

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

KIỀU TRUNG DŨNG

**VẬN DỤNG MÔ HÌNH KIRKPATRICK ĐÁNH GIÁ HIỆU
QUẢ ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

KIỀU TRUNG DŨNG

**VẬN DỤNG MÔ HÌNH KIRKPATRICK ĐÁNH GIÁ HIỆU
QUẢ ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. MAI QUỐC CHÁNH

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Kiều Trung Dũng

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	V
DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ	VI
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	4
5. Phương pháp nghiên cứu	4
6. Những đóng góp mới của luận văn	5
7. Nội dung chi tiết	5
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO	
NGUỒN NHÂN LỰC THEO MÔ HÌNH KIRKPATRICK	6
1.1. Một số khái niệm cơ bản	6
1.1.1. Nhân lực và nguồn nhân lực trong tổ chức	6
1.1.2. Đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức	8
1.1.3. Hiệu quả và đánh giá hiệu quả đào tạo	10
1.2. Các mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo	11
1.2.1. Mô hình CIPP (Context – Input – Process – Product).....	11
1.2.2. Mô hình CIRO (Context, Input, Reaction, Outcome) Bối cảnh, yếu tố đầu vào, phản ứng, sản phẩm của Warr, Bird and Racham	13
1.2.3. Mô hình 5 cấp độ của Kaufman	15
1.3. Mô hình Kirkpatrick	15
1.3.1. Đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick	16
1.3.2. Ý nghĩa của mô hình đánh giá hoạt động đào tạo theo mô hình Kirkpatrick	19

1.4. Nội dung áp dụng mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick	21
1.4.1. Xác định các đối tượng khảo sát đánh giá theo 4 cấp độ	21
1.4.2. Xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá	23
1.4.3. Lựa chọn các phương pháp đánh giá	27
1.4.4. Thực hiện việc đánh giá	28
1.5. Những nhân tố tác động tới đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick	29
1.5.1. Các nhân tố thuộc về tổ chức	29
1.5.2. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	33
1.6. Kinh nghiệm của các công ty đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick và bài học rút cho công ty cổ phần may Sơn Hà.	35
1.6.1. Công ty Cổ phần Sông Đà.....	35
1.6.2. Công ty TNHH Bioseed Việt Nam	36
1.6.3. Công ty cổ phần LICOGI 166.....	37
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC THEO MÔ HÌNH KIRKPATRICK TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SON HÀ	40
2.1. Giới thiệu về công ty	40
2.1.1. Sự hình thành và phát triển	40
2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức	42
2.1.3. Cơ sở vật chất	45
2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực	47
2.2. Đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick	50
2.2.1. Thực trạng đào tạo và đánh giá đào tạo của công ty cổ phần may Sơn Hà	50
2.2.2. Đánh giá theo mô hình Kirkpatrick	58

2.3. Phân tích các nhân tố tác động tới đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick	67
2.3.1. Các nhân tố thuộc về tổ chức	67
2.3.2. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động	70
2.4. Đánh giá việc vận dụng mô hình Kirkpatrick tại công ty cổ phần may Sơn Hà	70
2.4.1. Kết quả đạt được	70
2.4.2. Hạn chế cơ bản	71
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC THEO MÔ HÌNH KIRKPATRICK TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SON HÀ	74
3.1. Phương hướng phát triển của công ty	74
3.1.1. Sứ mệnh	74
3.1.2. Tầm nhìn	74
3.1.3. Định hướng phát triển của công ty	74
3.2. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick tại công ty cổ phần may Sơn Hà	80
3.2.1. Xác định đối tượng đánh giá hiệu quả đào tạo	80
3.2.2. Xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá	80
3.2.3. Lựa chọn phương pháp đánh giá	82
3.2.4. Thực hiện việc đánh giá	83
3.3. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo tại công ty cổ phần may Sơn Hà	75
3.3.1. Giải pháp hoàn thiện đào tạo của công ty	75
3.3.2. Các giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo của người lao động	78

KẾT LUẬN	85
TÀI LIỆU THAM KHẢO	86
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
DN	Doanh nghiệp
ĐVT	đơn vị tính
KDXNK	kinh doanh xuất nhập khẩu
KT- TV	kế toán tài vụ
KHCN	khoa học công nghệ
KHXH&NV	Khoa học xã hội và nhân văn
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
PGS.TS	Phó giáo sư tiến sỹ
PX	Phân xưởng
SL	Số lượng
STT	Số thứ tự
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TCHC	Tổ chức hành chính
TP	Thành phố
TPHCM	Thành phố Hồ Chí Minh
TS	Tiến sỹ
TX	Thị xã
ThS	Thạc sỹ
UBND	Ủy ban nhân dân
XNK	Xuất nhập khẩu

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Trang thiết bị, máy móc của công ty	46
Bảng 2.2: Tình hình phân bổ nguồn lực của công ty	47
Bảng 2.3: Trình độ lao động của công ty	49
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi	49
Bảng 2.5: Phương pháp đào tạo tại công ty cổ phần may Sơn Hà	56
Bảng 2.6: Kết quả đào tạo năm 2016- 2018.....	57
Bảng 2.7: Sự hài lòng của học viên với cơ sở vật chất	59
Bảng 2.8: Sự hài lòng của người học viên với đội ngũ giáo viên	61
Bảng 2.9: Sự hài lòng của học viên với chương trình đào tạo	62
Bảng 2.10: Kết quả đào tạo của 3 đợt đào tạo trong 3 năm 2016 - 2018	63
Bảng 2.11: Nội dung đào tạo áp dụng được vào thực tế	65
Bảng 2.12: Số lao động nghỉ năm 2016- 2018	66
Bảng 2.13: Doanh thu đào tạo và chi phí đào tạo 3 năm 2016-2018	67

DANH MỤC BIỂU

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo giới tính	48
---	----

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Mô hình đánh giá Kirkpatrick	18
--	----

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu bộ máy của công ty	43
--	----

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong thời kỳ hội nhập khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp càng khốc liệt. Để thích nghi với thời đại đổi mới, doanh nghiệp bắt buộc phải không ngừng đổi mới. Ngày nay, đối với nhiều quốc gia, việc quan tâm đến đào tạo con người không chỉ mang ý nghĩa xã hội mà còn khẳng định là chiến lược đầu tư cho tương lai một cách chắc chắn và hiệu quả.

Để có thể đứng vững và phát triển trong hoàn cảnh toàn cầu hóa các doanh nghiệp cần phải biết phát huy mọi nguồn lực của mình. Cùng với vốn, cơ sở vật chất, khoa học kỹ thuật... thì nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất của mọi doanh nghiệp bởi vì con người là chủ thể tạo ra của cải, vật chất. Các yếu tố vật chất như máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính sẽ trở nên vô dụng nếu không có bàn tay và trí tuệ của con người tác động vào. Thành công của doanh nghiệp không thể tách rời yếu tố con người. Và để có được nguồn nhân lực đảm bảo cả về số lượng và chất lượng doanh nghiệp cần nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực bằng nhiều cách khác nhau, một chiến lược đào tạo hợp lý sẽ phát huy lớn nhất năng lực làm việc của từng cá nhân tăng năng suất lao động cũng như hiệu quả kinh doanh giúp doanh nghiệp phát triển đứng vững trong thời kỳ hội nhập.

Để chương trình đào tạo có hiệu quả và mang lại lợi ích cho doanh nghiệp thì bước đánh giá hiệu quả đào tạo là vô cùng quan trọng. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo thường được tiến hành sau khi chương trình đào tạo kết thúc. Đánh giá hiệu quả đào tạo xác định được những kiến thức, kỹ năng mà học viên tiếp thu được, khả năng ứng dụng kiến thức và kỹ năng này vào thực tế công việc... Hiện nay có rất nhiều mô hình đánh giá công việc được xây

dụng và áp dụng. Trong đó hệ thống đánh giá 4 cấp độ của KirkPatrick được xem là hiệu quả hơn cả và được áp dụng rộng rãi.

Công ty cổ phần may Sơn Hà là công ty chuyên xuất khẩu mặt hàng may mặc sang nước ngoài. Vì vậy yêu cầu đối với chất lượng sản phẩm rất cao. Chất lượng sản phẩm ảnh hưởng trực tiếp tới uy tín sự tồn vong của doanh nghiệp. Chính vì lẽ đó chính sách đào tạo tại công ty cổ phần may Sơn Hà được ban lãnh đạo đặc biệt quan tâm. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo tại công ty trở nên vô cùng cần thiết. Xuất phát từ nhu cầu thực tiễn trong việc đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần may Sơn Hà tôi đã lựa chọn đề tài “ Vận dụng mô hình KirkPatrick đánh giá hiệu quả đào tạo tại công ty cổ phần may Sơn Hà ” để làm chủ đề nghiên cứu cho luận văn của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Đào tạo luôn là đề tài quan tâm của các học giả, các nhà nghiên cứu trong nước và thế giới. Hệ thống đánh giá chất lượng và hiệu quả đào tạo của Việt nam đã và đang từng bước phát triển theo chiều rộng lẫn chiều sâu và đây cũng là một tất yếu khách quan trong quá trình phát triển và phù hợp với xu hướng chung trên thế giới. Công tác tự đánh giá của các cơ sở đào tạo và đánh giá ngoài của các tổ chức kiểm định chất lượng đều là những nhiệm vụ trọng tâm trong việc đảm bảo chất lượng đào tạo

“Quản trị nguồn nhân lực” do PGS.TS. Trần Kim Dung biên soạn Cuốn sách được trình bày cô đọng, dễ hiểu và hấp dẫn trong mười hai chương. Chương đầu tiên giới thiệu khái quát về quản trị nguồn nhân lực , chín chương tiếp theo được chia làm ba phần, tương ứng với ba nhóm chức năng quan trọng nhất của quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức: thu hút; đào tạo và phát triển; và duy trì nguồn nhân lực. Phần thứ tư “Quản trị nguồn nhân lực trong môi trường hiện đại” gồm có hai chương “Quản trị nguồn nhân lực quốc tế” và “Đánh giá kết quả quản trị nguồn nhân lực ”. Phần cuối cùng gồm

có các tình huống tổng hợp nhằm kết nối toàn bộ các vấn đề chức năng trong quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp dành riêng cho các chương trình đào tạo Quản trị nguồn nhân lực nâng cao.

“Đánh giá chất lượng và hiệu quả đào tạo đại học Khoa học xã hội và nhân văn, đại học quốc gia- TPHCM” của TS. Huỳnh Quốc Thắng đăng trên kỷ yếu hội thảo đảm bảo chất lượng năm 2012 trường đại học KHXH&NV, đại học quốc gia Hồ Chí Minh.

Trong tạp chí kinh tế & Phát triển số 188 (II), tháng 02 năm 2013 của ThS. Trần Quang Huy và TS. Phạm Thị Bích Ngọc đã có bài “ ứng dụng mô hình Kirkpatrick trong đánh giá hiệu quả chương trình giảng viên nội bộ tại tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT)”. 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.

Trong cuốn “ Employee training and development” của Noe. R,A đã đề cập đến mô hình KirkPatrick về đánh giá đào tạo theo 4 cấp độ: Phản ứng của người học, nhận thức, hành vi, và kết quả. Đây là mô hình được các quốc gia trên thế giới ưa chuộng trong việc đánh giá hiệu quả đào tạo.

Tính đến nay đã có rất nhiều đề tài đề cập đến mô hình KirkPatrick cũng như đánh giá đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp. Tuy nhiên vẫn chưa có đề tài nào nghiên cứu một cách hệ thống vận dụng mô hình KirkPatrick đánh giá hiệu quả đào tạo tại Công ty cổ phần may Sơn Hà.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Luận văn chủ yếu nghiên cứu, đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo theo mô hình KirkPatrick.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Thông qua mô hình đánh giá KirkPatrick phân tích thực trạng đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần may Sơn Hà.

Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện giải pháp đánh giá đào tạo hiệu quả theo mô hình KirkPatrick

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài vận dụng mô hình KirkPatrick đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực trong công ty cổ phần may Sơn Hà.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nội dung: Luận văn nghiên cứu về đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình KirkPatrick tại công ty cổ phần may Sơn Hà.

Phạm vi thời gian: Số liệu và dữ liệu có liên quan đến đào tạo từ năm 2016 – 2018

Phạm vi không gian: công ty cổ phần may Sơn Hà.

5. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp chủ yếu được sử dụng trong nghiên cứu là phương pháp thu thập dữ liệu, tổng hợp, nghiên cứu định tính, định lượng, điều tra bằng bảng hỏi.

Cụ thể: Phân tích báo cáo cơ sở dữ liệu của công ty từ năm 2016-2018.

Các số liệu thống kê được thu thập thông qua các tài liệu thống kê, báo cáo, internet đã được công ty công bố.

Điều tra bằng bảng hỏi, bao gồm: khảo sát công nhân và khảo sát các phòng ban trong công ty cổ phần may Sơn Hà với 110 phiếu phát ra (10 phiếu

đối các phòng ban đã qua đào tạo, 100 phiếu cho công nhân đã qua đào tạo) nhằm khảo sát thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực và mức độ hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của công ty.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Luận văn đã hệ thống hóa, làm sáng tỏ mô hình đánh giá đào tạo KirkPatrick

Luận văn phân tích đánh giá thực trạng hiệu quả đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần may Sơn Hà.

Luận văn đã đề xuất một số giải pháp hoàn thiện đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình KirkPatrick tại công ty cổ phần may Sơn Hà

7. Nội dung chi tiết

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC THEO MÔ HÌNH KIRKPATRICK.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC THEO MÔ HÌNH KIRKPATRICK TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC THEO MÔ HÌNH KIRKPATRICK TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC THEO MÔ HÌNH KIRKPATRICK

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân lực và nguồn nhân lực trong tổ chức

Nhân lực

Nhân lực là một từ ghép tùy từng cách tiếp cận mà ta có những định nghĩa riêng về nhân lực. Nhân trong từ Hán Việt có nghĩa là người còn một số nghĩa khác trong Hán Việt như lý do, đạo lý làm người, yêu người không lợi riêng mình, Chỉ hai sự kiện, hành động đi liền nhau, có liên quan mật thiết với nhau. Lực trong vật lý học là bất kỳ ảnh hưởng nào làm một vật thể chịu sự thay đổi, hoặc là ảnh hưởng đến chuyển động, hướng của nó hay cấu trúc hình học của nó. Nói cách khác, lực là nguyên nhân làm cho một vật có khối lượng thay đổi vận tốc của nó (bao gồm chuyển động từ trạng thái nghỉ), tới chuyển động có gia tốc, hay làm biến dạng vật thể, hoặc cả hai. Lực cũng có thể được miêu tả bằng những khái niệm trực giác như sự đẩy hoặc kéo. Lực là đại lượng vector có độ lớn và hướng.

Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực trường đại học Kinh Tế Quốc Dân của Trần Xuân Cầu chủ biên “Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động [12, tr.12].

Theo Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương thì “nhân lực của quốc gia phụ thuộc vào việc quy định của Nhà nước về độ tuổi lao động và khả năng tham

gia lao động của từng cá nhân cụ thể” [3, tr.35]. Trên phạm vi quốc gia, thì nhân lực là một bộ phận dân số trong độ tuổi quy định và có khả năng tham gia vào quá trình lao động.

Theo Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2008) thì “Nhân lực theo nghĩa rộng được hiểu như nguồn lực con người”; Nhân lực theo nghĩa hẹp (hay nhân lực xã hội và nhân lực doanh nghiệp) được hiểu như sau: “Nhân lực xã hội (còn gọi là nguồn lao động xã hội) là dân số trong độ tuổi có khả năng lao động” và “nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp” [6, tr.23].

Đứng ở mỗi khía cạnh nhân lực lại có một ý nghĩa khác nhau nhưng nhìn chung nhân lực có thể hiểu là nguồn lực trong mỗi con người, bao gồm nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng cũng như sức khỏe, chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của lực... trình độ, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ, ý thức... thể lực và trí lực được thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc, năng suất, hiệu quả làm việc của con người.

Nguồn nhân lực

Khái niệm nguồn nhân lực được sử dụng rộng rãi ở các nước có nền kinh tế phát triển từ những năm giữa thế kỷ thứ XX, với ý nghĩa là nguồn lực con người, thể hiện một sự nhìn nhận lại vai trò yếu tố con người trong quá trình phát triển. Nội hàm nguồn nhân lực không chỉ bao hàm những người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động, cũng không chỉ bao hàm về mặt chất lượng mà còn chứa đựng hàm ý rộng hơn.

Trong giáo trình quản trị nhân lực I thì “Nguồn nhân lực của một tổ chức là nguồn lực của toàn cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục

tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên” [5, tr.9].

Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực của trường Đại học Kinh tế Quốc dân do PGS.TS. Trần Xuân Cầu, PGS.TS. Mai Quốc Chánh chủ biên, năm 2008 thì: “Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định” [12. Tr. 12]. “Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội” [12. Tr. 13].

Qua nhiều nhận định, quan điểm của các tác giả có thể thấy nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ tất cả các nguồn lực của con người trí lực, sức lực, tâm lực... được huy động vào quá trình lao động.

1.1.2. Đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức

Trong thời kỳ hội nhập và cuộc cách mạng 4.0 sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp diễn ra ngày càng khốc liệt đòi hỏi các doanh nghiệp phải có những công nghệ mới nâng cao số lượng và chất lượng sản phẩm muốn làm được điều đó doanh nghiệp phải có nguồn nhân lực chất lượng cao nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết.

Đào tạo nguồn nhân lực là một trong các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức. Đào tạo giúp người lao động tăng kiến thức, kỹ năng, giúp thay đổi các quan điểm, hành vi thái độ, nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân. Đào tạo nhân lực giúp tổ chức cải thiện

và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực làm tăng năng suất và hiệu quả lao động, nâng cao vị thế, sức mạnh của doanh nghiệp so với các đối thủ cùng ngành.

Theo giáo trình quản trị nhân lực tập II của Lê Thanh Hà chủ biên (2009) thì “đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình” [5, tr.183]. Nhận định này cho rằng việc đào tạo trong doanh nghiệp, tổ chức sẽ giúp người lao động hoàn thành tốt những công việc được giao ở thời điểm hiện tại.

Quan điểm của tác giả Nguyễn Văn Điềm và tác giả Nguyễn Ngọc Quân trong giáo trình Quản Trị Nhân Lực xuất bản năm 2004 cho rằng “Đào tạo là quá trình học tập làm cho người lao động có thể thực hiện được các chức năng nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ” [8, tr.161]. Nhận định này cho rằng đào tạo cung cấp cho họ các kiến thức cả lý thuyết lẫn thực hành, là một quá trình học tập, thực hiện các hoạt động học tập giúp người lao động để họ có thể thực hiện tốt nhất chức năng nhiệm vụ. Trong công việc của mình. Ngoài những kiến thức họ đã có sẵn, đào tạo trong tổ chức là bổ sung những gì họ còn thiếu và yếu nhằm hoàn chỉnh kiến thức kỹ năng để họ đáp ứng được tốt yêu cầu của công việc.

Một sự phát triển lớn của học thuyết đào tạo là đã phân biệt được hai loại đào tạo: đào tạo cơ bản và đào tạo chuyên biệt. Đào tạo cơ bản và đào tạo chuyên biệt được phân biệt bởi hai đặc điểm nổi bật: đối tượng hưởng lợi của đào tạo và người chịu chi phí đào tạo.

Đào tạo cơ bản và chuyên biệt đều nhằm mục đích tăng năng suất của NLD trong tương lai. Tuy nhiên với đào tạo cơ bản, việc tăng năng suất đó không chỉ cho DN hoặc đơn vị mà NLD đó đang làm việc mà còn cho các công ty khác trong thị trường lao động, nghĩa là nếu NLD nghỉ việc họ có thể sử dụng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo để làm việc tại một nơi khác.

Còn đối với đào tạo chuyên biệt được người sử dụng lao động trực tiếp tổ chức dựa trên nhu cầu thực tế của DN/tổ chức, nó được sử dụng riêng cho lĩnh vực sản xuất kinh doanh của DN mà có thể khi NLĐ nghỉ việc, sẽ không thể sử dụng được những kiến thức, kỹ năng đó cho một DN khác.

Theo giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực, Tái bản lần thứ nhất của Trường Đại học Kinh tế quốc dân - Trần Xuân Cầu (2014) định nghĩa “Đào tạo nguồn nhân lực (gọi tắt là đào tạo) là quá trình truyền đạt và lĩnh hội những kiến thức và kỹ năng cần thiết để người được đào tạo có thể thực hiện được các công việc, chuyên môn hoặc một nghề nào đó trong tương lai. Đào tạo gắn liền với quá trình học tập và giảng dạy. Nếu quá trình đào tạo không có giảng dạy thì gọi đó là quá trình tự đào tạo do người học tự học tập nâng cao trình độ của mình thông qua các tài liệu sách báo và thực tế hoạt động”

Qua nhiều nhận định về đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức. Đào tạo nguồn nhân lực có thể được hiểu là hoạt động truyền đạt của giáo viên là lĩnh hội của học viên nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng, thái độ... để phục vụ cho mục đích của tổ chức.

1.1.3. Hiệu quả và đánh giá hiệu quả đào tạo

Theo cuốn (Kinh tế thương mại dịch vụ - Nhà xuất bản Thống kê 1998) có đưa ra định nghĩa "Hiệu quả kinh doanh là quan hệ tỉ lệ giữa phần tăng thêm của phần kết quả và phần tăng thêm của chi phí". Quan điểm này đã xác định hiệu quả trên cơ sở so sánh tương đối giữa kết quả đạt được với phần chi phí bỏ ra để có được kết quả đó. Nhưng xét trên quan niệm của triết học Mác-Lênin thì sự vật hiện tượng đều có quan hệ ràng buộc có tác động qua lại lẫn nhau chứ không tồn tại một cách riêng lẻ. Hơn nữa sản xuất kinh doanh là một quá trình tăng thêm có sự liên hệ mật thiết với các yếu tố có sẵn. Chúng trực tiếp hoặc gián tiếp tác động làm kết quả sản xuất kinh doanh thay đổi. Hạn chế của quan điểm này là nó chỉ xem xét hiệu quả trên cơ sở so sánh

phần tăng thêm của kết quả và phần tăng thêm của chi phí, và nó không xem xét đến phần chi phí và phần kết quả ban đầu. Do đó theo quan điểm này chỉ đánh giá được hiệu quả của phần kết quả sản xuất kinh doanh mà không đánh giá được toàn bộ hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Theo cuốn “Những vấn đề cơ bản của quản trị doanh nghiệp”- Nhà Xuất Bản Thống kê, 1994 của Đỗ Hoàng Toàn có đề cập "Hiệu quả kinh doanh là chỉ tiêu kinh tế-xã hội tổng hợp để lựa chọn các phương án hoặc các quyết định trong quá trình hoạt động thực tiễn ở mọi lĩnh vực kinh doanh và tại mọi thời điểm. Bất kỳ các quyết định cần đạt được phương án tốt nhất trong điều kiện cho phép, giải pháp thực hiện có tính cân nhắc, tính toán chính xác phù hợp với sự tất yếu của quy luật khách quan trong từng điều kiện cụ thể.

