

محاسبه بازگشت سرمایه
آموزش های تخصصی ROI
شرکت فولاد هرمزگان

مدیریت سازماندهی، آموزش و توسعه منابع انسانی
گروه آموزش و توسعه منابع انسانی

۱۳۹۵

مؤلفین:

دکتر کورش فتحی واجارگاه

استاد دانشگاه شهید بهشتی

هومن دوستی

محمد نوری مند

فَتَحی وِجَارگَهِ، کُورَش، ۱۳۴۶ -

مَحاسبِه بَازگِشت سَرمایِه آمُوزش های تَخصِصی ROI (شَرکَت فولاد هَرمزگان)
مُؤلفین: کُورَش فَتَحی وِجَارگَهِ، هُومَن دُوستی، مَحَمَد نُوری مَند؛ [بَرای] مَیْرِیت، سَازمَاندِهی، آمُوزش و
تُوسِعه مَنابع انسانی گُروه آمُوزش و تُوسِعه مَنابع انسانی.
بَیان: مَرکَز آمُوزش و تَحقیقات صَنعَتی ایران، ۱۳۹۶.

۶ ص: مَصور، جَدول، نَمودار.

978-600-173-157-0

مِیَا

شَرکَت فولاد هَرمزگان

آمُوزش مَنابع انسانی -- مَنابع انسانی -- هَزینه کارایی -- نَموِنه پِژوهی
Employees -- Training of -- Iran -- Cost effectiveness -- Case studies

آمُوزش حَین حَسن -- ایران -- تَربِیاتی -- نَموِنه پِژوهی
Employees -- Training of -- Iran -- Evaluation -- Case studies

دُوستی، هُومَن، ۱۳۴۷ -

نُوری مَند، مَحَمَد، ۱۳۴۲ -

شَرکَت فولاد هَرمزگان، وِلاد سَازمَاندِهی و تُوسِعه مَنابع انسانی، گُروه آمُوزش و تُوسِعه مَنابع انسانی.

مَرکَز آمُوزش و تَحقیقات صَنعَتی ایران

۶۵۸/۳۱۲۴۰۹۵۵

HF۵۵۴۹/۵/۱۸ ف ۲

۴۹۳۶۶۰۷

۱۳۹۶

 **انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران**

مَحاسبِه بَازگِشت سَرمایِه ی آمُوزش های تَخصِصی ROI

• **مُؤلفین:** کُورَش فَتَحی وِجَارگَهِ - هُومَن دُوستی - مَحَمَد نُوری مَند

• **سال چاپ:** ۱۳۹۶

• **نوبت چاپ:** اول

• **تیراژ:** ۱۰۰۰ نَسخه

• **چاپ و صَماهی:** چاپ نَقدش

• **قیمت:** ۶۰۰۰۰ ریال

• **شابک:** ۹۷۸-۶۰۰-۱۷۳-۱۵۷-۰ ISBN : 978-600-173-157-0

• **پخش:**

انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

تَهران - خِیابان ایرانشَهر شَمالی - شَماره ۲۳۳

تَلفن: ۸۸۳۰۰۹۷۳ و ۸۸۳۱۰۱۱۳-۲۰ نَمایر: ۸۸۳۰۱۲۶۵

حق چاپ محفوظ و مخصوص ناشر است.

