

ỨNG DỤNG MÔ HÌNH KIRKPATRIC TRONG ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO GIẢNG VIÊN NỘI BỘ TẠI TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM

Ths. Trần Quang Huy

Trung tâm đào tạo Bưu chính Viễn thông I

TS. Phạm Thị Bích Ngọc

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: ngoicpb@yahoo.com

Nguồn nhân lực luôn được coi là yếu tố trung tâm và là yếu tố then chốt để thành công của mọi doanh nghiệp. Chính vì vậy, đầu tư vào nguồn nhân lực thông qua hoạt động đào tạo phát triển nguồn nhân lực là rất cần thiết. Trong những năm gần đây, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam quan tâm và đầu tư nhiều nguồn lực cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm thích ứng với sự thay đổi công nghệ, cơ chế quản lý kinh doanh theo cơ chế thị trường tại Việt Nam. Nhiều chương trình đào tạo trọng điểm được thiết kế, triển khai, trong đó có chương trình phát triển đội ngũ giảng viên nội bộ tại hơn 100 đơn vị thành viên của Tập đoàn. Chương trình đào tạo này được thiết kế và triển khai nhằm cung cấp cho học viên các kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm giảng dạy nội bộ trong doanh nghiệp. Bài viết này tập trung trình bày kết quả của việc đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo giảng viên nội bộ tại VNPT Hải Phòng năm 2012 thông qua sử dụng mô hình 4 cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo của Kirkpatrick. Kết quả đánh giá cho thấy nhìn chung chương trình đào tạo được thực hiện bài bản, chất lượng giảng viên và nội dung chương trình được đánh giá cao và mang tính ứng dụng lớn. Sau khóa đào tạo, học viên đã áp dụng được kiến thức và kỹ năng vào công việc, kết quả thực hiện công việc của học viên được cải thiện đáng kể. Tuy nhiên, để chương trình đào tạo đạt hiệu quả cao hơn, tăng cường phối hợp giữa học viên, các nhà quản lý, và giảng viên trước, trong và sau khóa học cần được đẩy mạnh.

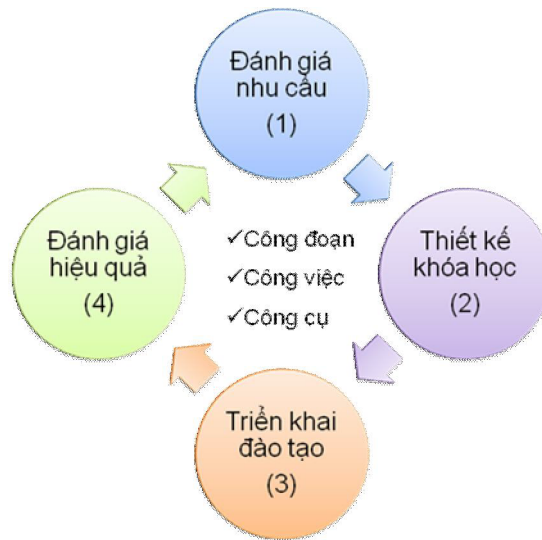
Từ khóa: Đánh giá hiệu quả đào tạo, mô hình Kirkpatrick, quy trình quản lý đào tạo

1. Quy trình quản lý đào tạo tại VNPT

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) là một doanh nghiệp nhà nước hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ Bưu chính, Viễn thông và Công nghệ thông tin với số lượng nhân viên rất lớn trên 8 vạn cán bộ công tác tại các đơn vị thành viên trên cả nước. Hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao và tốc độ phát triển dịch vụ rất nhanh nên VNPT trong thời gian qua đã phải đứng trước rất nhiều sự thay đổi về công nghệ, trang thiết bị mạng lưới viễn thông, dịch vụ viễn thông, cơ chế quản lý của nhà nước, chiến lược kinh doanh để có thể thành công trong thị trường viễn thông Việt Nam