Từ điển Tiếng Việt (1997), đánh giá được hiểu là: Nhận định giá trị. Các kết quả kiểm tra thành tích học tập, rèn luyện của học sinh được thể hiện trong việc đánh giá những thành tích học tập, rèn luyện đó. Đánh giá là quá trình hình thành những nhận định, phân đoán về kết quả của công việc, dựa vào sự phân tích những thông tin thu được, đối chiếu với những mục tiêu, tiêu chuẩn đã đề ra, nhằm đề xuất những quyết định thích hợp để cải tạo thực trạng, điều chỉnh nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc.

Từ các nhận định, quan điểm của các tác giả trên tác giả luận văn cho rằng “đánh giá hiệu quả đào tạo là nhận xét, nhận định, bình luận, so sánh kết quả đào tạo trong một khoảng thời gian nhất định với một mức chuẩn nhất định”

1.2. Các mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo

1.2.1. Mô hình CIPP (Context – Input – Process – Product)

Mô hình đánh giá CIPP do Stufflebean đưa ra vào năm 1983 với mục tiêu giúp người đánh giá có được những thông tin cần thiết liên quan tới công

tác đánh giá để đưa ra các quyết định có liên quan. Mô hình đánh giá CIPP khuyến khích các nhà giáo dục tham gia trực tiếp vào trong quá trình đánh giá và xem đây là nội dung quan trọng của công tác đánh giá để từ đó đưa ra những quyết sách phù hợp. Mỗi một chương trình đào tạo đều có một giá trị cốt lõi cho các chủ thể tham gia vào. Mô hình đánh giá sẽ tập trung vào bốn khía cạnh chính bao gồm mục tiêu, kế hoạch, hành động và kết quả đạt được của chương trình. Từ bốn khía cạnh trên sẽ dẫn tới bốn giai đoạn đánh giá khác nhau bao gồm:

Đánh giá bối cảnh (Context) là đánh giá xem mục tiêu chương trình đào tạo có đạt được trong quá trình triển khai và sau khi hoàn thành chương trình đào tạo hay không? Mặt khác đánh giá xem mục tiêu chương trình đào tạo đã đem lại những giá trị phù hợp với bối cảnh giáo dục và nhu cầu xã hội hiện tại hay không? Mục tiêu chương trình đào tạo có đáp ứng được kì vọng của người học và phù hợp với nhu cầu của người học hay không? Mục tiêu đào tạo có rõ ràng, đáp ứng và đạt được khi chương trình đào tạo kết thúc không?

Đánh giá đầu vào (Input) sẽ được đánh giá trên 2 góc độ chính bao gồm đánh giá nội dung chương trình và đánh giá cơ sở hạ tầng kỹ thuật, trang thiết bị hỗ trợ cho triển khai chương trình đào tạo.

- Nội dung chương trình đào tạo có phù hợp không thông qua những đánh giá xem chương trình đào tạo có đáp ứng được mục tiêu đề ra; nội dung có đáp ứng được nhu cầu của người học không?

- Trang thiết bị hỗ trợ cho quá trình giảng dạy và học tập là được cung cấp đầy đủ và đáp ứng nhu cầu như lớp học. Trang thiết bị hỗ trợ có thể là các thiết bị về âm thanh, hình ảnh; thư viện và các nguồn tài liệu hỗ trợ học tập.

Đánh giá quá trình (Process) được đánh giá trên 3 góc độ chính bao gồm: Mức độ tham gia của người học vào chương trình đào tạo, Chiến lược giảng dạy - học tập, Mức độ người học tham gia vào các hoạt động nghiên cứu.

- Mức độ tham gia của người học vào chương trình đào tạo: người học có chủ động tham gia trong suốt quá trình đi thực tập hay không? Người học có chủ động tham gia vào các hoạt động của lớp học hay không?

- Chiến lược giảng dạy - học tập được sử dụng như thế nào? Phương pháp giảng dạy có phù hợp cho từng nội dung học phần hay không? Học theo nhóm có được tiến hành hiệu quả hay không? Người học có được đánh giá công bằng trong suốt quá trình tham gia chương trình hay không?

- Người học có tham gia vào các hoạt động nghiên cứu hay không? Người học có được khuyến khích tiến hành các công trình nghiên cứu khoa học hay không? Kỹ năng nghiên cứu của người học có được cải thiện trong suốt quá trình tham gia chương trình đào tạo?

Đánh giá đầu ra (Product) được đánh giá trên 3 góc độ chính bao gồm: Đánh giá toàn diện chương trình; Năng lực của học viên sau khi tham gia chương trình; Ấn tượng của chương trình.

- Đánh giá toàn diện về quá trình giảng dạy của giảng viên: bao gồm mức độ thỏa mãn của người học về chương trình, chương trình có đáp ứng với nhu cầu người học, chương trình có thể nâng cao hiểu biết của người học, chương trình có thể cải thiện được thái độ của người học.

- Năng lực tối thiểu của người học: Người học cần đạt được những kỹ năng và kiến thức cần thiết đáp ứng những yêu cầu tối thiểu của thị trường lao động lao động.

1.2.2. Mô hình CIRO (Context, Input, Reaction, Outcome) Bối cảnh, yếu tố đầu vào, phản ứng, sản phẩm của Warr, Bird and Racham

Mô hình CIRO (Context, Input, Reaction, Outcome) Bối cảnh, yếu tố đầu vào, phản ứng, sản phẩm của Warr, Bird and Racham (1993) đánh giá đào tạo qua:

Bối cảnh của hoạt động học tập: bao gồm thu thập thông tin về những thiếu hụt trong thực hiện công việc, đánh giá các thông tin nhằm xác định nhu cầu đào tạo dựa trên cơ sở đó, đặt ra các mục tiêu đào tạo ở 3 mức độ: mục tiêu cuối cùng, mục tiêu trung gian, mục tiêu tức thời.

Yếu tố đầu vào đối với hoạt động học tập: bao gồm những vấn đề liên quan đến việc kế hoạch hóa, thiết kế, quản lý và triển khai quá trình học tập, quản lý chi phí hiệu quả và khả thi, phân tích và sử dụng các nguồn lực cần thiết nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra

Đánh giá phản ứng đối với hoạt động học tập : thu thập và sử dụng các thông tin về phản ứng của người học nhằm hoàn thiện quá trình đào tạo.

Đánh giá kết quả của hoạt động học tập: có thể đánh giá thông qua một hoặc tất cả các cấp độ dưới đây:

- Cấp độ cá nhân (người học): bao gồm đánh giá những thay đổi về kiến thức, kỹ năng, thái độ của người học sau khi kết thúc khóa học. Những thay đổi này có thể so sánh với mức độ kiến thức, kỹ năng, thái độ của người học trước khi tham gia khóa học

- Cấp độ tại nơi làm việc: bao gồm đánh giá những thay đổi về hành vi lao động của người học tại nơi làm việc. Những đánh giá này có thể đo lường bằng kết quả đánh giá thực hiện công việc định kỳ, qua quan sát, qua trao đổi với người quản lý, đồng nghiệp, khách hàng...

- Cấp phòng ban: bao gồm đánh giá những thay đổi tại phòng, ban đơn vị bao gồm những thay đổi trong thành tích, tỷ lệ phế phẩm, tỷ lệ vắng mặt, tỷ lệ biến động lao động hoặc tỷ lệ tai nạn của đơn vị. Những thay đổi các phòng ban đơn vị khó đánh giá.

- Cấp tổ chức: bao gồm đánh giá những thay đổi trong toàn bộ tổ chức sau khi kết thúc khóa đào tạo như thay đổi văn hóa tổ chức, nâng cao khả năng lưu trữ và thu hút lao động giỏi. Những thay đổi cấp tổ chức rất khó đánh giá.

1.2.3. Mô hình 5 cấp độ của Kaufman

Ở cấp độ 1, mô hình đánh giá Kaufman tập trung vào đánh giá sự sẵn có của các nguồn lực cũng như chất lượng của các nguồn lực để triển khai chương trình đào tạo.

Ở cấp độ 2, mô hình đánh giá Kaufman muốn đánh giá xem là các bước triển khai chương trình có được ủng hộ và đạt hiệu quả hay không. Ở cấp độ này, mô hình đánh giá quan tâm tới trải nghiệm học tập của người học.

Ở cấp độ 3, mô hình đánh giá Kaufman đánh giá mức độ ảnh hưởng của chương trình đào tạo tới một nhóm nhỏ hay tới các cá nhân. Thông thường thì mô hình đánh giá mức độ ảnh hưởng của chương trình tới người học. Liệu người học đạt được những kết quả gì sau khi tham gia vào chương trình đào tạo và họ có vận dụng được những kiến thức, kỹ năng đã qua đào tạo vào trong công việc của họ hay không.

Ở cấp độ 4, mô hình đánh giá Kaufman quan tâm đánh giá mức độ ảnh hưởng của chương trình đào tạo tới các tổ chức có liên quan như đánh giá chi phí/ lợi ích có được với những cải tiến của chương trình đào tạo.

Ở cấp độ 5, mô hình đánh giá Kaufman quan tâm đánh giá mức độ ảnh hưởng của chương trình đào tạo tới xã hội như những đóng góp của người học cho xã hội sau khi đã tham gia vào chương trình đào tạo.

Ưu điểm của mô hình đánh giá Kaufman

- Mô hình đánh giá Kaufman không chỉ quan tâm tới sự hài lòng của người học mà còn quan tâm tới các nhân tố ảnh hưởng tới sự hài lòng của người học.

- Mô hình đánh giá của Kaufman không chỉ quan tâm mức độ ảnh hưởng của chương trình tới người học và các tổ chức mà còn quan tâm tới cả những ảnh hưởng của chương trình đối với xã hội nói chung.

1.3. Mô hình Kirkpatrick

1.3.1. Đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick sinh ngày 15 tháng 3 năm 1924 mất ngày 9 tháng 5 năm 2014) là Giáo sư danh dự tại Đại học Wisconsin ở Hoa Kỳ và là cựu chủ tịch của Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Hoa Kỳ (ASTD). Ông nổi tiếng với việc tạo ra một mô hình 'bốn cấp độ' có ảnh hưởng lớn để đánh giá khóa đào tạo. Ý tưởng của Kirkpatrick đã được xuất bản cho nhiều đối tượng hơn vào năm 1959 trong một loạt các bài báo trên Tạp chí Đào tạo và Phát triển Hoa Kỳ, nhưng chúng được biết đến nhiều hơn từ một cuốn sách mà ông xuất bản năm 1994 có tựa đề đánh giá các chương trình đào tạo. Mô hình đánh giá Kirkpatrick được biết đến và sử dụng rộng rãi trong đánh giá kết quả các chương trình đào tạo giúp các chuyên gia hiểu được quá trình đánh giá kết quả đào tạo một hệ thống, cung cấp dữ liệu để các chuyên gia đào tạo lý giải được kết quả của những gì họ cần làm nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh. Mô hình Kirkpatrick có ý nghĩa đóng góp to lớn về mặt khoa học và thực tiễn quản lý. Mô hình đánh giá này tập trung vào đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo trên 4 cấp độ khác nhau bao gồm:

Cấp độ 1: Đánh giá sự phản hồi của người học (Reaction): là quá trình mà người học sẽ đưa ra những đánh giá về chương trình đào tạo sau khi hoàn tất chương trình. Nhà quản lý đào tạo có thể đặt ra cho người học những câu hỏi như khóa học có đáp ứng được mong đợi của người đó, khối lượng bài thực hành có thích hợp và cách trình bày của giảng viên có lôi cuốn hay không... Trong đó sẽ bao gồm: đánh giá về cấu trúc, nội dung và phương pháp giảng dạy và học tập của chương trình đào tạo. Thông qua đánh giá phản hồi của người học, các cơ sở giáo dục sẽ xác định được những khía cạnh nào của chương trình đào tạo cần được củng cố và phát triển, những khía cạnh nào cần sửa đổi và cải thiện. Từ những thông tin đánh giá thu thập được thì các cơ sở giáo dục sẽ đề ra các tiêu chuẩn cho các chương trình đào tạo tiếp theo. Đánh

giá chương trình đào tạo ở cấp độ này là để ràng triển khai và thu thập thông tin. Mỗi chương trình đào tạo tối thiểu phải thực hiện cấp độ đánh giá này.

Ở cấp độ này, điều mà nhà quản lý đo được đơn thuần chỉ là cảm nhận của người học kết quả đánh giá sẽ không nói lên được rằng chương trình đào tạo có hiệu quả hay không.

- Cấp độ 2: Đánh giá về nhận thức của người học (Learning) là quá trình đánh giá xem người học đã tiếp nhận được những kiến thức, kỹ năng gì khi tham gia chương trình đào tạo và có đạt được đúng mục tiêu của chương trình đào tạo đề ra hay không? Đánh giá chương trình đào tạo ở cấp độ này có thể được tiến hành liên tục trong suốt quá trình triển khai chương trình nhằm cải thiện, mở rộng và nâng cao kiến thức và kỹ năng cho người học. Việc đánh giá chương trình đào tạo ở cấp độ nhận thức cần phải bám sát với mục tiêu chương trình đào tạo đã đề ra. Chính vì vậy các hình thức đánh giá chương trình phải đánh giá được việc thực hiện mục tiêu của chương trình đào tạo. So với cấp độ đánh giá sự phản hồi của người học thì đánh giá ở cấp độ này sẽ khó khăn hơn rất nhiều.

Ở cấp độ này, nhà quản lý có thể thấy được sự thay đổi về kiến thức của người học sau quá trình đào tạo. Tuy nhiên, điều này vẫn chưa cho thấy sự thay đổi đó có hữu ích hay không.

- Cấp độ 3: Đánh giá hành vi (Behaviour) Kirkpatrick đề xuất việc đánh giá nên được thực hiện một vài tháng sau khi đào tạo. Bằng cách quan sát, phỏng vấn người học và điều tra khách hàng, nhà quản lý có thể đánh giá tương đối học viên có vận dụng được kiến thức đã học vào trong công việc hay không. Cấp độ này đánh giá những thay đổi, tiến bộ của người học sau khi hoàn thành chương trình đào tạo. Ở mức độ này, đánh giá chương trình sẽ tập trung vào mức độ ứng dụng những kiến thức, kỹ năng mà người học đạt được vào trong công việc của họ.

Tuy nhiên, nếu như hành vi của người học không thay đổi, nhà quản lý chưa thể khẳng định học viên không tiếp thu kiến thức. Nguyên nhân có thể đến từ nhiều lý do như cấp trên của họ không tạo điều kiện cho họ áp dụng kiến thức mới, họ tiếp thu được nội dung đào tạo nhưng không muốn áp dụng.

- Cấp độ 4: Đánh giá kết quả (Result) Cấp độ cao nhất của mô hình Kirkpatrick là đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua những chỉ số về hoạt động của công ty. Một số chỉ số cần xem xét là tỷ lệ ở lại doanh nghiệp của nhân viên, năng suất lao động, tinh thần làm việc, doanh thu, sự hài lòng của khách hàng và sự phân nản của nhân viên.

Tùy theo nội dung đào tạo, nhà quản lý có thể sử dụng những tiêu chí khác nhau để đo lường kết quả mang lại.



Hình 1.1: Mô hình đánh giá Kirkpatrick

(Nguồn: Kirkpatrick 2006)

Theo mô hình đánh giá 4 cấp độ của Kirkpatrick mức độ thành công của các cấp độ đánh giá sẽ phụ thuộc vào thông tin đánh giá của các cấp trước đó.

Ưu điểm của mô hình đánh giá Kirkpatrick

- Mô hình đánh giá Kirkpatrick rất là đơn giản, dễ thực hành, linh hoạt và tập trung vào đánh giá kết quả của chương trình đào tạo.

- Mô hình đánh giá Kirkpatrick giúp người đánh giá hiểu được kết quả đánh giá

Nhược điểm của mô hình đánh giá Kirkpatrick

Thứ nhất, mô hình chưa đầy đủ vì chưa tính đến ảnh hưởng của các yếu tố cá nhân của học viên và yếu tố bối cảnh tác động đến hiệu quả đào tạo.

Thứ hai, giả định về mối quan hệ nhân quả giữa các mức độ, như phản ứng tích cực của học viên sẽ dẫn đến sự tiếp thu tốt hơn, do đó, sự chuyên giao kiến thức tốt hơn và đem lại những kết quả cho tổ chức tích cực hơn. Nhưng, các nghiên cứu và phân tích sử dụng mô hình Kirkpatrick sau đó không kiểm chứng được mối quan hệ nhân quả này.

Thứ ba, Kirkpatrick giả định rằng kết quả đánh giá của mức độ tiếp theo quan trọng hơn kết quả đánh giá của mức độ liền trước. Như vậy, kết quả đánh giá của mức độ 4 sẽ cung cấp thông tin có ích nhất. Mặc dù vậy, thực tiễn cũng cho thấy mối quan hệ này cũng không vững chắc.

1.3.2. Ý nghĩa của mô hình đánh giá hoạt động đào tạo theo mô hình Kirkpatrick

Đánh giá chương trình đào tạo là vô cùng quan trọng và cần thiết trong quá trình xây dựng và phát triển các chương trình. Thông qua công tác đánh giá chương trình đào tạo, các cơ sở giáo dục sẽ biết được chương trình đã đáp ứng được mục tiêu của người học, mục tiêu của cơ sở giáo dục và người học đã học được những kiến thức và kỹ năng cần thiết sau khi hoàn thành chương trình hay chưa. Bên cạnh đó, đánh giá chương trình đào tạo giúp cơ sở giáo dục nhìn nhận xem mục tiêu của chương trình đề ra đã phù hợp với bối cảnh của xã hội và có thể đạt được hay không với những điều kiện sẵn có của cơ sở

giáo dục. Mô hình Kirkpatrick là một trong những mô hình phổ biến nhất dùng để đánh giá hoạt động đào tạo.

Đánh giá đào tạo theo mô hình Kirkpatrick giúp đo lường mức độ tiến bộ về kiến thức, kỹ năng hay hành vi mà người học tiếp thu được từ chương trình đào tạo. Việc đo lường đánh giá đào tạo theo mô hình Kirkpatrick giúp đánh giá sự phù hợp giữa các chi phí phát sinh trong việc thiết kế và thực hiện chương trình đào tạo với các lợi ích liên quan. Đánh giá đào tạo theo mô hình Kirkpatrick giúp xem xét mức độ đạt được các mục tiêu đề ra hay thậm chí là khả năng ứng dụng những kiến thức và khả năng tiếp thu khóa học vào thực tiễn nghề nghiệp.

Đánh giá đào tạo theo mô hình Kirkpatrick giúp cho công ty thấu hiểu được học viên: cung cấp cái nhìn sâu sắc từ phía học viên để làm rõ các hoạt động của chương trình, thiết kế chương trình để mang lại những thay đổi như mong muốn. Thay đổi việc thực hành: nâng cao chất lượng, hiệu quả, hoặc hiệu lực của chương trình đào tạo. Tăng tỷ lệ nhân viên ở lại.

Đánh giá đào tạo theo mô hình Kirkpatrick xác định ảnh hưởng lên người học sử dụng các đánh giá xác định những ảnh hưởng của đào tạo đến những người tham gia thông qua việc khảo sát. Sự phản chiếu có hệ thống trong quá trình đánh giá có thể là một chất xúc tác cho việc tự thay đổi có định hướng của học viên. Bản thân quy trình đánh giá cũng sẽ tạo ra những ảnh hưởng tích cực nhất định. Giúp cho người lao động có tinh thần làm việc cao hơn.

Việc sử dụng mô hình đánh giá đào tạo theo mô hình Kirkpatrick giúp cải thiện các chương trình đào tạo trong tương lai và chứng minh tính đúng đắn cho bất kỳ chi phí nào liên quan đến đào tạo. Quá trình đánh giá cũng sẽ cho phép tổ chức xác định được điểm mạnh, điểm yếu cũng như so sánh chi phí với lợi ích. Một hệ thống đánh giá có thể được sử dụng để thu thập dữ

liệu, từ đó đưa ra các quyết định quản lý về các chương trình đào tạo trong tương lai và có thể xác định xem đào tạo có phải là giải pháp thích hợp cho một nhu cầu cụ thể nào. Tăng chất lượng đào tạo nâng cao tay nghề của công nhân làm tăng năng suất lao động, tăng doanh thu, giảm thiểu sản phẩm hỏng tăng sự hài lòng của khách hàng.

1.4. Nội dung áp dụng mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick

1.4.1. Xác định các đối tượng khảo sát đánh giá theo 4 cấp độ

Đối tượng 4 cấp độ đánh giá

Cấp độ 1 – Đánh giá sự phản hồi của người học

Ở cấp độ này cần xác định độ hài lòng của học viên sau khi được đào tạo. Sau khi được doanh nghiệp đào tạo học viên được đào tạo có thực sự hài lòng đối với khóa đào tạo. Sự hài lòng của học viên là mức độ tích cực của cảm xúc hoặc thái độ mà các cá nhân có đối với chương trình đào tạo. Có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng tới sự hài lòng của học viên như cơ sở vật chất, đội ngũ giảng viên, phương pháp giảng dạy... Chính vì vậy đối tượng khảo sát của cấp độ 1 là những lao động vừa kết thúc hoạt động đào tạo.

Cấp độ 2 – Đánh giá về nhận thức của người học

Đánh giá này đo lường những gì học viên của mình đã học được. Kiến thức của họ đã tăng lên như thế nào sau khi đào tạo? Vì vậy đối tượng khảo sát đánh giá này vừa có thể là giảng viên và có thể là người lao động sau đào tạo.

Sau khi kết thúc khóa đào tạo giảng viên cần đưa ra đánh giá về học viên sau khi được đào tạo. Tùy theo các tiêu chí bạn muốn đánh giá là lượng kiến thức, các kỹ năng hay thái độ? Giảng viên có thể thông qua các bài kiểm tra, phỏng vấn trình độ đầu khóa đào tạo, trong quá trình đào tạo, cuối chương trình đào tạo. Từ đó giảng viên có thể đo lường được mức độ cải thiện về kỹ năng mà học viên nhận được.

Ngoài giảng viên người lao động cũng có thể nhận thức được xem mức độ tiếp thu của mình đối với khóa học. Người lao động cũng có thể tự đánh giá xem khóa học mình đã tiếp thu được gì thông qua bảng hỏi và phỏng vấn.

Cấp độ 3 - ứng dụng:

Sau khi được đào tạo một khoảng thời gian nhất định thường khoảng một vài tháng sau khi đào tạo thì doanh nghiệp cần đánh giá lại một lần nữa xem hoạt động đào tạo. Người lao động sau khi được đào tạo quay lại làm việc có áp dụng được những kiến thức được đào tạo, có giúp ích được gì trong công việc hay không ... Đối tượng khảo sát của mô hình này là nhà quản trị và người lao động đã được đào tạo một khoảng thời gian nhất định.

Nhà quản lý có thể thông qua quan sát quá trình làm việc của người lao động để đánh giá hiệu quả đào tạo có thay đổi được hành vi của người lao động hay không. Để đánh giá được hiệu quả đào tạo đạt được.

Sau một khoảng thời gian nhất định công ty có thể thông qua phiếu khảo sát, phỏng vấn người lao động đánh giá sau khi được đào tạo một khoảng thời gian thì người lao động có áp dụng được những kiến thức đã học vào thực tế hay không.

