

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐINH THỊ TRANG

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ĐẦU TƯ VÀ PHÂN
PHỐI NVHOMES**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐINH THỊ TRANG

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ĐẦU TƯ VÀ PHÂN
PHỐI NVHOMES**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. THÂN THANH SƠN

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất kỳ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Đinh Thị Trang

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin chân thành cảm ơn TS. Thân Thanh Sơn – người đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất. Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau Đại học - trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp. Lời cuối, tôi xin gửi lời cảm ơn tới đội ngũ nhân viên kinh doanh nói riêng, tập thể người lao động nói chung tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes đã có những đóng góp, ý kiến bổ ích để luận văn hoàn chỉnh và có ý nghĩa thực tiễn.

Trong quá trình thực hiện, do còn nhiều hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu có hạn, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

Tác giả

Đinh Thị Trang

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG	IV
DANH MỤC HÌNH	v
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	5
3.1. Mục đích nghiên cứu	5
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu	6
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	6
5. Phương pháp nghiên cứu	6
6. Bố cục đề tài	9
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1. Một số khái niệm	10
1.1.1. Khái niệm đội ngũ nhân viên kinh doanh.....	10
1.1.2. Khái niệm phát triển, phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh	11
1.2. Các tiêu chí đánh giá mức độ phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh	14
1.2.1. Tiêu chí về số lượng	14
1.2.2. Tiêu chí về chất lượng	15
1.3. Các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh	17
1.3.1. Hoạt động hoạch định.....	17
1.3.2. Hoạt động tuyển dụng.....	18
1.3.3. Hoạt động đào tạo.....	20
1.3.4. Hoạt động bố trí, sử dụng nhân lực.....	22
1.3.5. Hoạt động đãi ngộ	23
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp	25

1.4.1. Nhân tố bên trong	25
1.4.2. Nhân tố bên ngoài.....	27
1.5. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong các doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes.....	29
1.5.1. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong các doanh nghiệp	29
1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes	33
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ĐẦU TƯ VÀ PHÂN PHỐI NVHOMES	36
2.1. Khái quát về công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes.....	36
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	36
2.1.2. Ngành, nghề kinh doanh.....	37
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	37
.....	37
2.2. Phân tích thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes.....	39
2.2.1. Thực trạng phát triển số lượng và chất lượng nhân viên kinh doanh tại công ty	39
2.2.2. Thực trạng các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes	47
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes	72
2.3.1. Nhân tố bên trong	72
2.3.2. Nhân tố bên ngoài.....	74
2.4. Đánh giá chung thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes.....	77
2.4.1. Những kết quả đạt được.....	77
2.4.2. Hạn chế, nguyên nhân	79

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ĐẦU TƯ & PHÂN PHỐI NVHOMES	82
3.1. Quan điểm, định hướng phát triển công ty và phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong thời gian tới	82
3.1.1. Quan điểm	82
3.1.2. Mục tiêu	84
3.1.3. Cơ hội và thách thức của công ty trong bối cảnh hiện nay	84
3.1.4. Phương hướng phát triển của công ty trong giai đoạn tới.....	85
3.2. Một số giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes	86
3.2.1. Hoàn thiện hoạt động hoạch định	86
3.2.2. Hoàn thiện hoạt động tuyển dụng	87
3.2.3. Hoàn thiện hoạt động bố trí, sử dụng nhân lực.....	93
3.2.4. Hoàn thiện hoạt động đào tạo	93
3.2.5. Hoàn thiện hoạt động xây dựng cơ chế phát huy khả năng làm việc .	101
3.2.6. Xây dựng môi trường làm việc	103
KẾT LUẬN	105
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	107
PHỤ LỤC	109

DANH MỤC BẢNG

	TRANG
Bảng 1.1: Quy định phân loại sức khỏe theo thể lực Việt Nam	15
Bảng 2.1: Số lao động trong công ty theo loại lao động giai đoạn 2016 – 2018	38
Bảng 2.2: Số lượng nhân viên kinh doanh của công ty giai đoạn 2016 – 2018	39
Bảng 2.3: Tình trạng sức khỏe đội ngũ nhân viên kinh doanh theo tiêu chuẩn phân loại sức khỏe của công ty giai đoạn 2016 - 2018	42
Bảng 2.4: Bảng trình độ học vấn & chuyên môn của đội ngũ nhân viên kinh doanh giai đoạn 2016 - 2018	43
Bảng 2.5: Số lượng hồ sơ đăng ký tuyển dụng nhân viên kinh doanh tại công ty phân theo nguồn tuyển dụng giai đoạn 2016 – 2018	47
Bảng 2.6: Chất lượng hồ sơ dự tuyển vị trí nhân viên kinh doanh tại công ty giai đoạn 2016 – 2018	48
Bảng 2.7: Bảng thống kê tình hình tuyển dụng nhân viên kinh doanh tại công ty giai đoạn 2016 – 2018	50
Bảng 2.8: Doanh thu công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes giai đoạn 2016 – 2018	67
Bảng 3.1: Bảng đánh giá học viên sau khoá đào tạo	88

DANH MỤC HÌNH

	TRANG
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVhomes	35
Hình 2.2: Tỷ lệ nhân viên kinh doanh theo cấp bậc của công ty giai đoạn 2016 – 2018	40
Hình 2.3: Kết quả khảo sát về hoạt động tuyển dụng của công ty	51
Hình 2.4: Tỷ lệ nhân viên kinh doanh được bố trí công việc phù hợp với năng lực và nguyện vọng của mình	52
Hình 2.5: Tỷ lệ nhân viên kinh doanh có đủ việc làm (Số dự án công ty có cho đội ngũ nhân viên kinh doanh bán)	54
Hình 2.6: Cơ quan luôn tạo điều kiện cho anh (chị) được tham gia lớp đào tạo nhân sự mới	56
Hình 2.7: Tỷ lệ đào tạo nhân viên mới là kịp thời và cần thiết	57
Hình 2.8: Tỷ lệ đào tạo nhân viên định kỳ là kịp thời và cần thiết	58
Hình 2.9: Tỷ lệ Anh (chị) được trưởng bộ phận đào tạo, kèm cặp, hướng dẫn trong 2 tháng thử việc như lộ trình công ty đã xây dựng	59
Hình 2.10: Tỷ lệ đánh giá đội ngũ nhân viên kinh doanh sau đào tạo	60
Hình 2.11: Tỷ lệ Đánh giá hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc	63
Hình 2.12: Tỷ lệ đánh giá chính sách lương, thưởng	64
Hình 2.13: Tỷ lệ đánh giá môi trường làm việc	67
Hình 2.14: Tỷ lệ đánh giá chung về hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh	68
Hình 2.15: Tỷ lệ đánh giá chung về các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes	73

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong kinh doanh, các doanh nghiệp đều phải thực hiện khâu sản xuất và khâu phân phối sản phẩm. Để một sản phẩm đến tay khách hàng, ngoài nhu cầu và hành vi mua hàng cơ bản từ người mua, doanh nghiệp cần phải bán hàng để thu về các giá trị lợi nhuận. Do đó, bộ phận phân phối sản phẩm – đội ngũ nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp là cực kỳ quan trọng.

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã chú trọng vào công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh. Tuy nhiên việc thực hiện công tác này còn có nhiều bất cập do nhiều nguyên nhân. Một trong những nguyên nhân cơ bản là doanh nghiệp chưa có tầm nhìn cũng như phương pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh một cách bài bản có hệ thống xuyên suốt cả quá trình hoạt động. Mặt khác, một bộ phận lớn người lao động vẫn còn tư duy, ai cũng có thể làm nhân viên kinh doanh; đây là một công việc vô cùng áp lực, vất vả và đường cùng họ mới đi làm nhân viên kinh doanh. Điều đó dẫn đến, việc tuyển dụng những người có chuyên môn đã khó, làm thế nào để phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh ở cả mặt số lượng và chất lượng? Các doanh nghiệp Việt Nam phải làm sao để không phải đối đầu với nguy cơ bị các đối thủ săn bắt nhân viên kinh doanh giỏi? Qua tìm hiểu và nghiên cứu về lĩnh vực này, tôi thấy chủ đề nguồn nhân lực nói chung và tìm hiểu chuyên sâu về các vấn đề phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh là một trong những vấn đề cần được quan tâm. Vì thế tôi đã tìm hiểu sâu hơn về thực trạng, nguyên nhân, cũng như giải pháp để xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại doanh nghiệp.

Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes là công ty hoạt động trên lĩnh vực dịch vụ bất động sản. Đây là lĩnh vực mang lại nguồn

lợi nhuận lớn, đội ngũ nhân viên kinh doanh chính là những người chính đem lại lợi nhuận cho công ty. Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes mới thành lập, có những bước tiến vượt bậc về số lượng và chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh. Tuy nhiên, đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty do phát triển quá nhanh nên đang có những vấn đề rất nổi cộm: trình độ chuyên môn thấp & chưa đồng đều; tỷ lệ nam – nữ chưa hợp lý... Vấn đề liên quan đến đội ngũ nhân viên kinh doanh cũng là mục tiêu được công ty ưu tiên hàng đầu trong quá trình hoạt động và phát triển nhưng đến nay vẫn chưa có lời giải. Đồng thời, chưa có công trình nào nghiên cứu về vấn đề này tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes. Xuất phát từ nhận thức trên nên tôi chọn đề tài “Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes” để làm luận văn thạc sỹ cho mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Đã có rất nhiều nghiên cứu khác nhau về phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh nói chung và phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh ở Việt Nam thuộc các khu vực, đơn vị ở tất cả các loại hình kinh doanh khác nhau.

Nghiên cứu về chiến lược phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh nói chung và phương pháp tại doanh nghiệp nào đó thì đã có một số công trình công bố ở các góc độ tiếp cận khác nhau, như:

- “Chính sách phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh chất lượng cao ở Nhật Bản và Hàn Quốc, gợi ý cho Việt Nam”. Hoàng Minh Lợi, Viện Nghiên cứu Đông Bắc Á chủ biên, 2018. Tác giả nghiên cứu về công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh chất lượng cao nói chung. Mục tiêu đó là tìm hiểu những vấn đề then chốt và hiệu quả của tác động chính sách phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh chất lượng cao tại hai quốc gia Hàn Quốc và

Nhật Bản. Qua đó, đưa ra được các đánh giá tổng quan cũng như cung cấp các thông tin cần thiết góp phần gợi ý, đề xuất chính sách, giải pháp đối với phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh chất lượng cao ở Việt Nam. Qua đó, giúp giải quyết các bài toán liên quan đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh chất lượng cao ở nước ta hiện nay.

- Bộ sách “Phát triển nhân lực trong thời đại 4.0”. Jeremy Gutsche, David M R Covey, Stephan M Mardyks, Richard Guare, Peg Dawson đồng chủ biên, được nhiều dịch giả Việt Nam biên soạn, 2018. Bộ sách nói về việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong bối cảnh cuộc cách mạng khoa học công nghệ 4.0. Mục tiêu đó là nói về nền công nghệ 4.0; những cơ hội, thách thức 4.0 tới việc làm và con người; từ đó đưa ra những quan điểm về việc phát triển toàn diện nguồn nhân lực đi về chiều sâu của các doanh nghiệp và tổ chức. Cuốn sách giúp người đọc có những hình dung nhất định về 4.0 và định hướng phát triển nhân lực trong giai đoạn này.

- “Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế”. Vũ Văn Phúc và Nguyễn Duy Hùng đồng chủ biên, 2013. Cuốn sách nói về vấn đề phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của nước ta trong thời kỳ Công nghiệp hoá, hiện đại hoá và hội nhập quốc tế. Tác giả đi sâu trình bày những vấn đề lý luận chung; kinh nghiệm trong nước và quốc tế về phát triển nguồn nhân lực; thực trạng, kiến nghị và giải pháp nhằm phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế. Kết quả nghiên cứu, giúp có những góc nhìn định hướng nhất định trong việc phát triển nhân lực của nước ta sao cho phù hợp với thời kỳ Công nghiệp hoá, hiện đại hoá và hội nhập quốc tế.

- “Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015”. Đinh Văn Toàn, Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, 2011. Tác giả nghiên cứu về vấn đề phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp với kết quả sản xuất kinh doanh cụ thể là doanh nghiệp thuộc ngành điện. Luận án đã nêu ra nội dung phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh cũng như các yếu tố tác động trong một tổ chức thuộc ngành điện, từ đó làm cơ sở định hướng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh đưa ra ba dự báo cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý đến năm 2015 cho tập đoàn Điện Lực Việt Nam. Kết quả của nghiên cứu cho thấy, có thể áp dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas vào phân tích tác động và đóng góp của nguồn nhân lực tới kết quả sản xuất kinh doanh điện ở Việt Nam trong thực tế để xem xét xu hướng tác động và đóng góp của nguồn nhân lực và các yếu tố vốn, năng suất các yếu tố tổng hợp (TFP) trong phạm vi một doanh nghiệp.

- “Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế”. Lê Thị Mỹ Linh, Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, 2009. Luận án nghiên cứu chuyên sâu về phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp vừa và nhỏ. Mục tiêu giúp các nhà nghiên cứu trong nước, các chuyên gia hiểu rõ hơn những khó khăn của doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam, từ đó đưa ra chính sách phù hợp để phát triển nguồn nhân lực. Kết quả của nghiên cứu sẽ giúp doanh nhân, chủ doanh nghiệp rút ra bài học phù hợp để phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh cho doanh nghiệp của mình nói riêng và từ đó góp phần cho sự phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa nói chung.

- “Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trước thềm CPTPP”. Hội thảo do báo Diễn đàn Doanh nghiệp phối hợp với nhãn hiệu CLS - Cloud Learning System (Hương Việt Group) tổ chức chiều 05/04/2018, tại Hà Nội.

Hội thảo được tổ chức góp phần tháo gỡ khó khăn trong vấn đề nhân sự, tạo điều kiện để các doanh nghiệp FDI có được đội ngũ nhân sự tốt để phát triển hoạt động kinh doanh của đơn vị mình; đóng góp vào sự phát triển chung của nền kinh tế Việt Nam trong bối cảnh Hiệp định CPTTP đã được ký kết. Đồng thời, bàn luận giải pháp, giới thiệu các mô hình tiên tiến ứng dụng công nghệ thông tin vào trong hoạt động đào tạo nhân sự nội bộ của doanh nghiệp.

- “Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty cổ phần bất động sản Thế Kỷ”. Chu Thị Ngọc Anh, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Kinh Tế, đại học Quốc Gia Hà Nội, 2014. Luận án nghiên cứu chuyên sâu về phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty cổ phần bất động sản Thế Kỷ. Từ đó, đưa ra những giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong công ty cổ phần bất động sản Thế Kỷ.

Các công trình nghiên cứu này đã đề cập đến một số vấn đề lý luận và thực tiễn đối với việc phát triển nguồn nhân lực và đội ngũ nhân viên kinh doanh cấp vĩ mô tuy nhiên chưa trong phạm vi công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes chưa có một công trình đã công bố nghiên cứu về chủ đề này. Do đó, tác giả lựa chọn đề tài “Giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes” làm luận văn thạc sỹ.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất giải pháp đồng bộ nhằm góp phần phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống cơ sở lý luận về đội ngũ nhân viên kinh doanh và phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh.

- Phân tích, đánh giá thực trạng đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes; tìm ra các nguyên nhân của hạn chế từ đó đưa ra những vấn đề cần giải quyết để phát triển nhân viên kinh doanh trong công ty.

- Đề xuất một số giải pháp để phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: tại Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes.

+ Về thời gian: Từ năm 2016 đến năm 2018 và định hướng và giải pháp đến năm 2025.

+ Về nội dung: Thực trạng đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes; đánh giá thực trạng hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes, từ đó đề xuất giải pháp và kiến nghị phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại đây.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập số liệu, tài liệu

- *Phương pháp nghiên cứu tại bàn*: được sử dụng để hệ thống hóa cơ sở lý luận về đề tài luận văn và phân tích; đánh giá tình hình thực trạng nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes.

Đây là việc thu thập các dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp bên trong công ty nghiên cứu trong luận văn. Dữ liệu sơ cấp về cơ sở lý luận tìm kiếm thông qua các phương tiện viễn thông, sách, báo. Dữ liệu thứ cấp bên trong công ty được thu thập thông qua phòng nhân sự hoặc phòng hành chính – văn phòng. Các văn bản cần thu thập là những văn bản có liên quan đến công tác nhân lực như: tuyển dụng, đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn; các báo cáo kế hoạch làm việc, kinh doanh của từng cá nhân; các bản đánh giá, nhận xét, khen thưởng của bản thân và cấp quản lý đối với từng nhân viên; văn bản đánh giá quá trình làm việc...

- *Phương pháp quan sát khoa học*: được sử dụng để phân tích; đánh giá tình hình thực trạng triển khai công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes. Đó là việc quan sát trực tiếp quá trình triển khai các công tác về phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes.

- *Phương pháp điều tra xã hội học*: được sử dụng để làm tài liệu bổ sung, tìm hiểu sơ bộ về đặc điểm, tính cách nguồn nhân lực trong công ty và cán bộ chuyên trách quản trị nhân lực trong công ty để có thể đưa ra định hướng, giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes.

Tác giả thiết kế bảng hỏi, phỏng vấn theo mẫu đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty.

Toàn bộ nhân viên kinh doanh tại công ty trong năm 2018 là 305 người. Kích thước mẫu trong nghiên cứu định lượng: Theo Tabachnick và Fidell, cỡ

mẫu tối thiểu là $50 + 8 \times m$ (m là số biến độc lập). Trong nghiên cứu này có 2 biến độc lập, do vậy, cỡ mẫu tối thiểu là 66. Như vậy, cỡ mẫu tối thiểu để đạt mục tiêu nghiên cứu này là 66.

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, tác giả luận văn tiến hành khảo sát 100 nhân viên kinh doanh trong tổng số 305 nhân viên kinh doanh của Công ty để tìm hiểu về sự phát triển và mức độ tác động của các nhân tố tới sự phát triển của đội ngũ nhân viên kinh doanh trong thời gian 2016 – 2018. Tác giả sử dụng cách chọn mẫu ngẫu nhiên hệ thống. Danh sách nhân sự trong công ty đang được quản lý theo thứ tự vắn. Khoảng cách chọn mẫu là 3,27 ($\frac{100}{305}$), nghĩa là cứ lấy cách 3 nhân sự, lấy 1 nhân sự tiếp đó cho đến khi đủ mẫu.

Thời gian tiến hành điều tra, khảo sát: tháng 2 - 3/2019. Kết quả khảo sát thu về:

Số phiếu phát ra	Số phiếu hợp lệ thu về	Hình thức
100	98	Phát phiếu hỏi

5.2. Phương pháp phân tích dữ liệu

- *Phương pháp phân loại và hệ thống hóa lý thuyết*: sắp xếp các tài liệu, tri thức khoa học theo từng mặt, từng đơn vị, từng vấn đề có cùng dấu hiệu bản chất, cùng một hướng phát triển để tổng hợp lý luận về nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực.

- *Phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết*: từ những tài liệu thu thập, đã sắp xếp về lý luận, phân tích tạo ra một hệ thống lý thuyết mới đầy đủ và sâu sắc về hệ thống cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực.

- *Phương pháp phân tích và tổng kết kinh nghiệm*: kết hợp lý luận đã viết với thực tế tình hình nhân lực tại công ty đề cập trong luận văn để đưa ra những định hướng, giải pháp phát triển nhân lực tại công ty trong luận văn.

- *Phương pháp chuyên gia*: Dựa vào những kinh nghiệm, ý kiến của các chuyên gia về lĩnh vực phát triển nhân lực để đề xuất các giải pháp và xây dựng phương pháp để phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes nhằm góp phần nâng cao chất lượng nhân lực tại công ty và có những định hướng để phát triển công ty.

6. Bộ cục đề tài

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes.

Chương 3: Giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Khái niệm đội ngũ nhân viên kinh doanh

Khái niệm nhân viên kinh doanh:

Khái niệm về kinh doanh: Theo giáo trình Lý thuyết quản trị kinh doanh, “*Kinh doanh là các hoạt động kinh tế nhằm mục tiêu sinh lời của các chủ thể kinh doanh trên thị trường*” [2, tr. 5].

Từ khía niệm về kinh doanh, tác giả rút ra khái niệm nhân viên kinh doanh: “*Nhân viên kinh doanh là những người mang thông tin về sản phẩm từ doanh nghiệp truyền đạt tới khách hàng, thuyết phục khách hàng và bán sản phẩm cho khách hàng bằng nhiều hình thức khác nhau, nhằm giải quyết bài toán doanh số của doanh nghiệp*”.

Như vậy, “*đội ngũ nhân viên kinh doanh là tập thể (toàn bộ) những người mang thông tin về sản phẩm từ doanh nghiệp truyền đạt tới khách hàng, thuyết phục khách hàng và bán sản phẩm cho khách hàng bằng nhiều hình thức khác nhau, nhằm giải quyết bài toán doanh số của doanh nghiệp*”.

Đội ngũ nhân viên kinh doanh là một phần của tổ chức, doanh nghiệp, vậy đội ngũ nhân viên kinh doanh có phải là nguồn lực của tổ chức, doanh nghiệp không, để làm rõ vấn đề này, tác giả làm rõ hơn khái niệm về nguồn nhân lực xét trong phạm vi tổ chức, doanh nghiệp.

Khái niệm nguồn nhân lực:

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, Đại học Lao động – Xã hội (2009) thì: “*Nguồn nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn thể cán bộ, công*

nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên” [4, tr.9].

Theo GS.TS Bùi Văn Nhơn định nghĩa: “*Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” [10, tr.72].*

Theo luận án tiến sĩ (2009) của TS. Lê Thị Mỹ Linh thì: “*Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khoẻ và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được động viên, khuyến khích phù hợp” [8, tr.11].*

Như vậy, khái niệm nguồn nhân lực được hiểu như sau: Nguồn nhân lực của một tổ chức là khả năng làm việc của toàn bộ người lao động trong tổ chức đó, có khả năng lao động và tiềm năng sáng tạo vô hạn, cần được quản lý và phát triển không ngừng nhằm đáp ứng vai trò nguồn lực hạt nhân trong quá trình thực thi sứ mạng của tổ chức.

Như vậy, đội ngũ nhân viên kinh doanh chính là một trong những nguồn nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp.

1.1.2. Khái niệm phát triển, phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

Theo Từ điển Tiếng Việt “*Phát triển là quá trình vận động, tiến triển theo hướng tăng lên, ví dụ phát triển kinh tế, phát triển văn hoá, phát triển xã hội...*” [9, tr 81].

Theo Từ điển Bách khoa Việt Nam thì “*Phát triển là phạm trù triết học chỉ ra tính chất của những biến đổi đang diễn ra trong thế giới. Phát triển là*

một thuộc tính của vật chất. Mọi sự vật và hiện tượng của hiện thực không tồn tại trong trạng thái khác nhau từ khi xuất hiện đến lúc tiêu vong,... nguồn gốc của phát triển là sự thống nhất và đấu tranh giữa các mặt đối lập” [10, tr 67].

