

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

TRẦN THỊ LƯƠNG LINH

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI
BOTANIA

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

TRẦN THỊ LƯƠNG LINH

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI
BOTANIA

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 8340101

Người hướng dẫn khoa học: TS. PHẠM HƯƠNG THẢO

HÀ NỘI - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Học viên thực hiện

Trần Thị Lương Linh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
MỤC LỤC	i
DANH MỤC VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG BIỂU	vi
DANH MỤC SƠ ĐỒ	vii
TÓM TẮT	viii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP ...	4
1.1. Khái niệm chung về đào tạo nhân lực	4
1.1.1. Khái niệm nhân lực	4
1.1.2. Khái niệm, vai trò của đào tạo nhân lực	4
1.2. Nội dung hoạt động đào tạo nhân lực	6
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo	7
1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo	7
1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo	8
1.2.4. Xác định chi phí đào tạo	8
1.2.5. Xây dựng chương trình đào tạo	9
1.2.6. Lựa chọn đội ngũ giảng viên đào tạo	10
1.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo	11
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp ...	12
1.3.1. Nhân tố quan điểm của nhà lãnh đạo	12
1.3.2. Nhân tố đặc điểm về nguồn lực tài chính	13
1.3.3. Nhân tố cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động đào tạo	14
1.3.4. Nhân tố về đặc điểm nhân lực	14
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI PHÒNG CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG CỦA CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI BOTANIA.....	16
2.1. Tổng quan về Công ty Botania.....	16
2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty Botania	16

2.1.2. Kết quả kinh doanh của công ty Botania	17
2.1.3. Đội ngũ nhân viên của công ty Botania.....	19
2.1.4. Đội ngũ nhân viên tại phòng Chăm sóc khách hàng của Công ty Botania ..	20
2.2. Thực trạng hoạt động đào tạo nhân lực tại phòng Chăm sóc khách hàng của công ty Botania	23
2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo.....	24
2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo	30
2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo	34
2.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo	37
2.2.5. Chi phí đào tạo.....	45
2.2.6. Lựa chọn đội ngũ giảng viên đào tạo.....	47
2.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo	48
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo tại phòng Chăm sóc khách hàng của công ty Botania.....	52
2.3.1. Nhân tố quan điểm của nhà lãnh đạo.....	52
2.3.2. Nhân tố đặc điểm nguồn tài chính	53
2.3.3. Nhân tố cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động đào tạo	54
2.3.4. Nhân tố về đặc điểm nhân lực	55
2.4. Đánh giá chung đào tạo nhân lực tại công ty Botania	56
2.4.1. Những ưu điểm trong hoạt động đào tạo tại Botania.....	56
2.4.2. Những hạn chế của hoạt động đào tạo tại phòng Chăm sóc khách hàng và nguyên nhân.....	58
CHƯƠNG 3. ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NHÂN SỰ TẠI PHÒNG CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG CỦA CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI BOTANIA	60
3.1. Định hướng phát triển của Công ty TNHH thương mại Botania đến năm 2030.....	60
3.1.1. Định hướng phát triển của ngành dược đến năm 2030 tầm nhìn 2045	60
3.1.2. Phương hướng, kế hoạch đào tạo nhân lực của Công ty TNHH thương mại Botania đến năm 2030.	61

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo tại phòng Chăm sóc khách hàng của công ty Botania.....	62
3.2.1. Xây dựng hệ thống quản lý học tập trực tuyến (LMS).....	62
3.2.2. Đa dạng hóa phương pháp đào tạo và tinh gọn chương trình đào tạo.....	64
3.2.3. Hoàn thiện hệ thống KPI đào tạo cho nhân viên tư vấn và giảng viên	67
3.2.4. Lựa chọn và đào tạo đội ngũ giảng viên nội bộ kế cận	69
3.2.5. Thu thập phản hồi của nhân viên về hoạt động đào tạo	71
3.2.6. Xây dựng chính sách tuyển chọn giảng viên đào tạo nội bộ.....	72
3.3. Kiến nghị tới các cơ sở đào tạo ngành dược	74
KẾT LUẬN	75
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	76

DANH MỤC VIẾT TẮT

CĐ	Cao đẳng
CĐ/TC	Cao đẳng/trung cấp
CRM	Phần mềm quản lý khách hàng
CSKH	Chăm sóc khách hàng
ĐH	Đại học
HCNS	Hành chính nhân sự
LMS	Phần mềm quản lý học tập
LNST	Lợi nhuận sau thuế
LNTT	Lợi nhuận trước thuế
NLĐ	Người lao động
TP	Thành phố
TP HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
THPT	Trung học phổ thông
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Kết quả kinh doanh của công ty Botania giai đoạn 2019-2023	18
Bảng 2.2. Cơ cấu giới tính của các phòng ban tại công ty Botania từ 2019-2023	19
Bảng 2.3. Cơ cấu giới tính của phòng CSKH giai đoạn 2019-2023	21
Bảng 2.4. Cơ cấu theo độ tuổi của phòng Chăm sóc khách hàng từ 2019-2023.....	22
Bảng 2.5. Cơ cấu theo trình độ của phòng Chăm sóc khách hàng từ 2019-2023	23
Bảng 2.6. Bảng mô tả công việc phòng CSKH	24
Bảng 2.7. Kế hoạch đào tạo nhân sự của Phòng CSKH từ 2019-2023	29
Bảng 2.8. Bảng đánh giá KPI cho nhân viên tư vấn phòng CSKH từ 2019-2023	31
Bảng 2.9. Bảng tổng hợp số liệu nhân viên phân theo nhóm đối tượng đào tạo của phòng CSKH	35
Bảng 2.10. Quy trình đào tạo với nhân viên tư vấn phòng CSKH từ 2019-2023	39
Bảng 2.11. Bảng tổng hợp số liệu đào tạo nhân viên phòng CSKH phân theo quy trình đào tạo	41
Bảng 2.12. Kế hoạch đào tạo phân theo hình thức đào tạo của Phòng CSKH.....	43
Bảng 2.13. Chi phí đào tạo nhân sự phòng CSKH từ 2019-2023	45
Bảng 2.14. Bảng phân công giảng viên đào tạo nội bộ tại phòng CSKH	47
Bảng 2.15. Nội dung và phương pháp đánh giá kết quả đào tạo tại phòng CSKH.....	49
Bảng 2.16. Bảng đánh giá kết quả đào tạo hàng năm của Phòng CSKH.....	50
Bảng 2.17. Đánh giá kết quả đào tạo thông qua tiêu chí kinh tế của Phòng CSKH	51
Bảng 2.18. Bảng chi phí đào tạo cho các phòng ban giai đoạn 2019-2023.....	56

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1. Sơ đồ quy trình xây dựng chương trình đào tạo.....	6
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty Botania.....	16

TÓM TẮT

Đề án “Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại Botania” được thiết kế với mục tiêu là hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân lực của phòng Chăm sóc khách hàng tại Công ty TNHH thương mại Botania.

Đề án đã hệ thống hoá những lý luận cơ bản về hoạt động đào tạo nhân lực của doanh nghiệp, bao gồm khái niệm, vai trò, nội dung của hoạt động đào tạo cũng như các nhân tố ảnh hưởng tới kết quả đào tạo. Dựa trên hệ thống lý luận này, tác giả đã tiến hành đánh giá thực trạng hoạt động đào tạo nhân lực tại phòng Chăm sóc khách hàng của công ty Botania một cách chi tiết. Qua đó, đề án đã xác định được những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân chính dẫn đến những hạn chế đó trong hoạt động đào tạo tại phòng ban này.

Dựa trên việc phân tích và đánh giá thực trạng trên, đề án đã đề xuất một loạt các giải pháp cụ thể và khả thi nhằm hoàn thiện chương trình đào tạo hiện tại của phòng Chăm sóc khách hàng. Những giải pháp này tập trung vào việc tận dụng công nghệ thông qua việc xây dựng hệ thống quản lý học tập trực tuyến và đa dạng hóa phương pháp đào tạo. Đồng thời, đề án cũng khuyến khích tính chủ động của nhân viên thông qua việc hoàn thiện hệ thống KPI và thu thập phản hồi. Bên cạnh đó, đề án cũng chú trọng đến việc xây dựng đội ngũ giảng viên nội bộ thông qua các hoạt động tuyển chọn và đào tạo giảng viên nội bộ. Đối với các cơ sở đào tạo ngành dược, đề án kiến nghị các cơ sở này nên tăng cường định hướng nghề nghiệp, hợp tác với doanh nghiệp và đào tạo kỹ năng mềm cho sinh viên.

Khả năng ứng dụng thực tế: Các giải pháp được đề xuất trong đề án không chỉ mang tính đặc thù cho Công ty Botania mà còn có thể được áp dụng linh hoạt cho nhiều doanh nghiệp khác đặc biệt là các doanh nghiệp dược phẩm. Việc tận dụng công nghệ để xây dựng hệ thống học tập trực tuyến, đa dạng hóa phương pháp đào tạo và xây dựng đội ngũ giảng viên nội bộ là những giải pháp có tính chung và có thể được nhân rộng ở nhiều doanh nghiệp khác nhau.

Từ khóa: đào tạo nhân lực, nhân viên tư vấn, Chăm sóc khách hàng, giảng viên đào tạo nội bộ.

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Công ty TNHH thương mại Botania là doanh nghiệp có vốn sở hữu tư nhân, được thành lập vào tháng 02/2008, trụ sở đặt tại 204H, Đội Cấn, Ba Đình, Hà Nội. Công ty Botania chuyên phân phối các sản phẩm bảo vệ sức khỏe, dược phẩm và mỹ phẩm từ công ty sản xuất dược phẩm của Mỹ và Canada. Sau 15 năm thành lập và phát triển, các sản phẩm của Botania hiện có mặt ở hầu hết các nhà thuốc, phòng khám tư nhân tại 63 tỉnh thành trên toàn quốc.

Công ty Botania hoạt động trong ngành dược – là ngành vai trò rất quan trọng trong hệ thống chăm sóc sức khỏe toàn dân, do vậy các doanh nghiệp dược phẩm nói chung và công ty Botania nói riêng cần tuân thủ chặt chẽ những quy định của Nhà nước về sản xuất, phân phối, cung ứng, lưu trữ, bảo quản, truyền thông, quảng cáo các sản phẩm thực phẩm chức năng, dược phẩm. Thêm vào đó, thế giới vừa trải qua thời kỳ khủng hoảng do dịch Covid-19 nên vấn đề sức khỏe lại càng được mọi người quan tâm hơn bao giờ hết. Người dân không chỉ yêu cầu ngày càng cao với các sản phẩm chăm sóc sức khỏe về hiệu lực, hiệu quả, tính an toàn, nguồn gốc xuất xứ mà còn cần được cung cấp các tài liệu và sự tư vấn chuyên môn từ phía nhà thuốc và doanh nghiệp dược phẩm. Điều này yêu cầu các nhân sự ngành dược cần có chuyên môn, nghiệp vụ tốt.

Để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường và xây dựng hình ảnh thương hiệu chuyên nghiệp, công ty Botania đã triển khai nhiều hoạt động nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ. Bên cạnh việc triển khai kênh bán hàng trực tuyến từ năm 2017 và thành lập phòng Chăm sóc khách hàng, công ty đã xác định việc xây dựng đội ngũ dược sĩ tư vấn chuyên nghiệp là một trong những mục tiêu kinh doanh quan trọng. Việc tập trung đào tạo cho phòng Chăm sóc khách hàng là một quyết định mang tính chiến lược, nhằm đảm bảo rằng khách hàng luôn nhận được sự tư vấn chuyên sâu, tận tình và chính xác. Với mục tiêu này, công ty đã xây dựng một chương trình đào tạo nội bộ bài bản, thiết kế các quy trình tư vấn cụ thể cho từng nhóm khách hàng. Việc chia nhỏ nội dung đào tạo thành nhiều buổi học giúp nhân viên tiếp thu kiến thức một cách hiệu quả và toàn diện.

Tuy nhiên cách thức triển khai chương trình đào tạo hiện tại của công ty Botania vẫn chưa thực sự tối ưu. Bên cạnh đó, đại dịch COVID-19 đã gia tăng đột biến của cuộc gọi tư vấn, dẫn tới việc tăng tuyển dụng nhân viên mới cho vị trí nhân viên tư vấn. Điều này đặt áp lực lớn lên hoạt động đào tạo khi nhu cầu đào tạo nhân viên mới tăng cao.

Song song đó, sự thiếu hụt nguồn lực đào tạo, từ nhân sự đến cơ sở vật chất, đã khiến hoạt động đào tạo bị trì trệ. Điều này không chỉ khiến thời gian đào tạo cho mỗi nhân viên tư vấn bị kéo dài một cách đáng kể, gây ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ đào tạo chung mà còn làm số lượng nhân viên hoàn thành chương trình đào tạo hàng năm thấp. Ngoài ra, thiếu hụt nguồn lực đào tạo còn gây khó khăn cho việc xây dựng lịch đào tạo cụ thể cho từng nhân viên tư vấn khiến họ luôn bị động trong quá trình đào tạo, giảm sự tập trung và ảnh hưởng tiêu cực đến sự gắn bó với công ty.

Một hạn chế đáng chú ý khác của hoạt động đào tạo tại phòng Chăm sóc khách hàng là việc không đưa chỉ số KPI đào tạo vào đánh giá kết quả công việc của nhân viên tư vấn và giảng viên. Điều này vừa làm giảm tính chủ động trong đào tạo của cả hai bên vừa gây khó khăn trong việc quy trách nhiệm khi chương trình đào tạo không đạt kết quả như mong muốn.

Ngoài những hạn chế kể trên, hoạt động đào tạo của phòng CSKH vẫn tiềm ẩn những hạn chế khác cần được nghiên cứu. Tôi tin rằng bằng việc xác định và khắc phục được những hạn chế này, không chỉ hoạt động đào tạo mà cả hoạt động chăm sóc khách hàng cũng sẽ được cải thiện đáng kể, đồng thời góp phần tăng cường sự gắn kết và sáng tạo của đội ngũ nhân viên tư vấn. Từ thực tiễn và nhận thức trên, tác giả lựa chọn đề tài: ***“Đào tạo nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại Botania”*** là đề tài nghiên cứu cho đề án thạc sĩ của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu chung

Trên cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực và đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại công ty TNHH thương mại Botania, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân lực tại đơn vị.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Mục tiêu nghiên cứu đề tài:

- Hệ thống hóa những lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực của doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động đào tạo nhân lực tại công ty TNHH thương mại Botania.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân lực tại công ty TNHH thương mại Botania.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Hoạt động đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp.

- Phạm vi nghiên cứu:
- + Về không gian: Công ty TNHH thương mại Botania.
- + Về thời gian: thực hiện nghiên cứu, phân tích, đánh giá hoạt động đào tạo nhân lực tại công ty TNHH thương mại Botania giai đoạn 2019-2023.
- + Nội dung: Hoạt động đào tạo tại phòng Chăm sóc khách hàng của công ty TNHH thương mại Botania giai đoạn 2019-2023.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập thông tin dữ liệu

Hệ thống hoá lý luận cơ bản về đào tạo: Các tài liệu tham khảo chính của nghiên cứu bao gồm các công trình khoa học, sách giáo trình được biên soạn bởi những nhà nghiên cứu uy tín trong lĩnh vực đào tạo nhân lực.

Thực trạng hoạt động đào tạo tại công ty Botania: Đề án sử dụng phương pháp tổng hợp, thống kê, so sánh số liệu lấy từ các nguồn: kế hoạch tuyển dụng và đào tạo hàng năm của Công ty TNHH thương mại Botania tại phòng hành chính nhân sự và kế toán, phòng Chăm sóc khách hàng, tài liệu phục vụ đào tạo, các tài liệu báo cáo quý, năm của đơn vị.

4.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

Phân tích, đánh giá hoạt động đào tạo tại công ty Botania: Sau khi thu thập được các thông tin về tình hình hoạt động và lực lượng lao động tại công ty nói chung và phòng Chăm sóc khách hàng nói riêng, chọn lọc dữ liệu cần thiết, thu thập các yếu tố chính, sau đó phân tích để đánh giá điểm mạnh, điểm yếu hiện tại trong hoạt động đào tạo nhân lực tại phòng Chăm sóc khách hàng của công ty Botania nhằm đưa ra định hướng đào tạo cho lực lượng lao động tại đơn vị.

5. Kết cấu của đề án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục bảng biểu, danh mục viết tắt, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục thì nội dung của đề án được kết cấu gồm 03 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp.
- Chương 2: Thực trạng đào tạo nhân lực tại phòng Chăm sóc khách hàng của Công ty TNHH thương mại Botania.
- Chương 3: Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân lực tại phòng Chăm sóc khách hàng của Công ty TNHH thương mại Botania.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN

VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm chung về đào tạo nhân lực

1.1.1. Khái niệm nhân lực

Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành bại của tổ chức. Theo Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012): “Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Do đó, có thể nói nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực.”

Theo đó, con người là một chỉnh thể sinh học hoàn chỉnh, bao gồm cả thể lực và trí lực. Thể lực là sức khoẻ thân thể của người lao động. Thể lực tốt giúp con người có sức khỏe dẻo dai, bền bỉ để lao động và học tập hiệu quả. Trí lực chính là khả năng tư duy, suy nghĩ, kinh nghiệm,... của mỗi người, giúp con người có khả năng tư duy logic, sáng tạo, giải quyết vấn đề và học hỏi những điều mới. Thể lực và trí lực có mối quan hệ mật thiết và ảnh hưởng lẫn nhau. Khi thể lực tốt, trí lực cũng sẽ được phát huy hiệu quả hơn. Ngược lại, khi trí lực được phát triển, con người cũng có ý thức hơn trong việc rèn luyện thể lực.

Tóm lại, nhân lực là tổng hòa sức mạnh về thể chất và trí tuệ là tài sản quý giá nhất của tổ chức, quyết định sự thành công và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Trong đó, thể lực là nền tảng để con người hoạt động hiệu quả, còn trí lực là yếu tố tạo nên sự khác biệt và giá trị gia tăng. Khi thể lực và trí lực được phát triển hài hòa, nhân viên sẽ trở thành tài sản quý giá nhất của tổ chức, góp phần vào sự thành công và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

1.1.2. Khái niệm, vai trò của đào tạo nhân lực

1.1.2.1. Khái niệm đào tạo nhân lực

Nhân lực là yếu tố then chốt, đóng vai trò vô cùng quan trọng trong sự phát triển và thành công của bất kỳ tổ chức nào. Do vậy, việc đẩy mạnh hoạt động đào tạo nhân lực là một chiến lược thiết yếu nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, tăng năng suất lao động và tạo lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

Nhấn mạnh tới mục đích của đào tạo nhân lực, Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012) cho rằng “đào tạo là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động

có thể thực hiện hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đây là quá trình học tập giúp cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, giúp nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.”

Bên cạnh đó, Trần Kim Dung (2011) cho rằng “đào tạo là một trong những chức năng và nhiệm vụ cơ bản của quản lý nguồn nhân lực. Đó là quá trình có hệ thống, nhằm cung cấp các kỹ năng cụ thể để đạt được mục tiêu nhất định, qua đó giúp thay đổi hành vi và thái độ của nhân viên để đáp ứng các yêu cầu về hiệu quả của công việc.” Nhìn chung, khái niệm này cung cấp một cách nhìn tương đối toàn diện về đào tạo nhân lực. Đây không chỉ là việc dạy kiến thức, kỹ năng mà nhấn mạnh vào việc chuyển đổi nhận thức, hành vi của người lao động để đáp ứng yêu cầu của tổ chức. Bên cạnh đó, hoạt động đào tạo cần được thực hiện một cách có hệ thống, có mục đích và mục tiêu cụ thể.

Tóm lại, đào tạo nhân lực được hiểu là hoạt động điều chỉnh hành vi, thái độ một cách có hệ thống thông qua quá trình học tập, nhằm cung cấp cho nhân viên những kỹ năng và kiến thức cần thiết để phục vụ công việc của họ. Hoạt động đào tạo cần được thiết kế và lên kế hoạch cụ thể, chủ yếu về những kỹ năng mà nhân viên cần để giải quyết những vấn đề thực tế mà tổ chức đang đối mặt và đạt được mục tiêu đã đề ra.

1.1.2.2. Vai trò của đào tạo nhân lực

Là một trong những hoạt động cơ bản của quản trị nhân lực, đào tạo là một mắt xích quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Vai trò then chốt của đào tạo nhân lực thể hiện qua các khía cạnh sau:

Vai trò của đào tạo nhân lực đối với doanh nghiệp:

➤ ***Tăng năng suất lao động:*** Bằng việc trang bị hệ thống kiến thức và kỹ năng cần thiết, nhân viên sẽ làm việc hiệu quả đồng thời giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng. Điều này không chỉ giúp tăng năng suất lao động mà còn đảm bảo chất lượng công việc, giảm thiểu sai sót, tiết kiệm đáng kể thời gian và tài chính. Hơn nữa, nhân viên này thường có tinh thần làm việc cao và ít có xu hướng muốn nghỉ việc, giúp doanh nghiệp ổn định và phát triển.

➤ ***Thích ứng nhanh với sự thay đổi:*** Để tồn tại trong môi trường kinh doanh cạnh tranh và nhiều biến động, doanh nghiệp cần một đội ngũ nhân sự có năng lực, khả năng giải quyết vấn đề sáng tạo. Đào tạo cung cấp cho nhân viên những công cụ cần thiết, giúp họ nắm bắt nhanh chóng những biến động và xu hướng mới, qua đó đưa ra được những hành động cụ thể để thích ứng.

➤ **Nâng cao uy tín doanh nghiệp:** Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt, đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản, có thái độ phục vụ chuyên nghiệp là một điểm ấn tượng đối với khách hàng. Đồng thời, một doanh nghiệp coi trọng sự phát triển năng lực của nhân viên sẽ là một môi trường làm việc lý tưởng để thu hút nhân tài trong tuyển dụng.

Vai trò của đào tạo nhân lực đối với người lao động

➤ **Tăng thu nhập và cơ hội thăng tiến:** Đây là hai lợi ích thiết thực nhất đối với người lao động. Đào tạo là cầu nối giúp người lao động đạt được mục tiêu nghề nghiệp, có cơ hội thăng tiến và cải thiện đời sống.

➤ **Đảm bảo an toàn lao động:** Đào tạo giúp người lao động nắm vững quy trình và những rủi ro, từ đó giảm nguy cơ gặp tai nạn lao động, đảm bảo sức khỏe cho bản thân và đồng nghiệp. Đây là một lợi ích thiết thực của việc đào tạo an toàn lao động trong một số ngành nghề có nhiều khả năng xảy ra tai nạn lao động cao như xây dựng, hoá chất, dược phẩm, cơ khí,...

Đầu tư cho đào tạo nhân lực là một khoản đầu tư mang lại lợi ích cho cả doanh nghiệp và nhân viên. Với chiến lược đào tạo nhân sự bài bản, lực lượng lao động chất lượng cao sẽ đóng góp cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

1.2. Nội dung hoạt động đào tạo nhân lực

Một mô hình đào tạo phù hợp là điều vô cùng quan trọng quyết định sự thành công của hoạt động đào tạo. Mỗi mô hình đào tạo lại có những điểm riêng phù hợp với từng công việc, ngành nghề, đối tượng đào tạo cụ thể. Dưới đây, tác giả lựa chọn mô hình đào tạo theo 7 bước như sau:



Sơ đồ 1.1. Sơ đồ trình tự xây dựng một chương trình đào tạo

Nguồn: Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012)

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo là bước đầu tiên của quá trình xây dựng chương trình đào tạo, giúp doanh nghiệp tập trung nguồn lực vào những nội dung cần thiết nhất. Việc xác định nhu cầu đào tạo cần căn cứ vào 3 cấp độ: tổ chức, nhiệm vụ (công việc) và cá nhân.

Phân tích tổ chức: Chương trình đào tạo cần tương thích với sứ mệnh, chiến lược, mục tiêu và văn hóa của tổ chức, do vậy chương trình đào tạo đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, công ty cần phân tích nguồn lực dành cho đào tạo như ngân sách, cơ sở vật chất, trang thiết bị và nhân sự đào tạo để đảm bảo khả năng thực hiện chương trình đào tạo, tránh những trường hợp thiếu hụt nguồn lực ảnh hưởng đến kết quả đào tạo.

Phân tích công việc: Đây là một quá trình hệ thống, nhằm thu thập và phân tích một cách chi tiết các thông tin liên quan đến một công việc cụ thể: mục tiêu công việc, khối lượng công việc, quy trình làm việc, môi trường làm việc. Thông qua việc xác định rõ ràng các yếu tố này, doanh nghiệp có thể xây dựng bản mô tả công việc và những yêu cầu năng lực cụ thể với nhân viên, từ đó giúp lựa chọn chương trình đào tạo phù hợp.

Phân tích cá nhân: Phân tích cá nhân là một quá trình đánh giá năng lực của từng nhân viên, nhằm xác định khoảng cách giữa yêu cầu công việc và năng lực thực tế của họ, từ đó giúp xác định nhu cầu đào tạo cụ thể đối với mỗi cá nhân, vị trí công việc.

Thực tế, doanh nghiệp có nhiều cách để thu thập thông tin như: Phỏng vấn, bảng hỏi, quan sát, sử dụng thông tin có sẵn, thảo luận nhóm,... Nhờ xác định rõ nhu cầu đào tạo, chương trình huấn luyện sẽ đáp ứng chính xác yêu cầu công việc, đào tạo đúng người từ đó đảm bảo đáp ứng nhu cầu của phòng ban, doanh nghiệp.

1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Việc xác định rõ mục tiêu đào tạo là bước đệm quan trọng sau khi đã nắm bắt được nhu cầu, giúp định hướng toàn bộ chương trình đào tạo và đảm bảo đạt được kết quả như mong đợi.

Mục tiêu đào tạo là những kết quả cụ thể mà doanh nghiệp kì vọng đạt được sau khi kết thúc mỗi hoạt động đào tạo. Một chương trình có thể có nhiều mục tiêu, mỗi mục tiêu cần được xác định rõ ràng, có thể đo lường được, hướng tới hoàn thành mục tiêu chung của doanh nghiệp. Mục tiêu đào tạo cũng cần thể hiện được mối liên quan giữa chương trình đào tạo với yêu cầu của vị trí công việc, tránh những mục tiêu không tính khả thi. Ngoài ra, mọi mục tiêu cần xác định thời gian thực hiện và thời điểm hoàn thành rõ ràng.

Với nhiều mục tiêu đào tạo, việc xác định đâu là mục tiêu chính, mục tiêu phụ sẽ giúp đơn giản hóa quá trình đánh giá kết quả đào tạo. Bằng cách tập trung vào các chỉ số đo lường liên quan đến mục tiêu ưu tiên, doanh nghiệp có thể dễ dàng nhận định mức độ thành công của chương trình đào tạo.

1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Dựa trên phân tích nhu cầu đào tạo, những đối tượng sẽ được doanh nghiệp lựa chọn cho hoạt động đào tạo, bao gồm:

- ***Nhân viên mới được tuyển dụng***: Mục đích đào tạo là cung cấp đầy đủ kiến thức và kỹ năng cơ bản để nhân viên mới có thể dễ dàng thích nghi với môi trường làm việc và bắt đầu làm việc. Nội dung đào tạo bao gồm kiến thức chuyên môn, kỹ năng, nghiệp vụ cơ bản, quy trình làm việc, văn hóa doanh nghiệp.

- ***Nhân viên đã có kinh nghiệm nhưng cần được đào tạo thêm***: Mục đích của đào tạo cho nhóm này là nâng cao năng lực của nhân viên để đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và thay đổi của doanh nghiệp trong tương lai gần. Nội dung đào tạo có thể bao gồm công nghệ mới, quy trình làm việc mới, kiến thức chuyên môn cập nhật hoặc chương trình đào tạo bắt buộc mà nhân viên đó chưa hoàn thành.

- ***Nhân viên tiềm năng***: Mục đích là hỗ trợ nhân viên tiềm năng nâng cao khả năng của bản thân như kỹ năng quản trị, kỹ năng sư phạm, kỹ năng chuyên môn chuyên sâu,... để phát triển sự nghiệp, phục vụ cho sự phát triển và định hướng kinh doanh của doanh nghiệp hiện tại và tương lai. Nhóm này gồm những nhân viên đã làm việc lâu năm tại doanh nghiệp, có đóng góp lớn cho công ty, đang đảm nhiệm hoặc được kì vọng sẽ đảm nhận những vị trí quan trọng trong doanh nghiệp. Nội dung đào tạo gồm các khóa học chuyên sâu, kỹ năng mềm, hoặc các lĩnh vực mà nhân viên quan tâm hoặc do doanh nghiệp định hướng.

Song song với việc lựa chọn nhân viên tham gia đào tạo, doanh nghiệp cần chú ý đến các yếu tố cá nhân như tuổi tác, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, vị trí công việc và cả nhu cầu phát triển của từng cá nhân. Việc làm này nhằm đảm bảo chương trình đào tạo được thiết kế phù hợp với khả năng tiếp thu của học viên, đồng thời đáp ứng yêu cầu của công việc và tạo điều kiện cho họ cơ hội phát triển cho nhân viên.