Cấp độ 4 – kết quả

Cấp độ này đo lường những tác động của người lao động sau đào tạo đem lại cho doanh nghiệp. Thông qua những chỉ số về hoạt động của doanh nghiệp có thể phân tích xem hoạt động đào tạo liệu có mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Ở cấp độ này đối tượng khảo sát khá rộng bao gồm người lao động, khách hàng, người quản lý, số liệu thứ cấp... Chủ doanh nghiệp có thể từ những số liệu của doanh nghiệp như doanh thu, sự phàn nàn nhân viên, sự hài lòng của khách hàng, chất lượng sản phẩm... từ đó đánh giá hoạt động đào tạo của doanh nghiệp có hiệu quả. Từ đó định hướng tốt hơn cho hoạt động đào tạo những năm tới.

1.4.2. Xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá

Đối với bất kỳ một cơ quan, tổ chức nào, công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực đều có một vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực làm việc, tăng cường các kỹ năng nghề nghiệp nhằm thực hiện công việc tốt hơn, hiệu quả hơn. Công tác tổ chức đào tạo là khâu đầu tiên trong đào tạo. Doanh nghiệp phải định hướng lập kế hoạch đào tạo. Xác định xem có cần thiết phải đào tạo. Sau khi đã có kế hoạch đào tạo doanh nghiệp phải xác định được đối tượng được cử đi học đúng người đúng đối tượng. Sau đó doanh nghiệp phải sắp xếp thời gian hợp lý, đảm bảo thời gian đào tạo phải phù hợp không được làm xáo trộn tổ chức, hoạt động công việc của doanh nghiệp vẫn được triển khai đều đặn không bị ảnh hưởng hay bị trì hoãn bởi công tác đào tạo và phát triển NNL. Công ty muốn làm tốt công tác đào tạo thì cần đánh giá được công tác đào tạo. Đánh giá đào tạo theo mô hình Kirkpatrick được coi là mô hình phổ biến nhất. Để áp dụng được mô hình vào thực tiễn công ty cần xây dựng được hệ thống các chỉ tiêu đánh giá theo từng cấp độ.

Cấp độ 1:

Cơ sở vật chất, trang thiết bị là một trong những nhân tố quan trọng tác động tích cực tới việc đảm bảo và nâng cao chất lượng dạy và học. Chất lượng của hệ thống cơ sở vật chất gắn chặt với chất lượng đào tạo, vì thế việc đầu tư, hiện đại hóa hệ thống cơ sở vật chất là đòi hỏi cấp thiết nhằm giúp cho người học đáp ứng được yêu cầu của thực tế. Nếu cơ sở giáo dục có đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện dạy học, hệ thống giáo trình, tài liệu tham khảo... phục vụ cho hoạt động đào tạo thì chất lượng đào tạo của cơ sở giáo dục đó sẽ được đảm bảo và nâng cao. Cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động đào tạo bao gồm: Cơ sở vật chất phục vụ cho quá trình dạy học, giáo trình, tài liệu dạy học, hệ thống đồ dùng dạy học... và các công trình phụ trợ như nhà

giáo dục thể chất, các phòng học thực hành, trường bắn, thư viện, nhà ăn tập thể, hệ thống điện nước, hệ thống sân chơi....

Chương trình đào tạo vừa là công cụ, vừa là thước đo trình độ phát triển kinh tế-xã hội và khoa học- kỹ thuật. Chương trình đào tạo là một bản thiết kế tổng thể cho một hoạt động đào tạo (có thể là một khóa học kéo dài vài giờ, một ngày, một tuần hoặc một năm). Bản thiết kế tổng thể đó cho biết toàn bộ nội dung cần đào tạo, chỉ rõ những gì trông đợi ở người học sau khóa học. Chương trình đào tạo phác họa ra quy trình cần thực hiện nội dung đào tạo, cho biết phương pháp đào tạo và cách thức kiểm tra, đánh giá kết quả học tập, tất cả những cái đó được sắp xếp theo một thời gian biểu chặt chẽ. Việc xây dựng chương trình đào tạo phụ thuộc vào tầm nhìn và sứ mệnh của cơ sở đào tạo. Vì vậy cơ sở đào tạo cần hiểu rõ bản chất của chương trình đào tạo để xây dựng đáp ứng yêu cầu đào tạo.

Chất lượng đội ngũ giảng viên. Có chương trình, giáo trình, tài liệu học tập, thiết bị đầy đủ, thời lượng học hợp lý nhưng giáo viên yếu năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức kém thì không thể dạy tốt và sẽ không có chất lượng đào tạo tốt được. Vì vậy việc đảm bảo đội ngũ đủ về cả số lượng và chất lượng là một trong những nhân tố quan trọng hàng đầu quyết định chất lượng đào tạo. Số lượng giáo viên phải tỷ lệ nhất định với học viên. Chất lượng giáo viên thể hiện ở đạo đức nghề nghiệp năng lực chuyên môn và sự phạm. Năng lực dạy học của giáo viên không chỉ được đánh giá thông qua bằng cấp mà quan trọng hơn là phải nắm vững kiến thức chuyên môn, phương pháp dạy học tốt, kinh nghiệm thực tiễn mới đáp ứng được yêu cầu về giáo dục, rèn luyện nhân cách và kiến thức, kỹ năng cho học viên.

Phương pháp dạy học là cách thức hoạt động tương tác được điều chỉnh giữa giáo viên và học sinh hướng vào việc giải quyết các nhiệm vụ giáo dục và phát triển trong quá trình dạy học các phương pháp dạy học hiện nay rất đa

dạng và được nhiều phân loại khác nhau trên những cơ sở nhất định. Những phương pháp dạy học phổ biến thường áp dụng là: diễn giảng, trình diễn, thảo luận nhóm, tự học, bài luyện, tham gia thực tế... mỗi phương pháp đều có những ưu và nhược điểm riêng. Nhóm phương pháp thiên về tính chủ động của giáo viên như diễn giảng, trình diễn có ưu điểm cơ bản là chủ động tiến trình đào tạo, phù hợp với lớp đông, thiếu phương tiện dạy học, chi phí thấp. tuy nhiên lại bộc lộ nhiều nhược điểm như thông tin một chiều, học sinh thụ động, hiệu quả hấp thu bài giảng thấp, không phù hợp với đào tạo kỹ năng... nhóm những phương pháp dạy học thiên về phát huy tính chủ động sáng tạo của người học còn lại có nhiều ưu điểm như học sinh hoạt động nhiều, hứng thú trong học tập, hiệu quả tiếp thu bài giảng cao, rèn luyện tính chủ động trong nghiên cứu, tự đào tạo, phù hợp với rèn luyện kỹ năng... tuy nhiên cũng có những yêu cầu cao hơn như đòi hỏi đội ngũ giáo viên có chất lượng cao, tốn thời gian và sức lực chuẩn bị bài giảng, số học sinh mỗi lớp vừa phải, khó kiểm soát được tiến độ dạy học, chi phí cao.

Cấp độ 2:

Khả năng tiếp thu của người lao động. Cơ sở vật chất, trang thiết bị, giáo viên đều tốt mà khả năng tiếp thu mà kém cũng ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng đào tạo. Trước khi đào tạo doanh nghiệp cần chú trọng khả năng học hỏi của người lao động. Cần ưu tiên những người còn trẻ khả năng tiếp thu tốt để chương trình đào tạo được hiệu quả hơn. Trước khi đào tạo doanh nghiệp cần kiểm tra kiến thức của người lao động thông qua phỏng vấn và các bài kiểm tra. Sau khi kết thúc doanh nghiệp cần kiểm tra lại một lần nữa để đánh giá chất lượng đào tạo.

Thái độ học tập của người lao động. Trong thời gian đào tạo giảng viên quan sát mức độ nghiêm túc, nhiệt tình của học viên trong quá trình học tập, mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập trung chú ý, mức độ hưng phấn

của học viên trong quá trình học tập. Học viên nếu nghiêm túc trong học tập sẽ tiếp thu bài giảng tốt hơn và ngược lại.

Cấp độ 3:

Thay đổi hành vi sau đào tạo. Sau đào tạo doanh nghiệp cần kiểm tra xem người lao động sau đào tạo đã tiếp thu áp dụng được những gì đã học. Muốn đánh giá sự thay đổi hành vi sau khi đào tạo đòi hỏi doanh nghiệp cần đầu tư thời gian quan sát đối với người lao động được đào tạo. Doanh nghiệp cần quan sát người lao động tại nơi làm việc xem chất lượng, tốc độ, kỹ năng... có được cải thiện sau khi được đào tạo.

Thái độ sau đào tạo. Sau khi được đào tạo doanh nghiệp cũng cần phải quan sát thái độ của người lao động được đào tạo. Thái độ người lao động được thể hiện mức độ tuân thủ của người lao động đối với nội quy, quy định, quy trình làm việc của công ty, khả năng hợp tác trong công việc với các đồng nghiệp khác, mức độ hài lòng với công việc cũng như thái độ thực thi công việc.

Cấp độ 4:

Cấp độ 4 xác định kết quả, lợi ích liên quan đến quá trình đào tạo và tìm ra cách thức hiệu quả để đo lường trong dài hạn. Tùy từng mục tiêu đào tạo doanh nghiệp có những chỉ tiêu đánh giá cụ thể như:

Tỷ lệ nhân viên ở lại.

Năng suất lao động.

Tinh thần làm việc .

Lượng chất thải.

Doanh thu.

Xếp hạng chất lượng.

Sự hài lòng của khách hàng.

Mức phân nản của nhân viên.

1.4.3. Lựa chọn các phương pháp đánh giá

Từ các chỉ tiêu đánh giá chúng ta cần có những phương pháp để thu thập số liệu phục vụ cho hoạt động đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick. Tùy từng cấp độ chúng ta sẽ có những phương pháp khác nhau dưới đây sẽ là một số phương pháp thu thập số liệu phổ biến.

Phương pháp phỏng vấn: Phương pháp phỏng vấn trực tiếp, còn gọi là "cuộc nói chuyện riêng" hay "trò chuyện có chủ đích", theo đó người phỏng vấn và đối tượng được phỏng vấn đối diện trực tiếp với nhau để hỏi và trả lời theo một chủ đề đã được định trước.

Phiếu điều tra là công cụ điều tra phổ biến nhất trong nghiên cứu thị trường, thường được dùng để ghi chép các ý kiến của khách hàng theo phương pháp phỏng vấn. Phiếu điều tra là một bảng các câu hỏi mà người được phỏng vấn cần trả lời, được xây dựng dựa trên những nguyên tắc tâm lý và những nguyên tắc hành vi của con người, nên số lượng câu hỏi trong phiếu phụ thuộc vào nội dung nghiên cứu.

Thang đo Likert là một thang đo thường có từ 5 đến 7 mức độ mô tả thái độ của con người đối với một vấn đề nào đó. Thang đo này ngày càng trở nên phổ biến và được tin dùng cho các cuộc khảo sát lấy ý kiến vì nó là một trong những thang đo đáng tin cậy nhất để đo lường ý kiến, nhận thức và hành vi.

Phương pháp kiểm tra: kiểm tra được hiểu là xem xét tình hình thực tế để đánh giá, nhận xét. Như vậy, việc kiểm tra sẽ cung cấp những dữ kiện, những thông tin cần thiết làm cơ sở cho việc đánh giá. Các hình thức kiểm tra bao gồm kiểm tra thường xuyên, kiểm tra định kỳ và kiểm tra tổng kết. Các phương pháp kiểm tra gồm kiểm tra hỏi đáp, kiểm tra viết và kiểm tra thực hành.

Phương pháp đánh giá quan sát hành vi: Phương pháp đánh giá quan sát hành vi được thực hiện trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của nhân viên. Phương pháp này căn cứ vào hai yếu tố:

- Số lần quan sát.
- Tần số nhắc lại của hành vi.

Thông qua đó nhà quản trị sẽ đánh giá được tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Theo phương pháp này, các hành vi đối với công việc được mô tả khách quan và được thực trích ra từ bản ghi chép những vụ việc quan trọng.

Phương pháp theo tiêu chuẩn công việc: Đánh giá theo phương pháp này là đối chiếu so sánh việc hoàn thành công việc của mỗi nhân viên với tiêu chuẩn đã đề ra hoặc với mức xuất lượng theo yêu cầu. Các tiêu chuẩn phản ánh ở mức bình thường mà một nhân viên bình thường đạt được ở điều kiện bình thường. Các tiêu chuẩn công việc thường được sử dụng đối với sản xuất. Có rất nhiều phương pháp được sử dụng để xác định các tiêu chuẩn như: nghiên cứu thời gian, nghiên cứu cử động hoặc lấy mẫu công việc.

Đánh giá: đánh giá là quá trình hình thành những nhận định, phân đoán về kết quả của công việc, dựa vào sự phân tích những thông tin thu được, đối chiếu với những mục tiêu, tiêu chuẩn đã đề ra, nhằm đề xuất những quyết định thích hợp để cải tạo thực trạng, điều chỉnh nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc.

1.4.4. Thực hiện việc đánh giá

Tùy từng cấp độ đánh giá đào tạo, mục đích ... của từng doanh nghiệp mà chúng ta sẽ có phương pháp khác nhau. Mỗi một phương pháp có cách thực hiện đánh giá khác nhau. Tuy nhiên đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick chủ yếu là sử dụng phương pháp điều tra theo thang đo của Likert. Các bước thực hiện như sau:

Bước 1: Thiết lập phiếu khảo sát. Tùy từng đối tượng khảo sát, mục đích khảo sát... doanh nghiệp đưa ra các chỉ tiêu đánh giá phù hợp với hoàn cảnh của từng doanh nghiệp.

Bước 2: Tiến hành khảo sát. Sau khi đã thiết lập phiếu khảo sát cho từng đối tượng khảo sát. Doanh nghiệp tiến hành phát phiếu khảo sát tới từng đối tượng. Ví dụ cấp độ 1 đối tượng là học viên sau đào tạo, cấp độ 2 giáo viên, cấp độ 3, học viên sau đào tạo một khoảng thời gian nhất định, cấp độ 4 khách hàng.

Bước 3: Xử lý số liệu. Sau khi đã thu thập số liệu công ty có thể sử dụng phần mềm chuyên dụng xử lý số liệu như SPSS, SAS, Excel...

Bước 4: Báo cáo kết quả. Từ những thông tin công ty có thể thu thập được từ đó doanh nghiệp có thể đánh giá được liệu công tác đào tạo có ảnh hưởng tới doanh nghiệp như thế nào từ đó có kế hoạch cho những đợt đào tạo sau này.

1.5. Những nhân tố tác động tới đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick

1.5.1. Các nhân tố thuộc về tổ chức

Quan điểm của lãnh đạo

Nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp là yếu tố được phần lớn doanh nghiệp lựa chọn là yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến đào tạo cán bộ quản lý, doanh nghiệp thường xếp yếu tố này ở vị trí số một, yếu tố có ảnh hưởng đáng kể nhất. Thực tế cho thấy, mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt của thị trường, những khó khăn, thách thức trong quá trình hội nhập kinh tế, yêu cầu và đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng đã khiến nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp về đào tạo nhân lực nói chung và cán bộ quản lý nói riêng trong doanh nghiệp ngày càng tăng. Các doanh nghiệp đã nhận thức được đào tạo là biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh và hình thức đầu tư bền vững nhất. Một số doanh nghiệp đã chủ động xây dựng kế hoạch đào tạo cán bộ quản lý, tổ chức các khóa đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý, lựa chọn các hình thức đào tạo trong công việc và ngoài công việc phù hợp...

Chiến lược phát triển của tổ chức

Chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực nói chung và cán bộ quản lý nói riêng là bộ phận hợp thành của chiến lược sản xuất kinh doanh. Chiến lược này nên được xây dựng cùng quá trình xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh dài hạn, và là chỉ dẫn quan trọng để doanh nghiệp thực hiện mục tiêu có được đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ và năng lực quản trị, điều hành. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam đều không có chiến lược kinh doanh và phần lớn doanh nghiệp không có chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Mỗi quan tâm hiện tại của các doanh nghiệp này thường mang tính “thời vụ”: tránh nợ đọng, tránh tồn kho, tăng tiêu thụ..., do đó thiếu chiến lược đào tạo và các chính sách cụ thể về đào tạo, phát triển nguồn nhân lực và cán bộ quản lý. Chỉ có số ít doanh nghiệp khẳng định có kế hoạch đào tạo cán bộ quản lý gắn với chiến lược kinh doanh, một số doanh nghiệp cho rằng họ có chiến lược kinh doanh nhưng không có kế hoạch đào tạo cán bộ quản lý, một số doanh nghiệp khác nói rằng họ không có chiến lược kinh doanh và cũng không có kế hoạch đào tạo cán bộ quản lý. Lãnh đạo một số doanh nghiệp có đào tạo cán bộ quản lý cho biết, họ không có kế hoạch đào tạo cụ thể, khi có thông tin và các chương trình đào tạo phù hợp, họ sẽ cử cán bộ quản lý đi học. Bên cạnh đó, do đặc thù và tính chất của công việc quản trị, các chính sách nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo... sẽ ảnh hưởng nhiều đến công tác đào tạo cán bộ quản lý. Những doanh nghiệp có chính sách quy hoạch, đề bạt, thăng tiến nội bộ có nhu cầu phát triển quản trị cao và phải thường xuyên quan tâm đến việc đào tạo, nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý. Đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa, xuất phát từ đặc điểm của loại hình doanh nghiệp này, công tác quy hoạch cán bộ, đề bạt, thăng tiến ít được thực hiện, vì vậy, kế hoạch đào tạo phát triển cán bộ quản lý cũng bị hạn chế. Kết quả khảo sát cho thấy, chiến lược đào tạo phù hợp với chiến lược hoạt

động kinh doanh được 100% doanh nghiệp lựa chọn là yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo cán bộ quản lý, trong đó 58% doanh nghiệp khảo sát xếp hạng thứ 3 trong số các nhân tố ảnh hưởng cơ bản nhất đến công tác đào tạo cán bộ quản lý.

Năng lực tài chính

Hầu hết các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam nói chung có năng lực tài chính không mạnh. Sự hạn chế về tài chính được thể hiện ở cơ sở vật chất nghèo nàn, không có nơi sản xuất cố định, trang thiết bị kỹ thuật lạc hậu, trình độ chuyên môn và quản lý còn thấp... dẫn đến tâm lý hoạt động “ăn xổi ở thì”. Vì vậy, việc cắt giảm chi phí, trong đó có chi phí cho đào tạo là mục tiêu ưu tiên của nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa. Số lượng doanh nghiệp chủ động đầu tư tài chính cho đào tạo chưa cao, phần lớn doanh nghiệp cho rằng chi phí đào tạo là do doanh nghiệp và cá nhân cùng chi trả; một số doanh nghiệp lựa chọn phương án chi trả 100% chi phí đào tạo cán bộ quản lý, số khác doanh nghiệp cho rằng cá nhân phải tự chi trả kinh phí đào tạo (chủ yếu đối với các khóa đào tạo ngắn hạn do người học tự tìm kiếm và các chương trình đi học cấp bằng). Như vậy, nguồn kinh phí hạn hẹp ảnh hưởng trực tiếp và rõ rệt đến công tác đào tạo của doanh nghiệp nhỏ và vừa. Nhiều doanh nghiệp nhận biết rõ nhu cầu đào tạo nhưng do khả năng tài chính hạn chế nên chỉ lựa chọn những khóa đào tạo với chi phí vừa phải, thường thuê các đơn vị cung cấp dịch vụ đào tạo ở mức trung bình. Việc lựa chọn các chương trình đào tạo chất lượng cao với mức chi phí đáng kể là rất khó với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc doanh nghiệp và cá nhân cùng chi trả hoặc cá nhân tự chi trả chi phí đào tạo cho thấy cán bộ quản lý đã có ý thức tự học tập, bồi dưỡng nâng cao năng lực và kỹ năng quản lý, chứ không trông chờ vào doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu công tác đào tạo hoàn toàn do cá nhân tự tìm kiếm, tự chi trả, mang tính tự phát, không xuất phát từ chiến lược và kế hoạch đào tạo... thì việc đào tạo đó có thể phục vụ cho mục đích cá nhân người học, học tập nhằm

tìm kiếm các cơ hội nghề nghiệp khác. Đây cũng là lý do khiến các doanh nghiệp khó giữ chân cán bộ quản lý nếu không tạo cơ hội cho họ được học tập, phát huy năng lực và có cơ hội phát triển trong tương lai. Yếu tố tài chính được 100% doanh nghiệp đánh giá là nhân tố ảnh hưởng quan trọng đến đào tạo cán bộ quản lý, trong đó 88% doanh nghiệp xếp đây là yếu tố ảnh hưởng thứ hai đến đào tạo cán bộ quản lý, sau yếu tố nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp.

Năng lực phòng tổ chức hành chính

Phòng Tổ chức - hành chính là Phòng chức năng thuộc bộ máy quản lý, điều hành của bất kỳ cơ quan nào. Bộ phận này có trách nhiệm tham mưu cho lãnh đạo về công tác nhân sự, lưu trữ, văn thư hành chính, quản lý tài sản ... Một chức năng quan trọng nữa của phòng tổ chức hành chính là đào tạo và đánh giá hiệu quả đào tạo. Phòng tổ chức hành chính nên có ít nhất một người chuyên trách công tác đào tạo và đánh giá đào tạo. Cán bộ phụ trách đào tạo phải có kinh nghiệm, năng lực, trình độ chuyên môn về đào tạo. Hiểu được tầm quan trọng của đào tạo và đánh giá hiệu quả đào tạo. Từ đó tham mưu cho lãnh đạo những chính sách đào tạo phù hợp với công ty.

Quy chế khen thưởng

Trong bất kỳ một tổ chức nào thì tiền thưởng cũng được coi là yếu tố quan trọng nhất kích thích người lao động làm việc. Mức khen thưởng hợp lý và công bằng sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động ra sức lao động, học tập, nâng cao trình độ nhằm đóng góp một cách tối đa cho tổ chức. Sau khi đào tạo doanh nghiệp cần tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người lao động được phát huy những kiến thức đã học. Bên cạnh đó doanh nghiệp cũng cần phải có những khen thưởng, tăng lương, đề bạt... tạo động lực cho người lao động phát huy những kiến thức người lao động được đào tạo.

1.5.2. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động

Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức do đó tất cả các hoạt động trong tổ chức đều chịu sự tác động của nhân tố này. Tùy từng hoạt động mà con người ảnh hưởng nhiều hay ít, đối với công tác đào tạo và phát triển thì yếu tố con người ảnh hưởng mạnh mẽ. Chúng ta đều nhận thấy, con người khác với động vật là biết tư duy, do đó con người luôn có các nhu cầu khác nhau mà nhu cầu học tập và phát triển của người lao động ngày càng được chú trọng hơn. Nhân tố con người tác động đến đào tạo bao gồm thể lực và trí lực.

