

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

LÊ TRUNG HIẾU

HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC
CỦA TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

HÀ NỘI, 2022

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

LÊ TRUNG HIẾU

**HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC
CỦA TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 9340404

**Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS.TS. Lê Thanh Hà
2. PGS.TS. Cao Văn Sâm**

HÀ NỘI, 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng: Đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu và kết quả nghiên cứu trong luận án này là trung thực và chưa từng được dùng để bảo vệ một học vị nào.

Tôi xin cam đoan rằng: Mọi việc giúp đỡ cho việc thực hiện luận án đã được cảm ơn và các trích dẫn trong luận án đều được chỉ rõ nguồn gốc.

Hà Nội, ngày tháng năm 2022

Tác giả luận án

Lê Trung Hiếu

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian thực hiện đề tài “Hiệu quả đào tạo nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam” tôi đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ, chỉ bảo tận tình của các Thầy/Cô giáo Khoa Quản lý Nguồn nhân lực, Trường Đại học Lao động- Xã hội, , các cán bộ, đồng nghiệp và bạn bè cùng các anh/chị làm việc tại Tập đoàn EVN

Tôi xin bày tỏ tấm lòng biết ơn sâu sắc tới PGS.TS Lê Thanh Hà và PGS.TS. Cao Văn Sâm, người hướng dẫn khoa học đã tận tình giúp đỡ và định hướng cho tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thiện luận án.

Tôi xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới tất cả các Thầy/Cô giáo Khoa Quản lý Nguồn nhân lực, Trường Đại học Lao động- Xã hội đã tận tình giúp đỡ và tạo điều kiện cho tôi trong suốt thời gian học tập và thực hiện luận án.

Tôi xin trân trọng cảm ơn các nhà quản lý, cán bộ nhân viên Tập đoàn EVN đã phối hợp và tạo điều kiện cho tôi thăm quan và nghiên cứu vấn đề hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN hiện nay

Trân trọng cảm ơn bạn bè, đồng nghiệp và gia đình đã luôn sát cánh, tạo điều kiện tốt nhất để tôi học tập và hoàn thiện luận án.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 2022

Tác giả luận án

Lê Trung Hiếu

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU.....	10
1.1. Các công trình nghiên cứu hiệu quả và hiệu quả đào tạo nhân lực	10
1.1.1. Các công trình nghiên cứu về hiệu quả.....	10
1.1.2. Các công trình nghiên cứu về hiệu quả đào tạo nhân lực	12
1.2. Các công trình nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo nhân lực.....	20
1.3. Khoảng trống và cơ hội nghiên cứu của luận án.....	26
1.3.1. Đánh giá về những nghiên cứu có liên quan.....	26
1.3.2. Khoảng trống nghiên cứu.....	26
Tóm tắt chương 1	28
CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC	29
2.1. Một số khái niệm có liên quan	29
2.1.1. Đào tạo nhân lực	29
2.1.2. Hiệu quả và hiệu quả đào tạo nhân lực	34
2.2. Đo lường hiệu quả đào tạo nhân lực trong tổ chức	38
2.2.1. Nghiên cứu các mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực trong tổ chức... 38	
2.2.2. Lựa chọn và xây dựng các tiêu chí đo lường HQĐT trong tổ chức.....	54
2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT trong tổ chức	56
2.4. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu.....	61
2.4.1. Sơ đồ mô hình nghiên cứu chính thức về hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN.....	61
Tóm tắt chương 2	67
CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	68
3.1. Quy trình nghiên cứu.....	68
3.2. Phương pháp nghiên cứu.....	69
3.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính	69

3.2.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng	71
3.3. Thu thập và xử lý thông tin	86
3.3.1. Thu thập và xử lý thông tin định tính sơ bộ	86
3.3.2. Thu thập và xử lý thông tin trong nghiên cứu định lượng sơ bộ	90
3.3.3. Thu thập và xử lý thông tin định lượng chính thức	96
3.3.4. Thu thập và xử lý thông tin định tính bổ sung	98
Tóm tắt chương 3	99
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	100
4.1. Giới thiệu về tập đoàn Điện lực Việt Nam	100
4.1.1. Thông tin chung	100
4.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển.....	100
4.1.3. Sơ đồ tổ chức bộ máy.....	102
4.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh	103
4.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực	105
4.2. Phân tích thực trạng hoạt động đánh giá HĐQT nhân lực của EVN	107
4.2.1. Tổng quan về đào tạo nhân lực của EVN	107
4.2.2. Thực trạng hoạt động đánh giá HĐQT nhân lực của EVN.....	113
4.3. Kết quả phân tích định lượng về hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN.....	119
4.3.1. Thống kê mô tả.....	119
4.3.2. Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo	124
4.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN	132
4.4.1. Hiệu quả đào tạo nhân lực trung bình của EVN	132
4.4.2. Hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN đối với cá nhân	132
4.4.3. Hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN đến tổ chức	135
4.4.4. Hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN đến xã hội	142
4.4.5. Phân tích sự khác biệt của hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN với các đặc điểm của đối tượng nghiên cứu (kiểm định one – way Anova).....	147
CHƯƠNG 5. LUẬN BÀN VỀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	151
VÀ MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ	151
5.1. Luận bàn kết quả nghiên cứu	151

5.1.1. Luận bàn về các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực của EVN	151
5.1.2. Luận bàn các giả thuyết nghiên cứu.....	157
5.2. Khuyến nghị nâng cao HQĐT nhân lực của EVN.....	161
5.2.1. Căn cứ xác định phương hướng nâng cao HQĐT nhân lực của EVN....	161
5.2.2. Các giải pháp, khuyến nghị nâng cao HQĐT nhân lực của EVN giai đoạn 2020 - 2030.....	167
Tóm tắt chương 5	181
KẾT LUẬN	182
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	184
PHỤ LỤC	192

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ, cụm từ	Viết tắt
1	Cán bộ Công nhân viên	CBCNV
2	Đào tạo nhân lực	ĐTNL
3	Hiệu quả đào tạo	HQĐT
4	Khoa học công nghệ	KHCN
5	Người lao động	NLD
6	Doanh nghiệp	DN
7	Sản xuất kinh doanh	SXKD
8	Tổ chức Nhân sự	TCNS
9	Nguồn nhân lực	NNL
10	Kỹ sư tài năng	KSTN

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH ẢNH

Sơ đồ 1.1. Mô hình của Baldwin và Ford (1988).....	22
Sơ đồ 1.2. Mô hình của K. L. Jayawardana và H. A. D. Prasanna, 2007	22
Sơ đồ 1.3. Mô hình của Hyochang Lim và cộng sự, 2007.....	23
Sơ đồ 1.4. Mô hình của Abdullah Lin và Mohd Yazam Shariff, 2008.....	24
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ sáu giai đoạn của Brinkerhoff	48
Sơ đồ 2.2. Mô hình nghiên cứu của tác giả về HQĐT nhân lực của EVN	61
Sơ đồ 3.1. Quy trình nghiên cứu	68
Sơ đồ 3.2. Quy trình thực hiện nghiên cứu định lượng bằng bảng hỏi.....	71
Sơ đồ 4.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy của EVN	103
Biểu đồ 4.1. Đánh giá của người quản lý trực tiếp về KSTN	114
Biểu đồ 4.2. Đánh giá của KSTN về môi trường làm việc	115
Hình 4.1. Kết quả phân tích CFA của mô hình nghiên cứu.....	126
Biểu đồ 4.3. So sánh tốc độ tăng năng suất lao động theo các khối giai đoạn 2017 - 2020.....	137
Biểu đồ 4.4. So sánh năng suất lao động của EVN với các công ty khác	139
Biểu đồ 4.5. Tỷ trọng sản xuất điện các nguồn sản xuất của EVN	143
Biểu đồ 4.6. Tỷ lệ hộ nông thôn và xã có điện các năm	145
Sơ đồ 5.1. Quy trình đánh giá HQĐT nhân lực	175

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. So sánh mô hình OEM với mô hình Kirkpatrick.....	47
Bảng 2.2. Tổng hợp Mô hình đánh giá đào tạo.....	49
Bảng 2.3. Đánh giá về các mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo	51
Bảng 2.4. Giả thuyết nghiên cứu của luận án	66
Bảng 3.1. Thông tin về các đối tượng tham gia phỏng vấn	70
Bảng 3.2. Thang đo thái độ học viên	72
Bảng 3.3. Thang đo nội dung đào tạo	73
Bảng 3.4. Thang đo văn hóa học tập của tổ chức	74
Bảng 3.5. Thang đo sử dụng sau đào tạo	75
Bảng 3.6. Thang đo HQĐT đối với cá nhân	76
Bảng 3.7. Thang đo HQĐT đối với tổ chức.....	76
Bảng 3.8. Thang đo HQĐT nhân lực đối với xã hội.....	77
Bảng 3.9. Thống kê nguồn phiếu điều tra khảo sát.....	83
Bảng 3.10. Đặc điểm mẫu nghiên cứu	83
Bảng 3.11. Cơ cấu mẫu xét mẫu xét theo vị trí công việc và giới tính.....	85
Bảng 3.12. Biến quan sát bị loại bỏ sau phỏng vấn bổ sung thông tin	88
Bảng 3.13. Các biến quan sát bị thay đổi sau điều tra thử nghiệm	91
Bảng 3.14. Thang đo chính thức được sử dụng	92
Bảng 4.1 Một số chỉ tiêu tài chính của EVN giai đoạn 2010 – 2020	104
Bảng 4.2. Số lượng nguồn nhân lực EVN theo các khối	105
Bảng 4.3. Cơ cấu nguồn nhân lực EVN theo trình độ chuyên môn.....	106
Bảng 4.4. Các chương trình đào tạo chính của EVN	107
Bảng 4.5. Các phương pháp đào tạo của EVN	108
Bảng 4.6. Mức độ sử dụng phương pháp nhằm đánh giá HQĐT của EVN	116
Bảng 4.7. Đánh giá việc sử dụng kết quả đánh giá HQĐT của EVN vào các mục đích	118
Bảng 4.8. Đánh giá yếu tố thái độ học viên đối với HQĐT nhân lực của EVN.....	119
Bảng 4.9. Đánh giá yếu tố nội dung đào tạo đến HQĐT nhân lực của EVN ...	120
Bảng 4.10. Đánh giá yếu tố văn hóa học tập đến HQĐT của EVN.....	121

Bảng 4.11. Đánh giá yếu tố sử dụng sau đào tạo đến HQĐT của EVN	123
Bảng 4.12. Hệ số tương quan	127
Bảng 4.13. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình (Model Summary)	128
Bảng 4.14. Kết quả kiểm định phương sai (Anova)	128
Bảng 4.15. Hệ số hồi quy (Coefficients)	128
Bảng 4.16. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình (Model Summary)	129
Bảng 4.17. Kết quả kiểm định phương sai (Anova)	129
Bảng 4.18. Hệ số hồi quy (Coefficients)	129
Bảng 4.19. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình (Model Summary)	130
Bảng 4.20. Kết quả kiểm định phương sai (Anova)	130
Bảng 4.21. Hệ số hồi quy (Coefficients)	130
Bảng 4.22. Kết luận về các giả thuyết nghiên cứu	131
Bảng 4.23. Kết quả điều tra khảo sát về hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN .	132
Bảng 4.24. Hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN đối với cá nhân	133
Bảng 4.25. Các chỉ số tài chính Nguồn nhân lực cho ba năm gần nhất	134
Bảng 4.26. Chi phí lương và các khoản chi cho con người	135
Bảng 4.27. Hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN đến tổ chức	136
Bảng 4.28. Chỉ tiêu năng suất lao động của EVN	137
Bảng 4.29. Một số chỉ tiêu tài chính cơ bản của EVN qua các năm	140
Bảng 4.30. Kết quả khảo sát về HQĐT nhân lực đến xã hội	142
Bảng 4.31. Chi phí hoạt động công ích các năm của EVN	145
Bảng 4.32. Kết quả kiểm định Anova của HQĐT đối với cá nhân	147
Bảng 4.33. Kết quả kiểm định Anova của HQĐT đối với tổ chức	148
Bảng 4.34. Kết quả kiểm định Anova của HQĐT đối với xã hội	149

LỜI MỞ ĐẦU

1.1. Tính cấp thiết của đề tài

Với khả năng giúp tổ chức xây dựng đội ngũ lao động đa kỹ năng, chống chọi với sự thay đổi và yêu cầu ngày càng cao của thị trường, đào tạo nhân lực ngày càng trở nên quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức. Nhận định này đã được thế giới công nhận khi các quốc gia đều cố gắng đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực, và coi đây là quốc sách của quốc gia. Cùng với đó, các tổ chức cũng có xu hướng xây dựng hệ thống đào tạo nội bộ đáp ứng yêu cầu riêng của tổ chức mình. Tại Việt Nam, các Tập đoàn kinh tế Nhà nước để phát huy được thế mạnh về vốn, quy mô và khẳng định vị trí đặc biệt quan trọng trong các thành phần kinh tế, hàng năm đều đầu tư lớn cho nguồn nhân lực thông qua đào tạo nhân lực. Bởi đào tạo nhân lực là hoạt động giúp các Tập đoàn Kinh tế Nhà nước giữ vững lợi thế cạnh tranh, tạo ra sự khác biệt về vốn nhân lực so với các tổ chức thuộc các thành phần kinh tế khác. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) có thể coi là một minh chứng rõ nét cho điều này.

Được thành lập năm 2006, với vai trò nòng cốt về đảm bảo cung cấp năng lượng điện cho phát triển kinh tế, xã hội và nhu cầu sinh hoạt của nhân dân, EVN đã đạt tốc độ phát triển nhanh chưa từng có, trở thành Tập đoàn kinh tế mạnh của đất nước. Từ năm 2010 đến nay, hoạt động SXKD của Tập đoàn tiếp tục phát triển bền vững, bảo toàn và phát triển vốn. Tổng tài sản của Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam đến cuối năm 2018 là 706.504 tỷ đồng (gấp hơn 28 lần so với năm 1995). Năm 2020 mặc dù chịu ảnh hưởng nặng nề của dịch bệnh Covid 19, kết quả kinh doanh của EVN vẫn đạt mức 403283 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế 15315 tỷ đồng, nộp ngân sách 3753 tỷ đồng. Những con số trên, phần nào cho thấy sức mạnh tài chính, tốc độ tăng trưởng cũng như thành công trong hoạt động SXKD của EVN. Đối với hoạt động đào tạo nhân lực, nhận thức được vai trò quan trọng của đào tạo nhân lực, những năm qua EVN luôn đầu tư mạnh cho các chương trình đào tạo nhân lực. Hàng năm, EVN đã đào tạo và gửi đi đào tạo hàng nghìn cán bộ quản lý các chi nhánh từ cấp Trưởng phòng trở lên. Không chỉ có các cấp

quản lý, công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, nhân viên (CBNV) được đẩy mạnh ở các cấp, bằng nhiều hình thức. Năm 2019, EVN đã tổ chức cho 312568 người học tập trung và 318250 lượt người học E-learning. Ngoài ra, Tập đoàn có chính sách hỗ trợ về tài chính để khuyến khích, động viên CB,NV tự học nâng cao trình độ, tay nghề. Số liệu trên cho thấy, đào tạo nhân lực tại EVN hàng năm có khối lượng rất lớn và được xác định đóng vai trò quan trọng trong hoạt động SXKD của EVN. Tuy nhiên, liệu rằng số lượng đầu tư “khủng” được liệt kê ở trên có đi kèm với “hiệu quả” không, đây là câu hỏi cần có lời giải đáp. Từ đó có thể khẳng định, đo lường HQĐT là hoạt động rất cần thiết tại EVN hiện nay. Hoạt động này sẽ giúp EVN có những chiến lược hành động cụ thể từ đó phát huy hơn nữa vai trò của đào tạo nhân lực trong sự phát triển chung của EVN.

Đặc biệt hơn, Việt Nam đang trong quá trình đẩy mạnh hội nhập quốc tế mà hơn hết là hội nhập kinh tế quốc tế, đảm bảo HQĐT lại càng đóng vai trò quan trọng. Đối với EVN, hội nhập kinh tế quốc tế có thể giúp kết nối các công ty điện lực trên toàn thế giới. Cùng với quan điểm thị trường hóa ngành điện, chắc chắn EVN sẽ phải đối mặt với cạnh tranh khốc liệt của nền kinh tế thị trường cạnh tranh mở - điều mà EVN chưa từng trải qua, đây thực sự là cơ hội phát triển nhưng cũng là thách thức lớn mà EVN cần vượt qua. HQĐTNL lúc này trở thành chìa khóa giúp EVN vượt qua thách thức trên bởi chỉ có đảm bảo HQĐT EVN mới đảm bảo xây dựng được đội ngũ nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của thị trường.

Nhận thức được vấn đề trên, Ban Lãnh đạo EVN trong những năm qua luôn chú ý tới việc đảm bảo chất lượng đào tạo nhân lực. Cụ thể, nhằm đảm bảo HQĐT, bắt đầu từ năm 2018, EVN đã yêu cầu các đơn vị triển khai các nhiệm vụ nhằm hoàn thiện công tác quản lý, kiểm tra, giám sát hoạt động đào tạo. Mọi chương trình đào tạo của EVN đều phải đánh giá hiệu quả trước khi làm thủ tục thanh quyết toán. Tuy nhiên, thực tế tại EVN cho thấy, hiệu quả tổng hợp đào tạo nhân lực chưa được tính toán cụ thể. Ngoài ra, cách thức đánh giá hiệu quả các chương trình của EVN hiện nay mới tập trung nhiều vào đánh giá cách thức tổ chức cũng

như cảm nhận của học viên về chương trình đào tạo chứ chưa chú trọng đến đo lường những ảnh hưởng tích cực của nó đến các đối tượng có liên quan.

Về lý luận khoa học, đánh giá HQĐT luôn là vấn đề được các nhà nghiên cứu quan tâm và xây dựng rất nhiều mô hình đánh giá. Trong đó, mô hình đánh giá HQĐT của Kirkpatrick ra đời năm 1959 là mô hình được ưa chuộng và sử dụng rộng rãi. Theo Kirkpatrick để đánh giá HQĐT cần đánh giá theo bốn cấp độ: Thái độ, học tập, hành vi, kết quả. Đây có thể coi là mô hình khởi đầu, là mô hình gốc cho các mô hình khác kế thừa và phát triển. Cho đến nay, sau hơn 60 năm ra đời và phát triển, hàng loạt các mô hình khác đã được các nhà nghiên cứu xây dựng. Tuy nhiên, cùng với sự ra đời của các mô hình luôn là sự hoài nghi và khó khăn khi áp dụng trong thực tiễn. Ngay cả bản thân Kirkpatrick cũng cho rằng rất khó để đánh giá ở cấp độ 3 và 4. Thống kê cho thấy, mặc dù mô hình Kirkpatrick bị các nhà nghiên cứu cho rằng là "quá đơn giản", tuy nhiên, tính đến năm 2015, tại Mỹ có đến 90% doanh nghiệp chỉ sử dụng cấp độ 1 và 2 để đánh giá HQĐT [6, 40]. Cho đến nay, trải qua hơn 60 năm tồn tại của mô hình, việc đánh giá HQĐT ở cấp 3, 4 vẫn còn gặp nhiều luận điểm khác nhau khi sử dụng. Một ví dụ khác là mô hình ROI của Phillip, đây là mô hình cũng được nhắc đến nhiều khi đề cập đến vấn đề hiệu quả sinh lời khi đầu tư cho đào tạo nhân lực. Quan điểm này được rất nhiều nhà kinh tế ủng hộ với quan điểm mọi hoạt động trước khi thực hiện đều cần tính toán được mức độ tạo ra lợi nhuận cho tổ chức. Tuy nhiên, đo lường vấn đề này lại là việc hết sức khó khăn bởi rất khó bóc tách nguyên nhân của phần tăng thêm về lợi nhuận có phải đến từ đào tạo hay không. Ngoài mô hình Kirkpatrick, mô hình ROI, các mô hình nghiên cứu khác đều không đảm bảo tính hoàn thiện, hoặc, khi áp dụng trong những hoàn cảnh khác nhau thì nên vận dụng như thế nào đều chưa được nghiên cứu một cách tổng thể. Ngoài ra, việc đánh giá HQĐT ở cuối giai đoạn đào tạo hay đánh giá cả một quá trình cũng là vấn đề không có sự thống nhất. Thực tế này cho thấy khoảng cách lớn giữa lý thuyết và thực tế, điều này đòi hỏi các nhà nghiên cứu xây dựng bộ công cụ đánh giá với khả năng ứng dụng cao về HQĐT nhân lực trong tổ chức.

Đứng trước những vấn đề lý luận và thực tiễn tại EVN, đảm bảo HQĐT nhân lực cần được EVN đặc biệt chú ý. Tuy vậy, thế nào là có hiệu quả, cần phải thực hiện đào tạo như thế nào để đảm bảo hiệu quả lại là vấn đề phức tạp, là câu hỏi chưa có lời giải trong công tác đào tạo nhân lực tại EVN. Các công trình nghiên cứu về HQĐT nhân lực của EVN cũng chưa thực sự đầy đủ, phù hợp với điều kiện EVN. Thực tế này là tồn tại rất lớn không chỉ đối với công tác đào tạo nhân lực của EVN mà còn của phần lớn các tổ chức hiện nay. Với những nhận định về tình hình thực tế như trên, tôi mong muốn lựa chọn đề tài: “***Hiệu quả đào tạo nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam***” nhằm nghiên cứu một cách thấu đáo, toàn diện từ lý thuyết đến thực tiễn về HQĐT nhân lực của Tập đoàn EVN. Từ đó có được những khuyến nghị cụ thể và khách quan nhằm góp phần vào việc nâng cao hiệu quả đầu tư cho hoạt động đào tạo nhân lực hiện nay.

2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở tổng quan tình hình nghiên cứu cũng như khoảng trống và cơ hội nghiên cứu của đề tài, luận án xác định mục tiêu nghiên cứu cụ thể như sau:

- Xây dựng và hệ thống hóa cơ sở lý luận về HQĐT nhân lực
- Đề xuất mô hình nghiên cứu để đánh giá HQĐT nhân lực của EVN
- Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT
- Đánh giá mức độ HQĐT nhân lực của EVN
- Đề xuất giải pháp nâng cao HQĐT nhân lực của EVN

2.2. Câu hỏi nghiên cứu

Để đảm bảo đạt được các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, luận án cần trả lời được các câu hỏi nghiên cứu sau:

- HQĐT nhân lực là gì, HQĐT được đánh giá qua các tiêu chí nào?
- Đối với EVN, các tiêu chí đánh giá HQĐT nhân lực phù hợp nên được sử dụng là gì? HQĐT nhân lực của EVN hiện nay như thế nào?
- Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực tại EVN hiện nay?
- Làm thế nào để nâng cao HQĐT nhân lực của EVN hiện nay?

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu.

Đối tượng nghiên cứu: HQĐT nhân lực của các chương trình đào tạo do EVN tự tổ chức.

Tại EVN, đào tạo nhân lực có thể có nhiều phương thức như: tự tổ chức đào tạo, gửi đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo. Đối với đào tạo nhân lực bằng cách gửi đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo, hiệu quả và chất lượng đào tạo bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố ngoài khả năng quyết định của EVN. Chẳng hạn, đánh giá chất lượng đào tạo của một cơ sở đào tạo có thể sử dụng các tiêu chí như: cơ sở vật chất, giảng viên, mối quan hệ với các đối tác, hoạt động hỗ trợ người học, kết quả và phản hồi kết quả người học. Vì vậy, nhằm đảm bảo tính chủ động trong đo lường và đánh giá HQĐT, nội dung luận án chỉ nghiên cứu HQĐT của các chương trình đào tạo do EVN tự tổ chức.

3.2. Phạm vi nghiên cứu.

- Về không gian nghiên cứu: Luận án thực hiện hoạt động nghiên cứu tại Tập đoàn EVN và một số công ty trực thuộc EVN

- Về thời gian: đề tài giới hạn thời gian nghiên cứu và số liệu thu thập từ năm 2016 đến 2020. Số liệu sơ cấp được thực hiện vào tháng 6/2020.

- Về khách thể nghiên cứu:

Tại EVN, hoạt động đào tạo được phân chia thành đào tạo cho đội ngũ lãnh đạo cấp cao, đào tạo cho đội ngũ lãnh đạo trung gian và đào tạo cho đội ngũ nhân viên, NLD. Cách thức quản lý, tổ chức và HQĐT là đối với từng nhóm đối tượng này là khác nhau. Phạm vi luận án chỉ lựa chọn đội ngũ nhân viên, NLD là khách thể nghiên cứu trong luận án của mình. Việc lựa chọn phân tích HQĐT cho đội ngũ nhân viên cũng có ý nghĩa hơn trong thực tế. Bởi, đối với EVN, luận án cho rằng, sản phẩm dịch vụ mà EVN cung cấp có ý nghĩa vô cùng lớn đối với xã hội và khả năng phát triển kinh tế của đất nước. Đội ngũ nhân viên NLD trong tổ chức cũng là đội ngũ chiếm tỷ trọng cao nhất và có thể ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm dịch vụ. Vì vậy đào tạo cho đối tượng này có thể tác động trực

tiếp đến xã hội. Đối tượng nhân viên và NLD trở nên phù hợp nhất để nghiên cứu trong đề tài này.

4. Phương pháp nghiên cứu

Nội dung luận án được nghiên cứu bằng việc kết hợp sử dụng phương pháp định lượng và định tính. Thông qua quá trình phỏng vấn, luận án xác định được định hướng cũng như các nội dung cần nghiên cứu. Các ý kiến này có tác dụng định hướng hoặc kiểm chứng thêm kết quả nghiên cứu định lượng mà tác giả thu thập được. Quá trình điều tra khảo sát được thực hiện sau đó giúp luận án thu thập được các thông tin đánh giá của NLD về HĐQT cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến HĐQT. Ngoài ra, số liệu thứ cấp về ĐTNL tại EVN cũng là nguồn dữ liệu vô cùng quý giá, phục vụ tốt cho nghiên cứu sinh đạt được mục tiêu nghiên cứu mình đã đặt ra. Cụ thể, để thực hiện nghiên cứu, luận án đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

* Nhóm phương pháp thu thập thông tin

- Đối với thông tin sơ cấp:

Phương pháp phỏng vấn: Phương pháp phỏng vấn được sử dụng với chuyên gia, người quản lý với mục đích chính là định hướng nghiên cứu, xây dựng, bổ sung và kiểm định các quan sát.

Phương pháp điều tra bảng hỏi: Điều tra bảng hỏi được thực hiện thành hai giai đoạn: thử nghiệm và chính thức. Trong đó, điều tra thử nghiệm giúp đảm bảo tính tin cậy của các quan sát được lựa chọn và xây dựng. Điều tra chính thức giúp phân tích sâu HĐQT của EVN.

Phương pháp lấy ý kiến chuyên gia: Các chuyên gia được luận án lựa chọn kỹ càng, có kinh nghiệm nghiên cứu và thực tiễn về đào tạo nhân lực. Ý kiến của các chuyên gia giúp luận án khẳng định chắc chắn hơn tính chính xác của các nhận định, đặc biệt là các quan sát được xây dựng mới.

- Đối với thông tin thứ cấp:

Thông tin thứ cấp được luận án tìm kiếm qua tài liệu sách báo, các báo cáo tài chính ở trong nước và nước ngoài. Qua đó, giúp tổng quan vấn đề nghiên cứu và thu thập các minh chứng cụ thể về đào tạo nhân lực của EVN

* Nhóm phương pháp tổng hợp và xử lý thông tin

Bảng hỏi sau khi thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS và sử dụng phương pháp thống kê mô tả, kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's alpha; phân tích nhân tố khám phá EFA; nhân tố khẳng định CFA; kiểm tra giả thuyết thông qua phương pháp hồi quy tuyến tính. Số liệu thứ cấp của EVN sau khi thu thập được tổng hợp và xử lý trên phần mềm excel.

Cách sử dụng các phương pháp cũng như các bước nghiên cứu sẽ được trình bày kỹ ở chương 3 của luận án.

5. Những đóng góp mới

5.1. Đóng góp về mặt lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

Một là: Dựa trên quá trình tổng quan và tìm khoảng trống nghiên cứu, luận án xây dựng mô hình nghiên cứu mới giúp đảm bảo tính phù hợp, khả thi khi đánh giá HQĐT của EVN. Đánh giá HQĐT được NCS xây dựng dựa trên quan điểm đánh giá mọi giá trị mà đào tạo có thể mang lại với cá nhân NLĐ, tổ chức và xã hội. Hơn nữa, việc đo lường "giá trị này mang lại" được luận án nghiên cứu riêng biệt với vấn đề tỷ suất lợi nhuận (chênh lệch giữa chi phí cho đào tạo và doanh thu đem lại từ đào tạo). Điều này giúp đảm bảo tính khả thi, giảm chi phí khi đo lường HQĐT nhưng không làm mất đi tính chính xác và thực tế khi áp dụng vào thực tiễn. Mô hình này cũng có thể mở ra hướng đi mới trong việc nghiên cứu HQĐT nhân lực. Quá trình đo lường HQĐT nhân lực của EVN cũng được bổ sung thêm 1 chỉ báo mới: "Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN giúp EVN đảm bảo đạt được mục tiêu quốc gia về năng lượng theo lộ trình của Chính phủ" dựa trên quá trình tổng hợp và tham vấn ý kiến của các chuyên gia.

Hai là: Luận án tập trung nghiên cứu và nhấn mạnh vào các yếu tố nội tại ảnh hưởng đến HQĐT. Tổng quan quá trình nghiên cứu cho thấy các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực theo nhiều cách khác nhau. Trong phạm vi nghiên

cứu, không thể thực hiện nghiên cứu hết mọi yếu tố, vì vậy, luận án đã thực hiện lựa chọn và nghiên cứu các yếu tố thuộc nhóm yếu tố nội tại, nhóm yếu tố có thể tác động trực tiếp đến HQĐT. Nghiên cứu các yếu tố thuộc nhóm này giúp đảm bảo đưa ra các giải pháp phù hợp, có thể ảnh hưởng và nâng cao HQĐT của EVN trong thời gian ngắn nhất. Bốn yếu tố được luận án nghiên cứu gồm: thái độ học viên, nội dung đào tạo, văn hóa học tập của tổ chức và sử dụng nhân lực sau đào tạo. Để nghiên cứu mức độ tác động của các yếu tố nội tại, luận án cũng đã xây dựng thêm 1 chỉ báo mới về sử dụng nhân lực sau đào tạo là: “Tôi được tại điều kiện tối đa để sử dụng kiến thức, kỹ năng đã học trong quá trình làm việc”.

5.2. Đóng góp mới về thực tiễn

Một là, qua quá trình khảo sát 497 ý kiến của nhân viên tập đoàn EVN, luận án chứng minh được HQĐT nhân lực bị ảnh hưởng bởi 4 yếu tố: thái độ học viên, nội dung đào tạo, văn hóa học tập của tổ chức và sử dụng nhân lực sau đào tạo.

Hai là, từ kết quả nghiên cứu, kiểm định và đánh giá tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực trên cơ sở lựa chọn các yếu tố nội tại, luận án đã đưa ra đề xuất giải pháp nâng cao HQĐT nhân lực của EVN nói riêng và các tổ chức nói chung. Các giải pháp đề xuất đảm bảo tính khả thi và đem lại kết quả trong thời gian sớm. Từ việc nghiên cứu này, mỗi tổ chức sẽ có cách ứng phó phù hợp để đưa ra các quyết định thực sự phù hợp cho các quyết định đầu tư cho đào tạo nhân lực.

Ba là, thông qua nghiên cứu, mỗi tổ chức sẽ có nhìn nhận và đánh giá chính xác hơn HQĐT của tổ chức mình cũng như ảnh hưởng của nó đến mục tiêu chung của tổ chức. Các tổ chức có thể cân đối ngân sách chi cho đào tạo, không chạy theo số lượng mà chú trọng vào chất lượng của đào tạo. Đây cũng là xu hướng phù hợp trong bối cảnh nguồn lực đầu vào ngày càng hạn hẹp như hiện nay. Do đó, kết quả nghiên cứu của luận án có ý nghĩa quan trọng trong việc điều tiết hoạt động đào tạo nhằm phát huy hết ý nghĩa và tầm quan trọng của đào tạo nhân lực.

Bốn là, ở cấp độ xã hội, kết quả luận án đưa ra các nhận định, đánh giá về mối quan hệ giữa đảm bảo HQĐT với ý nghĩa mà nó đem lại cho xã hội. Đây có thể coi là điểm mới chưa được nghiên cứu nhiều trong thực tiễn, qua đó, có thể coi đây là những gợi mở mới cho định hướng phát triển trong hoạt động đào tạo nhân lực của EVN nói riêng và của các tập đoàn kinh tế Nhà nước nói chung.

Cuối cùng, ở cấp độ nhà nước, kết quả nghiên cứu luận án góp phần xây dựng thêm phương pháp đánh giá HQĐT cho các tổ chức được quản lý trực tiếp bởi Nhà nước.

6. Bố cục của luận án

Ngoài lời mở đầu và kết luận, luận án được trình bày thành 5 chương, cụ thể như sau:

Chương 1. Tổng quan nghiên cứu

Chương 2. Cơ sở lý luận về HQĐT nhân lực trong tổ chức

Chương 3. Phương pháp nghiên cứu

Chương 4. Kết quả nghiên cứu

Chương 5. Luận bàn về kết quả nghiên cứu và một số khuyến nghị.

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

1.1. Các công trình nghiên cứu hiệu quả và hiệu quả đào tạo nhân lực

1.1.1. Các công trình nghiên cứu về hiệu quả

- Nguyễn Kim Thúy (1989), trong nội dung của luận án "*Nghiên cứu hệ thống chỉ tiêu đo lường hiệu quả kinh tế hoạt động SXKD trong xí nghiệp công nghiệp*", hiệu quả được hiểu là “chỉ tiêu so sánh, biểu hiện mức độ tiết kiệm chi phí trong một đơn vị kết quả hữu ích và mức tăng khối lượng kết quả hữu ích của hoạt động sản xuất vật chất trong một thời kỳ, góp phần làm tăng thêm lợi ích xã hội của nền kinh tế quốc dân”. Hiểu theo cách hiểu này, có thể thấy, hiệu quả chỉ có được khi tiết kiệm chi phí đầu vào và tăng thêm cả khối lượng và chất lượng của sản phẩm đầu ra.

- Dương Văn Chung (2003) trong luận án "*Nghiên cứu về hiệu quả SXKD và một số giải pháp nâng cao hiệu quả SXKD của doanh nghiệp nhà nước xây dựng giao thông*" đã tiếp cận hiệu quả theo nhiều cách. Cụ thể là:

"Hiệu quả là khái niệm dùng để chỉ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện các mục tiêu hoạt động của chủ thể và chi phí mà chủ thể phải bỏ ra để đạt được kết quả đó trong những điều kiện nhất định".

"Hiệu quả là một chỉ tiêu phản ánh mức độ thu lại được kết quả nhằm đạt một mục đích nào đó tương ứng với một đơn vị nguồn lực phải bỏ ra trong quá trình thực hiện hoạt động nhất định".

Ngoài ra, tác giả cũng phân loại hiệu quả theo nhiều tiêu chí. Hiệu quả có thể là “hiệu quả tổng hợp”, “hiệu quả kinh tế”, “hiệu quả chính trị xã hội”, hoặc “hiệu quả trực tiếp” và “hiệu quả gián tiếp”, hoặc “hiệu quả tài chính” và “hiệu quả phi tài chính”. Trong đó, NCS đặc biệt chú ý đến khái niệm về hiệu quả gián tiếp, “hiệu quả gián tiếp là hiệu quả mà một đối tượng nào đó tạo ra cho một đối tượng khác”. Cách tiếp cận này cũng là khá phù hợp với nội dung luận án của nghiên cứu sinh bởi hiệu quả mà đào tạo mang lại thực chất là hiệu quả gián tiếp.

- Bùi Mạnh Cường (2012) trong luận án "*Nâng cao hiệu quả đầu tư phát triển từ nguồn vốn ngân sách nhà nước ở Việt Nam*" đã xây dựng mô hình môi

quan hệ giữa các loại hiệu quả, trong đó, cụ thể tác giả tiếp cận hiệu quả với 4 loại là hiệu quả kinh tế, hiệu quả xã hội, hiệu quả môi trường, hiệu quả bền vững. Trong đó, hiệu quả xã hội, môi trường bền vững là những loại hiệu quả gián tiếp được thể hiện trong một thời gian dài. Như vậy, hiệu quả không chỉ đơn giản là hiệu số hoặc thương số của nguồn lực đầu vào và đầu ra được đo ở một thời điểm. Hiệu quả đôi lúc chưa thể hiện ngay ở kết quả để có thể đo lường. Việc đánh giá hiệu quả theo cách hiểu này từ đó cũng gặp rất nhiều khó khăn.

- Nguyễn Đình Hậu (2012) xuất phát từ việc nghiên cứu các quan điểm khác nhau về hiệu quả, tác giả cho rằng hiệu quả cần được gắn với một cụm từ có nghĩa khác như hiệu quả vốn đầu tư, hiệu quả kinh tế, hiệu quả kinh tế xã hội. Nguyên nhân của việc này là bởi bản thân hiệu quả khi đứng riêng rẽ chưa phải là một đại lượng đo được hay đánh giá được, bởi nó có nội dung khác nhau ở những lĩnh vực khác nhau. Trong nội dung của luận án, hiệu quả được gắn với cụm từ “hoạt động nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ”, “hiệu quả khoa học”. Về bản chất, có thể thấy hiệu quả khoa học có bản chất tương đối giống “HQĐT” – nội dung mà nghiên cứu sinh nghiên cứu. Bởi, trên thực tế, đây đều là hai hoạt động gắn chặt với vấn đề sản xuất, tái tạo tri thức. Vì vậy, hiệu quả của nó có thể vượt trước nhu cầu trong thực tiễn hoặc không thể hiện giá trị một cách rõ ràng trong kết quả kinh doanh hiện tại của tổ chức.

- Đỗ Huyền Trang (2013) đề cập đến hiệu quả theo hai hướng đó là:

+ Theo phương pháp truyền thống, hiệu quả chính là kết quả.

+ Theo cách tiếp cận hiệu quả gắn với mục đích của chủ thể, hiệu quả được hiểu là “một chỉ tiêu phản ánh mức độ thu lại được kết quả nhằm đạt được một mục đích nào đó của chủ thể tương ứng với một đơn vị nguồn lực đã bỏ ra trong quá trình thực hiện”. Nội dung của luận án cũng sử dụng cách tiếp cận trên. Tuy nhiên, tác giả cũng gặp khó khăn khi so sánh giữa các kết quả đầu vào và đầu ra bởi sự khác nhau giữa các đơn vị đo hoặc ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế như lạm phát, khủng hoảng.....

- Dương Văn Thắng (2013) trong luận án tiến sĩ "*Nghiên cứu hiệu quả báo chí trong hoạt động truyền thông về an sinh xã hội ở nước ta thời kỳ hội nhập*

quốc tế" đề cập đến rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về hiệu quả. Tuy nhiên, về bản chất, các cách tiếp cận đều hướng vào việc xác định hiệu quả là kết quả thực hiện một vấn đề, chủ trương chính sách hoặc gắn kết quả đó với các nguồn lực đã sử dụng. Đối với tác giả, trong luận án, tác giả đề cập đến hiệu quả truyền thông của báo chí, "là một hoạt động giao tiếp của con người, có thể thay đổi nhận thức và hành vi, tạo ra sự liên kết xã hội". Vì vậy, tác giả xác định "hiệu quả truyền thông là kết quả của quá trình truyền thông làm thay đổi nhận thức và hành vi của đối tượng truyền thông, tạo ra sự liên kết xã hội". Có thể thấy, với cách tiếp cận này, tác giả đã tiếp cận hiệu quả theo quan điểm truyền thống, và không so sánh với các nguồn lực đầu vào đã bỏ ra. Đây cũng có thể coi là cách tiếp cận hợp lý bởi sự thay đổi nhận thức, hành vi, sự liên kết xã hội có thể đến từ nhiều nguyên nhân khác nhau nên rất khó có thể bóc tách, xác định chính xác nguyên nhân của các kết quả đó.

Tổng quan các công trình nghiên cứu về hiệu quả, có thể thấy, có hai cách tiếp cận chính về "hiệu quả". Theo cách hiểu truyền thống, có thể gắn hiệu quả và kết quả làm một, kết quả càng cao thì hiệu quả càng cao. Theo cách hiểu thứ hai, hiệu quả được hiểu là sự tương quan giữa nguồn lực đầu vào và các nguồn lực đầu ra. Khi đó, hiệu quả có được khi có kết quả cao cùng với chi phí đầu vào thấp. Ngoài ra, còn một xu hướng khác về hiệu quả cũng có thể được chấp nhận đó là xác định hiệu quả trên cơ sở hiệu quả gián tiếp, hiệu quả đạt được khi các mục tiêu khác đạt được.

1.1.2. Các công trình nghiên cứu về hiệu quả đào tạo nhân lực

Nói về HQĐT nhân lực, các nhà khoa học đã có rất nhiều nghiên cứu, trong đó, phần lớn chia thành ba xu hướng nghiên cứu như sau:

* Xu hướng 1: tập trung vào xây dựng và hoàn thiện mô hình đánh giá. Các nghiên cứu này tập trung chủ yếu vào việc xây dựng mô hình lý thuyết và kiểm định nó. Phần lớn các nghiên cứu này đến từ các tác giả nước ngoài. Một số công trình nghiên cứu nổi bật như sau:

Kirkpatrick. D (1996) trong bài viết với nội dung xem xét đánh giá lại mô hình mà bản thân ông đã xây dựng năm 1959 và trong cuốn sách "Đánh giá chương trình

đạo tạo theo Bốn cấp độ” được Kirkpatrick. D và cộng sự phát hành vào năm 2006 đã khẳng định lại một lần nữa quan điểm xuyên suốt của ông về cách thức tiếp cận vấn đề đánh giá HQĐT theo 4 cấp độ. Ông cho rằng, đây là cách thức tiếp cận toàn diện và hiệu quả khi thực hiện đo lường HQĐT. Ngoài ra, trong cuốn sách được tái bản vào năm 2006, ông và các cộng sự đã đưa ra một số hướng dẫn cho các đối tượng khác nhau như: người học, người làm công tác đào tạo khi cần đánh giá HQĐT. Nội dung cuốn sách cũng giới thiệu 12 nghiên cứu điển hình tại các tổ chức nổi tiếng khi tiến hành đánh giá HQĐT như: Defense Acquisition University, Microsoft, IBM, Toyota, Nextel. Có thể nói, cuốn sách đã hướng dẫn, minh chứng cụ thể cho quá trình đánh giá HQĐT theo 4 cấp độ. Tuy nhiên, cũng cần nhận thấy rằng ngay cả các nghiên cứu điển hình được tác giả đưa ra có rất nhiều tổ chức chỉ lựa chọn một hoặc một vài cấp độ để đánh giá. Nguyên nhân của thực trạng này có thể đến từ việc thiếu phù hợp của mô hình với các loại hình doanh nghiệp nhất định. Ngoài ra, bản thân Kirkpatrick cũng thừa nhận rằng, áp dụng hoàn toàn cả 4 cấp độ trong thực tế sẽ có những khó khăn nhất định.

Kaufman & M. Keller (1994) trong bài nghiên cứu "*Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick*" đã công nhận mức độ hữu ích của mô hình đánh giá HQĐT Kirpatrick. Bên cạnh đó, tác giả đồng thời cũng lo ngại rằng bốn cấp độ của mô hình Kirpatrick là rất khó đánh giá ở cấp độ 3, 4, hơn nữa nó tương đối hẹp khi chỉ tác động đến tổ chức. Điều này khiến các tổ chức chỉ cố gắng tập trung giải quyết các vấn đề của bản thân tổ chức của mình. Do đó, theo Kaufman & M. Keller cần tìm ra một cách tiếp cận thống nhất hơn và có thể tích hợp lợi ích với các tổ chức khác. Ví dụ như các cải tiến kỹ thuật, sáng kiến công việc, định hướng nghề nghiệp... có thể ảnh hưởng chung đến cộng đồng. Vì vậy, tác giả xây dựng thêm một cấp độ đánh giá mới là cấp độ: kết quả cho xã hội. Đây cũng là gợi ý nên được xem xét bởi xét cho cùng doanh nghiệp là nền tảng của xã hội, doanh nghiệp vững mạnh xã hội mới phát triển, ngược lại xã hội phát triển sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp lớn mạnh. Tuy nhiên, tác giả cũng thể hiện sự ngần ngại khi tăng thêm sự phức tạp cho kỹ thuật đánh giá, và đây là gợi ý cho mục tiêu cải tiến liên tục của các tổ chức. Nhận định này một lần nữa khẳng định sự khó khăn

khi đánh giá HQĐT cho một tổ chức.

- Jack J. Phillips (1996) trong bài báo "*ROI: the search for best practices*" xây dựng mô hình đánh giá HQĐT nhân lực dựa trên 5 yếu tố: phản ứng người học, nhận thức, ứng dụng vào học tập, kết quả kinh doanh và sự quay vòng của đồng vốn dành cho đào tạo. Bài nghiên cứu đã tiến hành kiểm định lại 30 trường hợp để xác định các phương pháp phổ biến để đo lường và sử dụng ROI. Chúng bao gồm đặt mục tiêu cho từng cấp đánh giá, đánh giá ở cấp vi mô, sử dụng các phương pháp khác nhau, cô lập hiệu quả của đào tạo, sử dụng hiệu quả việc lấy mẫu và chuyển đổi kết quả chương trình thành giá trị tiền tệ. Tuy nhiên các phương pháp này chỉ mang tính tương đối do việc cô lập hiệu quả của đào tạo và xác định tất cả các loại chi phí của đào tạo (bao gồm cả chi phí lợi ích) là rất khó khăn và không thể đem lại kết quả chính xác tuyệt đối.

- Phạm Văn Kha (2006) trong bài báo "*Hiệu quả đào tạo nhân lực quan niệm và tiêu chí đánh giá*" đã đưa ra khẳng định về HQĐT nhân lực là "tỷ số kết quả hữu ích do lĩnh vực này mang lại so với mức đầu tư để đảm bảo cho các lĩnh vực hoạt động". Như vậy, theo quan điểm của ông, đào tạo có hiệu quả là thương của "kết quả hữu ích" do đào tạo mang lại với chi phí bỏ ra cho hoạt động đào tạo. Tuy nhiên, trong phạm vi của bài báo, tác giả chưa xác định rõ cách tính toán hai chỉ số trên. Trong khi đó đây lại là điểm mấu chốt của vấn đề bởi bóc tách nguyên nhân của các "kết quả có ích" là rất khó khăn.

- Mohammed Saad và Norsiah Binti Mat (2013) trong bài nghiên cứu "*Evaluation of effectiveness of training and development: The Kirkpatrick Model*" đã đề cập đến tầm quan trọng của việc đo lường chất lượng đào tạo và phát triển nhân lực. Đây là hoạt động được khẳng định là "help to match the cost incurred in the design and implementation of training with the associated benefits". Ngoài việc sử dụng bốn cấp đánh giá HQĐT của Kirkpatrick, tác giả cũng đã nhận định thêm việc đánh giá HQĐT cần phải được thực hiện như một quá trình lặp đi lặp lại của việc cung cấp thông tin phản hồi cho nhà quản lý trong tiến trình ghi nhận kỹ năng và khoảng cách của kỹ năng đó. Có thể thấy đây là điểm mới trong nghiên cứu cần được phát triển thêm.

- Karatas Hakan và Fer Seval (2011) trong "*CIPP Evaluation Model Scale: Development, Reliability and Validity*" đã tổng hợp lại mô hình đánh giá HQĐT CIPP của Daniel Stufflebeam và các đồng nghiệp. Mô hình được ra đời năm 1960 là mô hình dựa trên 4 yếu tố nội dung, đầu vào, tiến trình và sản phẩm. Trong bài nghiên cứu, Karatas Hakan và Fer Seval đã sử dụng đánh giá hiệu quả chương trình giảng dạy ngoại ngữ theo bốn yếu tố trên. Kết quả nghiên cứu này cho thấy mô hình CIPP có thể được sử dụng như một công cụ hiệu quả để đánh giá chương trình giảng dạy tiếng Anh ở bất kỳ giai đoạn nào. Điều này có thể mở ra những quan điểm mới trong lĩnh vực đánh giá và đánh giá chương trình giảng dạy tiếng Anh. Tuy nhiên mô hình CIPP cũng còn những hạn chế nhất định khi không xác định rõ đâu là kết quả đâu là yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực.

- Harshit Topno (2012) trong "*Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models*" đã trình bày các mô hình đánh giá HQĐT nhân lực đang được áp dụng hiện nay. Một số mô hình được đề cập đến: mô hình Kirkpatrick, mô hình CIPP Evaluation model, mô hình mục tiêu CIRO... Ông cũng khẳng định không có mô hình đánh giá toàn diện cho toàn bộ tổ chức mà chỉ có mô hình phù hợp nhất với các tổ chức. Đây cũng là gợi ý hướng nghiên cứu: kết hợp các mô hình để đánh giá HQĐT cán bộ quản lý cho tác giả.

- Nyitor A. Shenge (2014) trong bài viết "*Training Evaluation: Process, Benefits, and Issues*" cho rằng đào tạo là hoạt động có tổ chức, giúp tác động đến nguồn lực bên trong mỗi con người, từ đó, cho phép tổ chức cạnh tranh thành công trong môi trường kinh doanh khốc liệt. Ngược lại, nếu đào tạo không hiệu quả có thể gây ra phản ứng ngược, khiến người tham gia thất vọng. Theo tác giả, trước tiên để đảm bảo đào tạo hiệu quả cần đảm bảo mục tiêu đào tạo phải rõ ràng, cụ thể, thực tế, phải định hướng được nội dung đào tạo. Ngoài ra, HQĐT là gì và vì sao phải đánh giá HQĐT cũng được tác giả trình bày khá kỹ trong bài viết. Theo ông, Kirkpatrick đã đưa ra 6 lý do để đánh giá HQĐT là:

+ Xác định xem chương trình đào tạo có nên được tiếp tục không.

+ Cải thiện một chương trình: Quá trình này được thực hiện bằng cách xem xét dữ liệu đầu vào sẵn có và xác định xem có bất kỳ thay đổi hiệu suất làm việc nào do quá trình học tập hay không.

+ Đảm bảo tuân thủ các quy trình trong đào tạo

+ Tối đa hóa giá trị lợi ích của đào tạo

+ Liên kết đào tạo với chiến lược kinh doanh, muốn làm được điều này cần đảm bảo đào tạo nhân lực phù hợp với chiến lược nguồn nhân lực nói riêng và chiến lược kinh doanh nói chung

+ Chứng minh một lần nữa lợi ích của đào tạo.

* Xu hướng 2: Ứng dụng mô hình đánh giá HQĐT vào thực tiễn. tập trung vào việc phân tích mô hình, lựa chọn mô hình nghiên cứu cụ thể nào đó.

- HomKlin (2014) trong *"Training effectiveness of Skill Certification system: the Case of automotive Industry in Thailand"* đã chỉ ra bốn bậc đánh giá chất lượng đào tạo, thông qua đó, tác giả đánh giá ảnh hưởng của đào tạo đến hệ thống chứng chỉ kỹ năng đối với nền công nghiệp tự động ở Thái Lan. Luận án cũng đưa ra nhận định về sự khó khăn khi đánh giá HQĐT đối với đối tượng lao động gián tiếp. Việc sử dụng chính xác mô hình đánh giá chất lượng đào tạo theo mô hình Kirpatrick cũng có một số hạn chế như chưa tính đến ảnh hưởng của các yếu tố cá nhân của người học. Ngoài ra, Kirkpatrick cũng giả định rằng kết quả đánh giá mức độ tiếp theo quan trọng hơn kết quả của các mức độ trước đó. Tuy nhiên, thực tế cho thấy mối quan hệ này không phải lúc nào cũng chính xác.

- Đinh Thị Hồng Duyên (2015) trong luận án *"Đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc nền công nghiệp nội dung số Việt Nam"* đã tổng hợp và trình bày khá chi tiết về các mô hình đánh giá HQĐT và các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo. Với quan điểm và cách tiếp cận HQĐT dựa theo quan điểm của Baldwin và Ford (1988), tác giả đã xây dựng mô hình đánh giá HQĐT phụ thuộc vào 8 yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT. Từ đó, tác giả rút ra kết luận là HQĐT của các doanh nghiệp thuộc nền công nghiệp nội dung số chưa cao. Có thể thấy, cách tiếp cận của tác giả khi đánh giá HQĐT dựa theo mô hình K. L. Jayawardana và H. A. D.

Prasana là khá thông minh. Bởi, đây là mô hình đánh giá HQĐT khá đơn giản (đây cũng là điều được tác giả nhận định trong nội dung luận án). Tuy nhiên, có thể thấy, mô hình này còn mang nặng, đề cao các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo chứ chưa đề cập đến những lợi ích mà đào tạo có thể mang lại cho tổ chức và xã hội.

- Shepherd Dhliwayo và Lilian Kerubo Nyanumba (2014) trong bài viết *"An evaluation of an on the job training program at a UK based public health care company"* sử dụng mô hình Kirpatrick để đánh giá HQĐT nhân lực tại một công ty chăm sóc sức khỏe có trụ sở ở Anh. Theo đó, tác giả xây dựng ba giả thuyết:

+ Phần lớn nhân viên cho rằng đào tạo là có hiệu quả về mặt phản ứng, học tập, hành vi và kết quả

+ Không có sự khác biệt về HQĐT giữa các giới

+ Không có sự khác biệt về HQĐT giữa các nhóm ngành nghề với nhau

Tác giả đã khảo sát 110 người – những người được đào tạo tại 1 trung tâm duy nhất trong tổng số 1400 người của công ty từ đó đưa ra kết luận là các nhân viên đã trải qua khóa đào tạo cảm thấy rằng nó có hiệu quả trong cả bốn biện pháp đã được thực hiện. Nghiên cứu cũng phát hiện ra rằng giới tính và chức năng công việc của nhân viên không ảnh hưởng đến nhận thức về hiệu quả của việc đào tạo. Một khóa đào tạo hiệu quả có lợi cho cả cá nhân và tổ chức. Tuy nhiên, hạn chế của nghiên cứu này là nghiên cứu được thực hiện tại một trung tâm duy nhất của một công ty có nhiều trung tâm hoạt động. Một mẫu nhỏ được sử dụng giúp đảm bảo sự thuận tiện nhưng có thể khiến hiệu quả nghiên cứu giảm sút.

* Xu hướng 3: việc đánh giá hiệu quả trên thực tiễn dựa vào quan điểm và cách tiếp cận của bản thân tác giả

- Lê Trung Thành (2005) trong luận án *"Hoàn thiện mô hình đào tạo và phát triển cán bộ quản lý cho các doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước tại Việt Nam"* đã hoàn thiện mô hình đào tạo và phát triển cán bộ quản lý cho các doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước tại Việt Nam.

Trong luận án, tác giả cũng đề cập đến mô hình của Kirpatrick để đánh giá HQĐT cán bộ quản lý. Tuy nhiên, trong nội dung của Luận án, tác giả lại không sử dụng mô hình Kirpatrick để đánh giá về HQĐT. Nội dung của luận án tập trung vào đánh giá mức độ tác động tốt và chưa tốt của ba mô hình CBQL là mô hình đào tạo theo địa chỉ, mô hình đào tạo cộng đồng và mô hình đào tạo chương trình MBA. Mô hình đào tạo CBQL được hiểu là cách thức trình bày và diễn đạt quá trình đào tạo và phát triển cán bộ quản lý, được sử dụng phổ biến trên thực tế và thể hiện được những đặc điểm tương tự nhau về vai trò và mức độ tác động, mối quan hệ của các chủ thể khác nhau đối với các giai đoạn khác nhau của quá trình đào tạo và phát triển này. Theo kết quả điều tra của tác giả, đứng theo góc độ doanh nghiệp, mô hình đào tạo theo địa chỉ có tác động tốt nhất đến doanh nghiệp. Có thể thấy kết luận này vẫn còn phù hợp cho đến nay khi hầu hết các DN đều tự xác định và xây dựng chương trình đào tạo cụ thể, phù hợp với đặc điểm riêng của mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, mức độ tác động của mô hình này mới chỉ được nghiên cứu trên hai khía cạnh mặt, cụ thể là:

- + Nâng cao năng lực của bản thân học viên
- + Mức độ áp dụng nội dung đào tạo vào thực tế công việc

Như vậy, mức độ tác động cụ thể của việc xây dựng các chương trình đào tạo và phát triển đội ngũ CBQL đối với kết quả hoạt động của doanh nghiệp chưa được tác giả nghiên cứu khi không chứng minh được mối liên hệ giữa việc nâng cao năng lực của đội ngũ CBQL với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Có thể thấy, đây là một trong những hạn chế khá lớn của luận án, bởi, trong hoạt động SXKD CBQL luôn đóng một vai trò quan trọng. Hơn nữa, đối tượng nghiên cứu của luận án hẹp hơn so với đề tài của NCS vì vậy khi thừa kế các quan điểm, nhận định cần có sự điều chỉnh cho thích hợp với đối tượng nghiên cứu mà nghiên cứu sinh lựa chọn là toàn bộ cán bộ nhân viên trong tổ chức.

- Hoàng Xuân Hiệp (2009) trong "*Một số giải pháp nâng cao chất lượng vốn nhân lực của các doanh nghiệp may Việt Nam*" đã đề xuất cách thức thực hiện hoạt động đánh giá chất lượng vốn nhân lực qua 4 tiêu chí: số năm đi học, số năm kinh nghiệm, thu nhập bình quân của NLĐ và tỷ lệ biến động lao động. Nội dung

của bài viết cũng khẳng định sự tác động của đào tạo nhân lực đến chất lượng nguồn vốn nhân lực. Theo đó, chất lượng vốn nhân lực sẽ được nâng cao khi chất lượng đầu vào nhân lực phát triển. Chất lượng đầu vào càng tốt, đào tạo nhân lực càng dễ dàng và hiệu quả của đào tạo nhân lực được xác định bằng tốc độ phát triển của thu nhập bình quân đầu người và tỷ lệ biến động lao động giảm xuống. Quan điểm trên của tác giả là khá hợp lý bởi đào tạo hiệu quả sẽ giúp tổ chức nâng cao NSLĐ cũng như lợi nhuận của tổ chức. Từ đó, thu nhập NLĐ sẽ tăng, mức độ hài lòng trong công việc của NLĐ tăng cũng giúp tỷ lệ biến động lao động của tổ chức giảm xuống. Đây là những tiêu chí đánh giá hữu ích có thể được tiếp thu và phát triển trong luận án khi thực hiện hoạt động phân tích tổ chức và xác định nhu cầu đào tạo của tổ chức đó. Tuy nhiên,, hệ thống tiêu chí đánh giá của tác giả còn có hạn chế khi bỏ qua các vấn đề về năng lực của NLĐ và điều kiện của mỗi tổ chức cung cấp cho NLĐ.

- Đoàn Đức Tiến (2012) trong luận án "*Nghiên cứu chất lượng đào tạo công nhân kỹ thuật trong công nghiệp Điện lực Việt Nam*" đã trình bày khá kỹ về thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo công nhân kỹ thuật và thực trạng đào tạo công nhân kỹ thuật ngành điện hiện nay. Nội dung của luận án cũng sử dụng thuật ngữ “Chất lượng” để phản ánh HQĐT. Theo đó, chất lượng là “cái tạo nên phẩm chất, giá trị của người và sự vật”. “Chất lượng đào tạo được thể hiện thông qua sản phẩm đầu ra của một quá trình đào tạo, đó là năng lực của người đã tham gia quá trình đào tạo đáp ứng mục tiêu đề ra của khóa đào tạo và thị trường”. Chất lượng đào tạo bị ảnh hưởng lớn nhất là môi trường học tập, làm việc (50%), động lực làm việc tác động bởi tiền lương, thưởng và đãi ngộ người có học vấn (25%) và (25%) do năng lực. Như vậy, theo quan điểm của tác giả, chất lượng đào tạo chính là chất lượng đầu ra của các chương trình đào tạo. Một chương trình chỉ có chất lượng khi nó đạt được mục tiêu đề ra và đáp ứng yêu cầu thị trường.

Tuy nhiên, trong phạm vi luận án, tác giả không xây dựng mô hình đánh giá mà chỉ sử dụng phương pháp tổng hợp phân tích. Điều này gây khó khăn khi cần nhận định tương tác giữa các tiêu chí phản ánh HQĐT. Mặc dù vậy, quan điểm về HQĐT của tác giả là phù hợp với thực tế hiện nay. Hoạt động đào tạo cần

hướng vào việc đáp ứng nhu cầu của thị trường, giúp tổ chức đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của thị trường. Vì vậy, khi đánh giá HQĐT bản thân tác giả cần xây dựng tiêu chí phù hợp với yêu cầu mới của thị trường hiện nay.

Như vậy, với những xu hướng tiếp cận khác nhau, có thể thấy, các công trình về HQĐT nhân lực hiện nay mới tập trung nhiều ở các công trình của nước ngoài. Tại Việt Nam, HQĐT nhân lực cũng đã được nhắc đến và tiếp cận trong những công trình nghiên cứu những năm trở lại đây, tuy nhiên, trong cách đánh giá, tiếp cận và sử dụng mô hình đánh giá vẫn còn những khoảng trống khiến khả năng áp dụng trong thực tế hoặc hoàn thiện thêm về cơ sở lý luận của HQĐT nhân lực còn gặp nhiều khó khăn.

1.2. Các công trình nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo nhân lực

* Xu hướng 1: Nghiên cứu tổng hợp các yếu tố thuộc môi trường bên trong, bên ngoài có thể ảnh hưởng đến HQĐT

Trước tiên, cần khẳng định, các yếu tố ảnh hưởng đến ĐTNL có thể tác động trực tiếp đến cách thức học tập, giảng dạy, tổ chức chương trình đào tạo cũng làm thay đổi HQĐT nhân lực. Bởi vậy, các yếu tố ảnh hưởng đến ĐTNL cũng ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực. Nghiên cứu về vấn đề này, tổng hợp các công trình nghiên cứu về ĐTNL, nghiên cứu sinh nhận thấy các tác giả có chung quan điểm về các yếu tố ảnh hưởng đến ĐTNL đó là:

- + Thể chế chính trị
- + Đặc điểm môi trường kinh doanh
- + Tình hình kinh tế, chính trị, văn hóa xã hội
- + Hệ thống pháp luật
- + Chất lượng nguồn nhân lực
- + Sự phát triển của hệ thống giáo dục
- + Quản lý hoạt động ĐTNL
- + Quan điểm của người lãnh đạo
- + Sử dụng nhân lực sau đào tạo
- + Mục tiêu đào tạo

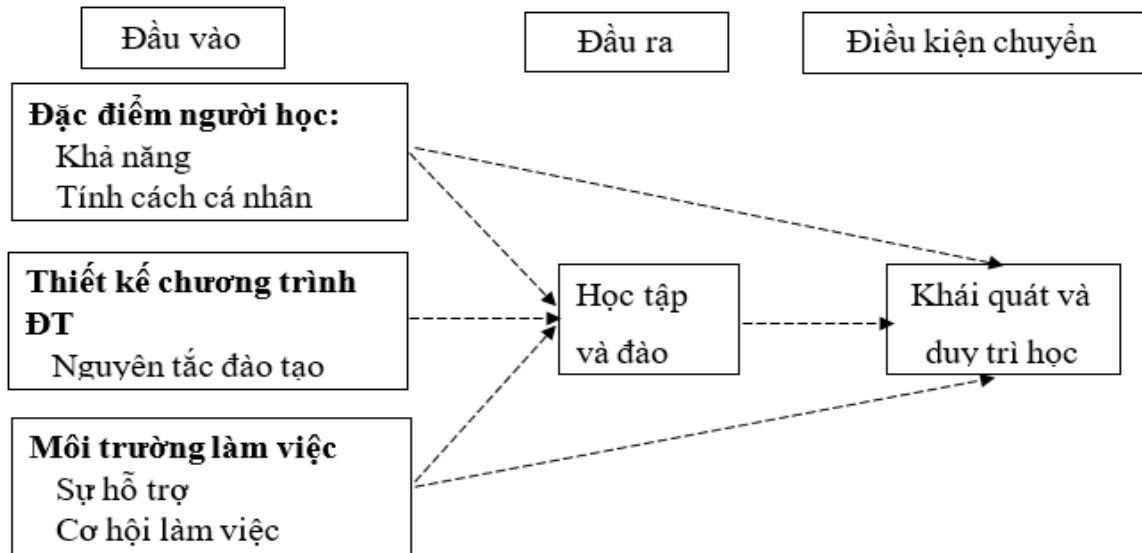
- + Đặc trưng ngành nghề
- + Đối thủ cạnh tranh
- + Chiến lược phát triển của tổ chức
- + Văn hóa doanh nghiệp
- + Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Những yếu tố trên đã được rất nhiều tác giả trình bày và phân tích trong nội dung công trình nghiên cứu của mình. Cụ thể, một số tác giả, công trình nghiên cứu về vấn đề trên như: David P.Lepak and Scott A.Snell (1999), Trần Thanh Bình (2003), Nile W. Hatch and Jeffrey H. Dyer (2004), Phạm Thị Bích Thu (2009), Đinh Văn Toàn (2011), Phạm Minh Phương (2013), Nguyễn Vân Thùy Anh (2014), Nguyễn Thị Anh Trâm (2014), Đặng Thị Hương (2015). Đặc điểm chung của các công trình nghiên cứu trên là lựa chọn một vài yếu tố đặc trưng ở các môi trường bên trong và môi trường bên ngoài để phân tích trong trường hợp cụ thể. Cách làm này giúp đảm bảo bao quát các vấn đề từ việc phân tích các yếu tố khách quan cho đến các yếu tố chủ quan khi thực hiện đào tạo. Tuy nhiên, cũng có thể nhận thấy rằng, hầu hết các yếu tố mà tác giả lựa chọn đều là các yếu tố ảnh hưởng gián tiếp đến HQĐT.

* Xu hướng 2: Tập trung nghiên cứu một số yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến HQĐT.