Theo giáo trình Những nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa Mác – Lê Nin, Bộ giáo dục và đào tạo, “**Phát triển** là một phạm trù của triết học, là quá trình vận động tiến lên từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp, từ kém hoàn thiện đến hoàn thiện hơn của một sự vật. Quá trình vận động đó diễn ra vừa dần dần, vừa nhảy vọt để đưa tới sự ra đời của cái mới thay thế cái cũ. Sự phát triển là kết quả của quá trình thay đổi dần về lượng dẫn đến sự thay đổi về chất, quá trình diễn ra theo đường xoắn ốc và hết mỗi chu kỳ sự vật lặp lại đường như sự vật ban đầu nhưng ở mức (cấp độ) cao hơn.

Dù được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau, nhưng “Phát triển” có thể hiểu là sự vận động của sự vật hiện tượng theo chiều hướng đi lên, giúp sự vật hiện tượng hoàn thiện hơn.

Đội ngũ nhân viên kinh doanh chính là một trong những nguồn nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp như nghiên cứu ở trên, tác giả dựa vào khái niệm phát triển nguồn nhân lực để rút ra kết luận về khái niệm phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Theo GS.TS. Bùi Văn Nhơn trong sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội xuất bản năm 2006: “*Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất, và phẩm chất tâm lý xã hội) nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế xã hội trong từng giai đoạn phát triển” [10, tr. 98].*

Từ những khái niệm trên, có thể hiểu: “Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh là quá trình hoàn thiện và nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên

kinh doanh của tổ chức thông qua các hoạt động: duy trì số lượng và cơ cấu hợp lý; nâng cao thể lực, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất của đội ngũ nhân viên kinh doanh nhằm hoàn thành nhằm giải quyết bài toán doanh số của doanh nghiệp dễ dàng nhất”.

Đặc điểm, nhiệm vụ của đội ngũ nhân viên kinh doanh:

- Phát triển kế hoạch nhằm tìm kiếm khách hàng mới.
- Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng và tư vấn, đề xuất các giải pháp phù hợp cho khách hàng.
- Đàm phán và chốt hợp đồng, duy trì mối quan hệ khách hàng trước, trong và sau bán hàng.
- Phân tích xu hướng và dự đoán tiếp thị và nghiên cứu các điều kiện thị trường để phát triển mục tiêu bán hàng và chiến lược tiếp thị.
- Phát triển chiến lược của công ty, chiến lược tiếp thị và các kênh truyền thông quảng cáo để giới thiệu và quảng bá sản phẩm và dịch vụ tới các thị trường tiềm năng.
- Giữ chân khách hàng hiện tại.

Với những đặc điểm, nhiệm vụ của đội ngũ nhân viên kinh doanh, một nhân viên kinh doanh cần có những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng:

- Kiến thức về sản phẩm, thị trường.
- Kiến thức về đối thủ cạnh tranh.
- Kỹ năng giao tiếp.
- Kỹ năng đàm phán, thương lượng.
- Kỹ năng làm việc nhóm...

1.2. Các tiêu chí đánh giá mức độ phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

1.2.1. Tiêu chí về số lượng

Phát triển về số lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh là sự gia tăng về số lượng của đội ngũ nhân viên theo hướng phù hợp với môi trường và điều kiện hoạt động mới. Đảm bảo số lượng nhân viên kinh doanh, đáp ứng đủ số lượng theo nhu cầu cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh là thể hiện phát triển nguồn nhân lực.

Về số lượng: Là tổng số nhân viên kinh doanh trong công ty. Số lượng nhân viên kinh doanh có đủ để thực hiện mục tiêu về sản xuất của công ty không? Việc xác định số lượng dựa trên căn cứ xây dựng định biên lao động hay do sự quyết định chủ quan của chủ doanh nghiệp.

Về cơ cấu:

Cơ cấu nhân viên kinh doanh trên tổng số lao động công ty: Tỷ lệ về lao động phù hợp tùy thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty. Với những doanh nghiệp áp dụng khoa học công nghệ vào quản lý thì tỷ lệ lao động quản lý sẽ thấp và ngược lại. Với những doanh nghiệp sản xuất, sử dụng sức người là chính, tương quan giữa nhóm vị trí trực tiếp (kinh doanh và sản xuất) với vị trí gián tiếp 65% và 35%, quản lý với nhân viên là 15% – 85% là tỷ lệ hợp lý.

Cơ cấu theo giới tính: là sự phân chia nhân lực thành hai bộ phận nam và nữ. Cơ cấu giới tính trước hết cho phép xác định tỷ lệ nam và nữ bằng cách so sánh số nam hoặc nữ với tổng số lượng lao động kinh doanh. Giới tính cũng có vai trò quyết định để cân bằng sinh thái của cộng đồng nói chung và của một đơn vị, tổ chức nói riêng trong những mối liên hệ xã hội và kinh tế mật thiết.

Cơ cấu đội ngũ nhân viên kinh doanh theo độ tuổi: có tác động đến tính ổn định của số lượng và chất lượng. Cơ cấu tuổi là chỉ tiêu không thể thiếu được để thiết kế các chương trình đào tạo và chăm sóc sức khỏe cho người lao động. Cơ cấu tuổi của nhân lực theo hướng trẻ hoá sẽ dẫn đến áp lực về nhu cầu lập gia đình, sinh đẻ... ngoài ra khi cơ cấu nhân lực theo độ tuổi thấp phản ánh lao động chưa có nhiều kinh nghiệm, trình độ đào tạo thấp dẫn tới chất lượng lao động không cao.

Việc nghiên cứu cơ cấu đội ngũ nhân viên kinh doanh để xem xét % cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp hay không phù hợp là phải căn cứ vào quy mô, mục tiêu, sự phát triển của doanh nghiệp trong mỗi thời kỳ nhất định.

1.2.2. Tiêu chí về chất lượng

- Thể lực: Là năng lực thể chất của đội ngũ lao động. Đây là tiêu chí khá quan trọng về chất lượng nhân lực, thường bao gồm tiêu chí về tình trạng sức khỏe của con người như: chiều cao, cân nặng, bệnh tật, tuổi thọ, trạng thái thoải mái về tinh thần cũng như thể chất và xã hội của con người.

Bộ Y tế quy định phân loại sức khỏe theo thể lực cho từng loại như sau:

Bảng 1.1: Quy định phân loại sức khỏe theo thể lực Việt Nam

Loại sức khỏe	NAM			NỮ		
	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)	Vòng ngực (cm)	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)	Vòng ngực (cm)
1	163 trở lên	50 trở lên	82 trở lên	155 trở lên	45 trở lên	76 trở lên
2	158-162	47-49	79-81	151-154	43-44	74-75
3	154-157	45-46	76-78	147-150	40-42	72-73
4	150-153	41-44	74-75	143-146	38-39	70-71

5	Dưới 150	Dưới 40	Dưới 74	Dưới 143	Dưới 38	Dưới 70
---	----------	---------	---------	----------	---------	---------

(Nguồn: Quyết định 1613/BYT-QĐ ngày 15/08/1997 của Bộ Y Tế)

- Trí lực: Tiêu chí này được đánh giá qua các chỉ tiêu: trình độ học vấn & chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng mềm.

Trình độ chuyên môn là nền tảng kiến thức đầu tiên để người lao động có khả năng nắm bắt được những kiến thức chuyên môn kỹ thuật phục vụ trong quá trình lao động sau này. Nó cũng là cơ sở để doanh nghiệp thực hiện đào tạo, tái đào tạo phục vụ cho hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mình. Nâng cao trình độ chuyên môn không chỉ có ý nghĩa to lớn trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của cả quốc gia mà nó còn có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp nào có tỷ lệ lao động tốt nghiệp cao đẳng, đại học, trên đại học,... càng lớn thì doanh nghiệp đó có trình độ trí lực càng cao.

Trình độ chuyên môn dùng để đánh giá những kiến thức, kỹ năng chuyên môn cần thiết mà người lao động có được, làm cơ sở để tổ chức, doanh nghiệp bố trí, sắp xếp cho người lao động làm những công việc phù hợp, tạo ra hiệu quả cao nhất. Bên cạnh đó, căn cứ vào trình độ chuyên môn mà tổ chức, doanh nghiệp có những định hướng trong phát triển nguồn nhân lực của mình, đưa ra những giải pháp phù hợp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Theo Quyết định số 06/2007/QĐ – BNV về việc ban hành thành phần hồ sơ cán bộ, công chức và mẫu biểu quản lý hồ sơ cán bộ, công chức, trong đó có hướng dẫn việc kê khai trình độ chuyên môn như sau: ghi trình độ chuyên môn cao nhất được đào tạo, bồi dưỡng tại thời điểm kê khai như: Tiến sĩ khoa học, Tiến sĩ, Thạc sĩ, Cử nhân, Kỹ sư, Cao đẳng, Trung cấp, Sơ cấp...

Kỹ năng mềm: Chỉ các kỹ năng quan trọng trong cuộc sống con người như: kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, kỹ năng quản lý thời gian, thư giãn, vượt qua khủng hoảng, sáng tạo và đổi mới...

- Tâm lực: Được đánh giá các tiêu chí thái độ và tác phong làm việc, kỷ luật lao động, tính tự lập trong thực thi nhiệm vụ, tinh thần hợp tác tương trợ, khả năng làm việc tập thể và lòng trung thành với doanh nghiệp.

1.3. Các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

1.3.1. Hoạt động hoạch định

Hoạch định đội ngũ nhân viên kinh doanh là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu về đội ngũ nhân viên kinh doanh, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động có liên quan tới nhân lực, để bảo đảm cho tổ chức doanh nghiệp luôn có đủ đội ngũ nhân viên kinh doanh với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao, đạt được các mục tiêu chung đã đề ra của doanh nghiệp.

Tiến trình hoạch định đội ngũ nhân viên kinh doanh được tiến hành theo bốn bước sau:

- Bước 1: Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu, sau đó ước tính lượng nhân viên kinh doanh cần thiết đáp ứng nhu cầu sản xuất. Đồng thời phải quan tâm tới các yếu tố sau:

- + Số lượng nhân viên kinh doanh biến động.
- + Chất lượng và nhân cách của nhân viên kinh doanh.
- + Những thay đổi về định hướng, sản phẩm.
- + Những thay đổi về khoa học kỹ thuật và mở rộng sản xuất.
- + Nguồn tài chính sẵn có.

- Bước 2: Đề ra chính sách sau khi phân tích và đối chiếu giữa nhu cầu và khả năng của công ty nhờ vào hệ thống thông tin, bộ phận nhân sự đề xuất một số chính sách, thủ tục và kế hoạch cụ thể. Trong trường hợp dư thừa hoặc thiếu nhân viên kinh doanh, công ty phải cân nhắc, tính toán lại cho phù hợp với nhu cầu thực.

- Bước 3: Thực hiện các kế hoạch.

- Bước 4: Kiểm tra và đánh giá: Trong mỗi giai đoạn, phải thường xuyên kiểm soát xem các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đề ra hay không. Cần phải tiến hành đánh giá các kế hoạch rút ra kinh nghiệm.

1.3.2. Hoạt động tuyển dụng

Tuyển dụng có thể hiểu là hoạt động thu hút, tìm kiếm và lựa chọn các ứng viên phù hợp về làm việc cho tổ chức, góp phần phát triển số lượng nhân lực phục vụ yêu cầu phát triển của tổ chức.

Tuyển dụng có một ý nghĩa rất quan trọng với doanh nghiệp vì khi hoạt động tuyển dụng tốt thì doanh nghiệp sẽ có một đội ngũ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển tốt. Ngược lại, có thể dẫn đến suy yếu nguồn lực, làm cho hoạt động kinh doanh kém hiệu quả, lãng phí nguồn nhân lực và cuối cùng dẫn đến phá sản. Đối với doanh nghiệp nếu tuyển dụng tốt các khâu thì sẽ tuyển chọn được đầu vào về nhân lực có trình độ năng lực đáp ứng yêu cầu công việc, có chất lượng cao có nghĩa là đã và là tiền đề cho phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của doanh nghiệp đó.

Quy trình tuyển dụng gồm hai khâu nối liền đó là tuyển mộ và tuyển chọn: Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài xã hội và các tổ chức văn phòng dịch vụ lao động, đối với những ứng viên doanh nghiệp cần cung cấp những thông tin về công

việc, cơ hội thăng tiến, lương bổng và các chế độ chính sách. Tuyển chọn là quá trình đánh giá sàng lọc các ứng viên sau quá trình tuyển mộ theo nhiều khía cạnh khác nhau, dựa vào yêu cầu của công việc để tìm ra được những người phù hợp nhất với yêu cầu đề ra. Yêu cầu công việc được xác định cụ thể qua quá trình phân tích công việc và được thể hiện qua bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhất để các nhà quản lý đưa ra các quyết định tuyển dụng. Hiểu theo khác, theo tác giả: quá trình tuyển dụng bao gồm: “tuyển” (tuyển mộ, chuyển chọn) cho đến “dụng” (sử dụng), cần có những bước đi phù hợp để nhân viên mới, làm quen với tổ chức, làm quen với công việc (đào tạo và định hướng nhân viên mới).

Để tuyển dụng đạt hiệu quả cao, tổ chức cần có một chiến lược tuyển dụng riêng, các quy trình tuyển dụng phù hợp, các kế hoạch chi tiết, cùng đội ngũ nhân sự làm tuyển dụng có nghiệp vụ cao. Trong công tác này, vai trò của những “bản mô tả công việc” và “bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc” là vô cùng quan trọng để đưa ra thông tin tuyển dụng, quyết định các bước sàng lọc, và cuối cùng tìm kiếm được các ứng viên tiêu biểu nhất. Nguyên tắc tuyển dụng dựa trên yêu cầu công việc thực tế trước mắt và các chiến lược lâu dài, quyết định lựa chọn dựa vào các tiêu chuẩn cụ thể để tìm được người phù hợp với yêu cầu đặt ra. Ở những tổ chức lớn, tuyển dụng còn là hoạt động truyền thông lồng ghép nhằm quảng bá hình ảnh. Ở những tổ chức nhỏ, việc tìm kiếm nhân tài nếu như không có chiến lược khác biệt thì rất khó để thu hút, cạnh tranh trong việc tuyển dụng. Trong thời đại 4.0, có những tổ chức đã biết đón đầu xu hướng, ứng dụng vào tuyển dụng. Đó là sử dụng internet vạn vật: sử dụng đa dạng các kênh tuyển dụng ngoài kênh truyền thống, tạo nguồn tuyển dụng qua dữ liệu Big data..., nhờ đó, hoạt động

tuyển dụng có những khởi sắc và khác biệt rất nhiều so với những thời kỳ trước.

1.3.3. Hoạt động đào tạo

Đào tạo nguồn nhân lực là việc trang bị kiến thức, kỹ năng thực hành, nghề nghiệp liên quan đến một lĩnh vực cụ thể, để người học lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng, nghề nghiệp một cách có hệ thống, chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng đảm nhận được một công việc nhất định. Đào tạo nguồn nhân lực nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp, thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai. Đào tạo nguồn nhân lực chính là hoạt động phát triển về mặt chất lượng cho người lao động, giúp nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng mềm.

Có nhiều dạng đào tạo: đào tạo cơ bản và đào tạo chuyên sâu, đào tạo chuyên môn và đào tạo nghề, đào tạo lại, đào tạo từ xa,... Đào tạo trong tổ chức thường bao gồm 4 bước: Xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo, triển khai đào tạo, đánh giá hiệu quả sau đào tạo.

Xác định nhu cầu đào tạo: Nhu cầu đào tạo sẽ tùy theo từng giai đoạn trung và ngắn hạn, các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực thực hiện các mục tiêu nhỏ và nối tiếp nhau để đi đến hoàn thành mục tiêu chiến lược đã đề ra. Xác định nhu cầu nhân lực của tổ chức bao gồm xác định về số lượng, chất lượng, cơ cấu. Đồng thời, cần xác định cung về nguồn nhân lực (ở đây cả nguồn cung nội bộ lẫn cung thị trường). Việc cân đối cung - cầu về nguồn nhân lực sau đó giúp đề ra các kế hoạch hành động cụ thể, như tuyển dụng thêm từ thị trường (mở rộng quy mô nhân lực), đào tạo đội ngũ nội bộ (nâng cao chất lượng nhân lực), hay bố trí ai vào việc gì (để cho đúng người, đúng

việc)... Nhu cầu đào tạo được xác định trên cơ sở so sánh và cân đối những đòi hỏi ghi trong “bản tiêu đối với người thực hiện công việc” với trình độ năng lực thực tế của nguồn nhân lực đang và sẽ đảm đương các chức danh đó (kết quả đánh giá thực hiện công việc). Ngoài ra, nhân viên còn nảy sinh các nhu cầu học tập để phát triển cá nhân; tuy không trực tiếp ảnh hưởng đến các kỹ năng tác nghiệp, nhưng nó gián tiếp ảnh hưởng đến lợi ích của tổ chức. Nhu cầu phát triển liên tục kéo theo nhu cầu đào tạo cũng nảy sinh thường xuyên, nên luôn cần tổ chức quan tâm đến. Mặt khác, thường tồn tại cùng lúc nhiều nhu cầu đào tạo khác nhau, vì vậy, có thể phân loại và tập hợp thành các nhóm nhu cầu có nhiều tính chất tương đồng thay vì sự thống kê chi tiết từng nhu cầu riêng lẻ. Đồng thời, cần thiết lập được một thứ tự ưu tiên, giúp quyết định nhu cầu nào cần được cân nhắc để tiến hành đào tạo trước.

Xây dựng kế hoạch đào tạo: bao gồm tên của chương trình đào tạo, các mục tiêu cần đạt sau chương trình, đối tượng tham gia huấn luyện, nhân sự, phòng ban phụ trách, nội dung và hình thức đào tạo nhân sự, phân bổ thời gian, tài chính và địa điểm, các điều kiện ràng buộc khác cần chú ý.

Triển khai đào tạo: triển khai đào tạo theo đúng kế hoạch để đảm bảo chất lượng của quy trình và ghi chép, đo lường kết quả cho các nhân sự thật rõ ràng.

Đánh giá hiệu quả sau đào tạo: Kết thúc chương trình đào tạo, việc phân tích các ý kiến phản hồi của người học, những kết quả mà họ đạt được cũng như những mục tiêu đã không thể hoàn thành để có thể cải thiện chương trình cũng như các phương pháp đào tạo tiếp theo cho phù hợp. Ngoài ra, sau khi đào tạo, cần bố trí, phân công nhân sự để họ có thể sử dụng những kiến thức được đào tạo vào công việc để việc đào tạo không bị lãng phí và tạo động lực trong công việc cho người lao động.

1.3.4. Hoạt động bố trí, sử dụng nhân lực

Bố trí nguồn nhân lực là tìm kiếm nguồn nhân lực về nhân sự để bố trí vào bộ máy của doanh nghiệp cho thích hợp.

Sử dụng nhân lực là sử dụng nhân lực là tổng hợp các hoạt động của tổ chức theo suốt cuộc đời sự nghiệp của người lao động tại đơn vị, từ sau khi được tuyển chọn đến khi về hưu hay rời khỏi đơn vị nhằm mục đích đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức và nhân viên.

Việc bố trí, sử dụng nhân lực hợp lý, giúp người lao động phát huy được hết thế mạnh của mình, nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng mềm và nâng cao tính tự lập trong công việc, động lực làm việc – đây chính là việc phát triển trí lực và tâm lực cho người lao động.

Từ việc phân tích vai trò của nguồn nhân lực ta có thể thấy bố trí nguồn nhân lực là vô cùng quan trọng và không thể thiếu trong sự hình thành và phát triển của bất cứ một doanh nghiệp hay tổ chức nào. Bố trí và sử dụng nhân sự giúp tạo lập sức mạnh thống nhất cho tổ chức và các nhóm làm việc, phát huy được sở trường của mỗi người và từ đó thúc đẩy nâng cao hiệu suất làm việc. Một tổ chức có thể tăng lợi thế cạnh tranh của mình bằng cách sử dụng người lao động một cách hiệu quả, tận dụng kinh nghiệm và sự khéo léo của họ nhằm đạt được các mục tiêu đã đặt ra.

Ngày nay, bố trí, sử dụng nhân lực không chỉ ở khía cạnh riêng lẻ cho từng vị trí công tác, mà còn phải quan tâm tới việc bố trí sử dụng nhân lực để hình thành lên các nhóm làm việc hiệu quả. Các thành viên trong cùng một êkip không nhất thiết phải được đào tạo để thông thạo tất cả mọi việc, mà có thể bổ khuyết tốt cho nhau. Hơn nữa, thông qua quá trình làm việc chung, sẽ tự hình thành các cơ chế học hỏi lẫn nhau mà tổ chức gần như không mất thêm chi phí cho việc đào tạo. Bên cạnh đó, bố trí sử dụng nhân lực cần gắn liền với việc xây dựng các lộ trình thăng tiến giàu sức hấp dẫn và quy hoạch

nhân sự cấp chiến lược. Hoàn thiện các quy trình điều động, đề bạt, bổ nhiệm. Chuẩn bị tốt cho thế hệ kế cận.

Việc bố trí, sử dụng nhân lực bao gồm các hoạt động bắt đầu từ lúc người lao động làm việc tại tổ chức cho tới khi họ nghỉ hưu, bao gồm các hoạt động: tiếp nhận, bố trí nhân lực; phân công công việc; thuyên chuyển và luân chuyển; đề bạt, xuống chức, kỷ luật; tinh giản biên chế, thôi việc, nghỉ hưu.

1.3.5. Hoạt động đãi ngộ

Hoạt động đãi ngộ vật chất

Đãi ngộ vật chất đối với người lao động là một trong những yếu tố cốt lõi và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực trong mỗi doanh nghiệp. Đãi ngộ giúp phát triển nhân lực cả về chất lượng và số lượng cho doanh nghiệp bởi:

Đãi ngộ nhân lực giúp tái sản xuất, nâng cao sức lao động: Trong quá trình lao động sản xuất, người lao động tiêu tốn thể lực, trí lực, tâm lực. Đãi ngộ lúc này sẽ giữ vai trò khôi phục thậm chí nâng cao sức lao động của người lao động cả về phương diện thể lực, trí lực và tâm lực.

Đãi ngộ giúp giữ chân và thu hút nhân lực có năng lực cho doanh nghiệp – phát triển nhân lực về số lượng. Trong bất kỳ tổ chức nào thì những người lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề cao đều đóng vị trí rất quan trọng. Người giỏi đồng thời sẽ có nhiều sự lựa chọn về nghề nghiệp. Nếu họ ra đi mà doanh nghiệp chưa thể tìm người có năng lực tốt để bổ sung, đồng nghĩa với việc chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp giảm xuống. Trước khi nghĩ tới việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, thì chúng ta cần phải giữ chân được những nhân lực có tay nghề, chuyên môn cao trong công việc. Chế độ đãi ngộ tốt sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện được việc này, nó khiến cho người lao động gắn bó với doanh nghiệp. Có được chế độ đãi ngộ tốt chúng ta hoàn toàn có thể thu hút những

nhân tài từ các nguồn bên ngoài, qua đó nâng cao số lượng và chất lượng nguồn nhân lực.

Lương là một nhu cầu luôn thường trực của người lao động. Nó đòi hỏi những mức lương hợp lý, công bằng và được chi trả đều đặn đúng hạn định. Khoản tiền lương, tiền công này sẽ giúp cho người lao động tái sản xuất lao động của mình, nó còn ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của người lao động cũng như cuộc sống gia đình họ. Nếu tiền lương, tiền công cao xứng đáng với họ sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp người lao động nâng cao hiệu quả làm việc của mình.