Thể lực là tình trạng sức khỏe của NNL bao gồm nhiều yếu tố cả về thể chất lẫn tinh thần và phải đảm bảo được sự hài hòa giữa bên trong và bên ngoài. Chất lượng NNL được cấu thành bởi năng lực tinh thần và năng lực thể chất, tức là nói đến sức mạnh và tính hiệu quả của những khả năng đó, trong đó năng lực thể chất chiếm vị trí vô cùng quan trọng. Thể lực tốt thể hiện ở sự nhanh nhẹn, tháo vát, bền bỉ, dẻo dai của sức khỏe cơ bắp trong công việc; thể lực là điều kiện quan trọng để phát triển trí lực; bởi nếu không chịu được sức ép của công việc cũng như không thể tìm tòi, sáng tạo ra những nghiên cứu, phát minh mới. Thể lực của NNL được hình thành, duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe. Vì vậy, thể lực của NNL phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế-xã hội, phân phối thu nhập cũng như chính sách xã hội của mỗi quốc gia.

Trí lực là sự kết tinh của tri thức. Đối với những người theo chủ nghĩa Mác, trí lực là năng lực nhận thức và cải tạo thế giới. Như thế có nghĩa là loại năng lực ấy phải lấy sự vận dụng tri thức tiên hành khoa học và lao động làm nội dung. Trí lực ngoài việc chiếm giữ tri thức ra còn phải có một phương pháp tư duy khoa học và kĩ năng kĩ xảo điều luyện. Hay nói một cách cụ thể hơn, trí lực được phân tích theo hai góc độ sau:

Về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Trình độ văn hóa là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì sự sống. Trình độ văn hóa được cung cấp thông qua hệ thống giáo dục chính quy, không chính quy; qua quá trình học tập suốt đời của mỗi cá nhân.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ là kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện yêu cầu công việc của vị trí đang đảm nhận.

Trình độ chuyên môn của người lao động (NLD) trong doanh nghiệp là một chỉ tiêu rất quan trọng để đánh giá chất lượng NNL, bởi lẽ trình độ học vấn cao tạo ra những điều kiện và khả năng để tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào thực tiễn sản xuất kinh doanh ; sáng tạo ra những sản phẩm mới góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp đó nói riêng và nền kinh tế - xã hội nói chung. Thực tế cho thấy, ở phần lớn các doanh nghiệp NLD có trình độ chuyên môn cao thì doanh nghiệp đó phát triển nhanh. Tuy nhiên, cũng có những doanh nghiệp mặc dù NLD có trình độ chuyên môn cao, nhưng chưa tận dụng hết được tiềm năng này, nên tốc độ phát triển cũng như năng suất lao động của họ chưa cao, đó là do cơ chế quản lý, khai thác và sử dụng NNL chưa được tốt.

Tâm lực

Ý thức của người lao động là một trong yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới chất lượng đào tạo. Ý thức tổ chức kỷ luật, tự giác trong lao động, biết tiết kiệm, có tinh thần trách nhiệm trong việc nghiên cứu các sản phẩm, có tinh thần hợp tác, tác phong làm việc khẩn trương, chính xác, có lương tâm nghề nghiệp.... Đây là các yếu tố rất quan trọng quy định bản tính của nguồn nhân lực và đóng vai trò trong đào tạo cũng như quyết định sự phát triển bền vững của quốc gia, doanh nghiệp. Tất cả những phẩm chất đó nằm trong phạm trù đạo đức của con người.

Con người lao động là đối tượng lao động trực tiếp sản xuất tạo ra doanh thu, lợi nhuận cho doanh nghiệp. Những đối tượng này Khi người lao động muốn được nâng cao trình độ thì họ có thể đề xuất với cấp trên xin học tập và nếu họ có nhu cầu muốn học hỏi thì họ sẽ học tập tự giác thì chất lượng sau đào tạo được nâng cao một cách rõ rệt. Bất cứ ai cũng có sở thích, có người sở thích học tập nghiên cứu, làm việc, yêu thích một nghề nào đó. Nếu người lao động yêu thích nghề nghiệp mình đã chọn thì khi họ được đi đào tạo họ sẽ hăng say học, tìm tòi nhiều kiến thức mới nên công tác đào tạo được tiến hành thuận lợi và hiệu quả thu được là cao hơn. ... Một yếu tố rất quan trọng của nhóm yếu tố con người tác động đến công tác đào tạo đó là trình độ của người lao động. Trình độ của họ ở mức độ nào, trình độ cao hay thấp, ý thức học tập, ý thức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm của người lao động như thế nào nó quyết định đến các phương pháp đào tạo khác nhau, các chương trình và hình thức đào tạo cho hợp lý với từng đối tượng.

Tóm lại, nhân tố con người ảnh hưởng trực tiếp và quyết định đến kết quả đào tạo và phát triển của doanh nghiệp.

1.6. Kinh nghiệm của các công ty đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick và bài học rút cho công ty cổ phần may Sơn Hà

1.6.1. Công ty Cổ phần Sông Đà

Công ty cổ phần sông Đà là một công ty lớn, hoạt động mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực. Từ một đơn vị chỉ chuyên về thi công xây lắp thủy điện, đến nay Tổng công ty Sông Đà đã trở thành nhà thầu chuyên nghiệp với nhiều công trình dự án và trở thành nhà đầu tư lớn các lĩnh vực sản xuất công nghiệp, đầu tư kinh doanh bất động sản và dịch vụ khác... là một trong những Tổng công ty hàng đầu của ngành xây dựng Việt Nam, hoạt động trên khắp mọi miền của đất nước và nước ngoài. Nghị quyết Đại hội Đảng bộ Tổng công ty Sông Đà lần thứ IX đã nêu rõ “Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực

con người Sông Đà mạnh về mọi mặt, đủ về số lượng với trình độ học vấn và tay nghề cao, có năng lực quản lý, có năng lực sáng tạo và ứng dụng công nghệ mới, lao động với năng suất, chất lượng và hiệu quả ngày càng cao hơn”.

Tổng công ty kết hợp giữa đào tạo mới, đào tạo lại, vừa tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và mô hình tổ chức quản lý của Tổng công ty.

Tập huấn cán bộ quản lý theo mô hình tổ chức quản lý mới, có chương trình học tập cho từng cấp quản lý.

Khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên tự học tập để nâng cao trình độ tay nghề. Đẩy mạnh phòng trào kèm cặp kỹ sư, cử nhân và công nhân kỹ thuật mới ra trường trong toàn công ty.

Đánh giá trước và sau đào tạo

Hàng năm tổng kết cuối năm đánh giá doanh thu cả năm của công ty

Công ty cổ phần sông Đà đã sử dụng mô hình Kirkpatrick áp dụng vào đánh giá đào tạo hiệu quả đào tạo. Tuy nhiên công ty chỉ vận dụng một phần mô hình. Công ty cổ phần sông Đà đã sử dụng cấp độ 2 đánh giá học viên sau đào tạo và một phần cấp độ 4 đánh giá doanh thu hàng năm của công ty.

1.6.2. Công ty TNHH Bioseed Việt Nam

Công ty TNHH Bioseed Việt Nam là công ty có 100% vốn nước ngoài, thuộc tập đoàn DSCL tại Ấn Độ. Bioseed là một trong những công ty hoạt động kinh doanh sản phẩm nông nghiệp đầu tiên tại Việt Nam. Bioseed Việt Nam được thành lập vào năm 1992 dưới hình thức công ty liên doanh và đã trở thành doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài vào năm 1999. Công ty tập trung nghiên cứu nâng cao các đặc tính tốt và khả năng chống chịu của cá giống cây ngô lúa lai năng suất cao, chống chịu tốt các điều kiện thời tiết bất lợi và sâu bệnh hại. Sau đào tạo công ty cũng có đánh giá hiệu quả đào tạo của khóa học.

Người trực tiếp đánh giá thái độ và kỹ năng làm việc của nhân viên sau khi nhân viên đó được cử đi tham gia một khóa đào tạo đó là người quản lý trực tiếp. Thông thường ở công ty, đối với nhân viên, quản lý là trưởng phòng trực tiếp của họ, trưởng phòng có trách nhiệm báo cáo kết quả lại với trưởng phòng nhân sự, là người chịu trách nhiệm chính về nhân sự, từ đó rút kinh nghiệm cho đợt đào tạo sau.

Đối với những lao động được đào tạo ngoài doanh nghiệp, tại các trường, trung tâm đào tạo thì căn cứ đánh giá dựa vào chứng chỉ, chứng nhận của nơi đào tạo sau mỗi khóa học.

Đối với các chương trình đào tạo tại đơn vị thì kết quả được thông qua chất lượng làm việc sau quá trình đào tạo

Đối với đánh giá đào tạo của công ty TNHH Bioseed Việt Nam công ty cũng đã vận dụng mô hình Kirkpatrick. Công ty vận dụng cấp độ 2 đánh giá trong đào tạo và cấp độ 3 đánh giá sau đào tạo.

1.6.3. Công ty cổ phần LICOGI 166

Công ty cổ phần LICOGI 166 là một đơn vị thành viên của Công ty cổ phần LICOGI 16 (Thuộc Tổng công ty Xây dựng và Phát triển Hạ tầng LICOGI), được thành lập và hoạt động theo Giấy chứng nhận Đăng ký kinh doanh số 0103017362 ngày 18 tháng 5 năm 2007 của Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội. Ngay từ khi mới thành lập, LICOGI 166 đã xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, công nhân lành nghề được đào tạo chính quy. Cán bộ công nhân viên của Công ty đã và đang tham gia nhiều dự án trọng điểm mang tầm cỡ quốc gia. công tác đào tạo nguồn nhân lực luôn giữ một vai trò quan trọng đối với sự phát triển của công ty. Trải qua nhiều năm xây dựng và phát triển, Công ty CP Licogi 166 đã từng bước xây dựng cho mình một bộ máy phụ trách công tác quản trị nhân lực với các chính sách và chiến lược nhân lực cụ thể, trong đó công tác đào tạo là chủ chốt. Với

chiến lược kinh doanh xem nhân lực là yếu tố hàng đầu, cùng với sự mở rộng sản xuất, đầu tư thêm trang thiết bị hiện đại thì công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty CP Licogi 166 đặc biệt quan trọng. Công ty cũng đã có đánh giá sau đào tạo. Công ty cổ phần Licogi 166 đã vận dụng mô hình Kirkpatrick ở cấp độ 1, cấp độ 2, và cấp độ 4 vào đánh giá hiệu quả đào tạo cho công ty.

Ở cấp độ 1: sau mỗi khóa đào tạo người phụ trách quá trình đào tạo sẽ phát phiếu thăm dò ý kiến từ phía người lao động bằng mẫu bảng hỏi bao gồm những câu hỏi đóng và câu hỏi mở nhằm xác định mức độ phù hợp của các khóa đào tạo.

Ở cấp độ 2: Sau mỗi khóa đào tạo thì giảng viên trực tiếp giảng dạy sẽ đánh giá chất lượng của mỗi học viên và gửi lên phòng Tổ chức hành chính. Trưởng phòng tổ chức hành chính sẽ trực tiếp xem xét và cấp chứng chỉ cho những học viên hoàn thành tốt khóa học, đạt được kết quả cao và không vi phạm nội quy, quy định.

Ở cấp độ 4: Kết quả của công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Licogi 166 còn được đánh giá thông qua kết quả sản xuất và hiệu quả làm việc của người lao động.

Nhìn chung công ty Licogi 166 đã vận dụng mô hình Kirkpatrick khá tốt. Công ty dùng đến 3 cấp độ trong 4 cấp độ mô hình Kirkpatrick để đánh giá hiệu quả đào tạo. Có thể nói đánh giá đào tạo của công ty rất hoàn thiện bài bản và hệ thống.

1.6.4. Bài học kinh nghiệm đánh giá hiệu quả đào tạo cho công ty cổ phần may Sơn Hà

Sau đào tạo doanh nghiệp cần đánh giá hiệu quả đào tạo để đánh giá chương trình đào tạo có thực sự phù hợp, mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp. Từ đánh giá hiệu quả đào tạo doanh nghiệp có thể định hướng tốt hơn đối với hoạt động đào tạo. Đánh giá hiệu quả đào tạo mô hình Kirkpatrick

được nhiều doanh nghiệp quan tâm áp dụng như công ty TNHH Bioseed Việt Nam, Công ty TNHH Bioseed Việt Nam, Công ty cổ phần LICOGI 166... từ những kinh nghiệm của những công ty trên công ty cổ phần may Sơn Hà có thể học tập các công ty như:

Quan tâm tới đánh giá hiệu quả đào tạo. Vận dụng mô hình Kirkpatrick vào đánh giá hiệu quả đào tạo. Định hướng đào tạo cho tương lai.

Xác định đối tượng khảo sát theo từng cấp độ. Mỗi một cấp độ đều có đối tượng khảo sát riêng biệt. Đối tượng khảo sát tùy thuộc vào mục đích của công ty có đối tượng khác nhau.

Xây dựng chỉ tiêu đánh giá: từ những kinh nghiệm của các công ty trên. Công ty cổ phần may Sơn Hà có thể học hỏi những chỉ tiêu đánh giá theo từng cấp độ. Tùy từng mục đích đánh giá mà công ty có thể xây dựng chỉ tiêu đánh giá theo từng cấp độ sao cho phù hợp với công ty.

Lựa chọn phương pháp đánh giá: từ thực trạng đánh giá hiệu quả đào tạo công ty trên. Công ty cổ phần may Sơn Hà có thể học tập lựa chọn phương pháp đánh giá sao cho phù hợp ít tốn thời gian và tiền bạc mà đem lại hiệu quả cao nhất cho công ty.

Thực hiện đánh giá: công ty cổ phần may Sơn Hà có thể học tập các bước thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo. Xây dựng bảng hỏi, thực hiện đánh giá, xử lý dữ liệu bằng phần mềm, báo cáo kết quả.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC THEO MÔ HÌNH KIRKPATRICK TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ

2.1. Giới thiệu về công ty

2.1.1. Sự hình thành và phát triển

Tên công ty: Công ty cổ phần may Sơn Hà

Tên Tiếng Anh: SonHa Garment Joint Stock Company

Tên giao dịch: SonHaCo

Địa chỉ: Số 208 Lê Lợi – TX Sơn Tây– Hà Nội

Đăng ký kinh doanh: 0500 436 556 do sở kế hoạch và đầu TP Hà Nội cấp

Tel: 84-2433. 832088/ 832089/832673 Fax: 02433.833035

Email: sonha_gel@sonhagmt.com.vn

Công ty cổ Phần May Sơn Hà đã phát triển qua nhiều giai đoạn như sau:

Tiền thân là Xí Nghiệp May Điện Sơn Tây được thành lập ngày 05/6/1969, là một đơn vị hoạch toán độc lập trực thuộc Sở Công Nghiệp Hà Tây với nhiệm vụ chuyên may các loại quân nhu phục vụ cho các đơn vị lực lượng vũ trang trong thời kỳ kháng chiến chống Mỹ như: quân phục chiến sỹ, áo bông, chăn màn...

Năm 1989, do yêu cầu của thực tế, Xí Nghiệp vừa sản xuất hàng quân phục vừa nhận hàng gia công xuất khẩu theo đơn đặt hàng, theo Nghị định thư giữa Việt Nam - Liên Xô (cũ) và các nước Đông Âu.

Năm 1992, Tỉnh Hà Tây được thành lập, Xí Nghiệp đổi tên thành Xí Nghiệp May Mặc Sơn Tây. Trong giai đoạn này, Liên Xô (cũ) và các nước

Đông Âu tan rã làm cho thị trường xuất khẩu bị thu hẹp, mặt khác, Mỹ bao vây cấm vận làm cho nền kinh tế nước ta gặp nhiều khó khăn, Xí Nghiệp May Mặc Sơn Tây có nguy cơ bị giải thể. Trước tình hình đó, các cơ quan chức năng đã vào cuộc tìm hướng giải quyết và mạnh dạn tìm kiếm và mở rộng thị trường mới.

Ngày 29/4/1993 theo Quyết định số 223/QĐ - UB của UBND Tỉnh Hà Tây, Xí Nghiệp May Mặc Sơn Tây đổi tên thành Công ty may thêu XNK Sơn Hà thuộc Ban tài chính quản trị tỉnh Hà Tây, đến 01/04/2000 Công ty thuộc Sở Công Nghiệp Hà Tây.

Hoà cùng với sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế và xu thế hội nhập của đất nước, Công ty May thêu XNK Sơn Hà thực hiện cổ phần hoá theo Quyết định số 825/QĐ-UB của UBND tỉnh Hà Tây, ngày 04/04/2003 UBND Tỉnh Hà Tây ra quyết định số 403/QĐ-UB chuyển doanh nghiệp nhà nước- Công Ty May Thêu XNK Sơn Hà thành Công ty cổ phần May Sơn Hà.

Để đáp ứng yêu cầu của tình hình mới, Công ty đã tiến hành cải cách giảm biên chế đối với những công nhân tay nghề còn non yếu, thay thế máy móc thiết bị cũ bằng máy móc thiết bị mới hiện đại, nâng cao tay nghề cho đội ngũ cán bộ công nhân viên. Vì vậy, chất lượng sản phẩm được nâng cao, hoạt động của Công ty đi vào ổn định, thị trường được mở rộng, nhiều khách hàng ký hợp đồng dài hạn với công ty. Bộ máy quản lý của Công ty cũng được tiến hành cải cách, sắp xếp lại do vậy, năng suất, chất lượng sản phẩm và uy tín của Công ty được nâng cao.

Lĩnh vực kinh doanh của công ty rất đa dạng bao gồm:

Sản xuất gia công hàng may thêu xuất khẩu và tiêu thụ nội địa

Nhập khẩu trang thiết bị, máy móc, phụ tùng, nguyên vật liệu phục vụ ngành may thêu.

Dạy nghề may thêu

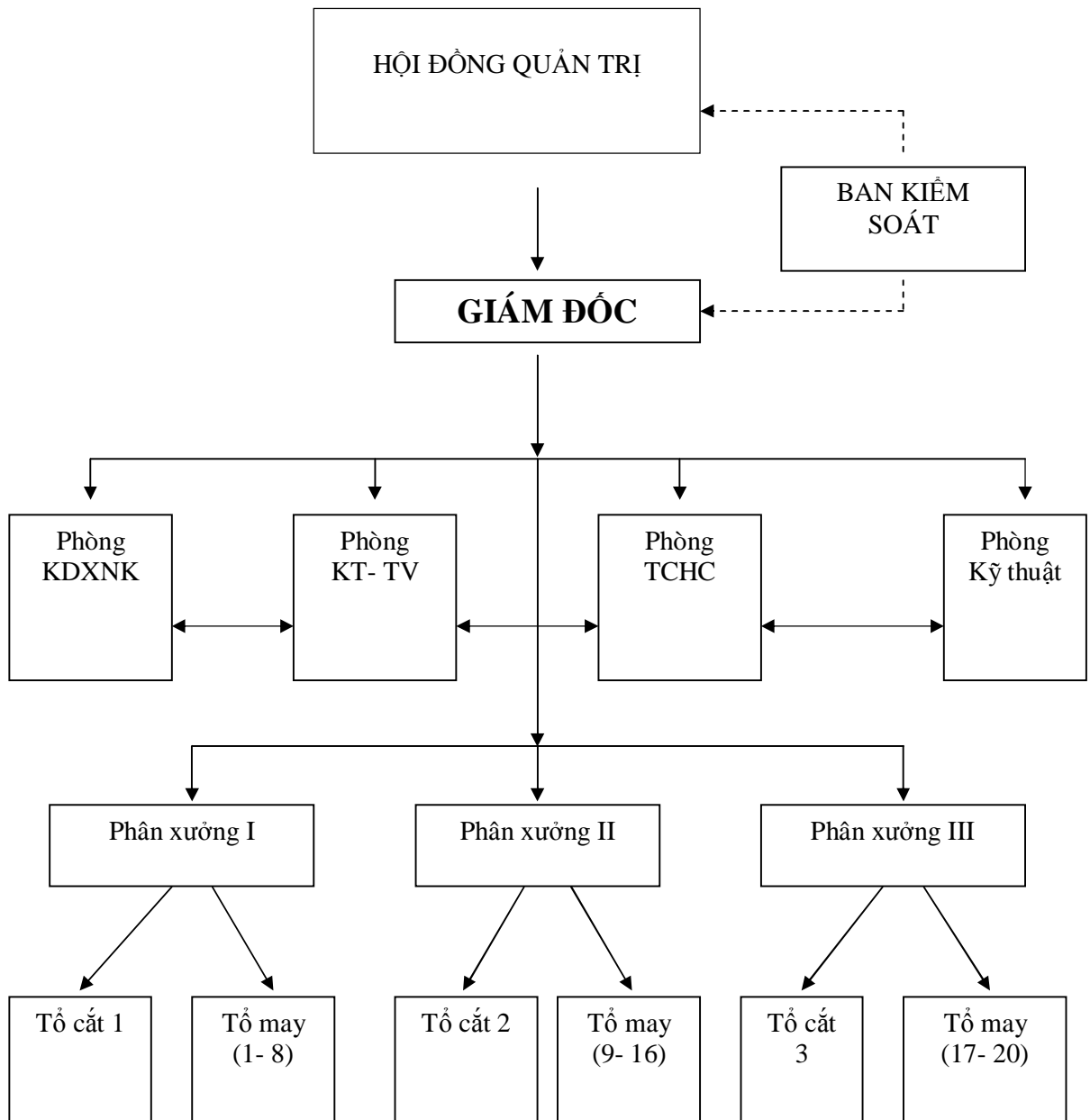
Dịch vụ giới thiệu may thuê

Hoạt động chính của công ty là gia công, khách hàng cung cấp nguyên vật liệu, kiểu dáng, mẫu mã, tài liệu kỹ thuật. Công ty gia công theo yêu cầu của khách hàng và xuất đi. Đây là hoạt động được công ty quan tâm hàng đầu. Chiếm phần lớn trong tổng doanh thu của công ty hàng năm.

Sản phẩm chủ yếu của công ty là sản xuất áo Jacket và quần áo xuất khẩu.

Khách hàng chủ yếu của công ty gồm nhiều hãng như: WEATHER PROOF, FORE CASTER, UMBRO, WAL- MART, ECKO, SEAR, KARSTADT QUEIIE, COLUMBIA, LI & FUNG , K - MART, FLEET STREET, COSTCO, KOHL'S, SIXTY, QUIK SILVER, LEVI'S, EMART, CHARMING, A&F...Thị trường của công ty chủ yếu Mỹ, Châu Âu, Canada, Nhật Bản, Hàn Quốc...

2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức của công ty cổ phần may Sơn Hà



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu bộ máy của công ty

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)

- > Quan hệ trực tuyến
- ><———— Quan hệ chức năng
- > Quan hệ kiểm tra giám sát

Từ sơ đồ trên ta thấy được:

Chủ tịch hội đồng quản trị: Là người đại diện cho công ty trước pháp luật, có nhiệm vụ lập chương trình hoạt động, nội dung các tài liệu phục vụ cuộc họp, triệu tập và chủ tọa các cuộc họp của Hội đồng quản trị. Chủ tịch hội đồng quản trị là người có toàn quyền nhân danh công ty quyết định các vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty.

Giám đốc: là người điều hành mọi hoạt động kinh doanh của công ty, xây dựng phương án sản xuất kinh doanh, tổ chức bộ máy quản lý, chịu trách nhiệm về mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trước Hội đồng quản trị.