1.2.4. Xác định chi phí đào tạo

Việc xác định chi phí đào tạo giúp đảm bảo tính khả thi của chương trình đào tạo, lựa chọn phương án đào tạo phù hợp với nguồn lực sẵn có. Bên cạnh đó, chi phí đào tạo cụ thể và hợp lý sẽ dễ dàng hơn trong việc thuyết phục ban lãnh đạo doanh nghiệp đầu tư cho chương trình đào tạo. Ngoài ra, chi phí đào tạo là một trong những tiêu chí để

đánh giá kết quả hoạt động đào tạo như chi phí trung bình trên mỗi học viên,... Dưới đây là các khoản chi phí chính trong hoạt động đào tạo:

- Chi phí giảng viên: Thù lao, chi phí đi lại, ăn ở (nếu cần thiết), chi phí xây dựng tài liệu giảng dạy.
- Chi phí tài liệu học tập: Chi phí tài liệu in ấn, chi phí mua tài liệu điện tử, chi phí bản quyền.
- Chi phí cơ sở vật chất: Chi phí thuê phòng học, chi phí trang thiết bị giảng dạy, chi phí điện nước, internet.
- Chi phí hỗ trợ học viên: Chi phí hỗ trợ đi lại, ăn uống, chỗ ở (nếu cần thiết), chi phí thi, chi phí khoá học.
- Chi phí quản lý: Chi phí nhân sự phụ trách chương trình đào tạo, chi phí phần mềm quản lý.

Khi xác định chi phí đào tạo, doanh nghiệp cần dựa vào mục tiêu, đối tượng và nội dung chương trình đào tạo; tham khảo giá cả thị trường để có mức chi phí hợp lý; so sánh các phương án đào tạo khác nhau để lựa chọn được phương án phù hợp đồng thời luôn luôn phải dự trù chi phí phát sinh để đảm bảo chương trình không bị gián đoạn.

1.2.5. Xây dựng chương trình đào tạo

Thiết kế đào tạo bao gồm các nội dung đào tạo và cách thức triển khai hoạt động đào tạo trong thực tế. Quá trình thiết kế phải tính đến đặc điểm người học cũng như cách tối đa hóa việc chuyển giao các kiến thức, kỹ năng được đào tạo từ lớp học sang nơi làm việc.

Nội dung chương trình đào tạo

Xây dựng nội dung chương trình đào tạo là một quá trình đòi hỏi sự đầu tư, nghiên cứu kỹ lưỡng, bao gồm việc xây dựng hệ thống tài liệu phục vụ cho đào tạo và quy trình đào tạo. Doanh nghiệp cần thực hiện hoạt động này một cách khoa học, bài bản, đảm bảo phù hợp với mục tiêu, đối tượng tham gia và đáp ứng nhu cầu thực tế của công việc.

Ngoài ra, đối với giảng viên ngoài doanh nghiệp, nội dung đào tạo cần được trao đổi và thống nhất giữa nhà quản lý với giảng viên. Nội dung đào tạo cũng cần phù hợp với thời lượng cũng như chi phí đào tạo để đảm bảo tính khả thi khi triển khai trong thực tế.

Hình thức đào tạo

Trần Kim Dung (2011) đã phân loại hình thức đào tạo theo nhiều góc độ khác nhau. “Theo cách thức tổ chức, có các hình thức: đào tạo chính quy, đào tạo tại chức,

lớp cạnh xí nghiệp, kèm cặp tại chỗ. Theo địa điểm đào tạo, có đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo ngoài nơi làm việc." Mỗi hình thức đào tạo này đều có những đặc trưng, ưu điểm và hạn chế riêng, phù hợp với những đối tượng và mục tiêu đào tạo khác nhau.

Phương pháp đào tạo

Theo Trần Kim Dung (2011), “phương pháp đào tạo là cách thức truyền tải nội dung đào tạo đến người học nhằm đạt được mục tiêu đào tạo. Nội dung đào tạo trả lời câu hỏi đào tạo cái gì, còn phương pháp đào tạo trả lời câu hỏi đào tạo như thế nào”. Các phương pháp đào tạo được lựa chọn dựa trên mục tiêu đào tạo, đặc điểm học viên, điều kiện trang thiết bị, nguồn lực... Một số phương pháp đào tạo phổ biến bao gồm:

Đào tạo có giáo viên hướng dẫn: Đây là phương pháp đào tạo truyền thống thường gặp, mô phỏng không gian lớp học thực tế với sự có mặt của người hướng dẫn để dẫn dắt buổi đào tạo. Bài giảng có sự hỗ trợ bởi các tài liệu, tranh ảnh, video. Phương pháp này giúp giải đáp các vấn đề phức tạp nhanh chóng nhưng không thuận lợi cho học viên, chi phí cao.

Đào tạo trực tuyến: Học trực tuyến đã trở thành một trong những phương pháp đào tạo nhân viên phổ biến nhất, đặc biệt trong đại dịch Covid - 19, khi người học không thể tham gia các buổi đào tạo trực tiếp. Học trực tuyến cho phép nhân viên học tập thoải mái tại nhà, tùy theo phong cách và nhu cầu học tập cá nhân của họ, tiện lợi cho người học đồng thời giảm chi phí di chuyển. Tuy nhiên, đào tạo trực tuyến đòi hỏi sự tự giác cao từ phía người học.

Nhập vai: Trong phương pháp này, người học và người hướng dẫn nhập vai vào các tình huống có thể xuất hiện trong công việc. Phương pháp này hiệu quả nhất đối với những nhân viên cần tương tác trực tiếp với khách hàng hoặc liên lạc với khách hàng qua cuộc gọi, vì nhân viên được thực hành xử lý các tình huống nhanh chóng, chuyên nghiệp.

Đào tạo qua video: đây là phương pháp đào tạo nhân viên với chi phí thấp hơn so với đào tạo truyền thống khác. Tạo video sẵn có cho nhân viên cho phép họ tiếp thu thông tin ở định dạng dễ hiểu tương tự việc học cùng giảng viên, nhưng nhân viên dễ dàng xem bất kỳ lúc nào để ôn tập.

Việc lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp giúp người học tiếp thu kiến thức một cách tốt nhất, tiết kiệm chi phí mà vẫn đảm bảo yêu cầu đào tạo đặt ra.

1.2.6. Lựa chọn đội ngũ giảng viên đào tạo

Giảng viên là người truyền đạt kiến thức, kỹ năng cho học viên và là chìa khóa để đảm bảo kết quả đào tạo. Khi lựa chọn, doanh nghiệp cần cân nhắc tới năng lực của

giảng viên (kiến thức chuyên môn, kỹ năng giảng dạy cũng như khả năng áp dụng kiến thức vào thực tiễn công việc), phẩm chất đạo đức (tinh thần trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp,...). Trên thực tế, doanh nghiệp có thể lựa chọn người đào tạo là nhân viên công ty hoặc thuê ngoài:

- *Nguồn nội bộ*: Chọn lựa giảng viên đào tạo nội bộ, doanh nghiệp cần có các tiêu chí rõ ràng như trình độ, năng lực chuyên môn, khả năng làm việc, uy tín, trách nhiệm, kinh nghiệm, sự ảnh hưởng,... Việc lựa chọn nhân viên đào tạo nội bộ có nhiều lợi ích như tiết kiệm tài chính, nắm bắt được quy trình làm việc, hiểu rõ văn hóa và lĩnh vực của doanh nghiệp; dễ dàng phối hợp và trao đổi với người học. Tuy nhiên, nguồn nội bộ cũng tiềm ẩn một số hạn chế như thiếu kinh nghiệm giảng dạy, thiếu kỹ năng sư phạm và quá tải công việc. Với người đào tạo được phân công nhiều nhiệm vụ, công việc khác, công ty cần có sự điều chỉnh khối lượng công việc hợp lý, hài hòa.

- *Thuê giảng viên ngoài*: Với giảng viên ngoài, công ty cần xem xét kỹ lưỡng uy tín, năng lực của họ từ nhiều nguồn khác nhau. Việc trao đổi cụ thể giữa nhà quản trị nhân sự và giảng viên là điều cần thiết để đảm bảo sự thấu hiểu và đồng thuận về chương trình đào tạo, chi phí thuê giảng viên trước khi tiến hành. Giảng viên ngoài sẽ có một số ưu điểm như kinh nghiệm giảng dạy phong phú, kiến thức chuyên sâu và cập nhật, kỹ năng sư phạm tốt, mang đến góc nhìn mới mẻ. Tuy nhiên đi kèm với đó, việc thuê ngoài cũng khiến cho chi phí đào tạo tăng, giảng viên có ít hiểu biết về văn hoá, hoạt động của doanh nghiệp, hạn chế cho việc trao đổi với nhân viên trong sau đào tạo.

Lựa chọn giảng viên phù hợp giúp đảm bảo chất lượng hoạt động đào tạo. Doanh nghiệp cần cân nhắc ưu và nhược điểm của từng nguồn giảng viên, nội bộ và bên ngoài, để đưa ra lựa chọn phù hợp nhất với mục tiêu và nhu cầu của mình.

1.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo là hoạt động giúp doanh nghiệp xác định mức độ thành công của chương trình đào tạo, là cơ sở cho những điều chỉnh chương trình đào tạo sau này. Việc này có thể được thực hiện trong và sau kết thúc chương trình đào tạo, thông qua các tiêu chí đánh giá cụ thể được xây dựng trước đó. Trong quá trình này, doanh nghiệp có thể khảo sát ý kiến từ cả học viên và giảng viên.

Đánh giá kết quả đào tạo trong và ngay sau khi kết thúc chương trình đào tạo

Việc thu thập ý kiến phản hồi từ cả học viên và giảng viên ngay sau khi kết thúc chương trình đào tạo là một phần quan trọng trong đánh giá kết quả đào tạo. Những ý kiến này cung cấp cho doanh nghiệp thông tin chi tiết về những điểm mạnh, điểm yếu

của chương trình đào tạo, từ đó giúp doanh nghiệp điều chỉnh chương trình cho phù hợp hơn với nhu cầu và mục tiêu đề ra. Doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc nhiều phương pháp thu thập ý kiến phản hồi như khảo sát trực tiếp hoặc trực tuyến, phỏng vấn trực tiếp hoặc thông qua điện thoại, thảo luận,... Trong đó, hai phương pháp đánh giá thông qua phiếu khảo sát hoặc link khảo sát là dễ dàng, phổ biến và nhanh chóng nhất.

Nội dung thu thập ý kiến phản hồi từ phía giảng viên và học viên thường gồm: mức độ hài lòng về chương trình đào tạo; chất lượng nội dung đào tạo; hiệu quả của phương pháp đào tạo; cơ sở vật chất; kết quả học tập thông qua các bài kiểm tra, bài tập thực hành; khả năng áp dụng kiến thức;... Trong đó, các nội dung bài kiểm tra thực hành cần được giảng viên thống nhất với nhà quản lý để đảm bảo rằng nội dung này là phù hợp với nội dung đào tạo cũng như thực tiễn thực hiện công việc.

Đánh giá kết quả công việc của người học sau thời gian đào tạo (sau vài tháng)

Đánh giá kết quả đào tạo ngay sau khi kết thúc chương trình là bước quan trọng để đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức, kỹ năng của học viên ngay sau khi tham gia khóa học. Tuy nhiên, để đánh giá tác động thực tế và bền vững của chương trình đào tạo đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, việc đánh giá kết quả cần được thực hiện sau một khoảng thời gian nhất định, thường là 1-3 tháng sau khi kết thúc chương trình đào tạo. Với nhiều chương trình đào tạo kéo dài, công ty được khuyến khích thực hiện đánh giá định kỳ dù chưa kết thúc chương trình đào tạo.

Quá trình đánh giá kết quả cần dựa trên các tiêu chí xây dựng, thực hiện đánh giá rõ ràng, hợp lý. Với trường hợp người lao động và giảng viên hoàn thành tốt chương trình đào tạo, doanh nghiệp có thể xem xét chế độ khen thưởng hợp lý, và ngược lại cũng có thể thực hiện kỉ luật. Với trường hợp, chương trình đào tạo tỏ ra thiếu hiệu quả, nhà quản trị cần xem xét nguyên nhân từ đó xây dựng lại chương trình đào tạo từ bước ban đầu.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Nhân tố quan điểm của nhà lãnh đạo

Sự ủng hộ của ban lãnh đạo đối với hoạt động đào tạo là nhân tố quan trọng đảm bảo chương trình đào tạo có thể được thiết kế và triển khai trong thực tế.

Trước tiên, ban lãnh đạo là người đảm bảo mục tiêu này phải gắn liền với định hướng kinh doanh và chiến lược phát triển chung của doanh nghiệp, khi đó các chương trình đào tạo thực sự đáp ứng được nhu cầu của tổ chức.

Thứ hai, ban lãnh đạo ra quyết định phê duyệt phân bổ nguồn lực cho đào tạo. Nếu nhà lãnh đạo coi trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, họ sẽ sẵn sàng đầu

tư tài chính, thời gian và nhân lực cho đào tạo. Ngược lại, nếu ban lãnh đạo chỉ xem đào tạo như một chi phí cần cắt giảm, hoạt động đào tạo sẽ không được đầu tư đầy đủ. Các hoạt động liên quan đến đào tạo, từ xác định chi phí đến việc lựa chọn giảng viên, lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo đều chịu ảnh hưởng trực tiếp từ quan điểm của ban lãnh đạo.

Thứ ba, quan điểm của ban lãnh đạo còn ảnh hưởng tới việc đánh giá kết quả đào tạo. Nếu lãnh đạo coi trọng việc đánh giá, họ sẽ yêu cầu các chỉ số đo lường rõ ràng và kết quả đánh giá sẽ được sử dụng để cải thiện các chương trình tiếp theo. Ngược lại, nếu lãnh đạo không quan tâm đến việc đánh giá, các hoạt động đánh giá sẽ trở nên hình thức và không mang lại giá trị thực tế.

Cuối cùng, nhà lãnh đạo đóng vai trò là người truyền cảm hứng. Hiện nay, việc học tập liên tục là điều cần thiết để mỗi cá nhân và tổ chức có thể tồn tại và thích ứng với sự thay đổi. Nhà lãnh đạo đóng vai trò then chốt việc tạo ra một văn hoá doanh nghiệp khuyến khích sự học hỏi và đổi, tạo động lực học tập cho mỗi nhân viên.

1.3.2. Nhân tố đặc điểm về nguồn lực tài chính

Nguồn lực tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc ra quyết định liên quan tới quy mô, đảm bảo tính khả thi và chất lượng đào tạo. Một nguồn tài chính dồi dào cho phép ban lãnh đạo cung cấp ngân sách cho đào tạo đầy đủ để trang bị cơ sở vật chất hiện đại, áp dụng các phương pháp học tập mới,... đáp ứng các nhu cầu đào tạo đa dạng. Ngoài ra, một nguồn lực tài chính vững vàng cho phép doanh nghiệp có thể mời các chuyên gia, hoặc đầu tư vào việc đào tạo, nâng cao năng lực chuyên môn và kỹ năng sư phạm cho đội ngũ giảng viên nội bộ.

Một khoản đầu tư đào tạo hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp đạt được nhiều lợi ích như: Nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng năng suất lao động, giảm chi phí hoạt động, tăng khả năng đổi mới,... Để tối ưu hóa hiệu quả đầu tư, doanh nghiệp cần xác định một mức đầu tư đào tạo phù hợp. Việc đầu tư quá ít có thể dẫn đến các chương trình đào tạo thiếu chất lượng, không đáp ứng được nhu cầu phát triển của nhân viên. Ngược lại, đầu tư quá nhiều có thể gây lãng phí và không mang lại hiệu quả như mong đợi. Do đó, doanh nghiệp cần cân nhắc kỹ lưỡng giữa chi phí và lợi ích, xây dựng một lộ trình đào tạo rõ ràng và lựa chọn những giải pháp phù hợp với mục tiêu và ngân sách của mình. Trong trường hợp ngân sách hạn hẹp, các doanh nghiệp cần có sự tính toán kỹ lưỡng để xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với ngân sách đặt ra. Nếu có nhiều hơn một chương trình đào tạo, mà ngân sách đào tạo còn hạn chế, doanh nghiệp cần lựa chọn chương trình đào tạo ưu tiên và khả thi trong khả năng cho phép.

Tóm lại, năng lực tài chính của doanh nghiệp ảnh hưởng lớn tới quyết định cấp chi phí cho đào tạo do vậy nó có tác động trực tiếp đến thành công của các chương trình đào tạo. Việc xác định một mức đầu tư hợp lý đảm bảo cho chương trình đào tạo khả thi là điều cần thiết để giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu đào tạo nói riêng và định hướng kinh doanh nói chung.

1.3.3. Nhân tố cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động đào tạo

Cơ sở vật chất đóng vai trò quan trọng trong việc định hình chất lượng của một chương trình đào tạo. Không chỉ đơn thuần là không gian học tập, cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo còn là yếu tố trực tiếp tác động đến trải nghiệm học tập của người học, từ đó ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng.

Về lựa chọn địa điểm tổ chức các khóa đào, khoảng cách địa lý quá xa sẽ gây ra nhiều khó khăn cho nhân viên, từ việc sắp xếp thời gian đến chi phí đi lại, thậm chí ảnh hưởng đến sức khỏe và sự tập trung của nhân viên. Điều này không chỉ làm giảm sự tham gia mà còn giảm kết quả đào tạo sau cùng.

Việc đầu tư vào cơ sở vật chất hiện đại như đầu tư máy tính, máy chiếu, phần mềm quản lý đào tạo,... không chỉ tạo ra một môi trường học tập lý tưởng mà còn hỗ trợ quá trình giảng dạy và quản lý hiệu quả. Các công cụ công nghệ giúp giảng viên dễ dàng theo dõi tiến độ học tập, đánh giá kết quả của từng cá nhân và đưa ra những phản hồi kịp thời. Bên cạnh đó, cơ sở vật chất tốt cũng góp phần nâng cao chất lượng giảng dạy, tạo điều kiện cho việc tổ chức các hoạt động ngoại khóa, thực tập, giúp người học rèn luyện kỹ năng thực hành và ứng dụng kiến thức vào thực tế.

Tóm lại, cơ sở vật chất đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra một môi trường học tập hiệu quả và chuyên nghiệp. Việc đầu tư vào cơ sở vật chất, lựa chọn địa điểm đào tạo có ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả đào tạo và việc triển khai thành công chương trình đào tạo.

1.3.4. Nhân tố về đặc điểm nhân lực

Đặc điểm nhân lực là một yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả của các chương trình đào tạo. Độ tuổi, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, mục tiêu nghề nghiệp và sức khỏe của mỗi cá nhân đều tạo nên những nét đặc trưng riêng, từ đó tác động đến cách người lao động tiếp thu kiến thức trong quá trình đào tạo.

Độ tuổi là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến cách mỗi người tiếp thu kiến thức. Người trẻ thường thích ứng nhanh với công nghệ mới, phương pháp đào tạo mới, trong khi người lớn tuổi sở hữu kinh nghiệm thực tế phong phú. Ví dụ, trong thời kỳ dịch

COVID-19, các bạn trẻ dễ dàng làm quen với hình thức học trực tuyến, sử dụng các công cụ học tập số, còn người lớn tuổi có thể gặp khó khăn hơn trong việc chuyển đổi sang hình thức học tập mới này.

Bên cạnh đó, sự chênh lệch trình độ chuyên môn giữa các nhân viên cùng vị trí công việc tạo những thách thức trong việc thiết kế chương trình đào tạo phù hợp với mọi nhân sự. Người lao động có nền tảng kiến thức yếu hơn thường gặp khó khăn trong việc tiếp thu các khái niệm phức tạp và kỹ năng chuyên sâu, đặc biệt trong các lĩnh vực đòi hỏi độ chính xác cao, chuyên môn sâu rộng. Điều này đòi hỏi các chương trình đào tạo phải được cá nhân hóa, đáp ứng nhu cầu cụ thể của từng cá nhân. Việc tuyển dụng những người có trình độ tương đồng sẽ giúp đơn giản hóa quá trình này, đặc biệt trong các lĩnh vực chuyên môn cao như y tế, nơi mà kiến thức chuyên sâu là yếu tố quyết định.

Đi kèm với yếu tố trình độ, một mục tiêu nghề nghiệp rõ ràng không chỉ là động lực thúc đẩy người học mà còn là yếu tố quan trọng để tăng cường sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp. Với trình độ cao, khi nhân viên thấy được sự liên kết giữa công việc hiện tại và mục tiêu nghề nghiệp tương lai, họ sẽ có động lực làm việc hiệu quả hơn và gắn bó lâu dài với công ty. Đặc biệt đối với những ngành nghề có tỷ lệ nhân sự biến động cao như chăm sóc khách hàng, nhân viên kinh doanh, việc quan tâm đến mục tiêu nghề nghiệp của nhân viên là vô cùng cần thiết để giảm thiểu tình trạng biến nhân sự nghỉ việc.

Ngoài ra, sức khỏe của người lao động cũng là yếu tố quan trọng, ảnh hưởng tới khả năng tập trung và việc tiếp thu kiến thức. Để tạo ra một môi trường làm việc và đào tạo hiệu quả, doanh nghiệp cần quan tâm đến cả yếu tố vật chất và tinh thần giúp nhân viên có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Điều này bao gồm việc thiết kế chương trình đào tạo linh hoạt, đảm bảo thời gian nghỉ ngơi hợp lý và tạo điều kiện để nhân viên tham gia các hoạt động thể dục thể thao.

Việc hiểu rõ độ tuổi, trình độ, kinh nghiệm, mục tiêu nghề nghiệp và sức khỏe của từng cá nhân sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng những chương trình đào tạo phù hợp, tăng cường hiệu quả học tập và góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Mỗi người học đều sở hữu những đặc điểm riêng biệt, từ đó đòi hỏi các chương trình đào tạo phải được thiết kế một cách linh hoạt và cá nhân hóa. Tuy nhiên việc cá nhân hoá hoạt động đào tạo lại gây khó khăn cho nhà quản trị nếu nhu cầu đào tạo lớn, số lượng nhân sự nhiều và cũng đòi hỏi việc đầu tư lớn về thời gian, chi phí, cơ sở vật chất. Do vậy, để giảm tải sự phức tạp của hoạt động thiết kế và triển khai chương trình đào tạo, việc tuyển dụng những ứng viên có sự tương đồng nhất định trong trình độ, chuyên môn, giới tính, độ tuổi, kinh nghiệm là điều cần thiết.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI PHÒNG CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG CỦA CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI BOTANIA

2.1. Tổng quan về Công ty Botania

2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty Botania

Tên doanh nghiệp: Công ty TNHH thương mại Botania.

Tên tiếng Anh: Botania Trading Company Limited.

Ngày thành lập: 02/2008.

Trụ sở chính: 204H, Đội Cấn, Phường Đội Cấn, Quận Ba Đình, TP Hà Nội.

Số nhân viên: khoảng 140 người.

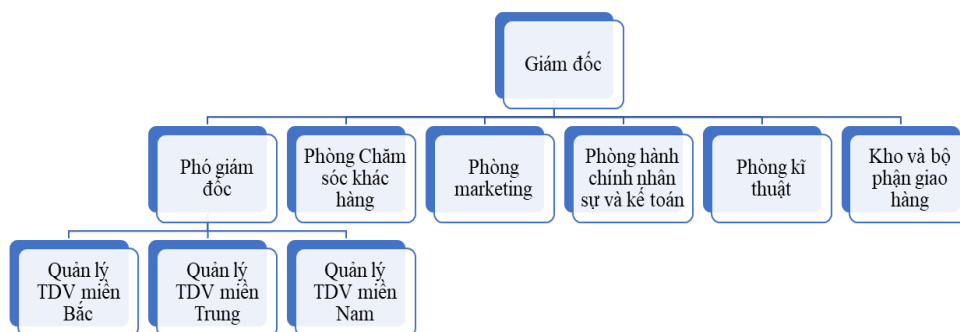
Mục tiêu kinh doanh

Để mang tới những sản phẩm tốt nhất cho khách hàng, công ty Botania luôn theo đuổi mục tiêu kinh doanh sau:

- Botania không ngừng nghiên cứu và tìm kiếm những sản phẩm mới, phù hợp với nhu cầu của thị trường, luôn đặt chất lượng sản phẩm lên hàng đầu, đảm bảo nguồn gốc rõ ràng và hiệu quả.
- Xây dựng tốt đội ngũ dược sĩ tư vấn có chuyên môn cao nhằm đảm bảo tư vấn cụ thể cho từng người bệnh, giải đáp mọi thắc mắc của người bệnh.
- Gìn giữ uy tín doanh nghiệp, đảm bảo quyền lợi tối đa cho các nhà thuốc là khách hàng của công ty Botania.
- Coi nhân viên là yếu tố quan trọng nhất, tạo một môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết, năng động, yêu thương, gắn bó, tôn trọng lẫn nhau.

Cơ cấu tổ chức

Công ty TNHH thương mại Botania được tổ chức và hoạt động tuân thủ theo Luật doanh nghiệp 2020, các Luật khác có liên quan và Điều lệ Công ty.



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty Botania

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự và kế toán

Công ty Botania là công ty trách nhiệm hữu hạn có 1 giám đốc là chủ sở hữu doanh nghiệp, 1 phó giám đốc phụ trách kinh doanh và 5 phòng ban trực thuộc, chịu sự quản lý trực tiếp từ Giám đốc. Ngoài ra, công ty có một văn phòng đại diện tại Thành phố Hồ Chí Minh do 1 người đại diện quản lý và chịu sự chỉ đạo trực tiếp từ Giám đốc.

- Giám đốc: Giám đốc trực tiếp quản lý các trưởng phòng của các phòng ban trong doanh nghiệp và phó giám đốc phụ trách kinh doanh, là người chịu trách nhiệm quản lý, điều hành và ra quyết định quan trọng liên quan tới doanh nghiệp cũng như chịu trách nhiệm pháp lý trước pháp luật.

- Phó Giám đốc phụ trách kinh doanh: Chịu sự chỉ đạo của Giám đốc, quản lý và điều tiết các công việc của trình duyệt viên các khu vực trên toàn quốc, ra quyết định giải quyết các vấn đề liên quan tới nhà thuốc.

Các phòng ban khác:

- Phòng Hành chính tổng hợp nhân sự và kế toán: Nhân sự về hành chính phụ trách quản lý, sắp xếp thông tin giấy tờ, hồ sơ một cách khoa học, trong khi nhân sự kế toán hạch toán đầy đủ, chính xác và kịp thời vốn và nợ, các khoản tài chính theo quy định của doanh nghiệp và Nhà nước.

- Phòng Marketing: triển khai hoạt động truyền thông, quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như Facebook, Zalo, Youtube, Google, truyền hình.

- Phòng CSKH: Thực hiện tư vấn sử dụng sản phẩm, trả thưởng cho khách hàng, lên đơn cho khách hàng lẻ.

- Phòng Kỹ thuật: Quản lý các phần mềm CRM, kế toán, hệ thống máy tính, các thiết bị điện, lập và quản lý các website, các tài khoản mạng xã hội của doanh nghiệp.

- Kho và bộ phận giao hàng: Tổng hợp thông tin về hàng hoá trong kho bao gồm việc nhập, xuất và tái nhập, tái xuất, hạn sử dụng, sắp xếp hàng hoá theo quy định của doanh nghiệp và Nhà nước. Bộ phận giao hàng giao hàng tại Hà Nội, TP HCM.

- Khác: Bao gồm nhân viên bảo vệ, nhân viên lái xe, nhân viên vệ sinh, quét dọn,...

2.1.2. Kết quả kinh doanh của công ty Botania

Công ty Botania có quy mô nhỏ, doanh thu và lợi nhuận còn hạn chế nhưng có sự tăng trưởng và ổn định trong giai đoạn 2019-2023, cho thấy công ty đang hoạt động khá tốt và có khả năng thích ứng tốt với tình hình dịch bệnh. Cụ thể, công ty đã ghi nhận mức tăng trưởng doanh thu liên tục từ năm 2019 đến năm 2022, từ 183.45 tỷ đồng năm 2019 và đạt đỉnh vào năm 2022 với 231.11 tỷ đồng. Đi kèm với sự tăng trưởng của doanh thu, LNTT, LNST của doanh nghiệp đều tăng trong giai đoạn này, doanh thu năm

sau tăng từ 5-10% so với năm trước, trong khi lợi nhuận sau thuế tăng từ 10-20% so với năm trước.

Bảng 2.1. Kết quả kinh doanh của công ty Botania giai đoạn 2019-2023

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2019	2020	2021	2022	2023
Doanh thu bán hàng	183.45	197.78	208.04	231.11	204.17
Chi phí					
- Giá vốn hàng hoá					
- Chi phí tài chính	161.40	170.14	176.43	198.86	172.19
- Chi phí bán hàng					
- Chi phí quản lý doanh nghiệp					
- Chi phí khác					
Lợi nhuận trước thuế	22.05	27.64	31.61	32.25	31.98
Lợi nhuận sau thuế	17.52	22.44	25.34	28.16	25.33

Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh hàng năm của Công ty Botania, Phòng hành chính nhân sự và kế toán.