Thưởng là yếu tố rất được trân trọng và đánh giá cao. Đó là khoản tiền dành cho nhân viên (nhóm) đạt kết quả cao hơn so với những chuẩn mà tổ chức yêu cầu; hay cho những ý tưởng, sáng kiến và giải pháp mới. Mức tiền thưởng cũng nên là những con số thỏa đáng. Tuy nhiên, cách thưởng mới là điều nên được lưu tâm nhiều hơn. Nó cần thể hiện được sự trân trọng và tính ghi nhận kịp thời.

Phụ cấp, Phúc lợi và dịch vụ hay những đãi ngộ khác về tài chính dành cho người lao động, là những khoản tiền trả gián tiếp nhằm hỗ trợ cuộc sống cho nhân viên. Giúp họ yên tâm hơn trong công tác, đồng thời, cảm nhận rõ hơn mức độ nhân văn trong cách đối đãi nhân viên của tổ chức. Từ đó có cơ sở để học tập, nâng cao năng lực của bản thân và giúp thu hút ứng viên mong muốn và vào doanh nghiệp.

Đãi ngộ tài chính khác như: đảm bảo chế độ bảo hiểm cho người lao động bao gồm bảo hiểm y tế, xã hội, nhân thọ. Các chế độ hưu trí thỏa đáng và ưu việt hơn nhằm thể hiện sự trả công thỏa đáng. Ngoài ra doanh nghiệp còn có thể thực hiện rất nhiều những hỗ trợ tài chính khác như: hỗ trợ đi lại, hỗ trợ tiền thuê mua nhà, học bổng cho con cái, hỗ trợ học phí đi học, thưởng cổ phiếu, trái phiếu.

Xây dựng môi trường làm việc thuận lợi

Khi được làm việc trong môi trường an toàn, thuận lợi, người lao động sẽ thấy thoải mái tinh thần, giảm stress, phục hồi khả năng làm việc tốt hơn:

- Tạo môi trường làm việc an toàn: Để tạo được môi trường làm việc an toàn, cần đầu tư cải thiện điều kiện làm việc, khắc phục các yếu tố điều kiện lao động gây ảnh hưởng xấu đến người lao động như: bụi, hơi khí độc, vi sinh vật..., trang bị các phương tiện bảo hộ lao động theo đúng quy định. Một môi trường làm việc an toàn và đảm bảo an toàn lao động giúp đảm bảo và phát triển cho người lao động về mặt thể lực và phục hồi tâm lực.

- Đảm bảo chế độ làm việc – nghỉ ngơi hợp lý: Thông qua việc xây dựng chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý, phù hợp với quy định của pháp luật hiện hành và nhu cầu cơ bản của người lao động, tổ chức sẽ tối đa hoá được năng lực làm việc của người lao động, đồng thời khả năng hồi phục sức lao động sau quá trình làm việc sẽ tốt hơn.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp

1.4.1. Nhân tố bên trong

Sứ mệnh và mục tiêu của doanh nghiệp

Trong mỗi doanh nghiệp thì sứ mệnh và mục tiêu sản xuất kinh doanh chi phối toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp đó. Do đó công tác quản trị nguồn nhân lực nói chung và công tác quản trị đội ngũ nhân viên kinh doanh nói riêng cũng chịu tác động bởi sứ mệnh và mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên trong mỗi giai đoạn phát triển của mình thì doanh nghiệp đều có những mục tiêu sản xuất kinh doanh riêng làm cho công tác trong doanh nghiệp cũng thay đổi theo từng giai đoạn. Có những doanh nghiệp, sứ mệnh và mục tiêu của doanh nghiệp là phi lợi nhuận, hướng đến

các đối tượng khách hàng có sẵn, thì đội ngũ nhân viên kinh doanh không cần thiết và có thể sẽ không có đội ngũ nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp.

Quan điểm của lãnh đạo về phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

Với mỗi nhà lãnh đạo, quan điểm về tầm quan trọng, sự cần thiết của từng đối tượng lao động trong doanh nghiệp sẽ chi phối các hoạt động liên quan đến đối tượng lao động đó. Nhà lãnh đạo có quan điểm nhân viên kinh doanh – người đưa sản phẩm tới tay khách hàng là quan trọng nhất thì mọi hoạt động, chính sách của doanh nghiệp đều hướng tới đội ngũ nhân viên kinh doanh. Và ngược lại, nhà lãnh đạo có quan điểm khâu sản xuất là quan trọng nhất thì toàn bộ các nguồn lực, chính sách sẽ được đưa ra và quan tâm đến đội ngũ lao động trực tiếp sản xuất.

Chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Mỗi giai đoạn, doanh nghiệp có một chiến lược sản xuất kinh doanh. Cụ thể là khi mô hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có những thay đổi thì công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của doanh nghiệp cũng cần phải thay đổi để phù hợp với mô hình mới đó. Ví dụ: với doanh nghiệp sản xuất các mặt hàng về cửa các loại, ban đầu doanh nghiệp chỉ chú trọng đến các đối tượng khách hàng nhỏ, lẻ. Giai đoạn sau, khi doanh nghiệp có mục tiêu vươn ra thị trường nước ngoài, hướng đến đối tượng khách hàng là các dự án lớn. Khi thay đổi về mục tiêu, đồng thời thì sự phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh nói riêng trong doanh nghiệp cũng kéo theo. Đội ngũ nhân viên kinh doanh lúc này không chỉ yêu cầu thêm về mặt ngôn ngữ, mà còn yêu cầu thêm những hiểu biết về thị trường nước ngoài cũng như các đặc tính khách hàng dự án. Và để thực hiện được mục tiêu chiến lược đó thì đòi hỏi doanh nghiệp cần phải nỗ lực thực hiện trên tất cả các mặt trong đó có việc đào tạo cho tốt hơn đội ngũ nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp.

Đội ngũ cán bộ chuyên trách quản trị nhân lực

Đây là bộ phận chịu trách nhiệm chủ trì các hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức nói chung và phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh nói riêng. Khả năng xây dựng chiến lược, xây dựng các chương trình, kế hoạch về phát triển nguồn nhân lực; khả năng vận động hành lang để thuyết phục giới lãnh đạo phê chuẩn và bảo trợ các dự án này; khả năng điều phối, kiểm soát và tự hoàn thiện trong quá trình triển khai thực hiện; tất cả đều ảnh hưởng trực tiếp đến thành bại của công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Tình hình sản xuất kinh doanh và năng lực tài chính của doanh nghiệp

Trong tất cả các hoạt động của tổ chức, tình hình sản xuất kinh doanh và năng lực tài chính doanh nghiệp đều ảnh hưởng. Trong hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh, nếu hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển, nhu cầu về đội ngũ nhân viên kinh doanh tăng lên cả về số lượng lẫn chất lượng, đồng thời năng lực tài chính tốt thì doanh nghiệp sẽ có cơ sở và nguồn lực để triển khai các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh về mặt số lượng và chất lượng. Ngược lại, nếu việc sản xuất kinh doanh thu hẹp, đồng nghĩa với tình hình tài chính giảm sút thì chắc chắn phải thu hẹp về số lượng nhân viên trong công ty trong đó có đội ngũ nhân viên kinh doanh và nếu có các hoạt động phát triển nhân sự nói chung thì ngân sách thực hiện cũng eo hẹp.

1.4.2. Nhân tố bên ngoài

Luật pháp, chính sách của nhà nước

Bất kỳ một doanh nghiệp, tổ chức nào hoạt động trong nền kinh tế quốc dân đều phải tuân theo các luật lệ của Nhà nước đó như luật lao động, đầu tư, liên doanh... Và do đó, để nâng cao hiệu quả công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh phù hợp cũng cần phải tuân thủ các quy định này. Đồng thời thể chế chính sách tại mỗi quốc gia cũng ảnh hưởng tới nhân sự

của mỗi doanh nghiệp. Nếu quốc gia nào có các chính sách bảo đảm quyền lợi của người lao động thì sẽ tạo điều kiện cho người lao động trong các doanh nghiệp phát huy khả năng của mình và do đó họ sẽ phấn đấu hết mình vì mục tiêu phát triển của doanh nghiệp đó

Sự phát triển của khoa học kỹ thuật

Các nhà quản trị phải đào tạo nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển của khoa học - kỹ thuật. Khi khoa học - kỹ thuật thay đổi một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa do đó doanh nghiệp phải đào tạo lại lực lượng lao động của mình. Sự thay đổi về khoa học đồng nghĩa với việc là cần ít người hơn nhưng vẫn phải sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự như trước nhưng có chất lượng hơn. Đồng thời, sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật đòi hỏi sự cập nhật và đổi mới liên tục. Các nền tảng công nghệ có vòng đời ngày càng thấp, thiếu chu kỳ phải tiến hành đào tạo lại, đào tạo nâng cao cho nguồn nhân lực trong các tổ chức cũng ngày càng ngắn đi.

Thị trường lao động

Trong trường hợp nguồn nhân lực dồi dào và có trình độ cao, các tổ chức sẽ dễ dàng hơn trong việc tập hợp một đội ngũ nhân lực chất lượng. Giúp giảm chi phí đào tạo cho nhân lực mới, cũng như mở ra nhiều triển vọng phát triển đột phá hơn cho nguồn nhân lực. Ngược lại, nếu nguồn cung nhân lực hạn chế với chất lượng không cao, trong khi thị trường lao động phát triển chưa đầy đủ, sẽ gây nhiều khó khăn hơn cho Doanh nghiệp. Nguồn lực đầu tư cho phát triển nhân lực nhiều khả năng mang lại hiệu quả thấp hơn.

Bối cảnh kinh tế trong điều kiện hội nhập

Việc hội nhập quốc tế có những thuận lợi nhưng đồng thời cũng tạo ra những áp lực đối với sự phát triển của Doanh nghiệp, sự cạnh tranh trong giá cả cũng như chất lượng sản phẩm đòi hỏi Doanh nghiệp phải có chiến lược

sản xuất, kinh doanh phù hợp, đổi mới mẫu mã sản phẩm, điều chỉnh giá cả phù hợp để có thể cạnh tranh với các đối thủ trong nước cũng như nước ngoài.

1.5. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong các doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes

1.5.1. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong các doanh nghiệp

1.5.1.1. Công ty Cổ phần Dịch vụ & Địa ốc Đất Xanh Miền Bắc

Công ty cổ phần Dịch vụ & Địa ốc Đất Xanh Miền Bắc, thành viên của Tập đoàn Đất Xanh (Dat Xanh Group), chính thức hoạt động từ 7/2010. Tới nay, công ty có gần 1500 nhân sự, trong đó có khoảng 1000 nhân viên kinh doanh, chiếm 70% nhân sự công ty.

Công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh do phòng Hành chính nhân sự, trong đó chịu trách nhiệm chính là trưởng phòng nhân sự.

Với đặc thù nghề, tỷ lệ cạnh tranh và đào thải cực lớn, công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh rất được chú trọng. Hoạt động tiêu biểu đó là tuyển dụng và đào tạo nhân lực.

Công tác tuyển dụng tại công ty được thực hiện như sau:

* Xác định nhu cầu tuyển dụng tại công ty

- Công ty tuyển dụng nhân viên mới cho đủ định biên hoặc khi có nhu cầu công việc đòi hỏi phải có thêm người đảm nhiệm.

- Công ty tuyển thay thế khi có người xin thôi việc gây ra tình trạng bị khuyết người, cần phải tìm người thay thế chỗ khuyết ấy để ổn định hoạt động chung.

* Tiêu chuẩn tuyển dụng nhân viên kinh doanh:

+ Yêu cầu nhân ứng viên phải tốt nghiệp Đại học, Cao đẳng hoặc Trung cấp.

+ Có hiểu biết về kinh doanh.

+ Giao tiếp tốt, có kỹ năng đàm phán thương lượng.

Nguồn nhân sự để tuyển dụng:

+ Nguồn giới thiệu từ nội bộ công ty: Nhờ nhân viên có uy tín giới thiệu bạn bè, người thân của họ cho Công ty. Những nhân viên này thường giới thiệu cho Công ty những người có khả năng làm việc tốt.

+ Nguồn bên ngoài: Qua các kênh đăng tuyển truyền thống: Báo, mạng,

...

Ngoài ra Công ty còn tuyển dụng trực tiếp tại các trung tâm giới thiệu việc làm, các trường dạy nghề hoặc đăng báo tuyển dụng, tuyển sinh viên tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng. Đây là nguồn cung cấp lao động trẻ tuổi, đầy nhiệt huyết.

Quy trình tuyển dụng đối với nhân viên kinh doanh nói riêng:

Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng: Khi xuất hiện nhu cầu về nhân sự như: do thiếu hụt, do mở rộng sản xuất.

Bước 2: Gửi phiếu yêu cầu về phòng nhân sự và xem xét phiếu yêu cầu về nhân lực và các vị trí cần thiết hay không. Trưởng bộ phận, phòng ban có nhu cầu về nhân lực sẽ điền vào mẫu phiếu yêu cầu nhân lực gửi về phòng tổ chức. Phòng nhân sự sẽ nghiên cứu tình hình nhân sự tại Công ty xem có thể chuyển nhượng được hay không. Việc nghiên cứu này rất quan trọng bởi việc tuyển mộ từ bên ngoài rất tốn kém về việc chi phí cũng như thời gian. Sau khi nghiên cứu xong, phòng nhân sự sẽ trình lên ban Giám Đốc để xin ý kiến thì sẽ xảy ra 2 trường hợp:

+ Nếu ban Giám Đốc không chấp nhận tuyển thêm nhân sự thì quá trình tuyển dụng đến đây coi như chấm dứt.

+ Nếu nhu cầu nhân sự thật sự cần thiết, tiến hành lập kế hoạch tuyển dụng.

Bước 3: Lập ngân sách tuyển dụng. Sau khi đã có quyết định chính thức về tuyển dụng, tiến hành lập kế hoạch tuyển dụng. Công việc này được tiến hành như sau:

+ Xác định đối tượng tuyển dụng để chọn lựa nguồn cung cấp hồ sơ phù hợp.

+ Xác định thời hạn nộp hồ sơ và chọn hồ sơ.

+ Xác định thời điểm phỏng vấn và nhận nhân viên mới.

+ Xác định các cán bộ liên quan cho công việc phỏng vấn.

Bước 4: Thông báo tuyển dụng. Công ty thông báo tuyển dụng với hình thức niêm yết thông báo tại bản tin của Công ty. Thông báo trong nội bộ của Công ty. Ngoài ra Công ty còn liên hệ trực tiếp với các trung tâm giới thiệu việc làm hoặc đăng báo tuyển dụng trên Internet, báo chí, ...

Bước 5: Nhận và sàng lọc hồ sơ theo bản mô tả công việc. Những hồ sơ đạt sẽ được mời phỏng vấn.

Bước 6: Phỏng vấn.

Có hai vòng phỏng vấn. Phỏng vấn sơ bộ và phỏng vấn chuyên sâu. Phỏng vấn sơ bộ do cán bộ chuyên trách tuyển dụng phỏng vấn. Phỏng vấn chuyên sâu do Trưởng phòng nhân sự trực tiếp thực hiện.

Bước 7: Lựa chọn ứng viên phù hợp.

Căn cứ kết quả phỏng vấn, hồ sơ ứng viên, Trưởng phòng nhân sự sẽ lựa chọn ứng viên phù hợp và mời nhận việc.

Bước 8: Hội nhập nhân viên mới.

Nhận xét:

+ Quá trình tuyển dụng của Công ty khá chặt chẽ và hợp lý, khi tuyển dụng Công ty đề ra một số tiêu chuẩn cho từng vị trí cần tuyển dụng, điều này

giúp Công ty dễ dàng xác định được năng lực ứng viên có đáp ứng đầy đủ những yêu cầu của Công ty đề ra hay không. Việc chuẩn hoá mô tả công việc giúp doanh nghiệp tìm đúng nhân sự.

+ Trong các hình thức tuyển dụng, Công ty thường ưu tiên tuyển dụng người trong nội bộ, hoặc qua sự quen biết giới thiệu nhân viên. Điều này có những ưu điểm: Nhân viên của Công ty được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc, nhân viên của Công ty dễ dàng thuận lợi hơn trong Công việc, họ đã hiểu được mục tiêu của Công ty, do đó mau chóng thích nghi với điều kiện việc làm, hình thức chuyển trực tiếp các nhân viên đang làm việc cũng sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và tạo hiệu suất cao hơn

Công tác đào tạo cho nhân viên kinh doanh tại công ty đang được triển khai là hình thức đào tạo tập trung và đào tạo nội bộ:

+ Đào tạo tập trung: Người mới được tuyển dụng: Nội dung đào tạo gồm phổ biến nội quy, chính sách của Công ty và hướng dẫn về chuyên môn, nghiệp vụ

+ Đào tạo nội bộ: Việc đào tạo, huấn luyện các kỹ năng làm việc là động đào tạo thường xuyên của công ty, chương trình đào tạo chủ yếu tập trung vào đào tạo nội quy, quy chế, quy trình, sản phẩm mới và kỹ năng bán hàng... cho cán bộ công nhân viên của Công ty. Ban huấn luyện gồm những nhân viên có chức năng, nhiệm vụ được giao, có kinh nghiệm chuyên môn cao, có khả năng truyền đạt và giảng dạy để phổ biến về sản phẩm, những kinh nghiệm cũng như những kiến thức thực tế cho nhân viên.

1.5.1.2. Công ty Cổ phần phát triển thương mại Tùng Bách

Công ty Cổ phần phát triển thương mại Tùng Bách là công ty cổ phần, chuyên phân phối các sản phẩm ô tô từ dòng trung, trung cao đến dòng cao

cấp. Với đặc thù sản xuất kinh doanh, cơ cấu doanh nghiệp chủ yếu là đội ngũ nhân viên kinh doanh. Công ty đang tập trung phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại mảng tuyển dụng như sau:

Công ty vào hoạt động từ năm 2014, chưa có bề dày phát triển. Trong quá trình hoạt động tìm kiếm nguồn ứng viên, Công ty sử dụng chính sách tuyển dụng nhân viên kinh doanh bằng phương pháp: lôi kéo các nhân sự chất lượng cao từ các đơn vị cùng ngành bằng phương pháp khác nhau như qua người thân, bạn bè, đồng nghiệp. Công ty thường chỉ tuyển những ứng viên có kinh nghiệm, cho rằng nếu ứng viên có bề dày kinh nghiệm liên quan đến lĩnh vực cần tuyển, họ có thể bắt tay vào làm việc ngay, hòa nhập với công việc mới dễ dàng, không tốn nhiều thời gian, chi phí. Công tác tuyển dụng Nhân viên kinh doanh hoàn toàn do phòng Hành chính Nhân sự phụ trách và quyết định, không thông qua trưởng Showroom bán hàng.

1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes

Qua nghiên cứu thực trạng phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nêu trên cho thấy: các doanh nghiệp luôn tạo điều kiện tối đa nhất cho việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh thông qua các hoạt động mà điển hình là: công tác đào tạo, tuyển dụng. Có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm cho Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes:

- Một là, cần xây dựng được chiến lược phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh phù hợp: Bên cạnh việc xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh, công ty cần phải có một chiến lược phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tương xứng vì chính nguồn nhân lực này là một yếu tố sống quan trọng biến chiến lược kinh doanh thành hiện thực. Và hơn nữa, hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh không thể làm ngày một ngày hai mà phải lâu dài, thường xuyên. Hiệu quả của hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân

lực khó đo lường trực tiếp thông qua giá cả thị trường và phải mang tính đón đầu trong chiến lược hoạt động của công ty. Điều đó nghĩa là để có được lực lượng lao động chuyên nghiệp, năng động sáng tạo và tận tâm ngày hôm nay, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phải được thực hiện trước đó.

Công tác phát triển về mặt số lượng phải căn cứ vào định biên và mô tả công việc để tiến hành. Tuy nhiên, câu hỏi đặt ra cho doanh nghiệp, việc xác định định biên của doanh nghiệp như thế nào là hợp lý. Đây là vấn đề tác giả phải làm rõ trong chương tiếp theo để xác định xem tại NVHomes đã thực hiện đúng công tác phát triển về số lượng nhân sự chưa.

- Hai là, chú trọng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh theo hướng chuyên sâu, tăng cường kỹ năng thực hành; đào tạo theo nhu cầu xã hội: Do tác động mạnh mẽ của tiến bộ kỹ thuật và công nghệ trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hoá, các nước đều chuyển hướng mạnh từ đào tạo đại trà sang đào tạo chuyên sâu, chú trọng đến kỹ năng thực hành trong bất cứ ngành nghề hay lĩnh vực nào trong đó có cả lĩnh vực bất động sản.

Ba là, việc xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh dài hạn cần đáp ứng được những định hướng phát triển đã đặt ra; cam kết thực hiện đúng lộ trình đã đề ra, thường xuyên kiểm tra, đánh giá hiệu quả tổ chức thực hiện.

Bốn là, xây dựng tiêu chí tuyển dụng chuẩn, để đảm bảo chất lượng đội ngũ nhân viên ngay từ đầu. Tiêu chí tuyển dụng phải đảm bảo người lao động đủ năng lực thực hiện công việc chứ không phải căn cứ trên bằng cấp, trình độ của người lao động

Năm là, việc đào tạo phải có lộ trình cụ thể, mới mỗi giai đoạn có một chương trình và phải đánh giá được hiệu quả sau đào tạo.

Tóm tắt chương

Phát triển nguồn nhân lực là tất yếu nhằm thực hiện thắng lợi kế hoạch của doanh nghiệp. Trong một doanh nghiệp dịch vụ thì việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh là tất yếu. Sức mạnh đội ngũ nhân viên kinh doanh không chỉ ở số lượng đông mà còn ở chất lượng cao. Đó là sự kết hợp hài hòa giữa thể lực, trí lực và tâm lực. Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh là phát triển cả về chất lượng, số lượng và hợp lý về cơ cấu. Như vậy, thông qua chương 1, tác giả đã hệ thống hóa được một số kiến thức lý luận cơ bản liên quan đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp, từ khái niệm, vai trò đến các nội dung cơ bản của hoạt động này. Đây là cơ sở quan trọng để phân tích và đánh giá thực trạng công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes đảm bảo tính khoa học và đúng đắn.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ĐẦU TƯ VÀ PHÂN PHỐI NVHOMES

2.1. Khái quát về công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes được thành lập từ năm 2016, địa chỉ trụ sở chính: Phòng 6, Tầng 4, Trung tâm Quốc tế, 17 Ngô Quyền, Hoàn Kiếm, Hà Nội.

Trải qua hơn 3 năm hình thành và phát triển, với số lượng nhân sự ban đầu là 10 người, đến nay, công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVhomes đã có đội ngũ là 372 nhân sự; với các chi nhánh văn phòng:

- Tầng 1 – 2, Sàn BĐS Vinhomes Times City, 458 Minh Khai, Hai Bà Trưng, Hà Nội.

- Phòng số 1, Tầng 2, văn phòng bán hàng dự án Vinpearl Resort & Villas, TT hội nghị Almaz, khu đô thị Vinhomes Riverside, Long Biên, Hà Nội.

- Tầng 2, toà R2, khu đô thị Royal City, 72 A Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội..

