena wiedzy lub umiejętności 200

Samoocena wiedzy lub umiejętności 205

Ocena w trakcie szkolenia 206

Rozdział 13. Inne formy oceny w czasie trwania szkolenia 212

Podsumowania w kilku słowach 212

Metoda „znaczków” 213

Podsumowanie sesji 218

Podsumowanie w notatnikach szkoleniowych 220

Rozdział 14. Ocena na zakończenie programu szkoleniowego 224

Wskazówki dotyczące oceny przeprowadzanej na końcu programu 224

Rodzaje oceny przeprowadzanej na koniec szkolenia 225

Efektywna ocena 231

Rozdział 15. Ocena po programie szkoleniowym	240
Średnio- i długoterminowe metody oceny	240
Ocena długoterminowa	251
Czy warto przeprowadzać szkolenie?	252
Oszacowanie wartości szkolenia	254
Lista punktów do sprawdzenia przed szkoleniem	256
Podsumowanie	258
Lektura uzupełniająca	259
Indeks	262