Ban kiểm soát: gồm 03 thành viên do Đại hội cổ đông bầu ra, là tổ chức thay mặt cổ đông để kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh; kiểm tra sổ sách kế toán, bảng quyết toán năm tài chính; thông báo định kỳ kết quả kiểm soát cho hội đồng quản trị và trình đại hội cổ đông báo cáo thẩm tra bảng tổng kết năm tài chính.

Phòng tổ chức hành chính: Hoạch định nhu cầu nhân sự; thu thập, tuyển chọn, bố trí sử dụng nhân sự; thực hiện hoạt động nhằm phát triển nguồn nhân lực như đào tạo, thăng tiến; Thù lao lao động và đảm bảo lợi ích cho người lao động; thực hiện các chính sách xã hội, xây dựng thoả ước tập thể với người lao động.

Phòng kế toán - tài vụ: gồm 05 người, có trách nhiệm thực hiện các công tác kế toán, có chức năng tham mưu giúp việc cho Giám đốc trong việc tổ chức chỉ đạo thực hiện các chế độ chính sách kinh tế tài chính trong Công ty, chỉ đạo hạch toán kinh tế nhằm sử dụng nguồn vốn có hiệu quả, tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản, vật tư, tiền vốn, định kỳ lập báo cáo tài chính.

Phòng kinh doanh xuất nhập khẩu: tham mưu giúp việc cho lãnh đạo Công ty về công tác kế hoạch xuất nhập khẩu, có nhiệm vụ phát hiện và khai

thác mọi tiềm năng của thị trường trong nước và nước ngoài, nâng cao hiệu quả kinh doanh, tổ chức vật tư cung ứng kỹ thuật, khai thác thị trường.

Phòng kỹ thuật: có nhiệm vụ giám sát, giám đốc về mọi mặt kỹ thuật sản xuất, cải tiến quy trình công nghệ. Chỉ đạo việc chấp hành mọi chế độ quản lý kỹ thuật và kiểm tra chất lượng sản phẩm.

Các phân xưởng sản xuất: dưới các phòng ban là 02 phân xưởng may sản xuất với quy thành khép kín gồm 20 tổ may và 03 tổ cắt.

Có thể thấy được cơ cấu tổ chức của công ty có sự sắp xếp hợp lý, các bộ phận được liên kết hợp lý giúp cho việc điều hành cũng như quản lý công ty được dễ dàng hơn, đem lại hiệu quả hơn.

2.1.3. Cơ sở vật chất của công ty cổ phần may Sơn Hà

Cơ sở vật chất là một trong yếu tố ảnh

Diện đất Công ty đang quản lý là: 8.724 m². Hiện trạng sử dụng đất của công ty

-Nhà xưởng với diện tích 3.872m² gồm:

+PX may 1: Nhà cấp bốn với diện tích 567m²

+Px may 2 : Một nhà khung kho với diện tích 800m²

+PX may 3: Một nhà khung kho với diện tích 800m²

+PX may 4: Một nhà hai tầng diện tích 1440m²

-Nhà làm việc văn phòng, phục vụ và kho có diện tích 2.342m²

+Nhà làm việc văn phòng: Tầng hai của khu nhà hai tầng diện tích 448m²

+Nhà kho thành phẩm, đóng gói, tổ bảo vệ: Tầng một khu nhà hai tầng diện tích 448m²

+Nhà làm việc văn phòng đào tạo: Một nhà hai tầng có diện tích 1.182m². Ngoài ra còn có các công trình vệ sinh, phục vụ cho toàn khu và hệ thống gara để xe, hàng rào, cổng, hè rãnh sạch đẹp, đảm bảo mỹ quan cho công ty.

Bảng 2.1: Trang thiết bị, máy móc của công ty

STT	Tên thiết bị	ĐVT (cái)	SL	Nguyên giá (đồng)	Giá trị còn lại (đồng)
1	Dụng cụ quản lý	C	22	168.987.500	89.899.600
	-Tivi JVC 21 ích	C	1	5.500.000	800.000
	-máy điều hoà	C	1	10.047.000	3.200.000
	-Máy phát điện 2,5kw	C	1	7.100.000	2.000.000
	-Bộ âm li+đầu+loa	C	1	17.967.000	6.000.000
	-Điện thoại di động	C	3	15.600.000	9.360.000
	-máy vi tính	C	10	79.163.000	20.719.000
	-máy in	C	4	23.183.000	7.820.600
	Máy bơm PCCC	C	1	10.427.500	2.223.843.700
2	Máy móc thiết bị	C	633	4.575.691.800	2.223.843.700
	-máy 1 kim brother	C	60	258.126.000	170.266.500
	-máy 1 kim juki	C	300	1.561.620.000	624.155.400
	-máy thừa đầu tròn	C	1	141.775.300	96.407.200
	-máy 1 kim sirusa	C	100	405.715.000	281.744.400
	-máy vắt sổ các loại	C	50	533.553.500	273.401.800
	-máy thừa các loại	C	10	228.700.000	124.734.400
	-Máy 2 kim ruki	C	10	120.000.000	28.658.000
	-Máy 2 kim brother	C	10	250.000.000	45.221.000
	Máy 2 kim nitaka	c	18	283.605.000	203.050.000
	-Máy 2 kim kimsoon	c	9	141.725.000	28.334.600
	-máy chuyên dùng	C	65	650.872.000	338.860.400
	Cộng 1&2		655	4.744.679.300	2.313.743.300

(Nguồn: Phòng Kế Toán Tài Chính)

Về cơ bản cơ sở trang thiết bị của công ty khá đầy đủ với nhiều máy móc hiện đại đáp ứng nhu cầu của công ty. Tuy nhiên công ty vẫn hội trường lớn. Trang thiết bị dạy học còn chưa được trang bị đầy đủ gây khó khăn khi đào tạo quy mô lớn. Nếu công ty muốn đào tạo thì phải thuê hội trường ở địa

điểm khác gây khó khăn cho người lao động được đào tạo cũng như chất lượng đào tạo.

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty cổ phần may Sơn Hà

Bảng 2.2: Tình hình phân bổ nguồn lực của công ty

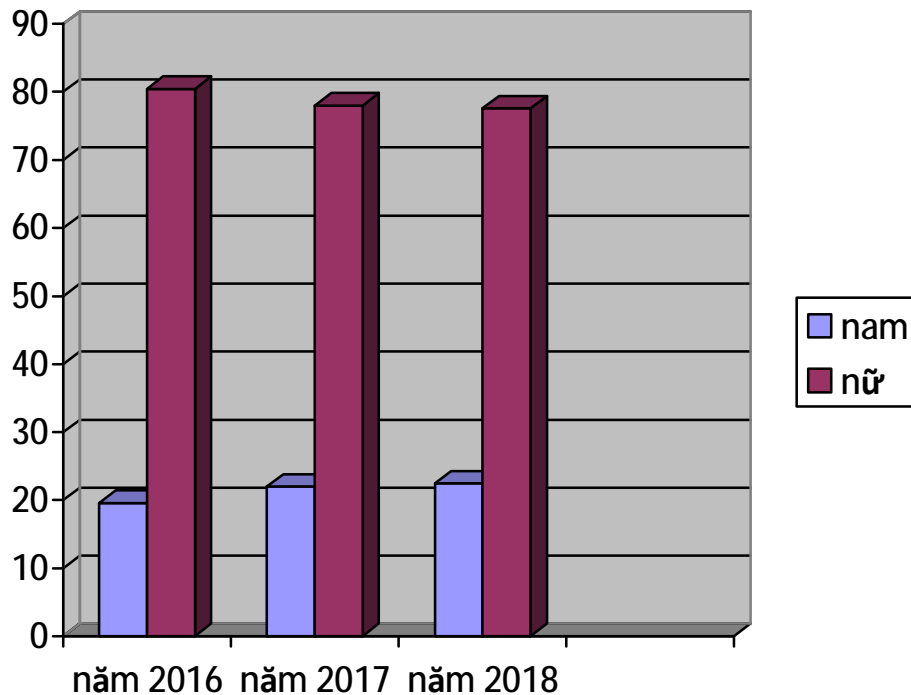
(ĐVT: Người)

Chỉ tiêu	2016	2017	2018
Tổ chức hành chính	11	11	12
Bảo vệ	8	8	8
Kế toán	6	5	7
Kinh doanh xuất nhập khẩu	43	45	51
Kỹ thuật	52	59	71
Cơ điện	12	14	21
VPPX	122	130	135
Tổ là	25	35	48
Tổ hoàn thành	18	26	35
Tổ cắt	47	56	69
Tổ may	1392	1489	1580
Tổng cộng:	1736	1878	2037

(Nguồn: Phòng Tổ Chức Hành Chính)

Qua bảng trên ta có thể thấy qua 3 năm số lao động của công ty đều tăng lên. Công ty liên tục tuyển dụng lao động chủ yếu tuyển dụng vào bộ phận lao động trực tiếp. Bộ phận may là bộ phận lao động trực tiếp giản đơn dễ đào tạo. Nên bộ phận may là bộ phận biến động số lượng lao động nhiều nhất. Với biên độ tăng năm 2017 tăng 97 lao động tương đương với 6,6% so với năm 2016. Năm 2018 tăng 91 lao động tương đương với 5,8 % giảm hơn so với năm 2017 nhưng không đáng kể. Tổ kỹ thuật là tổ có tỷ lệ biến động lớn nhất. Năm 2017 tăng 7 lao động tương đương với 12% so với năm 2016. Năm 2018 tăng 12 lao động tương đương với 17% so với năm 2017. Vì công ty chuyên sản xuất mặt hàng may mặc xuất khẩu nên khá thiếu đội ngũ kỹ

thuật có tay nghề và kỹ thuật cao. Còn bộ phận hành chính, kỹ thuật, bảo vệ, kinh doanh ... rất ít biến động. Năm 2016 tổng số lao động tăng 7,6% so với năm 2015. Năm 2017 tổng số lao động tăng 7,9% so với năm 2016. Năm 2018 tổng số lao động tăng 7,9% so với năm 2017. Điều đó nói lên công ty ngày một phát triển mỗi 1 năm công ty tăng khoảng 100 lao động. Là một trong những doanh nghiệp có quy mô lớn nhất Sơn Tây. Thu hút nhiều lao động khu vực Sơn Tây và các vùng lân cận.



Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo giới tính

(Nguồn: Phòng Tổ Chức Hành Chính)

Từ bảng cơ cấu lao động theo giới tính ta có thể thấy số lượng lao động là nữ chiếm đa số năm 2016 tỷ lệ nữ là hơn 80,41 %, năm 2017 tỷ lệ nữ 78,01 %, năm 2018 tỷ lệ nữ là 77,56 %. Lao động nữ chiếm tỷ lệ cao là do đặc thù là công ty may đòi hỏi lao động nữ là chủ yếu. Tuy nhiên do đặc thù là lao động nữ nên ảnh hưởng rất lớn đến công ty hàng năm có rất nhiều lao động

ngiht chế độ thai sản, sinh con, cưới chồng... Khiến cho nhà quản lý cần phải cân nhắc cẩn thận khi đào tạo và đề bạt vị trí sau đào tạo.

Bảng 2.3: Trình độ lao động của công ty

Chỉ tiêu	2016		2017		2018	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Đại học, sau đại học	121	6,97	134	7,14	151	7,41
Trung cấp, cao đẳng	35	2,02	53	2,82	57	2,80
Lao động phổ thông	1580	91,01	1691	90,04	1829	89,79

(Nguồn: Phòng Tổ Chức Hành Chính)

Ngành nghề may mặc là nghề khá giản đơn không yêu cầu quá cao đối với kỹ thuật. Chính vì vậy lao động chủ yếu của ngành may là lao động phổ thông giá rẻ. Công ty cổ phần may Sơn Hà là công ty chủ yếu là xuất khẩu các sản phẩm yêu cầu rất cao đối với tay nghề và kỹ thuật. Công ty đã có nhiều chính sách thu hút nhân tài. Tuy nhiên cung vẫn không đủ cầu tỷ lệ lao động tốt nghiệp cao đẳng, đại học vẫn còn rất hạn chế mà lao động chính của công ty vẫn là lao động phổ thông. Vì là lao động phổ thông nên khả năng tiếp thu của lao động còn hạn chế gây khó khăn trong quá trình đào tạo cũng như tiếp thu kỹ năng, kiến thức mới.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Tiêu chí	2016		2017		2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
Dưới 30	950	54,72	1085	57,58	1213	59,55
31- 50	521	30,01	546	29,07	621	30,49
51 trở lên	265	15,27	2479	13,15	203	9,97

(Nguồn: Phòng Tổ Chức Hành Chính)

Qua biểu đồ cho thấy số lao động dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ lớn nhất trong cả công ty. Cũng là lao động học hỏi rất nhanh, thích nghi tốt, rất dễ dàng để đào tạo. Tuy nhiên số lao động dưới 30 tuổi lại là số lao động biến động nhiều nhất. Chủ yếu là lao động thời vụ. Thời gian làm ngắn không gắn bó với công ty. Nhà quản trị cần nghiên cứu cân nhắc kỹ càng khi đào tạo đối tượng lao động này. Lao động từ 31 đến 50 tuổi thường là nòng cốt chủ lực của công ty ít biến động về số lượng. Tuy nhiên số lượng lao động vẫn ở tỷ lệ thấy chiếm khoảng 30 % tổng số lao động của công ty. Lao động 51 tuổi trở lên chiếm tỷ lệ thấp của công ty. Lao động trực thường không đáp ứng được nhu cầu của công ty. Chủ yếu lao động độ tuổi này là lao động gián tiếp. Lao động từ 51 tuổi trở lên rất khó để đào tạo do ngại thay đổi và khả năng tiếp thu kém. Tuy nhiên lao động độ tuổi này thường là tổ trưởng, tổ phó... có kinh nghiệm. Công ty thường sử dụng lao động độ tuổi này làm hướng dẫn đào tạo các lao động mới tuyển dụng.

2.2. Đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick tại công ty cổ phần may Sơn Hà

2.2.1. Thực trạng đào tạo và đánh giá đào tạo của công ty cổ phần may Sơn Hà

2.2.1.1. Nhu cầu đào tạo

Việc xác định nhu cầu đào tạo của thường được thực hiện qua 2 hình thức đề nghị:

Các phòng ban đề nghị: thông qua chiến lược kinh doanh mà công ty có để xác định lượng lao động mới cần thiết để hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm là bao nhiêu, qua đó công ty có thể dự trù được lượng lao động mới, lĩnh vực cần đào tạo mới. Cùng đó với kế hoạch chi tiết hàng năm về sản phẩm, sản lượng cũng như doanh thu mà công ty có thể xác định số người lao động cần bồi dưỡng, nâng cao trình độ để thực hiện mục tiêu đặt ra nhu cầu đào tạo.

Thông qua đánh giá của người quản lý để phục vụ cho việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty. Qua đánh giá thực hiện công việc mà người quản lý đề xuất những kỹ năng cần thiết phải đào tạo đối với người lao động để thực hiện công việc có hiệu quả vào đầu năm các bộ phận của công ty sẽ dự kiến nhu cầu đào tạo của phòng ban mình. Nhu cầu đào tạo của bộ phận phải dựa trên tình hình thực tế của đơn vị dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh, tình hình lao động thực tế sau đó gửi phiếu yêu cầu đào tạo lên phòng tổ chức hành chính của công ty.

Người lao động trực tiếp đề nghị: khi người lao động có nhu cầu và khả năng tham gia các khóa học nâng cao trình độ chuyên môn sẽ tự nộp đơn trình bộ phận quản lý công tác đào tạo tại doanh nghiệp để được xem xét và cử đi học theo đúng yêu cầu và khả năng của người lao động.

Bảng 2. 5 nhu cầu đào tạo qua các năm

Đơn vị tính: (người)

TT	Bộ phận	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Cán bộ quản lý	8	9	9
2	Công nhân	175	185	203
3	Nhân viên khác	3	2	5
	Tổng	196	206	217

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Phòng tổ chức hành chính của công ty sẽ tập hợp tất cả các nhu cầu đào tạo để lập kế hoạch đào tạo bao gồm: nội dung đào tạo, số lượng, thời gian, địa điểm, kinh phí đào tạo, giáo viên đào tạo... Sau đó phòng tổ chức hành chính sẽ trình giám đốc phê duyệt rồi tiến hành việc tổ chức, thực hiện các chương trình đào tạo hợp lý và kịp thời.

Công ty cần đẩy mạnh hơn nữa việc phổ biến các nhu cầu đào tạo tới từng người lao động kể cả việc định hướng phát triển nghề nghiệp trong tương lai cho họ để người lao động chủ động hơn tìm hiểu phương thức cập

nhật kiến thức mới cho phù hợp với công việc trong tương lai giúp họ có nền tảng hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao trong tương lai

2.2.1.1. Mục tiêu đào tạo

Công ty đã đưa ra mục tiêu quan trọng là phải sử dụng tối đa NNL hiện có. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực tại công ty là nhằm nâng cao hơn nữa trình độ về mọi mặt cho tất cả cán bộ công nhân viên cụ thể:

Đội ngũ nguồn nhân lực phải đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp về cả mặt số lượng và chất lượng.

Để tạo ra một đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn nghề nghiệp, làm chủ được tình huống, có đầu óc sáng tạo năng động và nhạy bén, có tác phong công nghiệp và tính kỷ luật cao.

Để phù hợp hơn với sự phát triển về khoa học công nghệ, cán bộ công nhân viên cũng phải có trình độ, có khả năng tiếp thu nhanh chóng khoa học mới tiên tiến và hiện đại.

Đội ngũ công nhân viên cùng nhau giúp sức hoàn thiện nhiệm vụ và kế hoạch cấp trên giao cho.

Việc đặt ra mục tiêu một cách rõ ràng, cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo giúp cho việc đánh giá kết quả đào tạo sau này được dễ dàng, thuận lợi, khách quan và minh bạch. Đồng thời qua đó những nhà quản lý, tổ chức đào tạo có cơ sở để đánh giá, chính xác, khách quan, mà ngay chính các học viên cũng có thể đánh giá được trình độ, chuyên môn kỹ thuật của mình để rồi từ đó phấn đấu, nỗ lực để đạt được mức độ theo yêu cầu, mục tiêu đặt ra.

Căn cứ theo thực tế cho thấy mục tiêu đào tạo trên của công ty rất chung chung, chưa có một mục tiêu nào cụ thể. Công ty phải đưa ra được mục tiêu cụ thể cho từng khoá học, thời điểm đào tạo, chương trình đào tạo. Trong mỗi khoá đào tạo phải đưa ra được kết quả sau khoá học

Bảng 2. 6 : bảng thực hiện mục tiêu đào tạo của công ty

Đối tượng	Các hình thức đào tạo	Mục tiêu đào tạo
	Đào tạo nâng bậc	Đạt yêu cầu nâng bậc
Công nhân trực tiếp sản xuất	Đào tạo mới	Nắm vững được kiến thức và kỹ năng sau khi được đào tạo
	Sử dụng trang thiết bị mới	Sử dụng thành thạo và an toàn máy móc thiết bị
	Đào tạo an toàn lao động	Giảm thiểu tối đa các vụ tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp
	Nâng cao nghiệp vụ chuyên môn	Cán bộ nắm rõ nghiệp vụ chuyên môn, kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc
Cán bộ công nhân viên trong công ty	Đào tạo tin học	Cán bộ phải sử dụng thành thạo phần mềm và ứng dụng vào công việc có hiệu quả
	Đào tạo ngoại ngữ	Áp dụng vào thực tế và làm việc với đối tác nước ngoài

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)

Do chưa xác định được mục tiêu cụ thể và chính xác nên gây khó khăn cho việc đánh giá kết quả, cũng như chất lượng đào tạo. Chính vì vậy nên công ty chưa đưa ra được mục tiêu phấn đấu cho học viên, cũng như yêu cầu đối với giảng viên về cả trình độ và phẩm chất.

2.2.1.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Căn cứ vào việc xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo cũng như các kế hoạch kinh doanh của công ty, phòng hành chính nhân sự sẽ gửi báo cáo lên giám đốc đề xuất lựa chọn những đối tượng được đào tạo và phát triển cho phù hợp. Việc lựa chọn đối tượng được đào tạo không chỉ do một người mà được xác định dựa trên những ý kiến của các trưởng phòng, giám đốc công ty,

căn cứ vào tình hình thực tế của đơn vị mình để cử người đi đào tạo cho phù hợp. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo, công ty căn cứ vào hồ sơ NLD và trình độ chuyên môn nghiệp vụ hiện tại của họ để xác định xem ai còn thiếu bằng cấp, chứng chỉ, chuyên môn thì xét vào diện đào tạo. Đồng thời phải căn cứ phù hợp với mục tiêu, nội dung của khoá đào tạo; trình độ và khả năng học tập của NLD; Nhu cầu, động cơ đào tạo của NLD; Tác dụng của đào tạo với NLD...

Đối với hình thức đào tạo dài hạn: NLD phải đáp ứng các tiêu chuẩn sau: Thời gian công tác từ 3 năm trở lên. Là lao động thực hiện tốt công việc, tuổi đời không quá 40. Sức khỏe tốt và cam kết làm việc lâu dài tại công ty.

Đối với hình thức đào tạo ngắn hạn: Cán bộ công nhân viên chưa đáp ứng tốt công việc hiện tại hoặc những đối tượng mà công việc của họ mới đưa công nghệ hiện đại vào sử dụng, khi thực hiện các mã mới.

Thi nâng bậc thợ: hai năm một lần công ty tổ chức cho công nhân thi nâng bậc. Đối tượng là công nhân trong tất cả các tổ của xưởng đến kỳ hạn, có khả năng hoàn thành tốt nhiệm vụ ở bậc chuyên môn cao hơn theo quy định được Hội đồng xét duyệt và tổ chức thi nâng bậc.

Đào tạo mới: Do tình hình kinh doanh một số NLD được tuyển mới nên Công ty sẽ tổ chức đào tạo mới những người này, để đảm bảo họ có thể hoàn thành công việc được giao.

Đào tạo sử dụng trang thiết bị, máy móc mới: Áp dụng cho công nhân, các tổ trưởng khi Công ty có nhập loại máy móc, thiết bị công nghệ mới, hoặc nhận các mã hàng với quy cách mới những người vận hành các loại máy móc thiết bị này sẽ thuộc diện xét duyệt để đi đào tạo theo hợp đồng chuyển giao công nghệ hoặc sẽ bố trí hướng dẫn trước khi nhập các loại máy móc thiết bị này.

Đào tạo an toàn lao động, phòng chống cháy nổ: Hàng năm Công ty đều tổ chức các khóa huấn luyện về an toàn lao động, phòng chống cháy nổ cho toàn bộ công nhân.

2.2.1.3. Kinh phí đào tạo

Kinh phí đào tạo do cán bộ chuyên trách về đào tạo dự tính, nguồn kinh phí đào tạo là do công ty trích từ doanh thu để chi cho hoạt động đào tạo và hạch toán vào chi phí. Công ty không có quỹ cho hoạt động đào tạo. Thông thường chuyên viên đào tạo sẽ lập bản chi phí đào tạo dựa trên việc xác định nhu cầu đào tạo từ các bộ phận và kế hoạch đào tạo của công ty.

