

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**

---



# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH : QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Nguyễn Thị Tâm**

**HẢI PHÒNG – 2021**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**

---

**ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN KINH DOANH CÔNG TY**  
**TNHH THƯƠNG MẠI JTRUE**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY**  
**NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên** : **Nguyễn Thị Tâm**

**Giảng viên hướng dẫn** : **ThS. Nguyễn Thị Tình**

**HẢI PHÒNG – 2021**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

---

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

Sinh viên: Nguyễn Thị Tâm

Mã SV: 1412402019

Lớp: QT1802N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Đào tạo nhân viên kinh doanh Công ty TNHH Thương mại

Jtrue

# NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

## **1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp** (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).

Chương I: Những vấn đề cơ sở lý luận về nhân viên kinh doanh, công tác đào tạo nhân sự và phát triển nguồn nhân lực. (Nêu ra cơ sở lý luận giúp người đọc hiểu được kiến thức chung về công tác đào tạo nhân viên kinh doanh phát triển nguồn nhân lực)

Chương II: Phân tích thực trạng về công tác đào tạo nhân viên kinh doanh tại Công ty TNHH Thương mại Jtrue (Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH Thương Mại Jtrue và nghiên cứu thực trạng về công tác công tác đào tạo nhân viên kinh doanh tại công ty này).

Chương III: Các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên kinh doanh Công ty TNHH Thương mại Jtrue (Dựa vào cơ sở lý luận và thực tiễn để đưa ra một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên kinh doanh tại công ty TNHH Thương mại Jtrue).

## **2. Các tài liệu, số liệu cần thiết.**

- *Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty qua các năm*
- *Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty*
- *Đặc điểm lao động, số lượng lao động cử đi đào tạo qua các năm*

## **3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.**

Công ty TNHH Thương mại Jtrue.

Địa điểm: Số 38 phố Thịnh Liệt, phường Thịnh Liệt, quận Hoàng Mai, Hà Nội.

## **CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

**Họ và tên:** Nguyễn Thị Tình

**Học hàm, học vị:** Thạc sĩ

**Cơ quan công tác:** Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

**Nội dung hướng dẫn:** Đào tạo nhân viên kinh doanh Công ty TNHH Thương Mại Jtrue

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 12 tháng 04 năm 2021.

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 03 tháng 07 năm 2021.

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN  
*Sinh viên*

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN  
*Người hướng dẫn*

*Nguyễn Thị Tâm*

*Nguyễn Thị Tình*

*Hải Phòng, ngày tháng năm 2021*

**XÁC NHẬN CỦA KHOA**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

---

**PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP**

Họ và tên giảng viên: Nguyễn Thị Tình

Đơn vị công tác: Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

Họ và tên sinh viên: Nguyễn Thị Tâm. Chuyên ngành: Quản trị doanh nghiệp

Đề tài tốt nghiệp: Đào tạo nhân viên kinh doanh Công ty TNHH Thương Mại Jtrue

Nội dung hướng dẫn: Đào tạo nhân viên kinh doanh Công ty TNHH Thương Mại Jtrue

1. Tinh thần, thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Đánh giá chất lượng của đồ án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ ĐTTN trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)

.....  
.....  
.....

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ  Không được bảo vệ  Điểm hướng dẫn

*Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm .....*

Giảng viên hướng dẫn

*(Ký và ghi rõ họ tên)*

Nguyễn Thị Tình

# Mục Lục

LỜI MỞ ĐẦU .....	1
CHƯƠNG I NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NHÂN VIÊN KINH DOANH, CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN SỰ VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC .....	4
I Khái niệm, vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....	4
1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực.....	4
<b>1.2 Khái niệm về nhân viên kinh doanh</b> .....	5
1.3 Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực .....	5
1.3.1 Chức năng của quản trị nhân lực .....	6
1.3.2 Vai trò của quản trị nguồn nhân lực .....	8
1.4 Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	9
1.4.1 Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nhân lực .....	11
1.5 Mục tiêu và vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	12
1.5.1 Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	12
1.5.2 Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	13
1.6 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....	14
1.6.1 Các nhân tố khách quan.....	14
1.6.2 Các nhân tố chủ quan .....	15
1.7 Các phương pháp đào tạo và phát triển.....	17
1.7.1 Đào tạo trong công việc.....	18
1.7.1.1 Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn trong công việc .....	18
1.7.1.2 Đào tạo theo kiểu học nghề .....	19
1.7.1.3 Kèm cặp và chỉ bảo .....	19
1.7.1.4 Luân chuyển và thuyên chuyển công việc .....	19

1.7.2 Đào tạo ngoài công việc .....	20
1.7.2.1 Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp .....	20
1.7.2.2 Cử đi học ở các trường chính quy .....	21
1.7.2.3 Các bài giảng, các hội nghị hoặc hội thảo .....	21
1.7.2.4 Đào tạo theo phương thức từ xa .....	21
1.7.2.5 Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính....	22
1.7.2.6 Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm .....	22
1.7.2.7 Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ.....	22
1.8 Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực .....	23
1.8.1 Xác định nhu cầu đào tạo, phát triển nguồn nhân lực .....	23
1.8.1.1 Xác định và phân tích nhu cầu đào tạo.....	23
1.8.1.2 Xác định mục tiêu đào tạo, phát triển của doanh nghiệp .....	26
1.8.2 Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực .....	27
1.8.2.1 Địa điểm của chương trình đào tạo và phát triển .....	27
1.8.2.2 Lựa chọn đối tượng đào tạo.....	27
1.8.2.3 Hình thức đào tạo .....	27
1.8.2.4 Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo ..	28
1.8.3 Lựa chọn giáo viên để đào tạo.....	28
1.8.4 Chi phí đào tạo.....	29
1.8.5 Triển khai thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	30
1.8.6 Thiết lập quy trình đánh giá.....	31
<b>CHƯƠNG II THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN KINH DOANH CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI JTRUE.....</b>	<b>32</b>
II. Giới thiệu khái quát công ty TNHH Thương Mại Jtrue .....	32
2.1 Giới thiệu khái quát .....	32
2.2 Quá trình hình thành và phát triển của CTTNHH Thương Mại Jtrue.....	32
2.3. Chức năng, nhiệm vụ của công ty TNHH Thương Mại Jtrue.....	33
2.3.1 Lĩnh vực kinh doanh của công ty .....	33



2.3.2	Nhiệm vụ của công ty.....	33
2.4	Cơ cấu tổ chức.....	34
2.4.1	Cơ cấu tổ chức của công ty .....	34
2.4.2	Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong công ty .....	34
2.4.2.1	Giám đốc.....	34
2.4.2.2	Phó giám đốc .....	34
2.4.2.3	Phòng kinh doanh tổng hợp.....	35
2.4.2.4	Phòng kế toán - nhân sự .....	35
2.4.2.4	Phòng kỹ thuật.....	36
2.5	Phương hướng phát triển của công ty .....	37
2.6	Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.....	38
2.7	Tình hình lao động và sử dụng lao động của công ty TNHH Thương Mại Jtrue .....	40
2.7.1	Cơ cấu lao động của công ty .....	40
2.8	Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực phòng kinh doanh của công ty TNHH Thương Mại Jtrue .....	42
2.8.1	Quan điểm lãnh đạo về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phòng kinh doanh trong công ty .....	42
2.8.2	Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực phòng kinh doanh tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue .....	42
2.8.2.1	Thực trạng về công tác đào tạo nhân viên kinh doanh của công ty ..	42
2.8.2.2	Sơ đồ quy trình đào tạo của công ty .....	46
2.8.3	Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực kinh doanh tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue .....	46
2.8.3.1	Xác định nhu cầu đào tạo .....	46
2.8.3.2	Xác định mục tiêu đào tạo .....	48
2.8.3.3	Xây dựng kế hoạch đào tạo .....	49
2.8.3.4	Triển khai thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển của phòng nhân sự.....	51

2.9 Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển phòng kinh doanh của công ty TNHH Thương Mại Jtrue .....	52
2.9.1 Công tác xác định nhu cầu đào tạo nhân viên kinh doanh .....	52
2.9.2 Công tác xây dựng kế hoạch đào tạo nhân viên kinh doanh .....	52
2.9.3 Công tác triển khai thực hiện đào tạo và phát triển phòng kinh doanh	53
2.9.4 Công tác đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nhân viên kinh doanh .....	53
2.9.5 Thành tựu.....	54
2.9.6 Hạn chế.....	54
2.9.7 Nguyên nhân.....	54
<b>CHƯƠNG III CÁC GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN KINH DOANH CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI JTRUE .....</b>	<b>56</b>
<b>III. Các định hướng chung của công ty về công tác đào tạo và phát triển.....</b>	<b>56</b>
3.1 Mục tiêu đào tạo và phát triển nhân viên kinh doanh của công ty trong thời gian tới.....	56
3.1.1 Chiến lược phát triển nguồn nhân lực phòng kinh doanh .....	58
3.2 Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên kinh doanh công ty TNHH Thương Mại Jtrue .....	58
3.2.1 Trong Công ty.....	58
3.2.2 Đối với ban lãnh đạo công ty .....	60
3.2.3 Bản thân người nhân viên.....	61
3.2.4 Đối với hoạt động của phòng kinh doanh .....	66
3.2.4.1 Thực hiện đào tạo, nâng cao thêm kiến thức, kinh nghiệm về nhân sự cho các cán bộ phòng đào tạo của phòng kinh doanh .....	66
3.2.4.2 Thực hiện tốt công tác tuyển dụng nhân viên kinh doanh mới khi có sự thay đổi về nhân sự .....	66
3.2.4.3 Đào tạo cho nhân viên trúng tuyển.....	67
3.2.5 Hoàn thiện chương trình đào tạo .....	67
3.2.5.1 Xác định mục tiêu đào tạo .....	67

3.2.5.2	Xác định đối tượng đào tạo .....	67
3.2.5.3	Xây dựng chương trình, lựa chọn phương pháp, lựa chọn giáo viên đào tạo cho các học viên.....	68
3.2.6	Kích thích nhân viên chủ động tham gia đào tạo .....	69
3.2.7	Hoàn thiện việc đánh giá chương trình đào tạo sau khóa học.....	69
3.2.8	Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo .....	70
3.3	Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để bố trí, sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo. ....	70
3.4	Hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên kinh doanh để duy trì (giữ chân) nguồn nhân lực phòng kinh doanh chất lượng cao để phát triển cho công ty ....	71
3.5	Một số giải pháp khác nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên kinh doanh công ty TNHH Thương Mại Jtrue .....	72
KẾT LUẬN .....		75
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....		76

## **DANH MỤC HÌNH VẼ - SƠ ĐỒ**

Hình 1.1 Mô hình quản trị nguồn nhân lực .....	6
Hình 1.2 Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực.....	23
Sơ đồ 1.1 Sơ đồ phân tích nhu cầu đào tạo .....	24
Sơ đồ 1.2 Quy trình đào tạo tại doanh nghiệp.....	30
Sơ đồ 1.3 Quy trình đào tạo bên ngoài doanh nghiệp .....	30
Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty JTRUE.....	34
Sơ đồ 2.2 Quy trình đào tạo của công ty Jtrue .....	46

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

Bảng 1.1 So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	11
Bảng 2.1: Tình hình doanh thu về bán hàng và cung cấp dịch vụ của công ty TNHH Thương Mại Jtrue.....	38
Bảng 2.3: Số lượng lao động theo giới tính, độ tuổi của công ty TNHH Jtrue ..	40
Bảng 2.4 Quy mô đào tạo cán bộ, nhân viên phòng kinh doanh trong công ty ..	41
Bảng 2.5 Thống kê số lượng nhân viên kinh doanh được đào tạo.....	44
Bảng 2.6: Kế hoạch đào tạo cán bộ công nhân viên năm 2020 .....	45
Bảng 2.7 Thống kê chi phí đào tạo năm 2020 .....	48
Bảng 3.1 Tình hình lao động ở đội ngũ nhân viên kinh doanh năm 2020 .....	62
Bảng 3.2 Danh sách nhân viên bậc cao cần được đào tạo .....	63
Bảng 3.3 Bảng dự kiến công tác đào tạo lao động trực tiếp năm 2021 .....	64
Bảng 3.4 Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trước và sau khi thực hiện biện pháp .....	66

## LỜI CẢM ƠN

Trong suốt thời gian thực tập và làm khóa luận tốt nghiệp với đề tài “Đào tạo nhân viên kinh doanh Công ty TNHH Thương mại Jtrue” em đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ tận tình từ ban lãnh đạo cũng như các anh chị trong công ty.

Trước hết, em xin chân thành cảm ơn cô Nguyễn Thị Tình - người trực tiếp chỉ bảo và hướng dẫn để em có thể hoàn thành tốt bài khóa luận này cũng như những chỉnh sửa mang tính thực tế của cô.

Em xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo của Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng, đặc biệt là thầy cô khoa Quản Trị Kinh Doanh chuyên ngành Quản Trị Doanh Nghiệp về những kiến thức các thầy cô đã chỉ bảo em trong suốt quá trình học tập và rèn luyện tại trường.

Đặc biệt, em xin chân thành cảm ơn toàn bộ tập thể cán bộ, công nhân viên của Công ty Jtrue đã tạo điều kiện và tận tình chỉ bảo, giúp đỡ em trong việc tìm kiếm tài liệu và tư vấn về tình hình hoạt động của doanh nghiệp trong suốt quá trình thực tập và hoàn thành bài khóa luận này.

Cuối cùng, em xin được cảm ơn gia đình và bạn bè đã tạo mọi điều kiện tốt nhất từ vật chất cho đến tinh thần để em có thể hoàn thành tốt việc học tập và làm bài khóa luận này.

Trong quá trình làm luận văn, do kinh nghiệm và thời gian còn hạn chế nên những biện pháp đưa ra khó tránh được những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự góp ý từ quý thầy cô để bài luận văn hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn !

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp với đề tài: “*Đào tạo nhân viên kinh doanh Công ty TNHH Thương Mại Jtrue*” là do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của Ths. Nguyễn Thị Tình và không hề sao chép của bất kỳ tổ chức, cá nhân nào. Các dữ liệu thông tin thứ cấp sử dụng trong Khóa luận là có nguồn gốc và được trích dẫn rõ ràng.

Để hoàn thành bài luận văn này, những nguồn tài liệu tham khảo được tôi trích dẫn đầy đủ, ngoài ra tôi không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Sinh viên

Nguyễn Thị Tâm

## **DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

TNHH	: Trách nhiệm hữu hạn
ĐT - PT	: Đào tạo - Phát triển
KQKD	: Kết quả kinh doanh
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
DT	: Doanh thu
DV	: Dịch vụ
HĐKD	: Hoạt động kinh doanh
LN	: Lợi nhuận
NVKD	: Nhân viên kinh doanh

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh thương mại trong nền kinh tế thị trường luôn luôn phải đối mặt với rất nhiều những thách thức cũng như những khó khăn khi sự cạnh tranh đang ngày một gay gắt và khốc liệt. Trình độ chuyên môn của nhân viên kinh doanh tại doanh nghiệp - luôn là yếu tố quan trọng, sống còn của một doanh nghiệp thương mại. Doanh nghiệp thương mại muốn tồn tại vững chắc thì doanh nghiệp đó phải có một đội ngũ nhân sự phòng kinh doanh có chất lượng, có trình độ nghiệp vụ chuyên môn cao. Như vậy công tác đào tạo nhân sự phòng kinh doanh trong doanh nghiệp là rất cần thiết, rất quan trọng vì nó là "nền tảng" cho các hoạt động khác. Công tác đào tạo nhân viên kinh doanh, là nền tảng nhằm cung cấp chất lượng dịch vụ doanh nghiệp đối với khách hàng, tốt về chất lượng cho công tác hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải bất cứ một doanh nghiệp nào cũng có thể làm tốt công tác đó. Do vậy, doanh nghiệp phải có những giải pháp để nâng cao chất lượng công tác đào tạo nhân viên kinh doanh nhằm có được nguồn lực đó và sử dụng có hiệu quả nhất. Mỗi doanh nghiệp, tùy thuộc vào điều kiện tình hình thực tế cũng như đặc thù riêng của mình để tổ chức công tác đào tạo một cách phù hợp nhưng tập chung lại đều nhằm đào tạo được những nhân viên tốt nhất, thích hợp với công việc nhất để có thể tiến hành hoạt động kinh doanh một cách hiệu quả nhất. Nói như vậy không có nghĩa là để đào tạo hiệu quả chỉ cần làm tốt công tác đào tạo mà cần phải phối kết hợp công tác tuyển dụng với các công tác khác trong doanh nghiệp như phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, kế hoạch hoá nguồn nhân lực. Bởi vì trong doanh nghiệp, các hoạt động có quan hệ mật thiết với nhau, tác động lẫn nhau. Ngoài ra, doanh nghiệp cần phải không ngừng nghiên cứu, cải tiến công tác đào tạo tùy theo từng thời điểm, từng hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp, có như vậy thì công tác đào tạo lao động nói riêng và công tác quản trị nhân lực nói chung mới đảm bảo hiệu quả, góp phần vào hiệu quả kinh doanh chung của doanh nghiệp.

Thực tế tại Công ty TNHH Thương mại Jtrue, công tác đào tạo nhân sự phòng kinh doanh là công tác đã và đang được ban lãnh đạo công ty coi trọng và quan tâm hàng đầu. Tuy nhiên qua quá trình tìm hiểu, em nhận thấy hoạt động đào tạo của công ty vẫn còn nhiều tồn tại cần khắc phục và hoàn thiện hơn nữa.



Bằng những phân tích lý thuyết và tìm hiểu thực tiễn trên, em chọn đề tài : “Đào tạo nhân viên kinh doanh Công ty TNHH Thương Mại Jtrue” làm đề tài khóa luận tốt nghiệp của mình.

## **2. Mục đích nghiên cứu đề tài**

Đưa ra những giải pháp cụ thể, có tính thực tiễn nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên kinh doanh để mở rộng thị trường tại Công ty TNHH Thương mại Jtrue

Để đạt được mục đích nghiên cứu trên thì nhiệm vụ nghiên cứu của bài khóa luận là giải quyết các vấn đề sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về đào tạo nhân sự phòng kinh doanh nói chung, công tác đào tạo nhân sự kinh doanh nói riêng.
- Phân tích thực trạng nguồn nhân lực và công tác đào tạo nhân sự phòng kinh doanh tại Công ty TNHH Thương mại Jtrue.
- Từ đó, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân sự phòng kinh doanh nhằm phát triển thị trường tại Công ty TNHH Thương mại Jtrue.

## **3. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Làm rõ một số khái niệm cơ bản và các khái niệm liên quan. Khái niệm nguồn nhân lực, khái niệm quản trị nguồn nhân lực, khái niệm đào tạo và phát triển thị trường.

Tìm hiểu thực tế để thấy được thực trạng công tác đào tạo nhân viên kinh doanh tại Công ty TNHH Thương Mại Jtrue.

Đề xuất giải pháp và những kiến nghị từ thực tiễn nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên kinh doanh nhằm phát triển thị trường tại Công ty TNHH Thương Mại Jtrue.

## **4. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là: Công tác đào tạo nhân viên kinh doanh công ty TNHH Thương mại Jtrue.

## **5. Phạm vi nghiên cứu**

- Phạm vi không gian: Khóa luận nghiên cứu về quy trình tại Công ty TNHH Thương mại Jtrue.
- Địa chỉ: Số 38, phố Thịnh Liệt, phường Thịnh Liệt, quận Hoàng Mai, thành phố Hà Nội

– Phạm vi thời gian: Số liệu được thu thập tổng hợp từ năm 2018 đến năm 2020.

## **6. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp quan sát: quan sát để nhận xét và đánh giá về thực trạng công tác đào tạo nhân viên kinh doanh Công ty TNHH Thương Mại Jtrue.

Phương pháp phân tích tài liệu: nghiên cứu các loại sách báo, các bài Khóa luận, luận văn có tại thư viện của trường Đại học Quản Lý và Công Nghệ Hải Phòng và các tài liệu khác có liên quan đến đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.

Phương pháp thống kê: thống kê, thu thập số liệu về hoạt động sản xuất kinh doanh nhân sự, công tác đào tạo của công ty thông qua các báo cáo của phòng tổ chức hành chính.

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài lời mở đầu, kết luận thì bài khóa luận gồm 3 chương:

Chương I: Những vấn đề cơ sở lý luận về nhân viên kinh doanh, công tác đào tạo nhân sự và phát triển phát triển nguồn nhân lực.

Chương II: Thực trạng về công tác đào tạo nhân viên kinh doanh Công ty TNHH Thương Mại Jtrue.

Chương III: Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên kinh doanh Công ty TNHH Thương Mại Jtrue.

# CHƯƠNG I

## NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NHÂN VIÊN KINH DOANH, CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN SỰ VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

### I Khái niệm, vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

#### 1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực

Hiện nay, nguồn nhân lực (hay nhân sự) là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia cũng như mỗi doanh nghiệp. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực cho hợp với mục tiêu nghiên cứu.

Giáo trình “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội” của GS.TS. Bùi Văn Nhơn xuất bản năm 2006 có viết “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương”.

Giáo trình “Quản trị nhân lực”, Đại học Kinh tế Quốc dân do Ths. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên năm 2004, khái niệm này được hiểu là: “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 bao gồm thể lực và trí lực”.

- Thể lực là sức khỏe của thân thể phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống... Thể lực còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính.

- Trí lực là suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, nhân cách của con người.

Giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung, in năm 2011, “Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của những cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định”.

Nói tóm lại, có rất nhiều định nghĩa về nguồn nhân lực khác nhau tùy theo cách tiếp cận nghiên cứu, từ đó ta có thể rút ra được một định nghĩa chung nhất là: “Nguồn nhân lực là tất cả các thành viên trong tổ chức sử dụng kiến thức, kỹ

năng, trình độ, kinh nghiệm, hành vi đạo đức... để thành lập, phát triển và duy trì doanh nghiệp”.

### **1.2 Khái niệm về nhân viên kinh doanh**

- Nhân viên kinh doanh là: một bộ phận quan trọng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, công việc của nhân viên kinh doanh là đảm bảo các công việc trong công ty như quản lý, xây dựng chiến lược, môi giới tiếp thị... với mục đích đẩy sản phẩm đi nhanh chóng và đem về những lợi nhuận lớn cho công ty

### **1.3 Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực**

“Trong tất cả các nhiệm vụ của quản trị, quản trị con người là nhiệm vụ trung tâm và quan trọng nhất vì tất cả các vấn đề khác đều phụ thuộc vào mức độ thành công của quản trị con người”. (Trích giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung).

Có nhiều cách phát biểu về Quản trị Nguồn nhân lực do ảnh hưởng cách tiếp cận và nhận thức khác nhau. Một trong những khái niệm thường dùng đó là: “Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên của nó”.

