

**LESLIE Rae**

# **PLANOWANIE I PROJEKTOWANIE SZKOLEŃ**

---

# Spis treści

---

Wstęp . . . . .	9
<b>Część I</b>	
<b>Rozpoznanie i analiza potrzeb . . . . .</b>	<b>11</b>
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 osiągnięcia 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

Samooceń 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