فهرست

صفحه

عنوان

پیشگفتار

مقدمه

۱۱ فصل اول. کلیات طرح

۱۵ سیری بر مدل بازگشت سرمایه

۱۵ تاریخچه بازگشت سرمایه در آموزش

۱۶ مفهوم بازگشت سرمایه

۱۷ متدولوژی بازگشت سرمایه

۱۸ مراحل پیاده سازی مدل ROI

۱۸ ROI اثربخش

۱۹ چالش های بازگشت سرمایه

فصل دوم: بومی سازی و بکارگیری الگوریتم بازگشت سرمایه

۲۱ مقدمه

۲۳ اهداف بومی سازی و بکارگیری مدل بازگشت سرمایه

۲۳ هدف اصلی پژوهش

۲۳ اهداف فرعی پژوهش

۲۴ سؤالات پژوهش

۲۴ سوال اصلی پژوهش

۲۴	سوالهای فرعی پژوهش
۲۵	مدل مفهومی پژوهش
۲۵	روش جمع آوری داده ها
۲۶	ابزار گردآوری اطلاعات
۲۷	نحوه تهیه و تدوین پرسش نامه ها
۲۷	پرسشنامه ارزیابی سطح اول
۲۸	پرسشنامه ارزیابی سطح سوم
۲۸	روایی و پایایی پرسشنامه
۲۸	جامعه آماری
۳۰	روش نمونه گیری و سرنه مرد برآوردی
۳۰	ارزیابی دوره ها در سطح اول (آشنایی با پرسشنامه)
۳۳	وضعیت اثربخشی آموزش با توجه به متغیر TIR
۳۵	وضعیت اثربخشی برنامه ها در سطح دوم: یادگیری
۳۶	طرح آماری مورد استفاده در این سطح
۳۶	فرمول مورد استفاده برای سنجش نرخ یادگیری
۳۶	وضعیت اثربخشی دوره ها در سطح یادگیری
۳۸	محاسبه نرخ یادگیری دوره تست کنترل کیفی روغن ترانس
۴۰	ارزیابی دوره ها در سطح سوم: رفتار شغلی
۴۰	عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش در سطح رفتار
۴۰	انتقال آموزش
۴۲	روش و نحوه ارزیابی رفتار
۴۲	ارزیابی اثربخشی دوره تست کنترل کیفی روغن ترانس در سطح رفتار

۴۳	ارزیابی اثربخشی برنامه ها در سطح چهارم: نتایج سازمانی
۴۴	تفکیک اثرات آموزش
۴۵	روش، ابزار و نحوه ارزیابی نتایج سازمانی آموزش ها در طرح حاضر
۴۵	تبدیل داده ها به ارزش مالی
۴۶	خطاها و محدودیت ارتباط با تعمیر و نگهداری بیرینگ ها و اصول روانکاری آنها
۴۸	هزینه های اجرای برنامه های آموزشی
۵۰	ارزیابی سطح پنجم: محاسبه بازگشت سرمایه
۵۱	محاسبه نرخ تنزیل
۵۲	محاسبه t
۵۲	محاسبه نرخ بهره (i)
۵۴	نتیجه گیری

پیشگفتار

نظام آموزش و یادگیری همزمان با تأسیس شرکت فولاد هرمزگان به صورت زیربنایی و تاثیرگذار شکل گرفته و مانند روحی باعث حیات، دوام و بقای شرکت در پاسخگویی به اهداف و مأموریتش شده است. سیری بر سوابق، پیشینه طراحی و اجرای نظام آموزش در شرکت فولاد هرمزگان جنوب نشان‌دهنده آن است که مدیران، کارشناسان و متولیان آموزش همواره در تلاش برای طراحی و اجرای نظام آموزش کارآمد و اثربخش به معنی پاسخگویی به تهدیدهای دائماً متغیر و متحول محیطی و بهره‌گیری از فرصت‌های پیش‌رو با تأکید بر ارتقا توانمندی‌ها و کاهش مداوم شکاف شایستگی‌ها بوده‌اند. حضور مدیران، معاونان و مسئولین شرکت در مقام مربی و فراگیر در فرصت‌های آموزشی رسمی و غیر رسمی نشان از انتقال تجربه، تاکتیک و تکنیک‌ها در مجموعه نظام آموزش به ویژه در رکن برنامه‌ریزی آموزشی، درسی، محاسباتی و مواد آموزشی داشته است. تغییر و تحولات برنامه‌های درسی و متون مرتبط دوره‌های ضمنی، مهارت‌کارکنان اعم از عمومی و تخصصی، نشان از توجه و دقت نظر کارشناسان آموزش نسبت به مسأله تضمین کیفیت و پاسخگویی به نیاز شرکت دارد. نظام آموزش شرکت فولاد هرمزگان جنوب به عنوان یکی از زیرساخت‌های موجود در شرکت و منابع انسانی با مأموریت‌های منحصر به فرد در ارتقا سطح و توان علمی، مهارتی و نگرشی جامعه مدیران، کارشناسان، کارکنان و تکنسین‌های شرکت، ضمن طراحی و اجرای نظام آموزش منطبق با نیازهای مشترک و اختصاصی هر یک از واحدها و معاونت‌ها، در پی دستیابی به طرح و اجرای برنامه‌های درسی و متون مرتبطی است که همواره بتواند پاسخگوی نیازها، فرصت‌ها و تهدیدهای متغیر محیط‌های پیچیده و ناپایدار با ثبات، ارتقاء و محافظت از این میراث گران‌بها باشد.

