

Đánh giá hiệu quả đào tạo quản trị viên cấp cao tham gia khóa học Keieijuku - Nghiên cứu tại Công ty TNHH Sapon Việt Nam¹

HOÀNG THỊ THÙY DƯƠNG*
TRẦN THỊ KIỀU MINH**

Tóm tắt

Đánh giá hiệu quả đào tạo là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân sự nhằm xác định giá trị của hoạt động đào tạo cũng như định hướng phát triển các hoạt động đào tạo tiếp theo trong tổ chức. Một trong những nội dung đánh giá đào tạo phức tạp được ít chuyên gia khai thác là đánh giá hiệu quả đào tạo với quản trị viên cấp cao do đặc tính công việc phức tạp. Bài viết xây dựng mô hình đánh giá dành cho khóa đào tạo quản lý cấp cao Keieijuku theo triết lý quản trị Nhật Bản trên 2 khía cạnh kết quả với cá nhân thông qua hành vi trong công việc và kết quả đối với tổ chức và xã hội. Việc áp dụng mô hình đánh giá hai cấp độ này trong đo lường hiệu quả tham gia khóa đào tạo Keieijuku của Công ty TNHH Sapon Việt Nam cho thấy, khóa học đã có những đóng góp tích cực đối với cá nhân CEO, doanh nghiệp (DN) và xã hội. Mô hình này có thể được phát triển và sử dụng đánh giá hiệu quả đào tạo quản trị viên cao cấp trong cộng đồng DN nhỏ và vừa tại Việt Nam.

Từ khóa: đánh giá hiệu quả, đào tạo, Keieijuku, Công ty TNHH Sapon Việt Nam

Summary

Evaluating training effectiveness is an important activity in human resource management in order to determine the value of training activities as well as orient the development of further training activities in the organization. One of the complex training evaluation contents exploited by few experts is the evaluation of training effectiveness with top managers due to the complexity of work characteristics. The article builds an evaluation model for the Keieijuku business training course following the Japanese management philosophy on two aspects: results for individuals through behavior at work and results for organization and society. The application of this two-level evaluation model in measuring the effectiveness of participating in this training course of Sapon Vietnam Co., Ltd shows that the course has made positive contributions to CEOs, businesses and society festival. This model can be developed and used to evaluate the effectiveness of top management training in SMEs in Vietnam.

Keywords: evaluate the effectiveness, training, Keieijuku, Sapon Vietnam Co., Ltd

GIỚI THIỆU

Keieijuku là khóa học kinh doanh cao cấp trực thuộc Viện Phát triển Nguồn Nhân lực Việt Nam - Nhật Bản (VJCC) với mục tiêu đào tạo, hướng dẫn các lãnh đạo DN Việt Nam quản lý, điều hành DN theo phong cách Nhật Bản. Cho đến nay, Keieijuku đã đào

tạo được 16 khóa học cho các quản trị viên thuộc các DN nhỏ và vừa tại Việt Nam. Vì vậy, trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tiến hành đo lường hiệu quả đào tạo đối với quản trị viên cấp cao dựa trên khung tiêu chuẩn được thiết kế phù hợp nhằm đánh giá hiệu quả đào tạo cho đối tượng là quản trị viên cấp cao tham gia khóa học kinh doanh cao cấp Keieijuku tại một DN tham gia khóa học - Công ty TNHH Sapon Việt Nam.

* TS. Trường Đại học Ngoại thương

** ThS., Viện VJCC - Trường Đại học Ngoại thương

Ngày nhận bài: 07/6/2022; Ngày phản biện: 20/6/2022; Ngày duyệt đăng: 25/6/2022

¹ Bài viết là sản phẩm của đề tài khoa học và công nghệ cấp Cơ sở của Trường ĐHTT, "NTCS2021-19"

BẢNG 1: BỘ TIÊU CHÍ ĐỀ XUẤT ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO QUẢN TRỊ VIÊN CẤP CAO THAM GIA KHÓA HỌC KEIEIJUKU