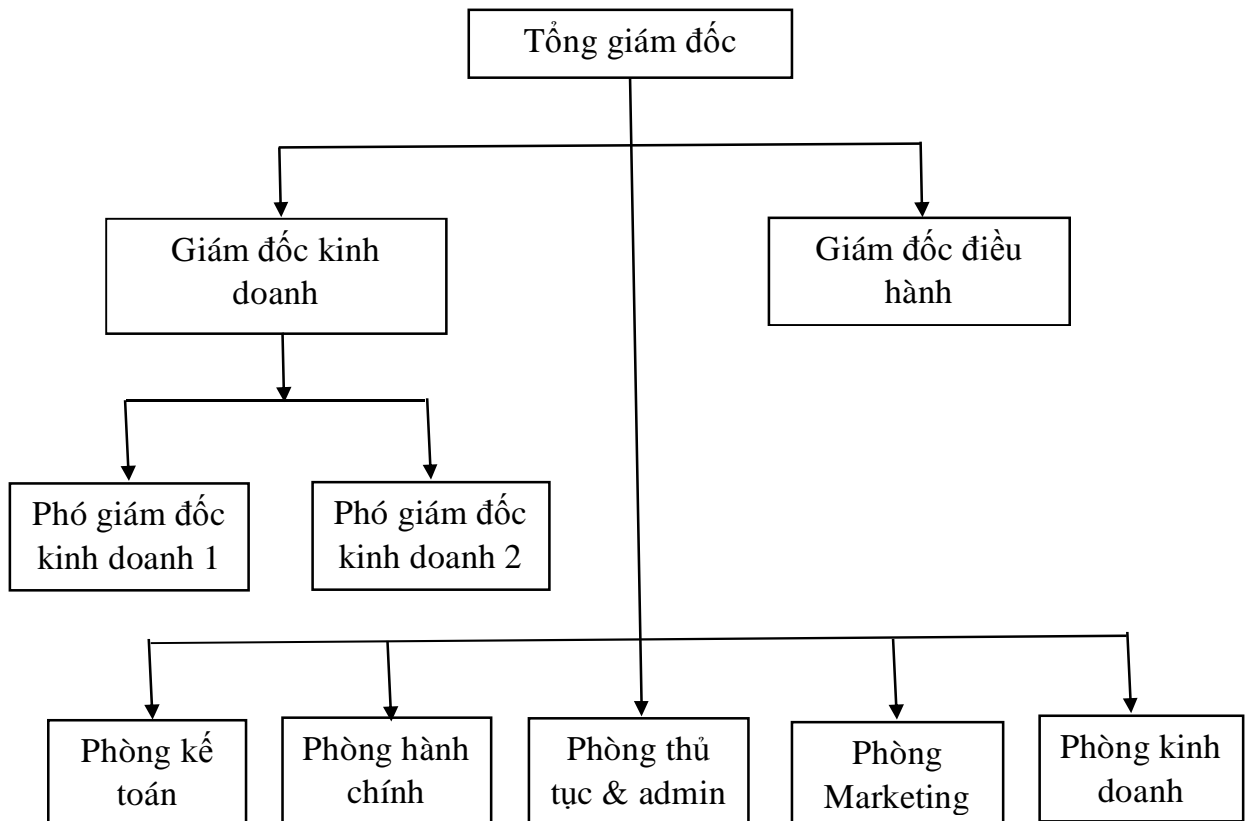
Sứ mệnh của công ty: Luôn lấy quyền lợi khách hàng là trung tâm, thực hiện các chương trình chăm sóc khách hàng với nhiều nội dung hấp dẫn, thiết thực, đề cao tinh thần hết mình hỗ trợ và tư vấn giúp khách hàng, giải đáp thắc mắc, hướng dẫn tận tình mọi vấn đề liên quan đến bất động sản. Chú trọng phục vụ hậu mãi, tạo nên nhiều giá trị gia tăng cho khách hàng.

Mục tiêu: Luôn mang đến cho khách hàng những sản phẩm bất động sản độc quyền có chất lượng cao, tính pháp lý minh bạch với các dịch vụ, phong cách làm việc chuyên nghiệp, hỗ trợ quý khách đưa ra những quyết định đúng đắn về nơi an cư của mình.

2.1.2. Ngành, nghề kinh doanh

Ngành, nghề kinh doanh chính của Công ty: Môi giới mua, bán, cho thuê các sản phẩm của tập đoàn Vingroup. Ngoài ra, công ty còn phân phối các sản phẩm đi kèm như: Voucher nghỉ dưỡng, voucher Vinmec, thẻ Vinid và các sản phẩm dịch vụ của Vingroup.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVhomes

Nguồn: Phòng hành chính

Công ty được tổ chức theo kiểu trực tuyến chức năng được miêu tả như sơ đồ. Cơ cấu chức năng hiện nay bao gồm:

- Các chức danh quản lý: Tổng giám đốc công ty, 1 giám đốc kinh doanh, 1 giám đốc điều hành, 2 phó giám đốc kinh doanh, 4 phòng ban chức năng và 20 phòng kinh doanh.

- Các phòng ban và đơn vị trực thuộc chịu sự chỉ đạo trực tiếp từ Ban giám đốc và có sự liên hệ chặt chẽ với nhau thông qua mối quan hệ chức năng. Các phòng ban vừa thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình vừa tham mưu cho Ban giám đốc các vấn đề liên quan đến chức năng mà mình phụ trách.

Ưu điểm của bộ máy tổ chức công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVhomes:

- Tổ chức bộ máy nhỏ gọn: Theo sơ đồ này Tổng Giám đốc được sự giúp đỡ tích cực của các phòng ban về các quyết định kinh doanh nên công việc tiến triển hiệu quả hơn, mệnh lệnh từ Tổng Giám đốc đã được thực hiện nhanh chóng và có hiệu quả hơn.

- Các phòng ban chức năng được tổ chức theo hướng chuyên môn hoá, đảm bảo phát huy được khả năng chuyên môn sâu của đội ngũ cán bộ để hỗ trợ, tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc ra quyết định chính xác và kịp thời.

- Các đầu mối trong cơ cấu được xác định rõ trách nhiệm và quyền hạn nên thuận lợi cho việc điều hành, kiểm soát của Ban Tổng Giám đốc cũng như việc thực hiện nhiệm vụ của các bộ phận.

Tuy nhiên, cơ cấu mô hình còn có những hạn chế chưa theo kịp thực tiễn yêu cầu:

- Tổng Giám đốc và các giám đốc phải có chuyên môn và kiến thức rộng về tất cả các mặt hoạt động của doanh nghiệp; chưa có cơ cấu phòng ban hợp lý để tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc về hoạt động kinh doanh của công ty.

- Công ty chỉ quản lý theo ngành dọc, không có sự quản lý theo ngành ngang. Giám đốc kinh doanh chỉ có thể thay mặt Tổng giám đốc chỉ đạo về công việc kinh doanh, giám đốc điều hành chỉ đạo các công việc với các phòng nghiệp vụ. Điều này dẫn đến hạn chế, các phòng ban chỉ nghe theo chỉ thị của tổng giám đốc hoặc giám đốc phụ trách chuyên môn mảng đó.

2.2. Phân tích thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes

2.2.1. Thực trạng phát triển số lượng và chất lượng nhân viên kinh doanh tại công ty

2.2.1.1. Thực trạng phát triển số lượng

Số lượng nhân viên kinh doanh

Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes bao gồm hai loại lao động: lao động trực tiếp – đội ngũ nhân viên kinh doanh và lao động gián tiếp – nhân viên phòng ban nghiệp vụ. Số lượng nhân viên kinh doanh của công ty giai đoạn 2016 – 2018 biến đổi liên tục. Để thấy rõ tình hình biến động và thực trạng số lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh của Công ty qua các năm, ta có bảng số liệu sau:

Bảng 2.1: Số lao động trong công ty theo phân loại lao động giai đoạn 2016 – 2018

Đơn vị tính: Người

Năm	2016		2017		2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động:	194	100	364	100	372	100
- Lao động trực tiếp (nhân viên kinh doanh)	164	84,5	302	83,5	305	82,0
- Lao động gián tiếp (nhân viên khối phòng ban nghiệp vụ)	30	15,5	60	16,5	67	18,0

Nguồn: Phòng hành chính.

Nhìn vào số liệu bảng 2.1, ta thấy về mặt số lượng nhân viên kinh doanh tăng đột biến trong năm 2017 và có dấu hiệu ổn định lại trong năm 2018 (năm 2017 tăng 1,96 lần so với năm 2016, năm 2018 tăng 1,01 lần so với năm 2017). Cơ cấu tương quan giữa lao động trực tiếp và lao động gián tiếp chưa hợp lý, cả 3 năm tỷ lệ lao động trực tiếp đều trên 80% (tỷ lệ tương quan chuẩn khoảng 65% lao động trực tiếp, 35% lao động gián tiếp). Tình hình tỷ lệ tương quan lao động trực tiếp và lao động gián tiếp được cải thiện qua các năm theo chiều hướng tích cực hơn: tăng tỷ lệ lao động gián tiếp, giảm tỷ lệ lao động trực tiếp. Tuy nhiên, sự cải thiện vẫn chưa đảm bảo sự hợp lý giữa lao động trực tiếp và lao động gián tiếp.

Về cơ cấu nhân viên kinh doanh

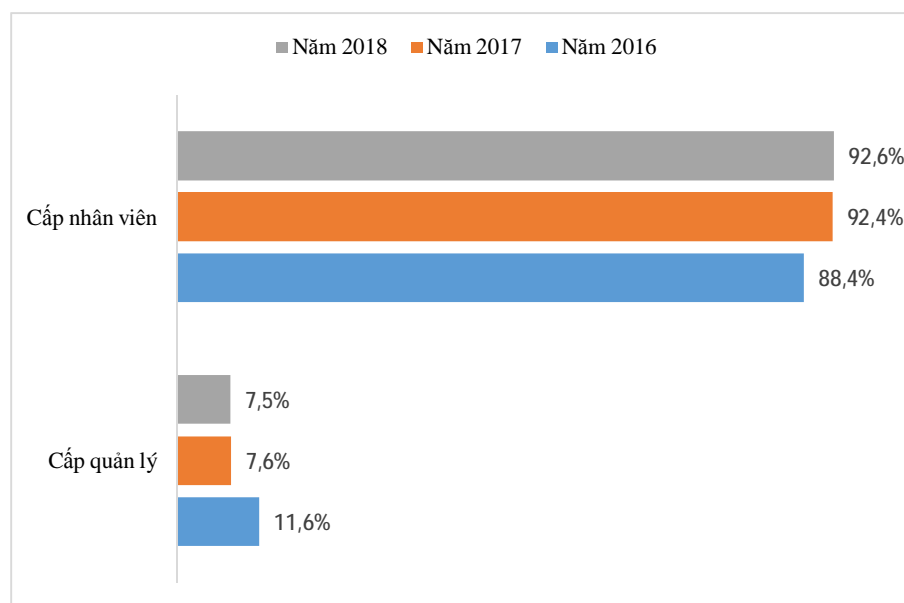
Bảng 2.2: Số lượng nhân viên kinh doanh của công ty giai đoạn 2016 – 2018

Đơn vị tính: Người

Năm	2016		2017		2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Theo cấp bậc:						
- Cấp quản lý	17	11,6	23	7,6	23	7,5
- Cấp nhân viên	147	88,4	279	92,4	282	92,6
Theo giới tính						
- Lao động nam	105	64	187	61,9	184	60
- Lao động nữ	59	36	115	38,1	121	40
Theo độ tuổi:						
- Từ 50 tuổi trở lên:	0	0	3	1	7	2,3
- Từ 40 – 50 tuổi:	2	1,2	6	2	12	3,9
- Từ 30 – 40 tuổi:	46	28	84	27,8	95	31,1
- Từ 22 – 30 tuổi:	104	63,4	180	59,6	171	56,1
- Dưới 22 tuổi:	12	7,4	29	9,6	20	6,5

Nguồn: Phòng hành chính.

Cơ cấu nhân viên kinh doanh theo cấp bậc



Hình 2.2: Tỷ lệ nhân viên kinh doanh theo cấp bậc của công ty giai đoạn 2016 – 2018

Đơn vị tính: %

Nhìn vào hình 2.3, ta thấy cơ cấu cấp bậc của nhân viên kinh doanh trong năm 2016 là hợp lý nhất trong 3 năm (gần đạt tỷ lệ 85% nhân viên, 15% cấp bậc quản lý). Tuy nhiên, đến năm 2017 và 2018, tỷ lệ tương quan giữa số lượng nhân viên kinh doanh và quản lý kinh doanh ngày càng bất hợp lý. Điều này dẫn đến tình trạng, một người quản lý phải chịu trách nhiệm nhiều hơn số lượng nhân viên kinh doanh trong khả năng của mình. Dẫn đến việc chưa quản lý hiệu quả nhân viên kinh doanh.

Cơ cấu lao động theo giới tính

Trong số 164 nhân viên kinh doanh năm 2016, số nhân viên kinh doanh nam chiếm tỷ lệ 64 %, số nhân viên kinh doanh nữ là chiếm tỷ lệ là 36 %. Trong năm 2017 và 2018, tỷ lệ lao động nữ có xu hướng tăng nhẹ và tăng đều trong các năm. Như vậy, xét theo cơ cấu giới tính thì số lao động nam chiếm gấp 1,5 lần so với số lao động nữ. Đây cũng là đặc thù do công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes kinh doanh trong lĩnh vực tư vấn sản phẩm về bất động sản, đây là ngành vất vả, tính cạnh tranh cao và bấp bênh. Vì vậy, nên số lượng lao động nam được tuyển và làm việc cũng là nhiều hơn. Tuy nhiên, với đặc điểm sản xuất kinh doanh là tư vấn khách hàng, đội ngũ nhân viên kinh doanh thường làm việc theo nhóm và theo cặp 1:1 nên để công tác sử dụng nhân lực kinh doanh hiệu quả, nên đạt đến tỷ lệ nam/nữ là 1/1 là tốt nhất.

Cơ cấu nhân viên kinh doanh theo độ tuổi

Đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty đa phần là đội trẻ, đang có sự phối hợp giữa tính năng động, nhiệt tình của lao động trẻ có tuổi đời từ 22 -

30 tuổi và nhóm lao động đã đạt được độ chính nhất định về chuyên môn có tuổi đời từ 30 - 40 tuổi. Cơ cấu nhân viên kinh doanh trẻ chiếm tỷ lệ cao nhất 63% và tăng dần qua các năm. So với đặc điểm sản xuất, kinh doanh của công ty thì cơ cấu nhân viên kinh doanh theo độ tuổi tương đối phù hợp, đáp ứng được tình hình hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Tổng kết chung về tình hình số lượng và cơ cấu nhân viên kinh doanh của công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes: Nhân viên kinh doanh trong công ty có rất nhiều biến động và có xu hướng tăng nhanh sau một năm phát triển:

- Cơ cấu lao động về tỷ lệ lao động trực tiếp/lao động gián tiếp; quản lý/nhân viên chưa hợp lý.

- Số lượng nhân viên kinh doanh tăng nhanh trong năm 2017, ổn định trong năm 2018: Số lượng nhân viên kinh doanh trong công ty tăng 202% so với năm 2016 và ổn định trong năm 2018.

- Nhân viên kinh doanh nam chiếm chủ yếu: 3 năm đều trên 60%.

Việc tăng nhanh về số lượng nhân viên kinh doanh sau một năm phát triển đặt ra rất nhiều thách thức cho công ty trong việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh. Câu hỏi đặt ra đó là, liệu phòng hành chính và ban lãnh đạo công ty có xây dựng được các chính sách nhân sự đi kèm không. Đồng thời, công ty có quy mô đội ngũ nhân viên kinh doanh lớn nhưng chủ yếu là lao động trẻ, tính ổn định không cao. Điều này đòi hỏi bộ máy quản lý phải đủ lớn, linh hoạt và khéo léo để quản lý được công ty.

2.2.1.2. Thực trạng phát triển về chất lượng

Về thể lực

Sức khỏe hay thể lực là một tiêu chí quan trọng đánh giá chất lượng lao động. Sức khỏe là trạng thái thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội, là tổng

hoà nhiều yếu tố tạo nên. Yêu cầu về sức khoẻ của nhân viên không chỉ là tiêu chuẩn bắt buộc khi tuyển dụng mà còn là yêu cầu được duy trì trong suốt quá trình làm việc. Nhân viên phải đảm bảo sức khoẻ mới có thể duy trì việc thực hiện công việc liên tục với áp lực cao, mang lại hiệu quả công việc cho doanh nghiệp, tổ chức. Tiêu chuẩn đánh giá sức khoẻ người lao động được chia thành 5 loại. Số lượng thống kê về tình hình sức khoẻ của đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty giai đoạn 2016 - 2018:

Bảng 2.3: Tình trạng sức khoẻ đội ngũ nhân viên kinh doanh theo tiêu chuẩn phân loại sức khoẻ giai đoạn 2016 - 2018

Tiêu chí	2016		2017		2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
<i>Tổng số nhân viên kinh doanh</i>	164	100	302	100	305	100
Loại 1 (rất tốt)	14	8,5	18	6	20	6,6
Loại 2 (tốt)	105	64	200	66,2	212	69,4
Loại 3 (trung bình)	30	18,4	70	3,1	63	20,7
Loại 4 (kém)	15	9,1	12	4	9	3
Loại 5 (rất kém)	0	0	2	0,7	1	0,3

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự

Lao động trong nhóm 1 (rất tốt) và nhóm 2 (tốt) có xu hướng gia tăng dần về tỷ lệ. Trong giai đoạn 2016 – 2018, chỉ số về sức khoẻ của đội ngũ Nhân viên kinh doanh đều đạt tỷ lệ tốt là trên 60%. Với số liệu trên cho thấy đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty NVHomes đang dần được cải thiện. Tuy chỉ số chưa thật sự quá xuất sắc nhưng cũng đang được phát triển theo chiều hướng tốt hơn.

Trong các năm qua, Công ty đã có một số hoạt động chăm lo sức khoẻ, tinh thần cho người lao động thông qua các hoạt động nâng cao thể lực như:

- Công ty định kỳ tổ chức cho người lao động đi nghỉ mát hàng năm.
- Người lao động ký hợp đồng chính thức có thời gian công tác thực tế 01 năm trở lên sẽ được hưởng 12 ngày nghỉ phép mỗi năm theo quy định.
- Quan tâm người lao động thể hiện trong Nội quy công ty, công tác động viên, thăm hỏi kịp thời đối với cá nhân người lao động khi bị ốm đau; quan tâm chế độ hiếu, hỉ của người lao động cũng được quy định rõ ràng.

Về trí lực

Bảng 2.4: Bảng trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân viên kinh doanh giai đoạn 2016 – 2018

Năm	2016		2017		2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
	164	100	302	100	305	100
- Trên đại học	5	3.0	7	2.3	9	3.0
- Đại học	34	20.7	56	18.5	87	28.5
- Cao đẳng	36	22.0	86	28.5	83	27.2
- Trung cấp chuyên nghiệp	54	32.9	76	25.2	82	26.9
- Dạy nghề	23	14.0	45	14.9	23	7.5
- Chưa qua đào tạo	12	7.3	32	10.6	21	6.9

Nguồn: Phòng hành chính

Từ bảng 2.4, tỷ lệ nhân viên kinh doanh trình độ trung cấp, cao đẳng chiếm tỷ trọng chính và có cải thiện trong năm 2017, 2018: Trình độ cao đẳng tăng từ 22% (năm 2016) lên 27,2% (trong năm 2018), trình độ đại học tăng từ 20,7% (năm 2016) lên 28,5% (năm 2018); tỷ trọng lao động qua trình độ dạy nghề và chưa qua đào tạo năm 2018 giảm so với năm 2017 (giảm lượng nhân viên kinh doanh trình độ dạy nghề từ 14,9% xuống 7,5%; lượng nhân viên

kinh doanh chưa qua đào tạo từ 10,6% xuống còn 6,9%). Nhân sự kinh doanh cấp quản lý trở lên trong 3 năm khảo sát 100% đều có trình độ từ cao đẳng trở lên. Như vậy, đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes là lao động có trình độ chưa cao và không đồng đều. Tuy số liệu đang dần được cải thiện qua các năm nhưng sự cải thiện chưa thật sự rõ nét.

Cơ cấu nhân viên kinh doanh về trình độ học vấn chưa cao đang là rào cản khá lớn với loại hình kinh doanh của công ty cũng như xu hướng hiện tại về nghề môi giới bất động sản. Bởi lẽ, dòng sản phẩm bất động sản trung và cao cấp thì khách hàng mà đội ngũ nhân viên kinh doanh tiếp cận cũng là những người trình độ cao, thành công trong xã hội. Để những khách hàng đó lắng nghe, để nhân viên kinh doanh tư vấn thì đòi hỏi đội ngũ nhân viên kinh doanh cũng phải có những hiểu biết nhất định.

Về tâm lực

Là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ, công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes luôn tăng cường đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và tự rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức đối với mỗi nhân viên nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng. Công ty thường xuyên triển khai các chương trình thi đua khen thưởng, tổ chức tuyên dương cá nhân có thành tích tốt trong tháng, trong năm, tạo động lực kích thích, từ đó cá nhân người lao động đã góp phần nâng cao chất lượng nhân sự, đặc biệt là phát huy tinh thần hăng say lao động, năng suất lao động và hiệu quả trong hoạt động kinh doanh.

Công ty đã có nội quy làm việc, tiêu chuẩn tiếp khách hàng,...nhằm điều chỉnh ý thức, trách nhiệm lao động của người lao động. Trong thời gian

qua, Công ty đã áp dụng nhiều biện pháp để nâng cao phẩm chất cá nhân của người lao động đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao.

Đối với đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty mặt bằng chung được khách hàng đánh giá là giao tiếp lịch sự, tư vấn tốt, không ngại khó khăn, hỗ trợ nhiệt tình. Trong công việc, đội ngũ nhân viên kinh doanh đam mê, không ngại thay đổi, sẵn sàng xông pha những dự án mới, sản phẩm mới. Tuy nhiên, do đặc thù đặc thù công việc của nhân viên kinh doanh là thoải mái, gặp khách hàng bên ngoài nhiều, tính tự chủ công việc cao điều đó làm tác phong làm việc, kỷ luật lao động của đội ngũ nhân viên kinh doanh chưa cao. Theo thống kê của phòng hành chính, số liệu nhân viên kinh doanh vi phạm kỷ luật lao động, mà cụ thể là giờ giấc làm việc, làm việc riêng trong giờ cao. Trong năm 2016, tỷ lệ trung bình trong tháng là 18%; đến năm 2017 và 2018 có xu hướng tăng lên 19,8% và 25%. Theo tác giả nghiên cứu, sở dĩ tình trạng vi phạm kỷ luật lao động tăng là do, kỷ luật lao động là một tiêu chí gắn với KPI để tính lương cứng mà đội ngũ nhân viên kinh doanh tại NVHomes không quá coi trọng khoản trừ KPIs này.

2.2.2. Thực trạng các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes

2.2.2.1. Hoạt động hoạch định nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes

Công tác hoạch định đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes chưa được quan tâm đúng mức. Hàng năm ban nhân sự của công ty có tiến hành phân tích thực trạng đội ngũ nhân viên kinh doanh, tuy nhiên, chưa dựa trên các tiêu chí cụ thể: số lượng nhân viên kinh doanh của từng bộ phận (thừa hay thiếu so với nhu cầu), tuổi tác (nhằm xác định cán bộ, lao động nào đến tuổi nghỉ hưu)...

Công tác hoạch định mới chỉ là xác định số lượng nhân viên kinh doanh còn thiếu ở mỗi bộ phận kinh doanh. Cuối năm, Ban lãnh đạo công ty sẽ căn cứ tình hình sản xuất kinh doanh của năm tới để đưa ra con số tuyển dụng đội ngũ nhân viên kinh doanh trong năm tới.