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và hỏi các câu hỏi đối với hoạt động của các cán bộ quản lý, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân của họ hoặc sự tác động của những người xung quanh. Do đó, quản trị nguồn nhân lực khó khăn hơn rất nhiều so với các quản trị khác của doanh nghiệp.

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong tổ chức ở tầm vi mô và có hai mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy được tối đa năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp. Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại, chính xác...nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm theo mình.

Mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam được phát triển trên cơ sở điều chỉnh mô hình quản trị nhân lực của Đại học Michigan vào điều kiện của Việt Nam dựa vào 3 nhóm chức năng của quản trị nguồn nhân lực: thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì có tầm quan trọng như nhau, có mối quan hệ chặt chẽ và ảnh hưởng trực tiếp lẫn nhau, phục vụ cho mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.



Hình 1.1 Mô hình quản trị nguồn nhân lực

(Nguồn: Giáo trình QTNNL - PGS.TS Trần Kim Dung)

### 1.3.1 Chức năng của quản trị nhân lực

Các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt hiệu quả cao cho tổ chức lẫn nhân viên. Trong thực tế hoạt động này rất đa dạng phong

phù và thay đổi trong các doanh nghiệp khác nhau, tùy theo đặc điểm tính chất và các đặc thù của mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, các hoạt động chủ yếu của nguồn nhân lực có thể phân thành ba nhóm chức năng chủ yếu như sau:

- Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân sự

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người. Thực hiện phân tích công việc sẽ cho doanh nghiệp biết phải tuyển thêm bao nhiêu người và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp cho doanh nghiệp chọn được các ứng viên tốt nhất cho công việc.

Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân sự

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề và cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với các công việc của doanh nghiệp. Đồng thời các doanh nghiệp cũng thường lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật.

Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đạo tạo kỹ năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng nâng cao trình độ tay nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

- Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm 2 chức năng:

- Kích thích, động viên.
- Duy trì phát triển các mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chức năng kích thích động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tâm, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên viết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp,... nghề cho doanh nghiệp. Do đó xây dựng và quản lý hệ thống bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích động viên.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu nại, tranh chấp lao động, giao tiếp với nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ giúp cho doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và cá giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc của các doanh nghiệp.

### 1.3.2 Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng và ngày càng được các nhà quản trị quan tâm nghiên cứu và phân tích, xem đây là một chức năng cốt lõi và quan trọng nhất của tiến trình quản trị. Việc nghiên cứu quản trị nhân lực nhằm đạt được 3 mục tiêu hàng đầu:

*Thứ nhất:* Nâng cao năng suất lao động:

- Năng suất lao động là nhân tố đảm bảo sản xuất và phát triển và đời sống con người được nâng cao. Nhờ năng suất lao động mà khối lượng sản xuất sản phẩm, vật chất, dịch vụ, doanh thu và lợi nhuận tăng lên. Năng suất lao động xã hội hay năng xuất lao động của Doanh nghiệp là yếu tố quyết định nâng cao năng lực cạnh tranh của quốc gia hay doanh nghiệp.

- Có nhiều yếu tố tác động đến năng suất lao động như: chất lượng nguồn

nhân lực và tác phong, ý thức làm việc của người lao động; rồi đến trình độ khoa học - kỹ thuật và công nghệ; chất lượng của công việc tổ chức lao động và quản lý lao động của Doanh nghiệp.

*Thứ hai:* Cải thiện chất lượng và chính sách làm việc:

- Chất lượng của nhân sự trở thành lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của Doanh nghiệp. Nó giúp Doanh nghiệp giải quyết các vấn đề tổ chức, chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận và giúp cho Doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi của xã hội. Cùng với các chính sách làm việc hợp lý sẽ giúp cho năng suất làm việc của công ty đạt được hiệu quả cao nhất cũng như bảo đảm được số lượng người lao động.

*Thứ ba:* Đảm bảo tính hợp pháp:

- Khi một Công ty, một Doanh nghiệp có các chính sách làm việc cũng như đãi ngộ nhân viên phù hợp thì Công ty đó sẽ nhận được sự nhiệt tình và cố gắng trong công việc của người lao động. Đầu tiên về số giờ làm việc tối đa trong một ngày, mức lương cơ bản cũng như quyền lợi của người lao động... đều phải theo quy định luật lao động Nhà nước. Tiếp theo về chế độ đãi ngộ nhân viên như: cho công nhân viên đi du lịch mỗi năm một lần hay quan tâm đến con em của họ...

- Chính sách Quản trị nhân sự tốt là một chính sách phù hợp với nhà Quản trị và người lao động đồng thời phải phù hợp với quy định của luật lao động Nhà nước. Điều đó góp phần tạo động lực cho người lao động làm việc một cách tốt nhất, đạt hiệu quả cao nhất với khả năng của họ.

#### **1.4 Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện một cách có tổ chức, có kế hoạch.

Theo quan điểm truyền thống, đào tạo được dành cho những nhân viên cấp dưới, còn phát triển để cho các nhân viên cấp cao và sự khác biệt cơ bản giữa đào tạo và phát triển thể hiện ở chỗ đào tạo chú trọng vào các kỹ năng tay chân còn phát triển chú trọng kỹ năng giao tiếp, ra quyết định,... Theo TS. Wayne, khái niệm đào tạo và phát triển sẽ được dùng thay đổi cho nhau và đều bao gồm



các chương trình được hoạch định nhằm hoàn thiện việc thực hiện công việc ở các cấp: Cá nhân, nhóm và doanh nghiệp. Vấn đề hoàn thiện thực hiện công việc sẽ kéo theo những thay đổi có thể đo lường được về kiến thức, kỹ năng, quan điểm và hành vi xã hội.

Theo Cherrington (nhà quản trị học người Newjersy), giáo dục mang tính chất chung, cung cấp cho học viên các kiến thức chung có thể sử dụng vào trong các lĩnh vực khác nhau, đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt nhằm thực hiện những công việc cụ thể, còn phát triển liên quan đến việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn.

Theo giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung xuất bản năm 2011 thì:

Điểm tương đồng giữa đào tạo và phát triển là chúng đều có các phương pháp tương tự, được sử dụng nhằm tác động nên quá trình học tập để nâng cao kiến thức, kỹ năng thực hành.

Giáo dục: được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang nghề mới thích hợp trong tương lai.

Đào tạo (đào tạo kỹ năng): được hiểu 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. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.

Phát triển: là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên những cơ sở và định hướng tương lai của tổ chức.

Trên đây là các quan điểm khác nhau về đào tạo và phát triển nhưng nhìn chung, chúng ta có thể hiểu “đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một hoạt động có tổ chức được tiến hành trong một thời gian xác định nhằm đem đến sự thay đổi về trình độ kỹ năng và thái độ của người lao động đối với công việc của họ. Việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực liên quan đến công việc, cá nhân và tổ chức. Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể

đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Thông qua việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có thể giúp cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp xác định rõ được nhiệm vụ, chức trách và mục tiêu công tác của bản thân, nâng cao kiến thức và kỹ năng, có được tố chất và khả năng nghiệp vụ thích hợp để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, tạo ra giá trị lớn nhất cho doanh nghiệp cùng với sự vươn lên của bản thân.”

Bảng 1.1 So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và tổ chức
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

(Nguồn: Giáo trình quản trị nhân lực - ĐH KTQD)

#### 1.4.1 Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nhân lực

Chúng ta đang phải sống trong một thế giới, một thời đại mà nhịp độ thay đổi diễn ra với tốc độ chóng mặt, thế giới dường như phẳng hơn do tiến bộ của khoa học kỹ thuật và sự bùng nổ của công nghệ thông tin. Những tiến bộ này đã tác động đến sản xuất, đến cung cách quản lý, đến nề nếp sống và suy nghĩ của mọi người trong doanh nghiệp. Chính sự thay đổi, sự tiến bộ này trên thế giới cũng như ở Việt Nam mà các cấp lãnh đạo cần phải trang bị cho mọi người kiến thức, kỹ năng mới để có thể theo kịp sự thay đổi. Nhu cầu đào tạo và phát triển trở nên cấp bách hơn bao giờ.

➤ Đối với doanh nghiệp:

- + Cải tiến về năng suất, chất lượng công việc.
- + Giảm bớt được sự giám sát, vì khi người lao động được đào tạo, trang bị đầy đủ những kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết họ có thể tự mình giám sát được.
- + Tạo thái độ tán thành và hợp tác trong lao động.
- + Đạt được yêu cầu trong công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực.
- + Giảm bớt được tai nạn lao động.

+ Sự ổn định và năng động của tổ chức tăng lên, chúng đảm bảo giữ vững hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp ngay cả khi thiếu những người chủ chốt do có nguồn đào tạo dự trữ để thay thế.

➤ Đối với bản thân người lao động:

+ Giải quyết khó khăn, gỡ rối trước môi trường làm việc mới (thông qua quá trình hội nhập).

+ Được phát triển hệ thống kiến thức, kỹ năng để tăng năng suất lao động và chất lượng lao động: sự tự tin làm chủ phương tiện, kỹ thuật mới, tiếp cận phương pháp quản lý mới...

+ Cả hai tác động trên đều nhằm mục đích giúp người lao động thực hiện công việc tốt hơn.

+ Ngoài ra đào tạo và phát triển còn thỏa mãn các nhu cầu thành đạt của người lao động.

➤ Đối với xã hội:

+ Tạo ra nguồn nhân lực có chất lượng cao.

+ Góp phần tạo ra công dân tốt cho xã hội.

+ Thúc đẩy sự phát triển và hợp tác xã hội: hợp tác giữa doanh nghiệp và tổ chức đào tạo, giữa người lao động tham gia đào tạo và các cá nhân cùng tham gia đào tạo...

## **1.5 Mục tiêu và vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

### **1.5.1 Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao hiệu quả tổ chức thông qua việc cho người lao động hiểu rõ về doanh nghiệp, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng cũng như nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, đồng thời nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

Theo giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung thì mục tiêu của đào tạo và phát triển của nguồn nhân lực trong tổ chức là:

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhận công việc mới.

- Cập nhập các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp

dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.

- Để tránh tình trạng quản lý lỗi thời thì các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

- Giải quyết các vấn đề tổ chức: Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới bởi nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được những thành tích tốt hơn, muốn được trao nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn để có cơ hội thăng tiến hơn.

### **1.5.2 Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò rất to lớn đối với nền kinh tế xã hội nói chung cũng như đối với các doanh nghiệp, tổ chức và người lao động nói riêng.

#### **➤ Đối với tổ chức:**

- Trước hết đào tạo giúp người lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc được giao. Nhờ đó giá thành sản phẩm sẽ hạ, khả năng bán hàng hóa và dịch vụ sẽ tốt hơn, thị trường tiêu thụ sản phẩm sẽ được mở rộng và tổ chức có nhiều cơ hội để nâng cao lợi nhuận.

- Hơn nữa thông qua đào tạo khả năng tự tiến hành công việc một cách độc lập và tự giác của người lao động sẽ tăng, tổ chức giảm được chi phí lao động cho việc giám sát quá trình làm việc của người lao động.

- Nhờ có đào tạo tổ chức sẽ duy trì và nâng cao được chất lượng nguồn nhân lực của mình, sẽ có đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn kỹ thuật

cao. Điều đó giúp tổ chức nâng cao tính ổn định và tính năng động trong các hoạt động của mình, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng khoa học kỹ thuật và quản lý trong hoạt động của tổ chức.

- Cuối cùng nhờ hoạt động đào tạo tổ chức có thể tạo ra được đội ngũ nhân viên giỏi, duy trì được đội ngũ nhân viên đó và thu hút được nhân viên giỏi đến với tổ chức nhờ đó có thể tạo lập và nâng cao lợi thế cạnh tranh. Đồng thời hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp tổ chức chuẩn bị đội ngũ cán bộ, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có những kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm những vị trí trống.

➤ Đối với người lao động:

Khi hiệu quả lao động của người lao động tăng và doanh nghiệp có doanh thu cao thì kéo theo thù lao của người lao động cũng tăng lên.

Nhờ có hoạt động đào tạo mà mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc cũng tăng, người lao động sẽ gắn bó hơn với tổ chức.

Thông qua đào tạo người lao động có tính chuyên nghiệp cao hơn, các nhu cầu và nguyện vọng của họ sẽ đáp ứng tốt hơn. Nói cách khác đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo “thương hiệu cá nhân” cho người lao động, giúp cho họ có chỗ đứng và vị thế vững chắc trên thị trường lao động với mức tỉ trọng trong công việc của lao động sẽ cao.

Đồng thời cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng được các máy móc, thiết bị hiện đại trong doanh nghiệp; giúp người lao động có cách nhìn, tư duy mới về công việc, và phát huy tính sáng tạo của người lao động.

## **1.6 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

### **1.6.1 Các nhân tố khách quan**

Nếu như nền kinh tế phát triển với xu hướng phát triển trình độ công nghệ cao và có xu thế hội nhập với nền kinh tế quốc tế thì hoạt động đào tạo cũng bị chi phối. Bởi khi xu thế thị trường thay đổi thì kế hoạch đào tạo của doanh nghiệp cũng cần có sự thay đổi cho phù hợp.

➤ Sự thay đổi của môi trường văn hóa xã hội

Là yếu tố có ảnh hưởng gián tiếp đến hoạt động đào tạo của doanh nghiệp. Những sự thay đổi về xã hội; sự phát triển mạnh mẽ của các doanh

nghiệp khác, nhất là các đối thủ cạnh tranh; sự đòi hỏi ngày càng cao của người lao động luôn là nhân tố thúc đẩy doanh nghiệp phải có công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện có một cách hiệu quả.

➤ Sự phát triển của khoa học công nghệ

Khoa học công nghệ là nhân tố ảnh hưởng tới sự thành công của tổ chức. Trong kinh doanh khoa học công nghệ là bước đệm làm nên thương hiệu của tổ chức. Khoa học công nghệ có thể làm thay đổi cuộc sống con người. Ngày nay, với sự phát triển của loài người, ngày càng nhiều phát minh khoa học công nghệ được nghiên cứu và ứng dụng vào cuộc sống và hoạt động sản xuất kinh doanh. Người lao động luôn cần được cập nhật các tiến bộ khoa học công nghệ thông qua hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

➤ Thị trường lao động

Thị trường lao động phát triển thì người chủ doanh nghiệp dễ dàng tìm kiếm được người lao động có trình độ, kỹ năng đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, người lao động cũng dễ dàng tìm kiếm việc làm phù hợp với năng lực và sở trường của mình. Sự phát triển của hệ thống thông tin thị trường lao động, của trung tâm giới thiệu việc làm sẽ là cầu nối tốt giữa người sử dụng lao động và người lao động. Mối quan hệ giữa cung và cầu lao động sẽ ảnh hưởng đến mức tiền công trả cho người lao động.

### 1.6.2 Các nhân tố chủ quan

- Những chiến lược nguồn nhân lực của công ty

Chiến lược nguồn nhân lực của công ty ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực qua các tiêu chí như: Nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai: bao gồm số lượng, chất lượng, kỹ năng công việc, trình độ... hay những yêu cầu đặt ra khi tuyển mới nhân viên... Những kế hoạch nguồn nhân lực này đòi hỏi công tác đào tạo và phát triển phải phù hợp để đáp ứng được yêu cầu công việc, yêu cầu về khả năng thích hợp của nhân viên. Mặt khác nó hướng nhà quản trị tới một cái đích nào đó cần đạt được.

- Kế hoạch phát triển kinh doanh của công ty

Đây là nhân tố quyết định đến công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty. Đội ngũ nhân viên chính là nhân tố chính biến kế hoạch kinh doanh của công ty thành công vì thế tùy vào kế hoạch kinh doanh của mình mà doanh nghiệp có kế hoạch đào tạo nhân viên cho hợp lý. Doanh nghiệp muốn đạt kết

quả kinh doanh tốt cần chú trọng đến yếu tố con người. Doanh nghiệp nên coi công tác đào tạo là một hoạt động đầu tư chứ không phải là chi phí.

- Nguyên vọng, yêu cầu, đòi hỏi của nhân viên trong doanh nghiệp

Theo nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow (1908 – 1970), nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất tới nhu cầu cao nhất. Khi một nhóm nhu cầu được thỏa mãn thì sẽ xuất hiện nhu cầu khác. Tháp nhu cầu của Maslow đã chỉ ra nhu cầu của con người có 5 cấp bậc khác nhau:

- Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện. Bậc nhu cầu cao nhất của con người là nhu cầu tự hoàn thiện bản thân mình. Muốn bản thân hoàn thiện chỉ có cách duy nhất là học hỏi và trau dồi kiến thức cho bản thân. Mỗi người sẽ muốn hoàn thiện bản thân ở những góc độ khác nhau. Vì thế việc tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của người lao động trước khi đào tạo là rất quan trọng. Nó giúp doanh nghiệp không lãng phí tiền của mà lại còn tạo ra được hiệu quả mong muốn. Nhu cầu đào tạo là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực; là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Nhu cầu này còn thể hiện sự khát vọng và nỗ lực để thực hiện một công việc nào đó theo sở thích và chỉ khi công việc đó được thực hiện thì họ mới cảm thấy hài lòng. Do đó để giúp người lao động đạt được những gì mình mong muốn thì hoạt động đào tạo và phát triển là cần thiết.

- Các quyết định của nhà quản trị

Quyết định của nhà quản trị có ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động đào tạo và phát triển ở doanh nghiệp. Nhà quản trị có quyền quyết định có thực hiện việc đào tạo hay không. Quyết định của nhà quản trị sẽ ảnh hưởng đến thành bại của doanh nghiệp, vì thế là nhà quản trị cần phải có cái nhìn sắc bén để đánh giá, nhận định tình hình thực tế của doanh nghiệp hiện tại và tương lai để có những quyết định đúng đắn nhất. Nếu nhà quản trị không quan tâm đến công tác đào tạo thì hoạt động đào tạo của công ty sẽ rất yếu và ngược lại nếu nhà quản trị đánh giá việc đào tạo là quan trọng thì hoạt động đào tạo sẽ được quan tâm đầu tư.

- Nguồn chi phí dành cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Cũng như mọi công tác khác, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cũng cần phải có chi phí để thực hiện công việc. Nguồn chi

phí dồi dào sẽ giúp cho hoạt động đào tạo được tổ chức bài bản hơn, quy mô cũng như chất lượng tốt hơn, mọi công việc đều suôn sẻ. Ngược lại nếu không có nhiều kinh phí thì hoạt động đào tạo sẽ gặp nhiều khó khăn. Kinh phí cho hoạt động đào tạo phụ thuộc vào nguồn tài chính của tổ chức và phụ thuộc vào quan điểm của nhà quản trị.

- Do yêu cầu công việc

Khi tổ chức ứng dụng những khoa học kỹ thuật mới nhất mà người lao động chưa được biết đến thì hoạt động đào tạo lúc đó là rất cần thiết. Hoặc do yêu cầu công việc người lao động cần đảm nhiệm công tác mới, vị trí mới thì việc đào tạo cho người lao động có đủ kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc mới là rất quan trọng.

- Bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực

Việc tổ chức bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực là rất khác nhau tùy theo quy mô công ty. Đối với doanh nghiệp nhỏ dưới 10 lao động thường người chủ doanh nghiệp sẽ kiêm cả công tác quản lý nguồn nhân lực, trong những trường hợp này nhận thức của chủ doanh nghiệp về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là rất quan trọng. Các doanh nghiệp có quy mô lao động lớn hơn thì tùy theo quy mô mà có một người hoặc bộ phận chuyên trách tổ chức nhân sự và nguồn nhân lực. Họ cần thực hiện chức năng về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như sau: thứ nhất là quản lý quá trình học tập có tính tổ chức và quản lý hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc; thứ hai là trách nhiệm quản lý: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, giám sát, đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; thứ 3 là trách nhiệm chiến lược trong việc lập kế hoạch dài hạn cho hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

### **1.7 Các phương pháp đào tạo và phát triển**

Có nhiều cách đào tạo, phát triển nguồn lực khác nhau và mỗi phương pháp đều có ưu điểm, nhược điểm khác nhau nên các tổ chức cần phải cân nhắc kỹ trước khi lựa chọn để tìm ra được phương pháp thích hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và phát triển nhân lực chủ yếu đang được thực hiện ở các nước và nước ta.



### 1.7.1 Đào tạo trong công việc

Là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ có được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc đồng thời thông qua thực tế thực hiện công việc dưới sự hướng dẫn của những người có kinh nghiệm.

Phương pháp này thường được áp dụng do chi phí không cao, người học có thể nắm bắt được ngay nội dung. Họ được thực hành ngay những gì mà tổ chức trông mong ở họ sau khóa đào tạo. Phương pháp này tạo điều kiện cho học viên làm việc với những đồng nghiệp tương lai của họ, sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho công việc sau này bởi họ có thể học tập những hành vi lao động tốt của đồng nghiệp. Hơn nữa trong quá trình học thì học viên vừa được tạo điều kiện làm việc lại vừa kiếm được thu nhập. Tuy nhiên cũng có những nhược điểm đó là không được trang bị đầy đủ lý thuyết một cách có hệ thống. Ngoài ra thực hành ngay tại nơi làm việc cũng có thể gây hỏng hóc các thiết bị do không được trang bị kiến thức đầy đủ dẫn đến đình trệ công việc.

#### 1.7.1.1 Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn trong công việc

Đây chính là phương pháp đào tạo tại chỗ hay chính tại nơi làm việc. Mỗi công nhân học việc đều sẽ được phân công làm việc với một công nhân lành nghề, có trình độ và kinh nghiệm hơn. Người dạy sẽ giới thiệu và giải thích về công việc cũng như mục tiêu cần đạt được. Sau đó họ sẽ hướng dẫn tỉ mỉ để cho học viên quan sát, trao đổi, học hỏi và sẽ được làm thử đến khi thành thạo dưới sự giám sát chặt chẽ của người dạy. Người học vừa phải học, vừa phải lắng nghe, quan sát và làm theo chỉ dẫn cho đến khi trở nên thuần thục công việc. Trong quá trình học, không chỉ người học mà cả người dạy đều phải có sự nỗ lực, hơn thế nữa người dạy phải có tay nghề vững chắc để tạo được sự tin tưởng đối với học viên, và phải biết lắng nghe để giải đáp những thắc mắc cho học viên.

Phương pháp này không đòi hỏi phải có không gian riêng cũng như máy móc hay thiết bị đặc thù để phục vụ cho việc học. Đồng thời cũng giúp cho học viên nắm bắt ngay được kiến thức do được thực hành ngay sau khi hướng dẫn. Đó chính là những ưu điểm mà phương pháp này mang lại.

Tuy nhiên phương pháp này cũng có nhược điểm đó chính là việc can thiệp vào tiến trình sản xuất có thể làm hư hại máy móc, thiết bị do chưa quen.

