VẬN DỤNG MÔ HÌNH KIRKPATRICK ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO QUẢN TRỊ VIÊN CẤP CƠ SỞ TRONG DOANH NGHIỆP

THE KIRKPARTRICK MODEL APPLIED TO EVALUATE EFFICIENCY OF FIRST-LINE MANAGERS' TRAINING COURSES IN ENTERPRISES

Nguyễn Thị Minh Hương

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp

Đến Tòa soạn ngày 14/03/2022, chấp nhận đăng ngày 29/04/2022

Tóm tắt: Hiệu quả đào tạo luôn là tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá giá trị của một khóa đào tạo. Mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo của Donald Kirkpatrick là mô hình được sử dụng khá rộng rãi. Thông qua mô hình này, nhà quản trị có thể đánh giá được mức độ hài lòng của học viên, lượng kiến thức và kỹ năng họ tiếp thu được, khả năng ứng dụng những gì được học vào công việc và ảnh hưởng của chương trình đào tạo với thành công của tổ chức. Những thông tin này sẽ giúp các nhà quản trị có những giải pháp tốt hơn để nâng cao hiệu quả và chất lượng đào tạo. Bài viết tập trung vào việc vận dụng mô hình Kirkpatrick trong đánh giá hiệu quả các chương trình đào tạo áp dụng cho các nhà quản trị cấp cơ sở trong doanh nghiệp.

Từ khóa: Hiệu quả, đánh giá, chương trình đào tạo, mô hình Kirkpatrick.

Abstract: Training efficiency is always the most important criterion to evaluate the value of a training course. Donald Kirkpatrick's training efficiency evaluation model is a widely used. By using the model, administrators can evaluate students' satisfaction, the knowledge and skills they acquired, levels of application to their businesses, and the impact of the program to the organization's success. This information helps administrators work out better solutions to improve training efficiency and quality. The article focuses on the Kirkpatrick model application in evaluating the efficiency of training courses for first-line managers in enterprises.

Keywords: Effeciency, evaluation, trainning courses, Kirkpatrick model.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong doanh nghiệp, nhà quản trị cấp cơ sở là các nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống quản lý của doanh nghiệp. Vai trò của nhà quản trị cấp cơ sở trong doanh nghiệp là liên kết lãnh đạo cao cấp và các nhân viên tuyến đầu. Các nhà quản trị cấp cơ sở thường là những cá nhân được đề bạt lên các vị trí quản lý do những thành tích đặc biệt trong quá trình hoạt động vì vậy thường chưa được đào tạo những kiến kỹ năng về quản lý một cách bài bản. Để hoàn thành tốt nhiệm vụ tại cương vị quản lý, các nhà quản trị cấp cơ sở phải được trải qua quá trình đào tạo, đặc biệt là đào tạo các kiến thức về quản trị doanh nghiệp. Trong những năm gần đây, đào tạo trong doanh nghiệp luôn là hoạt động được các doanh nghiệp quan tâm, đặc biệt là đào tạo cho các nhà quản trị cấp cơ sở. Tuy nhiên, phần lớn các doanh nghiệp vẫn còn đang gặp nhiều khó khăn trong việc đánh giá hiệu quả của các khóa đào tạo. Nhiều mô hình đánh giá

đã được xây dựng và đưa vào áp dụng. Trong đó, hệ thống đánh giá bốn cấp độ của Kirkpatrick được xem là hệ thống nổi tiếng nhất, công nhận nhiều nhất và sử dụng rộng rãi nhất đặc biệt là trong lĩnh vực đào tạo ở doanh nghiệp.

2. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO TRONG DOANH NGHIỆP

Theo Từ điển Tiếng Việt (Viện ngôn ngữ học, 2004), "đánh giá" được định nghĩa là "nhận định giá trị"). Đánh giá là một quá trình hình thành các nhận định, phán đoán kết quả xảy ra của công việc, dựa theo sự phân tích các thông tin thu được đối chiếu cùng các mục tiêu, tiêu chuẩn đề ra, từ đó đề xuất các quyết định cải thiện thực trạng, nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc.

Đánh giá đào tạo là quá trình "kiểm tra xem đào tạo có đáp ứng được nhu cầu đào tạo hay không, liệu nó có đạt được các mục tiêu hay không, liệu các bên liên quan có hài lòng với khóa đào tạo hay không và liệu các nguồn lực đầu tư có đủ hay không" (theo Allaire và Moisan, 1993).