rất sôi động trong các năm qua. Do đó, nhu cầu đào tạo cán bộ hàng năm là rất lớn để đáp ứng tốt sự thay đổi trên và góp phần cải thiện kết quả công việc chung của cả tổ chức. Hàng năm, VNPT đầu tư hàng trăm tỷ đồng cho các hoạt động đào tạo bồi dưỡng kiến thức kỹ năng cho đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật các cấp đặc biệt là đội ngũ chuyên gia đang trực tiếp quản lý, vận hành và khai thác mạng viễn thông thế hệ mới. Từ thực tế, yêu cầu hiệu quả sản xuất kinh doanh ngày càng cao, đặc biệt với các doanh nghiệp nhà nước thì VNPT đối mặt với nhiều khó khăn để cạnh tranh thành công trên thị trường viễn thông Việt Nam cũng như phải cắt giảm nhiều

Hình 1: Quy trình quản lý đào tạo áp dụng tại VNPT



chi phí. Trước bối cảnh đó, VNPT cũng như các doanh nghiệp không thể cắt giảm hoạt động đào tạo hay không thể triển khai đào tạo tràn lan mà không tính tới hiệu quả hoạt động mà giải pháp chung đề ra liên quan tới đào tạo là vẫn phải tiếp tục và tăng cường đào tạo nhiều hơn nữa cho những nhu cầu mà trực tiếp tác động tới hiệu quả sản xuất kinh doanh và cắt giảm những kế hoạch đào tạo có độ ưu tiên không cao. Để làm được việc này, việc thực hiện đào tạo phải theo đúng quy trình đào tạo gồm: (1) Đánh giá nhu cầu đào tạo, (2) Thiết kế chương trình và phát triển tài liệu đào tạo (3) Tổ chức đào tạo và (4) Đánh giá hiệu quả đào tạo được mô tả ở hình 1.

Trong quy trình này bước đánh giá hiệu quả đào tạo rất được quan tâm để luôn khẳng định lại sự hữu ích của các khóa đào tạo được minh chứng trực tiếp và định lượng. Kết quả đào tạo là những kiến thức, kỹ năng phải được áp dụng vào thực tế công việc và góp

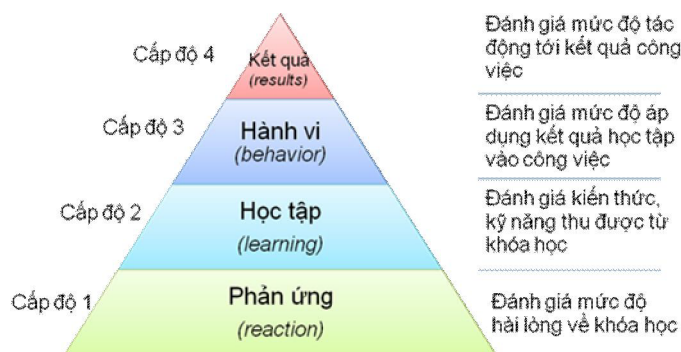
phần vào sự thành công, cải thiện kết quả công việc.

2. Mô hình Kirkpatrick về đánh giá hiệu quả đào tạo

Mô hình Kirkpatrick trong đánh giá hiệu quả đào tạo là mô hình được sử dụng phổ biến nhất trong các doanh nghiệp hiện nay. Theo mô hình này, hiệu quả đào tạo được đánh giá theo bốn cấp độ sau: (1). Phản ứng, (2). Học tập, (3). Hành vi và (4). Kết quả.

2.1. Cấp độ 1 (Phản ứng): là cấp độ đầu tiên đánh giá sự hài lòng của học viên về khóa học ngay sau khi kết thúc khóa học. Sự hài lòng của học viên sẽ được đánh giá theo nhiều tiêu chí khác nhau trong đó thường chia thành các nhóm: nội dung đào tạo, giảng viên và phương pháp giảng dạy, công tác tổ chức đào tạo và các yếu tố liên quan khác. Để thực hiện được việc đánh giá cấp độ này, các phương pháp khác nhau như: quan sát trực tiếp, khảo sát bằng bảng hỏi và phỏng vấn trực tiếp học viên trong và sau khóa

Hình 2: Mô hình Kirkpatrick trong đánh giá hiệu quả đào tạo



học bởi đơn vị tổ chức đào tạo. Mức độ hài lòng này là cơ sở đầu tiên để đánh giá sự thành công, kết quả thực hiện chương trình hay khóa đào tạo.