### 1.7.1.2 Đào tạo theo kiểu học nghề

Đây thực chất là phương pháp kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học. Phương pháp này khá phổ biến ở Việt Nam, bởi nó thường được áp dụng cho những công việc thủ công, cần đến sự tỉ mỉ và khéo léo như thợ nề, thợ thủ công... Chương trình học bắt đầu bằng việc trang bị kiến thức lý thuyết trên lớp sau đó sẽ đến nơi là việc và thực hành dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề, ở đây người học sẽ được thực hiện công việc thuộc ngành nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Quá trình học có thể kéo dài từ 1 cho đến 5 năm tùy theo độ phức tạp của nghề cũng như sự chăm chỉ của người học. Trong quá trình học thì công nhân được trả công tính bằng nửa tháng lương và sẽ được tăng dần lên 95% cho đến khi gần kết thúc khóa học. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

Ưu điểm của phương pháp này chính là học viên được trang bị kiến thức một cách có hệ thống về cả lý thuyết và thực hành. Do đó chất lượng đào tạo tốt thì sau khóa học, học viên sẽ có thể thuần thục các kỹ năng. Ngoài ra phương pháp này còn có một ưu điểm nữa đó là có chỗ học lý thuyết và thực hành độc lập, không làm ảnh hưởng đến quá trình sản xuất đang thực hiện tại doanh nghiệp.

Tuy nhiên nhược điểm của phương pháp này chính là sự tốn kém về thời gian và tiền bạc do phải tổ chức các lớp học riêng, có trang bị riêng cho việc học. Đồng thời việc đào tạo là toàn diện về kiến thức nên không có sự liên quan trực tiếp đến công việc.

### 1.7.1.3 Kèm cặp và chỉ bảo

Phương pháp này thường áp dụng cho các bộ quản lý hoặc nhân viên giám sát. Trong một vài trường hợp cũng có thể sử dụng để đào tạo công nhân sản xuất. Đây cũng là phương pháp mà người học cũng được thợ giỏi, thợ lành nghề chỉ bảo trong quá trình cùng làm việc.

Phương pháp này giúp học viên nhanh chóng lĩnh hội được kiến thức, có điều kiện để làm công việc thật nhưng không thực sự được làm công việc đó một cách hoàn toàn, do học hỏi có thể sẽ làm theo những phương pháp làm việc không còn tiên tiến.

### 1.7.1.4 Luân chuyển và thuyên chuyển công việc

Đối với các công nhân sản xuất thì việc luân chuyển hay thuyên chuyển công việc nhằm giúp họ không cảm thấy bị nhàm chán trong công việc. Có những công việc mà thời gian thực hiện một thao tác hay hành động quá ngắn khiến người lao động cảm thấy nhàm chán vì vậy họ sẽ chuyển sang công việc khác có thể cùng hoặc khác phân xưởng.

Tuy nhiên phương pháp này chủ yếu dành cho lao động quản lý nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong một tổ chức. Mục đích của quá trình đào tạo giúp người học có khả năng thực hiện được những việc đòi hỏi kỹ năng cao hơn trong tương lai.

Phương pháp này giúp người học có thể học được nhiều kỹ năng, làm được nhiều công việc và tránh được sự nhàm chán. Tuy nhiên do làm luân chuyển hay thuyên chuyển nên thời gian khá ngắn dẫn đến sự hiểu biết đối với công việc chưa được đầy đủ và chuyên sâu.

### **1.7.2 Đào tạo ngoài công việc**

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo mà ở đó người học sẽ được tách ra khỏi công việc thực tế.

Các phương pháp bao gồm:

#### **1.7.2.1 Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp**

Đây là phương pháp đào tạo mà thay vì đào tạo tại nơi làm việc bằng cách mở một lớp học riêng cùng với máy móc, thiết bị,... nhưng chỉ để phục vụ cho mục đích học tập. Phương pháp này áp dụng được đối với những nghề tương đối phức tạp hay các công việc có tính đặc thù mà phương pháp kèm cặp tại chỗ không đáp ứng được.

Phương pháp này có chương trình học chia làm 2 phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết sẽ do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách còn phần thực hành sẽ được đến xưởng riêng dưới sự hướng dẫn của các kỹ sư và thợ lành nghề.

Ưu điểm của phương pháp này chính là học viên sẽ được trang bị kiến thức một cách có hệ thống về cả lý thuyết và thực hành. Do có xưởng để thực hành riêng nên trong quá trình thực hành, học viên sẽ không gây ảnh hưởng đến công việc sản xuất. Tuy nhiên phương pháp này là khá tốn kém vì cần một không gian riêng để học tập và một lượng chi phí lớn để mua sắm thiết bị phục vụ cho việc học.

### 1.7.2.2 Cử đi học ở các trường chính quy

Với những nghề phức tạp, đòi hỏi trình độ cao, tổ chức có thể cử người lao động đi học ở các trường dạy nghề có thể trong vài tháng, cũng có thể lên tới 2-3 năm. Học viên có thể sẽ phải tự bỏ tiền để đi học nếu xét thấy lợi ích to lớn của việc đi học, hoặc được tổ chức hỗ trợ một phần học phí. Phương pháp này cũng trang bị cho học viên một lượng kiến thức cả về lý thuyết và thực hành tương đối đầy đủ. Đây là một phương pháp đào tạo có hệ thống giúp mang lại một lượng kiến thức toàn diện nhất. Tuy nhiên chi phí của phương pháp này lại khá tốn kém.

### 1.7.2.3 Các bài giảng, các hội nghị hoặc hội thảo

Phương pháp này áp dụng nhiều hơn đối với cán bộ quản lý bởi doanh nghiệp có thể định kỳ tổ chức các buổi hội thảo, hội nghị nhằm giúp mọi người có thể trao đổi kiến thức cùng kinh nghiệm làm việc. Các buổi hội thảo có khi được tổ chức riêng, cũng có khi được kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Học viên sẽ được thảo luận theo chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm, qua đó họ sẽ học được những kiến thức kinh nghiệm mới.

- Ưu điểm: đơn giản, dễ tổ chức, không đòi hỏi phải có trang thiết bị riêng, học viên sẽ học hỏi được nhiều kinh nghiệm trong công việc cũng như cách bày tỏ, thể hiện quan điểm của mình một cách tự tin trước đám đông.

- Nhược điểm: tốn nhiều thời gian, phạm vi hạn hẹp.

### 1.7.2.4 Đào tạo theo phương thức từ xa

Đào tạo từ xa là phương thức đào tạo mà giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà sẽ thông qua các phương tiện nghe, nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập, đĩa CD/VCD, internet... Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin thì các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

Phương pháp đào tạo này có ưu điểm nổi bật là người học có thể chủ động bố trí thời gian học sao cho hợp lý để phù hợp với kế hoạch của bản thân. Không chỉ vậy mà những người học ở các địa điểm cách xa trung tâm đào tạo vẫn có thể tham gia được các khóa học với những chương trình đào tạo có chất lượng cao. Tuy nhiên hình thức đào tạo này đòi hỏi các cơ sở đào tạo phải có tính chuyên môn hóa cao, việc chuẩn bị bài giảng và chương trình đào tạo phải có sự đầu tư lớn.

### 1.7.2.5 Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính

Ngày nay, công nghệ thông tin đã trở thành phương tiện dạy và học tiện dụng khá hiệu quả, đây là phương pháp hiện đại mà nhiều công ty ở nhiều đất nước đang sử dụng. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được soạn sẵn và người lập trình sẽ ghi nó vào các đĩa mềm phục vụ cho chương trình học, học viên chỉ cần mở đĩa qua máy tính và thực hiện theo sự hướng dẫn trong đó. Chương trình này đòi hỏi người học phải tốn nhiều thời gian và việc soạn ra một chương trình học là khá tốn kém, bởi vậy nên chỉ hiệu quả khi có một lượng lớn học viên tham gia chương trình học.

Ưu điểm của phương pháp này là đào tạo được nhiều kỹ năng mà không cần phải có người dạy. Học viên có thể sắp xếp thời gian để có thể tự học một cách hợp lý. Bởi vì nội dung học khá đa dạng nên người học sẽ có nhiều sự lựa chọn và đặc biệt là có thể cung cấp tức thời các thông tin phản hồi để trả lời các thắc mắc của người học giúp họ giải quyết được các vướng mắc của mình.

### 1.7.2.6 Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Phương pháp này đào tạo cho các cán bộ quản lý cách giải quyết các tình huống có thể xảy ra trong thực tế được mô hình hóa trong các bài tập tình huống, mô phỏng trên máy tính hay các trò chơi quản lý... thông qua các cuộc hội thảo. Ưu điểm của phương pháp là ngoài việc học được những kiến thức về thực hành thì học viên còn có cơ hội được rèn luyện những kỹ năng thực hành, nâng cao khả năng làm việc với mọi người và ra quyết định. Tuy nhiên, phương pháp này thì tốn nhiều công sức, thời gian, tiền bạc để xây dựng lên những tình huống mẫu.

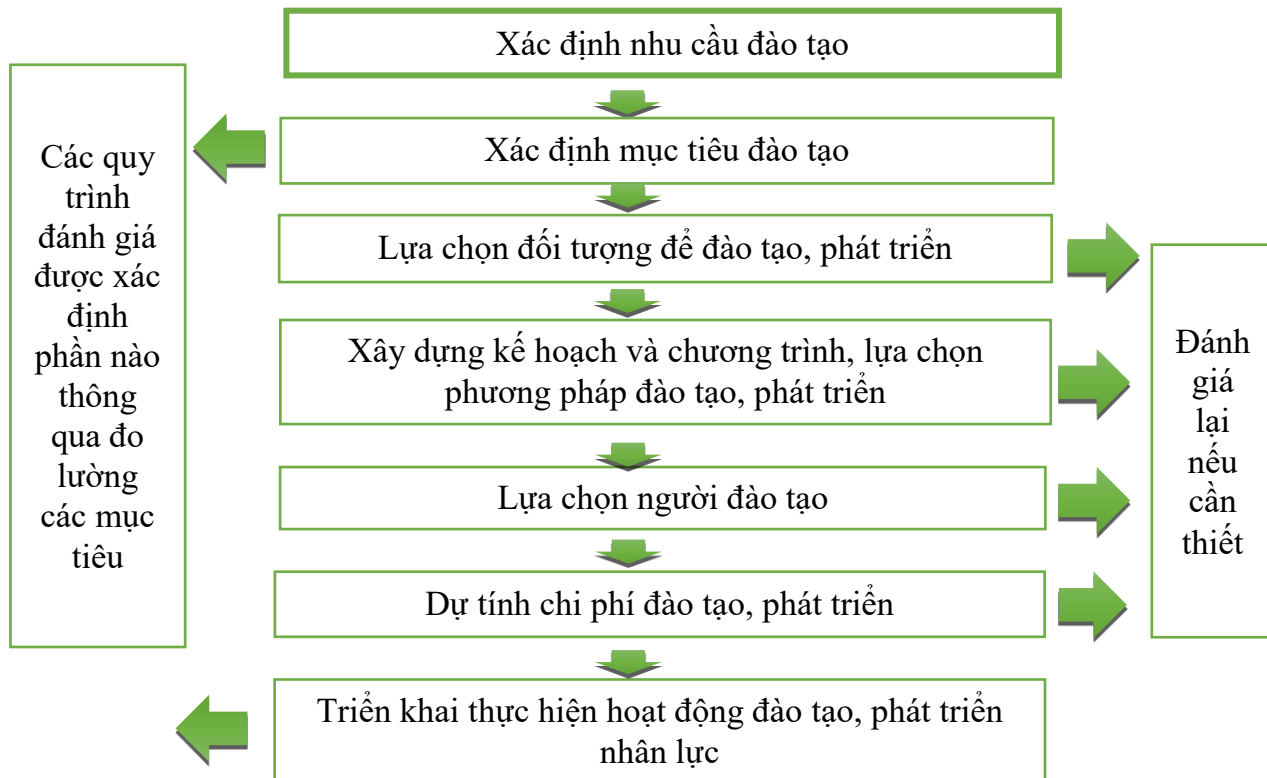
### 1.7.2.7 Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ

Đây là một phương pháp đào tạo nhằm huấn luyện cho người lao động cách để ra quyết định một cách nhanh chóng trong công việc hàng ngày. Học viên khi vừa tới sẽ nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, dặn dò của cấp trên và các thông tin khác yêu cầu họ phải có trách nhiệm xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này được áp dụng cho cán bộ quản lý, giúp họ nhanh chóng có kỹ năng làm việc và ra quyết định. Nhưng đôi khi có thể gây ra những thiệt hại cho tổ chức và sẽ làm ảnh hưởng tới công việc của cả bộ phận.

Tùy theo nhu cầu, đặc điểm của nghề cũng như trình độ công nhân mà tổ chức lựa chọn phương pháp phù hợp với nguồn tài chính của mình. Vì mỗi phương pháp đào tạo sẽ đều có những ưu điểm và nhược điểm riêng nên tổ chức sẽ phải xem xét kỹ trước khi lựa chọn một phương án nào đó.

## 1.8 Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực

Hình 1.2 Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực



(Nguồn: Giáo trình quản trị nhân lực - Trường ĐHCN Hà Nội)

### 1.8.1 Xác định nhu cầu đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

#### 1.8.1.1 Xác định và phân tích nhu cầu đào tạo

##### ➤ Xác định nhu cầu đào tạo

Trong thời đại mà công nghệ thông tin đang bùng nổ như hiện nay thì công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực đang chiếm một vị trí vô cùng quan trọng và được các doanh nghiệp quan tâm hàng đầu. Bởi vì xác định nhu cầu đào tạo, phát triển nguồn nhân lực là bước đầu tiên quan trọng trong xây dựng chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức.

Đào tạo và phát triển là hoạt động tốn kém nhưng nếu xác định không đúng nhu cầu đào tạo, phát triển thì chẳng những tổ chức không thu được lợi ích

mà còn có thể rơi vào tình thế bất lợi như sự bất hợp lý trong cơ cấu lao động càng trở nên trầm trọng, lòng nhiệt huyết, niềm tin của nhân viên đối với tổ chức bị giảm sút... Chính vì vậy, xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức là bước đầu tiên quan trọng trong xây dựng chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức.

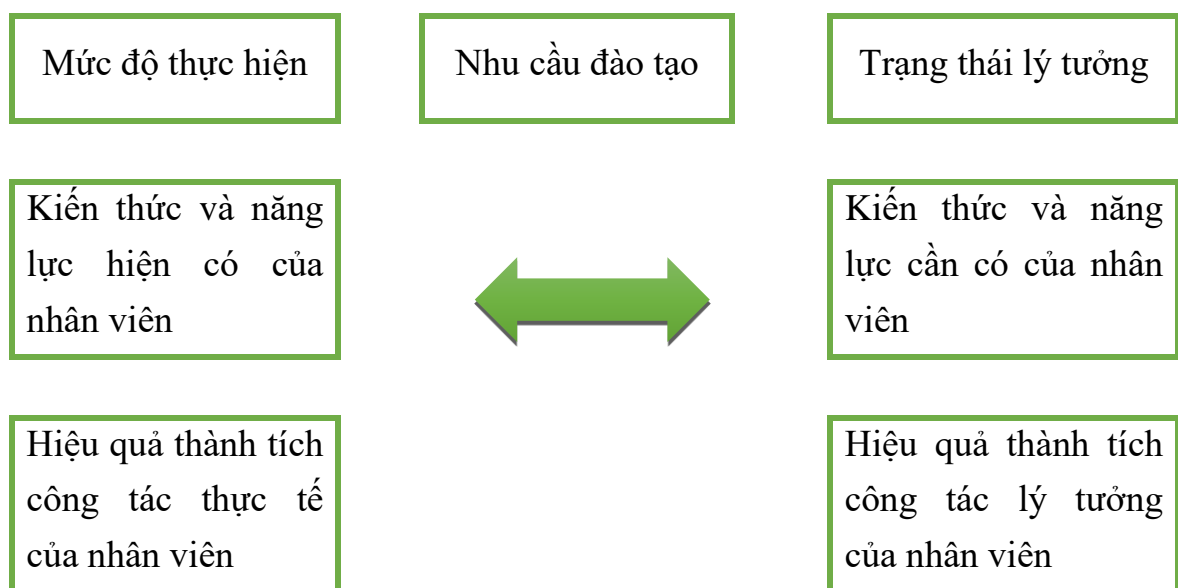
Vì là quá trình mà doanh nghiệp nào cũng cần phải thực hiện nên nhu cầu đào tạo, phát triển của mỗi doanh nghiệp đều có điểm khác nhau do mục tiêu khác nhau. Trước khi tiến hành việc đào tạo cần phải phân tích xem có cần thiết phải đào tạo hay không. Nhu cầu đào tạo cần được phân tích dựa trên nhiều yếu tố như nhu cầu về lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để phục vụ cho công việc, kỹ năng hiện có của người lao động.

Trong giai đoạn như hiện nay cần phải:

- ✓ Tìm hiểu mục tiêu chung của doanh nghiệp và mục tiêu đặt ra cho từng phòng ban trong doanh nghiệp.
- ✓ Xác định khoảng cách giữa kết quả thực hiện công việc mong muốn và kết quả thực tế mà nhân viên đạt được.
- ✓ Tìm hiểu nguyên nhân gây ra khoảng cách này như: thiếu kỹ năng, thực hiện công việc không tốt, do yêu cầu công nghệ mới...

Như vậy qua ba yếu tố trên ta có thể hiểu bản chất của xác định nhu cầu đào tạo, phát triển như sau:

*Nhu cầu đào tạo = Thành tích công tác lý tưởng – Thành tích công tác thực tế*



Sơ đồ 1.1 Sơ đồ phân tích nhu cầu đào tạo

➤ Phân tích nhu cầu

Đào tạo thường được sử dụng nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho nhân viên trong tổ chức, doanh nghiệp. Các nhà lãnh đạo nên lưu ý là các nguyên nhân dẫn đến năng suất và hiệu quả làm việc thấp rất đa dạng: năng lực nhân viên yếu kém; cách tổ chức kém; nhân viên không biết các yêu cầu, tiêu chuẩn mẫu trong các công việc; v.v... Nhu cầu đào tạo thường đặt ra khi nhân viên không có đủ kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo cần thực hiện các nghiên cứu:

- + Doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu ở mức độ như thế nào (phân tích doanh nghiệp)?
- + Đội ngũ lao động cần có những kỹ năng gì để thực hiện tốt công việc (phân tích tác nghiệp)?
- + Điểm mạnh và điểm yếu của đội ngũ lao động doanh nghiệp là gì (phân tích nhân viên)?

Các yếu tố trên được hiểu như sau:

- Phân tích doanh nghiệp.

Phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được các chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức.

Phân tích tổ chức bao gồm việc phân tích các tiêu thức tổ chức như năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động, vắng mặt, tỷ lệ chuyển chuyển, kỷ luật lao động, tai nạn v.v... sẽ giúp nhà quản trị xác định những vấn đề cơ bản của doanh nghiệp và xác định sự cần thiết áp dụng các hình thức đào tạo và phát triển. Mặc dầu các chỉ số này chịu tác động của rất nhiều yếu tố, nhưng doanh nghiệp cần đánh giá được khả năng ảnh hưởng do nhân viên được đào tạo đầy đủ.

Trong kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, doanh nghiệp cần xác định được những chức vụ sẽ trống. Nếu doanh nghiệp sử dụng biện pháp đề bạt nội bộ, doanh nghiệp cần có dự kiến các chương trình đào tạo để giúp nhân viên có được các kỹ năng theo yêu cầu của công việc. Nếu doanh nghiệp có chính sách tuyển chọn bên ngoài, doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường lao động và các biện pháp để có thể tuyển chọn được nhân viên với các phẩm chất mong đợi.



Trong phân tích môi trường tổ chức cần đánh giá đầy đủ về quan điểm, tình cảm và niềm tin của nhân viên trong doanh nghiệp đối với tổ chức, doanh nghiệp và tác động của vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức.

- Phân tích tác nghiệp

Phân tích tác nghiệp xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp hơi giống với phân tích công việc, tuy nhiên phân tích tác nghiệp là định hướng nhân viên không phải định hướng công việc. Phân tích tác nghiệp sẽ chú trọng xác định xem nhân viên cần làm gì để thực hiện công việc tốt. Loại phân tích này thường được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc các công việc mới được thực hiện lần đầu với nhân viên.

- Phân tích nhân viên

Loại phân tích này chú trọng về các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo và phát triển. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng vào đối tượng thực sự cần thiết được đào tạo. Đào tạo kiểu phong trào, lôi kéo cả những người không có nhu cầu đào tạo sẽ vừa làm lãng phí tài chính, thời gian cho tổ chức, doanh nghiệp, vừa gây khó chịu cho nhân viên. Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng năng lực cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên.

### **1.8.1.2 Xác định mục tiêu đào tạo, phát triển của doanh nghiệp**

Là xác định các kết quả cần đạt được của hoạt động đào tạo. Bao gồm:

+ Nhân viên sẽ tiếp thu được những kiến thức và kỹ năng gì ?

+ Công việc của nhân viên sẽ được cải tiến ra sao ?

+ Số lượng và cơ cấu học viên.

+ Thời gian đào tạo bao lâu ?

+ Chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Việc xác định mục tiêu đào tạo sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, là cơ sở để đánh giá trình độ chuyên

môn của người lao động trong mỗi công ty, tổ chức. Các mục tiêu đào tạo vẫn cần phải rõ ràng, cụ thể và có thể đánh giá được.

Có nhiều phương pháp đào tạo khác nhau để lựa chọn và mỗi phương pháp đều có ưu, nhược điểm khác nhau. Doanh nghiệp có thể lựa chọn một phương pháp hoặc kết hợp nhiều phương pháp lại với nhau. Phương pháp đào tạo phải phù hợp với nội dung của chương trình đào tạo, đồng thời chi phí phải thấp và hiệu quả đem lại là cao nhất.

## **1.8.2 Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực**

### **1.8.2.1 Địa điểm của chương trình đào tạo và phát triển**

Có hai địa điểm được lựa chọn:

- Tại doanh nghiệp: với địa điểm này thì doanh nghiệp thường áp dụng loại hình đào tạo tại chỗ hoặc kèm cặp nhân viên, diễn ra ở ngay trong doanh nghiệp. Có thể mời giảng viên tới dạy hoặc có thể sử dụng chính nhân viên trong công ty.

- Bên ngoài doanh nghiệp: đào tạo bên ngoài doanh nghiệp. Đó là việc gửi các học viên tới các trung tâm đào tạo hoặc các trường đại học.

### **1.8.2.2 Lựa chọn đối tượng đào tạo**

Để xác định được bộ phận nào cũng như đối tượng cần đào tạo phải dựa vào công tác đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc và công tác kiểm tra giám sát tình hình thực hiện đào tạo hàng năm để xác định nên đào tạo đối tượng nào thuộc bộ phận nào và hình thức đào tạo là gì: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo nâng cao nghiệp vụ hay đào tạo kỹ năng gì ?