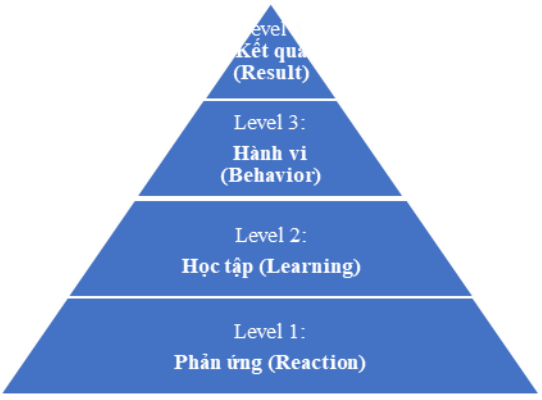
Theo tổ chức OECD(2009), đánh giá đào tạo là đánh giá một cách có hệ thống và có mục tiêu các chương trình đào tạo đang diễn ra hoặc đã hoàn thành ở ba góc độ bao gồm xây dựng chương trình, triển khai chương trình và kết quả đạt được của chương trình. Mục đích của đánh giá đào tạo là để xác định mục tiêu đạt được ở mức độ nào, mức độ hiệu quả của chương trình, mức độ ảnh hưởng và tính bền vững của chương trình.

Hiệu quả đào tạo luôn được xem là yếu tố chính quyết định sự thành công của chương trình đào tạo. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo thường được thực hiện khi khóa đào tạo kết thúc để xem chương trình đào tạo đáp ứng ở mức độ nào mục tiêu đề ra, thông qua việc đánh giá lượng kiến thức, kỹ năng mà học viên tiếp thu được từ các khóa học và quan trọng hơn là mức độ ứng dụng các kiến thức kỹ năng này trong công việc mà học viên đảm nhận. Đánh giá hiệu quả đào tạo của doanh nghiệp cho thấy các chương trình đào tạo mà doanh nghiệp đã và đang triển khai hữu ích như thế nào đối với doanh nghiệp và đối với người được đào tạo, và doanh nghiệp có thể cải thiện được như thế nào trong tương lai.

3. CÁC CẤP ĐỘ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO THEO MÔ HÌNH KIRKPARTRICK

Mô hình Kirkpatrick là mô hình đo lường hiệu quả đào tạo được phát triển bởi Donald Kirkpatrick vào năm 1959, đây là mô hình phổ biến và sử dụng rộng rãi nhất trong đánh giá hiệu quả đào tạo trong doanh nghiệp.

Theo Donald Kirkpatrick, hiệu quả của chương trình đào tạo được đo bằng 4 cấp độ. Trong mỗi cấp độ đều có những tiêu chí đánh giá và các tiêu chí được xem xét cả trong và sau quá trình đào tạo.



Hình 1: 4 cấp độ của Mô hình Kirkpatrick

3.1. Cấp độ 1- Phản ứng (Reaction)

Cấp đầu tiên trong mô hình đánh giá Kirkpatrick là "Phản ứng". Trong cấp độ này, người đánh giá sẽ đo lường cảm nhận của các nhà quản trị cấp trung về chương trình đào tạo. Các câu hỏi thường được sử dụng trong đánh giá ở cấp độ này bao gồm:

- Học viên có cảm thấy chương trình đào tạo xứng đáng với thời gian họ bỏ ra?
- Học viên có nghĩ rằng chương trình đào tạo này thành công?
- Ưu, nhược điểm của chương trình đào tạo?
- Cảm nhận của học viên về giảng viên, về tài liệu, trang thiết bị cũng như về địa điểm tổ chức chương trình …?
- Chương trình có phù hợp với phong cách học tập của cá nhân học viên? Có phù hợp với công việc của họ không?

Cấp độ này thường được đánh giá bằng cuộc khảo sát sau đào tạo, yêu cầu học viên đánh giá về sự trải nghiệm của họ. Thông qua những phản hồi của học viên, các nhà quản lý và giảng viên có thể xác định những khía cạnh của chương trình đào tạo cần sửa đổi, cải thiện. Ngoài ra, cấp độ đánh giá này cũng cung cấp cho người tổ chức đào tạo các thông tin định lượng về chất lượng chương trình đào tạo, từ đó có thể sử dụng để định ra các tiêu chuẩn cho các khóa đào tạo sau này. Do ý nghĩa và tầm quan trọng của cấp độ đánh giá "Phản ứng", Kirkpatrick đề nghị mỗi chương trình đào tạo tối thiểu phải thực hiện cấp độ đánh giá này.

3.2. Cấp độ 2 - Kết quả học tập (lLearning)

Cấp độ thứ 2 liên quan đến những gì học viên thu được sau chương trình. Kết quả học tập được xác định dựa trên lượng kiến thức, kỹ năng, thái độ mà học viên đạt được sau khi kết thúc chương trình đào tạo. Đánh giá ở cấp độ này thường khó hơn và tốn nhiều thời gian hơn so với cấp độ "Phản ứng".

