

ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH DƯỢC SĨ TIẾN - CHI NHÁNH THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH: THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ

TRẦN HOÀNG DŨNG

Trường Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh
Ho Chi Minh City University of Technology (HUTECH)

Ngày nhận bài: 4/8/2026

Ngày sửa bài: 21/8/2026

Ngày duyệt đăng bài: 4/9/2026

Tóm tắt:

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng cao trong lĩnh vực dược phẩm, mỹ phẩm và chăm sóc sức khỏe, đào tạo nguồn nhân lực (NNL) trở thành yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh. Bài viết phân tích thực trạng đào tạo NNL tại Công ty TNHH Dược sĩ Tiến - Chi nhánh TP. Hồ Chí Minh giai đoạn từ 2023 đến 7 tháng đầu năm 2026. Kết quả cho thấy, công ty đã quan tâm đầu tư đào tạo nhưng vẫn còn hạn chế trong xác định nhu cầu, xây dựng chương trình, phương pháp đào tạo và đánh giá hiệu quả. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo.

Từ khóa: đào tạo nguồn nhân lực, quản trị nhân sự; phát triển năng lực, doanh nghiệp dược phẩm

Human resource training at Duoc si Tien company limited - Ho Chi Minh city branch: Current Situation and solutions to improve effectiveness

Abstract:

Amidst intensifying competition in the pharmaceutical, cosmetic, and healthcare sectors, human resource training has become a crucial factor for businesses seeking to enhance their competitiveness. This article analyzes the current state of human resource training at Duoc si Tien Co., Ltd. (Ho Chi Minh City Branch) during the period from 2023 through the first seven months of 2026. The results indicate that while the company has invested in training, there remain limitations regarding needs assessment, program development, training methods, and effectiveness evaluation. Based on these findings, the article proposes solutions to improve training activities.

Keywords: human resource training, human resource management, competency development, pharmaceutical enterprises

1. Đặt vấn đề

Đối với ngành Dược phẩm, mỹ phẩm và chăm sóc sức khỏe, yêu cầu về chất lượng NNL càng trở nên quan trọng do đặc thù sản phẩm liên quan trực tiếp đến sức khỏe và nhu cầu của khách hàng. Nhân viên trong lĩnh vực này không chỉ cần có kỹ năng bán hàng mà còn phải được trang bị kiến thức chuyên môn về sản phẩm, khả năng tư vấn chính xác, kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống với khách hàng. Sự thiếu hụt về kiến thức hoặc kỹ năng của nhân viên có thể ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ, uy tín thương hiệu và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Công ty TNHH Dược sĩ Tiến - Chi nhánh TP. Hồ Chí Minh (Công ty) là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực dược phẩm, mỹ phẩm và chăm sóc sức khỏe, với đặc điểm kinh doanh đòi hỏi đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn và khả năng tương tác tốt với khách hàng. Trong những năm qua, Công ty đã quan tâm triển khai các hoạt động đào tạo nhằm nâng cao năng lực cho người lao động, tập trung vào các nội dung như kiến thức sản phẩm, kỹ năng bán hàng, tư vấn khách hàng, chăm sóc khách hàng và kỹ năng quản lý.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy công tác đào tạo NNL tại Công ty vẫn còn một số hạn chế cần được nghiên cứu và hoàn thiện. Việc xác định nhu cầu đào tạo chưa hoàn toàn dựa trên đánh giá khoảng cách năng lực của từng vị trí công việc; chương trình đào tạo chưa được phân hóa sâu theo từng nhóm nhân viên; phương pháp đào tạo còn phụ thuộc nhiều vào hình thức truyền thống; đồng thời việc đánh giá hiệu quả đào tạo chưa gắn chặt với kết quả thực hiện công việc. Những hạn chế này có thể làm giảm hiệu quả đầu tư cho đào tạo và ảnh hưởng đến khả năng phát triển NNL dài hạn của Công ty.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn trên, nghiên cứu “Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Dược sĩ Tiến - Chi nhánh TP. Hồ Chí Minh: Thực trạng và giải pháp nâng cao hiệu quả” được thực hiện nhằm phân tích thực trạng công tác đào tạo NNL tại Công ty, đánh giá những kết quả đạt được cũng như những hạn chế còn tồn tại. Từ đó, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện hoạt động đào tạo, nâng cao năng lực đội ngũ nhân viên và góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững của Công ty trong thời gian tới.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính. Trước hết, tác giả xây dựng cơ sở lý thuyết bằng cách tổng hợp, phân tích các công trình nghiên cứu trước đây liên quan đến hoạt động đào tạo NNL, qua đó hình thành khung lý luận phục vụ cho quá trình nghiên cứu. Tiếp theo, nghiên cứu thu thập các tài liệu và dữ liệu thứ cấp từ những nguồn chính thống, đặc biệt là các thông tin công bố tại Công ty. Các dữ liệu này được phân tích, đối chiếu và đánh giá nhằm làm rõ thực trạng hoạt động đào tạo NNL tại doanh nghiệp.

3. Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực

3.1. Khái quát về nguồn nhân lực và nhu cầu đào tạo tại Công ty

Trong giai đoạn từ năm 2023 đến hết 7 tháng đầu năm 2026, Công ty đã từng bước mở rộng hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực dược phẩm, mỹ phẩm và chăm sóc sức khỏe. Sự phát triển về quy mô hoạt động đặt ra yêu cầu ngày càng cao đối với chất lượng NNL, đặc biệt là đội ngũ nhân viên kinh doanh, tư vấn sản phẩm và chăm sóc khách hàng. Do đặc thù ngành nghề, nhân viên của công ty không chỉ cần có kỹ năng bán hàng mà còn phải am hiểu về sản phẩm, có khả năng tư vấn chính xác và xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Qua số liệu tổng hợp cho thấy, nhu cầu đào tạo của công ty có xu hướng tăng qua các năm. Năm 2023, tổng nhu cầu đào tạo đạt 113 lượt người; đến năm 2024 tăng lên 152 lượt người và đạt 195 lượt người vào năm 2025. Trong 7 tháng đầu năm 2026, số lượt nhu cầu đào tạo đạt 138 lượt người, cho thấy công ty tiếp tục duy trì sự quan tâm đối với hoạt động phát triển năng lực nhân viên.

Bảng 1. Nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty

Nội dung đào tạo	2023	2024	2025	7 tháng đầu 2026
Kiến thức sản phẩm dược phẩm, mỹ phẩm	35	45	58	42
Kỹ năng bán hàng và tư vấn khách hàng	40	52	65	48
Chăm sóc khách hàng và xử lý khiếu nại	18	25	32	22
Tin học, phần mềm quản lý bán hàng	12	18	25	16
Kỹ năng quản lý	8	12	15	10
Tổng cộng	113	152	195	138

Bảng 1 cho thấy, nhóm kỹ năng bán hàng và tư vấn khách hàng luôn chiếm tỷ trọng cao nhất trong nhu cầu đào tạo. Điều này phù hợp với đặc điểm hoạt động kinh doanh của Công ty, bởi đội ngũ kinh doanh là lực lượng trực tiếp tiếp xúc với khách hàng và có ảnh hưởng lớn đến doanh thu. Bên cạnh đó, nhu cầu đào tạo kiến thức sản phẩm cũng tăng qua các năm, phản ánh yêu cầu nhân viên phải thường xuyên cập nhật thông tin về sản phẩm mới, thành phần, công dụng và cách sử dụng để tư vấn hiệu quả hơn.

3.2. Thực trạng xây dựng chương trình và phương pháp đào tạo nguồn nhân lực

Trên cơ sở nhu cầu đào tạo được xác định, Công ty đã xây dựng các chương trình đào tạo nhằm đáp ứng yêu cầu công việc của từng nhóm nhân viên. Các chương trình đào tạo chủ yếu hướng đến việc nâng cao năng lực thực hiện công việc, cải thiện chất lượng phục vụ khách hàng và hỗ trợ hoạt động kinh doanh.

Đối với nhân viên kinh doanh, công ty tập trung đào tạo kiến thức sản phẩm, kỹ năng tư vấn, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng thuyết phục khách hàng. Đây là nhóm nhân sự được ưu tiên đào tạo do có vai trò trực tiếp trong việc tạo doanh thu và xây dựng hình ảnh thương hiệu.

Đối với nhân viên chăm sóc khách hàng, chương trình đào tạo tập trung vào kỹ năng tiếp nhận phản hồi, xử lý khiếu nại, duy trì mối quan hệ với khách hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ. Đối với đội ngũ quản lý, nội dung đào tạo hướng đến phát triển kỹ năng lãnh đạo, quản lý nhân viên, lập kế hoạch và kiểm soát hiệu quả công việc.

