

ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO TRONG DOANH NGHIỆP: TIẾP CẬN MÔ HÌNH 7 CẤP ĐỘ

● NGUYỄN VIỆT THIÊN - TẠ THỊ NHẤT SƯƠNG

TÓM TẮT:

Đánh giá hiệu quả đào tạo là một khâu quan trọng nhằm đảm bảo chất lượng và giá trị của các chương trình đào tạo trong doanh nghiệp. Mô hình 7 cấp độ, phát triển từ mô hình Kirkpatrick và Jack Phillips, hiện được Công ty FreeBit sử dụng để đo lường hiệu quả chương trình đào tạo. Mô hình này gồm các cấp độ: (1) Phản ứng, (2) Học tập, (3) Hành vi, (4) Kết quả, (5) Lợi tức đầu tư (Return on Investment - ROI), (6) Vô hình và (7) Đối thoại.

Bằng việc lược khảo các tài liệu có liên quan với phương pháp phân tích nội dung (content analysis), phân tích theo chủ đề (thematic analysis), phân tích tình huống (case study analysis), bài viết trình bày nội dung chính của mô hình 7 cấp độ trong đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo, đồng thời vận dụng mô hình 7 cấp độ để đánh giá chương trình đào tạo kỹ năng tư duy sáng tạo cho cán bộ, nhân viên của Công ty TNHH ABC (vì lý do bảo mật, nên tên Công ty được đổi thành Công ty TNHH ABC).

Từ những lợi ích của việc áp dụng mô hình như giúp đo lường hiệu quả đào tạo một cách toàn diện và chính xác, từ sự hài lòng của học viên đến các tác động sâu rộng hơn như cải thiện hiệu suất công việc và sự gắn kết trong tổ chức. Bài viết đưa ra một số hàm ý và đề xuất một số khuyến nghị cho các doanh nghiệp Việt Nam trong việc vận dụng mô hình 7 cấp độ để đánh giá chương trình đào tạo nhằm tối ưu hóa hiệu quả đào tạo, cải thiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Từ khóa: đánh giá, hiệu quả, chương trình đào tạo, mô hình, 7 cấp độ, doanh nghiệp.

1. Tổng quan về các mô hình đánh giá chương trình đào tạo trong doanh nghiệp

Sau khi thực hiện một chương trình đào tạo, việc kiểm tra, đánh giá lại nó là điều rất quan trọng và cần thiết, bởi việc đánh giá sẽ giúp tổ chức xác định được đâu là những nội dung đào tạo không đem lại kết quả như mong muốn, đâu là những nội dung cần phải thay đổi hay loại bỏ, từ đó, có những đúc kết kinh nghiệm cho các chương trình đào tạo tiếp theo.

Hiện nay, có nhiều mô hình đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo như mô hình CIPP (Context - Input - Process - Product) của Stufflebean (1983), mô hình Kirkpatrick của Kirkpatrick (1959), mô hình 5 cấp độ của Kaufman (1996). Trong các mô hình đó, mô hình Kirkpatrick được xem là mô hình nổi tiếng nhất, được sử dụng phổ biến nhất trong các tổ chức hiện nay (Trần Quang Huy & Phạm Thị Bích Ngọc, 2013; Trương Văn Đạt, 2017).

Mô hình Kirkpatrick lần đầu tiên được giới thiệu vào năm 1959 bởi Donald L. Kirkpatrick trong Báo cáo đào tạo và phát triển Hoa Kỳ, sau đó được ông điều chỉnh lại vào năm 1998 trong cuốn sách “Đánh giá các chương trình đào tạo: 4 cấp độ” của mình. Theo mô hình này, hiệu quả đào tạo được đánh giá theo 4 cấp độ sau: (1) Phản ứng, (2) Học tập, (3) Hành vi và (4) Kết quả. (Hình 1)

Cấp độ 1 (Phản ứng): là cấp độ đầu tiên, cấp độ này đo lường phản ứng của học viên thông qua đánh giá sự hài lòng của học viên về khóa học ngay sau khi kết thúc khóa học. Sự hài lòng của học viên sẽ được đánh giá theo nhiều tiêu chí khác nhau trong đó thường chia thành các nhóm: nội dung đào tạo, giảng viên và phương pháp giảng dạy, công tác tổ chức đào tạo và các yếu tố liên quan khác.