Điều này có thể giải thích là do tình hình dịch Covid – 19 diễn biến phức tạp, người bệnh mất tính khó tiếp cận với các cơ sở khám chữa bệnh; nhu cầu mua, dự trữ thuốc và sản phẩm bảo vệ sức khỏe tại các nhà thuốc tăng cao, đặc biệt để hỗ trợ chức năng hô hấp và các biến chứng hậu Covid – 19 nên doanh thu có sự tăng trưởng trong giai đoạn này. Bên cạnh đó, việc triển khai hoạt động bán hàng online giúp công ty đã tận dụng được cơ hội từ đại dịch Covid-19. Ngoài ra, việc giảm thuế, lãi suất vốn vay đã giúp công ty tiết kiệm được chi phí.

Năm 2023, doanh thu, lợi nhuận trước thuế và sau thuế của công ty Botania có sự sụt giảm so với năm 2022, nhưng vẫn cao hơn so với năm 2019, 2020, và ngang bằng với năm 2021. Đây vẫn là một kết quả kinh doanh tốt đối với doanh nghiệp. Sự sụt giảm này tới từ các yếu tố liên quan tới sự suy yếu của nền kinh tế cả nước khiến thu nhập giảm và tăng sự thắt chặt chi tiêu của người dân. Bên cạnh đó, sự trở lại của các kênh khám bệnh truyền thống như phòng khám, bệnh viện đã ảnh hưởng trực tiếp tới việc mua thuốc tại nhà thuốc. Ngoài ra, công ty có một đợt tăng giá sản phẩm vào quý III năm 2022 dẫn tới việc sụt giảm một số lượng khách hàng nhất định, đi kèm với sự cạnh tranh gay gắt hơn của các sản phẩm chăm sóc sức khỏe tương tự với giá thành rẻ hơn. Nhưng nhìn chung, doanh thu 204.17 tỷ đồng, LNST là 25.33 tỷ đồng tại năm 2023 vẫn là một kết quả khả quan trong tình hình kinh tế khó khăn.

Bảng số liệu cho thấy tổng chi phí có xu hướng tăng từ 161.40 tỷ đồng năm 2019 lên 172.19 tỷ đồng năm 2023. Tuy nhiên, tốc độ tăng không đều: từ năm 2019 đến 2020, chi phí tăng 5.4%; từ năm 2020 đến 2021, tốc độ tăng trưởng giảm còn 3.7%, cho thấy công ty đã có những nỗ lực kiểm soát chi phí. Đến năm 2022, chi phí tăng đột biến 12.7%, nguyên nhân là do tăng giá nguyên vật liệu và các chi phí cho hoạt động marketing. Tuy nhiên, đến năm 2023, chi phí lại giảm mạnh 13.4% so với năm trước, cho thấy Botania đã có các biện pháp cắt giảm chi phí hợp lý.

Qua bảng số liệu, ta thấy rõ sự tương quan chặt chẽ giữa doanh thu, chi phí và lợi nhuận. Trong giai đoạn này, doanh thu tăng từ 183.45 tỷ đồng lên 204.17 tỷ đồng, tương ứng với mức tăng trưởng bình quân năm là 2.16%; chi phí cũng tăng từ 161.40 tỷ đồng lên 172.19 tỷ đồng, tương ứng với mức tăng trưởng bình quân năm là 1.3%. Nhờ kiểm soát chi phí tốt, LNST tăng từ 17.52 tỷ đồng lên 25.33 tỷ đồng, tăng trưởng bình quân năm là 7.65%. Điều này cho thấy, mặc dù chi phí tăng, nhưng tốc độ tăng trưởng bình quân năm thấp hơn so với doanh thu và LNST, cho thấy công ty đã phần nào kiểm soát chi phí tương đối tốt.

2.1.3. Đội ngũ nhân viên của công ty Botania

Trong hành trình 16 năm, Công ty Botania không ngừng mở rộng quy mô nhân sự, từ một đội ngũ nhỏ ban đầu đến một đội ngũ với khoảng 140 nhân viên trong giai đoạn nghiên cứu. Sự đa dạng về độ tuổi, kinh nghiệm, trình độ của đội ngũ của công ty vừa mang đến một bức tranh sinh động và đầy tiềm năng vừa đặt ra nhiều thách thức trong hoạt động quản lý.

Bảng 2.2. Cơ cấu giới tính của các phòng ban tại công ty Botania từ 2019-2023

Đơn vị: Nhân viên

Phòng ban	Giới tính									
	2019		2020		2021		2022		2023	
	Nam	Nữ	Nam	Nữ	Nam	Nữ	Nam	Nữ	Nam	Nữ
Kinh doanh	58	18	56	19	56	19	55	16	59	17
Marketing	3	8	3	11	4	12	3	12	3	10
Chăm sóc khách hàng	0	15	0	22	0	25	1	26	0	23
Kỹ thuật	3	2	4	2	4	2	3	2	4	1
Kho + giao hàng	6	2	6	2	6	3	6	3	6	2
HCNS và kế toán	0	4	0	5	0	5	0	5	0	5
Khác	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
Tổng	73	51	72	63	73	68	71	66	75	60
	124		135		141		137		135	

Nguồn: Báo cáo Nhân sự hàng năm, Phòng HCNS và kế toán

Công ty Botania có cấu trúc các phòng ban rõ ràng, các phòng ban đảm nhiệm chức năng, nhiệm vụ khác nhau và có số lượng nhân sự, đặc điểm nhân sự khác nhau.

- Phòng kinh doanh có số lượng nhân sự lớn nhất trong công ty, chiếm khoảng 55% nhân sự của toàn công ty. Nam giới cao gấp 3 lần so với nữ giới bởi tính chất công việc của phòng kinh doanh đòi hỏi các trình dược viên phải di chuyển nhiều và địa bàn hoạt động rộng. Nhân viên có trình độ cao đẳng/trung cấp nhiều gấp 2 lần so với trình độ đại học, gợi ý rằng trình độ đại học không phải là ưu tiên trong tuyển dụng cho vị trí nhân viên kinh doanh, mà doanh nghiệp ưu tiên tuyển dụng nhân sự có kỹ năng bán hàng và kinh nghiệm. Bên cạnh đó, Kinh doanh là phòng ban có sự biến động nhân sự tương đối lớn hàng năm, cơ cấu nhân sự trẻ, chủ yếu là nhóm nhân sự dưới 30 tuổi.

- Với phòng chăm sóc khách hàng và phòng Marketing, mỗi phòng ban có số lượng nhân sự chiếm khoảng 10-20% tổng nhân sự. Hai phòng này lại có tỷ lệ nữ giới chiếm gần như tuyệt đối 100%, điều này liên quan tới các yêu cầu của các công việc trong hai phòng ban này đều cần tỉ mỉ, kiên nhẫn và chăm chỉ học tập để nâng cao kiến thức chuyên môn. Bên cạnh đó, công ty đã ưu tiên tuyển dụng nhân sự có trình độ đại học vào hai phòng ban này khi gần như 100% nhân sự có trình độ đại học.

- Phòng kỹ thuật, Kho và bộ phận giao hàng có số lượng nhân sự khiêm tốn, chiếm khoảng 5-10% nhân sự của công ty. Tỷ lệ nam cao hơn nữ do tính chất công việc của hai phòng ban này. Phòng Kỹ thuật có nhân sự trình độ cao đẳng và đại học chiếm đa số trong khi Kho và bộ phận giao hàng chỉ có duy nhất 1 nhân sự đại học là Thủ kho, còn lại là THPT và CĐ/TC.

2.1.4. Đội ngũ nhân viên tại phòng Chăm sóc khách hàng của Công ty Botania

Đại dịch COVID-19 đã làm gia tăng nhu cầu chăm sóc sức khỏe tại nhà một cách đáng kể. Doanh số của một số sản phẩm đã tăng trưởng vượt bậc trong giai đoạn này, trung bình khoảng 30 - 40% so với năm 2019, đặc biệt, sản phẩm Bonidetox hỗ trợ các vấn đề sức khỏe liên quan tới phổi đã trở thành sản phẩm bán chạy nhất và nhanh chóng rơi vào tình trạng cháy hàng do nhu cầu quá lớn và đứt gãy chuỗi cung ứng vào khoảng cuối năm 2021 và được khắc phục vào quý II năm 2022.

Trong tình hình đó, số lượng cuộc gọi chăm sóc khách hàng của Botania tăng đột biến, ước tính khoảng 50-60% mỗi ngày so với thời điểm trước đại dịch. Để đáp ứng nhu cầu cấp thiết của khách hàng, công ty Botania đã tuyển dụng thêm nhân viên CSKH.

2.1.4.1. Cơ cấu theo giới tính của phòng Chăm sóc khách hàng

Từ bảng 2.3, số lượng nhân sự của phòng Chăm sóc khách hàng đã tăng đều đặn từ năm 2019 đến năm 2022, cụ thể từ 15 nhân sự năm 2019 tăng lên tới 27 nhân sự năm

2022. Số lượng nhân sự tăng nhanh, phản ánh sự ủng hộ của công ty trước sự biến đổi của thị trường. Việc tăng cường nhân sự phòng Chăm sóc khách hàng đã giúp công ty giảm thiểu tình trạng quá tải, giảm thời gian làm thêm giờ của tư vấn viên, đảm bảo thời gian chờ của khách hàng được rút ngắn và chất lượng cuộc gọi được cải thiện.

Năm 2023, số lượng nhân sự phòng chăm sóc khách hàng có sự giảm nhẹ so với năm 2022, chỉ còn 23 nhân sự. Việc giảm nhẹ số lượng nhân sự trong năm 2023 cho thấy công ty có khả năng điều chỉnh quy mô nhân sự phù hợp với nhu cầu của thị trường, tuy nhiên, đây vẫn là quy mô nhân sự cao hơn so với giai đoạn trước đại dịch Covid-19.

Bảng 2.3. Cơ cấu giới tính của phòng CSKH giai đoạn 2019-2023

Đơn vị: Nhân viên

Năm	2019	2020	2021	2022	2023
Nữ	15	22	25	26	23
Nam	0	0	0	1	0
Tổng nhân sự	15	22	25	27	23

Nguồn: Phòng HCNS và kế toán

Bảng 2.3 cho thấy: Trong giai đoạn 2019-2023, các vị trí nhân viên tại phòng CSKH chủ yếu được đảm nhận bởi nữ giới khi tỷ lệ nhân sự nữ gần như tuyệt đối 100% trong giai đoạn này; chỉ duy nhất năm 2022, công ty có một nhân viên nam được bổ sung vào đội ngũ được sĩ tư vấn. Điều này phản ánh rằng nữ giới đã và đang được ưu tiên trong tuyển dụng vào phòng CSKH.

Công việc tư vấn đòi hỏi sự tỉ mỉ, cẩn thận, khả năng giao tiếp mềm dẻo và một lượng kiến thức chuyên môn ngành dược nhất định. Chính vì những yêu cầu năng lực này mà công việc chăm sóc khách hàng tại nhiều doanh nghiệp dược phẩm bao gồm cả Botania, thường giao cho nhân viên nữ.

2.1.4.2. Cơ cấu theo độ tuổi của phòng Chăm sóc khách hàng

Bảng 2.4 cho thấy nhân viên phòng CSKH chủ yếu tập trung ở nhóm nhân sự dưới 40 tuổi, với tỷ lệ nhân viên trẻ dưới 30 tuổi chiếm đa số, khoảng từ 60-70%. Nhân sự từ 30-40 tuổi chiếm khoảng 30-40%, và chỉ có duy nhất một nhân sự trên 40 tuổi vào năm 2023 chính là trưởng phòng Chăm sóc khách hàng.

Tỷ lệ nhân viên dưới 30 tuổi cao tại phòng ban này liên quan đến việc phòng ban thường xuyên có sự biến động về nhân sự. Thêm vào đó, nhóm nhân viên này chủ yếu được tuyển dụng các đối tượng vừa tốt nghiệp đại học.

Bảng 2.4. Cơ cấu theo độ tuổi của phòng Chăm sóc khách hàng từ 2019-2023

Đơn vị: Nhân viên

Năm	Độ tuổi							
	<30		30-40		>40		Tổng	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
2019	9	60.00	6	40.00	0	-	15	100
2020	15	68.18	7	31.82	0	-	22	100
2021	17	68.00	8	32.00	0	-	25	100
2022	19	70.37	8	29.63	0	-	27	100
2023	14	60.87	8	34.78	1	4.35	23	100

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự và kế toán

Từ 2019 đến 2023, số lượng nhân viên trên 30 tuổi tại phòng ban đã tăng từ 6 lên 9 người, cho thấy sự gia tăng về kinh nghiệm và sự dần ổn định trong đội ngũ nhân viên tư vấn. Nhóm nhân viên này, với kiến thức chuyên môn sâu và sự gắn bó lâu dài, đóng vai trò cốt cán trong sự ổn định cho phòng ban đặc. Nhân viên duy nhất trên 40 tuổi của công ty là trưởng phòng Chăm sóc khách hàng.

2.1.4.3. Cơ cấu theo trình độ học vấn của phòng Chăm sóc khách hàng

Trong cơ cấu nhân sự phân theo trình độ, bảng 2.5 cho thấy số lượng nhân viên đại học tại phòng CKSH có xu hướng tăng, từ 14 nhân viên năm 2019 lên tới 25 nhân viên năm 2022 và giảm nhẹ xuống còn 22 nhân viên năm 2023. Trong khi đó, số nhân viên có trình độ CĐ tương đối ổn định với chỉ 1 - 2 nhân viên/năm. Phân tích trên cho thấy, công ty Botania ưu tiên tuyển dụng nhân viên có trình độ đại học vào vị trí nhân viên tư vấn. Tỷ lệ nhân viên đại học so với tổng số nhân viên của phòng ban này luôn cao và ổn định, dao động từ 92,59% đến 96%, chứng tỏ đội ngũ nhân viên CSKH có trình độ cao và đồng đều.

Một điểm đáng chú ý khác là 100% nhân viên phòng CSKH đều là dược sĩ, nhưng đội ngũ này sở hữu sự đa dạng về chuyên ngành, bao gồm dược lâm sàng, kinh tế dược, công nghiệp dược, dược cổ truyền và kiểm nghiệm. So với các chuyên ngành khác, dược sĩ dược lâm sàng có lợi thế vượt trội trong việc tư vấn khách hàng bởi quá trình đào tạo của các dược sĩ dược lâm sàng có các học phần bắt buộc liên quan tới việc đánh giá và sử dụng thuốc an toàn, hợp lý tại bệnh viện, nhà thuốc cũng như các học phần về tư vấn sử dụng thuốc cho các đối tượng bệnh nhân khác nhau. Trong khi với các chuyên ngành còn lại, các học phần tư vấn sử dụng thuốc cho bệnh nhân chỉ là học phần tự chọn.

Bảng 2.5. Cơ cấu theo trình độ của phòng Chăm sóc khách hàng từ 2019-2023

Đơn vị: Nhân viên

	2019		2020		2021		2022		2023	
	ĐH	CD	ĐH	CD	ĐH	CD	ĐH	CD	ĐH	CD
Số lượng nhân viên	14	1	21	1	24	1	25	2	22	1
Dược lâm sàng	8		13		16		17		15	
Chuyên ngành khác - Công nghiệp dược - Dược cổ truyền - Kiểm nghiệm - Kinh tế dược	7		9		9		10		8	

*Chú thích: DH: Đại học;**CD: Cao đẳng**Nguồn: Phòng HCNS và kế toán*

Trong cơ cấu nhân sự phân theo chuyên ngành đào tạo, bảng 2.5 cho thấy một xu hướng rõ ràng: với giai đoạn nghiên cứu, số lượng dược sĩ lâm sàng chiếm ưu thế hơn so với các chuyên ngành khác và có chiều hướng tăng qua các năm, từ 8 nhân viên năm 2019 lên tới 17 nhân viên năm 2022, giảm nhẹ còn 15 nhân viên năm 2023. Tương ứng với đó, khi phân tích chỉ số tương đối, tỷ lệ dược sĩ lâm sàng so với tổng số nhân viên có tăng nhẹ trong giai đoạn nghiên cứu, từ 53.33% năm 2019 tăng lên tới 65.22% năm 2023. Ngược lại, dù số lượng dược sĩ chuyên ngành khác có tăng nhẹ từ 7 nhân viên năm 2019 lên 8 nhân viên năm 2023 thì tỷ lệ dược sĩ chuyên ngành khác so với tổng số nhân viên của phòng CSKH lại có xu hướng giảm từ 46.67% năm 2019 xuống còn 34.78% năm 2023. Rõ ràng, công ty Botania nhận thấy những ưu điểm của các dược sĩ dược lâm sàng trong việc tư vấn sử dụng thuốc cho bệnh nhân nên đã ưu tiên tuyển dụng nhân sự tốt nghiệp chuyên ngành này vào vị trí nhân viên CSKH.

2.2. Thực trạng hoạt động đào tạo nhân lực tại phòng Chăm sóc khách hàng của công ty Botania

Trong giai đoạn 2019-2023, với sự xuất hiện của đại dịch Covid-19, chúng ta đã chứng kiến sự chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, ảnh hưởng đến mọi khía cạnh của cuộc sống, từ cách chúng ta làm việc, mua sắm đến cách chúng ta chăm sóc sức khỏe. Trong giai đoạn này, công ty Botania vẫn duy trì các hoạt động làm việc, hoạt động đào tạo.

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Tại công ty Botania, nhu cầu đào tạo là do trưởng phòng xác định, dưới việc xem xét tình hình nhân sự thực tế của phòng ban, tình hình kinh doanh, yêu cầu từ phía ban lãnh đạo công ty. Phòng Hành chính nhân sự và kế toán tổng hợp lại theo từng năm, để làm tài liệu đối chiếu cho các năm tiếp theo.

2.2.1.1. Căn cứ xác định nhu cầu đào tạo tại phòng CSKH

Dưới đây là những căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo của phòng CSKH:

- **Dựa trên yêu cầu cho mỗi chức danh công việc:** Mỗi vị trí công việc tại công ty Botania đều có những yêu cầu khác nhau về trình độ, kỹ năng và năng lực chuyên môn. Hiện tại, Botania chưa có bản mô tả công việc cụ thể cho từng vị trí tại từng phòng ban. Các trưởng phòng tự xây dựng bản mô tả công việc cho các vị trí trong phòng ban của mình. Đây chưa được coi là tài liệu chính thống, chỉ mang giá trị tham khảo cho hoạt động tuyển dụng và đào tạo tại từng phòng ban. Phòng CSKH có cơ cấu tổ chức tương đối rõ ràng, với mỗi một chức danh công việc đảm nhiệm các chức năng, nhiệm vụ khác nhau.

Bảng 2.6. Bảng mô tả công việc phòng CSKH

Chức danh	Vị trí công việc	Mô tả công việc	Yêu cầu
Trưởng phòng CSKH	Quản lý cấp trung	Lãnh đạo, điều phối hoạt động của phòng ban; Phối hợp hoạt động cùng phòng ban khác; Lập và triển khai kế hoạch; Quản lý và đánh giá; Giải quyết các vấn đề phát sinh; Báo cáo kết quả hoạt động lên cấp trên.	Năng lực chuyên môn tốt, khả năng lãnh đạo, khả năng giao tiếp, khả năng ra quyết định, lập kế hoạch, phân tích dữ liệu, quản lý nhân sự.
Chuyên viên đào tạo	Nhân viên đào tạo nội bộ/ Giảng viên đào tạo nội bộ	Xây dựng và thực hiện các buổi đào tạo; Đánh giá kết quả đào tạo; Phân công công việc cho nhân sự phòng ban; Thực hiện các yêu cầu khác của cấp trên.	Năng lực chuyên môn tốt, khả năng giao tiếp, kỹ năng giảng dạy, kỹ năng tổ chức đào tạo, đánh giá kết quả đào tạo.
Tư vấn viên	Dược sĩ tư vấn	Giải đáp thắc mắc, hỗ trợ khách hàng về sản phẩm/dịch vụ, xử lý khiếu nại, tư vấn đúng, đầy đủ cho khách hàng.	Kiến thức về sản phẩm, kỹ năng tư vấn, kỹ năng khác.

Nguồn: Tài liệu nội bộ về quản lý nhân sự của phòng Chăm sóc khách hàng

- **Dựa trên năng lực của tư vấn viên:** Dựa trên đánh giá năng lực, khả năng của từng nhân viên, kết quả công việc, so sánh những yêu cầu công việc, trưởng phòng CSKH xác định những khoảng trống kiến thức, kỹ năng cần được đào tạo.

Trưởng phòng CSKH định kì hàng tháng tiến hành hoạt động đánh giá năng lực của mỗi nhân viên. Dưới đây là những yêu cầu năng lực dùng để đánh giá năng lực của một nhân viên CSKH.

(1) Kết quả công việc qua các chỉ số KPI

Trước tiên, trưởng phòng CSKH căn cứ vào khả năng hoàn thành các chỉ số KPI cho nhân viên tư vấn. Trong đó, cuộc gọi tư vấn được quy định là cuộc gọi đã giải quyết một số vấn đề của khách hàng, tuân thủ quy trình tư vấn trong điều kiện cụ thể của từng cuộc gọi. Do không giống các công ty khác, đặt nặng nhiệm vụ bán hàng cho các nhân viên tư vấn, công ty Botania đã xây dựng một hệ thống KPI khác biệt cho phòng CSKH. Do vậy, Botania chỉ tập trung vào việc phân tích số lượng cuộc gọi trung bình hàng ngày và năng lực làm việc trung bình của đội ngũ. Qua các năm, hệ thống này đã được điều chỉnh, từ năm 2019 trở về trước, chỉ số KPI của nhân viên là 48 cuộc/8 giờ thì từ năm 2020 đã chuyển thành 52 cuộc/8 giờ.

Bên cạnh đó, số lỗi tư vấn cũng là một tiêu chí trong đánh giá KPI của nhân viên. Theo đó, trưởng phòng CSKH yêu cầu mọi nhân viên tư vấn không được mắc lỗi tư vấn. Các lỗi tư vấn bao gồm việc đưa thông tin không đúng cho khách hàng, sử dụng ngôn ngữ không phù hợp hoặc vi phạm quy định về quảng cáo dược phẩm, thiếu sót trong quy trình tư vấn hoặc lên đơn, và các sai sót khác làm ảnh hưởng tới lợi ích của khách hàng và công ty. Từ năm 2021, các lỗi tư vấn đã được quy định cụ thể, rõ ràng hơn so với giai đoạn trước, được viết dưới dạng tài liệu đào tạo và lồng ghép vào các buổi học cho nhân viên tư vấn.

Trên thực tế 100% nhân viên tư vấn có thể hoàn thành KPI số lượng cuộc gọi hàng ngày. Mỗi tháng, phòng CSKH có khoảng 70% - 80% nhân viên không mắc lỗi tư vấn, tuy nhiên số lỗi tư vấn trung bình tháng có xu hướng giảm dần qua các năm, từ 3.63 lỗi/nhân viên/tháng năm 2019 xuống còn 1.85 lỗi/nhân viên/tháng, năm 2022. (2) *Khả năng giao tiếp*

Khả năng giao tiếp được xem xét qua việc lắng nghe các cuộc tương tác giữa nhân viên và khách hàng bằng các file ghi âm cuộc gọi. Trưởng phòng đặc biệt chú ý đến khả năng lắng nghe, truyền đạt thông tin, thái độ phục vụ và tuân thủ quy trình. Cụ thể, nhân viên tư vấn biết lắng nghe tích cực để hiểu rõ mong muốn của khách hàng, đưa thông tin ngắn gọn và mạch lạc, sử dụng ngôn ngữ diễn đạt phù hợp và duy trì một

giọng nói thân thiện, chuyên nghiệp. Qua đây, trưởng phòng CSKH xác định những điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân viên trong khả năng giao tiếp từ đó có thể điều chỉnh trong các buổi đào tạo sau này.

(3) Kiến thức chuyên môn

Việc nắm vững kiến thức chuyên môn liên quan tới các sản phẩm là yêu cầu bắt buộc với mọi dược sĩ tư vấn tại công ty Botania để đảm bảo hỗ trợ khách hàng chính xác và nhanh chóng. Để đảm bảo chất lượng tư vấn và nâng cao hiệu quả bán hàng, trưởng phòng CSKH tiến hành đánh giá kiến thức chuyên môn của nhân viên dựa trên các tiêu chí sau: hiểu biết về bệnh học liên quan, phác đồ điều trị, chế độ sinh hoạt; nắm vững thông tin sản phẩm bao gồm thành phần, cơ chế tác dụng, liều dùng, phác đồ điều trị và kết quả dự kiến; và khả năng cập nhật các chương trình khuyến mãi.

Quá trình này được thực hiện định kỳ hàng tháng thông qua hai phương pháp chính. Thứ nhất, trưởng phòng trực tiếp đánh giá nội dung các cuộc gọi tư vấn bằng cách lắng nghe ngẫu nhiên ít nhất 5 cuộc gọi của mỗi nhân viên hàng tháng hoặc hàng tuần tùy nhân viên. Thứ hai, trưởng phòng phối hợp với nhân viên đào tạo nội bộ để nắm được tiến độ học tập của từng cá nhân.

(4) Khả năng giải quyết vấn đề

Khi tư vấn cho khách hàng, nhân viên chăm sóc khách hàng thường bị đặt vào những tình huống khó như sử dụng không hiệu quả, phàn nàn về giá cả, chương trình khuyến mãi, chất lượng sản phẩm,... Do vậy khả năng nhận diện và giải quyết vấn đề là vô cùng quan trọng với các dược sĩ tư vấn. Để đánh giá khả năng giải quyết vấn đề của nhân viên, trưởng phòng CSKH đã tập trung vào các tình huống thường gặp phải, đặc biệt khi khách hàng khiếu nại về hiệu quả sản phẩm. Khả năng ứng phó với các tình huống phức tạp, tìm ra giải pháp hợp lý và làm hài lòng khách hàng là những tiêu chí quan trọng.

Trước năm 2020, việc đánh giá kỹ năng giải quyết vấn đề chưa thực sự được quan tâm. Từ quý II/2020 - quý II/2022, công ty đã không ngừng cập nhật tài liệu hướng dẫn chăm sóc khách hàng mắc bệnh và tư vấn cho khách hàng hậu COVID-19. Bên cạnh đó, từ quý III/2020 đến quý III/2021, hoạt động đào tạo đã mở rộng để bổ sung đào tạo việc xử lý các tình huống khách hàng khó như: khách hàng sử dụng sản phẩm không hiệu quả, khách hàng có nhiều bệnh mắc kèm, khách hàng lớn tuổi, khách hàng phàn nàn vấn đề bao bì, sản phẩm, giá cả, vấn đề nhà thuốc nhận trả thưởng,... Các tài liệu này được cập nhật 3 tháng một lần những tình huống khó phát sinh trong quá trình tư vấn.

(5) Khả năng thành thạo sử dụng công cụ

Việc thành thạo các công cụ hỗ trợ là cần thiết để nâng cao tốc độ làm việc. Trưởng phòng CSKH xem xét việc sử dụng thành thạo các hệ thống CRM, phần mềm lên đơn và các công cụ khác của nhân viên. Độ chính xác trong việc sử dụng các công cụ này là tiêu chí chính được quan tâm. Trong đó, độ chính xác đo bằng các lỗi liên quan tới CRM như lưu trữ thông tin khách hàng đầy đủ, đúng quy định. Việc đánh giá này thường dựa vào việc kiểm tra bảng thông tin tư vấn của từng ngày của nhân viên do giảng viên đào tạo nội bộ phụ trách; các lỗi khi lên đơn cho khách hàng, kiểm tra thông qua việc báo cáo từ phía bộ phận Kho và giao hàng cũng như phòng HCNS và kế toán. Các lỗi liên quan tới việc lên đơn hay điền thiếu thông tin tư vấn nếu được phát hiện ra đều được tính là lỗi tư vấn như trong mục (1).

(6) Khả năng bán hàng

Trước đây, trưởng phòng CSKH đã đánh giá năng lực nhân viên tư vấn dựa trên doanh số bán hàng. Doanh số này cũng là cơ sở để tính thưởng cho nhân viên. Tuy nhiên, từ quý IV/2021, tiêu chí đánh giá này đã không còn được áp dụng nữa, nhằm tập trung vào mục tiêu đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm tại các kênh nhà thuốc.

Trước năm 2019, việc đánh giá năng lực của nhân viên CSKH do Giám đốc thực hiện. Tuy nhiên, kể từ năm 2019 đến nay, Giám đốc đã giao nhiệm vụ này cho Trưởng phòng CSKH. Đồng thời, tần suất đánh giá cũng được tăng lên, chuyển từ việc đánh giá 3 tháng một lần lên đánh giá hàng tháng. Sự chuyển đổi này không chỉ thay đổi người trực tiếp đánh giá mà còn làm tăng tính thường xuyên và chi tiết hơn của hoạt động này.

Ngoài ra, Botania còn căn cứ vào:

- Căn cứ liên quan tới doanh nghiệp: Trong bối cảnh hoạt động kinh doanh ngày càng cạnh tranh, công ty Botania hiểu việc đầu tư vào đào tạo nhân viên là vô cùng quan trọng, đặc biệt là đội ngũ nhân viên tư vấn nhằm thuyết phục, giữ chân khách hàng ở lại với doanh nghiệp và sản phẩm.