Về phương pháp đào tạo, công ty hiện đang áp dụng kết hợp giữa đào tạo trong công việc (on-the-job training) và đào tạo ngoài công việc (off-the-job training). Trong đó, đào tạo trong công việc là phương pháp được sử dụng phổ biến, đặc biệt đối với nhân viên mới. Nhân viên được hướng dẫn trực tiếp bởi quản lý hoặc nhân viên có kinh nghiệm về quy trình làm việc, kiến thức sản phẩm và cách xử lý tình huống thực tế.

Phương pháp này giúp nhân viên nhanh chóng thích nghi với công việc và áp dụng kiến thức vào thực tế. Tuy nhiên, hạn chế của phương pháp này là chất lượng đào tạo phụ thuộc nhiều vào khả năng hướng dẫn của từng cá nhân. Nếu người hướng dẫn chưa có kỹ năng đào tạo tốt, nội dung truyền đạt có thể thiếu tính hệ thống.

Bên cạnh đào tạo trực tiếp, Công ty cũng từng bước triển khai các hình thức đào tạo thông qua hội thảo, tập huấn chuyên môn và hướng dẫn sử dụng công nghệ quản lý bán hàng. Tuy nhiên, các hình thức đào tạo hiện đại như đào tạo trực tuyến (e-learning), đào tạo kết hợp (blended learning) hoặc hệ thống quản lý đào tạo trực tuyến vẫn chưa được triển khai rộng rãi.

3.3. Thực trạng đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực

Công tác đánh giá hiệu quả đào tạo tại Công ty được thực hiện chủ yếu thông qua việc khảo sát ý kiến của nhân viên sau khi hoàn thành khóa học. Các tiêu chí đánh giá tập trung vào mức độ phù hợp của nội dung đào tạo, phương pháp giảng dạy và khả năng áp dụng kiến thức vào công việc.

Kết quả đánh giá cho thấy hiệu quả đào tạo có xu hướng được cải thiện qua các năm. Tỷ lệ nhân viên đánh giá chương trình đào tạo phù hợp tăng từ 72,5% năm 2023 lên 78,6% năm 2024 và đạt 84,2% năm 2025. Trong 7 tháng đầu năm 2026, tỷ lệ này tiếp tục tăng lên 86,5%.

Bảng 2. Kết quả đánh giá hiệu quả đào tạo

Tiêu chí	2023	2024	2025	7 tháng đầu 2026
Chương trình đào tạo phù hợp (%)	72,5	78,6	84,2	86,5
Áp dụng kiến thức sau đào tạo (%)	68,4	75,8	81,7	83,9
Hài lòng với phương pháp đào tạo (%)	70,2	76,5	82,4	85,1

Các kết quả trên cho thấy, hoạt động đào tạo đã bước đầu tạo ra tác động tích cực đối với người lao động. Nhân viên nhận thấy các chương trình đào tạo có sự gắn kết hơn với yêu cầu công việc, đặc biệt trong các lĩnh vực như tư vấn sản phẩm, giao tiếp khách hàng và kỹ năng bán hàng.

Tuy nhiên, công tác đánh giá hiện nay vẫn còn một số hạn chế. Công ty chủ yếu đánh giá dựa trên phản hồi của nhân viên sau đào tạo mà chưa xây dựng hệ thống đánh giá toàn diện gắn với kết quả thực hiện công việc. Các chỉ tiêu như mức tăng doanh số sau đào tạo, mức độ cải thiện năng suất lao động, tỷ lệ duy trì khách hàng hoặc khả năng thăng tiến của nhân viên chưa được sử dụng đầy đủ trong đánh giá.

3.4. Đánh giá chung về công tác đào tạo nguồn nhân lực

Nhìn chung, công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty đã đạt được những kết quả tích cực. Công ty đã nhận thức được vai trò của đào tạo trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, đồng thời duy trì các chương trình đào tạo phù hợp với đặc điểm kinh doanh.

Tuy nhiên, hoạt động đào tạo vẫn cần tiếp tục được hoàn thiện. Những hạn chế chủ yếu bao gồm việc xác định nhu cầu đào tạo chưa dựa trên hệ thống đánh giá năng lực, chương trình đào tạo chưa phân hóa sâu theo từng vị trí, phương pháp đào tạo còn phụ thuộc vào hình thức truyền thống và đánh giá hiệu quả đào tạo chưa gắn với kết quả công việc.

Những hạn chế này là cơ sở quan trọng để đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty trong thời gian tới.