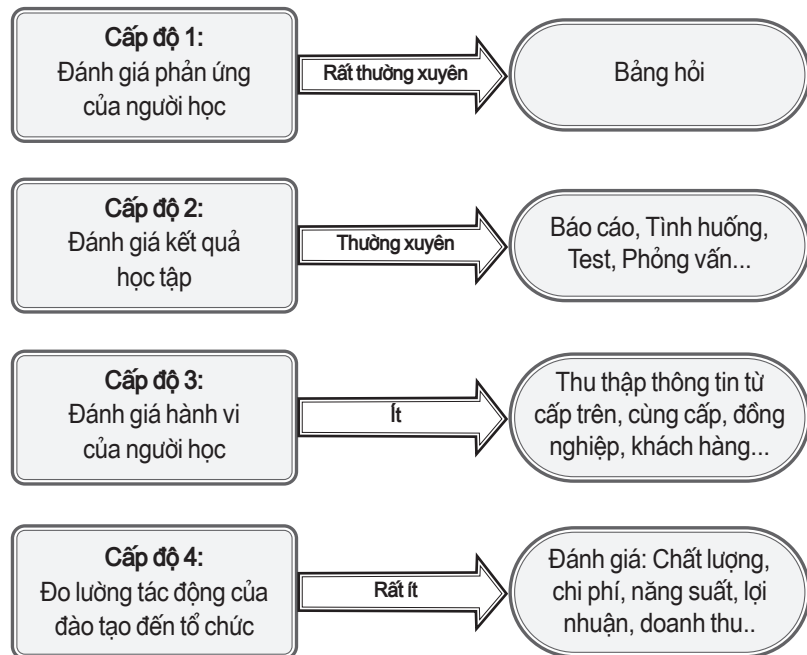
Cấp độ 2 (Học tập): đánh giá kiến thức, kỹ năng mà các học viên thu được qua chương trình đào tạo căn cứ vào mục tiêu đào tạo đã được xác định.

Cấp độ 3 (Hành vi/ứng dụng): đánh giá mức độ áp dụng, vận dụng kiến thức và kỹ năng đã học được từ khóa học vào công việc thực tế của người học để góp phần trực tiếp cải thiện kết quả công việc.

Cấp độ 4 (Kết quả): đây là cấp độ đánh giá cuối cùng và cao nhất trong mô hình Kirkpatrick nhằm đánh giá mức độ tác động của đào tạo vào kết quả hoạt động của tổ chức (tăng doanh số bán hàng, giảm chi phí sản xuất, tăng sự hài lòng của khách hàng, chất lượng tốt hơn,...). Đây cũng là cấp độ khó thực hiện nhất, mất nhiều thời gian và đòi hỏi nhiều kinh phí nhất để thu thập, sắp xếp và phân tích các dữ liệu.

Hơn nữa, đào tạo cũng là một hình thức đầu tư, do đó, khi thực hiện các chương trình đào tạo, các tổ chức nên có dự tính đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt định lượng (Trần Kim Dung, 2018). Vì vậy, Jack Phillips (2003) đã dựa trên mô hình Kirkpatrick để phát triển thêm một cấp độ mới, đó là mức độ số 5 - lợi tức đầu tư (Return on

Hình 1: Mô hình 4 cấp độ của Kirkpatrick



Investment - ROI). Cấp độ này giúp các tổ chức đo lường chi phí đầu tư vào đào tạo và trả lời cho những câu hỏi như “có tạo ra lợi nhuận hay không?”, “nếu có thì chúng là bao nhiêu?”

