

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۳۷۲۷۱۴

۹۶، ۱۰۱۴

راهنمای عملی محاسبه بازگشت سرمایه در آموزش

RCH

تألیف:

دکتر کورش فتحی و اجارگاه (استاد دانشگاه شهید بهشتی)

هومن دوستی (دانشگاه شهید بهشتی)

فتمین و اجاره‌گاه، کورش، ۱۳۴۶.
راهنمای عملی محاسبه بازگشت سرمایه در آموزش ROI، تألیف: کورش فتحی و اجاره‌گاه، هومن دوستی
تهران مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۹۴.

۱۳۲۵ - جدوا

۹۷۸-۶۰۰-۱۷۳-۱۲۴-۲

میا

کتابنامه ص ۱۲۹ - ۱۳۰.

آموزش حین خدمت - ۱ - سیایی

آموزش حین خدمت - هزینه کارایی

نرخ بازده

دوستی، هومن، ۱۳۶۷

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

۶۵۸/۳۱۲۴۰۳

۲ ف ۵۵۴۹/۱۸ HF

۴۰۵۰۲۸۱

۱۳۹۴

انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

راهنمای عملی محاسبه بازگشت سرمایه در آموزش ROI

- تألیف: کورش فتحی و اجاره‌گاه - هومن دوستی
- سال چاپ: ۱۳۹۴
- نوبت چاپ: اول
- تیراژ: ۵۰۰ نسخه
- چاپ و مصافی: چاپ نقش
- قیمت: ۸۰/۰۰۰ ریال
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۷۳-۱۲۴-۲ ISBN : 978-600-173-124-2

- پخش: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
تهران - خیابان ایرانشهر شمالی - شماره ۲۳۳
تلفن: ۸۸۳۰۰۹۷۳ و ۸۸۳۱۰۱۱۳-۲۰ - نامبر: ۸۸۳۰۱۲۶۵

حق چاپ محفوظ و مخصوص ناشر است.

فهرست مطالب

۷	بخش اول: کلیات
۸	فصل اول: خاستگاه، مفهوم و جایگاه بازگشت سرمایه در آموزش
۱۵	فصل دوم: متدولوژی بازگشت سرمایه
۲۵	بخش دوم: تدوین برنامه ارزیابی
۲۶	فصل سوم: برنامه ریزی برای ارزیابی
۵۳	بخش سوم: گردآوری داده ها
۵۵	فصل چهارم: گردآوری داده ها حسب اجرا
۷۷	فصل پنجم: گردآوری داده ها بعد از اجرا
۸۹	بخش چهارم: تحلیل داده ها
۹۱	فصل ششم: تفکیک اثرات آموزش
۱۰۱	فصل هفتم: تبدیل داده ها به ارزش مالی
۱۱۱	فصل هشتم: محاسبه هزینه های آموزش
۱۱۷	فصل نهم: محاسبه بازگشت سرمایه آموزش
۱۲۱	فصل دهم: شناسایی منافع نامشهود آموزش
۱۲۵	فصل یازدهم: تهیه و تدوین گزارش ارزشیابی
۱۲۹	فهرست منابع

مقدمه ناشر

آموزش به عنوان کلمه توسعه همواره مورد توجه اندیشمندان و صاحب نظران بوده است. امروزه درصد قابل توجهی از بودجه سازمان ها به امر آموزش و پژوهش اختصاص می یابد. آنچه به برنامه ریزی و اجرای آموزش های سازمانی مشروعیت می بخشد میزان اثربخشی آموزش ها می باشد. تعیین اثربخشی آموزش های سازمانی به مدیران آموزش کمک می کند تا تصویر روشنی از عملکرد آموزش سازمان داشته و به جای طراحی برنامه های آموزش عمومی و کلی، دست به طراحی آموزش های خاص و مورد نیاز بزنند. گسترش برنامه ها و حجم بالا و طیف گسترده دوره های آموزشی، مستلزم صرف منابع انسانی و مالی فراوانی است که تامین این منابع موجب حساسیت بیشتر مدیران سازمان و برنامه ریان منابع انسانی نسبت به آموزش شده است. بررسی میزان اثربخشی آموزش ها و ارائه بازخورد اطلاعاتی مناسب پاسخی منطقی به این حساسیت است. در سال های اخیر موضوع آموزش به عنوان سرمایه گذاری بلندمدت در کارکنان و محاسبه میزان بازگشت این سرمایه گذاری در حوزه آموزش به موضوعی جذاب و در عین حال چالشی تمام عیار تبدیل شده است. بسیاری از دستگاه ها، نهادها، سازمان ها شرکت های تولیدی و خدماتی، خواستار محاسبه بازگشت سرمایه ناشی از آموزش هستند. اما غیرغم دانش نظری موجود در این حوزه، هنوز اجرا و پیاده سازی آن در عمل نیازمند توجه بیشتری است.