3.5. Giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực

3.5.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực

Trước hết, Công ty cần hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo nhằm đảm bảo các chương trình đào tạo được triển khai đúng đối tượng, đúng nội dung và đáp ứng yêu cầu thực tế của công việc. Hiện nay, nhu cầu đào tạo của Công ty chủ yếu được xác định dựa trên đề xuất của các phòng ban và yêu cầu phát sinh trong quá trình hoạt động kinh doanh. Cách tiếp cận này giúp công ty phản ứng nhanh với nhu cầu trước mắt, nhưng chưa phản ánh đầy đủ khoảng cách giữa năng lực hiện tại của người lao động và yêu cầu năng lực của từng vị trí công việc.

Để khắc phục hạn chế này, Công ty cần xây dựng khung năng lực cho từng nhóm vị trí như nhân viên kinh doanh, nhân viên chăm sóc khách hàng, nhân viên kho vận, nhân viên hành chính - kế toán và đội ngũ quản lý. Khung năng lực cần xác định rõ các yêu cầu về kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và thái độ làm việc cần thiết đối với từng vị trí. Trên cơ sở đó, Công ty có thể thực hiện đánh giá năng lực định kỳ nhằm xác định những điểm còn thiếu hụt của nhân viên và xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp.

Bên cạnh đánh giá từ cấp quản lý, Công ty nên kết hợp nhiều phương pháp đánh giá khác nhau như tự đánh giá của nhân viên, đánh giá kết quả thực hiện công việc thông qua chỉ tiêu KPI và phản hồi từ khách

hàng đối với những vị trí thường xuyên tiếp xúc với khách hàng. Việc kết hợp nhiều nguồn thông tin sẽ giúp Công ty có cái nhìn toàn diện hơn về năng lực của người lao động.

Ngoài ra, Công ty cần xây dựng cơ sở dữ liệu về quá trình đào tạo của từng nhân viên, bao gồm các khóa học đã tham gia, kết quả đạt được, kỹ năng đã phát triển và những nội dung cần tiếp tục cải thiện. Hệ thống dữ liệu này sẽ hỗ trợ bộ phận nhân sự trong việc xây dựng kế hoạch đào tạo dài hạn và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.

3.5.2. Hoàn thiện chương trình đào tạo phù hợp với từng nhóm nhân viên

Một giải pháp quan trọng khác là Công ty cần xây dựng chương trình đào tạo theo hướng chuyên biệt hóa cho từng nhóm nhân viên thay vì áp dụng nội dung đào tạo chung cho nhiều đối tượng. Đặc thù công việc tại Công ty có sự khác biệt rõ ràng giữa các nhóm lao động, do đó nhu cầu phát triển năng lực của từng nhóm cũng khác nhau.

Đối với nhân viên kinh doanh, chương trình đào tạo cần tập trung vào kiến thức chuyên sâu về sản phẩm, kỹ năng tư vấn, kỹ năng thuyết phục khách hàng, kỹ năng xử lý phản hồi và xây dựng quan hệ khách hàng. Đây là nhóm nhân sự trực tiếp tạo ra doanh thu nên việc nâng cao năng lực bán hàng có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả kinh doanh của Công ty.

Đối với nhân viên chăm sóc khách hàng, Công ty cần chú trọng đào tạo về kỹ năng giao tiếp, xử lý khiếu nại, duy trì sự hài lòng của khách hàng và quản lý thông tin khách hàng. Trong lĩnh vực dịch vụ phẩm và mỹ phẩm, trải nghiệm khách hàng có vai trò quan trọng trong việc xây dựng lòng tin và duy trì sự trung thành.

Đối với đội ngũ quản lý, chương trình đào tạo cần hướng đến phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý nhân viên, lập kế hoạch kinh doanh, đánh giá hiệu quả công việc và phát triển đội ngũ kế thừa. Việc đầu tư đào tạo cho cấp quản lý sẽ giúp Công ty nâng cao năng lực điều hành và đảm bảo sự phát triển ổn định trong dài hạn.

Bên cạnh việc phân loại theo vị trí công việc, Công ty cũng cần xây dựng các chương trình đào tạo theo từng giai đoạn phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Nhân viên mới cần được đào tạo hội nhập và kiến thức nền tảng; nhân viên có kinh nghiệm cần được đào tạo nâng cao; nhân viên tiềm năng cần được đào tạo để chuẩn bị cho các vị trí quản lý trong tương lai.

3.5.3. Đa dạng hóa phương pháp đào tạo và tăng cường ứng dụng công nghệ

Hiện nay, công ty chủ yếu áp dụng hình thức đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc thông qua sự hướng dẫn của quản lý hoặc nhân viên có kinh nghiệm. Mặc dù phương pháp này có ưu điểm là gắn với thực tế công việc, nhưng vẫn tồn tại hạn chế về khả năng mở rộng và tính linh hoạt. Vì vậy, Công ty cần đa dạng hóa phương pháp đào tạo nhằm nâng cao hiệu quả học tập của nhân viên.