Theo Trần Kim Dung (2018), có thể áp dụng một hoặc phối hợp nhiều cách đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo, bao gồm: phân tích thực nghiệm (chọn hai nhóm thực nghiệm, ghi lại kết quả thực hiện công việc của mỗi nhóm lúc trước khi áp dụng các chương trình đào tạo. Chọn một nhóm được tham gia vào quá trình đào tạo, còn nhóm kia vẫn thực hiện công việc bình thường. Sau thời gian đào tạo, ghi lại kết quả thực hiện cả về số lượng và chất lượng công việc giữa 2 nhóm: nhóm đã được đào tạo và nhóm không được đào tạo. Phân tích so sánh kết quả thực hiện công việc giữa 2 nhóm với chi phí đào tạo sẽ cho phép xác định mức độ hiệu quả của chương trình đào tạo), đánh giá những thay đổi của học viên, đánh giá định lượng hiệu quả đào tạo.

Hiện nay, mô hình 7 cấp độ được phát triển từ mô hình Kirkpatrick và Jack Phillips mà Công ty FreeBit đang sử dụng để đo lường hiệu quả chương trình đào tạo được xem là mô hình hiện đại và phản ánh khá đầy đủ khía cạnh phân tích thực nghiệm, đánh giá những thay đổi của học viên và đánh giá

định lượng hiệu quả đào tạo (Sakai Joe, 2020). Mô hình này gồm: (1) Phản ứng, (2) Học tập, (3) Hành vi, (4) Kết quả, (5) Lợi tức đầu tư (Return on Investment - ROI), (6) Vô hình, (7) Đối thoại.

So với mô hình 4 cấp độ, mô hình 7 cấp độ bổ sung thêm cấp độ (5) ROI, (6) Vô hình, (7) Đối thoại. Trong đó:

Cấp độ 5 (Lợi tức đầu tư (Return on Investment - ROI)): đo lường hiệu quả của đầu tư, nghĩa là đo lường hiệu quả (doanh thu, lợi nhuận, năng suất, năng lực, khả năng) và so sánh với chi phí đào tạo.

Cấp độ 6 (Vô hình): đo lường hiệu quả vô hình, nghĩa là chương trình đào tạo có đem lại những hiệu quả phi vật chất khó đo lường như những thay đổi trong môi trường làm việc: không khí trong văn phòng làm việc, tâm trạng của mọi người (đồng nghiệp)...

Cấp độ 7 (Đối thoại): đánh giá việc đối thoại đã tăng như thế nào sau khi áp dụng chương trình đào tạo. Chẳng hạn, sau khi kết thúc chương trình đào tạo, học viên tham gia có dành thời gian đối thoại với mọi người xung quanh và có thúc đẩy thay đổi hành vi trong tổ chức hay không?

2. Vận dụng mô hình 7 cấp độ để đánh giá chương trình đào tạo “Kỹ năng tư duy sáng tạo” dành cho cán bộ, nhân viên của Công ty TNHH ABC¹

Chương trình đào tạo “Kỹ năng tư duy sáng tạo” dành cho cán bộ nhân viên của Công ty TNHH ABC (Công ty ABC) là một chương trình được thiết kế nhằm phát triển tiềm năng sáng tạo của mỗi cá nhân trong Công ty. Chương trình sẽ cung cấp cho cán bộ nhân viên của Công ty ABC những kiến thức nền tảng về tư duy sáng tạo, những công cụ và phương pháp hữu ích để tạo ra những ý tưởng đột phá, cũng như những chiến lược để áp dụng tư duy sáng tạo vào công việc hàng ngày. Vận dụng mô hình 7 cấp độ, chúng ta có thể đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo này như sau:

Cấp độ 1 (Phản ứng): sau khi kết thúc khóa học, học viên được yêu cầu điền vào biểu mẫu phản hồi, đánh giá về nội dung đào tạo, giảng viên và phương pháp giảng dạy, công tác tổ chức đào tạo và các yếu tố liên quan khác.

Ví dụ:

- *Phản hồi tích cực:* khóa học rất hữu ích và

giảng viên rất nhiệt tình, nội dung đào tạo phong phú và thực tế.

- *Phản hồi tiêu cực:* tài liệu không rõ ràng và giảng viên giảng quá nhanh, thời gian tổ chức khóa học không hợp lý.

