

ĐÁNH GIÁ CÁC KHOÁ ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG TRÁCH NHIỆM CỦA CÁC CƠ QUAN SỬ DỤNG LAO ĐỘNG

PGS.TS LÊ THỊ VÂN HẠNH*

1. Vì sao phải quan tâm đánh giá các khoá đào tạo, bồi dưỡng?

Chất lượng của một chương trình hay một khoá đào tạo, bồi dưỡng (ĐT,BD) cán bộ, công chức (CB,CC) là kết quả của những nỗ lực từ nhiều bên. Vì vậy, việc đánh giá một chương trình, một khoá đào tạo phải được các bên có liên quan quan tâm, xuất phát từ các góc độ khác nhau:

- *Đối với cơ sở đào tạo:* Chất lượng đào tạo của cơ sở đào tạo chính là thương hiệu của một cơ sở đào tạo. Thương hiệu được hiện hữu qua các nhãn hiệu thông tin như bằng cấp, chứng chỉ. Vì vậy, đánh giá đào tạo chính là cơ sở để bảo vệ thương hiệu của cơ sở đào tạo, là cơ sở để hoàn thiện các hoạt động liên quan nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, giữ vững thương hiệu của cơ sở đào tạo.

- *Đối với giảng viên:* Đánh giá đào tạo giúp giảng viên xác định được mức độ đáp ứng nhu cầu học tập của học viên - tỉ lệ thuận với mức độ thành công của giảng viên khi thực hiện đào tạo và mức độ thành công của học viên sau khi kết thúc khoá đào tạo; tính hợp lý của các phương pháp đào tạo được áp dụng; mức độ hợp lý của các tài liệu, phương tiện hỗ trợ được sử dụng; sự hứng thú của người học tỉ lệ thuận với ý nghĩa thực tiễn của nội dung và khả năng sư phạm của giảng viên; những vấn đề cần quan tâm nhằm nâng cao hiệu quả học tập.

Kết quả đánh giá đúng sẽ là cơ sở giúp

giảng viên xây dựng chiến lược nâng cao năng lực tăng cường hiệu quả giảng dạy.

- *Đối với học viên:* Lợi ích trước tiên từ đánh giá là giúp người học biết được mức độ thành công thực sự của họ trong việc đáp ứng các yêu cầu của khoá đào tạo. Mức độ thành công này thường đồng nghĩa với việc nhận được các văn bản mang tính pháp lý về kết quả đào tạo như bằng cấp, chứng chỉ. Đánh giá đào tạo còn có lợi cho học viên ở chỗ họ được thể hiện quan điểm, nhận xét về mức độ đáp ứng nhu cầu đào tạo của cơ sở đào tạo, của giảng viên và của cơ quan, tổ chức nơi cử họ đi học.

- *Đối với các cơ quan - chủ sử dụng lao động:* Kết quả mong đợi của các cơ quan, tổ chức cử người đi học là việc học viên đã áp dụng cái mà họ học được qua các chương trình đào tạo. Vì vậy, mối quan tâm chung của hầu hết các cơ quan sử dụng lao động là việc đầu tư của họ vào đào tạo phải đem lại lợi ích thực sự cho tổ chức. Trên thực tế, lợi ích thu được từ đào tạo là lợi ích lâu dài, không thể đo lường ngay bằng các giá trị vật chất khác. Tuy nhiên, tùy theo mức độ khác nhau, đào tạo phải đem lại lợi ích thực cho tổ chức khi các học viên trở về nơi làm việc. Điều này thể hiện ở việc giúp họ thực thi nhiệm vụ tốt hơn khi trở về với công việc; giúp tổ chức hình thành các chuẩn mực thực thi mới nhằm nâng cao chất lượng thực thi

* Học viện Hành chính.

nhiệm vụ; giúp tổ chức nâng cao khả năng tiết kiệm nguồn lực thông qua việc đề xuất và thực hiện các sáng kiến, cải tiến trên cơ sở áp dụng những kiến thức, kĩ năng đã học được; giúp tổ chức nâng cao hiệu quả làm việc; giúp tổ chức hình thành văn hoá "tổ chức có tinh thần học tập". Điều này có nghĩa là học viên sau khi học về không chỉ tự áp dụng vào thực tế công việc mà còn nhờ có sự hỗ trợ của các nhà quản lý và đồng nghiệp, để tạo nên phong trào áp dụng những kiến thức, kĩ năng mới trong công việc. Làm được điều này học viên sẽ giúp cho các tổ chức tiết kiệm được chi phí và nâng cao giá trị cho việc đào tạo.