Công ty có thể kết hợp giữa đào tạo trực tiếp, đào tạo trực tuyến và đào tạo thông qua thực hành tình huống. Đối với những nội dung mang tính cung cấp kiến thức như giới thiệu sản phẩm, quy trình làm việc hoặc quy định nội bộ, Công ty có thể triển khai hình thức đào tạo trực tuyến để nhân viên chủ động học tập theo thời gian phù hợp.

Đối với các kỹ năng cần sự tương tác cao như kỹ năng tư vấn, kỹ năng bán hàng và xử lý tình huống khách hàng, công ty nên áp dụng phương pháp đóng vai, mô phỏng tình huống và thực hành thực tế.

Bên cạnh đó, Công ty cần xây dựng kho tài liệu đào tạo nội bộ dưới dạng điện tử, bao gồm video hướng dẫn sản phẩm, tài liệu bán hàng, câu hỏi thường gặp và các tình huống xử lý thực tế. Việc số hóa tài liệu đào tạo giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận kiến thức và hỗ trợ công ty trong việc cập nhật thông tin nhanh chóng.

3.5.4. Nâng cao chất lượng đội ngũ đào tạo nội bộ

Chất lượng người đào tạo có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của các chương trình đào tạo. Vì vậy, Công ty cần chú trọng phát triển đội ngũ đào tạo nội bộ thay vì chỉ dựa vào kinh nghiệm cá nhân của từng quản lý hoặc nhân viên lâu năm.

Công ty cần xây dựng tiêu chí lựa chọn người đào tạo nội bộ dựa trên các yếu tố như năng lực chuyên môn, kết quả công việc, khả năng giao tiếp và tinh thần hỗ trợ đồng nghiệp. Những nhân viên được lựa chọn cần được đào tạo thêm về kỹ năng trình bày, phương pháp truyền đạt, kỹ năng hướng dẫn và đánh giá người học.

Ngoài ra, công ty có thể kết hợp giữa đào tạo nội bộ và thuê chuyên gia bên ngoài đối với những nội dung cần kiến thức chuyên sâu. Sự kết hợp này giúp đảm bảo chương trình đào tạo vừa có tính thực tiễn, vừa cập nhật được những kiến thức mới.

Việc xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo sẽ giúp công ty sử dụng hiệu quả hơn nguồn lực đầu tư cho đào tạo, đồng thời tạo cơ sở để liên tục cải thiện chất lượng chương trình trong tương lai.

Nhìn chung, các giải pháp trên cần được triển khai đồng bộ nhằm xây dựng hệ thống đào tạo nguồn nhân lực chuyên nghiệp, phù hợp với đặc điểm hoạt động của Công ty. Khi công tác đào tạo được hoàn thiện, công ty sẽ có điều kiện nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, cải thiện hiệu quả kinh doanh và tạo nền tảng phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh ngày càng cao.

4. Kết luận

Qua phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cho thấy, Công ty đã có sự quan tâm và đầu tư cho hoạt động đào tạo, với các chương trình tập trung vào kiến thức sản phẩm, kỹ năng bán hàng, tư vấn khách hàng, chăm sóc khách hàng và phát triển năng lực quản lý. Những hoạt động này đã góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên và hỗ trợ hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty.

Tuy nhiên, công tác đào tạo tại công ty vẫn còn một số hạn chế như việc xác định nhu cầu đào tạo chưa thực sự khoa học, chương trình đào tạo chưa được thiết kế chuyên biệt theo từng vị trí công việc, phương pháp đào tạo còn phụ thuộc vào hình thức truyền thống và việc đánh giá hiệu quả đào tạo chưa gắn chặt với kết quả thực hiện công việc.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty, bao gồm hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo phù hợp, đa dạng hóa phương pháp đào tạo, nâng cao chất lượng đội ngũ đào tạo nội bộ và hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo. Việc triển khai đồng bộ các giải pháp này sẽ giúp Công ty nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, sử dụng hiệu quả nguồn lực đào tạo và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững trong tương lai ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Nguyễn Văn Điềm, & Nguyễn Ngọc Quân. (2012). Giáo trình quản trị nhân lực. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Noe, R. A. (2023). *Employee Training and Development*. McGraw Hill.