2.2. Cấp độ 2 (Học tập): đánh giá kiến thức, kỹ năng mà các học viên thu được qua chương trình đào tạo căn cứ vào mục tiêu, các kết quả đào tạo đã được xác định tại bước đánh giá nhu cầu trước đào tạo và thực tế kết quả sau đào tạo. Để đánh giá được cấp độ này có nhiều phương pháp khác nhau như: bài kiểm tra (tự luận, trắc nghiệm), thực hành kỹ năng, bài tập thuyết trình/đóng vai... tùy thuộc vào nội dung đào tạo. Trên thực tế, để kiểm tra mức độ thành thạo kỹ năng thì buộc phải sử dụng phương pháp thực hành thực tế thì mới chính xác và đảm bảo khả năng áp dụng vào công việc sau đào tạo. Việc đánh giá cấp độ này rất quan trọng khẳng định kết quả đào tạo ngay sau khi chương trình đào tạo kết thúc.

2.3. Cấp độ 3 (Hành vi/ứng dụng): đánh giá mức độ áp dụng, vận dụng kiến thức và kỹ năng đã học được từ khóa học vào công việc thực tế của người học để góp phần trực tiếp cải thiện kết quả công việc. Việc đánh giá cấp độ 3 này thường được đánh giá từ 3 đến 6 tháng sau khi chương trình đào tạo kết thúc và cần sự phối hợp rất chặt chẽ của chuyên gia đào tạo và doanh nghiệp, đơn vị trực tiếp quản lý người học. Phương pháp được sử dụng để thu thập thông tin về mức độ áp dụng này thường là phỏng vấn trực tiếp người học và cán bộ quản lý cấp trên cũng như tiến hành khảo sát bằng bảng hỏi để có được kết quả định lượng. Thực tế, việc áp dụng sau đào tạo cũng có rất nhiều rào cản khác nhau ở các doanh nghiệp khi mà công tác đào tạo không được

thực hiện bài bản và khi người quản lý ít quan tâm tới công tác đào tạo và phát triển nhân viên.

2.4. Cấp độ 4 (Kết quả): Đây là cấp độ đánh giá cuối cùng và cao nhất trong mô hình Kirkpatrick nhằm đánh giá mức độ tác động của đào tạo vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả đánh giá này cần khẳng định đào tạo có tác động vào kết quả hoạt động hay không? Nếu có thì tỷ lệ % định lượng một cách tương đối là bao nhiêu? Đây là cấp độ đánh giá cao nhất và phụ thuộc nhiều vào toàn bộ hệ thống quản trị nội bộ của doanh nghiệp.

Thực tế các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay thì đều có đánh giá hiệu quả đào tạo nhưng chỉ dừng lại ở cấp độ 1 và 2, tức là học viên sau khóa học sẽ có nhận xét về sự hài lòng và đơn vị tổ chức đào tạo đánh giá kết quả thu được của học viên về kiến thức và kỹ năng. Việc đánh giá hiệu quả như vậy chỉ dừng lại ở giai đoạn trong đào tạo mà không tiếp tục triển khai các cấp độ đánh giá sau đào tạo. Do đó, thường các doanh nghiệp khó đánh giá được tác động của đào tạo vào kết quả công việc một cách định lượng. Với VNPT, trong các năm gần đây, việc đánh giá hiệu quả đào tạo đã được quan tâm và đã tiến hành đánh giá hiệu quả đào tạo tới cấp độ 3 và một số ít chương trình đã thực hiện một phần đánh giá ở cấp độ 4 theo mô hình Kirkpatrick.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nhằm sử dụng hiệu quả nguồn lực cho đào tạo cũng như làm tốt vai trò đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng đúng và kịp thời các yêu cầu đào tạo có tác động trực tiếp tới kết quả sản xuất kinh doanh, việc đánh giá hiệu quả các chương trình đào