Cấp độ này có thể tiến hành đánh giá trong suốt khóa học và sử dụng nhiều phương pháp đánh giá khác nhau, có thể thông qua các bản thăm dò khảo sát, quan sát, hay các bài kiểm tra định kỳ, kiểm tra khi kết thúc khóa học, tự đánh giá, đánh giá theo nhóm… Thông thường, để xác định sự chuyển biến về kiến thức kỹ năng thái độ của các nhà quản trị cấp cơ sở có được từ các chương trình đào tạo, việc đánh giá có thể được tiến hành thông qua so sánh kết quả kiểm tra trước khi khóa học bắt đầu và sau khi kết thúc. Sự khác biệt giữa hai bài kiểm tra sẽ chỉ ra được những điều học viên thu nhận được từ chương trình đào tạo.

Khi thực hiện đo lường hiệu quả đào tạo quản trị cấp cơ sở ở cấp độ 2 này, doanh nghiệp sẽ xác định được liệu chương trình đào tạo có hoàn thành mục tiêu phát triển năng lực và kỹ năng cho các nhà quản trị cấp cơ sở đã được đặt ra lúc ban đầu hay chưa.

3.3. Cấp độ 3 - Hành vi (behavior)

Mục tiêu đánh giá cấp độ 3 này là đo lường những thay đổi về hành vi trong công việc sau khi hoàn thành chương trình đào tạo.

Ở cấp độ này, người đánh giá sẽ nghiên cứu sự khác biệt về hành vi của các nhà quản trị cấp cơ sở tại nơi làm việc sau khi hoàn thành chương trình đào tạo, đánh giá sự thay đổi để thấy được họ đã vận dụng các kiến thức, kỹ năng thu được từ chương trình đào tạo vào công việc cụ thể tại nơi làm việc như thế nào. Vì vậy việc đánh giá được tiến hành sau khi khóa đào tạo kết thúc và học viên trở lại với công việc. Tuy nhiên, để đánh giá ở cấp độ này, cần có thời gian để học viên có cơ hội vận dụng các "kiến thức, kỹ năng, thái độ' đồng thời cũng cần lựa chọn các thời điểm thích hợp để việc vận dụng đó tạo những thay đổi tích cực trong công việc của họ.

Việc đánh giá ở cấp độ 3 khó hơn nhiều so với ở cấp độ 2 vì môi trường làm việc có thể có rất nhiều các yếu tố ảnh hưởng đến môi trường làm việc cũng như cơ hội được vận dụng các kiến thức kỹ năng vào thực tế không phải lúc nào cũng sẵn sàng. Để đánh giá ở cấp

độ này, người đánh giá không chỉ đánh giá từ bản thân học viên mà cần phải xem xét các đối tượng liên quan như các nhà quản trị cấp trung là những người cấp trên của các nhà quản trị cấp cơ sở cũng như các nhân viên dưới quyền mà nhà quản trị cơ sở trực tiếp điều hành, các đối tác, khách hàng… liên quan đến việc thực hiện công việc của họ. Các phương pháp chủ yếu để thu thập thông tin đánh giá bao gồm bảng khảo sát, điều tra, phỏng vấn, quan sát thực hiện công việc, các đánh giá của khách hàng, đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới trực tiếp… trong đó so sánh kết quả trước và sau chương trình đào tạo là phương pháp chủ yếu để xác định mức độ ứng dụng.

3.4. Cấp độ 4- Kết quả (Results)

Cấp độ 4 của mô hình đánh giá Kirkpatrick tập trung vào kết quả đào tạo. Nghĩa là đánh giá xem doanh nghiệp có được hưởng lợi từ việc đào tạo này hay không? Việc đo lường đánh giá cấp độ 4 này liên quan đến việc đánh giá năng lực của tổ chức trước và sau khi khóa đào tạo được tiến hành. Đánh giá cấp độ 4 là công việc vô cùng khó vì năng lực tổ chức liên quan đến rất nhiều các yếu tố khó có thể phân định được đâu là từ kết quả chương trình đào tạo.

Kết quả chương trình đào tạo được đánh giá thông qua ảnh hưởng của nó với kết quả sản xuất kinh doanh của tổ chức, được thể hiện thông qua các khía cạnh như: Chất lượng sản phẩm được cải thiện, giảm tỉ lệ bỏ việc, ít tai nạn lao động, sản xuất hiệu quả hơn và số lượng bán hàng cao hơn…

Cấp độ đánh giá này được thực hiện sau chương trình đào tạo và tập trung vào việc thu thập thông tin về kết quả sản xuất kinh doanh của tổ chức. Tuy nhiên, để có thể tạo sự chuyển biến về kết quả kinh doanh cũng cần có thời gian dài. Đây là cấp độ đánh giá phức tạp và khó thực hiện nhất, đòi hỏi thời gian và kinh phí để thu thập và phân tích dữ liệu.