Đại dịch COVID-19 cũng đã làm thay đổi hành vi tiêu dùng, đẩy mạnh xu hướng mua sắm trực tuyến, thăm khám qua mạng. Điều này đặt ra yêu cầu cho công ty Botania phải tuyển dụng thêm nhân sự mới cho phòng Chăm sóc khách hàng và chuyển đổi phương thức làm việc khi đẩy mạnh việc bán hàng trực tuyến thay vì qua kênh Nhà thuốc. Số lượng nhân sự Phòng Chăm sóc khách hàng đã tăng mạnh từ 15 nhân sự năm 2019, tăng lên tới 22, 25, 27 nhân sự các năm 2020, 2021, 2022. Các nhân sự mới phải được đào tạo trước khi tư vấn cho khách hàng, do vậy họ đều là nhu cầu đào tạo của phòng CSKH.

- **Căn cứ từ chỉ đạo của Giám đốc:** Đôi khi nhu cầu đào tạo xuất phát từ chỉ đạo trực tiếp của Giám đốc tới các phòng ban khác nhằm mục đích nâng cao khả năng quản lý của các vị trí quan trọng như các trưởng phòng, thủ kho, quản lý trình dục viên. Các nội dung đào tạo cũng rất đa dạng, từ kỹ năng quản lý, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng đàm phán, tạo động lực,...

Ban đầu, Giám đốc là người trực tiếp xác định nhu cầu đào tạo nội bộ của phòng CSKH và đảm nhận vai trò giảng viên nội bộ cho phòng CSKH. Tuy nhiên, từ năm 2019 đến nay, vai trò này đã được chuyển giao cho trưởng phòng CSKH. Năm 2019, Giám đốc chỉ đánh giá năng lực giảng viên đào tạo nội bộ để trực tiếp hướng dẫn, đào tạo cho nhân viên này trở thành chuyên viên đào tạo của phòng CSKH.

Đến năm 2022, 2023, Giám đốc đã ra quyết định là cử trưởng phòng CSKH và chuyên viên đào tạo nội bộ tham gia các khóa học nâng cao kỹ năng quản trị và sự phạm bên ngoài doanh nghiệp.

2.2.1.2. Quy trình xác định nhu cầu đào tạo nội bộ

Tại phòng CSKH nói riêng và công ty Botania nói chung, trưởng phòng tự chủ động xác định nhu cầu đào tạo tại phòng ban do mình quản lý. Dưới đây là các bước của quy trình xác định này tại phòng CSKH:

Bước 1: Hàng tháng, trưởng phòng CSKH đánh giá kỹ năng, kiến thức của từng nhân viên, so sánh với yêu cầu công việc, kết hợp với tham khảo ý kiến đánh giá chuyên viên đào tạo của phòng ban mình để xác định nhu cầu đào tạo của các nhân viên hiện tại.

Bước 2: Trưởng phòng CSKH tiến hành rà soát hồ sơ ứng viên mới của phòng CSKH từ Phòng HCNS và kế toán, từ đó xác định sơ bộ nhu cầu đào tạo cho các nhân viên mới.

Bước 3: Trưởng phòng CSKH gộp nhu cầu đào tạo cho hai bước trên thành một danh sách, thảo luận cùng chuyên viên đào tạo nội bộ để đưa ra danh sách kế hoạch đào tạo phòng ban mình.

Phân tích dữ liệu bảng 2.7 thấy nhu cầu đào tạo của phòng CSKH có sự biến động đáng kể trong giai đoạn 2019-2023, phản ánh rõ nét sự thích ứng của doanh nghiệp trước những thay đổi của thị trường trong Covid-19. Trước tiên, trong giai đoạn 2019-2020, nhu cầu đào tạo tăng 6 nhân viên trong năm 2020 so với 2019, tương đương 40% kế hoạch đào tạo năm 2019. Sự biến động kế hoạch đào tạo này chủ yếu đến từ sự mở rộng quy mô nhân sự của phòng CSKH khi số lượng cuộc gọi của khách hàng tăng đột biến. Giai đoạn 2020-2022, nhu cầu đào tạo tăng nhẹ và đạt 24 nhân viên cần được đào

tạo vào năm 2022. Sự biến động này đến từ cả kế hoạch đào tạo cho các nhân sự mới và nhân sự đang trong thời gian đào tạo của năm liền kế trước. Năm 2023, nhu cầu đào tạo có xu hướng giảm, cụ thể giảm 5 nhân viên cần đào tạo, tương ứng khoảng 20% kế hoạch năm 2022. Việc giảm kế hoạch đào tạo năm 2023 đến từ phòng CSKH giảm số lượng nhân viên mới được tuyển dụng và phòng CSKH tập trung vào việc hoàn thành chương trình đào tạo cho những nhân viên hiện có của phòng ban này. Trong hai năm 2022-2023, mỗi năm, phòng CSKH có một nhu cầu đào tạo đến từ sự chỉ đạo của giám đốc.

Bảng 2.7. Kế hoạch đào tạo nhân sự của Phòng CSKH từ 2019-2023

Đơn vị: Lượt người

	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Kế hoạch đào tạo	15	21	22	24	19
Số nhân sự đào tạo thực tế	15	18	20	23	19
Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch (%)	100	85.71	90.91	95.83	100

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự và kế toán

Số lượng nhân sự được đào tạo thực tế đã có sự tăng trưởng đáng kể trong giai đoạn 2019-2022, từ 15 nhân viên lên 23 nhân viên. Năm 2023, con số này lại giảm đi do sự giảm của kế hoạch đào tạo. Nhìn chung, với kế hoạch, tỷ lệ nhân sự được đào tạo thực tế luôn đạt ở mức cao từ 90-100%, chỉ có năm 2020 thì tỷ lệ này thấp hơn so với các năm khác khi chỉ đạt 85.71%. Tỷ lệ đào tạo so với kế hoạch được cải thiện dần qua các năm, từ 90.91% năm 2021 tới 100% năm 2023. Năm 2020, phòng CSKH đã phải mở rộng quy mô nhân sự, kéo theo nhu cầu đào tạo tăng cao do số lượng cuộc gọi tăng đột biến. Tuy nhiên, việc ưu tiên cho hoạt động tư vấn đã khiến thời gian dành cho đào tạo bị hạn chế đáng kể. Cụ thể, các nhân sự của phòng CSKH, kể cả trưởng phòng và nhân viên đào tạo nội bộ, đều phải tham gia trực tiếp vào việc tư vấn, dẫn đến gián đoạn quá trình đào tạo cho nhân viên mới và những người đang trong thời gian đào tạo của năm trước đó. Điều này dẫn đến việc tỷ lệ thực hiện kế hoạch đào tạo trong năm 2020 giảm thấp so với năm 2019. Từ năm 2021 – 2023, số lượng nhân viên mới giảm dần so với năm 2020 khiến nhu cầu đào tạo của nhóm nhân viên này giảm tương ứng.

Tỷ lệ đào tạo thực tế/kế hoạch thường cao, trên 90% mỗi năm trong giai đoạn nghiên cứu, gợi ý việc trưởng phòng đã lập danh sách nhân viên đào tạo sát với thực tế của phòng ban mình và giảng viên đào tạo nội bộ đã làm khá tốt theo kế

hoạch đặt ra. Tỷ lệ này khả quan cũng cho thấy sự quyết tâm của công ty Botania và phòng CSKH trong việc đảm bảo năng lực của nhân viên tư vấn mới, đặc biệt trong bối cảnh nhiều chương trình đào tạo khác trong và ngoài doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh.

Bên cạnh đó, nhu cầu đào tạo hàng tháng trong giai đoạn 2019-2023 tại phòng CSKH tương đối cao, luôn chiếm khoảng 50-60% nhân sự của phòng ban này, đặc biệt năm 2020 và 2021, tỷ lệ này lên tới khoảng 68%. Việc nhu cầu đào tạo hàng tháng cao phản ánh số lượng nhân viên đang trong quá trình đào tạo của phòng CSKH cao.

Ngoài ra, chênh lệch giữa nhu cầu đào tạo cả năm với nhu cầu đào tạo hàng tháng của phòng CSKH tương đối cao, dao động từ 5-9 nhân viên, trong khi số nhân sự hoàn thành chương trình đào tạo hàng năm thấp, chỉ khoảng 1 nhân sự/năm. Điều này gợi ý về số lượng nhân viên nghỉ việc khi đang trong thời gian đào tạo khá cao. Mỗi hoạt động đào tạo cho một nhân viên tư vấn của phòng CSKH đều đòi hỏi một khoản đầu tư đáng kể về thời gian, nhân lực và tài chính. Khi nhân viên đó nghỉ việc giữa chừng, doanh nghiệp không chỉ mất đi những khoản đầu tư này mà còn phải đối mặt với chi phí tuyển dụng và đào tạo lại nhân sự mới. Mặt khác, sự chênh lệch này có xu hướng giảm trong đại dịch Covid -19, điều này có thể liên quan tới việc người lao động ưu tiên có một việc làm và thu nhập ổn định hơn so với việc tìm kiếm cơ hội mới. Năm 2023 khi tình hình Covid -19 được kiểm soát, sự chênh lệch này lại có xu hướng tăng dần trở lại.

2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Trong bối cảnh dịch Covid-19, Công ty Botania quyết tâm tiến hành đào tạo để nâng cao năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm cho nhân viên. Công ty đã đưa ra mục tiêu cho hoạt động đào tạo trong giai đoạn 2020-2030 nhằm thích ứng với sự biến động của môi trường kinh tế, cụ thể như sau:

- Tiếp tục hoàn thiện các chương trình đào tạo để phù hợp với từng vị trí, đảm bảo mỗi nhân viên đều được cung cấp những kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần thiết để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.
- Mọi nhân viên mới tại phòng CSKH, Marketing và Kinh doanh đều phải trải qua một chương trình đào tạo trước khi bắt đầu công việc.
- Tạo môi trường học tập tích cực, tương tác hai chiều, cung cấp đầy đủ tài liệu, công cụ hỗ trợ học tập và tạo điều kiện cho nhân viên trao đổi, học hỏi lẫn nhau.
- Đánh giá năng lực nhân viên định kỳ, đặc biệt tại các phòng ban Chăm sóc khách hàng, Marketing, Kinh doanh.

- Đưa chỉ số hoàn thành các khoá đào tạo bắt buộc vào hệ thống KPI của nhân viên, xem đó là một tiêu chí quan trọng trong quá trình đánh giá và xem xét lương, thưởng.

Nhìn chung, mục tiêu đào tạo của phòng CSKH đã bám sát với mục tiêu đào tạo chung của công ty như xác định 100% nhân viên vừa tuyển dụng đều phải đào tạo, hàng tháng đánh giá năng lực nhân viên, xây dựng bộ tài liệu phục vụ đào tạo bài bản và thiết thực, hoạt động đào tạo cho phép sự tương tác hai chiều giữa người dạy và người học.

Với mục tiêu đưa chỉ số hoàn thành các chương trình đào tạo bắt buộc thành một tiêu chí đánh giá trong hệ thống KPI của nhân viên thì tại phòng CSKH chưa được cho vào bảng KPI như một tiêu chí bắt buộc đánh giá hoàn thành công việc của tư vấn viên. Ngoài ra, do tiêu chí này chưa được xem là tiêu chí bắt buộc trong bảng KPI của nhân viên, do vậy, việc hoàn thành chương trình đào tạo nội bộ không được xem như tiêu chí trong đánh giá lương, thưởng cho nhân viên phòng CSKH. Dưới đây là các tiêu chí KPI chung cho các nhân viên tư vấn:

Bảng 2.8. Bảng đánh giá KPI cho nhân viên tư vấn phòng CSKH từ 2019-2023

Tiêu chí	2019	2020-2023	Chú thích
Số lượng cuộc gọi trong ngày	48 cuộc tư vấn trong thời gian làm việc hành chính; 8 cuộc tư vấn trong 1 giờ làm thêm.	52 cuộc tư vấn trong thời gian làm việc hành chính; 10 cuộc tư vấn trong 1 giờ làm thêm.	Cuộc tư vấn là cuộc gọi giải quyết được một số thắc mắc/vấn đề của khách hàng hoặc nhân viên đưa ra được một số nội dung tư vấn theo quy định.
	- Người đánh giá: Trưởng phòng CSKH	- Người đánh giá: Giảng viên phụ trách đào tạo.	
Thời gian làm việc	8 tiếng/ngày và 6 ngày/tuần.	8 tiếng/ngày và 5.5 ngày/tuần.	Nhân viên tư vấn chưa hoàn thành số lượng cuộc gọi trong ngày thì cần làm thêm giờ để hoàn thành (không được tính tăng ca).
	- Người đánh giá: Trưởng phòng CSKH.	- Người đánh giá: phòng HCNS và kế toán và Trưởng phòng CSKH.	
	Không mắc lỗi tư vấn	Không mắc lỗi tư vấn.	Lỗi tư vấn thường gồm: tư vấn sai thông tin, thiếu nội

Tiêu chí	2019	2020-2023	Chú thích
Số lỗi tư vấn trong tháng	- Người đánh giá: Trưởng phòng CSKH.	- Người đánh giá: Trưởng phòng CSKH.	dung tư vấn, sai quy trình tư vấn, dùng các từ ngữ vi phạm pháp luật, thái độ nhân viên không tốt, mắc các lỗi về lên đơn cho khách hàng,...
Mức độ hoàn thành chương trình đào tạo	Đào tạo 1 sản phẩm trong 2 tuần; 12 sản phẩm trong 6 tháng; hoàn thành đào tạo trong 1 năm. Người phụ trách đánh giá: Giám đốc công ty.	Không áp dụng	
Doanh số bán hàng, tỷ lệ hài lòng của khách hàng không được tính vào KPI của nhân viên phòng CSKH.			

Nguồn: Phòng Chăm sóc khách hàng

Số lượng cuộc gọi tư vấn trong ngày (cuộc gọi/ngày)

Chỉ tiêu này được thiết lập dựa trên phân tích khối lượng công việc trung bình của phòng CSKH, năng lực của đội ngũ nhân viên thời điểm đó đồng thời cân nhắc tới chi phí và kết quả công việc. Trong phân tích khối lượng công việc, công ty đã tiến hành đánh giá số lượng cuộc gọi đến trung bình mỗi ngày, phân tích thời gian xử lý một cuộc gọi tiêu chuẩn để xác định số lượng cuộc gọi tối thiểu mà mỗi nhân viên có thể đảm bảo chất lượng. Thay vì tập trung vào doanh số bán hàng như nhiều doanh nghiệp khác, Botania đánh giá kết quả công việc của nhân viên tư vấn dựa trên số lượng cuộc gọi tư vấn trong ngày và số lỗi tư vấn trong tháng, nhằm đảm bảo sự tư vấn chuyên nghiệp, giảm tối đa sai sót cho khách hàng.

Năm 2019, mỗi tư vấn viên được yêu cầu hoàn thành ít nhất 48 cuộc gọi/ngày. Tuy nhiên, đến năm 2020, nhận thấy sự cải thiện đáng kể về năng lực làm việc của nhân viên và sự gia tăng số lượng cuộc gọi, công ty đã quyết định nâng chỉ tiêu lên 52 cuộc gọi/ngày. Đồng thời, yêu cầu về số lượng cuộc gọi trong giờ làm thêm cũng được điều chỉnh tăng lên để tận dụng tối đa nguồn lực và đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Việc điều chỉnh tăng KPI số lượng cuộc gọi được đánh giá là hợp lý bởi có khoảng 90% nhân

viên tư vấn trong thời gian trước điều chỉnh có thể dễ dàng hoàn thành từ 50-55 cuộc gọi/ngày; cá biệt có nhiều trường hợp hoàn thành 57-59 cuộc gọi/ngày.

Bên cạnh đó, việc giảng viên đào tạo nội bộ là người phụ trách đánh giá không chỉ giúp đổi khả năng của từng nhân viên mà còn tạo điều kiện cho việc hỗ trợ, đào tạo lại kịp thời hoặc đào tạo thêm các sản phẩm khác với nhân viên mới. Bên cạnh đó, phòng CSKH cũng thống nhất về việc xác định đâu là một cuộc gọi tư vấn vào năm 2019 nhằm đảm bảo tính khách quan và thống nhất trong quá trình đánh giá.

Thời gian làm việc

Việc công ty Botania quyết định giảm thời gian làm việc từ 6 xuống còn 5.5 ngày/tuần phù hợp với quy định về thời gian làm việc của Luật Lao động 2019. Đồng thời, việc giao nhiệm vụ đánh giá cho phòng HCNS và kế toán và trưởng phòng CSKH đã tạo ra hoạt động đánh giá đa chiều đối với tiêu chí này, đảm bảo chuyên nghiệp và khách quan cho hoạt động này vì nó liên hệ trực tiếp tới lương thưởng của mỗi cá nhân.

Số lỗi tư vấn trong tháng

Mặc dù tiêu chí số lỗi tư vấn trong tháng vẫn giữ nguyên về chỉ tiêu và người phụ trách đánh giá trong hệ thống KPI, nhưng từ năm 2021, với sự bổ sung của nhiều tài liệu đào tạo, các lỗi trong tư vấn đã được quy định cụ thể và chi tiết hơn cũng như lồng ghép vào chương trình đào tạo cho mọi nhân viên tư vấn. Phòng CSKH đã thống nhất những thông tin cụ thể nhằm xác định từng loại lỗi thường gặp như thiếu nội dung trong tư vấn hoặc tư vấn sai quy trình, các lỗi liên quan đến trả thưởng cho nhà thuốc, các lỗi dùng từ vi phạm các nội dung liên quan tới Quảng cáo, đưa thông tin sai cho khách hàng,...

Đương nhiên, trong thời gian đào tạo tại từng quy trình cụ thể, giảng viên đào tạo nội bộ chỉ ra cho người học biết những nội dung bắt buộc của từng cuộc tư vấn, quy trình tư vấn và cách xác định những lỗi tư vấn thường gặp của từng sản phẩm tại từng quy trình cụ thể. Điều này giúp nhân viên tư vấn có thể tự xác định các lỗi thường gặp và tránh mắc phải chúng từ đó đảm bảo chất lượng các cuộc gọi tư vấn và giảm thiểu sai sót. Bên cạnh đó, tiêu chí số lỗi tư vấn còn được đưa vào làm tiêu chí chính trong xét tiền thưởng/phạt hàng tháng và thưởng lễ, tết cho nhân viên tư vấn.

Với việc điều chỉnh KPI của nhân viên tư vấn về số lượng cuộc gọi và lỗi tư vấn, từ quý III năm 2021, công ty đã quyết định tăng cường động lực làm việc cho đội ngũ tư vấn bằng cách tăng mức thưởng tháng lên gấp đôi cho các nhân viên đã hoàn thành KPI tháng. Theo đó, tiền thưởng tăng từ 500.000 đồng/tháng lên 1.000.000 đồng/tháng đối với nhân viên tư vấn đang trong thời gian đào tạo, và từ 1.500.000 đồng/tháng lên

3.000.000 đồng/tháng với nhân viên đã kết thúc việc đào tạo. Việc điều chỉnh mức lương của nhân viên tư vấn được xem xét hàng năm, với mức tăng từ 3-5%. Quyết định cuối cùng sẽ dựa trên đánh giá năng lực làm việc của từng cá nhân, kết quả trao đổi giữa nhân viên và trưởng phòng CSKH, và sự phê duyệt của Giám đốc.

Mức độ hoàn thành chương trình đào tạo

Năm 2019, công ty đã đặt mục tiêu nâng cao năng lực chuyên môn của nhân viên tư vấn thông qua việc đưa chỉ số hoàn thành đào tạo bắt buộc vào hệ thống KPI của nhân viên. Điều này là phù hợp với mục tiêu đào tạo chung của công ty cũng như thúc đẩy tiến độ đào tạo của các nhân viên. Kể từ năm 2020, do sự thay đổi của chương trình đào tạo với việc bổ sung các quy trình mới, cùng với những ảnh hưởng của dịch bệnh đến hoạt động đào tạo của phòng CSKH, việc đánh giá tiêu chí này trở nên khó khăn. Do vậy, công ty đã không sử dụng tiêu chí này như một tiêu chí bắt buộc trong đánh giá KPI cho nhân viên tư vấn.

Ngoài ra, từ năm 2019 cho tới nay, phòng CSKH chưa xây dựng bảng KPI nói chung cho vị trí chuyên viên đào tạo nội bộ cũng như chưa xây dựng các chỉ số KPI liên quan tới đào tạo cho vị trí nhân sự này. Khi đào tạo không có kết quả như kì vọng, việc đánh giá đóng góp của hai bên nhân viên tư vấn và giảng viên đào tạo nội bộ, trong đào tạo trở nên khó khăn. Điều này vô tình dẫn đến tình trạng thiếu trách nhiệm về kết quả đào tạo chung, hai bên có thể đổ lỗi cho nhau và không ai chịu trách nhiệm về việc đào tạo không đạt kết quả như kì vọng. Ngoài ra, điều này cũng cản trở việc tích hợp tiêu chí đào tạo vào bảng KPI cho nhân viên tư vấn. Sự mơ hồ này không chỉ không chỉ gây lãng phí nguồn lực mà còn làm giảm động lực làm việc của cả đội ngũ, gián tiếp ảnh hưởng tới sự cam kết của nhân viên tư vấn với doanh nghiệp.

2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Tại công ty, các trưởng phòng lập danh sách các nhân viên cần tham gia đào tạo. Sau khi danh sách nhân sự cần đào tạo được lập ra, Trưởng phòng gửi trực tiếp tới giám đốc để chờ phê duyệt. Nếu không được phê duyệt, danh sách này được gửi trả lại phòng ban để xem xét, chỉnh sửa và gửi lại. Khi được phê duyệt, danh sách trên được gửi lại phòng ban để trưởng phòng tự lên kế hoạch tổ chức đào tạo cũng như gửi một bản tới phòng hành chính nhân sự và kế toán để theo dõi đào tạo, cấp ngân sách hoặc hỗ trợ tìm khoá đào tạo (nếu cần).

Trước năm 2019, chương trình đào tạo nội bộ tại phòng CSKH chủ yếu trang bị kiến thức cơ bản cho nhân viên mới và những nhân viên có kinh nghiệm nhưng vẫn cần được đào tạo thêm để đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại. Quyết định lựa chọn ai tham

gia đào tạo hoàn toàn thuộc về Giám đốc. Tuy nhiên, từ năm 2019 cho đến nay, quyền quyết định này đã được chuyển giao cho trưởng phòng CSKH, trong khi, đối tượng đào tạo vẫn giữ nguyên. Điều này cho thấy một sự phân quyền trong quản lý nhân sự của công ty, khi giám đốc dần trao quyền cho các nhân sự cấp trung.

Giai đoạn 2019-2021, việc giãn cách xã hội đã khiến nhiều khóa học đào tạo ngoài doanh nghiệp bị huỷ bỏ và khối lượng công việc của phòng CSKH tăng cao khiến các nhân sự thuộc nhóm nhân viên tiềm năng không có cơ hội tham gia đào tạo ngoài doanh nghiệp. Năm 2022-2023, khi tình hình dịch đã lắng xuống, Giám đốc đã cử trưởng phòng CSKH và giảng viên đào tạo nội bộ tham gia các khóa học để cải thiện các kỹ năng quản trị, kỹ năng sư phạm. Quyết định này không chỉ giúp nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ quản lý mà còn tạo động lực lớn cho toàn bộ nhân viên chủ chốt.

Bảng 2.9. Bảng tổng hợp số liệu nhân viên phân theo nhóm đối tượng đào tạo của phòng CSKH

Nhóm nhân viên	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch
Số lượng nhân sự										
<i>Đơn vị: Nhân viên</i>										
Mới tuyển dụng	8	8	15	15	8	8	7	7	3	3
Cần đào tạo thêm	7	7	3	6	12	14	15	16	15	15
Tiềm năng	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Tỷ lệ nhân sự trong từng nhóm										
<i>Đơn vị: %</i>										
Mới tuyển dụng	53.33	53.33	83.33	71.43	40.00	36.36	30.43	29.17	15.79	15.79
Cần đào tạo thêm	46.67	46.67	16.67	28.57	60.00	63.64	65.22	66.67	78.95	78.95
Tiềm năng	0	0	0	0	0	0	4.35	4.17	5.26	5.26
Tỷ lệ nhân sự đào tạo thực tế/kế hoạch										
<i>Đơn vị: %</i>										
Mới tuyển dụng	100									
Cần đào tạo thêm	100		50		85.71		94		100	
Tiềm năng	100									

Nguồn: Phòng Chăm sóc khách hàng

Tại phòng CSKH, đối tượng đào tạo được chia làm ba nhóm, bao gồm nhân viên mới, nhân viên trong thời gian đào tạo và nhân viên có tiềm năng. Dưới đây là những phân tích cụ thể liên quan tới từng nhóm nhân viên kể trên.

❖ Nhân viên mới tuyển dụng

Nhóm nhân viên vừa được tuyển dụng đã trải qua những biến động số lượng đáng kể trong giai đoạn 2019-2023. Cụ thể, số lượng tăng nhanh từ 8 nhân viên năm 2019 tới 15 nhân viên năm 2020, tăng 7 người, tương đương 87.5%. Sự tăng trưởng tuyệt đối này phản ánh việc mở rộng quy mô nhân sự để đáp ứng nhu cầu tăng cao trong giai đoạn dịch bệnh. Tuy nhiên, sau đó số lượng nhân sự của nhóm này giảm dần qua các năm, tới năm 2023 chỉ còn 3 nhân sự, giảm 12 người so với năm 2020, tương ứng với sự sụt giảm 80%, thậm chí còn thấp hơn so với thời điểm trước dịch năm 2019 tới 5 nhân sự mới. Điều này cho thấy công ty đã điều chỉnh chỉ tiêu tuyển dụng và đào tạo nhân sự của phòng CSKH sau khi vượt qua giai đoạn đầu của dịch bệnh.

Về tỷ lệ tương đối, nhóm nhân viên mới có tỷ lệ cao nhất, vào năm 2020 đạt 83.33%. Tuy nhiên, tỷ lệ này giảm mạnh xuống còn 36.36% vào năm 2021 và giảm dần qua các năm sau đó, chỉ còn 15.79% vào năm 2023. Điều này cho thấy sự thay đổi rõ rệt trong trọng tâm đào tạo của công ty và sự linh hoạt trong tuyển dụng. Khi dịch bệnh qua đi, tình hình kinh tế suy yếu, nhu cầu của thị trường giảm, công ty giảm tuyển dụng, chuyển hướng sang việc đào tạo nhân viên hiện có.

Mặc dù có sự biến động về số lượng và tỷ lệ, nhưng tỷ lệ đào tạo thực tế của nhóm nhân viên mới luôn đạt 100% so với kế hoạch trong suốt giai đoạn nghiên cứu. Điều này cho thấy công ty đã ưu tiên đào tạo cho người mới, đảm bảo rằng mục tiêu 100% nhân viên mới đều cần đào tạo.

❖ Nhân viên đã có kinh nghiệm nhưng cần được đào tạo thêm

Tại phòng CSKH của công ty Botania, nhóm nhân viên này chủ yếu là những nhân sự đã tham gia vào tư vấn cho khách hàng nhưng vẫn chưa hoàn thành hết hoạt động đào tạo nội bộ bắt buộc. Theo kế hoạch, số lượng nhân viên nhóm này đã tăng đáng kể từ 2020 đến 2023, với 7 nhân viên lên tới 15 nhân viên, tăng 8 nhân sự. Sự gia tăng này được thể hiện rõ qua tỷ lệ nhân viên nhóm này qua các năm, tăng từ 28,57% đến 78,95% tại 2023. Điều này cho thấy một sự dịch chuyển rõ rệt trong định hướng đào tạo của công ty, chuyển từ việc tăng tuyển dụng sang việc tăng đào tạo đội ngũ hiện có.

Nhìn chung, thực tế triển khai đào tạo của nhóm nhân sự này cũng cho thấy sự tương đồng với kế hoạch. Số lượng nhân viên nhóm này được đào tạo trên thực tế giảm nhẹ từ 7 nhân sự năm 2019 xuống chỉ còn 3 nhân sự năm 2020 và tăng mạnh trở lại trong các năm sau đó, đạt 15 nhân sự được đào tạo năm 2022-2023, điều này được giải thích bởi các lý do đã kể ở trên đây. Việc số lượng nhân viên được đào tạo thực tế của nhóm này luôn thấp hơn so với kế hoạch trong một số năm 2020-2022 cho thấy phòng

CSKH đã có những ưu tiên khác trong giai đoạn này như tăng cường tuyển dụng và đào tạo nhân sự mới, nhân sự phòng ban bao gồm cả giảng viên đào tạo và trưởng phòng đều tham gia vào hoạt động tư vấn cho khách hàng.

Nhóm nhân viên tiềm năng

Số lượng nhân viên thuộc nhóm tiềm năng được đào tạo hàng năm của phòng CSKH còn khiêm tốn, chỉ có 1 nhân viên lần lượt vào các năm 2022 và 2023, chiếm tỷ lệ 4-5% trong tổng số nhân sự đào tạo của công ty của năm tương ứng. Cả hai cá nhân, lần lượt là trưởng phòng CSKH và giảng viên nội bộ, đều là những nhân viên đã có kinh nghiệm làm việc lâu năm, có đóng góp lớn đối với phòng CSKH và doanh nghiệp và đảm nhiệm những vị trí quan trọng của phòng CSKH. Nhóm nhân viên tiềm năng của phòng CSKH dù có tỷ lệ nhỏ, nhưng lại đóng vai trò quan trọng trong các hoạt động của phòng ban. Việc công ty đầu tư vào đào tạo cho nhóm này không chỉ nhằm nâng cao năng lực quản lý, kỹ năng sư phạm mà còn là một sự ghi nhận những đóng góp của họ.