Đối với hình thức đào tạo trong công việc (đào tạo nội bộ), chuyên viên nhân sự và bộ phận kế toán có trách nhiệm dự tính các khoản chi phí cho toàn bộ khóa học bao gồm: Việc phục vụ, bồi dưỡng giáo viên giảng dạy, bồi dưỡng nghỉ giữa giờ, chuẩn bị máy móc thiết bị cho khóa học...

Còn đối với hình thức đào tạo ngoài công việc, công ty tổ chức cho người lao động học ở các trung tâm, chuyên viên nhân sự sẽ liên hệ ký hợp đồng thỏa thuận với cơ sở đào tạo về nội dung, chương trình, thời gian địa điểm và chi phí cho đào tạo (được thỏa thuận trong hợp đồng). Còn đối với những người tự nguyện muốn nâng cao trình độ, có thêm bằng cấp thì tự bỏ chi phí ra để học theo các trường, lớp chính quy và học ngoài giờ lao động, trong một số trường hợp công ty cũng tạo điều kiện cho người lao động học trong giờ làm việc mà vẫn được hưởng nguyên lương.

2.2.1.4. Chương trình và phương pháp đào tạo

Công tác xây dựng chương trình đào tạo thường được thực hiện bởi cấp quản lý của công ty. Sau khi xác định rõ nhu cầu, đối tượng và mục tiêu chương trình đào tạo, giảng viên hoặc người hướng dẫn sẽ xây dựng nên một chương trình đào tạo hoàn chỉnh. Phòng nhân sự sẽ phối hợp với giảng viên để thống nhất kế hoạch chi tiết cho chương trình đào tạo. Giảng viên sẽ chuẩn bị nội dung đào tạo và phòng nhân sự phụ trách việc lựa chọn địa điểm đào tạo, công cụ học tập, tài liệu đào tạo, công tác hậu cần

Với khả năng tài chính hiện tại của công ty, công ty luôn tạo mọi điều kiện khuyến khích nhân viên tham gia học nâng cao trình độ, bởi vậy khi lựa

chọn phương pháp đào tạo cho nhân viên trong những năm gần đây công ty có thiên hướng lựa chọn:

+ Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn phương pháp này khá phù hợp với lao động trực tiếp tại công ty, nhất là nhân viên mới vào làm. Đối với công nhân kỹ thuật, lao động phổ thông khi được tuyển dụng, cán bộ phụ trách an toàn lao động sẽ hướng dẫn kỹ lưỡng về công tác an toàn lao động, sau đó người công nhân mới sẽ được những lao động lành nghề có kinh nghiệm hướng dẫn thực hiện các công việc cụ thể dưới sự giám sát của quản đốc hoặc tổ trưởng. Thường những lao động mới sẽ được kèm cặp, hướng dẫn và giám sát trong 2 – 3 tháng.

+ Phương pháp đào tạo theo hình thức cử đi học: Cũng là một trong những phương pháp đào tạo được công ty triển khai trong những năm gần đây cần đào tạo để nâng cao hiệu quả làm việc, thu hút giữ chân người lao động. Phương pháp này công ty áp dụng cho tất cả các đối tượng. Tuy nhiên phương pháp này vẫn còn ít được áp dụng. Chính sách hỗ trợ người lao động đi học của công ty vẫn còn chưa đem lại nhiều kết quả. Chưa khuyến khích được nhiều lao động đi học. Người lao động muốn nâng cao trình độ phần lớn vẫn phải tự sắp xếp công việc và thời gian để tham gia các khóa đào tạo.

+ Hội thảo cho người lao động, đặc biệt là mời các chuyên gia về giảng dạy trực tiếp. Bên cạnh đó công ty còn cử người tham dự các cuộc hội nghị, hội thảo do các cơ quan đơn vị khác tổ chức.

+ Phương pháp luân chuyển, thuyên chuyển trong công việc. Phương pháp này kết hợp với mục tiêu đào tạo với việc đảm bảo an toàn trong nghiệp vụ. Hình thức này chủ yếu đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý các đơn vị.

Bảng 2.7: Phương pháp đào tạo tại công ty cổ phần may Sơn Hà

Các phương pháp đào	Cán bộ,	Công nhân	Nhân viên
---------------------	---------	-----------	-----------

tạo	chuyên môn nghịe vụ	kỹ thuật	mới
Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn	X	X	X
Cử đi học	X	X	X
Hội thảo	X		
Luân chuyển, thuyên chuyển công việc	X		

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua đây ta có thể thấy nội dung đào tạo nguồn nhân lực thì rất rộng nhưng mà những phương pháp công ty đang áp dụng cho công tác đào tạo còn rất hạn chế, không đa dạng chủ yếu là những hình thức truyền thống mà công ty đã áp dụng qua nhiều năm, không có sự đổi mới hay áp dụng các phương pháp hiện đại. Bởi vậy, các phương pháp đào tạo của công ty chưa thật sự kích thích được người lao động tham gia tích cực vào các khóa đào tạo.

2.2.1.5. Đánh giá đào tạo

Đối với những lao động được đào tạo ngoài doanh nghiệp, tại các trường, trung tâm đào tạo thì căn cứ đánh giá dựa vào chứng chỉ, chứng nhận của nơi đào tạo sau mỗi khóa học.

Đối với các chương trình đào tạo tại đơn vị thì kết quả được thông qua chất lượng làm việc sau quá trình đào tạo. Sau mỗi khóa đào tạo thì giảng viên trực tiếp giảng dạy sẽ đánh giá chất lượng của mỗi học viên và gửi lên phòng Tổ chức hành chính.

Hàng năm công ty đều có thống kê số liệu đánh giá về kết quả công tác đào tạo nguồn nhân lực, thể hiện trong bảng số liệu sau:

Bảng 2.8: Kết quả đào tạo năm 2016- 2018

Các chỉ tiêu	2016	2017	2018
Đào tạo trong công việc (người)	172	186	223
Đào tạo ngoài công việc (người)	51	45	34
Chi phí đào tạo (triệu đồng)	334.5	415.8	591.1
Chi phí đào tạo bình quân / người (triệu)	1.5	1.8	2.3

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Quy mô và số lượng đào tạo trong các năm đều tăng. Hằng năm số lượng người được cử đi học cũng như số chi phí bình quân trên người đều tăng. Tuy nhiên số lượng lao động được cử đi học vẫn còn rất hạn chế. Chi phí đào tạo bình quân tuy tăng nhưng vẫn còn chậm và chi phí đào tạo còn thấp chưa đáp ứng được nhiều nhu cầu đào tạo. Điều này cho thấy công ty có quan tâm tới công tác đào tạo nhưng công ty thường hay sử dụng đào tạo theo phương pháp kèm cặp để tiết kiệm tối đa chi phí đào tạo.

2.2.2. Đánh giá theo mô hình Kirkpatrick tại công ty cổ phần may Sơn Hà

2.2.2.1. Cấp độ 1 phản ứng

Sự hài lòng của người lao động đối với chương trình đào tạo là một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng tới chất lượng đào tạo. Và cũng là yếu tố quan trọng để cho công ty thay đổi, chỉnh sửa lại chương trình tạo sao cho phù hợp nhất với người lao động mang lại hiệu quả tối ưu nhất. Để đánh giá sự hài lòng của học viên đối với chương trình học tác giả đã làm cuộc điều tra khảo sát. Đối tượng khảo sát là lao động vừa tham gia đào tạo. Tác giả sử dụng phương pháp phát phiếu điều tra để đánh giá sự hài lòng của người lao động đối với chương trình đào tạo của công ty cổ phần may Sơn Hà.

Đầu tiên là chất lượng cơ sở vật chất. Cơ sở vật chất là một trong những yếu tố cấu thành nên sự hài lòng chung của người lao động đối với chất lượng đào tạo trong số 9 yếu tố được khảo sát thì yếu tố bàn ghế là yếu tố được người lao động đánh giá tốt nhất với 45% số lao động hài lòng do công ty mới trang bị thêm bàn ghế mới. Yếu tố tiếp theo người lao động hài

lòng là yếu tố ánh sáng và rộng rãi thoáng mát. Tuy nhiên cũng có một số yếu tố được đánh giá không cao ví dụ như nhà vệ sinh do số lượng lao động khá nhiều nên việc giữ gìn khu nhà vệ sinh khá khó công ty vẫn chưa đủ kinh phí làm lại nhà vệ sinh mới. Về máy móc trang thiết bị của công ty phần lớn đều phục sản xuất vì vậy khi đào tạo người lao động sẽ thiếu máy thực hành thường thì khoảng 5 người sẽ thay phiên nhau thực hành 1 máy. Khu để xe của công ty đã xây từ rất lâu đã có nhiều chỗ bị rột diện tích có hạn chưa đáp ứng nhu cầu đang ngày càng tăng của người lao động. Vì đặc thù là ngành may nên mỗi phân xưởng đều lắp quạt thông gió nhưng vì tiếp xúc nhiều với vải và số lượng người quá đông nên hệ thống làm mát không thể đáp ứng được nhu cầu của người lao động.

Bảng 2.9: Sự hài lòng của học viên với cơ sở vật chất

(ĐVT:%)

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Kém	Rất kém
1	Rộng rãi thoáng mát	31,81	31,82	18,18	13,64	4,55
2	Đầy đủ ánh sáng	38,18	31,82	17,27	10,91	1,82
3	Hệ thống làm mát	13,64	18,18	28,18	34,55	5,45
4	Bàn ghế đầy đủ	45,46	28,18	17,27	7,27	1,82
5	Máy móc trang thiết bị đầy đủ	17,27	20	22,73	37,27	2,73
6	Nhà vệ sinh sạch sẽ	8,18	14,54	32,73	41,82	2,73
7	Khu để xe	4,55	17,27	31,82	38,18	8,18
8	Máy móc chạy ổn định	10,91	51,82	31,82	4,54	0,91
9	Đồ ăn và nước uống phục vụ	12,73	26,36	50,91	8,18	1,82

(Nguồn: Tác Giả Khảo Sát)

Công ty cần quan tâm hơn tới cơ sở vật chất của công ty. Công ty nên sửa lại cơ sở vật chất vì đặc điểm nghề may nên khá là nóng bức nên cần đặc biệt chú trọng trong việc cải thiện hệ thống làm mát tạo điều kiện tốt nhất cho lao động sản xuất tăng năng suất lao động cũng như tăng hiệu quả đào tạo.

Tiếp theo là yếu tố giảng viên là một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng tới chất lượng đào tạo. Giáo viên có truyền đạt được kiến thức cho học viên hay không, học viên có áp dụng được vào thực tiễn hay không... Phần lớn phụ thuộc vào yếu tố giảng viên. Qua khảo sát cho thấy đội ngũ giáo viên của công ty khá đầy đủ. Công ty chủ yếu là sử dụng phương pháp kèm cặp nên phần lớn đội ngũ giáo viên cũng chính là tổ trưởng, tổ phó. Sau khi được tuyển dụng lao động sẽ được một cán bộ chuyên trách và đào tạo tuyển dụng giới thiệu sơ qua về nội quy và tài liệu về công ty. Sau đó lao động sẽ được phân xuống các tổ và sẽ được trực tiếp tổ trưởng, tổ phó hướng dẫn đào tạo. Vì đã qua các công đoạn thực tế nên kiến thức về máy móc của giảng viên khá là phong phú đáp ứng nhu cầu của người lao động. Tuy nhiên phần lớn tổ trưởng, tổ phó đều không có nghiệp vụ sư phạm nên khả năng truyền đạt kiến thức còn kém người lao động chỉ biết được cách vận hành chứ không nắm giữ được nguyên lý vận hành của máy móc. Trong quá trình đào tạo người lao động được cầm tay chỉ việc chủ yếu là nghe và làm ít có sự tương tác giữa người lao động và người hướng dẫn. Người lao động được trực tiếp làm thực tế đến khi nào thành thạo và làm ra sản phẩm vì vật đánh giá của người hướng dẫn sẽ công khai, công bằng dựa trên sản phẩm đạt được của người lao động.

Bảng 2.10: Sự hài lòng của người học viên với đội ngũ giáo viên

(ĐVT: %)

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Kém	Rất kém
1	Đội ngũ giảng viên đầy đủ	40,91	28,18	18,18	10	2,73
2	Giảng viên có kiến thức tốt	39,09	32,73	19,09	8,18	0,91
3	Phương pháp giảng dạy hiệu quả	19,09	20,91	23,63	32,73	3,64
4	Giáo viên hướng dẫn tận tình	31,82	36,36	24,55	5,45	1,82
5	Giáo viên lắng nghe ý kiến học viên	14,54	20,91	22,73	38,18	3,64
6	Giáo viên lên lớp đúng giờ	44,55	29,09	19,09	7,27	0
7	Điểm kiểm tra công bằng và hợp lý	31,82	26,36	28,18	10,91	2,73
8	Tài liệu cung cấp đầy đủ	37,27	31,82	23,64	6,36	0,91
9	Khả năng truyền đạt kiến thức	22,73	23,64	20,91	27,27	5,45

(Nguồn: Tác Giả Khảo Sát)

Chương trình đào tạo cũng là một trong yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới sự hài lòng của người lao động việc phân bổ thời gian học, nội dung học, các môn học... có ảnh hưởng lớn tới chính sách của công ty. Theo phiếu khảo sát cho thấy thì nội dung môn học và đề kiểm tra là được đánh giá cao nhất với hơn 37% lao động được khảo sát đánh giá rất tốt phù hợp với người lao động. Vì người lao động được đào tạo vừa học vừa làm cầm tay chỉ việc nên người lao động sẽ tiếp thu nhanh hơn. Mức độ hài lòng về tỷ lệ giữa lý thuyết và thực hành ở mức trung bình do người lao động chủ yếu là thực hành hầu như không có lý thuyết do vậy người lao động thiếu kiến thức về nguyên lý vận hành máy móc... Tuy nhiên các môn học phù hợp và thú vị lại được đánh giá khá là thấp với 14% và 16 % người lao động được khảo sát hài lòng và gần 30% người khảo sát không hài lòng. Nguyên nhân ở đây chủ yếu là người lao động chủ yếu được đào tạo chuyên môn khá nhàm chán. Công ty vẫn còn

quá ít các khóa học giao tiếp cũng như bồi dưỡng các kỹ năng mềm khác như làm việc nhóm... Nhất là đối với lao động gián tiếp vì là công ty xuất khẩu may mặc nên phần lớn phải làm việc với người nước ngoài tuy nhiên công ty lại có rất ít các khóa học tiếng anh giao tiếp không đáp ứng được nhu cầu của người lao động nhất là lao động gián tiếp.

Bảng 2.11: Sự hài lòng của học viên với chương trình đào tạo

(ĐVT: %)

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Kém	Rất kém
1	Nội dung môn học phù hợp	37,27	28,18	26,36	6,37	1,82
2	Phân bổ chương trình đảm bảo tỉ lệ phù hợp giữa lý thuyết và thực hành	22,73	26,36	30	18,18	2,73
3	Thời lượng môn học phù hợp	29,09	26,36	29,09	14,55	0,91
4	Các môn học phù hợp	14,55	23,64	30	29,09	2,72
5	Các môn học thú vị	16,36	22,73	32,73	25,45	2,73
6	Đề kiểm tra, thi sát với chương trình học	37,27	26,36	29,09	7,27	0

(Nguồn: Tác Giả Khảo Sát)

Từ các bảng biểu trên có thể khái quát rằng:

- Đối với nhóm yếu tố thuộc về cơ sở vật chất thì 02 tiêu chí “*yếu tố bàn ghế và yếu tố rộng rãi thoáng mát*” có vai trò lớn nhất trong giải thích cho sự hài lòng của người lao động với vấn đề này

- Đối với nhóm yếu tố thuộc về đội ngũ giáo viên thì tiêu chí “*giáo viên có kiến thức tốt*”, và yếu tố “*giáo viên hướng dẫn tận tình*” là những yếu tố giải thích tốt cho sự hài lòng của người lao động về vấn đề này.

- Đối với nhóm thuộc về chương trình đào tạo thì 2 tiêu chí “*nội dung môn học* và “*Đề kiểm tra, thi sát với chương trình học*” là giải thích tốt nhất cho sự hài lòng của người lao động về vấn đề này.

Như vậy những số liệu qua quá trình học viên thu thập được thông qua điều tra bảng hỏi, phân tích tài liệu đã thể hiện được mức độ 1 của mô hình kirkpatrick. Hiện nay công ty vẫn chưa có đánh giá ở cấp độ 1 của mô hình. Công ty cần quan tâm hơn tới sự hài lòng của người lao động. Từ sự hài lòng của người lao động công ty phải có những điều chỉnh sao cho phù hợp hơn cải thiện chất lượng đào tạo.

2.2.2.2. Cấp độ 2 học tập

Hàng năm công ty đều tuyển dụng và đào tạo theo từng đợt tùy vào nhu cầu của công ty. Thường mỗi tháng sẽ có một đợt tuyển dụng, đào tạo dưới đây là kết quả của ba đợt đào tạo tiêu biểu của 3 năm 2016, 2017, 2018.

Bảng 2.12: Kết quả đào tạo của 3 đợt đào tạo trong 3 năm 2016 - 2018

STT	Chỉ tiêu	2016		2017		2018	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Giỏi	3	5	8	10,82	19	20
2	khá	46	76,67	59	79,73	72	75,79
3	Trung bình	9	15	7	9,46	3	3,16
4	Trượt	2	3,34		0	1	1,05
5	Tổng	60	100	74	100	95	100

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua kết quả đạt được của 3 đợt đào tạo của 3 năm ta có thể thấy các đợt đào tạo đều đạt chất lượng cao. Số lượng lao động được đào tạo ngày càng tăng về quy mô cũng như chất lượng qua từng năm. Tỷ lệ khá giỏi đều khá cao và tăng dần qua các năm. Năm 2016 tỷ lệ giỏi là 5%, năm 2017 tỷ lệ giỏi là hơn 10% đến năm 2018 tỷ lệ tăng lên 20%. Tỷ lệ khá cũng tăng đều qua các năm. Tỷ lệ học sinh trung bình đều giảm dần qua các năm. Nguyên nhân của điều này là do: Lực lượng được cử đi học ngày càng được trẻ hoá. Đây là bộ phận có sự sáng tạo và đặc biệt là khả năng tiếp thu và nắm bắt kiến thức

khá nhanh nhạy. Bên cạnh đó, họ ít bị chi phối bởi các điều kiện khách quan nên có thời gian tập trung vào việc học. Đặc biệt, đội ngũ lao động trẻ luôn có ý thức phấn đấu nâng cao trình độ nhằm phát triển sự nghiệp nên ý thức tự giác học tập của họ rất cao. Mặt khác những năm gần đây, công ty đã chú trọng vào việc đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, đây là bộ phận có trình độ, trách nhiệm cao do đó ý thức học tập của họ rất tốt. Chất lượng đào tạo ngày càng cao của công ty còn do bộ phận chịu trách nhiệm tổ chức, thực hiện các chương trình đào tạo phù hợp với NLD. Tỷ lệ học sinh trượt khá là ít năm 2016 là 3.33%. năm 2018 là 1.05%, năm 2016 không có lao động nào trượt. Nguyên nhân của người lao động bị trượt thường là gia đình có việc riêng nên không thể hoàn thành hết khóa học hoặc là bỏ dở khóa học.

Sau đào tạo công ty đều có đánh giá để gửi lên phòng tổ chức hành chính lưu giữ. Có thể thấy được công ty có đánh giá đào tạo thông qua xếp loại cho từng người lao động được đào tạo. Tuy nhiên công ty cũng không đánh giá so sánh các khóa học với nhau xem khóa học nào hiệu quả hơn thiết thực hơn. Từ đó có những cải tạo quá trình đào tạo phù hợp hơn với thực tế.

2.2.2.3. Cấp độ 3 hành vi

Nội dung đào tạo của công ty luôn hướng tới việc đảm bảo chất lượng cũng như phù hợp với nhu cầu đào tạo, mục đích đào tạo và đối tượng đào tạo. Nội dung các chương trình đào tạo cũng được tiến hành lựa chọn kỹ càng và luôn đảm bảo sự phối hợp giữa lý thuyết và thực hành, yêu cầu phù hợp với thực tế SXKD của công ty nhằm làm cho người học tiếp thu và vận dụng nhanh chóng, hiệu quả vào thực tế sau đào tạo. Để làm rõ hơn nội dung đào tạo có thực sự phù hợp, và có áp dụng được vào thực tiễn khi làm việc. Tác giả đã làm khảo sát đo độ phù hợp của nội dung đào tạo liệu có áp dụng vào thực tiễn đối với lao động. Tác giả đã sử dụng phương pháp phát phiếu khảo

sát đối với 110 lao động sau đào tạo 3 tháng. Để khảo sát xem những kiến thức được học trong quá trình đào tạo có áp dụng được vào thực tế.

Bảng 2.13: Nội dung đào tạo áp dụng được vào thực tế

Chỉ tiêu đánh giá	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Nội dung đào tạo hoàn toàn áp dụng vào thực tế	17	15,45
Nội dung đào tạo phù hợp	67	60,91
Nội dung đào tạo tạm được	20	18,18
Nội dung đào tạo không phù hợp	5	4,55
Nội dung đào tạo rất không phù hợp	1	0,91
Tổng	110	100

(Nguồn: Tác Giả Khảo Sát)

Qua bảng khảo sát trên có thể thấy được nội dung được đào tạo tương đối phù hợp với người được đào tạo hầu hết nội dung đào tạo người lao động có thể áp dụng các nội dung được học vào thực tiễn. Nguyên nhân chủ yếu là do nội dung đào tạo luôn sát với nhu cầu của công ty. Phương pháp giảng dạy của công ty chủ yếu là phương pháp kèm cặp trong quá trình đào tạo người lao động được cầm tay chỉ việc trực tiếp làm việc. Vì vậy người lao động có thể áp dụng ngay vào thực tế làm việc.

Ở cấp độ 3 đánh giá hiệu quả đào tạo sau một khoảng thời gian đào tạo. Hầu như công ty chỉ bình bầu những lao động làm tốt trong tháng hoặc quý để khen thưởng chứ không khảo sát, quan sát, đánh giá... những lao động sau một khoảng thời gian sau đào tạo. Công ty cần chú trọng quan tâm hơn tới cấp độ 3 từ khảo sát đánh giá sau đào tạo công ty có thể đánh giá được sự hài lòng của người lao động, khả năng tiếp thu của người lao động, nội dung đào tạo có được phù hợp, sự thay đổi của người lao động sau đào tạo. Từ đó tìm ra

thiếu sót của nội dung đào tạo. Người quản trị có thể tăng thêm một số nội dung đào tạo hoặc giảm bớt nội dung đào tạo không cần thiết.

2.2.2.4. Cấp độ 4 kết quả

Ở cấp độ 4 có khá nhiều chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo. Cấp độ này cần khá nhiều thời gian và tiền bạc chính vì vậy tác giả đã sử dụng số liệu có sẵn của công ty để phân tích đánh giá hiệu quả đào tạo ở cấp độ 4.

