

XÂY DỰNG VÀ VẬN DỤNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN ĐỂ ĐỀ XUẤT CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO PHÙ HỢP

Ngày nhận bài: 28/10/2013

Ngày nhận lại: 17/12/2013

Ngày duyệt đăng: 30/12/2013

*Trần Minh Thư*¹

*Bùi Văn Dự*²

TÓM TẮT

Bài viết này trình bày quá trình vận dụng các lý thuyết liên quan để xây dựng hệ thống đánh giá năng lực, qua đó thực hiện đánh giá năng lực nhân viên để đề xuất các chương trình đào tạo thích hợp. Để minh chứng cho điều đã nêu, bài viết trình bày trích lược các kết quả do nhóm tác giả đã khảo sát tại công ty Công Trình Dầu Khí Biển trong việc xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên (gồm Từ điển năng lực, Hồ sơ năng lực, Quy chế đánh giá năng lực) và thực hiện đánh giá năng lực 23 quản lý cấp trung; kết quả đánh giá này là một trong các cơ sở để phân tích nhu cầu đào tạo – khâu quan trọng để đề xuất các chương trình đào tạo thích hợp. Kết quả, ngoài 3 nhóm chương trình đào tạo được đề xuất thuộc về các “Năng lực chung” (cần thiết đối với tất cả các quản lý cấp trung), còn có các chương trình đào tạo những “Năng lực chuyên môn đặc trưng riêng” cho từng nhóm công việc, phù hợp với năng lực thực tế cụ thể của từng người. Sự hợp lý và ý nghĩa của khảo sát đã được ghi nhận và phản hồi tốt từ ban lãnh đạo và các đối tượng tham gia khảo sát tại công ty.

Từ khóa: Hệ thống đánh giá năng lực nhân viên, Từ điển năng lực, Hồ sơ năng lực, Phân tích nhu cầu đào tạo, Chương trình đào tạo.

ABSTRACT

This paper presents application process of related theories to establish competency evaluating system by which are used to assess competencies of employees to propose appropriate training programs. Proving the above-mentioned points, the paper will show extracted results from experimental survey conducted by paper's authors at Offshore Service Company about the establishment of competency evaluating system (including “Competency Dictionary”, “Competency Profile”, “Regulation of competency evaluation”) and use documents of the above system to evaluate competencies of 23 middle-managers. Results of this competency assessment are among grounds for training needs assessment – the crucial phase of proposing training programs. In addition to 3 proposed training programs relating to “General competencies” (important to all middle-managers), there are training programs about “Professional specialized competencies” for each work group which are suitable for actual competency of each middle-manager. The reasonability and significance of the survey results received good acknowledgement and feedback from the board of directors and survey participants at this company.

Keywords: Competency evaluating system, Competency Dictionary, Competency Profile, Training needs assessment, Training program.

¹ ThS, Trường Đại học Bách khoa, Đại học Quốc gia TP.HCM.

² Học viên Cao học QTKD, Trường Đại học Bách khoa, Đại học Quốc gia TP.HCM.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Đối với doanh nghiệp, con người là tài sản, là nguồn lực tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững và tạo ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả kinh doanh (Trần, 2011). Do đó, để tồn tại và phát triển bền vững, doanh nghiệp luôn quan tâm công tác đào tạo nhằm nâng cao năng lực cán bộ nhân viên. Trong đó, việc đề xuất và triển khai các chương trình đào tạo có nội dung phù hợp với năng lực (NL) thực tế và nhu cầu được đào tạo của cán bộ nhân viên (CBNV) luôn là mối quan tâm hàng đầu của các DN. Tuy nhiên, kết quả khảo sát thực tế vào cuối năm 2012 tại Công ty Công Trình Dầu Khí Biển cho thấy: nội dung của khoảng 30% chương trình đào tạo đã triển khai chưa thật sự phù hợp với NL thực tế và nhu cầu được đào tạo của cán bộ nhân viên. Sự chưa phù hợp này bắt nguồn từ: (i) 100% nhân viên không biết mức tối thiểu của các NL mà họ cần phải có để có thể hoàn thành công việc đang đảm trách (sau đây gọi là cấp độ thành thạo tối thiểu cần phải có); (ii) công ty thiếu hẳn một cơ sở (thang đo) để so sánh (đôi chiếu) “cấp độ thành thạo hiện có” của nhân viên về các NL với “cấp độ thành thạo tối thiểu” mà họ cần phải có. Cũng qua khảo sát, kết quả đánh giá NL thực tế của người lao động tại đây chưa được xác định một cách hợp lý và thuyết phục (hầu hết kết quả đánh giá NL đối với một lao động chỉ là kết quả nhận định chủ yếu từ cấp quản lý trực tiếp). Trong khi đó, xét về mặt lý thuyết, để đạt được sự hợp lý và thuyết phục, NL thực sự của một lao động phải được xác định từ một hệ thống đánh giá NL nhân viên. Sự khác nhau cụ thể và đo lường được của các mức NL nhân viên tại các thời điểm đánh giá khác nhau sẽ là nền tảng vững chắc và thuyết phục để phân tích nhu cầu đào tạo. Từ đó, đảm bảo tính phù hợp của các chương trình đào tạo được đề xuất với NL thực tế và nhu cầu được đào tạo của nhân viên.

Xuất phát từ thực tế trên, bài viết này được thực hiện nhằm mục đích ứng dụng các lý thuyết liên quan để xây dựng hệ

thống đánh giá NL, và thực hiện đánh giá NL nhân viên để đề xuất các chương trình đào tạo thích hợp. Qua đó, chứng tỏ vai trò hỗ trợ của hệ thống đánh giá NL nhân viên đối với hoạt động thiết kế và kiểm soát các chương trình đào tạo phù hợp với dẫn chứng bằng trường hợp cụ thể tại Công ty Công trình Dầu khí Biển.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

Các khái niệm liên quan hệ thống đánh giá NL nhân viên. Một số khái niệm sẽ được sử dụng trong bài viết như sau:

Năng lực nhân viên (Competency): bao gồm “kiến thức”, “kỹ năng”, “thái độ” và “giá trị” cần thiết mà nhân viên thể hiện thành các kết quả hoặc hành vi làm việc đáp ứng yêu cầu công việc được giao (Peters et al., 1997).

Kiến thức: là sự hiểu biết, là tri thức nhận biết dựa trên cơ sở lý thuyết, được hình thành, đúc kết từ những kinh nghiệm thực tế mà mọi người công nhận tính đúng đắn. Có 2 loại kiến thức: kiến thức cơ bản và kiến thức dựa trên kinh nghiệm thực tế tích lũy được.

Kỹ năng: được hình thành từ kiến thức cơ bản, con người được rèn luyện thực hành trên công việc thực tế một cách thành thạo, khéo léo. Kỹ năng tạo cho họ có khả năng hoàn thành các bước của một hoạt động cụ thể. Kỹ năng có thể được phân thành ba loại: Kỹ năng kỹ thuật; Kỹ năng con người và Kỹ năng tư duy.

