
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