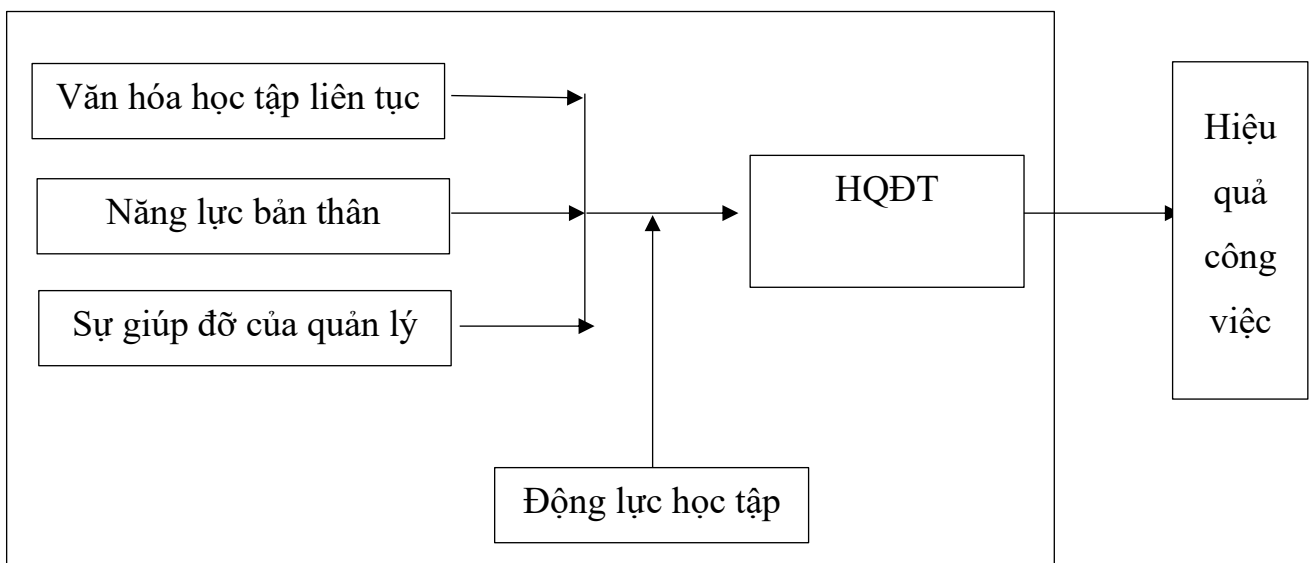
HQĐT nhân lực có thể bị ảnh hưởng và thay đổi bởi rất nhiều tác nhân. Có thể, môi trường bên ngoài như yếu tố pháp luật thay đổi khiến hiệu quả không đảm bảo kỳ vọng đề ra hoặc một trong các yếu tố cấu thành ĐTNL thay đổi khiến hiệu quả thay đổi theo. Vì vậy, khi nghiên cứu HQĐT, nhiều nhà nghiên cứu chỉ tập trung nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến HQĐT và giả định các yếu tố khác không đổi. Nổi bật trong số đó có thể đến một số công trình như:

- Baldwin và Ford (1988) đã đề xuất mô hình nghiên cứu về hiệu suất chuyển giao đào tạo dựa trên mối quan hệ nguyên nhân và kết quả giữa các yếu tố ảnh hưởng với đầu ra của đào tạo. Cụ thể như sau:



Sơ đồ 1.1. Mô hình của Baldwin và Ford (1988)

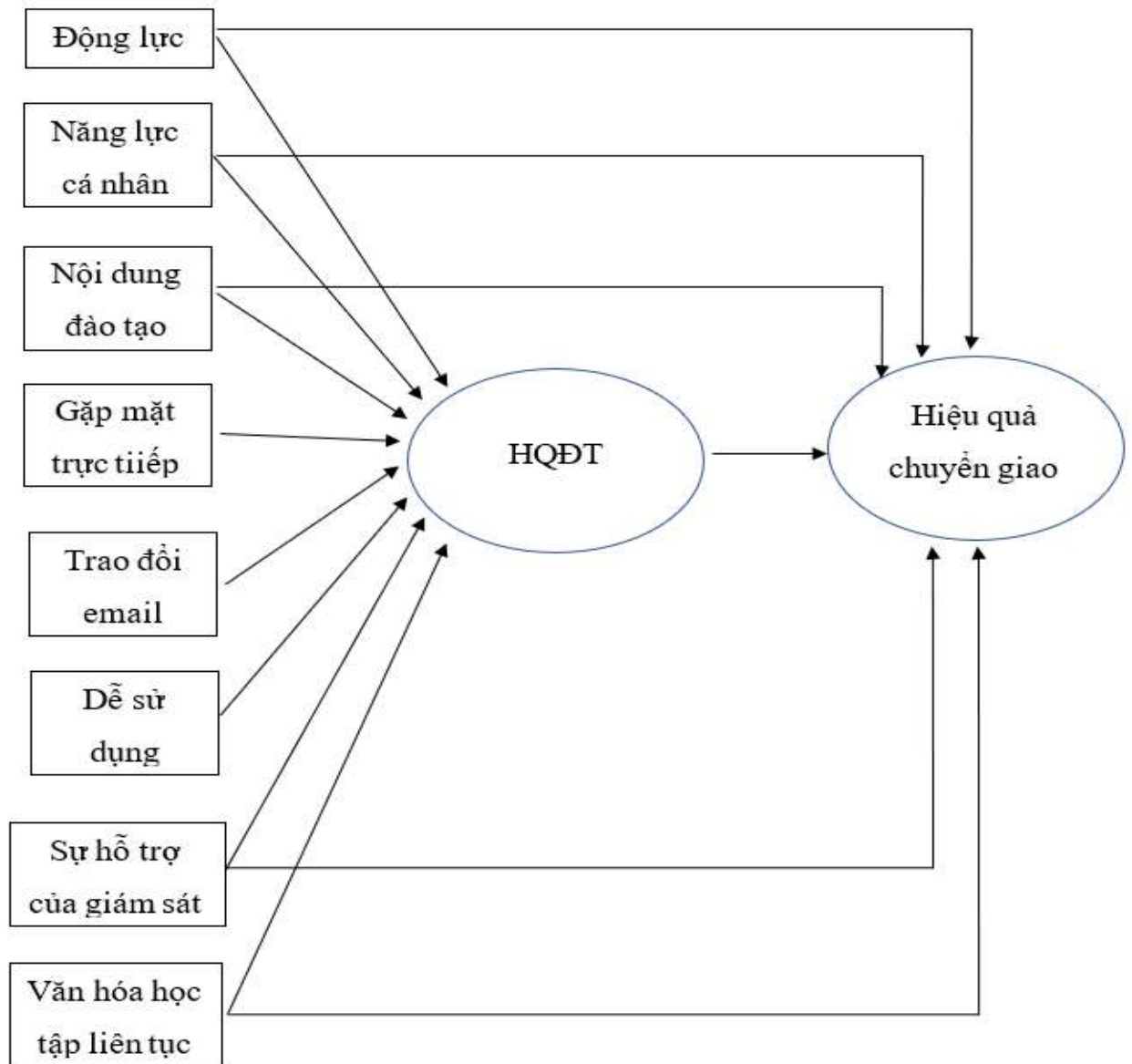
- K. L. Jayawardana và H. A. D. Prasanna (2007) trong bài viết "Factors Affecting the Effectiveness of Training Provided to Merchandisers of Garment Industry in Sri Lanka" đã đưa ra mô hình đánh giá hiệu quả làm việc dựa trên đánh giá HQĐT. Cụ thể như sau:



Sơ đồ 1.2. Mô hình của K. L. Jayawardana và H. A. D. Prasanna, 2007

Như vậy, HQĐT được tác động bởi ba yếu tố gồm: Văn hóa học tập liên tục, Năng lực bản thân, sự giúp đỡ của quản lý. Động lực học tập là yếu tố kiểm soát đến mối quan hệ này. Có thể thấy, điểm nổi bật của mô hình này là việc lựa chọn động lực học tập là yếu tố kiểm soát bởi theo quan điểm của tác giả động lực học tập có thể tác động và làm thay đổi ba yếu tố độc lập

- Hyochang Lim và cộng sự (2007) trong nghiên cứu về các yếu tố của quá trình đào tạo trực tuyến ảnh hưởng đến HQĐT đã dựa trên mô hình chuyển giao của Baldwin và Ford (1988) và kết hợp các biến số thích hợp cho đào tạo trực tuyến để mở rộng mô hình. Cụ thể như sau:

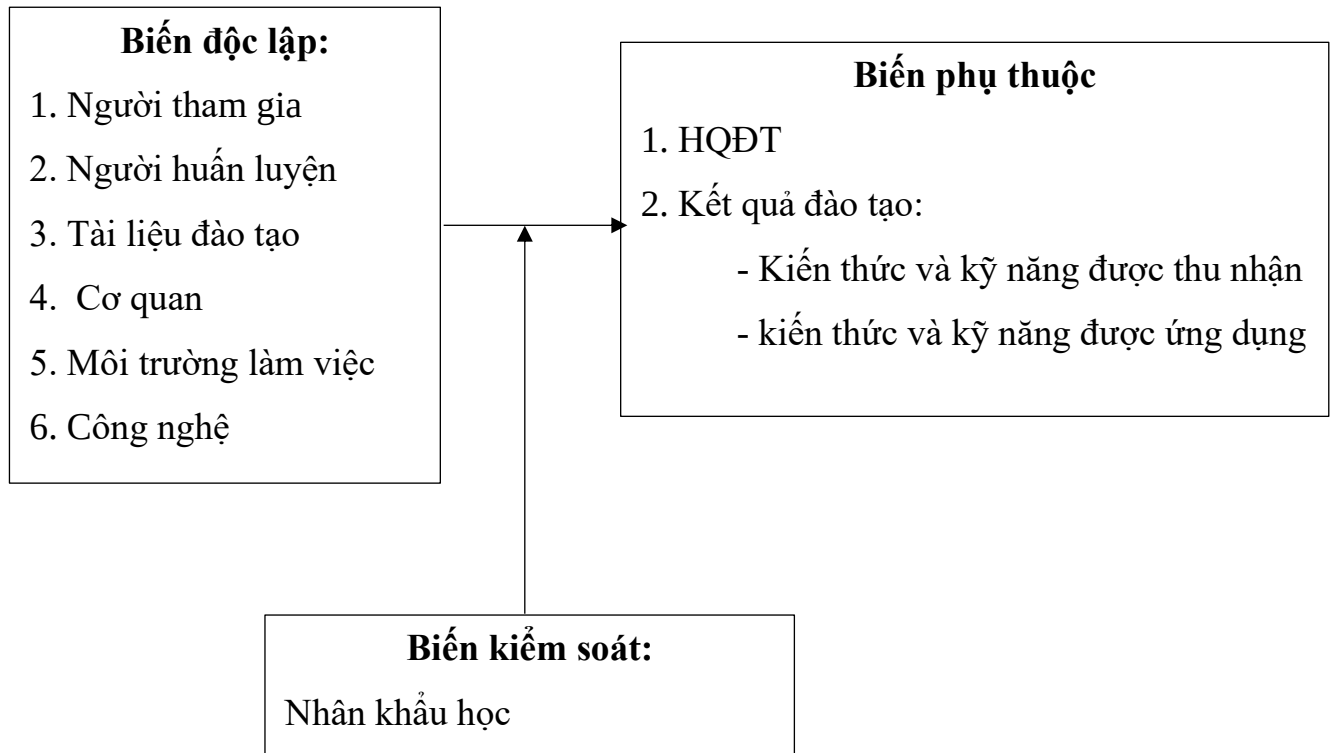


Sơ đồ 1.3. Mô hình của Hyochang Lim và cộng sự, 2007

Với bản chất là công trình nghiên cứu về E-learning, Hyochang Lim và cộng sự đã đưa vào nghiên cứu nhiều yếu tố mang tính chất đặc thù của loại hình đào tạo này. Tuy nhiên, có thể dễ dàng nhận thấy những yếu tố cơ bản xuất hiện ở hầu hết các mô hình như văn hóa học tập liên tục, động lực làm việc, năng lực cá nhân..

- Abdullah Lin và Mohd Yazam Shariff (2008) khi nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến HQĐT đã nghiên cứu ảnh hưởng của 6 nhân tố gồm: người tham

gia, người huấn luyện, tài liệu đào tạo, cơ quan, môi trường làm việc và công nghệ. Cụ thể như sau:



Sơ đồ 1.4. Mô hình của Abdullah Lin và Mohd Yazam Shariff, 2008

Như vậy, có thể thấy, mô hình của Abdullah Lin và Mohd Yazam Shariff nhấn mạnh và lựa chọn một số nhân tố thuộc môi trường bên trong để nghiên cứu và đánh giá. Tuy nhiên, có thể thấy, nội hàm của các yếu tố được lựa chọn là khá rộng. Điều này có thể gây khó khăn khi đánh giá và phân tích.

- Haslinda & Mahyuddin (2009) trong bài báo "*The Effectiveness of Training in the Public Service*" đã chỉ ra những yếu tố mà nếu thiếu đi có thể ảnh hưởng rất lớn đến kết quả đào tạo có thể thu được. Cụ thể, kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự hỗ trợ của người quản lý và đồng nghiệp, thái độ của NLD, các thiếu sót khi thực hiện đào tạo sẽ ảnh hưởng lớn đến hiệu quả mà đào tạo mang lại.

- Đinh Thị Hồng Duyên (2015) dựa vào một số quan điểm nghiên cứu, tác giả đã tổng hợp lại các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT bao gồm:

- + Động lực học tập
- + Tự nhận thức và khả năng bản thân
- + Sự hỗ trợ của nhà quản lý

- + Văn hóa học tập liên tục của doanh nghiệp
- + Một số đặc điểm cá nhân (giới tính, tuổi tác, trình độ)

- BK Punia & Saurabh Kant (2013) trong *"A Review of Factors Affecting Training Effectiveness vis-à-vis Managerial Implications and Future Research Directions"* tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực, sau khi tổng quan các mô hình nghiên cứu về HQĐT nhân lực cũng như các quan điểm trên thế giới về yếu tố ảnh hưởng đến ĐTNL, tác giả đã tổng hợp và đưa ra các yếu tố ảnh hưởng đến ĐTNL bao gồm:

- + Động lực học tập
- + Trí tuệ cảm xúc
- + Hỗ trợ quản lý và nhóm đồng cấp
- + Thái độ cá nhân của nhân viên và các yếu tố liên quan đến công việc
- + Tư duy cởi mở của giảng viên và học viên
- + Giai đoạn tâm lý của thực tập sinh
- + Loại hình thực hiện đào tạo, nội dung và chuyên môn
- + Hiệu quả bản thân, kiểm soát nhận thức và khả năng cơ bản
- + Sử dụng nhân lực sau đào tạo

- Ehsan Saeed Idrees Yaqoot và cộng sự (2017) trong *"Factors Influencing Training Effectiveness: Evidence from Public Sector in Bahrain"* trung phân tích hai yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT đó là *môi trường đào tạo tại tổ chức* và *động lực đào tạo*. Như vậy, so với rất nhiều quan điểm khác, nhóm tác giả chỉ lựa chọn hai yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực tại khu vực công ở Bahrain. Mô hình nghiên cứu này cũng có thể chấp nhận bởi trong khu vực công hoạt động đào tạo của các tổ chức thường được nhà nước quy định rất chặt chẽ, bao gồm cả quá trình xác định nhu cầu đào tạo, lựa chọn đối tượng đào tạo, phương pháp, nội dung đào tạo.. Do đó, tổ chức không thể lựa chọn hoặc thay đổi các yếu tố trên.

Như vậy, có rất nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến HQĐT. Trong phạm vi của công trình nghiên cứu, với nhiều nguồn lực bị giới hạn, nhiệm vụ của NCS cần tìm ra các yếu tố chính ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực tại EVN và nghiên cứu thực trạng các yếu tố đó hiện nay.

1.3. Khoảng trống và cơ hội nghiên cứu của luận án

1.3.1. Đánh giá về những nghiên cứu có liên quan

Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài cho thấy đã có khá nhiều nghiên cứu trong nước và nước ngoài về lĩnh vực đào tạo và HQĐT nhân lực. Điều này khẳng định ý nghĩa và tầm quan trọng của hoạt động đánh giá HQĐT nhân lực trong hoạt động của mỗi tổ chức. Tuy nhiên, cách tiếp cận vấn đề hiệu quả và HQĐT còn có những sự khác nhau nhất định. Nghiên cứu tổng quan cho thấy, quan điểm và lập luận của các trường phái đánh giá hiệu quả và HQĐT đều có những điểm tích cực và hạn chế nhất định. Điều này cho thấy, chưa thể khẳng định trường phái nghiên cứu nào tốt hơn mà tùy thuộc vào quá trình tiếp cận, mục tiêu nghiên cứu cũng như đặc điểm của các tổ chức để lựa chọn quan điểm cho thực sự phù hợp.

Đối với nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT, việc nghiên cứu tất cả các yếu tố là rất khó khăn nếu như không muốn nói là không thể. Bởi, hầu hết mọi yếu tố từ khách quan cho đến chủ quan, từ môi trường bên ngoài cho đến môi trường bên trong đều có thể tác động đến HQĐT. Với vấn đề này, các nhà nghiên cứu cần lựa chọn các yếu tố thực sự tác động mạnh mẽ nhất đến HQĐT trong giai đoạn mà mình nghiên cứu. Do đó, kết quả các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến ĐTNL chỉ có ý nghĩa ngắn hạn và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Nhận định này cũng phù hợp với hầu hết các công trình nghiên cứu hiện nay khi phần lớn các tác giả chỉ lựa chọn 4 – 5 yếu tố ảnh hưởng cho một công trình nghiên cứu.

1.3.2. Khoảng trống nghiên cứu

Tổng quan các công trình nghiên cứu cho thấy trong số các công trình nghiên cứu về HQĐT nhân lực trong các Tập đoàn, các ngành ở Việt Nam mới chỉ dừng lại ở mức phản ánh thực trạng đào tạo, phân tích thực trạng đào tạo dưới góc độ định tính. HQĐT không được nhấn mạnh mà chỉ được xây dựng như một nội dung của các công trình nghiên cứu, vì vậy các công trình này cũng không tập trung vào đo lường HQĐT. Ở một số ít công trình nghiên cứu có đo lường HQĐT thường dựa nhiều vào theo mô hình Kirkpatrick. Có thể nói, mô hình Kirkpatrick là mô hình nổi tiếng và hay được sử dụng nhất khi nghiên cứu HQĐT

nhân lực. Tuy nhiên, mô hình này vẫn còn những hạn chế nhất định như: chưa đề cập đến các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả đào tạo, các quan sát còn chưa hệ thống gây khó khăn trong quá trình đánh giá, đặc biệt khi đánh giá HQĐT ở cấp độ 4 – hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Hơn nữa, với đặc điểm riêng của một Tập đoàn Nhà nước như EVN, là một tổ chức lớn mạnh, có ảnh hưởng sâu rộng đến toàn xã hội, nếu sử dụng mô hình Kirkpatrick, HQĐT được thể hiện qua trách nhiệm xã hội chưa được đề cập đến. Vì vậy, nếu sử dụng mô hình Kirkpatrick để đo lường HQĐT như hầu hết các công trình hiện nay sẽ không đảm bảo tính bao quát của vấn đề ĐTNL trong một Tập đoàn kinh tế Nhà nước như EVN. Yếu tố thuộc về lợi ích của xã hội cũng đã được nghiên cứu về mặt lý thuyết và được nói đến trong mô hình đánh giá HQĐT của Kaufman. Theo đó, ngoài 4 cấp độ của Kirkpatrick, Kaufman có bổ sung thêm cấp độ về ảnh hưởng đến sự thay đổi của xã hội. Tuy nhiên, quan điểm này của Kaufman chưa thực sự thịnh hành và được các nhà nghiên cứu sử dụng. Vì vậy, trong hiểu biết của nghiên cứu sinh, có rất ít công trình nghiên cứu đề cập đến đánh giá HQĐT thông qua lợi ích mà xã hội nhận được.

Đối với riêng Tập đoàn EVN, đánh giá HQĐT nhân lực trong Tập đoàn EVN chưa thực sự được quan tâm nghiên cứu. Trong khi đó, trong định hướng của Đảng và Nhà nước, cũng như của Ban lãnh đạo EVN đều rất chú ý đến vấn đề đảm bảo HQĐT. Thực tế này cho thấy khoảng cách rất lớn giữa quan điểm và cách thức thực hiện. Nguyên nhân của thực tế này phần nào là do khó khăn khi thực hiện hoạt động đánh giá HQĐT hiện tại của EVN. Để giải quyết việc này, EVN cần một công trình nghiên cứu thực sự phù hợp, có khả năng áp dụng và có thể đánh giá chính xác HQĐT của EVN hiện nay.

Từ những luận điểm trên, có thể thấy những khoảng trống chưa được giải quyết này chính là cơ sở để luận án thực hiện nghiên cứu về HQĐT nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

Tóm tắt chương 1

Trong chương 1, luận án đã hệ thống lại các công trình nghiên cứu về đào tạo và HQĐT cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT. Thông qua nghiên cứu tổng quan, nghiên cứu sinh có cơ sở rõ ràng để phát triển lý thuyết về đào tạo và HQĐT trong các tổ chức trên cơ sở các khoảng trống nghiên cứu. Đó là các vấn đề về phương pháp nghiên cứu, thang đo, các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực cũng như cách thức vận dụng các học thuyết đã được các nhà khoa học chứng minh và sử dụng. Nghiên cứu công trình khoa học liên quan đến HQĐT cũng cho thấy thực tế khó khăn của việc áp dụng lý luận vào thực tiễn, thực tế khiến vấn đề đánh giá HQĐT không phải là mới mẻ nhưng vẫn hết sức cấp thiết trong giai đoạn hiện nay.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC

2.1. Một số khái niệm có liên quan

2.1.1. Đào tạo nhân lực

2.1.1.1. Nhân lực

Con người là yếu tố kiên quyết của hoạt động SXKD. Theo C.Mác, Lê nin, NLĐ là nhân tố hàng đầu của lực lượng sản xuất, là yếu tố quyết định đến quá trình sản xuất. Nói như vậy để thấy, ngay từ khi xuất hiện hoạt động “sản xuất vật chất”, con người, NLĐ đã được coi trọng, là yếu tố kiến quyết trong hoạt động sản xuất – hoạt động đặc trưng riêng của con người và xã hội loài người. Đến giai đoạn hiện nay, khi máy móc được sử dụng để thay thế dần quá trình thực hiện công việc thì địa vị của con người trong sản xuất vật chất vẫn không thay đổi. Cũng vì thế, NLĐ, những người mà theo C.Mác đã gọi là đối tượng có “đầu óc” và “đôi bàn tay” luôn đóng vai trò quyết định trong các hoạt động biến đổi tư liệu sản xuất.

Tuy nhiên, trải qua quá trình vận động, phát triển loài người, hoạt động sản xuất vật chất có sự biến đổi sâu sắc, không phải lúc nào tầm quan trọng của NLĐ cũng được đánh giá chính xác. Cụ thể, cho đến những năm 80 của thế kỷ trước, lợi thế cạnh tranh trong hoạt động sản xuất vật chất được xác định lần lượt là sản xuất, tài chính và marketing. Con người giai đoạn này chỉ được coi là chi phí đầu vào như các yếu tố khác. Sang đến những năm 90, yếu tố con người trong sản xuất đã được xã hội nhận thức một cách toàn diện hơn, thuật ngữ “nhân lực” từ đó mới được chú ý và sử dụng ngày một rộng rãi. Thuật ngữ nhân lực hiện nay có thể được hiểu như sau: “Nhân lực là nguồn lực bên trong mỗi con người” (Lê Thanh Hà, 2012). Theo cách hiểu này, nhân lực là khả năng, là tiềm lực của mỗi người. Trong phạm vi một tổ chức, nhân lực chính là khả năng phát huy năng lực để thực thi công việc một cách tốt nhất. Năng lực này được kết tinh bởi thể lực và trí lực bên trong mỗi con người. Thể lực, trí lực đều là những yếu tố vô hạn, khi được đặt đúng hoàn cảnh các yếu tố này sẽ phát triển và vượt ra khỏi các giới hạn thông thường.

Theo từ điển Cambridge, nhân lực là ‘human’ và được hiểu là “các phẩm chất, tiêu chuẩn, lỗi lầm thuộc về con người và trái ngược hoàn toàn với các yếu tố thuộc về thần thánh, động vật hay máy móc”. Điều này có nghĩa là, “human” là những yếu tố bên trong, ẩn sâu trong mỗi con người. Nhân lực là các yếu tố nằm trong chủ thể là con người, vì vậy, nó khác hoàn toàn các vật thể vô tri vô giác. Nhân lực cần được ứng xử cho phù hợp để kích thích và phát triển tiềm năng của nó.

Như vậy, quan điểm về “*Nhân lực là nguồn lực bên trong mỗi con người*” cũng khá tương đồng với quan điểm tiếp cận của nước ngoài. Đây cũng là cách tiếp cận phù hợp với quan điểm của NCS về “nhân lực”.

2.1.1.2. Đào tạo nhân lực

Theo từ điển Tiếng Việt, “đào tạo” là “việc làm cho người học trở thành người có năng lực theo những tiêu chuẩn nhất định”. Theo cách hiểu này, đào tạo là hoạt động giúp thay đổi năng lực cho NLD theo một tiêu chuẩn của một tổ chức, địa phương hay quốc gia nào đó. Từ đó, có thể hiểu “đào tạo nhân lực” chính là hoạt động thay đổi năng lực, giúp biến đổi nhân lực cho NLD.

Nghiên cứu sâu về ĐTNL, có thể phân chia ĐTNL theo phạm vi tiếp cận.

- Theo cách thứ nhất, ĐTNL gắn liền với giáo dục, đào tạo nghề, dạy nghề. Phạm Văn Kha (2006) cho rằng, “ĐTNL” bao gồm giáo dục chuyên nghiệp (gồm đào tạo THCN và đào tạo nghề), giáo dục đại học (gồm đào tạo cao đẳng, đại học), và giáo dục sau đại học (gồm đào tạo thạc sĩ, đào tạo tiến sĩ). Đồng quan điểm đó, Trần Thanh Bình (2013) khẳng định “đào tạo nguồn nhân lực là quá trình trang bị hệ thống kiến thức, kỹ năng nhất định về chuyên môn nghiệp vụ cho NLD, để họ có thể đảm nhận được một số công việc nhất định cho NLD”. Như vậy, theo cách hiểu này, ĐTNL cũng giúp thay đổi năng lực cho NLD tuy nhiên cách thức thực hiện cũng như hiệu quả của nó gắn chặt với quá trình giáo dục nghề nghiệp, đào tạo nguồn nhân lực của một quốc gia.

- Theo cách thứ hai, ĐTNL được gắn với phạm vi đào tạo trong mỗi tổ chức. Tại mỗi tổ chức ngoài việc thừa hưởng lực lượng lao động đã được đào tạo giáo dục nghề nghiệp còn một số lượng lớn NLD chưa qua đào tạo vì vậy bắt buộc các

doanh nghiệp cần tự chủ động đào tạo nhóm đối tượng lao động này. Hơn nữa, với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường, ngoài phụ thuộc vào chất lượng đào tạo của xã hội, các tổ chức cũng cần quan tâm đến hoạt động tự ĐTNL. Vì vậy, theo hướng tiếp cận thứ hai ĐTNL tại mỗi tổ chức, mỗi NLĐ sẽ có cách thức vận hành, thực hiện đào tạo kiến thức, kỹ năng đặc thù theo yêu cầu của công việc để làm việc có hiệu quả hơn.

Lê Thanh Hà (2012) cho rằng ĐTNL là quá trình học tập có định hướng, có kế hoạch của tổ chức, giúp NLĐ bổ sung kiến thức kỹ năng thiếu hụt và thực hiện công việc có hiệu quả hơn.

Trần Kim Dung (2011) cũng đồng nhất với quan điểm trên về ĐTNL. “ĐTNL là các phương pháp tác động lên quá trình học tập” để nâng cao các kiến thức, kỹ năng thực hành, tập trung giải quyết đến vấn đề thuộc phạm vi công việc hiện tại của cá nhân NLĐ, giúp họ có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại.

Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2012) cũng nhấn mạnh về việc “đào tạo là các hoạt động học tập nhằm giúp cho NLĐ có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho NLĐ nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của NLĐ để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn”

Như vậy, có thể thấy, mặc dù cách diễn đạt khác nhau, quan điểm về ĐTNL của nhóm tác giả trên là khá tương đồng. Hai cách tiếp cận trên cho thấy, đào tạo là cả một quá trình tác động đến kiến thức, kỹ năng, thái độ một cách dài hạn. Đào tạo là trách nhiệm của xã hội (thông qua hệ thống giáo dục đào tạo, dạy nghề) và cũng là trách nhiệm của mỗi tổ chức doanh nghiệp (thông qua hoạt động đào tạo nội bộ). Và quan trọng nhất, đào tạo giúp tích lũy và nâng cao năng lực thực thi nghề nghiệp cho NLĐ.

Tuy nhiên, nếu coi đào tạo chỉ đơn giản là quá trình “học tập” thì chưa thể hiện đầy đủ phạm vi và hình thức đào tạo bởi trong thực tế có rất nhiều hoạt động không phải là học tập nhưng vẫn có thể giúp NLĐ nâng cao năng lực thực hiện các nhiệm vụ. Cụ thể, một số hoạt động trong doanh nghiệp như các hoạt động

team building, trao đổi nói chuyện về quá trình làm việc cũng hoàn toàn có thể giúp nâng cao năng lực của NLĐ. Như vậy, nếu tiếp cận theo hướng đào tạo là các hoạt động giúp nâng cao kiến thức, kỹ năng, năng lực làm việc cho NLĐ thì hoạt động học tập chỉ là một trong số các phương pháp mà ĐTNL có thể hướng tới. Nghiên cứu thêm về thuật ngữ “đào tạo” trên thế giới cũng có những điểm đồng nhất với nhận định trên. Theo từ điển Cambridge, “đào tạo” là “training - the process of learning the skills you need to do a particular job or activity”; “học tập” là “learning - the activity of obtaining knowledge”. Cụ thể, theo từ điển Cambridge, “đào tạo là các hoạt động học tập những kỹ năng cần có cho một công việc hoặc một hoạt động cụ thể nào đó; giáo dục là hoạt động để mở rộng sự hiểu biết”. Như vậy, theo cách tiếp cận của từ điển Cambridge, đào tạo (training) có nội hàm rộng hơn và có sự gắn kết đặc biệt giữa những hoạt động giúp hỗ trợ cho đặc tính và yêu cầu riêng biệt của mỗi công việc. Trong khi đó, học tập (learning) phần nào là hoạt động hướng nhiều vào việc trang bị kiến thức.

- ĐTNL cũng có thể tiếp cận theo hướng của một số nhà nghiên cứu nổi tiếng trên thế giới như sau:

Dubashi, P.R (1983) đã đưa ra khái niệm đào tạo “như một quá trình làm tăng kiến thức, kỹ năng và thái độ của NLĐ để đạt được các mục tiêu của tổ chức”

James R Davis Ph and Adelaide B Davis (1998) cho rằng “đào tạo là tập hợp những quy trình với mục đích không ngừng phát triển NLĐ và các hệ thống quản lý”

Raymond A. Noe (2010) cho rằng “đào tạo là các hoạt động có kế hoạch của DN nhằm hỗ trợ quá trình học hỏi các năng lực nghề nghiệp của NLĐ”.

Nhóm tác giả trên đã xây dựng cái nhìn tổng quát hơn về ĐTNL khi xác định đào tạo có thể là tất cả các hoạt động có tổ chức, những hoạt động nào có thể tác động đến năng lực làm việc của NLĐ thì đều có thể được coi là đào tạo. Tuy nhiên, mục tiêu của ĐTNL trong hai cách tiếp cận thứ hai và thứ ba đều chỉ đề cập đến “phát triển năng lực nghề nghiệp” cho NLĐ chứ chưa đề cập đến lợi ích của tổ chức khi thực hiện ĐTNL. Đây có thể coi là một khoảng trống của các công trình nghiên cứu từ trước đến nay.

Từ những nghiên cứu trên, nghiên cứu sinh lựa chọn cách tiếp cận về ĐTNL tập trung vào đào tạo trong tổ chức. Các hoạt động giáo dục và đào tạo của hệ thống giáo dục quốc gia không được đề cập trong nội dung luận án. Khái niệm về đào tạo để sử dụng trong luận án như sau: *“Đào tạo nhân lực là tổng hợp các hoạt động có tổ chức nhằm tạo ra sự thay đổi quan điểm, năng lực hành vi, năng lực nghề nghiệp theo hướng tích cực cho NLD, giúp tổ chức sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực và hoàn thành các mục tiêu đề ra”*. Theo cách hiểu này, ĐTNL trong tổ chức có những đặc trưng sau:

- ĐTNL là hoạt động có kế hoạch, có mục đích cụ thể của mỗi chủ thể. Đặc trưng này cho thấy, hoạt động ĐTNL không phải là hoạt động tự phát hoặc phản ánh ý chí của một vài cá nhân trong tổ chức. Để thực hiện đào tạo, tổ chức cần căn cứ vào mục tiêu, đặc điểm nguồn nhân lực, kế hoạch SXKD cũng như điều kiện riêng của mỗi tổ chức. Cần lưu ý thêm, trong ĐTNL, quá trình đào tạo không có giảng dạy được coi là quá trình tự đào tạo. Hoạt động này nếu có sự kiểm soát thông qua quyết định đồng ý cử đi đào tạo của tổ chức hoặc các định hướng của người lãnh đạo vẫn đảm bảo đặc trưng trên.

- ĐTNL là hoạt động giúp thay đổi năng lực thực hiện công việc hiện tại cho NLD. ĐTNL hoạt động như một hình thức bổ sung, tác động vào kiến thức, kỹ năng, thái độ của NLD, qua đó giúp bù đắp thiếu hụt, hoàn thiện năng lực làm việc giúp NLD thực hiện tốt công việc hiện tại của mình.

- ĐTNL giúp nâng cao NSLĐ, đem lại lợi ích cho cả NLD và tổ chức. ĐTNL là hoạt động đáp ứng nguyên tắc quản trị nhân lực – nguyên tắc win – win cho cả NLD và người sử dụng lao động. Cụ thể, nguyên tắc này giúp tổ chức khai thác giá trị hữu hiệu nhất của NLD và ngược lại NLD được đáp ứng lợi ích mà họ mong muốn khi làm việc cho tổ chức. ĐTNL không những giúp NLD hoàn thiện bản thân – một trong những nhu cầu bậc cao của con người theo tháp nhu cầu Maslow mà còn đem lại lợi ích kinh tế cho tổ chức. Nguyên nhân này là một trong các nguyên nhân khiến tổ chức hiện nay rất chú trọng đến ĐTNL.

2.1.2. Hiệu quả và hiệu quả đào tạo nhân lực

2.1.2.1. Hiệu quả

Khái niệm hiệu quả được đề cập trong nhiều bài nghiên cứu của những tác giả nổi tiếng. Trong đó, hiệu quả có thể được hiểu theo những quan điểm sau:

- Quan điểm thứ nhất, hiệu quả được hiểu đơn giản là kết quả tốt. Đại diện cho quan điểm này, một số nhà nghiên cứu khẳng định như sau:

Dương Văn Thắng (2013) cho rằng “hiệu quả truyền thông là kết quả của quá trình truyền thông làm thay đổi nhận thức và hành vi của đối tượng truyền thông, tạo ra sự liên kết xã hội”.

Bùi Mạnh Cường (2012) xây dựng mô hình mối quan hệ giữa các loại hiệu quả, trong đó, trong đó, tác giả có nhắc đến hiệu quả xã hội. Cụ thể, hiệu quả xã hội có thể hướng tới môi trường bền vững, hay theo cách tiếp cận hiện đại là “phát triển bền vững” hoặc “quản trị nguồn nhân lực xanh”. Theo cách hiểu này, các hoạt động có thể coi là hiệu quả khi nó hướng tới mục tiêu dài hạn. Lúc này, vấn đề hiệu quả là đạt được mục tiêu quan trọng hơn so với việc tính toán hiệu số hay thương số giữa tổng chi phí đầu vào và doanh thu đạt được ở đầu ra.

Nguyễn Đình Hậu (2012) cho rằng hiệu quả cần được gắn với một cụm từ có nghĩa khác như hiệu quả vốn đầu tư, hiệu quả kinh tế, hiệu quả kinh tế xã hội. Đây là một luận điểm tiếp cận tương đối đặc biệt và có ý nghĩa thực tiễn. Bản chất của hiệu quả chưa thể hiện đại lượng đo cụ thể nào. Điều đó có nghĩa là, hiệu quả nếu đứng riêng rẽ rất khó để đánh giá được một cách cụ thể, hiệu quả ở các lĩnh vực khác nhau cần được đo lường và đánh giá khác nhau. Trong nội dung của luận án, hiệu quả được gắn với cụm từ “hoạt động nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ”, “hiệu quả khoa học”. Hai loại hiệu quả trên đều hướng tới giá trị đạt được của các công trình KHCN, giá trị này đôi lúc cần bỏ qua cái lợi kinh tế trước mắt. Thực tế cũng đã chứng minh nhận định trên là hoàn toàn đúng đắn khi có rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học được nghiên cứu với mục tiêu xã hội hoặc tìm hiểu quá khứ lịch sử - những giá trị không thể đo đếm thông qua chi phí, lợi nhuận.

Cơ sở của quan điểm cho rằng “hiệu quả là kết quả tốt” đến từ những luận cứ sau:

+ Không phải lúc nào các hoạt động trong tổ chức cũng có mục đích lợi nhuận nên không cần thiết phải so sánh chi phí đầu vào với kết quả đầu ra.

+ Việc đo lường bóc tách nguyên nhân của kết quả đầu ra đôi khi gặp nhiều khó khăn vì vậy rất khó để xác định đào tạo có phải là nguyên nhân khiến tổ chức thu được kết quả tốt hơn hay không.

+ Hiệu quả của quá trình đầu tư cho chi phí đầu vào có thể không được thể hiện ngay mà cần một khoảng thời gian dài. Khi đó, với sự thay đổi quan điểm xã hội, trượt giá, chi phí cơ hội... việc so sánh giữa chi phí đầu vào và hiệu quả đầu ra trở nên không chính xác.

- Quan điểm thứ hai, hiệu quả cần được gắn với mục tiêu cụ thể, là sự kết hợp giữa đầu vào và đầu ra.

Nguyễn Kim Thúy (1989) cho rằng “hiệu quả được hiểu là chỉ tiêu so sánh, biểu hiện mức độ tiết kiệm chi phí trong một đơn vị kết quả hữu ích và mức tăng khối lượng kết quả hữu ích của hoạt động sản xuất vật chất trong một thời kỳ, góp phần làm tăng thêm lợi ích xã hội của nền kinh tế quốc dân”.

Dương Văn Chung (2003) đưa ra hai khái niệm về hiệu quả như sau: “Hiệu quả là khái niệm dùng để chỉ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện các mục tiêu hoạt động của chủ thể và chi phí mà chủ thể phải bỏ ra để đạt được kết quả đó trong những điều kiện nhất định” và “Hiệu quả là một chỉ tiêu phản ánh mức độ thu lại được kết quả nhằm đạt một mục đích nào đó tương ứng với một đơn vị nguồn lực phải bỏ ra trong quá trình thực hiện hoạt động nhất định”

Đỗ Huyền Trang (2013) tiếp cận hiệu quả gắn với mục đích của chủ thể, hiệu quả được hiểu là “một chỉ tiêu phản ánh mức độ thu lại được kết quả nhằm đạt được một mục đích nào đó của chủ thể tương ứng với một đơn vị nguồn lực đã bỏ ra trong quá trình thực hiện”.

Có thể thấy cơ sở của quan điểm cho rằng “hiệu quả cần được tính toán dựa trên mức độ so sánh giữa đầu vào và đầu ra” đến từ quan điểm chung của kinh tế học: hiệu quả chỉ thực sự đạt được nếu cái thu được lớn hơn cái bỏ ra. Hiệu quả

chỉ có được khi tiết kiệm chi phí đầu vào song song với tăng thêm cả khối lượng và chất lượng của sản phẩm đầu ra, hoặc mức độ tăng chi phí phải nhỏ hơn mức độ gia tăng giá trị của một loại kết quả bất kỳ nào đó. Từ đó, để đạt được thành công của một hoạt động các nhà kinh tế luôn chú trọng đến việc giảm chi phí lãng phí và nâng cao số lượng, chất lượng của sản phẩm đầu ra. Nói cách khác là mức độ “thu hồi vốn” và “tạo giá trị thặng dư” của mỗi hoạt động

Như vậy, thuật ngữ “hiệu quả” có thể hiểu theo hai quan điểm khác nhau. Hai quan điểm này không loại trừ nhau mà bổ sung cho nhau, giúp các nhà nghiên cứu đánh giá toàn diện hơn về mức độ hiệu quả của một hoạt động nói chung và hiệu quả của ĐTNL nói riêng.

Đặc điểm của ĐTNL là hoạt động đầu tư cho chất xám con người, có khả năng ảnh hưởng lớn đến nguồn lực xã hội. Ngoài ra, HQĐT đôi lúc chưa thể hiện ra ngay ở kết quả hoặc nếu có, kết quả đó rất khó đo lường hay bóc tách xác định nguyên nhân. Vì vậy, phạm vi luận án đồng nhất quan điểm về bản chất của hiệu quả theo cách hiểu thứ nhất: *“Hiệu quả là kết quả tốt đem lại cho các chủ thể thông qua quá trình tác động, thay đổi các yếu tố đầu vào nhằm đạt được mục tiêu của đầu ra”*.

Cách hiểu này cũng phù hợp với cách giải thích của từ “hiệu quả” theo Tiếng Anh. Trong Tiếng Anh, hiệu quả là “effective”, theo đó bộ từ điển Cambridge cho rằng, “effective” là “successful or achieving the results that you want”, tạm dịch *“thành công hay đạt được những gì bạn mong muốn”*.

2.1.2.2. Hiệu quả ĐTNL

HQĐT là mục tiêu cần đạt được của mỗi tiến trình đào tạo. Đây là giai đoạn đánh giá xem liệu chương trình đào tạo hoặc tổng thể công tác đào tạo của tổ chức có thực sự hữu ích, đem lại lợi ích cho doanh nghiệp hay không.

Baldwin và Ford (1988) định nghĩa về HQĐT như sau "đào tạo được coi là hiệu quả khi người học có thể áp dụng các kiến thức, kỹ năng và thái độ đã học được vào trong một công việc cụ thể". Như vậy, hiệu quả ở đây được hiểu một

cách rất đơn giản và phần nào trùng với khái niệm cho rằng hiệu quả được hiểu đơn giản là kết quả

Kaye Alvarez, Eduardo Salas, Christina M. Garofano (2004) cho rằng HQĐT ngoài việc đánh giá kết quả đào tạo, tổ chức còn cần cố gắng đánh giá các khía cạnh của môi trường, chương trình đào tạo và bản thân nhân viên. Những yếu tố này làm tác nhân khiến chương trình đào tạo thành công hay không thành công. Hiểu theo cách hiểu này, HQĐT là nghiên cứu về các biến có khả năng ảnh hưởng đến kết quả đào tạo ở các giai đoạn khác nhau (trước, trong và sau) của quá trình đào tạo.

Kirkpatrick (1959) khẳng định rằng “đào tạo sẽ có rất ít giá trị cho tổ chức nếu nó không được chuyển thành năng suất”. HQĐT cần được đo dựa theo sự thay đổi của NSLĐ. Tuy nhiên, trong nhận xét này, tác giả chưa đưa ra cách đánh giá để xác định nguyên nhân của sự thay đổi NSLĐ có phải do đào tạo thay đổi hay không.

Eduardo Salas & Eleana Edens (2009) cho rằng điều quan trọng của hoạt động đánh giá HQĐT là việc xác định thời điểm khi thu thập số liệu đánh giá. Việc đánh giá hiệu suất trong sau khoảng thời gian dài có thể làm nhiễu dữ liệu. Nguyên nhân là các sự kiện có thể ảnh hưởng đến hiệu suất không được kiểm soát làm che khuất các hiệu quả của đào tạo. Do đó, cần lựa chọn chính xác thời điểm thu thập số liệu đánh giá, hoặc nếu không thể, số liệu cần được đo lường lặp đi lặp lại để đảm bảo tính chính xác.

Có thể thấy, có những cách tiếp cận khác nhau để đánh giá HQĐT. Tuy nhiên, nguyên tắc bất biến luôn được xác định là đào tạo muốn có hiệu quả cần tạo ra sự khác biệt đáng chú ý nào đó, giá trị này có thể đo lường thông qua các phương pháp thống kê. Theo nguyên tắc kinh tế học, sự khác biệt này cần được quy đổi thành lợi ích kinh tế hay nói cách khác là giá trị dương của lợi ích đạt được so với chi phí bỏ ra. Tuy nhiên, cần lưu ý là sự khác biệt này có thể đến từ nhiều nguyên nhân khác nhau. Vì vậy, ĐGHQĐT nên cố gắng loại trừ nguyên nhân ngoài đào tạo để chương trình đào tạo có thể được phân lập như là nguồn chính của sự khác biệt quan sát được. Ngoài ra, cũng cần lưu ý, việc ĐGHQĐT

trong thời gian dài này cũng có thể dẫn đến nhiều số liệu và làm kết quả thu về không chính xác.

Vì những lý do này, HQĐT cần được đánh giá một cách có hệ thống, từng bước một. Để làm được điều này, các tổ chức cần xây dựng một danh sách các thay đổi mục tiêu về kiến thức, kỹ năng và thái độ dự kiến sẽ xảy ra sau khi đào tạo và điều tra chúng theo cách có hệ thống.

Như vậy, xác định HQĐT nhân lực là tương đối khó khăn đối với các tổ chức cũng như nhà nghiên cứu. Trong luận án này, tác giả sử dụng quan điểm về HQĐT như sau: *“Hiệu quả đào tạo là kết quả của quá trình đào tạo, theo đó quá trình đào tạo này đem lại sự thay đổi về kiến thức, kỹ năng, thái độ của người học và khả năng áp dụng nó vào công việc cụ thể góp phần đem lại kết quả tích cực trong hoạt động của các chủ thể liên quan đến đào tạo”*.

2.2. Đo lường hiệu quả đào tạo nhân lực trong tổ chức

2.2.1. Nghiên cứu các mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực trong tổ chức

HQĐT nhân lực là vấn đề quan trọng của quản trị nhân lực nói riêng và hệ thống quản trị của tổ chức nói chung. Vì vậy, HQĐT nhân lực đã được xây dựng thành rất nhiều mô hình nghiên cứu. Một số mô hình nghiên cứu về HQĐT nhân lực điển hình như sau:

2.2.1.1. Các mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực

**** Các mô hình tập trung đánh giá giai đoạn kết thúc đào tạo***

✓ Mô hình Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick (1924 – 2014) là nhà nghiên cứu nổi tiếng trong lĩnh vực nghiên cứu về quá trình học tập và phát triển tại nơi làm việc. Năm 1959, ông giới thiệu ý tưởng đánh giá khóa đào tạo bằng loạt bài trên tạp chí Đào tạo và phát triển Hoa Kỳ, trong đó, mỗi bài viết trình bày một trong bốn vấn đề: Phản ứng, học tập, hành vi và kết quả. Tuy nhiên, mô hình Kirkpatrick chỉ thực sự được quan tâm và sử dụng khi Donald kirkpatrick xuất bản cuốn sách “Evaluating Training Programs” trong năm 1994, đây cũng là lần chỉnh sửa và cập nhật thứ hai của ông về mô hình này.

Mô hình đánh giá HQĐT của Donald Kirkpatrick cũng được nhiều nhà khoa học phát triển và nghiên cứu, tuy nhiên cách sử dụng và hiểu về mô hình này cũng có nhiều quan điểm khác nhau. Đây cũng là nguyên nhân chính hình thành công ty Kirkpatrick Partner - nhà cung cấp các sản phẩm và chương trình xác thực của Kirkpatrick. Cùng với sự ra đời của công ty, hai tác giả khác thường xuyên nghiên cứu và xuất bản các bài nghiên cứu về mô hình còn có James D. Kirkpatrick và Wendy Kayser Kirkpatrick.

Donald Kirkpatrick cho rằng, HQĐT được thể hiện qua 4 cấp độ:

Cấp độ 1: Phản ứng của nhân viên.

Phản ứng của nhân viên được hiểu là sự đánh giá nhận thức và chủ quan của họ về mức độ phù hợp và chất lượng của chương trình đào tạo. Theo Kirkpatrick, chương trình đào tạo ít nhất trước tiên nên đánh giá ở cấp độ này để giúp cải thiện để giúp cải thiện về khái niệm và thiết kế chương trình đào tạo. Để đánh giá phản ứng người học, tổ chức có thể điều tra thái độ đối với tài liệu đào tạo được cung cấp trong quá trình đào tạo, phương pháp đào tạo, nội dung cũng như mức độ đào tạo. Phản ứng của người học được coi là tích cực nếu điều tra khảo sát có kết luận:

- Người học có cảm nhận tốt về những gì mình có thể thu được và thu được trong quá trình đào tạo
- Kiến thức, kỹ năng thái độ mới được đào tạo là tài sản quý báu
- Người hướng dẫn họ ở chương trình đào tạo đáng tin cậy và đã sử dụng phương pháp phù hợp để truyền tải nội dung
- Người học thích thú với chủ đề và nội dung đào tạo
- Người học trân trọng, muốn lưu giữ các tài liệu, bài thuyết trình của chương trình học
- Địa điểm tổ chức đào tạo phù hợp với mục tiêu đào tạo.

Cấp độ 2: Học tập

Đánh giá ở cấp độ này muốn phân biệt giữa những gì người học đã biết trước khi đào tạo và những gì họ thực sự học được trong chương trình đào tạo. Nói cách khác, có thể nói rằng đánh giá học tập là thước đo sự gia tăng kiến thức hoặc năng

lực trí tuệ từ trước đến sau khi tham gia đào tạo. Kết quả học tập có thể bao gồm những thay đổi về kiến thức, kỹ năng hoặc thái độ.

Các chương trình đào tạo sẽ có những mục tiêu khác nhau, một số sẽ nhấn mạnh kiến thức, một số sẽ nhấn mạnh các kỹ năng, một số sẽ nhấn mạnh thái độ. Vì vậy, để đảm bảo đánh giá chính xác cấp độ này, tổ chức cần xác định mục tiêu của mỗi chương trình đào tạo. Đánh giá kết quả học tập chính là đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu. Thông thường, các tổ chức sẽ áp dụng phương pháp kiểm tra trước và sau đào tạo để đánh giá khả năng lĩnh hội và nắm bắt kiến thức của học viên. Ngoài ra, tổ chức cũng có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn hoặc quan sát để có thể đo lường sự thay đổi đó. Tuy nhiên, phương pháp này thường tốn thời gian và có thể không đem lại kết quả chính xác. Kết quả học tập có thể được đánh giá qua những khía cạnh sau:

- Sự thay đổi kiến thức của học viên
- Sự thay đổi thái độ của học viên
- Sự thay đổi về kỹ năng làm việc của học viên
- Kết quả xếp hạng của học viên trong bài kiểm tra sau đào tạo
- Đánh giá kết quả học tập của giảng viên đối với học viên

Cấp độ 3: Hành vi.

Đánh giá hành vi là mức độ đánh giá thứ ba trong 4 cấp độ đánh giá của Kirkpatrick. Đánh giá hành vi là hình thức đánh giá về mức độ áp dụng nội dung đào tạo vào công việc cũng như sự thay đổi hành vi lao động của học viên. Sự thay đổi này có thể được thể hiện ngay lập tức hoặc vài tháng sau khi đào tạo. Kiểm tra sự thay đổi hành vi nhằm chỉ ra những gì học viên đã áp dụng vào trong thực tế.

Thay đổi trong hành vi công việc có thể được phản ánh trong hiệu suất làm việc hoặc cũng có thể không. Vì vậy, rất khó đo lường thay đổi hành vi bởi NLĐ thay đổi theo những cách khác nhau và cũng khó định lượng. Nếu như đánh giá phản ứng người học và kết quả học tập có thể được thực hiện ngay sau đào tạo, đo lường thay đổi hành vi cần được thực hiện sau khi thúc chương trình đào tạo

một thời gian nhất định để NLĐ có thể thể hiện đầy đủ kỹ năng, kiến thức mới có được.

Một phương pháp phổ biến để đo lường hành vi là thiết lập mục tiêu hiệu suất ban đầu. Hoàn thành các mục tiêu đã đề ra là một minh chứng cho việc chuyển phản ứng cảm xúc và kiến thức đã học thành những thay đổi hành vi. Nhà quản lý có thể yêu cầu những người tham gia đào tạo thiết lập các mục tiêu liên quan đến cá nhân và công việc dưới dạng văn bản vào cuối buổi đào tạo. Những mục tiêu này được chính thức hóa và gửi đến học viên sau một thời gian đào tạo. Sau khoảng hai tháng, các báo cáo theo dõi được gửi đến học viên. Bằng cách này, tổ chức và bản thân NLĐ có thể kiểm soát mức độ thay đổi hành vi và ảnh hưởng của sự thay đổi đến việc đạt được mục tiêu.

Cấp độ 4. Kết quả.

Cấp độ thứ tư trong mô hình Kirkpatrick xoay quanh tác động của ĐTNL đối với hiệu quả tổ chức. Nguyên nhân của đánh giá cấp độ thứ tư này dựa trên quan điểm cho rằng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phải được phản ánh vào hiệu quả của tổ chức. Mặc dù là cấp độ đánh giá quan trọng bởi sự gắn kết giữa HQĐT với chi phí và lợi nhuận được tạo ra thông qua đào tạo. Tuy nhiên, đo lường hiệu quả đối với tổ chức là một nhiệm vụ khó khăn vì cấu trúc phức tạp của bộ phận cấu thành và ảnh hưởng của môi trường bên ngoài làm thay đổi khả năng tác động đến tổ chức của đào tạo.

Hiệu quả tổ chức có thể được thể hiện bằng nhiều khía cạnh khác nhau, đó có thể là mức độ thay đổi tài chính của doanh nghiệp, hoặc các tiêu chí khác mà hầu hết mọi bất kỳ kết quả nào mà hầu hết mọi người đồng ý là rất tốt cho doanh nghiệp. Cụ thể, đo lường hiệu quả tổ chức cũng có thể được đánh giá qua những khía cạnh sau:

- Tỷ lệ giữ chân hoặc lòng trung thành của nhân viên tăng lên
- Kết quả thực hiện công việc của NLĐ
- Sự tự giác, nỗ lực của NLĐ
- Mức độ tiết kiệm nguyên vật liệu hoặc các nguồn lực trong quá trình lao động
- Doanh thu, doanh số, lợi nhuận của tổ chức

- Sự hài lòng, thỏa mãn của khách hàng
- Mức độ khiếu nại, bất bình của nhân viên

Như vậy, mô hình của Kirkpatrick chỉ ra bốn cấp độ của đánh giá HQĐT. Phản ứng cảm xúc và kiến thức đã học là cấp độ cơ bản trong việc đánh giá HQĐT, hai cấp độ này có thể coi là dấu hiệu ngắn hạn về hướng tác động của ĐTNL tại một tổ chức. Thay đổi hành vi và tác động đến các tổ chức là hai khía cạnh đo lường khác của HQĐT nhân lực, chúng đại diện cho đánh giá dài hạn chỉ ra các bước để đạt được các mục tiêu cá nhân, quản lý và tổ chức. Vì vậy, bốn cấp độ này luôn luôn bổ sung cho nhau. Không có đo lường đánh giá ngắn hạn, đào tạo có nguy cơ truyền đạt kiến thức không thể chuyển giao hoặc không liên quan đến các mục tiêu của tổ chức. Ngược lại, nếu không chú trọng đúng mức vào việc đánh giá các thay đổi hành vi và tác động đối với tổ chức, việc đào tạo có thể thành công nhưng lợi ích của nó đối với tổ chức có thể khá hạn chế. Ngoài ra, mô hình cũng giả định cấp độ đánh giá chính là mức độ quan trọng của mỗi cấp độ. Cụ thể, cấp 1: “phản ứng của học viên” được xem là ít quan trọng nhất, cấp độ 4: “kết quả” là cấp độ quan trọng nhất. Điều này trong thực tế có thể không hoàn toàn chính xác. Bởi, mục tiêu đào tạo có thể vượt xa ngoài mục tiêu về kết quả tổ chức.

✓ *Mô hình đánh giá của Phillip*

Mô hình đánh giá của Phillip thừa nhận gần như toàn bộ mô hình của Kirkpatrick. Tuy nhiên, ông bổ sung thêm cấp độ thứ năm vào mô hình đánh giá: lợi tức sinh ra do đào tạo (ROI – Lợi tức của đầu tư). Theo đó, Phillip chuyển giá trị đào tạo thành giá trị tiền tệ khi đánh giá hiệu quả mà một đồng vốn bỏ ra cho đào tạo đem lại được bao nhiêu lợi ích. ROI có thể được thể hiện theo nhiều cách khác nhau, tuy nhiên nó thường được trình bày dưới dạng tỷ lệ phần trăm giữa lợi ích và chi phí. Thực tế, nếu nghiên cứu kỹ mô hình Kirkpatrick, khi đánh giá cấp độ 4, chúng ta có thể dễ dàng đưa chỉ tiêu ROI vào sử dụng. Vì vậy, mô hình đánh giá sử dụng ROI của Phillip chỉ thực sự khác biệt nếu đánh giá chỉ tiêu về lợi tức đạt được thông qua đầu tư vào đào tạo.

Mặc dù tạo ra sự hợp lý trong nghiên cứu khi mục đích cuối cùng của mỗi tổ chức là hiệu quả và lợi nhuận, Tuy nhiên đo lường ROI là tương đối khó khăn và tốn kém, bởi chi phí mà tổ chức bỏ ra để đo lường ROI có thể là một sự đầu tư không thể quay về, từ đó vô hình chung lại tạo ra sự không hiệu quả cho hoạt động DTNL tại tổ chức đó.

✓ *Mô hình tìm kiếm đánh giá HRD*

Mô hình tìm kiếm và đánh giá HRD được Holton xây dựng trên cơ sở chỉ trích mạnh mẽ mô hình Kirkpatrick. Mô hình tìm kiếm và đánh giá HRD được Holton xác định là toàn diện hơn và dễ tiếp cận hơn so với mô hình Kirkpatrick. Cụ thể, Holton đánh giá HQĐT qua ba cấp độ: Học tập, hiệu suất cá nhân, và kết quả tổ chức.

- “Học tập” được hiểu là thành tích của quá trình học tập do đào tạo đem lại. Thành tích học tập có được bị ảnh hưởng bởi một số yếu tố như: năng lực tự thân, động lực học tập, tính cách cá nhân, thái độ với công việc.

- “Hiệu suất cá nhân” là kết quả học tập được áp dụng vào công việc, giúp nâng cao hiệu suất làm việc của NLĐ. Trong đó, hiệu suất cá nhân cũng bị ảnh hưởng bởi động lực thay đổi của bản thân NLĐ, thiết kế sự thay đổi của tổ chức, thái độ với công việc.

- “Kết quả tổ chức” là sự thay đổi kết quả kinh doanh của tổ chức do thay đổi được hiệu suất của từng cá nhân. Khả năng thay đổi kết quả kinh doanh này cũng bị ảnh hưởng bởi tác động của các sự kiện bên ngoài cũng như khả năng xác định mục tiêu tổ chức đúng đắn.

Như vậy, có thể nói điểm khác biệt của mô hình tìm kiếm và đánh giá của Holton là nhấn mạnh đến nguyên nhân và yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT. Cách tiếp cận này cũng là khá hợp lý khi cho thấy mức độ liên quan mật thiết giữa các yếu tố. Ngoài ra, cách thức này tiếp cận này cũng giúp gợi ý cách thức thay đổi hiệu quả đào tạo thông qua quá trình thay đổi các yếu tố ảnh hưởng.

* *Các mô hình đánh giá toàn bộ quá trình đào tạo*

✓ **Mô hình CIPP**

Mô hình CIPP được phát triển bởi Daniel L. Stufflebeam (1983). Mô hình CIPP đánh giá HQĐT theo bốn giai đoạn: “đánh giá bối cảnh”, “đánh giá đầu vào”, “đánh giá quá trình” và “đánh giá sản phẩm”. Cụ thể như sau:

- Đánh giá bối cảnh: Nội dung của đánh giá theo bối cảnh chú trọng chủ yếu vào việc xác định nhu cầu và xây dựng các mục tiêu phù hợp với đặc điểm thực tại của tổ chức. Nó nhằm mục đích xác định mức độ mục tiêu và mục tiêu của chương trình phù hợp với nhu cầu được đánh giá của tổ chức. Theo quan điểm của Stufflebeam, nhiệm vụ đầu tiên khi xây dựng chương trình đào tạo là cần xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo phù hợp với “bối cảnh”, với đặc điểm tình hình của mỗi tổ chức. Đánh giá HQĐT là đánh giá nhu cầu có được xác định chính xác, phù hợp với thực tế cũng như văn hóa làm việc hay không.

- Đánh giá đầu vào: Đánh giá đầu vào được hiểu là quá trình kiểm tra những dự định của chương trình. Đánh giá đầu vào là đánh giá kế hoạch hành động của chương trình. Đánh giá đầu vào đánh giá cách tiếp cận khác, kế hoạch hành động cạnh tranh, kế hoạch biên chế và ngân sách cho tính khả thi và tiềm năng tiết kiệm chi phí hiệu quả để đáp ứng nhu cầu của mục tiêu. Nói cách khác, người thực hiện ĐTNL cần lựa chọn các phương án cạnh tranh, viết đề xuất kinh phí, phân bổ nguồn lực, phân công nhân viên, lịch công việc. Việc đánh giá này giúp đảm bảo ĐTNL thực sự là phương án hiệu quả nhất để giải quyết nhu cầu đã được đánh giá trong đánh giá bối cảnh.

- Đánh giá quá trình: Đánh giá quá trình là đánh giá về việc thực hiện kế hoạch hành động đã được tổ chức thống nhất. Đây là một giám sát liên tục và có hệ thống một chương trình đào tạo. Nói cách khác, đánh giá quá trình giúp nhìn nhận lại toàn bộ quá trình thực hiện của các kế hoạch đã được phê duyệt. Cùng với việc đánh giá, tổ chức cũng tìm kiếm hoặc cung cấp các thông tin phản hồi giúp điều chỉnh kế hoạch đào tạo và tổ chức thực hiện một cách hiệu quả hơn. Mục tiêu của đánh giá quá trình là:

+ Cung cấp phản hồi cho tổ chức và nhân viên của họ về mức độ mà các hoạt động đúng tiến độ đang được thực hiện theo kế hoạch và sử dụng thời gian và nguồn lực một cách hiệu quả;

+ Cung cấp hướng dẫn sửa đổi hoặc khám phá kế hoạch hành động của chương trình khi cần thiết, đặc biệt vì không phải tất cả các khía cạnh của kế hoạch đều có thể dự đoán hoặc lên kế hoạch trước;

+ Đánh giá định kỳ mức độ mà nhân viên chương trình đang thực hiện các quy tắc của họ và thực hiện trách nhiệm của họ;

+ Cung cấp một bản ghi mở rộng của các chương trình, cách thức triển khai và cách so sánh với những gì được dự định.

- Đánh giá sản phẩm: Đánh giá sản phẩm là việc đo lường mức độ đạt được các mục tiêu đào tạo và phát triển. Nói cách khác, có thể nói rằng mục đích của đánh giá sản phẩm là đo lường, giải thích và đánh giá mức độ mà các nỗ lực cải tiến của một tổ chức đã đạt được các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của họ.

Như vậy, ta thấy, nội dung của mô hình CIPP dựa trên việc đánh giá trong cả một quá trình dài hạn mà trọng tâm của nó là đánh giá mức độ đạt được của các mục tiêu đã được xây dựng. CIPP được xây dựng dựa trên quan điểm: mục đích quan trọng nhất của đánh giá HQĐT là cung cấp minh chứng cho việc đạt được các mục tiêu chứ không phải là hiệu quả kinh tế mà đào tạo mang lại. Đánh giá hiệu quả đào tạo theo CIPP là công cụ để xây dựng các chương trình đào tạo tốt hơn trong tương lai.

✓ **Mô hình CIRO**

Mô hình CIRO được Warr, Bird & Rackson đưa ra vào năm 1970. Nội dung của mô hình là đánh giá HQĐT dựa trên bốn cấp độ: Bối cảnh, đầu vào, phản ứng và đầu ra. Mô hình CIRO tập trung vào đo lường cả trước và sau khi đào tạo đã được thực hiện. Trong đó, điểm cốt lõi của mô hình là đánh giá các mục tiêu và hiện trạng đầu vào trước khi đào tạo. Cụ thể:

- Đánh giá bối cảnh tập trung đánh giá các yếu tố thuộc bản chất của ĐTNL, đó là xác định nhu cầu đào tạo, thiết lập mục tiêu đào tạo và sự phù hợp của nội dung đào tạo với văn hóa tổ chức cũng như định hướng phát triển tổ chức.

- Đánh giá đầu vào liên quan đến việc thiết kế, tổ chức và hiện trạng của NLD khi thực hiện ĐTNL. Cấp độ đánh giá này cho thấy cách thức tổ chức thực hiện đào tạo của tổ chức cũng như cung cấp thông tin về xuất phát điểm của người học.

- Đánh giá phản ứng có cùng ý nghĩa và cách thức tiếp cận như mô hình Kirkpatrick.

- Đánh giá kết quả tập trung đánh giá về kết quả đạt được sau đào tạo. Đánh giá kết quả có thể được thực hiện ngay lập tức, trung gian hoặc cuối cùng. Đánh giá ngay lập tức cố gắng đo lường sự thay đổi về kiến thức, kỹ năng hoặc thái độ trước khi học viên trở lại công việc. Đánh giá trung gian đề cập đến tác động của đào tạo đối với hiệu suất công việc và khả năng áp dụng những gì đã học vào nơi làm việc. Đánh giá cuối cùng cố gắng đánh giá tác động của đào tạo đến hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Như vậy, đánh giá kết quả của mô hình CIRO bao hàm cả ba cấp độ cuối của mô hình Kirkpatrick. Nghiên cứu mô hình CIRO cho thấy mô hình CIRO có nội dung đánh giá rộng hơn nhiều so với mô hình Kirkpatrick. Mô hình này cho thấy cách thức đánh giá liên tục theo cả một quá trình, bắt đầu bằng việc xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo và sự kết hợp chặt chẽ với văn hóa, mục tiêu phát triển tổ chức.

