

# ỨNG DỤNG MÔ HÌNH KIRKPATRICK TRONG ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

✍ NGUYỄN ĐỨC TĨNH\* - HÀ TRUNG ĐOÀN\*\*

Ngày nhận: 20/7/2023

Ngày phản biện: 30/8/2023

Ngày duyệt đăng: 15/9/2023

**Tóm tắt:** Để đánh giá hiệu quả của đào tạo, có rất nhiều mô hình đánh giá, tuy nhiên mô hình Kirkpatrick là một trong những mô hình phổ biến nhất dùng để đánh giá hoạt động đào tạo. Trong bài viết này, tập trung trình bày khái quát mô hình Kirkpatrick về đánh giá hiệu quả đào tạo, từ đó đề xuất ứng dụng mô hình Kirkpatrick trong đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp như việc: Việc ứng dụng mô hình Kirkpatrick trong đánh giá hiệu quả đào tạo được nhiều tổ chức/doanh nghiệp sử dụng, tuy nhiên trong bài viết này trình bày ứng dụng mô hình trong đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Tư vấn Quản lý và Xây dựng Delta trong một số khóa đào tạo tại doanh nghiệp, trong đó đề xuất ở mỗi cấp độ sẽ tập trung vào 4 nội dung, đó là: Xác định rõ mục đích đánh giá; lựa chọn đối tượng tham gia đánh giá (lấy ý kiến); thời điểm lấy ý kiến đánh giá; hình thức và nội dung lấy ý kiến đánh giá.

**Từ khóa:** Mô hình Kirkpatrick; đánh giá đào tạo; doanh nghiệp.

## APPLICATING KIRKPATRICK MODEL IN EVALUATE THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE TRAINING AT THE ENTERPRISES

**Abstract:** To evaluate the effectiveness of training, there are many evaluation models, but the Kirkpatrick model is one of the most popular models used to evaluate training activities. In this article, focus on presenting an overview of the Kirkpatrick model of training effectiveness assessment, thereby proposing the application of the Kirkpatrick model in evaluating the effectiveness of human resource training of enterprises such as: Kirkpatrick model in evaluating training effectiveness is used by many organizations/enterprises, however, in this article, the application of this model is presented in evaluating the effectiveness of human resource training of enterprises due to open classes. At the enterprise, in which the proposal at each level will focus on 4 contents, which are: Clearly defining the evaluation purpose; selection of subjects to participate in the assessment (collecting opinions); the time of collecting opinions for evaluation; form and content of evaluation comments.

**Keywords:** Kirkpatrick model; training evaluation; business.

### 1. Đặt vấn đề

Nguồn nhân lực luôn được coi là yếu tố trung tâm và là yếu tố then chốt quyết định sự thành công của mọi doanh nghiệp. Chính vì vậy, đầu tư vào nguồn nhân lực thông qua hoạt động đào tạo phát triển nguồn nhân lực là rất cần thiết. Trong những năm gần đây, các doanh nghiệp ở Việt Nam quan tâm đầu tư nhiều nguồn lực cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm thích ứng với sự thay đổi công nghệ, cơ chế quản lý, cơ chế thị trường. Nhiều chương trình đào tạo trọng điểm đã được thiết kế, triển khai với nhiều hình thức khác nhau. Các chương trình đào tạo được thiết kế và triển khai cung cấp cho người học các kiến thức, kỹ năng nhằm nâng cao năng lực cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp và phục vụ mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Trong hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, hoạt động

đánh giá đào tạo là một trong những hoạt động quan trọng nhằm mục đích đo lường khoảng cách giữa mục tiêu xác định ban đầu và kết quả đạt được của người học, phân tích sự sai lệch và tìm nguyên nhân, diễn giải và đưa ra những nhận định về giá trị đào tạo.