Các phương pháp được sử dụng đánh giá ở cấp độ này là phân tích số liệu từ các báo cáo tài chính, báo cáo bán hàng, tình hình nhân sự, kiểm tra chất lượng sản phẩm; phỏng vấn các nhà quản trị, nhân viên và các thông tin thu thập được từ khách hàng. Việc đánh giá ở cấp độ này được thực hiện khi chương trình đào tạo kết thúc. Những thông tin thu được từ kết quả đánh giá sẽ là cơ sở cho các nhà tổ chức khóa đào tạo điều chỉnh chương trình và các nhà quản trị lập kế hoạch cũng như phân bổ kinh phí cho các khóa đào tạo một cách phù hợp.

4. VẬN DỤNG MÔ HÌNH KIRKPATRICK ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÁC KHÓA ĐÀO TẠO QUẢN TRỊ VIÊN CẤP CƠ SỞ TRONG DOANH NGHIỆP_LIÊN HỆ THỰC TẾ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG HOÀNG GIANG

Đào tạo quản trị viên cấp cơ sở là hoạt động thường xuyên của hầu hết các doanh nghiệp. Hoạt động này sẽ trở nên kém hiệu quả và tốn kém chi phí nếu không có một chiến lược hay kế hoạch rõ ràng. Mô hình Kirkpatrick là công cụ đo lường hiệu quả đào tạo sẽ giúp các doanh nghiệp có cơ sở để đánh giá các chương trình, từ đó xây dựng kế hoạch và chiến lược đào tạo hợp lý. Mô hình Kirkpatrick được đánh giá là phù hợp với với các khóa đào tạo quản trị viên cấp cơ sở với đặc điểm là quy mô không quá lớn và quá trình đào tạo được diễn ra khá thường xuyên.

Trong nghiên cứu này, tác giả tập trung vận dụng mô hình Kirkpatrick trong đánh giá hiệu quả hoạt động quản trị viên cấp cơ sở với khóa đào tạo "Kỹ năng quản trị nhân sự" tại Công ty Cổ phần Phát triển đầu tư và xây dựng Hoàng Giang.

Công ty Cổ phần Phát triển và đầu tư xây dựng Hoàng Giang là doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng và thương mại, cũng như hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ khác, các nhà quản trị viên cấp cơ sở ở Công ty Hoàng Giang đa số xuất phát từ những cá nhân có thành tích tốt được đề bạt lên vị trí quản lý, nên họ chưa được đào tạo bài bản về quản lý và thiếu những kỹ năng nhân sự chuyên nghiệp. Khóa đào tạo "kỹ năng quản trị nhân sự" được Công ty Hoàng Giang tổ chức định kỳ mỗi năm 2 lần dành cho các quản trị viên cấp cơ sở chính là để giải quyết những khó khăn này.

Nghiên cứu vận dụng mô hình Kirkpatrick để đánh giá hiệu quả các khóa đào tạo "kỹ năng quản trị nhân sự" được Công ty Hoàng Giang thực hiện trong năm 2021, trên cơ sở lấy ý kiến của người học và bên liên quan, có sử dụng cùng với các tài liệu thứ cấp thu thập được từ công ty. Việc đánh giá được tiến hành theo bốn bước tương ứng với bốn cấp độ đánh giá.

4.1. Cấp độ 1: Phản ứng

Mục tiêu của đánh giá ở cấp độ này là xem xét thái độ của người học sau khi tham gia. Sự hài lòng của các nhà quản trị cấp cơ sở đối với khóa đào tạo là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo, là yếu tố quan trọng để Công ty thay đổi, chỉnh sửa chương trình đào tạo cho phù hợp với các nhà quản trị cấp cơ sở và mang lại hiệu quả tối ưu. Để đánh giá cấp độ này, tác giả đã thực hiện khảo sát bằng bảng hỏi đối với 40 nhà quản trị cấp cơ sở tham gia chương trình đào tạo "kỹ năng quản trị nhân sự" trong năm 2021.

Nội dung khảo sát tập trung vào chương trình đào tạo, giảng viên, cơ sở vật chất và các yếu tố hỗ trợ phục vụ đào tạo.

Thang đo được sử dụng gồm 5 cấp độ:

(1) Rất không đồng ý.