Cấp độ đánh giá	Các tiêu chí đánh giá	Giải thích	Nguồn tham khảo
Kết quả đối với cá nhân	Giá trị	Xây dựng giá trị cho DN	Ganalou và Priporas (2009), Nhóm tác giả
	Sự hài lòng trong công việc	Sự hài lòng về những kiến thức kỹ năng sử dụng trong quá trình làm việc	Ganalou và Priporas (2009)
	Ủy quyền	Mức độ ủy quyền cho cấp dưới	Ganalou và Priporas (2009)
	Lãnh đạo nhóm	Hiệu quả trong lãnh đạo nhóm	Phát triển dựa trên nghiên cứu của Ganalou và Priporas (2009)
	Tự khẳng định	Mức độ tự tin, muốn khẳng định bản thân với xã hội.	Shaw và Risking (1983)
Kết quả thực tế với tổ chức và xã hội	Hiệu quả kinh doanh	Thay đổi tích cực trong hiệu quả kinh doanh	Nhóm tác giả
	Văn hóa DN	Thay đổi tích cực trong văn hóa DN	Nhóm tác giả
	Các hoạt động kết nối	Thay đổi tích cực trong các hoạt động kết nối kinh doanh	Nhóm tác giả
	Trách nhiệm xã hội	Thay đổi tích cực trong việc thực hiện trách nhiệm xã hội	Nhóm tác giả

Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO TRONG DN

Lewis và Thornhill (1994) định nghĩa, đánh giá đào tạo là quá trình cố gắng đánh giá tổng lợi ích, chi phí và kết quả chung mang lại cho tổ chức cũng như giá trị của việc cải thiện hiệu suất công việc của những người đã tham gia đào tạo. Theo Kirkpatrick (1996), đánh giá đào tạo là gắn liền với hiệu quả của một chương trình đào tạo và cần mang lại thông tin về lợi ích của chương trình đào tạo đồng thời đánh giá giá trị của việc đào tạo dựa trên thông tin đó.

Trong đánh giá hiệu quả đào tạo tại DN, việc đánh giá hiệu quả đào tạo cho cấp quản lý các cấp khó hơn nhiều so với nhân viên do công việc yêu cầu nhà quản trị phải có nhiều kỹ năng tư duy khái quát, vì vậy người đánh giá phải xác định được các mục tiêu khả trừu tượng liên quan tới công việc và kỹ năng của người tham gia đào tạo. Có hai cách tiếp cận trong đánh giá hiệu quả của nhà quản lý: (1) Lấy cá nhân làm định hướng trung tâm - đánh giá hành vi công việc của họ trong khi họ thực hiện nhiệm vụ và công vụ của mình; (2) Đo lường hiệu quả công việc bằng các hoạt động cụ thể thực hiện (Galanou và Priporas, 2009).

PHƯƠNG PHÁP ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO QUẢN TRỊ VIÊN CẤP CAO THAM GIA KHÓA HỌC KEIEIJUKU

Nhằm đo lường hiệu quả đào tạo cho các học viên tham gia chương trình Keiejuku, nhóm tác giả thiết kế bộ tiêu chí đặc biệt cho các nhà quản lý cấp cao (Bảng

1). Bộ tiêu chí này được phát triển dựa trên mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo của Kirtpatrick (1959), nghiên cứu của Fraser (1999) về các tiêu chí hoạt động của nhà quản trị, nghiên cứu của Ganalou và Priporas (2009) về mô hình đo lường hiệu quả của nhà quản trị cấp trung, đồng thời kết hợp ý kiến phỏng vấn một số chuyên gia trong lĩnh vực đào tạo DN.

Khung tiêu chí đánh giá có mục tiêu bao quát các nhiệm vụ, kỹ năng và thuộc tính của các nhà quản trị cấp cao đồng thời các tiêu chí này cũng tích hợp với việc đo lường hiệu quả đào tạo theo triết lý quản trị Nhật Bản cho các học viên. Do việc đánh giá chương trình đào tạo liên quan đến việc xác định sự thay đổi trong hành vi của nhân viên và sự thay đổi cần thiết trong tổ chức (Ganalou và Priporas, 2009), nhóm nghiên cứu đánh giá hiệu quả đào tạo quản trị viên trên 2 cấp độ: (1) Kết quả đào tạo với cá nhân; (2) Kết quả đào tạo với tổ chức và xã hội.

Nhằm đánh giá kết quả đào tạo với cá nhân, bộ câu hỏi gồm 20 câu được xây dựng và thiết kế dựa trên các nghiên cứu trước đây của nhiều chuyên gia nhằm thu thập dữ liệu cụ thể phù hợp với mục tiêu của khóa học kinh doanh cấp cao theo định hướng quản trị Nhật Bản. Các câu trả lời được đưa ra trên thang đo 5 mức độ Likert từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý) với các câu hỏi về thực trạng hoặc mức độ từ 1 (thấp nhất) tới 5 (cao nhất) đối với các câu hỏi liên quan tới tần suất và mức độ.