Đối tượng đào tạo phải có những tiêu chí cụ thể: cần phải đáp ứng được các yêu cầu về phẩm chất, kỹ năng, có mong muốn được tham gia đào tạo, về độ tuổi (nên chọn những người trẻ để tham gia đào tạo vì nếu chọn những người sắp về hưu thì họ sẽ không cống hiến được lâu), giới tính (tùy thuộc vào mục tiêu đào tạo để đưa ra người đi đào tạo)...

Việc lựa chọn người để đào tạo đảm bảo phải đào tạo đúng người cần đào tạo, tức là phải lựa chọn người đúng khả năng, nguyện vọng học tập... để tránh tình trạng đào tạo nhầm đối tượng, làm tổn thất về thời gian và chi phí không cần thiết.

### **1.8.2.3 Hình thức đào tạo**

Gồm 4 hình thức để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phổ biến:

- Đào tạo mới là đào tạo những người đang làm việc ở lĩnh vực này chuyển sang lĩnh vực khác nên cần đào tạo để bồi dưỡng chuyên môn.

- Đào tạo lại là đào tạo những người yếu kém về chuyên môn và nghiệp vụ nên cần đào tạo lại để củng cố kỹ năng nghề nghiệp, hoặc những người đã có một nghề nhưng vì lý do nào đó họ phải chuyển sang nghề khác.

- Đào tạo nâng cao là đào tạo nâng cao nghiệp vụ, tay nghề để nâng cao trình độ, tay nghề để người lao động có thể đảm nhận được những công việc phức tạp hơn.

- Đào tạo chuyên môn là đào tạo chuyên sâu về lĩnh vực hay ngành nghề đang làm.

#### **1.8.2.4 Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo**

Sau khi xác định được đối tượng đào tạo, mục tiêu đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo phải phù hợp với đối tượng cần đào tạo cũng như mục tiêu đào tạo. Bởi vì chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và các bài học cần được dạy, cho thấy những kiến thức, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn các phương pháp đào tạo phù hợp.

Chương trình đào tạo phải được xây dựng thật cụ thể về: số môn học, các môn học sẽ cung cấp trong chương trình, số giờ học, tiết học của từng môn, chi phí cho mỗi môn, mỗi tiết, các phương tiện cần thiết cho chương trình như: giáo trình, tài liệu, trang thiết bị,...

Chương trình đào tạo được xây dựng trên cơ sở nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo đã xác định. Sau đó doanh nghiệp sẽ căn cứ vào tình hình cụ thể về năng lực tài chính, cơ sở vật chất... để chọn phương pháp đào tạo cho phù hợp.

Có nhiều phương pháp đào tạo khác nhau để lựa chọn và mỗi phương pháp đều có những ưu, nhược điểm riêng của nó. Doanh nghiệp có thể lựa chọn một phương pháp hoặc kết hợp nhiều phương pháp đào tạo. Phương pháp đào tạo phải phù hợp với nội dung chương trình đào tạo, chi phí phải thấp và là phương pháp đem lại hiệu quả lớn nhất.

#### **1.8.3 Lựa chọn giáo viên để đào tạo**

Sau khi đã xác định kế hoạch đào tạo gồm nội dung, mục tiêu và phương pháp đào tạo thì cần tiến hành xác định một yếu tố khác khá quan trọng đó là đội ngũ giảng viên. Tùy theo tình hình sản xuất kinh doanh, theo từng đối tượng đào tạo cũng như nhu cầu đào tạo mà lựa chọn lực lượng này sao cho phù hợp với

các đối tượng. Để xác định được số lượng giảng viên cần dựa vào số lượng học viên đã được ước tính trong kế hoạch đào tạo.

Các doanh nghiệp có thể cân nhắc để chọn cán bộ đào tạo theo hai phương án:

+ Mời cán bộ đào tạo bên trong doanh nghiệp: gồm những công nhân lành nghề, những quản lý có kinh nghiệm, thâm niên làm việc lâu năm để tham gia giảng dạy, người dạy có khả năng thì sẽ cung cấp được cho học viên kỹ năng thực hiện công việc có tinh thực tế, đồng thời tiết kiệm được chi phí nhưng lại có một nhược điểm đó là không có được những kiến thức, thông tin mới nhất.

+ Mời cán bộ đào tạo bên ngoài: với phương pháp này thì giáo viên có thể cung cấp cho học viên những kiến thức, những thông tin mới nhất. Nhược điểm của phương án này chính là chi phí thường rất cao và các bài học thì không sát được với thực tiễn sản xuất của doanh nghiệp.

Dù là giáo viên trong hay ngoài doanh nghiệp thì cũng cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo.

#### 1.8.4 Chi phí đào tạo

Đây là một trong những vấn đề quan trọng nhất trong việc ra quyết định đào tạo của doanh nghiệp. Đối với những doanh nghiệp có kinh phí dành cho đào tạo hạn hẹp thì nên chọn các phương pháp đào tạo ít tốn kém mà vẫn có thể mang lại hiệu quả. Vì thế để thực hiện được một khóa đào tạo cần phải dự tính rất nhiều chi phí. Vì thế chi phí đào tạo được chia thành 2 loại:

Những chi phí về học tập: là những chi phí phải trả trong quá trình người lao động học việc bao gồm: Những khoản tiền cho người lao động trong khi học việc, chi phí nguyên vật liệu dùng cho học tập, giá trị hàng hoá bán do gia công không đúng khi thực tập, giá trị sản lượng bị giảm xuống do hiệu quả làm việc thấp của học viên học nghề...

Những chi phí về đào tạo bao gồm: Tiền lương của những người quản lý trong thời gian họ quản lý bộ phận học việc; tiền thù lao cho giáo viên hay những nhân viên đào tạo và bộ phận giúp việc của họ; những dụng cụ giảng dạy như: Máy chiếu phim, tài liệu, sách báo, bài kiểm tra, chương trình học tập,... Doanh nghiệp phải tính toán để xác định chi phí đào tạo cho hợp lý và có hiệu quả.

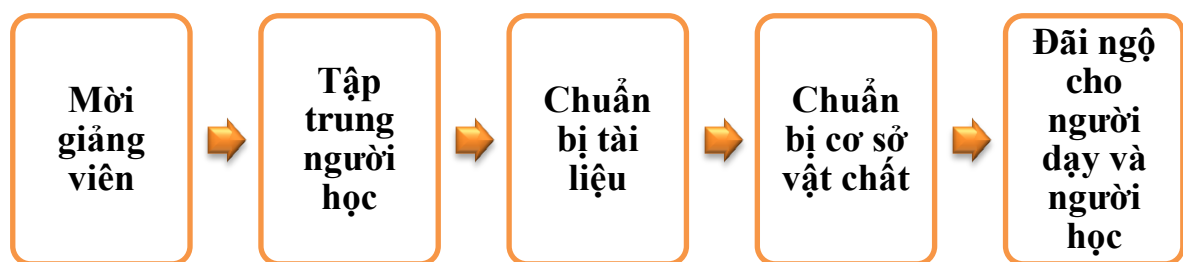
Nếu không dự tính được trước các khoản chi phí này, doanh nghiệp sẽ gặp

rất nhiều khó khăn trong quá trình đào tạo. Do vậy cần phải có sự dự tính trước.

### 1.8.5 Triển khai thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

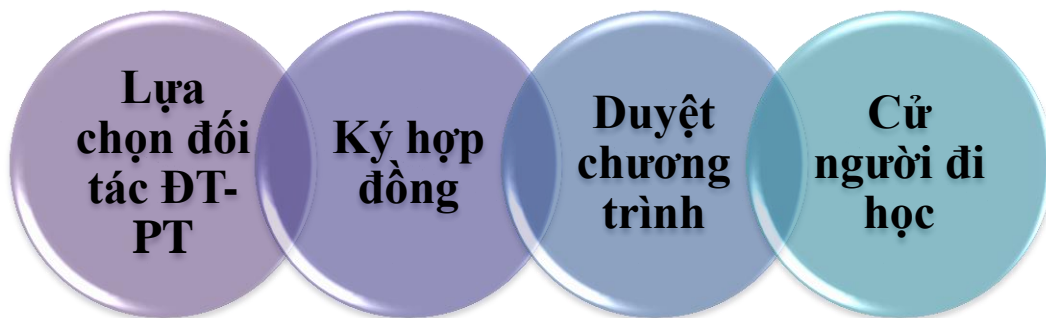
Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo thì công ty cần triển khai kế hoạch đó. Công ty cần xem đối tượng đào tạo, hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo nhằm đạt được hiệu quả cao nhất. Trong quá trình thực hiện nếu xảy ra những vấn đề phát sinh ngoài kế hoạch thì phải kịp thời báo cáo ngay với lãnh đạo cấp trên để có thể trực tiếp xem xét và đưa ra những thay đổi, sự điều chỉnh sao cho phù hợp. Việc triển khai thực hiện đào tạo và phát triển nhân lực được tổ chức theo quy trình sau:

Sơ đồ 1.2 Quy trình đào tạo tại doanh nghiệp



(Nguồn: Giáo trình quản trị nhân lực - Trường DHCN Hà Nội)

Sơ đồ 1.3 Quy trình đào tạo bên ngoài doanh nghiệp



(Nguồn: Giáo trình quản trị nhân lực - trường DHCN Hà Nội)

Công ty cần xem xét lại những định hướng trong tương lai của doanh nghiệp để có chương trình phát triển nhân sự một cách hợp lý nhất.

Công ty dựa vào:

- + Yêu cầu công việc.
- + Năng khiếu của nhân viên: trong quá trình làm việc đào tạo nhận thấy được năng khiếu của nhân viên từ đó sắp xếp được những công việc cụ thể nhằm khai thác tối đa nguồn nhân lực.

+ Có các chương trình định hướng nghề nghiệp cho nhân viên.

+ Việc truyền chuyên, đề bạt nhân viên.

### 1.8.6 Thiết lập quy trình đánh giá

Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo. Các giai đoạn đánh giá:

➤ Giai đoạn 1: Xác định mục tiêu đặt ra có đạt hay không? (2 phương pháp)

+ Phương pháp 1: Kiểm tra kiến thức, kinh nghiệm của học viên sau khóa học.

+ Phương pháp 2: Dùng phiếu đánh giá.

➤ Giai đoạn 2: Tiến hành thu thập thông tin về kết quả học tập của các học viên sau đào tạo.

Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo đó là việc kiểm tra xem sau khi đào tạo các học viên đã áp dụng các kiến thức đã học được vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào? Hoặc có thể thống kê năng suất lao động, sự chuyển chuyên trong công việc...

- Phương pháp đánh giá:

+ Phân tích thực nghiệm:

Chọn hai nhóm thực nghiệm, ghi lại kết quả thực hiện công việc của mỗi nhóm lúc trước khi áp dụng chương trình đào tạo. Chọn một nhóm tham gia vào quá trình đào tạo, còn nhóm kia vẫn thực hiện công việc bình thường. Sau thời gian đào tạo ghi lại kết quả thực hiện về cả số lượng và chất lượng giữa hai nhóm: nhóm đã được đào tạo và nhóm không được đào tạo. Phân tích, so sánh kết quả thực hiện công việc giữa hai nhóm với chi phí đào tạo sẽ cho phép xác định mức độ hiệu quả của chương trình đào tạo.

- Đánh giá hiệu quả đào tạo theo 4 vấn đề cơ bản:

Phản ứng: Cần đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình hay không? Nội dung chương trình có phù hợp với nội dung công việc thực tế hay không?...

Hành vi: Hành vi của người được đào tạo có thay đổi gì do kết quả tham dự khóa học hay không?

Học thuộc: Kiểm tra xem các học viên đã nắm vững những nguyên tắc, kỹ năng, các vấn đề theo yêu cầu của khóa đào tạo chưa?

Mục tiêu: Đây là vấn đề cơ bản, quan trọng nhất. Kết quả cuối cùng của học viên có đạt được mục tiêu đào tạo hay không?

## CHƯƠNG II

## THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI JTRUE

### II. Giới thiệu khái quát công ty TNHH Thương Mại Jtrue

#### 2.1 Giới thiệu khái quát

Tên công ty: Công ty TNHH Thương Mại Jtrue

Mã số thuế: 0201715600

Địa chỉ: Số 38, phố Thịnh Liệt, phường Thịnh Liệt, Quận Hoàng Mai,  
TP.Hà Nội

Tên giao dịch: JTRUECO.,LTD

Đại diện pháp luật: Phạm Anh Tuấn

Ngày cấp giấy phép: 07/03/2016

Ngày hoạt động: 07/03/2016 (Đã hoạt động 4 năm)

Điện thoại: 0986 174 029

#### 2.2 Quá trình hình thành và phát triển của CTTNHH Thương Mại Jtrue

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế nước ta hiện nay cho thấy sự cải thiện thu nhập của người dân ngày càng cao và tác động đáng kể đến mức chi tiêu của hộ gia đình, đặc biệt với các thiết bị điện tử đồ gia dụng phục vụ gia đình. Trong đó đồ gia dụng Nhật Bản ở Việt Nam ngày càng được các bà nội trợ lựa chọn. Với bản tính luôn tìm tòi, sáng tạo, lối suy nghĩ nhạy bén và trình độ cao mà khi sản xuất các sản phẩm họ liên tục làm mới, tạo ra những sản phẩm tinh tế mang tính ứng dụng cao để phù hợp với các nhu cầu sử dụng của khách hàng chứ không phải sản xuất đại trà và không có căn cứ.

Như vậy sản phẩm đồ gia dụng điện tử Nhật Bản có rất nhiều điểm vượt trội và cạnh tranh trên thị trường nên rất nhiều người tiêu dùng ưa chuộng và tìm kiếm. Nhận thấy điều này thị trường điện máy công nghệ Nhật Bản ra đời từ ngày 07/03/2016

Trụ sở chính

- ĐC: 38 Thịnh Liệt – Q. Hoàng Mai – Hà Nội

- ĐT:0904.68.27.72

Showroom Hà Nội

- ĐC: 1191 Giải Phóng – Q. Hoàng Mai – Hà Nội

- ĐC: 194 Láng – Q. Đống Đa – Hà Nội
- ĐC: 313 Thụy Khuê- P. Bưởi – Q.Tây Hồ -Hà Nội  
Showroom Hồ Chí Minh
- ĐC: 79 Trần Tấn – Q. Tân Phú – TP. Hồ Chí Minh
- ĐC: 31 Dương Văn An – Q. 2 – TP. Hồ Chí Minh
- ĐC:1149 Huỳnh Tấn Phát - P. Phú Thuận - Q.7- TP.Hồ Chí Minh

## **2.3. Chức năng, nhiệm vụ của công ty TNHH Thương Mại Jtrue**

### **2.3.1 Lĩnh vực kinh doanh của công ty**

Lĩnh vực kinh doanh của công ty thương mại Jtrue bán lẻ đồ gia dụng gồm các sản phẩm:

- Bếp từ, hút mùi
- Tủ lạnh, tủ đông
- Máy lọc khí, hút ẩm
- Máy lọc nước, cây nóng lạnh
- Máy giặt
- Điều hòa
- Nồi cơm điện cao tần
- Điện gia dụng
- Dụng cụ nhà bếp
- Thiết bị vệ sinh
- Tủ bếp

Sản phẩm Nhật uy tín chất lượng chủ của các thương hiệu: Hitachi, Panasonic, Mitsubishi, Sharp, Takara, Toshiba, Toto, Zojirushi.

### **2.3.2 Nhiệm vụ của công ty**

Với mục tiêu trở thành hệ thống siêu thị điện máy hàng đầu cung cấp sản phẩm điện gia dụng công nghệ Nhật để đưa đến những sản phẩm chất lượng phục vụ cho nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng.

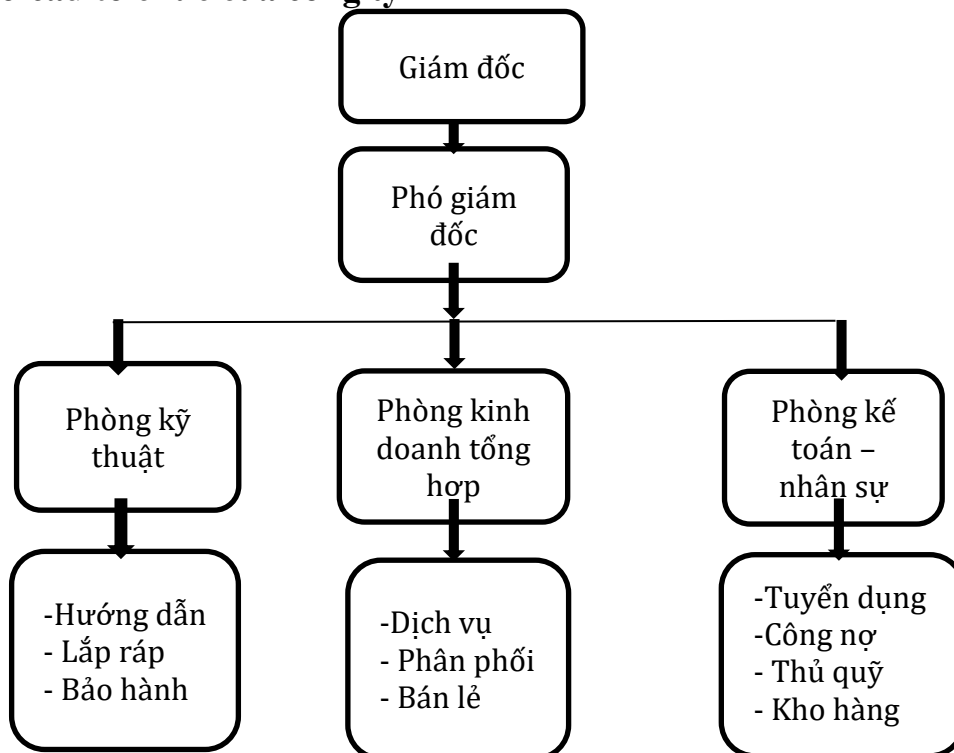
Niềm tin tiêu dùng mà siêu thị điện máy công nghệ Nhật tạo dựng được là nhờ tác phong quản lý kinh doanh cũng như quy trình làm việc chuyên nghiệp của các nhân viên: Từ nhân viên bán hàng đến lắp đặt thiết bị.



Đưa ra các sản phẩm uy tín về chất lượng của các thương hiệu Nhật Bản đến với người tiêu dùng Việt Nam. Jtrue sẽ đem hết các tâm huyết và lòng nhiệt tình nỗ lực không ngừng để đưa ra sản phẩm, dịch vụ tốt nhất để phục vụ khách hàng trên cơ sở đặt lợi ích của người tiêu dùng ở mức tối ưu cao nhất. Đối với chúng tôi niềm vui sướng và vinh dự lớn hơn cả là đưa sản phẩm chất lượng an toàn của Nhật đến tay người tiêu dùng.

## 2.4 Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Thương Mại Jtrue

### 2.4.1 Cơ cấu tổ chức của công ty



Sơ đồ 1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty

### 2.4.2 Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong công ty

#### 2.4.2.1 Giám đốc

Là người đại diện về mặt pháp lý của Công ty trước pháp luật và cơ quan Nhà nước, chịu trách nhiệm về tất cả các hoạt động của công ty. Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của công ty. Ban hành quy chế quản lý nội bộ công ty.

#### 2.4.2.2 Phó giám đốc

Là người giúp việc cho Giám đốc trong quản lý điều hành các hoạt động của công ty.

Quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh hằng ngày của công ty.

Kiến nghị phương án cơ cấu tổ chức công ty

Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty.

#### **2.4.2.3 Phòng kinh doanh tổng hợp**

Là bộ phận tham mưu, giúp việc về công tác bán các sản phẩm & dịch vụ của Công ty (cho vay, bảo lãnh, các hình thức cấp tín dụng khác, huy động vốn trên thị trường 1, dịch vụ tư vấn thanh toán quốc tế, dịch vụ tư vấn tài chính, đầu tư góp vốn, liên doanh liên kết, chào bán sản phẩm kinh doanh). Công tác nghiên cứu & phát triển sản phẩm, phát triển thị trường; công tác xây dựng & phát triển mối quan hệ khách hàng. Chịu trách nhiệm về các hoạt động đó trong nhiệm vụ, thẩm quyền được giao.

Thực hiện xây dựng chiến lược, kế hoạch ngân sách hàng năm, kế hoạch công việc của Phòng từng tháng để trình Tổng giám đốc phê duyệt.

Tổ chức bộ máy nhân sự, phân công công việc trong Phòng để hoàn thành ngân sách năm, kế hoạch công việc của phòng/ban đã được phê duyệt từng thời kỳ.

Thực hiện các báo cáo nội bộ theo quy định của Công ty và các báo cáo khác theo yêu cầu của Ban điều hành.

Xây dựng các quy trình, quy định nghiệp vụ thuộc lĩnh vực của Phòng; đánh giá hiệu quả các quy trình, quy định này trong thực tế để liên tục cải tiến, giúp nâng cao hoạt động của Công ty.

#### **2.4.2.4 Phòng kế toán - nhân sự**

Điều hành các hoạt động trong phòng của mình.

Tương tác, hỗ trợ các phòng, ban khác khi họ có yêu cầu hay khó khăn trong vấn đề nhân sự.

Lập kế hoạch và tuyển dụng, đào tạo và phát triển, duy trì và quản lý, cung cấp, truyền thông tin và dịch vụ nhân sự.

Lập kế hoạch thu – chi hàng tháng, quý, năm đảm bảo hoạt động SXKD có hiệu quả, cân đối nguồn thu, chi và điều hoà sử dụng vốn trong toàn Công ty;

Phối hợp với các bộ phận có liên quan làm việc với các tổ chức tín dụng về những vấn đề có liên quan đến hợp đồng vay vốn; chủ động cân đối sử dụng nguồn vốn vay có hiệu quả.

Chịu trách nhiệm trước Giám đốc trong việc quản lý nguồn vốn của Công ty, kiểm tra quỹ thường xuyên và đột xuất theo quy định;

Hàng quý tổng hợp và đề xuất công nợ phải thu – nợ phải trả có tuổi nợ lâu năm, tham mưu cho Giám đốc xử lý đúng theo quy định.

Kiểm tra chứng từ ban đầu: chi phí quản lý, chi phí trực tiếp thực hiện các dự án Công ty của bên quản lý

Thường xuyên kiểm tra việc quản lý, kiểm soát việc sử dụng tài sản, tiền vốn của Công ty cũng như việc lập chứng từ và thanh toán, hạch toán kế toán theo chế độ.

Hàng tháng quyết toán thuế giá trị gia tăng: Kiểm tra thuế đầu vào và đầu ra; kê khai theo quy định (vào ngày 20 hàng tháng). Quản lý và sử dụng hoá đơn theo quy định của pháp luật. Hàng quý báo cáo tình hình sử dụng hoá đơn cho cơ quan thuế, lập và giao hoá đơn cho khách hàng theo quy định;

Hạch toán các nghiệp vụ kinh tế phát sinh theo quy định. Hàng quý, 6 tháng, 9 tháng, năm lập báo cáo tài chính theo đúng quy định của luật.