این کتاب که حاصل ده ها تجربه موفق و ارزشمند در زمینه ارزشیابی اثربخشی آموزش های سازمانی است، می تواند منبع ارزشمندی برای مدیران، کارشناسان منابع انسانی علاقه مند در حوزه ارزشیابی اثربخشی آموزش باشد و با توجه به رویکرد عملگرایی کتاب، با ابعاد نظری و عملی می تواند به عنوان راهنمای عملی برای پیاده سازی الگوی بازگشت سرمایه (ROI) در آموزش باشد.

در پایان ضمن تقدیر و تشکر از آقایان دکتر کورش فتحی و هومن دوستی که به تألیف این اثر ارزشمند پرداخته اند، مطالعه آن را به مدیران و کارشناسان و متولیان آموزش و توسعه منابع انسانی توصیه می نماید.

انتشارات

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

پیشگفتار

طبق تحقیقاتی که در سال ۱۹۶۸ انجام گرفته، اثربخشی تعداد کمی از برنامه‌های آموزشی مدیران در سطح کاربردی اندازه‌گیری می‌شوند و تعداد کمی از شرکت‌هایی که آموزش را در این سطح ارزشیابی نموده و از اطلاعات حاصل از اهداف، در ارزشیابی‌ها استفاده می‌نمایند (Catalanello, R.F and D.L., Kirk Patrick, 1968). حتی در حال حاضر نیز همین است. بر اساس گزارش انجمن آمریکایی آموزش و بهسازی (ASTD)، در سال ۱۹۹۶ اثرات مالی فقط ۲ درصد از برنامه‌های آموزش و بهسازی ارزشیابی شده‌اند. در سال ۲۰۰۱ نیز اثرات مالی تنها سه درصد برنامه‌های توسعه منابع انسانی ارزشیابی شده‌اند (Swanson, 2001). در سال‌های اخیر نرخ بازگشت سرمایه به یک رصوع اساسی برای مدیران تبدیل شده است. بسیاری از متخصصین معتقدند که محاسبه آن در آموزش ممکن نیست و برخی دیگر شاخص‌ها و روش‌هایی برای آن در این فضا ارائه داده‌اند. آن‌ها به مرفی کوتاهی از این الگو داشته باشیم باید گفت؛ الگوی ROI حاصل توسعه الگوی کرک پاتریک است. در واقع این مدل دنباله مدل چهارسطحی کرک پاتریک است. جک فیلپس^۱ سطح پنجمی بر آن اضافه کرده است و این سطح را "بازگشت سرمایه" نامیده است، که اشاره به بازگشت سرمایه ناشی از اجرای برنامه‌های آموزشی برای سازمان دارد (خراسانی، دوستی، ۱۳۹۰). تجربه حاصل از حضور مؤلفان در سازمان‌های دولتی و خصوصی، تولیدی و خدماتی به عنوان مشاور، مدرس و انجام بیش از ۵۰ طرح در آن خصوص مؤید آن است که امروز آنچه کارشناسان آموزش در سازمان‌ها بدان نیاز دارند دانش عملی نیست بلکه چگونگی بکارگیری دانش کسب شده با توجه به شرایط و اقتضائات سازمانی است. در این اثر تلاش بر این است ضمن پرداختن به ادبیات موضوعی بازگشت سرمایه، با رعایت اصول علمی اما نه صرفاً عملی این موضوع پردازیم که چگونه می‌توان آموزش و اثرات آن را در قالب مقادیر مالی نشان داد و نهایتاً اینکه چگونه می‌توان بازگشت سرمایه در آموزش را محاسبه نمود.

دکتر کورش فتحی واجارگاه

هومن دوستی

^۱ J.Phillips