Cấp độ 2 (Học tập): trước và sau khóa học, học viên làm bài kiểm tra để đánh giá mức độ hiểu biết và kỹ năng về tư duy sáng tạo.

Ví dụ:

- *Kết quả trước khóa học:* 50% học viên đạt điểm trên trung bình.

- *Kết quả sau khóa học:* 90% học viên đạt điểm trên trung bình (mức độ hiểu biết và kỹ năng về tư duy sáng tạo được nâng cao so với trước khi được đào tạo)

Cấp độ 3 (Hành vi ứng dụng): sau khóa học, nhà quản lý quan sát và đánh giá nhân viên có sử dụng các kỹ thuật tư duy sáng tạo trong công việc hàng ngày hay không.

Ví dụ:

- *Trước đào tạo:* nhân viên ít sử dụng các phương pháp tư duy sáng tạo để giải quyết vấn đề.

- *Sau đào tạo:* nhân viên thường xuyên sử dụng kỹ thuật tư duy sáng tạo và đưa ra các ý tưởng mới trong các cuộc họp.

Cấp độ 4 (Kết quả): sau khóa đào tạo, Công ty đo lường sự thay đổi trong số lượng và chất lượng các ý tưởng sáng tạo được đề xuất và thực hiện, cũng như cải thiện trong quy trình làm việc, tác nghiệp.

Ví dụ:

- *Trước đào tạo:* trung bình mỗi tháng có 5 ý tưởng mới được đề xuất.

- *Sau đào tạo:* trung bình mỗi tháng có 15 ý tưởng mới được đề xuất và 10 trong số đó được thực hiện, cải thiện quy trình làm việc và giảm chi phí hoạt động 10%.

Cấp độ 5 (ROI): Công ty đầu tư 5.000 USD vào chương trình đào tạo tư duy sáng tạo. Sau khóa đào tạo, công ty tiết kiệm được 10.000 USD từ việc cải thiện quy trình làm việc và tăng doanh thu từ các sản phẩm mới sáng tạo.

Ví dụ:

- *Chi phí đào tạo:* 5.000 USD

- *Lợi ích thu được:* 10.000 USD

- *ROI:* $(10.000 \text{ USD} - 5.000 \text{ USD}) / 5.000 \text{ USD} = 100\%$

Cấp độ 6 (Vô hình): sau khóa đào tạo, tinh thần làm việc và sự gắn kết của nhân viên trong nhóm tăng lên, mặc dù khó có thể đo lường chính xác bằng các con số.

Ví dụ:

- *Trước đào tạo:* nhân viên thiếu động lực và không hợp tác.
- *Sau đào tạo:* nhân viên tích cực, sáng tạo và hợp tác hơn.

Cấp độ 7 (Đối thoại): sau khóa đào tạo, việc trao đổi ý tưởng và hợp tác giữa các nhân viên tăng lên đáng kể.

Ví dụ:

- *Trước đào tạo:* có ít nhóm làm việc đa chức năng để giải quyết các vấn đề và phát triển sản phẩm mới. Nhân viên ít chia sẻ ý tưởng và hợp tác với nhau.
- *Sau đào tạo:* xuất hiện nhiều nhóm làm việc đa chức năng được thành lập để giải quyết các vấn đề và phát triển sản phẩm mới, các nhân viên sẵn sàng chia sẻ ý tưởng và hợp tác với nhau nhiều hơn.

3. Một số hàm ý cho doanh nghiệp Việt Nam về việc áp dụng mô hình 7 cấp độ trong đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo

Mô hình 7 cấp độ đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo có thể được áp dụng tại các doanh nghiệp Việt Nam với những hàm ý sau:

Nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của đánh giá đào tạo: Mô hình này giúp doanh nghiệp hiểu rằng đánh giá không chỉ dừng lại ở việc đo lường sự hài lòng của học viên (cấp độ 1) mà còn cần xem xét tác động sâu rộng hơn đến hành vi, kết quả công việc và hiệu quả kinh doanh (các cấp độ cao hơn).