Thái độ: phản ánh con người cảm thấy như thế nào về một điều gì đó (sự vật, con người hay đồ vật). Thái độ gồm ba yếu tố: nhận thức, tình cảm và hành vi. Trong tổ chức, thái độ rất quan trọng vì nó ảnh hưởng đến cách ứng xử của con người trong công việc.

Giá trị: là những niềm tin bền vững và lâu dài về những điều được coi là quan trọng trong các tình huống khác nhau. Niềm tin này định hướng các quyết định và hành động của cá nhân trong tổ chức. Nói cách khác, giá trị chính là nhận thức

về những điều tốt hay xấu, đúng hay sai.

Từ điển năng lực (Competency Dictionary): là bảng mô tả các NL cần phải có của tất cả các vị trí công việc trong tổ chức. Từ điển NL chỉ ra yêu cầu về “NL chung” (là NL cần thiết cho mọi vị trí công việc trong một tổ chức), “NL riêng” (là NL cần thiết cho cá nhân khi họ đảm nhiệm một vị trí công việc cụ thể nào đó), và “diễn giải” chi tiết cho từng NL theo yêu cầu tiêu chuẩn của tổ chức đó, khác biệt với các tổ chức khác (Peters et al., 1997).

Hồ sơ năng lực (Competency Profile): Bao gồm những “NL chung”, “mức độ quan trọng” của các NL này đối với nhóm vị trí công việc tương ứng và “cấp độ thành thạo tối thiểu” của từng NL mà người đảm nhiệm vị trí đó cần phải có (Peters et al., 1997).

Ý nghĩa của kết quả (đánh giá) NL nhân viên: Xem xét dưới góc độ đào tạo và phát triển, đánh giá NL nhân viên có ý nghĩa rất lớn:

Thứ nhất, đối với nhân viên, kết quả đánh giá NL giúp nhân viên nhận thức rõ sự nhìn nhận của bản thân và mọi người xung quanh về NL thực của chính mình. Khi so sánh với Hồ sơ NL của nhóm vị trí công việc mà nhân viên đó đang đảm trách hoặc muốn đảm trách trong tương lai, họ sẽ biết rõ mình cần trau dồi thêm những NL nào. Từ đó, nhân viên chủ động hơn trong việc tự cập nhật nâng cao NL bản thân (tự nguyện tham gia các chương trình đào tạo phù hợp một cách tích cực), chủ động hơn trong việc phát triển nghề nghiệp với niềm đam mê của bản thân vốn là điều kiện cần thiết giúp nâng cao hiệu quả đào tạo (Holbeche, 2007).

Thứ hai, đối với tổ chức, kết quả đánh giá NL giúp tổ chức biết rõ NL nhân viên của mình đang ở mức nào - theo Từ điển NL và sẽ cần được đào tạo lên đến mức nào thì phù hợp công việc hiện tại và tương lai - theo Hồ sơ NL. Khi ấy các chương trình đào tạo được thiết kế sẽ thích hợp với NL thực tế và nhu cầu công việc

của nhân viên (Trần, 2005).

Các khái niệm liên quan hệ thống đào tạo nhân viên. Một số khái niệm sẽ được sử dụng trong bài viết như sau:

Phân tích nhu cầu đào tạo: là một khâu quan trọng trong quá trình xây dựng chương trình đào tạo nhằm xác định các NL cần thiết với công việc thực tế mà nhân viên cần được trau dồi thêm. Phân tích nhu cầu đào tạo bao gồm: Phân tích tổ chức (xác định những NL chung cần thiết đối với bất kỳ ai làm việc tại tổ chức); Phân tích tác nghiệp (xác định những NL riêng cần thiết đối với những cá nhân đảm nhiệm một vị trí công việc nào đó); Phân tích nhân viên (xác định mức độ thành thạo của nhân viên về tất cả các NL cần thiết) (Mathis & Jackson, 2011).

Thông thường, để xác định các NL cần được đào tạo, khâu phân tích nhu cầu đào tạo có thể thực hiện bằng nhiều hình thức, trong đó bảng câu hỏi khảo sát vẫn thường được sử dụng. Tuy nhiên, phương pháp này thường mắc phải hai hạn chế: (i) Phần trả lời của đáp viên dễ bị cảm tính do không được dựa trên một thước đo cụ thể (ví dụ: Từ điển NL); (ii) Bảng câu hỏi chỉ có thể hỏi đáp viên về các NL cần được đào tạo chung cho một bộ phận nào đó, trong khi đó NL thực tế của từng người trong bộ phận ấy là khác nhau nên nhu cầu cần được đào tạo cho từng người cũng sẽ khác nhau. Chính vì thế, kết quả khảo sát khó phản ánh đúng nhu cầu thực tế cần được đào tạo của từng nhân viên (Mathis & Jackson, 2011).

Đánh giá kết quả đào tạo: Năm 1975, Donald Kirkpatrick đã phát triển mô hình đánh giá kết quả đào tạo theo bốn cấp độ khác nhau, được trình bày như dưới đây (Webster & Lombard, 1998):

Cấp độ 1: Phản hồi (Reactions). Đo lường mức độ yêu thích của học viên về khóa học.

Cấp độ 2: Nhận thức (Learning). Đo lường kết quả học tập của học viên bởi

nhận thức của họ về nội dung của khóa đào tạo.

Cấp độ 3: Hành vi (Behavior). Sự thay đổi, sự tiến bộ về hành vi của học viên trong lĩnh vực nghề nghiệp.

Cấp độ 4: Kết quả (Results). Đánh giá những hiệu ứng, tác động đến doanh nghiệp từ chương trình đào tạo.