Cách tính số lượng nhân viên kinh doanh cần tuyển công ty đang áp dụng: 3 – 4 bộ phận kinh doanh bán chung một dự án. Mỗi bộ phận kinh doanh sẽ có khoảng 15 nhân sự. Từ số lượng dự án đang và chuẩn bị bán, tùy vào quy mô, tính chất dự án sẽ tính ra số lượng nhân viên cần tuyển tương ứng.

Do đó, các kế hoạch hoạch định nhân lực của công ty chưa cụ thể, chi tiết, các chính sách liên quan (tuyển dụng, đào tạo...) chưa bám sát nhu cầu hiện tại và tương lai của công ty. Nguyên nhân chủ yếu là do năng lực của cán bộ phụ trách công tác quản trị nhân lực của công ty - không được đào tạo đúng chuyên ngành (quản trị nhân lực hoặc kinh tế lao động), làm việc chủ yếu dựa trên kinh nghiệm tích lũy - đã, đang và sẽ tạo ra những khó khăn nhất định.

2.2.2.2. Hoạt động tuyển dụng nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes

Công ty luôn xác định yếu tố nhân lực giữ vai trò cốt lõi trong hoạt động sản xuất kinh doanh, nếu số lượng nhân viên không đảm bảo thì sẽ ảnh hưởng rất lớn đến quá trình hoạt động kinh doanh của công ty. Vì thế số lượng nhân viên kinh doanh phải luôn đảm bảo tính đầy đủ, đáp ứng quy mô hoạt động của công ty. Công ty xác định, công tác tuyển dụng là hoạt động chính để phát triển số lượng nhân viên kinh doanh trong công ty.

Xác định nhu cầu tuyển dụng

Khi trưởng bộ phận kinh doanh gửi đề nghị tuyển dụng, nhân viên tuyển dụng sẽ căn cứ vào số lượng nhân viên kinh doanh thực có của bộ phận, định biên của bộ phận đó, từ đó sẽ tiếp nhận đề nghị và tiến hành tuyển dụng.

Việc tuyển dụng đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty đang được tiến hành hầu như là thường xuyên, liên tục. Việc tuyển dụng của công ty bao gồm: Tuyển đủ theo định biên và tuyển dụng bổ sung số lượng nhân viên kinh doanh nghỉ việc.

Về nguồn tuyển dụng

Thực tế chú trọng vào hoạt động tuyển dụng, nâng cao chất lượng tuyển dụng thông qua các tiêu chí từ nguồn tuyển dụng, hồ sơ, quy trình tuyển dụng... là điều kiện tất yếu để phát triển nguồn nhân lực tại tất cả đơn vị, tổ chức. Nguồn tuyển dụng nhân viên kinh doanh, công ty có hai nguồn: nguồn bên trong và nguồn bên ngoài. Nguồn bên trong, đó là sự giới thiệu của đội ngũ nhân viên trong công ty. Nguồn bên ngoài doanh nghiệp, bao gồm hai đối tượng: Những nhân viên kinh doanh đang làm việc trong các công ty Bất động sản và những người lao động chưa từng tiếp xúc với Bất động sản:

Bảng 2.5: Số lượng hồ sơ đăng ký tuyển dụng nhân viên kinh doanh tại công ty phân theo nguồn tuyển dụng giai đoạn 2016 – 2018

Đơn vị tính: Ứng viên

Tiêu chí/Năm	2016	2017	2018
Tổng số ứng viên nộp hồ sơ	198	402	309
Nguồn ứng viên nội bộ giới thiệu	44	76	35
Nguồn ứng viên bên ngoài đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực bất động sản	42	236	234
Nguồn ứng viên bên ngoài chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực bất động sản	112	90	40

Nguồn: Phòng hành chính.

Sau một năm hoạt động, với uy tín và tiếng vang, công ty thu hút được rất nhiều nhân viên kinh doanh đang làm việc tại các công ty Bất động sản về đầu quân cho mình. Điều này thể hiện qua số lượng ứng viên bên ngoài đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực Bất động sản nộp hồ sơ ứng tuyển vào công ty tăng vọt từ 21% trong năm 2016 lên 58,7% trong năm 2017 và 75,7% trong năm 2018.

Sàng lọc hồ sơ, phỏng vấn, lựa chọn ứng viên

Sau khi nhận hồ sơ, cán bộ tuyển dụng sẽ tiến hành sàng lọc hồ sơ. Tiêu chuẩn sàng lọc hồ sơ chưa được chuẩn hoá. Cách lọc hồ sơ đang được căn cứ: Ứng viên không đạt sàng lọc hồ sơ là ứng viên dưới 18 tuổi, đồng thời chưa qua đào tạo và chưa có kinh nghiệm đi làm tại bất kỳ công việc, lĩnh vực nào. Những ứng viên đạt yêu cầu sàng lọc, sẽ được mời tham gia phỏng vấn với nhân viên tuyển dụng. Tiêu chuẩn phỏng vấn: Ứng viên đạt là những bạn nhanh nhẹn, giao tiếp tốt, quyết tâm theo đuổi nghề.

Cách sàng lọc và lựa chọn ứng viên phụ thuộc nhiều vào năng lực, cảm tính của cán bộ tuyển dụng và chưa có cơ sở đánh giá.

Bảng 2.6: Chất lượng hồ sơ dự tuyển vị trí nhân viên kinh doanh tại công ty giai đoạn 2016 – 2018

Tiêu chí	Đơn vị	Năm	Tỷ lệ (%)	Năm	Tỷ lệ (%)	Năm	Tỷ lệ (%)
		2016		2017		2018	
Tổng số hồ sơ nộp	Bộ	198	100	502	100	309	100
Số hồ sơ đạt yêu cầu	Bộ	164	82,8	440	84,5	260	84
Số hồ sơ không đạt yêu cầu	Bộ	44	22,2	62	15,5	49	15,9
Số lượng tuyển dụng/Tổng hồ sơ	Người	85	43	243	48,4	114	36,9

Số lượng nhân viên nghỉ việc (sau 2 tháng) (trên tổng số lượng tuyển dụng)	Người	15	17,6	39	16	65	57,1
--	-------	----	------	----	----	----	------

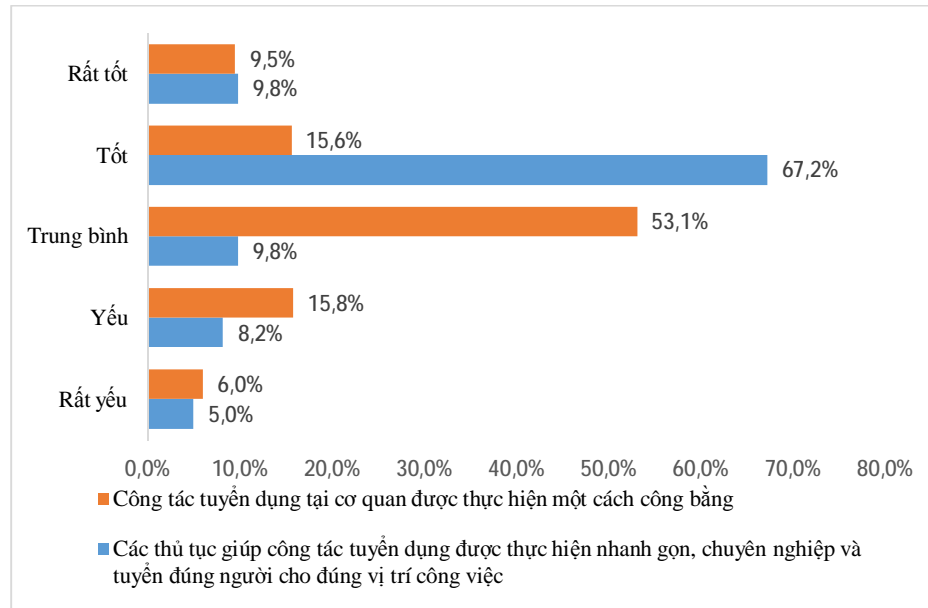
Nguồn: Phòng Hành chính

Nhìn số liệu bảng 2.6:

- Tỷ lệ hồ sơ đạt yêu cầu, chuyển đổi thành nhân sự đi làm của công ty khá cao và duy trì ổn định trong giai đoạn 2016 – 2018.

- Tỷ lệ nghỉ việc sau 2 tháng nghỉ việc đang có xu hướng tăng nhanh, từ 17,6% năm 2016, lên 57,1% vào năm 2018. Điều này chứng tỏ, việc lựa chọn ứng viên của công ty đang chưa thật sự ổn. Năm 2017, tỷ lệ nghỉ việc sau 2 tháng thử việc tăng mạnh theo thu thập thông tin của tác giả, là do năm 2017 công ty tập trung vào đối tượng nguồn bên trong và những người lao động có kinh nghiệm làm trong lĩnh vực Bất động sản. Cách làm này hợp lý đối với công ty mới thành lập trong lĩnh vực môi giới Bất động sản là ngành có tính đào thải cực cao và sự khan hiếm về nhân sự. Nếu người lao động không thật sự có tố chất hoặc từng làm qua thì tỷ lệ nghỉ việc sau 3 tháng là rất lớn. Nguyên nhân chủ yếu mà nhân viên bỏ việc trong 2 tháng thử việc là không thích nghi được với môi trường cạnh tranh khốc liệt trong môi trường Bất động sản và không quen với môi trường văn hoá tại công ty. Nhân viên kinh doanh tại NVHomes chịu nhiều áp lực về doanh thu nên không phải tất cả các ứng viên được tuyển dụng đều có khả năng đáp ứng. Mặc dù trong quá trình tuyển dụng đã có khâu phỏng vấn về kinh nghiệm làm việc của các ứng viên, nhưng chưa thể đạt được mục tiêu như mong muốn. Tới năm 2018, do lượng nhân sự kinh doanh tại các công ty bất động sản có hạn, công ty lại chưa mở nguồn ứng viên ra bên ngoài và các tiêu chí lựa chọn ứng viên chưa có nên tỷ lệ nghỉ việc mới tăng nhanh đột biến.

Kết quả khảo sát của tác giả tại hình 2.4, việc tuyển dụng của công ty đang được tiến hành nhanh gọn, thủ tục không quá rườm rà. Tuy nhiên, việc đánh giá, lựa chọn ứng viên chưa được công bằng (trên 50% kết quả khảo sát cho thấy người lao động thấy việc tuyển dụng không công bằng). Điều này là do việc tuyển dụng phụ thuộc vào cảm tính của cán bộ tuyển dụng quá nhiều.



Hình 2.3: Kết quả khảo sát về hoạt động tuyển dụng nhân viên kinh doanh của công ty

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả - phụ lục)

Đánh giá chung về hoạt động tuyển dụng tại công ty trách nhiệm hữu hạn và đầu tư NVHomes trong công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

Về công tác phát triển số lượng nhân viên kinh doanh

Bảng 2.7: Bảng thống kê tình hình tuyển dụng nhân viên kinh doanh tại công ty giai đoạn 2016 – 2018

Năm	2016		2017		2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ hoàn thành	Số lượng (người)	Tỷ lệ hoàn thành	Số lượng (người)	Tỷ lệ hoàn thành

		(%)		(%)		(%)
Nhu cầu tuyển dụng nhân viên kinh doanh	220		370		370	
- Cấp quản lý	17		25		25	
- Cấp nhân viên	203		345		345	
Số lượng tuyển dụng nhân viên kinh doanh thực tế	194	88,2	364	98,4	372	100,5
- Cấp quản lý	17	100,0	23	92,0	23	92,0
- Cấp nhân viên	177	87,2	341	98,8	349	101,5

(Nguồn: Phòng Hành chính)

Nhìn vào bảng 2.7, ta thấy hoạt động tuyển dụng của công ty đáp ứng được sự phát triển về mặt số lượng kinh doanh ở cấp nhân viên. Tỷ lệ đạt định mức tuyển dụng tăng dần qua các năm, đáp ứng được định biên của công ty. Trong đó, phát triển số lượng cấp nhân viên đạt yêu cầu. Công tác phát triển số lượng kinh doanh cấp quản lý trong năm 2017 và 2018 chưa đạt yêu cầu.

Kết hợp với dữ liệu từ hình 2.3, hình 2.4, cơ cấu giữa cấp quản lý và nhân viên của công ty đang chưa hợp lý. Điều này đặt ra bài toán phải phát triển về mặt số lượng và xây dựng lại cơ cấu cấp quản lý và cấp nhân viên sao cho hợp lý.

Về công tác phát triển chất lượng đội ngũ nhân viên nhân viên kinh doanh

Chất lượng đầu vào quyết định chất lượng nhân sự sau này. Như phân nghiên cứu số liệu và nhận xét của tác giả trong bảng 2.3, bảng 2.6, chất lượng nhân sự chưa cao, tỷ lệ nghỉ việc sau 2 tháng thử việc càng ngày càng tăng. Điều này là do công tác tuyển dụng làm chưa tốt, chưa sàng lọc được ứng viên có tố chất, khả năng phù hợp với công việc. Nếu loại đi được những ứng viên chưa có đủ năng lực ngay từ đầu thì chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh sẽ đồng đều và cao hơn. Đó là hạn chế trong công tác đánh giá, sàng lọc hồ sơ ứng viên của công ty. Việc phỏng vấn, tuyển dụng phụ

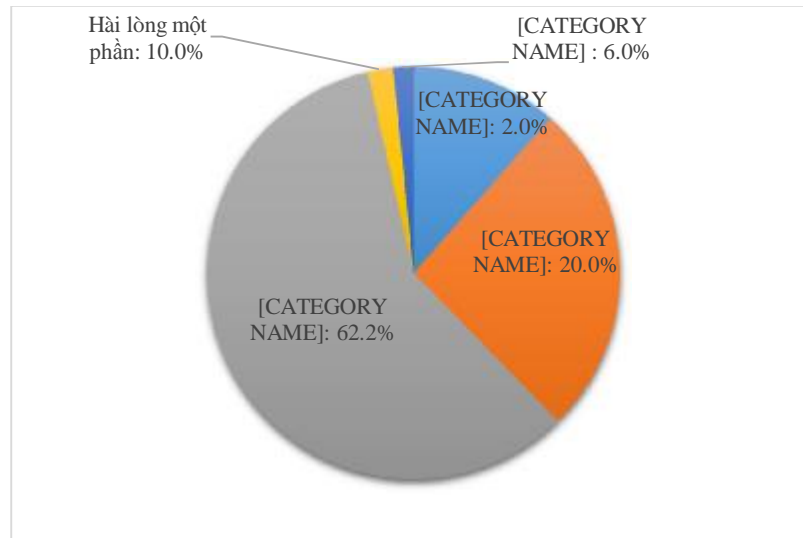
thuộc vào cảm tính của nhân viên tuyển dụng cũng là nguyên nhân dẫn đến chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh hiện nay chưa cao.

2.2.2.3. Hoạt động bố trí, sử dụng nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes

Sau khi hoàn thành công việc tuyển dụng, người lao động sẽ được bố trí vào các phòng kinh doanh đang có nhu cầu sử dụng. Các trưởng phòng kinh doanh sẽ phân công công việc cụ thể và phân công người có kinh nghiệm hướng dẫn, kèm cặp. Để đảm bảo nâng cao năng lực, hiểu biết của người lao động, các trưởng phòng, luôn thường xuyên đa dạng hoá và linh hoạt cho người lao động được tham gia phân phối các loại hình sản phẩm công ty, nâng cao sự năng động của người lao động trong công việc và để người lao động tìm được loại hình sản phẩm là thế mạnh nhất cho họ.

Hoạt động bố trí nhân sự

Đối với công tác bố trí sắp xếp nhân lực, trong những năm qua, ban lãnh đạo công ty đã có nhiều nỗ lực trong việc rà soát nguồn nhân lực hiện có, bố trí sắp xếp lại các vị trí công tác cho phù hợp với trình độ chuyên môn nghiệp vụ, khả năng làm việc và sức khỏe của mỗi nhân viên. Tuy nhiên, đây là một công việc mất khá nhiều thời gian và phụ thuộc vào việc đánh giá khả năng của mỗi người nên thực hiện tốt công tác này không phải là công việc một sớm một chiều. Theo kết quả số liệu cập nhật từ phòng hành chính của công ty, công tác bố trí nhân sự được cụ thể hóa qua bảng sau:

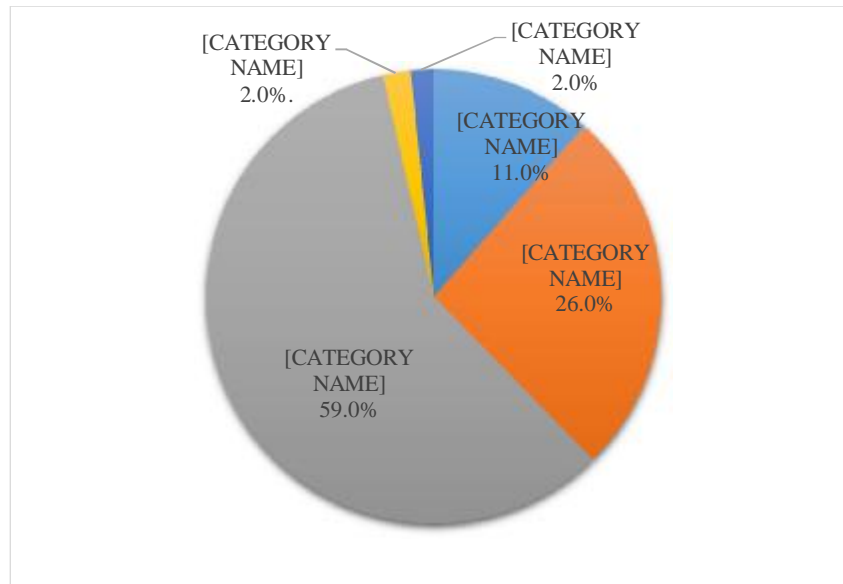


Hình 2.4: Tỷ lệ nhân viên kinh doanh được bố trí công việc phù hợp với năng lực và nguyện vọng của mình

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả - phụ lục)

Từ số liệu hình 2.5, tỷ lệ nhân viên kinh doanh thấy mình được bố trí đúng với năng lực và nguyện vọng là 16%, lượng nhân viên kinh doanh thấy mình không được bố trí đúng với năng lực và nguyện vọng là 22%. Như vậy, tỷ lệ nhân viên kinh doanh chưa được bố trí công việc thỏa đáng cao hơn tỷ lệ người lao động được bố trí công việc thỏa đáng. Sở dĩ có kết quả như trên là do việc phân công nhân sự vào các bộ phận kinh doanh hiện nay, công ty chủ yếu dựa trên hoặc là nhu cầu thiếu hụt nhân sự ở các phòng ban hoặc phân công trực tiếp nhân sự vào bộ phận kinh doanh của người giới thiệu và hầu như không theo nguyện vọng cũng như năng lực của người lao động.

Hoạt động sử dụng nhân lực:



Hình 2.5: Tỷ lệ nhân viên kinh doanh có đủ việc làm (Số dự án công ty có cho đội ngũ nhân viên kinh doanh bán)

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả - phụ lục)

Từ số liệu hình 2.6, lượng nhân sự thật sự có đủ việc làm (Số dự án công ty có cho Nhân viên kinh doanh bán) là 4.0%, lượng nhân sự không có đủ việc làm là 37.0%. Như vậy, số đông người lao động chưa có đủ việc làm. Nguyên nhân của việc này, là do công ty cũng chưa có đủ dự án để người lao động có thể tư vấn cho khách hàng. Điều này dẫn đến 2 trường hợp: Người lao động mất khách hàng hoặc người lao động sẽ bán hàng cho đơn vị khác.

Việc bố trí, sử dụng lao động của công ty chưa hiệu quả, hơn nửa người lao động chưa được bố trí, sử dụng hợp lý. Ngoài các nguyên nhân tác giả đã nêu trên, một phần nguyên nhân là do công tác tuyển dụng chưa hiệu quả: chưa có sự tham gia của trưởng đơn vị sử dụng lao động nên người lao động thấy bất ngờ với trưởng bộ phận quản lý trực tiếp của mình.

2.2.2.4. Hoạt động đào tạo nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes

Việc đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh với mục tiêu bổ sung những kiến thức mà người lao động chưa có về sản phẩm, thị trường bất động sản, để nâng cao kiến thức cho đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Theo chỉ thị của ban lãnh đạo công ty, hoạt động đào tạo của công ty được triển khai: hàng năm, vào cuối tháng 12 các bộ phận kinh doanh căn cứ vào nhu cầu của mình lập kế hoạch cần đào tạo gửi cho Phòng Hành chính. Kế hoạch này xác định rõ nội dung, mục tiêu đào tạo và sơ lược về đối tượng tham gia đào tạo nhưng luôn bám sát vào chiến lược phát triển của Công ty. Căn cứ vào các chương trình đào tạo định kỳ hàng năm, với đặc điểm hoạt động của mình, phòng hành chính sẽ lên các chương trình đào tạo. chương trình đào tạo bao gồm, đào tạo kèm cặp tại chỗ (để trưởng phòng kèm cặp nhân sự) và các chương trình đào tạo mang tính chất định kỳ do phòng hành chính tổ chức như: đào tạo nhân viên mới; đào tạo định kỳ. Việc đào tạo được tổ chức tại nơi làm việc và ngoài dự án.

Việc tổ chức lớp đào tạo nhân viên kinh doanh định kỳ:

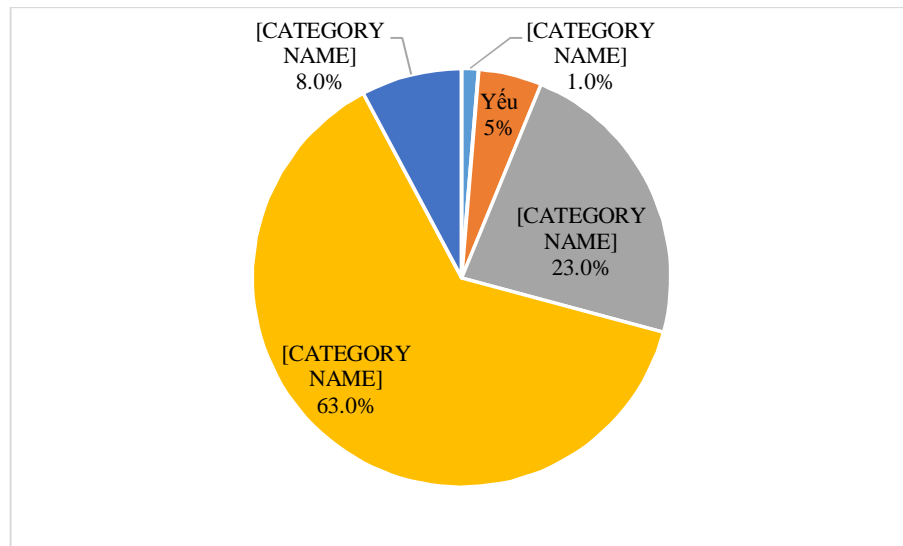
Đào tạo nhân viên mới

Mục tiêu: Giúp các nhân viên kinh doanh mới làm quen với nhau và làm quen văn hoá công ty. Việc tổ chức lớp học đang là phù hợp với phương pháp và cách thức tuyển dụng của công ty. Toàn bộ đội ngũ nhân viên kinh doanh sẽ được tham gia lớp này.