Lập báo cáo quản trị thường xuyên và đột xuất cho các phòng ban có liên quan khi có yêu cầu để tổng hợp báo cáo cho Giám đốc.

Xác định các chi phí, giá thành cũng như thực hiện việc tổng hợp, phân tích kết quả hoạt động SXKD;

Bảo quản, lưu trữ các chứng từ kế toán, các tài sản thuộc sở hữu của Công ty theo quy định và sử dụng hoá đơn theo quy định của pháp luật, bảo mật số liệu kế toán theo quy định của điều lệ Công ty.

Xây dựng và thực hiện tốt quy chế phối hợp giữa các bộ phận có liên quan, để giải quyết công việc mang tính thống nhất và đạt hiệu quả cao.

#### **2.4.2.4 Phòng kỹ thuật**

Công tác kiểm soát và bảo đảm chất lượng sản phẩm.

Đề xuất các phương án lựa chọn sản phẩm kinh doanh hướng dẫn chuyển giao sản phẩm cho khách hàng.

Tổ chức hướng dẫn về quy trình công nghệ của sản phẩm cho nhân viên bán hàng hiểu rõ về chức năng của sản phẩm để giới thiệu cho khách hàng.

Hướng dẫn cho khách hàng về chức năng và cách sử dụng của sản phẩm khi đến giao hàng và lắp ráp tại nhà khách hàng.

Tham gia điều tra nguyên nhân sự cố hỏng hóc máy móc, thiết bị tại các hệ thống siêu thị, xác định nguyên nhân hư hỏng và khắc phục các sự cố máy móc, thiết bị: sửa chữa.

Tổ chức thực hiện bảo hành sản phẩm việc sửa chữa hoặc bảo dưỡng định kỳ khi khách hàng yêu cầu hoặc sửa chữa khi hết thời gian bảo hành của sản phẩm.

Tham gia đánh giá trình độ chuyên môn về kỹ thuật thông qua các hình thức tuyển chọn, thi nâng bậc như ra đề thi, phỏng vấn ứng viên tuyển dụng, đề xuất cho ban lãnh đạo lựa chọn đúng người vào các vị trí kỹ thuật công ty cần tuyển dụng.

## 2.5 Phương hướng phát triển của công ty

### ✚ Phát triển thị trường:

Công ty sẽ triển khai tiếp cận các thiết bị mới nhất, công nghệ tiên tiến nhất với dịch vụ tốt nhất và khả năng sản phẩm tiếp cận dễ dàng để phục vụ khách hàng. Trên cơ sở quan hệ trực tiếp với các hãng sản xuất thiết bị nổi tiếng Nhật Bản. JTRUE luôn sẵn sàng phục vụ mọi lúc, mọi nơi giúp khách hàng giải quyết được khó khăn, đồng thời cung cấp thiết bị nhanh chóng với thái độ nhiệt tình, tận tâm với nghề đảm bảo uy tín lâu dài và sự tin cậy của khách hàng.

Về thị trường: Ngoài phân phối đồ gia dụng gia đình khác, công ty liên tục đi sâu nghiên cứu dịch vụ chăm sóc khách hàng, hỗ trợ công lắp đặt miễn phí cho khách khi mua sản phẩm, hỗ trợ sửa chữa sản phẩm cho khách hàng.

### Công nghệ:

JTRUE luôn tiếp cận với các công nghệ, sản phẩm mới và tiên tiến nhất để phục vụ đảm bảo mang lại sự hài lòng cho mỗi khách hàng.

### ✚ Khách hàng:

Tăng cường mở rộng quan hệ hợp tác với các hãng trong và ngoài nước để cung cấp những mặt hàng thiết bị gia dụng với chất lượng cao nhằm đáp ứng được nhu cầu và thị hiếu ngày càng cao của khách hàng.

### ✚ Đội ngũ nhân viên:

Toàn bộ các nhân viên trong công ty đều được tham gia các khóa tập huấn về các kỹ năng chuyên môn cũng như các kỹ năng ứng xử, giao tiếp với khách hàng. Chất lượng nhân viên của công ty đang ngày càng được đẩy mạnh hứa hẹn mang đến cho quý khách hàng một không gian mua sắm thoải mái và thân thiện.

## 2.6 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

Bảng 2.1: Tình hình doanh thu về bán hàng và cung cấp dịch vụ của công ty TNHH Thương Mại Jtrue.

Đơn vị: đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm			Năm	Năm	Năm
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
					Số tiền	Số tiền	Số tiền
1	Doanh thu	2,306,491,344	6,715,977,904	9,812,723,045	4,409,486,560	3,096,745,141	7,506,231,701
2	Các khoản giảm trừ	-	-	-	-	-	-
3	Doanh thu thuần	2,306,491,344	6,715,977,904	9,812,723,045	4,409,486,560	3,096,745,141	7,506,231,701
4	Giá vốn hàng bán	2,188,695,372	6,178,507,253	8,518,759,461	3,989,811,881	2,340,252,208	6,330,064,089
5	LN gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	117,795,972	537,470,651	1,293,963,584	419,674,679	756,492,933	1,176,167,612
6	DT HĐ tài chính	155,081	211,213	353,329	-336,294	132,116	198,248
7	Chi phí quản lý KD	630,083,868	1,320,367,853	1,211,854,897	690,283,985	-108,512,956	581,771,029
8	Lợi nhuận trước thuế từ HĐKD	(512,132,815)	(782,685,989)	82,462,016	-270,553,174	865,148,005	594,594,831
9	Thu nhập khác	104,957,019	123,449,218	94,999,999	18,492,199	-28,449,219	(9,957,020)
10	Chi phí khác	255,171	62,404,174	16,191,000	60,789,873	-44,854,044	15,935,829
11	Lợi nhuận khác	104,701,848	61,045,044	78,808,999	-43,656,804	17,763,955	(25,892,849)
12	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	-	-	-	-	-	-
13	Lợi nhuận sau thuế	(407,430,967)	(721,640,945)	161,271,015	-314,209,978	882,911,960	568,701,982

(Nguồn: Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh- Phòng Tài chính – Kế toán)

Nhận xét: Thông qua bảng 2.1 ta có thể thấy kết quả kinh doanh trong 3 năm (2018, 2019 và 2020) của công ty có những thay đổi rõ rệt.

- Doanh thu của năm 2019 tăng 4,409,486,560 đồng so với năm 2018.
- Doanh thu của năm 2020 tăng 3,096,745,141 đồng so với năm 2019.
- Doanh thu của năm 2020 tăng 7,506,231,701 đồng so với năm 2018.
- Giá vốn hàng bán và các loại chi phí cũng thay đổi theo từng năm, giá vốn năm 2019 tăng 4,409,486,560 đồng so với 2018.
- Giá vốn hàng bán và các loại chi phí cũng thay đổi năm 2019 tăng 3,096,745,141 đồng so với 2018.
- Giá vốn hàng bán và các loại chi phí cũng thay đổi năm 2020 tăng 6,330,064,089 đồng so với 2018.
- Lợi nhuận gộp về bán hàng và dịch vụ năm 2019 tăng 6,330,064,089 đồng so năm 2018. Năm 2020 tăng 756,492,933 đồng so với năm 2019. Năm 2020 tăng 1,176,167,612 đồng so với năm 2018.

Lợi nhuận của công ty cũng thay đổi theo từng năm, năm 2019 công ty đã có những bước tăng trưởng, nhưng mức lợi nhuận thì âm cao hơn là (314,209,978) đồng.

Nguyên nhân chính dẫn đến việc tăng doanh thu mạnh 4,409,486,560 đồng trong năm 2019 so với 2018 là do công ty mở thêm 3 Showroom nữa : 1 ĐC: 1191 Giải Phóng – Q. Hoàng Mai – Hà Nội, 2 Showroom ở TP.Hồ Chí Minh ĐC: 79 Trần Tấn – Q. Tân Phú – TP. Hồ Chí Minh và ĐC: 31 Dương Văn An – Q. 2 – TP. Hồ Chí Minh. Đây được coi là thành tích của công ty trong năm 2019 vừa qua. Cho thấy người lãnh đạo công ty có tầm nhìn rất tốt. Nhận thấy tiềm năng của thị trường cũng như thị yếu của người tiêu dùng.

Doanh thu tăng mạnh nhưng lợi nhuận sau thuế lại sụt giảm mạnh so với năm 2018 là (314,209,978) đồng. Nguyên nhân do công ty mới thành lập đang trong quá trình xây dựng thương hiệu và uy tín nên các khoản chi đầu tư quản lý doanh nghiệp và đầu tư khác vẫn còn cao. Đây cũng chưa thể nói là khuyết điểm cả doanh nghiệp vì lợi nhuận sau thuế âm cao hơn so với năm 2018 mà còn có thể nói là điều đáng mừng vì công ty ngày càng được mở rộng cho thấy chỗ đứng trên thị trường ngày càng vững chắc. Sản phẩm của công ty ngày càng được khách hàng tin dùng .

Năm 2020 doanh thu tăng 3,096,745,141 đồng so với năm 2019. Nhận thấy thị yếu của người tiêu dùng và tiềm năng phát triển của thị trường tháng 11 năm 2020 công ty mở thêm 2 showroom: 1 ĐC: 313 Thụy Khuê - P. Bưởi - Q. Tây Hồ - Hà Nội. Đây được coi là thành tích của công ty trong năm 2019 vừa qua. Cho thấy người lãnh đạo công ty có tầm nhìn rất tốt.

## 2.7 Tình hình lao động và sử dụng lao động của công ty TNHH Jtrue

### 2.7.1 Cơ cấu lao động của công ty

Mỗi loại hình công ty đều có cách thức vận hành khác nhau trên từng nhiệm vụ, từng bộ phận, và từng yêu cầu cụ thể để phù hợp với nhu cầu cấp thiết trong khoảng chông mà công ty cần.

Bảng 2.2: Diễn biến quy mô và chất lượng lao động tại công ty TNHH Jtrue

Trình độ lao động	2018		2019		2020	
	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Đại học	6	54,5	18	55	22	58
Cao đẳng	1	9,1	3	12,5	5	9,7
Tốt nghiệp THPT	4	36,4	10	32,5	13	32,3
Tổng	11	100	31	100	40	100

(Nguồn: phòng nhân sự)

Nhận xét: Bảng 2.2 cho thấy quy mô lao động của công ty ngày càng mở rộng cho phù hợp với hoạt động của công ty.

Trong 3 năm nếu nhìn số lượng lao động thì thay đổi đáng kể kể năm 2019 là 31 lao động tăng 20 lao động so với năm 2018. Năm 2020 là 40 lao tăng lên 9 lao động so với năm 2019. Quy mô lao động ngày càng tăng lên như vậy cho thấy là thành tích của công ty. Lao động tốt nghiệp đại học chiếm ưu thế nhất, năm 2018, 2019 và năm 2020 đều chiếm cao hơn 50% trong cơ cấu lao động của công ty. Tỷ lệ nhân viên tốt nghiệp trung học phổ thông giảm nhưng không đáng kể là 4,1% từ năm 2018 đến 2020 vẫn chiếm tỷ lệ thứ 2 trong cơ cấu lao động. Lực lượng lao động cao đẳng tăng giảm tỷ lệ không đáng kể từ năm 2018 đến

2020 tỷ lệ thấp nhất trong quy mô lao động. Đảm bảo đúng với tiến độ phát triển của công ty đã sử dụng có trình độ chuyên môn phù hợp tại các phòng ban và phong cách làm việc năng động, nhiệt huyết, chuyên nghiệp.

Bảng 2.3: Số lượng lao động theo giới tính, độ tuổi của công ty TNHH Jtrue  
(Đơn vị: Người)

Phân Loại	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng	11	100	31	100	40	100
Theo giới tính						
1.Nam	7	63,6	16	51,6	18	45
2.Nữ	4	36,4	15	48,4	22	55
Theo độ tuổi						
1.20- 40 tuổi	10	90,9	29	93,5	37	92,5
3.Trên 40 tuổi	1	9,1	2	6,5	3	7,5

(Nguồn: phòng nhân sự)

Nhận xét: Qua bảng 2.3 ta có thể thấy :

Số lượng lao động theo giới tính thay đổi qua các năm. Số lượng lao động nữ tăng dần và chiếm số lượng lớn hơn trong công ty nhưng số lượng chênh lệch không đáng kể. Trong 3 năm lao động nữ giao động từ 36,4%-55% đều chiếm tỷ lệ cao trên 50%. Do các showroom được mở rộng tính chất, đặc thù công việc liên quan đến bán hàng dịch vụ nên lao động nữ phù hợp hơn. Dẫn đến số lượng lao động nữ tăng hơn so với lao động nam.

Năm 2019 lao động nam chiếm ưu thế 63,6% nhưng có suy thế ngày càng giảm. Qua 3 năm lao động nam giảm từ 63,6% còn 45% do những năm đầu công ty mới hoạt động số lượng showroom có 1 số lượng nhân viên bán hàng lao động nữ thấp, nhân viên lao động nam chiếm ưu thế bao gồm, nhân viên giao hàng, kỹ thuật, bảo hành và nhân viên kho.



Lao động của công ty là lao động trẻ. Họ là những người nhiệt tình, say mê với công việc, ham học hỏi, giúp công ty ngày càng phát triển hơn. Bên cạnh đó là những người có tác phong làm việc chuyên nghiệp, là những thành phần chủ chốt giúp công ty phát triển lâu dài và bền vững hơn.

Bên cạnh đó, số lượng cán bộ công nhân viên ở độ tuổi từ trên 40 chỉ chiếm khoảng dưới 10% (năm 2018-2020) nhưng họ là những người có trình độ, dày dặn

## **2.8 Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực phòng kinh doanh của công ty TNHH Thương Mại Jtrue**

### **2.8.1 Quan điểm lãnh đạo về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phòng kinh doanh trong công ty**

Trong xu thế toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới và đứng trước ngưỡng cửa hội nhập nền kinh tế (bằng việc gia nhập tổ chức thương mại quốc tế WTO), cùng với sự hiện đại hóa trong việc ứng dụng các tiến bộ khoa học - kỹ thuật vào trong kinh doanh cũng như đời sống thì chất lượng nguồn nhân lực chiếm một vị trí hết sức quan trọng. Vì vậy để chạy đua với sự phát triển của nền kinh tế thì chất lượng nguồn lực cũng phải luôn cải tiến lại mình một cách kịp thời. Để thực hiện được điều đó thì mọi tổ chức luôn phải tự đổi mới, đào tạo nguồn nhân lực của mình. Đào tạo nguồn nhân lực phòng kinh doanh là một công tác cần thiết và quan trọng với bất kỳ công ty thương mại nào.

Ban lãnh đạo của công ty TNHH Thương Mại Jtrue đã nhận thức được vai trò quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực kinh doanh. Điều đó được thể hiện bằng việc ban lãnh đạo đã có các chính sách nghiên cứu và vận dụng khá tốt quan điểm nhìn nhận, đánh giá về con người, đồng thời qua đó quyết định phương hướng xây dựng, tổ chức, sắp xếp nhân sự và cơ cấu lao động hợp lý nhằm thúc đẩy sự phát triển trong kinh doanh (điều này được thể hiện qua quy mô đào tạo nguồn nhân lực phòng kinh doanh ở trên).

### **2.8.2 Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực phòng kinh doanh tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue**

#### **2.8.2.1 Thực trạng về công tác đào tạo nhân viên kinh doanh của công ty**

Công ty đã căn cứ vào việc phân tích nhiệm vụ đánh giá công việc để xác định nhu cầu đào tạo. Cụ thể công việc được tiến hành như sau:

- Xác định khả năng làm việc, trình độ làm việc của nhân viên trong công ty, từ đó tìm ra những thiếu sót trong kỹ năng, trình độ chuyên môn như:

+ Thiếu chuyên môn chức năng sản phẩm, do đó họ không có khả năng truyền đạt nhiều thông tin, thiếu tự tin khi giới thiệu sản phẩm với khách hàng.

+ Thiếu những kỹ năng bán hàng cần thiết hay thiếu sai sót trong khi thực hiện các thao tác lên đơn hàng trên phần mềm sales của công ty.

- Xác định những nhu cầu của công ty về kiến thức, kỹ năng mới của cán bộ công nhân viên trong công ty để từ đó họ có kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc, đáp ứng được các yêu cầu và đòi hỏi trong công việc không làm ảnh hưởng đến doanh số và kinh doanh của công ty.

- Căn cứ sự thay đổi trong khâu tổ chức, từ đó xác định được nhu cầu đào tạo.

- Căn cứ và quy hoạch nhân sự, phân tích những vấn đề về tổ chức như: doanh thu, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động,... sự phân công trách nhiệm và nghĩa vụ từng cá nhân của mỗi cán bộ công nhân viên trong công ty, từ đó xem xét việc phân công đã hợp lý hay chưa, có thiếu sót gì cần bổ sung, để xác định được nhu cầu đào tạo.

- Xác định nhu cầu đào tạo phải dựa trên nguồn kinh phí hiện có của công ty sau đó mới lập ra các chương trình đào tạo phù hợp.

Việc xác định nhu cầu đào tạo, giáo dục và nâng cao năng lực quản trị có thể thực hiện theo trình tự sau:

+ Xây dựng thiết kế tổ chức, thiết kế nhu cầu phát triển lãnh đạo trong doanh nghiệp ở các phòng ban, trên cơ sở dựa trên các bản hợp đồng kinh tế hay kế hoạch mở rộng kinh doanh, các chính sách, chiến lược của doanh nghiệp,...

+ Các phòng ban, các cán bộ tổ chức cần xem xét lại các hồ sơ tóm tắt năng lực của các nhân viên kinh doanh làm việc tại công ty để xác định rõ hơn khả năng của các nhân viên, bản tóm tắt dựa trên việc tổng hợp các dữ liệu về người lao động như: trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, kết quả đánh giá thực hiện công việc,...

+ Xây dựng sơ đồ thuyên chuyển công tác, phiếu thăng chức: để từ đó doanh nghiệp có thể xác định được nhu cầu đào tạo nâng cao năng lực quản trị và người lao động trong công ty cũng như tiềm năng phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Vào quý đầu tiên của năm, người phụ trách có liên quan năm

trong phòng hành chính - nhân sự cần xác định các nhu cầu đào tạo chung cho nhân viên rồi gửi cho nhân viên của mình, gửi cho trưởng phòng của công ty. Nhu cầu đào tạo có thể được xác định dựa trên các cơ sở khác nhau:

- Các nội dung đào tạo và phát triển nhân sự:
- ✓ Đào tạo và phát triển về mặt chuyên môn, kỹ năng:

Mục đích:

Giúp người lao động liên tục nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật để thực hiện tốt nhất công việc hiện tại, cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhu cầu phát triển tương lai.

Nội dung:

- Đào tạo kiến thức căn bản và kiến thức chuyên sâu.
- Các kỹ năng cần đào tạo cho nhà quản lý là:
  - + Kỹ năng nhân sự: khả năng làm việc với người khác, năng lực giao tiếp, khả năng thuyết phục.
  - + Kỹ năng tư duy: biết nhìn xa, hình dung và trình bày vấn đề.
  - + Kỹ năng thông tin: thu thập, xử lý, lưu trữ, truyền đạt thông tin.

Quy mô đào tạo qua các năm của công ty:

Bảng 2.4 Quy mô đào tạo cán bộ, nhân viên phòng kinh doanh trong công ty

Các chỉ tiêu	2018	2019	2020
Tổng công nhân viên được đào tạo	4	14	18
Đào tạo học cấp quản lý tổ chức	2	6	8
Bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ	4	12	18
Đào tạo tin học	4	10	6
Đào tạo ngoại ngữ	3	4	2

(Nguồn: Phòng hành chính - Nhân sự)

\* Nhận xét:

Quy mô đào tạo các qua mỗi năm tăng đều: năm 2018 so với năm 2020 tăng 14 người. Nguyên nhân quy mô đào tạo nhân viên kinh doanh tăng mạnh do công ty mở rộng thị trường, yêu cầu số lượng nhân viên kinh doanh ngày càng tăng lên.

Điều này chứng tỏ đào tạo nhân viên kinh doanh luôn được công ty coi trọng.. Bên cạnh đó, công ty còn chú ý trang bị cho cán bộ nòng cốt các kiến thức về lý

luận khoa học và quản lý tổ chức. Công nhân viên thì được tạo điều kiện để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ.

Tin học là phần quan trọng được sử dụng phổ biến trong các công ty, bởi các kiến thức về tin học rất được coi trọng. Theo điều tra cho thấy: những yêu cầu về tin học được công ty đưa vào trong tiêu chuẩn để tuyển chọn nhân viên hàng năm. Khách hàng của công ty không chỉ trong nước mà còn có một bộ phận nhỏ nước ngoài, vì vậy ngoại ngữ cũng được công ty chú trọng đặc biệt là các phòng ban về kinh doanh. Nhìn bảng trên cho ta thấy công ty mở các lớp đào tạo học cấp cao lý luận khoa nhằm phục vụ các đối tượng được thăng chức, ban lãnh đạo công ty.

Quy mô đào tạo của công ty TNHH Thương Mại Jtrue còn được thể hiện qua số lượng công nhân viên kinh doanh được đào tạo tại các cấp bậc vị trí.