Bảng 2.14: Số lao động nghỉ năm 2016- 2018

Chỉ tiêu đánh giá	2016	2017	2018
Lao động nghỉ việc	240	259	256
Lao động nghỉ ốm đau thai sản	32	45	36
Tổng số lao động nghỉ trong năm	272	304	292

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng trên có thể thấy được số lượng lao động của doanh nghiệp hằng năm biến động rất lớn. Vì đặc thù của công việc chủ yếu là công việc giản đơn lao động phần lớn là lao động phổ thông nên lượng lao động nghỉ việc và tuyển dụng đều rất lớn. Đặc thù công ty may người lao động phần lớn là nữ vì vậy tỷ lệ nghỉ thai sản của người lao động cũng rất cao năm 2016 số lượng nghỉ việc của người lao động là 272 năm 2017 số lượng người lao động nghỉ việc là 304 tăng hơn so với 2016 chủ yếu là người lao động nghỉ hưởng chế độ thai sản là phần lớn năm 2018 số lượng lao động nghỉ việc đã giảm dần. Từ những số liệu trên chúng ta có thể đánh giá được hiệu quả đào tạo và đặc thù của công ty. Có thể thấy được có nhiều yếu tố khiến cho người lao động chưa thực sự hài lòng chính vì vậy tỷ lệ nghỉ việc qua từng năm của người lao động khá cao. Một trong yếu tố ảnh hưởng tới tỷ lệ nghỉ việc là người lao động chưa thực sự hài lòng với đào tạo của công ty. Công ty nên đánh giá lại hiệu quả đào tạo sau đó tìm ra nguyên nhân để cải thiện hơn tỷ lệ nghỉ việc của công ty.

Bảng 2.15: Doanh thu đào tạo và chi phí đào tạo 3 năm 2016-2018

Chỉ tiêu đánh giá	ĐVT	2016	2017	2018
Chi phí đào tạo	Triệu đồng	334.5	415.8	591.1
Doanh thu qua các năm	Triệu đồng	716 516	742 652	812 101

(Nguồn: Phòng Kế Toán Tài Chính)

Công ty hàng năm đều tổng kết doanh thu và chi phí phát sinh bao gồm chi phí đào tạo. Tuy nhiên công ty không phân tích đánh giá được hiệu quả đào tạo có ảnh hưởng gì tới doanh thu của công ty hay không. Qua bảng có thể thấy doanh thu hàng năm của công ty đều tăng. Chi phí dành cho đào tạo của công ty cũng đều tăng tuy nhiên chi phí dành cho đào tạo vẫn còn khá khiêm tốn. Doanh thu hàng năm tăng một phần là do hiệu quả đào tạo mang lại. Công ty cần có chiến lược đào tạo thích hợp sao cho chi phí đào tạo mang lại lợi ích tối ưu nhất cho công ty.

2.3. Phân tích các nhân tố tác động tới đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick tại công ty cổ phần may Sơn Hà

2.3.1. Các nhân tố thuộc về tổ chức

Quan điểm của lãnh đạo

Quan điểm lãnh đạo có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng đào tạo cũng như đánh giá đào tạo của công ty cổ phần may Sơn Hà. Công tác đào tạo luôn được ban lãnh đạo quan tâm bởi họ xác định đội ngũ nhân lực là yếu tố quan trọng góp phần đẩy mạnh sự phát triển của của công ty. Nếu làm tốt công tác đào tạo thì chất lượng sản phẩm sẽ tốt hơn, giảm thiểu sản phẩm hỏng... Ngày càng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng. Hiện nay công ty luôn được tạo điều kiện tốt nhất, thể hiện ở các chính sách về đào tạo như: Thường xuyên đào tạo an toàn lao động, tổ chức lớp bồi túc tiếng anh cho cán bộ nhân viên, hỗ trợ kinh phí học tập, v.v... Công ty còn có một cán bộ chuyên trách phụ trách đào tạo đạo cho công ty. Cán bộ này vừa tuyển dụng lên kế hoạch đào

tạo, tổ chức đào tạo cho lao động của công ty. Tuy công tác đào tạo được chú ý nhưng công tác đánh giá đào tạo của công ty vẫn còn chưa được lãnh đạo quan tâm đúng mức. Mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo hiện tại của công ty chưa được hệ thống cụ thể. Đối với mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo Kirkpatrick lãnh đạo của công ty vẫn còn khá mơ hồ và chưa có nhận thức rõ ràng và đầy đủ về mô hình.

Chiến lược phát triển của tổ chức

Công ty cổ phần may Son Hà luôn tập trung phát triển sản phẩm, cam kết cung cấp những sản phẩm, dịch vụ có chất lượng tốt nhất. Xác định chất lượng của sản phẩm và dịch vụ là mục tiêu hàng đầu, là sự tồn tại và phát triển, là sự thoả mãn yêu cầu của khách hàng và tạo được niềm tin của khách hàng với công ty. Công ty muốn trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực dệt may và có thương hiệu uy tín trên thế giới. Công ty đã đầu tư máy móc cũng như đào tạo nâng cao tay nghề cho người lao động để cho chất lượng sản phẩm ngày một nâng cao hơn. Tuy nhiên công ty vẫn chưa có định hướng phát triển đào tạo cụ thể cho các năm tiếp theo. Để đạt được mục tiêu nâng cao chất lượng sản phẩm công ty cần đánh giá hiệu quả đào tạo rõ ràng hơn. Từ đó đưa ra phương án đào tạo rõ ràng cụ thể phù hợp với chiến lược phát triển của công ty.

Năng lực tài chính

Kinh phí dành cho công tác đào tạo nguồn nhân lực chủ yếu được lấy từ lợi nhuận của công ty hoặc người lao động phải tự túc về kinh phí đào tạo tùy theo tính chất khóa đào tạo. Phòng kế toán sẽ đảm nhiệm xác định kinh phí cho các khóa đào tạo. Do đó, kết quả dự tính và thực hiện có sự chênh lệch đáng kể vì bộ phận này chỉ dựa trên kế hoạch đào tạo do bộ phận phụ trách về công tác đào tạo trình lên. Đối với hình thức đào tạo trong công việc (đào tạo nội bộ), chuyên viên nhân sự và bộ phận kế toán có trách nhiệm dự

tính các khoản chi phí cho toàn bộ khóa học bao gồm: Việc phục vụ, bồi dưỡng giáo viên giảng dạy, bồi dưỡng nghỉ giữa giờ, chuẩn bị máy móc thiết bị cho khóa học... Còn đối với hình thức đào tạo ngoài công việc, công ty tổ chức cho người lao động học ở các trung tâm, chuyên viên nhân sự sẽ liên hệ ký hợp đồng thỏa thuận với cơ sở đào tạo về nội dung, chương trình, thời gian địa điểm và chi phí cho đào tạo (được thỏa thuận trong hợp đồng). Còn đối với những người tự nguyện muốn nâng cao trình độ, có thêm bằng cấp thì tự bỏ chi phí ra để học theo các trường, lớp chính quy và học ngoài giờ lao động, trong một số trường hợp công ty cũng tạo điều kiện cho người lao động học trong giờ làm việc mà vẫn được hưởng nguyên lương. Với mỗi loại hình đào tạo đều phải có sự xét duyệt của Tổng giám đốc. Sau khi khóa đào tạo kết thúc, tổng chi phí được ghi chép đầy đủ và gửi lên phòng Tổ chức hành chính. Tuy ban giám đốc có quan tâm tới công tác đào tạo nhưng khoản chi phí bỏ ra đào tạo cũng như đánh giá đào tạo còn rất hạn chế chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo, nâng cao tay nghề của lao động trong công ty. Công ty cần dành nhiều kinh phí hơn để đánh giá hiệu quả đào tạo.

Năng lực phòng tổ chức hành chính

Công ty cổ phần may Sơn Hà rất chú trọng tới công tác đào tạo. Công ty đã bổ nhiệm một cán bộ phụ trách về công tác tuyển dụng và đào tạo. Cán bộ phụ trách đã có kinh nghiệm lâu năm trong công tác đào tạo. Tuy nhiên cán bộ phụ trách đào tạo lại chưa được học chuyên sâu về đào tạo và đánh giá đào tạo. Chính vì vậy cán bộ phụ trách đào tạo vẫn còn khá mơ hồ về đánh giá đào tạo theo mô hình Kirkpatrick. Điều này dẫn đến khó khăn khi triển khai rộng đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick.

Quy chế khen thưởng

Công ty đã xây dựng đầy đủ quy chế khen thưởng. Căn cứ vào tình hình kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty, Giám đốc và ban lãnh đạo quyết định mức tiền thưởng cụ thể từng đối tượng, loại hình thưởng. Tuy

nhiên công ty vẫn chưa có đãi ngộ, khen thưởng đặc thù đối với những lao động được đào tạo mà vẫn tính lương thưởng theo sản phẩm. Chính vì vậy vẫn chưa tạo được động lực cho người lao động áp dụng những kiến thức được đào tạo vào thực tế.

2.3.2. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động

Bản thân người lao động là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới đánh giá hiệu quả đào tạo của mô hình Kirkpatrick. Ở cấp độ 1 và cấp độ 3 của mô hình Kirkpatrick đều dựa trên số liệu khảo sát của người lao động.

Mặt bằng trình độ người lao động của công ty chưa cao. Đa số người lao động đều là lao động phổ thông. Vì lẽ đó mà người lao động vẫn chưa hiểu hết ý nghĩa của việc đánh giá đào tạo cũng như ý nghĩa của mô hình Kirkpatrick. Khi được khảo sát về đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick người lao động vẫn còn hời hợt chưa quan tâm đúng mức. Phiếu khảo sát của người lao động còn làm chung chung mang tính chất cho có. Thái độ người lao động khi được khảo sát còn chưa được tốt không quan tâm tới khảo sát.

2.4. Đánh giá việc vận dụng mô hình Kirkpatrick tại công ty cổ phần may Sơn Hà

2.4.1. Kết quả đạt được

Trong những năm vừa qua công ty cổ phần may Sơn Hà đã có nhiều thay đổi công ty đã từng bước hoàn thiện công tác đào tạo cũng như đánh giá đào tạo. Lãnh đạo đã nhận thức được tầm quan trọng của đào tạo và cũng đã chú trọng tới vấn đề đào tạo nguồn nhân lực. Về đánh giá hiệu quả đào tạo công ty đã vận dụng một phần mô hình Kirkpatrick vào đánh giá hiệu quả đào tạo.

Qua khảo sát của tác giả ở cấp độ 1 cho thấy công tác tổ chức và thực hiện khá tốt bởi có sự tham gia góp ý của lãnh đạo các bộ phận và được kiểm duyệt nghiêm ngặt bởi bộ phận phụ trách đào tạo của công ty. Các tài liệu,

chương trình học tập được soạn thảo phù hợp với tình hình sản xuất của công ty và với trình độ của NLD đảm bảo kiến thức cơ bản và kỹ năng thực hành sát với thực tế được người lao động đánh giá thoả mãn với khoảng 55%. Cơ sở vật chất cơ bản đáp ứng nhu cầu của người lao động. Các phương pháp được lựa chọn để đào tạo cho NLD của công ty cũng ngày càng được đổi mới, tiếp cận với nhiều phương pháp tiên tiến như các buổi hội thảo, hội nghị để huy động ý kiến, sự sáng tạo trong chính nội bộ công ty rất sát thực với tình hình SXKD của công ty.

Ở cấp độ 2 của mô hình công ty đã có đánh giá đào tạo khá hoàn thiện. Trong quá trình đào tạo luôn có những bài kiểm tra trình độ của người lao động. Cuối mỗi đợt đào tạo những giáo viên hướng dẫn đều ghi chép lại đánh giá về người lao động chuyển về phòng tổ chức hành chính lưu trữ.

Tác giả đã khảo sát ở cấp độ 3. Sau khi đào tạo, công nhân viên đã thực hiện các nhiệm vụ được giao tốt hơn, kiến thức được nâng cao, kỹ năng được hoàn thiện, đây chính là cơ sở để công ty phát triển các hoạt động của mình nhanh và bền vững. Chất lượng của các khoá học ngày càng được nâng cao từ khâu xác định nhu cầu phải sát với thực tế, mục tiêu rõ ràng và phù hợp với tình hình của công ty. đối với người lao động thì cơ bản là thoả mãn với chương trình đào tạo của công ty với sự thoả mãn khoảng 60%.

Công ty cũng đã vận dụng cấp độ 4 của mô hình để đánh giá hằng năm. Ở cấp độ này công ty đã đánh giá doanh thu hàng năm để từ đó có bước điều chỉnh kinh phí đào tạo. Mỗi năm nguồn kinh phí dành cho đào tạo ngày càng lớn và được huy động từ tất cả các nguồn. Mặt khác, việc sử dụng quỹ đào tạo cũng được thực hiện theo nguyên tắc tiết kiệm và phân bổ phù hợp đã đem lại kết quả rất khả quan.

2.4.2. Hạn chế cơ bản

Ngoài những kết quả đạt trong công tác đào tạo và đánh giá đào tạo công ty còn một số hạn chế như:

Công ty đã xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo. Tuy nhiên công ty vẫn chưa có những chỉ tiêu cụ thể. Kết quả đánh giá đào tạo của công ty vẫn còn chung chung không đa dạng. Không đánh giá được hết hiệu quả đào tạo. Quy trình đánh giá đào tạo của công ty còn chưa được hoàn thiện. Công ty chỉ chú ý vào đánh giá kết quả học tập của người lao động mà chưa quan tâm tới liệu khóa học đã thực sự hiệu quả.

Đánh giá đào tạo của công ty vẫn chưa quan tâm tới đánh giá của người được đào tạo. Cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho đào tạo tại công ty chưa thật sự đầy đủ mang tính chuyên sâu, số lượng máy móc phục vụ cho đào tạo còn rất hạn chế, cơ sở vật chất vẫn còn trang bị ở mức trung bình.

Công ty cần tăng các tiêu chí để đánh giá được tốt hơn. Các bài kiểm tra thường mang tính chất cảm tính của người chấm điểm. Các mức đánh giá còn chưa cụ thể. Ngoài bài kiểm tra sau đào tạo công ty vẫn chưa có đánh giá trước và trong quá trình đào tạo. Trước đào tạo cũng chưa có phỏng vấn kiểm tra nhu cầu đào tạo cũng như trình độ người được đào tạo. Người đào tạo cũng chưa quan tâm đánh giá trong quá trình đào tạo người được đào tạo có cố gắng học hỏi hay khả năng tiếp thu của người lao động có tốt không.

Qua khảo sát của tác giả cho thấy nội dung đào tạo của công ty phần lớn đều rất hữu ích và được áp dụng được ngay sau đào tạo. Tuy nhiên vẫn còn những ý kiến cho rằng một số khóa học không cần thiết và nội dung của khóa học áp dụng được rất ít vào thực tế không giúp ích được nhiều cho người lao động.

Công ty chỉ đánh giá doanh thu hàng năm mà không phân tích được công tác đào tạo có ảnh hưởng tới công ty như thế nào. Sản phẩm của công ty có được nâng cao hơn tỷ lệ sản phẩm hỏng có giảm hơn, năng suất lao động có tăng không, khách hàng có hài lòng với sản phẩm không, tỷ lệ lao động nghỉ việc có giảm...

- Việc lựa chọn đối tượng đào tạo của công ty còn mang tính chung chung, thiếu sự phân loại về đặc tính, tính chất của NLĐ. Công ty còn bỏ sót nhiều đối tượng, chưa quan tâm tạo điều kiện để họ tham gia vào các khóa huấn luyện của công ty. Điều này ảnh hưởng ít nhiều tới tinh thần làm việc của họ, vì bản thân người lao động có sự so sánh với đồng nghiệp.

- Phương pháp đào tạo của công ty những năm gần đây không phong phú mà chủ yếu là đào tạo trong công việc dễ gây ra tình trạng không cập nhật được kiến thức mới, kỹ năng mới mà còn có thể bắt chước một số cách thức làm việc không hiệu quả của người hướng dẫn.

Đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick còn khá mới đối với ban lãnh đạo của công ty cổ phần may Sơn Hà. Công ty vẫn còn chưa hiểu được tầm quan trọng của đánh giá hiệu quả đào tạo. Cán bộ phụ trách đào tạo còn khá mơ hồ về mô hình Kirkpatrick và chưa biết cách vận dụng mô hình vào đánh giá hiệu quả đào tạo.

Người lao động vẫn chưa hiểu được tầm quan trọng của đánh giá hiệu quả đào tạo cũng như đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick. Nhiều người lao động cho rằng đánh giá hiệu quả đào tạo là không cần thiết. Trước đây người lao động không cần phải đánh giá hiệu quả đào tạo mà việc đánh giá hiệu quả đào tạo chủ yếu là do giáo viên hướng dẫn và tổ trưởng, trưởng bộ phận... đánh giá. Vì vậy người lao động cảm giác khá bất tiện khi được hỏi và làm phiếu khảo sát về đánh giá hiệu quả đào tạo.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC THEO MÔ HÌNH KIRKPATRICK TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ

3.1. Phương hướng phát triển của công ty

3.1.1. *Sứ mệnh*

Công ty may Sơn Hà cam kết đem lại những sản phẩm thiết thực và chất lượng dẫn đầu, sản phẩm không ngừng sáng tạo, đổi mới phù hợp với các giai đoạn lịch sử, xu hướng phát triển của ngành thời trang nhằm chinh phục đỉnh cao của ngành thời trang và đáp ứng sự kỳ vọng của khách hàng trong và ngoài nước, đạt được sự tin yêu của khách hàng.

3.1.2. *Tầm nhìn*

Sơn Hà mong muốn trở thành một công ty mặc lớn nhất, với dây truyền sản xuất và trang thiết bị hiện đại nhất, đứng đầu Việt Nam về ngành công nghiệp may mặc, quyết tâm trở thành thương hiệu thời trang đẳng cấp thế giới

Đưa sản phẩm của Sơn Hà đến mọi miền đất nước và xuất khẩu trên toàn thế giới

Sơn Hà đang từng bước thực hiện mục tiêu trở thành một trong những công ty may mặc có uy tín và thương hiệu nhất trong nước và quốc tế

“Thời trang phải phản ánh bạn là ai, bạn cảm thấy thế nào, và bạn sẽ đi đến đâu”.

“Để không ai có thể thay thế, bạn phải luôn luôn khác biệt”.

3.1.3. *Định hướng phát triển của công ty*

Trước sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp trong và ngoài nước, trước xu thế thương mại hoá khu vực và toàn cầu, để tồn tại và phát triển công ty xây dựng chương trình phát triển từ nay đến năm 2022:

Đào tạo nhân lực phải đi đôi với phát triển. Chúng ta biết rằng đào tạo nguồn nhân lực trong công ty là vấn đề quan trọng nhưng không thể tách rời việc đào tạo nguồn nhân lực với phát triển nguồn nhân lực vì nó là yếu tố phát triển bền vững của công ty

Xây dựng chế độ thu hút giữ chân cán bộ quản lý giỏi, người lao động có tay nghề cao. Bên cạnh đó cũng có những biện pháp xử phạt đối với những đối tượng có hành vi vi phạm gây ảnh hưởng xấu tới hoạt động hình ảnh của công ty.

Đa dạng hóa sản phẩm, nhằm thích ứng nhanh với nhu cầu thị hiếu của thị trường. Doanh nghiệp cũng chú trọng đến chất lượng sản phẩm Không ngừng đổi mới kỹ thuật, công nghệ để nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh. Đáp ứng những đơn hàng của các công ty trong và ngoài nước.

Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động, giảm việc làm thêm giờ quá nhiều.

Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn ISO 2000 và hệ thống quản lý môi trường theo tiêu chuẩn ISO 14000. Đây là hệ thống tiêu chuẩn quốc tế các doanh nghiệp phải đáp ứng khi tham gia tổ chức thương mại quốc tế.

Giảm dần tỷ trọng hàng gia công, luôn luôn cải tiến chất lượng. Tăng uy tín trên thị trường quốc tế.

Để đạt được những kết quả theo định hướng nêu trên, sinh viên nghiên cứu xin đề xuất một số giải pháp sau nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của công ty cổ phần may Sơn Hà.

3.2. Giải pháp nâng cao thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo tại công ty cổ phần may Sơn Hà

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện đánh giá hiệu quả đào tạo của công ty

Quan điểm lãnh đạo: Qua phỏng vấn lãnh đạo của công ty cổ phần may Sơn Hà. Lãnh đạo công ty rất quan tâm, đầu tư tới đào tạo phát triển nguồn

nhân lực. Công ty đặc biệt quan tâm chất lượng các khoá học ngày càng được nâng cao từ khâu xác định nhu cầu phải sát với thực tế, mục tiêu rõ ràng và phù hợp với tình hình của công ty. Bên cạnh đó, công tác tổ chức và thực hiện khá tốt bởi có sự tham gia góp ý của lãnh đạo các bộ phận và được kiểm duyệt nghiêm ngặt bởi bộ phận phụ trách đào tạo của . Các tài liệu, chương trình học tập được soạn thảo phù hợp với tình hình sản xuất của công ty và với trình độ của NLD đảm bảo kiến thức lý thuyết cơ bản và kỹ năng thực hành sát với thực tế. Nhưng lãnh đạo công ty vẫn chưa quan tâm nhiều tới hiệu quả đào tạo và cũng chưa nghe nói tới mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo Kirkpatrick. Lãnh đạo cần hiểu rõ tầm quan trọng của đánh giá hiệu quả đào tạo. Tìm hiểu về mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo Kirkpatrick. Từ đó đưa ra những định hướng chính xác cho công ty về đánh giá hiệu quả đào tạo.

Chiến lược phát triển của tổ chức: chiến lược định hướng của công ty muốn công ty trở thành một trong doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực may mặc xuất khẩu. Công ty cần phải xây dựng một thương hiệu bền vững. Chất lượng sản phẩm phải ngày càng nâng cao. Công ty phải đánh giá hiệu quả thật tốt thì mới có thể đưa ra chính sách định hướng đào tạo cho tương lai.

Năng lực tài chính: Nguồn kinh phí dành cho đào tạo ngày càng lớn và được huy động từ tất cả các nguồn. Xây dựng cơ chế quản lý và sử dụng nguồn kinh phí dành cho đào tạo một cách hợp lý và có hiệu quả, tính toán chính xác chi phí phân bổ cho từng khâu đào tạo và dự tính chi phí phát sinh. Điều quan trọng là phải thực hiện tiết kiệm và hạn chế tối đa các chi phí không cần thiết tránh gây lãng phí nguồn kinh phí vốn đã hạn hẹp của công ty. Công ty cần dành một khoảng kinh phí để tiến hành khảo sát đánh giá hiệu quả đào tạo.