Để đánh giá hiệu quả của đào tạo, có rất nhiều mô hình đánh giá, tuy nhiên mô hình Kirkpatrick là một trong những mô hình phổ biến nhất dùng để đánh giá hoạt động đào tạo. Đánh giá đào tạo theo mô hình Kirkpatrick giúp đo lường mức độ tiến bộ về kiến thức, kỹ năng hay hành vi mà người học tiếp thu được từ chương trình đào tạo. Việc đo lường đánh giá đào tạo theo mô hình Kirkpatrick giúp đánh giá

\* Trường Đại học Công đoàn

\*\* Học viên cao học Trường Đại học Công đoàn

sự phù hợp giữa các chi phí phát sinh trong việc thiết kế và thực hiện chương trình đào tạo với các lợi ích liên quan. Đánh giá đào tạo theo mô hình Kirkpatrick giúp xem xét mức độ đạt được các mục tiêu đề ra hay thậm chí là khả năng ứng dụng những kiến thức và khả năng tiếp thu khóa học vào thực tiễn nghề nghiệp. Đánh giá đào tạo theo mô hình Kirkpatrick giúp cho doanh nghiệp thấu hiểu được học viên: cung cấp cái nhìn sâu sắc từ phía học viên để làm rõ các hoạt động của chương trình, thiết kế chương trình để mang lại những thay đổi như mong muốn. Đồng thời đánh giá hiệu quả của đào tạo bằng mô hình Kirkpatrick phù hợp với thực tiễn của doanh nghiệp, nó giúp đơn giản hoá quy trình phức tạp của khung đánh giá đào tạo, cũng như khả năng thích ứng với một số lượng lớn các lĩnh vực hoạt động và trở thành một trong những mô hình phổ biến nhất trong ứng dụng đánh giá hiệu quả đào tạo của doanh nghiệp.

**2. Khái quát mô hình Kirkpatrick về đánh giá hiệu quả đào tạo**

Có một số mô hình đánh giá hiệu quả của đào tạo mà doanh nghiệp có thể ứng dụng trong đánh giá hiệu quả đào tạo của mình như: Mô hình CIPP (Context, Input, Process, Product) (Bối cảnh, Đầu vào, Quá trình, Đầu ra); mô hình CIRO (Context, Input, Reaction, Outcome) (Bối cảnh, Đầu vào, Phản ứng, Kết quả); mô hình 5 cấp độ của Kaufman. Tuy nhiên, mô hình Kirkpatrick trong đánh giá hiệu quả đào tạo là mô hình được sử dụng phổ biến nhất trong doanh nghiệp hiện nay.

Mô hình Kirkpatrick này được phát triển bởi Kirkpatrick (1959, 1977, 2006), mô hình đề xuất kết quả đào tạo có thể được đánh giá theo 4 cấp độ: Phản ứng của người học, kết quả học tập, hành vi của người học sau đào tạo và tác động của đào tạo đến tổ chức/doanh nghiệp (hình 1). Theo đó:

Cấp độ 1 (Phản ứng của người học): Đánh giá phản ứng của người học để xem họ có hài lòng với khóa học mà họ tham dự không; có hài lòng với giảng viên, với phương pháp đào tạo, trang thiết bị không... Tại doanh nghiệp, việc đánh giá phản ứng của người học được thực hiện thường xuyên và dễ dàng thông qua điều tra, phỏng vấn.

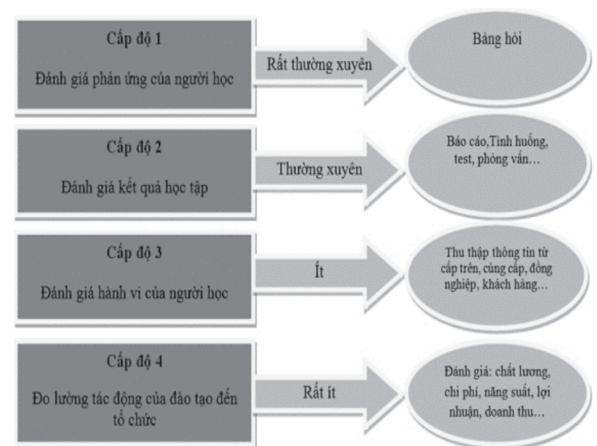
Cấp độ 2 (Kết quả học tập): Đánh giá kết quả học tập của người học, chủ yếu đánh giá về kiến thức và