Bảng 1: Phương pháp thu thập thông tin đánh giá hiệu quả đào tạo

| Phương pháp thu thập thông tin | Đối tượng khảo sát | Cỡ mẫu | Mục đích |
|--------------------------------|--|---|--|
| Phỏng vấn trực tiếp | - Học viên tham gia chương trình đào tạo giảng viên nội bộ tại VNPT Hải Phòng - Các cán bộ quản lý trực tiếp của các học viên | 11/25 học viên 5 cán bộ quản lý trực tiếp của các học viên | - Xem xét phản ứng của học viên về chương trình đào tạo: giảng viên, nội dung chương trình, việc tổ chức quản lý khóa học... |
| Điều tra bằng bảng hỏi | - Học viên tham gia chương trình đào tạo giảng viên nội bộ tại VNPT Hải Phòng | 25 học viên tham gia chương trình đào tạo | - Xem xét khả năng ứng dụng kiến thức và kỹ năng đã học vào thực tế thực hiện công việc của học viên |

tạo nói chung và chương trình đào tạo giảng viên nội bộ nói riêng, của Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam là rất cần thiết.

Để đánh giá hiệu quả đào tạo của chương trình phát triển giảng viên nội bộ của VNPT tại Hải Phòng, nhóm nghiên cứu đã áp dụng mô hình Kirkpatrick nêu trên và tiến hành thu thập thông tin thông qua phỏng vấn và điều tra bằng bảng hỏi. Các dữ liệu thu được đã được phân tích thông qua sử dụng phương pháp thống kê mô tả. Bảng 1 mô tả chi tiết phương pháp thu thập thông tin phục vụ cho đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo.

Điều tra bằng bảng hỏi Học viên tham gia chương trình đào tạo giảng viên nội bộ tại VNPT Hải Phòng 25 học viên tham gia chương trình đào tạo.

4. Kết quả đánh giá hiệu quả đào tạo tại VNPT

Phần này trình bày kết quả đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo giảng viên nội bộ của VNPT tại Hải Phòng trên cơ sở vận dụng mô hình 4 cấp độ về đánh giá hiệu quả đào tạo của Kirkpatrick.

4.1. Hầu hết học viên hài lòng về chương trình đào tạo

Kết quả khảo sát cho thấy, hầu hết học viên (96%) đồng ý rằng giảng viên có kiến thức chuyên môn sâu, có kinh nghiệm thực tiễn tốt và có phương pháp giảng dạy hiện đại và chuẩn bị bài giảng công phu, tạo được không khí học tập thảo luận tích cực, sôi nổi. Gần 84% số học viên đồng tình rằng nội dung chương trình đào tạo phù hợp và thiết thực với công việc của họ, 70% đồng ý có sự kết hợp hiệu quả giữa lý thuyết và thực hành, 78% cho rằng chất lượng tài liệu học khá tốt, 75% cho rằng tính khoa học và kết cấu giữa các module đào tạo tốt. Về công tác tổ chức và quản lý lớp, toàn bộ học viên đều cho rằng phòng học và chất lượng các thiết bị hỗ trợ giảng dạy và học tập là tốt, tính chuyên nghiệp của

công tác tổ chức khá, tinh thần thái độ và sự hỗ trợ của cán bộ quản lý lớp ở mức khá. Nhìn chung, đa số học viên (82%) hoàn toàn hài lòng về chương trình đào tạo. Tuy nhiên, để chương trình đào tạo tốt hơn, cần quan tâm cải thiện nội dung chương trình thông qua thiết kế các bài tập tình huống, các trò chơi phù hợp hơn với nội dung khóa học.