Đối tượng tham gia: Toàn bộ nhân viên kinh doanh mới

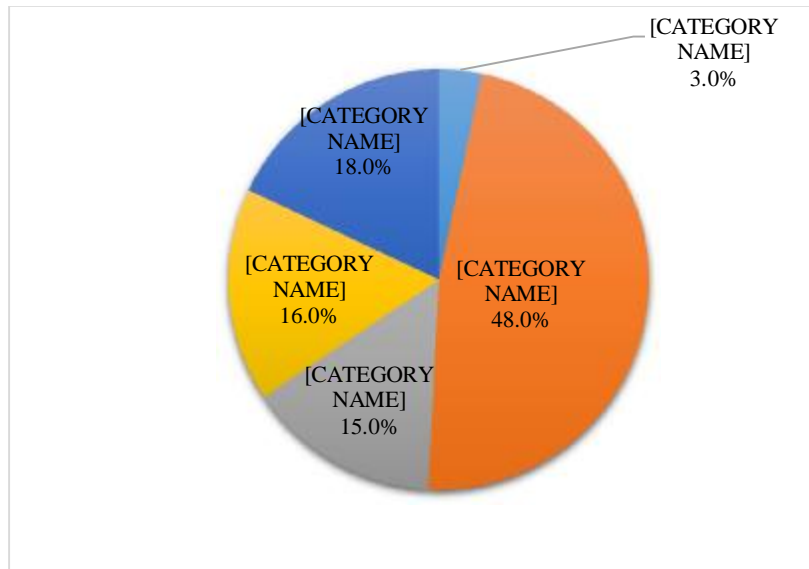
Phương pháp đào tạo: Công ty áp dụng phương pháp đào tạo tập trung tại lớp học đối với nhân viên mới. Vào ngày cuối tháng, công ty sẽ gom toàn bộ lượng nhân sự nhân viên kinh doanh mới và tổ chức đào tạo tập trung trong 2 ngày. Trong 2 ngày này, nhân viên kinh doanh sẽ được đào tạo về

công ty, về sản phẩm công ty đang phân phối và tổ chức đi thực tế khảo sát các dự án. Phòng hành chính sẽ căn cứ kế hoạch đào tạo được phê duyệt, cán bộ phụ trách triển khai đào tạo nhân viên mới vào cuối mỗi tháng (nếu lượng nhân sự tuyển mới trong tháng nhiều hơn 15 nhân sự) (tập hợp những nhân sự mới được tuyển dụng trong tháng), hoặc 2 tháng mở một lớp nếu lượng học viên tuyển được trong tháng dưới 15 nhân sự.



Hình 2.6: Cơ quan luôn tạo điều kiện cho anh (chị) được tham gia lớp đào tạo nhân sự mới

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả - phụ lục)



Hình 2.7: Tỷ lệ đào tạo nhân viên mới là kịp thời và cần thiết

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả - phụ lục)

Theo hình 2.6 và hình 2.7 nhân viên kinh doanh đánh giá mức độ công ty tạo điều kiện cho người lao động tham gia các chương trình đào tạo. Và việc đào tạo nhân viên mới là chưa kịp thời và cần thiết. 49.0% nhân viên kinh doanh đánh giá công ty chưa tạo điều kiện để học tham gia đào tạo nhân viên mới. 51.0% nhân sự đánh giá việc đào tạo nhân viên mới là kịp thời và cần thiết từ yếu trở xuống với việc đào tạo nhân sự mới, chỉ có 34.0% nhân sự hài lòng. Việc nhân sự đánh giá yếu với đào tạo đầu vào là do: có nhiều học viên vào cả tháng mới được đào tạo. Các nội dung được đào tạo ở lớp này thì hầu như họ đã tự tìm hiểu hoặc được trưởng bộ phận hướng dẫn. Dẫn đến tình trạng, những nhân viên mới vào thì rất hứng thú tham gia, những nhân viên đã công tác hoặc vào trên 2 tuần thì không tham gia hoặc tham gia theo kiểu chống đối. Và họ thấy việc đào tạo nhân viên mới là không cần thiết.

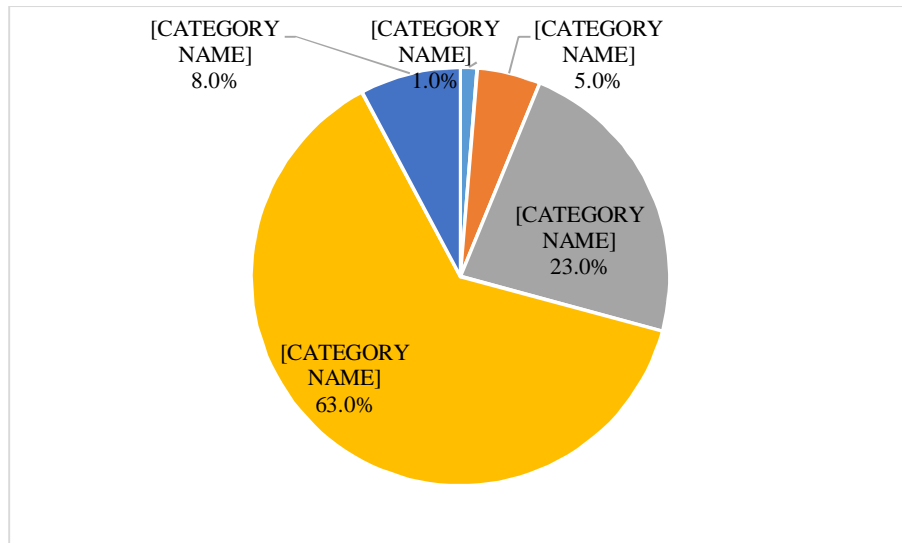
Mở lớp đào tạo định kỳ

Mục tiêu: Bổ sung và nhắc nhở kiến thức cơ bản của các dự án cho đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Đối tượng áp dụng: Toàn bộ nhân viên kinh doanh đã tham gia đào tạo nhân viên mới.

Phương pháp đào tạo: Cứ 2 tháng/1 lần, công ty sẽ tổ chức đào tạo định kỳ về các sản phẩm mà công ty đang phân phối. Lớp học được tổ chức tại phòng họp, giảng viên là cán bộ nội bộ công ty hoặc người của Chủ đầu tư.

Ngoài ra, trước khi có dự án mới ra mắt, công ty sẽ tổ chức đào tạo đột xuất, cập nhật toàn bộ thông tin dự án cho cán bộ công nhân viên. Trong trường hợp dự án có thông tin mới, toàn bộ nhân sự kinh doanh trong công ty sẽ được đào tạo tập trung.



Hình 2.8: Tỷ lệ đào tạo nhân viên định kỳ là kịp thời và cần thiết

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả - phụ lục)

Nhìn vào kết quả khảo sát ở hình 2.9, việc đào tạo nhân viên định kỳ đang được thực hiện khá tốt. 71.0% nhân sự đồng ý với việc đào tạo nhân viên định kỳ.

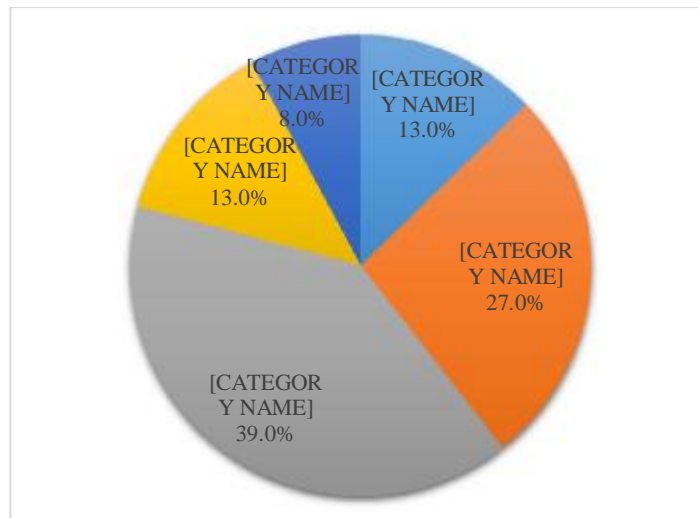
Việc đào tạo kèm cặp tại chỗ

Mục tiêu: Giúp đội ngũ nhân viên kinh doanh học công việc và làm quen với công việc hàng ngày.

Đối tượng áp dụng:

Phương pháp đào tạo: hướng dẫn, kèm cặp (trưởng bộ phận kinh doanh trực tiếp đảm nhận) trong 3 tháng đầu tiên nhận việc.

Kết quả khảo sát việc kèm cặp tại chỗ tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes:



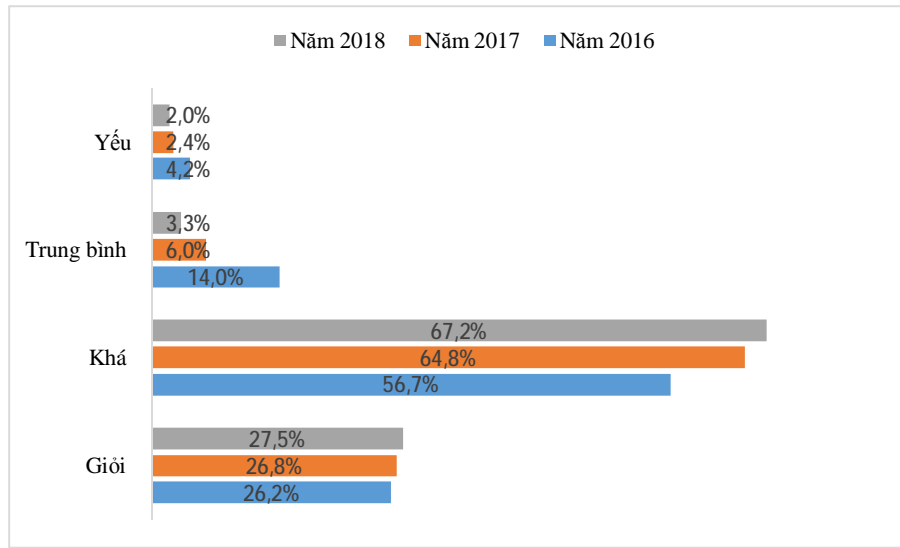
Hình 2.9 Tỷ lệ Anh (chị) được trưởng bộ phận đào tạo, kèm cặp, hướng dẫn trong 2 tháng thử việc như lộ trình công ty đã xây dựng

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả - phụ lục)

Từ hình 2.10, việc hướng dẫn, kèm cặp nhân viên mới của cán bộ quản lý trực tiếp hiện nay chưa hiệu quả: chỉ 21.0% nhân sự hài lòng với việc đào tạo, kèm cặp của trưởng phòng.

Đánh giá kết quả sau đào tạo tại Công ty

Đối với các lớp Công ty tự tổ chức đào tạo, sau mỗi lớp đều có bài kiểm tra và bài thu hoạch để đánh giá kết quả đào tạo. Kết quả học tập là một trong những tiêu chí đánh giá kết quả thử việc, kết quả thi đua cuối năm để tính vào kết quả khen thưởng của năm.



Hình 2.10: Tỷ lệ đánh giá đội ngũ nhân viên kinh doanh sau đào tạo

(Nguồn: Phòng Hành chính)

Nhìn vào hình 2.11, ta thấy đội ngũ nhân viên kinh doanh sau đào tạo trong cả 3 năm đều chủ yếu là đạt loại khá. Tỷ lệ khá, giỏi tăng nhưng chưa thật sự bùng nổ.

Như vậy, công tác đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh được ban lãnh đạo công ty coi trọng, việc tổ chức đào tạo được diễn ra thường xuyên. Chất lượng nhân sự sau đào tạo đạt kết quả khá tốt. Tuy nhiên, kết quả qua các năm chưa thật sự đột biến do thời điểm đào tạo, cách thức đào tạo và phương pháp đào tạo chưa thật sự đột phá.

2.2.2.5. Cơ chế phát huy khả năng làm việc nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes

Lương, thưởng, chế độ phúc lợi

Lương được xem là một trong những công cụ quan trọng nhất trong việc tạo động lực, khuyến khích, duy trì và phát triển nguồn nhân lực. Không những vậy nó còn được sử dụng để thu hút những lao động có trình độ cao vào doanh nghiệp, mang lại lợi thế cạnh tranh rõ rệt. Mặt khác, đó là hình thức thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, khuyến khích người lao động trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.

Phân phối tiền lương, tiền thưởng luôn là vấn đề nhạy cảm, đòi hỏi cao về tính hợp lý và công bằng. Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes đã tự xây dựng cho riêng mình một chính sách tiền lương, tiền thưởng cho đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Các căn cứ khi công ty xây dựng chính sách lương và phân phối quỹ lương mà ban lãnh đạo công ty đặt ra:

- Công ty đã xây dựng và ban hành quy chế tiền lương áp dụng thống nhất trong toàn bộ khối kinh doanh trong công ty.

- Công ty đã trả lương cho người lao động theo kết quả và hiệu quả công việc: Mức lương được phân phối theo người lao động hoàn thành công việc càng tốt thì mức thu nhập càng cao và ngược lại.

- Trong năm tiền lương được trả trực tiếp cho người lao động và được chi trả từng tháng. Sau mỗi quý hoặc năm, đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh sẽ quyết toán quỹ lương để chi trả bổ sung lương cho người lao động như là lương tháng 13.

Cách phân phối quỹ lương cho đội ngũ nhân viên kinh doanh hiện nay:

Thu nhập = Lương cứng x KPIs + Lương kinh doanh + Lương (phép, lễ, tết) + Phụ cấp

Trong đó:

- Lương cứng áp dụng cho nhân viên kinh doanh hiện nay là 3.000.000 VNĐ.

- KPIs: Hệ số đánh giá thực hiện công việc. KPIs được đánh giá theo tuần, dựa trên những chỉ số:

+ Lượng mã số khách hàng đăng ký trong tuần. Theo quy định, 1 tuần nhân viên kinh doanh phải đăng ký tối thiểu 3 mã số khách hàng. Chỉ số này chiếm 25% tỷ trọng.

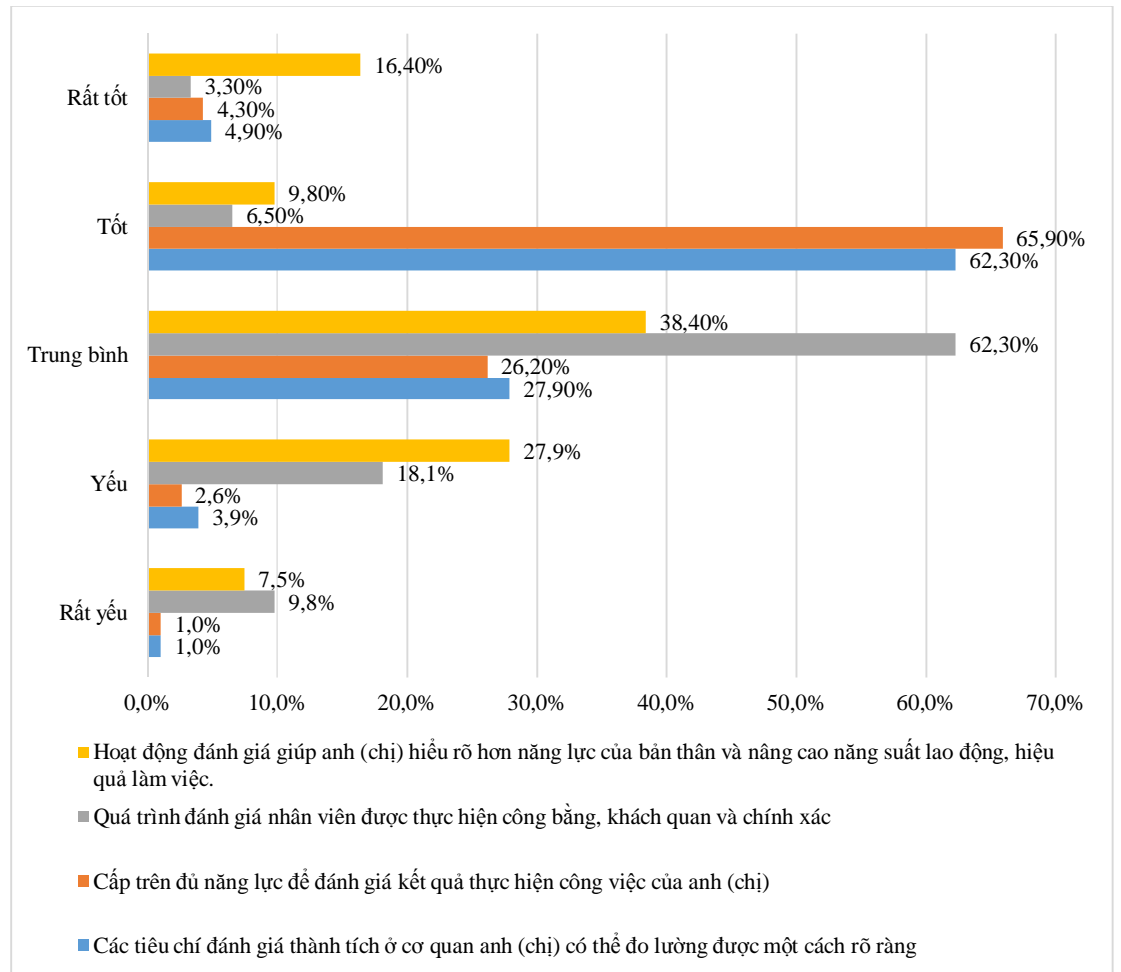
+ Doanh số (doanh số hoàn thành tích lũy/doanh số kế hoạch tích lũy). Chỉ số này chiếm 35% tỷ trọng.

+ Thực hiện chế độ báo cáo định kỳ (tuần/tháng): Thời hạn nộp báo cáo: Chỉ số này chiếm 5% tỷ trọng.

+ Công việc Lãnh đạo giao bổ sung khi phát sinh/ công việc khác: Chỉ số này chiếm 10% tỷ trọng.

+ Ý thức kỷ luật lao động (nghiêm túc, hợp tác với đồng nghiệp, tuân thủ cấp trên...): Chỉ số này chiếm 25% tỷ trọng.

Việc đánh giá KPIs do trưởng đơn vị trực tiếp đánh giá.



Hình 2.11: Tỷ lệ Đánh giá hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả - phụ lục)

Nhìn vào hình 2.12, có thể thấy hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc hiện tại đang được thực hiện khá tốt: trên 60% người lao động đồng ý với cách đánh giá KPI từ các chỉ tiêu đánh giá, người đánh giá, quá trình đánh giá đến hiệu quả của việc đánh giá.

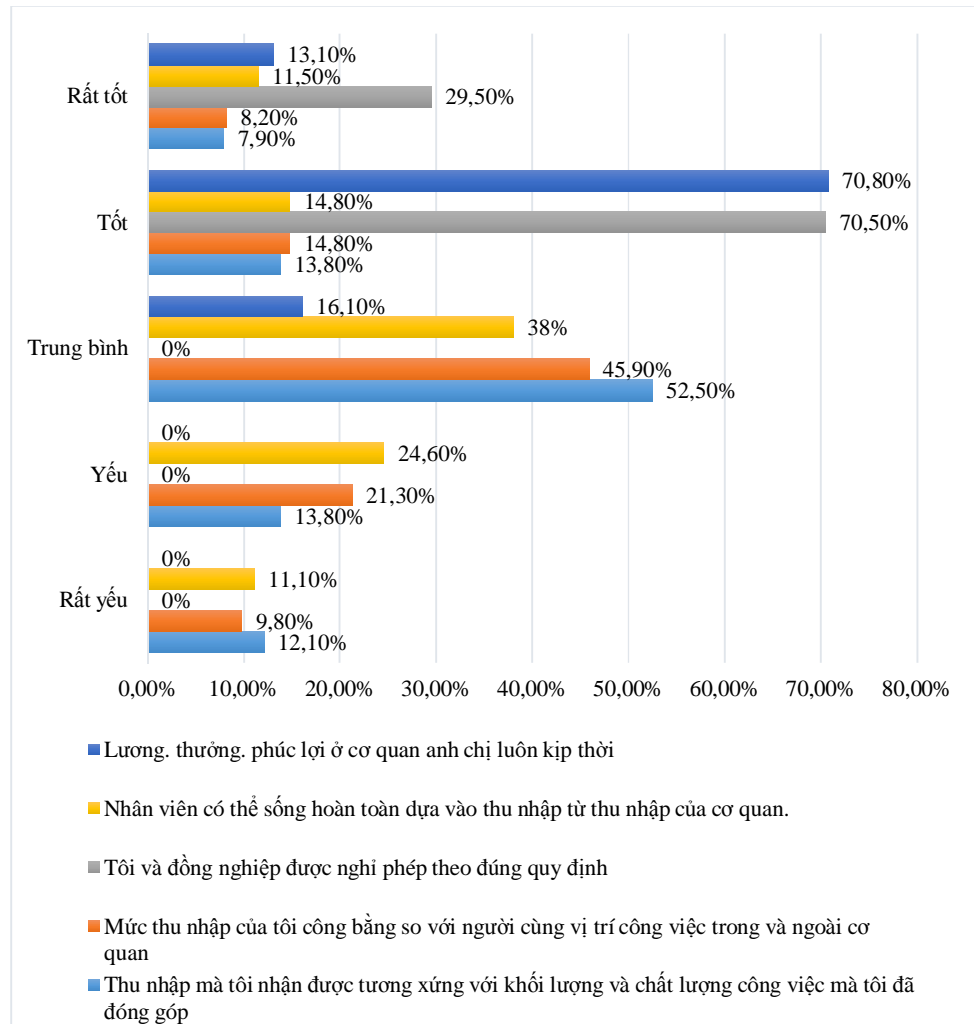
Việc đánh giá thực hiện công việc của công ty được thực hiện với 2 mục tiêu chính. Thứ nhất, đây là căn cứ để trả lương cho nhân viên kinh doanh. Thứ hai, đánh giá để cán bộ quản lý trực tiếp và người lao động thấy rõ năng lực của người lao động đang ở mức nào, tại sao người lao động lại

chưa hoàn thành công việc (do năng lực của người lao động còn yếu hay do nguyên nhân nào khác), từ đó sẽ đưa ra những phương án đào tạo, bổ sung các kiến thức cần thiết cho người lao động – chính là nâng cao trí lực cho người lao động.

- Lương kinh doanh: % Hoa hồng (quy định cho từng dự án) x Doanh số. % Hoa hồng: Được quy định cố định. Trừ những căn hộ khó bán đặc biệt sẽ có chính sách riêng.

- Lương (phép, lễ, tết): Là lương trong những ngày nghỉ phép, lễ, tết. Lương này được tính trên mức lương cứng.

So với các doanh nghiệp cùng phân khúc, chính sách lương của công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes có thêm khoản lương cứng. Đây cũng là điểm khác biệt thu hút trong phần tuyển dụng của NVHomes so với những công ty khác.



Hình 2.12: Tỷ lệ đánh giá chính sách lương, thưởng

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả - phụ lục)

Nhìn hình 2.12:

- Các chỉ số về phúc lợi: Công ty đang làm rất tốt (về nghỉ lễ, tết, tính kịp thời của lương): 100% nhân sự hài lòng.