Năng lực phòng tổ chức hành chính: Để đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực. Công ty cần nâng cao năng lực của phòng tổ chức hành chính. Cần phải thành lập một ban chuyên trách việc đào tạo trực thuộc văn phòng công ty để việc phân công nhiệm vụ được rõ ràng và họ sẽ tập trung vào công việc tổ chức thực hiện các đào tạo trong công ty. Hoàn thiện bộ máy quản lý đào tạo bằng việc tuyển chọn, đề bạt cán bộ phải căn cứ vào điều kiện và tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ yêu cầu phải là những người có trình độ đại học về quản lý nhân sự hoặc được đào tạo về đào tạo NNL tại các trường chính quy. Về năng lực bản thân thì họ phải am hiểu tình hình SXKD của công ty cũng như phải có khả năng lập kế hoạch, tổ chức và thực hiện công việc một cách hợp lý và sáng tạo. Cán bộ hiểu biết về đào tạo cũng như đánh giá hiệu quả đào tạo. Đồng thời cũng cần có phẩm chất đạo đức tốt, liêm chính, không vụ lợi, làm việc dựa trên tinh thần tự nguyện vì sự phát triển của công ty. Công ty cần tìm ra người có đủ những yếu tố trên và giao cho họ thực hiện đào tạo NNL để đảm bảo tốt công tác nghiên cứu về nhu cầu, đối tượng và có khả năng tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả công tác này. Bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ làm nghiệp vụ đào tạo từ cấp cơ sở trở lên, mở các lớp bồi dưỡng ngắn hạn về quản lý và phân tích các dự án đào tạo, tạo điều kiện cho họ tham gia các công trình nghiên cứu dự báo chiến lược và quản lý khoa học tại các trường đại học, trung tâm khoa học tự nhiên và công nghệ quốc gia hoặc viện nghiên cứu.

Quy chế khen thưởng: Người lao động sau khi được đào tạo phải được công ty bố trí công việc phù hợp với trình độ, khả năng của họ. Cần phải có những chính sách khuyến khích động viên để những người lao động sau đào tạo tích cực hơn trong việc áp dụng kiến thức đào tạo vào thực tế. Công ty có

thể sử dụng một số chế độ khuyến khích về tiền lương, phụ cấp ưu đãi, các loại tiền thưởng... công ty có thể áp dụng một số biện pháp như:

Tăng cường công tác thưởng phạt đối với người lao động: Thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho công ty, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương... Nhưng ngược lại để nâng cao được hiệu quả đào tạo, những ai không hoàn thành chương trình đào tạo thì sẽ bị giảm tiền thưởng trong tháng hoặc cuối năm, có thể hủy bỏ tư cách được đào tạo đối với những người không muốn được đào tạo.

Bên cạnh đó cần tạo bầu không khí làm việc giúp đỡ nhau. Nếu thiếu sự ủng hộ của đồng nghiệp và cán bộ cấp trên, trực tiếp, người được đào tạo sẽ rất khó chuyển hướng ý tưởng đào tạo vào công việc thực tế. Cán bộ quản lý phải quan tâm đến việc đào tạo của cấp dưới, chỉ đạo và động viên cấp dưới trong công việc hàng ngày, tạo cơ hội vào điều kiện cho nhân viên ứng dụng thành quả đào tạo vào công việc thực tế

3.2.2. Các giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo của người lao động

Người lao động là một trong yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới đánh giá mô hình Kirkpatrick vì mô hình dựa trên đánh giá của người lao động ở các cấp độ khác nhau. Đánh giá của người lao động thường mang tính cảm tính không chính xác. Người lao động học tập, rèn luyện nâng cao sức khỏe, trí tuệ để đáp ứng nhu cầu của công việc cũng như tiếp thu được nhiều kiến thức được đào tạo. Từ đánh giá hiệu quả đào tạo tác giả đưa ra một số giải pháp giúp người lao động nâng cao hiệu quả đào tạo.

Người lao động cần tham gia tích cực, chủ động vào quá trình đào tạo, cần đề cao tinh thần tự học ở nhà và ngay chính nơi làm việc của NLĐ.

Người lao động cần hiểu rõ hơn tác dụng của việc đánh giá đào tạo từ đó người lao động cần nghiêm túc hơn trong việc đánh giá hiệu quả đào tạo.

Người lao động cần định hướng rõ ràng gắn bó với công ty hay là làm thời vụ. Để có được hướng phấn đấu nắm bắt cơ hội thăng tiến trong công ty.

Người lao động luôn phải tự giác học hỏi chú ý lắng nghe người hướng dẫn truyền đạt kiến thức. Vận dụng các kiến thức vào thực hành qua nhiều cách khác nhau. Sử dụng máy móc phù hợp với công đoạn, chất liệu vải, kết hợp hài hòa giữa máy móc và nguyên vật liệu từ đó đưa ra các sáng kiến làm tăng năng suất lao động.

Tìm hiểu kỹ càng vấn đề được đào tạo bằng các nguồn ngoài đào tạo như sách, báo, internet...

Nghiên cứu các thao tác vận dụng thực hành một cách nhuần nhuyễn, gọn gàng.

Người lao động phải tuân thủ mọi nội quy, quy định của công ty.

Người lao động cần nhận biết rõ điểm mạnh, điểm yếu của bản thân rồi sau đó lập kế hoạch bổ xung những điểm còn yếu. Người lao động có thể tham gia những khóa học ngăn ngừa về đào tạo kỹ năng.

Người lao động luôn phải có thái độ tích cực và cầu tiến, tìm những điểm còn chưa được của bản thân để thay đổi hoàn thiện bản thân hơn.

Luôn chan hòa, hòa đồng với tập thể tham gia các chương trình mà công ty và công đoàn tổ chức. Quan hệ tốt với đồng nghiệp và cấp trên.

Biết cách thể hiện cách lắng nghe và nắm bắt tốt những thông tin thể hiện sự tôn trọng đối với người giao tiếp. Tập cách đánh giá, đóng góp ý kiến sao cho không bị mất lòng để cùng nhau tiến bộ.

Luôn ý thức học tập nhất là những môn học thực tiễn như tiếng anh, tin học... tạo điều kiện tốt nhất hoàn thiện bản thân.

Luôn tận dụng mọi cơ hội thực hành giao tiếp, sử dụng ngôn ngữ cơ thể. Trong tình huống giao tiếp nào thì sử dụng ngôn ngữ gì cho phù hợp với hoàn cảnh.

3.3. Giải pháp hoàn thiện đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick tại công ty cổ phần may Sơn Hà

3.3.1. Xác định đối tượng đánh giá hiệu quả đào tạo

Cấp độ 1: ở cấp độ này công ty cần xác định đối tượng được đánh giá hiệu quả là người lao động vừa kết thúc khóa đào tạo. Vì sau khi kết thúc khóa đào tạo thì người sẽ được đánh giá khóa học xem điều gì khiến người lao động hài lòng, điều gì khiến người lao động chưa được hài lòng.

Cấp độ 2: ở cấp độ này công ty cần xác định đối tượng đánh giá là giáo viên trực tiếp hướng dẫn đào tạo người lao động xem người lao động có thực sự tập trung tiếp thu được kiến thức người hướng dẫn muốn truyền tải.

Cấp độ 3: ở cấp độ này công ty cần khảo sát người lao động đã được đào tạo sau khoảng 2- 3 tháng và người quản lý trực tiếp. Sau một khoảng thời gian nhất định sau đào tạo thì người lao động có thể đánh giá được những gì được học có áp dụng được vào thực tế. Người quản lý trực tiếp quan sát đánh giá được sự thay đổi của người lao động.

Cấp độ 4: ở cấp độ này trực tiếp lãnh đạo phải đánh giá thông qua các số liệu được đưa từ các nguồn khác nhau.

3.3.2. Xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá

Cấp độ 1: Công ty cần xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá. Ở cấp độ 1 công ty cần xây dựng chỉ tiêu đánh giá tập trung vào sự hài lòng của người được đào tạo. Người được đào tạo có hài lòng với khóa đào tạo thì khóa đào tạo mới có hiệu quả cao. Chỉ tiêu đánh giá ở cấp độ 1 chủ yếu ở 4 yếu tố: cơ sở vật chất, giáo viên hướng dẫn, phương pháp đào tạo.

Cơ sở vật chất công ty có thể xây dựng chỉ tiêu như:

Rộng rãi thoáng mái

Đầy đủ ánh sáng

Hệ thống làm mát

Bàn ghế đầy đủ

Máy móc trang thiết bị đầy đủ

Nhà vệ sinh sạch sẽ

Khu để xe

Máy móc chạy ổn định

Đồ ăn và nước uống phục vụ

Giáo viên hướng dẫn có thể xây dựng chỉ tiêu như:

Đội ngũ giảng viên đầy đủ

Giảng viên có kiến thức tốt

Phương pháp giảng dạy hiệu quả

Giáo viên hướng dẫn tận tình

Giáo viên lắng nghe ý kiến học viên

Giáo viên lên lớp đúng giờ

Điểm kiểm tra công bằng và hợp lý

Tài liệu cung cấp đầy đủ

Khả năng truyền đạt kiến thức

Phương pháp đào tạo công ty có thể xây dựng chỉ tiêu như:

Nội dung môn học phù hợp

Phân bổ chương trình đảm bảo tỷ lệ phù hợp giữa lý thuyết và thực

hành

Thời lượng môn học phù hợp

Các môn học có phù hợp

Các môn học thú vị

Đề kiểm tra, thi sát với chương trình học

Cấp độ 2: Công ty xây dựng chỉ tiêu đánh giá đo lường những gì học viên đã học được sau khi được đào tạo. Ở cấp độ này công ty có thể xây dựng một số chỉ tiêu như:

Mức độ tiếp thu của người lao động.

Mức độ tập trung của người lao động.

Mức độ thay đổi kiến thức của người lao động

Mức độ thay đổi kỹ năng của người lao động

Thái độ học tập của người lao động

Cấp độ 3: Ở cấp độ này công ty có thể xây dựng một số chỉ tiêu đánh giá như:

Người lao động có áp dụng kiến thức và kỹ năng vào công việc

Người lao động có thành thạo hơn sau đào tạo.

Ý thức thái độ của người lao động sau đào tạo.

Khả năng phát triển của người lao động sau đào tạo.

Cấp độ 4: ở cấp độ này công ty có thể xây dựng chỉ tiêu đánh giá như:

Hiệu quả làm việc.

Doanh số bán hàng.

Tỷ lệ giữ chân nhân viên.

Phản nản của nhân viên .

Tiết kiệm nguồn lực.

Sự hài lòng của khách hàng.

Xếp hạng chất lượng.

3.3.3. Lựa chọn phương pháp đánh giá

Công ty có thể sử dụng 1 hoặc nhiều phương pháp đánh giá khác nhau để có những số liệu sát thực nhất. Tùy từng cấp độ đánh giá hiệu quả thì công ty sẽ có những phương pháp thu thập số liệu khác nhau:

Cấp độ 1 công ty nên sử dụng phương pháp phỏng vấn và bảng hỏi.

Cấp độ 2 công ty nên sử dụng phương pháp quan sát hành vi và kiểm tra

Cấp độ 3: công ty có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn, phiếu điều tra, quan sát hành vi, kiểm tra, phương pháp theo tiêu chuẩn công việc.

Cấp độ 4: Công ty nên sử dụng phương pháp đánh giá.

3.3.4. Thực hiện việc đánh giá

Để thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick công ty cần thực hiện theo từng bước như xác định đối tượng đánh giá, xây dựng chỉ tiêu đánh giá cho từng khóa đào tạo tùy từng mục đích đào tạo công ty sẽ có những chỉ tiêu đánh giá khác nhau, lựa chọn phương pháp đánh giá cuối cùng là thực hiện đánh giá theo từng cấp độ.

Cấp độ 1

Để đo lường ở cấp độ này. Sau khóa đào tạo công ty cần phát phiếu điều tra khảo sát sự hài lòng của học viên thông qua bảng hỏi. hoặc có thể phỏng vấn trực tiếp hỏi trải nghiệm của người lao động về chương trình đào tạo như thế nào. Sau khi đã có những thông tin số liệu của người lao động công ty cần xem xét điều chỉnh chương trình đào tạo dựa trên thông tin phản hồi và đề xuất của người lao động đã tham gia đào tạo.

Cấp độ 2

Để thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo ở cấp độ này công ty cần xác định muốn đánh những gì. Bao gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ. Trước khi đào tạo giáo viên hướng dẫn cần kiểm tra kiến thức, kỹ năng và thái độ người lao động thông qua bảng hỏi, phỏng vấn, thực hành. Trong quá trình đào tạo và kết thúc đào tạo giáo viên hướng dẫn cần kiểm tra người lao động từ số liệu đó so sánh với số liệu của người lao động trước đào tạo. Từ đó đánh giá được người lao động đã thay đổi được gì về kiến thức, kỹ năng, thái độ sau khi được đào tạo.

Cấp độ 3

Ở cấp độ 3 cần nhiều thời gian và công sức. Sau khoảng 2 đến 3 tháng công ty nên đánh giá lại xem người lao động có thay đổi gì về hành vi. Người quản lý trực tiếp có thể quan sát nhận xét xem người lao động có thay đổi gì

về kiến thức, kỹ năng, thái độ sau một khoảng thời gian đào tạo. Công ty cũng có thể khảo sát trực tiếp người lao động thông qua bảng hỏi và phỏng vấn trực tiếp sau khi được đào tạo người lao động có áp dụng được vào thực tế không. Lý do tại sao không áp dụng được. Công ty cũng có thể thông qua một số thông tin có sẵn để đánh giá hiệu quả đào tạo như chất lượng sản phẩm, số lượng sản phẩm, tiền lương, tiền công nhận được... trước và sau đào tạo thay đổi ra sao.

Cấp độ 4

Cấp độ này tốn khá nhiều thời gian và tiền bạc. Công ty cần nghiên cứu kỹ càng khi áp dụng cấp độ này vào thực tế. Công ty cũng có thể áp dụng một số chỉ tiêu có sẵn vào đánh giá hiệu quả đào tạo ví dụ như doanh thu hàng năm của công ty, tỷ lệ nghỉ việc của người lao động, chất lượng sản phẩm của công ty, tỷ lệ sản phẩm lỗi hỏng...

KẾT LUẬN

Đánh giá hiệu quả đào tạo là khâu cuối cùng của đào tạo. Nó đánh giá được liệu chương trình đào tạo mà doanh nghiệp đang thực hiện có hiệu quả? Khoản tiền bỏ ra đào tạo liệu có hợp lý? Chương trình đào tạo có cần thay đổi phù hợp hơn không? Đây là một khâu rất quan trọng tuy nhiên lại thường được ít doanh nghiệp quan tâm và công ty cổ phần may Sơn Hà cũng nằm trong số ít quan tâm đó.

Hiều được tầm quan trọng trong việc đánh giá hiệu quả đào tạo. Em đã vận dụng mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo Kirkpatrick vào đánh giá hiệu quả đào tạo của công ty cổ phần may Sơn Hà với mong muốn giúp công ty phát triển. Có thể khái quát một số kết quả đạt được như sau:

Đề tài đã trình bày hệ thống hóa các khái niệm liên quan đến đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp và một số mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo trong đó nhấn mạnh tại sao lựa chọn mô hình Kirkpatrick để đánh giá hiệu quả đào tạo của công ty may Sơn Hà.

Trên cơ sở phân tích một số đặc điểm của công ty cổ phần may Sơn Hà và đánh giá hiệu quả đào tạo bằng việc vận dụng mô hình kirkpatrick thông qua 4 cấp độ. Từ đó chỉ ra được những ưu, nhược điểm, hạn chế có tác động tới hiệu quả đào tạo của công ty Sơn Hà, làm cơ sở đề xuất các giải pháp và kiến nghị.

Đề xuất định hướng và các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo của công ty cổ phần may Sơn Hà trong thời gian tới hy vọng giúp công ty tăng năng lực cạnh tranh.

Tuy vậy, do hạn chế về thời gian và khả năng nghiên cứu có hạn nên luận văn không tránh khỏi những khiếm khuyết, kính mong được sự đóng góp ý kiến quý báu của các thầy, cô để luận văn có ý nghĩa thiết thực hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Đặng Đình Đào, Kinh tế các ngành thương mại - dịch vụ, Nhà xuất bản Thống kê 1998
2. Đỗ Hoàng Toàn, “Những vấn đề cơ bản của quản trị doanh nghiệp”- Nhà Xuất Bản Thống kê, 1994
3. Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (2008), Giáo Trình Quản Trị Nhân Lực, NXB Thống Kê
4. Huỳnh Quốc Thắng, “Đánh giá chất lượng và hiệu quả đào tạo đại học Khoa học xã hội và nhân văn, đại học quốc gia- TPHCM”
5. Lê Thanh Hà (2009), giáo trình quản trị nhân lực, nhà xuất bản Lao Động Xã Hội, Hà Nội
6. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2008), Giáo trình Quản trị doanh nghiệp, Nhà xuất bản đại học Kinh Tế Quốc Dân
7. Nguyễn Tiệp (2005), Giáo trình Nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Lao Động- Xã Hội
8. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), giáo trình Quản Trị Nhân Lực
9. Từ điển Tiếng Việt (1997)
10. Trần Kim Dung (2018), Quản trị nguồn nhân lực
11. Trần Quang Huy và TS. Phạm Thị Bích Ngọc, “ ứng dụng mô hình Kirkpatrick trong đánh giá hiệu quả chương trình giảng viên nội bộ tại tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT)”, tạp chí kinh tế & Phát triển số 188 (II)
12. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh, (2012) Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực trường đại học Kinh Tế Quốc Dân

Tiếng Anh

1. Bird and Racham (1993), Mô hình CIRO của Warr
2. Mô hình 5 cấp độ của Kaufman
3. Mô hình Kirkpatrick (1939), Tạp chí Đào tạo và Phát triển Hoa Kỳ
4. Noe. R,A, Employee training and development”
5. Stufflebean, Mô hình đánh giá CIPP

PHỤ LỤC

Phụ Lục 1: Bảng hỏi nghiên cứu của đề tài

Sự hài lòng của người lao động về chất lượng đào tạo của công ty cổ phần may Sơn Hà

I. Thông tin người trả lời

1. Họ và tên:.....Giới tính:

Nam/nữ

2. Độ tuổi:

+ Dưới 30 tuổi

+ 31- 50 tuổi

+ 50 tuổi trở lên

3. Trình độ

+ Đại học trở lên

+ Trung cấp và cao đẳng

+ Lao động phổ thông

II. Nội dung nghiên cứu

Ông / bà vui lòng cho biết ý kiến của mình về công tác đào tạo của đơn vị của mình bằng cách lựa chọn đáp án phù hợp hoặc đánh dấu x vào ô thích hợp từ 1 đến 5

1. Cơ sở vật chất

Tiêu chí	Đánh giá				
	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Kém	Rất kém
Rộng rãi thoáng mái					
Đầy đủ ánh sáng					
Hệ thống làm mát					
Bàn ghế đầy đủ					
Máy móc trang thiết					

bị đầy đủ					
Nhà vệ sinh sạch sẽ					
Khu để xe					
Máy móc chạy ổn định					
Đồ ăn và nước uống phục vụ					

2. Đội ngũ giáo viên

Tiêu chí	Đánh giá				
	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Kém	Rất kém
Đội ngũ giảng viên đầy đủ					
Giảng viên có kiến thức tốt					
Phương pháp giảng dạy hiệu quả					
Giáo viên hướng dẫn tận tình					
Giáo viên lắng nghe ý kiến học viên					
Giáo viên lên lớp đúng giờ					
Điểm kiểm tra công bằng và hợp lý					
Tài liệu cung cấp đầy đủ					
Khả năng truyền đạt kiến thức					

3. Chương trình học

Tiêu chí	Đánh giá				
	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Kém	Rất kém
Nội dung môn học phù hợp					
Phân bố chương trình đảm bảo tỷ lệ phù hợp giữa lý thuyết và thực hành					
Thời lượng môn học phù hợp					
Các môn học có phù hợp					
Các môn học thú vị					
Đề kiểm tra, thi sát với chương trình học					

4. Chương trình đào tạo áp dụng vào thực tế

Tiêu chí	Đánh giá				
	Hoàn toàn áp dụng	Áp dụng phần lớn	Phù hợp	Không phù hợp	Hoàn toàn không phù hợp
Chương trình có áp dụng vào thực tế					

5. Đánh giá chung

Bạn có hài lòng với chất lượng đào tạo của công ty ?

Rất hài lòng

Hài lòng

Bình thường

Không hài lòng

Rất hài lòng

Xin trân trọng cảm ơn !

Phụ lục 2: Kết quả đánh giá đào tạo

Chỉ tiêu đánh giá	Rất tốt	Phiếu	Tốt	Phiếu	Bình thường	Phiếu	Kém	Phiếu	Rất kém	Phiếu
Rộng rãi thoáng mát	31,8182	35	31,8182	35	18,1818	20	13,6364	15	4,5454	5
Đầy đủ ánh sáng	38,1818	42	31,8182	35	17,2727	19	10,9091	12	1,8182	2
Hệ thống làm mát	13,6364	15	18,1818	20	28,1818	31	34,5455	38	5,4545	6
Bàn ghế đầy đủ	45,4545	50	28,1818	31	17,2727	19	7,27273	8	1,81827	2
Máy móc trang thiết bị đầy đủ	17,2727	19	20	22	22,7273	25	37,2727	41	2,7273	3
Nhà vệ sinh sạch sẽ	8,18182	9	14,5455	16	32,7273	36	41,8182	46	2,72718	3
Khu để xe	4,54545	5	17,2727	19	31,8182	35	38,1818	42	8,18185	9
Máy móc chạy ổn định	10,9091	12	51,8182	57	31,8182	35	4,54545	5	0,90905	1
Đồ ăn và nước uống phục vụ	12,7273	14	26,3636	29	50,9091	56	8,18182	9	1,81818	2
Đội ngũ giảng viên đầy đủ	40,9091	45	28,1818	31	18,1818	20	10	11	2,7273	3
Giảng viên có kiến thức tốt	39,0909	43	32,7273	36	19,0909	21	8,18182	9	0,90908	1
Phương pháp giảng dạy hiệu quả	19,0909	21	20,9091	23	23,6364	26	32,7273	36	3,6363	4
Giáo viên hướng dẫn tận tình	31,8182	35	36,3636	40	24,5455	27	5,45455	6	1,81815	2

Giáo viên lắng nghe ý kiến học viên	14,5455	16	20,9091	23	22,7273	25	38,1818	42	3,6363	4
Giáo viên lên lớp đúng giờ	44,5455	49	29,0909	32	19,0909	21	7,2727	8	0	0
Điểm kiểm tra công bằng và hợp lý	31,8182	35	26,3636	29	28,1818	31	10,9091	12	2,7273	3
Tài liệu cung cấp đầy đủ	37,2727	41	31,8182	35	23,6364	26	6,36364	7	0,90906	1
Khả năng truyền đạt kiến thức	22,7273	25	23,6364	26	20,9091	23	27,2727	30	5,4545	6
Nội dung môn học phù hợp	37,2727	41	28,1818	31	26,3636	29	6,36364	7	1,81826	2
Phân bổ chương trình đảm bảo tỉ lệ phù hợp giữa lý thuyết và thực hành	22,7273	25	26,3636	29	30	33	18,1818	20	2,7273	3
Thời lượng môn học phù hợp	29,0909	32	26,3636	29	29,0909	32	14,5455	16	0,90910	1
Các môn học phù hợp	14,5455	16	23,6364	26	30	33	29,0909	32	2,7272	3
Các môn học thú vị	16,3636	18	22,7273	25	32,7273	36	25,4545	28	2,7273	3
Đề kiểm tra, thi sát với chương trình học	37,2727	41	26,3636	29	29,0909	32	7,27273	8	0	0
Nội dung đào tạo áp dụng được vào thực tế	15,45	17	60,91	67	18,18	20	4,55	4	0,91	1