Bảng 2.5 Thống kê số lượng nhân viên kinh doanh được đào tạo

Các cấp tại phòng kinh doanh	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Nhân viên showroom	2	8	12
Quản lý showroom	1	4	6
Hotline miền bắc	1	1	1
Hotline miền Nam	0	1	1
Nhân viên kinh doanh online	1	1	2
Trưởng phòng kinh doanh	0	0	1

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

\* Nhận xét:

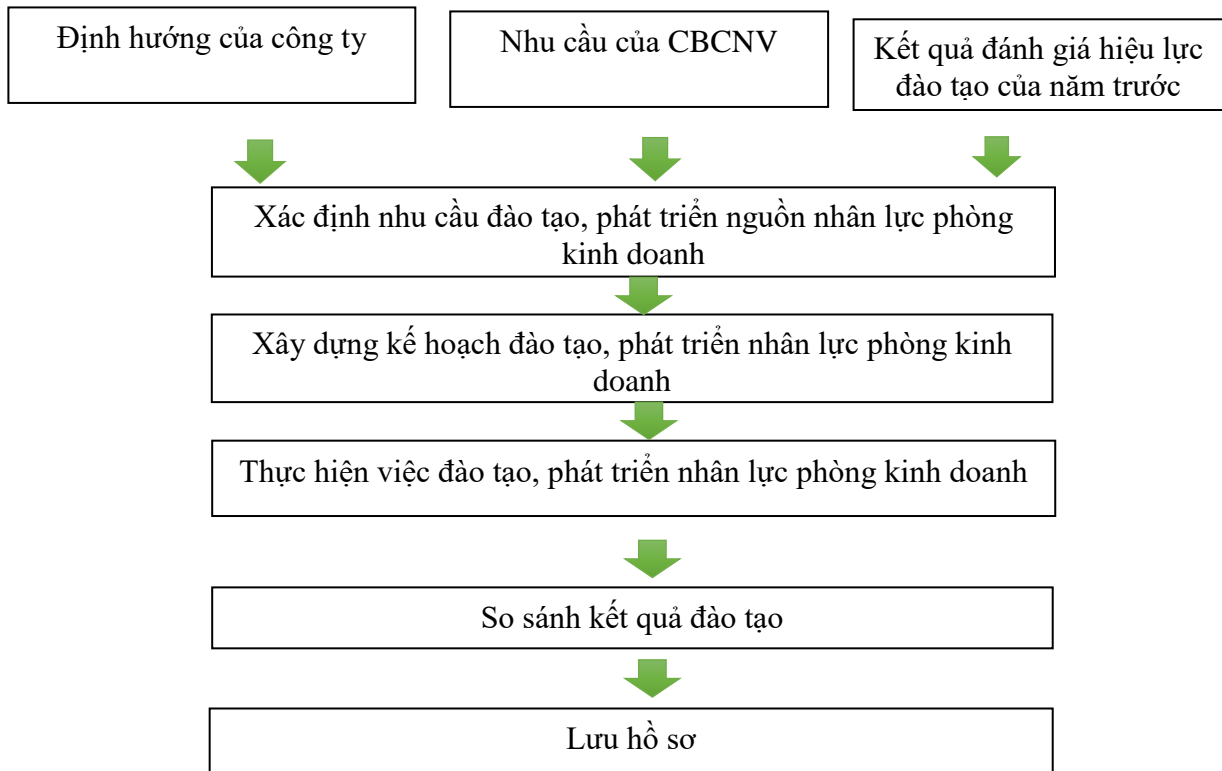
Qua bảng trên ta thấy số lượng nhân viên kinh doanh, quản lý tại showroom được đào tạo ngày càng tăng lên nhanh chóng, do thị trường của công ty ngày càng mở rộng số lượng các showroom cũng tăng lên từ 1 showroom 2018 đến 2020 tăng lên 6 showroom.

Dựa trên bảng thống kê năm 2019 số liệu có sự thay đổi tại vị trí hotline miền nam có thêm nhân viên đó cũng là đột phá của công ty thị trường được mở rộng tại miền nam, cụ thể thị trường Hồ Chí Minh mở thêm 2 chi nhánh tại Hồ Chí Minh. Cụ thể tháng 2 mở showroom 79 Trần Tấn- Q. Tân Phú- Hồ Chí Minh.

Tháng 10 mở Showroom 31 Dương Văn An- Q. 2- Hồ Chí Minh. Năm 2020 tháng 10 mở showroom 1149 Huỳnh Tấn Phát - Q.7 - Hồ Chí Minh.

Năm 2020 nhận thấy phòng kinh doanh ngày càng được mở rộng, lãnh đạo công ty muốn hoàn thiện hơn đội ngũ kinh doanh và phòng kinh doanh đã tuyển dụng trưởng phòng kinh doanh.

### 2.8.2.2 Sơ đồ quy trình đào tạo của công ty



Sơ đồ 2.2 Quy trình đào tạo của công ty Jtrue

(Nguồn: Phòng hành chính - Nhân sự)

### 2.8.3 Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực kinh doanh tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue

Theo kế hoạch, tình hình kinh doanh và nhu cầu thực tế về chất lượng nguồn nhân lực công nhân viên hiện có mà hàng quý công ty sẽ xác định được nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Công ty đã xác định được nhu cầu đào tạo cụ thể như sau:

#### 2.8.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Để xác định được nhu cầu đào tạo, công ty thu thập thông tin từ 3 nguồn:

- **Nguồn 1:** Nhu cầu của cán bộ công nhân viên.

Từ năm 2018 - 2019 thì công ty tuyển dụng thêm 10 nhân viên kinh doanh bao gồm cả có kinh nghiệm và chưa có kinh nghiệm. Năm 2019-2020 công ty tuyển dụng thêm 6 nhân viên tại các cấp bậc phòng kinh doanh nhằm hoàn thiện phòng kinh doanh nói riêng cũng như cơ cấu công ty nói chung.

Tất cả những nhân viên đều mong muốn có một chương trình đào tạo để nâng cao kiến thức và phù hợp với môi trường làm việc của doanh nghiệp.

Ngoài ra, trong công ty việc đề bạt, thăng chức được diễn ra theo quý, bất kỳ cán bộ nào cũng muốn nâng cao năng lực quản lý cũng như trình độ chuyên môn để có thể được thăng chức.

➤ **Nguồn 2:** Theo định hướng của công ty đó là đưa ra những định hướng phát triển dài hạn.

Tạo một nguồn lực kinh doanh vững chắc, có năng lực cạnh tranh để đáp ứng phát triển mở rộng về quy mô cũng như chất lượng để dẫn dắt công ty thành một công ty hàng đầu chuyên phân phối các sản phẩm dịch vụ cho cuộc sống hàng ngày của người tiêu dùng Việt Nam. Có thể nâng cao năng lực của nhân viên thông qua giao tiếp bán hàng và trình độ ngoại ngữ, tin học các kỹ năng mềm giao tiếp ứng xử với khách hàng.

➤ **Nguồn 3:** Kết quả kinh doanh của năm trước.

Để xác định công tác đào tạo của công ty là cần thiết hay không thì công ty đã xem xét thông qua năng suất lao động cũng như doanh thu, lợi nhuận của năm trước.

Doanh thu năm 2018 là 2,306,491,344 đồng và tới năm 2019 là 6,715,977,904 đồng và năm 2020 là 9,812,723,045 đồng. Mức doanh thu này đã tăng nhưng chưa cao như kì vọng vì vậy để cải thiện doanh thu được nâng lên thì cần phải nâng cao năng lực trình độ của người lao động thông qua hoạt động đào tạo.

=> Qua quá trình tổng hợp các nguồn thì năm 2019 và 2020 công ty đã đưa ra được nhu cầu đào tạo, phát triển nhân lực như sau:

Nhu cầu cán bộ lãnh đạo: Hàng năm cử cán bộ lãnh đạo thuộc các Quản lý theo học các lớp nghiệp vụ ngắn ngày và các lớp lý luận chính trị cao cấp. Trong năm 2020 công ty đã các lớp nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cũng như các lớp đào tạo về tin học, ngoại ngữ.

Còn nhân viên kinh doanh tại showroom sẽ được đào tạo tại chỗ.

Nhu cầu đào tạo nhân viên kinh doanh rất cần thiết . Tính tới cuối năm 2020, trung bình mỗi nhân viên trong công ty đều được đi đào tạo 4 lần

Bảng 2.6: Kế hoạch đào tạo cán bộ công nhân viên năm 2020

Nội dung chương trình đào tạo	Đối tượng	Số lượng (người)
Đào tạo marketing, phát triển thị trường, nghiệp vụ khác	Công nhân viên	5
Đào tạo tin học	Công nhân viên	23
Đào tạo ngoại ngữ	Công nhân viên	5
Tổng số lượng		23

(Nguồn: Phòng hành chính - Nhân sự)

### 2.8.3.2 Xác định mục tiêu đào tạo

#### ➤ Kỹ năng:

Cán bộ quản lý:

+ Có khả năng hoạch định tổ chức, điều hành công ty.

+ Thiết lập các mục tiêu, xây dựng các chiến lược, kế hoạch để thực hiện mục tiêu đó.

+ Dự kiến được khó khăn, trở ngại, biến động của môi trường kinh doanh.

+ Có khả năng ứng xử và giao tiếp tốt.

+ Tạo ra môi trường làm việc tốt (thu nhập, cơ hội thăng tiến,...)

Đối với công nhân viên:

+ Có kỹ năng nghiên cứu và chuẩn bị: trang bị cho nhân viên cách nghiên cứu khách hàng của mình để dễ dàng tiếp cận khách hàng hơn nữa.

+ Kỹ năng chuẩn đoán: trang bị cho nhân viên nắm bắt được tâm lý của khách hàng cũng như các đồng nghiệp.

+ Kỹ năng cộng tác: nhân viên tạo mối quan hệ với khách hàng, mở rộng phạm vi khách hàng.

#### ➤ Kiến thức:

Cán bộ quản lý:

+ Có chuyên môn cụ thể về nghề nghiệp, chức trách nắm giữ.

+ Có kiến thức tổng quan về doanh nghiệp và ngành, các hoạt động liên quan, môi trường kinh doanh, pháp lý, chính trị, kinh tế xã hội.

+ Có kiến thức phân tích tài chính và định lượng.

+ Thành thạo tin học văn phòng.

Đối với công nhân viên:

+ Có kiến thức tổng quan về công ty và ngành nghề đang kinh doanh.

+ Có chuyên môn cụ thể về ngành nghề được giao.

+ Làm tốt các công việc thường ngày.

+ Thành thạo tin học văn phòng.

### 2.8.3.3 Xây dựng kế hoạch đào tạo

Thứ nhất: Xác định địa điểm đào tạo.

Đào tạo tại doanh nghiệp: giảng viên chính là nhân viên tại công ty. Công ty không mời giảng viên từ bên ngoài vào để giảng dạy.

Đào tạo bên ngoài doanh nghiệp: công ty cử các cán bộ công nhân viên tới các cơ sở, trung tâm để đào tạo.

Thứ hai: Lựa chọn hình thức đào tạo.

Doanh nghiệp tự đào tạo nhân viên mới: Công ty lựa chọn nhân viên cũ có kinh nghiệm và có trình độ để hướng dẫn hoặc kèm cặp những nhân viên có nhu cầu và được đào tạo. Năm 2020, phòng kinh doanh của công ty có 23 nhân viên. Trong đó có 8 nhân viên mới. Có 8 nhân viên vừa tốt nghiệp nên kinh nghiệm làm việc chưa có. Năm 2020 phòng kinh doanh của công ty có 8 nhân viên mới, có 4 nhân viên vừa mới tốt nghiệp. Như vậy qua 2 năm 2019 và 2020 có 12 nhân viên mới chưa có kinh nghiệm, đồng thời chưa có kiến thức vững chắc về các lĩnh vực của công ty nên đào tạo là rất cần thiết.

Công ty tổ chức các khóa học: công ty thường xuyên liên kết với một số các trung tâm đào tạo để tổ chức các khóa học cho nhân viên.

Thứ ba: Lựa chọn phương pháp đào tạo.

Có rất nhiều phương pháp đào tạo như phương pháp kèm cặp, đào tạo nghề, luân chuyển và thuyên chuyển công việc, cử đi học tại các trường hay đào tạo theo phương thức từ xa,... nhưng công ty chủ yếu sử dụng hai phương pháp đó là kèm cặp và cử đi học tại các trường.

+ Phương pháp kèm cặp: Những cán bộ quản lý giỏi tiến hành hướng dẫn và giám sát trực tiếp các nhân viên cấp dưới.

+ Phương pháp cử người đi học: Công ty cử các học viên (cấp quản lý) tới các trung tâm đào tạo để học tập và tiếp thu các kiến thức cùng kỹ năng mới.

Thứ tư: Lựa chọn đối tượng được đào tạo.



Trong một tổ chức thì việc xác định những đối tượng đi đào tạo là rất quan trọng nhằm xác định đúng người cần đào tạo, đồng thời sự công bằng trong việc lựa chọn đối tượng đào tạo.

- Đối tượng đào tạo là lãnh đạo, phải đảm bảo những yêu cầu sau:
  - + Phải có khả năng lãnh đạo tốt.
  - + Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ lãnh đạo để công ty đạt chỉ tiêu đề ra.
  - + Có được sự tin nhiệm của nhân viên trong công ty.
- Đối với cán bộ công nhân viên phải đảm bảo những yêu cầu về trình độ và phẩm chất:
  - + Hoàn thành tốt công việc.
  - + Có trình độ và khả năng đáp ứng được chương trình đào tạo.
  - + Có sức khỏe, điều kiện gia đình cho phép.
  - + Cam kết làm việc lâu dài với công ty sau khi đã được cử đi đào tạo

Thứ năm: Lựa chọn giáo viên.

Vì công ty sử dụng hai phương pháp đào tạo là kèm cặp và cử đi học nên giáo viên của công ty có hai nguồn chính:

Tại công ty: cử những nhân viên có kinh nghiệm làm việc đồng thời hiểu rõ về mọi tình hình hoạt động của công ty. Những người này sẽ làm cùng để chỉ bảo cho những nhân viên mới hay những người yếu kém có nhu cầu muốn được đào tạo đồng thời truyền cho họ những kinh nghiệm làm việc mà mỗi người dạy đã tích lũy được từ trước.

Tại các trung tâm: giáo viên do trung tâm lựa chọn. Những giáo viên này là người đã có nhiều năm kinh nghiệm giảng dạy và được nhiều công ty tin tưởng. Có thể là các giáo viên có tiếng tại các trường đại học như Đại học Thương mại hay Đại học Kinh tế,...

Thứ sáu: Dự tính chi phí đào tạo.

Trong năm 2020 doanh nghiệp có 15 công nhân viên được tham gia đào tạo tại doanh nghiệp. 5 công nhân tham gia đào tạo tại trung tâm

Ta có bảng chi phí sau:

Bảng 2.7 Thống kê chi phí đào tạo năm 2020

Nội dung đào tạo	Số lượng	Chi phí/1 người (triệu đồng)	Tổng chi phí (triệu đồng)
Đào tạo cấp quản lý showroom	5	1.250.000	6.250.000
Bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ	15	500.000	7.500.000
Đào tạo tin học	12	0	0
Đào tạo ngoại ngữ	5	1.800.000	9.000.000

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Tổng chi phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được trích từ các nguồn quỹ và tài trợ sau:

- + Nguồn chi phí từ hoạt động kinh doanh hàng năm.
- + Nguồn hỗ trợ từ quỹ phúc lợi của công ty.
- + Nguồn hỗ trợ từ ngân sách Nhà nước hoặc các nguồn tài trợ khác.

#### 2.8.3.4 Triển khai thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển của phòng nhân sự

Sau khi lựa chọn học viên, giáo viên và các hình thức đào tạo phù hợp, chương trình đào tạo sẽ được triển khai thực hiện.

Đối với các lớp mở tại công ty, phòng hành chính nhân sự sẽ là đơn vị thực hiện trực tiếp các chương trình đào tạo: thông báo cho học viên, mời giáo viên giảng dạy, chuẩn bị địa điểm và trang thiết bị học tập, theo dõi quá trình tham gia của các học viên.

Đào tạo bên ngoài doanh nghiệp:

Công ty sẽ hỗ trợ cho nhân viên về thời gian cũng như chi phí trong quá trình đi đào tạo. Trong quá trình nhân viên đi đào tạo thì công ty cũng bổ sung người vào làm thay thế vị trí. Trong quá trình đào tạo có sự thay đổi thì phòng nhân sự sẽ báo cáo với ban lãnh đạo của công ty để có những xử lý kịp thời.

Đào tạo tại nơi làm việc:

Hình thức này chủ yếu sử dụng đối với người mới tuyển dụng của công ty, các nhân viên mới sẽ nhanh chóng làm quen với công việc, làm quen với đồng nghiệp của mình cũng như hòa đồng được với tập thể mới. Bên cạnh đó cũng có thể áp dụng đối với khối văn phòng, nhân viên bán hàng,... khi nội dung đào tạo không cần kiến thức hệ thống mà có thể sử dụng phương thức đào tạo kèm cặp, chỉ bảo tại chỗ như: đào tạo về văn hóa doanh nghiệp, các quy củ của doanh nghiệp, kiến thức cơ bản về các sản phẩm doanh nghiệp đang cung cấp

trên thị trường quản lý tại showroom sẽ hướng dẫn cho nhân viên của mình,... Đây là hình thức xây dựng đội ngũ kế cận qua việc cấp trên trực tiếp dạy cho cấp dưới của mình, do đó giúp cho cấp trên và cấp dưới hiểu nhau hơn, đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc và đội ngũ cán bộ quản lý.

## **2.9 Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển phòng kinh doanh của công ty TNHH Thương Mại Jtrue**

### **2.9.1 Công tác xác định nhu cầu đào tạo nhân viên kinh doanh**

#### **- Ưu điểm:**

+ Công ty tìm hiểu được các nguyên nhân dẫn đến kết quả làm việc không tốt như: không có đào tạo, đào tạo chưa đúng người đúng việc, do người lao động thiếu tự tin, có cảm giác bị đối xử không công bằng,...

+ Công ty đã xây dựng được kết quả về yêu cầu thực hiện công việc.

#### **- Nhược điểm:**

+ Chưa có nguồn thông tin chi tiết nào đánh giá được nhu cầu đào tạo của nhân viên, thông qua bản mô tả công việc, sai sót hay lỗi lầm cũng như những phản ứng từ phía khách hàng để đánh giá thực chất về nhu cầu đào tạo.

### **2.9.2 Công tác xây dựng kế hoạch đào tạo nhân viên kinh doanh**

#### **- Ưu điểm:**

+ Kế hoạch đào tạo chi tiết, phù hợp với tình hình hiện tại của công ty.

+ Công ty đã phân riêng ra từng cấp để xây dựng nội dung đào tạo.

Với cấp quản trị thì các nội dung đào tạo cần phải được đào tạo bên ngoài, còn nhân viên có thể đào tạo theo phương pháp kèm cặp,... vì thế công ty phân riêng ra để tiện quản lý. Sau khi xác định được những nội dung cần phải đào tạo ở từng cấp thì công ty tiến hành lựa chọn phương pháp đào tạo sao cho phù hợp với những nội dung cần đào tạo. Công ty cũng rất quan tâm đến việc lựa chọn giáo viên, giảng viên phù hợp cho công tác đào tạo, lựa chọn trung tâm đào tạo (với đào tạo bên ngoài doanh nghiệp) sao cho chất lượng tốt, nhiệt tình, có nhiều kinh nghiệm để giúp cho những người được đi học sẽ tiếp thu được nhiều kiến thức nhất.

+ Đưa ra mục tiêu cụ thể cho công ty, xác định được những kiến thức và kỹ năng gì mà nhân viên cần có sau khi được đào tạo. Từ đó xác định được kế hoạch đào tạo sát với mục tiêu đề ra.

**- Nhược điểm**

+ Các phương pháp học còn thiếu, cần bổ sung thêm, các bài học chỉ dừng lại ở mức độ lý thuyết, chưa đi sâu vào thực hành dẫn đến việc giữa thực hành và lý thuyết có khoảng cách.

+ Trong phương pháp đào tạo theo kiểu kèm cặp thì người hướng dẫn là những nhân viên lành nghề hoặc những nhân viên có kinh nghiệm trong công ty. Những người này có thể kinh nghiệm thực hành khá tốt nhưng lại thiếu kỹ năng sư phạm, chưa có hệ thống lý thuyết, vì vậy việc đào tạo chỉ đơn giản là học thực hành mà không được trang bị lý thuyết đầy đủ. Ngoài ra vì không có trình độ sư phạm nên trình độ giảng dạy, khả năng truyền đạt của họ có thể bị khó hiểu, dẫn đến người được đào tạo khó có thể tiếp thu được hết những gì người dạy truyền đạt.

+ Công ty đặt ra các mục tiêu thường cao hơn với học viên đi học nên đôi khi đã tạo áp lực cho các học viên.

**2.9.3 Công tác triển khai thực hiện đào tạo và phát triển phòng kinh doanh****- Ưu điểm:**

+ Việc triển khai được tiến hành nhanh chóng.

+ Công ty lựa chọn các hình thức đào tạo dựa vào từng đối tượng cụ thể.

+ Công tác lựa chọn phương pháp đào tạo hợp lý, tiết kiệm.

**- Nhược điểm:**

+ Nội dung đào tạo thiên về lý thuyết nhiều hơn so với thực hành.

**2.9.4 Công tác đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nhân viên kinh doanh****- Ưu điểm:**

+ Sau mỗi khóa học thì công ty đều đưa ra các câu hỏi liên quan tới phản ứng của người học sau mỗi khóa học nhằm quan tâm học viên: họ học được những gì sau khóa học, những kiến thức đó sẽ ảnh hưởng thế nào tới công ty.

+ Công ty cũng có các phương pháp đánh giá khác nhau cho từng hình thức đào tạo chứ không áp dụng một cách đánh giá cứng nhắc nào cả. Việc đánh giá kết quả đào tạo của học viên cũng tạo sẽ tạo động lực cho học viên, sau khi được đào tạo họ có thể tham gia kỳ thi nhằm nâng cao tay nghề để có thể được tăng lương và được hưởng nhiều quyền lợi hơn. Vì vậy có thể nói đánh giá kết quả đào tạo cũng góp phần tạo động lực cho nhân viên trong công ty.

+ Sau khi đào tạo thì nhân viên có thể được đề bạt, chuyển chuyên tới những vị trí tốt hơn, phù hợp với năng lực cũng như khả năng của mỗi người.

**- Nhược điểm:**

+ Đánh giá kết quả còn chưa được chính xác.

+ Chưa phản ánh được kết quả đào tạo thực chất của mỗi học viên.

+ Học viên chưa trả lời khách quan về quá trình học cũng như kết quả mà họ đạt được.

**2.9.5 Thành tựu**

+ Công ty đã nhận thức được đào tạo và phát triển nhân viên kinh doanh là một sự đầu tư đúng đắn và đem lại lợi ích cao nên công ty đã đặc biệt quan tâm đến việc xây dựng và thực hiện các khóa đào tạo và phát triển nhân viên kinh doanh.

+ Công ty đã sử dụng các phương pháp rất hợp lý để đào tạo và phát triển phòng kinh doanh đó là đào tạo là chính và tuyển chọn bổ sung nếu cần thiết.

+ Công ty có điều kiện thuận lợi để tổ chức các lớp bồi dưỡng chuyên môn và dễ dàng chọn được các giáo viên có trình độ năng lực và chuyên môn cao.

+ Xây dựng được một chế độ, chính sách tiền lương, tiền thưởng hợp lý cho CBCNV.

+ Bố trí nhân viên phù hợp với trình độ.

+ Tổ chức cho người lao động học tập với các thiết bị hiện đại và dễ dàng được tiếp cận với nền giáo dục hiện đại thông qua các thiết bị truyền thông.

**2.9.6 Hạn chế**

- Một tồn tại và cũng khó khăn của công ty cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty đó là kinh phí đào tạo và nguồn phát triển phòng kinh doanh của công ty còn hạn hẹp, do đó nhiều khi kế hoạch đã được lập nhưng không đủ kinh phí và không thực thi được hoặc giảm quy mô, giảm chất lượng đào tạo.

**2.9.7 Nguyên nhân**

+ Do nguồn kinh phí còn hạn hẹp.

Đó là những trở ngại mà không thể một sớm một chiều khắc phục được. Những trở ngại này gây ảnh hưởng hết sức lớn trong công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực phòng kinh doanh.