3. QUY TRÌNH THỰC HIỆN

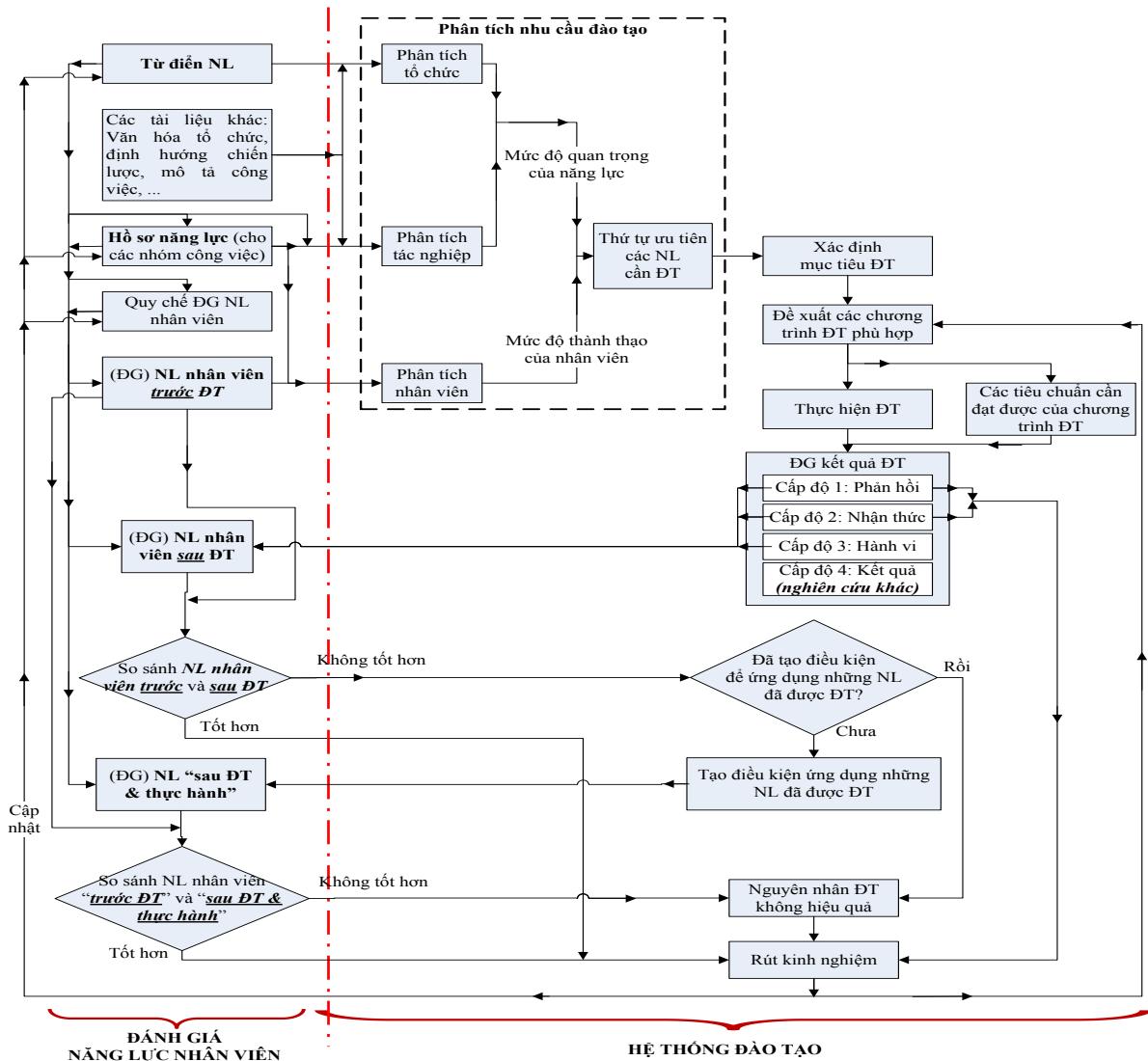
Quy trình xây dựng và vận dụng hệ thống đánh giá NL nhân viên để đề xuất các chương trình đào tạo thích hợp minh họa tại Hình 1, được diễn giải như sau:

Xây dựng hệ thống đánh giá NL nhân viên là công đoạn được thực hiện

nhằm cung cấp cơ sở dữ liệu đầu vào cho việc đề xuất chương trình đào tạo nhân viên. Cụ thể:

Xây dựng “Từ điển NL”, “Hồ sơ NL”, “Qui chế đánh giá NL” và đánh giá “NL nhân viên”: Từ Từ điển NL sẽ xây dựng Hồ sơ NL và Qui chế đánh giá NL nhân viên. Sau đó, dựa vào các tài liệu này thực hiện đánh giá “NL nhân viên trước đào tạo”. Tương tự như thế, cũng sẽ dựa vào các tài liệu này để thực hiện đánh giá các mức NL khác của nhân viên ở các thời điểm khác nhau như “NL nhân viên sau đào tạo”, “NL nhân viên sau đào tạo và thực hành”

Hình 1. Quy trình xây dựng và vận dụng hệ thống đánh giá NL để đề xuất chương trình đào tạo thích hợp



So sánh các mức khác nhau của NL: Khi đã đo lường được các mức NL nêu trên, sẽ tiến hành so sánh các cặp NL như “NL nhân viên *trước* đào tạo” và “NL nhân viên *sau* đào tạo”, “NL nhân viên *trước* đào tạo” và “NL nhân viên *sau* đào tạo và thực hành”. Sự khác biệt từ việc so sánh này sẽ là cơ sở cho việc xác nhận tính hiệu quả thật sự của các khóa đào tạo.

Vận dụng hệ thống đánh giá NL nhân viên để đề xuất các chương trình đào tạo

Phân tích nhu cầu đào tạo: đây là khâu thể hiện rất rõ quá trình vận dụng nêu trên

Để đảm bảo sự phù hợp của các nội dung đào tạo, khâu “Phân tích nhu cầu đào tạo” được thực hiện dựa vào hệ thống đánh giá NL, kết quả đánh giá NL nhân viên và một số tài liệu liên quan khác. Cụ thể như sau:

Phân tích tổ chức: dựa trên “Tờ điển NL” và một số tài liệu như “định hướng chiến lược”, “văn hóa công ty”.

Phân tích tác nghiệp: dựa trên “Tờ điển NL”, “Hồ sơ NL” và các tài liệu như các “bảng mô tả công việc”.

Phân tích nhân viên: dựa trên “Tờ điển NL”, “Hồ sơ NL” và “kết quả đánh giá NL nhân viên” (tương ứng với ô “NL nhân viên *trước* đào tạo” trong Hình 1).

Sau khi Phân tích tổ chức và Phân tích tác nghiệp, các “NL” và “mức độ quan trọng của các NL” tương ứng này được xác định. Đồng thời, sau Phân tích nhân viên, “mức độ thành thạo của nhân viên” và khả năng đáp ứng các yêu cầu trong Hồ sơ NL của nhân viên cũng được xác định. “Mức độ quan trọng của các NL” và “mức độ thành thạo của nhân viên” về các NL tương ứng sẽ là cơ sở để xác định “thứ tự ưu tiên” các NL cần được đào tạo.

Đề xuất chương trình đào tạo. Từ “thứ tự ưu tiên” các NL cần được đào tạo vừa được xác định, thiết lập “mục tiêu đào tạo”, đề xuất các “chương trình đào tạo”

tương ứng và các “tiêu chuẩn” mà các chương trình này phải đảm bảo.

Vai trò hỗ trợ của hệ thống đánh giá NL nhân viên trong việc đánh giá kết quả đào tạo.

Như đã trình bày, thông qua hệ thống đánh giá NL với sản phẩm là kết quả đo lường các NL của nhân viên ở các thời điểm khác nhau trong chu trình đào tạo. Sự góp mặt của các giá trị này thể hiện ý nghĩa hỗ trợ rất rõ nét ở từng giai đoạn đánh giá kết quả đào tạo như sau:

Các cấp đánh giá kết quả đào tạo

Sau khi “thực hiện đào tạo”, trên cơ sở các “tiêu chuẩn” cần đánh giá, tiến hành “đánh giá kết quả đào tạo” theo các cấp độ (bài viết này chỉ xem xét ở 3 cấp độ 1, 2 và 3, riêng đánh giá ở cấp độ 4 sẽ được trình bày trong một nghiên cứu khác, do phạm vi tác động ở cấp độ này là phức tạp vì xét trên kết quả hoạt động của cả tổ chức).