Tuy nhiên, việc lựa chọn nhóm nhân viên tiềm năng hiện nay vẫn còn tiềm ẩn một số hạn chế như tiêu chí đánh giá nhân viên tiềm năng chưa được cụ thể hóa, chủ yếu dựa vào sự đánh giá của giám đốc. Nhóm nhân viên tiềm năng còn ít, chủ yếu tập trung vào các vị trí quản lý cấp trung, chưa mở rộng ra các nhân viên tiềm năng khác tại phòng CSKH.

2.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo

Nhận được danh sách nhân viên cần đào tạo, chuyên gia đào tạo nội bộ tự sắp xếp thời gian để tiến hành đào tạo. Nhân viên này chủ động đảm nhận công tác hậu cần như chuẩn bị tài liệu, sắp xếp phòng học, chuẩn bị tài liệu cần thiết cho buổi học, do vậy thời gian đào tạo được linh động theo lịch của chuyên gia đào tạo nội bộ và từng nhân viên tham gia buổi đào tạo. Địa điểm đào tạo thường là phòng họp, trong giờ hành chính. Phòng HCNS và kế toán chỉ hỗ trợ khi cần thiết.

2.2.4.1. Nội dung chương trình đào tạo

Ngay từ khi bắt đầu xây dựng phòng CSKH, Giám đốc đã hướng tới việc xây dựng nội dung đào tạo chi tiết cho nhân viên tư vấn. Với sự hỗ trợ của trưởng phòng CSKH, chuyên viên đào tạo nội bộ, trưởng và phó phòng Marketing, Giám đốc là người phụ trách trực tiếp trong việc xây dựng nội dung đào tạo cho phòng CSKH.

Tài liệu đào tạo

Tài liệu học tập của phòng CSKH được hoàn thiện dần dần dựa trên sự kết hợp giữa lý thuyết và thực tế tư vấn, thông qua sự tham khảo các nguồn thông tin uy tín từ

các cơ quan y tế, hiệp hội dược, tài liệu cung cấp từ phía nhà sản xuất và việc tư vấn của những dược sĩ tư vấn. Nội dung tài liệu bao gồm kiến thức chuyên môn về sản phẩm, bệnh học, các câu hỏi và cách xử lý tình huống thực tế hay gặp phải, quy trình của các cuộc gọi điện cho từng sản phẩm với từng đối tượng khác nhau.

Hơn nữa, trong dịch Covid-19, chuyên viên đào tạo nội bộ và trường phòng CSKH đã kịp thời nghiên cứu và bổ sung thêm các thông tin liên quan đến Covid-19 để đưa vào tài liệu đào tạo. Điều này không chỉ giúp nhân viên có kiến thức bảo vệ bản thân trong tình hình dịch bệnh phức tạp mà còn có thể hỗ trợ khách hàng liên quan tới việc sử dụng các sản phẩm của công ty trong và sau mắc Covid-19.

- Trước năm 2019, phòng CSKH đã hoàn thiện tài liệu đào tạo cho 12 sản phẩm, với các nội dung: bệnh học và sản phẩm tương ứng; nội dung tư vấn của hai quy trình trả thưởng (gọi lần 4) và gọi lần đầu; và các chương trình khuyến mãi.

- Quý I, II năm 2019, tài liệu đào tạo nội dung tư vấn cho quy trình gọi lần 3 được xây dựng và hoàn thiện.

- Quý III năm 2019 tới quý IV năm 2020, tài liệu đào tạo nội dung tư vấn cho quy trình gọi lần 2 được xây dựng và hoàn thiện.

- Quý II năm 2020 tới quý II năm 2022, công ty bổ sung tài liệu về biện pháp phòng ngừa, điều trị COVID-19, hướng dẫn chăm sóc khách hàng mắc bệnh và tư vấn cho bệnh nhân hậu COVID-19.

- Quý III năm 2020 tới quý III năm 2021, tài liệu đào tạo xử lý các tình huống khó được xây dựng bao gồm khách hàng sử dụng không hiệu quả; khách hàng mắc kèm nhiều bệnh, khách hàng lớn tuổi; khách hàng phàn nàn về giá cả; khách hàng phàn nàn về bao bì sản phẩm (bị móp, méo, vỡ viên, thiếu viên,...); khách hàng nhà thuốc liên hệ để nhận sản phẩm thưởng.

- Quý I, II năm 2021, nội dung về các lỗi tư vấn được xây dựng và hoàn thiện. Ngoài các lỗi liên quan tới thái độ tư vấn, các lỗi về lên đơn, đưa thông tin sai, gây nhầm lẫn, hệ thống còn xác định rõ các lỗi liên quan đến nội dung tư vấn, chẳng hạn như lỗi trả thưởng nhầm cho nhà thuốc, tư vấn thiếu các nội dung cần thiết hoặc sai quy trình tư vấn đối với từng nhóm khách hàng khác nhau, sử dụng ngôn ngữ không đúng quy định của luật quảng cáo hoặc cung cấp thông tin gây hiểu lầm cho khách hàng,...

Nhìn chung, công ty đã có một quá trình xây dựng và cập nhật tài liệu đào tạo khá bài bản. Tài liệu đào tạo đã bao quát được nhiều khía cạnh khác nhau của

công việc tư vấn, từ kiến thức tới kỹ năng tư vấn và cả việc tuân thủ đạo đức nghề nghiệp. Hiện tại, giảng viên đào tạo nội bộ vẫn định kì 3 tháng một lần cập nhật thông tin cho các tài liệu đào tạo.

Quy trình đào tạo

Đối với khoá đào tạo nội bộ, tại mỗi phòng ban, quy trình đào tạo được xây dựng bởi một nhóm gồm các cấp quản lý, gồm giám đốc, trưởng phòng và nhân viên đào tạo nội bộ các phòng ban. Tuy nhiên, trên thực tế chỉ có phòng Chăm sóc khách hàng là có quy trình đào tạo nội bộ cụ thể, bài bản, nội dung đào tạo được xây dựng chi tiết, do chính Giám đốc thiết kế ngay khi phòng ban này được thành lập.

Chương trình đào tạo cho nhân viên phòng chăm sóc khách hàng gồm 4 quy trình nhỏ, với mức độ hoàn thiện kỹ năng tăng dần từ đào tạo gọi lần 4 tới đào tạo gọi lần đầu.

Bảng 2.10. Quy trình đào tạo với nhân viên tư vấn phòng CSKH từ 2019-2023

Quy trình	Đối tượng được đào tạo	Khách hàng tư vấn	Nội dung đào tạo
Đào tạo gọi lần 4	Nhân viên mới và nhân viên chưa hoàn thành quy trình gọi lần 4.	- Khách hàng đủ điểm để nhận sản phẩm thưởng. - Khách hàng cũ, thường dùng sản phẩm 2-3 tháng trở lên.	- Kiến thức chuyên môn 12 sản phẩm, bệnh học tương ứng. - Nội dung tư vấn gọi trả thưởng cho khách hàng. - Xử lý tình huống khó, khách hàng dùng không hiệu quả.
Đào tạo gọi lần 3	Nhân viên đã hoàn thành quy trình gọi lần 4.	- Khách hàng dùng sản phẩm khoảng 3 tuần - 1 tháng.	- Tư vấn cho khách hàng dùng hiệu quả, liệu trình sử dụng, chế độ sinh hoạt. - Thuyết phục khách hàng dùng đủ liệu trình, khách hàng dùng hiệu quả.
Đào tạo gọi lần 2	Nhân viên đã hoàn thành quy trình gọi lần 3.	- Khách hàng mới liên hệ công ty khoảng 1 tuần trước.	- Tư vấn liệu trình sử dụng, chế độ ăn uống, sinh hoạt. - Thuyết phục khách hàng mua hàng, khách hàng dùng hiệu quả.
Đào tạo gọi lần đầu	Nhân viên đã hoàn thành quy trình gọi lần 2.	- Khách hàng gọi tới hotline của công ty. - Khách hàng có ý định mua sản phẩm.	- Tư vấn tổng quát về tình trạng bệnh nhân, lợi ích của sản phẩm, liệu trình sử dụng, chế độ khuyến mại, khách hàng dùng tốt.

Nguồn: Phòng Chăm sóc khách hàng

Ban đầu, công ty Botania chỉ xây dựng vào hai giai đoạn đào tạo chính: đào tạo gọi lần đầu và đào tạo gọi lần 4 cho nhân viên tư vấn. Tuy nhiên, sau một thời gian triển khai và đánh giá kết quả công việc của nhân viên tư vấn, Ban lãnh đạo công ty nhận thấy để nâng cao hiệu quả chăm sóc khách hàng và tỷ lệ chuyển đổi đơn hàng sau lần gọi đầu của khách hàng, công ty đã bổ sung thêm các quy trình đào tạo mới vào chương trình đào tạo tổng thể. Cụ thể, vào quý I năm 2019, quy trình đào tạo gọi lần 3 được thiết kế để nhắm tới khách hàng đã và đang dùng sản phẩm khoảng 1 tháng nhằm thuyết phục khách hàng tiếp tục mua sản phẩm đủ liệu trình 3-6 tháng. Đến quý III cùng năm, quy trình gọi lần 2 được xây dựng để tăng sự nhận diện sản phẩm tới khách hàng sau lần đầu tư vấn từ đó tăng khả năng thuyết phục khách hàng mua sản phẩm sau lần đầu tư vấn. Quy trình gọi lần 4 để gửi sản phẩm thưởng cho khách hàng khi khách hàng đã mua đủ số sản phẩm dùng cho một liệu trình 3 tháng.

Quy trình đào tạo gọi lần 4 cho mỗi sản phẩm bao gồm 5 buổi học chính, nội dung các buổi học đi lần lượt từ kiến thức bệnh học, sản phẩm, và quy trình tư vấn lần 4 cho sản phẩm đó kèm theo việc xử lý các tình huống khách hàng sử dụng không hiệu quả. Mỗi buổi học kéo dài từ 1-2 giờ. Sau mỗi buổi học, nhân viên có 2-3 ngày để ôn tập kiến thức và buổi học sau luôn bắt đầu bằng việc kiểm tra người học nội dung các bài trước. Khi tư vấn viên vượt qua được kiểm tra cần thiết, chuyên viên phụ trách đào tạo phân các số điện thoại của khách hàng đã tích đủ điểm thưởng để nhân viên có cơ hội thực hành với khách hàng thực tế.

Quy trình đào tạo cho mỗi sản phẩm trên được lặp lại 12 lần cho 12 sản phẩm của công ty. Theo thiết kế, mất 2 tuần cho việc đào tạo một sản phẩm và trung bình mỗi nhân viên mất 6 tháng cho quy trình đào tạo gọi lần 4. Tuy nhiên, trên thực tế, từ năm 2019-2023, thời gian cho mỗi sản phẩm kéo dài tới 1 tháng hoặc dài hơn với nhiều nguyên nhân khác nhau. Thực tế từ năm 2019-2023, mỗi nhân viên tư vấn thường mất 1-2 năm để hoàn thiện quy trình đào tạo gọi lần 4. Đây chính là quy trình có nhiều nhân viên nghỉ việc nhất.

Khi tư vấn viên hoàn thành chương trình đào tạo gọi lần 4, nhân viên có 1-3 tháng để trưởng phòng và giảng viên đào tạo nội bộ quan sát và đánh giá các cuộc gọi tư vấn khi đào tạo gọi lần 3 với 24 buổi đào tạo cho toàn bộ 12 sản phẩm, rồi tương tự 12 buổi cho quy trình gọi lần 2. Số lượng buổi đào tạo của quy trình gọi lần 1, phụ thuộc hoàn toàn vào khả năng tư vấn viên, có thể là 6-12 buổi. Sau mỗi buổi đào tạo của các quy trình trên, nhân viên được giao số điện thoại của nhóm khách hàng tương ứng để thực hành và file ghi âm của các nhân viên lâu năm.

Thực tế, kiến thức chung về mỗi sản phẩm là giống nhau hoàn toàn ở 4 quy trình, tuy nhiên cách sắp xếp nội dung tư vấn, những nội dung bắt buộc cần tư vấn, nội dung ưu tiên trong tư vấn phải điều chỉnh theo từng quy trình. Theo dự kiến, mỗi nhân viên chăm sóc khách hàng mất khoảng 1 - 2 năm để hoàn thành hết chương trình đào tạo gồm 4 quy trình trên, trong đó, thời gian đào tạo cho quy trình gọi lần 4 là dài nhất.

Bảng 2.11. Bảng tổng hợp số liệu đào tạo nhân viên phòng CSKH phân theo quy trình đào tạo

Quy trình	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch	Thực tế	Kế hoạch
Số lượng nhân sự										
Đơn vị: Nhân viên										
Gọi lần 4	12	12	16	16	14	14	14	14	8	8
Gọi lần 3	2	2	1	4	4	6	6	7	7	7
Gọi lần 2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
Gọi lần đầu	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Tỷ lệ nhân sự trong từng quy trình đào tạo										
Đơn vị: %										
Gọi lần 4	80.00	80.00	88.89	76.19	70.00	63.64	63.64	60.87	44.44	44.44
Gọi lần 3	13.33	13.33	5.56	19.05	20.00	27.27	27.27	30.43	38.89	38.89
Gọi lần 2	6.67	6.67	5.56	4.76	5.00	4.55	4.55	4.35	11.11	11.11
Gọi lần đầu	0	0	0	0	5.00	4.55	4.55	4.35	5.56	5.56
Tỷ lệ nhân viên được đào tạo thực tế/kế hoạch										
Đơn vị: %										
Gọi lần 4	100		100		100		100		100	
Gọi lần 3	100		25.00		66.66		85.71		100	
Gọi lần 2	100									
Gọi lần đầu	100									

Nguồn: Phòng Chăm sóc khách hàng

❖ *Quy trình đào tạo gọi lần 4*

Phân tích dữ liệu số liệu tuyệt đối cho thấy quy trình đào tạo gọi lần 4 luôn được công ty ưu tiên hàng đầu trong giai đoạn 2019-2023. Mặc dù, phòng ban này có sự giảm số lượng nhân sự đào tạo quy trình gọi lần 4 đột ngột từ 12-16 nhân viên trong giai đoạn 2019-2022, xuống chỉ còn 8 nhân sự năm 2023, nhưng nhìn chung đây vẫn là quy trình

có số lượng nhân viên lớn nhất so với các quy trình khác, cả về kế hoạch và thực tế. Mục tiêu rõ ràng của việc tập trung vào đào tạo nhân sự thuộc quy trình này là nhằm trang bị cho nhân viên CSKH, những kiến thức về sản phẩm và kỹ năng tư vấn cơ bản.

Trên số liệu tương đối, từ năm 2020, chúng ta nhận thấy một xu hướng giảm dần về tỷ lệ nhân viên tham gia quy trình gọi lần 4 so với tổng nhân sự đào tạo nội bộ của năm tương ứng. Tỷ lệ này giảm dần từ khoảng 80% trong 2019-2020 xuống còn 44,44% năm 2023, do sự tăng tuyển dụng để thích ứng với những năm đầu dịch bệnh và việc chuyển trọng tâm từ tuyển dụng nhân viên mới sang hoàn thiện năng lực tư vấn cho đội ngũ nhân viên hiện có trong những năm sau đó.

Điểm đặc biệt, tỷ lệ thực hiện kế hoạch đào tạo cho quy trình gọi lần 4 vẫn duy trì ở mức tuyệt đối, 100% nhân sự đều được đào tạo. Điều này cho thấy công ty rất quan tâm tới việc đào tạo cho nhóm nhân viên mới.

❖ *Quy trình gọi lần 3*

Số lượng nhân viên theo kế hoạch của quy trình đào tạo gọi lần 3 có xu hướng tăng nhẹ từ 2 người năm 2019 lên 7 người năm 2023, và là nhóm có số lượng nhân viên nhiều thứ 2, chỉ xếp sau quy trình đào tạo gọi lần 4. Việc số lượng nhân sự của quy trình 3 thấp, trong khi số lượng nhân sự đào tạo hàng năm của quy trình 4 hàng năm cao do một số yếu tố như việc nhân viên nghỉ việc trong quá trình gọi lần 4, số nhân viên hoàn thành quy trình gọi lần 4 hàng năm thấp.

Bên cạnh đó, tỷ lệ nhân viên đào tạo/kế hoạch gọi lần 3 có sự biến động lớn, giảm từ 100% xuống còn 25% (2020) và tăng dần lên 100% (2023). Điều này phản ánh việc giảng viên đào tạo nhân sự thực sự chưa bám sát vào kế hoạch đào tạo cho nhân viên thuộc quy trình này, đặc biệt trong năm đầu tiên chịu ảnh hưởng của dịch bệnh, nhưng đã khắc phục dần trong các năm sau đó.

❖ *Quy trình đào tạo gọi lần 2 và lần đầu*

Mặc dù số lượng nhân viên tham gia hai quy trình này còn hạn chế, nhưng những nhân viên thuộc hai quy trình đào tạo này luôn thuộc nhóm nhân sự cốt cán của phòng CSKH và đóng góp lớn vào ổn định của phòng ban. Việc số lượng nhân sự tham gia các quy trình đào tạo gọi lần 2 và gọi lần đầu tương đối thấp, thậm chí không có nhân sự nào tham gia quy trình gọi lần đầu trong các năm 2019-2020. Điều này là do 90% kế hoạch đào tạo thuộc vào hai quy trình 4 và 3, trong khi nguồn lực (nhân lực đào tạo, thời gian đào tạo) phục vụ cho đào tạo còn hạn chế trong khi thời gian đào tạo của quy trình đào tạo gọi lần 4 kéo dài.

Đáng chú ý, việc một nhân sự phải mất đến 2 năm để hoàn thành quy trình đào tạo gọi lần 2, gấp nhiều lần so với dự kiến, phần lớn là do dịch Covid-19 cũng như việc quy trình đào tạo gọi lần 2,3 mới được xây dựng vào năm 2019 và dần hoàn thiện trong các năm sau đó. Bên cạnh đó, việc tỷ lệ nhân sự được đào tạo/kế hoạch của hai quy trình này luôn đạt 100% cho thấy việc đào tạo cho nhóm này được quan tâm, không chỉ bởi công ty đã đầu tư nhiều nguồn lực để đào tạo nhân sự mà nhóm nhân viên này còn có sự cam kết gắn bó với công ty cao hơn so với các nhân sự thuộc các quy trình đào tạo trước.

Dựa trên bảng số liệu và các phân tích đã thực hiện, chương trình đào tạo của phòng ban này vẫn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục, như thời gian đào tạo kéo dài, đặc biệt là quy trình gọi lần 4, nguồn lực dành cho đào tạo còn hạn chế, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc trong thời gian đào tạo cao đặc biệt là tại quy trình đào tạo gọi lần 4. Bên cạnh đó, kiến thức về sản phẩm và các nội dung tư vấn trong cả 4 quy trình là khá giống nhau. Điểm khác biệt chính nằm ở cách sắp xếp nội dung tư vấn cũng như số lượng các nội dung bắt buộc trong tư vấn khác nhau ở các quy trình đào tạo khác nhau. Chính sự trùng lặp này có thể là một yếu tố khiến thời gian đào tạo kéo dài hơn cần thiết.

2.2.4.2. Hình thức đào tạo

Công ty Botania có hai hình thức đào tạo chính là đào tạo nội bộ và đào tạo ngoài doanh nghiệp. Đối với các khóa học bên ngoài, Giám đốc sẽ trực tiếp chỉ định đối tượng và nội dung khóa đào tạo. Phòng HCNS và kế toán có nhiệm vụ tìm kiếm các khóa học phù hợp và thực hiện các thủ tục đăng ký, thanh toán. Trong hầu hết các trường hợp, nhân viên được cử đi học được phép đề xuất các khóa học phù hợp với yêu cầu của Giám đốc, sau đó phòng HCNS sẽ báo cáo và xin ý kiến phê duyệt.

Bảng 2.12. Kế hoạch đào tạo phân theo hình thức đào tạo của Phòng CSKH

Đơn vị: Nhân viên

Hình thức đào tạo	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Nội bộ	15	100	21	100	22	100	23	95.83	18	94.74
Ngoài doanh nghiệp	0	0	0	0	0	0	1	4.17	1	5.26

Nguồn: Phòng HCNS và kế toán

Về kế hoạch phân theo hình thức đào tạo trong giai đoạn 2019-2023, phòng CSKH cho thấy một xu hướng rõ ràng rằng hình thức đào tạo nội bộ chiếm ưu thế tuyệt

đổi so với đào tạo ngoài doanh nghiệp, qua đó phản ánh sự quan tâm của công ty trong tự chủ nguồn nhân lực và xây dựng một môi trường học tập nội bộ tại phòng ban này. Điều này đặc biệt có ý nghĩa quan trọng đối với công ty trong bối cảnh đại dịch khi hầu hết các khoá đào tạo bên ngoài công ty đều bị ảnh hưởng. Nhờ có sự tự chủ trong đào tạo nội bộ, công ty đã nhanh chóng tuyển dụng và đào tạo nhân sự để thích nghi với tình hình mới.

Bên cạnh đó, việc công ty chủ động cử nhân sự chủ chốt của Phòng CSKH tham gia các khóa đào tạo bên ngoài doanh nghiệp cho thấy tầm nhìn chiến lược của Ban Giám đốc. Đầu tư vào nâng cao năng lực quản lý và chuyên môn cho các cá nhân này không chỉ giúp họ hoàn thiện bản thân mà còn góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn bộ phòng ban.

2.2.4.3. Phương pháp đào tạo

Chương trình đào tạo của công ty Botania đã áp dụng một hệ thống phương pháp đa dạng và hiệu quả, nhằm nâng cao năng lực tư vấn của nhân viên. Từ việc học lý thuyết chuyên sâu đến thực hành trực tiếp với khách hàng, các nhân viên được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết. Phương pháp đào tạo 1-1, mô phỏng tình huống và học tập qua file ghi âm đã giúp nhân viên nhanh chóng nắm vững nội dung và tự tin trong giao tiếp. Nhờ đó, chất lượng dịch vụ khách hàng của công ty đã được cải thiện đáng kể. Dưới đây là một số phương pháp đào tạo đã được áp dụng:

Đào tạo trong buổi học với giảng viên đào tạo

- Đào tạo có giáo viên hướng dẫn: Nhân viên tư vấn được hướng dẫn trực tiếp 1-1 bởi giảng viên đào tạo nội bộ của phòng ban này, không chỉ được dạy kiến thức về sản phẩm, bệnh học, hướng dẫn giải đáp những thắc mắc của khách hàng cũng như nội dung tư vấn cụ thể cho từng sản phẩm của từng quy trình đào tạo.

- Nhập vai: Thông qua việc đóng vai người tư vấn cho khách hàng trong tình huống mô phỏng cuộc tư vấn thực tế cùng với giảng viên đào tạo, nhân viên được rèn luyện kỹ năng giao tiếp, xử lý tình huống và phản xạ nhanh.

Hai phương pháp đào tạo này đã được áp dụng vào trong chương trình đào tạo từ những ngày đầu đào tạo và xuất hiện ở trong cả 4 quy trình.

Đào tạo sau buổi học

- Học tập dựa trên kinh nghiệm: Sau buổi học, nhân viên đào tạo nội bộ gửi các file ghi âm là các cuộc tư vấn thực tế của các tư vấn viên giàu kinh nghiệm cho nhân viên mới nghe. Thông qua việc lắng nghe các file ghi âm, nhân viên mới có cơ hội học hỏi từ tư vấn viên giàu kinh nghiệm.

Việc hạn chế của hệ thống phần mềm quản lý trước năm 2020 đã khiến việc sử dụng file ghi âm trong đào tạo trở nên khó khăn. Tuy nhiên, sau khi hệ thống được cải thiện, Giám đốc đã nhanh chóng nhận ra tiềm năng của phương pháp này và quyết định triển khai.

- Đào tạo kết hợp với thực hành: Sau khi hoàn thành các buổi đào tạo lý thuyết, nhân viên được giao nhiệm vụ tư vấn cho khách hàng thực tế để rèn luyện kỹ năng thực tế.
- Học tập tự chủ: Việc cho phép nhân viên tự chủ trong học tập là yếu tố không thể thiếu trong quá trình đào tạo của phòng CSKH. Việc tự sắp xếp thời gian để ôn bài và lắng nghe các file ghi âm không chỉ giúp củng cố kiến thức mà còn rèn luyện cho nhân viên tinh thần tự giác, chủ động, sẵn sàng vượt qua những thử thách trong công việc.

Mặc dù đã có những điểm sáng, chương trình đào tạo của công ty vẫn còn những hạn chế nhất định. Việc ứng dụng công nghệ vào quá trình đào tạo, đặc biệt là phần mềm quản lý đào tạo chuyên biệt, vẫn chưa được khai thác tối đa.

2.2.5. Chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo nhân sự là một khoản đầu tư quan trọng của doanh nghiệp cũng như là một yếu tố đánh giá kết quả chương trình đào tạo. Việc doanh nghiệp hỗ trợ chi trả toàn bộ hay một phần chi phí đào tạo ảnh hưởng tới động lực tham gia học tập của nhân viên.

Bảng 2.13. Chi phí đào tạo nhân sự phòng CSKH từ 2019-2023

STT	Chỉ tiêu.	Đơn vị	2019	2020	2021	2022	2023
1	Số nhân viên được đào tạo	Lượt	15	18	20	23	19
2	Tổng chi phí đào tạo	Triệu đồng	47.75	58.20	65.75	81.60	67.50
3	Chi phí đào tạo bình quân/người	Triệu đồng	3.18	3.23	3.29	3.55	3.55
4	Chi phí đào tạo nội bộ	Triệu đồng	47.75	58.20	65.75	71.60	59.50
5	Chi phí đào tạo ngoài doanh nghiệp	Triệu đồng	0	0	0	10	8

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự và kế toán

Bảng số liệu 2.13 cung cấp một cái nhìn tổng quan về tình hình chi tiêu cho đào tạo nhân sự phòng CSKH trong giai đoạn 2019-2023. Tổng chi phí đào tạo và chi phí bình quân đầu người đều có xu hướng tăng qua các năm, đặc biệt chi phí bình quân đầu người tăng từ 3.18 triệu đồng năm 2019 lên tới 3.55 triệu đồng năm 2022, 2023, cho thấy công ty sẵn sàng đầu tư nhiều hơn vào việc nâng cao năng lực đội ngũ CSKH thông

qua đào tạo. Công ty Botania cũng không đặt ra một mức chi phí dành cho đào tạo hàng năm tại các phòng ban nói chung và phòng CSKH nói riêng.

Chi phí cho đào tạo nội bộ tại phòng CSKH

Chi phí đào tạo nội bộ được công ty chi trả 100%. Chi phí này bao gồm: Chi phí giảng viên đào tạo (là một phần trong lương, thưởng), chi phí in ấn đào tạo bao gồm sách, giáo trình, bài tập, phần mềm, thiết bị;... Trên thực tế thì chi phí cho giảng viên đào tạo nội bộ tương đối khó tính toán bởi ngoài phụ trách hoạt động đào tạo, nhân viên này còn đảm nhiệm nhiều công việc khác như phân công công việc, đăng kí thuốc, xây dựng tài liệu đào tạo cho các phòng ban khác, nghiên cứu thị trường,...

Từ bảng số liệu 2.13, dễ dàng thấy rằng công ty Botania đã ưu tiên đầu tư tài chính cho hình thức đào tạo nội bộ tại phòng CSKH, thể hiện qua việc chi phí dành cho đào tạo nội bộ chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí đào tạo hàng năm và có xu hướng tăng tỷ lệ với số lượng nhân sự đào tạo hàng năm.

Chi phí cho đào tạo ngoài công ty

Đối với các chương trình đào tạo do giám đốc chỉ định, công ty hỗ trợ chi trả 100% học phí. Khi đó, nếu chương trình học trực tuyến hoặc trực tiếp tại Hà Nội, nhân viên tự chủ động chi trả các chi phí liên quan tới đi lại, ăn uống, công ty điều kiện về thời gian và công việc để nhân viên thuận lợi nhất tham gia khoá đào tạo, cũng như hỗ trợ chi phí về thi chứng chỉ thi (nếu cần). Trong trường hợp, người lao động cần di chuyển sang các tỉnh, thành phố, quốc gia khác, ngoài việc hỗ trợ chi phí khoá học, các chi phí đi lại, ăn uống cũng được công ty chi trả 100%, và điều kiện về thời gian và công việc để nhân viên tham gia đào tạo. Mức hỗ trợ tối đa cho một chương trình đào tạo ngoài doanh nghiệp là 50 triệu/nhân viên/năm và được điều chỉnh theo sự chỉ đạo của giám đốc. Việc chi trả 100% học phí cho các khoá học trên chứng tỏ công ty Botania rất chú trọng cho việc đầu tư vào việc nâng cao năng lực cho đội ngũ quản lý và nhân sự chủ chốt.