✓ **Mô hình của Kaufman**

Roger Kaufman là “giáo sư danh dự” tại Đại học Florida, ông từng giành giải thưởng hiệu suất và học tập tại nơi làm việc. Năm 2000, Kaufman đưa ra mô hình các yếu tố để kiểm tra mức độ liên kết giữa tổ chức với các giá trị gia tăng cho khách hàng và xã hội. Có thể coi mô hình các yếu tố tổ chức (OEM) là sự mở rộng mô hình đánh giá của Kirkpatrick, cụ thể, mô hình OEM đánh giá HQĐT theo 5 cấp. Trong đó, Kaufman chia tách và mở rộng cấp độ “thái độ” trong mô hình của Kirkpatrick thành 2 cấp độ: “đầu vào” và “quy trình”. Kaufman cũng mở rộng thêm cấp độ đánh giá “hiệu quả đối với xã hội”. Cụ thể như sau:

Bảng 2.1. So sánh mô hình OEM với mô hình Kirkpatrick

Cấp độ đánh giá trong mô hình OEM	Nội dung đánh giá	Cấp độ tương ứng trong MH Kirkpatrick
Đầu vào	Nguồn lực đầu vào: Các yếu tố trước đào tạo	Không thể hiện
Quy trình	Cách thức xử lý, trình tự thủ tục tiến hành hoạt động đào tạo	Không thể hiện
Tác động đến người học	Kết quả hoạt động của NLĐ hoặc nhóm NLĐ	2 + 3
Hiệu quả tổ chức	Kết quả hoạt động của tổ chức sau đào tạo	4
Đóng góp xã hội	Ảnh hưởng đến khách hàng và xã hội	

(Nguồn: NCS tổng hợp từ nghiên cứu mô hình)

Như vậy, điểm hữu ích khác biệt nhất của mô hình OEM so với mô hình Kirkpatrick là đề cập đến đóng góp xã hội của ĐTNL. Tuy nhiên, cần phải thấy, mô hình OEM sử dụng các thuật ngữ tương đối phức tạp với quy mô rộng, điều này gây khó khăn cho quá trình áp dụng trong thực tế.

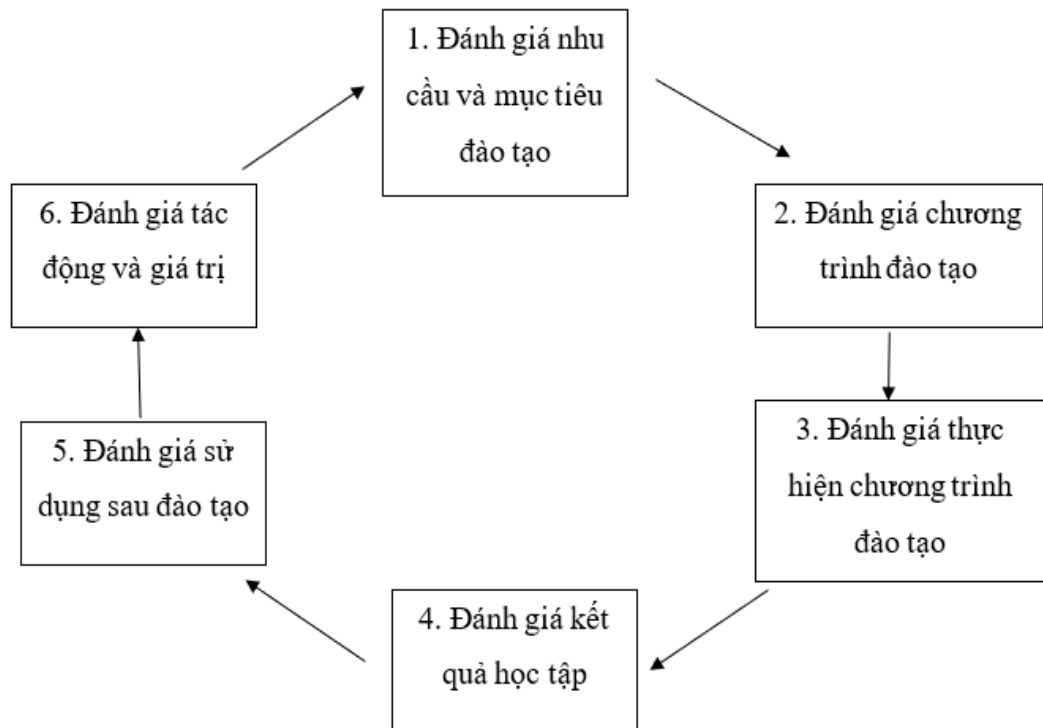
✓ **Mô hình sáu giai đoạn của Brinkerhoff**

Brinkerhoff là giáo sư giáo dục tại Đại học Western Michigan, Kalamazoo, nơi ông điều phối các chương trình sau đại học về phát triển nguồn nhân lực. Kinh nghiệm đào tạo của ông bắt đầu trong Hải quân Hoa Kỳ nơi ông từng là sĩ quan huấn luyện từ năm 1969 đến năm 1969. Năm 1972, ông thực hiện các dự án giáo dục và đào tạo liên bang. Từ 1978 đến 1984, ông là phó giám đốc nghiên cứu đánh giá tại Trung tâm đánh giá Đại học Western Michigan. Theo quan điểm của Brinkerhoff, đào tạo phải đáp ứng hai tiêu chí quan trọng:

- Phải tạo ra những thay đổi trong học tập với hiệu quả và hiệu suất làm việc.
- Nếu đào tạo không mang lại một số lợi ích cho tổ chức, thì đào tạo không có giá trị.

Mô hình sáu giai đoạn ra đời với mong muốn trở thành một mô hình đánh giá toàn diện, kết hợp các khía cạnh định hướng kết quả của mô hình kinh doanh với các khía cạnh hình thành, định hướng cải tiến của các chương trình giáo dục - một cách tiếp cận hệ thống với mục tiêu nhấn mạnh vào lợi tức đầu tư. Cụ thể như sau:

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ sáu giai đoạn của Brinkerhoff



(Nguồn: NCS tổng hợp từ nghiên cứu mô hình)

- Giai đoạn 1 - Đánh giá việc thiết lập mục tiêu: Các kỹ năng cần phải được giải quyết là gì?
- Giai đoạn 2 - Đánh giá thiết kế chương trình: Loại can thiệp nào sẽ là tốt nhất để giải quyết nhu cầu đã xác định?
- Giai đoạn 3 - Đánh giá thực hiện đào tạo: Chương trình được thực hiện tốt như thế nào?
- Giai đoạn 4 - Đánh giá kết quả đạt được ngay lập tức: Người học có học những gì họ cần phải học không?
- Giai đoạn 5 - Đánh giá thành tích của các kết quả trung gian hoặc sử dụng: Người học có tiếp tục sử dụng và áp dụng những gì được học?

- Giai đoạn 6 - Đánh giá tác động và giá trị: Sự can thiệp có tạo ra sự khác biệt đáng giá ở nơi làm việc không?

Brinkerhoff nhấn mạnh khi đánh giá HQĐT cần đánh giá từ giai đoạn lập kế hoạch cho đến quá trình thực hiện và đạt được các mục tiêu mong muốn. Đầu tiên, mô hình nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thiết kế chương trình đào tạo trên cơ sở xác định chính xác các kỹ năng cần thiết để đảm bảo rằng giải pháp đào tạo được chọn là phù hợp với mục đích. Điều này giải quyết xu hướng đáng tiếc giữa một số nhà quản lý gửi những người làm việc kém hiệu quả trong các chương trình đào tạo trước khi phân tích nguyên nhân của vấn đề hiệu suất và không xem xét liệu các biện pháp can thiệp khác có hiệu quả hơn trong việc giải quyết vấn đề hay không. Cuối cùng, mô hình cho phép theo dõi và can thiệp trong tất cả sáu giai đoạn. Người thực hiện chương trình ĐTNL có thể xác định và khắc phục các sự cố trong suốt quá trình lập kế hoạch, phát triển và triển khai. Điều này tránh được hạn chế khi các vấn đề, sự cố được xác định quá muộn sau khi chương trình đã được kết thúc.

2.2.1.2. Tổng hợp các mô hình đánh giá HQĐT

Có thể thấy, có rất nhiều mô hình đánh giá HQĐT. Với những trường phái và quan điểm riêng, các tác giả đã cho thấy những khía cạnh khác nhau khi đánh giá HQĐT. Các mô hình ra đời vào những hoàn cảnh khác nhau vì vậy các khía cạnh đánh giá cũng khác nhau. Mỗi mô hình có những đặc điểm riêng và cách thức áp dụng riêng. Cụ thể như sau:

Bảng 2.2. Tổng hợp Mô hình đánh giá đào tạo

STT	Mô hình đánh giá	Tiêu chí đánh giá	Nội dung tiêu chí đánh giá
1	Mô hình Kirkpatrick	Phản ứng	Đánh giá về nhận thức và chủ quan của NLĐ về mức độ phù hợp và chất lượng của chương trình đào tạo.
		Học tập	Sự gia tăng kiến thức hoặc năng lực trí tuệ từ trước đến sau khi trải nghiệm học tập

		Hành vi	Khả năng áp dụng những gì được học vào công việc cũng như sự thay đổi hành vi lao động của học viên
		Kết quả	Đánh giá tác động của đào tạo đối với tổ chức
2	Mô hình CIPP	Bối cảnh	Xác định nhu cầu và xây dựng các mục tiêu phù hợp với đặc điểm thực tại của tổ chức
		Đầu vào	Đánh giá kế hoạch hành động của chương trình đào tạo
		Quá trình	Đánh giá quá trình thực hiện của các kế hoạch đã được phê duyệt
		Sản phẩm	Đo lường việc đạt được các mục tiêu đào tạo và phát triển
3	Mô hình CIRO	Bối cảnh	Đánh giá các yếu tố: xác định nhu cầu đào tạo, thiết lập mục tiêu đào tạo và sự phù hợp của nội dung đào tạo với văn hóa tổ chức
		Đầu vào	Đánh giá thiết kế, tổ chức và hiện trạng của NLD khi thực hiện ĐTNL
		Phản ứng	Đánh giá nhận thức và chủ quan của nhân viên về mức độ phù hợp và chất lượng của chương trình đào tạo.
		Đầu ra	Đánh giá về kết quả đạt được sau đào tạo, tác động của đào tạo đối với hiệu suất công việc và khả năng áp dụng những gì đã học vào nơi làm việc; tác động của đào tạo đến hiệu quả hoạt động của tổ chức.
4	Mô hình Roi của Phillip	Phản ứng	Tương tự mô hình Kirkpatrick
		Học tập	Tương tự mô hình Kirkpatrick
		Hành vi	Tương tự mô hình Kirkpatrick
		Kết quả	Tương tự mô hình Kirkpatrick
		Lợi nhuận của đầu tư	Lợi tức sinh ra do đào tạo
5	Mô hình Kaufman	Đầu vào	Đánh giá nguồn lực đầu vào
		Quy trình	Đánh giá quy trình đào tạo

		Kết quả	Đánh giá kết quả hoạt động của NLD hoặc nhóm NLD
		Hiệu quả	Đánh giá hoạt động tổ chức sau đào tạo
		Đóng góp xã hội	Đánh giá ảnh hưởng đến khách hàng và xã hội
6	Mô hình tìm kiếm đánh giá HRD	Học tập	Thành tích học tập do quá trình đào tạo
		Hiệu suất cá nhân	Sự áp dụng vào công việc sau khi đào tạo
		Kết quả tổ chức	Sự thay đổi kết quả hoạt động tổ chức do thay đổi được hiệu suất của từng cá nhân
7	Mô hình sáu giai đoạn của Brinkerhoff	Thiết lập mục tiêu	Đánh giá các kỹ năng, kiến thức, thái độ cần phải được giải quyết
		Thiết kế chương trình	Đánh giá kế hoạch, xem xét giải pháp về đào tạo
		Thực hiện chương trình	Cách thức thực hiện chương trình
		Kết quả đạt được tức thì	Người học học được những gì họ cần phải học
		Kết quả trung gian hoặc sử dụng	Người học tiếp tục sử dụng và áp dụng những gì họ đã học
		tác động và giá trị	Mức độ tác động đến hiệu quả tổ chức không

(Nguồn: Tổng hợp của NCS)

2.2.1.3. Đánh giá về các mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo

Có thể thấy các nhà nghiên cứu khi xây dựng và giới thiệu các mô hình hiệu quả đứng trên góc nhìn và quan điểm riêng. Vì vậy nội dung của các mô hình đã đưa ra các tiêu chí với những ưu điểm hạn chế riêng. Cụ thể như sau:

Bảng 2.3. Đánh giá về các mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo

STT	Mô hình	Ưu điểm	Hạn chế
1	Mô hình Kirkpatrick	Đơn giản, dễ hiểu Được áp dụng rộng rãi, được coi là khởi đầu của	Quá đơn giản Các mức độ đánh giá được xếp tăng dần và có tính phân cấp. Vì vậy, các cấp cao hơn có giá trị và quan trọng

		các mô hình đánh giá đào tạo	hơn các cấp thấp hơn. Điều này là không chính xác. Nếu quá chú trọng vào đánh giá cấp 1 và 2 có thể bị ảnh hưởng bởi sự thiên vị của nhân viên Phản ứng tích cực là điều kiện kiên quyết của các cấp tiếp theo. Điều này là không chính xác. Không xem xét ảnh hưởng của bối cảnh tổ chức Bỏ qua nhu cầu đánh giá của tất cả các bên liên quan khác trong quá trình đào tạo
2	Mô hình CIPP	Đánh giá trong cả một quá trình dài hạn trong đó trọng tâm là đánh giá mức độ đạt được của các mục tiêu đã được thiết lập Là công cụ để xây dựng các chương trình đào tạo tốt hơn trong tương lai.	Chưa chú trọng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức đạt được thông qua ĐTNL
3	Mô hình CIRO	Có nội dung đánh giá rộng hơn nhiều so với mô hình Kirkpatrick Đánh giá liên tục trong cả quá trình, bắt đầu bằng việc xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo và sự	Chưa chú trọng vào xây dựng phương pháp đo lường mà đặc biệt là các nội dung liên quan đến văn hóa tổ chức

		kết hợp chặt chẽ với văn hóa, mục tiêu phát triển tổ chức.	
4	Mô hình Roi của Phillip	Chú trọng đến hiệu quả về mặt kinh tế. Chỉ số ROI có thể là biện pháp hữu hiệu để đánh giá quyết định đào tạo hay sử dụng các biện pháp khác thay thế đào tạo	Đôi khi HQĐT vượt ra khỏi vấn đề về kinh tế. Với trường hợp này, ROI không phản ánh được. Khó áp dụng trong những giai đoạn "đặc biệt" do sự đề cao hiệu quả tài chính, đào tạo có thể sẽ là hoạt động bị cắt giảm đầu tiên
5	Mô hình Kaufman	Đề cập đến những đóng góp xã hội của hoạt động ĐTNL	Mô hình sử dụng các thuật ngữ tương đối phức tạp với quy mô rộng, điều này gây khó khăn cho quá trình áp dụng trong thực tế.
6	Mô hình tìm kiếm đánh giá HRD	Nhấn mạnh đến nguyên nhân và yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT. Mô hình cho thấy mức độ liên quan mật thiết giữa các yếu tố.	Chưa chú trọng đến tiến trình đào tạo Kết quả của tổ chức bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, đào tạo có thể có kết quả tốt nhưng tổ chức không hoạt động hiệu quả. Mô hình HRD chưa đề cập đến vấn đề này.
7	Mô hình sáu giai đoạn của Brinkerhoff	Đánh giá trong cả quá trình từ ngắn hạn, trung hạn đến dài hạn. Đảm bảo đánh giá HQĐT theo tiến trình. Đề cập đến đánh giá nhu cầu đào tạo	Mô hình đào tạo tương đối phức tạp gây khó khăn khi áp dụng trong thực tế.

(Nguồn: Tổng hợp của NCS)

Như vậy, mỗi mô hình với những cách tiếp cận khác đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Ngay cả mô hình phổ biến nhất hiện nay là mô hình Kirkpatrick

cũng có những hạn chế riêng của nó. Vì vậy, việc lựa chọn sử dụng mô hình nào trong thực tế cần căn cứ vào nhiều yếu tố như quan điểm lãnh đạo, điều kiện doanh nghiệp, mục tiêu của đợt đánh giá, kinh phí phân bổ cho hoạt động....

2.2.2. Lựa chọn và xây dựng các tiêu chí đo lường HQĐT trong tổ chức

Có thể thấy, có khá nhiều tiêu chí khác nhau để đánh giá HQĐT. Với mỗi cách thức tiếp cận khác nhau, các nhà nghiên cứu có thể xây dựng thành các mô hình đánh giá khác nhau. Các mô hình này có những điểm mạnh và những hạn chế riêng, phù hợp với từng đối tượng và hoàn cảnh riêng biệt. Vì vậy, khi sử dụng cần vận dụng một cách linh hoạt cho phù hợp với đặc điểm của mỗi tổ chức.

Với quan điểm tiếp cận của luận án *“Hiệu quả đào tạo là kết quả của quá trình đào tạo, theo đó quá trình đào tạo này đem lại sự thay đổi về kiến thức, kỹ năng, thái độ của người học và khả năng áp dụng nó vào công việc cụ thể góp phần đem lại kết quả tích cực trong hoạt động của các chủ thể liên quan đến đào tạo”*. Vì vậy, nhiệm vụ nghiên cứu của luận án là đo lường những thay đổi tích cực trong công việc và cuộc sống, những thứ có được thông qua ĐTNL. Để đảm bảo bao quát và không bỏ sót đối tượng, NCS chia HQĐT thành 3 nhóm:

- HQĐT đối với cá nhân
- HQĐT đối với tổ chức
- HQĐT đối với xã hội

Dựa trên việc kế thừa và phát triển các mô hình nghiên cứu đánh giá HQĐT đã phân tích ở trên, mỗi nhóm hiệu quả được nghiên cứu sinh lựa chọn dựa trên các kết quả nghiên cứu đã được công bố:

- *HQĐT đối với cá nhân.*

HQĐT đối với cá nhân thực chất là sự thay đổi kiến thức, kỹ năng, thái độ của học viên sau khi tham gia các chương trình đào tạo, các thay đổi này sẽ giúp NLD thực hiện công việc hiện tại một cách hiệu quả hơn. Theo cách hiểu này, HQĐT đối với cá nhân cũng tương tự như các cấp độ đánh giá trong các mô hình nghiên cứu đã được nghiên cứu sinh tổng hợp, cụ thể như sau:

- + Cấp độ “hành vi” trong mô hình Kirkpatrick
- + Cấp độ “Đầu ra” trong mô hình CIRO

- + Cấp độ “Kết quả” trong mô hình OEM
- + Cấp độ “Hiệu suất cá nhân” trong mô hình tìm kiếm đánh giá HRD
- *HQĐT đối với tổ chức*

HQĐT đối với tổ chức là mức độ quan trọng trong đánh giá HQĐT. HQĐT đối với tổ chức là những gì mà tổ chức thu được nhờ tổ chức hoạt động ĐTNL. Có thể khẳng định đây là mục tiêu mà mọi tổ chức khi thực hiện đào tạo đều hướng tới, vì vậy, yếu tố này được đề cập trong hầu hết các mô hình, cụ thể như sau:

- + Cấp độ “kết quả” trong mô hình Kirkpatrick
- + Cấp độ “Đầu ra” trong mô hình CIRO
- + Cấp độ “kết quả”, “lợi nhuận của đầu tư” trong mô hình Roi của Phillip
- + Cấp độ “Kết quả tổ chức” trong mô hình tìm kiếm đánh giá HRD
- + Cấp độ “tác động và giá trị” trong mô hình sáu giai đoạn của Brinkerhoff

Tuy nhiên, như đã nói ở trên, trong phạm vi luận án, HQĐT là *“kết quả tích cực hoạt động của các chủ thể liên quan đến đào tạo”*. HQĐT lúc này không tính đến chi phí và hiệu quả kinh tế thu về. Do đó, các vấn đề giữa tỷ lệ hiệu suất đầu tư hay tỷ lệ ROI không được đề cập đến trong luận án này. Nội dung của luận án chỉ tập trung đánh giá sự chuyển biến trong kết quả SXKD của EVN giai đoạn 2016 – 2020 chứ không bóc tách nguyên nhân của các chuyển biến đó.

- *HQĐT nhân lực đối với xã hội*

HQĐT nhân lực đối với xã hội được hiểu là lợi ích mà tổ chức đem lại cho xã hội, khách hàng thông qua hoạt động ĐTNL. Đây là khía cạnh ít được đề cập đến trong các mô hình nghiên cứu. Theo tổng hợp các công trình nghiên cứu, mô hình đánh giá HQĐT duy nhất đề cập đến vấn đề này là mô hình OEM của Kaufman. Mặc dù ít được đề cập, tuy nhiên, khía cạnh đánh giá HQĐT này lại rất phù hợp với đặc thù SXKD cũng như quy mô của một Tập đoàn kinh tế Nhà nước như EVN. Vì vậy, nghiên cứu sinh quyết định kế thừa và phát triển cấp độ đánh giá này trong mô hình của Kaufman

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT trong tổ chức

Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong giải quyết mục tiêu nghiên cứu. Bởi các giải pháp được các nhà nghiên cứu đưa ra cần đảm bảo sự phù hợp với bối cảnh. Hay nói cách khác, các giải pháp cần có tác động tích cực đến các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT, từ đó nâng cao HQĐT nhân lực của tổ chức. Tuy nhiên, như đã trình bày ở tổng quan và các mô hình nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT, các nhà nghiên cứu chưa thực sự đồng nhất quan điểm về các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT. Tổng quan vấn đề nghiên cứu có thể thấy, nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT có thể nghiên cứu các yếu tố bên ngoài tổ chức, yếu tố bên trong tổ chức và thậm chí cả các yếu tố thuộc về nội hàm của đào tạo.

** Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài*

Cụ thể, các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến HQĐT trong tổ chức được các tác giả đồng nhất quan điểm trong kết quả nghiên cứu như: quy định của pháp luật, đặc điểm kinh tế - chính trị - xã hội, sự phát triển KHCN, đặc điểm ngành nghề kinh doanh, xu thế của xã hội,... Đại diện cho việc nghiên cứu các yếu tố này có thể kể đến một số tác giả như: David P.Lepak and Scott A.Snell (1999), Trần Thanh Bình (2003), Nile W. Hatch and Jeffrey H. Dyer (2004), Phạm Thị Bích Thu (2009), Đinh Văn Toàn (2011), Phạm Minh Phương (2013), Nguyễn Vân Thùy Anh (2014), Nguyễn Thị Anh Trâm (2014), Đặng Thị Hương (2015)... Có thể thấy, nhóm các yếu tố này thường có xu hướng tác động đến quá trình tổ chức hoạt động đào tạo trong tổ chức. Quá trình tổ chức thay đổi từ đó sẽ làm thay đổi HQĐT. Tuy nhiên, nghiên cứu tác động của các yếu tố bên ngoài chỉ thực sự phù hợp nếu nghiên cứu trong một thời gian dài hoặc nghiên cứu trong một nhóm ngành nhất định. Đối với các tổ chức cụ thể, xu hướng tác động của nhóm yếu tố này thường không có nhiều sự thay đổi trong thời gian ngắn, hơn nữa nhóm yếu tố này cũng chỉ có sự tác động mang tính gián tiếp lên HQĐT. Vì vậy khi lựa chọn nhóm yếu tố này để phân tích cần đảm bảo bối cảnh cụ thể để tránh việc không có quá nhiều sự biến động trong quá trình nghiên cứu.

** Các yếu tố thuộc môi trường bên trong.*

Tương tự như các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài, yếu tố thuộc môi trường bên trong sẽ tác động trực tiếp đến hoạt động đào tạo từ đó làm thay đổi HQĐT. Một vài yếu tố được hầu hết các nhà nghiên cứu đề cập đến có thể kể ra như: Quan điểm của người lãnh đạo, khả năng tài chính, quy mô, cơ cấu tổ chức, đặc điểm NLĐ (độ tuổi, giới tính, trình độ), đặc thù doanh nghiệp, lĩnh vực hoạt động.... Hầu hết những nhà nghiên cứu đánh giá các yếu tố bên ngoài đều song song phân tích các yếu tố thuộc môi trường bên trong khi nghiên cứu HQĐT. Ngoài ra, một số nhà nghiên cứu đã phân tích kỹ các yếu tố thuộc môi trường bên trong có thể kể đến như: Irwwin L. Goldstein (1980), Raymond A.Noë (1986); Baldwin & ford (1988); Swanson and Catherine (1987); Đoàn Đức Tiến (2012); Nguyễn Vân Thùy Anh (2014); Abdullah Lin và cộng sự (2014); R. Anitha & Dr. M. Ashok Kumar (2016). Những công trình nghiên cứu trên phần nào cho thấy sự đồng nhất về quan điểm và mức độ ảnh hưởng lớn của các yếu tố thuộc môi trường bên trong đến HQĐT nhân lực.

** Các yếu tố thuộc về nội hàm của đào tạo.*

Trong khi các nghiên cứu về ĐTNL thường chỉ được tập trung đánh giá về các yếu tố ảnh hưởng bên ngoài, bên trong của tổ chức thì các yếu tố ảnh hưởng thuộc về nội hàm của đào tạo là điểm đặc trưng khi nghiên cứu về HQĐT. Đây có thể coi là các yếu tố nội tại tác động đến hiệu quả đào tạo. Bản chất của các yếu tố này là có thể tác động trực tiếp và làm thay đổi HQĐT. Điều này có nghĩa là, khi tạm thời cố định các yếu tố ảnh hưởng thuộc môi trường bên trong, môi trường bên ngoài của tổ chức hoặc các cách thức tổ chức chương trình đào tạo không thay đổi, HQĐT vẫn có những kết quả khác nhau do sự thay đổi của các yếu tố nội tại này. Lập luận trên cũng đảm bảo sự tương đồng khi nghiên cứu các công trình đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT. Trong số các công trình về vấn đề này, các tác giả đều lựa chọn đồng nhất một số yếu tố sau:

- Động lực học tập

Động lực học tập có thể được hiểu là sự nhiệt tình đối với chương trình đào tạo, động lực học tập hướng người học tham gia vào quá trình đào tạo và cố gắng nắm vững nội dung của chương trình. Động lực học tập được Baldwin & Ford

(1988) nhắc đến trong nhóm các yếu tố thuộc về đặc điểm cá nhân, theo đó, ông nhấn mạnh động lực học tập có thể được thể hiện qua thái độ tiếp nhận chương trình đào tạo cũng như mong muốn được áp dụng sau đào tạo của học viên. Trong nội dung của bài nghiên cứu, Baldwin & Ford cũng đã chứng minh lập luận trên bằng rất nhiều các công trình nghiên cứu về động lực học tập giai đoạn 1975 – 1988. Điều này cho thấy động lực học tập đã được công nhận rất lâu khi nghiên cứu về HQĐT, cũng như minh chứng rõ ràng cho mức độ ảnh hưởng lớn của động lực học tập đến HQĐT.

Theo B.K. Punia & Saurabh Kant (2013), động lực học tập là yếu tố chính ảnh hưởng nhiều nhất đến HQĐT. Đồng quan điểm với đó, Sahinidis & Bouris (2008) nhận thấy rằng có mối quan hệ chặt chẽ giữa động lực học tập và kỳ vọng về HQĐT.

Một đặc điểm khác khi nghiên cứu về động lực học tập là công trình nghiên cứu của Colquitt, et al. (2000) đã giải thích rằng điểm kiểm soát, sự tận tâm, lo lắng, tuổi tác, khả năng nhận thức, hiệu quả bản thân, giá trị, sự tham gia vào công việc là những yếu tố dự báo động lực đào tạo.

- Sử dụng sau đào tạo

Sử dụng sau đào tạo là cách gọi khác của thuật ngữ “chuyển giao đào tạo”. Chuyển giao đào tạo là yếu tố chính đối với một chương trình đào tạo hiệu quả. Baldwin & Magjuka (1988) đã đề cập rằng để sự chuyển giao xảy ra, “hành vi học được phải được khái quát hóa trong bối cảnh công việc và được duy trì trong một khoảng thời gian của công việc”. Trong khi đó, Saks & Haccoun (2007) xem chuyển giao đào tạo là sự tổng quát hóa kiến thức và kỹ năng học được trong quá trình đào tạo trong công việc và duy trì kiến thức và kỹ năng có được theo thời gian. Baldwin & Ford (1988) cũng nhắc đến sử dụng sau đào tạo trong nhóm yếu tố thuộc về môi trường làm việc với cụm từ được sử dụng là “opportunity to Use”. Cùng với quan điểm cho rằng “đào tạo được coi là hiệu quả khi người học có thể áp dụng các kiến thức, kỹ năng và thái độ đã học được vào trong một công việc cụ thể”, có thể nói theo tác giả, “cơ hội được sử dụng” là yếu tố bắt buộc, then chốt giúp đảm bảo hiệu quả đào tạo.

- Thiết kế chương trình đào tạo

Thiết kế chương trình đào tạo là quá trình xây dựng và vận hành hoạt động đào tạo tại tổ chức. Theo Baldwin & Ford (1988), thiết kế chương trình đào tạo cần chú ý vào ba vấn đề chính: xây dựng nguyên tắc đào tạo, trình tự thực hiện và nội dung đào tạo. Trong khi đó, Hyochang Lim và cộng sự (2007) chỉ chú trọng đến nội dung đào tạo. Theo đó, nội dung đào tạo đề cập đến những gì học viên đã thực sự được dạy trong chương trình. Nội dung đào tạo được đo lường bằng cách nghiên cứu đánh giá của học viên về khóa đào tạo mà họ tham gia với các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc. Cùng quan điểm này, Xinyuan Zhao và cộng sự (2015) đã nghiên cứu yếu tố thiết kế chương trình đào tạo trong nhóm yếu tố nội bộ. Theo Xinyuan Zhao, nhóm yếu tố này gồm thiết kế và thực hiện chương trình đào tạo.

- Văn hóa học tập của tổ chức.

Theo Hyochang Lim và cộng sự (2007), văn hóa học tập của tổ chức là những mối quan tâm, giá trị, niềm tin và kỳ vọng của toàn tổ chức về việc tiếp thu và thực hiện quá trình học tập. Nó là một mô hình ý nghĩa chung về nhận thức và kỳ vọng, tạo thành niềm tin của NLĐ về vấn đề học tập. Văn hóa học tập được đánh giá là yếu tố có khả năng dẫn đến tăng năng suất và giúp các tổ chức duy trì hiệu quả và cạnh tranh

Senge (1994) đã định nghĩa tổ chức học tập là “tổ chức nơi mọi người liên tục mở rộng năng lực của mình để tạo ra kết quả mà họ thực sự mong muốn, nơi nuôi dưỡng các mô hình tư duy mới và mở rộng, nơi khát vọng tập thể được tự do và nơi mọi người đang liên tục học hỏi để cùng nhau nhìn thấy tổng thể”.

Trong khi một định nghĩa khác từ Erdem và Ucar (2013) định nghĩa tổ chức học tập là một khái niệm, nơi một tổ chức liên tục được thúc đẩy, duy trì sự phát triển của nhân viên, cung cấp cơ hội học hỏi và phát triển sự phát triển của họ, nhằm mục đích tăng cường thành công của việc học tập như một khoản đầu tư và năng lực của tổ chức. Để tạo ra một tổ chức học tập, một nhà lãnh đạo phải phát triển hoặc xây dựng một môi trường học tập trong tổ chức của họ, theo Mumford (1996), ông xem xét bản chất của một tổ chức học tập và đề xuất cách đạt được

nó bằng cách “Tạo ra một môi trường nơi các hành vi và thực hành liên quan đến sự phát triển liên tục được khuyến khích tích cực”.

- Môi trường làm việc.

Môi trường làm việc có thể được hiểu là toàn bộ các yếu tố, chính sách, chế độ tác động lên quá trình làm việc của NLĐ. Xinyuan Zhao và cộng sự (2015) đã đề cập đến môi trường làm việc là tổng hợp các chính sách của tổ chức hỗ trợ và khuyến khích việc tiếp thu đào tạo và áp dụng các kỹ năng và kiến thức có được tại nơi làm việc. Dr. Abdullah Lin và nhóm cộng sự (2014) cũng cho rằng, môi trường làm việc là một trong bảy yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT. Theo tác giả, bảy yếu tố đó gồm: học viên, giảng viên, tài liệu đào tạo, chương trình đào tạo, tổ chức, môi trường làm việc, công nghệ. Nghiên cứu của tác giả cũng chỉ ra rằng môi trường làm việc. Nghiên cứu sâu hơn về yếu tố môi trường làm việc, Ford, Quinones, Sego, & Sorra (1992) phát hiện ra rằng các yếu tố trong môi trường làm việc có thể ảnh hưởng đến việc chuyển giao hành vi sau đào tạo. Quan điểm này cũng phù hợp với quan điểm của Susan E. Cromwell & Judith A. Kolb (2004).

- Đặc điểm cá nhân.

Đặc điểm cá nhân là các yếu tố như giới tính, độ tuổi, năng lực bản thân, thể trạng cá nhân...đều có thể tác động đến tâm lý, khả năng tiếp thu của người học, làm thay đổi HQĐT. Yếu tố đặc điểm cá nhân cũng được nói đến như là yếu tố khởi đầu cho các vấn đề thuộc phạm vi HQĐT trong mô hình HRD của Holton (holton, 1996).

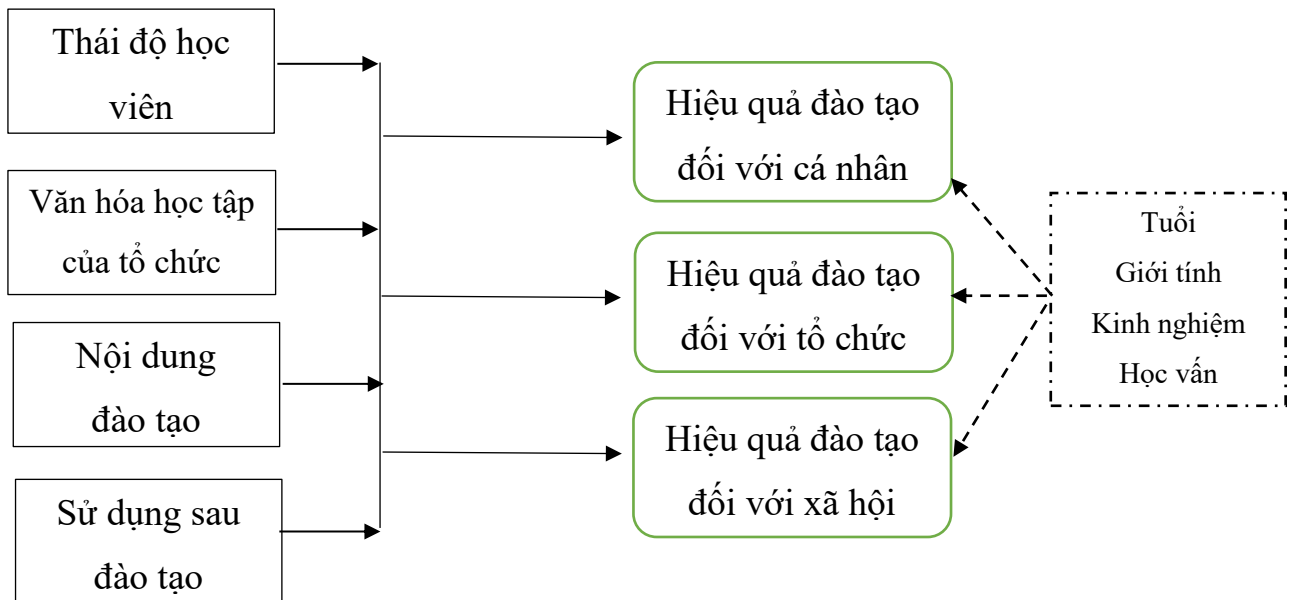
Theo Xinyuan Zhao (2015), đặc điểm cá nhân được hiểu rộng ra khi được mô tả là yếu tố liên quan đến liên quan đến nhận thức của nhân viên về khả năng của bản thân và suy nghĩ về thái độ đồng nghiệp của họ đối với việc học tập và đào tạo. Như vậy, đặc điểm cá nhân ở đây mang tính mở rộng và phần nào có liên quan đến văn hóa, môi trường của tổ chức.

Scott I, Tannenbaum (1993) đã đánh giá đặc điểm cá nhân có thể ảnh hưởng đến kết quả học tập và đào tạo. Các yếu tố phi khả năng (ví dụ: thái độ) được giả thuyết để ảnh hưởng đến kỳ vọng và động lực trước và sau đào tạo.

2.4. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

2.4.1. Sơ đồ mô hình nghiên cứu chính thức về hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN.

Mô hình nghiên cứu của nghiên cứu sinh về HQĐT được xây dựng dựa trên nghiên cứu 4 yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực của EVN và 3 cấu thành của HQĐT. Các yếu tố này được nghiên cứu sinh lựa chọn dựa trên quan điểm và cách thức tiếp cận của bản thân nghiên cứu sinh đã được trình bày ở mục 2.2.2 và 2.3.1. Trên cơ sở đó, nghiên cứu sinh sẽ đánh giá HQĐT nhân lực của EVN và đề xuất hướng thay đổi làm thúc đẩy tác động tích cực của các yếu tố qua đó giúp nâng cao HQĐT. Mô hình nghiên cứu của NCS trong luận án cụ thể như sau:



(Nguồn: đề xuất của NCS)

Sơ đồ 2.2. Mô hình nghiên cứu của tác giả về HQĐT nhân lực của EVN

Dựa vào sơ đồ 2.2, có thể thấy, mô hình nghiên cứu của NCS gồm 4 biến độc thuộc; 3 biến phụ thuộc thể hiện HQĐT nhân lực; 4 biến kiểm soát. Cụ thể như sau:

* Về các biến độc lập

Như đã giải thích ở phần trước, có rất nhiều yếu tố tác động đến HQĐT, vì vậy nhiệm vụ của NCS là lựa chọn yếu tố phân tích các yếu tố có tính tổng hợp, có thể tác động mạnh và trực tiếp đến HQĐT. Trong các nhóm yếu tố tác động, yếu tố tự thân hoạt động đào tạo cũng là yếu tố đặc trưng, nổi bật khi nghiên cứu

về HQĐT nhân lực. Hơn nữa, do hạn chế về thời gian, điều kiện và phạm vi nghiên cứu, luận án chỉ lựa chọn các yếu tố thuộc nhóm yếu tố tự thân của hoạt động đào tạo để phân tích, đánh giá. Luận án tạm thời cố định, không nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng gián tiếp đến HQĐT.

Tuy nhiên, trong các công trình nghiên cứu, có sự đan xen về quan điểm giữa các yếu tố tự thân ảnh hưởng đến HQĐT và các yếu tố cấu thành HQĐT (các yếu tố được nhắc đến trong các mô hình đánh giá HQĐT). Cụ thể, nếu mô hình Kirkpatrick đánh giá thái độ học viên là cấp độ đầu tiên trong HQĐT nhân lực thì BK Punia & Saurabh Kant (2013) lại coi yếu tố này là yếu tố ảnh hưởng. Theo đó, BK Punia & Saurabh Kant (2013) gọi yếu tố này là “tâm lý của thực tập sinh”. Các yếu tố thuộc về chuẩn bị và thực hiện đào tạo cũng được nhiều nhà nghiên cứu nhắc đến khi nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng cũng xuất hiện trong mô hình đánh giá HQĐT CIPP, CIRO, và mô hình 6 giai đoạn của Brinkerhoff. Tương tự như vậy, chuyển giao đào tạo là yếu tố được nhắc đến ở hầu hết các mô hình đánh giá HQĐT cũng như các bài nghiên cứu về yếu tố HQĐT. Nguyên nhân của vấn đề này là do quan điểm tiếp cận về HQĐT nhân lực. Cụ thể, các yếu tố như thái độ học viên, chuyển giao đào tạo, tổ chức đào tạo... có thể coi là yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT. Bởi, những yếu tố này tác động trực tiếp đến kết quả mà tổ chức thu về sau khi tổ chức đào tạo. Ngược lại, các yếu tố này cũng có thể coi là các yếu tố cấu thành HQĐT bởi nó thể hiện phần nào sự thành công của chương trình đào tạo. Với cách tiếp cận về HQĐT đã trình bày ở Chương 1, NCS đồng nhất quan điểm cho rằng, các yếu tố như thái độ học viên, chuyển giao đào tạo, tổ chức đào tạo, môi trường đào tạo,... là các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực. Bởi, những yếu tố này chỉ tác động đến kết quả cuối cùng mà tổ chức thu lại sau khi đào tạo chứ không phản ánh giá trị đem lại cho các đối tượng có liên quan. Vì vậy, các yếu tố được lựa chọn trong mô hình nghiên cứu bao gồm:

- *Thái độ học viên:*

Trước tiên, thái độ học viên phải đảm bảo yêu thích, có quan điểm đúng đắn về ĐTNL. Thái độ của học viên đối với một chương trình đào tạo và công tác đào tạo tại một tổ chức có thể quyết định học viên đó có sẵn sàng lĩnh hội kiến thức

cũng như áp dụng kiến thức được học và thực tế hay không. Đây là cấp độ đầu tiên của mô hình Kirkpatrick hay mô hình ROI. Tuy nhiên, vấn đề ở đây cho thấy, thái độ học viên đối với chương trình đào tạo chỉ là điều kiện cần chứ không phản ánh đào tạo có hiệu quả hay không. Thực tế cho thấy, trong nhiều trường hợp, học viên không thích học nhưng vì mục tiêu được xác định rõ ràng khiến họ quyết tâm học và vẫn thu được kết quả cao. Học tập lúc này không phải vì đam mê, sở thích mà có thể trở thành nhiệm vụ, thành điều đúng đắn mà các học viên đó dù không muốn tham gia học tập nhưng họ vẫn sẽ học để đạt được mục tiêu mình mong muốn. Tất nhiên, không thể phủ nhận một chiều ngược lại rằng nếu có thái độ học tập tốt, yêu thích hoạt động đào tạo, các học viên sẽ lĩnh hội kiến thức một cách dễ dàng hơn, qua đó đảm bảo HQĐT. Vì vậy, trong luận án, thái độ học tập chỉ là yếu tố nội sinh ảnh hưởng đến HQĐT. Học viên có thái độ tích cực, hiệu quả có thể thu được cao và ngược lại, thái độ học viên chưa tích cực có thể gây khó khăn trong quá trình tiếp thu và lĩnh hội kiến thức được truyền tải trong ĐTNL.

Xét về ý nghĩa lý luận, thái độ học viên cũng là yếu tố có đặc điểm tương đồng với yếu tố "động lực học tập", yếu tố được nhắc đến trong rất nhiều mô hình và bài nghiên cứu như: Mô hình của Hyochang Lim và cộng sự; mô hình của Baldwin và Ford (1988); hay trong các nghiên cứu của B.K. Punia & Saurabh Kant (2013); Sahinidis & Bouris (2008). Động lực có thể hiểu là sự khát khao, tự nguyện tham gia quá trình học tập hay nói cách khác là thái độ của học viên với quá trình học tập ở tổ chức.

- Nội dung đào tạo.

Nội dung đào tạo phải phù hợp với mục tiêu chương trình đào tạo và mục tiêu chiến lược kinh doanh của tổ chức. Cũng như bất kỳ một chương trình đào tạo nào, nội dung đào tạo quyết định cái mà học viên sẽ được trang bị sau khi tham gia đào tạo. Xây dựng nội dung đào tạo hợp lý, phong phú, bám sát mục tiêu và nhu cầu đào tạo là yêu cầu bắt buộc khi xây dựng chương trình đào tạo. Vì vậy, có thể nói nội dung đào tạo là điều kiện cần để khẳng định hoạt động đào tạo tại một tổ chức được thực hiện hiệu quả. Khi nội dung đào tạo tốt kết hợp với kết quả học tập – mức độ nắm vững nội dung đào tạo của các học viên có kết quả tốt đồng

nghĩa với việc chương trình đào tạo đã đạt được các mục tiêu đề ra. Đây là điều kiện cần tiếp theo để khẳng định hoạt động đào tạo tại tổ chức là có kết quả tốt.

Nội dung đào tạo cũng là một trong các yếu tố được nhắc đến trong nhiều mô hình đào tạo như: Cấp độ đánh giá về “tiêu chí bối cảnh” trong mô hình CIRO, hay “tiêu chí thiết kế chương trình” trong mô hình sáu giai đoạn của Brinkerhoff. Tuy nhiên, nội dung đào tạo chưa thể hiện cái mà tổ chức đạt được khi thực hiện đào tạo. Nội dung đào tạo tốt chưa chắc đảm bảo đào tạo sẽ có ý nghĩa với cá nhân, tổ chức hay xã hội. Vì vậy, nghiên cứu sinh cho rằng nội dung đào tạo chỉ nên được xếp là yếu tố ảnh hưởng và có thể làm thay đổi hoàn toàn HQĐT.

Nội dung đào tạo cũng là một trong các yếu tố được nghiên cứu trong các mô hình của Baldwin & Ford (1988); mô hình của Hyochang Lim và cộng sự (2007)... Lựa chọn nội dung đào tạo qua đó sẽ đảm bảo phù hợp, kết hợp hiệu quả kết quả của các mô hình đánh giá HQĐT và các công trình nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT.

- Văn hóa học tập của tổ chức

Văn hóa là các thói quen, giá trị, nếp nghĩ của một nhóm người hay của toàn xã hội. Văn hóa là thứ mà thành viên trong xã hội, trong nhóm phải thực hiện theo. Trong phạm vi tổ chức, văn hóa tổ chức đề cập đến các giá trị, quy trình và hành vi tổ chức. Trong đó, một văn hóa không thể không nhắc đến là văn hóa học tập. Xây dựng được văn hóa học tập giúp tạo ra sự nỗ lực học tập một cách tự nguyện của mỗi nhân viên. Một tổ chức có văn hóa học tập liên tục là tổ chức biết cách xây dựng hoạt động đào tạo liên tục, hợp lý và lôi cuốn nhân viên vào quá trình đào tạo. Theo đó, nhân viên sẽ tự nguyện tham gia các chương trình đào tạo hoặc thậm chí tự học tập và rèn luyện để theo kịp với yêu cầu của tổ chức, theo kịp sự phát triển của đồng nghiệp xung quanh. Xây dựng được văn hóa học tập có nghĩa là mọi thành viên trong tổ chức sẽ có ý thức và tự giác trong học tập để phù hợp và hòa nhập hơn với tổ chức. Điều này sẽ tác động mạnh tới sự thành công của các khóa đào tạo. Theo Burke & Baldwin (1999), văn hóa học tập có vai trò quan trọng trong đào tạo, bởi nó đảm bảo sự thành công khi tổ chức đó thường xuyên cập nhật những kiến thức và kỹ năng mới cũng như tạo môi trường để ứng

dụng các kiến thức kỹ năng mới đó vào thực tế quá trình làm việc. Để xây dựng văn hóa học tập, các tổ chức cần thể hiện quan điểm, cách thức nhìn nhận về ĐTNL qua nhiều phương diện như: khen thưởng, kỷ luật, giao việc, động viên, khuyến khích, xây dựng cơ chế cạnh tranh lành mạnh.... Như vậy, có thể nói, văn hóa học tập của các tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến HQĐT. Tổ chức xây dựng được văn hóa học tập sẽ khiến NLĐ tự nỗ lực học tập qua đó HQĐT sẽ cao hơn.

Văn hóa học tập của tổ chức cũng là yếu tố thường xuyên được nghiên cứu trong các mô hình cũng như các bài nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT. Chẳng hạn, Mô hình của K. L. Jayawardana và H. A. D. Prasanna, Hyochang Lim và cộng sự đều cho rằng văn hóa học tập là một trong các yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến HQĐT.

- Sử dụng nhân lực sau đào tạo

Sử dụng kết quả sau đào tạo minh chứng những gì học viên đã áp dụng vào trong thực tế. Sử dụng kết quả sau đào tạo không chỉ là hoạt động trong nội hàm của ĐTNL mà còn đảm bảo đào tạo có HQĐT trong thực tế. Để thực hiện được điều này, sau khi thu được các kết quả học tập tốt, tổ chức cần xây dựng chương trình, nội dung hành động để sử dụng nhân lực sau đào tạo, giúp họ có cơ hội áp dụng kiến thức, kỹ năng thái độ mới được đào tạo vào công việc. Điều này cũng giúp đảm bảo một trong các nguyên tắc của ĐTNL: đào tạo phải gắn với sử dụng sau đào tạo. Đào tạo sẽ được coi là phí phạm nếu đào tạo xong nhưng không sử dụng, vì vậy sử dụng sau đào tạo là điều kiện cần của HQĐT. Tổ chức không thể tổ chức hiệu quả các chương trình đào tạo nếu không chú trọng đến việc áp dụng những gì mình đã đào tạo được.

Nếu đào tạo không gắn với sử dụng sau đào tạo chắc chắn đào tạo không hiệu quả. Tuy nhiên, cũng chưa thể khẳng định tổ chức đã thực hiện ĐTNL một cách hiệu quả nếu tổ chức chú ý sử dụng kết quả sau đào tạo. Bởi, sử dụng sau đào tạo phải phù hợp và đem được giá trị tốt đẹp cho cá nhân, tổ chức. Vì vậy, trong mô hình nghiên cứu của nghiên cứu sinh, sử dụng kết quả sau đào tạo cũng được xếp là yếu tố quyết định cuối cùng ảnh hưởng đến HQĐT.

** Về các biến phụ thuộc:*

Mô hình nghiên cứu chính thức về HQĐT nhân lực của EVN có 3 biến phụ thuộc: hiệu quả đối với cá nhân, hiệu quả đối với tổ chức và hiệu quả đối với xã hội. Nguyên nhân và cách thức xây dựng 3 biến phụ thuộc đã được luận án trình bày kỹ trong mục 2.2.2.

** Về các biến kiểm soát*

Trong các công trình nghiên cứu, các tác giả, nhà nghiên cứu khi xây dựng mô hình đều lựa chọn các yếu tố nhân khẩu học để làm các biến kiểm soát cho biến phụ thuộc. Tiêu biểu trong số đó có thể kể đến một số công trình như: Qureshi và Harani (2014); Morgan and Casper (2000); Burke and Baldwin (1999), Holton et al. (2000), Khalid S Alwekaisi (2015). Nội dung của luận án thừa kế các nghiên cứu trên và sử dụng các biến nhân khẩu học làm biến kiểm soát cho biến phụ thuộc “HQĐT”. Cụ thể, các biến kiểm soát trong mô hình gồm: Tuổi; Giới tính; Kinh nghiệm; Học vấn.

Như vậy, mô hình nghiên cứu trong luận án có 12 giả thuyết gồm:

Bảng 2.4. Giả thuyết nghiên cứu của luận án

STT	giả thuyết
H1	Thái độ học viên có tác động đến HQĐT đối với cá nhân
H2	Thái độ học viên có tác động đến HQĐT đối với tổ chức
H3	Thái độ học viên có tác động đến HQĐT đối với xã hội
H4	Nội dung đào tạo có tác động đến HQĐT đối với cá nhân
H5	Nội dung đào tạo có tác động đến HQĐT đối với tổ chức
H6	Nội dung đào tạo có tác động đến HQĐT đối với xã hội
H7	Văn hóa học tập của tổ chức có tác động đến HQĐT đối với cá nhân
H8	Văn hóa học tập của tổ chức có tác động đến HQĐT đối với tổ chức
H9	Văn hóa học tập của tổ chức có tác động đến HQĐT đối với xã hội
H10	Sử dụng sau đào tạo có tác động đến HQĐT đối với cá nhân
H11	Sử dụng sau đào tạo có tác động đến HQĐT đối với tổ chức
H12	Sử dụng sau đào tạo có tác động đến HQĐT đối với xã hội

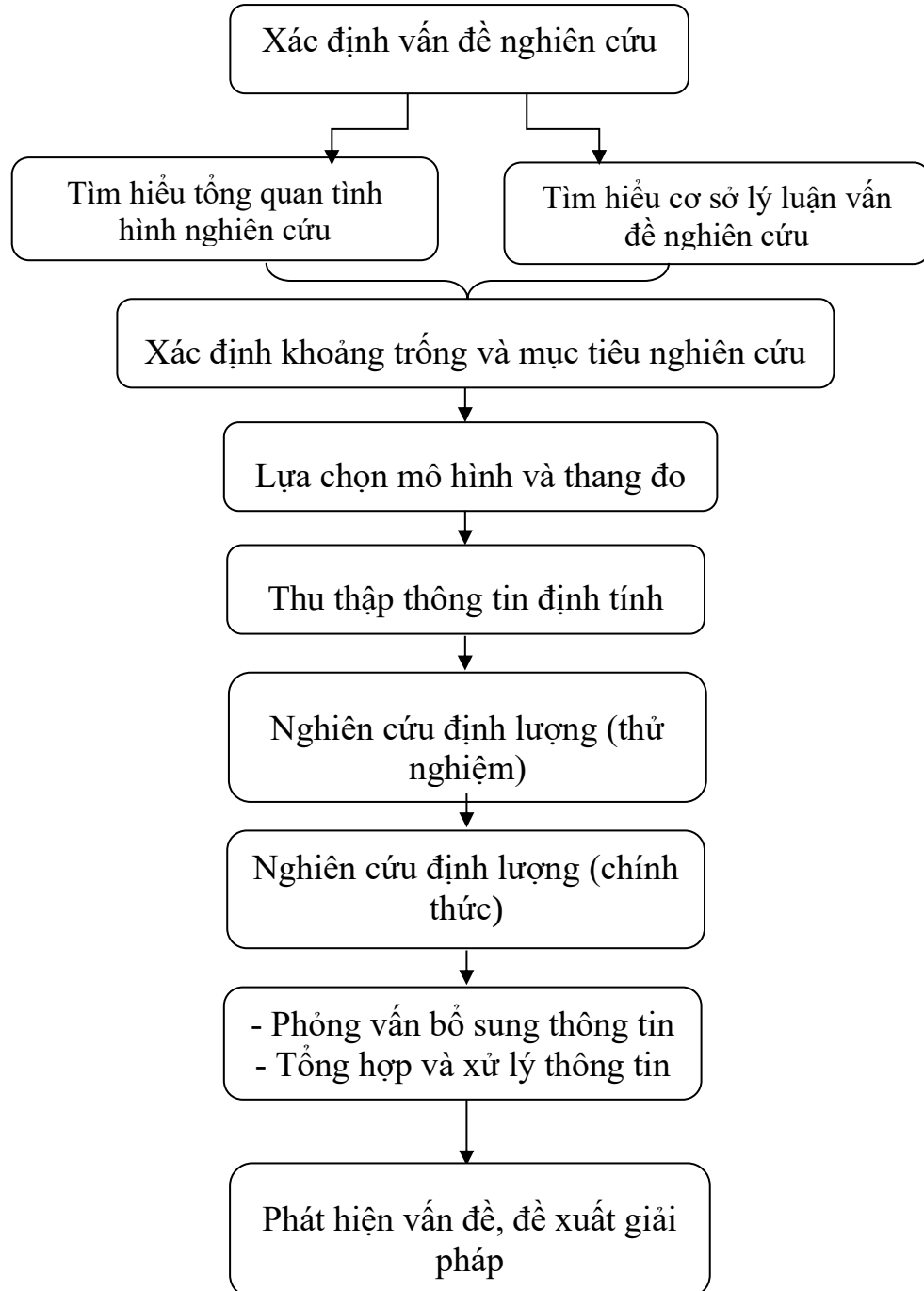
Tóm tắt chương 2

Trong chương 2, luận án đã nghiên cứu và làm rõ bản chất và các vấn đề có liên quan đến HQĐT nhân lực. Trong đó, nghiên cứu sinh tập trung làm rõ cách thức tiếp cận về HQĐT và các yếu tố ảnh hưởng. Có thể thấy, có những cách thức tiếp cận khác nhau về HQĐT, bằng lập luận và đánh giá tổng quan, nghiên cứu sinh đã tiếp cận *“HQĐT nhân lực là kết quả của quá trình đào tạo, theo đó quá trình đào tạo này đem lại sự thay đổi về kiến thức, kỹ năng, thái độ của người học và khả năng áp dụng nó vào công việc cụ thể góp phần đem lại kết quả tích cực trong hoạt động của các chủ thể liên quan đến đào tạo”*. Cách tiếp cận này là kim chỉ nam xuyên suốt toàn bộ luận án. Để đo lường HQĐT, trong Chương 2, NCS cũng đã lựa chọn 3 nhóm tiêu chí đánh giá HQĐT gồm: hiệu quả đối với cá nhân, hiệu quả đối với tổ chức và hiệu quả đối với xã hội. Ngoài ra, nội dung của chương 2 cũng đã làm rõ và lựa chọn được bốn yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến HQĐT nhân lực. Đây là các yếu tố được lựa chọn dựa trên quá trình kế thừa và kết hợp các công trình nghiên cứu về HQĐT nói chung và các mô hình nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đào tạo nói riêng. Bốn yếu tố được lựa chọn gồm: thái độ học viên, nội dung đào tạo, văn hóa học tập của tổ chức và sử dụng sau đào tạo. Những yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT cũng như các tiêu chí đo lường HQĐT được lựa chọn chính là các thành phần được lựa chọn trong mô hình nghiên cứu của NCS.

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu của nghiên cứu sinh lựa chọn như sau:



(Nguồn: đề xuất của NCS)

Sơ đồ 3.1. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu của nghiên cứu sinh có 10 bước, nhằm đảm bảo tính hiệu quả của luận án, nghiên cứu sinh xuất phát từ quá trình tổng quan vấn đề mình quan tâm để tìm ra khoảng trống nghiên cứu. Để giải quyết khoảng trống nghiên cứu, mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên các nghiên cứu sẵn có cùng kinh nghiệm và quan điểm tiếp cận của bản thân. Trong quá trình tổ chức triển khai, nghiên cứu sinh chú trọng đến nghiên cứu định lượng. Vì vậy quá trình này được tách thành hai giai đoạn: điều tra thử nghiệm và điều tra trên diện rộng. Cùng với đó, nghiên cứu định tính cũng được sử dụng một cách hợp lý nhằm đảm bảo bao quát được các khía cạnh trong HĐQT nhân lực.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

3.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính giúp nghiên cứu sinh xác định được định hướng nghiên cứu cũng như các đặc điểm riêng biệt trong ĐTNL của EVN. Nghiên cứu sinh xác định nghiên cứu định tính là hoạt động rất quan trọng trong giai đoạn đầu của nghiên cứu. Để thực hiện nghiên cứu định tính, nghiên cứu sinh sẽ sử dụng cụ thể phương pháp phỏng vấn đối với một số đối tượng và thu thập thông tin từ các tài liệu văn bản của EVN.

Đối với phương pháp phỏng vấn, quá trình phỏng vấn được xây dựng thành hai giai đoạn: phỏng vấn định tính sơ bộ và phỏng vấn bổ sung thông tin Số lượng người được phỏng vấn được nghiên cứu sinh xác định dựa theo phương pháp tới hạn (người được phỏng vấn không bổ sung thêm được những đặc điểm mới của vấn đề HĐQT nhân lực). Cụ thể như sau:

3.2.1.1 Phỏng vấn sâu đối với chuyên gia về đào tạo nhân lực.

- Đối tượng tham gia phỏng vấn

Nghiên cứu sinh đã phỏng vấn 04 chuyên gia về ĐTNL để tiến hành phỏng vấn. Đây là nhóm đối tượng đầu tiên nghiên cứu sinh lựa chọn phỏng vấn, mục đích của phỏng vấn đối với nhóm đối tượng này là tìm hiểu các thông tin sơ bộ về HĐQT nhân lực. Chi tiết thông tin các chuyên gia được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 3.1. Thông tin về các đối tượng tham gia phỏng vấn

	Vị trí công tác	Tuổi	Trình độ	Giới tính
Chuyên gia 1: Lê Trung Thành	Giảng Viên, chuyên gia tư vấn	45	Tiến sĩ	Nam
Chuyên gia 2: Bùi Thị Huệ	Phụ trách nhân sự	33	Cử nhân	Nam
Chuyên gia 3: Trần Nam Dương	Chuyên viên đào tạo Viettel	42	Cử nhân	Nam
Chuyên gia 4: Trần Anh Tú	Viện đào tạo Vietinbank	45	Thạc sĩ	Nam

(Nguồn: Tổng hợp từ quá trình phỏng vấn)

- Mục tiêu của phỏng vấn chuyên gia

Tìm hiểu quan điểm trong đánh giá HĐQT

Tìm hiểu xu hướng ĐTNL trong giai đoạn mới, từ đó đánh giá sự thay đổi của công tác đánh giá HĐQT nhân lực

Tìm hiểu các vấn đề không hợp lý trong ĐTNL ở Việt Nam hiện nay.

Tìm hiểu những khó khăn mà các tổ chức, doanh nghiệp gặp phải khi tiến hành đánh giá HĐQT nhân lực.

Tìm hiểu ý kiến và kiểm định thang đo dự tính

Tìm hiểu gợi ý của các chuyên gia về các giải pháp khắc phục khó khăn và nâng cao HĐQT trong tương lai.

3.2.1.2. Phỏng vấn sâu đối với cán bộ quản lý và cán bộ chuyên trách đào tạo nhân lực của EVN

- Đối tượng tham gia phỏng vấn

Nghiên cứu sinh phỏng vấn 05 CBQL và cán bộ chuyên trách ĐTNL của EVN để tiến hành phỏng vấn sâu và tìm hiểu các thông tin bổ sung nhằm khẳng định cho các kết quả, nhận định sau quá trình nghiên cứu định lượng. Đây là nhóm đối tượng hiểu rõ về các vấn đề đang phải đối mặt trong ĐTNL của EVN nhất. Lựa chọn nhóm đối tượng này, tác giả có thể đảm bảo hiểu được các vấn đề mang tính thực tế, giúp nghiên cứu bám sát thực tiễn khách quan. Do vấn đề bảo mật thông tin (đối tượng phỏng vấn không đồng ý công khai thông tin) nghiên cứu

sinh xin phép không mô tả chi tiết thông tin các đối tượng là CBQL, chuyên trách ĐTNL tại EVN tham gia phỏng vấn này.

- Mục tiêu phỏng vấn

Hiểu rõ quan điểm về ĐTNL nói chung và đánh giá HĐQT nhân lực của EVN

Có cái nhìn sơ bộ về cách thức thực hiện ĐTNL và đánh giá HĐQT nhân lực của EVN

Tìm hiểu quan điểm, định hướng phát triển của EVN nói chung và ĐTNL nói riêng trong tương lai.

Đánh giá về bảng hỏi, kết quả của nghiên cứu định lượng.

Tìm hiểu về đặc trưng ngành ảnh hưởng đến ĐTNL của EVN

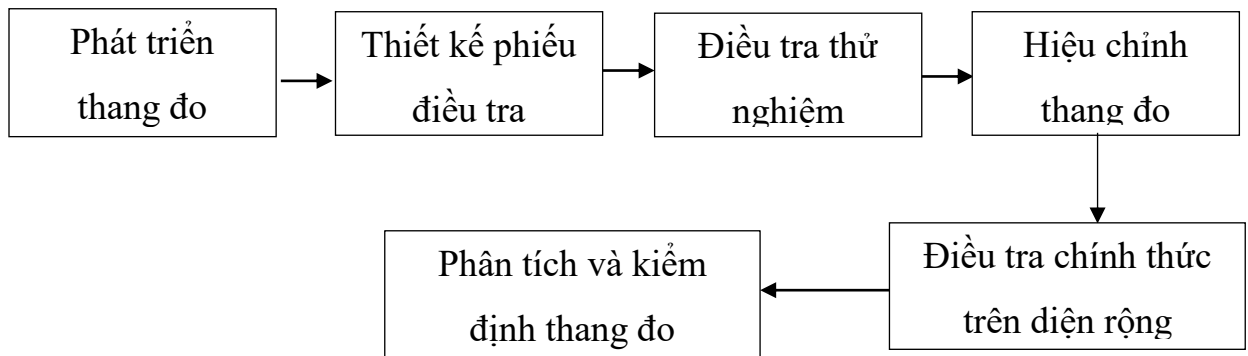
Tìm hiểu các khó khăn mà EVN gặp phải khi tiến hành đánh giá HĐQT.

3.2.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

3.2.2.1. Quy trình thực hiện nghiên cứu định lượng

Nhằm kiểm chứng mối quan hệ giữa các biến trong mô hình, NCS sẽ thực hiện nghiên cứu định lượng thông qua phương pháp sử dụng bảng hỏi. Phiếu điều tra được thiết kế và xây dựng theo sáu giai đoạn, cụ thể như sau:

Sơ đồ 3.2. Quy trình thực hiện nghiên cứu định lượng bằng bảng hỏi



(Nguồn: đề xuất của NCS)

3.2.2.2. Phát triển thang đo

Các thang đo được NCS sử dụng trong luận án được phát triển dựa trên các nghiên cứu trước. Trong quá trình sử dụng, NCS đã kế thừa và phát triển thang

đo nhằm đảm bảo sự phù hợp với bối cảnh nghiên cứu và điều kiện cụ thể của của EVN. Cụ thể.

Thang đo về thái độ học viên

Thang đo thái độ học viên được nghiên cứu sinh tổng hợp dựa trên nghiên cứu của Fecteau và cộng sự (1995), sau đó được sử dụng và phát triển bởi một số nhà nghiên cứu như Warr và cộng sự (1999); Lim (2000); và Morgan and Casper (2000). Thực tế, thái độ học viên đã được đề cập ngay từ khi mô hình Kirpatrick ra đời. Trong quá trình hình thành, phát triển, thang đo thái độ học viên dần dần được hoàn thiện. Qua quá trình nghiên cứu và tổng hợp, NCS lựa chọn sử dụng chính thang đo của Morgan and Casper (2000) và có kết hợp sử dụng thêm thang đo của một số nhà nghiên cứu khác.

Bảng 3.2. Thang đo thái độ học viên

STT	Biến quan sát	Nguồn gốc
1	Tôi luôn cảm thấy đào tạo có thể đạt hiệu quả cao	Morgan and Casper (2000)
2	Tôi thấy các nhiệm vụ và bài tập của buổi đào tạo có liên quan trực tiếp đến nhiệm vụ công việc của tôi.	Burke and Baldwin (1999), Morgan and Casper (2000), Warr et al. (1999)
3	Tôi thấy thích thú và tìm thấy thách thức khi tham gia các khóa đào tạo	Warr et al., (1999), Lim (2000)
4	Tôi cảm thấy sẽ có được kiến thức mới và kỹ năng tốt sau khi tham gia khóa học	Fecteau et al. (1995), Morgan and Casper (2000)
5	Tôi cảm thấy háo hức chờ đợi để được tham gia đào tạo	Morgan and Casper (2000)

Nguồn: NCS tổng hợp

Thang đo nội dung đào tạo

Nội dung đào tạo là yếu tố được đề cập đến nhiều trong mô hình và các bài nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng. Thang đo về nội dung đào tạo vì vậy cũng được nhiều nhà nghiên cứu xây dựng và phát triển. Dựa vào đặc điểm cách thức ĐTNL

của EVN, NCS đã tổng hợp và diễn đạt lại các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu của Burke and Baldwin (1999); Morgan and Casper (2000); Holton và cộng sự (2000); Velada và cộng sự (2000); Candice E. Clemenzen (2001); Khalid S Alwekai (2015). Cụ thể như sau:

Bảng 3.3. Thang đo nội dung đào tạo

STT	Biến quan sát	Nguồn gốc
1	Mức độ phù hợp của nội dung đào tạo với công việc hàng ngày của tôi là rất cao.	Burke and Baldwin (1999), Holton et al. (2000), Morgan and Casper (2000)
2	Thông tin được cung cấp trong khóa đào tạo này sẽ cải thiện năng lực chuyên môn của tôi.	Facteau et al. (1995), Tracey et al., (1995)
3	Các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc của tôi được hỗ trợ tốt bởi các hoạt động và bài tập thực tế của chương trình đào tạo này.	Burke and Baldwin (1999), Velada et al., (2007)
4	Các chủ đề thuộc nội dung đào tạo được phân bổ hợp lý	Candice E. Clemenzen (2001)
5	Tôi thấy sự liên kết chặt chẽ giữa mục tiêu đào tạo và nội dung đào tạo	Khalid S Alwekai (2015)
6	Nội dung đào tạo được truyền tải thú vị qua nhiều phương pháp khác nhau	Khalid S Alwekai (2015)
7	Kiến thức thu được trong khóa đào tạo này có liên quan trực tiếp đến công việc của tôi.	Burke and Baldwin (1999)

(Nguồn; NCS tổng hợp)

Thang đo văn hóa học tập của tổ chức

Văn hóa học tập của tổ chức được nghiên cứu và đánh giá bởi nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới, trong đó nổi bật có nghiên cứu của Tracey, J.B. (1992) và Muhammad Nurjufri Jaafar (2014) kế thừa và phát triển của Tracey, J.B.