برنامه‌های آموزش هم از نظر مالی و هم از نظر زمانی هزینه‌بر هستند. بنابراین سازمانها باید به دقت تاثیرات برنامه‌های آموزش را بررسی کنند و در مورد بهبود و یا حذف این برنامه‌ها تصمیم‌گیری نمایند. تحت چنین شرایطی تضمین پاسخگویی، محاسبه بازدهی سرمایه‌گذاری، بکارگیری رویکرد ارزش افزوده و تعیین سهم منابع انسانی در بهبود عملکرد کل سازمان از داغ‌ترین و مهمترین مباحث نیروی انسانی محسوب می‌شود. این ارزیابی سبب تضمین کیفیت نظام آموزش و بهسازی خواهد شد. تضمین کیفیت آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی از طریق الگوها و فنون مختلف اثربخشی

آموزش حاصل می‌گردد که از جمله کاربردی‌ترین آنها در سازمانهای متعالی، الگوی بازگشت سرمایه (ROI) می‌باشد. الگوی بازگشت سرمایه (ROI) در سازمان‌های امروزی به عنوان یار استراتژیک برنامه ریزی راهبردی سازمان، کمک کننده و تسهیلگر مدیران ارشد سازمان در امر برنامه ریزی راهبردی در حوزه منابع انسانی به شمار می‌رود. در واقع تبدیل نتایج و پیامدهای مهندسی فرآیند آموزش که غالباً کیفی است به کمیت و تبدیل نامشهودها به ملموس‌ها اساس این الگو را تشکیل می‌دهد که در این فرایند در صدد مشخص نمودن میزان جریان بازگشت منافع مالی و سرمایه‌ای آموزش می‌باشد.

کورس فتحی واجارگاه

هومن دوستی

www.ketab.ir

مقدمه

منابع انسانی متعهد و کارآمد گران‌بهاترین سرمایه هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و مدیریت بهینه این سرمایه عظیم عامل پیشرفت و موفقیت سازمان‌های پیشرو و بالنده دنیاست. فرآیند مدیریت منابع انسانی به عنوان زیرساخت توسعه سازمان‌ها، از جمله موضوعات مهمی است که در کانون توجه شرکت‌های خواهان موفقیت و پیشرفت قرار گرفته است. از آنجایی که شرکت فولاد هرمزگان جایگاه استراتژیک و نقش ویژه‌ای در صنعت کشور ایفا می‌کند و با توجه به طرح‌های توسعه آتی شرکت که استان هرمزگان را قطب اول فولاد کشور تبدیل خواهد نمود، توجه به بهبود فرآیند مدیریت منابع انسانی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای این مجموعه تلقی می‌شود. در راستای درک ضرورت و اهمیت موضوع، واحد سازماندهی، آموزش و توسعه منابع انسانی تجدید ساختار فرایندهای توسعه منابع انسانی بر مبنای دستاوردهای جدید و مرصعات و آفرانه را در دستور کار قرار داده و با حمایت‌های مدیرعامل محترم جناب آقای مهندس ایان مسعود، معاون محترم منابع انسانی جناب آقای مهندس کریمی در راستای اثربخشی هر چه بیشتر این فرآیند بر رژه‌های بهبود (در قالب برنامه پنج ساله) تا سال ۱۴۰۰ تعریف نموده است. آنچه که هم اکنون در اختیار شماست، یکی از دستاوردهای جدید در حوزه منابع انسانی است که در شرکت فولاد هرمزگان اجرایی و عملیاتی شده است و گزارش مختصر آن در قالب کتابچه ویژه‌ای تدوین شده است. در پاسخ به درخواست‌های به جای مدیران محترم منابع انسانی مبنی بر کاربردی بودن کتاب‌های این حوزه و ارائه راه‌حل‌های بومی و اجرایی، بر آن هستیم در مجموعه کتابچه‌های این طرح ۵ ساله ضمن تکیه داشتن بر نظریات علمی، تجربیات عملی فولاد هرمزگان به صورت کاربردی در اختیار شرکت‌ها و صاحب‌نظران قرار گیرد. از کسبه همکاران ارجمند درخواست می‌گردد در صورت علاقمندی، گزارش تفصیلی و مشروح این فعالیت را از واحد سازماندهی، آموزش و توسعه منابع انسانی فولاد هرمزگان دریافت نمایند. امید آن داریم که این مجموعه هرچند اندک کمک و راهنمایی برای فعالان حوزه منابع انسانی باشد.

نجمه خواجه

محمد نوری مند