Ngoài ra, một số chương trình đào tạo ngoài doanh nghiệp xuất phát từ nhu cầu cá nhân người lao động, công ty tạo điều kiện thuận lợi về thời gian và công việc để nhân viên tham gia các khóa học. Học phí và các chi phí phát sinh khác do nhân viên tự chi trả, tuy nhiên giám đốc có thể xem xét để hỗ trợ một phần chi phí đào tạo cho các trường hợp cụ thể.

Năm 2019 - 2021, tại phòng CSKH không có chi phí đầu tư cho chương trình đào tạo ngoài doanh nghiệp một phần do ảnh hưởng của dịch Covid-19 tới các khoá học ngoài doanh nghiệp và sự khó khăn trong việc sắp xếp thời gian tham gia của các nhân

sự chủ chốt của phòng CSKH trong giai đoạn này. Trong hai năm 2022 và 2023, công ty đã đầu tư khoảng 10 triệu/năm để cử các nhân sự chủ chốt của phòng CSKH là trưởng phòng và giảng viên đào tạo nội bộ tham gia các khoá đào tạo ngắn ngày giúp nâng cao khả năng quản trị, kỹ năng sư phạm.

2.2.6. Lựa chọn đội ngũ giảng viên đào tạo

Đối với mỗi phòng ban và chương trình đào tạo nội bộ tương ứng tại công ty Botania, các nhân sự phụ trách đào tạo đã được chỉ định từ trước, dưới sự thống nhất của giám đốc và các trưởng phòng. Dưới đây là bảng phân công giảng viên phụ trách đào tạo tại phòng CSKH từ 2019-2023:

Bảng 2.14. Bảng phân công giảng viên đào tạo nội bộ tại phòng CSKH

STT	Nội dung đào tạo	Người phụ trách đào tạo	Ghi chú
1	Đào tạo về nội quy, quy định, văn hoá doanh nghiệp, KPI,...	Trưởng phòng CSKH	Đối tượng đào tạo: tất cả nhân viên mới.
2	Đào tạo về chuyên môn	Giảng viên đào tạo nội bộ	<i>Phòng CSKH chỉ có một giảng viên đào tạo nội bộ.</i>

Nguồn: Phòng Chăm sóc khách hàng

Trong giai đoạn đầu thành lập phòng CSKH, khi số lượng nhân sự phòng ban còn hạn chế, Giám đốc trực tiếp đảm nhận vai trò giảng viên đào tạo nội bộ. Tuy nhiên, vào năm 2019, khi nhu cầu đào tạo tăng lên kèm theo việc tăng số quy trình đào tạo, Giám đốc đã quyết định lựa chọn một giảng viên đào tạo nội bộ chuyên trách.

Trước khi trở thành chuyên viên đào tạo nội bộ Phòng CSKH như hiện tại, giảng viên đào tạo này đã có 2 năm kinh nghiệm tại vị trí được sĩ tư vấn của phòng CSKH, cùng một năm hỗ trợ giám đốc trong việc chuẩn bị tài liệu cho phòng Marketing, xây hồ sơ đăng ký thuốc và kinh nghiệm nghiên cứu thị trường. Vì vậy, với việc có nền tảng kiến thức chuyên môn sâu rộng, kinh nghiệm tư vấn lâu năm, sự am hiểu rõ nét về quy trình làm việc và sự gắn bó lâu dài với công ty, nhân viên này hoàn toàn đáp ứng đủ các yêu cầu để đảm nhận vai trò giảng viên đào tạo nội bộ.

Tuy nhiên, để đảm bảo chất lượng đào tạo, ngay từ khi được phân công đảm nhận vị trí giảng viên đào tạo nội bộ, nhân viên này đã được Giám đốc trực tiếp quản lý, hướng dẫn về việc xây dựng và triển khai chương trình đào tạo cũng như tham gia thiết kế hoàn thiện 2 quy trình đào tạo năm 2019. Giám đốc cũng là người trực tiếp đánh giá kết quả đào tạo của giảng viên này trong giai đoạn đầu khi nhân viên tiến hành công

việc đào tạo. Kể từ năm 2020, Giám đốc giao toàn quyền đào tạo cho chuyên viên đào tạo nội bộ và đặt nhân viên này dưới sự quản lý trực tiếp của Trưởng phòng CSKH.

Từ năm 2019 đến nay, chuyên viên đào tạo của phòng CSKH đã thể hiện tốt về khả năng truyền đạt, kiến thức chuyên môn sâu rộng, kinh nghiệm tư vấn dày dặn và thái độ đào tạo tích cực khi luôn tạo ra một môi trường học tập cởi mở, khuyến khích sự tương tác hai chiều giữa giảng viên và người học. Tuy nhiên, do khối lượng công việc lớn và thiếu một bảng KPI đào tạo cho nhân sự này, việc xây dựng và thực hiện lịch trình đào tạo gặp một số khó khăn. Điều này dẫn đến việc nhân viên tham gia đào tạo gặp khó khăn trong việc sắp xếp thời gian học tập và duy trì tiến độ chương trình, từ đó gián tiếp ảnh hưởng đến sự hài lòng và động lực làm việc của nhân viên. Năm 2022, để đảm bảo năng lực giảng dạy, công ty đã cử nhân viên này tham gia khóa học nâng cao năng lực sư phạm nhằm mục tiêu trang bị thêm những kiến thức và kỹ năng cần thiết để đảm bảo chất lượng các chương trình đào tạo trong tương lai.

Mặt khác, việc giao phó toàn bộ hoạt động đào tạo nội bộ cho một nhân viên duy nhất đang đặt phòng CSKH vào tình thế khá rủi ro. Khi khối lượng công việc đào tạo ngày càng tăng, cùng với áp lực của nhiều các công việc khác, nhân viên này dễ rơi vào tình trạng quá tải, trước tiên ảnh hưởng tới tiến độ đào tạo tại phòng CSKH, sau đó có thể ảnh hưởng tới sức khỏe của nhân viên này. Đặc biệt, trong trường hợp nhân viên này nghỉ việc, nghỉ thai sản hoặc gặp phải vấn đề sức khỏe, toàn bộ hoạt động đào tạo của phòng CSKH có thể bị gián đoạn. Điều này đặt ra bài toán cho công ty và phòng CSKH trong việc lựa chọn và xây dựng đội ngũ giảng viên đào tạo nội bộ dự phòng cũng như tìm ra các giải pháp giúp giảm tải áp lực cho nhân sự đào tạo nội bộ hiện tại.

2.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo

Tại công ty Botania, việc đánh giá kết quả của chương trình đào tạo với từng nhân viên được giao cho trưởng phòng và nhân viên đào tạo nội bộ, dựa trên quan sát về sự thay đổi trong kiến thức chuyên môn và kỹ năng làm việc của nhân viên cũng như sự cải thiện trong kết quả làm việc. Tại phòng CSKH, chuyên viên đào tạo nội bộ trực tiếp đánh giá kết quả đào tạo trong và sau khi kết thúc buổi đào tạo thông qua đánh giá kết quả làm việc của nhân viên trong những ngày đầu sau đào tạo; còn trưởng phòng CSKH kết hợp với những báo cáo về thời gian làm việc từ phòng HCNS và kế toán, đánh giá kết quả công việc của từng nhân viên sau đào tạo khoảng 1 tháng. Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của trưởng phòng CSKH không chỉ là tiêu chí để xét lương, thưởng cho các cá nhân mà còn là công cụ để đánh giá xem người lao động có cần phải được đào tạo lại hay không.

Tuy nhiên, hoạt động đánh giá kết quả đào tạo của phòng CSKH hiện tại mới được thực hiện từ phía giảng viên đào tạo nội bộ và trưởng phòng CSKH, chưa xem xét tới ý kiến từ phía nhân viên tham gia đào tạo. Điều này tiềm ẩn một số rủi ro liên quan tới tính khách quan của kết quả đánh giá, cũng như gây khó khăn trong việc xác định nguyên nhân của vấn đề đào tạo chưa hiệu quả. Từ đó, kết quả đánh giá chỉ dừng lại ở việc quyết định xem nhân viên có cần được đào tạo thêm hay không chứ chưa thực sự trở thành căn cứ để xem xét lại tính hợp lý của các bước trước đó của chương trình đào tạo.

Bảng 2.15. Nội dung và phương pháp đánh giá kết quả đào tạo tại phòng CSKH

Người phụ trách đánh giá	Nội dung đánh giá	Phương pháp đánh giá
Chuyên viên đào tạo nội bộ	Đánh giá trong quá trình đào tạo và ngay sau đào tạo <ul style="list-style-type: none"> • Nội dung kiến thức chuyên môn về sản phẩm và nội dung tư vấn, cách trả lời câu hỏi thường gặp của khách hàng cũng như khả năng xử lý tình huống khi mô phỏng tình huống tư vấn thực tế. • Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên trong một vài ngày đầu sau khi được đào tạo. 	✓ Đánh giá trong quá trình đào tạo: Kiểm tra vấn đáp; Đóng vai. ✓ Đánh giá kết quả công việc ngay sau đào tạo: quan sát thực hiện công việc trong thực tế.
Trưởng phòng CSKH	<ul style="list-style-type: none"> • Đánh giá kết quả công việc của nhân viên sau khoảng 1 tháng được đào tạo, thông qua nghe lại video tư vấn của nhân viên với khách hàng. 	✓ Đánh giá kết quả công việc sau đào tạo: Quan sát thực hiện công việc của nhân viên.

Nguồn: Phòng Chăm sóc khách hàng

Bảng 2.16 về đánh giá kết quả đào tạo của Phòng CSKH theo từng năm trong giai đoạn 2019-2023 cho thấy những cải thiện đáng kể trong chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng. Các chỉ số như số lỗi tư vấn, thời gian tư vấn và thời gian hoàn thành cuộc gọi đều có xu hướng giảm dần, phản ánh sự cải thiện trong năng lực tư vấn và hiệu suất làm việc của nhân viên. Trong đó, số lỗi tư vấn trung bình giảm liên tục hàng năm 2019 từ 3.63 lỗi/tháng/nhân viên xuống còn 1.85 lỗi/tháng/nhân viên vào năm 2023 cho thấy tư vấn viên đã dần quen với nội dung tư vấn và giảm được sai sót trong công việc. Thời gian tư vấn cho mỗi khách hàng giảm từ 8.76 phút/khách hàng tại năm 2019 xuống

còn 5.35 phút/khách hàng vào năm 2023. Điều này cho thấy các nhân viên tư vấn đã xử lý nhuần nhuyễn các nội dung tư vấn để có thể nhanh chóng giải quyết các vấn đề của khách hàng. Thời gian làm việc hàng ngày của mỗi nhân viên đã giảm xuống dưới 8 giờ/ngày cho thấy tốc độ hoàn thành công việc và năng suất làm việc đã tăng lên đáng kể nhờ hoạt động đào tạo.

Bảng 2.16. Bảng đánh giá kết quả đào tạo hàng năm của Phòng CSKH

Tiêu chí đánh giá	Đơn vị	2019	2020	2021	2022	2023
Số lỗi tư vấn phát hiện trung bình trên mỗi nhân sự trong 1 tháng	số lỗi/nhân viên/tháng	3.63	3.30	2.96	2.52	1.85
Thời gian tư vấn trung bình của mỗi nhân viên	phút/khách hàng	8.67	8.24	7.49	6.37	5.35
Thời gian trung bình hoàn thành 52 cuộc gọi tư vấn	giờ/ ngày	8.33	8.37	8.18	7.93	7.85
Số nhân viên hoàn thành đào tạo nội bộ hàng năm	Nhân viên	0	0	1	1	1
Thời gian đào tạo trung bình của mỗi nhân viên	Giờ/người/năm	19.60	19.89	18.70	18.91	19.68
Thời gian trung bình nhân viên hoàn thành đào tạo nội bộ	Năm	–	–	3.33	3.42	3.08

Nguồn: Phòng Chăm sóc khách hàng

Tuy nhiên bên cạnh đó, ta xem xét các con số liên quan tới số lượng nhân sự hàng năm hoàn thành chương trình đào tạo nội bộ hàng năm rất thấp, chỉ có 1 nhân viên mỗi năm 2021-2023 và 2 năm 2019-2020 không có nhân sự nào hoàn thành chương trình đào tạo. Điều này có liên quan tới việc chương trình đào tạo được bổ sung thêm 2 quy trình đào tạo lần 2 và lần 3 vào năm 2019 và nhu cầu đào tạo nhân sự mới tăng đột ngột năm 2020 đi kèm khối lượng cuộc gọi tăng ảnh hưởng trực tiếp tới việc tham gia đào tạo của các nhân sự đang trong thời gian đào tạo ở quy trình gọi lần hai và lần 3. Chính vì vậy, mỗi nhân viên hoàn thành chương trình đào tạo nội bộ trong giai đoạn 2019-2023 đều cần một khoảng thời gian trên 3 năm.

Một tiêu chí liên quan tới thời gian đào tạo trung bình hàng năm cho mỗi nhân viên cũng đáng được quan tâm vì thời gian đào tạo tương đối thấp chỉ khoảng 18-19

giờ/năm; trong khi mỗi nhân viên cần nhiều thời gian hơn rất nhiều con số đó để hoàn thành chương trình đào tạo theo dự kiến 1-1.5 năm ban đầu.

Ngoài ra, việc đánh giá kết quả đào tạo thông qua các chỉ tiêu về kinh tế do Phòng Hành chính nhân sự và kế toán thực hiện cũng đáng chú ý đối với đánh giá kết quả chương trình đào tạo. Thông thường, với trường hợp các chương trình đào tạo ngoài doanh nghiệp, phòng Hành chính nhân sự và kế toán đánh giá dựa trên căn cứ là chứng chỉ thi hoặc giấy chứng nhận đào tạo của cơ sở đào tạo cấp cho học viên sau mỗi khóa học. Bên cạnh đó, Phòng HCNS có thể yêu cầu phía cơ sở đào tạo cung cấp bảng điểm, đánh giá chuyên cần của nhân viên.

Bảng 2.17. Đánh giá kết quả đào tạo thông qua tiêu chí kinh tế của Phòng CSKH

Đơn vị: Tỷ đồng

STT	Tiêu chí đánh giá	2019	2020	2021	2022	2023
1	Tổng chi phí đào tạo	47.75	58.20	65.75	81.60	67.50
2	Lợi nhuận trước thuế	22 051.345	27 643.45	31 613.457	32 251.246	31 982.35
3	Lợi nhuận trước thuế/ Chi phí đào tạo	461.81	474.97	480.81	395.24	473.81

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự và kế toán

Bảng 2.17 cho thấy có mối liên hệ mật thiết giữa chi phí đầu tư vào đào tạo và lợi nhuận của công ty. Từ năm 2019 đến 2021, khi chi phí đào tạo tại phòng CSKH tăng đều đặn, lợi nhuận trước thuế cũng tăng theo, cho thấy mối liên hệ giữa tăng chi phí cho đào tạo với việc đạt hiệu quả kinh tế tích cực của doanh nghiệp. Điều này đặc biệt quan trọng trong giai đoạn dịch Covid -19, khi kênh bán hàng truyền thống qua Nhà thuốc bị hạn chế, đội ngũ CSKH được đào tạo bài bản đã trở thành cầu nối quan trọng, thúc đẩy việc bán hàng trực tuyến, đảm bảo lợi nhuận kinh doanh của doanh nghiệp trong giai đoạn này.

Chỉ tiêu "Lợi nhuận trước thuế/Chi phí đào tạo" phản ánh hiệu quả đầu tư vào đào tạo một cách rõ nét. Con số này cho thấy cứ mỗi đồng đầu tư vào đào tạo, công ty thu về được bao nhiêu đồng lợi nhuận. Việc chỉ số này có xu hướng duy trì ổn định trong ngưỡng khoảng 470 trong giai đoạn 2019-2023, duy chỉ có năm 2022 là thấp ở mức

395.24 cho thấy sự đầu tư đào tạo nhân sự phòng CSKH đã và đang đem lại kết quả khả quan cho doanh nghiệp trong việc duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh trong tình hình dịch Covid -19 và sự suy yếu của nền kinh tế sau đại dịch.

Hệ thống đánh giá hiện tại của phòng chăm sóc khách hàng tương đối toàn diện với việc đánh giá kết quả đào tạo của người học, với sự kết hợp linh hoạt của các phương pháp đánh giá trong và sau đào tạo. Việc phân công nhân sự phụ trách đánh giá với ba bên gồm nhân sự đào tạo nội bộ, trưởng phòng CSKH và phòng HCNS đảm bảo tính công bằng, minh bạch trong kết quả đánh giá.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo tại phòng Chăm sóc khách hàng của công ty Botania

2.3.1. Nhân tố quan điểm của nhà lãnh đạo

Quan điểm của Ban lãnh đạo công ty Botania về vai trò quan trọng của nhân viên đã đóng vai trò cốt lõi trong việc xây dựng một chương trình đào tạo bài bản cho phòng CSKH. Việc lực lượng nhân sự phòng CSKH với tỷ lệ 100% được sĩ và tỷ lệ nhân sự đại học chiếm tỷ lệ gần như tuyệt đối, tỷ lệ được sĩ lâm sàng cao và có xu hướng tăng dần thể hiện quyết tâm của Giám đốc công ty trong việc đảm bảo đội ngũ được sĩ tư vấn có chuyên môn tốt và trình độ đồng đều.

Trước đây, đào tạo được coi là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả công việc, do vậy, việc mọi nhân viên tư vấn đều phải đảm bảo tiến độ đào tạo theo KPI đã đặt ra. Hiện tại, mặc dù công ty vẫn khẳng định việc hoàn thành các chương trình đào tạo là một yêu cầu bắt buộc, nhưng việc loại bỏ chỉ số này khỏi bảng đánh giá KPI của nhân viên tư vấn trong một thời gian qua đã đặt ra câu hỏi về sự nhất quán trong chính sách đào tạo.

Trong giai đoạn nghiên cứu, công ty tập trung hoàn toàn vào đào tạo nội bộ, số lượng người được tham gia các khoá đào tạo bên ngoài còn ít, chi phí đầu tư hạn chế, và cơ chế lựa chọn chưa thực sự rõ ràng, phụ thuộc hoàn toàn vào cảm tính của giám đốc. Điều này khiến một số nhân viên, đặc biệt là những người có thâm niên, cảm thấy không được tạo điều kiện phát triển đầy đủ. Với hoạt động đào tạo nội bộ, Giám đốc là người trực tiếp tham gia vào thiết kế và triển khai chương trình đào tạo cho phòng CSKH từ những ngày đầu. Tuy nhiên, do khối lượng nội dung đào tạo lớn, thời gian đào tạo kéo dài việc xem xét đầu tư tài chính và cơ sở vật chất cho việc triển khai các phương pháp đào tạo hiện đại và các phần mềm quản lý đào tạo trực tuyến còn hạn chế.

Giám đốc công ty là người trực tiếp chọn và đào tạo giảng viên nội bộ của phòng CSKH. Tuy nhiên, trong bối cảnh nhu cầu đào tạo và khối lượng công việc đào tạo của phòng ban cao, việc ban lãnh đạo chưa xây dựng KPI đào tạo cho vị trí này, số lượng giảng viên đào tạo nội bộ quá ít, chưa có kế hoạch xây dựng đội ngũ nhân sự đào tạo kế cận, đã khiến cho nhân viên phụ trách đào tạo hiện tại rơi vào trạng thái quá tải do khối lượng công việc lớn. Bên cạnh đó, cơ chế quản lý một chiều, ban lãnh đạo chưa thực hiện việc xem xét đánh giá kết quả đào tạo từ phía nhân viên. Điều này ít nhiều ảnh hưởng tới sự hài lòng của nhân viên khi họ cảm giác không được lắng cũng như đôi khi là cảm giác không công bằng trong đánh giá.

2.3.2. Nhân tố đặc điểm nguồn tài chính

Nguồn lực tài chính của doanh nghiệp là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến quy mô, chất lượng và tính khả thi của các chương trình đào tạo.

Với chi phí đào tạo trung bình 3 triệu đồng/nhân viên/năm, chương trình đào tạo của phòng CSKH đang tiêu tốn một khoản ngân sách đáng kể. Tuy nhiên, số lượng nhân sự hoàn thành chương trình đào tạo hàng năm thấp, chỉ khoảng 1 nhân viên cho thấy chi phí cần thiết để mỗi nhân viên hoàn thành chương trình đào tạo là cao hơn nhiều so với chi phí đào tạo mà doanh nghiệp đang đầu tư hàng năm. Đặc biệt, với nhiều nhân sự, chương trình đào tạo dài chính là một nguyên nhân dẫn tới nghỉ việc, như vậy gây lãng phí nguồn lực đào tạo.

Ngoài ra, chi phí đào tạo ngoài doanh nghiệp còn hạn chế, mới chỉ có các nhân sự chủ chốt của phòng CSKH mới được cử đi tham gia các khóa đào tạo ngoài doanh nghiệp để nâng cao kỹ năng quản trị và kỹ năng sư phạm. Việc chi phí đào tạo ngoài doanh nghiệp thấp phản ánh số nhân sự được đào tạo những kỹ năng, kiến thức mới thấp, tiềm ẩn nguy cơ năng lực của đội ngũ nhân viên cốt cán khó được nâng cao.

Công ty Botania là doanh nghiệp có quy mô nhỏ, doanh thu và lợi nhuận của công ty mặc dù có sự tăng trưởng ổn định trong giai đoạn nghiên cứu nhưng vẫn còn khá hạn chế. Trong khi, số lượng nhân viên phòng CSKH khiêm tốn và phòng ban mang lại doanh thu chính cho công ty là phòng Kinh doanh. Ngoài ra, phòng Marketing cũng mới được xây dựng cùng năm với phòng CSKH và cũng cần được đầu tư tài chính tương đối lớn cho hoạt động đào tạo. Do vậy, ngân sách dành cho đào tạo phòng ban CSKH phải được cân nhắc với ngân sách đào tạo chung của công ty và ngân sách đào tạo cho các phòng ban khác.

Bảng 2.18. Bảng chi phí đào tạo cho các phòng ban giai đoạn 2019-2023

Đơn vị: triệu đồng

STT	Phòng ban	2019	2020	2021	2022	2023
1	Chăm sóc khách hàng	47.75	58.20	65.75	81.60	67.50
2	Marketing	85.95	78.15	92.80	83.55	89.25
3	Kinh doanh	28.65	23.25	19.70	24.40	28.35
4	Khác	12.50	20.50	11.00	24.00	14.80

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự và kế toán

Bảng số liệu 2.18 cho thấy sự phân bổ chi phí đào tạo của Công ty Botania tập trung chủ yếu vào phòng Marketing và Chăm sóc Khách hàng, chiếm lần lượt 40-50% và 25-35% tổng chi phí đào tạo. Điều này cho thấy công ty đã xác định rõ tầm quan trọng của việc đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực tại hai bộ phận trực tiếp tương tác với khách hàng. Đặc biệt, chi phí đào tạo cho phòng Chăm sóc Khách hàng tăng trung bình 10-20% mỗi năm trong giai đoạn 2019-2023, phản ánh sự cam kết của công ty trong việc xây dựng đội ngũ dược sĩ tư vấn chuyên nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt trên thị trường dược phẩm. Trong khi đó, chi phí đào tạo của phòng Kinh doanh có xu hướng giảm trong giai đoạn dịch Covid-19, chủ yếu do việc chuyển đổi sang hình thức đào tạo trực tuyến.

Cuối cùng, việc xây dựng một hệ thống quản lý đào tạo trực tuyến dù đem lại nhiều lợi ích thiết thực khi giảm khối lượng công việc giảng dạy và đánh giá, dễ dàng trong việc xây dựng lịch trình đào tạo cho từng nhân viên,... Hệ thống này cũng đòi hỏi sự đầu tư lớn về tài chính. Ngoài ra, các hạn chế khác như số lượng nhân sự phụ trách đào tạo, việc xây dựng đội ngũ đào tạo kế cận,... đều đòi hỏi doanh nghiệp đầu tư tài chính.

2.3.3. Nhân tố cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động đào tạo

Trong thời đại kỹ thuật số, việc đầu tư vào đào tạo nhân sự đã trở thành một yếu tố quan trọng để các doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh. Đặc biệt, đối với phòng CSKH, nơi có sự tương tác trực tiếp với khách hàng, chất lượng đào tạo đóng vai trò quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp. Bên cạnh nội dung đào tạo và đội ngũ

giảng viên, cơ sở vật chất cũng là một yếu tố không thể thiếu, góp phần tạo nên một môi trường học tập hiệu quả và chuyên nghiệp.

Trước tiên, việc sử dụng phòng họp công ty để tổ chức các buổi đào tạo đã tỏ ra hiệu quả trong bối cảnh đại dịch Covid-19, giúp đảm bảo sự liên tục của quá trình đào tạo cho nhân sự phòng CSKH thay vì bị gián đoạn như nhiều khoá đào tạo ngoài doanh nghiệp khác. Phòng họp hiện tại mới chỉ đáp ứng được những yêu cầu cơ bản của hoạt động đào tạo như không gian, ánh sáng, máy chiếu.

Việc sử dụng tài liệu học tập in ấn và file ghi âm cuộc gọi là những giải pháp linh hoạt trong điều kiện hiện tại của công ty. Tuy nhiên, để đáp ứng nhu cầu học tập đa dạng của nhân viên và giảm thời gian đào tạo cho giảng viên đào tạo nội bộ, công ty thiếu một nền tảng học tập trực tuyến, tích hợp các tài liệu học tập, video hướng dẫn và các bài tập thực hành cũng như một phần mềm quản lý đào tạo trong theo dõi tiến độ học tập của từng cá nhân, qua đó đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo và đưa ra những điều chỉnh phù hợp.

Tóm lại, cơ sở vật chất, trang thiết bị đóng vai trò không thể thiếu trong việc nâng cao hiệu quả của các chương trình đào tạo tại phòng CSKH. Cơ sở vật chất hiện tại của doanh nghiệp cơ bản có thể đáp ứng được yêu cầu của hoạt động đào tạo phòng chăm sóc khách hàng hiện tại. Tuy nhiên, về lâu dài, công ty vẫn đang thiếu một hệ thống quản lý đào tạo, hệ thống học liệu điện tử hay hệ thống chương trình đào tạo trực tuyến.

2.3.4. Nhân tố về đặc điểm nhân lực

Ngành dược phẩm, với tính chất đặc thù liên quan trực tiếp đến sức khỏe con người, đòi hỏi nhân viên tư vấn phải sở hữu kiến thức chuyên môn sâu rộng và kỹ năng tư vấn xuất sắc để hỗ trợ khách hàng tối ưu trong việc sử dụng các sản phẩm chăm sóc sức khỏe. Nhận thức rõ tầm quan trọng này, Công ty Botania không chỉ đầu tư vào việc xây dựng chương trình đào tạo bài bản mà còn chủ động tuyển dụng những ứng viên có chuyên môn phù hợp vào vị trí dược sĩ tư vấn. Quyết định này nhằm đảm bảo rằng khách hàng luôn nhận được những tư vấn chính xác và đầy đủ, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và uy tín của công ty.

Việc nữ giới chiếm ưu thế tại phòng CSKH Botania tận dụng tối đa thế mạnh giao tiếp, thấu hiểu và tỉ mỉ của phái nữ, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, tình trạng nghỉ thai sản thường xuyên của nữ nhân viên cũng đặt ra thách thức về sự ổn định của đội ngũ và kéo dài thời gian đào tạo.

Theo độ tuổi, phòng CSKH có cơ cấu nhân sự trẻ, đặc biệt tỷ lệ nhân viên dưới 30 tuổi cao, chiếm khoảng 60%, mang đến nhiều lợi thế như sức khỏe tốt, khả năng học hỏi nhanh chóng, dễ dàng cho doanh nghiệp triển khai các phương pháp đào tạo mới, hiện đại có sự ứng dụng của khoa học- công nghệ, dễ thích ứng với những điều kiện làm việc và sự thay đổi của môi trường kinh doanh, khoa học, công nghệ. Tuy nhiên, độ tuổi trẻ cũng đặt ra thách thức trong đào tạo do sự thiếu kiên nhẫn, kinh nghiệm và sự gắn bó lâu dài khi nhân viên trẻ thường có nhiều tham vọng và mong muốn phát triển bản thân, mong muốn thăng tiến nhanh chóng thì một chương trình đào tạo dài ngày có thể tác động tiêu cực tới tâm lý nhân sự trong khi các cơ hội nghề nghiệp bên ngoài luôn tỏ ra hấp dẫn hơn.

Xét trên khía cạnh trình độ học vấn, với mục tiêu cung cấp dịch vụ tư vấn dược phẩm chuyên nghiệp, chính xác tới khách hàng, công ty Botania đã chủ động xây dựng đội ngũ nhân viên tư vấn với 100% nhân sự là dược sĩ. Bên cạnh đó, việc ưu tiên tuyển dụng dược sĩ đại học không chỉ đảm bảo mọi nhân sự có nền tảng kiến thức chuyên môn vững chắc mà còn tạo ra sự đồng đều trong trình độ cho các nhân sự phòng ban, từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc thiết kế và triển khai chương trình đào tạo chung cho mọi nhân viên của phòng ban này. Đặc biệt, xu hướng tuyển dụng dược sĩ lâm sàng ngày càng được Công ty chú trọng cho vị trí nhân viên tư vấn, nhằm tận dụng tối đa ưu thế của nhóm đối tượng này trong việc tư vấn sử dụng thuốc cho khách hàng.