kỹ năng mà người học đạt được sau khóa học. Việc đánh giá kết quả học tập của người học được thực hiện thường xuyên và dễ dàng thông qua kiểm tra viết dưới dạng báo cáo chuyên đề, dự án, các bài test, tình huống, phỏng vấn...

Cấp độ 3 (Đánh giá hành vi của người học sau đào tạo). Cấp độ này đánh giá hành vi của người học có khác trước khi học không và họ có sử dụng những kiến thức, kỹ năng đã học vào thực tế không.

Việc đánh giá hành vi của người học được thực hiện không thường xuyên do cần đầu tư nhiều thời gian, tiền của và sức lực hơn so với đánh giá ở cấp độ 1 và 2. Tuy nhiên, doanh nghiệp hoàn toàn có thể làm được thông qua thu thập thông tin từ kết quả thực hiện công việc sau đào tạo từ cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới, khách hàng...

Cấp độ 4 (Tác động của đào tạo đến tổ chức/doanh nghiệp): Đo lường tác động của đào tạo đến tổ chức/doanh nghiệp. Xem xét khóa đào tạo có ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức, doanh nghiệp (kết quả kinh doanh: nâng cao chất lượng, giảm chi phí sản xuất, giảm tỉ lệ nghỉ việc...). Việc đo lường tác động của đào tạo đến tổ chức/doanh nghiệp thường ít được các tổ chức/ doanh nghiệp thực hiện do khó có thể phân định được những sự thay đổi của doanh nghiệp là do đào tạo hay do những nhân tố khác tác động<sup>1</sup>.



Hình 1: Mô hình bốn cấp độ của Kirkpatrick<sup>2</sup>

<sup>1</sup> TS. Nguyễn Thị Liên, “Các mô hình đánh giá kết quả đào tạo trong doanh nghiệp” *Tạp chí Công thương điện tử*, tháng 3/2027, <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-mo-hinh-danh-gia-ket-qua-dao-tao-trong-doanh-nghiep-46582.htm>

<sup>2</sup> Kirkpatrick, D.L. (2006), *Evaluating Training Program: The four levels*, 3e ed., San Francisco, Berett-Koehler Publishers.

### 3. Ứng dụng mô hình Kirkpatrick trong đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Việc ứng dụng mô hình Kirkpatrick trong đánh giá hiệu quả đào tạo được nhiều tổ chức/doanh nghiệp sử dụng, tuy nhiên bài viết trình bày ứng dụng mô hình này trong đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Tư vấn Quản lý và Xây dựng Delta (Delta) với một số lớp được triển khai đào tạo tại doanh nghiệp, trong đó đề xuất ở mỗi cấp độ sẽ tập trung vào 4 nội dung, đó là: Xác định rõ mục đích đánh giá; lựa chọn đối tượng tham gia đánh giá (lấy ý kiến); thời điểm lấy ý kiến đánh giá; hình thức và nội dung lấy ý kiến đánh giá.

*Thứ nhất*, đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua “phản ứng của người học” (ứng dụng cấp độ 1 của mô hình Kirkpatrick). Đây chính là cách doanh nghiệp đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp thông qua việc lấy ý kiến để nắm bắt được sự hài lòng của người lao động (người học). Việc lấy ý kiến nên thực hiện 2 lần: đầu khóa học và kết thúc khóa học. Việc lấy ý kiến từ đầu khóa học về chương trình, hình thức đào tạo, thời gian đào tạo... để từ đó kịp thời điều chỉnh chương trình, hình thức đào tạo, thời gian đào tạo (nếu có thể) cho phù hợp. Kết thúc khóa học tập trung lấy ý kiến về sự hài lòng về nội dung chương trình, hình thức đào tạo, thời gian đào tạo, cách thức tổ chức lớp học, giảng viên, cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ học tập, thực hành, thực tập.