4.2. Phần lớn học viên đã nắm vững kỹ năng và kiến thức được truyền đạt sau khóa đào tạo

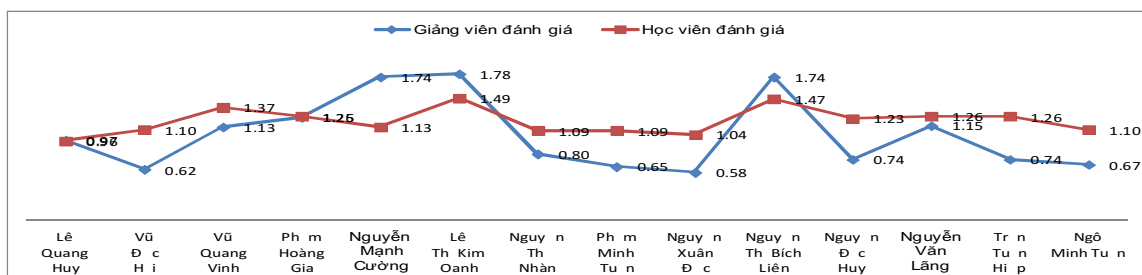
Để đánh giá mức độ học hỏi của học viên sau khóa đào tạo, tất cả các học viên được yêu cầu chuẩn bị bài giảng để thực hành giảng trong một buổi. 14 trong số 25 học viên được lựa chọn ngẫu nhiên để tham gia thao giảng. Những học viên này gửi bài giảng cho giảng viên góp ý, một số bài giảng được trình bày trước lãnh đạo công ty. Giảng viên tiến hành cho điểm việc thực hành giảng của học viên theo thang điểm có 3 mức độ: 0-không đạt yêu cầu, 1- đạt yêu cầu nhưng cần phải cải thiện, 2-đạt yêu cầu ở mức độ tốt. Học viên cũng tự đánh giá bài thực hành giảng của bản thân theo thang điểm trên. Thông qua thực hành thao giảng, giảng viên đánh giá được mức độ tiếp thu kiến thức của học viên, các kỹ năng thiết kế bài giảng, kỹ năng giảng dạy của học viên.

Kết quả khảo sát cho thấy, khoảng 60% số học viên được đánh giá ở mức đạt yêu cầu nhưng cần phải cải thiện (1,1 đến 1,5); số còn lại dưới mức đạt yêu cầu (từ 0,58 đến 0,97). Hình 3 minh họa cụ thể các kết quả đánh giá phần thực hành thao giảng của học viên.

Căn cứ vào chương trình đào tạo, các học viên sẽ được yêu cầu viết bản kế hoạch hành động sau đào tạo và đây sẽ là cơ sở để thu thập thông tin về việc áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học được ở trên vào công việc thực tế của học viên.

4.3. Nhìn chung, học viên đã ứng dụng được

Hình 3: Kết quả tổng hợp đánh giá phần thực hành thao giảng của học viên



những kiến thức và kỹ năng đã được học vào thực tế thực hiện công việc, khoảng một nửa số học viên đã áp dụng tốt các kiến thức và kỹ năng vào thực tế thực hiện công việc và có kết quả thực hiện công việc cải thiện đáng kể