Đối tượng mà nhóm tác giả tiến hành phỏng vấn là 3 chuyên gia trong lĩnh vực đào tạo DN (thực hiện để xây dựng bộ tiêu chí đánh giá) vào tháng 01/2022. Ngoài ra, nhóm tác giả còn tiến hành phỏng vấn sâu 1 CEO Công ty TNHH Sapon Việt Nam (thực hiện để lấy dữ liệu phân tích hiệu quả đào tạo) vào tháng 05/2022.

Với việc đánh giá kết quả đào tạo với tổ chức và xã hội, nhóm tác giả tự xây dựng bộ câu hỏi định tính để thu thập thông tin và đánh giá của CEO về những thay đổi thực tế diễn ra tại DN.

ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO QUẢN TRỊ VIÊN CẤP CAO CỦA CÔNG TY TNHH SAPON VIỆT NAM

Để giá hiệu quả đào tạo của chương trình Keiejuku với quản trị viên cấp cao

của Công ty TNHH Sapon Việt Nam, nhóm tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu để thu thập thông tin.

Kết quả đối với cá nhân (đánh giá sau khi tham gia khóa học)

Theo đánh giá của CEO của Công ty TNHH Sapon Việt Nam ở Bảng 2, việc tham gia khóa học có tác động tích cực tới cá nhân trên hầu hết các khía cạnh: nhận biết và xây dựng giá trị DN, hài lòng trong công việc, ủy quyền cho nhân viên, lãnh đạo nhóm, tự khẳng định bản thân. Như vậy có thể thấy xu hướng tích cực trong hiệu quả làm việc của CEO.

Kết quả đối với DN và xã hội

Thay đổi trong hiệu quả kinh doanh của DN

Số liệu ở Bảng 3 cho thấy, doanh thu của DN tăng dần qua các năm và tốc độ tăng cũng tích cực dần qua các năm. Sau khi hoàn thành xong khóa học Keiejuku, CEO dành 3 năm để nghiên cứu và áp dụng kiến thức đã học. Đồng thời, trong khoảng thời gian đó, các kiến thức chuyên môn chuyên sâu hơn cũng được nhà quản trị đầu tư bồi dưỡng cho bản thân để phục vụ công việc quản lý. Do vậy từ năm 2019, DN có sự gia tăng đáng kể về doanh số, trung bình 10 tỷ đồng/năm và dự kiến doanh thu năm 2022 là 90 tỷ đồng do đưa sản phẩm mới vào thị trường. Có thể thấy, cần thời gian để CEO áp dụng kiến thức đã học vào thực tế và do vậy doanh thu của DN cũng tăng dần, chứ không thay đổi luôn. Ở khía cạnh hiệu quả về kinh doanh sau khi tham gia khóa học, sự thay đổi là tích cực và tương đối tốt (ở mức 4/5 điểm).

Thay đổi trong văn hóa tổ chức của DN

Văn hóa tổ chức của DN đã có thay đổi sau khi CEO tham gia, trọng tâm là định hình văn hóa tổ chức theo mô hình DN Nhật Bản và xây dựng dựa trên văn hóa của DN giai đoạn trước năm 2015 (thời điểm CEO bắt đầu tham gia khóa học). Trong 3 năm đầu (2016-2018), Công ty TNHH Sapon Việt Nam xây dựng khung giá trị cốt lõi và từng bước chia sẻ các giá trị này cho toàn thể nhân viên. Cho tới nay, DN về cơ bản đã xây dựng thành công văn hóa tổ chức định hướng tới với các giá trị cốt lõi: Mục tiêu - Kế hoạch - Trách nhiệm - Kỷ luật - Chất lượng - Sáng tạo - Chia sẻ lợi ích với phương thức xây dựng mục tiêu và kế hoạch 5W2H và một số phương thức quản trị của Nhật