### CHƯƠNG III

## CÁC GIẢI PHÁP NHẪM NANG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH NHẪM PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI JTRUE

### III. Các định hướng chung của công ty về công tác đào tạo và phát triển

#### 3.1 Mục tiêu đào tạo và phát triển nhân viên kinh doanh công ty trong thời gian tới

➤ Về con người:

Công ty luôn đặt ra chiến lược chung là phải hoàn thiện đội ngũ cán bộ công nhân viên cả về chất lượng và số lượng. Xác định vị thế của công ty trong tương lai, phương hướng hoạt động nhằm đào tạo một đội ngũ cán bộ giỏi về nghiệp vụ chuyên môn, giàu kinh nghiệm làm việc, có tinh thần hăng say làm việc, luôn học hỏi sáng tạo trong công việc.

Cách 2 tháng công ty thực hiện tiến hành nâng cao trình độ sản phẩm, ngoại ngữ, tin học,... cho hầu hết cán bộ nhân viên, làm sao để mỗi người lao động đều phải có thể sử dụng được sản phẩm mới ( hàng nội địa sản phẩm tiếng Nhật). Ngoài ra nhân viên còn phải biết sử dụng thành thạo máy vi tính, có thể thực hiện công việc trên phần mềm sales của công ty để phục vụ quá trình làm việc, nhằm nâng cao hiệu suất làm việc.

Công ty đã đề ra các chiến lược về con người như:

✓ Chương trình đào tạo và phát triển phòng kinh doanh - cạnh tranh thu hút nhân tài. Đào tạo đúng, tuyển dụng tốt sẽ có được một đội ngũ nhân viên kinh doanh nội tại có kiến thức, có kỹ năng và năng lực đáp ứng yêu cầu phát triển mở rộng thị trường của công ty. Song song với đó là bổ sung thêm người giỏi bằng việc xây dựng một cơ chế chính sách tạo lực hút để đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ mới của công ty.

✓ Chương trình ứng dụng công nghệ phần mềm, tin học hóa toàn bộ hoạt động của công ty. Xây dựng một hệ thống thông tin chiến lược, sách lược, giải pháp kinh doanh đúng đắn. Lấy công nghệ thông tin làm nền tảng là công cụ quản lý và phải được triển khai với tốc độ cao.

➤ Về tổ chức hoạt động:

Công ty luôn hướng tới hoàn thiện cơ cấu tổ chức hoạt động của công ty được hợp lý, khoa học và hiện đại nhất. Tổ chức hoạt động phải thống nhất theo sự chỉ đạo của ban lãnh đạo. Tổ chức hoạt động không chỉ bao gồm là hoạt động kinh doanh, nghiên cứu phát triển sản phẩm mà còn là tổ chức hoạt động đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh trong công ty.

Để phục vụ tổ chức hoạt động trong công ty, công ty đã đưa ra chiến lược phát triển bao gồm 2 phần sau:

✓ Phát triển trở thành công ty đứng đầu trong ngành phân phối đồ gia dụng nội địa Nhật Bản.

✓ Thiết lập các đại diện và chi nhánh của Công ty tại các thành phố, các tỉnh trọng điểm trong cả nước theo tiến độ phát triển thị trường.

➤ Về điều hành quản lý:

Vấn đề quản lý điều hành, công ty phải có sự thống nhất từ trên xuống dưới và sự quản lý này được thực hiện dưới sự giám sát chặt chẽ của ban lãnh đạo.

Để điều hành quản lý có hiệu quả, công ty đã đề ra các chương trình:

✓ Chương trình tái cơ cấu - tổ chức lại doanh nghiệp - hiện đại hóa quản lý: Công ty hoạt động theo Luật doanh nghiệp Việt Nam năm 2005 dưới hình thức công ty TNHH, đa sở hữu, nhà nước không còn chi phối, vì vậy cần phải tái cấu trúc ở cả 2 lĩnh vực tài chính và hoạt động (tức là làm một cuộc cách mạng về chiến lược). Hoạt động kinh doanh phải năng động, tốc độ, sáng tạo, phù hợp với yêu cầu cạnh tranh quốc tế, triển khai định hướng theo 3 nền kinh tế (kinh tế truyền thông - kinh tế tri thức - kinh tế khách hàng).

✓ Chương trình hiện đại hóa kỹ thuật - công nghệ: Đầu tư đổi mới thiết bị, ứng dụng các công nghệ mới nâng cao hiệu quả làm việc.

➤ Về sản phẩm:

Công ty luôn đặt chất lượng sản phẩm lên vị trí hàng đầu. Vì thế sức khỏe và sự hài lòng của khách hàng luôn phải đặt lên hàng đầu bởi công ty TNHH Thương Mại JTrue tôn trọng cuộc sống và hạnh phúc của mỗi con người, và phải có trách nhiệm làm tất cả để cung cấp cho người tiêu dùng những sản phẩm có chất lượng cao và được sống trong môi trường lành mạnh, đảm bảo an toàn và sức khỏe. Công ty luôn ý thức được rằng chúng tôi phải không ngừng cải tiến



các kỹ thuật để nâng cao chất lượng và giảm thiểu các yếu tố bất lợi tác động đến môi trường, các yếu tố ảnh hưởng đến an toàn và sức khỏe của cán bộ - công nhân viên, phong phú hóa mặt hàng, đảm bảo giao hàng đúng hạn.

### **3.1.1 Chiến lược phát triển nguồn nhân lực phòng kinh doanh**

Việc đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho đội ngũ nhân viên kinh doanh là sự cần thiết, vì muốn mở rộng thị trường đối với công ty thương mại cần đội ngũ nhân viên kinh doanh làm nền tảng vững chắc. Không những vậy, nền kinh tế mở cửa, nhiều thành phần kinh tế hoạt động, cơ cấu công nghệ thay đổi, hoạt động kinh doanh ngày càng phát triển, trong điều kiện cách mạng kỹ thuật ngày càng sâu sắc, nhiều ngành nghề có chuyên môn cũ bị thay đổi, nhường chỗ cho nhiều ngành nghề mới. Qua đó đòi hỏi trình độ lành nghề cần phải được nâng cao phù hợp với yêu cầu phát triển kinh doanh. Phải có những cơ cấu thích hợp với những biện pháp khác nhau đối với việc nâng cao trình độ lành nghề cho công nhân viên và cán bộ chuyên môn về xác định nhu cầu, phương pháp, hình thức đào tạo. Vậy chiến lược về đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh cần phải đảm bảo những nội dung chính sau đây:

- + Nâng cao chất lượng nhân lực phòng kinh doanh.
- + Nâng cao số lượng phòng kinh doanh.
- + Đảm bảo đầu tư kinh phí hiệu quả tránh lãng phí.
- + Đáp ứng nhu cầu học hỏi ngày càng cao của người nhân viên.

## **3.2 Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên kinh doanh công ty TNHH Thương Mại Jtrue**

### **3.2.1 Trong Công ty**

Để thực hiện tốt công tác đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh, công ty cần phải khắc phục những hạn chế, khó khăn đồng thời định hướng được những việc cần phải làm trong thời gian tới. Công tác đào tạo của công ty cần phải thực hiện theo các bước sau:

- Xác định đúng số lượng nhu cầu nhân viên cần đào tạo.
- Hoàn thành tốt công tác đào tạo, phải làm cho cán bộ được cử đi đào tạo hiểu rõ được trách nhiệm và nhiệm vụ của mình để hoàn thành tốt công tác đào tạo.
- Xác định nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo rõ ràng và nhu cầu này phải sát với mục đích tình hình của công ty.

- Thấy được vai trò cần thiết, thiết yếu của công tác đào tạo và phát triển thị trường, qua đó có chính sách thích hợp với công tác này.

- Về kinh phí đào tạo: Cần huy động nhiều hơn nữa từ các nguồn tài trợ, hỗ trợ từ các quỹ, nguồn hoạt động kết quả kinh doanh... Sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo.

- Có những chính sách khuyến khích, hỗ trợ cán bộ đi đào tạo không chỉ về mặt vật chất mà còn về tinh thần.

- Xác định đúng đối tượng được đi đào tạo: Phải xây dựng hệ thống tiêu chuẩn phù hợp về kiến thức, trình độ, tuổi nghề, tuổi tác, điều kiện gia đình, sức khỏe... tránh xảy ra trường hợp người cử đi đào tạo không phù hợp với lượng kiến thức đào tạo.

- Áp dụng đúng hình thức và phương pháp đào tạo cho từng đối tượng được đào tạo. Trong từng hình thức đào tạo: Đào tạo lại cần có sự nghiên cứu kỹ lưỡng để lựa chọn ngành nghề khác cho người lao động và cần có sự đồng ý của người lao động. Với hình thức đào tạo nâng cao cần có sự lựa chọn đúng người, đúng đối tượng, tránh đào tạo quá nhiều gây lãng phí cho công ty.

- Đối với cán bộ lãnh đạo, nhân viên và quản lý yêu cầu các đơn vị cần có kế hoạch cán bộ tạo nguồn, cử đi đào tạo nâng cao trình độ, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ... Với hình thức đào tạo bên trong, trình độ và tinh thần trách nhiệm của những cán bộ phụ trách giảng dạy phải được quan tâm. Công ty cần có sự lựa chọn đúng đắn, có quyết định chính thức phân chia nhiệm vụ cho người đó để họ đồng thời hoàn thành công việc được giao và hướng dẫn học viên trong quá trình học tập. Các cán bộ quản lý cần có sự theo dõi, quan tâm đến các học viên trong quá trình họ đi đào tạo, tìm hiểu những khó khăn phát sinh, qua đó có những chính sách trợ giúp, hỗ trợ họ.

- Đối với phương pháp đào tạo bên trong cần chú ý những điểm sau:

+Phân chia quá trình đào tạo thành nhiều phần trọn vẹn, nội dung chương trình phải mang tính nối tiếp và lượng thông tin cần cung cấp vừa phải so với khả năng tiếp thu của người lao động.

+Đưa ra nhiều câu hỏi nhằm hướng dẫn và thu hút sự quan tâm của học viên.

+Đưa ra nhiều ví dụ thực tế minh họa giúp cho học viên dễ hiểu, áp dụng được vào thực tế.

+Liên hệ từ lý thuyết sang thực tế

- Để đạt được yêu cầu của khóa học thì học viên cần tham gia tích cực, chủ động và quá trình đào tạo: tổ chức các cuộc hội thảo, thảo luận nhóm, các cuộc thi...là hình thức thu hút học viên có hiệu quả cao. Nhằm phát huy được ưu điểm lớn của phương pháp đào tạo bên trong là áp dụng thực tiễn vào quá trình đào tạo.

- Trong quá trình đào tạo, khuyến khích các học viên ôn tập và củng cố kiến thức đã học từ đó có thể tiếp thu được những kiến thức mới một cách dễ dàng. Cùng với việc học lý thuyết, để đạt được hiệu quả cao, có thể sử dụng phương pháp tình huống, lấy ví dụ, thảo luận nhóm, nhằm tạo cho học viên hiểu bài hơn và áp dụng vào thực tế nhiều hơn.

- Có các bài kiểm tra cuối kỳ, giữa kỳ nhằm tạo động lực cho người lao động ôn lại kiến thức đã học, định hướng những kiến thức quan trọng cần lưu ý.

- Sau khi hoàn thành khóa học công ty nên bố trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo và công tác quy hoạch cán bộ.

### 3.2.2 Đối với ban lãnh đạo công ty

Ban lãnh đạo là những người đứng đầu chịu mọi trách nhiệm về kết quả hoạt động của công ty đồng thời là người nắm rõ nhất mục tiêu và tình hình hoạt động của công ty. Vì vậy muốn công tác đào tạo diễn ra thuận lợi và đạt hiệu quả cao cần phải có sự ủng hộ tuyệt đối của ban lãnh đạo. Cụ thể:

+ Ban lãnh đạo nên ban hành các quy chế chính sách tạo điều kiện thuận lợi cho ban tổ chức nhân sự thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình thuận lợi nhất.

+ Xây dựng và đề ra các chiến lược phát triển kinh doanh cũng như chiến lược phát triển mở rộng thị trường một cách bài bản, khoa học và có tầm nhìn đặc biệt là đối với các chiến lược dài hạn.

+ Hoàn thiện cơ cấu chức năng cũng như quy định rõ chức năng nhiệm vụ những người làm trong phòng kinh doanh nói chung và những người làm công tác đào tạo phát triển nói riêng.

+ Tạo mọi điều kiện thuận lợi để công tác đào tạo phát triển được triển khai một cách hiệu quả bằng các khoản kinh phí đầu tư hợp lý.

### 3.2.3 Bản thân người nhân viên

Về phía bản thân nhân viên họ phải nhận thức được vai trò của công tác đào tạo và mục tiêu của công ty, qua đó, họ phải thực hiện tốt và chấp hành tốt các quy định trong việc đào tạo.

Đối với những đối tượng được cử đi đào tạo, các học viên phải hoàn thành chương trình đào tạo theo các quy định cơ sở đào tạo và yêu cầu của công ty.

Trong thời gian đào tạo, học viên phải nghiêm túc chấp hành nội quy của cơ sở đào tạo, nơi đào tạo, không được tự ý bỏ học vì có thể nói đây là một công việc của công ty giao cho họ.

Kết thúc khoá học, các học viên phải nộp các tài liệu của khoá học và báo cáo kết quả học tập về phòng kinh doanh để báo cáo lên lãnh đạo, giúp cán bộ phòng kinh doanh sắp xếp công việc phù hợp.

Bản thân nhân viên cần tạo điều kiện phát huy khả năng bản thân mình. Nhân viên cần hiểu vai trò quan trọng của việc nâng cao kiến thức cho bản thân mình, và phải hoàn thiện kiến thức chuyên môn, đồng thời tiếp thu những kiến thức, kỹ năng tiên tiến hiện đại, tích lũy kinh nghiệm để thu được lượng kiến thức rộng hơn đáp ứng nhu cầu của công việc đề ra, và nhằm đưa công ty ngày càng lớn mạnh

Biện pháp: Gắn kết công tác đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh trong công ty với nhu cầu thực tế trong công việc

#### a. Căn cứ biện pháp

Công tác đào tạo của Công ty bắt nguồn từ nhu cầu kinh doanh, từ trình độ chưa có trong nghề của nhân viên gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Công ty.

Bảng 3.1 Tình hình lao động phòng kinh doanh năm 2020

STT	Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Tổng số nhân viên	23	100
2	Số nhân viên đúng chuyên ngành	17	73,91
	- Số nhân viên hoàn thành tốt công việc	15	88,24
	- Số nhân viên không hoàn thành tốt công việc	2	11,76
3	Số nhân viên không đúng chuyên ngành	6	26,09
	- Số nhân viên hoàn thành tốt công việc	5	83,33
	- Số nhân viên không hoàn thành tốt công việc	1	17,77
4	Số nhân viên có thể tham gia đào tạo	22	95,65
5	Số nhân viên không thể tham gia đào tạo	1	4,35

Đối với lực lượng nhân viên kinh doanh bán hàng trực tiếp, trình độ bán hàng cũng như độ hiểu biết về sản phẩm của họ quyết định chất lượng dịch vụ của công ty, trực tiếp tạo ra doanh thu và lợi nhuận của công ty. Xem xét bảng nhân viên đúng chuyên ngành, tay nghề, và số nhân viên có thể tham gia đào tạo.

Qua bảng trên ta thấy số nhân viên đúng chuyên ngành chiếm 73,91%, số nhân viên không đúng chuyên ngành, tay nghề chiếm 26,09%. Số nhân viên không hoàn thành tốt công việc không cao, trong khi đó số người có thể tham gia đào tạo chiếm 95,65% nhưng Công ty chưa đưa ra được giải pháp đào tạo hiệu quả cao.

Ngoài ra, công tác đào tạo nhân viên kinh doanh cũng cần chú trọng đến việc phát triển phòng kinh doanh. Như đối với chuyên viên của Công ty, chủ yếu là chuyên viên có thâm niên công tác và có khả năng đào tạo lên bậc cao hơn nhưng Công ty vẫn chưa có các hình thức đào tạo, cập nhật đào tạo thêm cho người lao động.

Sau đây là bảng nhân viên bậc cao cần được đào tạo ở phòng kinh doanh:

Bảng 3.2 Danh sách quản lý showroom cần được đào tạo

STT	Họ và tên	Vị trí	Thâm niên
1	Nguyễn Thị Kim Trang	Quản lý showroom 79 TT(HCM)	2,5 năm
2	Phan Thị Xuân Thương	Quản lý showroom 1149 HTP(HCM)	2 năm
3	Ngô Mỹ Linh	Quản lý showroom 31 DVA(HCM)	2,5 năm
4	Nguyễn Thị An	Quản lý showroom 1191 GP (HN)	2,5 năm
5	Nguyễn Thị Diệu Linh	Quản lý showroom 313 TK ( HN)	1,8 năm

Hàng năm Công ty có các chỉ tiêu đào tạo nghiệp vụ của cấp quản lý, đào tạo từ 2 - 3 tháng. Công ty đưa ra các tiêu chí cơ bản để chọn người đi đào tạo, các tiêu chí như: cấp bậc quản lý showroom trở lên để đi đào tạo nâng cao kiến thức chuyên môn về đào tạo lại cho nhân tại cấp dưới tại showroom của mình ... Tuy nhiên việc đưa ra tiêu chí như thế sẽ không đưa ra được phương pháp đào tạo thống nhất, có sự khác biệt về cung cách bán hàng khác nhau tại các showroom không đem lại 1 hệ thống nhất đối với hệ thống, sẽ mang lại cảm giác thiếu chuyên nghiệp trước sự nhận định của khách hàng.

Tuy nhiên khi điều tra sự hài lòng về công tác tổ chức đào tạo đối với lao động gián tiếp thì có đến 82% cảm thấy hài lòng. Còn khi điều tra với lao động trực tiếp thì chỉ có 61% cảm thấy hài lòng. Vì thế, từ tình trạng thực tế và kết quả điều tra thì biện pháp đào tạo hướng chủ yếu vào đối tượng là lao động trực tiếp.

### **b. Nội dung giải pháp**

Từ thực trạng và nhu cầu cần được đào tạo trên thì Công ty nên đưa ra những hình thức đào tạo thực tế cụ thể như sau:

#### **Giải pháp 1 đào tạo tại chỗ**

Bằng cách kèm cặp hướng dẫn ngay tại nơi làm việc đối với người nhân viên mới. Sẽ được quản lý của mình kèm cặp trực tiếp tại các showroom hướng dẫn trong ca làm việc theo lộ trình của công ty, sau 1 tháng sẽ làm bài đánh giá các sản phẩm đã được học.

#### **Giải pháp 2 cử đi đào tạo**

Công ty tổ chức các lớp cho cấp quản lý đi đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ kỹ năng bán hàng, đồng thời tổng hợp lại kiến thức của các cán bộ cấp cao,

các quản lý được đề cử đi đào tạo thành 1 quy trình đào tạo hợp lý cho nhân viên thành một hệ thống nhất.

### **Giải pháp 3: Đào tạo qua online về sản phẩm mới**

Khi có sản phẩm mới quản lý kinh doanh sẽ nghiên cứu sản phẩm cùng với phòng kỹ thuật về các chức năng, lợi ích của sản phẩm mang lại, cách sử dụng sản phẩm, bảng mã lỗi của sản phẩm. Tổng hợp lại sau đó sẽ hướng dẫn nhân viên phòng kinh doanh qua hình thức livestream trên facebook nhóm của kinh doanh của công ty đối với toàn bộ nhân viên sẽ quy định thời gian 2 ngày để nhân viên có thể xem lại, sau 2 ngày sẽ có bài kiểm tra kiến thức về sản phẩm mới đó, nhân viên được điểm cao nhất sẽ được thưởng thông tin 20 khách hàng trên website chính thức của công ty.

Bảng 3.3 Bảng dự kiến công tác đào tạo lao động trực tiếp năm 2021

(Đơn vị: Người)

Chỉ tiêu	Đội ngũ nhân viên kinh doanh		
	Nhu cầu đào tạo	Chỉ tiêu kế hoạch	Thực hiện kế hoạch
1. Đào tạo tại chỗ	14	12	12
- Marketing	2	2	2
- Bán hàng	12	12	12
2. Cử đi đào tạo	6	5	5
-Quản lý	5	5	5
Tổng	18	17	17

Ta có thể xác định chi phí đào tạo như sau:

\*) Với hình thức đào tạo tại chỗ Công ty dự tính hỗ trợ 500.000đ/người.

Như vậy chi phí đào tạo cho 12 lao động đào tạo tại chỗ là :

$$12 \times 500.000 = 6.000.000đ$$

\*) Với hình thức cử đi đào tạo, tùy theo học phí của các lớp học nâng cao nghiệp vụ trên thị trường, Công ty dự tính chi phí 1 khóa học là 1.250.000đ/người. Như vậy chi phí đào tạo cho 5 người là:

$$5 \times 1.250.000 = 6.250.000đ$$

- Tiền lương mà Công ty phải trả cho 5 người được cử đi đào tạo là: (với tiền lương trung bình là 2.300.000đ/người)

$$5 \times 5.500.000 = 27.500.000đ$$

- Như vậy năm 2021, chi phí mà Công ty phải bỏ ra nhằm nâng cao trình độ tay nghề cho lao động trực tiếp là:

$$6.000.000 + 6.250.000 + 27.500.000 = 39.750.000đ$$

Sau khi kết thúc khoá đào tạo, những cá nhân nào hoàn thành tốt khóa học sẽ được Công ty khen thưởng, động viên với mức thưởng: đối với lao động được cử đi đào tạo là 2.000.000đ/người, và đối với lao động đào tạo tại chỗ là 500.000đ/người. Sau đó đánh giá chất lượng thực hiện công việc của những đối tượng được đào tạo để có chính sách đãi ngộ hợp lý.

### ***c. Kết quả của biện pháp***

Sau khi thực hiện biện pháp công ty sẽ có được một đội ngũ công nhân viên kinh doanh có trình độ chuyên môn cao, làm việc hiệu quả, đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường. Điều này vừa đem lại lợi ích cho công nhân viên lại vừa mang lại lợi ích lâu dài cho công ty, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ của công ty, nâng cao sức cạnh tranh với các công ty khác trên thị trường, nâng cao năng suất lao động, do đó nâng cao hiệu quả kinh doanh phát triển mở rộng thị trường của công ty.

➤ So sánh trước biện pháp và sau biện pháp:

Dự kiến kết quả với kỳ vọng tăng 10% doanh thu sau đào tạo ta có :



Bảng 3.4 Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trước và sau khi thực hiện biện pháp

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Trước giải pháp	Sau giải pháp	Chênh lệch	
					SL	%
1	Tổng lao động	Người	23	23	-	-
2	Doanh thu	Tr.đồng	32,3209	35,553	3,2321	10
3	Hiệu suất sử dụng lao động (2/1)	Tr.đồng/ Người	14,025	15,4578	1,4328	10,06

Trong đó :

DT sau giải pháp là :  $32,3209 \times (1+10\%) = 35,553$  triệu đồng.