Trong quá trình đánh giá, những kiến nghị, đề xuất của học viên về khoá đào tạo là cơ sở quan trọng trong việc thiết kế lại và thực hiện tốt hơn chương trình đào tạo, đồng thời, giúp cơ quan sử dụng lao động nhận thức được mức độ đúng đắn trong việc hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực, lựa chọn đối tượng học viên và cơ sở cung cấp dịch vụ đào tạo.

Tuy nhiên, trong thực tế, loại đánh giá này khó thực hiện vì nó đòi hỏi được thực hiện thường xuyên và nhắc lại sau 3 tháng, 6 tháng, thậm chí 12 tháng kể từ khi khóa đào tạo kết thúc. Thêm vào đó, sự khó khăn của loại đánh giá này thể hiện ở chỗ các nhà đánh giá phải là những người am hiểu công việc, có điều kiện quan sát và gần gũi với các học viên đã tham gia khóa đào tạo như các đồng nghiệp, các nhà quản lý trực tiếp và thậm chí là các khách hàng bên ngoài của học viên. Vì vậy, nhiều tổ chức, cơ quan thường không thành công khi thực hiện các tiến trình đánh giá này, đặc biệt là ở chỗ: các nhà đào tạo và bộ phận quản lý nguồn nhân lực thường không có đủ thời gian để làm tất cả những đánh giá đó, hoặc bộ phận quản lý nguồn nhân lực, nhân sự không có đủ người hoặc tiền để làm những việc đó, thậm chí không biết cách làm thế nào...

Vì vậy, việc đánh giá sau đào tạo một cách bài bản thường bị cắt bớt cho phù hợp với sự sẵn có của các nguồn lực (thậm chí là để phù hợp với bầu không khí văn hoá của tổ chức) - đây cũng chính là sự khác nhau cơ bản giữa các tổ chức. Thực tế cho thấy, phương pháp đánh giá tốt sẽ cho các dữ liệu tin cậy, ngược lại, đánh giá một cách sơ sài, sẽ thu được rất ít thông tin về hiệu quả thực sự của công tác đào tạo.

2. Các hoạt động cần thiết để đánh giá hiệu quả một khóa đào tạo từ phía cơ quan sử dụng lao động.

Để đánh giá chính xác được một khóa đào tạo, cơ quan sử dụng lao động cần phải tham gia ngay từ khi xác định nhu cầu đào tạo và thiết kế chương trình đào tạo. Trong quá trình đào tạo, cơ quan sử dụng lao động phải có sự hợp tác chặt chẽ với cơ sở đào tạo và học viên để có được những thông tin xác thực từ khóa đào tạo và có thể can thiệp, hỗ trợ khi cần thiết để khóa đào tạo thành công. Sự tham gia của cơ quan sử dụng lao động cần được tiến hành ở cả hai giai đoạn:

a. Trước khi tổ chức khoá học. Sẽ là sai lầm lớn khi nghĩ rằng đánh giá đào tạo chỉ nên thực hiện sau khi các khóa học kết thúc và học viên trở về với công việc của mình. Kinh nghiệm thành công của nhiều tổ chức, doanh nghiệp cho thấy: sự tham gia ngay từ đầu và sự hỗ trợ thường xuyên đối với các hoạt động đào tạo sẽ giúp cơ quan sử dụng lao động có được những đánh giá xác thực nhất một khóa đào tạo. Các bước mà cơ quan sử dụng lao động cần tham gia trước khi khóa đào tạo được tổ chức gồm:

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo bằng cách căn cứ vào các mục tiêu của tổ chức, cơ quan. Thường thì người ta sẽ "ngồi chờ" khi khóa học kết thúc để đánh giá xem khóa học có đáp ứng được các nhu cầu phát triển nguồn nhân lực của cơ quan, tổ

chức đó hay không. Đó là cách làm thụ động.