BẢNG 2: KẾT QUẢ ĐÀO TẠO ĐỐI VỚI CÁ NHÂN

STT	Tiêu chí	Câu hỏi	Điểm
1	Giá trị	Bạn nhận ra các mục tiêu và giá trị rõ ràng của tổ chức sau khi học	4
2		Bạn muốn thay đổi mục tiêu và giá trị của tổ chức hiện sau khi học	3
3		Bạn có muốn truyền tải mục tiêu và giá trị của tổ chức tới các nhân viên sau khi học	4
4	Sự hài lòng trong công việc	Sự tự tin của bạn trong việc sử dụng kiến thức/kỹ năng đã tăng lên ở mức độ nào xuyên suốt khóa đào tạo?	4
5		Ở mức độ nào, áp lực công việc/thiếu thời gian đã gây khó khăn cho việc áp dụng các khái niệm/kỹ năng đã học trong các khóa đào tạo vào công việc của bạn?	4
6		Bạn có hay phàn nàn rằng kiến thức tích lũy của bạn không đủ để đáp ứng yêu cầu của công việc?	2
7		Bạn cảm thấy công việc của mình thú vị như một sở thích.	5
8	Ủy quyền	Bạn giao phó trách nhiệm cho cấp dưới.	5
9		Bạn xem xét ý kiến của cấp dưới.	5
10		Bạn đồng ý rằng việc phân chia trách nhiệm trong các buổi họp của tổ chức là hiệu quả.	5
11	Lãnh đạo nhóm	Tần suất bạn cho nhân viên làm việc theo nhóm	4
12		Mức độ hợp tác hiệu quả giữa các thành viên trong nhóm nhân viên của bạn.	4
13		Bầu không khí "tinh thần đồng đội" có mạnh mẽ trong nhóm làm việc của bạn.	5
14		Ở mức độ nào, bạn tin rằng công việc của bạn và công việc của các nhân viên có sự liên quan chặt chẽ đến nhau?	4
15		Ở mức độ nào, bạn nghĩ rằng có những lời phàn nàn và sự không hài lòng giữa các thành viên trong một số bộ phận của DN	1
16	Tự khẳng định	Bạn đã nâng cao kiến thức, kinh nghiệm, hiệu suất và sự tự tin đến mức độ nào trong việc quản lý công việc của mình sau khóa đào tạo?	3
17		Khóa đào tạo đã giúp bạn suy nghĩ về các kế hoạch và giá trị trong tương lai của bạn tới mức độ nào?	4
18		Tầm quan trọng của việc đạt được mục tiêu cá nhân trong công việc đối với bạn như thế nào?	5
19		Ở mức độ nào bạn mong muốn phát triển bản thân không ngừng về mặt kiến thức và kỹ năng?	5
20		Bạn có tin rằng các khái niệm/kỹ năng học được trong khóa đào tạo đã góp phần nâng cao năng lực của bạn không?	4

BẢNG 3: DOANH THU CỦA CÔNG TY TNHH SAPON VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2015-2021

Năm	Đơn vị: Tỷ đồng						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Doanh thu	30	32	36	41	50	60	70

Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả

Bản, như: Kaizen, Monojukuri, Kanban... Đặc biệt, tính kỷ luật được DN tập trung đề cao xây dựng, cũng là một trong những giá trị văn hóa rất nổi bật của DN Nhật Bản. Ở khía cạnh hiệu quả trong việc thay đổi văn hóa tổ chức của DN sự thay đổi là tích cực và rất tốt (ở mức 4,5/5 điểm).

BẢNG 4: KẾT QUẢ ĐÀO TẠO ĐỐI VỚI TỔ CHỨC VÀ XÃ HỘI

STT	Nội dung	Điểm (tối đa 5 điểm)
1	Thay đổi tích cực trong hiệu quả kinh doanh	4
2	Thay đổi tích cực trong văn hóa DN	4,5
3	Thay đổi tích cực trong kết nối kinh doanh	4
4	Thay đổi tích cực trong thực hiện trách nhiệm xã hội	4

Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả

Thay đổi trong việc kết nối và chia sẻ trong cộng đồng doanh nhân

Một trong những triết lý kinh doanh nổi bật trong văn hóa DN Nhật Bản là phát triển mạng lưới kết nối với mô hình kết nối DN keiretsu rất nổi tiếng, chính vì vậy, đây cũng là một triết lý được đưa vào chương trình Keiejuku. Công ty TNHH Sapon Việt Nam hiện là thành viên của Cộng đồng Keiejuku - cộng đồng DN bao gồm các thành viên tham gia khóa học Keiejuku. CEO của Công ty TNHH Sapon Việt Nam cũng có những đóng góp tích cực trong việc kết nối và chia sẻ kiến thức với một số DN cùng khóa 7 Keiejuku liên quan tới kinh nghiệm quản lý DN. Những đóng góp này thể hiện sự thay đổi trong việc kết nối và chia sẻ trong cộng đồng doanh nhân của DN (ở mức 4/5 điểm) (Bảng 4).