Đối với đánh giá kết quả đào tạo ở **cấp độ 1** (Phản hồi) và **cấp độ 2** (Nhận thức): Ở giai đoạn này sẽ thực hiện đo lường cảm nhận của học viên về cách thức tổ chức khóa học, công tác chuẩn bị, phương pháp đào tạo, giảng viên, sự phù hợp với mục tiêu của chương trình đào tạo về các loại kiến thức, kỹ năng mà học viên lĩnh hội được từ khóa học. Cụ thể các lưu ý:

Để thực hiện tốt việc đánh giá kết quả đào tạo ở hai cấp độ này, cần sự phối hợp tốt giữa giảng viên phụ trách khóa học và cán bộ phụ trách đào tạo của công ty trong sự chuẩn bị các bảng câu hỏi khảo sát và thống nhất về nội dung, hình thức kiểm tra sao cho phù hợp “Tờ điển NL” và “Hồ sơ NL” của công ty.

Đánh giá kết quả đào tạo ở hai cấp độ này (i) cho phép xác nhận lại NL của học viên đã chuyển sang một mức mới – sau đào tạo lý thuyết (tương ứng với ô “NL nhân viên *sau* đào tạo” trong Hình 1) hay chưa? (ii) và là cơ sở cho việc “Rút kinh nghiệm” cho những lần đào tạo sau.

Đối với đánh giá kết quả đào tạo ở

cấp độ 3 (Hành vi): Khác với đánh giá kết quả đào tạo ở cấp độ 1 và 2, việc đánh giá ở cấp độ 3 thường phải được thực hiện theo định kỳ, sau khi hoàn tất khóa học lý thuyết một thời gian để học viên có cơ hội vận dụng những điều đã học vào trong thực tế. Qua đó, các đồng nghiệp có thời gian quan sát được sự thay đổi của học viên trong công việc. Cụ thể các lưu ý:

Để thực hiện tốt việc đánh giá kết quả đào tạo ở cấp độ này, Phòng Nhân sự cần chuẩn bị kế hoạch thật cẩn thận bao gồm những việc sau:

Cần giải thích rõ lý do cần thực hiện việc quan sát này cho các đối tượng tham gia (WHY);

Ai (WHO) sẽ có trách nhiệm quan sát các hành vi của các học viên (WHOM);

Nội dung gì (WHAT) sẽ được quan sát và ghi nhận;

Quan sát lúc nào và trong bao lâu (WHEN);

Nơi diễn ra thay đổi của học viên (WHERE);

Và tất cả các thông báo về các cách thức thực hiện, biểu mẫu ghi kết quả quan sát cần phải được thống nhất (HOW).

Sản phẩm đánh giá kết quả đào tạo ở cấp độ này có thể cho thấy NL của học viên sẽ chuyển sang một mức mới hơn – sau đào tạo lý thuyết và qua trải nghiệm (cũng tương ứng với ô “NL nhân viên *sau* đào tạo” trong Hình 1).

So sánh các mức NL của học viên làm cơ sở để kiểm soát tính hiệu quả của đào tạo

Khi có kết quả về mức “NL nhân viên *sau* đào tạo” (lý thuyết/ hay lý thuyết và qua trải nghiệm), tiến hành so sánh với mức “NL nhân viên *trước* đào tạo” để đánh giá kết quả đào tạo:

Nếu xét thấy kết quả đánh giá NL *sau* đào tạo tốt hơn so với *trước* đào tạo thì chương trình đào tạo đạt hiệu quả, nên “Rút kinh nghiệm” để phát huy trong

những lần đào tạo sau.

Tuy nhiên, nếu kết quả đánh giá NL *sau* đào tạo không tốt hơn so với *trước* đào tạo thì cần tiếp tục xem xét rằng: tổ chức đã tạo điều kiện để nhân viên có cơ hội ứng dụng những kiến thức đã được đào tạo vào thực tiễn công việc chưa? Khi đó:

Nếu xét thấy tổ chức đã tạo điều kiện để nhân viên ứng dụng kiến thức được đào tạo rồi, lúc này cần tiếp tục làm rõ nguyên nhân dẫn đến tình trạng đào tạo không hiệu quả để “Rút kinh nghiệm” cho những lần đào tạo sau.

Nếu xét thấy tổ chức chưa tạo điều kiện để nhân viên ứng dụng kiến thức đã được đào tạo, lúc này các cấp quản lý cần tạo điều kiện để nhân viên có cơ hội ứng dụng các kiến thức này vào thực tế. Sau khi đã tạo điều kiện để nhân viên thực hành các kiến thức đã học, tiến hành đánh giá NL nhân viên (tương ứng với ô “NL nhân viên *sau* đào tạo & thực hành” trong Hình 1). Sau đó, so sánh với mức “NL nhân viên *trước* đào tạo” để đánh giá kết quả đào tạo. Tức là, thực hiện so sánh “NL *trước* đào tạo” và “NL *sau* đào tạo & thực hành”. Nếu so sánh thấy “NL *sau* đào tạo & thực hành” *tốt hơn* so với “NL *trước* đào tạo” nên “Rút kinh nghiệm” cho thực hiện các khóa đào tạo sau; ngược lại, nếu *không tốt hơn* thì cũng cần làm rõ nguyên nhân tại sao dẫn đến tình trạng đào tạo không hiệu quả và cũng “Rút kinh nghiệm” cho những khóa đào tạo sau đó.

Từ khâu “Rút kinh nghiệm” của quy trình thực hiện sẽ luân chuyển thông tin về khâu “Đề xuất các chương trình đào tạo phù hợp” (nhánh bên phải trên Hình 1) để phát huy những điểm tích cực và hạn chế những tồn tại nhằm tiếp tục cải thiện khi thực hiện các chương trình đào tạo sau. Ngoài ra, khâu “Rút kinh nghiệm” còn thể hiện bởi việc “cập nhật” các tài liệu trong hệ thống đánh giá NL nhân viên bao gồm Từ điển NL, Hồ sơ NL, Qui chế đánh giá NL (nhánh bên trái trên Hình 1). Từ khâu “Rút kinh nghiệm” này, quy trình đào tạo

cứ thể được lặp lại liên tục và sẽ gia tăng tính hiệu quả sau mỗi chu trình đào tạo.

4. TÓM TẮT KẾT QUẢ KHẢO SÁT TẠI CÔNG TY CÔNG TRÌNH DẦU KHÍ BIỂN

Để chứng minh và làm rõ thêm cho các trình bày trên, bài viết lần lượt tóm tắt và trích lược các kết quả do nhóm tác giả khảo sát và xây dựng được tại Công ty Công trình Dầu khí Biển về việc xây dựng và vận dụng hệ thống đánh giá NL nhân viên để đề xuất các chương trình đào tạo tương ứng.