(2) Không đồng ý

(3) Bình thường

(4) Đồng ý

(5) Rất đồng ý

Về chương trình đào tạo, các tiêu chí sử dụng đánh giá bao gồm nội dung kiến thức, khối lượng kiến thức, thời lượng đào tạo, sự cần thiết của chương trình đào tạo, sự phù hợp của đề kiểm tra, tính ứng dụng và kết hợp lý thuyết với thực hành.

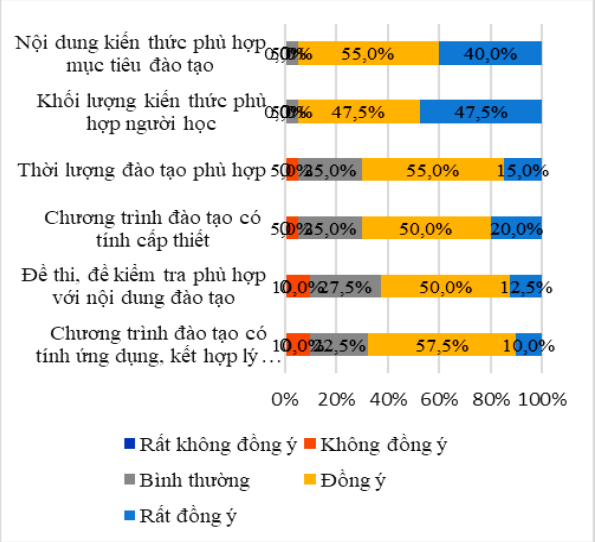
Theo kết quả khảo sát này, 95% học viên đều cho rằng nội dung kiến thức phù hợp mục tiêu đào tạo và khối lượng kiến thức là phù hợp với người học. Đây là khóa học được thiết kế để bổ sung kiến thức cho các nhà quản trị cấp cơ sở về quản trị nhân sự, nên nội dung kiến thức phù hợp với nhu cầu đào tạo và phù hợp mục tiêu đặt ra. Thời lượng đào tạo và sự cần thiết của đào tạo cũng được học viên đánh giá cao. Ở cả 5 tiêu chí, không học viên nào lựa chọn mức đánh giá "rất không đồng ý". Tuy nhiên, còn 10% học viên chưa hài lòng với nội dung đề thi và đề kiểm tra, cho rằng đề thi còn mang nặng tính lý thuyết, chưa phù hợp thực tế và cũng còn 10% học viên cho rằng tính ứng dụng của chương trình đào tạo chưa cao. Lý do giải thích cho kết quả đánh giá này là do đặc thù chương trình đào tạo nhân sự mang nặng tính lý thuyết nên việc thực hành và ứng dụng còn nhiều hạn chế, đòi hỏi phải có nhiều thời gian.

Đánh giá về giảng viên, nội dung khảo sát tập trung vào các khía cạnh đánh giá cảm nhận của học viên về kiến thức chuyên môn, phương pháp truyền đạt, tác phong, sự nhiệt tình hướng dẫn của giảng viên.

Theo kết quả đánh giá, thì các nhà quản trị cấp cơ sở đều cho rằng giảng viên giảng dạy khóa học đều có năng lực chuyên môn tốt (67,5% lựa chọn "Đồng ý" và "Rất đồng ý"), tác phong chuẩn mực (82,5%). Tuy nhiên, vẫn

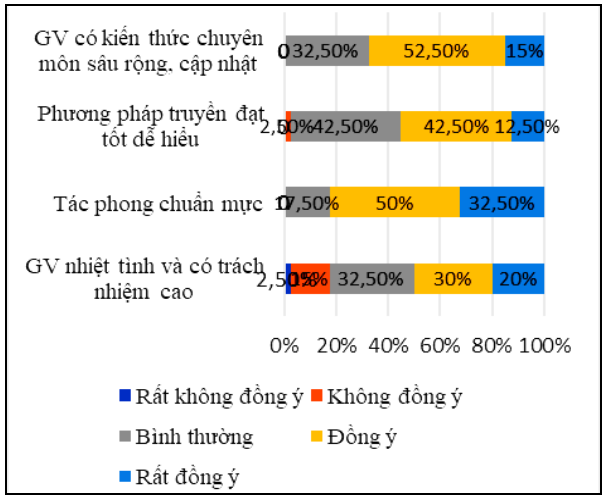
còn một số học viên chưa hài lòng về sự nhiệt tình và tận tâm của giảng viên (17,5% rất không đồng ý và không đồng ý). Phương pháp truyền đạt của giảng viên cũng chưa thực sự làm hài lòng các nhà quản trị cấp cơ sở tham gia khóa học (chỉ 55% học viên lựa chọn ở mức "Đồng ý" và "Rất đồng ý". Kết quả này chính là những gợi ý cho các nhà tổ chức khóa học cần phải làm tốt hơn nữa khâu lựa chọn giảng viên khi tổ chức khóa học tiếp theo.