Việc đánh giá này mới thực hiện được một kênh thông tin của người học, tuy nhiên để phát huy cũng như đánh giá khoa học, khách quan của người học về khóa học, người làm công tác quản lý đào tạo của doanh nghiệp cần:

(i) Mục đích đánh giá: Việc đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua “phản ứng của người học” để doanh nghiệp nắm bắt được phản ứng của người học là xem người học đánh giá về nội dung chương trình, hình thức đào tạo, thời gian đào tạo, cách thức tổ chức lớp học, giảng viên, cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ học tập, thực hành, thực tập thế nào, hài lòng hay không hài lòng và mức độ hài lòng để làm “căn cứ đầu tiên”, không phải là căn cứ quan trọng nhất để điều chỉnh hoặc cải tiến về nội dung chương trình, hình thức đào tạo, thời gian đào tạo, cách thức tổ

chức lớp học, đồng thời lựa chọn đội ngũ giảng viên, đầu tư cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ học tập, cải tiến nội dung, hình thức thực hành, thực tập.

(ii) Lựa chọn đối tượng tham gia đánh giá (lấy ý kiến). Thông thường nên chọn nhóm đối tượng chăm chỉ học tập để đánh giá, vì đây là đối tượng đánh giá sát hơn, trung thực, khách quan. Đối tượng chăm chỉ học tập là nhóm tham dự đầy đủ các hoạt động, nên nắm được ưu nhược điểm của các hoạt động, cũng như có điều kiện, hoặc tính quan sát các hoạt động của đào tạo. Danh sách đối tượng do ban cán sự lớp lập hoặc cán bộ quản lý lớp học.

(iii) Thời điểm lấy ý kiến đánh giá: Thời điểm lấy ý kiến của người học nên sau khi kết thúc khóa học. Bởi vì sau khi kết thúc khóa học, mới đánh giá được đầy đủ, toàn diện về nội dung chương trình, hình thức đào tạo, thời gian đào tạo, cách thức tổ chức lớp học, giảng viên, cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ học tập, thực hành, thực tập.

(iv) Hình thức và nội dung lấy ý kiến đánh giá: Hình thức nên lấy ý kiến bằng phiếu, trong phiếu không cần ghi thông tin của cá nhân. Nội dung phiếu (tiêu chí) phải thể hiện cụ thể chi tiết (càng chi tiết càng tốt), có các thang đo (ít nhất 3 mức), có câu hỏi mở về các nội dung liên quan.

*Thứ hai*, đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua “kết quả người học đã thực sự học được gì từ khóa học” (ứng dụng cấp độ 2 của mô hình Kirkpatrick): Cấp độ này đánh giá người học đã thực sự học được gì từ khóa học.

(i) Mục đích đánh giá: Mục đích của việc nắm bắt được “kết quả người học đã thực sự học được gì từ khóa học”, kiến thức, kỹ năng mà các người học thu được qua chương trình đào tạo, chính là mục tiêu quan trọng hàng đầu đánh giá kết quả đào tạo, là “căn cứ mang tính quyết định” để doanh nghiệp đánh giá hiệu quả của đào tạo cũng như để điều chỉnh hoặc cải tiến về nội dung chương trình, hình thức đào tạo, thời gian đào tạo, cách thức tổ chức lớp học, đồng thời lựa chọn đội ngũ giảng viên, đầu tư cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ học tập, cải tiến nội dung, hình thức thực hành, thực tập.

(ii) Lựa chọn đối tượng tham gia đánh giá (lấy ý kiến): Đối tượng tham gia đánh giá (lấy ý kiến) bao gồm toàn thể các thành viên đã tham gia khóa học.

Nếu ở cấp độ 1, người học đánh giá nội dung chương trình, hình thức đào tạo, thời gian đào tạo, cách thức tổ chức lớp học, giảng viên, cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ học tập, thực hành, thực tập; thì ở cấp độ 2, thì chủ yếu người dạy/ hoặc người quản lý đánh giá người học về kiến thức, kỹ năng mà người học thu được qua chương trình đào tạo.

(iii) Thời điểm lấy ý kiến đánh giá: Thời điểm đánh giá có thể trong quá trình người học đang trong thời gian học hoặc kết thúc từng nội dung chương trình hoặc kết thúc toàn bộ nội dung chương trình.

(iv) Hình thức và nội dung lấy ý kiến đánh giá: Hình thức đánh giá có nhiều phương pháp khác nhau như: bài kiểm tra (tự luận, trắc nghiệm) trước và sau đào tạo, thực hành kỹ năng, bài tập thuyết trình... tùy thuộc vào nội dung đào tạo. Trên thực tế, để kiểm tra mức độ thành thạo kỹ năng thì buộc phải sử dụng phương pháp thực hành thực tế thì mới chính xác và đảm bảo khả năng áp dụng vào công việc sau đào tạo.

Thứ ba, đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua “những thay đổi hành vi của người học sau quá trình đào tạo và việc thực hiện các kỹ năng mới đạt được” (ứng dụng cấp độ 3 của mô hình Kirkpatrick)

(i) Mục đích sử dụng đánh giá: Để doanh nghiệp nắm bắt được “những thay đổi hành vi của người học sau quá trình đào tạo và việc thực hiện các kỹ năng mới đạt được”, đánh giá mức độ áp dụng, vận dụng kiến thức và kỹ năng đã học được từ khoá học vào công việc thực tế của người học để góp phần trực tiếp cải thiện kết quả công việc, chính là mục tiêu quan trọng hàng đầu đánh giá kết quả đào tạo, là “căn cứ quyết định” để đánh giá hiệu quả của đào tạo, cũng như để điều chỉnh hoặc cải tiến về nội dung chương trình, hình thức đào tạo, thời gian đào tạo, cách thức tổ chức lớp học, đồng thời lựa chọn đội ngũ giảng viên, đầu tư cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ học tập, cải tiến nội dung, hình thức thực hành, thực tập.

(ii) Lựa chọn đối tượng tham gia đánh giá (lấy ý kiến): Người học được đánh giá bao gồm toàn thể các thành viên đã tham gia khóa học. Nếu ở cấp độ 2, đánh giá người học nắm bắt được “kết quả người học đã thực sự học được gì từ khoá học”, kiến thức, kỹ năng mà các người học thu được qua chương

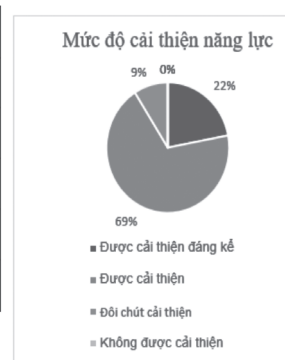
trình đào tạo, thì ở cấp độ 3 là kết quả thực tế việc vận dụng kiến thức, kỹ năng đã học được vào trong thực tế công việc hàng ngày tại doanh nghiệp. Nếu đánh giá ở cấp độ 2, thì chỉ biết “con tầm có khả năng làm tổ và nhà tơ”, còn ở cấp độ 3, đánh giá “con tầm nhà được bao nhiêu tơ, và chất lượng tơ nhà ra”.

(iii) Thời điểm lấy ý kiến đánh giá: Thời điểm đánh giá khi người học trực tiếp làm việc sau khóa đào tạo tại doanh nghiệp (nên sau 1 đến 3 tháng, sau khi đào tạo, vì đó là thời gian tốt nhất để người học chứng minh hiệu quả đào tạo, kết quả công việc của bản thân sau khóa đào tạo).

(iv) Hình thức và nội dung lấy ý kiến đánh giá: Hình thức đánh giá có thể lấy kết quả công việc của cá nhân tháng đó, việc đó; hoặc kết quả đánh giá của bản thân họ, đồng nghiệp/người cùng làm việc/người làm việc có liên quan, người quản lý trực tiếp hoặc đánh giá của khách hàng trước và sau khóa đào tạo của người học. Hình thức có thể quan sát, báo cáo kết quả công việc của cá nhân, hoặc báo cáo về sáng kiến, về năng suất lao động của cá nhân, tập thể.

Kết quả tự đánh giá về năng lực thực hiện công việc sau 01 khóa học tại Công ty Delta được thể hiện như sau:

Mức độ cải thiện năng lực	Ý kiến (Học viên)
Được cải thiện đáng kể	10/45 (22%)
Được cải thiện	31/45 (69%)
Đòi chút cải thiện	4/45 (9%)
Không được cải thiện	0/45 (0%)
Hoàn toàn không được cải thiện	0/45 (0%)



Hình 2: Mức độ cải thiện năng lực

Kết quả tự đánh giá tổng thể về mức độ cải thiện năng lực nêu trên cho thấy 100% học viên tự thấy năng lực đã được cải thiện ở các mức độ khác nhau, trong đó mức độ cải thiện đáng kể (lớn) chiếm 22% và được cải thiện (trung bình) là chiếm 69%, cải thiện đôi chút (ít) chiếm 9%. Kết quả này phản ánh mức độ tự tin của học viên về các kiến thức, kỹ năng đã được học qua khóa học khi áp dụng vào thực tế công việc

quản lý điều hành của đơn vị. Mức độ tự tin này rất quan trọng ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu suất làm việc của học viên theo các mảng công việc thực tế, đặc biệt đối với các công việc thách thức.

*Thứ tư*, đánh giá “mức độ tác động của đào tạo vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp” (ứng dụng cấp độ 4 của mô hình Kirkpatrick)

(i) Mục đích sử dụng đánh giá: Mục đích đánh giá “mức độ tác động của đào tạo vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp” là mục tiêu chính của khoá đào tạo. Nếu cấp độ 1 liên quan nhiều đến tổ chức đào tạo như: nội dung chương trình, hình thức đào tạo, thời gian đào tạo, cách thức tổ chức lớp học, đồng thời lựa chọn đội ngũ giảng viên, đầu tư cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ học tập, cải tiến nội dung, hình thức thực hành, thực tập, ở cấp độ 2, 3 liên quan kết quả đào tạo đối với cá nhân người được đào tạo về kiến thức, kỹ năng mà họ có được sau khóa đào tạo, đồng thời kết quả của việc vận dụng kiến thức, kỹ năng của quá trình được đào tạo vào trong công việc thực tế. Thì ở cấp độ thứ 4 quan tâm đến lợi ích thực tế của việc đào tạo đối với các doanh nghiệp, ở các mặt như: kết quả đào tạo của cá nhân và tổ chức, hiệu quả kinh tế - xã hội của khóa đào tạo, chất lượng nguồn nhân lực, thương hiệu, uy tín của doanh nghiệp; và cuối cùng là xem xét có nên tiếp tục tổ chức các khóa đào tạo tiếp theo hay không.

(ii) Lựa chọn đối tượng tham gia đánh giá (lấy ý kiến): Đối tượng được xin ý kiến đánh giá bao gồm: Ngoài sử dụng kết quả đánh giá của các đối tượng đánh giá ở cấp độ 1,2, 3; thì xin ý kiến của: Lãnh đạo doanh nghiệp; nhân sự quản lý, tập thể lao động trong doanh nghiệp và khách hàng (nếu cần) đánh giá về kết quả người học được đào tạo, cũng như kết quả các hoạt động của doanh nghiệp có liên quan đến kết quả khóa học.

(iii) Thời điểm lấy ý kiến đánh giá: Ngoài thời điểm đánh giá của từng cấp độ 1.2.3 (đã được đánh giá, ở cấp độ này chỉ sử dụng kết quả), thì ở cấp độ 4 cần chọn thời điểm đánh giá song trùng với thời điểm ở cấp độ 3 (khi người học trực tiếp làm việc sau khóa đào tạo tại doanh nghiệp từ 1 đến 3 tháng, sau khi đào tạo).

(iv) Hình thức và nội dung lấy ý kiến đánh giá: Hình thức đánh giá: Ngoài hình thức đánh giá của

từng cấp độ 1.2.3 (đã được đánh giá, ở cấp độ này chỉ sử dụng kết quả), thì có thể sử dụng việc lấy phiếu hỏi, tổ chức tọa đàm, báo cáo kết quả của cá nhân được đào tạo/đơn vị quản lý trực tiếp cá nhân được đào tạo, báo cáo đánh giá của các đơn vị chức năng trong doanh nghiệp.

#### 4. Kết luận

Đánh giá sau đào tạo là một hoạt động vô cùng quan trọng và rất cần thiết đối với doanh nghiệp nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả của hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Các doanh nghiệp và các cơ sở đào tạo khi triển khai các hoạt động đào tạo cần cam kết để thực hiện công tác đánh giá, ít nhất là đo lường đến sự biến đổi về hành vi và ảnh hưởng của đào tạo đến hiệu quả hoạt động của tổ chức ở cấp độ 3 và 4 thay vì chỉ dừng lại ở việc kiểm soát mức độ hài lòng hoặc xem xét mức độ tiếp thu kiến thức của người học ở cấp độ 1, 2 như hiện nay. Mặc dù khi triển khai thực hiện việc đánh giá theo mô hình 4 cấp độ của Kirkpatrick có thể tiêu tốn nhiều chi phí, thời gian và nhân lực nhưng hiệu quả của việc đánh giá đào tạo theo 4 cấp độ trên sẽ mang lại những lợi ích không nhỏ cho doanh nghiệp. Chính vì thế mà trong hơn nửa thế kỷ qua mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo của Kirkpatrick đã được nhiều công ty thuộc nhiều loại hình khác nhau trên thế giới lựa chọn sử dụng như một hệ thống chính thống cho việc đánh giá hiệu quả đào tạo, xứng đáng được xem xét như một lựa chọn tiếp cận quản lý chất lượng đào tạo nguồn nhân lực của tổ chức. □

#### Tài liệu tham khảo

1. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
2. Trần Quang Huy và TS. Phạm Thị Bích Ngọc, “Ứng dụng mô hình Kirkpatrick trong đánh giá hiệu quả chương trình giảng viên nội bộ tại tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT)”, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển* số 188 (II).
3. TS, Nguyễn Thị Liên: “Các mô hình đánh giá kết quả đào tạo trong doanh nghiệp”, *Tạp chí Công thương điện tử*, tháng 3/2027, [https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-mo-hinh-danh-gia-ket-qua- dao- tao-trong-doanh-nghiiep-46582.htm](https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-mo-hinh-danh-gia-ket-qua-dao- tao-trong-doanh-nghiiep-46582.htm).
4. <https://mge.vn/learn/ung-dung-mo-hinh-kirkpatrick-de-danh-gia-hieu-qua-chuong-trinh- dao- tao-nguon-nhan-luc/>
5. <https://khoaquanlynguonnhanluc.neu.edu.vn/vi/tin-tuc-khoa-2/mo-hinh-kirkpatrick-danh-gia-hieu-qua- dao- tao>.
6. Kirkpatrick, D.L. (2006), *Evaluating Training Program: The four levels*, 3e ed., San Francisco, Berett-Koehler Publishers.