Từ bảng dự kiến kết quả trên cho thấy với kỳ vọng doanh thu tăng 10% thì hiệu suất sử dụng lao động tăng từ 14,025 lên 15,4578 triệu đồng.

### 3.2.4 Đối với hoạt động của phòng kinh doanh

#### 3.2.4.1 Thực hiện đào tạo, nâng cao thêm kiến thức, kinh nghiệm về nhân sự cho các cán bộ phòng đào tạo của phòng kinh doanh

Tổ chức các khóa đào tạo có chất lượng cao dành cho cán bộ giữ vai trò chủ chốt trong hoạt động quản trị nhân sự nói chung và công tác đào tạo dài hạn ở cơ sở ngoài công ty. Còn đối với những cán bộ khác nên thực hiện các khóa đào tạo trong công ty hoặc có thể sử dụng phương pháp đào tạo chỉ dẫn về công việc để họ có thể nắm bắt được những kiến thức cơ bản về các hoạt động quản lý nhân viên kinh doanh trong công ty.

#### 3.2.4.2 Thực hiện tốt công tác tuyển dụng nhân viên kinh doanh mới khi có sự thay đổi về nhân sự

Công ty cần chú ý các biện pháp thu hút ứng cử viên thông qua các kênh thông tin như internet, các bên tuyển dụng,... để có thêm nhiều ứng cử viên để đơn từ đó có nhiều cơ hội để sàng lọc và tuyển chọn cho công ty. Hoặc có thể tìm kiếm nhân tài thông qua các cuộc hội thảo, qua việc tổ chức các cuộc thi tìm kiếm tài năng,... Hiện nay, việc cử cán bộ xuống các trường đại học để tuyển nhân sự đã được thực hiện nhưng vẫn chưa có được hiệu quả do chưa có sự kết

hợp tốt giữa doanh nghiệp và nhà trường. Đây là một phương pháp nếu được lưu ý và chú trọng sẽ mang lại hiệu quả cao.

### 3.2.4.3 Đào tạo cho nhân viên trúng tuyển

Những nhân viên showroom mới trúng tuyển áp dụng phương pháp đào tạo tại chỗ ( nhân viên mới sẽ được đào tạo dưới sự giám sát và giúp đỡ của quản lý showroom theo lộ trình của công ty đã có sẵn để có thể tiếp thu và nắm bắt được văn hóa của công ty. Các chức năng, sử dụng sản phẩm và kỹ năng bán hàng một cách tốt nhất.) Sau 1 tháng thử việc sẽ làm bài đánh giá kiểm tra chung về các sản phẩm đã được đào tạo.

### 3.2.5.1 Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo phải được cụ thể tới từng yếu tố chứ không phải chung chung như hiện nay. Việc xác định mục tiêu rõ ràng, cụ thể cho đào tạo có tác dụng làm cho người học nhận thức được rõ hơn về sản phẩm cũng như trách nhiệm của mình với công ty và từ đó sẽ nỗ lực cố gắng hơn trong quá trình đào tạo. Mục tiêu của công ty cần đáp ứng một số yêu cầu sau:

- + Mục tiêu đưa ra phải mang tính khả thi tức là phù hợp với đặc điểm kinh doanh và khả năng hiện tại của công ty. Mục tiêu đó phải phù hợp và cần có biện pháp cụ thể để thực hiện mục tiêu.

- + Mục tiêu phải có chỉ tiêu cụ thể để đánh giá: công ty hướng tới việc tăng thêm hiệu quả làm việc lên 10 - 15% so với trước.

- + Phải có giới hạn về số lượng, cơ cấu học viên, về thời gian chương trình đào tạo. Thường xuyên đề cử các quản lý đi học.

- + Phải được thống nhất trong toàn công ty từ cấp lãnh đạo đến nhân viên.

- + Đào tạo đội ngũ cán bộ phòng kinh doanh có trình độ năng lực để đáp ứng việc quản lý có hiệu quả. Nâng cao trình độ hiểu biết về sản phẩm cho nhân viên kinh doanh trong toàn công ty.

- + Đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh về các kỹ năng bổ sung cần thiết cung cấp cho thị trường nhiều sản phẩm, mở rộng và phát triển mạng lưới khách hàng, tăng doanh thu và sức cạnh tranh thị trường trong ngành.

### 3.2.5.2 Xác định đối tượng đào tạo

Chương trình đào tạo cần phải thể hiện rõ là dành cho đối tượng nào ?

Các đối tượng được lựa chọn tham gia đào tạo phải đáp ứng được các tiêu chí về mong muốn đào tạo thể lực, trí lực. Trả lời được các câu hỏi: Là những người đang thiếu hụt kỹ năng nào, họ đủ sức khỏe và thời gian tham gia không ?

Thái độ của người đó đối với đào tạo thế nào ?

Việc bố trí và sử dụng họ ra sao ?...

Cần trả lời được các câu hỏi trên thì việc xác định nhu cầu của công ty sẽ chính xác hơn: Ví dụ đối với các khóa đào tạo dài hạn không nên chọn đối tượng thời gian không phù hợp mà sẽ chọn những lao động trẻ và thời gian đào tạo phù hợp. Vì khả năng tiếp thu kiến thức của người đang có việc gia đình sẽ bị hạn chế, người lao động sẽ ảnh hưởng thời gian đi học và đào tạo, sau khi đào tạo họ không thể cống hiến được nhiều cho công ty. Điều này dẫn đến việc lãng phí và thiếu hiệu quả.

### **3.2.5.3 Xây dựng chương trình, lựa chọn phương pháp, lựa chọn giáo viên đào tạo cho các học viên**

Công ty chủ yếu áp dụng các hình thức đào tạo như: kèm cặp chỉ dẫn, gửi đi các trung tâm cơ sở đại diện của các hãng tại Việt Nam.

Ngoài ra, những hình thức đào tạo khác hầu như không được Công ty áp dụng. Tuy nhiên, Công ty có thể áp dụng chương trình đào tạo như sau:

Hình thức đào tạo sinh viên thực tập: đây là một phương tiện rất tốt để cán bộ quản lý Công ty có thể quan sát và nhận biết các khả năng của sinh viên từ các trường về thực tập tại Công ty. Công ty nên bố trí sinh viên thực tập làm việc ở những bộ phận, những vị trí thích hợp và điều này rất có lợi đối với Công ty trong công tác tuyển dụng, Công ty dễ dàng tìm được những nhân viên tài giỏi, có năng lực và đã quen với công việc, quen với cách quản lý của Công ty. Hình thức này giúp cho Công ty có thêm nhân lực mà lại ít tốn kém chi phí.

Nhìn chung các chương trình đào tạo ngắn hạn của Công ty đều tuân thủ các nguyên tắc: phân tích doanh nghiệp, phân tích nhân viên trước khi lên một bản kế hoạch đào tạo chi tiết. Nhưng Công ty nên áp dụng các chương trình đào tạo mang tính chất dài hạn dành cho các cán bộ công nhân viên nhằm đạt đến các mục tiêu dài hạn hơn như: cử nhân viên đi học ở các cơ sở của các hãng cũng như các trung tâm kỹ năng quản lý, hay bán hàng có uy tín tại các trường đại học. Để nhân viên đó có thể nắm vững được cả kỹ năng cứng và kỹ năng

mền, mang lại hiệu quả cao trong hoạt động kinh doanh cũng như phát triển mở rộng thị trường sau này của công ty.

### 3.2.6 Kích thích nhân viên chủ động tham gia đào tạo

Khi xây dựng chương trình đào tạo, các bộ phận có liên quan chưa thu hút được nhiều người tham gia đào tạo. Vì vậy, Công ty nên có các biện pháp nhằm kích thích nhân viên tham gia vào các khóa đào tạo của Công ty.

Mở rộng đào tạo là biện pháp đào tạo quan trọng và là con đường cơ bản để nâng cao tố chất của nhân viên. Việc nhân viên chủ động tham gia đào tạo có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả đào tạo. Nếu ngày càng có nhiều nhân viên được nâng cao năng lực làm việc từ việc đào tạo thì họ sẽ vui vẻ tham gia và ủng hộ khóa đào tạo. Ban Giám đốc Công ty nên để cho nhân viên nhận thức được rằng đào tạo không những có lợi cho việc thực hiện mục tiêu phát triển của Công ty mà còn có lợi cho cả người được đào tạo như: khai thác được năng lực tiềm ẩn của họ thông qua đào tạo, tạo cho họ cơ hội thăng tiến, cơ hội tăng lương.

Cùng với việc đào tạo, Công ty cũng cần để nhân viên nhận biết được sự coi trọng của Công ty đối với họ, nâng cao nhận thức của họ về giá trị của bản thân, từ đó hình thành tính chủ động và tự giác trong việc tham gia đào tạo và tham gia với thái độ tích cực để đào tạo trở thành một biện pháp động viên, khích lệ. Nhưng để nâng cao được hiệu quả đào tạo, có thể hủy bỏ tư cách đào tạo với những người không muốn được đào tạo, bởi vì những người từ chối được đào tạo thường là những người từ chối công việc.

### 3.2.7 Hoàn thiện việc đánh giá chương trình đào tạo sau khóa học

Để đánh giá được chương trình đào tạo là có hiệu quả hay không thì Công ty cần thực hiện đánh giá ngay sau khóa học và sau khi người lao động thực hiện công việc sau khóa học. Việc sử dụng bài đánh giá là phương pháp Công ty nên dùng và kết hợp với phần thưởng khi nhân viên đạt điểm cao đứng đầu bài đánh giá sẽ đem lại cho nhân thực hiện bài đánh giá tích cực, cũng như người thực hiện công tác đánh giá cái nhìn chính xác về hiệu quả của công tác đào tạo khi kiểm tra lại bài làm đánh giá của nhân viên. Ngoài ra Công ty nên kết hợp với các cơ sở để thực hiện việc đánh giá một cách đồng bộ và hợp lý. Để việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo có tác dụng thì Công ty có thể thực hiện công việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo thành 2 phần:

Thứ nhất là đánh giá chương trình đào tạo ngay sau khi khóa học kết thúc để có những thông tin về toàn bộ chương trình đào tạo của Công ty. Việc đánh giá này có thể thông qua bảng hỏi đối với các học viên và sự nhận xét của cán bộ đào tạo theo dõi khóa học này. Để thực hiện công việc này Công ty có thể sử dụng phiếu đánh giá dành cho học viên bài đánh và biên bản nghiệm thu đối với cán bộ thực hiện công tác đào tạo.

Thứ hai là quá trình đánh giá người lao động được đào tạo sau một thời gian để thấy hiệu quả thực tế khi áp dụng các kiến thức và kỹ năng được học vào trong quá trình làm việc. Việc đánh giá này có thể thông qua các bài đánh giá, sự kết hợp bài đánh giá có thể giúp cung cấp thông tin liên tục vì hiện nay Công ty thực hiện việc đánh giá sau mỗi quý. Như vậy sẽ có điều kiện để hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên kinh doanh để đưa ra các chiến lược kinh doanh mở rộng thị trường tiếp theo của công ty.

### **3.2.8 Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo**

Để đánh giá chương trình đào tạo được tốt hơn nữa cần xây dựng thêm các phương pháp mới để bổ sung. Đặc biệt cần có những nghiên cứu để xác định chính xác xem hiệu quả có tác động đến doanh thu và lợi nhuận không, một đồng vốn cho đào tạo thì thu được bao nhiêu đồng cho doanh thu. Bên cạnh đó, công ty nên thường xuyên tổ chức các đoàn kiểm tra theo dõi tiến độ học tập đào tạo. Đồng thời trong thời gian tới công ty cần xây dựng hệ thống phản hồi tốt, đảm bảo tính đáng tin cậy của kết quả đánh giá. Hiệu quả đào tạo được đánh giá ở những mức độ khác nhau ứng với từng khía cạnh và công cụ tương ứng. Nếu làm được điều này thực sự công ty đã đánh giá được chính xác hiệu quả đào tạo phát triển.

### **3.3 Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để bố trí, sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo.**

Công ty có thể sử dụng phương pháp thang đo qua điểm số bài đánh giá. Trong phương pháp này người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo điểm số từ cao xuống thấp. Để xây dựng phương pháp cần thực hiện các bước sau:

- Xây dựng các tiêu thực đánh giá: Tùy từng sản phẩm , người xây dựng tiêu thức có thể thông qua các sản phẩm, bản tiêu chuẩn thực hiện đánh giá và

trao đổi trực tiếp với người có kinh nghiệm về công việc đó để xây dựng các tiêu thức phù hợp.

- Tiến hành chia các sản phẩm thành các bài đánh giá. Để đánh giá một cách chi tiết dễ dàng hơn, mẫu phiếu đánh giá có thể được thiết kế chi tiết hơn bằng cách mô tả ngắn gọn đầy đủ và điểm số để phân thứ hạng.

- Gửi mẫu phiếu đánh giá qua đường link vào nhóm đào tạo phòng kinh doanh của công ty, thúc đẩy phổ biến tới cán bộ nhân viên làm bài theo quy định thời gian đã báo trước làm và nộp bài. Định kỳ (có thể 2 tháng một lần) người đánh giá, có thể là trưởng các đơn vị, căn cứ vào mức độ thực hiện công việc và đánh dấu vào thứ hạng tương ứng trên phiếu đánh giá. Việc kết hợp điểm số có thể là tổng số điểm hoặc trung bình số điểm. Để đảm bảo tính đặc trưng của công việc đó, ta có thể gán cho các tiêu thức trọng số thích hợp.

- Phiếu đánh giá được tổng hợp lại, nếu như có sự chênh lệch lớn trong kết quả đánh giá của người lao động và người quản lý thì cần đánh giá lại hoặc có thể trao đổi thảo luận để đưa đến thống nhất.

- Thông báo kết quả đánh giá tới người lao động để cung cấp thông tin về tình hình thực hiện công việc của họ giúp họ hoàn thiện hơn bản thân.

- Lưu trữ các kết quả trong hồ sơ nhân viên để làm cơ sở cho các quyết định nhân sự: Đề bạt, đào tạo...

### **3.4 Hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên kinh doanh để duy trì (giữ chân) nguồn nhân lực phòng kinh doanh chất lượng cao để phát triển công ty**

Đào tạo và nâng cao trình độ cho cán bộ công nhân viên phòng kinh doanh mới chỉ là yếu tố quan trọng ban đầu. Nhân viên có năng lực, điều đó chưa có nghĩa là họ làm việc tốt. Cần tạo động lực làm cho nhân viên trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn. Để làm được điều này, công ty nên áp dụng các hình thức sau:

- Nhân viên sau khi được đào tạo phải được công ty bố trí công việc phù hợp với trình độ, khả năng của họ.

Để nhân viên có thể toàn tâm toàn ý với công việc, công ty cần tạo cho nhân viên nhận biết được sự coi trọng của công ty đối với họ, nâng cao nhận thức của họ về giá trị của bản thân, từ đó hình thành tính chủ động và tính tự giác trong việc tham gia đào tạo và làm việc với thái độ tích cực để hoạt động

này có thể trở thành một biện pháp động viên, khích lệ. Chính vì vậy công ty nên áp dụng những hình thức sau:

- Tăng cường công tác thưởng phạt đối với người nhân viên: Thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho công ty, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương... Nhưng ngược lại để nâng cao được hiệu quả đào tạo, những ai không hoàn thành chương trình đào tạo thì sẽ bị giảm tiền thưởng trong tháng hoặc quý, có thể hủy bỏ tư cách được đào tạo đối với những người không muốn được đào tạo.

- Hàng năm công ty nên tổ chức các cuộc thi như xây dựng ý tưởng kinh doanh, kỹ năng bán hàng... đạt doanh thu cao nhằm tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo của nhân viên trong công ty.

Bên cạnh đó cần tạo bầu không khí làm việc giúp đỡ nhau. Nếu thiếu sự ủng hộ của đồng nghiệp và cán bộ cấp trên, trực tiếp, người được đào tạo sẽ rất khó chuyển hướng ý tưởng đào tạo vào công việc thực tế. Cán bộ quản lý phải quan tâm đến việc đào tạo của cấp dưới, chỉ đạo và động viên cấp dưới trong công việc hàng ngày, tạo cơ hội vào điều kiện cho nhân viên ứng dụng thành quả đào tạo vào công việc thực tế.

### **3.5 Một số giải pháp khác nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên kinh doanh công ty TNHH Thương Mại Jtrue**

*\* Xây dựng mô hình văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp*

Để tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững, tổ chức cần xây dựng mô hình văn hóa doanh nghiệp lành mạnh riêng phù hợp với phòng kinh doanh.

- Công ty cần tổ chức những chương trình thi giữa các showroom đạt doanh thu cao, giải thưởng trang trí showroom sáng tạo trong các ngày lễ noen, mừng 8 tháng 3, tết nguyên đán... Tổ chức liên hoan tại khu vực trao giải thưởng nhằm tạo điều kiện cho mọi người gần gũi nhau hơn, đoàn kết hơn để dễ dàng hợp tác trong công việc.

- Hàng năm nên tổ chức cho toàn công ty đi du lịch, nghỉ mát có kèm theo người thân, gia đình, thưởng tết... nhằm tạo cho người lao động có động lực làm việc tốt hơn.

- Ngoài ra, thường xuyên tổ chức thăm hỏi người thân, gia đình của người lao động khi gặp khó khăn như ốm, đau, bệnh tật, hiếu hi... tạo sự gần gũi và tình cảm cho các nhân viên trong tổ chức.

*\* Đảm bảo số lượng và chất lượng của đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty.*

Như đã phân tích ở phần thực trạng về năng lực đội ngũ cán bộ chuyên trách đào tạo thì hiện tại công ty chỉ có một cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo với chuyên ngành cử nhân hành chính học và kinh nghiệm dày dặn. Công ty ngày càng coi trọng công tác đào tạo nên khối lượng công việc cũng tương đối lớn. Vì vậy, công ty cần đảm bảo số lượng và chất lượng của đội ngũ cán bộ chuyên trách này.

- Nếu như công việc quá nhiều, một mình cán bộ chuyên trách không thể thực hiện hết công việc thì công ty nên tổ chức tuyển dụng thêm người có năng lực, trình độ, chuyên môn và có kinh nghiệm làm việc. Hình thức tuyển có thể tổ chức thi nội bộ hoặc đề nghị công ty tuyển người mới từ bên ngoài.

- Cử cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo đi học tại lớp nâng cao chuyên môn và nghiệp vụ về quản trị nguồn nhân lực và đặc biệt là về đào tạo nguồn nhân lực tại các trường, Trung tâm có uy tín về đào tạo chuyên ngành Quản trị nhân lực như: Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Trường Đại học lao động và xã hội... Yêu cầu các cán bộ đào tạo khi tham gia các lớp học này phải được chắc kỹ năng mềm. Đến các trung tâm đại diện các hãng tại Việt Nam học hỏi đào tạo thêm về các sản phẩm mới

- Tổ chức hội thảo, hội nghị hay các hoạt động trao đổi về kiến thức, phương thức đào tạo với các chi nhánh của Công ty TNHH Thương Mại Jtrue để giúp cho cán bộ đào tạo trao đổi và học hỏi kinh nghiệm về công tác đào tạo.

- Tiến hành thi định kỳ 2 lần/năm cho các cán bộ phụ trách công tác đào tạo trong công ty. Nội dung thi có thể là các môn như: Kỹ năng thuyết trình hướng dẫn trước đám đông và trước ống kính máy quay khi quay các video thuyết trình về sản phẩm lưu trữ lại lấy dữ liệu thông tin về sản phẩm, để căn cứ đánh giá và chấm điểm. Bài thi viết tự luận về kế hoạch đào tạo nhân viên kinh doanh của công ty trong 6 tháng tiếp theo.

Công tác đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh vững chắc là nền móng để công ty phát triển. Khi công ty mở thêm các chi nhánh mới tại các khu vực



quận mới sẽ có khối nhân viên kinh doanh hỗ trợ thúc đẩy phát triển showroom đó.

## KẾT LUẬN

Sau 5 năm thành lập và phát triển công ty TNHH thương mại Jtrue đã và đang không ngừng phát triển, mở rộng thị phần. Với phương châm: “Đề tên tuổi và hình ảnh của mình luôn tồn tại trong trí nhớ khách hàng” công ty đã không ngừng phấn đấu và bước đầu đã đạt được một số thành tựu đáng ghi nhận.

Trong thời gian thực tập và nghiên cứu tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue đã đem lại cho em nhiều kiến thức thực tiễn từ hoạt động kinh doanh của công ty. Thời gian này đã giúp em học hỏi thêm được nhiều kiến thức mà trong trường lớp em chưa được biết đến, giúp em hiểu hơn về cách thức cũng như quá trình đào tạo, phát triển nhân sự phải thực hiện ra sao.

Kết quả của khóa luận đã đạt được đó là hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh công ty TNHH Thương Mại Jtrue, nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh góp phần tích cực vào việc thực hiện mục tiêu của công ty. Trong giai đoạn chuyển mình của kinh tế đất nước, trong xu hướng hội nhập quốc tế thì việc nâng cao hiệu quả làm việc của phòng kinh doanh là cần thiết. Qua quá trình thực tập tại công ty TNHH Thương Mại Jtrue em đã tìm hiểu được những tồn tại trong kế hoạch đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty, kết hợp với môi trường cũng như tiềm năng, nguồn lực thực tế của công ty. Nhằm đưa ra giải pháp và kiến nghị, nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nhân viên kinh doanh đến hết năm 2021.

Với thời gian thực tập ngắn, đặc biệt là kiến thức, kinh nghiệm còn hạn hẹp nên những nhận định về ưu điểm, nhược điểm của công ty còn chưa được chính xác. Nhưng với sự giúp đỡ nhiệt tình của cô, chú, anh, chị trong công ty TNHH Thương Mại Jtrue, dưới sự hướng dẫn nhiệt tình của cô Nguyễn Thị Tình và bằng sự nỗ lực của bản thân trong thời gian qua đã giúp em có cơ hội tìm hiểu và áp dụng kiến thức đã được học vào thực tế.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty TNHH Thương Mại Jtrue (2018), *Báo cáo công tác quản trị nhân lực công ty 2018*
2. Công ty TNHH Thương Mại Jtrue (2018), *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2018*
3. Công ty TNHH Thương Mại Jtrue (2019), *Báo cáo công tác quản trị nhân lực công ty 2019*
4. Công ty TNHH Thương Mại Jtrue (2019), *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2019*
5. Công ty TNHH Thương Mại Jtrue (2020), *Báo cáo công tác quản trị nhân lực công ty 2019*
6. Công ty TNHH Thương Mại Jtrue (2020), *Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp năm 2019*
7. Trần Kim Dung (2011), “Quản trị nguồn nhân lực”. Nhà xuất bản Thống Kê.
8. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), “Quản trị nhân lực”, Đại học Kinh tế Quốc dân.
9. Bùi Văn Nhơn (2006), “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội”. Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.