Biểu đồ 1. Kết quả đánh giá của học viên về chương trình đào tạo



Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Biểu đồ 2. Kết quả đánh giá của học viên về đội ngũ giảng viên

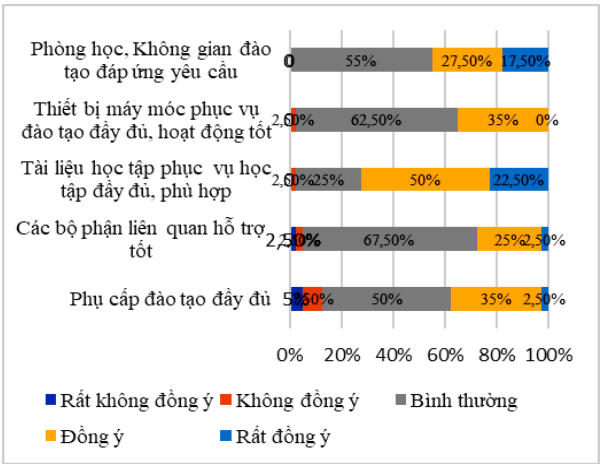


Nguồn: Khảo sát của tác giả

Về tiêu chí đánh giá cơ sở vật chất và các yếu tố hỗ trợ đào tạo, các câu hỏi khảo sát tập trung đánh giá về sự hài lòng của học viên đối với phòng học và không gian đào tạo, các thiết bị phục vụ giảng dạy và học tập, tài liệu giáo trình, sự hỗ trợ của các bộ phận liên quan, phụ cấp trong quá trình đào tạo….

Kết quả cho thấy đa số học viên đều hài lòng về yếu tố cơ sở vật chất tuy nhiên đánh giá đối với yếu tố thiết bị học tập chỉ ở mức trung bình (chỉ 35% đánh giá tốt và không học viên nào lựa chọn ở mức cao nhất), điều này cũng phản ánh khá đúng thực trạng của thiết bị máy móc phục vụ đào tạo mới chỉ ở mức đáp ứng, đây cũng là yếu tố cần phải được cải thiện. Đa số học viên đã hài lòng về tài liệu phục vụ học tập (77,5% đánh giá ở mức "Đồng ý" và "Rất đồng ý"). Tuy nhiên, học viên mong muốn được hỗ trợ nhiều hơn từ các bộ phận liên quan (chỉ 27,5% lựa chọn "Đồng ý" và "Rất đồng ý"). Đa số các nhà quản trị cấp cơ sở tham dự các khóa học mong muốn được hỗ trợ nhiều hơn trong quá trình đào tạo, cụ thể là mong muốn được thêm phụ cấp ăn trưa (chỉ 37,5% học viên "Đồng ý" và "Rất đồng ý" với mức phụ cấp đào tạo mà công ty hiện tại đang áp dụng).

Biểu đồ 3. Kết quả đánh giá của học viên về cơ sở vật chất và các yếu tố hỗ trợ đào tạo



Nguồn: Khảo sát của tác giả

Như vậy, kết quả đánh giá ở cấp độ "Phản ứng", đã giúp cho các nhà tổ chức khóa đào tạo thấy được quan điểm cũng như thái độ của các nhà quản trị cấp cơ sở đối với khóa học. Kết quả khảo sát đã chỉ ra được các yếu tố Công ty có thể thay đổi và cải tiến để nâng cao chất lượng ở các khóa học tiếp sau. Tuy nhiên Công ty cần tập trung giải quyết một số vấn đề về cải tiến hình thức thi cử, kiểm tra, nâng cao độ nhiệt tình của Giảng viên và tăng cường một số hoạt động hỗ trợ đào tạo để có thể đạt hiệu quả cao hơn.

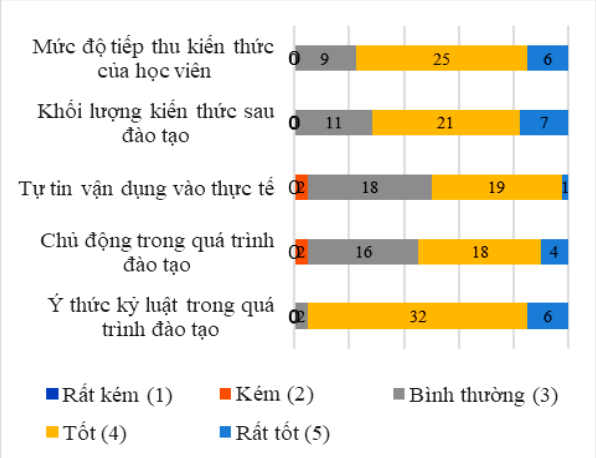
4.2. Cấp độ 2: Kết quả học tập

Mục tiêu đánh giá ở Cấp độ 2 là thấy được sự thay đổi về kiến thức, kỹ năng, thái độ mà người học đạt được sau khi hoàn thành khóa học.