Tuy nhiên, đối với nhóm nhân sự này, việc giữ chân và tạo động lực cho các dược sĩ đại học là một thách thức không nhỏ đối với doanh nghiệp. Nhu cầu phát triển nghề nghiệp luôn là động lực lớn đối với nhiều nhân sự, đặc biệt là những nhân sự có trình độ cao.

Nhìn chung, sự đồng đều trong cơ cấu nhân sự phòng CSKH về giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai chương trình đào tạo đồng bộ cho mọi nhân sự của phòng ban này cũng như đảm bảo cam kết của doanh nghiệp về việc xây dựng đội ngũ dược sĩ tư vấn có chuyên môn dược, nghiệp vụ tốt. Tuy nhiên, với những nhân sự hiện tại cũng đặt ra những thách thức với công ty Botania.

2.4. Đánh giá chung đào tạo nhân lực tại công ty Botania

2.4.1. Những ưu điểm trong hoạt động đào tạo tại Botania

Xác định chiến lược kinh doanh lấy người lao động làm trung tâm, công ty Botania đã xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo bài bản cho phòng Chăm sóc khách hàng, qua đó giúp nâng cao chất lượng tư vấn viên, góp phần xây dựng một

đội ngũ nhân sự nhân viên tư vấn chuyên nghiệp. Đặc biệt, trong giai đoạn dịch bệnh Covid-19 diễn biến phức tạp và những năm kinh tế đất nước gặp khó khăn sau đại dịch, đội ngũ nhân sự này đã giúp công ty thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của thị trường, đảm bảo hoạt động kinh doanh liên tục và ổn định. Dưới đây là một số ưu điểm của hoạt động đào tạo tại phòng CSKH của công ty Botania:

- Chương trình đào tạo tại phòng CSKH phù hợp với chiến lược kinh doanh, đặc thù kinh doanh của công ty: Với chiến lược kinh doanh xây dựng một đội ngũ dược sĩ chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp, chương trình đào tạo tại phòng ban này được thiết kế một cách bài bản, gắn liền với chiến lược kinh doanh tổng thể của công ty.

- Mục tiêu chương trình đào tạo: Mục tiêu chương trình đào tạo của phòng CSKH về cơ bản đã bám sát vào mục tiêu đào tạo chung của cả công ty.

- Căn cứ lựa chọn nhân sự đào tạo nội bộ rõ ràng, cụ thể: Bao gồm toàn bộ nhân viên tư vấn đang trong thời gian đào tạo và nhân viên mới của phòng ban.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo sát với thực tế đào tạo: Tỷ lệ nhân sự đào tạo thực tế so với kế hoạch luôn đạt ở mức cao so với hàng năm, đạt từ khoảng 90-100%, đặc biệt ấn tượng bởi việc thực hiện đào tạo trên thực tế này không chịu ảnh hưởng của hoạt động giãn cách xã hội trong dịch.

- Quy trình đào tạo rõ ràng, cụ thể từng bước: Công ty đã thiết kế và không ngừng nghiên cứu để hoàn thiện chương trình đào tạo gồm 4 quy trình đào tạo bài bản, chi tiết dành cho mọi nhân viên tư vấn. Lộ trình này không chỉ cung cấp những kiến thức cơ bản mà còn tập trung vào việc nâng cao kỹ năng mềm cần thiết cho công việc, giúp nhân viên tự tin hơn trong giao tiếp và giải quyết vấn đề, từ đó nâng cao chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

- Phương pháp đào tạo đa dạng, phối hợp linh hoạt: Với phòng Chăm sóc khách hàng, có ít nhất 3 phương pháp đào tạo được áp dụng bao gồm phương pháp đào tạo mô phỏng lớp học truyền thống, phương pháp đóng vai, phương pháp đào tạo bằng mô hình qua file ghi âm đã giúp nhân viên nắm rõ được nội dung bài học.

- Nội dung chương trình đào tạo thực tế và có tính cập nhật cao: Tài liệu đào tạo phòng Chăm sóc khách hàng được biên soạn chi tiết và cập nhật liên tục để cung cấp hệ thống kiến thức chuyên sâu về sản phẩm, bệnh học và các tình huống thực tế.

- Năng lực chuyên viên đào tạo nội bộ tốt: Chuyên viên đào tạo nội bộ cho phòng CSKH có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm làm việc phong phú, khả năng giao tiếp, truyền đạt tốt và đã được đào tạo về kỹ năng sư phạm.

- Công ty tăng cường đầu tư chi phí cho đào tạo: Công ty đã tăng cường đầu tư chi phí cho đào tạo, trong đó, phần lớn chi phí dành cho đào tạo nội bộ nhằm giúp công ty tự lực trong việc nâng cao chất lượng nhân sự. Các khoản chi phí đào tạo ngoài doanh nghiệp để đào tạo năng lực quản lý, lãnh đạo, khả năng sư phạm cho các nhân sự chủ chốt tại phòng CSKH.

- Đánh giá hiệu quả đào tạo: Công ty đã xây dựng một hệ thống đánh giá kết quả đào tạo tương đối toàn diện cho phòng CSKH, bao gồm cả đánh giá trong và sau khi kết thúc mỗi đợt đào tạo, cũng như phân công đối tượng đánh giá kết quả đào tạo cụ thể.

Thành công của Botania trong giai đoạn dịch bệnh có đóng góp không nhỏ từ việc chú trọng đào tạo nhân sự đặc biệt là nhân sự phòng Chăm sóc khách hàng.

2.4.2. Những hạn chế của hoạt động đào tạo tại phòng Chăm sóc khách hàng và nguyên nhân

Mặc dù chương trình đào tạo đã đạt được những thành tựu nhất định, tuy nhiên, chương trình đào tạo của phòng CSKH vẫn tồn tại những hạn chế cần khắc phục. Dựa theo trình tự của quy trình xây dựng chương trình đào tạo và việc phân tích hoạt động đào tạo thực tế của phòng ban này, một số hạn chế trong đào tạo gồm:

Một là, trong mục tiêu đào tạo, phòng CSKH hiện tại không đưa chỉ số hoàn thành chương trình đào tạo vào bảng đánh giá KPI cho nhân viên tư vấn cũng như chưa có hệ thống KPI đào tạo cho vị trí giảng viên đào tạo nội bộ.

Nguyên nhân chính của hạn chế trên là do công ty ưu tiên tăng trưởng nhưng đã không đầu tư đủ nguồn lực (nhân lực, cơ sở vật chất) cho đào tạo. Điều này, cùng với việc phân chia công việc không hợp lý cho giảng viên đào tạo nội bộ và thiếu một hệ thống đánh giá kết quả phù hợp trong tình hình mới, đã dẫn đến việc khó khăn trong việc sử dụng chỉ số KPI đào tạo cho nhân viên tư vấn.

Hai là, việc lựa chọn nhân viên tham gia các khóa đào tạo ngoài doanh nghiệp tại phòng CSKH còn tồn tại một hạn chế đáng kể: chỉ tập trung vào các vị trí quản lý cấp trung như trưởng phòng và nhân viên đào tạo, bỏ qua nhiều nhân viên cấp dưới có tiềm năng phát triển.

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo tại phòng CSKH còn nhiều hạn chế, chủ yếu do: (1) quan điểm của ban lãnh đạo ưu tiên đào tạo cho các vị trí then chốt của phòng ban; (2) ngân sách hạn hẹp dành cho đào tạo.

Ba là, nội dung chương trình đào tạo vẫn có những hạn chế đáng chú ý như: thời gian đào tạo cho mỗi nhân sự kéo dài tới 3 năm, trong đó thời gian đào tạo cho quy trình

gọi lần 4 kéo dài từ 1-2 năm, số lượng nhân sự hoàn thành chương trình đào tạo nội bộ hàng năm thấp chỉ khoảng 1 nhân sự mỗi năm, tỷ lệ nhân sự nghỉ việc trong thời gian đào tạo khá cao.

Các hạn chế trong việc thực hiện chương trình đào tạo tại phòng CSKH chủ yếu do: (1) Thiếu cơ sở vật chất phục vụ đào tạo: Việc thiếu một phần mềm quản lý đào tạo trực tuyến khiến quá trình đào tạo trở nên phức tạp và tốn kém hơn. (2) Thiếu nguồn lực cho đào tạo (nhân sự, chi phí đào tạo).

Bón là, phòng CSKH chỉ có một giảng viên chịu trách nhiệm đào tạo, khiến hoạt động đào tạo của phòng CSKH đứng trước rủi ro bị gián đoạn nếu nhân sự này nghỉ việc vì lý do cá nhân như nghỉ thai sản, nghỉ do vấn đề sức khỏe hoặc nhu cầu đào tạo tăng cao nhưng nhân lực đào tạo hạn chế.

Nguyên nhân của hạn chế này, trước tiên là việc chưa lựa chọn và đào tạo các thể hệ nhân sự phụ trách đào tạo kế cận. Thứ hai là việc đầu tư chi phí đào tạo giảng viên và xây dựng đội ngũ còn hạn chế.

Năm là, hoạt động đánh giá kết quả đào tạo tại phòng CSKH chỉ được thực hiện từ phía trưởng phòng CSKH và nhân viên đào tạo nội bộ, thiếu vắng sự tham gia đánh giá, phản hồi của người học, từ đó có thể làm giảm tính khách quan của kết quả đánh giá. Ngoài ra, kết quả đánh giá hiện tại chủ yếu tập trung vào việc đo lường kết quả, chưa được tận dụng để tìm ra những hạn chế và nguyên nhân những hạn chế để đưa ra các giải pháp cải tiến.

Một trong những nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng này là do cơ chế quản lý tập trung quá cao. Quyết định về đào tạo thường được đưa ra từ trên xuống, hạn chế sự tham gia của nhân viên. Nguyên nhân thứ hai liên quan đến hạn chế về chi phí đầu tư cho hệ thống quản lý đào tạo trực tuyến hoặc hệ thống đánh giá kết quả đào tạo trực tuyến.

CHƯƠNG 3. ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NHÂN SỰ TẠI PHÒNG CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG CỦA CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI BOTANIA

3.1. Định hướng phát triển của Công ty TNHH thương mại Botania đến năm 2030

3.1.1. Định hướng phát triển của ngành dược đến năm 2030 tầm nhìn 2045

Quyết định 1165/QĐ-TTg (2023) đã vạch ra một lộ trình rõ ràng và toàn diện để phát triển ngành dược Việt Nam, hướng tới mục tiêu tự chủ, hiện đại và hội nhập quốc tế tới năm 2030, tầm nhìn 2045.

Mục tiêu chính:

- **Đảm bảo an ninh thuốc:** Cung cấp đủ thuốc chất lượng cao cho người dân, đáp ứng nhu cầu phòng, chống dịch bệnh và các tình huống khẩn cấp.
- **Tăng cường sản xuất trong nước:** Nâng cao tỷ lệ thuốc sản xuất trong nước, giảm phụ thuộc vào nhập khẩu.
- **Nâng cao chất lượng dịch vụ dược:** Cải thiện chất lượng khám chữa bệnh, tư vấn sử dụng thuốc.
- **Phát triển nguồn nhân lực:** Đào tạo đội ngũ dược sĩ có trình độ cao, đáp ứng yêu cầu của ngành.
- **Ứng dụng công nghệ:** Áp dụng công nghệ hiện đại vào quản lý, sản xuất và phân phối thuốc.
- **Hội nhập quốc tế:** Tham gia sâu vào chuỗi giá trị toàn cầu, trở thành trung tâm sản xuất dược phẩm của khu vực.

Trong bối cảnh ngành dược phát triển mạnh mẽ, yêu cầu về chất lượng nhân lực ngày càng cao. Các doanh nghiệp thương mại dược cần:

- **Đầu tư đào tạo:** Nâng cao kiến thức chuyên môn về dược phẩm, các hoạt động nghiên cứu, phát triển, kỹ năng tư vấn khách hàng, kỹ năng giao tiếp.
- **Xây dựng đội ngũ chuyên nghiệp:** Tuyển dụng những dược sĩ có trình độ cao, nhiệt huyết với nghề.
- **Đánh giá và đãi ngộ hợp lý:** Thường xuyên đánh giá năng lực nhân viên, xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp và có chính sách đãi ngộ hấp dẫn.

3.1.2. Phương hướng, kế hoạch đào tạo nhân lực của Công ty TNHH thương mại Botania đến năm 2030.

Kế hoạch đào tạo nhân lực của công ty Botania đến năm 2030 đã xác định quan điểm để hoàn thiện đào tạo nhân lực của công ty như sau:

➤ Với mục tiêu xây dựng một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, có năng lực cạnh tranh cao, công ty Botania sẽ đầu tư mạnh mẽ vào đào tạo như chi phí, nhân lực đào tạo. Công ty sẽ liên tục cập nhật và cải tiến chương trình đào tạo để đảm bảo nhân viên luôn được trang bị những kiến thức và kỹ năng cần thiết, đáp ứng sự phát triển không ngừng của công ty.

➤ Để nâng cao năng lực cạnh tranh, công ty tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ vừa có chuyên môn vững chắc, vừa có khả năng lãnh đạo và quản lý.

➤ Công ty Botania luôn đặt sự hài lòng của khách hàng lên hàng đầu. Để đạt được điều đó, Botania xây dựng đội ngũ nhân viên tuyển đầu chuyên nghiệp, có kỹ năng giao tiếp và bán hàng tốt, luôn sẵn sàng phục vụ khách hàng với thái độ nhiệt tình và trách nhiệm.

➤ Tạo cơ hội cho nhân viên đề xuất các khóa học cho bản thân và khuyến khích nhân viên tham gia đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo.

➤ Xây dựng một hệ thống mô tả công việc chi tiết cho từng vị trí tại tất cả các phòng ban. Mỗi mô tả công việc sẽ bao gồm rõ ràng các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn, mối quan hệ công việc, các chỉ số đánh giá hiệu suất (KPI), cũng như các yêu cầu về kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm cần thiết.

➤ Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả, với các tiêu chí cụ thể, đo lường được, giúp xác định rõ mức độ thành công của mỗi chương trình đào tạo.

Công ty sẽ tập trung vào việc nâng cao chất lượng và hiệu quả của hoạt động đào tạo thông qua một số biện pháp sau:

- Hoàn thiện quy trình: Liên tục điều chỉnh và cải tiến quy trình đào tạo để phù hợp với mục tiêu và nhu cầu thực tế của công ty.

- Nâng cao năng lực đội ngũ: Đầu tư vào việc đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo, giúp họ trở nên chuyên nghiệp và hiệu quả hơn.

- Ứng dụng công nghệ: Tận dụng các công cụ và nền tảng công nghệ thông tin để hiện đại hóa hoạt động đào tạo, tạo ra những trải nghiệm học tập mới mẻ và hiệu quả hơn.

- Xây dựng ngân hàng câu hỏi: Phát triển một hệ thống ngân hàng câu hỏi phong phú, cập nhật để phục vụ cho việc đánh giá và kiểm tra kiến thức của người học.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo tại phòng Chăm sóc khách hàng của công ty Botania

3.2.1. Xây dựng hệ thống quản lý học tập trực tuyến (LMS)

Qua nghiên cứu thực tế tại phòng CSKH của công ty Botania, chương 2 đã chỉ ra nhiều hạn chế đáng chú ý trong hoạt động đào tạo nội bộ. Cụ thể, thời gian đào tạo kéo dài, số lượng nhân viên hoàn thành chương trình đào tạo hàng năm thấp, việc đảm bảo tiến độ đào tạo cho từng nhân viên gặp nhiều khó khăn, thời gian cần thiết cho đào tạo của giảng viên nội bộ lớn. Nguyên nhân chính của những hạn chế này là do thiếu một hệ thống học liệu trực tuyến. Ngoài ra, đây cũng là nguyên nhân của một số hạn chế khác như xây dựng KPI đào tạo cho nhân viên tư vấn và giảng viên đào tạo, hạn chế liên quan tới việc đánh giá kết quả đào tạo mang tính một chiều và có tính chủ quan. Ngoài ra, giải pháp này còn giúp hỗ trợ giảm khối lượng công việc đào tạo cho giảng viên nội bộ, tạo lịch trình cá nhân cho từng nhân viên tư vấn,... Do đó, việc xây dựng và triển khai một hệ thống quản lý học tập trực tuyến (LMS) về lâu dài là giải pháp cần thiết để khắc phục những hạn chế trên, đảm bảo kết quả đào tạo và tạo điều kiện thuận lợi cho cả giảng viên và học viên.

Hệ thống quản lý học tập (LMS - Learning Management System) là một nền tảng công nghệ được thiết kế để quản lý, tạo ra, phân phối và theo dõi các chương trình đào tạo trực tuyến. LMS cung cấp một môi trường học tập trực tuyến, cho phép người học tương tác với nội dung khóa học, tham gia các hoạt động học tập, và nhận phản hồi từ giảng viên. Đối với tổ chức, LMS giúp tăng hiệu quả quản lý quá trình đào tạo, giảm chi phí, và nâng cao chất lượng đào tạo. Đối với người học, LMS cung cấp sự linh hoạt trong học tập, khả năng tự học theo tốc độ riêng, và tạo ra một môi trường học tập tương tác. Qua thực tế của nhiều doanh nghiệp và các tổ chức đào tạo, quá trình xây dựng và triển khai LMS tại phòng CSKH bao gồm một số bước cơ bản sau:

- **Xác định mục tiêu:** Xác định rõ mục tiêu của việc triển khai LMS, đối tượng học viên, và nội dung khóa học.
- **Chọn lựa phần mềm:** So sánh và lựa chọn phần mềm LMS phù hợp với quy mô nhân viên, ngân sách và nhu cầu của tổ chức.
- **Thiết kế khóa học:** Tạo nội dung khóa học, bao gồm bài giảng, bài tập, và tài liệu tham khảo, đảm bảo nội dung hấp dẫn và phù hợp với mục tiêu đào tạo.
- **Cấu hình hệ thống:** Cấu hình hệ thống LMS là quá trình thiết lập và tùy chỉnh các cài đặt của LMS để phù hợp với nhu cầu cụ thể của phòng ban. Điều này bao gồm

việc thiết lập các tính năng, tùy chọn, và quy trình làm việc sao cho LMS hoạt động trơn tru, hiệu quả và đáp ứng được các mục tiêu đào tạo.

➤ Triển khai và đào tạo đội ngũ: Triển khai hệ thống trong thực tế và đào tạo người dùng, bao gồm cả giảng viên, học viên và người phụ trách quản lý hệ thống LMS cách sử dụng LMS. Người phụ trách quản lý hệ thống LMS có thể là trưởng phòng Kỹ thuật, trưởng phòng CSKH, giám đốc hoặc giảng viên đào tạo nội bộ.

➤ Đánh giá và cải tiến: Đánh giá kết quả của việc triển khai LMS trong thực tế và thực hiện các cải tiến để nâng cao chất lượng dịch vụ.

Đối với các bước liên quan tới việc lựa chọn phần mềm LMS hay đào tạo đội ngũ sử dụng hệ thống này thì công ty Botania có thể nhờ tới sự tư vấn và hỗ trợ của công ty cung cấp phần mềm, nhân viên phòng Kỹ thuật.

Đối với việc thiết kế khóa học, bao gồm video bài giảng, bài tập hoặc bài kiểm tra đánh giá kết quả học tập của học viên, phòng CSKH đã có đầy đủ tài liệu đào tạo và nội dung bài giảng. Do đó, việc cần làm là phân công nhân viên tạo các video bài giảng và các bài kiểm tra tương ứng.

Bên cạnh đó, việc sử dụng hệ thống LMS cho phép phòng CSKH có thể thiết kế các khảo sát cho nhân viên tư vấn đối với từng quy trình hoặc từng sản phẩm để thu thập phản hồi của nhân viên về chương trình đào tạo, giảng viên,... Để triển khai LMS thành công, tổ chức cần đáp ứng một số điều kiện sau:

✓ Thứ nhất, sự ủng hộ từ ban lãnh đạo là yếu tố quan trọng hàng đầu. Giám đốc công ty Botania cần có sự quyết tâm đầu tư vào LMS, thể hiện qua việc cấp đủ nguồn tài chính và ban hành các chính sách hỗ trợ triển khai hệ thống.

✓ Thứ hai, tổ chức cần có đủ nguồn lực tài chính để mua phần mềm LMS, thuê nhân lực hoặc đào tạo nhân viên công ty (phòng Kỹ thuật) về chuyên môn quản lý và vận hành hệ thống LMS, cũng như chi trả các chi phí bảo trì và nâng cấp.

✓ Thứ ba, phòng CSKH cần có đội ngũ nhân sự có kỹ năng quản lý LMS, bao gồm cả việc thiết kế khóa học, cấu hình hệ thống và hỗ trợ người dùng. Những nhân sự này có thể là trưởng phòng CSKH, giảng viên đào tạo nội bộ.

✓ Thứ tư, một kết nối internet ổn định và băng thông đủ lớn là điều kiện tiên quyết để đảm bảo cho việc truy cập và tải dữ liệu của người dùng được diễn ra nhanh chóng và mượt mà.

✓ Cuối cùng, hệ thống máy tính và phần mềm của phòng CSKH cần tương thích với LMS, giúp đảm bảo tính ổn định hệ thống, tránh các vấn đề kỹ thuật không mong muốn.

Việc triển khai hệ thống LMS tại phòng CSKH công ty Botania không chỉ giúp giảm thiểu đáng kể thời gian và công sức của giảng viên, mà còn mang đến nhiều lợi ích khác như: tự động hóa các quy trình quản lý đào tạo, thiết lập lịch trình đào tạo cho từng cá nhân, nhắc nhở nhân viên về lịch đào tạo, do đó giúp theo dõi chặt chẽ tiến độ học tập của từng cá nhân, cung cấp các công cụ đánh giá khách quan kết quả đào tạo, và cuối cùng là hỗ trợ tạo điều kiện cho công ty tích hợp chỉ số hoàn thành chương trình đào tạo vào KPI trong đánh giá kết quả làm việc của nhân viên tư vấn. Bên cạnh đó, LMS còn tạo điều kiện để học viên chủ động học tập và lựa chọn tốc độ học tập phù hợp với bản thân, tự kiểm tra kiến thức và ôn tập nếu cần thiết, qua đó giúp xây dựng văn hoá học tập chủ động tại doanh nghiệp.

3.2.2. Đa dạng hóa phương pháp đào tạo và tinh gọn chương trình đào tạo

Chương trình đào tạo hiện tại cần được cải tiến để vừa đảm bảo tính hiệu quả, vừa nâng cao trải nghiệm học tập của nhân viên. Bằng cách rút gọn nội dung, đa dạng hóa phương pháp và tăng cường tính tương tác, chúng ta có thể tạo ra một chương trình đào tạo vừa ngắn gọn, vừa hấp dẫn. Chính vì vậy, tác giả đưa ra một số giải pháp để hoàn thiện chương trình đào tạo dưới các góc độ kết hợp phương pháp đào tạo hiện đại với cá nhân hóa quá trình học tập cũng như tối ưu hoá hoá chương trình đào tạo.

➤ Trước tiên, với chương trình đào tạo gồm nhiều quy trình đào tạo và hệ thống kiến thức chuyên môn sản phẩm và nội dung tư vấn lớn, phòng CSKH có thể áp dụng phương pháp đào tạo hiện đại tương tự phương pháp đào tạo trực tuyến thông qua việc sử dụng video được quay trước về nội dung của từng buổi đào tạo. Cơ sở cho việc xây dựng hệ thống video bài giảng là nhờ hệ thống tài liệu phục vụ cho đào tạo của phòng chăm sóc khách hàng đã tương đối hoàn chỉnh và được điều chỉnh nhiều lần trên thực tế để đảm bảo tính phù hợp và cập nhật. Bên cạnh đó, việc học trực tuyến trong thời gian đại dịch Covid-19 và các khoá học online đã và đang cho thấy tính khả thi, hiệu quả và tiện lợi trong việc cung cấp kiến thức, kỹ năng cho nhân viên và đảm bảo tính đồng bộ về kiến thức trong toàn bộ đội ngũ. Ngoài ra, với đội ngũ nhân sự trẻ, đồng đều về trình độ và giới tính, việc áp dụng hình thức đào tạo bằng video sẽ không chỉ giúp tiết kiệm thời gian và chi phí thay vì đào tạo riêng biệt từng nhân viên.

Việc xây dựng hệ thống video bài giảng này cho phép giảng viên đào tạo tiết kiệm được thời gian đào tạo trực tiếp, trong khi các nhân viên có thể chủ động học tập ở bất cứ đâu, bất cứ khi nào cũng như xem lại video nhiều lần để ôn tập kiến thức. Đối với các buổi đào tạo kỹ năng tư vấn, giảng viên đào tạo cần kết hợp phương pháp đào tạo mới với các phương pháp đào tạo hiện có như đóng vai mô phỏng tình huống và học

tập qua file ghi âm cũng như học tập dựa trên thực tế tư vấn cho khách hàng ngay sau đào tạo.

Điểm quan trọng trong phương pháp này là cần kết hợp với phương pháp đánh giá kết quả đào tạo phù hợp để khi để nhân viên tự học. Theo đó, tác giả đề xuất chuyên viên đào tạo có thể xây dựng một số bài kiểm tra trực tuyến với độ khó tăng dần tương ứng với từng bài học, bao gồm cả các bài học về kiến thức chuyên môn và kỹ năng tư vấn của từng sản phẩm. Với mỗi bài kiểm tra, giảng viên đào tạo cần đặt ra yêu cầu mức điểm tối thiểu nhân viên cần phải vượt qua, cũng như thời gian làm bài, số lượt làm bài tối đa. Qua việc hoàn thành các bài kiểm tra online, nhân viên tư vấn có thể tự chủ động đánh giá kết quả đào tạo của bản thân và ôn tập lại nếu cần thiết. Ngoài ra, các điểm số bài kiểm tra này cũng sẽ được tổng hợp lại thành những báo cáo để trưởng phòng CSKH và nhân viên phụ trách đào tạo có thể theo dõi tiến độ trong quá trình tự học của nhân viên.

Bên cạnh đó, tác giả tán thành việc duy trì hai phương pháp đánh giá kết quả đào tạo là kiểm tra vấn đáp và đóng vai mô phỏng tình huống đối với các nội dung liên quan tới đào tạo kỹ năng tư vấn. Quá trình đánh giá trực tiếp này cho phép giảng viên xem xét kết quả học tập của nhân viên tư vấn có đáp ứng yêu cầu tư vấn cho khách hàng trong thực tế hay không cũng như tạo cơ hội cho nhân viên tư vấn rút kinh nghiệm và hoàn thiện kỹ năng của mình qua mỗi lần đóng vai mô phỏng tình huống tư vấn cho bệnh nhân.

➤ Thứ hai, về lịch đào tạo và kiểm tra, khi áp dụng phương pháp đào tạo bằng video, chuyên viên đào tạo cần lên lịch trình kiểm tra cụ thể cho từng nhân viên, tốt nhất là theo tuần, cũng như thông báo vào cuối tuần trước đó tới từng nhân viên để họ có thể chủ động trong việc tự học, tự ôn tập. Ngoài ra, về việc lên kế hoạch này, phía giảng viên cũng có thể khuyến khích người lao động chủ động tham gia xây dựng lịch trình thông qua một lịch làm việc online và các nhân viên sẽ chủ động điền thời gian mong muốn tiến hành kiểm tra trực tiếp với giảng viên vào những thời gian trống. Điều này sẽ thúc đẩy ý thức tự giác trong học tập của người học khi họ tự chủ động lựa chọn tốc độ đào tạo phù hợp với bản thân. Ngoài ra, nếu công ty xây dựng hệ thống quản lý đào tạo, hệ thống này sẽ chủ động nhắc nhở nhân viên về việc học và ôn tập để kịp tiến độ đào tạo.

➤ Thứ ba, phòng CSKH cần tiến hành đánh giá toàn diện chương trình đào tạo hiện tại, đặc biệt tập trung vào việc loại bỏ các nội dung trùng lặp giữa các phần và tối ưu thời gian đào tạo, tuy nhiên, phòng CSKH cần đảm bảo mọi nhân viên đều nắm vững kiến thức sản phẩm cơ bản và kỹ năng tư vấn tại từng quy trình trước khi chuyển sang

đào tạo quy trình khác. Cơ sở chính cho việc rút ngắn một số quy trình đào tạo nằm ở việc nội dung kiến thức đào tạo đa phần là giống nhau ở cả bốn quy trình, trong đó nội dung kiến thức của quy trình đào tạo gọi lần 4 gần như bao gồm tất cả nội dung đào tạo cần thiết cho các quy trình sau. Sự khác biệt giữa các quy trình nằm ở thứ tự các nội dung tư vấn cần phù hợp với từng đối tượng khách hàng khác nhau.

Đối với quá trình đào tạo quy trình gọi lần 4, phòng CSKH có thể tiến hành triển khai theo thiết kế, áp dụng phương pháp đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo hiện đại như đã trình bày trong những nội dung trên và bắt buộc hoàn thành hết quy trình đào tạo lần 4 với 12 sản phẩm trước khi bước qua các quy trình đào tạo sau.