Để tránh đầu tư lãng phí cho đào tạo và nhận được một bản đánh giá tiêu cực về một khóa đào tạo, các chủ sử dụng lao động - hay người quản lý nguồn nhân lực, người quản lý trực tiếp hay quản lý cấp cao cần tham gia thảo luận, phân tích, xác định nhu cầu đào tạo ngay từ khi khóa đào tạo chưa được thiết kế. Sự tham gia ngay từ đầu giúp cho khóa đào tạo được thiết kế đúng hướng, đồng thời, giúp tổ chức, cơ quan sớm đạt được mong muốn là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để thực hiện các mục tiêu đã xác định. Đây cũng là cơ sở để xây dựng một bản kiểm tra (checklist), đánh giá khi các học viên trở về với công việc sau đào tạo.

Bước 2: Lập kế hoạch, thiết kế và chuẩn bị chương trình đào tạo theo hướng các mục tiêu. Theo đó, cơ quan sử dụng lao động có thể tham gia thẩm định khi chương trình của khóa đào tạo đã được thiết kế. Việc xây dựng được bảng kiểm tra và những yêu cầu đối với khóa đào tạo sẽ là căn cứ để đánh giá sau khi khóa đào tạo kết thúc.

Bước 3: Xác định nhu cầu trước khóa học và hoàn thành việc chuẩn bị các điều kiện cần thiết cho chương trình đào tạo. Việc hỗ trợ các điều kiện cần thiết cho khóa đào tạo từ phía cơ quan sử dụng lao động là cần thiết để giảm thiểu những thách thức có thể xảy ra trong quá trình đào tạo.

Bước 4: Thống nhất, thông qua chương trình. Đây là trách nhiệm của cơ quan sử dụng lao động - là visa cho việc bắt đầu khóa học. Việc xem xét kỹ lưỡng các điều kiện cần thiết, đối chiếu mục tiêu khóa học với nhu cầu của tổ chức và sự sẵn sàng của các nguồn lực từ phía cơ quan sử dụng lao động sẽ là mắt xích quan trọng trong chuỗi các mắt xích của quá trình đánh giá khóa

đào tạo từ phía cơ quan sử dụng lao động.

Bước 5: Họp mặt trước khóa học giữa người học với người quản lý trực tiếp - đại diện phía cơ quan sử dụng lao động. Đây là hoạt động vô cùng cần thiết giúp hình thành cam kết từ hai phía: học viên - người lao động và cơ quan sử dụng lao động trong việc thực hiện thành công một khóa đào tạo. Những cam kết của người học là phải học được những gì tổ chức đang cần và áp dụng vào thực tiễn khi trở về làm việc sau khi học xong. Cơ quan sử dụng lao động cam kết hỗ trợ tất cả những điều kiện cần thiết cho việc học. Việc áp dụng hiệu quả những kiến thức sau khi học của nhân viên sẽ là căn cứ quan trọng đánh giá sự thành công của một khóa đào tạo.

b. Sau khi khóa học kết thúc. Cần thực hiện điều tra qua phiếu hỏi phản hồi cuối khóa học. Đây là cách làm phổ biến nhất. Cơ quan sử dụng lao động thường đánh giá khóa đào tạo đối với người lao động sau khi được cử đi học qua những câu hỏi như: Anh hay chị đã tiếp thu, học hỏi được gì sau khóa đào tạo? Anh, chị có hài lòng về khóa học không? Điều gì đã học được anh, chị xem là bổ ích và có khả năng áp dụng vào công việc hiện nay của anh, chị? Ý kiến của anh, chị về việc tiếp tục mở các khóa bồi dưỡng tương tự cho các đồng nghiệp khác? Anh, chị có dự định chia sẻ những điều đã học với những đồng nghiệp của mình không? Vì sao có hoặc không? Anh, chị có yêu cầu gì đối với cơ quan để có thể áp dụng những gì đã học vào công việc? Anh, chị có kiến nghị gì để cải tiến, sửa đổi hay bãi bỏ chương trình, nội dung nào trong các khóa đào tạo tương tự?...

Việc thực hiện điều tra phản hồi của người học bằng phiếu hỏi về các mục tiêu học tập quan trọng hoặc phiếu điều tra học tập là kinh nghiệm thành công của nhiều cơ quan sử dụng lao động khi đánh giá khóa học thành công hay thất bại. Điều này liên quan đến mục tiêu phát triển

nguồn nhân lực của tổ chức, cơ quan.