(1992). Trong luận án, NCS cũng kế thừa và phát triển các thang đo của hai tác giả này. Cụ thể như sau:

Bảng 3.4. Thang đo văn hóa học tập của tổ chức

STT	Biến quan sát	Nguồn gốc
1	Trong tổ chức của tôi, nhân viên xem các vấn đề trong công việc của họ như một cơ hội để học hỏi	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
2	Tôi và các đồng nghiệp được thụ hưởng các hỗ trợ về mặt tài chính hoặc tạo động lực để tôi tiếp tục học	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
3	Trong tổ chức của tôi, nhân viên thường tự xác định các kỹ năng cần thiết cho các nhiệm vụ công việc trong tương lai	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
4	Đồng nghiệp luôn chia sẻ kiến thức với nhau trong quá trình làm việc	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
5	Chúng tôi được tham gia vào một chương trình luân chuyển công việc giúp chúng tôi có sự phân công công việc đa dạng trong suốt những năm đầu được tuyển dụng	Tracey, J.B. (1992)
6	Tổ chức mong đợi mức độ cao hơn trong hiệu suất công việc	Tracey, J.B. (1992)

Nguồn: NCS tổng hợp

Thang đo sử dụng sau đào tạo

Đối với thang đo sử dụng sau đào tạo, NCS kế thừa của 3 tác giả chính: Candice E. Clemenz (2001); Johnson Nwokeiwu (2013); Khalid S Alwekai (2015), ngoài ra nhằm đảm bảo tính đầy đủ của thang đo, NCS có sử dụng thêm 1 số quan sát của các tác giả khác, cùng với đó, thông qua phỏng vấn có bổ sung thêm 1 quan sát mới vào quá trình nghiên cứu. Cụ thể như sau:

Bảng 3.5. Thang đo sử dụng sau đào tạo

STT	Biến quan sát	Nguồn gốc
1	Tôi thấy sự liên kết chặt chẽ giữa đào tạo và chuyển giao sau đào tạo (sử dụng những gì học được sau đào tạo)	Khalid S Alwekai (2015)
2	Việc đào tạo liên quan trực tiếp đến vai trò công việc sau đào tạo hàng ngày của tôi.	Warr et al., (1999), Holton et al., (2000)
3	Tôi đã lên kế hoạch về cách sử dụng các kỹ năng/kiến thức mới của mình khi trở lại làm việc	Candice E. Clemen (2001)
4	Tôi thường xuyên sử dụng các kỹ năng / kiến thức tôi có được ở đây khi trở lại công việc	Candice E. Clemen (2001)
5	Lợi ích của việc sử dụng các kỹ năng/ kiến thức có được sau khi quay lại công việc đã được tổ chức giải thích	Candice E. Clemen (2001)
6	Tôi biết tổ chức có cách thức quản lý việc áp dụng kỹ năng/kiến thức được đào tạo khi trở lại công việc	Johnson Nwokeiwu (2013)
7	Người giám sát của tôi đã gặp tôi để thảo luận về cách áp dụng học tập trong công việc	Johnson Nwokeiwu (2013)
8	Tôi không bao giờ nghi ngờ khả năng sử dụng các kỹ năng mới học được trong công việc.	Johnson Nwokeiwu (2013)

Nguồn: NCS tổng hợp

Thang đo HQĐT đối với cá nhân

HQĐT đối với cá nhân về bản chất chính là cấp độ "Hành vi" được đề xuất trong mô hình Kirpatrick. Tuy nhiên, nhằm đảm bảo tính cập nhật và phù hợp với bối cảnh hiện tại, NCS đã tổng hợp và kế thừa các công trình nghiên cứu của các tác giả mới như: Candice E. Clemen (2001); Johnson Nwokeiwu (2013); Tassanee Homklin (2014). Cụ thể như sau:

Bảng 3.6. Thang đo HQĐT đối với cá nhân

STT	Biến quan sát	Nguồn gốc
1	Những kỹ năng / kiến thức tôi có được sau đào tạo hữu ích cho tôi trong vai trò hiện tại của tôi	Candice E. Clemenz (2001)
2	Khả năng của tôi đã được nâng cao sau khi tham gia các khóa đào tạo của tổ chức	Johnson Nwokeiwu (2013)
3	Sau đào tạo, tôi có ít sai lầm hơn khi thực hiện công việc	Tassanee Homklin (2014)
4	Sau đào tạo, tôi đưa ra quyết định nhanh chóng hơn khi thực hiện công việc	Tassanee Homklin (2014)
5	So với năm ngoái, nhờ được đào tạo tốt, tôi cảm thấy mình đã đạt hiệu suất cao hơn	Khalid S Alwekai (2015)
6	Tôi càng chăm chỉ học tập, tôi càng làm tốt công việc của mình	Johnson Nwokeiwu (2013)
7	Những kỹ năng / kiến thức tôi có được sau đào tạo giúp thiện hiệu suất công việc của tôi	Candice E. Clemenz (2001)

Nguồn: NCS tổng hợp

Thang đo HQĐT với tổ chức.

Tương tự như HQĐT đối với cá nhân, HQĐT đối với tổ chức cũng đã được Kirkpatrick đề xuất và cập nhật, vì vậy, đối với thang đo HQĐT đối với tổ chức, NCS đã tổng hợp dựa trên bài nghiên cứu của mới Kirkpatrick và Kirkpatrick (2006), A.Akin Aksu & Sevcan Yildiz (2011) và Johnson Nwokeiwu (2013). Cụ thể như sau:

Bảng 3.7. Thang đo HQĐT đối với tổ chức

STT	Biến quan sát	Nguồn gốc
1	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức đã tăng lên trong những năm qua	A.Akin Aksu & Sevcan Yildiz (2011)

2	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp chất lượng các sản phẩm dịch vụ trong những năm được cải thiện đáng kể	Kirkpatrick và Kirkpatrick, 2006
3	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp NSLĐ bình quân đảm bảo tăng trong những năm qua	Kirkpatrick và Kirkpatrick, 2006
4	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp lợi nhuận tăng trong những năm qua	Kirkpatrick và Kirkpatrick, 2006
5	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên giảm xuống trong những năm qua	Johnson Nwokeiwu (2013)

Nguồn; NCS tổng hợp

Thang đo HQĐT đối với xã hội

HQĐT đối với xã hội được đề xuất trong mô hình OEM của Kaufman. Đây có thể coi là cách tiếp cận mới giúp nâng cao vai trò trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Tuy nhiên, so với các mô hình khác, mô hình này không được nhiều nhà nghiên cứu kế thừa và ứng dụng. Vì vậy, NCS đã kế thừa các biến quan sát của Kaufman và cộng sự (2008); sử dụng 1 biến quan sát của Johnson Nwokeiwu (2013) và bổ sung 4 biến quan sát dựa trên mục tiêu quốc gia về sự phát triển bền vững ở Việt Nam. Cụ thể như sau:

Bảng 3.8. Thang đo HQĐT nhân lực đối với xã hội

STT	Biến quan sát	Nguồn gốc
1	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp các khiếu nại của khách hàng được cải thiện đáng kể trong những năm qua	Johnson Nwokeiwu (2013)
2	Tôi nhận thấy đào tạo tại tổ chức đã giúp giảm bớt tai nạn lao động trong những năm qua	Roger Kaufman, Ryan Watkins, Melvin Stith (2008)
3	Tôi nhận thấy đào tạo tại tổ chức giúp hoạt động sản xuất giảm thiểu các tác hại của ô nhiễm môi trường	Roger Kaufman, Ryan Watkins, Melvin Stith (2008)

4	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp “tỷ lệ hộ tiếp cận điện” tăng lên đáp ứng yêu cầu của phát triển kinh tế xã hội Việt Nam	NCS tự xây dựng dựa trên mục tiêu quốc gia trong chương trình “Nghị sự vì sự phát triển bền vững”
5	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp “tỷ lệ hộ có sử dụng nhiên liệu sạch” tăng lên phù hợp với yêu cầu của phát triển kinh tế xã hội Việt Nam	NCS tự xây dựng dựa trên mục tiêu quốc gia trong chương trình “Nghị sự vì sự phát triển bền vững”
6	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp “tỷ trọng năng lượng tái tạo trong tổng năng lượng tiêu thụ cuối cùng” tăng lên phù hợp với yêu cầu của phát triển kinh tế xã hội Việt Nam	NCS tự xây dựng dựa trên mục tiêu quốc gia trong chương trình “Nghị sự vì sự phát triển bền vững”
7	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp “công suất lắp đặt và sản lượng điện tái tạo” tăng lên phù hợp với yêu cầu của phát triển kinh tế xã hội Việt Nam	NCS tự xây dựng dựa trên mục tiêu quốc gia trong chương trình “Nghị sự vì sự phát triển bền vững”

Nguồn: NCS tổng hợp và đề xuất

3.2.2.3. Thiết kế phiếu điều tra

Dựa trên quá trình tổng hợp và phát triển thang đo của mô hình đánh giá HQĐT, nghiên cứu sinh đã tổng hợp và xây dựng phiếu điều tra nhằm đánh giá các điểm mạnh, yếu của các yếu tố tạo nên thực trạng HQĐT của EVN cũng như đo lường HQĐT của EVN.

Do chỉ nghiên cứu đối tượng là nhân viên, những người không giữ chức vụ quản lý, phiếu điều tra được thiết kế 01 loại duy nhất, áp dụng chung cho tất cả đối tượng.

Phiếu điều tra được chia làm 4 phần, cụ thể như sau:

Phần 1: Thông tin chung về đối tượng được hỏi.

Phần 2: Nghiên cứu hoạt động đánh giá HQĐT của EVN. Trong đó, nội dung câu hỏi nhằm xem xét cách thức thực hiện hoạt động đánh giá HQĐT của EVN hiện nay

Phần 3: Đánh giá tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT. Nội dung phần 2 nhằm giúp nghiên cứu sinh đánh giá về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT của EVN hiện nay

Phần 4: Đánh giá HQĐT của tổ chức. Nội dung phần 4 nhằm đánh giá chính xác và đưa ra kết luận về mức độ HQĐT của EVN hiện nay.

Toàn bộ nội dung của phiếu điều tra được trình bày trong phụ lục.

3.2.2.4. Điều tra thử nghiệm và hiệu chỉnh thang đo

Phiếu khảo sát sau khi được xây dựng được tham khảo quan điểm, cách nhìn nhận và nhận định của một số chuyên gia thông qua trao đổi – phỏng vấn để diễn đạt và lựa chọn lại các quan sát. Sau khi chỉnh sửa, NCS tiến hành điều tra khảo sát thử nghiệm bằng việc gửi email cho các nhà nghiên cứu, cán bộ làm đào tạo, một số nhân viên ở các tổ chức khác ngoài EVN có hiểu biết về đào tạo. Kết quả của hoạt động này giúp NCS tiếp tục bỏ bớt một số câu hỏi không cần thiết, có tỷ lệ đánh giá quá thấp hoặc bị bỏ qua. Thiết kế lại hình thức của phiếu cũng như cách diễn đạt ở một số câu hỏi.

Do mục tiêu của điều tra thử nghiệm chỉ nhằm mục đích kiểm định thang đo nên nghiên cứu sinh chỉ điều tra với số lượng đủ để đảm bảo kết quả kiểm định có ý nghĩa. Kết quả thu được là 52 phiếu trả lời và ý kiến góp ý. Bảng câu hỏi chính thức được hình thành sau bước này.

3.2.2.5. Điều tra diện rộng.

Phiếu khảo sát sau khi chỉnh sửa được phát cho nhân viên thuộc EVN

Đối tượng khảo sát: Cán bộ nhân viên thuộc tập đoàn EVN,

- Xác định cỡ mẫu khảo sát

Số lượng khảo sát được xác định dựa trên cách tính cỡ mẫu cần nghiên cứu.

Cụ thể, cơ mẫu cần thỏa mãn được công thức:

+ Theo Tabachnick và Fidell (1996), theo tác giả, để đảm bảo tính tin cậy, đối với phân tích hồi quy đa biến, cỡ mẫu tối thiểu cần đảm bảo công thức:

$$n = 50 + 8*m$$

Trong đó : n là số mẫu cần điều tra

m là số yếu tố độc lập

Như vậy, số mẫu cần điều tra là: $50+8*4 = 83$

+ Đối với phân tích yếu tố khám phá EFA: theo nghiên cứu của Hair, Anderson, Tatham và Black (1998), để đảm bảo tính tin cậy, số lượng mẫu phiếu điều tra cần đảm bảo tối thiểu bằng 5 lần tổng số biến quan sát. Cụ thể:

$$n = 5*m$$

Trong đó: n là số mẫu cần điều tra

m là số biến quan sát (tức số câu hỏi trong mỗi yếu tố).

Với mô hình mà nghiên cứu sinh xây dựng, có tất cả 38 biến quan sát. Như vậy, số mẫu cần điều tra: $n = 5*38 = 190$ phiếu.

+ Tuy nhiên, do mục tiêu nghiên cứu là đánh giá tổng thể HĐQT nhân lực của EVN, trong khi đó, tập đoàn EVN lại gồm nhiều tổ chức với quy mô và mức độ chi phối khác nhau. Vì vậy, phải áp dụng công thức chọn mẫu phân tầng, theo Nguyễn Thị Tuyết Mai và cộng sự (2015), quy mô mẫu phân tầng cần đảm bảo công thức:

$$n = \left[\frac{1}{N} + \frac{(N-1)}{N} * \frac{1}{p(1-p)} * \left(\frac{e}{Z(1-\frac{\alpha}{2})} \right)^2 \right]^{-1}$$

Trong đó:

- n: quy mô mẫu nghiên cứu

- N: Quy mô tổng thể nghiên cứu

- $Z(1 - \frac{\alpha}{2})$: Giá trị phân phối hai bên tương ứng với độ tin cậy lựa chọn (nếu độ tin cậy là 95% thì bằng 1,96

- e: Sai số chọn mẫu cho phép (thường e trong khoảng +/-1% tới +/-5%). Sai số này càng lớn thì kích thước mẫu càng nhỏ và ngược lại

- p: tỷ lệ trong tổng thể của biến nghiên cứu (thông thường tỷ lệ tối đa là 50/50 hay 0.5)

Thay số vào ta được:

$$n = \left[\frac{1}{98279} + \frac{(98279-1)}{98279} * \frac{1}{0.5(1-0.5)} * \left(\frac{0.05}{1.96} \right)^2 \right]^{-1} = 382,668$$

Từ việc áp dụng các công thức trên, cỡ mẫu cần điều tra phải đảm bảo đáp ứng cả ba công thức trên, vì vậy cỡ mẫu điều tra tối thiểu cần thu về là 383 phiếu.

Với dự tính thu về được 80 - 85% số phiếu trả lời hợp lệ và có thể sử dụng. Như vậy, tổng số phiếu phát ra là: 459 phiếu

Thang đo sử dụng: Tất cả các câu hỏi sử dụng thang đo 5 cấp của Likert. Sử dụng thang đo Likert giúp ta đảm bảo sự nhạy cảm của thang đo tuy nhiên vẫn đảm bảo quá trình xây dựng thang đo được dễ dàng.

- Phân bổ đối tượng trả lời phiếu

Hiện nay cơ cấu tổ chức của Tập đoàn Điện lực Việt Nam gồm 35 đơn vị được phân thành 5 nhóm:

- + Nhóm 1: Bộ máy quản lý và điều hành Tập đoàn Điện lực Việt Nam
- + Nhóm 2: Đơn vị trực thuộc công ty mẹ: 18 đơn vị
- + Nhóm 3: Công ty con do EVN nắm giữ 100% vốn điều lệ: 8 đơn vị
- + Nhóm 4: Công ty con do EVN nắm trên 50% vốn điều lệ: 7 công ty
- + Nhóm 5: Công ty con do EVN nắm dưới 50% vốn điều lệ: 1 công ty

Về nguyên tắc, đối với chọn mẫu phân tầng, khi phát phiếu, cần phân bổ cho càng nhiều tổ chức càng tốt. Theo nguyên tắc này, mỗi đơn vị của EVN sẽ điều tra từ 10 – 12 phiếu. Tuy nhiên, trong điều kiện hiện nay, dịch bệnh covid vẫn diễn biến phức tạp gây khó khăn trong quá trình đi lại, cùng với đó, số lượng phiếu của mỗi đơn vị rất ít và phân bổ rộng khắp trên địa bàn cả nước. Vì vậy, NCS quyết định lựa chọn mẫu ngẫu nhiên để điều tra. Việc lựa chọn các Công ty thành viên được dựa trên sự tư vấn của chuyên viên nhân sự của Tập đoàn EVN. Các Công ty được lựa chọn đều đảm bảo tính đặc trưng của ngành nghề kinh doanh, mức độ ảnh hưởng đến Tập đoàn và xu hướng phát triển trong tương lai. Cụ thể như sau:

+ Nhóm 1: Lựa chọn ngẫu nhiên các phòng ban thuộc tập đoàn, tổng tối thiểu 120 phiếu

+ Nhóm 2: Lựa chọn Công ty mua bán điện và Công ty thủy điện Hòa Bình. Tổng 180 phiếu

+ Nhóm 3: Lựa chọn Tổng Công ty Điện lực miền Nam: 90 phiếu

+ Nhóm 4: Lựa chọn Công ty cổ phần tư vấn xây dựng điện 1: 70 phiếu

+ Nhóm 5: Không phân bổ

Việc phân bổ phiếu được nghiên cứu sinh lựa chọn dựa trên một số lý do sau:

Như đã trình bày, tập đoàn EVN hiện nay có 5 nhóm công ty với quy mô, tỷ lệ nắm giữ vốn điều lệ khác nhau. Cơ cấu này khiến hoạt động đào tạo và hiệu quả của nó ở mỗi nhóm là khác nhau. Ngoài ra, do nhóm 5 là nhóm công ty EVN chỉ chiếm 50% vốn điều lệ và cũng chỉ có 3 công ty, vì vậy có thể nói tỷ trọng của nhóm 5 tương đối thấp. Hơn nữa các quyết định về vấn đề về đào tạo có thể không theo quy định của Tập đoàn. Vì vậy, nghiên cứu sinh không phân bổ phiếu khảo sát cho nhóm công ty này.

Số lượng phiếu được phân bổ dự tính cho Tập đoàn là lớn nhất với 120 phiếu, nguyên nhân bởi tập đoàn có số lượng nhân viên tương đối lớn. Các quyết định, chính sách ĐTNL cũng được xây dựng và triển khai tại đây.

Nhóm 2 là nhóm công ty trực thuộc công ty mẹ, với 18 đơn vị. Như vậy, có thể nói đây là nhóm công ty đặc biệt quan trọng bởi nó được quản lý trực tiếp bởi Tập đoàn. Tỷ trọng số lượng công ty tương đối lớn: 18 công ty. Trong đó cũng có những công ty có số lượng nhân viên lớn. Vì vậy, nghiên cứu sinh lựa chọn 2 công ty thuộc nhóm này, tổng số phiếu phát ra là 160 phiếu. Hai công ty được lựa chọn cũng đại diện cho 2 lĩnh vực rất quan trọng trong quá trình hoạt động, phát triển của EVN. Đó là hoạt động sản xuất khai thác điện bằng phương pháp thủy điện và hoạt động mua bán điện (lĩnh vực hoạt động ngày càng quan trọng trong quá trình phát triển thị trường điện lực).

Đối với nhóm 3, nghiên cứu sinh lựa chọn Tổng công ty Điện lực miền Nam, bởi đây là một trong các tổng công ty có quy mô, doanh thu lớn nhất Tập đoàn. Ngoài ra, lựa chọn Tổng công ty điện lực miền Nam cũng đảm bảo tính bao quát về yếu tố địa lý khi thực hiện khảo sát.

Nhóm 4, Evn có 2 loại hình công ty là công ty kinh doanh các thiết bị điện, cơ điện và các công ty tư vấn. Nhận thấy lĩnh vực tư vấn là lĩnh vực quan trọng đặc biệt sẽ phát triển khi ngành điện Việt Nam thực sự bước sang giai đoạn cạnh

tranh dựa trên nguyên tắc thị trường cũng như hoạt động đầu tư sang nước ngoài của Evn trong những năm gần đây, nghiên cứu sinh quyết định lựa chọn Công ty cổ phần tư vấn xây dựng điện 1 (PECC1). PECC1 là công ty lâu đời với 50 năm xây dựng và phát triển. Hiện nay, Công ty có số lượng nhân viên tương đối lớn với 1000 nhân viên. Công ty hoạt động trong lĩnh vực tư vấn công tác tư vấn thiết kế, khảo sát, thí nghiệm... và là tư vấn chính cho nhiều dự án lớn, mang tầm cơ quốc gia tại Việt Nam, CHDCND Lào và Vương quốc Campuchia.

Sau quá trình thu thập và xử lý phiếu online, tác giả đã thu về 497 phiếu. Thống kê nguồn thu thập phiếu điều tra khảo sát như sau:

Bảng 3.9. Thống kê nguồn phiếu điều tra khảo sát

Công ty`	Kế hoạch (người)	Tỷ lệ (%)	Thực tế (Người)	Tỷ lệ (%)	% thực hiện/ kế hoạch
Văn phòng Tập đoàn	120	26.09	124	24.95	103.33
Công ty mua bán điện	90	19.57	97	19.52	107.78
Công ty thủy điện hòa bình	90	19.57	103	20.72	114.44
Tổng công ty Điện lực miền Bắc	90	19.57	94	18.91	104.44
Công ty cổ phần tư vấn xây dựng điện I.	70	15.22	79	15.90	112.86
Tổng	460	100.00	497	100.00	108.04

(Nguồn: NCS tổng hợp từ điều tra khảo sát)

Như vậy, tỷ lệ phiếu thu được sau trả lời vượt hơn mức kỳ vọng dự kiến của NCS với 37 phiếu tăng so với số phiếu tối thiểu cần điều tra tương ứng với 8.04%. Tỷ lệ tăng cũng tương đối đều ở tất cả các đơn vị mà NCS lựa chọn nghiên cứu. Điều này sẽ đảm bảo tính phù hợp và không phá vỡ kết cấu lựa chọn mẫu mà NCS đã trình bày ở phần trước. Về đặc điểm của mẫu nghiên cứu, ta có bảng sau:

Bảng 3.10. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm mẫu		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
<i>Giới tính</i>			
1	Nam	284	57.14
2	Nữ	213	42.86

<i>Độ tuổi</i>			
1	dưới 25	104	20.93
2	từ 25 đến 34	188	37.83
3	từ 35 đến 44	169	34.00
4	Trên 45 đến 54	26	5.23
5	55 trở lên	10	2.01
<i>Trình độ</i>			
1	Trên đại học	62	12.47
2	Đại học, cao đẳng	281	56.54
3	Trung cấp, công nhân kỹ thuật	94	18.91
4	Phổ thông trung học	60	12.07
<i>Kinh nghiệm</i>			
1	Dưới 1 năm;	83	16.70
2	Từ 1 đến 5 năm;	192	38.63
3	Từ trên 5 đến 10 năm;	149	29.98
4	Trên 10 năm;	73	14.69
<i>Số lượt được đào tạo</i>			
1	Từ 1 đến 5 khóa;	100	20.12
2	Từ 6 đến 10 khóa;	130	26.16
3	Từ 11 đến 15 khóa;	113	22.74
4	Trên 15 khóa.	92	18.51
5	Không tham gia	62	12.47
<i>Vị trí việc làm</i>			
1	Nhân viên marketing, CSKH	82	16.50
2	Nhân viên tài chính	86	17.30
3	Nhân viên kinh doanh	66	13.28
4	Nhân viên nhân sự	76	15.29
5	Nhân viên an toàn, giám sát	54	10.87
6	Nhân viên kỹ thuật, kỹ sư	51	10.26
7	Công nhân sản xuất trực tiếp	70	14.08
8	Khác	12	2.41

(Nguồn: NCS tổng hợp từ điều tra khảo sát)

Cơ cấu khảo sát có một số đặc điểm sau:

- Về giới tính, tỷ lệ người trả lời là nam lớn hơn nữ 14.28% do các đơn vị được lựa chọn khảo sát ngành nghề kinh doanh mang tính kỹ thuật nhiều như Công ty Thủy điện Hòa bình hay Công ty cổ phần tư vấn xây dựng điện I. Nhận định này càng được củng cố khi so sánh giữa vị trí công việc và giới tính. Ở những vị trí công việc có tỷ lệ lao động nam chiếm đa số như nhân viên an toàn, giám sát; nhân viên kỹ thuật, kỹ sư; công nhân sản xuất trực tiếp chỉ có 44 phiếu khảo sát thuộc về lao động nữ, trong đó có đến 92 phiếu của lao động nam. Cụ thể như sau:

Bảng 3.11. Cơ cấu mẫu xét theo vị trí công việc và giới tính

	Giới tính		Tổng
	Nam	Nữ	
Nhân viên marketing, chăm sóc khách hàng	42	40	82
Nhân viên tài chính	51	35	86
Nhân viên kinh doanh	27	39	66
Nhân viên nhân sự	38	38	76
Nhân viên an toàn, giám sát	34	20	54
Nhân viên kỹ thuật, kỹ sư	42	9	51
Công nhân sản xuất trực tiếp	49	21	70
Khác	1	11	12
Tổng	284	213	497

(Nguồn: NCS tổng hợp từ điều tra khảo sát)

- Về độ tuổi, phần lớn người được hỏi có độ tuổi từ 25 – 34 tuổi, chiếm 37.83%, nhóm tuổi chiếm tỷ lệ cao thứ hai 34% là nhóm từ 35 – 44 tuổi. Đây cũng là nhóm tuổi dễ dàng tiếp cận với kiến thức kỹ năng mới trong quá trình đào tạo, quan tâm đến đào tạo và được ưu tiên đào tạo hơn so với các nhóm tuổi khác tại tổ chức. Vì vậy, kết cấu mẫu này cũng đảm bảo tính hợp lý và mang tính đại diện cho vấn đề ĐTNL của EVN

- Về trình độ, phần lớn người tham gia khảo sát có trình độ đại học, chiếm 56.54% số người được hỏi. Các trình độ khác chiếm trung bình từ 12 – 18%. Đây

cũng là điều hợp lý bởi trong cơ cấu nguồn nhân lực của EVN, trình độ Đại học cũng chiếm đa số.

- Về lượt đào tạo trong 3 năm qua, cơ cấu mẫu của ba nhóm từ 1 đến 5 khóa; từ 6 đến 10 khóa; từ 10 đến 15 khóa là khá đều nhau, chiếm trung bình từ 20 – 26%. Tỷ lệ này cũng phù hợp với mức trung bình hơn 3 lượt/người/năm của EVN hiện nay. Số người không tham gia đào tạo lần nào có 62 người, chiếm tỷ lệ 12.47%. Kết quả khảo sát của nhóm đối tượng này vẫn được tính bởi NCS muốn đánh giá mức độ hiểu, quan tâm đến ĐTNL của nhóm đối tượng này. Ngoài ra, một số các nhân tố ảnh hưởng đến HQĐT cũng cần có sự tham gia của nhóm này nhằm đảm bảo tính chính đại diện và thể hiện đầy đủ các vấn đề của EVN. (ví dụ: nhân tố thái độ học tập, văn hóa học tập...)

3.3. Thu thập và xử lý thông tin

3.3.1. Thu thập và xử lý thông tin định tính sơ bộ

Như đã trình bày, phương pháp phỏng vấn được thực hiện ở hai giai đoạn là *phỏng vấn định tính sơ bộ* và *phỏng vấn bổ sung thông tin*. Phỏng vấn định tính sơ bộ được thực hiện trong bước 4: “Lựa chọn mô hình và thang đo” trong sơ đồ 3.1. Phỏng vấn định tính sơ bộ giúp NCS có cơ sở lựa chọn chính xác hơn các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT cũng như cách nhìn nhận của của các đối tượng phỏng vấn về HQĐT và đo lường HQĐT. Ngoài ra, việc lựa chọn các chuyên gia có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực đào tạo và nghiên cứu học thuật cũng giúp NCS có cơ hội tham vấn quan điểm và cách thức xây dựng biến quan sát cho thang đo. Điều này giúp quá trình nghiên cứu định lượng diễn ra một cách trôi chảy, hạn chế hiện tượng phải loại quá nhiều biến hoặc hiện tượng đa cộng tuyến.

Trong các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực của tổ chức, theo nghiên cứu và đánh giá của NCS việc nghiên cứu mô hình tổng thể yếu tố sẽ gây khó khăn và không phù hợp. Vì vậy, sau quá trình tổng quan, NCS đã lựa chọn 4 yếu tố thuộc nhóm các yếu tố nội sinh tác động đến HQĐT gồm: thái độ của học viên, nội dung đào tạo, văn hóa học tập của tổ chức, và sử dụng nhân lực sau đào tạo để nghiên cứu và xây dựng mô hình. Nhằm đảm bảo tính chính xác của nhận định, NCS đã tiến hành tham khảo ý kiến của các chuyên gia về tác động của các yếu

tổ đến HQĐT. Quá trình phỏng vấn cho thấy, các chuyên gia đều cho rằng thái độ của học viên là yếu tố tác động mạnh mẽ đến HQĐT. Bởi thái độ học viên là tâm thế của người học đối với chương trình đào tạo và có thể ảnh hưởng đến mức độ cởi mở, sẵn sàng đón nhận kiến thức. Cũng có rất nhiều các mô hình, các bài nghiên cứu minh chứng cho nhận định này. Cụ thể, ý kiến của chuyên gia chuyên tổ chức các lớp đào tạo cho rằng: “Với kinh nghiệm tổ chức các khóa đào tạo, ý thức có thể tác động mạnh đến HQĐT. Trong quá trình giảng dạy của mình, hầu hết các lớp ngay có tinh thần hứng khởi ngay từ đầu sẽ thu được kết quả học tập tốt. Vì vậy, giai đoạn 15 – 30 phút đầu tiên của mỗi khóa học hay được giảng viên sử dụng để kích lệ, động viên tinh thần học viên”

Ngoài ra, các chuyên gia cũng xác nhận ba yếu tố còn lại có thể ảnh hưởng trực tiếp đến HQĐT trong tổ chức. Bởi nó sẽ tác động đến các kiến thức kỹ năng được đào tạo hay xu hướng tự học tự đào tạo trong tổ chức hiện nay. Đặc biệt, sử dụng nhân lực sau đào tạo được đánh giá là yếu tố "kiên quyết" nếu muốn hiệu quả có đào tạo. Bởi, theo các chuyên gia, "đào tạo chỉ có hiệu quả nếu nó kết tinh được giá trị của nó vào quá trình làm việc trong tổ chức. Một NLD được đào tạo bài bản chưa chắc đã giúp tổ chức phát triển hoặc nếu không được đặt đúng môi trường cái giỏi hơn người của anh ta cũng không có điều kiện để phát huy".

Cũng có ý kiến cho rằng nên bổ sung yếu tố về "động lực học tập hoặc năng lực bản thân của NLD". Cụ thể, ý kiến của một chuyên gia cho rằng: “Nên bổ sung năng lực của người học vào mô hình nghiên cứu bởi năng lực phù hợp mới giúp lĩnh hội được nội dung giảng dạy, đem đến HQĐT cao”. Tuy nhiên, bản thân NCS nhận thấy, động lực học tập và năng lực bản thân hoàn toàn có thể được thể hiện qua thái độ học tập. NLD có năng lực cao, động lực học tập lớn thường có thái độ đúng đắn với đào tạo và sẵn sàng hợp tác, tham gia quá trình đào tạo trong tổ chức. Ngược lại NLD có năng lực bản thân yếu hơn so với mặt bằng chung hoặc động lực học tập thấp thường có thái độ không tích cực đối với đào tạo. Hơn nữa, thái độ học viên cũng là yếu tố được nghiên cứu trong mô hình Kirkpatrick, một mô hình kinh điển về HQĐT. Vì vậy, NCS đã lựa chọn yếu tố thái độ học viên để nghiên cứu và đánh giá.

Khi được hỏi về các mô hình đánh giá HQĐT, các chuyên gia đều nói về mô hình Kirkpatrick và mô hình ROI. Điều này cho thấy mức độ phổ biến của hai mô hình này. Các chuyên gia cũng nhận định rằng có thể sử dụng một trong hai mô hình đó vào luận án để đánh giá HQĐT. Tuy nhiên, không nên sử dụng một cách dập khuôn mà nên có sự thay đổi cho phù hợp với bối cảnh và điều kiện của EVN. Ngoài ra cũng cần lường trước các khó khăn khi đánh giá HQĐT ở cấp 3 và 4

Khi được hỏi về kết quả lựa chọn và đánh giá tác động của các yếu tố cũng như các biến quan sát, các chuyên gia cũng có đã đưa ra các quan điểm của mình về sự trùng lặp cần loại bỏ hoặc bổ sung thêm các biến quan sát. Các biến trùng lặp và bao hàm của các biến quan sát đã được bàn luận và được NCS tiếp thu, loại bỏ trước khi điều tra bảng hỏi gồm 4 biến và được nêu cụ thể ở bảng 3.9. Cụ thể như sau:

Bảng 3.12. Biến quan sát bị loại bỏ sau phỏng vấn bổ sung thông tin

Biến quan sát bị loại bỏ	Lý do loại bỏ	Biến quan sát được giữ lại
Kiến thức thu được trong khóa đào tạo này có liên quan trực tiếp đến công việc của tôi.	Trùng lặp	Tôi thấy các nhiệm vụ và bài tập của buổi đào tạo có liên quan trực tiếp đến nhiệm vụ công việc của tôi.
Việc đào tạo liên quan trực tiếp đến vai trò công việc sau đào tạo hàng ngày của tôi	Trùng lặp	Mức độ phù hợp của nội dung đào tạo với công việc hàng ngày của tôi là rất cao.
Khả năng của tôi đã được nâng cao sau khi tham gia các khóa đào tạo của tổ chức	Khái quát, bao trùm lên các biến quan sát khác	- Những kỹ năng / kiến thức tôi có được sau đào tạo hữu ích cho tôi trong vai trò hiện tại của tôi - Sau đào tạo, tôi có ít sai lầm hơn khi thực hiện công việc

		- Sau đào tạo, tôi đưa ra quyết định nhanh chóng hơn khi thực hiện công việc
Những kỹ năng / kiến thức tôi có được sau đào tạo giúp thiện hiệu suất công việc của tôi	Trùng lặp	So với năm ngoái, nhờ được đào tạo tốt, tôi cảm thấy mình đã đạt hiệu suất cao hơn

(Nguồn: NCS tổng hợp từ kết quả phỏng vấn)

Ngoài ra, một bổ sung rất quan trọng trong các biến quan sát đó là biến quan sát của yếu tố sử dụng nhân lực sau đào tạo. Theo các chuyên gia, sử dụng nhân lực sau đào tạo bị ảnh hưởng rất lớn bởi sự "tạo điều kiện" của quản lý trực tiếp. Một tổ chức, đặc biệt là những tổ chức lớn có thể trao quyền tự chủ cho người quản lý trực tiếp. Hoặc, đối với các công việc gián tiếp, các nhiệm vụ được giao có thể không được xây dựng thành quy trình. Vì vậy, để NLĐ có cơ hội được sử dụng kiến thức kỹ năng đã học vào thực tế cần rất nhiều sự quan tâm và tạo môi trường, điều kiện cho NLĐ của người quản lý trực tiếp. Sự tạo điều kiện đó có thể chỉ đơn giản là việc giao nhiệm vụ mang tính thách thức, sự động viên khích lệ hoặc giải quyết tâm lý sợ thử, sợ sai của NLĐ. Nhận thấy đây là ý kiến hợp lý và là thiếu sót của bản thân khi xây dựng biến quan sát. NCS đã quyết định bổ sung biến quan sát "Tôi được tạo điều kiện tối đa để sử dụng kiến thức/ kỹ năng đã học trong quá trình làm việc" vào thang đo đánh giá sử dụng nhân lực sau đào tạo.

Đối với biến phụ thuộc, phần lớn nhà quản lý, cán bộ phụ trách đào tạo của EVN đều bày tỏ sự lo lắng đối với 4 biến quan sát về mức độ đạt được mục tiêu quốc gia trong chương trình Nghị sự vì sự phát triển bền vững. Các đối tượng được hỏi đều cho rằng việc kết nối giữa đào tạo và lợi ích xã hội là yếu tố mới, ít được đề cập nhưng rất phù hợp với EVN. Tuy nhiên, theo đánh giá của họ, hầu hết NLĐ tại EVN nói riêng và NLĐ trong các doanh nghiệp nói chung rất khó nắm bắt các mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp cũng như của Nhà nước. Thực tế hiện nay của EVN, NLĐ chỉ được tuyên truyền và trách nhiệm xã hội nói chung chứ chưa từng đọc qua các tiêu chí đánh giá như "tỷ lệ hộ tiếp cận điện"; "tỷ lệ hộ

có sử dụng nhiên liệu sạch”; “tỷ trọng năng lượng tái tạo trong tổng năng lượng tiêu thụ cuối cùng”; “công suất lắp đặt và sản lượng điện tái tạo”. Vì vậy, nên sửa lại các biến quan sát trên cho phù hợp hơn với sự hiểu biết của NLĐ. Điều này cũng giúp kết quả khảo sát được chính xác hơn. Sau quá trình nghiên cứu, bàn bạc, NCS cũng đã sửa lại nhóm 4 biến quan sát này thành 1 quan sát chung là: *"Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp EVN đảm bảo đạt được mục tiêu quốc gia về năng lượng theo lộ trình của Chính phủ"*.

Khi được hỏi về tình hình hoạt động đánh giá HQĐT của EVN, các đối tượng đều nhất trí cho rằng hoạt động này đang được chú ý tuy nhiên còn thiếu thống nhất ở các phương pháp và chương trình đánh giá. Hơn nữa việc thiếu đánh giá tổng quát HQĐT chung cũng là hạn chế đang gặp phải tại EVN. Trong câu hỏi về nhóm yếu tố tác động đến HQĐT tại EVN, các đối tượng được hỏi đều có nhận định rất tự tin và văn hóa học tập tại EVN. Ngoài ra, họ cũng đưa ra một số dẫn chứng về số lượng người truy cập và học tập trên phần mềm E-learning.

Như vậy, có thể thấy các đối tượng được hỏi đều có nhận thức rõ ràng về tầm quan trọng của đánh giá HQĐT nhân lực. Các đối tượng được hỏi thống nhất về việc lựa chọn một vài yếu tố tác động trực tiếp nhất đến HQĐT. Cùng với ý kiến đóng góp của các đối tượng, NCS càng được củng cố và có niềm tin vào các yếu tố ảnh hưởng mình đã chọn. Việc chỉnh sửa biến quan sát sau quá trình phỏng vấn cũng đã giúp bảng hỏi trở nên chính xác và gần gũi hơn với NLĐ.

3.3.2. Thu thập và xử lý thông tin trong nghiên cứu định lượng sơ bộ

Như đã trình bày ở phần trước, quá trình xử lý thông tin định tính giúp NCS xây dựng và tinh chỉnh lại hệ thống thang đo mà cá nhân xây dựng. Quá trình này giúp NCS loại 4 biến có khả năng trùng lặp và gộp 4 biến quan sát mà NCS tự xây dựng thành 1 biến quan sát có tính chất tổng hợp.

Phiếu khảo sát sau khi chỉnh sửa sẽ được chuyển sang điều tra sơ bộ. Mục đích của giai đoạn này là kiểm định bằng số liệu mức độ tin cậy của các thang đo xây dựng được. Với mục đích này, NCS đã khảo sát sơ bộ 52 đối tượng gồm: chuyên gia, người làm trong lĩnh vực đào tạo và nhân viên EVN và sử dụng phương pháp phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, khám phá EFA. Để thang

đo đảm bảo độ tin cậy và có thể sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu chính thức, kết quả phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và khám phá EFA cần đạt một số chỉ tiêu nhất định. Theo đó, theo Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), "Cronbach's Alpha cần đạt từ 0,6 trở lên để thang đo đủ điều kiện nghiên cứu; trong khoảng [0,7; 0,8) là thang đo được sử dụng tốt; trong khoảng [0,8,1) là thang đo rất tốt". Ngoài ra, hệ số biến tương quan tổng biến cũng cần lớn hơn 0.3.

Quá trình mã hóa và xử lý số liệu trên phần mềm cho thấy các thang đo đều hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7. Điều này giúp NCS khẳng định các thang đo đều ở mức sử dụng tốt và rất tốt. Tuy nhiên, biến quan sát "*Tôi đã lên kế hoạch về cách sử dụng các kỹ năng/kiến thức mới của mình khi trở lại làm việc*" có hệ số biến tương quan tổng biến $< 0,3$. Vì vậy, biến quan sát này cần được loại đi khi tiến hành khảo sát chính thức.

Như vậy. sau khi chạy phân tích Cronbach' alpha và khám phá nhân tố EFA, NCS tiếp tục loại đi 1 biến quan sát. Các quan sát được chấp nhận và sử dụng trong điều tra chính thức cụ thể như sau:

Bảng 3.13. Các biến quan sát bị thay đổi sau điều tra thử nghiệm

STT	Nội dung biến quan sát	Thay đổi	Giai đoạn thực hiện
1	Kiến thức thu được trong khóa đào tạo này có liên quan trực tiếp đến công việc của tôi.	Loại bỏ do trùng	Định tính sơ bộ
2	Việc đào tạo liên quan trực tiếp đến vai trò công việc sau đào tạo hàng ngày của tôi.	Loại bỏ do trùng	Định tính sơ bộ
3	Tôi đã lên kế hoạch về cách sử dụng các kỹ năng/kiến thức mới của mình khi trở lại làm việc	Loại bỏ do kết quả hệ số tương quan biến tổng $< 0,3$	Định lượng sơ bộ
4	Khả năng của tôi đã được nâng cao sau khi tham gia các khóa đào tạo của tổ chức	Loại bỏ do bao trùm biến khác	Định tính sơ bộ
5	Những kỹ năng / kiến thức tôi có được sau đào tạo giúp thiện hiệu suất công việc của tôi	Loại bỏ do trùng	Định tính sơ bộ
6	Tôi được tạo điều kiện tối đa để sử dụng kiến thức/ kỹ năng đã học trong quá trình làm việc	Bổ sung biến quan sát	Định tính sơ bộ

7	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp “tỷ lệ hộ tiếp cận điện” tăng lên đáp ứng yêu cầu của phát triển kinh tế xã hội Việt Nam	Gộp thành 1 biến quan sát duy nhất: "Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp EVN đảm bảo đạt được mục tiêu quốc gia về năng lượng theo lộ trình của Chính phủ"	Định tính sơ bộ
8	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp “tỷ lệ hộ có sử dụng nhiên liệu sạch” tăng lên phù hợp với yêu cầu của phát triển kinh tế xã hội Việt Nam		
9	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp “tỷ trọng năng lượng tái tạo trong tổng năng lượng tiêu thụ cuối cùng” tăng lên phù hợp với yêu cầu của phát triển kinh tế xã hội Việt Nam		
10	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp “công suất lắp đặt và sản lượng điện tái tạo” tăng lên phù hợp với yêu cầu của phát triển kinh tế xã hội Việt Nam		

(Nguồn: tổng hợp của NCS)

Sau quá trình hiệu chỉnh và loại bỏ các biến quan sát không phù hợp, tổng hợp biến quan sát của mô hình nghiên cứu như sau:

Bảng 3.14. Thang đo chính thức được sử dụng

Thang đo	Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn gốc
Thái độ học viên	TĐ1	Tôi luôn cảm thấy đào tạo có thể đạt hiệu quả cao	Morgan and Casper (2000)
	TĐ2	Tôi thấy các nhiệm vụ và bài tập của buổi đào tạo có liên quan trực tiếp đến nhiệm vụ công việc của tôi.	Burke and Baldwin (1999), Morgan and Casper (2000), Warr và cộng sự. (1999)
	TĐ3	Tôi thấy thích thú và tìm thấy thách thức khi tham gia các khóa đào tạo	Warr và cộng sự., (1999), Lim (2000)
	TĐ4	Tôi cảm thấy sẽ có được kiến thức mới và kỹ năng tốt sau khi tham gia khóa học	Facteau et al. (1995), Morgan and Casper (2000)

	TD5	Tôi cảm thấy háo hức chờ đợi để được tham gia đào tạo	Morgan and Casper (2000)
Nội dung đào tạo	ND1	Mức độ phù hợp của nội dung đào tạo với công việc hàng ngày của tôi là rất cao.	Burke and Baldwin (1999), Holton và cộng sự. (2000), Morgan and Casper (2000)
	ND2	Thông tin được cung cấp trong khóa đào tạo này sẽ cải thiện năng lực chuyên môn của tôi.	Facteau và cộng sự. (1995), Tracey và cộng sự, (1995)
	ND3	Các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc của tôi được hỗ trợ tốt bởi các hoạt động và bài tập thực tế của chương trình đào tạo này.	Burke and Baldwin (1999), Velada và cộng sự., (2007)
	ND4	Các chủ đề thuộc nội dung đào tạo được phân bổ hợp lý	Candice E. Clemenz (2001)
	ND5	Tôi thấy sự liên kết chặt chẽ giữa mục tiêu đào tạo và nội dung đào tạo	Khalid S Alwekaisi (2015)
	ND6	Nội dung đào tạo được truyền tải thú vị qua nhiều phương pháp khác nhau	Khalid S Alwekaisi (2015)
Văn hóa học tập của tổ chức	VH1	Trong tổ chức của tôi, mọi người đều xem các vấn đề trong công việc của họ như một cơ hội để học hỏi	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
	VH2	Tôi và các đồng nghiệp được thụ hưởng các hỗ trợ về mặt tài chính hoặc tạo động lực để tôi tiếp tục học	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)

	VH3	Trong tổ chức của tôi, mọi người thường tự xác định các kỹ năng cần thiết cho các nhiệm vụ công việc trong tương lai	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
	VH4	Đồng nghiệp của tôi luôn chia sẻ kiến thức với nhau trong quá trình làm việc	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
	VH5	Chúng tôi được tham gia vào một chương trình luân chuyển công việc giúp chúng tôi có sự phân công công việc đa dạng trong suốt những năm đầu được tuyển dụng	Tracey, J.B. (1992)
	VH6	Tổ chức thường mong đợi mức độ cao hơn trong hiệu suất công việc	Tracey, J.B. (1992)
Sử dụng sau đào tạo	SD1	Việc đào tạo liên quan trực tiếp đến vai trò công việc sau đào tạo hàng ngày của tôi.	Warr và cộng sự, (1999), Holton et al., (2000)
	SD2	Tôi thường xuyên sử dụng các kỹ năng / kiến thức tôi có được ở đây khi trở lại công việc	Candice E. Clemenz (2001)
	SD3	Lợi ích của việc sử dụng các kỹ năng/ kiến thức có được sau khi quay lại công việc đã được tổ chức giải thích	Candice E. Clemenz (2001)
	SD4	Tôi biết tổ chức có cách thức quản lý việc áp dụng kỹ năng/kiến thức được đào tạo khi trở lại công việc	Johnson Nwokeiwu (2013)

	SD5	Người giám sát của tôi đã gặp tôi để thảo luận về cách áp dụng học tập trong công việc	Johnson Nwokeiwu (2013)
	SD6	Tôi không bao giờ nghi ngờ khả năng sử dụng các kỹ năng mới học được trong công việc.	Johnson Nwokeiwu (2013)
	SD7	Tôi được tạo điều kiện tối đa để sử dụng kiến thức/ kỹ năng đã học trong quá trình làm việc	NCS bổ sung sau điều tra định tính
HQĐT (cá nhân)	HH1	Những kỹ năng / kiến thức tôi có được sau đào tạo hữu ích cho tôi trong vai trò hiện tại của tôi	Candice E. Clemenz (2001)
	HH2	Sau đào tạo, tôi có ít sai lầm hơn khi thực hiện công việc	Tassanee Homklin (2014)
	HH3	Sau đào tạo, tôi đưa ra quyết định nhanh chóng hơn khi thực hiện công việc	Tassanee Homklin (2014)
	HH4	So với năm ngoái, nhờ được đào tạo tốt, tôi cảm thấy mình đã đạt hiệu suất cao hơn	Khalid S Alwekaisi (2015)
	HH5	Tôi càng chăm chỉ học tập, tôi càng làm tốt công việc của mình	Johnson Nwokeiwu (2013)
HQĐT (tổ chức)	HQ1	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức đã tăng lên trong những năm qua	A.Akin Aksu & Sevcan Yildiz (2011)
	HQ2	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp chất lượng các sản phẩm dịch vụ trong những năm được cải thiện đáng kể	Kirkpatrick và Kirkpatrick, 2006

	HQ3	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp NSLĐ bình quân đảm bảo tăng trong những năm qua	Kirkpatrick và Kirkpatrick, 2006
	HQ4	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp lợi nhuận tăng trong những năm qua	Kirkpatrick và Kirkpatrick, 2006
	HQ5	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên giảm xuống trong những năm qua	Johnson Nwokeiwu (2013)
HQĐT (khách hàng/xã hội)	HT1	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp các khiếu nại của khách hàng được cải thiện đáng kể trong những năm qua	Johnson Nwokeiwu (2013)
	HT2	Tôi nhận thấy đào tạo tại tổ chức đã giúp giảm bớt tai nạn lao động trong những năm qua	Roger Kaufman, Ryan Watkins, Melvin Stith (2008)
	HT3	Tôi nhận thấy đào tạo tại tổ chức giúp hoạt động sản xuất giảm thiểu các tác hại của ô nhiễm môi trường	Roger Kaufman, Ryan Watkins, Melvin Stith (2008)
	HT4	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp EVN đảm bảo đạt được mục tiêu quốc gia về năng lượng theo lộ trình của Chính phủ.	NCS tự xây dựng dựa trên mục tiêu quốc gia về năng lượng

(Nguồn: NCS tổng hợp)

3.3.3. Thu thập và xử lý thông tin định lượng chính thức

Sau quá trình chỉnh sửa phiếu khảo sát dựa trên kết quả phỏng vấn sơ bộ và khảo sát 52 đối tượng, NCS đã tiến hành khảo sát chính thức và thu về 497 phiếu khảo sát hợp lệ. Phiếu khảo sát được thực hiện trên phần mềm google doc với cơ cấu mẫu được xác định theo nguyên tắc lựa chọn các doanh nghiệp đặc trưng và có thể đại diện cho EVN. Phiếu khảo sát sau khi được mã hóa và nhập liệu được tiến hành phân tích bằng các kỹ thuật sau:

- Thống kê mô tả

Đây có thể coi là kỹ thuật đơn giản và dễ thực hiện nhất khi tiến hành nghiên cứu định lượng. Thống kê mô tả giúp NCS mô tả tổng quát nhất về đặc điểm mẫu nghiên cứu, qua đó có thể tìm hiểu được đánh giá chung của NLD về các yếu tố ảnh hưởng cũng như HQĐT nhân lực của EVN. Kết quả của thống kê mô tả giúp NCS có thể phân tích được các yếu tố như tần suất, giá trị trung bình, tối đa, tối thiểu và độ lệch chuẩn của các biến quan sát. Từ đó, nhận định được thực trạng các nhân tố ảnh hưởng cũng như HQĐT nhân lực của EVN.

- Phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha một lần nữa được sử dụng trong điều tra định lượng chính thức để đánh giá mức độ tin cậy của thang đo trên phạm vi mẫu lớn hơn. Nhằm đảm bảo đo lường các nhân tố, các biến quan sát được tổng hợp và xây dựng, Kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha được sử dụng để đảm bảo các biến quan sát đã được tổng hợp và xây dựng một cách đáng tin cậy và có thể sử dụng. Vì vậy, kiểm định Cronbach's Alpha là bắt buộc và là cơ sở giúp đảm bảo ý nghĩa của các kiểm định tiếp theo.

- Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích nhân tố khám phá EFA cũng nhằm mục đích kiểm tra lại một lần nữa mức độ tin cậy của thang đo. Thông qua phân tích nhân tố khám EFA, NCS có thể tập trung nghiên cứu các biến quan sát có đặc điểm lớn có khả năng "tải" lên nhiều nhân tố khác. Ngoài ra các giá trị của EFA như hệ số tải của mỗi nhân tố, tổng phương sai trích, hệ số KMO, Kiểm định Bartlett cũng giúp loại bỏ các biến quan sát không có ý nghĩa thống kê.

- Phân tích nhân tố khẳng định CFA.

Phân tích nhân tố khẳng định CFA giúp NCS khẳng định các nhân tố đã xây dựng từ lý thuyết tổng hợp được, nói cách khác là khẳng định sự hợp lý của mô hình nghiên cứu. Để khẳng định được vấn đề này, NCS sẽ tiến hành phân tích tính đơn nguyên, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của mô hình và biến quan sát xây dựng được.

- Phân tích phương trình Hồi quy tuyến tính

Xây dựng và phân tích phương trình hồi quy tuyến tính giữa biến phụ thuộc và biến độc lập có thể giúp NCS khẳng định được các giả thuyết ban đầu, kiểm tra mức độ tác động mạnh yếu của biến độc lập lên biến phụ thuộc. Phương trình hồi quy tuyến tính sẽ là kỹ thuật xử lý cuối cùng đối với phiếu điều tra khảo sát được NCS sử dụng.

Trong quá trình thực hiện các kỹ thuật phân tích định lượng, nhằm đảm bảo tính chính xác của các nhận định, NCS sẽ sử dụng các tiêu chuẩn và yêu cầu đã được các công bố trong các công trình nghiên cứu nổi bật của Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008); Hair và cộng sự (2006).

- Phân tích kiểm định one – way Anova

Kiểm định One – way Anova giúp đánh giá kết quả khác biệt của biến phụ thuộc với các biến kiểm định. Bản chất của kiểm định Anova là kiểm định giả thuyết phương sai giữa các biến có sự khác biệt nhau không. Nếu phương sai đó có sự khác nhau có nghĩa xuất hiện kết quả khác nhau của biến phụ thuộc với các biến kiểm định. Trong kiểm định one way Anova cần chú ý một số kết quả sau:

Kết quả Sig của kiểm định Levene. Nếu kết quả Sig của kiểm định Levene $> 0,05$, có đủ điều kiện để phân tích tiếp kết quả Anova. Ngược lại, nếu Sig của kiểm định Levene $< 0,05$ cần tiếp tục thực hiện kiểm định Welch.

3.3.4. Thu thập và xử lý thông tin định tính bổ sung

Sau quá trình nghiên cứu định lượng và thu được kết quả sơ bộ, NCS tiến hành thu thập thêm thông tin định tính nhằm bổ sung và khẳng định kết luận của nghiên cứu định lượng. Thông qua đánh giá và ý kiến đóng góp của chuyên gia, nhà quản lý của EVN, NCS có thể khẳng định và củng cố các nhận định, từ đó, tạo tiền đề vững chắc trong việc đưa ra các giải pháp phù hợp với bối cảnh và định hướng phát triển của EVN thời gian tới. Kết quả nghiên cứu định tính bổ sung sẽ được tổng hợp và phối hợp sử dụng với kết quả đánh giá định lượng và sẽ được trình bày kỹ hơn ở Chương 4.

Tóm tắt chương 3

Trong Chương 3, nội dung của luận án đã chỉ rõ quy trình nghiên cứu của nghiên cứu sinh đối với đề tài "HQĐT nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam". Về bản chất, quy trình nghiên cứu của NCS không có nhiều sự khác biệt trong cách thức tiếp cận và thực hiện. Xuất phát từ tổng quan tình hình nghiên cứu, NCS đã tìm ra khoảng trống nghiên cứu, xây dựng mô hình và thang đo dựa trên kế thừa, tổng hợp và đánh giá. Về phương pháp nghiên cứu, luận án nhấn mạnh vào nghiên cứu định lượng để đánh giá các nhân tố ảnh hưởng cũng như đo lường hiệu quả thực tế của ĐTNL EVN. Song song với nghiên cứu định lượng, NCS cũng kết hợp với nghiên cứu định tính với hai giai đoạn: phỏng vấn thông tin sơ bộ và phỏng vấn thu thập thông tin bổ sung, phát triển vấn đề. Kết quả cuối cùng của giai đoạn này, NCS đã xây dựng được hệ thống các thang đo lường cũng như kiểm được độ tin cậy của các thang đo. Để kiểm định độ tin cậy của thang đo và mô hình nghiên cứu, NCS sử dụng phân tích Cronbach'alpha, phân tích EFA, phân tích CFA, phân tích phương trình hồi quy tuyến tính và kiểm định One way Anova. Kết quả này sẽ là tiền đề để NCS đưa ra các đánh giá, kết luận ở những chương tiếp theo

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Giới thiệu về tập đoàn Điện lực Việt Nam

4.1.1. Thông tin chung

Tập đoàn Điện lực Việt Nam được hình thành ngày 22/6/2006 theo Quyết định số 147/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về việc đề án thí điểm hình thành Tập đoàn. Hiện nay, EVN tổ chức và hoạt động dựa theo Nghị định số 26/2018/NĐ-CP của Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 28/2/2018. Thông tin cơ bản về EVN như sau:

- Tên gọi đầy đủ: TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM.
- Tên giao dịch tiếng Anh: VIETNAM ELECTRICITY.
- Tên gọi tắt: EVN.
- Loại hình doanh nghiệp: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên
- Ngành, nghề kinh doanh chính: Điều hành các đơn vị và trực tiếp thực hiện sản xuất, truyền tải, phân phối và kinh doanh các sản phẩm điện năng; Sửa chữa, bảo dưỡng các thiết bị theo quy định của Nhà nước; Tư vấn, giám sát thi công công trình về nguồn điện, đường dây, trạm biến áp.

4.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Năm 1892, với mục tiêu kinh doanh chiếu sáng điện, chính quyền thực dân Pháp đã cho xây dựng Nhà đèn Vườn hoa tại đường phố mang tên Francis Garnier (nay là đường Minh Khai) Hải Phòng. Đến năm năm 1894 chính thức đi vào hoạt động và mở đầu kinh doanh chiếu sáng điện tại khu trung tâm thành phố. Kể từ đó đến nay, trong 125 năm qua, sự phát triển ngành điện trải qua nhiều giai đoạn thăng trầm với những cột mốc đáng nhớ như:

- Giai đoạn trước 1954.

Đánh dấu bước chuyển mình quan trọng của ngành điện với sự kiện xây dựng nhà máy thủy điện Tà Sa - Nà Ngân năm 1927. Đây là Nhà máy thủy điện đầu tiên của cả nước với công suất 825 kW - 750 kW.

- Giai đoạn sau 1954:

Sau chiến thắng Điện Biên Phủ, “Đội tiếp quản” được thành lập với mục tiêu tiếp quản toàn bộ miền Bắc, trong đó có ngành Điện lực. Đối với ngành điện,

đồng chí Hồ Quý Diện được bầu làm Trưởng ban. Đây là giai đoạn đánh dấu quá trình ngành điện chính thức được điều hành và hoạt động bởi chính quyền Việt Nam.

Sau khi giải phóng 1954, Nhà nước thông qua “bộ chủ quản” đầu tiên của ngành điện là Bộ Công Thương do ông Phan Anh làm Bộ trưởng (tháng 4/1955 - 8/1955). Ngày 21/7/1955 Bộ Công Thương ban hành Quyết định thành lập Cục Điện lực - tổ chức trực tiếp quản lý ngành điện xã hội chủ nghĩa đầu tiên của Việt Nam do ông Hồ Quý Diện làm Cục trưởng.

Bước vào thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế 5 năm lần thứ nhất 1961 - 1965, ngành Điện đã phát triển với tốc độ tăng trưởng cao chưa từng thấy. Cũng trong thời gian này, nhà máy Nhiệt điện Uông Bí - nhà máy sử dụng lò đốt than phun đầu tiên ra đời

Ngày 06/10/1969 Bộ Điện và Than ban hành Quyết định thành lập Công ty Điện lực - tiền thân của Tổng công ty Điện lực miền Bắc bây giờ.

- Giai đoạn những năm 1975 – 1995

Năm 1975, đánh dấu ngành Điện lực Việt Nam được thống nhất quản lý vào một môi, thực hiện mô hình 3 cấp: Bộ (Trung ương) - Công ty Điện lực (Doanh nghiệp phụ trách miền) và xí nghiệp điện lực (các địa phương và các lĩnh vực). Mô hình tổ chức đó được vận hành trong 20 năm 1975 - 1994 đến khi thành lập Tổng công ty Điện lực Việt Nam (EVN).

- Giai đoạn 1986 - 1995 - Điện lực Việt Nam - 10 năm Đổi mới

Trong 10 năm 1986 – 1995, ngành Điện lực Việt Nam đã phấn đấu phát triển nhanh hơn, hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ chiến lược tạo ra các sự kiện bước ngoặt ghi dấu ấn trong lịch sử ngành Điện lực Việt Nam. Năm 1994, ngành Điện đã khánh thành xây dựng Thủy điện Hòa Bình 1.920 MW - công trình quan trọng quốc gia và đã đóng điện đường dây 500 kV Bắc - Nam mạch 1 - xương sống của hệ thống điện quốc gia.

Năm 1994 cũng là năm thành lập Tổng công ty Điện lực Việt Nam (EVN) là Tổng công ty nhà nước thực hiện hạch toán kinh doanh theo cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, có sự quản lý của nhà nước theo Quyết định số 562

- TTg ngày 10/10/1994 của Thủ tướng Chính phủ. Cũng từ đây EVN chấm dứt cơ chế quản lý của bộ chủ quản, đánh dấu bước khởi đầu đổi mới ngành Điện.

- Giai đoạn 1996 - 2015 - Thời kỳ hội nhập và phát triển Tổ chức và quản lý

Trong cơ chế quản lý mới, giai đoạn này EVN vừa tập trung vào đầu tư phát triển điện lực, chú trọng đầu tư phát triển nguồn điện đồng bộ với lưới truyền tải và vừa tăng cường khâu phân phối điện nhằm đáp ứng nhu cầu điện năng cho phát triển kinh tế - xã hội, đồng thời từng bước tái cơ cấu tổ chức quản lý theo sự chỉ đạo của Chính phủ tiến tới thành lập Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

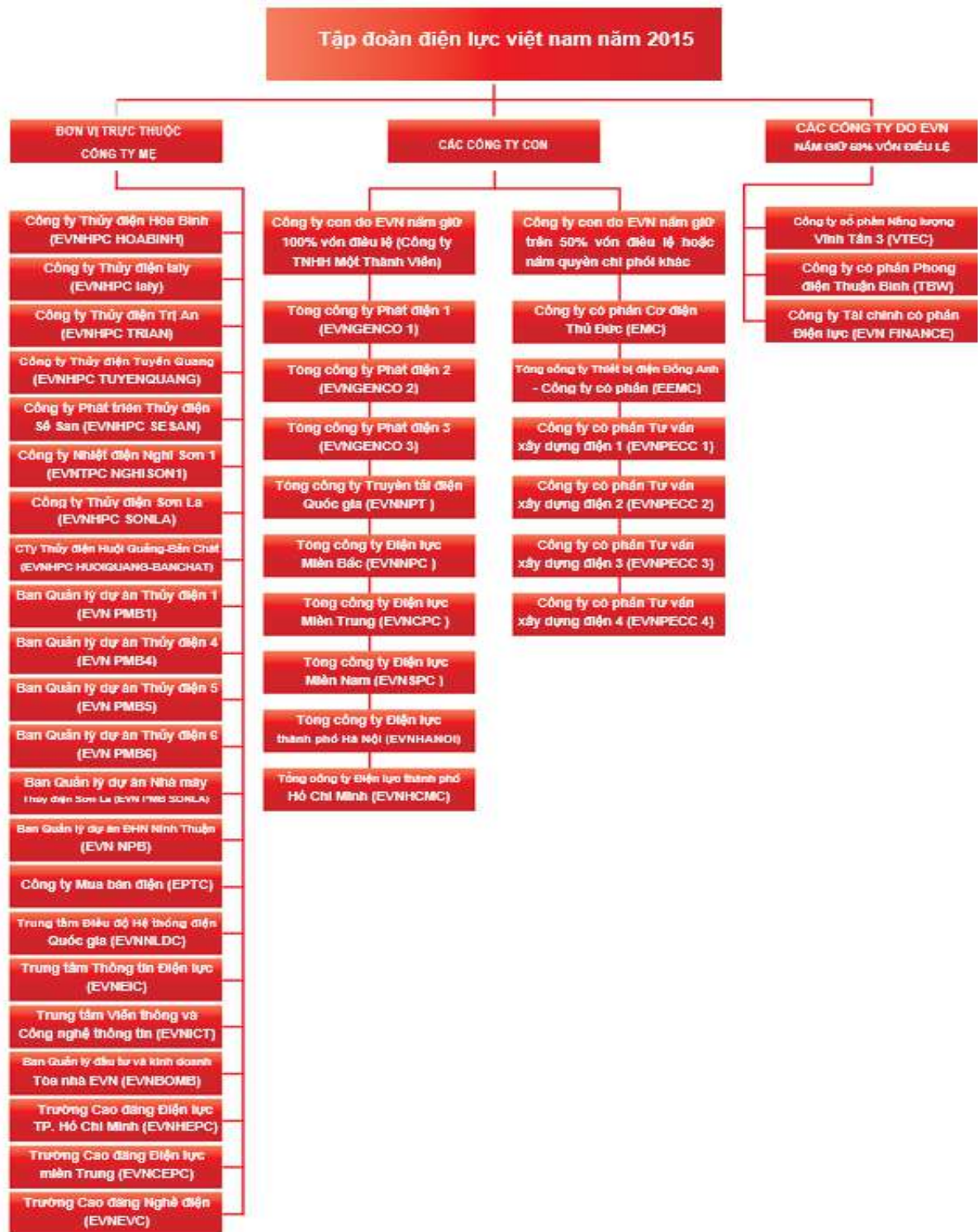
- Giai đoạn sau 2016 - Thời kỳ phát triển bền vững Tổ chức quản lý

Trong giai đoạn này, về tổ chức quản lý ngành ở cấp bộ có sự thay đổi. Ngày 29/9/2018 Chính phủ ban hành Nghị định 131/2018/NĐ-CP thành lập Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước tại doanh nghiệp do ông Nguyễn Hoàng Anh làm Chủ tịch từ tháng 10/2018. Từ đó EVN hoạt động dưới quyền quản lý của Bộ Công Thương về chính sách nhà nước, quy hoạch phát triển năng lượng và các vấn đề kỹ thuật và dưới quyền quản lý của Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước tại doanh nghiệp về tổ chức và vốn doanh nghiệp.