Phương pháp sử dụng đánh giá ở cấp độ này chính là từ sự tự đánh giá của bản thân đội ngũ quản trị cấp cơ sở sau khi trải qua chương trình đào tạo và đánh giá của bộ phận tổ chức đào tạo thuộc phòng Hành chính nhân sự.

Biểu đồ 4. Kết quả tự đánh giá của học viên sau quá trình đào tạo

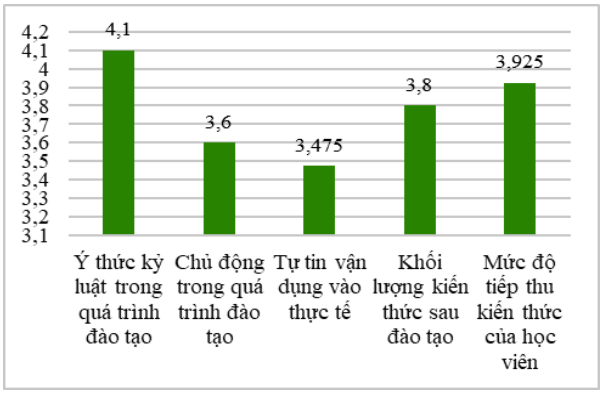
ĐVT: Người



Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Đánh giá được thực hiện từ dữ liệu thu được từ bảng khảo sát 40 nhà quản trị cấp cơ sơ sau quá trình đào tạo, với mức điểm cao nhất là 5 điểm ở mỗi tiêu chí. Kết quả đánh giá cho thấy viên có ý thức kỷ luật tốt trong quá trình học tập (4,1/5 điểm) tuy nhiên mức độ tiếp thu và khối lượng kiến thức thu được trung bình vẫn chưa đạt được mức tốt (chưa đạt được mức 4 điểm/5). Mức độ tự tin vận dụng vào thực tế và chủ động trong quá trình đào tạo chỉ đạt được ở mức trung bình (3,475 và 3,6 điểm/5)

Biểu đồ 5. Điểm trung bình học viên tự đánh giá về kết quả học tập



Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Đánh giá từ phía bộ phận tổ chức đào tạo, căn cứ kết quả các bài kiểm tra giữa kỳ và kết thúc, cho thấy tỷ lệ đạt mức điểm trung bình là 23%, khá là 62% và giỏi là 15%.

Kết quả đánh giá tại cấp độ này cho thấy mức độ tiếp thu kiến thức của học viên đối với khóa học là tương đối tốt, tuy nhiên tỷ lệ này có thể cải thiện tốt hơn nếu áp dụng thêm một số cải tiến phương pháp giúp học viên chủ động hơn trong quá trình học tập và tăng tính ứng dụng thực tế của chương trình để học viên có thể tự tin áp dụng khi khóa học kết thúc.

4.3. Cấp độ 3: Hành vi

Đánh giá hiệu quả đào tạo tại cấp độ này là công việc khó và cần thời gian dài, do giới hạn về khả năng và thời gian nghiên cứu, tác giả chỉ sử dụng phương pháp phỏng vấn một

số nhà quản trị cấp trung và một số nhân viên của các nhà quản trị cấp cơ sở tham gia vào các chương trình đào tạo. Nội dung phỏng vấn tập trung vào xác định sự chuyển biến về hành vi thái độ của các nhà quản trị cấp cơ sở trong mối quan hệ với cấp trên (các nhà quản trị cấp trung), cấp dưới (nhân viên trực tiếp), một số đồng nghiệp và khách hàng có mối quan hệ và cách xử lý một số vấn đề trong quản trị nhân sự.

Kết quả cho thấy, trong thời gian đầu sau đào tạo, các nhà quản trị cấp cơ sở còn gặp một số khó khăn trong việc vận dụng các kiến thức đã học. Cụ thể là sự chuyển biến trong hành vi chỉ được nhận biết sau từ 3-6 tháng sau khi khóa học kết thúc. Sự thay đổi về thái độ và cách thức giải quyết các vấn đề nhân sự của các nhà quản trị cấp cơ sở cũng được các đối tượng khảo sát đánh giá có chuyển biến tích cực trước và sau quá trình đào tạo.