- Các chỉ số về phân phối quỹ tiền lương: đội ngũ Nhân viên kinh doanh chưa thật sự hài lòng: Chỉ số mức thu nhập của tôi công bằng so với người cùng vị trí công việc trong và ngoài cơ quan chỉ đạt chưa đến 40% từ tốt trở lên. Nên có thể thấy đội ngũ Nhân viên kinh doanh chưa hài lòng trong việc phân phối quỹ

lượng kinh doanh. Trao đổi thêm với đội ngũ người lao động, tác giả nhận được góp ý đó là: Doanh thu dù cao hay thấp thì đều tính trên trên một mốc. Tính tạo động lực là không có. Đôi khi, có trường hợp Nhân viên kinh doanh đủ doanh số trong tháng đã tập trung bán hàng cho công ty khác có mức lương kinh doanh cao hơn.

Với những số liệu nêu trên, chứng tỏ công tác tiền lương tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes vẫn chưa được đa số nhân viên đánh giá cao và họ chưa thật sự hài lòng với công sức lao động mình bỏ ra với giá trị mình thu về để phục vụ cho mức sống hàng ngày. Lương chưa đủ để người lao động tái sản xuất sức lao động và phát triển về mặt thể lực, trí lực.

2.2.2.6. Môi trường làm việc nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes

Đội ngũ nhân viên kinh doanh của Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes tương đối trẻ, đội ngũ nhân viên kinh doanh đến từ khắp các vùng miền trong cả nước, nó tạo nên một môi trường văn hóa đa dạng, lãnh đạo của Công ty đã có những chính sách phù hợp để giúp người lao động thích nghi tốt với môi trường làm việc, tạo ra bầu không khí làm việc đoàn kết, mỗi người lao động là một màu sắc văn hóa.

Ban Giám đốc công ty đã rất chú trọng đến môi trường làm việc, lợi ích, khen thưởng, đối thoại, cân bằng công việc - cuộc sống, các mối quan hệ, Thái độ, niềm tin, quan sát, tâm trạng và cảm xúc, tiêu chuẩn.

- Điều kiện lao động: Tại công ty trách nhiệm hữu hạn NVHomes, văn phòng của các phòng ban luôn được dọn dẹp vệ sinh thoáng mát, bố trí các máy móc thiết bị hiện đại phục vụ cho công việc của các nhân viên. Các loại máy móc cần thiết như: máy in, máy fax, quạt điện, điều hòa, các loại trang thiết bị khác cần thiết... đều được bố trí khoa học và không cản trở việc đi lại

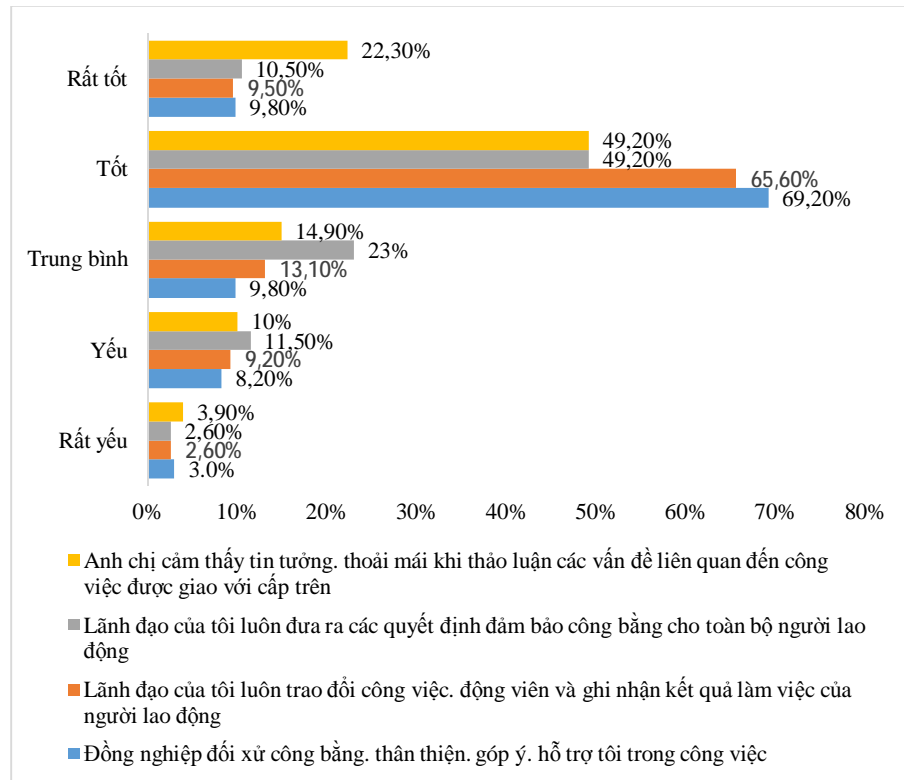
hay thao tác của các nhân viên. Công ty cũng cung cấp đầy đủ điện nước, nơi nghỉ ngơi, giải quyết các nhu cầu cần thiết nhằm đảm bảo sức khỏe cho người lao động, yên tâm công việc nâng cao hiệu quả làm việc.

- Bảo hộ lao động: các thiết bị phòng cháy chữa cháy được bố trí với mật độ đều ở hành lang các phòng làm việc và được kiểm tra định kỳ đúng quy định. Các thiết bị điện được sắp xếp gọn gàng, an toàn, đi theo hệ thống và có bộ phân cách điện tốt. Công ty luôn quan tâm cải thiện điều kiện lao động, của người lao động như: thường xuyên bảo dưỡng, sửa chữa máy móc, trang thiết bị, thường xuyên kiểm tra các thông số về an toàn kỹ thuật, môi trường làm việc, bố trí máy móc thiết bị phù hợp với công việc của từng bộ phận, phòng ban để tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người lao động khi thực hiện công việc.

- Về thời gian làm việc, Công ty có quy định rõ ràng thời gian làm việc như sau:

+ Thời gian làm việc: 26 ngày công chế độ trong 1 tháng (chưa tính thời gian nghỉ phép theo chế độ quy định).

+ Thời gian làm việc: Buổi sáng: từ 8h – 12h, buổi chiều: từ 14h – 18h.

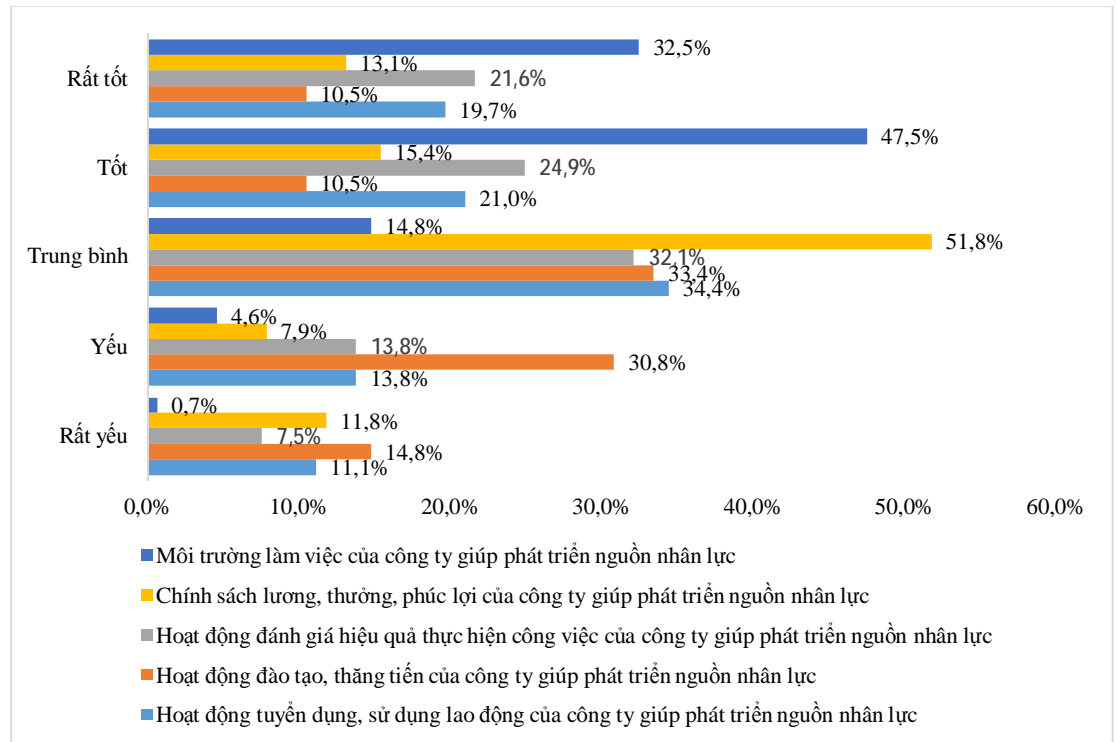


Hình 2.13 Tỷ lệ đánh giá môi trường làm việc

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả - phụ lục)

Từ hình 2.13, Với các chỉ số đều đạt tốt trở lên là trên 60%, cho thấy đội ngũ nhân viên kinh doanh đang làm việc mới một môi trường lạnh mạnh, chưa xuất hiện vấn đề nổi cộm. Môi trường giúp ổn định và phát triển về tâm lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Đánh giá các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes theo kết quả khảo sát:



Hình 2.14 Tỷ lệ đánh giá chung về hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả - phụ lục)

Nhìn vào kết quả của hình 2.14, đánh giá chung về hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes: Yếu tố có tác động tích cực nhất đến sự phát triển của đội ngũ nhân viên kinh doanh là môi trường làm việc (chỉ có 5,3% nhân viên kinh doanh đánh giá mức yếu với môi trường làm việc ảnh hưởng đến sự phát triển của bản thân, 80% nhân viên kinh doanh thấy môi trường làm việc tốt). Hoạt động đào tạo, đánh giá hiệu quả công việc chưa thật sự phát huy được vai trò trong việc giúp nhân viên kinh doanh phát triển được bản thân (tỷ lệ của 2 yếu tố này, mỗi yếu tố chỉ được khoảng 45 – 46% người lao động thấy hài lòng). Hoạt động về chính sách lương mới đạt mức trung bình (51% nhân sự thấy

trung bình). Hoạt động tuyển dụng, sử dụng lao động đạt mức trung bình khá (24.8% nhân sự Yếu, 47% nhân sự hài lòng).

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes

2.3.1. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

Quan điểm của lãnh đạo về phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

Đây là nhân tố có ảnh hưởng lớn đến công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh. Ban lãnh đạo mà xác định được đúng mục tiêu công tác phát triển nhân sự, có chiến lược rõ ràng thì các công tác triển khai phát triển nhân viên kinh doanh sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn và ngược lại.

Tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes, công tác phát triển đội ngũ Nhân viên kinh doanh luôn được ban lãnh đạo quan tâm bởi họ xác định đội ngũ nhân viên kinh doanh là yếu tố quan trọng nhất trong việc phát triển và thành công của công ty. Ban lãnh đạo luôn quan niệm, mọi hoạt động đều lấy đội ngũ nhân viên kinh doanh làm trọng, là khách hàng của đội ngũ Back – Office. Hiện nay đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty ra vào liên tục, tỷ lệ đào thải và tuyển thay thế, tuyển bổ sung rất nhiều nên công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh như: đào tạo, tuyển dụng luôn được tạo điều kiện tốt nhất, thể hiện ở các chính sách về đào tạo như: Thường xuyên tổ chức các buổi đào tạo dự án, đi khảo sát thực tế ... Tuy được quan tâm, tạo điều kiện tốt nhưng sự quan tâm của ban lãnh đạo chưa có kế hoạch, chiến lược cụ thể, phù hợp nên việc thực hiện còn nhiều bất cập đây cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến hiệu quả trong công tác đào tạo chưa cao trong thời gian qua.

Chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Chỉ chọn phân phối các sản phẩm của Vingroup là chiến lược phát triển của công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes. Sở dĩ, bởi vì chất lượng và giá trị mà các sản phẩm của Vingroup đem lại cho người tiêu dùng. Khách hàng có thể sử dụng sản phẩm của Vingroup là khách hàng trung – cao và cao cấp. Để có thể tiếp cận, tư vấn và đưa ra giải pháp cho khách hàng, nhân viên kinh doanh phải thật sự là chuyên gia trong lĩnh vực này, mới có thể làm cho khách hàng tin tưởng và sử dụng sản phẩm mà công ty phân phối. Đồng thời, cùng hoạt động trong phân khúc môi giới bất động sản Vingroup với công ty NVHomes là rất nhiều các công ty khác. Để có thể mở rộng thị trường, công ty không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ trước, trong và sau khi hoàn thành hợp đồng môi giới, điều đó đồng nghĩa là sẽ phải không ngừng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty.

Nguồn lực của doanh nghiệp

Ở đây có thể kể tới: cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ thông tin; nguồn tài chính.

Về cơ sở vật chất:

Công ty có hiện có văn phòng bán hàng từ 100 – 300 m² tại tất cả các dự án công ty đang phân phối của Vingroup. Các trang thiết bị máy móc khác phục vụ công việc chuyên môn, cũng được trang bị đầy đủ: máy tính, máy chiếu, máy in, phòng họp...

Về nguồn lực tài chính:

Bảng 2.8: Doanh thu công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes giai đoạn 2016 – 2018

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Doanh thu	Tỷ đồng	12,042	44,422	49,589
Doanh thu khác	Tỷ đồng	1,542	1,843	1,667
Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	1,981	4,422	4,589

(Nguồn: Phòng kế toán)

Qua bảng 2.8, kết quả hoạt động kinh doanh ta thấy doanh thu của công ty biến động lớn qua các năm và có chiều hướng tăng lên. Lợi nhuận trước thuế của công ty tăng hơn gấp đôi trong năm 2017, chỉ sau một năm hoạt động và tiếp tục tăng nhẹ trong năm 2017. Lợi nhuận tăng lên, chi phí cho các hoạt động khác về nhân sự cũng có căn cứ để triển khai.

2.3.2. Nhân tố bên ngoài

Thế chế Nhà nước và quy định pháp luật nơi doanh nghiệp đóng trụ sở

Luật pháp cũng ảnh hưởng đến quản lý nhân sự, ràng buộc Công ty trong việc tuyển dụng, đãi ngộ người lao động: đòi hỏi giải quyết tốt mối quan hệ về lao động. Sự thay đổi về mức đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cũng như mức lương tối thiểu vùng qua các năm, làm ảnh hưởng đến sự phát triển của Công ty do mức đóng càng tăng lên thì đồng nghĩa với việc tài chính của công ty cũng bị ảnh hưởng. Do đó các quy định về Thuế, về chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, đối với người lao động cũng đòi hỏi Công ty phải nắm bắt và giải quyết tốt.

Đối thủ cạnh tranh

Cùng phân phối dòng sản phẩm Vingroup, có hơn 30 đại lý và công ty khác. Các đối thủ có những công ty được thành lập từ rất sớm. Nếu công ty NVHomes không có những chiến lược phát triển đội ngũ nhân viên kinh

doanh khác biệt thì đội ngũ này rất dễ bị các đối thủ cạnh tranh lôi kéo chuyển sang đó làm việc.

Sự phát triển của khoa học kỹ thuật

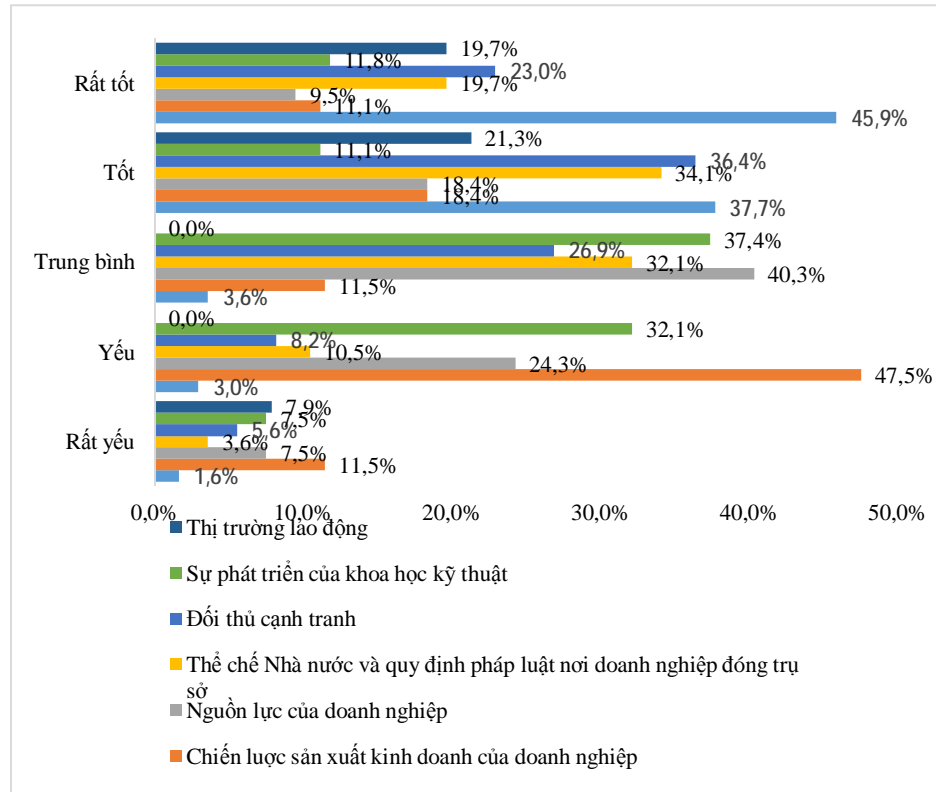
Trong giai đoạn công nghệ 4.0, việc ứng dụng khoa học kỹ thuật vào môi giới bất động sản đang được rất nhiều doanh nghiệp môi giới Bất động sản quan tâm ứng dụng. Có thể kể đến đi đầu là các công ty lớn như Công ty Cổ phần Bất động sản Thế Kỷ, với website trực tuyến, đầy đủ thông tin cập nhật về khoảng giá, các dự án trong các khu vực, cho phép người dùng tìm kiếm trực tuyến. Hay như Công ty Cổ phần Vinhomes đã xây dựng các app trên mobile hoặc ipad, đầy đủ giao diện xem 3D, clip về dự án, giúp người dùng dễ dàng tự thao tác.

Tại công ty NVHomes, sự phát triển của khoa học kỹ thuật cũng đòi hỏi đội ngũ nhân viên kinh doanh đổi mới, vận dụng công nghệ 4.0 trong việc tìm kiếm khách hàng thông qua internet vạn vật; sử dụng các app về dự án làm công cụ bán hàng. Điều này đòi hỏi việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh phải theo kịp với sự phát triển của khoa học kỹ thuật.

Thị trường lao động

Hiện nay, dân số Việt Nam đang trong giai đoạn dân số vàng. Thị trường lao động trong lĩnh vực môi giới bất động sản đang rất sôi động, nhất là trong giai đoạn kinh tế đang đạt đỉnh như hiện nay. Bởi lẽ, lĩnh vực môi giới động sản – môi trường kinh doanh biến động theo chu kỳ kinh tế. Mọi công tác của công ty đều phụ thuộc chặt chẽ vào sự biến động và thị trường kinh tế và thị trường bất động sản. Thị trường Bất động sản càng sôi động thì lượng Nhân viên kinh doanh mới gia nhập thị trường càng tăng, việc tuyển dụng sẽ dễ dàng hơn nhưng đồng thời, công tác đào tạo, phát triển nhân sự mới càng nhiều. Ngược lại, thị trường Bất động sản đi xuống, tỷ lệ đào thải

cực nhanh, nhiều nhân sự rời bỏ nghề. Công tác tuyển dụng gặp nhiều khó. Lúc đó, công tác đảm bảo số lượng, phát triển gặp nhiều khó khăn.



Hình 2.15 Tỷ lệ đánh giá chung về các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả - phụ lục)

Nhìn vào kết quả khảo sát hình 2.15:

- Yếu tố quan điểm của lãnh đạo công ty đang ảnh hưởng rất tốt đến sự phát triển của đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty: 83.6% nhân sự được khảo sát báo kết quả đạt từ tốt trở lên.

- Chiến lược của công ty đang là nhân tố tác động xấu nhất đến sự phát triển của đội ngũ nhân viên kinh doanh: 59 % nhân viên kinh doanh được khảo sát báo chiến lược của công ty ở mức dưới trung bình.

- Nguồn lực của công ty chưa phát huy được rõ rệt vai trò của mình trong sự phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh: trên 50 % nhân sự được khảo sát cho rằng nguồn lực của công ty ảnh hưởng ở mức trung bình và dưới trung bình trong sự phát triển của đội ngũ nhân viên kinh doanh.

- Các yếu tố bên ngoài: Yếu tố đối thủ cạnh tranh: 79% nhân sự khảo sát đồng ý yếu tố đối thủ cạnh tranh là yếu tố tác động lớn nhất đến sự phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh. Hai yếu tố còn lại ảnh hưởng ở mức độ trung bình.

2.4. Đánh giá chung thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes

2.4.1. Những kết quả đạt được

Kết quả đạt được

Những thành tựu đạt được về phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes trong thời gian qua cơ bản đã đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh:

- Về số lượng nhân viên kinh doanh đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty: Số lượng nhân viên kinh doanh liên tục tăng và được điều chỉnh qua các năm đáp ứng được việc tăng quy mô hoạt động và mở rộng sản xuất kinh doanh, tăng sản lượng của Công ty.

- Về chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh được dần cải thiện: Cơ cấu lao động hiện nay khá trẻ, là lượng lao động dồi dào và còn nhiều tiềm

năng phát triển. Đây là nền tảng để công ty tiếp tục xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh nhằm duy trì và phát triển nguồn nhân lực trong tương lai. Với đội ngũ lao động trẻ, thể lực tốt sẽ đáp ứng tốt hơn trong môi trường công việc. Lao động sau khi đào tạo có khả năng làm việc và thích ứng cao với môi trường, nhiệt huyết hơn trong công việc do nội dung đào tạo sát với thực tế công việc.

Những thành tựu đạt được về hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

- Quy trình tuyển dụng của công ty được xây dựng tương đối đầy đủ, các bước tuyển dụng được phân định rõ ràng. Công tác tuyển dụng đáp ứng được số lượng nhân viên kinh doanh cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân viên kinh doanh được chú trọng; hàng năm, công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes đều triển khai xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh, công ty đã có sự quan tâm và đầu tư nhất định cho công tác đào tạo. Nội dung, chương trình đào tạo hướng đến một số kỹ năng cho người lao động để nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh.

- Công tác đãi ngộ đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes đã thực hiện đầy đủ về các chế độ tiền lương, tiền thưởng. Tuy chế độ đãi ngộ vẫn chưa thực sự nổi trội nhưng đã góp phần tạo động lực kích thích người lao động làm việc, tái sản xuất sức lao động, nỗ lực hoàn thiện năng lực bản thân và gắn bó hơn với công ty.

- Môi trường làm việc hài hòa, thân thiện, tâm lý làm việc thoải mái và an tâm trong công tác. Thời gian qua, quan hệ lao động tại công ty luôn hài

hòa, lành mạnh, không xảy ra tình trạng chèo kéo, tranh cướp khách hàng của nhau trong nội bộ công ty.

Nguyên nhân

- Lãnh đạo công ty quan tâm và đầu tư phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh.

- Công tác tuyển dụng đáp ứng được về mặt số lượng nhân sự kinh doanh do công ty giai đoạn vừa rồi đã xác định đúng nguồn tuyển dụng, đồng thời tập trung vào những kênh tuyển dụng đang hiệu quả.

- Công tác đào tạo phần nào đáp ứng được nhu cầu chất lượng nguồn nhân lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- Chế độ đãi ngộ, khuyến khích về vật chất và tinh thần có tác dụng động viên tinh thần làm việc của nhân viên, xác lập được những điều kiện cần cho phát triển nhân lực.