Để đánh giá hiệu quả của khoá đào tạo, cơ quan sử dụng lao động thường tiến hành các nội dung sau:

- Khi kết thúc khoá học, cơ quan thường yêu cầu các học viên hoàn thành bản kế hoạch hành động nhằm đưa ra kế hoạch cụ thể về việc áp dụng những gì đã học vào thực tế công việc. Mặt khác, để có căn cứ đánh giá tác động của đào tạo sau khoá học, cơ quan sử dụng lao động phải có sự hợp tác với cơ sở đào tạo trong việc xây dựng, theo dõi và hỗ trợ các điều kiện cần thiết để các kế hoạch hành động được thực hiện thành công.

- Tiến hành họp giữa học viên với người quản lý trực tiếp. Họp hay tổ chức một cuộc gặp mặt với các học viên (cán bộ của cơ quan được cử đi học) sau khi hoàn thành một khoá học sẽ là điều kiện tốt để đánh giá khoá đào tạo. Thông thường, cơ quan sử dụng lao động gặp gỡ các học viên ít nhất là 3 lần: lần đầu khi đánh giá nhu cầu đào tạo; lần 2 khi khoá đào tạo bắt đầu để có được sự cam kết - cơ sở đánh giá sự thành công của khoá học từ phía cơ quan sử dụng lao động; và khi các học viên học xong trở về để lắng nghe phản hồi của học viên về khoá học, xem xét, đáp ứng nhu cầu hỗ trợ từ phía tổ chức, cơ quan để học viên thực hiện kế hoạch hành động. Chỉ sau khi các cuộc gặp gỡ trên thành công cơ quan sử dụng lao động mới có đủ căn cứ để đánh giá sự thành công của khoá đào tạo theo hướng tạo ra hiệu quả áp dụng trong công việc.

- Người quản lý trực tiếp theo dõi tiến trình thực hiện kế hoạch hành động. Trên cơ sở sau khi thống nhất kế hoạch hành động và cam kết hỗ trợ các điều kiện cần thiết để các học viên áp dụng việc học vào thực tế công việc, người quản lý trực tiếp phải theo dõi, quan sát và ghi chép về những thay đổi xảy ra trong một thời gian xác định để làm căn cứ đánh giá tác động

của khoá đào tạo. Việc theo dõi tiến trình một cách cẩn thận và liên tục không những giúp cho việc đánh giá tác động của đào tạo một cách chính xác mà còn giúp tìm ra những nhu cầu hỗ trợ xác thực để việc áp dụng vào thực tế thành công, tránh được sự lãng phí phát sinh khi học viên mất đi động lực áp dụng những gì đã được học.

- Họp tổng kết và thảo luận về khoá đào tạo với sự có mặt của các bên liên quan. Thông thường, những đối tác cần có mặt trong cuộc họp tổng kết này là: đại diện cơ quan sử dụng lao động, cơ sở đào tạo (giáo viên, những người quản lý khoá học), các nhà đánh giá chuyên môn (thường được mời từ bên ngoài), các học viên và nếu có thể, đồng nghiệp và khách hàng của các học viên. Đây là cuộc họp mà tất cả các dữ liệu về khoá đào tạo được đưa lên bàn nghị sự để phân tích, đánh giá và thu thập các dữ liệu để có thể tính được chi phí - lợi nhuận của khoá đào tạo.

- Đánh giá lợi ích thu được từ việc đầu tư cho đào tạo. Những nỗ lực đánh giá lợi ích thu được từ đầu tư vào đào tạo là một vấn đề có thể còn gây tranh cãi. Đây là một nhiệm vụ khó khăn vì cần phải tính đến nhiều yếu tố, trong số đó có những yếu tố rất khó lượng hoá. Xác định đầu tư - chi phí cho đào tạo có thể dễ hơn, song xác định lợi nhuận thu được là một vấn đề khó khăn. Điều này còn phụ thuộc vào những giá trị mà cơ quan lựa chọn để nâng cao sau khoá đào tạo vì mục đích các khoá đào tạo có thể rất khác nhau (ví dụ: có khoá đào tạo được thiết kế nhằm giảm sức ép tinh thần, có khoá đào tạo lại được thiết kế nhằm phát triển chức nghiệp cho các nhân viên, tăng cường năng lực hoặc giúp các nhân viên quản lý thời gian tốt hơn...). Tất cả những giá trị trên, nếu đạt được sau một thời gian khi các khoá đào tạo kết thúc đều có thể là lợi nhuận thu được từ đầu tư cho đào tạo.