Kết quả khảo sát và phỏng vấn cho thấy đa số học viên (92%) sau khóa học 6 tháng đã thực hiện các khóa đào tạo nội bộ; 8% chưa thực hiện giảng dạy khóa học nào. Nguyên nhân chưa áp dụng là do kế hoạch công việc thay đổi hoặc có thực hiện công việc nhưng chỉ ở mức độ chia sẻ kinh nghiệm cho đồng nghiệp. Trong số 92% học viên đã thực hiện các khóa đào tạo nội bộ thì có 58% số học viên đã xây dựng được mục tiêu đào tạo rất thành thạo; 62% đã xây dựng được tài liệu đào tạo rất tốt; 48% đã biết cách và tạo được môi trường học tập tích cực, thân thiện và 62% đã áp dụng thành công phương pháp giảng dạy lấy học viên làm trung tâm. Kết quả phỏng vấn các cán bộ quản lý trực tiếp của học viên cho kết quả là tất cả họ đều đồng ý là học viên tham gia khóa học (là cán bộ mình quản lý trực tiếp) đều đã áp dụng kết quả khóa học vào công việc, cụ thể thông qua các hoạt động như: thực hiện khóa đào tạo nội bộ; hướng dẫn nhân viên, đồng nghiệp qua công việc; phổ biến quy định, chính sách mới của VNPT (chủ yếu) và thực hiện hội thảo chia sẻ kinh nghiệm thực tế. Thông qua việc áp dụng này, các học viên tự đánh giá kỹ năng làm việc cá nhân liên quan đã được hoàn thiện hơn: *tự tin hơn trong giao tiếp và thuyết trình trước đám đông; chủ động và tích cực chia sẻ kinh nghiệm với đồng nghiệp; tư duy hướng về khách hàng đã thay đổi và lập kế hoạch công việc của bản thân tốt hơn*. Qua kết quả áp dụng kiến thức đã học vào thực tế công việc này, các học viên và cán bộ quản lý đều mong muốn đơn vị tiếp tục quan tâm tới đào tạo cán bộ và tăng cường thúc đẩy, tạo điều kiện để cán bộ áp dụng vào

thực tế công việc.

4.4. Về tác động của khóa đào tạo đối với hoạt động của doanh nghiệp, kết quả phỏng vấn và xử lý dữ liệu thứ cấp cho thấy kết quả công tác bán hàng và chăm sóc khách hàng của nhóm học viên có tăng lên một phần do khả năng giao tiếp thuyết trình được cải thiện; công tác đào tạo nội bộ của đơn vị được đẩy mạnh, kết quả công việc của học viên được cải thiện nhưng không đủ số liệu để tách tác động của đào tạo vào kết quả công việc với các số liệu định lượng

Tóm lại, việc đánh giá hiệu quả đào tạo của chương trình đào tạo giảng viên nội bộ “phát triển đội ngũ giảng viên về kinh doanh và bán hàng” ở các mức độ khác nhau cho thấy đây là một chương trình đào tạo được đánh giá cao về chất lượng giảng viên, chất lượng chương trình cũng như là chất lượng công tác tổ chức lớp. Tuy nhiên, bên cạnh đó chương trình vẫn còn một số điểm cần cải thiện liên quan đến nội dung chương trình đào tạo. Kết quả đánh giá ở cấp độ 3 và 4 chỉ ra rằng học viên đã áp dụng các kiến thức từ khóa học vào công việc và kết quả công việc của họ được cải thiện từ việc vận dụng những kiến thức và kỹ năng này, cụ thể là số lượng cũng như chất lượng các khóa học đã được tăng lên; chất lượng công tác chăm sóc khách hàng, kết quả công tác bán hàng cũng tăng lên. Để giúp cho công tác đào tạo nói chung và công tác đánh giá hiệu quả đào tạo nói riêng thật sự đạt kết quả thì các chương trình đào tạo nhất thiết cần phải được thực hiện bài bản theo các bước trong quy trình đào tạo. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo của chương trình đào tạo này là điểm khởi đầu giúp Tập đoàn nhân rộng phương pháp và mô hình này để tiến hành đánh giá hiệu quả của tất cả các chương trình đào tạo khác đã, đang và sẽ thực hiện trong tương lai. □

Tài liệu tham khảo:

1. Noe, R. N., 2002, *Employee Training and Development*, 2nd Edition, McGraw Hill Higher Education.
2. Jack J. Phillip and Stone, R. D., 2010, *How to measure training results – A practice guide to 6 key indicators*, McGrawHill.
3. Trung tâm đào tạo bưu chính viễn thông I, *Chương trình đào tạo giảng viên nội bộ VNPT năm 2012*.
4. VNPT Hải Phòng, *Báo cáo đánh giá hiệu quả đào tạo đội ngũ giảng viên nội bộ*, 2012.