4.1.3. Sơ đồ tổ chức bộ máy

Trải qua quá trình dài thành lập và phát triển, sơ đồ tổ chức bộ máy của EVN đã có nhiều thay đổi. Mô hình tổ chức bộ máy được hiện nay được xây dựng và sử dụng từ năm 2015. Cụ thể, tổ chức của Tập đoàn Điện lực Việt Nam được sắp xếp lại thành 4 nhóm: Tập đoàn, Đơn vị trực thuộc Công ty mẹ (EVN); các công ty con và các công ty do EVN nắm giữ 50% vốn điều lệ hoặc chi phối khác. Sơ đồ tổ chức bộ máy EVN được thể hiện qua bảng sau:

Sơ đồ 4.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy của EVN



Nguồn: Ban Tổ chức Nhân sự Tập đoàn

4.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Cùng với nhiệm vụ đảm bảo điện cho phát triển kinh tế - xã hội, doanh thu SXKD của EVN trong giai đoạn này tiếp tục tăng cao, bình quân trên 16%/năm. Đến cuối năm 2018, doanh thu của EVN là 343.917 tỷ đồng (gấp hơn 4 lần so với

năm 2009 và gần 42 lần so với năm 1995). EVN đã xây dựng và tổ chức thực hiện các đề án quan trọng như: Đề án Tối ưu hóa chi phí trong SXKD và đầu tư giai đoạn 2014 - 2016, Đề án nâng cao hiệu quả công tác quản lý lao động giai đoạn 2013 - 2015

Từ năm 2010 đến nay, hoạt động SXKD của Tập đoàn tiếp tục phát triển bền vững, bảo toàn và phát triển vốn. Tổng tài sản của Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam giai đoạn 2016 – 2021 luôn duy trì quanh mức 700.000 tỷ đồng (gấp khoảng 29 lần so với năm 1995). Tình hình SXKD có lãi hằng năm, nộp ngân sách đầy đủ theo quy định của pháp luật. Các chỉ tiêu cơ bản như doanh thu, lợi nhuận trước thuế và nộp NSNN luôn có sự tăng trưởng qua các năm. Đặc biệt, năm 2021, dù chịu ảnh hưởng nặng nề của dịch bệnh tuy nhiên kết quả kinh doanh của EVN hứa hẹn sẽ có nhiều đột biến. Các chỉ tiêu về lợi nhuận sau thuế, nộp NSNN 6 tháng đầu năm 2021 đã gần đạt mức của cả năm 2020. Cụ thể như sau:

Bảng 4.1 Một số chỉ tiêu tài chính của EVN giai đoạn 2010 – 2020

Đơn vị: tỷ đồng

STT	Năm	Doanh thu	LN trước thuế	Nộp NSNN	Tổng tài sản
1	Năm 2010	101.159	8.848	5.978	301.951
2	Năm 2011	126.112	2.589	7.725	324.286
3	Năm 2012	156.167	9.553	12.540	446.039
4	Năm 2013	188.069	10.370	15.222	516.636
5	Năm 2014	209.494	5.351	14.942	576.088
6	Năm 2015	243.819	4.595	16.276	641.041
7	Năm 2016	278.120	5.165	16.528	692.217
8	Năm 2017	300.045	8.145	19.992	701.580
9	Năm 2018	343.917	9.076	25.111	706.504
10	Năm 2019	394.890	12.499	26.248	721.460
11	Năm 2020	403.287	15.315	23.177	729.451
12	Bán niên 2021	211.631	10.127	22440	712.102

Nguồn: báo cáo tài chính các năm của EVN

4.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của EVN có xu hướng giảm qua các năm, đây là kết quả của hoạt động tinh gọn bộ máy và quyết tâm thực hiện lời hứa của Ban lãnh đạo EVN về việc sẽ không tăng lực lượng lao động cho đến hết năm 2020. Cụ thể như sau:

Bảng 4.2. Số lượng nguồn nhân lực EVN theo các khối

STT	Khối	2017	2018	2019	2020
1	Khối quản lý và cung cấp dịch vụ	1474	1463	1317	2214
2	Khối tư vấn và chuẩn bị sản xuất	3125	3014	2936	3005
3	Khối phát điện	13559	12115	11375	11485
4	Khối truyền tải điện	7637	7422	7326	7114
5	Khối phân phối, kinh doanh điện	75885	75772	75325	73685
Tổng		101680	99786	98279	97476

Nguồn: Báo cáo kết quả thực hiện kế hoạch SXKD các năm của EVN

Như vậy, những năm qua, EVN đã quyết tâm thực hiện tinh gọn bộ máy tổ chức. Tổng số NLD giảm từ năm 2017 đến 2020 là 4204 người, tương đương với giảm 4,13%. Trong đó, khối phân phối và kinh doanh điện bị giảm nhiều nhất là 2200 người, tương đương giảm 2,89%. Nguyên nhân là trong những năm gần đây, EVN tiếp tục nỗ lực đầu tư công nghệ máy móc và trang thiết bị hiện đại, đặc biệt trong vấn đề phân phối và kinh doanh điện. Cách làm này khiến nhiều NLD bị tinh giản hơn so với các khối khác. Tuy nhiên, khối quản lý và cung cấp dịch vụ (khối gián tiếp) lại có xu hướng gia tăng. Từ năm 2017 đến 2020, nhân lực khối quản lý và cung cấp dịch vụ tăng 740 người, tương ứng với tăng 5,02%

- Về trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực EVN.

Trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực của EVN là tương đối cao. Tập đoàn có trong tay rất nhiều tiến sĩ kỹ thuật, tiến sĩ kinh tế cũng như các thạc sĩ. NLD chưa qua đào tạo và có trình độ đào tạo nghề tại EVN chiếm tỷ lệ rất thấp. Cụ thể như sau:

Bảng 4.3. Cơ cấu nguồn nhân lực EVN theo trình độ chuyên môn

Trình độ chuyên môn	2017	2018	2019	2020
TS Kỹ thuật	30	30	31	30
TS Kinh tế - Xã hội	11	12	14	16
Thạc sĩ Kỹ thuật	1459	1442	1452	2055
Thạc sĩ Kinh tế - Xã hội	1676	1340	1226	2101
ĐH Kỹ thuật	28078	29775	29326	29919
ĐH Kinh tế - Xã hội	12841	11573	11783	13071
CĐ Kỹ thuật	5620	5591	5628	5395
CĐ Kinh tế - Xã hội	898	642	628	1124
Trung cấp Kỹ thuật	14767	13633	14224	12631
Trung cấp Kinh tế - Xã hội	3220	3121	2451	2571
Công nhân kỹ thuật	22213	22015	21905	23994
Đào tạo nghề ngắn hạn	9235	9084	8633	4524
Chưa qua đào tạo	1632	1528	978	45
	101680	99786	98279	97476

Nguồn: Báo cáo kết quả thực hiện kế hoạch SXKD năm 2020 của EVN; “Đề án quản trị nguồn nhân lực EVN giai đoạn 2018 – 2025, tầm nhìn 2030”

Với tinh thần tinh gọn bộ máy, giảm lao động nhưng vẫn phải giữ cơ cấu hợp lý và hiệu quả tổ chức. Trong những năm qua, tỷ lệ lao động chất lượng cao của EVN vẫn tăng. Đặc biệt, năm 2020, EVN đón nhận thêm và 2 tiến sĩ Kinh tế - Xã hội. Cùng với đó, tỷ lệ thạc sĩ kỹ thuật cũng có xu hướng giữ tăng trong những năm qua

Từ năm 2017 – 2020, các nhóm lao động có mức độ giảm nhiều nhất là: nhóm đào tạo nghề ngắn hạn giảm 4711 người, nhóm trình độ Trung cấp kỹ thuật giảm 2136 người, nhóm chưa qua đào tạo giảm 1587 người. Ở chiều ngược lại là nhóm Đại học kỹ thuật tăng 1841 người, Công nhân kỹ thuật tăng 1781 người và Thạc sĩ kỹ thuật tăng 596 người. Đặc biệt, lao động chưa qua đào tạo xuống rất thấp chỉ còn chiếm 0,004% lực lượng lao động toàn EVN. Như vậy, ta thấy quan điểm rất rõ ràng của Ban lãnh đạo EVN, tại EVN, cơ cấu lao động đang có xu

hướng chuyển dịch và nâng cao trình độ. Các nhóm giảm nhiều nhất là các nhóm lao động phổ thông chưa qua đào tạo hoặc đào tạo nghề ngắn hạn. Thay vào đó, đội ngũ lao động được bổ sung thêm nhiều công nhân kỹ thuật, thạc sĩ và Đại học chuyên ngành kỹ thuật. Quá trình nâng cao chất lượng lao động này sẽ giúp EVN đảm bảo nâng cao được năng lực kỹ thuật, CNH-HĐH quy trình công nghệ của mình.

4.2. Phân tích thực trạng hoạt động đánh giá HĐQT nhân lực của EVN

4.2.1. Tổng quan về đào tạo nhân lực của EVN

Hoạt động ĐTNL của EVN được quy định trong Quy định số 833/QĐ-EVN về Đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong Tập đoàn EVN được ban hành ngày 12 tháng 7 năm 2018. Theo đó, ĐTNL của EVN có một số điểm chính đáng chú ý có thể tác động đến HĐQT. Cụ thể như sau:

4.2.1.1. Các chương trình đào tạo của EVN

Hiện nay, EVN duy trì các chương trình đào tạo gồm:

Bảng 4.4. Các chương trình đào tạo chính của EVN

STT	Chương trình đào tạo
1	Đào tạo dài hạn
2	Đào tạo CBQL
3	Đào tạo chuyên gia
4	Đào tạo thường xuyên
5	Đào tạo bồi dưỡng ngắn hạn về chuyên môn nghiệp vụ
6	Tập huấn
7	Hợp tác đào tạo, đào tạo theo dự án
8	Đào tạo chuẩn bị sản xuất
9	Đào tạo nhập ngành

Nguồn: Quy định số 833/QĐ-EVN

Như vậy, các chương trình đào tạo của EVN hiện nay khá đa dạng, từ việc đào tạo hội nhập cho đến đào tạo hoàn thiện chuyên môn và đào tạo chuẩn bị cho tương lai. Ngoài ra, đối với đội ngũ nhân viên, EVN luôn xác định đây là nhóm lao động có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của Tập đoàn, vì vậy, các chương trình “đào tạo thường xuyên”, “đào tạo bồi dưỡng ngắn hạn về chuyên môn nghiệp vụ”, “tập huấn” vẫn thường xuyên được duy trì, mở rộng và làm mới

nội dung. Tỷ lệ các chương trình đào tạo này cũng đang chiếm đa số trong các chương trình đào tạo của EVN.

Nhóm chương trình đào tạo chuẩn bị cho đội ngũ quản lý kế cận cũng được EVN chú trọng và thực hiện một cách đa dạng trong những năm qua. Đây cũng là hiện thực hóa của Đề án đào tạo chuyên gia mà EVN đang theo đuổi và thực hiện.

4.2.1.2. Các phương pháp đào tạo

Hiện nay, các phương pháp đào tạo được EVN áp dụng bao gồm:

Bảng 4.5. Các phương pháp đào tạo của EVN

STT	Phương pháp đào tạo
1	Đào tạo theo địa chỉ
2	Đào tạo trực tuyến
3	Kèm cặp chỉ dẫn
4	Mở lớp cạnh doanh nghiệp
5	Luân chuyển, chuyển chuyển
6	Hội nghị, hội thảo chuyên đề
7	Cử đi học tại các trường lớp chính quy

Nguồn: Quy định số 833/QĐ-EVN

Các phương pháp đào tạo của EVN hiện nay không quá đa dạng nhưng tương đối đầy đủ các phương pháp đào tạo phổ biến hiện nay. Đặc biệt, hiện nay EVN rất chú trọng vào hoạt động đào tạo trực tuyến. Trong năm 2020, tổng số lượt người được đào tạo trực tuyến là 318250 người, trong khi đó chỉ có 312568 lượt người được đào tạo tập trung. Số liệu trên cho thấy cách làm và số lượng rất lớn lượt người được đào tạo của EVN.

4.2.1.3. Quy trình đào tạo nhân lực của EVN

Quy trình đào tạo của EVN hiện nay như sau:

*** Bước 1. Xác định nhu cầu đào tạo**

Xác định nhu cầu đào tạo thường được thực hiện ngay vào cuối năm khi EVN xây dựng kế hoạch đào tạo năm hoặc cũng có thể được thực hiện khi cán bộ phụ trách đào tạo, người quản lý trực tiếp nhận thấy có thể có phát sinh hoạt động đào tạo nằm ngoài kế hoạch.

Việc đánh giá nhu cầu ĐTNL của EVN được xác định căn cứ vào quá trình phân tích doanh nghiệp và phân tích công việc, cụ thể là:

- Phân tích doanh nghiệp: dựa vào mục tiêu và chiến lược kinh doanh của công ty, tình hình hoạt động thực tế và nhu cầu cụ thể của từng đơn vị bộ phận, phòng ban từ đó xây dựng kế hoạch cập nhật, dự tính các kiến thức kỹ năng mới có thể cần đào tạo.

- Phân tích công việc: dựa trên bản mô tả công việc bao gồm nội dung công việc và các yêu cầu đối với người thực hiện công việc đó để từ đó tìm ra điểm không ăn khớp với các yêu cầu mới phát hiện sau khi phân tích doanh nghiệp

- Dựa vào sự đánh giá nhân lực định kỳ cuối mỗi năm của lãnh đạo các bộ phận: qua đánh giá năng lực và kết quả công việc của NLD, CBQL so sánh được năng lực của họ với tiêu chuẩn thực hiện công việc, từ đó, thấy được những điểm đạt được và thiếu sót về trình độ, kỹ năng cần phải đào tạo để thực hiện công việc đạt năng suất, hiệu quả cao hơn.

- Ngoài ra, công ty còn xét đến nhu cầu đào tạo của bản thân NLD. Các cá nhân có nhu cầu đào tạo thì sẽ làm đơn xin tham gia đào tạo và nộp cho trưởng bộ phận/phòng ban nơi làm việc. Sau đó, trưởng bộ phận/phòng ban kết hợp với Ban TCNS xem xét, tổng hợp để xác định nhu cầu đào tạo cho toàn công ty.

*** Bước 2. Lập kế hoạch đào tạo**

- Xác định mục tiêu đào tạo

Căn cứ vào mục tiêu năm, cán bộ phụ trách đào tạo xác định mục tiêu cho từng loại hình đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung như sau:

Đối với đào tạo nhập ngành: mục tiêu mà EVN xác định là giúp CBCNV nắm bắt, hòa nhập với công việc (đào tạo mới), bắt nhịp lại được với công việc (đào tạo lại) để hoàn thành kế hoạch SXKD của công ty.

Đối với đào tạo bổ sung thì mục tiêu là nâng cao trình độ chuyên môn, bổ sung các kỹ năng thiếu hụt nhằm nâng cao chất lượng NNL của công ty, giúp họ đạt hiệu quả làm việc, NSLĐ cao hơn, qua đó hoàn thành xuất sắc kế hoạch SXKD của công ty.

- Lựa chọn đối tượng đi đào tạo

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo cụ thể do từng bộ phận, phòng ban đề xuất. Dựa vào nhu cầu cán bộ chuyên môn trong từng bộ phận, phòng ban hàng năm theo kế hoạch hay do đột xuất mà trưởng các bộ phận, phòng ban xem xét đề cử cán bộ, nhân viên tham gia khóa đào tạo. Cán bộ phụ trách đào tạo có trách nhiệm tổng hợp và trình lên Giám đốc phê duyệt.

Ngoài các yêu cầu chung, EVN cũng xây dựng tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đi đào tạo đối với một số chương trình đào tạo đặc thù, đó là:

- + Người được cử đi đào tạo sau đại học bằng nguồn kinh phí của EVN
- + Người là con của CBCNV/sinh viên đi đào tạo đại học nước ngoài bằng kinh phí của EVN/Đơn vị
- + Người được cử đi đào tạo chuyên gia
- + Người được cử đi đào tạo chuyển tiếp (tham gia học tập tiếp bậc đào tạo tiếp theo)

Đối với các đối tượng đặc thù này, EVN nhấn mạnh vào một số vấn đề sau:

- + Có năng lực phù hợp với chương trình đào tạo
- + Có năng lực ngoại ngữ đảm bảo yêu cầu của chương trình
- + Quy định độ tuổi tham gia các chương trình đào tạo. Trong đó, nhấn mạnh nhiều vào lao động trẻ và trung niên
- + Kết quả đào tạo ở bậc học trước

Hiện nay EVN xây dựng thủ tục cử người đi đào tạo khá chi tiết, trong đó nhấn mạnh vào việc ký kết các cá nhân về thời hạn làm việc, người bảo lãnh và các biện pháp đảm bảo nghĩa vụ của người được cử đi đào tạo (đối với chương trình đào tạo có kinh phí trên 100 triệu).

- Xác định phương pháp đào tạo

Căn cứ vào đối tượng, nội dung và mục tiêu đào tạo, chuyên viên phụ trách đào tạo lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp nhất. Các phương pháp đào tạo hiện nay thường được áp dụng của EVN đã được trình bày và phân tích ở bảng 4.9

- Lựa chọn giáo viên đào tạo

Hiện tại, giáo viên thực hiện công tác ĐTNL của công ty bao gồm giáo viên trong nội bộ công ty và bên ngoài công ty. Trong đó, giáo viên nội bộ thường là nhà quản lý hoặc NLD có kinh nghiệm và trình độ cao.

Nếu là giáo viên bên ngoài, chuyên viên phụ trách đào tạo phối hợp lãnh đạo bộ phận có nhu cầu đào tạo lựa chọn giáo viên phù hợp và liên hệ với họ để thỏa thuận, ký hợp đồng đào tạo.

Đối với các giáo viên nội bộ, các yêu cầu cụ thể:

- Yêu cầu chuyên môn: Nắm vững chuyên môn, hiểu rõ bản chất công việc, văn hóa doanh nghiệp.

- Yêu cầu kỹ năng: Có khả năng thuyết trình trước đám đông, diễn đạt vấn đề dễ hiểu, biết cách truyền đạt thông tin, trình bày logic, kết cấu rõ ràng và lắng nghe các thông tin phản hồi trực tiếp, kỹ năng sử dụng máy tính thành thạo.

Đội ngũ giáo viên trong nội bộ công ty đều là những cán bộ nhân viên ưu tú, có trình độ, chuyên môn cao trong nghề. Họ đã gắn bó với công ty và làm công việc chuyên môn trong thời gian dài, từ 5 - 10 năm. Do đó, họ có sự vững vàng về chuyên môn, sự am hiểu sâu sắc về công việc cũng như tình hình công ty, tạo thuận lợi cho việc kèm cặp, chỉ dẫn cho nhân viên trong quá trình đào tạo. Đây là đội ngũ giáo viên kiêm nghiệm truyền thống của công ty nên việc lựa chọn tương đối dễ dàng khi xuất hiện nhu cầu đào tạo. Ngoài ra, việc đào tạo nội bộ của EVN đã được xây dựng thành KPI đánh giá kết quả làm việc năm của đội ngũ lao động quản lý.

- Dự trù kinh phí đào tạo

Về chi phí đào tạo: hàng năm, chi phí đào tạo luôn được Ban lãnh đạo xem xét và phê duyệt. EVN căn cứ vào yêu cầu của từng phòng ban để có kế hoạch đào tạo phù hợp cho từng năm. Theo đó, EVN quy định như sau:

- + Đào tạo tập trung của EVN/Công ty TNHH MTV cấp II: không quá 3% quỹ lương kế hoạch được duyệt của toàn EVN/Công ty TNHH MTV cấp II

- + Các công ty con 100% vốn của các Tổng Công ty: Không quá 3% quỹ lương kế hoạch được duyệt của đơn vị

+ Các đơn vị trực thuộc EVN/Tổng công ty: Không quá 3% quỹ lương kế hoạch được EVN/Tổng công ty phân bổ về đơn vị

+ Chi phí đào tạo tạo nước ngoài hàng năm không được vượt quá 30% tổng chi phí đào tạo thực hiện hàng năm theo kế hoạch.

Như vậy, chi phí đào tạo của EVN được xây dựng dựa theo quỹ lương hàng năm. Cách làm này khiến quỹ đào tạo của EVN không bị ảnh hưởng quá nhiều do doanh thu hàng năm.

*** Bước 3. Tổ chức đào tạo**

Kế hoạch đào tạo sau khi được thông qua, Ban TCNS sẽ tiến hành tổ chức chương trình đào tạo theo kế hoạch được phê duyệt. Ban TCNS sẽ là đơn vị thực hiện và quản lý trực tiếp các chương trình đào tạo. Trong thời gian tham gia đào tạo, EVN cũng xây dựng cơ chế hỗ trợ cho nhân viên về thời gian và chi phí tham gia đào tạo. Ngoài ra, công ty cũng bổ sung người thay thế, gánh vác công việc cho những người tham gia đào tạo. Cách làm này giúp đảm bảo sự chuyên tâm của NLĐ khi tham gia đào tạo. Theo thống kê của EVN, giai đoạn 2016-2020, số lượt đào tạo tập trung trung bình đối với mỗi CBCNV luôn đạt hơn 3 lượt đào tạo/năm, cụ thể như sau.

Bảng 4.6. Số lượt đào tạo toàn EVN giai đoạn 2016 – 2020

Đơn vị: Lượt/người

Năm	Tổng số lượt đào tạo	Số lượt đào tạo trung bình
2016	324330	3,17
2017	376095	3,75
2018	395533	3,98
2019	404502	4,10
2020	372358	3,82

(nguồn: Ban TCNS)

Ngoài ra, từ 11/2018, EVN bắt đầu triển khai phần mềm E-learning và thu được kết quả tốt, cụ thể:

- Trong gần 2 năm đã có 281972 bài học được thực hiện, tương ứng với gần 94% lượt truy cập, và hơn 30% số lượt học của toàn EVN mỗi năm. Trong đó EVN.HCMC là đơn vị có kết quả tốt nhất với 112704 lượt (chiếm gần 40% tổng số).

- Tổng số lượng bài giảng E-learning đã xây dựng là 519 bài. Chất lượng các bài giảng được đánh giá trung bình 4.32/5 điểm với 110421 lượt đánh giá.

- Đã có 603368 lượt học và thi trên hệ thống E-learning tính từ đầu năm 2020 tới 27/8/2020

*** Bước 4. Đánh giá kết quả đào tạo**

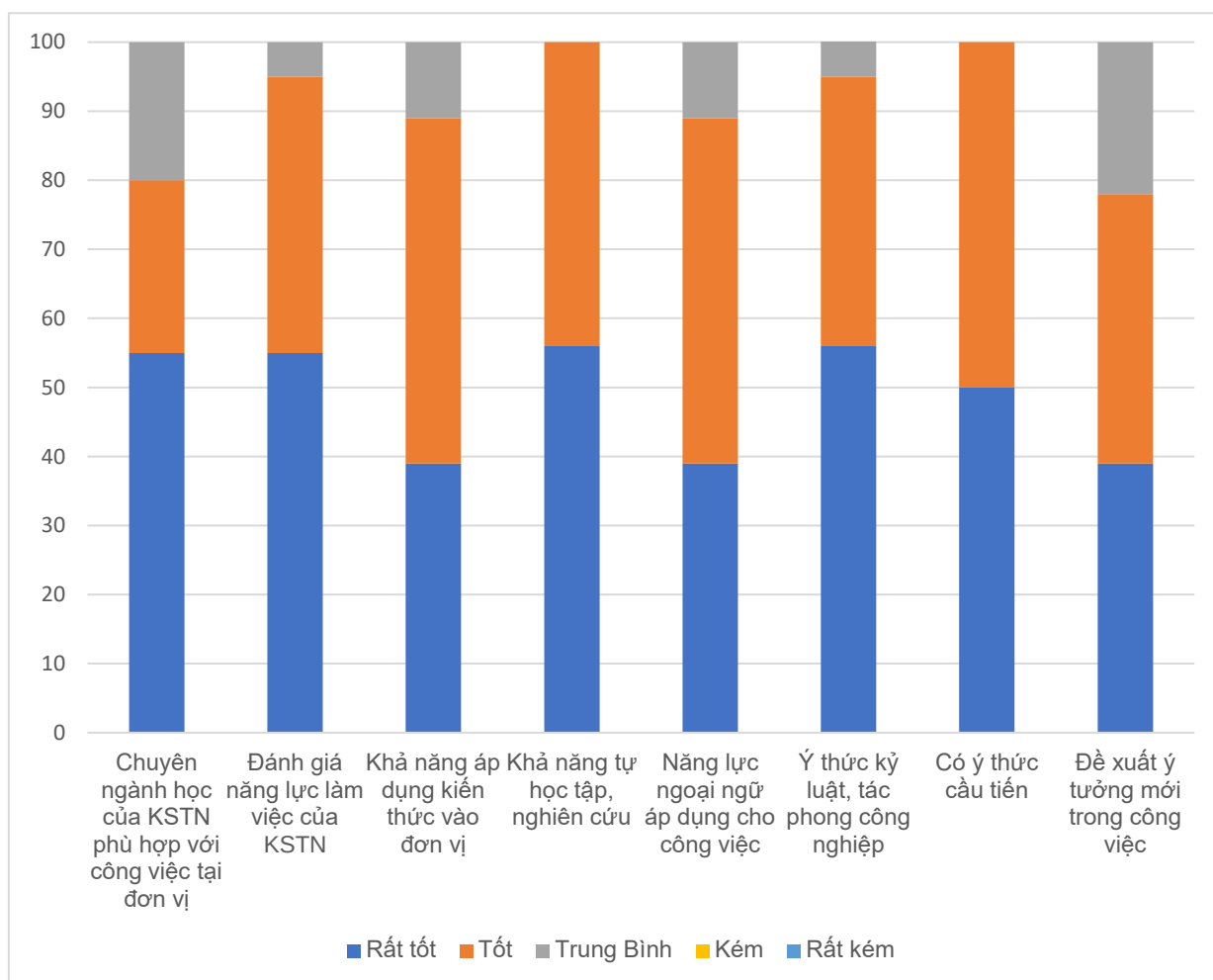
Hiện nay của EVN đánh giá kết quả đào tạo được thực hiện dựa trên phương pháp bài thi, bài kiểm tra, sát hạch và bài luận (đối với một số chương trình đào tạo chuyên sâu, đào tạo CBQL). 100% các chương trình đào tạo đều phải thực hiện đánh giá kết quả chương trình đào tạo. Các bài kiểm tra, bài thi sát hạch sẽ được Ban TCNS tổ chức sau đó nhằm đánh giá khả năng tiếp thu của người học rồi lập bảng tổng hợp báo cáo trình Lãnh đạo công ty. Kết quả của đánh giá là điều kiện bắt buộc phải có nếu muốn thanh quyết toán các chương trình đào tạo với Tập đoàn và kế toán tập đoàn. Ngoài ra, đối với lớp có cấp chứng chỉ, sau khi hoàn thành khoá học, các học viên sẽ phải thi để lấy chứng chỉ. Đây cũng là cách giúp Evn kiểm tra mức độ nắm vững kiến thức của học viên tham gia khóa học

4.2.2. Thực trạng hoạt động đánh giá HĐQT nhân lực của EVN

Hiện nay, EVN đánh giá HĐQT nhân lực qua hai hoạt động là đánh giá cách thức tổ chức và đánh giá kết quả đào tạo. Ngoài ra, cuối mỗi năm, cán bộ phụ trách ĐTNL của Tập đoàn làm báo cáo tổng hợp về các hoạt động ĐTNL của EVN trong năm. Nội dung của báo cáo cung cấp các thống kê cơ bản các hoạt động đào tạo đặc thù tuy nhiên các chỉ tiêu đánh giá về hiệu quả gần như không có. Ngoài ra, theo chia sẻ cán bộ phụ trách đào tạo, do "khối lượng đào tạo của EVN quá lớn nên báo cáo mới chỉ tập trung vào một số hoạt động đào tạo trọng điểm như chương trình đào tạo kỹ sư tài năng". Một số kết quả của hoạt động đánh giá HĐQT đối với các chương trình đào tạo đào tạo kỹ sư tài năng (KSTN) như sau:

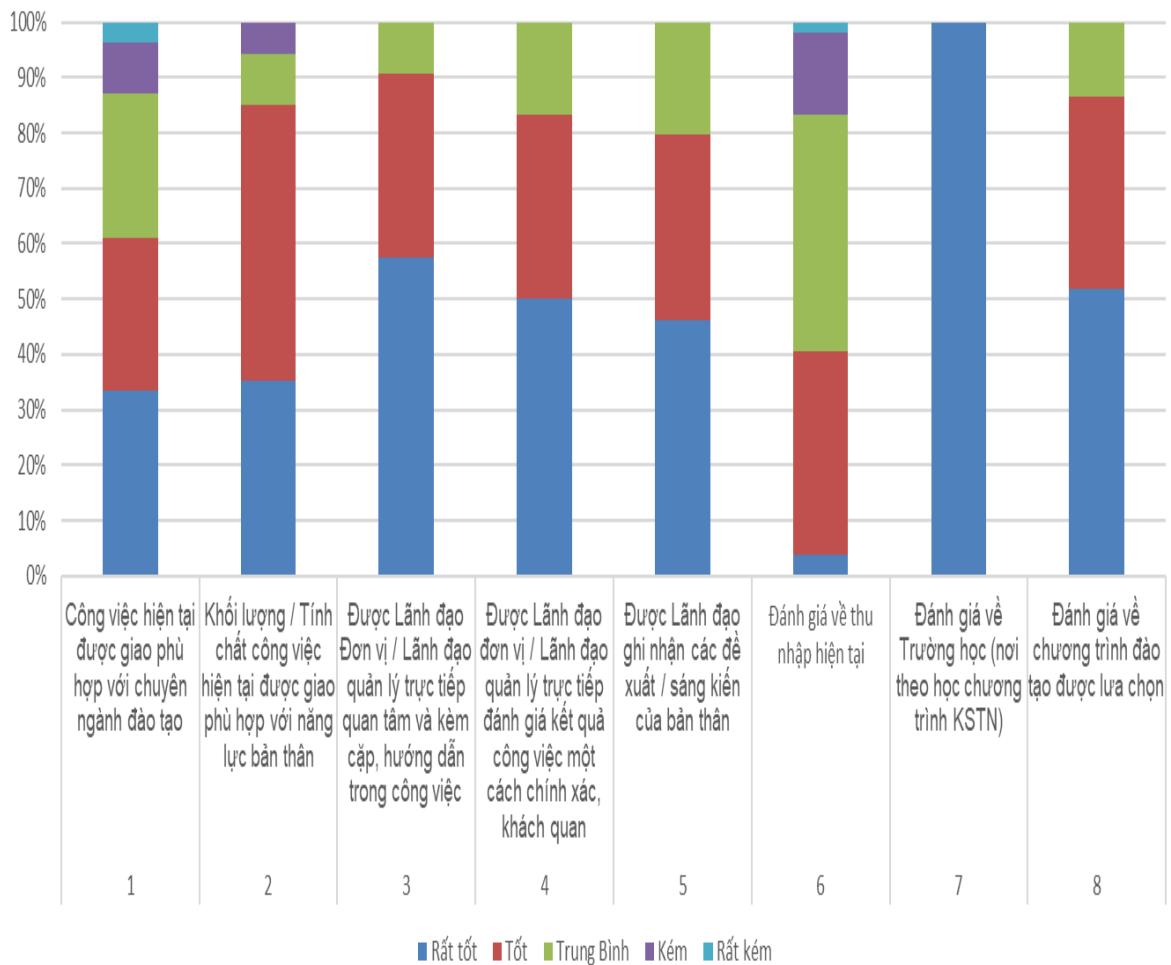
- *Đánh giá của nhóm lãnh đạo quản lý trực tiếp* cho thấy các KSTN có năng lực làm việc tốt (hầu hết đạt 80% tốt và rất tốt), hứa hẹn nhiều triển vọng phát triển trong thời gian tới:

Biểu đồ 4.1. Đánh giá của người quản lý trực tiếp về KSTN



(Nguồn: báo cáo tổng kết công tác ĐT và PTNL giai đoạn 2016 – 2020)

- *Đánh giá của các KSTN đang làm việc tại các đơn vị:* Số liệu khảo sát từ 54 sinh viên trong đó có gần 50% có 4 năm kinh nghiệm làm việc trở lên nên đã có thể đánh giá được về môi trường làm việc và công việc được phân công, kết quả như sau:

Biểu đồ 4.2. Đánh giá của KSTN về môi trường làm việc

(Nguồn: báo cáo tổng kết công tác ĐT và PTNL giai đoạn 2016 – 2020)

Như vậy, có thể thấy, EVN rất chú trọng đến các chương trình đào tạo trọng điểm, các khảo sát đánh giá HQĐT cũng đã được thực hiện và báo cáo lên Ban lãnh đạo. Tuy nhiên, đây chỉ là các số liệu thuần thống kê mà chưa có kết luận cụ thể cho câu hỏi: "hiệu quả ở mức độ nào". Ngoài ra một hạn chế rất lớn trong hoạt động đánh giá HQĐT ở EVN là các chương trình đào tạo ngắn hạn, đào tạo thường xuyên chưa thực sự được chú ý về mức độ hiệu quả.

4.2.2.1. Thực trạng các phương pháp sử dụng để đánh giá HQĐT

HQĐT là vấn đề được quan tâm ở rất nhiều tổ chức và đã được triển khai với nhiều cách khác nhau. Tại EVN, đảm bảo HQĐT đã được quan tâm và thực hiện đo lường bằng một số phương pháp. Các phương pháp cụ thể EVN áp dụng để đánh giá HQĐT như sau:

**Bảng 4.6. Mức độ sử dụng phương pháp
nhằm đánh giá HQĐT của EVN**

STT	Mức độ	Số lượng	Tỷ lệ
1	Điều tra bảng hỏi	28	5.63
2	Kiểm tra trước đào tạo	76	15.29
3	Kiểm tra kết quả sau đào tạo	497	100.00
4	Kiểm tra kết hợp song song trước và sau đào tạo	76	15.29
5	Mô phỏng, trải nghiệm tình huống	0	0.00
6	Yêu cầu học viên tự đánh giá	497	100.00
7	Sử dụng đánh giá của giảng viên	497	100.00
8	Đánh giá trong quá trình làm việc	31	6.24
9	Thông qua hệ thống thông tin nhân sự	0	0.00
10	Quan sát quá trình áp dụng kiến thức kỹ năng mới	0	0.00
11	Đánh giá hiệu suất sử dụng sau đào tạo	0	0.00
12	Phỏng vấn	11	2.21
13	Đánh giá của cấp trên/cấp dưới/đồng nghiệp	27	5,43
14	Đánh giá qua NSLĐ	0	0.00
15	Đánh giá qua chất lượng sản phẩm	0	0.00
16	Đánh giá qua hoạt động tiết kiệm chi phí	0	0.00
17	Đánh giá qua sự hài lòng của nhân viên	0	0.00
18	Đánh giá qua sự hài lòng của khách hàng	0	0.00
19	Thông qua chỉ số ROI (hiệu suất lợi nhuận do đào tạo mang lại)	0	0.00
20	Thông qua đánh giá lợi ích chi phí	0	0.00
21	Thông qua thời gian hoàn vốn	0	0.00
22	Phương pháp khác:.....		

(Nguồn; NCS tổng hợp từ điều tra khảo sát)

Trong phiếu khảo sát, NCS đưa ra 21 phương pháp đánh giá HQĐT đang được sử dụng nhiều hiện nay. Các phương pháp cũng được tổng hợp từ các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước. Tuy nhiên, chỉ có 9 phương pháp là được những người được hỏi trả lời. Như vậy có thể thấy các phương pháp đánh giá HQĐT mà EVN đang sử dụng không có sự đa dạng cần thiết. Ngoài ra, mức độ phân hóa, chênh lệch giữa các phương pháp rất rõ. Ba phương pháp đạt tỷ lệ 100% là kiểm tra kết quả sau đào tạo; sử dụng đánh giá của học viên và đánh giá của

giảng viên. Phương pháp kiểm tra trước; và kiểm tra song song cả trước và sau đào tạo đều chiếm 15.29%. Điều này cho thấy những người được kiểm tra trước đào tạo đều sẽ được kiểm tra sau đào tạo. Tuy nhiên, tỷ lệ này là tương đối thấp. Ngoài ra, các phương pháp như sử dụng bảng hỏi, phỏng vấn, đánh giá trong quá trình làm việc đều có tỷ lệ sử dụng rất thấp. Trao đổi về vấn đề này, cán bộ phụ trách đào tạo trả lời rằng: "100% các chương trình đào tạo đều phải đánh giá sau khi đào tạo về các nội dung như đánh giá của giảng viên, đánh giá của học viên về khóa học và đánh giá kết quả đào tạo. Ở các phương pháp khác, có tỷ lệ ít là bởi đây là những phương pháp chỉ áp dụng cho các chương trình đào tạo đặc biệt có chi phí đào tạo cao. Những chương trình đào tạo này cũng chỉ áp dụng cho một số ít đối tượng như đào tạo kỹ sư trẻ, đào tạo nhân tài, đào tạo sau đại học". Nguyên nhân của vấn đề này bởi khối lượng đào tạo của EVN là quá lớn, hiện nay EVN không thể thống kê và báo cáo cụ thể về các chương trình đào tạo nhỏ. Do đó, chỉ các chương trình đào tạo quan trọng, phục vụ cho tương lai mới được áp dụng các phương pháp đánh giá đa dạng hơn. Thực trạng này cho thấy, đánh giá HĐQT của EVN mới tập trung vào đánh giá kết quả đào tạo. EVN hiện nay chưa có cách thức đánh giá HĐQT một cách cụ thể, đảm bảo tính khả thi cho tất cả các đối tượng.

4.2.2.2. Thực trạng hoạt động sử dụng kết quả đánh giá HĐQT

Hiện nay, EVN chưa quy định cụ thể mẫu đánh giá sau đào tạo. Tuy nhiên Ban lãnh đạo EVN rất chú ý đến các vấn đề nêu trên vì vậy cán bộ phụ trách đào tạo luôn xây dựng phiếu đánh giá khá sát so với yêu cầu của các nội dung đánh giá trên. Ngoài ra kết quả của phiếu khảo sát cũng đảm bảo những nội dung nhất định để sử dụng vào một số mục đích quản trị của EVN. Nhận định này cũng hoàn toàn phù hợp với kết quả khảo sát về việc sử dụng kết quả đánh giá HĐQT của EVN. Cụ thể như sau:

**Bảng 4.7. Đánh giá việc sử dụng kết quả
đánh giá HQĐT của EVN vào các mục đích**

Đơn vị: %

Nhận định	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Cải thiện quy trình đào tạo để theo dõi sát sao hơn mức độ tham gia của người học	4.5	6.7	12.3	38.3	38.2
Xây dựng chương trình đào tạo phù hợp hơn	3.6	8.2	10.2	42.6	35.4
Cải tiến hiệu suất, phương pháp giảng dạy của người đào tạo	5.7	9.2	14.2	39.6	31.3
Loại bỏ các chương trình đào tạo không thành công	2.3	6.5	15.7	41.2	34.3
Tăng cường uy tín tổ chức thông qua đào tạo	2.6	8.9	13.6	39.2	35.7
Điều chỉnh cách thức quản lý, giao nhiệm vụ	3.4	4.6	16.7	36.4	38.9
Cải thiện cách thức xác định phương pháp đào tạo	3.8	3.2	15.8	42.4	34.8
Điều chỉnh lại cách thức tổ chức chương trình đào tạo (xác định mục tiêu, phương pháp, nội dung, đối tượng đào tạo)	9.2	7.2	21.6	39.1	22.9
Đánh giá mức độ thành công của chương trình đào tạo	7.2	4.6	22.4	36.9	28.9

(Nguồn: NCS tổng hợp từ điều tra khảo sát)

Nhìn vào kết quả trên, ta thấy, mức độ đồng ý với các nhận định ở mức độ tương đối cao và đồng đều nhau. Cụ thể, mức độ đồng ý và rất đồng ý luôn ở mức 70 – 76% ở hầu hết các nhận định. Như vậy, có thể nói, EVN đã sử dụng tương đối tốt kết quả đánh giá HQĐT nhân lực. Cũng theo kết quả khảo sát, nhận định thu được kết quả thấp nhất là nhận định về vấn đề điều chỉnh cách thức tổ chức chương trình đào tạo (cách thức sắp xếp thời gian đào tạo và địa điểm đào tạo, phương pháp). Kết quả khảo sát ở mức không đồng ý và rất đồng ý tương ứng thu được ở mức 62%. Trao đổi về vấn đề trên, cán bộ phụ trách đào tạo cho biết, ở EVN, hai yếu tố này là khá khó để thay đổi: "Phần lớn các chương trình đào tạo ngắn hạn, EVN thường tổ chức đào tạo ngay tại trụ sở của đơn vị và thời gian tổ chức vào buổi tối hoặc cuối tuần". Với nguyên tắc tổ chức đào tạo không ảnh

hưởng đến hoạt động SXKD, EVN thường tổ chức đào tạo vào cuối tuần hoặc các buổi tối. Về địa điểm tổ chức chương trình đào tạo, địa điểm tổ chức chương trình của EVN thường là phòng họp, phòng hội thảo tại nơi làm việc của EVN. Về cơ bản, địa điểm trên là đáp ứng được các yêu cầu trong ĐTNL. Đặc biệt, trụ sở EVN được đầu tư trang bị máy móc và cơ sở vật chất vào loại tốt nhất cả nước mà khó có địa điểm đào tạo nào khác vượt trội hơn. Do đó, địa điểm đào tạo gần như không có sự thay đổi trong những năm trở lại đây.

4.3. Kết quả phân tích định lượng về hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN.

4.3.1. Thống kê mô tả

4.3.1.1. Thực trạng yếu tố thái độ học viên ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo của EVN.

Thực trạng yếu tố thái độ học viên ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực của EVN được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 4.8. Yếu tố thái độ học viên đối với HQĐT nhân lực của EVN

Mã hóa	Biến quan sát	Số quan sát	GT nhỏ nhất	GT lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
TD1	Tôi luôn cảm thấy đào tạo có thể đạt hiệu quả cao	497	1	5	3,04	0,8744
TD2	Tôi thấy các nhiệm vụ và bài tập của buổi đào tạo có liên quan trực tiếp đến nhiệm vụ công việc của tôi.	497	1	5	3,217	0,7467
TD3	Tôi thấy thích thú và tìm thấy thách thức khi tham gia các khóa đào tạo	497	1	5	3,606	0,7576
TD4	Tôi cảm thấy sẽ có được kiến thức mới và kỹ năng tốt sau khi tham gia khóa học	497	1	5	3,67	0,9113
TD5	Tôi cảm thấy háo hức chờ đợi để được tham gia đào tạo	497	1	5	3,38	0,872
	Điểm trung bình chung	497	1	1	3,3826	08324

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của NCS)

Theo kết quả điều tra, có thể thấy về cơ bản yếu tố thái độ học viên ở EVN đạt 3,3826 điểm, đạt mức trên trung bình. Điều này cho thấy, thái độ học viên ở

EVN về hoạt động đào tạo là tương đối hứng khởi, và tin tưởng vào hoạt động đào tạo tại Công ty. Tuy nhiên, mức trên trung bình còn chưa ở mức cao. Cụ thể, nếu coi 3 là giá trị trung bình của thang đo Likert, mức độ trên trung bình ở yếu tố này chỉ đạt mức 0,3826 điểm.

Trong số các quan sát đánh giá yếu tố thái độ của học viên, quan sát “Tôi cảm thấy sẽ có được kiến thức mới và kỹ năng tốt sau khi tham gia khóa học” đạt mức điểm cao nhất là 3,67 điểm. Tuy nhiên, quan sát “Tôi luôn cảm thấy đào tạo có thể đạt hiệu quả cao” đạt mức điểm thấp nhất là 3,04 điểm. Điều này cho thấy, học viên đa phần có niềm tin sẽ có thể được trang bị kiến thức mới qua đào tạo tuy nhiên không dám khẳng định có thể đạt hiệu quả như kỳ vọng của ban lãnh đạo. Nguyên nhân của việc này có thể do việc lựa chọn đối tượng đào tạo hoặc thiết lập mục tiêu đào tạo của EVN chưa thực sự hiệu quả.

4.3.1.2. *Thực trạng yếu tố nội dung đào tạo ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo của EVN.*

Nội dung đào tạo của EVN hiện nay có ảnh hưởng đến HQĐT như sau:

**Bảng 4.9. Đánh giá yếu tố nội dung đào tạo
đến HQĐT nhân lực của EVN**

Mã hóa	Biến quan sát	Số quan sát	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Điểm Trung bình	Độ lệch chuẩn
ND1	Mức độ phù hợp của nội dung đào tạo với công việc hàng ngày của tôi là rất cao.	497	1	5	3,751	0,9725
ND2	Thông tin được cung cấp trong khóa đào tạo này sẽ cải thiện năng lực chuyên môn của tôi.	497	1	5	3,449	0,8459
ND3	Các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc của tôi được hỗ trợ tốt bởi các hoạt động và bài tập thực tế của chương trình đào tạo này.	497	1	5	3,487	0,896
ND4	Các chủ đề thuộc nội dung đào tạo được phân bổ hợp lý	497	1	5	3,433	0,9136

ND5	Tôi thấy sự liên kết chặt chẽ giữa mục tiêu đào tạo và nội dung đào tạo	497	1	5	3,386	0,8228
ND6	Nội dung đào tạo được truyền tải thú vị qua nhiều phương pháp khác nhau	497	1	5	3,505	0,8427
		497			3,5018	0,8822

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của NCS)

Theo kết quả điều tra, có thể thấy yếu tố về nội dung đào tạo có mức độ đánh giá tương đối tốt, trung bình đạt xấp xỉ 3,5018 điểm. Như vậy, có thể thấy đây là yếu tố ảnh hưởng khá tích cực đến HQĐT nhân lực của EVN. Các biến quan sát đều đạt xấp xỉ 3,5 điểm, trong đó, cao nhất là biến quan sát về “Mức độ phù hợp của nội dung đào tạo với công việc hàng ngày của tôi là rất cao” đạt 3,751 điểm. Điều này cho thấy xây dựng nội dung đào tạo của EVN được thực hiện khá chu đáo, bám sát vào thực tế quá trình làm việc của NLD. Biến quan sát đạt điểm thấp nhất trong các biến quan sát của nội dung đào tạo là “Tôi thấy sự liên kết chặt chẽ giữa mục tiêu đào tạo và nội dung đào tạo” đạt 3,386 điểm. Đây vẫn là số điểm trên trung bình, tuy nhiên, điều này cho thấy việc lựa chọn nội dung đào tạo vẫn cần có sự thay đổi để hoàn thiện hơn và đáp ứng được mục tiêu đào tạo

4.3.1.3. Thực trạng yếu tố văn hóa học tập tại tổ chức ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo của EVN.

Văn hóa học tập của EVN được đánh giá và tác động đến HQĐT như sau:

Bảng 4.10. Đánh giá yếu tố văn hóa học tập đến HQĐT của EVN

Mã hóa	Biến quan sát	Số quan sát	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Điểm Trung bình	Độ lệch chuẩn
VH1	Trong tổ chức của tôi, mọi người đều xem các vấn đề trong công việc của họ như một cơ hội để học hỏi	497	1	5	3,237	0,859
VH2	Tôi và các đồng nghiệp được thụ hưởng các hỗ trợ về mặt tài chính	497	1	5	3,469	0,872 7

	hoặc tạo động lực để tôi tiếp tục học					
VH3	Trong tổ chức của tôi, mọi người thường tự xác định các kỹ năng cần thiết cho các nhiệm vụ công việc trong tương lai	497	1	5	3,519	0,950 5
VH4	Đồng nghiệp của tôi luôn chia sẻ kiến thức với nhau trong quá trình làm việc	497	1	5	3,523	0,928 9
VH5	Chúng tôi được tham gia vào một chương trình luân chuyển công việc giúp chúng tôi có sự phân công công việc đa dạng trong suốt những năm đầu được tuyển dụng	497	1	5	3,382	0,906 3
VH6	Tổ chức thường mong đợi mức độ cao hơn trong hiệu suất công việc	497	1	5	3,577	0,993 2
		497	1	5	3,4512	0,918 4

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của nghiên cứu sinh)

Có thể thấy, điểm trung bình của yếu tố văn hóa học tập của EVN chỉ đạt mức trên trung bình và không tạo ra sự nổi bật (3,4512 điểm). Mặc dù điểm trung bình của yếu tố văn hóa học tập không chênh lệch quá nhiều so với các yếu tố khác. Tuy nhiên, đây có thể coi là một điều tương đối bất ngờ bởi theo phỏng vấn định tính, văn hóa học tập của tổ chức rất được lãnh đạo các cấp quan tâm trong những năm trở lại đây. Mức điểm chỉ hơn điểm trung bình 0,4512 điểm, điều này cho thấy văn hóa học tập của EVN cần tiếp tục được xây dựng để nó thực sự trở thành yếu tố tích cực đóng góp vào HQĐT nhân lực của EVN. Nhìn tổng thể các biến quan sát đều ở mức đồng đều nhau và không có nhiều điểm nổi bật cũng như hạn chế. Tuy nhiên, 2 vấn đề đạt mức điểm thấp nhất: luân chuyển công việc và tính thách thức trong công việc. Cụ thể, nhận định “Chúng tôi được tham gia vào một chương trình luân chuyển công việc giúp chúng tôi có sự phân công công việc đa dạng trong suốt những năm đầu được tuyển dụng” chỉ đạt 3,328 điểm.

Nhận định “Trong tổ chức của tôi, mọi người đều xem các vấn đề trong công việc của họ như một cơ hội để học hỏi” đạt 3,237 điểm. Hơn nữa, mức độ lệch chuẩn của các biến quan sát cũng như độ lệch chuẩn trung bình của yếu tố này duy trì ở mức tương đối cao, thấp nhất là 0,859, cao nhất là 0,9932. Điều này cho thấy sự chênh lệch tương đối lớn giữa các đối tượng trả lời phiếu. Trong khi đó, văn hóa tổ chức nói chung hay văn hóa học tập nói riêng cần có sự đồng đều, nhất quán ở tập thể NLĐ. Như vậy, có thể thấy, văn hóa học tập của EVN chưa được xây dựng từ gốc thông qua các vấn đề tự học hoặc học hỏi qua công việc và đồng nghiệp. Đây chính là điểm yếu lớn nhất ảnh hưởng đến HQĐT của EVN.

4.3.1.4. Thực trạng yếu tố sử dụng sau đào tạo ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo của EVN.

Tác động của yếu tố sử dụng sau đào tạo đến HQĐT được thể hiện như sau:

Bảng 4.11. Đánh giá yếu tố sử dụng sau đào tạo đến HQĐT của EVN

		Số quan sát	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Điểm Trung bình	Độ lệch chuẩn
SD1	Việc đào tạo liên quan trực tiếp đến vai trò công việc sau đào tạo hàng ngày của tôi.	497	1	5	3,439	0,8595
SD2	Tôi thường xuyên sử dụng các kỹ năng / kiến thức tôi có được ở đây khi trở lại công việc	497	1	5	3,511	0,927
SD3	Lợi ích của việc sử dụng các kỹ năng/ kiến thức có được sau khi quay lại công việc đã được tổ chức giải thích	497	1	5	3,437	0,9205
SD4	Tôi biết tổ chức có cách thức quản lý việc áp dụng kỹ năng/kiến thức được đào tạo khi trở lại công việc	497	1	5	3,459	0,9129
SD5	Người giám sát của tôi đã gặp tôi để thảo luận về cách áp dụng học tập trong công việc	497	1	5	3,358	1,0003

SD6	Tôi không bao giờ nghi ngờ khả năng sử dụng các kỹ năng mới học được trong công việc.	497	1	5	3,646	0,9956
SD7	Tôi được tạo điều kiện tối đa để sử dụng kiến thức/ kỹ năng đã học trong quá trình làm việc	497	1	5	3,421	0,8789
		497	1	5	3,4672	0,9278

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của NCS)

Tương tự như các yếu tố khác, sử dụng sau đào tạo cũng đạt mức điểm trên trung bình, tuy nhiên, mức độ chênh lệch không quá cao. Cụ thể, điểm trung bình của yếu tố này đạt 3,4672 điểm, cao hơn 0,4672 điểm so với điểm trung bình. Trong 7 biến quan sát, có thể thấy, kết quả chia thành 2 hướng khá rõ rệt. Các nhận định liên quan đến ý thức, quyết tâm của NLĐ trong việc sử dụng kết quả sau đào tạo đều ở cao, điểm trung bình đạt từ 3.5 – 3.6. Trong khi đó, các nhận định liên quan đến việc tạo điều kiện của tổ chức cho các vấn đề liên quan đến sử dụng sau đào tạo chỉ đạt mức khoảng 3,4 điểm. Điều này cho thấy, mặc dù yếu tố sử dụng nhân lực sau đào tạo có ảnh hưởng tương đối tích cực từ mong muốn và quyết tâm của nhân viên. EVN chưa có những giải pháp thực sự tích cực cho vấn đề này. Ngoài ra, tương tự như yếu tố văn hóa học tập liên tục, độ lệch chuẩn của các biến quan sát thuộc yếu tố sử dụng nhân lực sau đào tạo ở mức tương đối cao. Đặc biệt, quan sát "Người giám sát của tôi đã gặp tôi để thảo luận về cách áp dụng học tập trong công việc" có độ lệch chuẩn lên tới 1,0003. Thực trạng này cho thấy chưa có sự nhất quán trong sử dụng nhân lực sau đào tạo ở EVN.

4.3.2. Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo

4.3.2.1. Phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Kết quả phân tích Cronbach's Alpha tại Phụ lục 6 cho thấy tất cả các biến quan sát còn lại đều được chấp nhận. Cụ thể như sau:

Khi phân tích lần lượt Cronbach's Alpha cho các biến độc lập và phụ thuộc, các biến đều có giá trị Cronbach's Alpha từ 0,805 – 0,849 đảm bảo thang đo lường ở mức rất tốt (theo Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008))

Các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng >0.3 và đảm bảo yêu cầu đề ra

4.3.2.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Đối với biến độc lập, sau phân tích Cronbach's Alpha, các biến quan sát tiếp tục được phân tích yếu tố khám phá EFA cho thấy có 4 biến được trích với tiêu chí eigenvalue lớn hơn 1 với tổng phương sai tích lũy là 56.727%. Như vậy 4 nhân tố này được trích để giải thích được 56.727% biến dữ liệu của 24 biến quan sát. Chạy kết quả ma trận xoay cho thấy có các biến đều đảm bảo yêu cầu và được chấp nhận. Giá trị của Phương sai trích là 56.727% > 50%; Mức ý nghĩa Sig < 0.5% có ý nghĩa thống kê, các biến quan sát có mối tương quan với nhau trong tổng thể, KMO = 0.959 > 0.5 cho thấy ý nghĩa phân tích là thích hợp Hair và cộng sự (2006). (Xem Phụ lục 6)

- Đối với biến phụ thuộc, phân tích EFA cho kết quả Sig < 0,5%, KMO = 0,886 > 0,5. Trong đó có 3 biến được trích với eigenvalue lớn hơn 1, tổng phương sai tích lũy 53,610%. Kết quả ma trận xoay cho thấy các biến đo lường trong thang đo thành phần có hệ số tải từ 0,587 – 0.886. Kết quả này cho thấy tất cả các biến quan sát của biến phụ thuộc đều đảm bảo có ý nghĩa.

4.3.2.3. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

CFA là bước phân tích tiếp theo phân tích EFA. CFA giúp khẳng định sự phù hợp của các mô hình lý thuyết sẵn có với số liệu mà NCS xây dựng. Hay nói cách khác là kiểm định sự phù hợp của mô hình với các chỉ số đánh giá như: CMIN/df; GFI; CFI; RMSEA

Theo Hair và cộng sự (2010) các chỉ số trên cần đảm bảo các điều kiện sau:

“CMIN/df ≤ 2 là tốt, CMIN/df ≤ 5 là chấp nhận được

CFI ≥ 0.9 là tốt, CFI ≥ 0.95 là rất tốt, CFI ≥ 0.8 là chấp nhận được

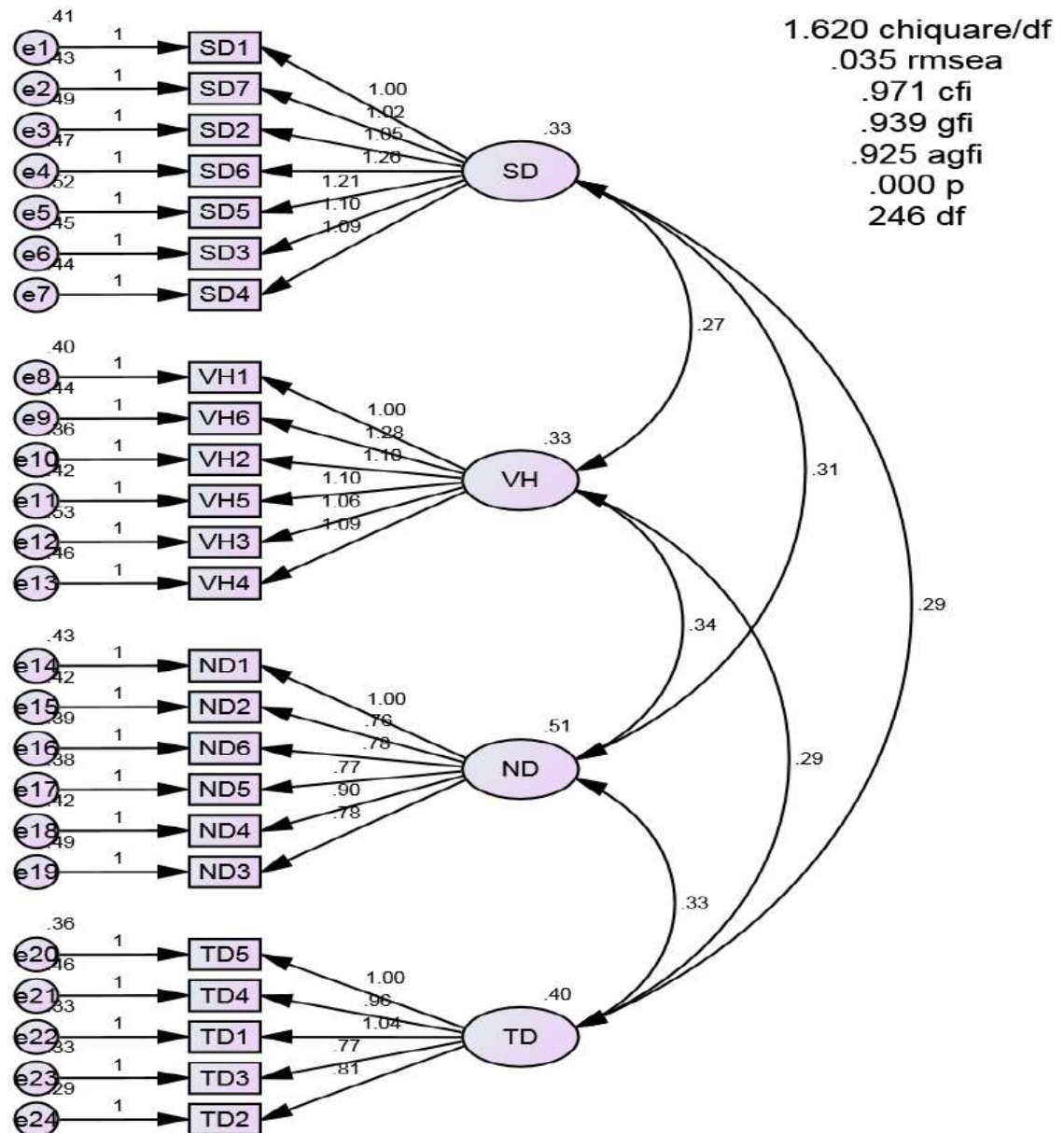
TLI ≥ 0.9 là tốt, TFI ≥ 0.95 là rất tốt

GFI ≥ 0.9 là tốt, GFI ≥ 0.95 là rất tốt

RMSEA ≤ 0.08 là tốt, RMSEA ≤ 0.03 là rất tốt”

Kết quả phân tích CFA của mô hình nghiên cứu như sau:

Hình 4.1. Kết quả phân tích CFA của mô hình nghiên cứu



(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

Kết quả trên cho thấy các chỉ số TLI và CFI lần lượt là 0.967 và 0.971, giá trị GFI = 0.943, CMIN/df = 1.620 < 2, RMSEA = 0,032 < 0,08 (tiệm cận mức rất tốt là <0.03). Như vậy, kết quả CFA cho thấy mô hình nghiên cứu trên là hoàn toàn phù hợp.

Hệ số tương quan trong phân tích CFA được NCS sử dụng để kiểm định hiện tượng tự tương quan giữa các biến độc lập, kết quả thu về như sau:

Bảng 4.12. Hệ số tương quan

			Estimate
SD	<-->	VH	0,829
SD	<-->	ND	0,762
SD	<-->	TD	0,785
VH	<-->	ND	0,814
VH	<-->	TD	0,783
SD	<-->	VH	0,829

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

Bảng 4.12 cho thấy, hệ số tương quan giữa các giá trị thành phần đều nhỏ hơn 0.9. Như vậy, các quan sát được NCS xây dựng đều đảm bảo đạt được giá trị phân biệt, không có hiện tượng tự tương quan xảy ra giữa các yếu tố.

4.3.2.4. Kiểm định giả thuyết thông qua hồi quy tuyến tính

Hồi quy tuyến tính được sử dụng sau kết quả phân tích CFA. Mục đích của kiểm định giả thuyết. Xây dựng các phương trình hồi quy giúp NCS kiểm tra các giả thuyết về mối quan hệ của biến độc lập với biến phụ thuộc. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính như sau:

*** Mô hình hồi quy của HQĐT đối với cá nhân và các yếu tố ảnh hưởng**

Kiểm tra mô hình hồi quy của 4 biến độc lập và biến phụ thuộc là HQĐT với cá nhân, mô hình hồi quy được đề xuất như sau:

$$HH = \beta_0 + \beta_1 TD + \beta_2 ND + \beta_3 VH + \beta_4 SD + e_i$$

Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình, theo bảng 4.13 ta thấy, R^2 bằng 0,625. Điều này chứng tỏ các biến độc lập đã giải thích được 62,5% sự biến động của biến phụ thuộc.

Kết quả kiểm định F trong phân tích phương sai Anova cho Sig<0,05, điều này khẳng định mô hình phù hợp với mẫu khảo sát và có thể sử dụng được.

Kết quả kiểm định mô hình ước lượng hệ số hồi quy cho thấy có 03 biến độc lập có Sig <0,05, 1 biến có Sig >0,05. Điều này cho phép khẳng định có 3 nhân tố độc lập đã thể hiện sự tương quan với biến phụ thuộc ở mức ý nghĩa $\alpha = 0,05$.

Yếu tố có quan hệ tuyến tính nhưng không có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 0,05 là thái độ học viên. Hệ số phóng đại VIF trong khoảng $2,1 - 2,6 < 5$ cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 4.13. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.625 ^a	.391	.386	.55950	.716

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

Bảng 4.14. Kết quả kiểm định phương sai (Anova)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	98.703	4	24.676	78.826	.000 ^b
	Residual	154.015	492	.313		
	Total	252.717	496			

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

Bảng 4.15. Hệ số hồi quy (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.044	.154		6.776	.000		
MTD	.108	.057	.097	1.886	.000	.471	2.123
MND	.164	.057	.149	2.864	.004	.455	2.199
MVH	.160	.059	.155	2.721	.007	.382	2.617
MSD	.325	.058	.312	5.645	.000	.407	2.459

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

Từ kết quả trên, mô hình hồi quy của HQĐT cá nhân với các yếu tố ảnh hưởng được viết cụ thể như sau:

$$HH = 1,044 + 0,108TD + 0,164ND + 0,16VH + 0,325SD + e$$

*** Mô hình hồi quy của HQĐT đối với tổ chức và các yếu tố ảnh hưởng**

Dựa vào bảng 4,16; 4,17; 4,18, với lập luận và điều kiện tương tự ở trên, ta thấy, R^2 bằng 0,723; Điều này chứng tỏ các biến độc lập đã giải thích được 72,3% sự biến động của biến phụ thuộc.

Kết quả kiểm định F trong phân tích phương sai Anova cho $\text{Sig} < 0,05$, điều này khẳng định mô hình phù hợp với mẫu khảo sát và có thể sử dụng được.

Kết quả kiểm định mô hình ước lượng hệ số hồi quy cho thấy có 03 biến độc lập có $\text{Sig} < 0,05$, 1 biến có $\text{Sig} > 0,05$. Điều này cho phép khẳng định có 3 nhân tố độc lập đã thể hiện sự tương quan với biến phụ thuộc ở mức ý nghĩa $\alpha = 0,05$. Yếu tố có quan hệ tuyến tính nhưng không có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 0,05 là thái độ học viên. Hệ số phóng đại VIF trong khoảng $2,1 - 2,6 < 5$ cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Mô hình hồi quy của HQĐT đối với tổ chức và các yếu tố ảnh hưởng được viết cụ thể như sau:

$$\text{HQ} = 0,783 + 0,008\text{TD} + 0,247\text{ND} + 0,279\text{VH} + 0,261\text{SD} + e$$

Bảng 4.16. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.723	.523	.519	.45668	2.060

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

Bảng 4.17. Kết quả kiểm định phương sai (Anova)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	112.441	4	28.110	134.785	.000b
	Residual	102.610	492	.209		
	Total	215.051	496			

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

Bảng 4.18. Hệ số hồi quy (Coefficients)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.783	.126		6.229	.000		
	MTD	.008	.047	.007	.162	.871	.471	2.123
	MND	.247	.047	.244	5.288	.000	.455	2.199
	MVH	.279	.048	.293	5.810	.000	.382	2.617
	MSD	.261	.047	.271	5.550	.000	.407	2.459

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

*** Mô hình hồi quy của HQĐT đối với xã hội và các yếu tố ảnh hưởng**

Bảng 4.19; 4.20; 4.21 cho ta thấy kết quả kiểm định mô hình hồi quy đánh giá sự ảnh hưởng của các yếu tố đến HQĐT với xã hội. Cụ thể như sau:

Bảng 4.19. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.436	.190	.184	.60465	1.795

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

Bảng 4.20. Kết quả kiểm định phương sai (Anova)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.282	4	10.571	28.912	.000
	Residual	179.878	492	.366		
	Total	222.160	496			

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

Bảng 4.21. Hệ số hồi quy (Coefficients)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.052	.166		12.327	.000		
	MTD	.200	.062	.192	3.245	.001	.471	2.123
	MND	-.061	.062	-.060	-.992	.322	.455	2.199
	MVH	.219	.063	.226	3.450	.001	.382	2.617
	MSD	.118	.062	.121	1.894	.059	.407	2.459

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

Kết quả kiểm định mức độ phù hợp của mô hình cho ta thấy R^2 bằng 0,436; Điều này chứng tỏ các biến độc lập đã giải thích được 43,6% sự biến động của biến phụ thuộc.