Hệ thống đánh giá NL nhân viên

Hệ thống đánh giá NL nhân viên được xây dựng gồm các tài liệu: “Tờ điển NL”, “Hồ sơ NL”, “Quy chế đánh giá NL nhân viên”. Từ hệ thống các tài liệu này, tiến hành đánh giá NL của 23 quản lý cấp trung (QLCT) tại đây. Phần tiếp theo lần

lượt trình bày trích lược các kết quả đạt được:

Từ điển năng lực

Từ các tài liệu thứ cấp như bảng mô tả công việc, bảng tiêu chuẩn công việc, sổ tay nhân viên, có 28 NL được đề xuất trong bản nháp của Tờ điển NL. Sau đó, thông qua phỏng vấn các Trưởng phòng, có 11 NL khác được đề xuất bổ sung thêm. Kết quả là Tờ điển NL tại đây được xác định bao gồm 39 NL cụ thể và được chia thành 4 nhóm NL: kiến thức (gồm 5 năng lực), kỹ năng (21 năng lực), thái độ (8 năng lực), giá trị (5 năng lực). Trong đó, mỗi NL bao gồm hai phần: định nghĩa NL và diễn giải 5 cấp độ thành thạo của NL tương ứng. Cụ thể, Bảng 1 trình bày trích lược Tờ điển NL tại Công ty Công trình Dầu khí Biển đối với NL “Kiến thức về các quy định, quy chế ngành Dầu khí”.

Bảng 1. Trích lược Tờ điển NL tại doanh nghiệp được quan sát thực nghiệm

Kiến thức về các quy định, quy chế ngành Dầu khí (Ký hiệu K02)				
Định nghĩa: Mức độ hiểu biết về các quy định và quy chế của Nhà Nước (Bộ Công Thương, Bộ Khoa Học Công Nghệ, Tài Nguyên Môi Trường, Cục Hàng Hải) về các vấn đề liên quan đến hoạt động Dầu khí của Công ty.				
Cấp độ 1	Cấp độ 2	Cấp độ 3	Cấp độ 4	Cấp độ 5
– Hiểu biết một cách không đầy đủ các quy định, quy chế có liên quan đến công việc thuộc phạm vi trách nhiệm .	– Hiểu biết một cách đầy đủ các quy định, quy chế liên quan đến công việc thuộc phạm vi trách nhiệm .	– Đề cập chính xác các văn bản quy định, quy chế hiện hành chi phối trực tiếp đến công việc của phòng ban . – Có khả năng vận dụng và kết hợp để đưa ra các đề xuất thích hợp.	– Hiểu và nắm rõ tường tận các quy định, quy chế ngành Dầu khí có liên quan đến hoạt động của Công ty . – Thường xuyên cập nhật những quy định, quy chế mới hoặc những thay đổi có liên quan.	– Nhận dạng và đánh giá mức độ ảnh hưởng của những quy định, quy chế này đối với công ty. – Phổ biến những ảnh hưởng của những quy định, quy chế này đến các đối tượng có liên quan trong Công ty và Tổng công ty.

Hồ sơ năng lực

Hồ sơ NL tại công ty này được xây dựng cho 10 nhóm công việc khác nhau. Trong đó trình bày các “NL chung” và “cấp độ thành thạo tối thiểu” (theo thang đo 5 cấp độ đã được định nghĩa trong Tờ điển NL) mà người đảm nhiệm các vị trí

thuộc nhóm công việc tương ứng cần phải có để có thể hoàn thành công việc. Ngoài ra, Hồ sơ NL cũng trình bày “mức độ quan trọng” của NL tương ứng theo 3 mức (từ 1 đến 3). Tích số giữa “mức độ quan trọng” và “cấp độ thành thạo tối thiểu” này chính là “điểm yêu cầu” của NL tương ứng đối

với người đảm nhiệm vị trí công việc cụ thể. “Tổng điểm yêu cầu” của tất cả các NL này chính là tổng điểm yêu cầu đối với cá nhân đảm nhiệm vị trí công việc đó.

Ví dụ Hồ sơ NL đối với nhóm vị trí công việc ở phòng Dự án Hàng Hải, với yêu cầu NL “Kiến thức về Công ty” ở “cấp độ thành thạo tối thiểu” là 4, “mức độ quan

trọng” của NL này là 3, do đó “điểm yêu cầu” đối với NL này là $3 \times 4 = 12$. Tương tự như thế, tính “điểm yêu cầu” cho các NL còn lại và “Tổng điểm yêu cầu” của nhóm vị trí công việc ở Phòng Dự án Hàng Hải là 362. Cụ thể, trích lược Hồ sơ NL của nhóm vị trí công việc phòng Dự án Hàng Hải được trình bày tại Bảng 2.

Bảng 2. Trích lược Hồ sơ NL của nhóm vị trí công việc phòng Dự án Hàng Hải

Mã số NL	Năng lực	Mức độ quan trọng	Cấp độ thành thạo tối thiểu cần phải có của từng năng lực		Điểm yêu cầu
			Cấp độ	Diễn giải cấp độ năng lực	
KIẾN THỨC					
K01	Kiến thức về Công ty	3	4	<ul style="list-style-type: none"> – Biết quy mô, lịch sử, cơ cấu tổ chức của công ty. – Biết đối tượng khách hàng mục tiêu, đối tác của công ty. – Hiểu được những thuận lợi và khó khăn do “vị trí địa lý” của công ty tạo ra đối với quá trình thương thảo với khách hàng, đối tác. – Hiểu chất lượng sản phẩm, dịch vụ trong phân khúc khách hàng mục tiêu. – Biết tình hình kinh doanh của công ty. 	12
...
KỸ NĂNG					
S01	Khả năng Tự điều chỉnh	2	3	<ul style="list-style-type: none"> – Chủ động tìm hiểu, trang bị kiến thức về các chính sách mới khi có sự thay đổi trong Công ty cũng như những quy định/ quy chế có liên quan của Nhà nước và hỗ trợ người khác đáp ứng kịp thời các thay đổi. 	6
...
TỔNG ĐIỂM YÊU CẦU					362

Quy chế đánh giá năng lực

Đây là quy định của công ty nhằm hướng dẫn thực hiện công tác đánh giá NL nhân viên. Nội dung quy chế trình bày rõ: mục đích của công tác đánh giá NL nhân viên, phương pháp đánh giá (phương pháp 180°), đối tượng tham gia đánh giá, quy trình đánh giá, các phiếu đánh giá và cách điền vào phiếu đánh giá, phương thức tổng hợp kết quả đánh giá (tính điểm), thời điểm đánh giá, cách phổ biến kết quả đánh giá NL nhân viên.

Kết quả đánh giá NL 23 quản lý cấp trung

Dựa trên tài liệu của hệ thống đánh giá NL nhân viên, thực hiện đánh giá NL của 23 QLCT tại công ty. Có tất cả 520 phiếu đánh giá hợp lệ thuộc hai loại phiếu đánh giá đã được thiết kế như dưới đây nhằm thu thập ý kiến của các cấp viên về “mức độ thành thạo” của các QLCT về các NL. Hai loại phiếu này gồm:

“Phiếu tự đánh giá” do 23 QLCT tự đánh giá về mức NL của mình;

“Phiếu đánh giá” dành cho các đối tượng khác (cấp quản lý, nhân viên, đồng nghiệp ngang cấp) đánh giá NL các QLCT.