Thay đổi trong việc thực hiện trách nhiệm xã hội

Sứ mệnh của Công ty TNHH Sapon Việt Nam là “Cùng xây dựng thương hiệu MADE IN VIETNAM đứng vững trên trường quốc tế”. Đây cũng là phương thức thực hiện trách nhiệm xã hội được CEO của Công ty tập trung xây dựng với định hướng góp phần nâng cao giá trị về kinh tế cho xã hội. Ngoài ra, Công ty cũng thực hiện trách nhiệm xã hội với các hoạt động thực hiện trách nhiệm xã hội về luật pháp (chấp hành các quy định của Nhà nước và pháp luật) và trách nhiệm xã hội về đạo đức (chăm lo người lao động). Trách nhiệm xã hội về nhân đạo (tham gia các hoạt động từ thiện cho cộng đồng) chưa được DN tập trung nhiều do quan điểm của CEO là dành thời gian cho việc hoàn thiện quy trình sản xuất bài bản chuyên nghiệp, tạo ra thương hiệu Made in Vietnam chất lượng trên thị trường. Việc thực hiện trách nhiệm

xã hội của Sapon được đánh giá là có thay đổi tích cực sau khi tham gia khóa học Keiejuku với mức độ hiệu quả là 4/5 điểm (Bảng 4).

Tổng hợp các kết quả đào tạo trên góc độ với cá nhân CEO và với DN và xã hội, có thể thấy đã có sự thay đổi trong nhận thức, hành vi của CEO Công ty TNHH Sapon Việt Nam sau khi được đào tạo về quản trị DN tại Keiejuku, từ đó tạo ra kết quả tích cực với Công ty Sapon nói riêng và xã hội nói chung. Như vậy, dựa trên mô hình và tiêu chí đánh giá, việc tham gia khóa đào tạo này với CEO của Công ty là hiệu quả.

KẾT LUẬN

Nhóm tác giả đã xây dựng khung tiêu chí gồm hai cấp độ nhằm đánh giá một cách tổng quát hiệu quả của hoạt động đào tạo quản trị viên cấp cao từ góc độ cá nhân tới những ảnh hưởng tích cực sau này với tổ chức và xã hội. Các tiêu chí được xây dựng phù hợp với mục tiêu khóa học quản trị viên cấp cao Keiejuku theo định hướng phong cách quản trị của Nhật Bản. Việc áp dụng bộ tiêu chí để đánh giá hiệu quả tham gia khóa học đối với quản trị viên cấp cao của Công ty TNHH Sapon Việt Nam cho thấy, đã có những thay đổi tích cực đối với cả cá nhân CEO và hoạt động kinh doanh và xã hội của DN.

Mô hình và bộ tiêu chí đánh giá này có thể được áp dụng tại các DN nhỏ và vừa có các quản trị cấp cao tham gia các khóa đào tạo hoặc hỗ trợ các đơn vị tổ chức đào tạo trong việc đánh giá hiệu quả đào tạo cho các quản trị viên cấp cao và cải thiện chương trình cũng như nội dung đào tạo cho phù hợp. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Fraser, C. (1999). A non-results-based effectiveness index for construction site managers, *Construction Management and Economics*, 17(5), 789-798
2. Ganalou and Priporas (2009). A model for evaluating the effectiveness of middle managers' training courses: evidence from a major banking organization in Greece, *International Journal of Training and Development*, 13(4), 221-246
3. Kirkpatrick D. (1996). *Evaluation*, In R. L. Craig and L. R. Bitten (Eds.), *The ASTD Training and Development Handbook*, (4th ed. pp. 294 -312) New York: McGraw-Hill
4. Lewis P., and Thornhill A. (1994). The Evaluation of Training: An Organisational Culture Approach, *Journal of European Industrial Training*, 18(8), 25-32
5. Shaw, B. J., and Risking, J. H. (1983). Predicting job stress using data from the Position Analysis Questionnaire, *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 253-262