Xây dựng hệ thống đánh giá toàn diện: doanh nghiệp có thể sử dụng mô hình này như một khung tham chiếu để xây dựng một hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo bài bản và khoa học, bao gồm các công cụ và phương pháp đánh giá phù hợp cho từng cấp độ.

Tối ưu hóa hiệu quả đầu tư đào tạo: bằng cách đo lường ROI (cấp độ 5), doanh nghiệp có thể đánh giá hiệu quả đầu tư cho đào tạo, từ đó đưa ra quyết định điều chỉnh và phân bổ ngân sách đào tạo một cách hợp lý.

Phát triển nguồn nhân lực bền vững: việc đánh

giá tác động của đào tạo đến hiệu quả hoạt động (cấp độ 6) và tác động đến tổ chức (cấp độ 7) giúp doanh nghiệp nhận ra những giá trị vô hình mà đào tạo mang lại, từ đó xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực bền vững.

Thúc đẩy văn hóa học tập và phát triển: mô hình 7 cấp độ khuyến khích doanh nghiệp tạo ra một môi trường làm việc đề cao giá trị của học tập và phát triển, nơi nhân viên được khuyến khích tham gia các khóa đào tạo và áp dụng kiến thức vào công việc.

Tăng cường khả năng cạnh tranh: bằng cách liên tục đánh giá và cải thiện hiệu quả đào tạo, doanh nghiệp có thể nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

Tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp: đào tạo hiệu quả không chỉ giúp cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên mà còn tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp thông qua việc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, giảm chi phí và tăng doanh thu.

4. Kết luận và khuyến nghị

4.1. Kết luận

Đánh giá chương trình đào tạo là một hoạt động cần thiết nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả của chương trình đào tạo. Việc đánh giá chương trình đào tạo có thể tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau, tuy nhiên việc xác định một mô hình đánh giá chương trình đào tạo cũng quyết định tới hiệu quả của công tác đánh giá thông qua việc lựa chọn giai đoạn để đánh giá, các tiêu chí, thông tin, cách thức triển khai.

Theo Bistriz (1999), càng lên cấp độ lớn hơn, quá trình đánh giá càng trở nên khó khăn và mất thời gian hơn, mặc dù chúng cho nhiều thông tin có giá trị hơn và hiệu lực kết quả cao hơn. Tựu trung lại, mô hình 7 cấp độ là một mô hình tiên tiến để đánh giá chương trình đào tạo hiện nay.

Việc áp dụng mô hình 7 cấp độ trong các doanh nghiệp Việt Nam sẽ giúp các tổ chức đo lường và đánh giá hiệu quả đào tạo một cách toàn diện và chính xác. Điều này không chỉ cải thiện chất lượng đào tạo, mà còn đóng góp vào sự phát triển bền vững và thành công lâu dài của doanh nghiệp.

4.2. Khuyến nghị

Để áp dụng mô hình này một cách hiệu quả,

chúng tôi đề xuất một số khuyến nghị dành cho doanh nghiệp Việt Nam như sau:

Đối với cấp độ 1 (Phản ứng):

- Xây dựng các biểu mẫu phản hồi đa dạng và chi tiết.

- Tổ chức các buổi thảo luận nhóm hoặc phỏng vấn cá nhân để thu thập phản hồi sâu sắc hơn.

Đối với cấp độ 2 (Học tập):

- Thiết kế các bài kiểm tra trước và sau khóa học rõ ràng và có cấu trúc.

- Sử dụng các phương pháp đánh giá thực tế, chẳng hạn như dự án nhóm hoặc bài tập thực hành.

Đối với cấp độ 3 (Hành vi/ứng dụng):

- Thiết lập các tiêu chí đánh giá rõ ràng về việc áp dụng kỹ năng mới.

- Sử dụng các công cụ quan sát và đánh giá định kỳ tại nơi làm việc.

Đối với cấp độ 4 (Kết quả):

- Xác định các KPI cụ thể và phù hợp với mục tiêu đào tạo.

- Thiết lập hệ thống theo dõi và báo cáo định kỳ về các kết quả kinh doanh sau đào tạo.