Từ dữ liệu thu thập được, xác định điểm đánh giá về “cấp độ thành thạo” đối với mỗi NL của người được đánh giá thông qua 2 bước: (i) Tính “điểm trung bình - không trọng số” các điểm đánh giá do từng nhóm đối tượng tham gia đánh giá trên mẫu phiếu đánh giá theo từng NL cụ thể; (ii) Tính “trung bình có trọng số” các “điểm trung bình đã tính được ở bước (i)”. Theo sự thống nhất với lãnh đạo công ty, các nhóm đối tượng tham gia đánh giá được xác định theo phương pháp phản hồi 180°, và trọng số của các nhóm tham gia đánh giá như sau: (Cấp quản lý: Bản thân người được đánh giá: Đồng nghiệp ngang cấp: Nhân viên) là (30%:30%:20%:20%). Kết quả, “cấp độ thành thạo” cho từng NL cụ thể (cũng là “cấp độ NL thực tế” của người được đánh giá) được xác định. “Điểm thực tế” cho một NL nào đó sẽ được tính bằng cách lấy “cấp độ NL thực tế” nhân (x) với “mức độ quan trọng” của NL (được xác định trong Hồ sơ NL của các nhóm vị trí công việc tương ứng). “Tổng điểm thực tế” của người được đánh giá sẽ bằng tổng các điểm số thực tế của tất cả các NL có trong phiếu đánh giá. Tỷ lệ giữa “tổng điểm thực tế” và “tổng điểm yêu cầu” là “mức độ trung bình của NL” đối

với người được đánh giá hiện có so với yêu cầu công việc.

Để minh họa, Bảng 3 trích lược kết quả đánh giá NL *trước* ĐT của Phó phòng Hành chính nhân sự (HCNS) tại công ty. Bảng này tập trung trình bày các NL thuộc về “kiến thức” (KT) và “kỹ năng” (KN) chưa đạt yêu cầu của Hồ sơ NL (tức là NL có “điểm thực tế” < “điểm yêu cầu”).

Tổng hợp kết quả đánh giá NL *trước* đào tạo (ĐT) của 23 QLCT tại công ty thấy rằng:

Có 18/23 QLCT (tương đương 78%) đạt yêu cầu, tức có NL thực tế đáp ứng được yêu cầu công việc (như mô tả trong Hồ sơ NL tương ứng).

Có 5/23 QLCT (tương đương 22%) chưa đạt mức NL yêu cầu và cần phải được bồi dưỡng, trau dồi để nâng cao NL của mình. Các NL (chủ yếu thuộc nhóm KT và KN) cần trau dồi thêm là:

Kiến thức về: công ty, pháp luật, hệ thống quản lý chất lượng ISO và An toàn sức khỏe nghề nghiệp OHSAS, chuyên môn.

Kỹ năng: suy nghĩ sáng tạo, giải quyết vấn đề, hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, huấn luyện người khác, làm việc nhóm, quản lý căng thẳng, giao tiếp, đàm phán, quản lý dự án, ngoại ngữ, tin học văn phòng, tay nghề và chuyên môn nghiệp vụ.

Bảng 3. Trích lược kết quả đánh giá NL của Phó phòng HCNS

Mã số NL	Năng lực	Mức độ quan trọng	Cấp độ NL thực tế / cấp độ NL yêu cầu	Điểm thực tế / Điểm yêu cầu
KIẾN THỨC				
K03	KT về pháp luật	3	3/5	9/15
KỸ NĂNG				
<i>KN Tư duy tích cực</i>				
S04	KN thiết lập ưu tiên	3	4/5	12/15
S05	KN giải quyết vấn đề	3	4/5	12/15
<i>KN Làm việc với con người</i>				
S06	KN giao tiếp	3	4/5	12/15
S10	KN tổ chức	3	4/5	12/15
S12	KN huấn luyện người khác	3	4/5	12/15
S14	KN làm việc nhóm	3	4/5	12/15
S16	KN quản lý căng thẳng	3	3/4	9/12
<i>KN Kỹ thuật</i>				
S17	KN tay nghề & chuyên môn nghiệp vụ	3	3/4	9/12
THÁI ĐỘ				
GIÁ TRỊ				
Tổng điểm				415/468
Tỷ lệ điểm thực tế và điểm yêu cầu (Mức độ trung bình của NL)				89%

Đề xuất chương trình đào tạo

Để đảm bảo tính hệ thống và phù hợp với các khóa học trong chương trình đào tạo thực tế, một số NL có nội dung liên quan nhau sẽ được gộp chung thành một “chuyên đề” (CĐ) tương ứng. Có hai dạng chuyên đề: chuyên đề chung (CĐC – dành cho tất cả các QLCT) và chuyên đề riêng (CĐR – đặc trưng cho từng nhóm công việc cụ thể).

Phân tích nhu cầu đào tạo và xác định thứ tự ưu tiên đào tạo

Các thông số thể hiện “mức độ quan trọng” của NL (theo thang đo 3 mức tương tự như thang đo đã dùng trong Hồ sơ NL) và “mức độ thành thạo” của các QLCT đối với các NL (với thang đo chi tiết gồm 5 cấp độ thành thạo) được thực hiện bởi “phân tích nhu cầu đào tạo” thông qua khảo sát định lượng, với các đối tượng khảo sát là cấp quản lý, đồng nghiệp, thuộc cấp (nhân viên) và chính bản thân của các QLCT (theo phương pháp 180°). Dựa trên kết quả này, tiến hành xác định

“mức độ quan trọng” của từng CĐ (trung bình không trọng số “mức độ quan trọng” của các NL tương ứng) và “mức độ thành thạo” của từng quản lý cấp trung đối với từng CĐ này (trung bình không trọng số “mức độ thành thạo” của QLCT đối với các NL tương ứng).

Khâu “Phân tích nhu cầu đào tạo” sẽ dựa vào “mức độ quan trọng” và “mức độ thành thạo” –theo CĐ vừa nêu – để xác định thứ tự ưu tiên đào tạo của các “chuyên đề chung (CĐC)” cho tất cả các QLCT và các “chuyên đề riêng (CĐR)” cho từng cá nhân QLCT.