Kết quả kiểm định F trong phân tích phương sai Anova cho $\text{Sig} < 0,05$, điều này khẳng định mô hình phù hợp với mẫu khảo sát và có thể sử dụng được.

Kết quả kiểm định mô hình ước lượng hệ số hồi quy cho thấy có 03 biến độc lập có $\text{Sig} < 0,05$, 1 biến có $\text{Sig} > 0,05$. Điều này cho phép khẳng định có 3 nhân tố độc lập đã thể hiện sự tương quan với biến phụ thuộc ở mức ý nghĩa $\alpha = 0,05$.

Yếu tố có quan hệ tuyến tính nhưng không có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 0,05 là nội dung đào tạo. Hệ số phóng đại VIF trong khoảng $2,1 - 2,6 < 5$ cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Mô hình hồi quy của HQĐT đối với xã hội với các yếu tố ảnh hưởng được viết cụ thể như sau:

$$HT = 2,052 + 0,2TD - 0,061ND + 0,219VH + 0,118SD + e$$

*** Kết luận về kiểm định mô hình**

Như vậy, kiểm định mô hình hồi quy của các giả thuyết ta thấy, trong 12 giả thuyết nghiên cứu có 10 giả thuyết được chấp nhận và 2 giả thuyết không được chấp nhận. Cụ thể như sau:

Bảng 4.22. Kết luận về các giả thuyết nghiên cứu

STT	Cặp giả thuyết	Kết luận
H1	Thái độ học viên có tác động đến HQĐT đối với cá nhân	Chấp nhận
H2	Thái độ học viên có tác động đến HQĐT đối với tổ chức	Không chấp nhận
H3	Thái độ học viên có tác động đến HQĐT đối với xã hội	Chấp nhận
H4	Nội dung đào tạo có tác động đến HQĐT đối với cá nhân	Chấp nhận
H5	Nội dung đào tạo có tác động đến HQĐT đối với tổ chức	Chấp nhận
H6	Nội dung đào tạo có tác động đến HQĐT đối với xã hội	Không chấp nhận
H7	Văn hóa học tập của tổ chức có tác động đến HQĐT đối với cá nhân	Chấp nhận
H8	Văn hóa học tập của tổ chức có tác động đến HQĐT đối với tổ chức	Chấp nhận
H9	Văn hóa học tập của tổ chức có tác động đến HQĐT đối với xã hội	Chấp nhận
H10	Sử dụng sau đào tạo có tác động đến HQĐT đối với cá nhân	Chấp nhận
H11	Sử dụng sau đào tạo có tác động đến HQĐT đối với tổ chức	Chấp nhận
H12	Sử dụng sau đào tạo có tác động đến HQĐT đối với xã hội	Chấp nhận

(Nguồn: Tổng hợp của của NCS)

4.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN

4.4.1. Hiệu quả đào tạo nhân lực trung bình của EVN

HQĐT nhân lực của EVN được đánh giá theo thang đo Likert bằng biến quan sát. Thông qua phần mềm SPSS có thể đánh giá được trung bình HQĐT nhân lực của EVN, cùng với đó NCS có kết hợp nghiên cứu định lượng và các số liệu thứ cấp để chứng minh cho các kết luận nghiên cứu. Theo khảo sát, HQĐT nhân lực trung bình của EVN hiện nay đạt 3.758 điểm theo thang điểm 5. Cụ thể như sau:

Bảng 4.23. Kết quả điều tra khảo sát về hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN

STT	Tiêu chí	Điểm trung bình	Gia trọng (theo số biến quan sát)	Điểm trung bình theo gia trọng	Tỉ lệ đóng góp của các tiêu chí (%)
1	Hiệu quả đối với cá nhân	3,6594	5	18,297	36,08
2	Hiệu quả đối với tổ chức	3,5382	5	17,691	34,89
3	Hiệu quả đối với xã hội	3,6797	4	14,719	29,03
Điểm trung bình		3,6219	14	50,707	100

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của NCS)

Như vậy, HQĐT của EVN hiện nay ở mức trên trung bình và tiệm cận mức khá. Trong đó, theo mô hình nghiên cứu, hiệu quả đối với cá nhân NLD là tiêu chí quan trọng nhất, chiếm 36,08% HQĐT nhân lực của EVN; hiệu quả đối với tổ chức chiếm 34,89% và hiệu quả đối với xã hội chiếm 29,03% HQĐT nhân lực chung của EVN. Để phân tích rõ hơn ảnh hưởng của các khía cạnh đánh giá, NCS đã nghiên cứu riêng từng khía cạnh và sẽ trình bày cụ thể ở những phần tiếp theo.

4.4.2. Hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN đối với cá nhân

HQĐT nhân lực đối với cá nhân NLD hiện nay như sau:

Bảng 4.24. Hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN đối với cá nhân

Mã hóa	Biến quan sát	Số quan sát	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
HT1	Những kỹ năng / kiến thức tôi có được sau đào tạo hữu ích cho tôi trong vai trò hiện tại của tôi	497	1	5	3,515	0,9941
HT2	Sau đào tạo, tôi có ít sai lầm hơn khi thực hiện công việc	497	1	5	3,672	0,8514
HT3	Sau đào tạo, tôi đưa ra quyết định nhanh chóng hơn khi thực hiện công việc	497	1	5	3,682	0,8325
HT4	So với năm ngoái, nhờ được đào tạo tốt, tôi cảm thấy mình đã đạt hiệu suất cao hơn	497	1	5	3,682	0,8773
HT5	Tôi càng chăm chỉ học tập, tôi càng làm tốt công việc của mình	497	1	5	3,746	0,8661
		497	1	5	3,6594	0,8842

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

HQĐT đối với cá nhân NLD điểm trung bình đạt 3,6594 điểm. Các biến quan sát cũng có mức độ chênh lệch không quá cao. Cao nhất là biến quan sát “Tôi càng chăm chỉ học tập, tôi càng làm tốt công việc của mình” đạt 3,746 điểm. Điều đó cho thấy kết quả đào tạo có thể ảnh hưởng rõ nét đến hiệu quả làm việc của NLD. Thấp nhất là biến quan sát “Những kỹ năng / kiến thức tôi có được sau đào tạo hữu ích cho tôi trong vai trò hiện tại của tôi” đạt 3,515 điểm. Chênh lệch không quá nhiều, ở mức 0,231 điểm. Điều này cho thấy mức độ tin tưởng của NLD EVN trong việc cải thiện kiến thức sau khi được đào tạo là khá cao.

Nghiên cứu sâu về HQĐT nhân lực đối với cá nhân NLD, NCS đã thu thập và đánh giá một số chỉ tiêu thứ cấp, cụ thể như sau:

- Thứ nhất, về một số chỉ tiêu tài chính nguồn nhân lực:

Bảng 4.25. Các chỉ số tài chính Nguồn nhân lực cho ba năm gần nhất

Chỉ tiêu	Đơn vị	2016	2017	2018	2019	2020
Doanh thu/đầu người	Triệu Đồng/người	2630,101	2899,744	3392,26	4018,040	4137,3
Lợi nhuận trước thuế/đầu người	Triệu Đồng/người	49,805	80,094	90,95	127,178	157,12
Tỷ suất lợi nhuận/tổng chi con người (Lợi nhuận trước thuế/ Tổng chi con người)	%	23,00	36,27	38,36	46,49	55,08
Giá trị gia tăng từ nguồn nhân lực ((Lợi nhuận trước thuế + Tổng chi con người)/ Tổng số người)	Triệu Đồng/người	266,316	300,875	328,05	400,726	442,33

Nguồn: “Đề án quản trị nguồn nhân lực EVN giai đoạn 2018 – 2025, tầm nhìn 2030”;

báo cáo tài chính của EVN các năm

Có thể thấy các chỉ tiêu quan trọng về chỉ số tài chính nguồn nhân lực thể hiện hiệu quả của yếu tố con người tại EVN đã được cải thiện và ngày một tốt lên. Trong đó, chỉ số giá trị gia tăng từ nguồn lực có tốc độ tương đối cao, điều này phần nào cho thấy mức độ hiệu quả của ĐTNL đối với cá nhân NLĐ. Năm 2020, chỉ tiêu Tỷ suất lợi nhuận/tổng chi con người cũng đã đạt 55.08%. Đây có thể coi là mức độ gia tăng tỷ suất lợi nhuận tương đối cao của EVN. Các chỉ số tài chính nguồn nhân lực cơ bản khác đều cho thấy tốc độ tăng tương đối ổn định qua các năm. Đặc biệt, nếu so sánh giữa năm 2020 và năm 2016, tốc độ tăng nhiều chỉ số đã đạt hơn 100%. Tuy nhiên cũng cần phải thấy rằng, lợi nhuận trước thuế và giá trị gia tăng trên đầu người chưa so sánh được với các ngành khác. Một nguyên nhân quan trọng của vấn đề này là do đặc thù kinh doanh của ngành dịch vụ hạ tầng điện cần có chi phí đầu tư cao. Vì vậy, lợi nhuận và giá trị gia tăng chưa thực sự phản ánh chính xác kết quả hoạt động của EVN.

- Thứ hai, về chi phí lương và các khoản chi cho con người

Bảng 4.26. Chi phí lương và các khoản chi cho con người

Chi tiêu	Đơn vị tính	2016	2017	2018	2019	2020
Tổng số nhân lực	Người	103685	101680	99786	98279	97476
Chi phí lương	tỷ Đồng	18915	19919	21145	24573	25489
Tỷ lệ Chi phí đào tạo/lương	%	0,06	0,13	0,19	0,17	0,15
Tổng chi con người	tỷ Đồng	22449	23628	24304	26884	27802
Chi bình quân đầu người	Triệu Đồng/người/năm	216,512	232,376	243,561	273,547	285,219

Nguồn: “Đề án quản trị nguồn nhân lực EVN giai đoạn 2018 – 2025, tầm nhìn 2030”

Số liệu trên cho thấy một số vấn đề sau

- Tổng chi cho con người bao gồm các khoản như Lương, bảo hiểm xã hội, chi phí công đoàn, thưởng, phụ cấp ngày càng tăng. Các khoản lương, bảo hiểm xã hội, chi phí công đoàn tăng lên có nghĩa thu nhập của NLĐ tăng lên. Hơn nữa, với thực tế tổng số nhân lực giảm đều qua các năm, tuy nhiên, tổng lương, tổng chi cho con người hay tỷ lệ chi phí đào tạo/ lương đều tăng hoặc giữ ổn định cho thấy thu nhập của CBNV EVN trong những năm qua có tốc độ tăng khá tốt. Đây là minh chứng rõ ràng cho kết quả làm việc của NLĐ của EVN ngày một nâng cao.

- Tỷ lệ chi phí đào tạo/ lương cũng được giữ ở mức độ ổn định, sau khi đạt mức cao nhất vào năm 2018, năm 2019 và 2020 tỷ lệ này có xu hướng giảm. Điều đó phần nào chứng minh tốc độ tăng lương cao hơn so với tốc độ tăng chi phí đào tạo. Thực tế này cho thấy, hiệu quả đào tạo đối với cá nhân đã giúp tốc độ tăng lương tại EVN tương đối nhanh. Ngoài ra, nguyên nhân của việc này còn đến từ việc chú trọng đào tạo qua phần mềm e learning của EVN trong những năm gần đây. Điều này phần nào cho thấy EVN đã có những cách thức điều tiết chi phí đào tạo. Đảm bảo không phá vỡ quỹ đào tạo nhưng vẫn duy trì và nâng cao chất lượng đào tạo.

4.4.3. Hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN đến tổ chức

HQĐT nhân lực của EVN đối với tổ chức hiện nay như sau:

Bảng 4.27. Hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN đến tổ chức

Mã hóa	Biến quan sát	Số quan sát	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình chung	Độ lệch chuẩn
1	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức đã tăng lên trong những năm qua	497	1	5	3,521	0,8543
2	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp chất lượng các sản phẩm dịch vụ trong những năm được cải thiện đáng kể	497	1	5	3,479	0,9158
3	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp NSLĐ bình quân đảm bảo tăng trong những năm qua	497	1	5	3,606	0,8875
4	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp lợi nhuận tăng trong những năm qua	497	1	5	3,598	0,8346
5	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên giảm xuống trong những năm qua	497	1	5	3,487	0,8183
		497	1	5	3,5382	0,8621

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

Trong 3 khía cạnh HQĐT nhân lực, hiệu quả đối với tổ chức đạt điểm trung bình thấp nhất với 3,5382 điểm. Thấp hơn điểm trung bình của HQĐT chung là 0,0837 điểm. Như vậy, mặc dù không đạt điểm trung bình chung nhưng hiệu quả đối với tổ chức vẫn ở mức chấp nhận được. Điểm trung bình của các quan sát cũng tương đối sát nhau, không có sự chênh lệch quá nhiều. Điều này cho thấy, mặc dù kết quả chưa thực sự cao nhưng ĐTNL của EVN đã giúp tổ chức phát triển một cách khá đồng đều trên các phương diện. Theo báo cáo tài chính các năm của EVN, các chỉ số kinh doanh chính của EVN trong những năm qua đều đạt kết quả khả quan. Cụ thể như sau:

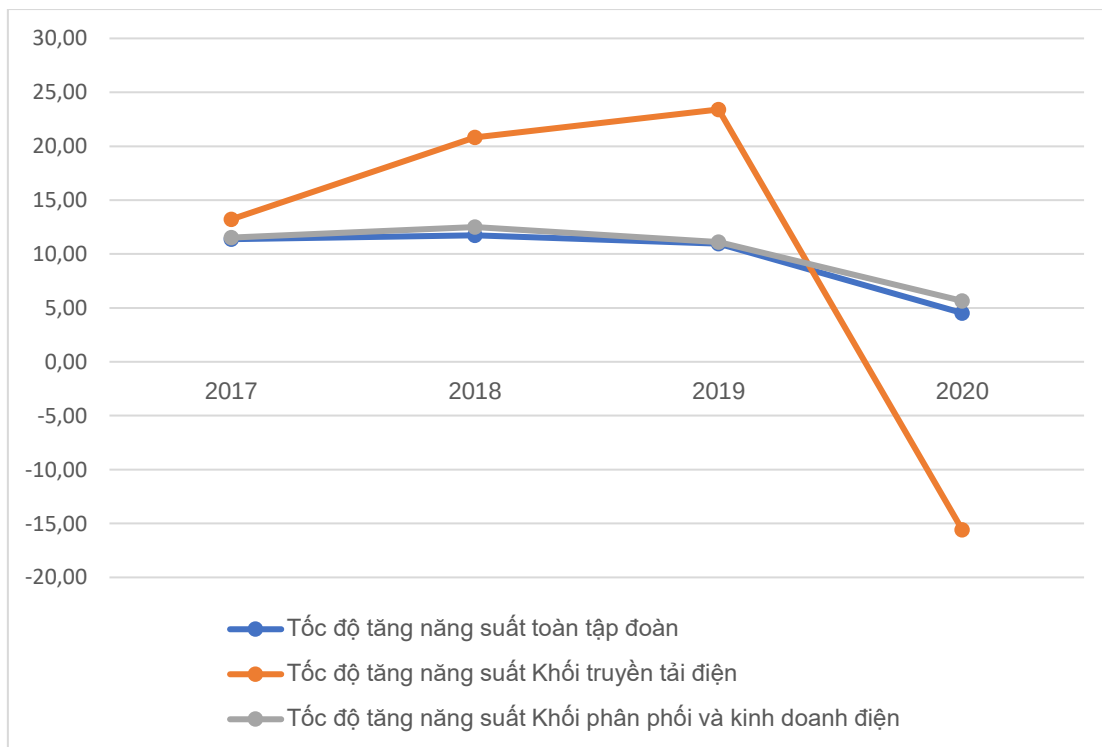
- Thứ nhất, về NSLĐ bình quân

Bảng 4.28. Chỉ tiêu năng suất lao động của EVN

Năng suất lao động	2016	2017	2018	2019	2020	% Tăng TB
NSLĐ chung toàn Tập đoàn (GWh điện thương phẩm/người)	1,76	1,96	2,19	2,43	2,54	
Tốc độ tăng hàng năm		11,36	11,73	10,96	4,53	9,65
Khối truyền tải điện (GWh điện truyền tải/người)	21,33	24,15	29,18	36,01	30,4	
Tốc độ tăng hàng năm		13,22	20,83	23,41	-15,58	10,47
Khối phân phối và kinh doanh điện	1,65	1,84	2,07	2,3	2,43	
Tốc độ tăng hàng năm		11,52	12,50	11,11	5,65	10,19

Nguồn: “Đề án quản trị nguồn nhân lực EVN giai đoạn 2018 – 2025, tầm nhìn 2030”, báo cáo tổng hợp các năm của EVN

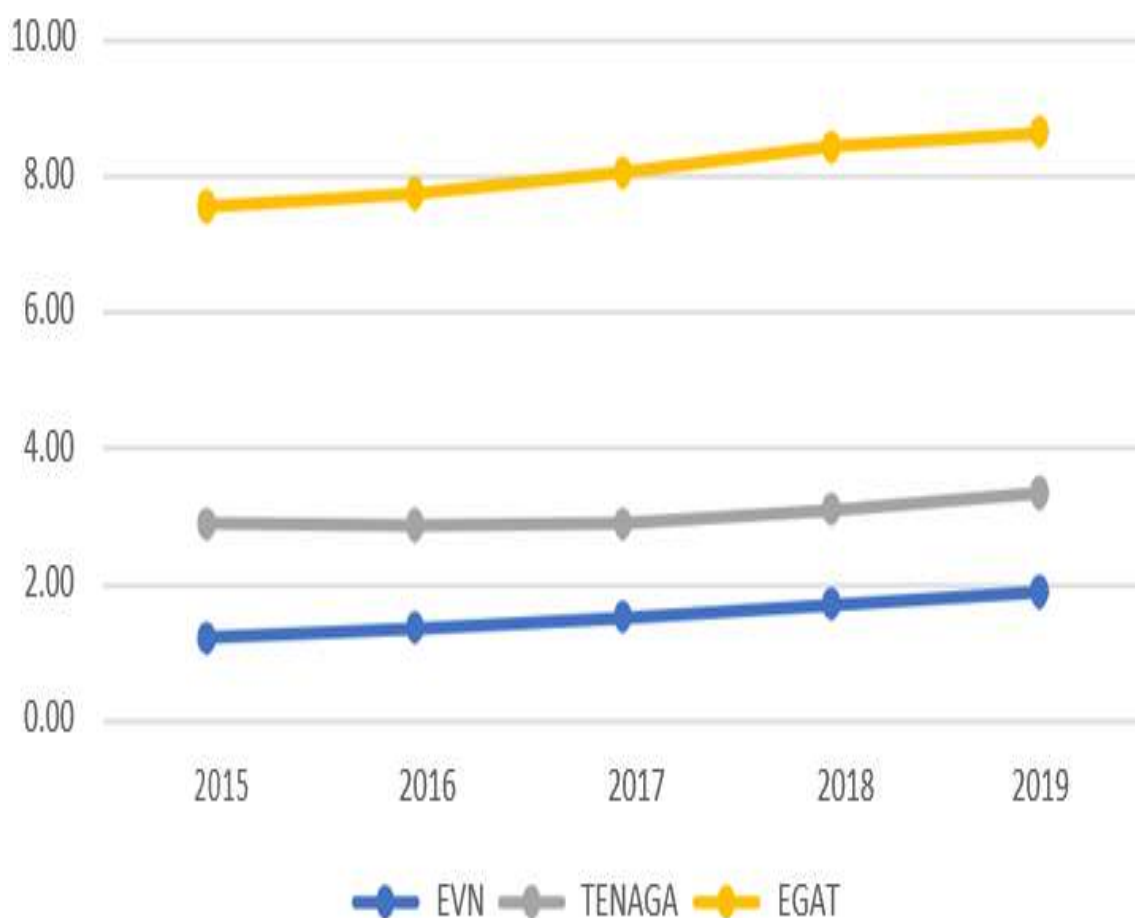
Biểu đồ 4.3. So sánh tốc độ tăng năng suất lao động theo các khối giai đoạn 2017 - 2020



Nguồn: “Đề án quản trị nguồn nhân lực EVN giai đoạn 2018 – 2025, tầm nhìn 2030”, báo cáo tổng hợp các năm của EVN

Qua số liệu và biểu đồ trên, có thể thấy, NSLĐ chung của EVN luôn tăng qua các năm. Trong 5 năm qua, tốc độ tăng năng suất bình quân của EVN đã đạt mức 9,65%. Tuy nhiên, năm 2020 tốc độ tăng NSLĐ có dấu hiệu giảm tốc. Đặc biệt, NSLĐ của khối truyền tải điện năm 2020 đã giảm 15,58% so với năm 2019. Nhìn vào đồ thị 4.3, có thể thấy NSLĐ chung của EVN cũng như của khối phân phối kinh doanh điện mặc dù vẫn tăng nhưng tốc độ tăng đã giảm đi khá nhiều. Nguyên nhân của việc này được xác định là năm 2020, hầu hết các doanh nghiệp VN bị ảnh hưởng nặng nề bởi Covid 19 vì vậy sản lượng điện tiêu thụ đã giảm so với toàn quốc dẫn đến tốc độ tăng NSLĐ không được duy trì. Hơn nữa, với cách vận hành hiện nay của ngành điện Việt Nam, ngành điện phải chi phí hoạt động các nhà máy điện chạy dầu ở mức độ rất lớn. Vì vậy, năm 2020, mặc dù các chỉ số như doanh thu, lợi nhuận vẫn tăng cao nhưng chỉ số tăng NSLĐ không tăng như các năm trước.

NSLĐ của EVN dù đã được cải thiện trong giai đoạn vừa qua, tuy nhiên, khi so sánh với các quốc gia trong khu vực, NSLĐ của EVN ở mức tương đối thấp. Cụ thể, khi so sánh với TENAGA - công ty điện lực đa quốc gia của Malaysia, NSLĐ của TENAGA vượt khá xa so với NSLĐ của EVN. Mặc dù trong những năm qua, khoảng cách này cũng được thu hẹp khá nhanh, tuy nhiên, cần thấy rằng tốc độ thu hẹp nhanh một phần cũng là do NSLĐ của TENAGA đã đạt mức tương đối cao và khó có thể tăng nhanh NSLĐ được nữa. Về số liệu tuyệt đối, năng suất của TENAGA vẫn gấp 1.75 lần NSLĐ của EVN. Ngoài ra, cũng cần lưu ý rằng, kết quả so sánh này cũng chỉ ở mức tham khảo do chỉ số của EGAT – Cơ quan phát điện Thái Lan chỉ là năng suất của khối nguồn và truyền tải, bán buôn. Không phải NSLĐ chung). Kết quả cụ thể như sau:

Biểu đồ 4.4. So sánh năng suất lao động của EVN với các công ty khác

Nguồn: “Đề án quản trị nguồn nhân lực EVN giai đoạn 2018 – 2025, tầm nhìn 2030”, báo cáo tổng hợp các năm của EVN

- Thứ hai, về một số chỉ tiêu tài chính cơ bản các năm

Chỉ tiêu tài chính là chỉ tiêu quan trọng phản ánh mức độ thành công của EVN qua các năm. Các kết quả tài chính này là kết quả của tổng hòa rất nhiều yếu tố. Như đã trình bày ở những nội dung trước, việc bóc tách chính xác nguyên nhân của sự phát triển các chỉ tiêu tài chính là không thể. Cùng với đó là quan điểm đánh giá HQĐT dựa vào kết quả đạt được của tổ chức chứ không phải là sự chênh lệch giữa đầu vào và đầu ra sau khi đào tạo. Vì vậy, trong nội dung luận án có thể ngầm khẳng định kết quả kinh doanh của tổ chức tốt lên có thể thể hiện được HQĐT đối với tổ chức. Cụ thể như sau:

Bảng 4.29. Một số chỉ tiêu tài chính cơ bản của EVN qua các năm*Đơn vị: tỷ đồng*

Chỉ tiêu	2016	2017		2018		2019		2020	
	Tuyệt đối	Tuyệt đối	% gia tăng	Tuyệt đối	% gia tăng	Tuyệt đối	% gia tăng	Tuyệt đối	% gia tăng
Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ	272702	294846	8,12	338500	14.81	394889	16.66	403287	2.13
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	39031	44104	13,00	53158	20.53	51037	-3.99	54558	6.90
Chi phí quản lý doanh nghiệp	10535	12068	14,55	13301	10.22	16635	25.07	13589	-18.31
Lỗ/lợi nhuận thuần từ SXKD	4849	7774	60,32	8324	7.07	12243	47.08	15076	23.14
Lợi nhuận khác	314	369	17,52	751	103.52	256	-65.91	239	-6.64
Lợi nhuận trước thuế	5164	8144	57,71	9076	11.44	12499	37.71	15315	22.53
Lợi nhuận sau thuế	4431	6593	48,79	6817	3.40	9720	42.58	14480	48.97

Nguồn: báo cáo tài chính của EVN các năm

Trong những năm qua, các chỉ tiêu kinh doanh của EVN đều đạt kết quả tốt. Về số liệu tuyệt đối, các chỉ tiêu tích cực đều đạt mức tăng cao hơn năm trước. Đặc biệt hơn, năm 2020, chi phí quản lý doanh nghiệp đã được điều chỉnh và có mức giảm 18.31% so với năm 2019.

Về tốc độ tăng trưởng, có thể thấy, tốc độ tăng trưởng của EVN năm sau luôn ở mức tăng cao hơn nước trước. Tỷ suất lợi nhuận cũng đạt mức hiệu quả cao hơn. Điều này thể hiện ở chỗ, năm 2020, tốc độ tăng trưởng về doanh thu về bán hàng và cung cấp dịch vụ của EVN chỉ đạt 2.13% nhưng lợi nhuận về bán hàng dịch vụ lại tăng ở mức 6,9%. Một điểm tốt trong kết quả kinh doanh của EVN hiện nay chính là "lợi nhuận thuần từ hoạt động SXKD" ngày càng chiếm tỷ lệ cao trong cơ cấu tổng lợi nhuận của EVN. Điều này có thể dễ dàng nhận thấy khi chỉ tiêu về "lợi nhuận khác" có mức độ giảm đột biến ở năm 2019 so với năm 2018, và tiếp tục duy trì xu thế giảm của năm 2020 so với năm 2019. Nếu như năm 2018, lợi nhuận khác của EVN đạt 751 tỷ thì năm 2019 lợi nhuận khác chỉ còn 256 tỷ (giảm 65,91%), năm 2020 chỉ tiêu này chỉ còn 239 tỷ (tiếp tục giảm so với năm 2019 là 6,64%). Điều này chứng tỏ hoạt động SXKD của EVN ngày càng tập trung về hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp: mua bán và truyền tải điện. Thực tế này cho thấy khả năng phát triển bền vững của EVN trong những năm tiếp theo.

Lợi nhuận sau thuế của EVN cũng duy trì mức độ tăng ở mức rất cao. Năm 2019 so với năm 2018 là 42,58%; năm 2020 so với năm 2019 là 48,97%. Năm 2021, mặc dù chưa có báo cáo tài chính cả năm, tuy nhiên báo cáo bán niên của EVN cũng cho thấy mức độ tăng trưởng vẫn có thể đạt kỳ vọng cao khi lợi nhuận trước thuế nửa năm 2021 đã đạt 10127 tỷ, bằng 66,12% so với lợi nhuận trước thuế cả năm năm 2020.

Qua quá trình phân tích một số chỉ tiêu tài chính của EVN, có thể thấy, EVN trong những năm trở lại đây đã có kết quả kinh doanh khởi sắc. Mặc dù, kết quả SXKD có thể ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố nên chưa thể khẳng định kết quả kinh doanh khởi sắc của EVN những năm qua có nguyên nhân hoàn toàn đến từ HQĐT nhân lực. Tuy nhiên, với sự quan tâm, đầu tư của EVN dành cho ĐTNL những năm qua, có thể khẳng định các chương trình ĐTNL đã có những tác động tích cực đến kết quả kinh doanh của EVN trong những năm qua. Mặt khác, cũng cần phải khẳng định rằng, đối với một tổ chức, khi thực hiện đào tạo thì hiệu quả đối với tổ chức là quan trọng nhất vì vậy EVN nên có những biện pháp cụ thể đối với ĐTNL nhằm nâng cao HQĐT đối với tổ chức.

4.4.4. Hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN đến xã hội

HQĐT nhân lực của EVN qua khía cạnh xã hội được nghiên cứu sinh đánh giá thông qua phương pháp khảo sát và thu được kết quả sau:

Bảng 4.30. Kết quả khảo sát về HQĐT nhân lực đến xã hội

Mã hóa	Biến quan sát	Số quan sát	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
HT1	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp các khiếu nại của khách hàng được cải thiện đáng kể trong những năm qua	497	1	5	3,62	0,8673
HT2	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức đã giúp giảm bớt tai nạn lao động trong những năm qua	497	1	5	3,7	0,8136
HT3	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp hoạt động sản xuất giảm thiểu các tác hại của ô nhiễm môi trường	497	1	5	3,64	0,8526
HT4	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp EVN đảm bảo đạt được mục tiêu quốc gia về năng lượng theo lộ trình của Chính phủ.	497	1	5	3,759	0,8045
		497	1	5	3,6797	0,8345

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của NCS)

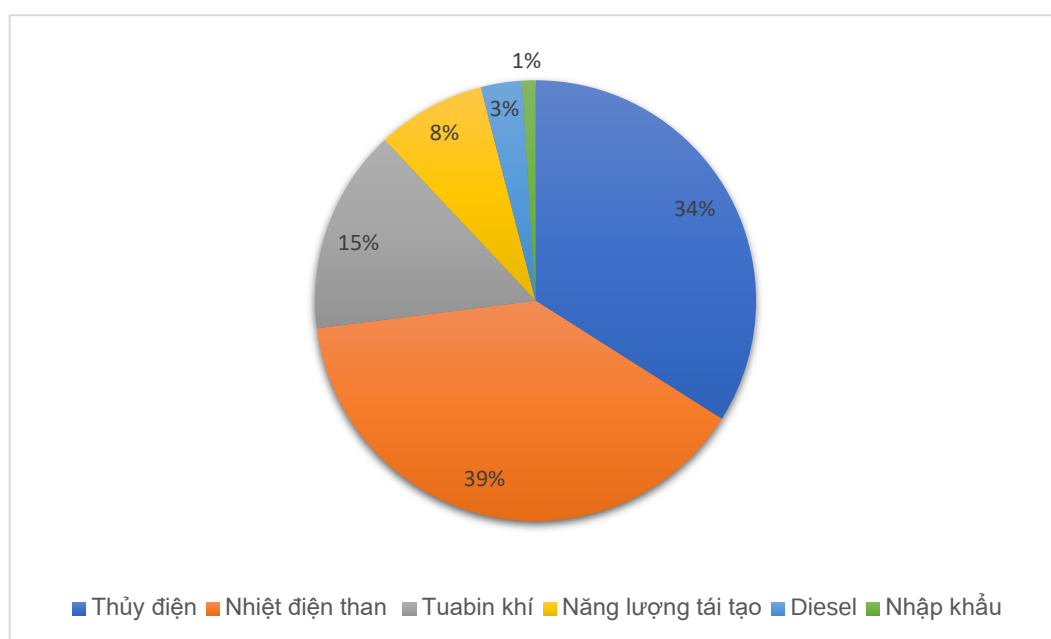
Đối với ba chỉ số đầu tiên, các yếu tố về “giảm khiếu nại khách hàng”; “giảm tỷ lệ tai nạn lao động”; “giảm tác hại ô nhiễm môi trường” được nghiên cứu sinh dựa theo mô hình nghiên cứu của Kaufman. Các chỉ số này đều thu được kết quả trung bình ở mức khá tốt (xấp xỉ hoặc trên 3,6 điểm). Kết quả khảo sát này cũng phản ánh thực tế khá chính xác. Cụ thể:

- Đối với việc giảm khiếu nại của khách hàng, EVN cũng thu được những kết quả đáng tích cực. Cụ thể, theo báo cáo của EVN và VCCI, công tác dịch vụ khách hàng và hoạt động của 5 Trung tâm Chăm sóc khách hàng (CSKH) tại các

TCTĐL ngày càng đi hiệu quả và đảm bảo giải quyết tốt các thắc mắc của khách hàng. Theo khảo sát, đối với khách hàng doanh nghiệp, số doanh nghiệp hài lòng về chất lượng dịch vụ cung cấp điện của EVN là 69%. Ngoài ra, EVN cũng xếp thứ hai về chỉ số cơ sở hạ tầng. Ngoài ra, hàng năm EVN vẫn duy trì hoạt động thuê tư vấn và đánh giá độc lập về mức độ hài lòng của khách hàng. Đối với hoạt động này, kết quả thu được luôn ở mức tốt và đặc biệt điểm năm sau luôn cao hơn năm trước. Trong đó: “Mức độ hài lòng của khách hàng đối với các trung tâm CSKH” đạt 8,11 điểm. Việc áp dụng KHKT vào hoạt động SXKD của EVN cũng giúp tăng tỷ lệ hài lòng của khách hàng. Hiện nay, tất cả các dịch vụ mà EVN cung cấp đều có thể thực hiện trực tuyến. Cách làm này giúp khách hàng rút ngắn được thời gian đi lại, chờ đợi cũng như cải thiện độ tin cậy của khách hàng đối với EVN. Theo khảo sát, độ tin cậy về minh bạch trong tính toán giá điện được 6/8 điểm.

- Đối với vấn đề giảm thiểu tác hại của môi trường, kết quả không thực sự đảm bảo kỳ vọng bởi trong những năm qua, cơ cấu sản xuất điện của nước ta ít thay đổi. Tỷ trọng công suất điện vẫn chủ yếu là thủy điện và nhiệt điện – hai ngành có sự ảnh hưởng đến môi trường tương đối lớn. Tỷ trọng nguồn điện năng lượng tái tạo thấp chỉ đạt 8%. Điều này được thể hiện rõ ở biểu đồ số 4.5

Biểu đồ 4.5. Tỷ trọng sản xuất điện các nguồn sản xuất của EVN



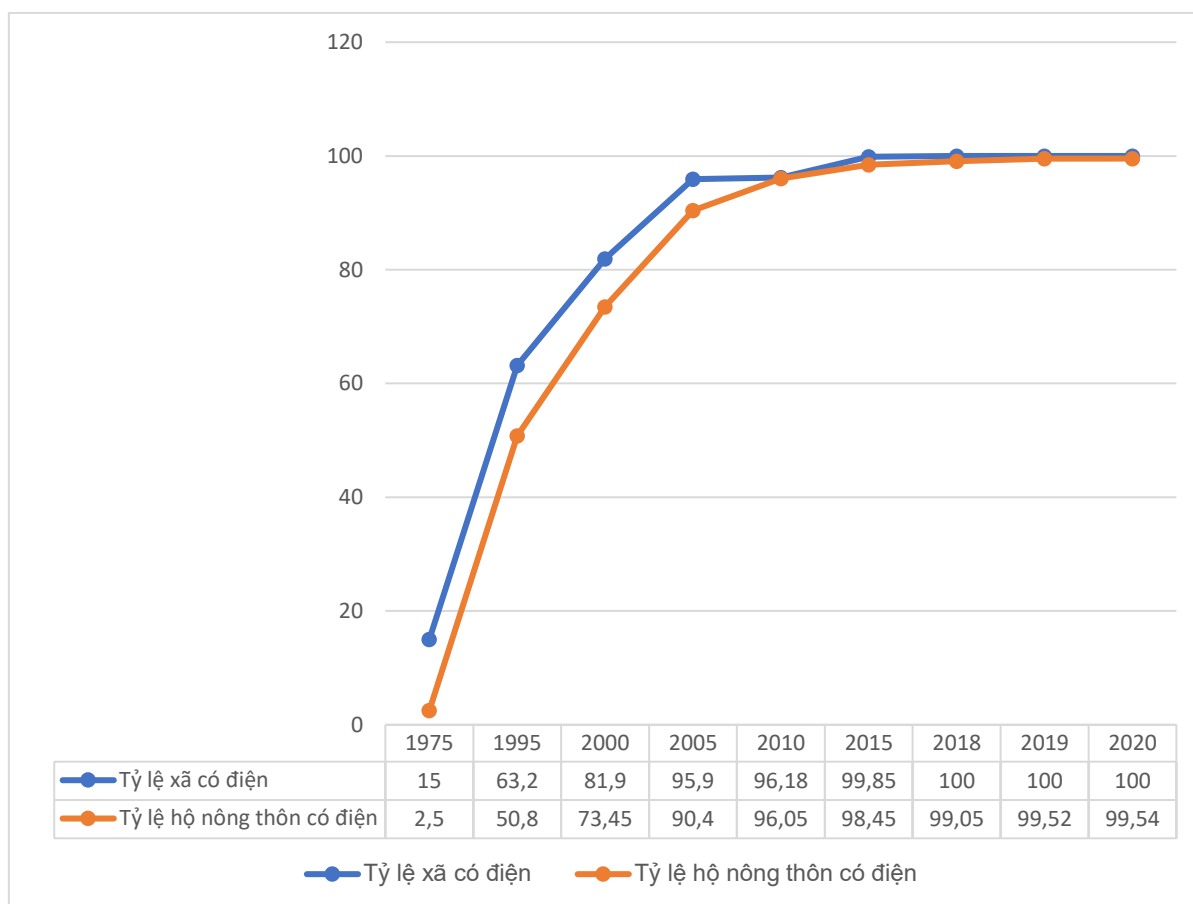
(Nguồn: Sách Điện lực Việt Nam quá trình phát triển)

Trong các biến quan sát, biến quan sát về "đào tạo của EVN đã giúp EVN đảm bảo đạt được mục tiêu quốc gia về năng lượng theo lộ trình của Chính phủ" thu được kết quả tích cực nhất: 3,759 điểm, kết quả này phần nào đã phản ánh những điểm sáng cần ghi nhận trong những tác động tích cực của EVN đến xã hội:

- Điểm sáng đầu tiên là về vấn đề tỷ lệ tiếp cận điện của người dân. Trong những năm qua, EVN đã rất nỗ lực trong việc cung cấp điện cho khách hàng, đặc biệt là khách hàng ở vùng sâu vùng xa và các vùng biển, hải đảo. Lãnh thổ Việt Nam có địa hình đa dạng và phức tạp. Đặc biệt, nhiều địa phương còn gặp nhiều khó khăn trong quá trình phát triển kinh tế xã hội. Vì vậy, xây dựng hệ thống điện đến từng thôn bản, miền núi hải đảo nhằm đảm bảo mọi người dân trong cả nước có điện để thắp sáng phục vụ nhu cầu cuộc sống và SXKD là thành tựu có được từ những cố gắng không biết mệt mỏi của Chính phủ nói chung và EVN nói riêng. Số liệu cụ thể cho vấn đề này cụ thể như sau:

+ Trung bình, EVN cần 2,07 ngày để cấp điện cho một khách hàng mới ở khu vực thành phố/thị xã/thị trấn. Đối với khu vực nông thôn, thời gian này là 2,71 ngày và đối với khách hàng ngoài sinh hoạt là 2,9 ngày. Như vậy, mặc dù có sự khác biệt tương đối lớn về điều kiện địa lý và mục đích sử dụng điện nhưng EVN vẫn đảm bảo tương đối tốt mức độ tương đồng trong vấn đề thời gian chờ cấp phát điện.

+ Nhiệm vụ đầu tư cấp điện khu vực đặc biệt như nông thôn, miền núi, hải đảo được EVN thực hiện với thành tích cao. Tới cuối năm 2020, lưới điện nông thôn đã phủ khắp toàn bộ 100% số xã, 99,54% số hộ dân nông thôn được dùng điện. 11/12 huyện đảo với 70 xã đảo được cấp điện (trừ huyện đảo Hoàng Sa), trong đó các huyện đảo Vân Đồn, Cát Hải, Cô Tô, Lý Sơn, Phú Quốc, Kiên Hải được cấp điện từ lưới quốc gia bằng đường dây trên không và cáp ngầm xuyên biển, các huyện đảo còn lại xa đất liền được cấp bằng điện tại chỗ (diesel, gió, mặt trời). Cụ thể:

Biểu đồ 4.6. Tỷ lệ hộ nông thôn và xã có điện các năm

(Nguồn: Sách Điện lực Việt Nam quá trình phát triển)

- Về chi phí các hoạt động công ích, những trở lại đây, EVN vẫn duy trì tổng chi phí ở mức cao và tăng hàng năm. Tổng chi phí hoạt động công ích của EVN cũng được duy trì ở mức 11,5 – 12,5% so với doanh thu từ hoạt động SXKD. Cụ thể như sau:

Bảng 4.31. Chi phí hoạt động công ích các năm của EVN

	2017	2018	2019	2020
Tổng chi phí hoạt động công ích	36,194	42,009	46,847	46,994
Tỷ lệ chi phí công ích/doanh thu	12.28	12.41	11.86	11.65

(Nguồn: báo cáo kết quả thực hiện các nhiệm vụ công ích và trách nhiệm xã hội của EVN các năm)

- Về giá điện và tốc độ tăng giá điện

Giá điện và tốc độ tăng giá điện trong những năm qua tiếp tục được duy trì ở mức thấp so với thế giới. Thống kê 93 nước trên thế giới, giá điện bình quân

của các quốc gia trên thế giới năm 2018 là 0,14 USD/kWh. Trong khi đó, ở Việt Nam giá điện chỉ cao hơn 20 nước và thấp hơn đến 73 quốc gia khác. Giá điện tại Việt Nam chỉ tương đương với khoảng 0,007USD/kWh, tức là bằng khoảng 50% so với giá trung bình của thế giới. Ngay cả khi so sánh với các quốc gia có thu nhập bình quân đầu người tương đương hoặc thấp hơn Việt Nam, các quốc gia cùng khu vực (kể cả Lào, Campuchia), giá điện của nước ta vẫn thấp hơn đáng kể. Bằng 81.7% của Lào và 73.5% của Campuchia.

Về tốc độ tăng giá điện, trong 5 năm từ năm 2016 – 2019, nước ta có 3 năm tăng giá điện là năm 2015: tăng 7.5%; năm 2017: tăng 6.08%; năm 2019; tăng 8.36%. Như vậy, nước ta đang duy trì tốc độ tăng giá 2 năm một lần. Tốc độ tăng giá điện cũng thấp hơn tốc độ tăng trưởng GDP hàng năm. Điều này cho thấy sự quyết tâm của Đảng và Nhà nước nói chung và EVN nói riêng trong việc bình ổn giá điện. Đặc biệt, trong năm 2020, với mục tiêu giảm thiểu tác động xấu của Covid 19 đến người dân và hoạt động SXKD, EVN đề xuất với Chính phủ và các Bộ liên quan triển khai 02 đợt giảm giá điện. Theo đó, tổng giá trị điện giảm là hơn 12.300 tỷ đồng, thời gian giảm là 06 tháng. Đây là động thái thể hiện rõ tính trách nhiệm xã hội trong các quyết định kinh doanh của EVN bởi chủ động xin giảm giá điện có thể khiến doanh thu, lợi nhuận năm của EVN bị ảnh hưởng và có thể không đảm bảo kế hoạch đề ra.

Tuy nhiên, cũng phải nhìn nhận một thực tế rằng, mặc dù các số liệu đưa ra đã minh chứng cho những nỗ lực rất lớn trong trách nhiệm xã hội của EVN nhưng trong xã hội, rất nhiều người dân chưa thực sự ghi nhận nỗ lực đó. Vẫn còn nhiều ý kiến trái chiều về việc áp dụng tăng giá điện theo bậc, vấn đề giá điện và tăng giá điện hàng năm. Thực tế này cũng là một trong những điểm cần khắc phục của EVN, bởi, phục vụ khách hàng phải đi kèm với gia tăng sự thỏa mãn của khách hàng, giúp khách hàng hiểu và thông cảm với khó khăn và ghi nhận những nỗ lực cũng là một những yêu cầu quan trọng.

- Ngoài những điểm sáng về đóng góp tích cực cho xã hội, EVN vẫn còn những vấn đề cần khắc phục để tăng cường hơn nữa những đóng góp cho xã hội. Cụ thể, đó là vấn đề tăng tỷ trọng năng lượng tái tạo. Như đã nói, tỷ lệ năng lượng

tái tạo trong tổng sản lượng điện quốc gia hiện nay còn thấp, chỉ khoảng 8%. Trong khi đó, ở một số vùng phát triển điện mặt trời tốt thì thiếu quy hoạch đồng bộ dẫn đến thừa nguồn cung trong những thời điểm cao điểm khiến khả năng chịu tải điện vượt quá khả năng cho phép. Một vấn đề nữa là khả năng sản xuất điện hiện nay còn chưa đảm bảo đáp ứng nhu cầu xã hội và vẫn xảy ra tình trạng vừa thừa vừa thiếu. Cụ thể, ở miền Bắc và miền Trung khả năng cung cấp điện lớn hơn nhu cầu nhưng ở miền Nam thì nguồn cung điện chỉ đáp ứng khoảng 80% nhu cầu cần có. Ngoài ra do không đáp ứng được nhu cầu sử dụng điện, Việt Nam vẫn phải mua điện từ Trung Quốc và Lào.

4.4.5. Phân tích sự khác biệt của hiệu quả đào tạo nhân lực của EVN với các đặc điểm của đối tượng nghiên cứu (kiểm định one – way Anova)

Nhằm đánh giá chính xác sự khác biệt về HQĐT của EVN theo các đặc điểm nhân khẩu học của đối tượng nghiên cứu, luận án đã tiến hành kiểm định Anova. Sau khi tiến hành xây dựng các biến đại diện: HHCN đại diện cho HQĐT đối với cá nhân, HQTC đại diện cho HQĐT đối với tổ chức và HQXH đại diện cho HQĐT đối với xã hội. Luận án thu được kết quả kiểm định one – way Anova như sau:

** HQĐT đối với cá nhân*

Đánh giá sự khác biệt của HQĐT đối với cá nhân tại EVN với các đặc điểm biến thuộc tính, luận án thu được kết quả cụ thể như sau:

Bảng 4.32. Kết quả kiểm định Anova của HQĐT đối với cá nhân

Biến thuộc tính	Sig. (thống kê Levene)	Sig. (thống kê Anova)	Sig (kiểm định Welch)
Tuổi	0,02	0,115	0,291
Giới tính	0,398	0,055	-
Kinh nghiệm	0,336	0,858	-
Học vấn	0,200	0,463	-

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

Nhìn vào bảng số liệu trên, có thể thấy, đối với các biến thuộc tính giới tính, kinh nghiệm, học vấn có Sig của thống kê Levene đều $>0,05$ nên có thể chấp nhận giả thuyết phương sai bằng nhau. Kiểm định Sig của thống kê Anova của ba thuộc tính này đều $>0,05$, điều này có nghĩa rằng, ở mức tin cậy 95%, với dữ liệu quan sát được chưa thể khẳng định có sự khác biệt về hiệu quả cá nhân đối với các biến thuộc tính giới tính, kinh nghiệm, học vấn.

Đối với biến thuộc tính về độ tuổi, Sig của thống kê Levene có kết quả $0,02 < 0,05$, điều này cho thấy có sự khác biệt về phương sai giữa các biến kiểm định. Luận án tiếp tục kiểm định Welch cho biến thuộc tính này. Kết quả kiểm định cho thấy Sig của kiểm định Welch đạt $0,291 > 0,05$. Kết quả này cho ta kết luận rằng không có sự khác biệt về hiệu quả cá nhân đối với các biến thuộc tính độ tuổi.

** HQĐT đối với tổ chức*

Đánh giá sự khác biệt của HQĐT đối với tổ chức tại EVN với các đặc điểm biến thuộc tính, NCS thu được kết quả cho thấy biến thuộc tính giới tính sau khi kiểm định Anova cho thấy Sig của thống kê Levene $>0,05$, và Sig của kiểm định Anova $>0,05$ kết quả này cho thấy không thể khẳng định có sự khác biệt về HQĐT đem lại cho tổ chức đối với biến thuộc tính giới tính. Cụ thể như sau:

Bảng 4.33. Kết quả kiểm định Anova của HQĐT đối với tổ chức

Biến thuộc tính	Sig. (thống kê Levene)	Sig. (thống kê Anova)	Sig (kiểm định Welch)
Tuổi	0.000	0,042	0,155
Giới tính	0,503	0,640	-
Kinh nghiệm	0,042	0,694	0,736
Học vấn	0.000	0,014	0,024

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

Cũng theo bảng 4.33, các biến thuộc tính khác trong mô hình là tuổi, kinh nghiệm, học vấn do có Sig của thống kê Levene $<0,05$ nên luận án tiếp tục thực hiện kiểm định Welch cho các biến thuộc tính này. Kết quả cho thấy, biến thuộc tính tuổi và kinh nghiệm có kết quả Sig của thống kê Welch $>0,05$. Kết quả này

cho thấy, ở mức ý nghĩa 95% và giá trị các dữ liệu quan sát được chưa thể khẳng định có sự khác biệt về hiệu quả tổ chức đối với các biến thuộc tính tuổi và kinh nghiệm. Đối với thuộc tính học vấn, kết quả Sig của thống kê Welch bằng 0,024 < 0,05. Điều này cho thấy, ở mức độ học vấn khác nhau có sự khác biệt về hiệu quả đem lại cho tổ chức. Như vậy, để thu lại HQĐT cho tổ chức một cách đồng đều, EVN cần lưu tâm đến vấn đề học vấn của các học viên khi lựa chọn đối tượng đào tạo.

*** HQĐT đối với xã hội**

Đánh giá sự khác biệt của HQĐT đối với xã hội tại EVN với các đặc điểm biến thuộc tính, luận án thu được kết quả cụ thể như sau:

Bảng 4.34. Kết quả kiểm định Anova của HQĐT đối với xã hội

Biến thuộc tính	Sig. (thống kê Levene)	Sig. (thống kê Anova)	Sig (kiểm định Welch)
Tuổi	0,000	0,005	0,133
Giới tính	0,236	0,685	-
Kinh nghiệm	0,006	0,318	0,474
Học vấn	0,064	0,558	-

(Nguồn: Điều tra khảo sát của NCS)

Kiểm định Anova cho thấy, đối với biến thuộc tính giới tính và học vấn có Sig của thống kê Levene đạt lần lượt 0,236 và 0,064 > 0,05; Sig của Anova lần lượt >0,05. Kết quả này cho thấy, ở mức ý nghĩa 95% và giá trị các dữ liệu quan sát được chưa thể khẳng định có sự khác biệt về HQĐT đối với xã hội ở các biến thuộc tính giới tính và học vấn. Đối với thuộc tính tuổi và kinh nghiệm, dù kết quả Sig của thống kê Levene đều <0,05, tuy nhiên, kết quả Sig của thống kê Welch lần lượt bằng 0,133 và 0,474 >0,05. Điều này cho thấy chưa thể khẳng định có sự khác biệt về HQĐT đối với xã hội ở các biến thuộc tính tuổi và kinh nghiệm

Tóm tắt chương 4

Trong chương 4, luận án tập trung phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng và đo lường HQĐT nhân lực của EVN hiện nay. Phân tích cho thấy, các nhân tố đều ảnh hưởng thuận chiều và tác động tích cực đến HQĐT tại EVN. Tuy nhiên, trong kết quả nghiên cứu cũng cho thấy tác động của các yếu tố, biến quan sát cũng có sự phân hóa rõ nét. Trong các yếu tố, yếu tố tác động tích cực nhất đến HQĐT là nội dung đào tạo, yếu tố tác động kém tích cực nhất là văn hóa học tập của tổ chức. Trong nội dung của luận án, NCS cũng đã phân tích cụ thể các vấn đề nội tại của các yếu tố từ đó làm cơ sở để đưa ra các giải pháp giúp tăng cường tác động tích cực của các yếu tố đến HQĐT

Trong nội dung của chương 4, luận án cũng đạt được một trong các mục tiêu của luận án là đo lường HQĐT nhân lực của EVN. HQĐT của EVN hiện nay ở mức 3.6219 điểm. Đây là mức trên trung bình tuy nhiên với năng lực và kỳ vọng của xã hội rõ ràng EVN cần tiếp tục cải thiện chất lượng của hoạt động ĐTNL để thực sự thông qua đào tạo có thể đem lại kết quả tốt cho bản thân NLĐ, tổ chức và xã hội.

CHƯƠNG 5. LUẬN BÀN VỀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ

5.1. Luận bàn kết quả nghiên cứu

5.1.1. Luận bàn về các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực của EVN

5.1.1.1. Luận bàn về sự tác động của yếu tố thái độ học tập đến HQĐT nhân lực của EVN

Như đã phân tích ở trên, kết quả khảo sát cho thấy yếu tố thái độ học tập có kết quả vượt trên mức trung bình, tuy nhiên, mức độ vượt trội là chưa cao. Nghiên cứu sâu về vấn đề này, NCS đưa ra một số nhận định sau:

- Thứ nhất, niềm tin của NLĐ về kết quả của chương trình đào tạo là tương đối lớn (nhận định về vấn đề này đạt mức điểm cao nhất là 3,67 điểm). Điều này giúp NLĐ của EVN tham gia đào tạo với tâm thế thoải mái và nỗ lực hơn. Kết quả này cho thấy NLĐ rất tin vào năng lực của bản thân để có thể lĩnh hội kiến thức, kỹ năng mới. Đây là điều đặc biệt quan trọng khi tham gia vào một chương trình đào tạo. Đó cũng là lý do khiến ở hầu hết các chương trình đào tạo, các giảng viên, diễn giả đều cố gắng truyền niềm tin về năng lực của bản thân cho các học viên. Nguyên nhân của thành công này một phần cũng đến từ bản thân chất lượng nguồn nhân lực của EVN là tương đối ổn định, có chất lượng tốt và ngày càng được cải thiện trong những năm gần đây, điều này đã được phân tích cụ thể ở đầu chương 4. Tuy nhiên, độ lệch chuẩn của quan sát này lại ở mức cao nhất trong các quan sát, điều này chứng tỏ chất lượng của học viên tham gia các khóa học cũng chưa thực sự đồng đều.

- Thứ hai, kết quả đánh giá về việc "học viên có niềm tin đào tạo sẽ có hiệu quả cao cũng chưa thực sự tốt, đạt 3,04 điểm. Nguyên nhân của việc này là do quá trình lựa chọn đối tượng đào tạo chưa thực sự tốt, thực trạng này khiến NLĐ cảm thấy thiếu niềm tin vào hiệu quả mà đào tạo mang lại. Tại EVN, trừ một số chương trình như đào tạo hội nhập, đào tạo kỹ sư tài năng và đào tạo sau đại học ở nước ngoài, lựa chọn đối tượng đào tạo là nhiệm vụ được giao hoàn toàn quản lý trực tiếp. Quản lý trực tiếp thông qua kết quả thực hiện công việc và đánh giá năng lực nhân viên của bản thân để quyết định đối tượng đào tạo. Thậm chí, một số quản

lý trực tiếp còn lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên lịch làm việc của nhân viên. Người lao động rảnh rỗi, có thể sắp xếp thời gian tham gia đào tạo mà không ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc sẽ được cử tham gia đào tạo. Thực tế này cho thấy sự khá tùy tiện, cảm tính trong lựa chọn đối tượng đào tạo của EVN. Nhận thức được điều này, EVN đang xây dựng khung năng lực và từ điển năng lực, và từng bước đưa vào sử dụng trong việc lựa chọn đối tượng đào tạo.

- Thứ ba, mức độ sẵn sàng, háo hức tham gia đào tạo của nhân viên là tương đối thấp, vừa bằng mức trung bình trung của HQĐT đối với cá nhân là 3,38 điểm. Điều này cho thấy, tâm lý yêu thích, chờ đợi được tham gia chương trình đào tạo của EVN là chưa cao và đồng đều. Trao đổi về vấn đề trên, cán bộ phụ trách hoạt động đào tạo và phát triển của EVN cho rằng, nguyên nhân chính là do nhiều cán bộ nhân viên của EVN còn gặp khó khăn trong việc sắp xếp thời gian đào tạo do bận quá nhiều nhiệm vụ hoặc bận các vấn đề cá nhân như gia đình, bạn bè. Thời gian tổ chức đào tạo của EVN thường là vào cuối tuần. Điều này có thể gây khó khăn cho một số đối tượng bởi đây thường là khoảng thời gian cho các hoạt động gia đình. Tuy nhiên, khi cân đối, Ban TCNS cho rằng, đây là khoảng thời gian thích hợp nhất hiện nay để tiến hành đào tạo mà không ảnh hưởng đến quá trình thực hiện công việc của NLD. Nhận định này càng được khẳng định khi EVN đánh giá hệ thống đào tạo E-learning của EVN. Trong những năm gần đây, EVN đã đặc biệt quan tâm đến đào tạo E-learning, ưu điểm nổi trội của hệ thống đào tạo này là nhân viên có thể tự tham gia các chương trình đào tạo ở mọi lúc mọi nơi. Kết quả điều tra cho thấy, thời gian truy cập học của CBCNV thường từ 7-9 giờ sáng và 13-15 giờ chiều, kể cả thứ 7 và chủ nhật (theo báo cáo thống kê phần mềm e- learning 2020 của EVN). Ngoài ra, nguyên nhân của việc này còn đến từ văn hóa học tập của EVN hiện nay chưa thực sự cao. Điều này sẽ được phân tích kỹ hơn ở những phần sau.

5.1.1.2. Luận bàn về sự tác động của yếu tố nội dung đào tạo ảnh hưởng đến HQĐT của EVN

Yếu tố nội dung đào tạo là yếu tố thu được kết quả tích cực nhất trong số bốn yếu tố tác động với điểm trung bình đạt xấp xỉ 3,5018 điểm. Điểm số tích

cực nhất trong các quan sát về nội dung đào tạo là nhận định về “sự phù hợp giữa nội dung đào tạo với công việc hàng ngày” của nhân viên, đạt 3,751 điểm. Ngoài ra, quan sát về “nội dung đào tạo được truyền tải thú vị qua nhiều phương pháp” cũng đạt kết quả 3,505 điểm. Kết quả này là kết quả của quá trình xây dựng bài giảng luôn bám sát vào thực tế của đội ngũ giảng viên và việc đảm bảo chất lượng giảng viên của EVN. Hiện nay, giống hầu hết các tổ chức khác, EVN duy trì hai đối tượng giảng viên là giảng viên nội bộ và giảng viên bên ngoài. Đối với giảng viên nội bộ, EVN luôn lựa chọn những người có kinh nghiệm, người quản lý chuyên môn về nội dung đào tạo, vì vậy, nội dung bài giảng, các ví dụ được nêu trong bài giảng luôn bám sát vào thực tế làm việc của nhân viên. Đối với giảng viên bên ngoài, hiện nay, EVN thường lựa chọn một vài đơn vị đào tạo tin cậy. Các đơn vị này đã liên kết và đào tạo cho EVN rất nhiều năm nên họ hiểu tương đối sâu về nghiệp vụ và đặc trưng của EVN. Cách làm này cũng giúp nội dung bài giảng bám sát vào thực tế nơi làm việc của nhân viên cũng như khả năng kết hợp nhuần nhuyễn giữa các phương pháp. Tuy nhiên, một điểm trừ khi nghiên cứu về vấn đề này trong hoạt động đào tạo của EVN đó là nội dung đào tạo phụ thuộc hoàn toàn vào thiết kế của giảng viên. Đối với các chương trình đào tạo này, nhiệm vụ của nhân viên đào tạo chỉ là trao đổi về mục tiêu đào tạo cho giảng viên chứ chưa tham gia vào quá trình thẩm định bài giảng.

Trong các quan sát, quan sát về sự liên kết giữa nội dung đào tạo với mục tiêu đào tạo lại đạt mức độ thấp nhất. Theo đánh giá của nhân viên, vấn đề này cũng chỉ đạt 3,386, chưa đạt mức điểm trung bình của yếu tố này. Cùng với đó là quan sát "Các chủ đề thuộc nội dung đào tạo được phân bổ hợp lý" cũng chỉ đạt 3,433 điểm. Điều này tưởng chừng như mâu thuẫn khi so sánh với các quan sát về mức độ phù hợp với công việc cũng như sự truyền tải qua các phương pháp. Tuy nhiên, nguyên nhân của vấn đề này lại đến từ việc lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo. Theo đánh giá của cán bộ phụ trách đào tạo, đối tượng tham gia đào tạo có thể có xuất phát điểm tương đối khác nhau. Hay nói cách khác là năng lực hiện có của họ không đồng đều. Cụ thể, cán bộ phụ trách đào tạo có nhận định: "Thực trạng hiện nay cho thấy, chất lượng học viên của cùng một khóa học có

thể rất khác biệt, vì vậy, khi thiết kế mục tiêu đào tạo và nội dung đào tạo có thể sẽ có những học viên cho rằng nội dung đào tạo được xây dựng là phù hợp với mục tiêu đào tạo, ngược lại sẽ có những học viên không cho rằng như vậy". Thực trạng này còn dễ dàng gặp phải hơn đối với hình thức đào tạo E-learning mà EVN đang triển khai hiện nay khi các học viên có thể tự lựa chọn các chương trình đào tạo mình muốn để tham gia. Tuy nhiên, không phải nhân viên nào cũng lựa chọn được khóa học phù hợp với năng lực của mình. Để giải quyết bài toán này, khoảng cách năng lực cần được xác định một cách chính xác. Các đối tượng đào tạo với những khoảng cách năng lực khác nhau cũng nên được phân thành các lớp khác nhau để xây dựng nội dung đào tạo phù hợp. Tuy nhiên, như đã phân tích ở trên, xác định khoảng cách năng lực là một trong những hạn chế lớn cần được khắc phục của EVN hiện nay

5.1.1.3. Luận bàn về sự tác động của yếu tố văn hóa học tập ảnh hưởng đến HQĐT của EVN.

Theo khảo sát, văn hóa học tập đạt điểm mức điểm trung bình: 3,4512 điểm. Các quan sát không có sự chênh lệch quá nhiều, cao nhất là quan sát "Tổ chức thường mong đợi mức độ cao hơn trong hiệu suất công việc" đạt 3,577 điểm. Quan sát "Trong tổ chức của tôi, mọi người đều xem các vấn đề trong công việc của họ như một cơ hội để học hỏi" đạt mức điểm thấp nhất là 3,237 điểm. Mức điểm này không phải là quá thấp khi so sánh với các yếu tố khác. Một điểm nữa là độ lệch chuẩn của các quan sát này luôn ở mức khá cao, độ lệch chuẩn cao nhất là 0,9932 điểm. Đây là một điều không tốt khi nghiên cứu về văn hóa nói chung và văn hóa học tập nói riêng. Bởi, văn hóa chỉ mạnh và có thể được duy trì, phát triển nếu nó đảm bảo được tính lan tỏa, mọi NLD trong tổ chức đều tự nguyện chấp nhận hoặc có những cách đánh giá đồng đều nhau về một sự vật hiện tượng.

Qua quá trình phỏng vấn, có thể thấy đây là mức điểm 3,4512 là mức thấp hơn kỳ vọng của các nhà quản lý của EVN hiện nay. Thực tế, nếu xét đến bề nổi của hoạt động ĐTNL, có thể nhầm tưởng văn hóa học tập của EVN là tương đối tốt. Điều này được thể hiện ở sự quan tâm, thúc đẩy và tạo điều kiện thuận lợi để liên tục mở các khóa đào tạo, các chương trình đào tạo của EVN. Ngoài ra, tỷ lệ

NLĐ tự đào tạo thông qua phần mềm E-Learning cũng thu được kết quả đáng tích cực. Tuy nhiên, trong nội dung đánh giá của NCS, một trong những vấn đề mà NCS chú trọng để đánh giá văn hóa học tập là những giá trị cốt lõi, các hành động mang tính giá trị, niềm tin và sự thúc đẩy cùng nhau phát triển. Từ đó xây dựng văn hóa học tập ở tất cả vị trí công việc tại EVN. Khía cạnh này không được đánh giá cao tại EVN. Những vấn đề như luân chuyển thuyền chuyển công việc; sự giúp đỡ, cùng nhau trao dồi kiến thức giữa các đồng nghiệp hay xây dựng nội dung công việc mang tính thách thức, thúc đẩy NLĐ tự nỗ lực vượt qua ở EVN chưa được đánh giá cao. Trong khi đó, để xây dựng văn hóa học tập, mô hình 70 20 10 trong ĐTNL hiện nay rất được chú ý. Đó là mô hình mà quá trình đào tạo của NLĐ được xây dựng bằng 70% các trải nghiệm thực tế trong công việc, 20% các hình thức học tập trong xã hội như thảo luận hoặc chia sẻ về chuyên môn với đồng nghiệp, và chỉ có 10% giáo dục thông qua các khóa đào tạo. Như vậy, văn hóa học tập của EVN chưa chú trọng và xây dựng từ gốc để thông qua quá trình học hỏi trong công việc và đồng nghiệp từ đó có thể giúp NLĐ có thể tự hoàn thiện bản thân, nắm vững và sử dụng hiệu quả các kiến thức kỹ năng mà học được đào tạo.

Cũng như văn hóa tổ chức, xây dựng và hình thành văn hóa học tập là việc làm lâu dài và không thể thành công trong một sớm một chiều. Yếu tố văn hóa nói chung và văn hóa học tập nói riêng cũng tuân theo nguyên lý tảng băng trôi. Một tảng băng trôi trên đại dương, chúng ta chỉ nhìn thấy một phần nổi trên mặt nước còn lại phần lớn tảng băng – phần mà chúng ta không nhìn thấy rõ ràng đều chìm ở dưới nước. Văn hóa học tập cũng vậy, các chương trình đào tạo được thực hiện với quy mô lớn và tần suất liên tục, sự tham gia đầy đủ và lan tỏa của NLĐ chỉ là những phần nổi của văn hóa học tập. Những hoạt động này, EVN đang làm rất tốt, tuy nhiên trong thời gian tới cần có những hoạt động cụ thể hơn trong việc xây dựng văn hóa môi trường làm việc học tập liên tục và chia sẻ đề cùng thành công trong công việc.