Đối với cấp độ 5 (ROI):

- Thu thập dữ liệu chi phí đào tạo chi tiết và đầy đủ.

- Sử dụng các phương pháp phân tích tài chính để tính toán ROI một cách chính xác.

Đối với cấp độ 6 (Vô hình):

- Thiết kế các khảo sát và phỏng vấn để thu thập dữ liệu về các yếu tố vô hình (thái độ làm việc, sự thấu cảm với đồng nghiệp, tinh thần làm việc nhóm,...).

- Thực hiện các buổi thảo luận nhóm để hiểu rõ hơn về tác động của đào tạo đến văn hóa tổ chức.

Đối với cấp độ 7 (Đối thoại):

- Tổ chức các buổi họp phản hồi định kỳ giữa quản lý và nhân viên.

- Tạo điều kiện cho các cuộc đối thoại mở và xây dựng một môi trường làm việc khuyến khích sự giao tiếp và phản hồi ■

TÀI LIỆU TRÍCH DẪN:

¹Vì lý do bảo mật nên tên đơn vị được chọn làm mẫu nghiên cứu tình huống được đổi thành Công ty TNHH ABC.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Trần Kim Dung (2018). Quản trị nguồn nhân lực. NXB Tài chính.
2. Trương Văn Đạt. (2017). Đánh giá chương trình đào tạo bằng mô hình Kirkpatrick bốn cấp độ. Tạp chí Khoa học Đại học Văn Lang, số 01/2017.
3. Trần Quang Huy và Phạm Thị Bích Ngọc. (2013). Ứng dụng mô hình Kirkpatrick trong đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo giảng viên nội bộ tại Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT). Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 188 (II).
4. Sakai Joe (2020). Tư duy mới về quản trị nhân sự. NXB Dân trí.
- Bistriz, S.J. (1999). Evaluating Sales Training Program. Online at http://www.strategicaccounts.org/public/education/pdf/evaluating_siebel.pdf.
5. Jack Phillips (2003). Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs (2nd ed.). Routledge.
6. Kirkpatrick, D.L. (1998). Evaluating training programs: the four levels. San Francisco, CA: Barrett-Koehler.

Ngày nhận bài: 14/8/2024

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 4/9/2024

Ngày chấp nhận đăng bài: 15/9/2024

Thông tin tác giả:

1. TS. NGUYỄN VIỆT THIÊN

Viện Y - Dược Việt, Đại học Duy Tân

2. ThS. TẠ THỊ NHẤT SƯƠNG

Trường Cao đẳng Y tế Đắk Lắk

ASSESSING TRAINING PROGRAM EFFECTIVENESS IN ENTERPRISES: A 7-LEVEL MODEL FRAMEWORK

● PhD. **NGUYEN VIET THIEN**¹

● Master. **TA THI NHAT SUONG**²

¹College of Medicine and Pharmacy, Duy Tan University

²Dak Lak Medical College

ABSTRACT:

Evaluating training effectiveness is essential for ensuring the quality and impact of training programs within organizations. FreeBit Company utilizes the 7-level model, an extension of the Kirkpatrick and Jack Phillips framework, to assess training outcomes. This model evaluates training across seven dimensions: (1) reaction, (2) learning, (3) behavior, (4) results, (5) return on investment (ROI), (6) intangibles, and (7) dialogue.

This study explores the theoretical foundation and practical application of the 7-level model by reviewing content analysis, thematic analysis, and case study methodologies. It applies the model to assess a creative thinking skills training program conducted for employees of ABC Limited Liability Company (a pseudonym used for confidentiality).

The findings underscore the model's value in providing a comprehensive evaluation of training effectiveness, from participant satisfaction to broader organizational impacts, such as enhanced work performance and employee engagement. The study offers practical implications and recommendations for Vietnamese businesses, emphasizing the potential of the 7-level model to optimize training programs, support human resource development strategies, and strengthen organizational competitiveness in a dynamic market environment.

Keywords: evaluation, effectiveness, training program, model, 7- levels, enterprises.