(Xem tiếp trang 34).

ĐT, BD về hành chính công trên thế giới. Vấn đề là cần có những điều kiện triển khai thực hiện như đã trình bày ở trên. Thay đổi phương pháp KT-ĐG liên quan đến một loạt thay đổi, vì vậy, cũng cần có những bước đi thích hợp. Về lộ trình thực hiện, nên triển khai áp dụng các phương pháp mới dần dần theo từng bước như:

- Thử nghiệm áp dụng phương pháp mới. Do việc xây dựng hệ thống câu hỏi thi trắc nghiệm và tình huống là công việc khó, trong khi đó câu hỏi yêu cầu phải tuyệt đối chính xác nên việc tiến hành thực nghiệm cho một nhóm HV, SV làm thử là cần thiết để thu thập các cách hiểu khác nhau, phát hiện ra những dữ kiện chưa hợp lý để chỉnh lý câu hỏi, loại bỏ những câu quá dễ hay quá khó hay không phù hợp để rút kinh nghiệm về cách ra câu hỏi...

- Việc áp dụng các phương pháp KT-ĐG mới có thể bắt đầu từ hệ đào tạo cử nhân hệ chính quy. Sau đó tổng kết, rút kinh nghiệm để áp dụng cho các hệ ĐT,

BD khác.

- Việc áp dụng các phương pháp KT-ĐG mới trước hết cần được bắt đầu đối với kiểm tra điều kiện, kiểm tra quá trình hay kiểm tra hết chuyên đề. Còn việc áp dụng đối với thi, kiểm tra hết môn học hay chuyên đề đòi hỏi có những thay đổi về quy chế, quy trình tổ chức thi và cơ chế phối hợp giữa các đơn vị có liên quan, ứng dụng công nghệ thông tin trong việc quản lý đề và sắp xếp câu hỏi... nên khi có đủ điều kiện và nghiên cứu kỹ lưỡng thì sẽ triển khai áp dụng đối với thi hết học phần trong các chương trình đào tạo.

Như vậy, đổi mới phương pháp KT-ĐG KQHT trong ĐT, BD CB, CC là có cơ sở và thực tiễn. Cho dù việc đổi mới này kéo theo nhiều thay đổi và cần có những điều kiện thực hiện nhưng là rất cần thiết nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng ĐT, BD CB, CC đáp ứng yêu cầu của công tác quản lý nhà nước đặt ra hiện nay □

* * * * *

ĐÁNH GIÁ CÁC KHOÁ ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG...

(Tiếp theo trang 29)

Trong thực tế, các học viên có cùng một kết quả học tập như nhau ở các khóa đào tạo nhưng kết quả áp dụng của họ khi trở về nơi làm việc lại hoàn toàn khác nhau, bởi lẽ điều này phụ thuộc rất nhiều vào sự hỗ trợ từ phía cơ quan sử dụng lao động, cụ thể là từ các nhà quản lý và các đồng nghiệp. Chính vì vậy, nhiều khi tác động của đào tạo đến tổ chức có thể "bị" đánh giá không chính xác nếu các học viên không được khuyến khích và hỗ trợ áp dụng khi trở về từ các khóa đào tạo. Nếu cơ quan sử dụng lao động không có các biện pháp khuyến khích áp dụng, các đồng nghiệp không tán dương những cái mới mà những người học đem lại cho tổ chức thì

việc người học dễ dàng từ bỏ những cái mới để quay lại với những thói quen cũ trở thành điều tất yếu.

Trong khi các phương pháp có thể nhận được sự đánh giá cao từ các học viên thì nhiều nghiên cứu thực tế cho thấy các học viên ít thay đổi hành vi khi trở về với công việc của mình. Sự "biết" không phải lúc nào cũng giống như sự "làm" (nhận thức không phải lúc nào cũng giống như hành động); nhiều khi những mong muốn, ý định, dự định, mục đích tốt ban đầu dễ dàng bị "vỡ vụn" bởi những thói quen cũ. Các nghiên cứu cho thấy, nhiều người tự hành động theo cách nghĩ mới hơn là tự nghĩ về việc hành động theo cách mới □