5.1.1.4. *Luận bàn về sự tác động của yếu tố sử dụng sau đào tạo đến HQĐT của EVN.*

Kết luận của mọi nghiên cứu cho thấy nguyên tắc bất di bất dịch khi tổ chức đào tạo là xây dựng cơ chế khuyến khích, kiểm tra, giám sát việc sử dụng kết quả đào tạo sau đào tạo. Muốn vậy, mỗi tổ chức, mỗi nhà quản lý cần khuyến khích động viên NLD dám chấp nhận từ bỏ thói quen làm việc, chấp nhận khó khăn, sai lầm khi áp dụng kiến thức mới vào thực tế. Các tổ chức cần xây dựng cơ chế khuyến khích hoặc giám sát, yêu cầu NLD mới áp dụng kiến thức đào tạo mới. Bên cạnh đó, cần thường xuyên quản lý quá trình thực hiện của NLD để có thể cung cấp các biện pháp hỗ trợ khi NLD gặp khó khăn khi thực hiện công việc.

Tại EVN, sử dụng nhân lực sau đào tạo cũng đang được chú ý thực hiện. Về cơ bản, các nhân viên đều có ý thức cố gắng áp dụng kiến thức kỹ năng mới vào quá trình làm việc. Đối với các kỹ sư, công nhân kỹ thuật, hoạt động đào tạo thường gắn liền với quá trình thay đổi quy trình, công nghệ mới. Vì vậy, với nhóm đối tượng này việc sử dụng kiến thức kỹ năng mới là điều hiển nhiên. Tuy nhiên, đối với nhân viên gián tiếp, việc áp dụng kiến thức kỹ năng mới cần nhiều hơn sự tự nhận thức và nỗ lực chuyển giao của NLD. Kết quả điều tra khảo sát tại EVN cho thấy vấn đề này đang có sự đồng đều và tín hiệu khả quan. Đối với yếu tố này, hai quan sát đạt mức điểm cao nhất là: "Tôi không bao giờ nghi ngờ khả năng sử dụng các kỹ năng mới học được trong công việc" đạt 3,646 điểm và "Tôi thường xuyên sử dụng các kỹ năng / kiến thức tôi có được ở đây khi trở lại công việc" đạt 3,511 điểm. Như vậy, NLD đều mong muốn và sẵn sàng áp dụng kiến thức kỹ năng vào công việc sau đào tạo. Đây là điều kiện cần đầu tiên của hoạt động này. Tuy nhiên, điều kiện đủ của sử dụng nhân lực sau đào tạo tại EVN chính là hành lang pháp lý, môi trường làm việc và sự quan tâm của lãnh đạo trực tiếp còn chưa được tốt. Kết quả khảo sát đã cho thấy rõ điều này khi phần lớn các quan sát liên quan tổ chức và người quản lý trong việc tác động đến quá trình sử dụng sau đào tạo chưa hiệu quả bằng sự tự nỗ lực của NLD. Điều này cho thấy, mặc dù yếu tố sử dụng nhân lực sau đào tạo có kết quả khá tốt tuy nhiên kết quả này phần lớn có được do sự tự ý thức của mỗi nhân viên. Một điểm nữa là quan sát "Người giám sát của tôi đã gặp tôi để thảo luận về cách áp dụng học tập trong

công việc" chỉ đạt một trong những mức điểm thấp nhất trong 24 quan sát (đạt 3,358 điểm), độ lệch chuẩn đạt mức cao nhất là 1,0003 điểm. Điều này có nghĩa các CBQL trực tiếp chưa được EVN yêu cầu cụ thể trong vấn đề truyền đạt và thảo luận cách thức áp dụng kiến thức kỹ năng vào công việc. Vì vậy, dẫn đến sự thiếu nhất quán đồng bộ trong cách quản lý của CBQL trực tiếp.

Thực tế này cho thấy, để tiếp tục nâng cao tác động tích cực của yếu tố này, duy trì sự tự giác nỗ lực của NLĐ, EVN cần cố gắng xây dựng hệ thống các giải pháp để kích thích cũng như các chế tài mang tính cưỡng chế NLĐ áp dụng các kiến thức kỹ năng mà mình vừa lĩnh hội. Các hoạt động kiểm tra giám sát hoặc thậm chí kiểm tra lại các kiến thức kỹ năng sau khi được đào tạo một thời gian cũng có thể là một cách thức gợi mở cho EVN. Bởi, chỉ có cách áp dụng vào thực tiễn mới giúp NLĐ có thể ghi nhớ kiến thức, kỹ năng trong một thời gian dài sau đào tạo.

5.1.2. Luận bàn các giả thuyết nghiên cứu.

Trong nội dung của Chương 4, NCS đã xây dựng được 3 mô hình hồi quy tuyến tính:

$$HH = 1,044 + 0,108TD + 0,164ND + 0,16VH + 0,325SD + e$$

$$HQ = 0,783 + 0,008TD + 0,247ND + 0,279VH + 0,261SD + e$$

$$HT = 2,052 + 0,2TD - 0,061ND + 0,219VH + 0,118SD + e$$

Qua các kiểm định về mô hình ước lượng hệ số hồi quy, NCS đã loại đi 2 giả thuyết và chấp nhận 10 giả thuyết còn lại. Ở phần này, NCS sẽ xem xét và luận giải về sự tác động của các yếu tố lên HQĐT nhân lực

Giả thuyết tác động của 4 yếu tố đến HQĐT đối với cá nhân

HQĐT đối với cá nhân bị tác động bởi cả 4 biến độc lập. Trong đó, mức độ tác động từ cao đến thấp của các biến độc lập là: Sử dụng nhân lực sau đào tạo; nội dung đào tạo; văn hóa học tập của tổ chức và cuối cùng là thái độ của học viên.

Kết luận này cho thấy, sử dụng nhân lực sau đào tạo nếu được chú ý và hoàn thiện có thể tác động mạnh đến kết quả làm việc của cá nhân NLĐ. Nhận

định này là hoàn toàn đúng với thực tiễn khi NLD rất cần một môi trường tốt để phát huy năng lực của bản thân, phát huy những điểm mạnh, điểm mới mà mình mới được lĩnh hội thông qua đào tạo. Với một môi trường làm việc tốt, thúc đẩy sự tự tin trong áp dụng kiến thức kỹ năng mới, chắc chắn NLD sẽ nhận thấy đào tạo có thay đổi tích cực đến tác phong, hành vi cũng như kết quả làm việc của mình. Yếu tố thái độ học viên cũng tác động thấp nhất đến hiệu quả đối với cá nhân bởi như đã phân tích ở những chương trước, yếu tố thái độ học viên có thể ảnh hưởng đến khả năng lĩnh hội kiến thức cũng như kết quả đào tạo. Thái độ học viên tốt có thể giúp đào tạo có kết quả cao, tác động tích cực đến bản thân NLD. Ngược lại, thái độ học viên chưa tốt không đồng nghĩa với việc NLD đó chắc chắn sẽ không lĩnh hội được kiến thức kỹ năng mới sau quá trình đào tạo cũng như không thể thay đổi được khả năng làm việc của bản thân NLD. Bởi, đôi khi chỉ cần một môi trường làm việc tốt, cơ chế đủ kích thích, NLD vẫn sẽ nỗ lực làm việc và nhận ra sự tích cực của việc được đào tạo dù quan điểm và sự tự giác tham gia đào tạo của NLD đó là không cao.

Nội dung đào tạo là yếu tố tác động mạnh thứ hai đến HQĐT đối với NLD bởi nội dung đào tạo quyết định cuối cùng việc NLD được học cái gì, kiến thức kỹ năng được học đó có đúng với những gì mà NLD đó đang thiếu hụt không.

Kết luận về sự ảnh hưởng của 04 yếu tố đến HQĐT đối với cá nhân cũng cho thấy EVN nên chú trọng đến xây dựng cơ chế quản lý, thúc đẩy việc sử dụng nhân lực sau đào tạo. Với cách làm này, bản thân NLD ngay lập tức có thể nhận thấy sự thay đổi tích cực của bản thân sau khi đào tạo, cảm nhận được sự khác biệt giữa việc đi đào tạo và không được tham gia đào tạo.

Giả thuyết tác động của 4 yếu tố đến HQĐT đối với tổ chức

Theo mô hình hồi quy, HQĐT đối với tổ chức bị tác động bởi 3 biến độc lập. Trong đó, mức độ tác động từ cao đến thấp của các biến độc lập là: Văn hóa học tập của tổ chức; Sử dụng nhân lực sau đào; nội dung đào tạo. Yếu tố thái độ của học viên không tác động đến HQĐT đối với tổ chức.

Văn hóa học tập của tổ chức là một trong các yếu tố được nghiên cứu rất nhiều trong các công trình nghiên cứu chuyên biệt về HQĐT. Cũng như văn hóa

tổ chức, văn hóa học tập của tổ chức khiến mọi thành viên trong tổ chức lựa chọn và sẵn sàng chấp nhận hoạt động học tập. Vì vậy, thông qua xây dựng văn hóa học tập, các tổ chức có thể xây dựng tổ chức học tập giúp nâng cao hiệu quả của hoạt động đào tạo và thực hiện hoạt động đào tạo theo mô hình tự học, tự đào tạo. Việc mức độ tác động của yếu tố này lên HQĐT đối với tổ chức là mạnh nhất vì vậy càng trở nên đáng tin cậy. Xây dựng được văn hóa học tập, NLĐ có thể tự nỗ lực đào tạo thông qua quá trình tự đào tạo, tự học hỏi, nhờ vậy EVN cũng có thể giảm bớt được chi phí đào tạo, quản lý đào tạo mà vẫn đảm bảo được hiệu quả của tổ chức. Kết hợp với phân tích thống kê mô tả về điểm trung bình của yếu tố này, có thể thấy EVN nên chú trọng ưu tiên thực hiện các biện pháp giúp xây dựng văn hóa học tập của EVN ngày một lớn mạnh hơn. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý rằng, văn hóa nói chung và văn hóa học tập nói riêng không dễ và không thể xây dựng trong một sớm một chiều. Để tác động hay xây dựng văn hóa cần rất nhiều hoạt động lặp đi lặp lại trong một thời gian dài, thậm chí trong thời gian đầu tổ chức có thể phải chấp nhận bỏ ra một chi phí lớn và hiệu quả đem lại cho tổ chức lại không ở dạng hữu hình. Đây cũng là một trong các lý do khiến NCS không chú trọng đến đánh giá hiệu quả dựa trên phép tính giữa chi phí và lợi ích. Để thực hiện thành công các biện pháp xây dựng văn hóa học tập, EVN có thể chú trọng đến một số vấn đề như: khởi xướng xây dựng tinh thần tự học hỏi, tăng cường chia sẻ, trao đổi kinh nghiệm, tìm kiếm người khởi xướng, định hướng cụ thể cho văn hóa học tập của EVN, xây dựng tinh thần học ở bất cứ nơi đâu, tại bất cứ thời điểm nào, với bất cứ hình thức nào....

Sử dụng sau đào tạo cũng là một vấn đề cần chú ý đối với EVN, đặc biệt, kết quả điều tra cho thấy sự phân hóa giữa sự nỗ lực và tự giác của NLĐ trong việc sử dụng sau đào tạo và hệ thống quy định, chế tài, cũng như sự hỗ trợ của người quản lý về vấn đề trên.

Đối với thái độ học viên, kiểm định mô hình hồi quy cho thấy, thái độ học viên có quan hệ tuyến tính nhưng không có ý nghĩa thống kê và khả năng tác động lên HQĐT đối với tổ chức ở mức ý nghĩa 0,05. Điều này có thể giải thích bởi đối với kết quả tích cực trong hoạt động SXKD của tổ chức, thái độ của học viên có

thể không có tác động đủ mạnh. Hơn nữa, so với các yếu tố khác, đây cũng là yếu tố tương đối dễ thay đổi trong ngắn hạn trong khi đó hiệu quả đối với tổ chức lại chỉ có thể đánh giá trong những khoảng thời gian nhất định.

Giả thuyết tác động của 4 yếu tố đến HQĐT đối với xã hội

Theo mô hình hồi quy, HQĐT đối với xã hội bị tác động bởi 3 biến độc lập. Trong đó, mức độ tác động từ cao đến thấp của các biến độc lập là: Văn hóa học tập của tổ chức; thái độ của học viên; Sử dụng nhân lực sau đào tạo. Yếu tố nội dung đào tạo không tác động đến HQĐT đối với xã hội

Tương tự như HQĐT đối với tổ chức, Văn hóa học tập của tổ chức cũng là yếu tố tác động mạnh đến xã hội. Điều này càng trở nên đúng đắn đối với một tập đoàn kinh tế Nhà nước và có khả năng chi phối về điện và năng lượng điện như EVN. Văn hóa học tập có thể giúp xây dựng một EVN chú trọng đến các lợi ích của xã hội thông qua quá trình đào tạo.

Thái độ học viên là yếu tố tác động mạnh thứ hai và sử dụng nhân lực sau đào tạo có mức độ tác động xếp thứ ba. Kết quả này cho thấy, thái độ học viên có thể ảnh hưởng tương đối lớn đến suy nghĩ, cách nhìn nhận và trách nhiệm đối với xã hội. Thông qua ĐTNL, đặc biệt là các chương trình đào tạo về trách nhiệm xã hội, sự thay đổi tích cực của xã hội là có thể đạt được.

Trong ba yếu tố, nội dung đào tạo không tác động đến HQĐT đối với xã hội ở mức ý nghĩa 0,05. Đây là điều tương đối bất ngờ của bản thân NCS trước khi thực hiện điều tra khảo sát. Đánh giá về vấn đề trên, NCS cho rằng, nội dung đào tạo tại EVN hiện nay được làm tương đối tốt, các chương trình đào tạo thường xuyên cũng đảm bảo tính ổn định trong nội dung hơn nữa tác động tích cực của đào tạo đối với xã hội chỉ có thể nhìn nhận và đánh giá trong dài hạn. Vì vậy, mức độ tác động của nó không có tính đột biến đủ mạnh để NLD cảm nhận được. Trao đổi về vấn đề trên, cán bộ EVN cũng cho rằng "nội dung đào tạo sẽ tác động trực tiếp đến kết quả đào tạo, thông qua đào tạo, EVN có thể thay đổi nhận thức, chất lượng dịch vụ cũng như tích cực hơn với các hoạt động công ích để tác động đến xã hội. Tuy nhiên, cảm nhận của NLD tại EVN về vấn đề này chưa cao bởi các chương trình đào tạo chuyên môn chưa có module thiết kế để nói về mối quan

hệ giữa đào tạo và lợi ích đối với xã hội. Đây cũng là những yếu tố mà Ban TC-NS cần lưu ý khi thiết kế nội dung đào tạo".

5.2. Khuyến nghị nâng cao HQĐT nhân lực của EVN

5.2.1. Căn cứ xác định phương hướng nâng cao HQĐT nhân lực của EVN

5.2.1.1. Xu hướng đào tạo nhân lực trong giai đoạn hiện nay

Trước hết, cần phải thấy rằng, cách mạng công nghiệp 4.0 đã và đang tạo ra rất nhiều thay đổi, là giải pháp của rất nhiều vấn đề của xã hội hiện nay. Thực tế đã chứng minh, những năm qua, cả thế giới hứng chịu đại dịch Covid, công nghệ là một trong những giải pháp hàng đầu giúp giảm trừ lây lan, đấu tranh phòng chống bệnh tật, cũng như duy trì hoạt động động kinh tế. Đối với hoạt động SXKD, Cách mạng công nghiệp 4.0 với bản chất là đột phá trong lĩnh vực công nghiệp đã làm thay đổi một số đặc điểm sau:

- Thứ nhất, hoạt động SXKD thay đổi từ đầu tư rộng, khai thác lợi thế về tài nguyên và giá nhân công rẻ sang tăng NSLĐ, hiệu quả sản xuất. Như vậy, đối với các doanh nghiệp Việt Nam, lợi thế về nhân công giá rẻ từ xưa đến nay dần dần sẽ mất đi, thay vào đó là nhân lực với NSLĐ cao, trình độ chuyên môn nghiệp vụ vững vàng. Hơn nữa, xu hướng hội nhập phát triển kéo theo xu hướng đa phương hóa, toàn cầu hóa, từ đó hình thành các thị trường lao động toàn cầu với tiêu chuẩn khắt khe hơn. Nguồn nhân lực Việt Nam không những cần đáp ứng yêu cầu trong nước mà còn cần đáp ứng tiêu chuẩn chung của các thị trường ngoài nước, đặc biệt là các thị trường khó tính như EU hay Mỹ. Tuy nhiên, theo Diễn đàn Kinh tế Thế giới mới công bố, Việt Nam là một trong các nước chưa sẵn sàng cho cuộc CMCN 4.0. So với các nước trong khu vực Đông Nam Á, chất lượng nhân lực Việt Nam chỉ ngang bằng với Campuchia, đất nước vẫn thuộc danh sách các nước kém phát triển nhất thế giới. Nói như vậy để thấy chất lượng nguồn nhân lực hiện nay của Việt Nam là quá kém, không theo kịp xu thế thay đổi của kinh tế thế giới. Để khắc phục tình trạng trên, giải pháp đưa ra là đẩy mạnh cải tiến hệ thống giáo dục, ưu tiên cho ngành khoa học kỹ thuật, nâng cao văn hóa tự học tập trong mỗi NLD.

- Thứ hai, sự ra đời của trí tuệ nhân tạo và hệ thống dữ liệu lớn “big data” khiến yêu cầu về sự “làm chủ công nghệ” lại càng trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Trí tuệ nhân tạo là một mảng đề tài lớn được các nhà làm phim trên thế giới đề cập từ rất lâu. Trong thế giới điện ảnh, trí tuệ nhân tạo đã phát triển đến mức có thể điều khiển ngược lại loài ngoài. Trong thực tế, thế giới đã tạo ra những loại robot biết nhận thức suy nghĩ và cảm xúc con người và từ đó đưa ra biểu cảm phù hợp với hoàn cảnh. Sự phát triển đáng kinh ngạc trong thế giới công nghệ này khiến thách thức về nguồn nhân lực chất lượng cao để thực sự làm chủ công nghệ trở thành vấn đề sống còn đối với mỗi quốc gia nói chung và với mỗi tổ chức nói riêng.

- Thứ ba, dưới tác động của công nghệ hiện đại nhiều ngành nghề kinh doanh mới ra đời, những sản phẩm và mô hình kinh doanh "chưa từng có trong tiền lệ" hình thành gây khó khăn trong việc quản lý nhà nước, phối hợp kinh doanh và cạnh tranh lành mạnh giữa các đơn vị. Mô hình dịch vụ vận tải Uber là minh chứng rõ nét cho nhận định này. . Với ưu thế của mình, Uber có thể cung cấp chi phí thấp hơn với các dịch vụ cực kỳ cạnh tranh với dịch vụ taxi truyền thống. Với lợi thế quá lớn này, Uber là chủ đề của các cuộc biểu tình đang diễn ra của các tài xế xe taxi, công ty taxi truyền thống. Tại một số nước, Chính phủ tin rằng nó là một hoạt động taxi bất hợp pháp, cạnh tranh không công bằng giữa các đơn vị vận tải taxi. Uber hiện nay bị cấm ở một số quốc gia như các nước Châu Âu, nhưng ngược lại, cũng nhận được ủng hộ của rất nhiều quốc gia khác. Có thể thấy, sự ra đời của loại hình kinh doanh mới này gây rất nhiều khó khăn trong quản lý, khiến rất nhiều quốc gia lúng túng trong xử trí và Việt Nam không phải là ngoại lệ.

- Thứ tư, ảnh hưởng sâu rộng của hệ thống Internet kéo theo thay đổi trong hoạt động SXKD của mỗi tổ chức. Sự bùng nổ của nó trong nền công nghiệp 4.0 làm nhân loại thay đổi cách thức tiếp cận, thu nhận thông tin. Với sự phát triển mạnh mẽ hiện nay, các phương tiện truyền thông mạng xã hội - công nghệ dựa trên nền tảng internet đang dần chiếm lĩnh xã hội.

Đứng trước sự thay đổi của nền Công nghiệp 4.0, ĐTNL với vai trò là nghiệp vụ quan trọng giúp đảm bảo yêu cầu chất lượng nguồn nhân lực trong mỗi

tổ chức cần có những thay đổi nhằm tiếp tục phát huy vai trò của nó. ĐTNL 4.0 sẽ không thay đổi về bản chất công tác đào tạo nhưng cần có sự điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện SXKD mới. Một số hướng thay đổi của ĐTNL 4.0 đó là:

- Một là, nội dung đào tạo cần tập trung nhiều hơn về kỹ năng và thái độ thay vì kiến thức. Thái độ giúp NLD có suy nghĩ, nhận thức và cái nhìn phù hợp hơn với điều kiện hoàn cảnh mới, từ đó họ nhận thức được tầm quan trọng của việc học tập nâng cao trình độ bản thân để không bị nền công nghiệp mới đào thải. Kỹ năng giúp NLD có thể thực hiện tốt các nhiệm vụ mới trong công việc. Tất nhiên, để có thể thực hiện tốt những yêu cầu mới, NLD phải trang bị thêm cho mình kiến thức mới. Đó có thể là kiến thức về công nghệ thông tin, trí tuệ nhân tạo hay những máy móc hiện đại mới... Như vậy, có thể thấy, kiến thức trong nền công nghiệp 4.0 cũng rất quan trọng, mặc dù vậy, các tổ chức có thể giảm bớt các nội dung đào tạo kiến thức cho NLD bởi những kiến thức cần thiết có thể được tìm kiếm và tra cứu rất dễ dàng qua mạng internet.

- Hai là, số hóa các nội dung có tính chất lặp đi lặp lại. Các nội dung có thể được số hóa đó là: giới thiệu về tổ chức, văn hóa tổ chức, truyền thống, lịch sử hình thành tổ chức, các bộ quy tắc trong tổ chức hoặc thậm chí các nội dung công việc ít thay đổi trong tổ chức như các sản phẩm/dịch vụ cốt lõi. Theo thống kê, có đến 90% các công ty, tập đoàn đa quốc gia sử dụng số hóa trong ĐTNL. Tại Việt Nam, xu hướng số hóa cũng được đề cập đến rất nhiều, đặc biệt, Thủ tướng Chính phủ vừa phê duyệt Đề án “Phát triển Hệ tri thức Việt số hóa” (Quyết định số 677/QĐ-TTg ngày 18/5/2017). Phát triển hệ tri thức Việt số hóa có thể giúp xây dựng hệ tri thức Việt số hóa thông qua việc tổng hợp, hệ thống hóa, việt hóa, số hóa, lưu trữ và phổ biến tri thức trong mọi lĩnh vực, tạo điều kiện để mọi người dân học tập suốt đời, làm chủ tri thức; tăng cường sáng tạo nghiên cứu, ứng dụng KHCN. Như vậy, số hóa nội dung đào tạo là xu thế tất yếu của mỗi doanh nghiệp. Việc số hóa nội dung đào tạo cùng với ý thức tự học của NLD cũng có thể giúp tiết kiệm chi phí đào tạo nhưng vẫn đảm bảo chất lượng ĐTNL.

- Ba là, chương trình đào tạo chuẩn bị cho tương lai của các tổ chức cần được xác định chính xác và dựa theo kỳ vọng về thị trường. Thị trường nền công

ng nghiệp 4.0 là thị trường luôn biến động, những điều hôm nay tưởng chừng là tất yếu có thể là sự lỗi thời trong tương lai gần. Vì vậy, để xác định chương trình đào tạo cho tương lai các tổ chức cần xác định rõ kỳ vọng của khách hàng, của thị trường. Làm được điều này, tổ chức có thể thấy rõ mức độ thành công trong việc đầu tư cho đào tạo.

- Bốn là, truyền thông trong đào tạo. Trước đây, truyền thông thường được gắn với các hoạt động như marketing, tuyển dụng, các hoạt động nâng cao trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Đối với ĐTNL nội bộ, truyền thông trong đào tạo là cách tiếp cận mới trong nền công nghiệp 4.0. Truyền thông trong đào tạo có thể là cả truyền thông nội bộ và truyền thông bên ngoài. Sở dĩ đề cao truyền thông trong đào tạo giai đoạn hiện nay bởi thông tin trong nền công nghiệp 4.0 được truyền tải theo cấp số nhân. Với tốc độ truyền tin khủng khiếp này, thông tin có sức lan tỏa mạnh và ảnh hưởng đến nhiều đối tượng.

5.2.1.2. Phương hướng, quan điểm phát triển nguồn nhân lực của đất nước

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao là quan điểm xuyên suốt được Đảng và Nhà nước khẳng định qua các kỳ Đại hội Đảng. Ngay từ Đại hội Đảng VI, Đảng ta đã khẳng định: “Phát triển nhanh NNL nhất là NNL chất lượng cao, tập trung vào việc đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục quốc dân; gắn kết chặt chẽ phát triển NNL với phát triển và ứng dụng khoa học, công nghệ”. Ở các kỳ đại hội tiếp theo, Đảng và Nhà nước vẫn kiên trì chủ trương phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, và từng bước thay đổi chính sách để đạt được mục tiêu đề ra về phát triển nguồn nhân lực. Tại Đại hội Đảng XII, Đảng một lần nữa khẳng định về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế xã hội, phát triển KHCN gắn với phát triển nguồn nhân lực. Cụ thể, Đảng đã khẳng định: “Giáo dục đào tạo cùng với KHCN là quốc sách hàng đầu”. Vì vậy, để phát triển nguồn nhân lực theo tinh thần Đại hội XII, cần chú ý đến một số nội dung sau:

- Giáo dục, đào tạo phải đi cùng và phát triển đồng bộ với KHCN. Trong giai đoạn hiện nay, cuộc cách mạng công nghệ lần thứ 4 bùng nổ kéo theo sự thay đổi của mọi mặt đời sống. Giáo dục đào tạo cũng phải chuyển mình để có thể ứng

dụng các tiến bộ KHCN giúp nguồn nhân lực đất nước bắt kịp với tiến bộ khoa học trên thế giới.

- Chuyển đổi quá trình giáo dục, đào tạo từ trang bị kiến thức sang phát triển năng lực một cách toàn diện, gắn với thực tiễn, học đi đôi với làm. Có thể nói, đây là vấn đề quan trọng, được đề cập đến trong hầu hết các nhận xét về hệ thống giáo dục đào tạo ở nước ta. Đổi mới hệ thống giáo dục đào tạo theo hướng bám sát vào thực tiễn, đảm bảo năng lực thực tế sau khi đào tạo là điều kiện kiên quyết giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nước ta hiện nay. Bởi, nâng cao chất lượng NNL cần được hiểu đúng là nâng cao năng lực thực tế, giúp NNL có thể làm thông thạo ngành nghề của họ, trở thành lao động giỏi với kỹ năng, phẩm chất tốt. NNL chất lượng cao không phải là nguồn nhân lực có trình độ học vấn, bằng cấp cao.

- Đổi mới hệ thống giáo dục đào tạo nhằm nâng cao tiềm năng, khả năng sử dụng KHCN, ngược lại, KHCN thông qua NNL được đào tạo để ứng dụng, đi sâu vào SXKD. KHCN phát triển chỉ có ý nghĩa khi được sử dụng vào đời sống vào quá trình SXKD. Ứng dụng KHCN chắc trong SXKD chắc sẽ làm tăng NSLĐ cũng như thỏa mãn trong công việc. Muốn làm được điều này trước tiên, NNL cần được trang bị những kiến thức căn bản về KHCN, tùy từng ngành nghề đào tạo mà phổ cập ở mức độ khác nhau về KHCN. Hay nói cách khác là sử dụng KHCN trong đào tạo và kết hợp đào tạo KHCN trong chương trình đào tạo. NNL sau khi được đào tạo đã hiểu, làm quen và sử dụng KHCN sẽ giúp các tiến bộ, ứng dụng KHCN vào đời sống.

- Giáo dục đào tạo phải phục vụ quá trình công nghiệp hóa – hiện đại hóa, hội nhập quốc tế. Trong giai đoạn hiện nay, Việt Nam đang trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế toàn diện và sâu sắc, cùng với đó, vị thế của Việt Nam trên trường quốc tế ngày một nâng cao. Thực tế này cũng là thách thức rất lớn đối với quá trình nâng cao chất lượng NNL của nước ta hiện nay. Vì vậy, giáo dục đào tạo cần tiếp tục đổi mới theo hướng phục vụ quá trình công nghiệp hóa – hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế. Cụ thể hơn, cần tiếp tục đổi mới chương trình

giáo dục - đào tạo, cập nhật tri thức nhân loại, chú trọng đào tạo các ngành nghề mũi nhọn.

- Tăng cường quản lý nhà nước về nguồn nhân lực, gắn kết cung cầu nhân lực. Tình trạng thừa thầy thiếu thợ, mất cân đối cung cầu các ngành nghề trong những năm qua đã được Đảng và Nhà nước chú ý điều tiết và thu được những kết quả đáng khích lệ. Tuy nhiên, thực trạng này ở nước ta hiện nay vẫn còn nhiều bất cập. Điều này gây khó khăn cho NLD khi tiếp cận cơ hội việc làm, cũng như cho Nhà nước trong vấn đề việc làm, thất nghiệp và an sinh xã hội. Vì vậy, trong những năm tiếp theo, cần tiếp tục tăng cường quản lý nhà nước, xây dựng thông tin thị trường lao động rõ ràng, lành mạnh. Từ đó, giúp người dân cũng như các cơ sở đào tạo nắm bắt được nhu cầu thị trường, đảm bảo gắn kết cung cầu nhân lực.

5.2.1.3. Phương hướng phát triển hoạt động đào tạo nhân lực của EVN

Với sự quan tâm của Tập đoàn dành cho EVN, nhiều báo cáo, đề án đã được xây dựng và ban hành về định hướng phát triển hoạt động ĐTNL của EVN. Trong các văn bản đã ban hành, EVN luôn thể hiện quan điểm nhất quán xuyên suốt coi đào tạo là một hoạt động đầu tư. Ngoài ra, các phương hướng cụ thể về ĐTNL của EVN trong những năm tiếp theo như sau:

- Ứng dụng KHCN trong ĐTNL. Trong những năm tiếp theo, EVN sẽ nâng cấp phần mềm HRMS với mục tiêu số hóa toàn bộ hoạt động quản trị nhân sự, trong giai đoạn 2020-2025. Cụ thể, EVN dự tính đưa vào áp dụng công nghệ VR trong đào tạo hội nhập. Theo EVN, việc đào tạo qua VR có thể giúp NLD được đào tạo một cách trực quan và thu lại hiệu quả nhanh hơn. Công nghệ VR cũng có thể sẽ được tích hợp cùng với hệ thống E-learning nhằm giảm chi phí đầu tư cho các tài sản cố định hoặc các công cụ, dụng cụ cần thiết cho ĐTNL.

Trong những năm tới, EVN cũng đạt mục tiêu hoàn thiện hệ thống E-learning. Được triển khai vào năm 2018, đến nay E learning đã đóng góp tích cực trong hoạt động đào tạo của EVN. Trong những năm tiếp theo, EVN sẽ tập trung hoàn thiện nội dung và phương thức đào tạo các chương trình đào tạo như đào tạo kỹ năng, đào tạo kiến thức chuyên môn....

- Xây dựng và chuẩn hóa hệ thống giảng viên nội bộ, dần dần tăng tỷ lệ sử dụng giảng viên nội bộ trong các chương trình đào tạo của EVN. Giúp đảm bảo gắn chặt nội dung đào tạo với thực tiễn quá trình làm việc tại EVN.

- Xây dựng hệ thống đào tạo đa dạng về phương pháp đào tạo. Các phương pháp đào tạo gồm đào tạo dài hạn, ngắn hạn, trực tuyến, cố vấn (mentoring), huấn luyện (coaching), E-learning.... Trong đó, đối với mỗi thành viên cố gắng áp dụng việc học tập qua quá trình làm việc, đồng nghiệp và tự học thông qua sách báo.

- Thành lập “Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu Khoa học”, qua đó xây dựng trung tâm thành yếu tố trọng tâm cho quá trình đào tạo và phát triển nhân lực.

- Xây dựng văn hóa tổ chức hướng đến quá trình tự học, tự hoàn thiện, đối xử với mọi NLD công bằng chính trực. Tiếp tục hoàn thiện Phòng truyền thống EVN nhằm giới thiệu và quảng bá hình ảnh các thế hệ học sinh, kỹ sư, nhân viên nhà quản lý giỏi. Từ đó khơi gợi cảm hứng và sự nỗ lực hoàn thiện của nhân viên EVN

- Xây dựng khung chương trình đào tạo trong các lĩnh vực với mục tiêu áp dụng hệ thống chuẩn hóa khung chương trình đào tạo theo lĩnh vực, cấp độ. và thống nhất cho toàn Tập đoàn. Từ đó, xây dựng cơ sở vững chắc cho hoạt động truyền chuyên, luân chuyển công việc

- Xây dựng và đưa vào sử dụng khung năng lực, từ điển năng lực trong toàn hệ thống quản trị nhân lực nói chung và đào tạo nói riêng.

5.2.2. Các giải pháp, khuyến nghị nâng cao HQĐT nhân lực của EVN giai đoạn 2020 - 2030

5.2.2.1. Các giải pháp tăng cường sự tác động tích cực của yếu tố thái độ học tập học viên đến HQĐT

Như đã nói thái độ của học viên có tác động khá lớn đến HQĐT. Tuy nhiên, theo đánh giá, yếu tố này tại EVN vẫn còn những điểm cần thay đổi để nâng cao hơn nữa tác động tích cực của nó đến HQĐT của EVN. Vì vậy, để nâng cao HQĐT

nhân lực, EVN cần thiết phải đưa ra các biện pháp tăng cường thái độ học tập tích cực của học viên lên một tỷ lệ nhất định. Nội dung của các biện pháp có thể là:

**** Tạo động lực học tập thông qua các lợi ích mà người học được nhận.***

Lợi ích này có thể là tài chính, cơ hội phát triển nghề nghiệp, cơ hội giao lưu học hỏi. Cụ thể như:

- Sử dụng công cụ tài chính.

Nhu cầu về lương, thưởng, phụ cấp hay các chế độ tài chính là nhu cầu luôn thường trực ở NLĐ. Kể cả đối với NLĐ có mức thu nhập trung bình cao như tại EVN, chế độ đãi ngộ tài chính cao hay tốc độ tăng lương cũng vẫn là yếu tố kích thích ở mức độ nhất định. Bởi, lương cao là thước đo rõ ràng cho sự nỗ lực, phấn đấu và giá trị của NLĐ đối với tổ chức. Vì vậy, không khó để khẳng định rằng, chế độ tài chính không phải là yếu tố duy nhất mà NLĐ quan tâm những sẽ mãi là yếu tố quan trọng giúp thay đổi động lực và thái độ đối với NLĐ. Sử dụng công cụ tài chính trong đào tạo là hoạt động gắn liền với các vấn đề như tăng lương hay các chế độ hỗ trợ cho người học. Cụ thể, Evn cần xây dựng hệ thống đánh giá khen thưởng công bằng dựa trên kết quả làm việc, làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít. Khi có những cơ chế rõ ràng trong việc đánh giá lương thông qua kết quả làm việc, NLĐ sẽ có xu hướng tự nỗ lực làm việc, nâng cao NSLĐ. Qua đó, một trong các giải pháp mà họ nghĩ đến là ĐTNL. Bởi, đào tạo có thể giúp họ hoàn thiện bản thân, nâng cao giá trị cũng như đóng góp của bản thân cho tổ chức. Lúc này, suy nghĩ, quan điểm của NLĐ đối với ĐTNL sẽ tích cực hơn, đào tạo không còn là hoạt động khô khan hay bị ép buộc nữa.

Công cụ tài chính tiếp theo có thể sử dụng là thưởng. Trong ĐTNL của EVN, đặc biệt là đối với các hình thức đào tạo dài hạn như đào tạo kỹ sư trẻ tài năng, đào tạo sau đại học... chi phí mà EVN bỏ ra cho đào tạo là rất lớn. Hiện nay, EVN chỉ có quy định về đền bù kinh phí đào tạo đối với những trường hợp không hoàn thành khóa học hoặc không đảm bảo tiêu chuẩn đầu ra tối thiểu. Đối với những trường hợp hoàn thành khóa học trước hạn, EVN không có hình thức thưởng nào, trong khi đó, chi phí mà họ tiết kiệm được cho Công ty là rất lớn. Vì vậy, EVN có thể xem xét sử dụng một phần chi phí tiết kiệm này để thưởng cho

sự nỗ lực học tập của họ. Cách làm này có thể giúp học có thái độ tốt hơn trong ĐTNL của EVN. Ngoài ra, đối với các khóa đào tạo ngắn hạn cũng có thể xây dựng chương trình thưởng cho những cá nhân có thành tích xuất sắc trong kết quả học tập.

Công cụ tài chính thứ ba có thể sử dụng tại EVN là chế độ đối với người tham gia đào tạo. Hiện nay, tại EVN, đối với đào tạo dài hạn, người học đang được hưởng 70% lương nếu học trong nước và 40% lương nếu học nước ngoài. Đối với đào tạo ngắn hạn, nếu tham gia đào tạo trong giờ làm việc sẽ được hưởng nguyên lương. Ngược lại, đối với người tham gia đào tạo ngoài giờ làm việc, EVN không có chế độ cho họ. Trong khi đó, hiện nay, ở EVN, ngoài các chương trình tự học, các chương trình đào tạo tập trung thường được thực hiện vào cuối tuần hoặc sau giờ làm việc. Điều này, vô hình chung làm người học so sánh về quyền lợi và làm giảm sự háo hức, sẵn sàng khi tham gia đào tạo ngoài giờ làm việc. Vì vậy, trong thời gian tới, EVN có thể xây dựng một vài chế độ đãi ngộ đối với trường hợp này để giúp họ thoải mái hơn trong quá trình tham gia đào tạo.

- Xây dựng cơ chế, lộ trình phát triển nghề nghiệp.

Như đã biết, ĐTNL giúp người học hoàn thiện bản thân, giúp nâng cao năng lực làm việc của NLD. Vì vậy, EVN có thể xây dựng cơ chế phát triển sự nghiệp gắn liền với năng lực, trình độ của NLD, ĐTNL có thể trở thành chế độ đãi ngộ đối với NLD. Lúc này, đào tạo sẽ từ phải đi học sang được cử đi học. Thực tế, đối với EVN, việc này đã được áp dụng đối với đội ngũ cán bộ lãnh đạo cấp cao. Thực tế, các chương trình đào tạo lý luận chính trị trung cấp, cao cấp, các chương trình luân chuyển công việc là đãi ngộ rất lớn của Nhà nước dành cho đối tượng được đi học bởi kết thúc quá trình học tập, với sự phát triển về năng lực, đối tượng tham gia khóa đào tạo sẽ có cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp. Như vậy, đối với nhân viên EVN, nếu EVN xây dựng được cơ chế này, thái độ đối với ĐTNL sẽ được cải thiện rất nhiều. Muốn vậy, EVN nên xây dựng rõ ràng tiêu chuẩn trong công việc thông qua các hoạt động như phân tích công việc, xây dựng khung năng lực... Từ đó, NLD sẽ hướng để phấn đấu, phát triển thông qua ĐTNL.

- Tạo cơ hội giao lưu, học hỏi, mở rộng mối quan hệ.

Nội dung của giải pháp này hướng vào việc đào tạo giúp mở ra cho NLD cơ hội được mở rộng mối quan hệ, cơ hội giao lưu học hỏi (văn hóa, kiến thức, kỹ năng...). Cụ thể, tiếp tục nâng cao và phát huy hơn nữa các chương trình đào tạo có quy mô rộng trong toàn hệ thống EVN, xây dựng đào tạo kết hợp với team building để NLD có cơ hội được gặp gỡ, giao tiếp và mở rộng mối quan hệ với đồng nghiệp trong toàn hệ thống, cũng như cơ hội trao đổi, nâng cao hiểu biết về văn hóa, con người các vùng miền.

**** Chú trọng đến lựa chọn đối tượng đào tạo***

Như đã trình bày ở trên, hiện nay, tại EVN, trừ một số chương trình đào tạo lớn, dài hạn với những tiêu chuẩn về đối tượng đào tạo được quy định rõ ràng, hầu hết các chương trình đào tạo chưa thực sự chú ý đến lựa chọn đối tượng đào tạo. Lựa chọn đối tượng đào tạo được giao cho quản lý trực tiếp với những quy định không rõ ràng về tiêu chí, tiêu chuẩn học viên của từng khóa đào tạo. Đặc biệt, một số chương trình đào tạo còn mở rộng đối tượng đào tạo một cách đại trà. NLD nghiêm nhiên được tham gia các khóa đào tạo. Cách làm này khiến NLD có suy nghĩ quá trình tham gia đào tạo trở thành một điều hiển nhiên chứ không phải là chế độ đãi ngộ. Vì vậy, EVN nên chú trọng hơn đến lựa chọn đối tượng đào tạo. Làm được việc này, HQĐT sẽ được nâng cao do đối tượng có sự phù hợp với mục tiêu và nội dung đào tạo. Hơn nữa, đào tạo sẽ trở thành chế độ đãi ngộ và từ đó tạo sự háo hức, thỏa mãn trong đào tạo. Thực tế, tại một số công ty hiện nay, đặc biệt các công ty cung cấp dịch vụ, đào tạo sản phẩm mới, dịch vụ mới chỉ được dành cho các nhân viên có trình độ, thâm niên cao. Từ đó, bản thân những người nhân viên này sau khi đào tạo sẽ được tiếp cận với sản phẩm mới, dịch vụ mới và nâng cao được thu nhập bản thân. Những nhân viên khác muốn được tiếp cận và cung cấp các sản phẩm dịch vụ mới ưu việt hơn đến khách hàng phải tự nỗ lực nâng cao năng lực của bản thân. Đây cũng là một cách làm hay mà EVN có thể nghiên cứu áp dụng thí điểm đối với một số vị trí chức danh phù hợp.

5.2.2.2. Các giải pháp tăng cường sự tác động tích cực của yếu tố nội dung đào tạo đến HQĐT

Như đã phân tích ở trên, hiện nay nội dung đào tạo đang là yếu tố tích cực nhất trong các yếu tố ảnh hưởng đến HQĐT của EVN. Cùng với đó, sự ảnh hưởng của nó trong mô hình nghiên cứu lại không nhiều. Vì vậy, các giải pháp hoàn thiện nội dung đào tạo chưa phải là giải pháp mang tính cấp bách phải thực hiện. Tuy nhiên, nếu như có điều kiện cùng sự tính toán về chi phí (chi phí cơ hội, chi phí tài chính) và lợi ích đạt được, EVN có thể cân nhắc một số biện pháp giúp hoàn thiện nội dung đào tạo như:

**** Nội dung đào tạo cần được thẩm định.***

Hiện nay, nội dung đào tạo được giao hoàn toàn cho giảng viên phụ trách lớp. Giảng viên được lựa chọn là nhân viên kỳ cựu, CBQL hoặc giảng viên được thuê ngoài ở một vài đơn vị thường xuyên đào tạo cho EVN. Với cách lựa chọn giảng viên này, sự hiểu biết của giảng viên về những vấn đề đặc thù của EVN là rất tốt vì vậy nội dung đào tạo được xây dựng được đánh giá khá cao. Tuy nhiên, kết quả tích cực này phần nào đã khiến EVN buông lỏng trong việc kiểm định nội dung đào tạo. Vì vậy, trong tương lai, EVN nên chú ý đến vấn đề kiểm định nội dung đào tạo. Trách nhiệm này có thể được giao cho nhân viên nhân sự (nếu đào tạo kỹ năng mềm, hội nhập) hoặc các cán bộ cấp trên phụ trách lĩnh vực chuyên môn của các nội dung được đào tạo.

**** Gắn kết nội dung đào tạo với mục tiêu đào tạo***

Giải pháp này gần như là một giải pháp tương đối cơ bản trong ĐTNL. Tuy nhiên, ở EVN vấn đề này cũng chưa thực sự tốt so với kỳ vọng. Muốn làm được việc này, cần xác định chính xác mục tiêu đào tạo đối với từng lớp, từng khóa, từng đối tượng. Điều này có nghĩa là, đối tượng đào tạo trong một lớp cần ở mức độ tương đương nhau về trình độ. Qua đó, việc xác định mục tiêu đào tạo sẽ đảm bảo hiệu quả và thực tế cao. Giảng viên sau khi được trao đổi về mục tiêu đào tạo và đối tượng đào tạo sẽ có những điều chỉnh về nội dung đào tạo trên cơ sở nội dung đào tạo cần đảm bảo bù đắp được khoảng cách năng lực của các học viên trong lớp.

5.2.2.3. Các giải pháp tăng cường sự tác động tích cực của yếu tố văn hóa học tập của tổ chức đến HQĐT

Văn hóa học tập là yếu tố kém tích cực nhất trong các yếu tố được đánh giá. Cần nhắc lại rằng, văn hóa học tập của tổ chức mà NCS chú trọng là các giá trị cốt lõi, các hành động mang tính xây dựng niềm tin, nếp nghĩ về ĐTNL. Đây lại là các vấn đề đối với ĐTNL hiện nay tại EVN. Để khắc phục được các vấn đề trên, hoạt động xây dựng văn hóa học tập của tổ chức có thể thực hiện một số hoạt động sau:

**** Khởi xướng và đóng vai trò thủ lĩnh trong xây dựng văn hóa học tập***

Muốn xây dựng văn hóa cần sự quyết tâm và đi đầu của lãnh đạo cấp cao. Xây dựng văn hóa học tập cũng vậy, lãnh đạo cấp cao của EVN cần đóng vai trò thủ lĩnh tiên phong, khởi xướng các phong trào học tập và là tấm gương của quá trình học tập suốt đời. Là lãnh đạo của một tập đoàn kinh tế Nhà nước, lãnh đạo cấp cao chắc chắn sẽ có cơ hội tham gia các chương trình học tập, hội thảo, hội nghị, đặc biệt các chương trình đào tạo dài hạn. Vì vậy, trong thời gian tham gia đào tạo, người lãnh đạo cần thể hiện tinh thần cầu thị, học hỏi và nỗ lực đạt thành tích cao bởi đây chính là giai đoạn để NLD nhìn vào "tấm gương" của họ. Đó cũng chính là lý do vì sao các lãnh đạo đi đào tạo thường phải nỗ lực và đạt mục tiêu cao hơn nhân viên rất nhiều. Ngoài các chương trình đào tạo dài hạn đặc biệt quan trọng, lãnh đạo cấp cao cũng có thể xây dựng văn hóa học tập bằng cách quan tâm đến các khóa đào tạo ngắn hạn như các chương trình đào tạo kỹ năng, nghiệp vụ bằng những cách khác nhau. Việc tham gia khai giảng, tổng kết hoặc có những buổi phát biểu chia sẻ nhỏ ở các khóa đào tạo này cũng có thể giúp ích cho quá trình xây dựng văn hóa học tập của tổ chức.

**** Thúc đẩy đào tạo nội bộ bằng các phương pháp tự đào tạo thông qua trải nghiệm.***

Sử dụng các phương pháp tự đào tạo thông qua trải nghiệm trong công việc chính là việc áp dụng hình mô hình 10 – 20 -70 theo định hướng của EVN. Để thực hiện giải pháp này, EVN cần chú trọng vào một số hoạt động sau:

- Thực hiện việc tự học và tự phát triển bản thân

- Xây dựng cơ chế làm việc luân chuyển trong công việc
- Xây dựng các hoạt động làm việc nhóm, làm việc theo dự án. Đặc biệt sắp xếp các nhân viên chưa tích cực tham gia vào các nhóm nhân viên tích cực
- Chú trọng làm giàu trong công việc. Tạo cơ hội cho NLD tăng cường khả năng tự chủ, tự ra quyết định
- Giao các nhiệm vụ mang tính trải nghiệm, thách thức.
- Chú trọng đến đào tạo thông qua đồng nghiệp bằng phương pháp đào tạo thông qua kèm cặp chỉ dẫn.

**** Tiếp tục xây dựng văn hóa tự học, tự đọc, tự đào tạo thông qua phần mềm E – learning.***

Hệ thống phần mềm ĐTNL e-learning được EVN triển khai trong những năm qua đã phát huy tinh thần tự giác trong học tập của nhân viên một cách hiệu quả. Vì vậy, trong thời gian tới, EVN cần tiếp tục nâng cao vai trò của e – learning trong ĐTNL bằng các giải pháp như tăng cường nội dung, kho tài liệu thật phong phú, trong đó ngoài các tài liệu đào tạo chuyên môn, văn hóa, con người EVN cũng có thể bổ sung các tài liệu giải trí, sách truyện để NLD có thể nâng cao văn hóa đọc của bản thân.

5.2.2.4. Các giải pháp tăng cường sự tác động tích cực của yếu tố sử dụng sau đào tạo đến HQĐT

Một trong các hạn chế của sử dụng sau đào tạo tại EVN là cơ chế, môi trường làm việc và sự quan tâm của lãnh đạo trực tiếp đến vấn đề sử dụng nhân lực sau đào tạo. Sau quá trình đào tạo, NLD thường có tâm lý tương đối tích cực và sẵn sàng sử dụng các kiến thức kỹ năng mới vào quá trình làm việc. Tuy nhiên, phần lớn trong số họ cũng sẽ có cảm giác sợ, đó là cảm giác sợ sai, sợ chịu trách nhiệm, sợ thay đổi. Vì vậy rất có thể họ sẽ lựa chọn giải pháp an toàn đó là đi theo lối mòn tư duy cũ, cách làm cũ. Đào tạo lúc này sẽ trở nên vô nghĩa. Vì vậy, họ cần sự thúc đẩy của tổ chức, lãnh đạo trực tiếp trong quá trình sử dụng sau đào tạo này. Một số hoạt động có thể cần chú ý như:

**** Giao các nhiệm vụ mang tính thách thức***

Lãnh đạo trực tiếp có thể chú ý giao các nhiệm vụ mang tính thách thức, các nhiệm vụ cần vận dụng kiến thức kỹ năng mới để NLD bắt buộc phải sử dụng trong quá trình làm việc. Đây thực chất cũng là chú trọng đến đào tạo trong công việc.

**** Xây dựng văn hóa dám làm, dám thất bại.***

Có thể nói đây là giải pháp quan trọng nhất trong sử dụng nhân lực sau đào tạo. Việc áp dụng kiến thức kỹ năng mới chắc chắn sẽ gặp những trục trặc, sai lầm nhất định. Tuy nhiên đây cũng có thể là bài học, là cơ hội học tập của mỗi NLD. Vì vậy, EVN nên chú trọng xây dựng văn hóa dám làm dám thất bại thông qua các cơ chế khuyến khích, xem xét cân đối giữa thưởng và phạt, trong đó có những cơ chế đặc thù cho những sai lầm do áp dụng kiến thức kỹ năng mới vào quá trình làm việc. Tuy nhiên, việc này cần có sự kiểm soát, đánh giá kỹ của đội ngũ quản lý, tránh trường hợp áp dụng tràn lan hoặc đem lại những hậu quả nghiêm trọng do không được tính toán kỹ hoặc không có lộ trình áp dụng kiến thức kỹ năng một cách rõ ràng, hợp lý.

**** Xây dựng cơ chế kiểm tra sau đào tạo hợp lý***

Hiện nay, EVN mới kiểm tra khả năng nắm vững kiến thức của nhân viên ngay sau đào tạo, vì vậy, EVN có thể bổ sung hoạt động kiểm tra sau đào tạo một thời gian. Bằng cách làm này, NLD sẽ có ý thức trong việc duy trì mức độ nắm vững kiến thức được đào tạo trong một thời gian dài. Lúc này, kiến thức được nhớ sau khi đào tạo sẽ chuyển từ trí nhớ ngắn hạn sang dài hạn, NLD sẽ thực sự biến kiến thức kỹ năng thành của mình. Làm được điều này, NLD sẽ tự chú ý đến sử dụng sau đào tạo bởi đây có thể coi là giải pháp để học có thể nhớ kiến thức kỹ năng mà mình đã được học.

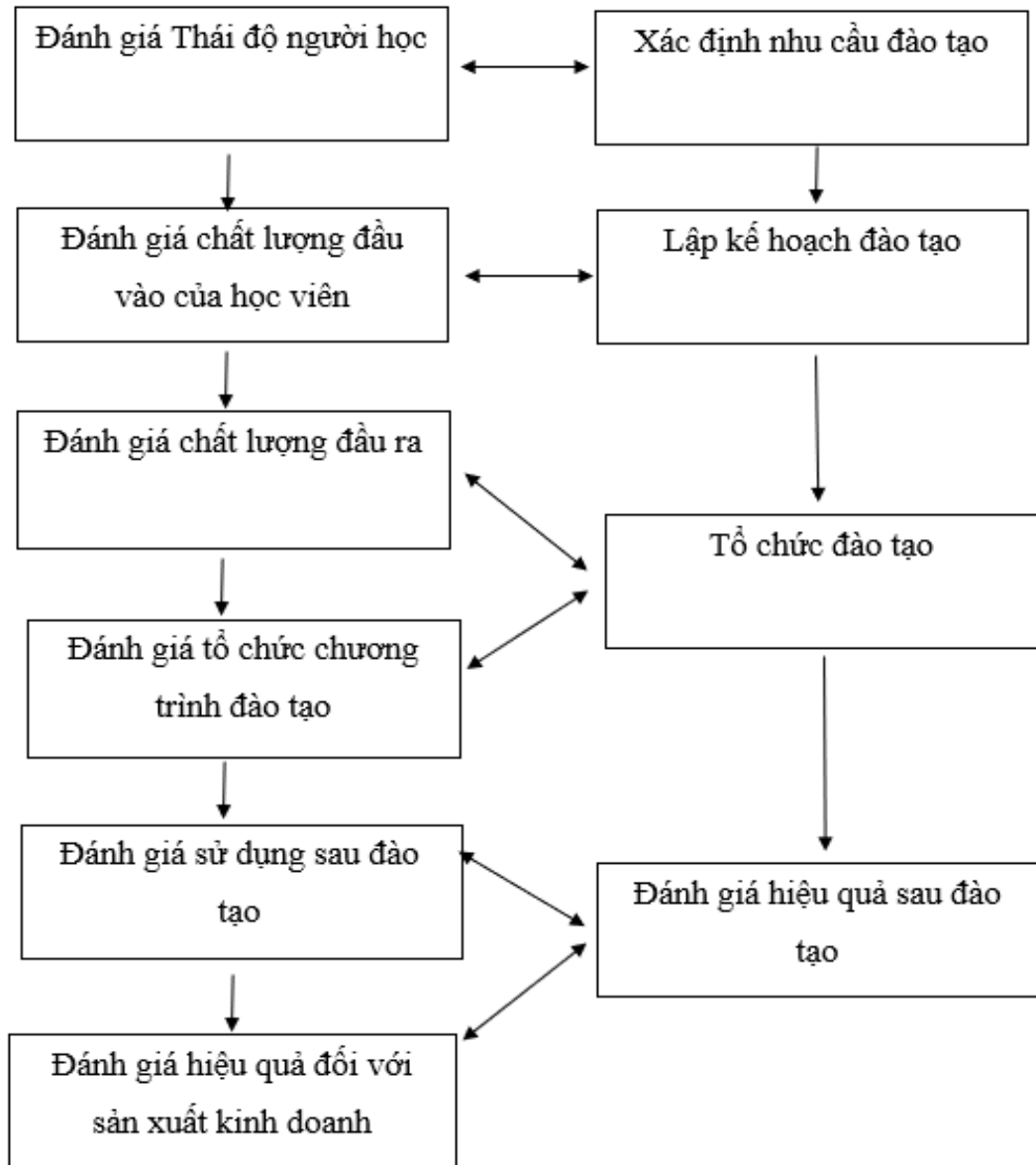
5.2.2.5. Các giải pháp hoàn thiện các nghiệp vụ QTNL khác giúp thay đổi HQĐT

**** Chú trọng đến hoạt động đánh giá HQĐT***

Như đã nói, hoạt động đánh giá HQĐT của EVN chưa được đầu tư thực hiện một cách bài bản. Hiện nay, EVN chỉ thực hiện đánh giá HQĐT theo hai hoạt động là đánh giá cách thức tổ chức đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo. Các hoạt động khác và các chỉ tiêu báo cáo tổng kết hoạt động đào tạo chưa được quy định

một cách rõ ràng. Các vấn đề như đánh giá đối tượng nào, thời điểm nào, hay như thế nào đều chưa được quy định. Có thể nói, quy chế đào tạo tại EVN hiện nay gần như bỏ trống hoàn toàn vấn đề này. Vì vậy, phương pháp cần phải thực hiện ngay lúc này là hoàn thiện quy trình đánh giá HQĐT.

Để giải quyết được vấn đề trên, EVN cần xác định rõ cách thức, đối tượng và thời gian thực hiện các hoạt động đánh giá HQĐT. Cụ thể có thể như sau:



(Nguồn: NCS đề xuất)

Sơ đồ 5.1. Quy trình đánh giá HQĐT nhân lực

Nhìn vào sơ đồ trên, ta có thể thấy quy trình đánh giá HQĐT và sự tương ứng với các hoạt động trong quy trình đào tạo. Cụ thể như sau:

- Đánh giá thái độ người học được thực hiện trong giai đoạn xác định nhu cầu. Xác định nhu cầu đào tạo có thể được thực hiện theo kế hoạch để xác định nhu cầu đào tạo năm hoặc đột xuất trong quá trình SXKD. Vì vậy, vào cuối mỗi năm hoặc khi quá trình SXKD biến động, EVN có thể đánh giá thái độ người học để tìm hiểu mong muốn của họ về các chương trình đào tạo hoặc sự yêu thích của họ đối với mỗi chương trình đào tạo đã được xác định. Kết quả của hoạt động đánh giá này có thể dùng trong việc quyết định nhu cầu đào tạo cuối cùng của EVN hoặc lựa chọn người đi học cho phù hợp.

Nhu cầu đào tạo cuối cùng được xác định dựa trên đánh giá về nhu cầu đào tạo của tổ chức và sự kết hợp khéo léo mong muốn được đào tạo của NLĐ. Làm được như vậy, EVN có thể đảm bảo xây dựng chương trình đào tạo vừa giải quyết được các yêu cầu của hoạt động SXKD, vừa đáp ứng được phần nào mong muốn của NLĐ. Giúp NLĐ hứng thú hơn với các chương trình đào tạo mà EVN tổ chức

Người được lựa chọn đi học cũng nên ưu tiên những người có thể hiện rõ ràng về mức độ sẵn sàng tiếp nhận cái mới cùng như sự yêu thích về nội dung chương trình đào tạo sắp tới. Đây chính là điều kiện cần để người học tiếp thu hiệu quả kiến thức, kỹ năng được trang bị trong quá trình đào tạo.

- Đánh giá chất lượng đầu vào của học viên

Đánh giá chất lượng đầu vào của học viên có thể được thực hiện trong giai đoạn lập kế hoạch. Ở giai đoạn này, sau khi đã lựa chọn được ứng viên tham gia khóa học, EVN có thể tổ chức đánh giá chất lượng đầu vào của các học viên thông qua một bài kiểm tra đánh giá hoặc thông qua các trắc nghiệm hiểu biết về một lĩnh vực nào đó (đối với các chương trình talkshow, các buổi hội thảo...). Kết quả của bài kiểm tra có thể được tổng hợp và gửi cho giảng viên đào tạo. Thông qua kết quả này, giảng viên có thể xây dựng, điều chỉnh nội dung đào tạo phù hợp hơn với chất lượng của các học viên.

- Đánh giá chất lượng đầu ra và đánh giá cách thức tổ chức đào tạo.

Đánh giá chất lượng đầu ra và cách thức tổ chức chương trình đào tạo có thể được thực hiện sau khi kết thúc mỗi khóa học thông qua các bài kiểm tra đánh

giá. Kết thúc mỗi khóa học, cán bộ phụ trách đào tạo có thể tổ chức đánh giá bằng một bài test và phiếu khảo sát. Đây cũng là hoạt động mà EVN đang tổ chức thực hiện khá tốt.

- Đánh giá sử dụng sau đào tạo.

Đánh giá sử dụng sau đào tạo nên được quy định thực hiện sau khi kết thúc chương trình đào tạo từ 3 – 6 tháng. Thời gian cụ thể có thể phân biệt thông qua thời lượng thực hiện đào tạo. Đến thời gian thực hiện đánh giá, người học có thể nhận được phiếu tự đánh giá về cách thức sử dụng kiến thức đã học. Lãnh đạo trực tiếp được yêu cầu gửi nhận xét và giải trình cách thức đánh giá sử dụng sau đào tạo. Cán bộ phụ trách đào tạo tổ chức đánh giá sâu cách thức sử dụng sau đào tạo khi thực hiện các báo cáo tổng kết đào tạo. Cách thức đánh giá có thể kết hợp bằng nhiều phương pháp đánh giá khác nhau. Cụ thể sẽ được tác giả trình bày ở các phương pháp sau.

- Đánh giá hiệu quả đối với SXKD.

Đánh giá hiệu quả đối với SXKD nên được quy định thực hiện vào giữa năm hoặc cuối mỗi năm, thời điểm tổ chức thực hiện các báo cáo tài chính bán niên và báo cáo tài chính năm. Đánh giá HĐQT đối với SXKD là một hoạt động tương đối khó khăn và tốn kém, vì vậy, EVN nên kết hợp đợt đánh giá này với quá trình thực hiện các báo cáo cuối năm. Thông qua các báo cáo về NSLĐ, báo cáo tài chính, báo cáo tổng hợp đào tạo, báo cáo chất lượng nguồn nhân lực.... EVN có thể phần nào đánh giá được hiệu quả của đào tạo đối với SXKD. Mặc dù các chỉ số đánh giá HĐQT là tương đối khác so với các chỉ số trong các báo cáo kể trên nhưng nếu biết kết hợp và phân tích hợp lý, chúng ta vẫn có thể có phần nào đánh giá về HĐQT đối với SXKD.

*** Xây dựng các biện pháp gắn chỉ tiêu NSLĐ với DTNL**

NSLĐ hàng năm của EVN vẫn tăng gần 9%, tuy nhiên vẫn chưa theo kịp so với năng suất ngành điện của các nước trong khu vực chứ chưa nói đến thế giới. Hơn nữa, chỉ tiêu đánh giá NSLĐ hiện nay được thống kê gần như tách biệt so với hoạt động đào tạo. Điều này khiến EVN chưa được nhìn thấy một cách rõ ràng mức độ liên quan giữa đầu tư cho đào tạo với NSLĐ – chỉ tiêu đặc biệt quan

trọng đối với mọi tổ chức. Để gắn chỉ tiêu NSLĐ với ĐTNL, EVN có thể thực hiện một số hoạt động sau.

- Thứ nhất, xây dựng mục tiêu tăng NSLĐ cho các đối tượng lao động tham gia đào tạo. Mục tiêu này sẽ được sử dụng để đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo được tổ chức. Trước mắt, có thể áp dụng với các chương trình đào tạo các chương trình đào tạo dài hạn, chi phí lớn hoặc ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình thực thi công việc (chẳng hạn các chương trình đào tạo thay đổi quy trình làm việc, áp dụng công nghệ mới hoặc các chương trình đào tạo giúp đảm nhiệm các nhiệm vụ công việc mới).

- Thứ hai, bổ sung chỉ tiêu đánh giá tốc độ tăng NSLĐ so với tốc độ tăng chi phí dành cho đào tạo. Như đã phân tích ở các chuyên đề trước, tốc độ tăng NSLĐ bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, với điều kiện hiện tại của nghiên cứu sinh cũng như EVN, chưa thể bóc tách chính xác tốc độ tăng NSLĐ ứng với từng yếu tố. Vì vậy, chỉ tiêu đánh giá về tốc độ tăng NSLĐ so với tốc độ tăng chi phí dành cho đào tạo chưa được nghiên cứu trong luận án. Tuy nhiên, trong thực tế, EVN hoàn toàn có thể sử dụng chỉ tiêu đánh giá này (trước mắt không cần bóc tách nguyên nhân) để đo lường HQĐT hiện nay của EVN. Điều này sẽ mang lại một số lợi ích cho EVN. Cụ thể, EVN có thể khẳng định quan điểm gắn đào tạo với thực thi công việc, sử dụng sau đào tạo. NLĐ sẽ tự có ý thức hơn trong việc sử dụng kiến thức kỹ năng mới được đào tạo vào quá trình làm việc. Hơn nữa, EVN cũng sẽ có cái nhìn cơ bản về HQĐT khi so sánh chỉ tiêu này giữa các năm, đặc biệt là các năm không có quá nhiều sự thay đổi về quy trình, công nghệ hay cơ cấu tổ chức bộ máy.

*** Tăng cường sự quan tâm của BLĐ đến hiệu quả ĐTNL của EVN**

HQĐT nhân lực của EVN đã thu được những thành công nhất định, tuy nhiên, như đã phân tích, hiệu quả này chưa thực sự đủ lớn để đáp ứng kỳ vọng đặt ra. Kết quả này đến từ nhiều nguyên nhân tuy nhiên một trong các nguyên nhân không thể không nhắc tới là BLĐ của Tập đoàn chưa dành sự quan tâm đúng mức cho HQĐT nhân lực. Mặc dù yêu cầu các chương trình đào tạo đều phải có đánh giá hiệu quả trước khi thanh quyết toán, cùng với đó là yêu cầu rất nhiều báo cáo

tổng kết chương trình đào tạo theo giai đoạn nhất định. Tuy nhiên, cũng cần phải thấy rằng, các hoạt động này chưa thực sự quy củ. các biểu mẫu chưa được xây dựng một cách rõ ràng, thống nhất. Vì vậy, hoạt động đánh giá HQĐT cần được quan tâm, đốc thúc nhiều hơn nữa từ phía BLĐ. Một số vấn đề cần BLĐ thống nhất thay đổi như:

- Thứ nhất, xây dựng và ban hành quy định rõ ràng về các hoạt động đánh giá HQĐT nhân lực. Hiện nay, trong quy định hiện hành của EVN về ĐTNL hoàn toàn không nhắc đến hoạt động đánh giá HQĐT. Các hoạt động đánh giá HQĐT chỉ được thực hiện dựa theo thói quen của cán bộ phụ trách đào tạo và Ban Ban Tổ chức và Nhân sự Tập đoàn. Có thể nói, đây là thiếu sót rất lớn trong hệ thống các văn bản nội bộ về ĐTNL của EVN hiện nay. Để giải quyết vấn đề này, BLĐ cần tham khảo bộ phận tham mưu để xây dựng quy trình đánh giá HQĐT phù hợp với điều kiện hiện tại của EVN. Như đã biết, đo lường HQĐT trước tiên cần xây dựng được bộ chỉ tiêu đánh giá. Bộ chỉ tiêu này đòi hỏi phải có tính nhạy cảm để đảm bảo đo lường chính xác sự thay đổi dù là nhỏ nhất và tính thực tiễn để có thể áp dụng trong thực tế tại đơn vị. Điều này có nghĩa rằng, chỉ EVN mới có thể hiểu rõ về đặc điểm, điều kiện, hay khả năng áp dụng máy móc công nghệ hỗ trợ của bản thân tổ chức, từ đó xây dựng bộ chỉ tiêu hợp lý, phù hợp với bản thân EVN.

- Thứ hai, bổ sung các hoạt động đánh giá HQĐT. Hiện nay EVN mới thực hiện đánh giá HQĐT bằng hai hoạt động: đánh giá kết quả đào tạo và đánh giá cách thức tổ chức hoạt động đào tạo. Các báo cáo tổng kết cuối năm phần lớn chú ý đến báo cáo kết quả về số lượng và số người đạt yêu cầu đào tạo. Với cách làm này, rõ ràng EVN chưa nắm được chính xác về “hiệu quả” thực sự của hoạt động đào tạo do mình thực hiện. Vì vậy, ngay lúc này, EVN cần bổ sung thêm các hoạt động nhằm đánh giá chính xác hơn vấn đề này. Muốn vậy, EVN cần xác định rõ mục tiêu ĐTNL trong ngắn hạn, dài hạn, các KPI mong muốn đạt tới, rồi từ đó xác định xem mình cần đánh giá HQĐT theo những cách thức nào. Tuy nhiên, theo quan điểm của nghiên cứu sinh, hiện nay EVN mới chú ý đánh giá đào tạo ngay sau khi kết thúc chương trình đào tạo vì vậy cần bổ sung thêm các đánh giá trước và sau khi thực hiện ĐTNL một thời gian.

- Thứ ba, xây dựng hoạt động tuyên truyền đến mọi cán bộ nhân viên về hoạt động đánh giá HĐQT. Như đã phân tích ở phần quy trình ĐTNL của EVN, hoạt động tuyên truyền cho vấn đề đánh giá HĐQT chưa được quan tâm thực hiện của EVN. Vì vậy, khi triển khai các hoạt động này trong thực tế không thể tránh khỏi tâm lý e ngại, lo lắng của CBNV. Vì vậy, EVN cần thực hiện hoạt động tuyên truyền để mọi CBNV hiểu ý nghĩa thực sự của hoạt động này. Qua đó hợp tác trung thực trong quá trình kiểm tra, đánh giá hoặc trả lời các phiếu trắc nghiệm.

Tóm tắt chương 5

Trong nội dung của Chương 5, NCS đã đưa ra một số khuyến nghị giúp nâng cao HQĐT của EVN hiện nay. Nội dung của các giải pháp chú trọng vào giải quyết các hạn chế trong các nhân tố ảnh hưởng đã được phân tích. Một số các giải pháp mà NCS đưa ra như: tăng cường sự tác động của thái độ học viên thông qua các công cụ kích thích, tăng cường hoạt động xây dựng văn hóa học tập trong tổ chức qua nêu gương của lãnh đạo và phát triển hệ thống e-learning... Nhằm đảm bảo xây dựng hệ thống biện pháp có khả thi, trước khi đưa ra giải pháp, NCS cũng đã tìm hiểu sự thay đổi của ĐTNL trong giai đoạn 4.0 cũng như các phương hướng phát triển nguồn nhân lực của đất nước và EVN

KẾT LUẬN

Tập đoàn Điện lực Việt Nam có những lợi thế nổi bật về nguồn vốn, con người cũng như các ưu tiên của chính sách quốc gia để có thể phát triển ngày một mạnh mẽ. Những năm qua, để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của Đảng và nhà nước, của nền cơ chế thị trường cạnh tranh lành mạnh cũng như của khách hàng, EVN đã từng bước thay đổi để đảm bảo yêu cầu đó. Một trong các giải pháp trọng tâm được EVN chú trọng là ĐTNL. Cũng như các tổ chức khác, ĐTNL được EVN xác định là hoạt động đầu tư cho con người, đầu tư lâu dài để khẳng định lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, hoạt động đầu tư đã hiệu quả chưa, cần thay đổi như thế nào để tiếp tục nâng cao hiệu quả lại là vấn đề lớn cần được giải đáp.

Đứng trước vấn đề trên, trong nội dung luận án của mình, NCS đã xây dựng mô hình đánh giá HQĐT nhân lực của EVN dựa trên cách tiếp cận mới về HQĐT. Mô hình này giúp đảm bảo tính khả thi, thực tiễn bởi khả năng đo lường cũng như chi phí khi áp dụng là có thể chấp nhận được. Thông qua nghiên cứu định tính kết hợp với nghiên cứu định lượng, NCS đã xây dựng được thang đo đo lường HQĐT nhân lực của EVN. Từ đó, đánh giá thực tiễn mức độ hiệu quả hiện nay của EVN. Kết quả này đã cho thấy, hiệu quả của EVN hiện nay ở mức trên trung bình và đã có những kết quả đáng tích cực. Tuy nhiên, một số hạn chế vẫn còn tồn tại khiến HQĐT chưa thực sự cao như mong đợi. Vì vậy, NCS cũng đã đưa ra các giải pháp để khắc phục điều này. Các nhóm giải pháp được chú trọng gồm các nhóm giải pháp tăng cường sự tác động tích cực các yếu tố ảnh hưởng và nhóm giải pháp giúp hoàn thiện nghiệp vụ khác của QTNL. Nhằm đảm bảo tính khả thi của các biện pháp, nội dung luận án cũng đã tập trung nghiên cứu các yếu tố nội sinh ảnh hưởng trực tiếp đến HQĐT đó là: Thái độ học viên, nội dung đào tạo, văn hóa học tập của tổ chức và sử dụng sau đào tạo. Đây cũng là cách tiếp cận mới của luận án so với những công trình nghiên cứu khác.

Có thể nói, về cơ bản, kết quả luận án đã đảm bảo mục tiêu đề ra, tuy nhiên, Luận án vẫn còn những hạn chế, cụ thể:

Một là, luận án còn sử dụng ít dữ liệu thứ cấp, nguồn dữ liệu tiếp cận được của EVN còn hạn chế. Vấn đề bảo mật thông tin cũng như thực trạng thiếu tính hệ thống của các báo cáo ĐTNL của EVN hiện nay khiến tiếp cận vấn đề này thực sự trở nên khó khăn. Luận án được hoàn thành vào năm 2022, tuy nhiên, hiện nay EVN chưa công bố báo cáo tài chính được kiểm toán độc lập năm 2021 nên một số dữ liệu còn chưa đảm bảo tính cập nhật.

Hai là, luận án mới lựa chọn và phân tích 4 yếu tố nội sinh ảnh hưởng đến HQĐT của EVN. Trong khi đó, trên thực tế HQĐT còn chịu tác động của nhiều yếu tố khác. Vì vậy, các nghiên cứu sau có thể khai thác sâu hơn về các nhân tố này.

Ba là, luận án đã đưa ra cách tiếp cận mới về HQĐT nhân lực trong tổ chức. Cách tiếp cận này giúp đảm bảo tính khả thi khi thực hiện đo lường HQĐT. Tuy nhiên, hạn chế của cách tiếp cận này là chưa thể bóc tách và gắn kết hiệu quả đào tạo với hiệu quả kinh tế thành một công thức để đo lường giá trị thặng dư tăng thêm do đào tạo mang lại. Trong điều kiện nguồn lực còn nhiều hạn chế như hiện nay, mục tiêu này là khó thực hiện, tuy nhiên, trong những năm tiếp theo khi trình độ quản trị và hệ thống trang thiết bị phục vụ quá trình đo lường ngày một hoàn thiện, mục tiêu này hoàn toàn có thể thực hiện được. Đây cũng có thể coi là hướng nghiên cứu tiếp theo của NCS đối với vấn đề HQĐT trong tổ chức.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1) Nguyễn Vân Thùy Anh, 2014, *Đào tạo và phát triển công nhân kỹ thuật trong các doanh nghiệp dệt may Hà Nội*, Luận án tiến sỹ, Đại học Kinh tế Quốc dân
- 2) Bùi Mạnh Cường, 2012, *Nâng cao hiệu quả đầu tư phát triển từ nguồn vốn ngân sách nhà nước ở Việt Nam*, LATS kinh tế Chính trị, Đại học Kinh tế
- 3) Trần Thanh Bình, 2003, *Đào tạo nguồn nhân lực phục vụ quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông thôn Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế Quốc dân
- 4) Dương Văn Chung, 2003, *Nghiên cứu về hiệu quả SXKD và một số giải pháp nâng cao hiệu quả SXKD của doanh nghiệp nhà nước xây dựng giao thông*, Luận án Tiến sỹ, Đại học Nông nghiệp I.
- 5) Đinh Thị Hồng Duyên, 2015, *Đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc nền công nghiệp nội dung số Việt Nam*, LATS Kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân,
- 6) Trần Kim Dung, 2009, *Quản trị Nguồn Nhân lực*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.
- 7) Lê Thanh Hà, 2012, *Giáo trình Quản trị Nhân lực I*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
- 8) Lê Thanh Hà, 2012, *Giáo trình Quản trị Nhân lực II*, NXB Lao động Xã hội. Hà Nội.
- 9) Nguyễn Đình Hậu, 2012, *Nghiên cứu đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ lĩnh vực cơ khí quốc phòng*, LATS Quân sự, Học viện kỹ thuật quân sự
- 10) Đặng Thị Hương, 2015, *Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án tiến sỹ, Đại học Kinh tế.

- 11) Hoàng Xuân Hiệp, 2013, *Một số giải pháp nâng cao chất lượng vốn nhân lực của các doanh nghiệp may Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế và phát triển, số 161
- 12) Phạm Văn Kha, 2006, *HQĐT nhân lực quan niệm và tiêu chí đánh giá*, Tạp chí giáo dục, số 147
- 13) Phạm Minh Phương, 2013, *Quản lý đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp may Việt Nam trong giai đoạn hiện nay*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Giáo dục
- 14) Đỗ Huyền Trang, 2013, *Hoàn thiện phân tích hiệu quả kinh doanh trong các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu khu vực Nam Trung Bộ*, LATTS Kinh doanh và quản lý, Trường Đại học kinh tế quốc dân.
- 15) Nguyễn Thị Anh Trâm, 2014, *Phát triển nguồn cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa của ngành sản xuất thực ăn chăn nuôi Việt nam*, Luận án Tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân.
- 16) Phạm Thị Bích Thu, 2009, *Đào tạo và phát triển nhân lực của công nghiệp dệt may Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Đại học Đà Nẵng
- 17) Dương Văn Thắng, 2013, *Nghiên cứu hiệu quả báo chí trong hoạt động truyền thông về an sinh xã hội ở nước ta thời kỳ hội nhập quốc tế*, Luận án Tiến sĩ, ĐH Quốc gia HN
- 18) Đoàn Đức Tiến, 2012, *Nghiên cứu chất lượng đào tạo công nhân kỹ thuật trong công nghiệp Điện lực Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân
- 19) Nguyễn Kim Thúy, 1989, *Nghiên cứu hệ thống chỉ tiêu đo lường hiệu quả kinh tế hoạt động SXKD trong xí nghiệp công nghiệp*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân
- 20) Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm, 2012, *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB ĐH Kinh tế quốc dân
- 21) Lê Trung Thành, 2005, *Hoàn thiện mô hình đào tạo và phát triển cán bộ quản lý cho các doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước tại Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân

- 22) Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008, Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS Tập 2, NXB Hồng Đức, Trang 24
- 23) Trung tâm Nghiên cứu Khoa học dạy nghề, Tổng cục Dạy nghề Bộ Lao động - thương binh và Xã hội, 2007, *Đào tạo nghề: thuật ngữ chọn lọc*, NXB Chính trị Quốc gia.
- 24) Đinh Văn Toàn, 2011, *Phát triển nguồn nhân lực của tập đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2015*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Tiếng Anh

- 25) A.Akin Aksu & Sevcan Yildiz, 2011, *Measuring results of training with ROI method: An application in a 5-star hotel in Antalya region of Turkey*, An international multidisciplinary Journal of Tourism, Volume 6, Number 1, Spring 2011, pp. 193-212
- 26) AKL Jayawardana & HAD Prasanna, 2007, *Factors Affecting the Effectiveness of Training Provided to Merchandisers of Garment Industry in Sri Lanka*, Sri Lankan Journal of Management, Vol 172
- 27) Anitha and Dr. M. Ashok Kumar, 2016, *A study on the impact of training on employee performance in private insurance sector, coimbatore district*, International Journal of Management Research & Review, Vol 6, Issue 8
- 28) Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M, 2004, *An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness*. Human Resource Development Review, 3(4), 385–416.
- 29) Aliya Mohammed Al-Mughairi, 2018, A Thesis of Doctor of Philosophy, *The evaluation of training and development of employees: The case of a national oil and gas industry*, Brunel Business School Brunel University,
- 30) Alexandros G. Sahinidis, John Bouris, 2008, *Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes*, Journal of European Industrial Training, Vol. 32 No. 1, pp. 63-76
- 31) Baldwin, T.T., & Ford, J.K, 1988, *Transfer of training: A review and directions for future research*, Personnel Psychology, 41(1), 63-105.

- 32) Baum and Szivas, 2007, *HRD in tourism: A role for government*.
- 33) BK Punia & Saurabh Kant, 2013, *A Review of Factors Affecting Training Effectiveness vis-à-vis Managerial Implications and Future Research Directions*, International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, Vol. 2 | No. 1 | January 2013.
- 34) Brinkerhoff, Robert O, 1988. "An integrated evaluation model for HRD." *Training & Development Journal*, vol. 42, no. 2, Feb. 1988, pp. 66+
- 35) Burke, L. A., & Baldwin, T. T. 1999, *Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer*. Human Resource Management, 38(3), 227–243.
- 36) Candice E. Clemen, 2001, *Measuring Perceived Quality of Training in the Hospitality Industry*, A Thesis of Doctor, the Virginia Polytechnic Institute and State University
- 37) Davis and Hikmet, 2008, *training as regulation and development: An exploration of the need of enterprise systems users*.
- 38) David P.Lepak and Scott A.Snell, 1999, *The Human resource architecture: Toward a theory of Human Capital Allocation and development*, The academy of management Review, Vol 24, No 1, pp. 31-48.
- 39) Ehsan Saeed Idrees Yaqoot, Wan Shakizah Wan Mohd. Noor, Mohd Faizal Mohd Isa, 2017, *Factors Influencing Training Effectiveness: Evidence from Public Sector in Bahrain*, Acta Universitatis Danubius, Vol. 13, no. 2, pp. 31-44, 2017.
- 40) Erdem, M., & Ucar, I. H. 2013, *Learning Organization Perceptions in Elementary Education in terms of Teachers and the Effect of Learning Organization on Organizational Commitment*. Educational Sciences: Theory & Practice, 13(3), 1527- 1534
- 41) Ford, J. K., Quinones, M. A., Sego, D. J., & Sorra, J. S, 1992, *Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job*. Personnel Psychology, 45, 511–527.

- 42) Fecteau, J.D., Dobbins, G.H., Russell, J.E.A., Ladd, R.T. and Kudisch, J.D, 1995, *The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer*, Journal of Management, 21 (1), 1-25.
- 43) Faisal Qureshi and Deep Mala Harani, 2014, *Factors Affecting Employees, Perception for Procedural and Distributive Justice*, World Journal of management, Vol. 5. No. 2. Pp. 78 – 91.
- 44) Harshit Topno, 2012, *Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models*, IOSR Journal of Business and Management, Vol 5, Issue 2.
- 45) Haslinda, A. and Mahyuddin, M.Y. 2009, “The Effectiveness of Training in the Public Service”, *American Journal of Scientific Research*, 6(2009), pp. 39-51.
- 46) HomKlin, 2014, *Training effectiveness of Skill Certification system: the Case of automotive Industry in thailand*, Doctoral thesis, International Development and cooperation Hiroshima University.
- 47) Hyochang Lim, Sang-GunLee, KichanNam, 2007, *Validating E-learning factors affecting training effectiveness*, International Journal of Information Management, Volume 27, Issue 1, February 2007, Pages 22-35
- 48) Jack J. Phillips, 1996, *ROI: the search for best practices*, Training & Development. 50.2 (Feb. 1996): p42+
- 49) Johnson Nwokeiwu, 2013, *Training, development and performance in a public corporation: Case study of the Nigerian railway corporation*, A Thesis of Doctor degree, university of Kwazulu-Natal
- 50) Khalid S Alwekaisi, 2015, *Perception on Training Programs in Family-owned Firms in the Kingdom of Saudi Arabia*, A Thesis of Doctor of Philosophy, Brunel University
- 51) Kaufman & M. Keller, 1994, *Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick*, Human resource development quarterly, vol 5, no. 4, Winter 1994.

- 52) Karatas Hakan và Fer Seval, 2011, *CIPP Evaluation Model Scale: Development, Reliability and Validity*, Procedia – Social and Behavioral Sciences 00 (2011) 000–000
- 53) Kirkpatrick D, 1996, *Great ideas revisited: revisiting Kirkpatrick's four-level model*, Training and Development, 50, 54-57.
- 54) Kirkpatrick D. et al, 2006, *Evaluating training programe Four levels*, 3rd edition.
- 55) Mohammed Saad và Norsiah Binti Mat, *Evaluation of effectiveness of trainning and development: The Kirkpatrick Model*, Asian Journal of Busines and management sciences, Vol 2 No.11
- 56) Morgan R.B. and Casper W.J, 2000, *Examining the factor structure of participant reactions to training: a multidimensional approach*, Human Resource Development Quarterly, 11, 301-17
- 57) Mumford, A, 1996. *Creating a learning environment*. Journal of Professional Human Resource Management, 4, 26-30
- 58) Lin, Abdullah and Sharif, Mohmad Yazam, 2008, *Factors affecting training effectiveness. A study of semiconductor wafer fabrication industry in Malaysia*, National Human Resource Management Conference 2008, 17-19 August 2008
- 59) Lim, D.H. 2000, *Training design factors influencing transfer of training to the workplace within an international context*. Journal of Vocational Education & Training, 52 (2), 243-258.
- 60) Nile W. Hatch and Jeffrey H. Dyer, 2004, *Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage*, Strategic management journal, Vol 25
- 61) Nyitor A. Shenge, 2014, *Training Evaluation: Process, Benefits, and Issues*, Ife PsychologIA, 22(1), 50-58,
- 62) Saks, A. M., & Haccoun, R. R. 2007, *Managing performance through training and development*. 6th ed.

- 63) Scott I, Tannenbaum & Scott I, Tannenbaum, 1993, *Factors that influence training effectiveness: A conceptual model and longitudinal analysis, technical report 99 – 011*, Naval training systems center human, Systems integration division Orlando.
- 64) Senge, P, Roberts, C., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. 1994, *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*, New York: Doubleday.
- 65) Shefali Sachdeva, 2014, *effectiveness evaluation of beahvioural traning and development programmes*, The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM), Vol 2, No. 4
- 66) Shepherd Dhliwayo, Lilian Kerubo Nyanumba, 2014, *An evaluation of an on the job training program at a UK based public health care company*, Problems and Perspectives in Management, Volume 12, Issue 2
- 67) Stufflebeam, D.L, 1983, *The CIPP Model for Program Evaluation*. In: *Evaluation Models*, Evaluation in Education and Human Services, vol 6. Springer, Dordrecht
- 68) Susan E. Cromwell & Judith A. Kolb, 2004, *Human resource development quarterly*, vol. 15, no. 4, Winter 2004
- 69) Swanson, Richard A.; Sleezer, Catherine M, 1987; *Training Effectiveness Evaluation*, Journal of European Industrial Training, v11 n4 p7-16 1987
- 70) Tracey, J.B. 1992, *The effects of organizational climate and culture on the transfer of training*, unpublished doctoral dissertation, State University of New York,
- 71) Raymond A. Noe, 2010, *Learner Engagement: A New Perspective for Enhancing Our Understanding of Learner Motivation and Workplace Learning*, Academy of Management Annals, Vol. 4, No. 1
- 72) Roger Kaufman, Ryan Watkins, Melvin Stith, 2008, *The changing corporate Mind: Organizations, vision, missions, purposes, and indicators on the move toward societal payoffs*.

73) Warr, P., Allan, C. and Birdi, K, 1999, *Predicting three levels of training outcome*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(3), 351-375.

74) Xinyuan Zhao PhD , Junchuan Zhan PhDm, Karthik Namasivayam PhD, 2008, *Factors Affecting Training Success in China*, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 23 Sep 2008.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1. Phiếu phỏng vấn định tính sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ các vấn đề có liên quan đến HQĐT nhân lực của EVN hiện nay giúp tôi tìm hiểu được đánh giá nhận định của các chuyên gia, các nhà nghiên cứu về vấn đề này. Mọi đóng góp ý kiến của các anh/chị/ các nhà chuyên gia đều có ý nghĩa với tôi trong quá trình nghiên cứu. Mục đích của cuộc phỏng vấn lần này sẽ nhằm giúp tôi định hướng vấn đề, mục tiêu và mô hình nghiên cứu.

Tôi xin chân thành cảm ơn các anh/chị/ các nhà chuyên gia đã chia sẻ quan điểm của mình để giúp tôi nghiên cứu vấn đề HQĐT một cách thấu đáo nhất.

Sau đây, tôi xin phép được bắt đầu.

1. Quan điểm của anh/chị về HQĐT nhân lực
2. Hiện nay, HQĐT nhân lực được đo lường như thế nào? Trong quá trình thực hiện, hoạt động này thường gặp những khó khăn gì.
3. Theo anh/chị, để khắc phục những khó khăn trên các tổ chức, doanh nghiệp có thể có những giải pháp nào
4. Theo anh/chị, có những yếu tố nào có thể ảnh hưởng đến HQĐT nhân lực hiện nay?

5. Anh chị đánh giá thế nào về yếu tố: thái độ học viên; nội dung đào tạo; văn hóa học tập của tổ chức; sử dụng nhân lực sau đào tạo. Theo anh/chị, mức độ tác động đến HQĐT trong tổ chức của các yếu tố này như thế nào?

6. Theo anh chị, có cần bổ sung thêm yếu tố nào để nghiên cứu tác động của nó đến HQĐT trong tổ chức không?

7. Anh chị có đóng góp bổ sung gì cho tác giả sau khi xem xét và đánh giá thang đo dự kiến không?

PHỤ LỤC 2. Phiếu phỏng vấn định tính bổ sung thông tin

Phỏng vấn bổ sung thông tin giúp đánh giá chính xác và xác minh lại các kết quả về HQĐT nhân lực của EVN đã thu thu thông qua điều tra khảo sát. Mọi đóng góp ý kiến của các anh/chị/ các nhà chuyên gia đều có ý nghĩa với tôi trong quá trình nghiên cứu. Mục đích của cuộc phỏng vấn lần này sẽ nhằm giúp tôi định hướng vấn đề, mục tiêu và mô hình nghiên cứu.

Tôi xin chân thành cảm ơn các anh/chị/ các nhà chuyên gia đã chia sẻ quan điểm của mình để giúp tôi nghiên cứu vấn đề HQĐT một cách thấu đáo nhất.

Trước khi phỏng vấn, tôi đã gửi trước cho anh chị một số kết quả sơ bộ về kết quả điều tra đánh giá. Trong quá trình phỏng vấn, anh chị vui lòng cho biết một số thông tin về cảm nhận, đánh giá của anh chị về kết quả này.

Sau đây, tôi xin phép được bắt đầu.

1. Anh chị đánh giá như thế nào về hoạt động đánh giá HQĐT của EVN hiện nay (cách thức thực hiện, mức độ quan tâm, cách thức sử dụng kết quả đánh giá thu được)

2. Những khó khăn mà EVN gặp phải khi tiến hành đánh giá HQĐT.

3. Anh chị đánh giá thế nào về thái độ của học viên đối với đào tạo nhân lực của EVN hiện nay?

4. Anh chị đánh giá thế nào về nội dung đào tạo nhân lực của EVN hiện nay?

5. Anh chị đánh giá thế nào về văn hóa học tập của EVN hiện nay?

6. Anh chị đánh giá thế nào về cách thức mà EVN thực hiện trong sử dụng nhân lực sau đào tạo hiện nay?

7. Anh chị đánh giá thế nào về cách thức mà EVN thực hiện tổ chức quản lý trong sử dụng nhân lực sau đào tạo hiện nay?

8. Định hướng phát triển của EVN nói chung và công tác đào tạo nhân lực nói riêng hiện nay là gì?

9. Theo anh chị, EVN nên thực hiện các chính sách giải pháp gì để nâng cao tác động tích cực của các yếu tố trên?

10. HĐQT của EVN hiện nay đã đáp ứng được kỳ vọng của Ban lãnh đạo chưa?

10. Kết quả khảo sát cho thấy, một số yếu tố có tác động yếu hoặc thậm chí không có tác động đến HĐQT, anh chị nhận xét sao về vấn đề này. Cụ thể: nội dung đào tạo với HĐQT đối với xã hội và thái độ học viên với HĐQT đối với tổ chức.

PHỤ LỤC 3. Tổng hợp thang đo đầy đủ

Thang đo	Biến quan sát	Nguồn gốc
Thái độ học viên	Tôi luôn cảm thấy đào tạo có thể đạt hiệu quả cao	Morgan and Casper (2000)
	Tôi thấy các nhiệm vụ và bài tập của buổi đào tạo có liên quan trực tiếp đến nhiệm vụ công việc của tôi.	Burke and Baldwin (1999), Morgan and Casper (2000), Warr et al. (1999)
	Tôi thấy thích thú và tìm thấy thách thức khi tham gia các khóa đào tạo	Warr et al., (1999), Lim (2000)
	Tôi cảm thấy sẽ có được kiến thức mới và kỹ năng tốt sau khi tham gia khóa học	Facteau et al. (1995), Morgan and Casper (2000)
	Tôi cảm thấy háo hức chờ đợi để được tham gia đào tạo	
Nội dung đào tạo	Mức độ phù hợp của nội dung đào tạo với công việc hàng ngày của tôi là rất cao.	Burke and Baldwin (1999), Holton et al. (2000), Morgan and Casper (2000)
	Thông tin được cung cấp trong khóa đào tạo này sẽ cải thiện năng lực chuyên môn của tôi.	Facteau et al. (1995), Tracey et al., (1995)
	Các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc của tôi được hỗ trợ tốt bởi các hoạt động và bài tập thực tế của chương trình đào tạo này.	Burke and Baldwin (1999), Velada et al., (2007)

	Các chủ đề thuộc nội dung đào tạo được phân bổ hợp lý	Candice E. Clemenz (2001)
	Tôi thấy sự liên kết chặt chẽ giữa mục tiêu đào tạo và nội dung đào tạo	Khalid S Alwekaisi (2015)
	Nội dung đào tạo được truyền tải thú vị qua nhiều phương pháp khác nhau	Khalid S Alwekaisi (2015)
	Kiến thức thu được trong khóa đào tạo này có liên quan trực tiếp đến công việc của tôi.	Burke and Baldwin (1999)
Văn hóa học tập của tổ chức	Trong tổ chức của tôi, nhân viên xem các vấn đề trong công việc của họ như một cơ hội để học hỏi	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
	Tôi và các đồng nghiệp được thụ hưởng các hỗ trợ về mặt tài chính hoặc tạo động lực để tôi tiếp tục học	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
	Trong tổ chức của tôi, nhân viên thường tự xác định các kỹ năng cần thiết cho các nhiệm vụ công việc trong tương lai	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
	Đồng nghiệp luôn chia sẻ kiến thức với nhau trong quá trình làm việc	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
	Chúng tôi được tham gia vào một chương trình luân chuyển công việc giúp chúng tôi có sự phân công công việc đa dạng	Tracey, J.B. (1992)

	trong suốt những năm đầu được tuyển dụng	
	Tổ chức mong đợi mức độ cao hơn trong hiệu suất công việc	Tracey, J.B. (1992)
Sử dụng sau đào tạo	Tôi thấy sự liên kết chặt chẽ giữa đào tạo và chuyển giao sau đào tạo (sử dụng những gì học được sau đào tạo)	Khalid S Alwekaisi (2015)
	Việc đào tạo liên quan trực tiếp đến vai trò công việc sau đào tạo hàng ngày của tôi.	Warr et al., (1999), Holton et al., (2000)
	Tôi đã lên kế hoạch về cách sử dụng các kỹ năng/kiến thức mới của mình khi trở lại làm việc	Candice E. Clemenzen (2001)
	Tôi thường xuyên sử dụng các kỹ năng / kiến thức tôi có được ở đây khi trở lại công việc	Candice E. Clemenzen (2001)
	Lợi ích của việc sử dụng các kỹ năng/ kiến thức có được sau khi quay lại công việc đã được tổ chức giải thích	Candice E. Clemenzen (2001)
	Tôi biết tổ chức có cách thức quản lý việc áp dụng kỹ năng/kiến thức được đào tạo khi trở lại công việc	Johnson Nwokeiwu (2013)
	Người giám sát của tôi đã gặp tôi để thảo luận về cách áp dụng học tập trong công việc	Johnson Nwokeiwu (2013)

	Tôi không bao giờ nghi ngờ khả năng sử dụng các kỹ năng mới học được trong công việc.	Johnson Nwokeiwu (2013)
	Tôi được tạo điều kiện tối đa để sử dụng kiến thức/ kỹ năng đã học trong quá trình làm việc	NCS bổ sung
HQĐT (cá nhân)	Những kỹ năng / kiến thức tôi có được sau đào tạo hữu ích cho tôi trong vai trò hiện tại của tôi	Candice E. Clemenz (2001)
	Khả năng của tôi đã được nâng cao sau khi tham gia các khóa đào tạo của tổ chức	Johnson Nwokeiwu (2013)
	Sau đào tạo, tôi có ít sai lầm hơn khi thực hiện công việc	Tassanee Homklin (2014)
	Sau đào tạo, tôi đưa ra quyết định nhanh chóng hơn khi thực hiện công việc	Tassanee Homklin (2014)
	So với năm ngoái, nhờ được đào tạo tốt, tôi cảm thấy mình đã đạt hiệu suất cao hơn	Khalid S Alwekaisi (2015)
	Tôi càng chăm chỉ học tập, tôi càng làm tốt công việc của mình	Johnson Nwokeiwu (2013)
	Những kỹ năng / kiến thức tôi có được sau đào tạo giúp thiện hiệu suất công việc của tôi	Candice E. Clemenz (2001)
HQĐT (tổ chức)	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức đã tăng lên trong những năm qua	A.Akin Aksu & Sevcan Yildiz (2011)

	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp chất lượng các sản phẩm dịch vụ trong những năm được cải thiện đáng kể	Kirkpatrick và Kirkpatrick, 2006
	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp năng suất lao động bình quân đảm bảo tăng trong những năm qua	Kirkpatrick và Kirkpatrick, 2006
	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp lợi nhuận tăng trong những năm qua	Kirkpatrick và Kirkpatrick, 2006
	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên giảm xuống trong những năm qua	Johnson Nwokeiwu (2013)
HQĐT (khách hàng/xã hội)	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp các khiếu nại của khách hàng được cải thiện đáng kể trong những năm qua	Johnson Nwokeiwu (2013)
	Tôi nhận thấy đào tạo tại tổ chức đã giúp giảm bớt tai nạn lao động trong những năm qua	Roger Kaufman, Ryan Watkins, Melvin Stith (2008)
	Tôi nhận thấy đào tạo tại tổ chức giúp hoạt động sản xuất giảm thiểu các tác hại của ô nhiễm môi trường	Roger Kaufman, Ryan Watkins, Melvin Stith (2008)
	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp “tỷ lệ hộ tiếp cận điện” tăng lên đáp ứng yêu cầu của	NCS tự xây dựng dựa trên mục tiêu quốc gia trong chương trình Nghị

	phát triển kinh tế xã hội Việt Nam	sự vì sự phát triển bền vững
	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp “tỷ lệ hộ có sử dụng nhiên liệu sạch” tăng lên phù hợp với yêu cầu của phát triển kinh tế xã hội Việt Nam	NCS tự xây dựng dựa trên mục tiêu quốc gia trong chương trình Nghị sự vì sự phát triển bền vững
	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp “tỷ trọng năng lượng tái tạo trong tổng năng lượng tiêu thụ cuối cùng” tăng lên phù hợp với yêu cầu của phát triển kinh tế xã hội Việt Nam	NCS tự xây dựng dựa trên mục tiêu quốc gia trong chương trình Nghị sự vì sự phát triển bền vững
	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp “công suất lắp đặt và sản lượng điện tái tạo” tăng lên phù hợp với yêu cầu của phát triển kinh tế xã hội Việt Nam	NCS tự xây dựng dựa trên mục tiêu quốc gia trong chương trình Nghị sự vì sự phát triển bền vững

PHỤ LỤC 4 Thang đo sử dụng trong khảo sát chính thức

Thang đo	Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn gốc
Thái độ học viên	TĐ1	Tôi luôn cảm thấy đào tạo có thể đạt hiệu quả cao	Morgan and Casper (2000)
	TĐ2	Tôi thấy các nhiệm vụ và bài tập của buổi đào tạo có liên quan trực tiếp đến nhiệm vụ công việc của tôi.	Burke and Baldwin (1999), Morgan and Casper (2000), Warr et al. (1999)
	TĐ3	Tôi thấy thích thú và tìm thấy thách thức khi tham gia các khóa đào tạo	Warr et al., (1999), Lim (2000)
	TĐ4	Tôi cảm thấy sẽ có được kiến thức mới và kỹ năng tốt sau khi tham gia khóa học	Facteau et al. (1995), Morgan and Casper (2000)
	TĐ5	Tôi cảm thấy háo hức chờ đợi để được tham gia đào tạo	
Nội dung đào tạo	ND1	Mức độ phù hợp của nội dung đào tạo với công việc hàng ngày của tôi là rất cao.	Burke and Baldwin (1999), Holton et al. (2000), Morgan and Casper (2000)
	ND2	Thông tin được cung cấp trong khóa đào tạo này sẽ cải thiện năng lực chuyên môn của tôi.	Facteau et al. (1995), Tracey et al., (1995)
	ND3	Các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc của tôi được	Burke and Baldwin

		hỗ trợ tốt bởi các hoạt động và bài tập thực tế của chương trình đào tạo này.	(1999),Velada et al., (2007)
	ND4	Các chủ đề thuộc nội dung đào tạo được phân bổ hợp lý	Candice E. Clemenz (2001)
	ND5	Tôi thấy sự liên kết chặt chẽ giữa mục tiêu đào tạo và nội dung đào tạo	Khalid S Alwekaisi (2015)
	ND6	Nội dung đào tạo được truyền tải thú vị qua nhiều phương pháp khác nhau	Khalid S Alwekaisi (2015)
Văn hóa học tập của tổ chức	VH1	Trong tổ chức của tôi, mọi người đều xem các vấn đề trong công việc của họ như một cơ hội để học hỏi	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
	VH2	Tôi và các đồng nghiệp được thụ hưởng các hỗ trợ về mặt tài chính hoặc tạo động lực để tôi tiếp tục học	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
	VH3	Trong tổ chức của tôi, mọi người thường tự xác định các kỹ năng cần thiết cho các nhiệm vụ công việc trong tương lai	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
	VH4	Đồng nghiệp của tôi luôn chia sẻ kiến thức với nhau trong quá trình làm việc	Muhammad Nurjufri Jaafar (2014)
	VH5	Chúng tôi được tham gia vào một chương trình luân chuyển công việc giúp chúng tôi có sự	Tracey, J.B. (1992)

		phân công công việc đa dạng trong suốt những năm đầu được tuyển dụng	
	VH6	Tổ chức thường mong đợi mức độ cao hơn trong hiệu suất công việc	Tracey, J.B. (1992)
Sử dụng sau đào tạo	SD1	Việc đào tạo liên quan trực tiếp đến vai trò công việc sau đào tạo hàng ngày của tôi.	Warr et al., (1999), Holton et al., (2000)
	SD2	Tôi thường xuyên sử dụng các kỹ năng / kiến thức tôi có được ở đây khi trở lại công việc	Candice E. Clemenzen (2001)
	SD3	Lợi ích của việc sử dụng các kỹ năng/ kiến thức có được sau khi quay lại công việc đã được tổ chức giải thích	Candice E. Clemenzen (2001)
	SD4	Tôi biết tổ chức có cách thức quản lý việc áp dụng kỹ năng/kiến thức được đào tạo khi trở lại công việc	Johnson Nwokeiwu (2013)
	SD5	Người giám sát của tôi đã gặp tôi để thảo luận về cách áp dụng học tập trong công việc	Johnson Nwokeiwu (2013)
	SD6	Tôi không bao giờ nghi ngờ khả năng sử dụng các kỹ năng mới học được trong công việc.	Johnson Nwokeiwu (2013)
	SD7	Tôi được tạo điều kiện tối đa để sử dụng kiến thức/ kỹ năng đã học trong quá trình làm việc	NCS bổ sung

HQĐT (cá nhân)	HH1	Những kỹ năng / kiến thức tôi có được sau đào tạo hữu ích cho tôi trong vai trò hiện tại của tôi	Candice E. Clemenz (2001)
	HH2	Sau đào tạo, tôi có ít sai lầm hơn khi thực hiện công việc	Tassanee Homklin (2014)
	HH3	Sau đào tạo, tôi đưa ra quyết định nhanh chóng hơn khi thực hiện công việc	Tassanee Homklin (2014)
	HH4	So với năm ngoái, nhờ được đào tạo tốt, tôi cảm thấy mình đã đạt hiệu suất cao hơn	Khalid S Alwekaisi (2015)
	HH5	Tôi càng chăm chỉ học tập, tôi càng làm tốt công việc của mình	Johnson Nwokeiwu (2013)
HQĐT (tổ chức)	HQ1	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức đã tăng lên trong những năm qua	A.Akin Aksu & Sevcan Yildiz (2011)
	HQ2	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp chất lượng các sản phẩm dịch vụ trong những năm được cải thiện đáng kể	Kirkpatrick và Kirkpatrick, 2006
	HQ3	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp năng suất lao động bình quân đảm bảo tăng trong những năm qua	Kirkpatrick và Kirkpatrick, 2006
	HQ4	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp lợi nhuận tăng trong những năm qua	Kirkpatrick và Kirkpatrick, 2006

	HQ5	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên giảm xuống trong những năm qua	Johnson Nwokeiwu (2013)
HQĐT (khách hàng/xã hội)	HT1	Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp các khiếu nại của khách hàng được cải thiện đáng kể trong những năm qua	Johnson Nwokeiwu (2013)
	HT2	Tôi nhận thấy đào tạo tại tổ chức đã giúp giảm bớt tai nạn lao động trong những năm qua	Roger Kaufman, Ryan Watkins, Melvin Stith (2008)
	HT3	Tôi nhận thấy đào tạo tại tổ chức giúp hoạt động sản xuất giảm thiểu các tác hại của ô nhiễm môi trường	Roger Kaufman, Ryan Watkins, Melvin Stith (2008)
	HT4	Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp EVN đảm bảo đạt được mục tiêu quốc gia về năng lượng theo lộ trình của Chính phủ.	NCS tự xây dựng dựa trên mục tiêu quốc gia về năng lượng

PHỤ LỤC 5. BẢNG HỎI KHẢO SÁT

BẢNG HỎI VỀ HQĐT NHÂN LỰC CỦA EVN

Kính gửi các Anh/Chị

Chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các anh/ chị cho cuộc điều tra đánh giá HQĐT nhân lực của EVN

Chúng tôi xin đảm bảo tính bí mật của các thông tin được cung cấp. Từ những dữ liệu thu thập được chúng tôi sẽ phân tích, tổng hợp, và bình luận một cách tổng quát, không nêu một cá nhân hoặc doanh nghiệp nào trong báo cáo. Sau khi hoàn thành bảng phân tích, tổng hợp và bình luận cuối cùng, kết quả sẽ được gửi lại cho các Anh/Chị để làm tài liệu tham khảo.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!

Đối tượng trả lời bảng hỏi: Chuyên gia, CBCNV của EVN

Phần I. Thông tin chung

Họ và tên:.....

Điện thoại củaEmail:.....

1.1. Chức vụ hiện tại của Anh/chị:

- ☐ Nhân viên marketing, chăm sóc khách hàng
- ☐ Nhân viên tài chính
- ☐ Nhân viên kinh doanh
- ☐ Nhân viên nhân sự
- ☐ Nhân viên an toàn, giám sát
- ☐ Nhân viên kỹ thuật, kỹ sư
- ☐ Công nhân sản xuất trực tiếp
- ☐ Khác. Ghi rõ thông tin:.....

1.2. Độ Tuổi của Anh/chị hiện nay:

- ☐ dưới 25
- ☐ từ 25 đến 34

- ☐ Từ 35 đến 44
- ☐ Trên 45 đến 54
- ☐ 55 trở lên

1.3. Giới tính:

- ☐ Nam
- ☐ Nữ

1.4. Trình độ chuyên môn kỹ thuật:

- ☐ Trên đại học;
- ☐ Đại học, cao đẳng;
- ☐ Trung cấp, công nhân kỹ thuật;
- ☐ Phổ thông trung học;
- ☐ Khác

1.5. Kinh nghiệm làm việc tại vị trí hiện tại

- ☐ Dưới 1 năm;
- ☐ Từ 1 đến 5 năm;
- ☐ Từ trên 5 đến 10 năm;
- ☐ Trên 10 năm;

1.5. Thời gian làm việc tại EVN

- ☐ Dưới 1 năm;
- ☐ Từ 1 đến 5 năm;
- ☐ Từ trên 5 năm đến 10 năm;
- ☐ Trên 10 năm;

1.6. Bạn đã tham gia bao nhiêu khóa đào tạo trong vòng 5 năm trở lại đây

- ☐ Từ 1 đến 5 khóa;
- ☐ Từ 6 đến 10 khóa;
- ☐ Từ 10 đến 15 khóa;
- ☐ Trên 15 khóa.
- ☐ Không tham gia

Phần II. Nghiên cứu hoạt động đánh giá HĐQT của EVN

(Mục đích của phần này nhằm nghiên cứu và đánh giá cách thức thực hiện hoạt động đánh giá HQĐT của EVN hiện nay. Anh chị vui lòng cho biết quan điểm của các anh chị về hoạt động đánh giá HQĐT của EVN dựa trên những lần anh chị được tham gia đào tạo.)

2.1. Trong số các chương trình đào tạo mà anh chị tham gia, EVN đã đánh giá HQĐT thông qua những nội dung nào

- ☐ Thông qua thái độ người học
- ☐ Thông qua cách thức tổ chức chương trình đào tạo
- ☐ Thông qua kết quả học tập
- ☐ Thông qua hoạt động sử dụng nhân lực sau đào tạo
- ☐ Thông qua đánh giá tác động của đào tạo đến SXKD
- ☐ Khác

2.2. Trong số các chương trình đào tạo mà anh chị tham gia, EVN đã sử dụng phương pháp nào để đánh giá HQĐT (chỉ lựa chọn các phương pháp mà tổ chức đã áp dụng với tần suất ít nhất bằng 25% trong tổng số chương trình đào tạo mà anh chị tham gia)

- ☐ Điều tra bảng hỏi
- ☐ Kiểm tra trước đào tạo
- ☐ Kiểm tra kết quả sau đào tạo
- ☐ Kiểm tra kết hợp song song trước và sau đào tạo
- ☐ Mô phỏng, trải nghiệm tình huống
- ☐ Yêu cầu học viên tự đánh giá
- ☐ Sử dụng đánh giá của giảng viên
- ☐ Đánh giá trong quá trình làm việc
- ☐ Thông qua hệ thống thông tin nhân sự
- ☐ Quan sát quá trình áp dụng kiến thức kỹ năng mới
- ☐ Đánh giá hiệu suất sử dụng sau đào tạo
- ☐ Phỏng vấn
- ☐ Đánh giá của cấp trên/cấp dưới/đồng nghiệp
- ☐ Đánh giá qua năng suất lao động

- ☐ Đánh giá qua chất lượng sản phẩm
- ☐ Đánh giá qua hoạt động tiết kiệm chi phí
- ☐ Đánh giá qua sự hài lòng của nhân viên
- ☐ Đánh giá qua sự hài lòng của khách hàng
- ☐ Thông qua chỉ số ROI (hiệu suất lợi nhuận do đào tạo mang lại)
- ☐ Thông qua đánh giá lợi ích chi phí
- ☐ Thông qua thời gian hoàn vốn
- ☐ Khác

2.3. Trong số các chương trình đào tạo mà anh chị tham gia, theo cảm nhận của anh chị, tổ chức đã sử dụng kết quả đánh giá HQĐT vào mục đích gì?

- ☐ Cải thiện quy trình đào tạo để theo dõi sát sao hơn mức độ tham gia của người học
- ☐ Xây dựng chương trình đào tạo phù hợp hơn
- ☐ Cải tiến hiệu suất, phương pháp giảng dạy của người đào tạo
- ☐ Loại bỏ các chương trình đào tạo không thành công
- ☐ Tăng cường uy tín tổ chức thông qua đào tạo
- ☐ Điều chỉnh cách thức quản lý và giao nhiệm vụ
- ☐ Điều chỉnh lại cách thức tổ chức chương trình đào tạo (xác định mục tiêu, phương pháp, nội dung, đối tượng đào tạo)
- ☐ Đánh giá mức độ thành công của chương trình đào tạo

Phần III. Đánh giá tác động của các nhân tố đến HQĐT

(Mục đích của phần này nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến HQĐT tại EVN. Anh chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của anh chị về các nhận định sau)

3.1. Anh/chị hãy thể hiện mức độ đồng ý của mình với những tuyên bố sau về thái độ (cảm giác) của bản thân khi tham gia đào tạo tại tổ chức bằng cách

khoanh tròn vào số thích hợp (*giải thích 1: Rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất không đồng ý*)

STT	Nhận định	1	2	3	4	5
1	Tôi luôn cảm thấy đào tạo có thể đạt hiệu quả cao	1	2	3	4	5
2	Tôi thấy các nhiệm vụ và bài tập của buổi đào tạo có liên quan trực tiếp đến nhiệm vụ công việc của tôi.					
3	Tôi thấy thích thú và tìm thấy thách thức khi tham gia các khóa đào tạo					
4	Tôi cảm thấy sẽ có được kiến thức mới và kỹ năng tốt sau khi tham gia khóa học					
5	Tôi cảm thấy háo hức chờ đợi để được tham gia đào tạo					

3.2. Anh/chị hãy thể hiện mức độ đồng ý của mình với những tuyên bố sau về nội dung đào tạo tại tổ chức bằng cách khoanh tròn vào số thích hợp (*giải thích 1: Rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất không đồng ý*)

STT	Nhận định	1	2	3	4	5
1	Mức độ phù hợp của nội dung đào tạo với công việc hàng ngày của tôi là rất cao.	1	2	3	4	5
2	Thông tin được cung cấp trong khóa đào tạo này sẽ cải thiện năng lực chuyên môn của tôi.					
3	Các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc của tôi được hỗ trợ tốt bởi các hoạt động và bài tập thực tế của chương trình đào tạo này.					
4	Các chủ đề thuộc nội dung đào tạo được phân bổ hợp lý					

- 5 Tôi thấy sự liên kết chặt chẽ giữa mục tiêu đào tạo và nội dung đào tạo
- 6 Nội dung đào tạo được truyền tải thú vị qua nhiều phương pháp khác nhau

3.3. Anh/chị hãy thể hiện mức độ đồng ý của mình với những tuyên bố sau về văn hóa học tập tại tổ chức của anh/chị bằng cách khoanh tròn vào số thích hợp (*giải thích 1: Rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất không đồng ý*)

STT	Nhận định	1	2	3	4	5
1	Trong tổ chức của tôi, mọi người đều xem các vấn đề trong công việc của họ như một cơ hội để học hỏi	1	2	3	4	5
2	Tôi và các đồng nghiệp được thụ hưởng các hỗ trợ về mặt tài chính hoặc tạo động lực để tôi tiếp tục học					
3	Trong tổ chức của tôi, mọi người thường tự xác định các kỹ năng cần thiết cho các nhiệm vụ công việc trong tương lai					
4	Đồng nghiệp của tôi luôn chia sẻ kiến thức với nhau trong quá trình làm việc					
5	Chúng tôi được tham gia vào một chương trình luân chuyển công việc giúp chúng tôi có sự phân công công việc đa dạng trong suốt những năm đầu được tuyển dụng					
6	Tổ chức thường mong đợi mức độ cao hơn trong hiệu suất công việc					

3.4. Anh/chị hãy thể hiện mức độ đồng ý của mình với những tuyên bố sau về hoạt động sử dụng sau đào tạo tại tổ chức của anh/chị bằng cách khoanh tròn

vào số thích hợp (*giải thích 1: Rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất không đồng ý*)

STT	Nhận định	1	2	3	4	5
1	Việc đào tạo liên quan trực tiếp đến vai trò công việc sau đào tạo hàng ngày của tôi.	1	2	3	4	5
2	Tôi thường xuyên sử dụng các kỹ năng / kiến thức tôi có được ở đây khi trở lại công việc					
3	Lợi ích của việc sử dụng các kỹ năng/ kiến thức có được sau khi quay lại công việc đã được tổ chức giải thích					
4	Tôi biết tổ chức có cách thức quản lý việc áp dụng kỹ năng/kiến thức được đào tạo khi trở lại công việc					
5	Người giám sát của tôi đã gặp tôi để thảo luận về cách áp dụng học tập trong công việc					
6	Tôi không bao giờ nghi ngờ khả năng sử dụng các kỹ năng mới học được trong công việc.					
7	Tôi được tạo điều kiện tối đa để sử dụng kiến thức/ kỹ năng đã học trong quá trình làm việc					

Phần IV. Đánh giá HQĐT của tổ chức

Anh/chị hãy thể hiện mức độ đồng ý của mình với những tuyên bố sau về HQĐT tại tổ chức của anh/chị bằng cách khoanh tròn vào số thích hợp (*giải thích 1: Rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: bình thường, 4: đồng ý, 5: rất không đồng ý*)

STT	Nhận định	1	2	3	4	5
1	Những kỹ năng / kiến thức tôi có được sau đào tạo hữu ích cho tôi trong vai trò hiện tại của tôi	1	2	3	4	5
2	Sau đào tạo, tôi có ít sai lầm hơn khi thực hiện công việc					

- 3 Sau đào tạo, tôi đưa ra quyết định nhanh chóng hơn khi thực hiện công việc
- 4 So với năm ngoái, nhờ được đào tạo tốt, tôi cảm thấy mình đã đạt hiệu suất cao hơn
- 5 Tôi càng chăm chỉ học tập, tôi càng làm tốt công việc của mình
- 6 Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức đã tăng lên trong những năm qua
- 7 Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp chất lượng các sản phẩm dịch vụ trong những năm được cải thiện đáng kể
- 8 Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp năng suất lao động bình quân đảm bảo tăng trong những năm qua
- 9 Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp lợi nhuận tăng trong những năm qua
- 10 Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên giảm xuống trong những năm qua
- 11 Tôi nhận thấy đào tạo của tổ chức giúp các khiếu nại của khách hàng được cải thiện đáng kể trong những năm qua
- 12 Tôi nhận thấy đào tạo tại tổ chức đã giúp giảm bớt tai nạn lao động trong những năm qua
- 13 Tôi nhận thấy đào tạo tại tổ chức giúp hoạt động sản xuất giảm thiểu các tác hại của ô nhiễm môi trường

- 14 Tôi nhận thấy, đào tạo của EVN đã giúp EVN đảm bảo đạt được mục tiêu quốc gia về năng lượng theo lộ trình của Chính phủ.

Xin chân thành cảm ơn anh chị đã hoàn thành bài khảo sát

PHỤ LỤC 6. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU TỪ ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

1. Kết quả thống kê mô tả

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TD1	497	1.0	5.0	3.040	.8744
TD2	497	1.0	5.0	3.217	.7467
TD3	497	1.0	5.0	3.606	.7576
TD4	497	1.0	5.0	3.670	.9113
TD5	497	1.0	5.0	3.380	.8720
Valid N (listwise)	497				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ND1	497	1.0	5.0	3.751	.9725
ND2	497	1.0	5.0	3.449	.8459
ND3	497	1.0	5.0	3.487	.8960
ND4	497	1.0	5.0	3.433	.9136
ND5	497	1.0	5.0	3.386	.8228
ND6	497	1.0	5.0	3.505	.8427
Valid N (listwise)	497				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VH1	497	1.0	5.0	3.237	.8590
VH2	497	1.0	5.0	3.469	.8727
VH3	497	1.0	5.0	3.519	.9505
VH4	497	1.0	5.0	3.523	.9289
VH5	497	1.0	5.0	3.382	.9063
VH6	497	1.0	5.0	3.577	.9932
Valid N (listwise)	497				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SD1	497	1.0	5.0	3.439	.8595

SD2	497	1.0	5.0	3.511	.9270
SD3	497	1.0	5.0	3.437	.9205
SD4	497	1.0	5.0	3.459	.9129
SD5	497	1.0	5.0	3.358	1.0003
SD6	497	1.0	5.0	3.646	.9956
SD7	497	1.0	5.0	3.421	.8789
Valid N (listwise)	497				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HH1	497	1.0	5.0	3.515	.9941
HH2	497	1.0	5.0	3.672	.8514
HH3	497	1.0	5.0	3.682	.8325
HH4	497	1.0	5.0	3.682	.8773
HH5	497	1.0	5.0	3.746	.8661
Valid N (listwise)	497				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HQ1	497	1.0	5.0	3.521	.8543
HQ2	497	1.0	5.0	3.479	.9158
HQ3	497	1.0	5.0	3.606	.8875
HQ4	497	1.0	5.0	3.598	.8346
HQ5	497	1.0	5.0	3.487	.8183
Valid N (listwise)	497				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HT1	497	1.0	5.0	3.620	.8673
HT2	497	1.0	5.0	3.700	.8136
HT3	497	1.0	5.0	3.640	.8526
HT4	497	1.0	5.0	3.759	.8045
Valid N (listwise)	497				

2. Kiểm định Cronbach'alpha

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.825	.826	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TD1	13.873	6.534	.662	.446	.778
TD2	13.696	7.268	.604	.380	.796
TD3	13.308	7.302	.581	.353	.801
TD4	13.243	6.580	.609	.384	.795
TD5	13.533	6.572	.654	.448	.780

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.832	.832	6

Inter-Item Correlation Matrix

	ND1	ND2	ND3	ND4	ND5	ND6
ND1	1.000	.465	.510	.528	.534	.469
ND2	.465	1.000	.352	.416	.417	.555
ND3	.510	.352	1.000	.422	.403	.389
ND4	.528	.416	.422	1.000	.461	.465
ND5	.534	.417	.403	.461	1.000	.396
ND6	.469	.555	.389	.465	.396	1.000

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.847	.847	6

Inter-Item Correlation Matrix

	VH1	VH2	VH3	VH4	VH5	VH6
VH1	1.000	.467	.399	.463	.510	.541
VH2	.467	1.000	.491	.473	.510	.580
VH3	.399	.491	1.000	.425	.446	.478
VH4	.463	.473	.425	1.000	.476	.494
VH5	.510	.510	.446	.476	1.000	.458
VH6	.541	.580	.478	.494	.458	1.000

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.860	.860	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SD1	3.439	.8595	497
SD2	3.511	.9270	497
SD3	3.437	.9205	497
SD4	3.459	.9129	497
SD5	3.358	1.0003	497
SD6	3.646	.9956	497
SD7	3.421	.8789	497

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.865	.864	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HH1	14.783	7.570	.764	.598	.816
HH2	14.626	8.751	.648	.426	.846
HH3	14.616	8.878	.638	.411	.848
HH4	14.616	8.564	.663	.454	.842
HH5	14.551	8.377	.720	.533	.828

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HQ1	14.169	6.996	.689	.763
HQ2	14.211	6.965	.628	.781
HQ3	14.085	7.207	.597	.790
HQ4	14.093	7.568	.561	.800
HQ5	14.203	7.505	.594	.791

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HT1	11.099	4.170	.634	.768
HT2	11.018	4.522	.573	.795
HT3	11.078	4.322	.597	.785
HT4	10.960	4.107	.740	.718

3. Khám phá nhân tố EFA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.959
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5359.663
	df	276
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.077	41.986	41.986	10.077	41.986	41.986	3.600	15.002	15.002
2	1.313	5.470	47.456	1.313	5.470	47.456	3.594	14.976	29.979
3	1.146	4.774	52.230	1.146	4.774	52.230	3.366	14.024	44.003
4	1.079	4.498	56.727	1.079	4.498	56.727	3.054	12.724	56.727
5	.773	3.219	59.946						
6	.765	3.190	63.136						
7	.678	2.825	65.961						
8	.663	2.761	68.722						
9	.622	2.593	71.315						
10	.600	2.499	73.814						
11	.590	2.457	76.271						
12	.555	2.312	78.582						
13	.538	2.243	80.825						
14	.524	2.184	83.009						
15	.508	2.118	85.127						
16	.481	2.002	87.129						
17	.461	1.922	89.051						
18	.438	1.825	90.876						
19	.434	1.809	92.686						
20	.411	1.714	94.400						
21	.362	1.508	95.907						
22	.353	1.471	97.378						

23	.325	1.354	98.732						
24	.304	1.268	100.00 0						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
SD1	.726			
SD7	.668			
SD2	.646			
SD6	.609			
SD5	.608			
SD3	.597			
SD4	.519			
VH1		.715		
VH6		.697		
VH2		.655		
VH5		.586		
VH3		.567		
VH4		.563		
ND1			.730	
ND2			.693	
ND6			.670	
ND5			.608	
ND4			.582	
ND3			.546	
TD5				.714
TD4				.683
TD1				.666
TD3				.666
TD2				.607

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.886
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2813.734
	df	91
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5.042	36.012	36.012	4.588	32.773	32.773	3.742
2	2.158	15.417	51.429	1.721	12.291	45.064	3.541
3	1.634	11.674	63.103	1.196	8.546	53.610	2.637
4	.619	4.420	67.523				
5	.589	4.207	71.730				
6	.570	4.074	75.804				
7	.554	3.956	79.760				
8	.504	3.601	83.361				
9	.472	3.369	86.730				
10	.466	3.329	90.059				
11	.391	2.793	92.852				
12	.379	2.708	95.560				
13	.337	2.408	97.968				
14	.284	2.032	100.000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
HH1	.886		
HH5	.799		
HH4	.757		
HH2	.621		
HH3	.587		
HQ1		.851	
HQ5		.690	
HQ2		.684	
HQ3		.608	
HQ4		.591	
HT4			.863
HT1			.752
HT3			.658
HT2			.625

Extraction Method: Principal
Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with
Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4
iterations.

Kết quả CFA

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SD1 <--- SD	1.000				
SD7 <--- SD	1.018	.077	13.192	***	par_1

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SD2 <--- SD	1.049	.081	12.927	***	par_2
SD6 <--- SD	1.257	.088	14.215	***	par_3
SD5 <--- SD	1.208	.088	13.683	***	par_4
SD3 <--- SD	1.101	.081	13.565	***	par_5
SD4 <--- SD	1.093	.080	13.574	***	par_6
VH1 <--- VH	1.000				
VH6 <--- VH	1.283	.088	14.571	***	par_7
VH2 <--- VH	1.097	.077	14.242	***	par_8
VH5 <--- VH	1.099	.080	13.804	***	par_9
VH3 <--- VH	1.056	.083	12.780	***	par_10
VH4 <--- VH	1.095	.081	13.463	***	par_11
ND1 <--- ND	1.000				
ND2 <--- ND	.759	.056	13.553	***	par_12
ND6 <--- ND	.784	.056	14.053	***	par_13
ND5 <--- ND	.765	.054	14.059	***	par_14
ND4 <--- ND	.895	.060	14.821	***	par_15
ND3 <--- ND	.784	.059	13.218	***	par_16
TD5 <--- TD	1.000				
TD4 <--- TD	.963	.069	13.952	***	par_17
TD1 <--- TD	1.038	.066	15.614	***	par_18
TD3 <--- TD	.771	.057	13.440	***	par_19
TD2 <--- TD	.815	.057	14.389	***	par_20

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SD1 <--- SD	.669
SD7 <--- SD	.666
SD2 <--- SD	.651
SD6 <--- SD	.726
SD5 <--- SD	.695
SD3 <--- SD	.688
SD4 <--- SD	.688
VH1 <--- VH	.671
VH6 <--- VH	.745
VH2 <--- VH	.725
VH5 <--- VH	.700
VH3 <--- VH	.641
VH4 <--- VH	.680
ND1 <--- ND	.737
ND2 <--- ND	.643

	Estimate
ND6 <--- ND	.666
ND5 <--- ND	.667
ND4 <--- ND	.702
ND3 <--- ND	.627
TD5 <--- TD	.728
TD4 <--- TD	.671
TD1 <--- TD	.754
TD3 <--- TD	.646
TD2 <--- TD	.693

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SD <--> VH	.275	.029	9.572	***	par_21
SD <--> ND	.313	.033	9.582	***	par_22
SD <--> TD	.286	.030	9.643	***	par_23
VH <--> ND	.336	.034	9.862	***	par_24
VH <--> TD	.286	.030	9.636	***	par_25
ND <--> TD	.333	.034	9.687	***	par_26

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SD <--> VH	.829
SD <--> ND	.762
SD <--> TD	.785
VH <--> ND	.814
VH <--> TD	.783
ND <--> TD	.734

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SD	.330	.041	8.067	***	par_27
VH	.332	.041	8.098	***	par_28
ND	.512	.056	9.072	***	par_29
TD	.402	.045	8.895	***	par_30
e1	.407	.029	14.215	***	par_31
e2	.429	.030	14.240	***	par_32
e3	.494	.034	14.359	***	par_33
e4	.467	.034	13.631	***	par_34
e5	.516	.037	13.982	***	par_35
e6	.446	.032	14.049	***	par_36
e7	.438	.031	14.044	***	par_37

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e8	.404	.029	14.181	***	par_38
e9	.438	.033	13.348	***	par_39
e10	.360	.026	13.618	***	par_40
e11	.418	.030	13.913	***	par_41
e12	.531	.037	14.420	***	par_42
e13	.463	.033	14.106	***	par_43
e14	.431	.033	13.005	***	par_44
e15	.419	.030	14.134	***	par_45
e16	.394	.028	13.916	***	par_46
e17	.376	.027	13.913	***	par_47
e18	.422	.031	13.508	***	par_48
e19	.486	.034	14.263	***	par_49
e20	.356	.027	13.026	***	par_50
e21	.455	.033	13.782	***	par_51
e22	.329	.026	12.566	***	par_52
e23	.334	.024	14.031	***	par_53
e24	.289	.021	13.533	***	par_54

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	54	398.634	246	.000	1.620
Saturated model	300	.000	0		
Independence model	24	5456.844	276	.000	19.771

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.025	.939	.925	.770
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.308	.215	.147	.198

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.927	.918	.971	.967	.971
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.891	.826	.865

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	152.634	101.935	211.245
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	5180.844	4944.131	5423.947

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.804	.308	.206	.426
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	11.002	10.445	9.968	10.935

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.035	.029	.042	1.000
Independence model	.195	.190	.199	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	506.634	512.367	733.898	787.898
Saturated model	600.000	631.847	1862.577	2162.577
Independence model	5504.844	5507.392	5605.850	5629.850

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.021	.919	1.140	1.033
Saturated model	1.210	1.210	1.210	1.274
Independence model	11.098	10.621	11.589	11.104

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	353	374
Independence model	29	31

4. Kết quả kiểm định One – way Anova

** Hiệu quả cá nhân*

- Theo độ tuổi

Test of Homogeneity of Variances

HQCN

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.950	4	492	.020

ANOVA

HQCN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.775	4	.944	1.865	.115
Within Groups	248.943	492	.506		
Total	252.717	496			

Robust Tests of Equality of Means

HQCN

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	1.278	4	50.925	.291

- Theo Giới tính

Test of Homogeneity of Variances

HQCN

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.714	1	495	.398

ANOVA

HQCN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

Between Groups	1.870	1	1.870	3.690	.055
Within Groups	250.847	495	.507		
Total	252.717	496			

Test of Homogeneity of Variances

HQCN

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.130	3	493	.336

- Theo Kinh nghiệm

ANOVA

HQCN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.392	3	.131	.255	.858
Within Groups	252.325	493	.512		
Total	252.717	496			

- Theo học vấn

Test of Homogeneity of Variances

HQCN

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.554	3	493	.200

ANOVA

HQCN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.312	3	.437	.858	.463
Within Groups	251.405	493	.510		
Total	252.717	496			

*** Hiệu quả đối với tổ chức**

- Theo độ tuổi

Test of Homogeneity of Variances

HQTC

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
9.024	4	492	.000

ANOVA

HQTC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.270	4	1.067	2.492	.042
Within Groups	210.782	492	.428		
Total	215.051	496			

Robust Tests of Equality of Means

HQTC

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	1.742	4	50.650	.155

- Theo giới tính

Test of Homogeneity of Variances

HQTC

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.449	1	495	.503

ANOVA

HQTC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

Between Groups	.095	1	.095	.219	.640
Within Groups	214.956	495	.434		
Total	215.051	496			

- Theo kinh nghiệm

Test of Homogeneity of Variances

HQTC

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.755	3	493	.042

ANOVA

HQTC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.631	3	.210	.484	.694
Within Groups	214.420	493	.435		
Total	215.051	496			

Robust Tests of Equality of Means

HQTC

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	.424	3	204.777	.736

- Theo học vấn

Test of Homogeneity of Variances

HQTC

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
8.020	3	493	.000

ANOVA

HQTC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.569	3	1.523	3.567	.014
Within Groups	210.482	493	.427		
Total	215.051	496			

Robust Tests of Equality of Means

HQTC

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	3.246	3	135.532	.024

** Hiệu quả đối với xã hội*

- Theo độ tuổi

Test of Homogeneity of Variances

HQXH

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
8.141	4	492	.000

ANOVA

HQXH

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.660	4	1.665	3.801	.005
Within Groups	215.500	492	.438		
Total	222.160	496			

Robust Tests of Equality of Means

HQXH

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	1.857	4	50.475	.133

- Theo giới tính

Test of Homogeneity of Variances

HQXH

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.411	1	495	.236

ANOVA

HQXH

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.074	1	.074	.165	.685
Within Groups	222.086	495	.449		
Total	222.160	496			

- Theo Kinh nghiệm

Test of Homogeneity of Variances

HQXH

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4.197	3	493	.006

ANOVA

HQXH

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.578	3	.526	1.176	.318
Within Groups	220.582	493	.447		

Total	222.160	496			
-------	---------	-----	--	--	--

Robust Tests of Equality of Means

HQXH

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	.838	3	202.101	.474

- Theo học vấn

Test of Homogeneity of Variances

HQXH

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.436	3	493	.064

ANOVA

HQXH

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.930	3	.310	.691	.558
Within Groups	221.230	493	.449		
Total	222.160	496			