Thứ tự ưu tiên đào tạo các CĐC cho tất cả các QLCT

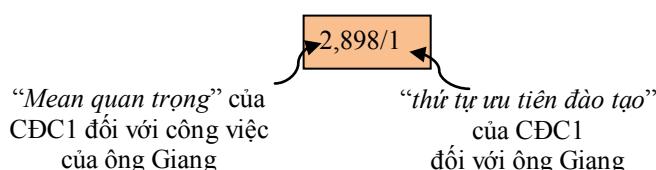
Các “NL chung” (được xác định từ Hồ sơ NL) sẽ hình thành nên các “CĐC” tương ứng. Dựa trên: (a) “mức độ quan

trọng” của các CĐC và (b) số lượng QLCT chưa đáp ứng yêu cầu của Hồ sơ NL (dựa trên so sánh “kết quả đánh giá NL” của từng QLCT với “cấp độ thành thạo tối thiểu” cần có của NL này đã được ghi trong Hồ sơ NL tương ứng). Từ đó, tiến hành xác định thứ tự ưu tiên của các CĐC cần được đào tạo theo các bước: (i) nhóm các CĐC có một hoặc một số QLCT chưa đáp ứng theo yêu cầu của Hồ sơ NL được ưu tiên đào tạo trước, (ii) trong đó các CĐC nào có “mức độ quan trọng” cao (Giá trị trung bình về mức độ quan trọng – sau đây gọi là Mean quan trọng) sẽ được ưu tiên đào tạo hơn. Cụ thể, Bảng 4 minh họa trích lược kết quả của thứ tự ưu tiên đào tạo cho tất cả các QLCT về các CĐC (trong bảng này chỉ trình bày các CĐC có QLCT chưa đáp ứng theo yêu cầu của Hồ sơ NL và không trình bày các CĐC đã đáp ứng).

Bảng 4. Trích lược thứ tự ưu tiên đào tạo các CĐC cho tất cả các QLCT

Thứ tự	QLCT (23 người)				Tất cả QLCT
	1	2	...	23	
Tên CĐC	B.Đ. Giang	V.C. Thành	...	P.T.H. Hạnh	
CĐC1	2,898/1	2,805/2	...	2,560/1	2,601/1
CĐC2	2,800/3	2,000/5	...	2,200/3	2,350/2
CĐC3	2,000/5	2,500/3	...	2,000/5	2,345/3
CĐC4	2,811/2	2,332/4	...	2,294/2	2,336/4
CĐC5		2,000/5	...		2,300/5
CĐC6	2,685/4	1,979/6	...	2,103/4	2,280/6
CĐC7	2,000/5	3,000/1	...	2,000/5	2,100/7

Ghi chú: CĐC1: Chuyên đề chung 1 – “CĐ Kiến thức – Kỹ Năng quản lý”;...



Tại Bảng 4, mỗi ô dữ liệu chứa giá trị là “Mean quan trọng” của CĐC đang xét và “thứ tự ưu tiên đào tạo” của CĐC này cho từng cá nhân tương ứng (được ghi là “Mean quan trọng”/ “Thứ tự ưu tiên đào tạo”), thí dụ Ông Bùi Đình Giang (Phó

phòng Hành chính Nhân sự), ở ô tương ứng CĐC1 ghi là 2,898/1 nghĩa là “Mean quan trọng” của CĐC1 là 2,898 và giá trị này là lớn nhất so với các giá trị “Mean quan trọng” của các CĐC khác của ông Giang. Do đó, đối với ông này, CĐC1 có

ưu tiên đào tạo trước tiên. Tương tự cho các CDC khác, thứ tự ưu tiên đào tạo các CDC đối với Ông Giang theo thứ tự giảm dần là: CDC1, CDC4, CDC2, CDC6, CDC3 và CDC7 (hai CDC này có “mean quan trọng” bằng nhau).

Bằng cách tương tự, sẽ xác định được *thứ tự ưu tiên đào tạo* các CDC đối với từng QLCT còn lại (tổng cộng 23 người) và từ đó cũng xác định được *thứ tự ưu tiên đào tạo* của 7 CDC cho tất cả các QLCT tại công ty theo tiêu chí nêu trên (như dữ liệu ở cột cuối cùng bên phải của Bảng 4).

Thứ tự ưu tiên đào tạo các “CĐR” cho từng cá nhân QLCT:

Từ điển NL và Hồ sơ NL các nhóm vị trí công việc tại công ty chỉ trình bày các NL chung cho QLCT trong công ty mà chưa chi tiết các NL thuộc về “chuyên môn nghiệp vụ”. Chính vì thế, khi phân tích nhu cầu đào tạo, ngoài việc xem xét các NL đã được xác định trong Từ điển NL, Hồ sơ NL và kết quả đánh giá NL nhân viên tương ứng, thông qua “Phân tích tác nghiệp” chi tiết các NL chuyên môn nghiệp vụ mang tính chất đặc trưng riêng bao gồm “KT chuyên môn” và “KN tay nghề & chuyên môn nghiệp vụ” cho từng nhóm công việc cụ thể được xác định. Tiếp

theo đó, tiến hành xác định “mức độ quan trọng” của các NL này. Đồng thời, việc “Phân tích nhân viên” cũng xác định “mức độ thành thạo” của các QLCT về từng NL tương ứng. Tiếp tục xác định “mức độ quan trọng” của CĐR (tương ứng với các NL thuộc về chuyên môn nghiệp vụ) và “mức độ thành thạo” của các QLCT về CĐR này.

Căn cứ vào đó, thứ tự ưu tiên đào tạo các CĐR cho từng QLCT được xác định theo tiêu chí: (i) chỉ những CĐR mà QLCT *chưa thành thạo* (là CĐR có bình quân gia quyền các “Mean thành thạo” của các NL tương ứng nhỏ hơn 3,5 – thông số này được xác định theo sự thống nhất với lãnh đạo công ty) thì mới xem xét đào tạo; (ii) ưu tiên đào tạo những CĐR có “*mức độ quan trọng*” cao hơn (Mean quan trọng cao hơn); (iii) và các CĐR có “mức độ quan trọng” như nhau thì ưu tiên đào tạo CĐR mà *QLCT ít thành thạo hơn* (Mean thành thạo thấp hơn). Cụ thể, Bảng 5 minh họa trích lược kết quả của thứ tự ưu tiên đào tạo các CĐR cho từng QLCT (trong bảng này chỉ trình bày đại diện một số CĐR có QLCT chưa thành thạo (“Mean thành thạo” <3,5) và không trình bày các CĐR mà họ đã thành thạo).

Bảng 5. Trích lược thứ tự ưu tiên đào tạo các CĐR cho từng QLCT

	QLCT (23 người)			
Thứ tự	1	2	...	23
Tên CĐR	B.Đ. Giang	V.C. Thành	...	P.T.H Hạnh
CĐR1	2,437/2,750 1		...	
CĐR2	2,291/2,709 2		...	
CĐR3	1,423/1,972 3		...	
CĐR4		2,385/2,315 2	...	

QLCT (23 người)				
Thứ tự	1	2	...	23
Tên CDR	B.Đ. Giang	V.C. Thành	...	P.T.H Hạnh
CDR5		2,441/2,677		1,600/1,563
		1	...	4
.....			...	
CDR13		1,680/1,867		1,963/1,948
		3	...	3
.....			...	
CDR16				1,976/2,419
			...	2
CDR17				2,320/2,814
			...	1

Ghi chú: CDR1: Chuyên đề riêng 1 – “CD Quản Trị Nguồn Nhân Lực - QTNNL”; CDR2: Chuyên đề riêng 2 – “CD Luật lao động – Quản trị Nguồn nhân lực; ...