Đối với ba quy trình đào tạo còn lại, tác giả đề xuất là với mỗi sản phẩm cụ thể, giảng viên đào tạo gộp nội dung đào tạo của 3 quy trình thành một buổi đào tạo duy nhất, qua đó giúp người học có thể tập trung vào việc phân biệt rõ các điểm khác biệt của từng quy trình. Phương pháp đào tạo áp dụng trong trường hợp này có thể là đào tạo trực tiếp 1-1 với giảng viên đào tạo hoặc đào tạo qua video bài giảng trực tuyến.

Tuy nhiên, để đảm bảo chất lượng đào tạo, giảng viên đào tạo nội bộ cần đảm bảo việc kiểm tra khả năng tư vấn của nhân viên bằng phương pháp đóng vai mô phỏng tình huống tư vấn thực tế với từng quy trình, lần lượt từ lần 3 tới lần đầu. Sau đó, giảng viên đào tạo giao các số điện thoại khách hàng tương ứng để nhân viên có thời gian luyện tập trên thực tế. Lần lượt thực hiện quy trình trên đối với 12 sản phẩm.

Để triển khai thành công phương pháp đào tạo hiện đại và tinh gọn chương trình đào tạo, ban lãnh đạo công ty cần đảm bảo cung cấp đủ nguồn lực tài chính, nhân lực, cơ sở vật chất để xây dựng hệ thống video bài giảng. Ngoài ra, việc hỗ trợ từ ban lãnh đạo công ty và trưởng phòng CSKH với vị trí nhân viên đào tạo nội bộ cũng là yếu tố quan trọng giúp đảm bảo nhân sự này có thể đảm bảo tiến độ đào tạo.

Với việc áp dụng các biện pháp trên, tác giả kì vọng công ty sẽ đạt được một số kết quả như sau:

- Giảm được khối lượng công việc và thời gian đào tạo trực tiếp cho người phụ trách đào tạo.
- Khuyến khích người lao động trong việc tự chủ động tham gia học tập, điều chỉnh thời gian cho phù hợp với lịch đào tạo.
- Tăng sự gắn kết của người lao động mới với công ty thông qua việc học tập cùng nhân sự có kinh nghiệm, cũng như thúc đẩy hiệu quả đào tạo, tăng tính cam kết với công việc.

➤ Giúp thời gian đào tạo được theo đúng lịch trình, giảm thất thoát, tăng hiệu quả đào tạo.

3.2.3. Hoàn thiện hệ thống KPI đào tạo cho nhân viên tư vấn và giảng viên

Hiện tại, phòng CSKH chưa đưa chỉ số hoàn thành chương trình đào tạo vào hệ thống KPI hiện tại cho nhân viên tư vấn khiến cho các nhân viên này thiếu động lực và trách nhiệm để đảm bảo tiến độ đào tạo theo dự kiến, gián tiếp khiến cho thời gian đào tạo của mỗi nhân sự kéo dài. Bên cạnh đó, việc không có cơ chế đánh giá KPI đào tạo rõ ràng cho vị trí giảng viên nội bộ khiến việc phân bổ trách nhiệm và cải thiện chất lượng đào tạo trở nên khó khăn.

Mục đích của việc đưa chỉ số hoàn thành chương trình đào tạo vào hệ thống đánh giá KPI của nhân viên tư vấn chủ yếu để đảm bảo nhân viên tư vấn có thể hoàn thành chương trình đào tạo theo đúng tiến độ. Do vậy, việc thiết lập chỉ số hoàn thành chương trình đào tạo của phòng CSKH nên tập trung vào việc đo lường thời gian mà mỗi nhân viên tư vấn bỏ ra để hoàn thành từng quy trình đào tạo. Cụ thể, phòng CSKH cần xem xét thời gian nhân viên tư vấn cần để nắm vững kiến thức về một sản phẩm tại từng quy trình liên quan. Do đó, phòng CSKH có thể thực hiện các bước sau:

Bước 1: Thành lập nhóm đánh giá bao gồm trưởng phòng CSKH, giảng viên đào tạo nội bộ, đại diện nhân sự và một số nhân viên tư vấn. Nhiệm vụ của nhóm đánh giá là thu thập dữ liệu về chương trình đào tạo hiện tại từ đó phân tích dữ liệu và đưa ra khuyến nghị.

Bước 2: Nhóm đánh giá sẽ triển khai thu thập và phân tích dữ liệu cần thiết. Dữ liệu này bao gồm nội dung và phương pháp đào tạo, tài liệu hỗ trợ, các báo cáo về thời lượng đào tạo trước đây cho mỗi sản phẩm tại mỗi quy trình. Dữ liệu về nhân viên bao gồm năng lực hiện tại, nhu cầu học tập, phản hồi về chương trình đào tạo (nếu có). Cuối cùng, nhóm sẽ sử dụng các công cụ thống kê để phân tích dữ liệu, xác định thời gian đào tạo ước tính cho từng quy trình, từ đó ước tính thời gian đào tạo cần thiết cho mỗi sản phẩm trong từng quy trình.

Bước 3: Từ những phân tích trên, nhóm đánh giá thống nhất về thời gian tối đa để hoàn thành chương trình đào tạo, chi tiết tới từng sản phẩm tại từng quy trình và đảm bảo chúng nhận được sự đồng thuận của tất cả các bên liên quan trong nhóm đánh giá. Dựa trên kết quả phân tích dữ liệu, nhóm đánh giá sẽ xây dựng một tiến độ đào tạo tiêu chuẩn chi tiết tới mỗi sản phẩm tại từng quy trình cụ thể. Đồng thời, nhóm đánh giá

cũng cần đưa ra những yêu cầu đối với giảng viên đào tạo và trưởng phòng CSKH để đảm bảo có thể dành đủ thời gian và nguồn lực đảm bảo tiến độ đào tạo sai khác không do phía cán bộ quản lý.

Bước 4: Sau khi triển khai tiến độ đào tạo tiêu chuẩn, nhóm đánh giá sẽ theo dõi sát sao quá trình học tập của nhân viên và so sánh với tiến độ đã đặt ra. Nếu có sự chênh lệch quá lớn, nhóm sẽ tiến hành điều chỉnh.

Bước 5: Phòng CSKH cần thông báo rõ ràng đến toàn bộ nhân viên về KPI đào tạo mới. Bên cạnh đó, cần xây dựng một cơ chế khen thưởng và kỷ luật rõ ràng để khuyến khích nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Để giải pháp trên khả thi, sự cam kết mạnh mẽ từ ban lãnh đạo là yếu tố tiên quyết, tạo động lực cho toàn bộ quá trình. Giảng viên cần dành đủ thời gian để thực hiện chương trình đào tạo. Việc thu thập đủ dữ liệu cần thiết và phù hợp cho quá trình phân tích đòi hỏi những người được lựa chọn vào nhóm đánh giá có sự hiểu biết, kinh nghiệm đầy đủ đối với chương trình đào tạo của phòng ban cũng như khả năng sử dụng công cụ phân tích dữ liệu.

Bên cạnh đó, để đảm bảo tiến độ đào tạo và nâng cao trách nhiệm của giảng viên nội bộ, phòng CSKH cần xây dựng KPI đào tạo cụ thể cho vị trí này. Các bước xây dựng hệ thống KPI đào tạo cho giảng viên đào tạo nội bộ bao gồm các bước:

- Thành lập nhóm đánh giá: nhóm đánh giá nên bao gồm Giám đốc, Trưởng phòng CSKH, Chuyên viên nhân sự và Chuyên viên đào tạo.
- Xác định các nhiệm vụ chính của giảng viên: Xác định công việc liên quan tới đào tạo như giảng dạy, thiết kế và cập nhật tài liệu đào tạo, đánh giá học viên,... và các công việc không thuộc phạm vi đào tạo như phân công công việc, quản lý hệ thống CRM,...
- Lựa chọn các chỉ số KPI đào tạo phù hợp: Dựa trên các nhiệm vụ đào tạo đã xác định, cân đối với các công việc khác đối tượng đang đảm nhiệm, nhóm đánh giá lựa chọn các chỉ số KPI cụ thể, đảm bảo tính khách quan, dễ đo lường và liên quan trực tiếp đến kết quả công việc đào tạo của giảng viên. Một số KPI gồm: tỷ lệ nhân viên hoàn thành chương trình đào tạo theo đúng tiến độ hàng tháng, số lượng học viên hoàn thành chương trình đào tạo hàng năm, tỷ lệ nhân viên hài lòng, thời gian đào tạo hàng tháng/tuần,...
- Thiết lập hệ thống đánh giá: Xây dựng các biểu mẫu, quy trình đánh giá để thu thập dữ liệu về hiệu suất của giảng viên.

- Áp dụng và theo dõi: Thực hiện đánh giá định kỳ (ví dụ: hàng tháng, quý, năm) và theo dõi sự thay đổi của các chỉ số KPI.

- Điều chỉnh và cải tiến: Dựa trên kết quả đánh giá, điều chỉnh các chỉ số KPI và các hoạt động đào tạo nếu cần thiết.

Để xây dựng một hệ thống đánh giá kết quả cho giảng viên nội bộ, ban lãnh đạo cần có sự cam kết đầu tư nguồn lực gồm chi phí, nhân sự và thời gian trong việc xây dựng và đánh giá KPI đào tạo cho vị trí nhân viên đào tạo nội bộ. Bên cạnh đó, việc trưởng phòng CSKH tạo điều kiện cho giảng viên nội bộ hoàn thành tiến độ đào tạo cũng là một điều kiện quan trọng. Thứ hai, xây dựng hệ thống KPI đào tạo cần được thực hiện một cách minh bạch và công khai, đảm bảo sự đồng thuận của tất cả các bên liên quan và có liên quan tới hệ thống KPI đào tạo của nhân viên tư vấn.

Tích hợp đào tạo vào KPI của nhân viên không chỉ đơn thuần là một yêu cầu, mà còn là một mục tiêu quan trọng. Khi việc hoàn thành các chương trình đào tạo theo đúng tiến độ trở thành một phần không thể thiếu trong đánh giá năng lực nhân viên, phòng CSKH có thể tiết kiệm được thời gian, chi phí đào tạo và chủ động trong tính toán lộ trình đào tạo cho từng nhân viên tư vấn, tăng tính chủ động trong học tập và làm việc.

3.2.4. Lựa chọn và đào tạo đội ngũ giảng viên nội bộ kế cận

Việc phụ thuộc vào một giảng viên nội bộ duy nhất tiềm ẩn nhiều rủi ro cho hoạt động đào tạo của phòng CSKH, đặc biệt trong bối cảnh nhu cầu đào tạo ngày càng tăng. Để khắc phục tình trạng này, phòng ban cần xây dựng một kế hoạch tuyển chọn, đào tạo đội ngũ giảng viên kế cận. Trước tiên, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống tiêu chí tuyển chọn như kiến thức chuyên môn, kỹ năng tư vấn, kinh nghiệm làm việc, khả năng thuyết trình, đam mê đào tạo,... Đồng thời, một kế hoạch đào tạo bài bản, bao gồm cả các kiến thức về sự phạm, kỹ năng mềm và kiến thức chuyên môn, cần được thiết lập để trang bị cho các giảng viên tương lai những kỹ năng cần thiết. Bên cạnh đó, việc giảng viên đào tạo hiện tại hỗ trợ và theo dõi quá trình giảng dạy của giảng viên mới cũng rất quan trọng để đảm bảo họ có thể nhanh chóng thích nghi và phát triển. Dưới đây là các bước triển khai cơ bản của giải pháp này:

Bước 1: Xác định nhu cầu và tiêu chí

Việc xác định rõ nhu cầu đào tạo của công ty là vô cùng quan trọng. Điều này giúp chúng ta xác định được số lượng giảng viên cần tuyển, chuyên môn mà họ cần có,

cũng như các kỹ năng mềm cần thiết. Bên cạnh đó, việc xây dựng một bộ tiêu chí đánh giá chi tiết sẽ giúp quá trình lựa chọn trở nên khách quan và hiệu quả hơn.

Bước 2: Công bố thông tin tuyển dụng nội bộ

Sau khi đã xác định rõ nhu cầu và tiêu chí, phòng CSKH cần tiến hành công bố thông tin tuyển dụng đến toàn bộ nhân viên trong phòng CSKH. Thông tin cần được trình bày rõ ràng, cụ thể, bao gồm các yêu cầu về công việc, quyền lợi và cơ hội phát triển.

Bước 3: Thu thập hồ sơ và sàng lọc

Phòng CSKH sẽ tiến hành thu thập hồ sơ của các ứng viên. Hồ sơ cần bao gồm đầy đủ các thông tin cá nhân, kinh nghiệm làm việc, bằng cấp và các chứng chỉ liên quan. Sau đó, trưởng phòng CSKH và giảng viên đào tạo nội bộ tiến hành sàng lọc hồ sơ để loại bỏ những ứng viên không đáp ứng các tiêu chí ban đầu.

Bước 4: Phỏng vấn (Thực hiện bước này hay không tùy thuộc vào sự lựa chọn của lãnh đạo công ty)

Dựa trên các hồ sơ đã sàng lọc, trưởng phòng CSKH hoặc giảng viên đào tạo sẽ tiến hành phỏng vấn để đánh giá kỹ hơn về năng lực của ứng viên.

Bước 5: Đánh giá và lựa chọn

Sau khi hoàn thành phỏng vấn và phân tích hồ sơ các ứng viên, trưởng phòng CSKH và giảng viên đào tạo sẽ tiến hành lựa chọn ứng viên phù hợp, và xin ý kiến Giám đốc phê duyệt.

Bước 6: Đào tạo

Sau khi lựa chọn được những ứng viên phù hợp, giảng viên đào tạo nội bộ hiện tại cần xây dựng một chương trình đào tạo bài bản. Chương trình đào tạo nên bao gồm:

- Kiến thức sơ phạm
- Kỹ năng thực hiện bài giảng
- Kỹ năng sử dụng công cụ hỗ trợ đào tạo

Để xây dựng một đội ngũ giảng viên nội bộ kế cận tốt, ban lãnh đạo cần thể hiện sự quan tâm và đầu tư nguồn lực cần thiết cho việc xây dựng đội ngũ giảng viên kế cận. Bên cạnh đó, việc xây dựng một hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, một ngân sách hợp lý và thời gian cho các hoạt động đào tạo cũng là những yếu tố không thể thiếu.

Việc xây dựng đội ngũ giảng viên nội bộ kế cận mang lại nhiều lợi ích thiết thực. Đầu tiên, nó giúp chia sẻ khối lượng công việc đào tạo, đảm bảo tiến độ và chất lượng các

chương trình huấn luyện cho nhân viên CSKH. Thứ hai, việc có một đội ngũ giảng viên dự phòng giúp giảm thiểu rủi ro gián đoạn trong hoạt động đào tạo, ngay cả khi giảng viên chính gặp phải những vấn đề cá nhân. Cuối cùng, đây cũng là cơ hội để phát triển sự nghiệp cho các nhân viên có năng lực trong phòng CSKH, tạo động lực làm việc và nâng cao tinh thần làm việc nhóm.

3.2.5. Thu thập phản hồi của nhân viên về hoạt động đào tạo

Nhân viên tư vấn chưa được tạo điều kiện để tham gia đánh giá, phản hồi về hoạt động đào tạo. Ngoài ra, việc phân tích kết quả chưa được sử dụng để cải tiến chương trình đào tạo. Chính vì vậy, tác giả đề xuất giải pháp liên quan tới việc thu thập phản hồi của nhân viên tư vấn trong đánh giá mức độ hài lòng của họ đối với chương trình đào tạo, với giảng viên đào tạo, từ đó có thể xem xét chương trình đào tạo dưới góc nhìn của người học để cải tiến.

Bước 1: Xây dựng hệ thống thu thập phản hồi

Để thu thập được những đánh giá chân thực và đa chiều từ phía nhân viên tư vấn, phòng CSKH cần thiết kế những khảo sát gồm những tiêu chí cụ thể và dễ hiểu. Một số cách thức thực hiện: khảo sát trực tuyến, hộp thư góp ý, buổi thảo luận nhóm.

Bước 2: Đảm bảo tính ẩn danh

Để khuyến khích nhân viên đưa ra những đánh giá trung thực và thẳng thắn, chúng ta cần đảm bảo tính ẩn danh cho tất cả các phản hồi. Điều này có thể thực hiện bằng cách:

- Trong các bảng khảo sát hoặc hộp thư góp ý, chỉ yêu cầu những thông tin cần thiết để phân tích dữ liệu, không yêu cầu thông tin cá nhân có thể giúp xác định danh tính người tham gia;
- Đảm bảo rằng tất cả dữ liệu thu thập được được bảo mật và chỉ được sử dụng cho mục đích đánh giá và cải tiến chương trình đào tạo;
- Xây dựng một môi trường làm việc trong đó nhân viên cảm thấy thoải mái khi chia sẻ ý kiến của mình mà không sợ bị đánh giá.

Bước 3: Phân tích và tổng hợp dữ liệu

Sau khi thu thập được dữ liệu, bước tiếp theo là phân tích và tổng hợp để đưa ra những kết luận chính xác. Chúng ta có thể sử dụng các công cụ phần mềm chuyên dụng để: Đánh giá tần suất, phân tích xu hướng, đánh giá mức độ hài lòng.

Bước 4: Lập kế hoạch hành động

Dựa trên kết quả phân tích, chúng ta cần xây dựng một kế hoạch hành động cụ thể để khắc phục các vấn đề và cải thiện chương trình đào tạo. Kế hoạch này nên bao gồm: Dựa trên các vấn đề đã được xác định, đưa ra các giải pháp cụ thể để cải thiện; Giao nhiệm vụ cho các cá nhân liên quan và xác định rõ trách nhiệm của từng người; Xây dựng một thời gian biểu chi tiết để thực hiện các hành động đã đề ra; Đảm bảo có đủ nguồn lực để thực hiện kế hoạch.

Bước 5: Cuối cùng, chúng ta cần thông báo kết quả đánh giá và kế hoạch hành động cho toàn bộ nhân viên.

Để giải pháp này có tính khả thi trong thực tế, trước tiên, cần có sự ủng hộ từ ban lãnh đạo. Ban lãnh đạo cần nhận thức rõ tầm quan trọng của việc lắng nghe ý kiến nhân viên để cải thiện chất lượng dịch vụ và sẵn sàng đầu tư nguồn lực cần thiết. Thứ hai, sự tham gia tích cực của nhân viên là yếu tố then chốt. Để khuyến khích nhân viên tham gia, cần tạo ra một môi trường làm việc cởi mở, tôn trọng ý kiến của mọi người và đảm bảo tính bảo mật cho thông tin cá nhân. Thứ ba, công nghệ thông tin đóng vai trò quan trọng trong việc thu thập, lưu trữ và phân tích dữ liệu. Việc đầu tư vào các phần mềm khảo sát và công cụ phân tích chuyên dụng sẽ giúp quá trình đánh giá trở nên hiệu quả hơn. Cuối cùng, cần có một đội ngũ thực hiện chuyên nghiệp, bao gồm những người có kỹ năng thu thập dữ liệu, phân tích dữ liệu và xây dựng kế hoạch hành động. Việc thực hiện quy trình thu thập phản hồi từ nhân viên giúp:

- Tăng sự tin tưởng: Khi nhân viên thấy rằng ý kiến của mình được lắng nghe và hành động, họ sẽ cảm thấy được tôn trọng và có động lực hơn.
- Tăng sự tham gia: Khuyến khích nhân viên tích cực tham gia vào các hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai.

3.2.6. Xây dựng chính sách tuyển chọn giảng viên đào tạo nội bộ

Việc lựa chọn đối tượng tiềm năng tại phòng CSKH còn hạn chế, tập trung chủ yếu vào các vị trí quản lý cấp trung, bỏ qua tiềm năng của nhân viên cấp dưới. Nguyên nhân chính là do quan điểm của ban lãnh đạo. Việc tập trung đào tạo chủ yếu vào các vị trí quản lý cấp trung xuất phát từ nhận định rằng họ đóng vai trò then chốt trong việc điều hành và phát triển doanh nghiệp. Tuy nhiên, quan điểm này chưa thật sự toàn diện khi bỏ qua tiềm năng phát triển của các nhân viên cấp dưới khác. Bên cạnh đó, ngân

sách hạn hẹp cũng là một rào cản, khiến công ty ưu tiên đào tạo những đối tượng mang lại lợi ích tức thời.

Trước tiên, để giải quyết vấn đề lựa chọn đối tượng đào tạo còn hạn chế, việc thay đổi quan điểm của ban lãnh đạo là vô cùng quan trọng. Thay vì chỉ tập trung vào các vị trí quản lý cấp trung, ban lãnh đạo cần nhận thức rõ rằng việc đầu tư vào đội ngũ nhân viên tiềm năng sẽ mang lại lợi ích lâu dài cho công ty. Bằng cách xây dựng một tầm nhìn dài hạn về sự phát triển của đội ngũ và việc tăng đầu tư cho hoạt động đào tạo ngoài doanh nghiệp, công ty không chỉ nâng cao năng lực của từng cá nhân mà còn tạo ra một môi trường làm việc năng động và sáng tạo, góp phần vào sự thành công bền vững của doanh nghiệp.

Thứ hai, để tối ưu hóa nhân lực và tăng cường sự gắn kết của nhân viên, công ty Botania nên xây dựng một chính sách tuyển chọn giảng viên đào tạo nội bộ rõ ràng, theo đó, công ty sẽ ưu tiên chọn các nhân viên của công ty vào các vị trí chuyên môn như giảng viên đào tạo nội bộ tại phòng ban mình hoặc phòng ban khác trong doanh nghiệp. Đặc biệt là đối với những nhân viên tư vấn CSKH có năng lực và mong muốn phát triển, các vị trí tại các phòng Marketing, phòng Kinh doanh và bộ phận Kho có thể được cân nhắc. Khi có vị trí trống, phòng HCNS sẽ thực hiện những bước như sau:

- Đánh giá hồ sơ: Thực hiện đánh giá toàn diện hồ sơ của các ứng viên tiềm năng trong công ty, đặc biệt chú trọng đến năng lực chuyên môn, kinh nghiệm làm việc và sự phù hợp với yêu cầu của vị trí.
- Tham vấn ý kiến: Trao đổi với trưởng phòng CSKH và các bộ phận liên quan để đánh giá khách quan về năng lực và tiềm năng của ứng viên.
- Phỏng vấn: Thông báo tới ứng viên, tổ chức phỏng vấn để đánh giá kỹ năng mềm, khả năng thích ứng và sự phù hợp với vị trí đang trống.
- Quyết định cuối cùng: Trên cơ sở kết quả đánh giá, phòng HCNS và trưởng phòng của phòng ban liên quan sẽ đưa ra quyết định cuối cùng, trình lên giám đốc phê duyệt và thông báo đến các bên liên quan.

Chính sách tuyển chọn giảng viên đào tạo nội bộ mang lại nhiều lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp. Việc tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên không chỉ giúp tăng cường sự gắn kết, tạo động lực làm việc mà còn tiết kiệm đáng kể chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới. Nhờ hiểu rõ về văn hóa công ty và quy trình làm việc, nhân viên

được tuyển chọn từ nguồn nội bộ thường nhanh chóng thích nghi với công việc mới. Hơn nữa, chính sách này còn giúp giữ chân nhân tài, giảm thiểu tình trạng mất mát những người có năng lực.

Để đảm bảo tính công bằng của chính sách tuyển chọn giảng viên nội bộ, doanh nghiệp cần xây dựng một bộ tiêu chí đánh giá rõ ràng, minh bạch và được truyền đạt rộng rãi đến toàn bộ nhân viên. Bên cạnh đó, việc tổ chức các khóa đào tạo nâng cao năng lực sẽ tạo cơ hội cho nhân viên phát triển bản thân và đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của công việc mới. Cuối cùng, việc đánh giá thường xuyên hiệu quả của chính sách sẽ giúp doanh nghiệp kịp thời điều chỉnh và hoàn thiện để đạt được kết quả tốt. Qua đó, chính sách tuyển chọn nội bộ không chỉ giúp doanh nghiệp giữ chân nhân tài mà còn góp phần xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp và năng động.

Bên cạnh đó, để đảm bảo sự phát triển bền vững của công ty, Botania cần kết hợp giữa tuyển chọn từ nguồn nội bộ và tuyển dụng từ bên ngoài. Việc tìm kiếm những tài năng mới từ bên ngoài sẽ giúp công ty tiếp cận những ý tưởng mới và đa dạng hóa nguồn nhân lực.

3.3. Kiến nghị tới các cơ sở đào tạo ngành dược

Các chương trình đào tạo của ngành dược hiện nay tại nhiều trường đại học, cao đẳng chủ yếu tập trung vào kiến thức chuyên môn và quy định của ngành, thiếu sót đáng kể trong việc trang bị cho sinh viên những kỹ năng thực hành cần thiết cho công việc tương lai. Để khắc phục tình trạng này, tôi kiến nghị các cơ sở đào tạo nên:

❖ **Tổ chức các buổi định hướng nghề nghiệp sớm:** Nhà trường có thể chủ động mời các chuyên gia trong ngành đến chia sẻ kinh nghiệm để giúp sinh viên hiểu rõ hơn về thực tế công việc, cơ hội nghề nghiệp, các yêu cầu của nhà tuyển dụng và từ đó định hướng được con đường sự nghiệp của mình.

❖ **Tăng cường hợp tác với doanh nghiệp:** Tổ chức nhiều các chương trình thực tập, ngoại khóa để sinh viên được áp dụng kiến thức đã học vào thực tế công việc, từ đó rút ra những kinh nghiệm quý báu.

❖ **Tăng cường đào tạo kỹ năng mềm:** Giao tiếp, làm việc nhóm, giải quyết vấn đề,... là những kỹ năng rất cần thiết cho bất kỳ ngành nghề nào.

Việc thực hiện những đề xuất trên sẽ giúp sinh viên ngành dược tự tin hơn khi bước vào thị trường lao động và đóng góp hiệu quả vào sự phát triển của ngành dược phẩm.

KẾT LUẬN

Đề án “Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH thương mại Botania” đã hoàn thành một số nội dung theo mục tiêu đã đặt ra như sau:

Thứ nhất, tác giả đã hệ thống hoá lý luận về đào tạo nhân lực tại các doanh nghiệp bao gồm các nội dung cơ bản liên quan tới khái niệm, vai trò của đào tạo nhân lực cũng như nội dung về chương trình đào tạo, các yếu tố ảnh hưởng tới kết quả đào tạo.

Thứ hai, thông qua mô tả, đánh giá thực trạng thực hiện đào tạo nhân lực tại phòng Chăm sóc khách hàng của Công ty Botania từ 2019-2023 thông qua việc thu thập thông tin sơ cấp, thứ cấp, các tài liệu đào tạo của công ty trong giai đoạn này, kết hợp với phỏng vấn, điều tra khảo sát nhân sự, tác giả chỉ ra những ưu, nhược điểm cũng như nguyên nhân của những hạn chế trong chương trình đào tạo của phòng CSKH trong giai đoạn này.

Thứ ba, từ những hạn chế trong hoạt động đào tạo tại phòng Chăm sóc khách hàng, tác giả đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện chương trình đào tạo nhân lực tại Công ty Botania với mong muốn những giải pháp đó sẽ góp phần cải thiện hiệu quả đào tạo, đem lại lợi ích cho cả người lao động và công ty Botania.

Trong quá trình thực hiện không tránh khỏi thiếu sót, rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Amir Elnaga, Amen Imran (2013), *The Effect of Training on Employee Performance*, European Journal of business and management, Vol 5, No 4.
2. Trần Kim Dung (2011), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp Hồ Chí Minh.
3. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản ĐH Kinh tế quốc dân.
4. Trịnh Minh Đức (2020), *Chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty dược Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, trường Đại học Thương mại.
5. Trần Hồng Hà (2023), *Chiến lược phát triển ngành Dược Việt Nam đến năm 2030 và tầm nhìn đến năm 2045*, Thủ tướng Chính phủ.
6. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
7. Hương Huy (2008), *Quản trị nhân lực*, NXB Giao thông Vận tải, Hà Nội.
8. McGehee W. và Thayer P. W. (1961), *Training in business and industry*, American Psychological Association, Wiley.
9. Khan R. A. G. và cộng sự (2011), *Impact of training and development on organizational performance*, Global Journal of Management and Business Research.
10. Nguồn dữ liệu công ty TNHH Botania: website: www.botania.com.vn.
11. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2008), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê.
12. *Báo cáo kết quả hoạt động hàng năm của phòng CSKH*, phòng Chăm sóc khách hàng, công ty TNHH Thương mại Botania.
13. *Báo cáo nhân lực hàng năm của phòng Chăm sóc khách hàng và công ty TNHH Thương mại Botania*, phòng Chăm sóc khách hàng, công ty TNHH Thương mại Botania.
14. *Báo cáo tài chính kết quả kinh doanh hàng năm của công ty TNHH Thương mại Botania*, phòng Hành chính và kế toán, công ty TNHH Thương mại Botania.
15. *Báo cáo tổng hợp kế hoạch đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo hàng năm của phòng CSKH*, phòng Chăm sóc khách hàng, công ty TNHH Thương mại Botania.
16. *Hệ thống tài liệu đào tạo nội bộ của phòng CSKH tại công ty TNHH thương mại Botania*, phòng Chăm sóc khách hàng, công ty TNHH Thương mại Botania.
17. Quyết định số 57/QĐ – LT (2021), Quyết định ban hành quy chế tiền lương, tiền thưởng của công ty Botania, công ty TNHH thương mại Botania.