4.4. Cấp độ 4: Kết quả

Như trên đã phân tích, đánh giá hiệu quả một chương trình đào tạo nhìn từ góc độ lợi ích mà nó đem lại cho công ty là một công việc vô cùng khó khăn vì khó có thể phân định được đâu là lợi ích có được từ khóa đào tạo này.

Trong khuôn khổ nghiên cứu này, tác giả tập trung đánh giá trên số liệu về số lượng và sự hài lòng đối với công việc của quản trị cấp cơ sở trong giai đoạn 2019-2021. Theo số liệu từ Phòng Hành chính nhân sự, tỷ lệ nhà quản trị cấp cơ sở tự xin nghỉ việc đã giảm từ 17% năm 2019 xuống mức 14% năm 2021, trong khi xu hướng nghỉ việc của toàn bộ công ty ở mức khá cao (29%). Theo khảo sát về sự hài lòng với công việc và môi trường công ty do phòng Hành chính nhân sự thực hiện hàng năm, tỷ lệ các nhà quản trị cấp cơ sở cảm thấy hài lòng cũng có sự thay đổi từ 83% năm 2019 lên 87% năm 2020 và đạt 89% năm 2021. Sự hài lòng của các nhà quản trị cấp cơ sở đối với công việc sẽ ảnh hưởng đến sự cống hiến và sự trung thành của họ đối với công việc và công ty. Khó có thể khẳng định rằng, kết quả này đem lại từ chương trình đào tạo "kỹ năng quản trị nhân sự" này, tuy nhiên cũng có thể thấy các chương trình đào tạo cũng góp phần tạo nên các tác động tích cực đối với đội ngũ quản trị viên cấp cơ sở cũng như đối với công ty.

Như vậy, việc vận dụng mô hình Kirkpatrick trong đánh giá hiệu quả các khóa đào tạo cấp cơ sở đã đem lại cho các nhà quản lý đào tạo Công ty Hoàng Giang một bức tranh khá rõ nét về kết quả đạt được sau mỗi chương trình đào tạo. Mô hình đã cung cấp nhưng thông tin, dữ liệu hữu ích, đánh giá hiệu quả đồng thời gợi ý những cải tiến mà các nhà quản lý, các nhà tổ chức đào tạo có thể áp dụng để nâng cao hiệu quả cho các chương trình đào tạo sau này. Để vận dụng hiệu quả hơn nữa mô hình đánh giá Kirkpatrick, Công ty Hoàng Giang có thể có thể xem xét tiến hành đánh giá trên quy mô lớn hơn và với thời gian dài hơn để thấy rõ sự thay đổi ảnh hưởng của chương trình đào tạo ở cấp độ 3 và 4.

5. KẾT LUẬN

Đánh giá hiệu quả đào tạo quản trị viên cấp cơ sở luôn là công việc phức tạp và tốn kém. Cùng với một quy trình đánh giá khoa học, rõ ràng Kirkpatrick sẽ là mô hình đo lường hiệu quả đào tạo phù hợp với các quản trị viên cấp cơ sở. Mỗi cấp độ được sử dụng trong mô hình đều có những lợi ích riêng, góc nhìn để đánh giá và là nền tảng hỗ trợ cho các cấp độ khác. Doanh nghiệp áp dụng tốt mô hình Kirkpatrick sẽ cải thiện, nâng cao được hiệu quả cho các chương trình đào tạo, tạo động lực và tạo những điều kiện tốt nhất cho các quản trị viên cấp cơ sở phát triển.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Lê Bạt Sơn, 2021, "Nghiên cứu, vận dụng mô hình Kirkpatrick vào đánh giá hiệu quả đào tạo giáo viên ở Trường Đại học Phú Yên", Tạp chí Khoa học - Trường Đại học Phú Yên, số 26 (2021).

[2] Trần Thị Hiền, 2017, "Nghiên cứu một số mô hình đánh giá chương trình đào tạo", Tạp chí Kinh tế đối ngoại, số 99/2017.

[3] Lapaas, "Mô hình Kirkpatrick: Bốn cấp độ đánh giá đào tạo", https://lapaas.com/kirkpatrick-model/

[4] Donal L Kirkpatrick, James D Kirkpatrick, 2007, Implementing The Four Levels, Berett- Koehler Publishers.

[5] Công ty Cổ phần Phát triển đầu tư và xây dựng Hoàng Giang, Tài liệu tại Phòng kế toán và Phòng Hành chính nhân sự, giai đoạn 2019-2021.

Thông tin liên hệ: **Nguyễn Thị Minh Hương**
Điện thoại: 0989123718 - Email: minhhuong@uneti.edu.vn
Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp.