

Hanoi in terms of employee training. On-the-job training is a commonly used method, but its effectiveness for Generation Z has not been thoroughly studied. This research aims to identify the factors influencing the effectiveness of on-the-job training for Generation Z employees working in SMEs in Hanoi. The study employs a mixed-method approach, combining qualitative and quantitative research, with survey data collected from 200 Generation Z employees in SMEs in Hanoi. Data were analyzed using descriptive statistical analysis, Cronbach's Alpha reliability assessment, exploratory factor analysis, linear regression analysis, and correlation analysis. The results reveal four key factors affecting the effectiveness of on-the-job training: training content, learning motivation, trainers, and self-efficacy, with learning motivation having the strongest impact. Based on these findings, SMEs in Hanoi have a scientific evidence for implementing solutions to enhance the effectiveness of on-the-job training for Generation Z employees.

Keywords: On-the-Job Training, Generation Z Employees, Small and Medium-Sized Enterprises, Hanoi

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang phát triển nhanh chóng, các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội ngày càng đóng vai trò quan trọng. Theo Hiệp hội Doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội, tính đến tháng 8/2023, thành phố có khoảng 370.000 doanh nghiệp, trong đó doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm 98% tổng số doanh nghiệp và đóng góp khoảng 50% GDP địa phương (Báo điện tử VTV, 2023). Với vai trò là động lực tăng trưởng kinh tế và tạo việc làm cho hơn một nửa lực lượng lao động, các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngày càng thu hút nguồn nhân lực trẻ, đặc biệt là thế hệ Z - nhóm nhân sự mới ra trường, sẵn sàng gia nhập thị trường lao động.

Tuy nhiên, thế hệ Z là nhóm người sinh ra và lớn lên trong thời đại công nghệ số, có những đặc điểm khác biệt so với các thế hệ trước, bao gồm khả năng thích ứng nhanh, mong muốn phát triển bản thân mạnh mẽ, nhưng cũng dễ dàng rời bỏ công việc nếu không nhận được sự hỗ trợ và định hướng phù hợp. Điều này đặt ra thách thức lớn cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong việc triển khai các chương trình đào tạo hiệu quả để giúp nhân viên thế hệ Z hòa nhập và phát triển. Trong đó, đào tạo tại chỗ (OJT) là phương pháp phổ biến nhất được các doanh nghiệp nhỏ và vừa áp dụng do tính linh hoạt và chi phí thấp (Lê, 2009). Tuy nhiên, hiệu quả của phương pháp này vẫn còn nhiều tranh cãi, khi có những doanh nghiệp đạt được kết quả tốt, trong khi nhiều doanh nghiệp khác vẫn gặp khó khăn trong việc áp dụng OJT một cách bài bản và hiệu quả (Đặng & Nguyễn, 2016).

Dù đã có nhiều nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam, nhưng chưa có nghiên cứu chuyên sâu nào phân tích cụ thể các yếu tố tác động đến hiệu quả của OJT dành cho thế hệ Z trong môi trường doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội. Đây là một khoảng trống nghiên cứu quan trọng, đặc

biệt trong bối cảnh thị trường lao động ngày càng cạnh tranh và xu hướng làm việc của thế hệ Z có nhiều thay đổi so với các thế hệ trước.

Hoạt động đào tạo tại chỗ là cơ hội cho nhân viên mới học tập, tích lũy, trau dồi và phát triển kỹ năng một cách trực tiếp trong môi trường làm việc, giúp họ nhanh chóng hiểu rõ và hòa nhập được với công việc, nâng cao hiệu suất làm việc, từ đó thích ứng linh hoạt với sự thay đổi liên tục trong các yêu cầu công việc. Do đó, nếu hoạt động này được xây dựng một cách bài bản, hiệu quả của nó sẽ đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của nhân viên nói riêng và doanh nghiệp nói chung. Hơn nữa, hoạt động OJT không chỉ đơn thuần là hoạt động truyền tải kiến thức liên quan đến công việc dưới dạng lý thuyết, mà còn là hoạt động định hướng cá nhân hóa cho từng nhân viên thông qua việc trao đổi trực tiếp với người hướng dẫn. Nhờ đó nhân viên có thể tự nhìn nhận, đánh giá công việc trên nhiều khía cạnh khác nhau, thúc đẩy động lực làm việc và sự cam kết với doanh nghiệp. Thông qua hoạt động đào tạo OJT, nhân viên có thể học hỏi, phát triển và thăng tiến một cách có lộ trình, có định hướng hơn.

Nghiên cứu nhằm xác định và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả của hoạt động đào tạo OJT cho thế hệ Z tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội. Áp dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, bao gồm khảo sát định lượng và phân tích định tính, nghiên cứu làm rõ tác động của các yếu tố như động lực học tập, sự tự tin vào năng lực bản thân, nội dung đào tạo và người hướng dẫn. Kết quả không chỉ đóng góp về mặt học thuật trong lĩnh vực quản trị nhân sự, mà còn cung cấp các hàm ý thực tiễn quan trọng giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tối ưu hóa hoạt động đào tạo, nâng cao năng suất lao động và cải thiện mức độ gắn kết của nhân viên trẻ với doanh nghiệp.

Cấu trúc bài viết gồm 5 phần. Sau phần giới thiệu, phần 2 trình bày về cơ sở lý thuyết và tổng quan tình hình nghiên cứu. Phần 3 viết về phương pháp nghiên cứu để đánh giá mối tương quan giữa các nhân tố tác động tới hiệu quả của hoạt động đào tạo OJT. Kết quả kiểm định mô hình và thảo luận kết quả được trình bày ở phần 4. Cuối cùng, phần 5 đưa ra kết luận, đề xuất các biện pháp giúp nâng cao hiệu quả đào tạo tại chỗ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan tình hình nghiên cứu

2.1 Cơ sở lý thuyết

Đào tạo tại chỗ là phương pháp tập trung vào việc giảng dạy các kỹ năng, kiến thức và năng lực thực tế cần thiết để nhân viên thực hiện công việc trong một tổ chức. Phương pháp này cung cấp trải nghiệm đào tạo có lợi cho nhân viên bởi họ được học hỏi theo bối cảnh thực tế, đòi hỏi phải áp dụng kiến thức và kỹ năng thu được trong quá trình đào tạo. Noe & Kodwani (2018) nhấn mạnh rằng OJT dựa trên việc sử dụng các công cụ, máy móc, tài liệu, thiết bị và kiến thức hiện có tại nơi làm việc để hướng dẫn nhân viên cách thực hiện công việc của mình một cách hiệu quả.

Về bản chất, OJT diễn ra trong môi trường làm việc bình thường của nhân viên, nơi họ học tất cả các khía cạnh về kỹ năng và kiến thức cần thiết cho công việc thực tế của mình.

Kirkpatrick (1959) đã đưa ra mô hình đánh giá hiệu quả bao gồm 4 cấp độ. Thứ nhất là phản ứng - đánh giá cảm nhận của người học về chương trình đào tạo. Thứ hai là học tập - đo lường kiến thức, kỹ năng mà người học tiếp thu được sau đào tạo. Thứ ba là hành vi - đánh giá mức độ áp dụng kiến thức, kỹ năng vào thực tế công việc. Cuối cùng là kết quả - đo lường tác động của đào tạo đối với tổ chức, như tăng năng suất hoặc cải thiện hiệu suất làm việc. Cụ thể, với cấp độ phản ứng, nếu nhân viên có thái độ tích cực, họ sẽ chủ động tiếp thu kiến thức. Ngược lại, nếu họ cảm thấy không thoải mái, áp lực hoặc không hiểu giá trị của hoạt động đào tạo, hiệu quả đào tạo sẽ giảm đi. Với cấp độ học tập, nếu nội dung đào tạo không rõ ràng, không phù hợp với thực tế, người học sẽ không nhìn thấy giá trị. Ngoài ra, nếu phương pháp đào tạo không phù hợp, hiệu quả học tập sẽ không được như kỳ vọng. Ở cấp độ hành vi, nhân viên cần có cơ hội nhân viên cần có cơ hội và được khuyến khích, hỗ trợ áp dụng các kiến thức mới vào công việc hàng ngày. Mức độ kết quả cần thời gian theo dõi dài hơn để xác định chương trình đào tạo tại chỗ có thực sự có hiệu quả hay không như các chỉ số đo lường năng suất làm việc (key performance indicator).

Các nghiên cứu sau này về hiệu quả của hoạt động đào tạo nói chung và OJT nói riêng thường sử dụng hai thước đo phổ biến đó là kết quả học tập (mức độ hành vi) và hiệu suất công việc (mức độ kết quả). Trong đó, kết quả học tập đã được nhiều nhà nghiên cứu thực nghiệm trước đây sử dụng (Tziner & cộng sự, 2007; Mathis & Jackson, 2010; Wen & Lin, 2014). Kết quả học tập được gọi là mục tiêu đào tạo, có thể là mục tiêu định lượng ví dụ như kết quả tài chính, điểm đào tạo hoặc mục tiêu định tính như khả năng tiếp nhận các kiến thức và kỹ năng (Tziner & cộng sự, 2007). Kết quả học tập cũng là thước đo cho những nội dung học viên đã học được và chưa học được, để cải thiện hơn các quy trình đào tạo trong tương lai (Kraiger & cộng sự, 1993). Hajjar & Alkhunaizi (2018) và Wen & Lin (2014) đều cho rằng hiệu quả đào tạo là bất cứ sự cải thiện hoặc nâng cao nào về kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ. Trong nghiên cứu này, hiệu quả đào tạo tại chỗ được đánh giá theo hành vi dựa trên mô hình của Kirkpatrick (1959), tức là người học đánh giá mức độ áp dụng kiến thức, kỹ năng vào thực tế công việc.

Thế hệ Z là những người thuộc các năm sinh từ 1996-2010, là thế hệ sống trong sự bùng nổ của công nghệ thông tin, được nuôi dưỡng bởi internet, mạng xã hội (Haddouche & Salomone, 2018). Đây cũng là thế hệ đã, đang và sẽ trở thành lực lượng lao động to lớn, với mong muốn cống hiến và phát triển công việc lớn hơn so với thế hệ đi trước (Waworuntu & cộng sự, 2022). Bởi vậy, ngoài các yếu tố khách quan như phong cách giảng dạy của người hướng dẫn, môi trường học tập hay nội dung đào tạo, các yếu tố nội sinh của người học như động lực, mục đích học tập hay

nhận thức về khả năng của bản thân cũng có ảnh hưởng rất lớn tới kết quả chương trình đào tạo tại chỗ đối với thể hệ Z.

Nghiên cứu chọn cách xác định quy mô doanh nghiệp dựa trên số lượng nhân sự. Theo Điều 6 Nghị định 39/218/NĐ-CP, doanh nghiệp nhỏ trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản và lĩnh vực công nghiệp, xây dựng có số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 100 người; trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ có số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 50 người. Doanh nghiệp vừa trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản và lĩnh vực công nghiệp, xây dựng có số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 200 người; với lĩnh vực thương mại, dịch vụ số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 100 người (Cổng Thông tin điện tử Chính phủ, 2018).

2.2 Tổng quan tình hình nghiên cứu

Các nghiên cứu trên thế giới về hiệu quả của hoạt động đào tạo tại chỗ đã đưa ra nhiều phát hiện quan trọng về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả của hoạt động đào tạo OJT ở các doanh nghiệp trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Ibrahim & cộng sự (2020) cho thấy sự ảnh hưởng tích cực của đặc điểm cá nhân, nội dung đào tạo và sự hỗ trợ của người quản lý đối với hiệu quả của đào tạo OJT tại doanh nghiệp thuộc lĩnh vực ngân hàng tại Kuala Lumpur. Kết quả này cho thấy sự hỗ trợ của người quản lý là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo OJT. Elanthiraiyan & Biniyam (2023) chỉ ra rằng kiến thức và phương pháp giảng dạy của giảng viên là yếu tố có ảnh hưởng tích cực nhất đối với hiệu quả của đào tạo tại chỗ trong các công ty sản xuất tại Ethiopia. Điều này góp phần chỉ ra tầm quan trọng đối với việc đầu tư vào phát triển kỹ năng của giảng viên và nội dung đào tạo. Fatima & Siddiqui (2020) đã nhấn mạnh vai trò của động lực học tập và nội dung đào tạo đối với hiệu quả của hoạt động OJT ở Pakistan, ngược lại sự hỗ trợ của tổ chức không có ảnh hưởng đáng kể đến tính hiệu quả của hoạt động này. Wen & Lin (2014) đã chỉ ra vai trò quan trọng của sự tự tin vào năng lực bản thân và động lực học tập đối với hiệu quả của hoạt động OJT tại Đài Loan. Jayawardana & Prasanna (2007) khi nghiên cứu hiệu quả của hoạt động OJT trong ngành may mặc ở Sri Lanka cũng chỉ ra mối tương quan giữa sự hỗ trợ của người quản lý, sự tự tin vào năng lực bản thân, văn hóa học tập liên tục, động lực học tập và hiệu quả đào tạo.

Tại Việt Nam, Lê (2021) và Phạm & Huỳnh (2021) đều chỉ ra các yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới hiệu quả đào tạo OJT như thái độ học viên, văn hóa học tập của tổ chức, nội dung đào tạo và đội ngũ giáo viên, hệ thống đánh giá, dịch vụ hỗ trợ. Điều này đề xuất rằng việc tăng cường sự tác động tích cực của những yếu tố này có thể cải thiện hiệu quả của OJT trong các doanh nghiệp, tổ chức.

Bảng 1. Hệ thống hóa các nghiên cứu trong và ngoài nước

STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo tại chỗ	Nguồn
1	Đặc điểm cá nhân người học (Năng lực, thái độ, Động lực học tập)	Fatima & Siddiqui (2019), Wen & Lin (2014), Jayawardana & Prasanna (2007), Tziner & cộng sự (2007), Lê (2021)
2	Nội dung đào tạo	Elanthiraiyan & Biniyam (2023), Ibrahim & cộng sự (2020), Fatima & Siddiqui (2019), Tziner & cộng sự (2007), Lê (2021), Phạm & Huỳnh (2021)
3	Người hướng dẫn	Ibrahim & cộng sự (2020), Elanthiraiyan & Biniyam (2023), Jayawardana & Prasanna (2007), Phạm & Huỳnh (2021)
4	Môi trường đào tạo	Lê (2021), Phạm & Huỳnh (2021)
5	Sự hỗ trợ của tổ chức	Fatima & Siddiqui (2019), Wen & Lin (2014)
6	Hệ thống đánh giá	Phạm & Huỳnh (2021)
7	Dịch vụ hỗ trợ	Phạm & Huỳnh (2021)
8	Nội dung sử dụng sau đào tạo	Lê (2021)

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Trên phương diện lý luận, có thể thấy nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước đánh giá mức độ hiệu quả của hoạt động đào tạo tại chỗ ở nơi làm việc. Tuy nhiên, các nghiên cứu thường dựa trên ý kiến của nhân viên công ty nói chung, không hướng đến đối tượng với độ tuổi nhất định. Do những đặc điểm khác nhau về kinh tế, xã hội, văn hóa, địa lý, chính trị của mỗi nước, việc đưa những kết quả nghiên cứu của nước ngoài vào áp dụng thực tế tại Việt Nam sẽ gặp rất nhiều rào cản. Ở phương diện không gian, phạm vi, các nghiên cứu trong nước mới chỉ đáp ứng được nhu cầu ở cấp độ vĩ mô, đồng thời chỉ tập trung vào đối tượng nghiên cứu là người lao động thế hệ trước, còn thiếu các nghiên cứu đặc thù cho thế hệ Z. Khoảng trống nghiên cứu là cơ sở để phát triển đề tài nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả của hoạt động đào tạo tại chỗ cho thế hệ Z tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội.

2.3 Phát triển giả thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu

Theo Bảng 1, các yếu tố được lựa chọn để thực hiện nghiên cứu nhiều nhất là các biến thuộc đặc điểm cá nhân của người học, nội dung đào tạo và người hướng dẫn. Do đó, nghiên cứu xây dựng mô hình nghiên cứu dựa trên bốn yếu tố, lần lượt là động lực học tập (ĐL), sự tự tin vào năng lực bản thân (TT), nội dung đào tạo (ND), người hướng dẫn (HD) cùng với biến phụ thuộc chính là hiệu quả đào tạo của hoạt động OJT (HQ).

Theo Tziner & cộng sự (2007), khi các học viên có ý muốn và thực sự tập trung tâm trí và công sức vào học tập thì đó được gọi là động lực tham gia vào hoạt động học tập. Trong công việc và học tập, động lực tham gia vào các khóa học nâng cao, cải thiện kỹ năng bị ảnh hưởng rất lớn bởi điều này. Đây là lý do cho việc họ dồn toàn tâm trí và sức lực vào việc học, cũng như có thể áp dụng những điều đã học vào thực tế (Baldwin & Ford, 1988). Colquitt & cộng sự (2000) đã chỉ cho người đọc rằng nếu động lực học tập thấp hoặc không có, cho dù học viên có thể hiểu hết các điều được chỉ dẫn, họ sẽ không có sự thúc đẩy cần thiết để hiện thực hóa những lợi ích từ khóa học, từ đó dẫn tới việc hiệu quả của khóa học không được như các nhà lãnh đạo mong muốn. Do vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H1: Động lực học tập (DL) ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả của hoạt động đào tạo OJT (HQ).

Khi một người hoàn toàn tin tưởng rằng họ có đầy đủ những phẩm chất để làm được điều gì đó, cụ thể là hướng tới việc hoàn thành các điều cần phải đạt được khi học tập và áp dụng nó vào thực tế thì được gọi là sự tự tin vào năng lực cá nhân (Mathieu & cộng sự, 1993). Theo đó, người học càng thể hiện sự tận tâm trong học tập thì càng là người hiểu rõ về năng lực bản thân. Tziner & cộng sự (2007) thì cho rằng sự tự tin cao độ mà học viên thể hiện sẽ tỷ lệ thuận với kết quả cuối cùng của họ. Những người học có được sự tự tin này cũng mang theo khả năng tự sắp xếp, kỷ luật, tự giác, vốn là những yếu tố quan trọng đối với việc chú ý học tập và khuyến khích áp dụng kiến thức vào thực tiễn công việc (Ibrahim & cộng sự, 2020). Dựa trên cơ sở những lập luận trên, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H2: Sự tự tin vào năng lực bản thân (TT) ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả của hoạt động đào tạo OJT.

Mathieu & cộng sự (1993) đã định nghĩa rằng nội dung đào tạo là sự tổng hợp của các tài liệu giảng dạy và học tập liên quan có mục đích và sự liên qua rõ ràng. Tai (2006) và Mathis & Jackson (2010) đều chỉ ra sự liên quan giữa nội dung đào tạo và hiệu quả đào tạo. Một khóa học với nội dung được chuẩn bị kỹ lưỡng và hình thức giảng dạy phù hợp có ảnh hưởng nhất định tới hiệu quả chung toàn khóa (Hajjar & Alkhunaizi, 2018). Đó là bởi người học có thể hiểu rõ quá trình, mục tiêu học của mình nhờ nội dung bài học, cách giảng dạy ảnh hưởng trực tiếp tới hứng thú học tập trên lớp, từ đó mà cam kết học tập và áp dụng thực tiễn cũng bị ảnh hưởng theo. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

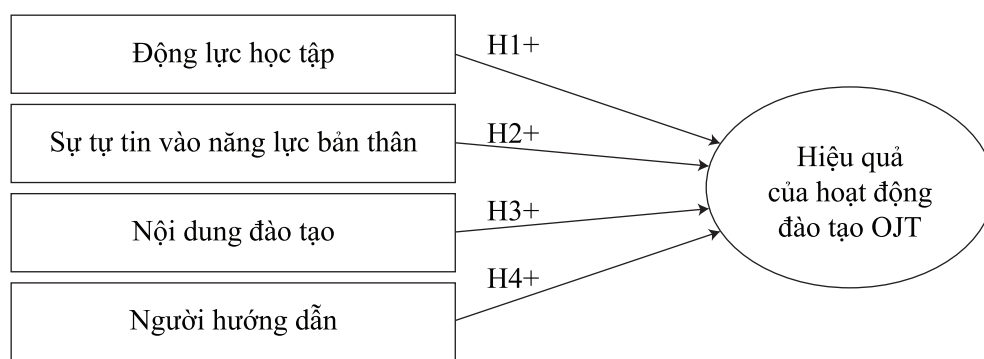
H3: Nội dung đào tạo (ND) ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả của hoạt động đào tạo OJT.

Người đào tạo không chỉ nắm chắc kiến thức chuyên môn về lĩnh vực họ phụ trách (Noe & Schmitt, 1986) mà còn phải là người hướng dẫn biết cách đưa ra các chỉ dẫn rõ ràng và phù hợp cho học viên, đồng thời truyền đạt và trình bày

thông tin theo hướng dễ hiểu, dễ tiếp cận với người học (Cooperstein, 2023). Theo Elanthiraiyan & Biniyam (2023), một người hướng dẫn có trình độ học vấn chuyên môn phù hợp và khả năng giao tiếp hiệu quả sẽ nâng cao hiệu quả của khóa đào tạo lên rất nhiều bằng cách đầu tư bài giảng chẵn chu, giải thích súc tích, khuyến khích người học và đưa ra các phản hồi tích cực. Một nhà đào tạo không có kỹ năng giao tiếp và truyền tin hiệu quả hoặc còn thiếu sót về chuyên môn sẽ làm quá trình đào tạo không đạt hiệu quả như kỳ vọng, thậm chí có thể sẽ thất bại trước khi bắt đầu. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H4: Người hướng dẫn (HD) ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả của hoạt động đào tạo OJT.

Từ các giả thuyết nghiên cứu nêu trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được sử dụng kết hợp trong nghiên cứu này. Các bạn sinh viên, nhân viên văn phòng thuộc thế hệ Z có độ tuổi từ 18-28, làm việc tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội là nhóm đối tượng khảo sát mà nghiên cứu hướng đến. Phạm vi nghiên cứu hạn chế trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội, trong khoảng thời gian từ tháng 2/2024 đến tháng 3/2024. Theo Hair & cộng sự (2014), để có thể sử dụng phân tích EFA, cần thu thập kích thước mẫu tối thiểu là 50, hay kích thước mẫu tối thiểu cần gấp 5 lần tổng số biến quan sát. Đây được cho là kích thước phù hợp để có thể tiến hành phân tích nhân tố (Comrey, 1973; Bover, 2006). Theo đó, nghiên cứu sử dụng bảng hỏi với thang đo Likert 5 mức độ với 29 câu hỏi, cần ít nhất 145 quan sát để tiến hành phân tích. Sau khi tiến hành khảo sát, 200 mẫu khảo sát hợp lệ thu về được dùng để phân tích và đánh giá kết quả của mô hình nghiên cứu nhờ sử dụng các bài kiểm tra mô hình kinh tế lượng.

Đối với các nhân tố trong nghiên cứu, nhân tố động lực học tập được ký hiệu là ĐL, gồm có 6 biến quan sát được ký hiệu lần lượt là ĐL1, ĐL2, ĐL3, ĐL4, ĐL5,

ĐL6. Nhân tố sự tự tin vào năng lực của bản thân được ký hiệu là TT, gồm 6 biến quan sát được ký hiệu lần lượt là TT1, TT2, TT3, TT4, TT5, TT6. Nhân tố nội dung đào tạo được ký hiệu là ND với 5 biến quan sát được ký hiệu là ND1, ND2, ND3, ND4, ND5. Nhân tố người hướng dẫn có ký hiệu là HD với 7 biến quan sát được ký hiệu lần lượt là HD1, HD2, HD3, HD4, HD5, HD6, HD7. Nhân tố hiệu quả của hoạt động đào tạo OJT được ký hiệu là HQ gồm 5 biến phụ thuộc lần lượt là HQ1, HQ2, HQ3, HQ4, HQ5. Phân diễn giải các biến được thể hiện trong Bảng 3.

Phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng trong việc tổng hợp và phân tích các lý thuyết nghiên cứu, từ đó xác định sơ bộ các yếu tố cần đưa vào mô hình nghiên cứu. Đồng thời, các buổi phỏng vấn sâu được thực hiện để xác định các biến số phù hợp. Qua các buổi thảo luận, người hỏi và người trả lời sẽ cùng thảo luận dựa trên các biến quan sát và cơ sở lý thuyết, các nội dung không phù hợp được xóa đi và bổ sung, điều chỉnh các câu hỏi còn thiếu. Dựa trên kết quả đó, bảng hỏi được xây dựng dựa trên các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả của hoạt động đào tạo tại chỗ cho thể hệ Z tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội.

Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện qua phần mềm SPSS 29.0. Hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng nhằm mục đích đánh giá độ tin cậy của các thang đo. Phân tích EFA và phân tích tương quan Pearson dùng để đo lường mối liên hệ giữa các biến. Phân tích hồi quy tuyến tính và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả của hoạt động đào tạo tại chỗ.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1 Kết quả nghiên cứu

Sau thời gian thực hiện khảo sát, nghiên cứu thu về được 200 phiếu trả lời hợp lệ với độ tuổi ứng viên 23-28 chiếm tới 61%, còn lại là các ứng viên còn đang ở độ tuổi từ 18-22. Số lượng đáp viên có trình độ từ cao đẳng trở lên chiếm tới 81%. Số lượng đáp viên trả lời đã trở thành nhân viên chính thức toàn thời gian chiếm 67%.

Bảng 2. Giá trị trung bình, hệ số Cronbach's Alpha và tương quan Pearson

Biến	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	HQ	ĐL	TT	ND	HD
HQ	3,635	0,711					
ĐL	3,785	0,830	0,684***	(0,781)			
TT	3,763	0,783	0,756***	0,582***	(0,709)		
ND	3,322	0,754	0,653***	0,488***	0,488***	(0,653)	
HD	3,358	0,762	0,622***	0,436***	0,445***	0,703***	(0,784)

Chú thích: ***, **, * biểu thị mức ý nghĩa tương ứng 1%, 5% và 10%.

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kiểm định Cronbach's Alpha giúp đảm bảo rằng các biến quan sát trong cùng một thang đo có sự liên kết chặt chẽ và đáng tin cậy. Giá trị Cronbach's Alpha ở tất cả các biến (giá trị trong ngoặc đơn) đều có giá trị lớn hơn 0,6, cho thấy rằng các biến quan sát trong nhóm có mối liên hệ mật thiết và đại diện đặc điểm cho các yếu tố và các chỉ số biến quan sát đều đạt yêu cầu.

Hệ số Sig của các yếu tố đều ở mức dưới 0,05, cho thấy rằng các yêu cầu để thực hiện các phân tích tiếp theo đã được đáp ứng. Đồng thời, hệ số tương quan lớn hơn 0,3 cho thấy mối tương quan tương đối mạnh giữa các yếu tố được điều tra.

Giá trị trung bình cho thấy động lực học tập và sự tự tin vào năng lực bản thân là hai yếu tố có ảnh hưởng lớn hơn đến hiệu quả đào tạo, với giá trị lần lượt là 3,785 và 3,763. Với độ lệch chuẩn dao động ở mức 0,7-0,8, có thể thấy một sự chênh lệch nhẹ trong xu hướng nhận định của những người tham gia trả lời.

Bảng 3. Kết quả kiểm định KMO, Eigenvalues và Ma trận xoay của biến độc lập

Biến	Diễn giải biến	1	2	3	4
ND3	Nội dung công việc thực tế được đưa vào trong chương trình đào tạo	0,688			
ND2	Nội dung đào tạo hấp dẫn, thú vị	0,666			
ND1	Các nội dung được sắp xếp theo trình tự từ cơ bản đến nâng cao	0,662			
ND5	Tôi được thực hành trực tiếp các nội dung có trong chương trình đào tạo	0,652			
ND4	Mục tiêu, kỹ năng và kiến thức cần nắm được của khóa học được giới thiệu rõ ràng	0,580			
ĐL2	Tôi nghĩ rằng khóa đào tạo OJT sẽ giúp tăng năng suất làm việc của cá nhân tôi		0,79		
ĐL1	Tôi hào hứng với việc tham dự khóa đào tạo OJT		0,777		
ĐL5	Tôi tin rằng khóa đào tạo sẽ giúp tôi làm công việc hiện tại tốt hơn		0,607		
ĐL4	Tôi thấy vui khi có thể áp dụng những kiến thức mới của mình vào công việc		0,566		
ĐL6	Tôi sẽ cố gắng học hỏi nhiều nhất có thể từ khóa đào tạo OJT		0,514		
ĐL3	Tôi luôn mong muốn có cơ hội học những kỹ năng mới có ích cho công việc		0,514		
HD1	Người hướng dẫn có kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn để hỗ trợ tôi trong quá trình OJT			0,895	

Bảng 3. Kết quả kiểm định KMO, Eigenvalues và Ma trận xoay của biến độc lập (tiếp theo)

Biến	Diễn giải biến	1	2	3	4
HD5	Người hướng dẫn tạo cho chúng tôi cơ hội làm việc theo nhóm			0,778	
HD3	Người hướng dẫn chủ động cập nhật nội dung đào tạo			0,652	
HD7	Người hướng dẫn ghi nhận và quan tâm đến sự khác biệt của người học			0,640	
HD2	Mỗi khi có thắc mắc tôi không ngại hỏi người hướng dẫn mình			0,564	
HD4	Người hướng dẫn chỉ dạy cho tôi bằng nhiều phương thức khác nhau			0,651	
HD6	Các khái niệm chuyên môn được giải thích rõ ràng bởi người hướng dẫn			0,607	
TT3	Tôi có tự tin để theo đuổi và hoàn thành mơ ước của mình				0,837
TT6	Tôi có thể nghĩ ra các giải pháp khác nhau cho một vấn đề				0,703
TT4	Dù xảy ra những tình huống không ngờ tới, tôi có thể giải quyết chúng				0,689
TT5	Tôi giữ bình tĩnh mỗi khi khó khăn vì tôi tin vào năng lực của mình				0,651
TT1	Tôi tin rằng vấn đề khó mấy cũng có thể xử lý được nếu tôi đủ cố gắng.				0,632
TT2	Dù ý kiến của tôi bị phản đối, tôi tin rằng tôi có thể thuyết phục được cấp trên và đồng nghiệp				0,598
	Giá trị KMO				0,865
	Eigenvalues	1,293	1,251	1,112	1,003
	Tích lũy phương sai trích				56,447%

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Bảng 4. Kết quả kiểm định KMO, Eigenvalues và Ma trận xoay của biến phụ thuộc

Biến	Diễn giải biến	1
HQ4	Các nhiệm vụ được giao đã được tôi thực hiện nhanh hơn so với trước khi tham gia đào tạo OJT	0,796
HQ2	Tôi nhận thấy có sự tiến bộ rõ rệt trong năng suất lao động của mình	0,706
HQ3	Việc áp dụng kiến thức và kỹ năng mới tiếp thu giúp tôi nâng cao chất lượng công việc	0,702
HQ1	Nhờ OJT mà tôi hiểu rõ hơn công việc của mình	0,697

Bảng 4. Kết quả kiểm định KMO, Eigenvalues và Ma trận xoay của biến phụ thuộc (tiếp theo)

Biến	Diễn giải biến	1
HQ5	Các kiến thức và kỹ năng được giảng dạy giúp tôi giảm bớt các lỗi sai khi thực hiện công việc	0,657
	Giá trị KMO	0,793
	Eigenvalues	2,543
	Tích lũy phương sai trích	50,868%

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Bảng 5. Hệ số hồi quy

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa	Hệ số hồi quy sai số chuẩn	Hệ số Beta chuẩn	t	Sig.	Độ chấp nhận	VIF
(Hằng số)	0,186	0,151		1,233	0,219		
ĐL	0,224	0,040	0,262	5,571	0,001	0,602	1,661
TT	0,393	0,043	0,431	9,146	0,001	0,600	1,667
ND	0,175	0,052	0,182	3,362	0,001	0,452	1,212
HD	0,185	0,048	0,188	3,601	0,001	0,488	1,048

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Kiểm định nhân tố EFA được thực hiện cho các biến quan sát và biến phụ thuộc để xác định các biến quan sát có được nhóm lại thành các nhân tố có ý nghĩa hay không. Kết quả nghiên cứu cho thấy giá trị KMO (Barlett's Test) có giá trị lớn hơn 0,5 và giá trị p-value nhỏ hơn 0,05 sau kiểm định đã chứng minh là các biến quan sát đã đạt yêu cầu về ý nghĩa trong thống kê. Với tổng phương sai trích lớn hơn 50% và giá trị của chỉ số Eigenvalues lớn hơn 1, điều đó cho thấy nhân tố khám phá EFA cho cả biến độc lập và biến phụ thuộc đều đã đạt yêu cầu.

Kết quả hồi quy tuyến tính cho thấy các biến độc lập đều có ảnh hưởng đáng kể đến biến phụ thuộc với mức ý nghĩa thống kê p-value nhỏ hơn 0,05. Cụ thể, phương trình hồi quy có dạng:

$$HQ = 0,186 + 0,224 * DL + 0,393 * TT + 0,175 * ND + 0,185 * HD$$

trong đó, HQ là hiệu quả của hoạt động đào tạo OJT, DL là động lực học tập, TT là sự tự tin vào năng lực bản thân, ND là nội dung đào tạo, HD là người hướng dẫn.

Kết quả cho thấy, biến TT (0,431) có ảnh hưởng mạnh nhất đến biến phụ thuộc, tiếp theo là DL (0,262), HD (0,188) và ND (0,182). Điều này chỉ ra, TT đóng vai trò quan trọng nhất, trong khi ND có tác động thấp nhất nhưng vẫn có ý nghĩa thống kê.

Kiểm tra đa cộng tuyến cho thấy tất cả các biến đều có VIF nhỏ hơn 2, chứng minh các dữ liệu trong nghiên cứu không gặp vấn đề đa cộng tuyến. Do đó, mô hình hồi quy này có ý nghĩa thống kê và phù hợp để giải thích mối quan hệ giữa các biến.

Để kiểm tra độ phù hợp của tổng thể mô hình hồi quy, nghiên cứu thực hiện kiểm định ANOVA và bảng thống kê mô hình như dưới đây.

Bảng 6. ANOVA

Mô hình	Tổng bình phương	Bậc tự do	Bình phương trung bình	F	Sig.
1 Hồi quy	74,008	4	18,502	139,137	0,001
Phần dư	25,930	195	0,133		
Tổng	99,938	199			

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Bảng ANOVA được sử dụng để đánh giá sự phù hợp của mô hình hồi quy để kiểm định giả thuyết với phép kiểm định F. Giá trị F tính được là 139,137 cho thấy mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc là rất mạnh. Kết quả kiểm định ý nghĩa thống kê với p-value là 0,001 chỉ ra rằng mô hình hồi quy có ý nghĩa thống kê cao.

Bảng 7. Thống kê mô hình

Mô hình	Hệ số R	Hệ số R ²	Hệ số R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn	Giá trị DurbinWatson
1	0,861	0,741	0,735	0,36465910442	2,248

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Bảng thống kê mô hình được thực hiện giúp đánh giá mối quan hệ giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập. Các giá trị R² và R² hiệu chỉnh, giá trị Durbin-Watson đều đạt yêu cầu về mức độ phù hợp của mô hình. Cụ thể, hệ số R đạt 0,861, cho thấy mối tương quan mạnh giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Hệ số R² và R² hiệu chỉnh lần lượt là 0,741 và 0,735, cho thấy khả năng giải thích tốt sự biến thiên của biến phụ thuộc. Giá trị Durbin-Watson là 2,248, cho thấy không có hiện tượng tự tương quan giữa các phần dư, xác nhận tính ổn định của mô hình. Những kết quả này chứng tỏ mô hình hồi quy là đáng tin cậy và phù hợp để phân tích mối quan hệ giữa các biến.

4.2 Thảo luận

Kết quả phân tích cho thấy cả bốn yếu tố được khảo sát đều có tác động tích cực tới hiệu quả của hoạt động đào tạo tại chỗ. Cụ thể, giả thuyết H1 và H2 cho rằng động lực học tập và sự tự tin vào năng lực bản thân sẽ tác động tích cực tới kết quả của hoạt động OJT. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Lê (2021), Fatima & Siddiqui (2019), Wen & Lin (2014) và Tziner & cộng sự (2007) khi thực hiện điều tra với các đặc điểm cá nhân của người học. Giả thuyết H3 nêu ý kiến nội dung đào tạo sẽ tác động tích cực lên hiệu quả OJT và giả thuyết H4 cho rằng người hướng dẫn sẽ ảnh hưởng theo chiều hướng tốt tới kết quả đào tạo cũng đã cho thấy sự phù hợp với nghiên cứu của Elanthiraiyan & Biniyam (2023) và Ibrahim & cộng sự (2020).

Tương tự với kết quả của các nghiên cứu đi trước, khi được điều tra cùng các biến quan sát khác, yếu tố động lực học tập là yếu tố có sức ảnh hưởng mạnh mẽ nhất lên hiệu quả của hoạt động học tập tại nơi làm việc. Điều này cho thấy rằng thể hệ Z có ý thức mạnh về những điều bản thân muốn làm được và đạt được tại nơi làm việc, bởi đó sẽ trở thành động lực học tập, khiến họ có ý thức hơn trong việc thực hành đào tạo và tạo ra kết quả tốt hơn. Các yếu tố bên ngoài như nội dung đào tạo hay người hướng dẫn có ảnh hưởng tương tự nhau và ít ảnh hưởng tới kết quả của người học nếu so sánh với các yếu tố nội sinh theo các phát hiện của Fatima & Siddiqui (2019), Tziner & cộng sự (2007) và Lê (2021).

Kết quả này ngụ ý rằng tư duy học tập và phát triển tại nơi làm việc của thế hệ Z có nhiều điểm tương đồng với những người đi làm thuộc thế hệ trước nói chung. Các yếu tố bên trong có sự ảnh hưởng rõ ràng hơn tới kết quả so với các yếu tố bên ngoài. Sự thu hút của nội dung đào tạo được trình bày trực quan trên các thiết bị hiện đại, hay người hướng dẫn với phong cách giảng dạy độc đáo và kinh nghiệm phong phú có thể là yếu tố khiến thế hệ Z bước đầu hứng thú với hoạt động OJT. Tuy nhiên, để đào tạo tại chỗ có kết quả tốt thì cần truyền “lửa” và nâng cao động lực học tập cũng như tinh thần tự tin “Tôi có thể làm được” cho nhân viên của mình.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã chứng minh được mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình, cả bốn yếu tố động lực học tập, sự tự tin vào năng lực bản thân, nội dung đào tạo và người hướng dẫn đều ảnh hưởng đến hiệu quả của hoạt động đào tạo tại chỗ. Trong đó, động lực học tập và sự tự tin vào năng lực bản thân là hai yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của nội lực cá nhân trong việc tiếp thu và ứng dụng kiến thức vào thực tiễn công việc.

Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, cần xây dựng chương trình đào tạo giúp thúc đẩy động lực học tập và sự tự tin vào năng lực của nhân viên với các chương trình có mục tiêu rõ ràng, nội dung thực tiễn, cụ thể hóa kỹ năng mà nhân viên có thể học hỏi và ứng dụng. Đồng thời, doanh nghiệp nên thông báo trước về nội dung đào tạo để tạo động lực tích cực cho nhân viên. Môi trường học tập sáng tạo, khuyến khích trao đổi mở sẽ giúp nhân viên thế hệ Z tự tin thể hiện khả năng. Bên cạnh đó, hệ thống đánh giá mang tính xây dựng, với phản hồi cụ thể từ người hướng dẫn, sẽ hỗ trợ nhân viên phát triển tốt hơn. Kết quả nghiên cứu có thể áp dụng cho các doanh nghiệp lớn hoặc tập đoàn có chương trình đào tạo nội bộ, đặc biệt là trong bối cảnh nhiều công ty đang gặp thách thức trong việc thu hút và giữ chân nhân sự trẻ. Đồng thời, các trường đại học, cao đẳng và cơ sở đào tạo nghề cần phối hợp chặt chẽ hơn với doanh nghiệp trong việc thiết kế chương trình thực tập, học kỳ doanh nghiệp, giúp sinh viên rèn luyện năng lực thực tiễn và thích nghi nhanh chóng với môi trường làm việc.

Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế khi chỉ tập trung vào các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội. Do đó, kết quả có thể chưa phản ánh hết bối cảnh của các doanh nghiệp tại những khu vực khác hoặc trong các ngành nghề đặc thù. Ngoài ra, nghiên cứu chưa khai thác sâu những yếu tố tâm lý hoặc văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến hiệu quả của OJT. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi khảo sát và kết hợp thêm các nhân tố khác để có cái nhìn toàn diện hơn.

Tài liệu tham khảo

- Baldwin, T.T. & Ford, J.K. (1988), “Transfer of training: a review and directions for future research”, *Personnel Psychology*, Vol. 41 No. 1, pp. 63-105.
- Báo Điện tử VTV (2023), “Doanh nghiệp nhỏ và vừa đóng góp 50% GDP Hà Nội”, <https://bit.ly/464KVUz>, truy cập ngày 12/07/2024.
- Bove, R. (2006), *Estimation and Sample Size Determination for Finite Populations*, 10th edn. CD Rom Topics, Section 8.7, West Chester University of Pennsylvania, West Chester.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. & Noe, R.A. (2000), “Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 5, pp. 678-707.
- Comrey, A.L. (1973), *A First Course in Factor Analysis*, Academic Press, New York.
- Cooperstein, J.N. (2023), *Trainee Perceptions of Structured On-the-Job Training (OJT): The Impact of Trainer Experience and Use of Structured OJT Guides*, PhD Dissertation, DePaul University.
- Công Thông tin điện tử Chính phủ (2018), “Nghị định số 39/2018/NĐ-CP của Chính phủ: Quy định chi tiết một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa”, <https://chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=193166>, truy cập ngày 12/07/2024.
- Đặng, T.H. & Nguyễn, Đ.M (2016), “Đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa dưới góc độ quản trị tinh gọn”, *Tạp chí Những vấn đề kinh tế và chính trị thế giới*, Tập 239, Số 3, tr. 59-66.
- Đình, V.M. (2023), “Phát triển Doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội”, *Tạp chí Tài chính*, Số tháng 8/2023, tr. 63-67.
- Elanthiraiyan, Dr.P. & Biniyam, A.G. (2023), “Maximizing training outcomes: an analysis of factors affecting employee training in manufacturing firms”, *Journal of Informatics Education and Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 638-653.
- Fatima, M. & Siddiqui, D.A. (2020), “Factors affecting transfer of on-the-job training at workplaces in Pakistan”, *Asian Business Review*, Vol. 10. No. 1, pp. 13-28.
- Haddouche, H. & Salomone, C. (2018), “Generation Z and the tourist experience: tourist stories and use of social networks”, *Journal of Tourism Futures*, Vol. 4 No. 1, pp. 69-79.
- Hajjar, S.T. & Alkhunaizi, M.S. (2018), “Exploring the factors that affect employee training effectiveness: a case study in Bahrain”, *SAGE Open*, Vol. 8 No. 2, pp. 1-12.

- Hair, J.F.Jr., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2014), "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research", *European Business Review*, Vol. 26, pp. 106-121.
- Ibrahim, H., Zin, Md.L. & Vengdasamy, P. (2020), "The influence of individual characteristics, training content and manager support on on-the-job training effectiveness", *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol. 7 No. 11, pp. 499-506.
- Kirkpatrick, D.L. (1959), "Techniques for evaluating training programs", *Journal of the American Society of Training Directors*, Vol. 13 No. 3, pp. 21-26.
- Kraiger, K., Ford, K.J. & Salas, E. (1993), "Application of cognitive, skill based and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 311-328
- Jayawardana, K.L. & Prasanna H.A.D. (2007), "Factors affecting the effectiveness of training provided to merchandisers of garment industry in Sri Lanka", *Sri Lanka Journal of Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 163-184.
- Lê, T.M.L. (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Lê, T.H. (2021), *Nghiên cứu hiệu quả đào tạo nhân lực của tập đoàn điện lực Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Lao động Xã hội.
- Mathieu, J.E., Martineau, J.W. & Tannenbaum, S.I. (1993), "Individual and situational influences on the development of self-efficacy: Implications for training effectiveness", *Personnel Psychology*, Vol. 46 No. 1, pp. 125-147.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2010), *Human Resource Management*, South-Western College Publishing, Ohio.
- Noe, R.A. & Schmitt, N. (1986), "The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model", *Personnel Psychology*, Vol. 39 No. 3, pp. 497-523.
- Noe, R.A. & Kodwani, A.D. (2018), *Employee Training and Development*, McGrawHill Education, New York.
- Nguyễn, Đ.T. (2013), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Tài chính, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Phạm, X.G. & Huỳnh, N.T.L. (2021), "Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực logistics trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh", *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, Số 33, tr. 110-113.
- Tai, W. (2006), "Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness", *Personnel Review*, Vol. 35 No. 1, pp. 51-65.
- Tziner, A., Fisher, M., Senior, T. & Weisberg, J. (2007), "Effects of trainee characteristics on training effectiveness", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 15 No. 2, pp. 167-174.
- Waworuntu, E.C., Kainde, S.J.R. & Mandagi, D.W. (2022), "Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and gen Z employees: a systematic review", *Society*, Vol 10 No. 2, pp. 384-398.
- Wen, M.L.Y. & Lin, D.Y. (2014), "Trainees' characteristics in training transfer: the relationship among self-efficacy, motivation to learn, motivation to transfer and training transfer", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 4 No. 1, pp. 114-130.