Tại Bảng 5, mỗi ô dữ liệu với các giá trị có ý nghĩa như ghi chú kèm theo Bảng, thí dụ, xét cho trường hợp Ông Bùi Đình Giang, ở ô tương ứng CDR1, “Mean quan trọng” của CDR1 đối với công việc của ông Giang là 2,437, “Mean thành thạo” của ông Giang về CDR1 là 2,750 (<3,5) và CDR1 được ưu tiên đào tạo trước tiên. Tương tự cho các CDR khác, thứ tự ưu tiên đào tạo các CDR đối với Ông Giang theo thứ tự giảm dần là: CDR1, CDR2, CDR3.

Bằng cách tương tự, sẽ xác định được thứ tự ưu tiên đào tạo các CDR chưa thành thạo (gồm 17 CDR) đối với từng QLCT còn lại.

Các chương trình đào tạo được đề xuất:

Dựa trên thứ tự ưu tiên đào tạo các CDC và CDR (kết quả của “phân tích nhu

cầu đào tạo”), các nhóm chương trình đào tạo tương ứng được đề xuất bao gồm:

Nhóm các chương trình đào tạo dành chung cho tất cả các QLCT (gồm 7 CDC):

Chương trình đào tạo kiến thức/kỹ năng quản lý; kỹ năng giao tế - làm việc với con người (bao gồm: CDC1 – Kiến thức, Kỹ năng quản lý; CDC4 – Kỹ năng làm việc với con người; CDC5 – Kỹ năng bán hàng; và CDC7 – Quản lý dự án tổng thể).

Chương trình đào tạo kỹ năng tự duy tích cực – làm việc hiệu quả và các kiến thức, kỹ năng hỗ trợ (ngoại ngữ, tin học) (gồm CDC2 – Kỹ năng tự duy tích cực; và CDC3 – Ngoại ngữ, Tin học).

Chương trình đào tạo về công ty và môi trường kinh doanh (CDC6 – Kiến thức về công ty và môi trường kinh doanh).

Nhóm chương trình đào tạo các đặc trưng riêng cho từng cá nhân QLCT: chương trình đào tạo các “KT chuyên môn” và “KN tay nghề & chuyên môn nghiệp vụ” cho mỗi cá nhân trong từng bộ phận chức năng.

5. KẾT LUẬN

Tóm lại, nghiên cứu này đã chỉ ra vai trò “hỗ trợ” của hệ thống đánh giá NL nhân viên thông qua việc cung cấp cơ sở dữ liệu từ các kết quả đánh giá NL của từng cá nhân ở những thời điểm khác nhau (*trước* và *sau* đào tạo) cho suốt quá trình *xác định nội dung đào tạo, triển khai* và *đánh giá kết quả* của các chương trình đào tạo. Ý nghĩa của vai trò “hỗ trợ” này được thể hiện bởi kết quả của việc đề xuất các chương trình đào tạo cụ thể. Các khóa học này không chỉ đáp ứng được yêu cầu chung của công ty, đặc thù của công việc mà còn phù hợp NL thực tế khác nhau của từng người trong mỗi bộ phận. Vai trò “hỗ trợ” này càng thể hiện rõ nét hơn trong các giai đoạn đánh giá kết quả đào tạo. Từ đó tiếp tục gia tăng tính hiệu quả của các chương trình đào tạo trong tương lai (sau mỗi chu kỳ hoạt động).

Bài viết có giá trị tham khảo tốt cho các tổ chức trong việc xây dựng và vận dụng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên để xây dựng chương trình đào tạo phù hợp. Cụ thể:

Thứ nhất, để các chương trình đào tạo thật sự hiệu quả, nội dung các khóa đào tạo phải được xác định dựa trên hệ thống đánh giá năng lực nhân viên và kết quả đánh giá năng lực (năng lực thực tế) nhân viên. Cụ thể, nội dung của các chương trình đào tạo được đề xuất tương ứng với các NL đã được xác định, định nghĩa cũng như kết quả đo lường năng lực thực tế của nhân viên trước khi đào tạo. Điều này cũng đồng nghĩa với việc doanh nghiệp nên xây

dựng và triển khai hệ thống ĐG NL trước khi thiết kế các chương trình đào tạo.

Thứ hai, quá trình tổ chức đào tạo cần được liên tục cải tiến và rút kinh nghiệm sau mỗi đợt đánh giá kết quả đào tạo (theo các cấp độ 1, 2, 3). Trong đó, việc đánh giá kết quả đào tạo theo cấp độ 3 sẽ được phản ánh một cách rõ nét thông qua kết quả ĐG NL nhân viên (dựa trên sự so sánh các mức khác nhau của từng năng lực cụ thể tại các thời điểm khác nhau).

6. HẠN CHẾ CỦA BÀI VIẾT

Mặc dù đạt được một số kết quả nhất định nhưng bài viết vẫn còn một số hạn chế như sau:

Thứ nhất, mặc dù ban lãnh đạo của công ty Công trình Dầu khí Biển đã có những phản hồi tích cực đối với sản phẩm của hệ thống đánh giá NL nhân viên, cụ thể là kết quả đánh giá NL đối với 23 QLCT và các chương trình đào tạo đã được đề xuất. Thế nhưng, cho đến thời điểm thực hiện bài viết này, công ty chỉ mới triển khai được một số khóa học thuộc chương trình đào tạo *chuyên môn nghiệp vụ* cho một số cá nhân QLCT và cũng đã có được một số dữ liệu đánh giá kết quả đào tạo ở cấp độ 1 và 2. Vì cần khoảng thời gian nhất định để người học thực hành nên công ty chưa đánh giá kết quả đào tạo ở cấp độ 3 cũng như chưa thực hiện các phần việc tiếp theo sau đào tạo. Do đó, bài viết vẫn chưa thể có các dữ liệu thực tế để kiểm chứng trọn vẹn quy trình thực hiện đã nêu để chứng minh rõ hơn vai trò “hỗ trợ” của hệ thống đánh giá NL đối với khâu “đánh giá kết quả đào tạo”.

Thứ hai, bài viết được thực hiện dựa trên quan sát thực tế của nhóm tác giả bài viết tại một trường hợp cụ thể là công ty Công trình Dầu khí Biển. Do đó, còn hạn chế về tính đại diện cho bình diện chung của các doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Webster, A.L. & Lombard, K. (1998), *Evaluating training program*, Berrett-Koehler Publishers, 2nd edition.
2. Peters, L.H., Greer, C.R., & Youngblood, S.A. (1997), *Encyclopedic Dictionary of HRM*, Blackwell Business.
3. Holbeche, L. (2007), *Career Development*. Butterworth Heinemann.
4. Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2011), *Human resource management*, South-Western Cengage Learning, 13th edition.
5. Trần, K. D. (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng Hợp TP.HCM, Tái bản lần thứ tám.
6. Trần, V. T. (2005), *Đào tạo – Đánh giá nhân viên và công việc*, Đại học Kinh tế TP.HCM.