- Môi trường làm việc tốt, đội ngũ nhân viên kinh doanh phát triển được về tâm lực.

2.4.2. Hạn chế, nguyên nhân

Hạn chế

- *Hạn chế về cơ cấu đội ngũ nhân viên kinh doanh:* Lực lượng lao động trong công ty hiện nay trong độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ lệ cao (giai đoạn 2016 – 2018, tỷ lệ này đều là trên 56,1%), đây vừa là lợi thế nhưng cũng là hạn chế đối với phát triển nguồn nhân lực do tỷ lệ bỏ việc của người lao động trong độ tuổi này tương đối cao. Đồng thời, tuổi đời còn trẻ nên những kiến thức xã hội, mối quan hệ ít nên việc đáp ứng yêu cầu công việc chưa cao. Cơ chế ràng buộc giữa người lao động và Công ty nhiều khi chưa chặt chẽ nhiều lao động sau khi có kinh nghiệm đã chủ động chuyển sang doanh nghiệp khác.

- *Hạn chế về cơ cấu nam – nữ:* Giai đoạn 2016 – 2018, cơ cấu lao động theo giới tính của công ty đang dần tăng lên về mặt số lượng lao động nữ. Tuy

nhiên, đến năm 2018 thì tỷ lệ nữ vẫn chỉ là 40%. Cơ cấu này là chưa hợp lý. Bởi lẽ, với đặc thù tư vấn sản phẩm, đội ngũ nhân viên kinh doanh đang làm việc theo cặp: 1 nam, 1 nữ nên tỷ lệ này vẫn chưa là hợp lý.

- *Hạn chế về thể lực:* Đa số nguồn nhân lực trong công ty vẫn là lao động ở loại II – sức khoẻ mức bình thường. Điều này phần nào ảnh hưởng đến thể lực người lao động, nhất là công việc nhân viên kinh doanh cần làm việc ngoài thị trường nhiều.

- *Những hạn chế về trí lực:* Tư vấn và kinh doanh bất động sản là ngành nghề có chất xám cao. Tuy nhiên, các kiến thức về xã hội, kỹ năng mềm của đội ngũ nhân viên kinh doanh trong công ty chưa thật sự đồng đều. Trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân viên kinh doanh trong năm 2018 là tốt nhất nhưng lao động có trình độ từ cao đẳng trở lên mới chiếm 58,7% trong tổng số nhân viên kinh doanh. Mà theo yêu cầu của công việc, nhân viên kinh doanh phải có trình độ từ cao đẳng trở lên.

- *Những hạn chế về mặt tâm lực:* Kết quả khảo sát qua các năm cho thấy, việc vi phạm kỷ luật lao động ngày càng tăng: từ 18% (năm 2016) lên 25% (năm 2018).

Nguyên nhân

Thứ nhất: Hiện tại công tác hoạch định không rõ ràng nên việc tuyển dụng lao động chưa thu hút được nguồn nhân lực từ bên ngoài mà chủ yếu lấy lao động là những nhân viên kinh doanh cùng lĩnh vực. Đồng thời, quy trình tuyển dụng chưa chuẩn chỉ, chưa có tiêu chí tuyển dụng rõ ràng nên chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh chưa cao.

Thứ hai: Do thiếu đội ngũ nhân viên kinh doanh cấp quản lý và nhận thức về phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của cấp quản lý trực tiếp chưa tốt. Thiếu cán bộ quản lý nên chưa có đủ người để kèm cặp, hướng dẫn nhân sự. Quá trình triển khai phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh chưa có

được sự cam kết và gắn trách nhiệm của cấp quản lý điều hành cụ thể ở các bộ phận. Còn có tư tưởng coi phát triển là công việc riêng của phòng hành chính; trong chương trình công tác của họ chưa có nội dung phát triển cho các nhân viên dưới quyền.

Thứ ba: Hoạt động bố trí nhân sự còn mang tính áp đặt, chưa kể đến mức độ phù hợp của ứng viên với công việc.

Thứ tư: Công tác đào tạo chưa xây dựng được chương trình chuẩn, đồng thời, việc đào nhân viên mới chưa kịp thời; đào tạo kèm cặp của các trưởng bộ phận chưa phát huy được vai trò do có quá nhiều nhân viên kinh doanh trong một bộ phận.

Thứ năm: Về các chính sách đãi ngộ cho đội ngũ nhân viên kinh doanh của Công ty mặc dù đã có nhiều tiến bộ nhưng chưa đủ sức thu hút; chưa làm đội ngũ nhân viên kinh doanh yên tâm với công việc; chưa khuyến khích nhân viên kinh doanh phấn đấu có doanh số đột biến.

Tóm tắt chương

Từ đặc điểm tình hình nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes, tác giả đi sâu phân tích thực trạng công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh, để thấy rõ những nội dung trong công tác được tiến hành tại đơn vị như thế nào trong thời gian gần đây. Bên cạnh những kết quả đạt được thì tại công ty, các nội dung phát triển nguồn nhân lực vẫn còn một số hạn chế nhất định liên quan đến công tác phát triển chất lượng, số lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh. Khắc phục những hạn chế này là điều kiện cần thiết cần phải thực hiện trong thời gian tới nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cũng như hiệu quả hoạt động kinh doanh cho công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN ĐẦU TƯ VÀ PHÂN PHỐI NVHOMES

3.1. Quan điểm, định hướng phát triển công ty và phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong thời gian tới

3.1.1. Quan điểm

Nguồn nhân lực nói chung, đội ngũ nhân viên kinh doanh nói riêng là yếu tố hàng đầu trong sự phát triển và tồn tại của công ty. Nhận thức rõ vấn đề trên, Công ty luôn chú trọng vào nguồn nhân lực của mình và coi đó là tài sản quý giá nhất mang lại thành công cho công ty. Việc xây dựng chính sách tốt để phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh là một trong những ưu tiên hàng đầu.

Trong những năm tới, công ty hướng tới tuyển dụng đội ngũ nhân viên kinh doanh mới từ bên ngoài, đầu tư đào tạo để có thể phát triển bền vững trong tương lai.

Quan điểm 1: Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh phải được nhân viên nhận thức và thống nhất thực hiện của cán bộ, lãnh đạo. Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh công ty cần coi trọng các nguyên tắc: Phải coi phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh là một nội dung quan trọng của chiến lược phát triển công ty. Xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh dựa trên điều kiện thực tế, môi trường hoạt động của tổ chức và việc thực thi chiến lược đó phải được đảm bảo bằng sự cam kết của toàn tổ chức.

Quan điểm 2: Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh phải là sự kết hợp thống nhất giữa nâng cao năng lực cá nhân với sự phát triển của doanh nghiệp. Xác định rõ trách nhiệm cá nhân trong việc phát triển năng lực của

bản thân, sự tiến bộ của mỗi cá nhân và phát triển của tổ chức có quan hệ biện chứng với nhau. Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh không phải là hoạt động một chiều của người lãnh đạo hay mong muốn của cá nhân, mà phải dựa trên nguyên tắc tôn trọng nhu cầu của cá nhân và tính thống nhất của tổ chức, đó là: mọi thành viên trong công ty đều bình đẳng và đều có khả năng phát triển không ngừng; mỗi thành viên đều có giá trị riêng, do đó mỗi con người là một cá nhân cá thể khác với những người khác và đều bình đẳng trong việc phát triển nhân cách, trình độ chuyên môn. Họ đều bình đẳng trong việc đóng góp phát huy trí tuệ, sáng kiến vì mục tiêu chung; lợi ích của các thành viên và mục tiêu hoạt động của công ty có sự gắn kết với nhau, phải bảo đảm hài hòa giữa lợi ích chung và lợi ích riêng; phát triển nguồn nhân lực là sự đầu tư sinh lời tốt nhất cho tổ chức, vì đào tạo phát triển ra những con người có năng lực cao, chuyên môn giỏi là con đường ngắn nhất cho sự nghiệp đổi mới và phát triển công ty.

Lấy quan điểm chất lượng và hiệu quả là tiêu chí cơ bản và chi phối các nội dung của công tác phát triển nguồn nhân lực, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá và đào tạo định hướng theo tôn chỉ, mục tiêu phát triển của công ty.

Quan điểm 3: Cần tập trung nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh không những trước mắt mà còn định hướng cho tương lai. Theo đó, phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh không chỉ phục vụ việc thực thi các mục tiêu trước mắt, mà còn phải đảm bảo tính kế thừa tổng thể tổ chức, phát triển sự nghiệp, phát triển cá nhân.

Quan điểm 4: Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh cần được thực hiện đồng bộ, bài bản trên tất cả các mặt công tác. Đảm bảo phát huy hiệu quả tối đa các giá trị của sự phát triển. Đồng thời, giảm thiểu khả năng một mặt công tác yếu kém, gây hệ lụy dây truyền tới các mặt công tác khác.

3.1.2. Mục tiêu

Để đáp ứng mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh thì phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh là mục tiêu hàng đầu. Theo mục tiêu sản xuất kinh doanh thì đội ngũ nhân viên kinh doanh sẽ tăng dần theo các năm cả về số lượng và chất lượng.

Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh đảm bảo đủ về số lượng, có chất lượng và cơ cấu phù hợp với mục tiêu, chiến lược của Công ty trong từng thời kỳ xác định. Trong đó, chú trọng phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao, có tâm huyết và đạo đức nghề nghiệp.

Chăm lo, đảm bảo đời sống vật chất tinh thần cho người lao động. Phát triển đa dạng các biện pháp tạo động lực hiệu quả. Xây dựng tập thể lao động gắn kết, chia sẻ và hiểu biết lẫn nhau.

3.1.3. Cơ hội và thách thức của công ty trong bối cảnh hiện nay

Cơ hội

Hội nhập kinh tế quốc tế là cơ hội rất lớn để Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes tiếp cận thị trường mới, tìm kiếm khách hàng tiềm năng để tăng doanh thu và lợi nhuận từ việc kinh doanh và trao đổi các sản phẩm, dịch vụ. Cụ thể, nếu như trước đây các khách hàng mua các sản phẩm bất động sản dừng lại ở những người Việt Nam thì hiện nay trong danh sách những khách hàng đã, đang và sẽ ký hợp đồng mua bán có rất nhiều khách hàng là người nước ngoài như Nhật, Hàn. Điều này đã mở ra một bước ngoặt mới cho công ty, công ty có thể không chỉ dừng lại ở việc tìm kiếm khách hàng nước ngoài mà còn có thể thuê các chuyên gia tư vấn, những người quản lý nước ngoài để đào tạo cho đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Việc áp dụng công nghệ 4.0 giúp đội ngũ nhân viên kinh doanh có những công cụ tư vấn, thuyết phục khách hàng nhanh hơn, dễ dàng hơn.

Thách thức

Đặt trong bối cảnh thị trường bất động sản năm 2019 với những biến động, gây ra những khó khăn cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes:

- Biến động về kinh tế: Kinh tế suy thoái, ngân hàng siết chặt tín dụng bất động sản, phân khúc nhà ở cao cấp chững lại, nhường đường cho phân khúc trung và bình dân. Việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh cần chuyển hướng từ dòng bất động sản trung và cao cấp sang dòng trung và bình dân.

- Biến động về luật: Sự thắt chặt về bất động sản ở, cho thuê, căn hộ khách sạn của nhà nước dẫn, yêu cầu công ty cần sự cập nhật thông tin luật thông qua các buổi đào tạo cho đội ngũ nhân viên kinh doanh.

- Biến động trong thời đại công nghệ 4.0: Một số doanh nghiệp, chủ đầu tư đi đầu trong việc áp dụng 4.0 vào phân phối sản phẩm: đưa ra các app bán hàng, các app về dự án đòi hỏi đội ngũ nhân viên kinh doanh sử dụng được những ứng dụng công nghệ và phân tích được những con số trên các ứng dụng.

3.1.4. Phương hướng phát triển của công ty trong giai đoạn tới

Trong thời gian tới, công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư & phân phối NVHomes có phương hướng về kế hoạch và nhu cầu phát triển nguồn nhân lực, tập trung tuyển dụng nguồn nhân lực mới từ bên ngoài (đội nhân sự chưa từng làm về lĩnh vực Bất động sản). Song song với việc tuyển dụng thêm, chính sách đào tạo cũng phải thay đổi phù hợp, theo kịp việc tuyển dụng.

Dự kiến năm 2019, tổng số lao động trực tiếp sẽ tăng so với năm 2018. Công tác phát triển nguồn nhân lực cần tạo ra bước chuyển đổi cơ bản về số

lượng, chất lượng và phù hợp về cơ cấu phát triển nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty lâu dài.

Trong những năm tới, công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes đang tiến hành mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, cụ thể là công ty mới thành lập thêm các văn phòng đại diện tại các tỉnh thành khác ngoài Hà Nội, đồng thời mở rộng phát triển thêm loại hình cho thuê.

Mục tiêu về sản xuất kinh doanh: Căn cứ vào yêu cầu nhiệm vụ để công ty tồn tại và phát triển đi lên vừa phải hoàn thành nhiệm vụ sản xuất phát triển kinh tế, từng bước cải thiện đời sống người lao động, công ty chủ trương hoạch định bước đi cho từng giai đoạn cụ thể.

Mục tiêu về nhân sự: Xây dựng đội ngũ nhân viên kinh doanh có phẩm chất đạo đức tốt, có kiến thức chuyên môn và kỹ năng nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao; bảo đảm cơ cấu hợp lý, đáp ứng được yêu cầu phát triển của Công ty về kinh doanh.

3.2. Một số giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes

3.2.1. Hoàn thiện hoạt động hoạch định

Mục tiêu giải pháp

Công tác hoạch định đội ngũ nhân viên kinh doanh giúp công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes luôn sẵn sàng có đủ nhân lực phục vụ cho các hoạt động, giúp công ty định kỳ nhìn nhận lại đội ngũ nhân viên kinh doanh của mình, đánh giá tiềm năng, thiếu hụt, hạn chế, góp phần xây dựng, duy trì lợi thế cạnh tranh cho đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty.

Nội dung giải pháp

Trên cơ sở phân tích hiện trạng và biến động đội ngũ nhân viên kinh doanh về số lượng, cơ cấu và chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh, cân đối cung cầu lao động trong thời gian tới. Dự báo nhu cầu đội ngũ nhân viên kinh doanh phục vụ các chương trình, kế hoạch cụ thể (về tuyển dụng, đào tạo hay bố trí nhân sự). Đặc biệt cần cải thiện được năng lực dự báo trong trung và dài hạn, dự báo tốt nhu cầu về nhân sự quản lý. Điều này đảm bảo chất lượng và chuẩn bị tốt nhất cho đội ngũ kế cận;

Trong công tác hoạch định đội ngũ nhân viên kinh doanh có thể mời chuyên gia nhân sự vì qua đó giúp cán bộ quản trị nhân lực ở công ty vững hơn về nghiệp vụ, cải thiện tầm nhìn, có cách tiếp cận hệ thống mang tính chiến lược.

Điều kiện thực hiện giải pháp

- Phải xây dựng đầy đủ bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.
- Thường xuyên bồi dưỡng nghiệp vụ quản trị nhân lực cho cán bộ phụ trách công tác này.
- Có đủ nguồn lực tài chính để chi trả cho chuyên gia.

3.2.2. Hoàn thiện hoạt động tuyển dụng

Mục tiêu giải pháp

Một chính sách tuyển dụng đúng đắn, được chuẩn bị chu đáo, tiến hành nghiêm túc, có tiêu chuẩn xác đáng và theo một quy trình khoa học nhằm bảo đảm cho công ty chọn được những người tài giỏi; bổ sung, bố trí sử dụng đúng người, đúng việc, đúng chuyên môn theo chuẩn qui định, đảm bảo điều kiện môi trường chuyên môn. Từ đó có thể khai thác được tiềm năng, thế mạnh của từng người, hỗ trợ bổ sung giúp đỡ nhau cùng tiến bộ, phát huy

thêm mạnh, hạn chế khiếm khuyết. Công tác tuyển dụng giúp đảm bảo số lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh, đồng thời góp phần nâng cao chất lượng, cải thiện cơ cấu đội ngũ nhân viên kinh doanh đáp ứng nhu cầu phát triển sản xuất kinh doanh hiện tại và tương lai.

Công tác tuyển dụng có vai trò đặc biệt giúp công ty vừa đáp ứng đủ nhu cầu cần thiết, vừa tìm kiếm được nguồn nhân lực chất lượng có trình độ. Để đáp ứng yêu cầu sản xuất, công ty hướng đến hoàn thiện quy trình tuyển dụng, tiêu chuẩn đánh giá nhân sự để tuyển đúng nhân sự. Đồng thời, chú trọng tuyển nhân sự kinh doanh cấp quản lý.

Nội dung giải pháp

Xác định nguyên tắc tuyển dụng

- Tuyển dụng căn cứ vào nhu cầu có kế hoạch. Đây là nhu cầu được xây dựng từ nền tảng là chiến lược kinh doanh, chiến lược nhân sự của Công ty.

- Tuyển dụng các đối tượng có chất lượng ngay từ đầu vào, tránh lãng phí nguồn lực sau này đối với các tác nghiệp trong quản trị nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực của công ty.

- Tuyển dụng phải có điều kiện, tiêu chuẩn rõ ràng. Thông tin tuyển dụng phải đầy đủ rõ ràng, đánh giá người ứng viên cần đầy đủ, chính xác, dựa trên các tiêu chuẩn công việc và năng lực hành vi.

Hoàn thiện nguồn tuyển dụng

- Mở rộng nguồn tuyển dụng:

Hiện nay công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes thực hiện tìm kiếm ứng viên thông qua 2 nguồn cơ bản là nguồn bên trong và

bên ngoài doanh nghiệp, trong đó vẫn chú trọng hơn đến nguồn bên trong và nguồn là nhân sự đang làm việc tại các công ty cùng lĩnh vực bất động sản. Thời gian tới, để hoàn thiện hơn công tác tuyển dụng, công ty có thể mở rộng thêm một số nguồn tuyển dụng như:

- + Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua việc liên kết trực tiếp với các trường Đại học, Cao đẳng, các trường đào tạo nghề về lĩnh vực bất động sản, quản trị kinh doanh, kinh tế...

- + Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm. Công ty có nhiều sự lựa chọn thông qua sự giới thiệu của trung tâm về các ứng viên, các trung tâm này sẽ có trách nhiệm tìm ra và giới thiệu các ứng viên phù hợp nhất cho các vị trí tuyển dụng.

- + Bên cạnh việc chờ các ứng viên tự tìm đến với mình thì bộ phận nhân sự của công ty có thể chủ động hơn trong khâu này, đó là tìm kiếm các ứng viên đăng thông tin của mình trên mạng hoặc báo chí, tìm hiểu những hồ sơ nào phù hợp với tiêu chí và yêu cầu của đơn vị đặt ra thì có thể liên lạc mời tham gia thi tuyển. Đây là cách thức vừa tiết kiệm được thời gian tuyển dụng và không phải thực hiện giai đoạn nghiên cứu sàng lọc hồ sơ.

- + Chủ động trong việc tuyển dụng và mở rộng tiếp cận với nguồn nhân sự chưa có kinh nghiệm bất động sản thông qua các trang tuyển dụng. Công ty có thể chủ động trong việc tự chạy quảng cáo facebook, google adds...

- + Đối với vị trí quản lý cấp cao, có thể mở rộng nguồn tuyển dụng qua kênh hunter.

- Hoàn thiện quy trình tuyển dụng:

Ban lãnh đạo công ty cần kiểm tra, giám sát chặt chẽ quá trình tuyển dụng nhân sự: Bởi vì một kế hoạch tuyển dụng dù được xây dựng chi tiết, cụ

thể đến đâu thì trong quá trình thực hiện cũng khó tránh khỏi sai sót. Mỗi hoạt động đều có thể mắc sai lầm với các nguyên nhân khác nhau. Việc kiểm tra giám sát công tác tuyển dụng cho phép xác định các sai lệch so với mục tiêu và các nguyên nhân dẫn đến sai lệch đồng thời có những sửa chữa kịp thời:

+ Xây dựng bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn với người thực hiện công việc chuẩn để việc đăng tuyển, phỏng vấn, đánh giá ứng viên không còn yếu tố cảm tính. Bản đề xuất mô tả công việc cho vị trí nhân viên kinh doanh tác giả xây dựng.

+ Việc phỏng vấn ứng viên phải có sự tham gia của phòng ban tiếp nhận để đảm bảo sự đánh giá về mặt chuyên môn và đồng ý tiếp nhận của trưởng bộ phận, tránh trường hợp ứng viên trúng tuyển nhưng trưởng bộ phận không tiếp nhận.

+ Phỏng vấn theo đợt, tránh việc phải sắp xếp phỏng vấn nhiều lần, nhiều ngày rải rác, hiệu quả không cao.

Mẫu biên bản phỏng vấn vị trí nhân viên kinh doanh:

**BIÊN BẢN PHỎNG VẤN
NHÂN VIÊN KINH DOANH**

Tên ứng viên: Ngày sinh:

Vị trí ứng tuyển: Thuộc phòng/ban:

I. ĐÁNH GIÁ PHỎNG VẤN

V ĐÁNH GIÁ PHỎNG VẤN CỦA PHÒNG NHÂN SỰ

A. ĐÁNH GIÁ CHUNG

STT	Tiêu chí (5: mức cao/tốt nhất - 1: mức thấp/kém nhất)	Nhận xét	Đánh giá				
1.	Ngoại hình		5	4	3	2	1

2.	Tính cách, Thái độ		5	4	3	2	1
3.	Mức độ ổn định với công việc		5	4	3	2	1
4.	Kỹ năng mềm						
4.1	Kỹ năng giao tiếp		5	4	3	2	1
4.2	Kỹ năng thuyết phục, trình bày		5	4	3	2	1
4.3	Kỹ năng xử lý tình huống		5	4	3	2	1
Điểm trung bình các tiêu chí (chỉ xem xét các ứng viên có điểm trung bình >=3)							điểm

✓ **ĐÁNH GIÁ PHÒNG VẤN CỦA BỘ PHẬN CHUYÊN MÔN**

A. ĐÁNH GIÁ CHUNG							
STT	Tiêu chí (5: mức cao/tốt nhất - 1: mức thấp/kém nhất)	Nhận xét	Đánh giá				
1.	Kiến thức chuyên môn						
1.2	Kiến thức về sản phẩm của NVHomes		5	4	3	2	1
1.2	Kiến thức về thị trường và đối thủ cạnh tranh		5	4	3	2	1
2.	Kỹ năng						
2.1	Kỹ năng giao tiếp, thuyết phục, trình bày		5	4	3	2	1
2.2	Kỹ năng đàm phán, chốt sales		5	4	3	2	1
2.3	Kỹ năng tìm kiếm khách hàng tiềm năng		5	4	3	2	1
2.4	Kỹ năng làm việc nhóm		5	4	3	2	1
2.5	Kỹ năng tin học văn phòng		5	4	3	2	1
3	Phẩm chất, thái độ		5	4	3	2	1
3.1	Tổ chất kinh doanh		5	4	3	2	1
3.2	Tư duy logic, nhạy bén và linh hoạt		5	4	3	2	1
4.	Kinh nghiệm về chuyên môn 1: Dưới 01 năm; 2: từ 1 đến dưới 2 năm ; 3: từ 2 đến dưới 3 năm; 4: từ 3 đến dưới 5 năm; 5: trên 5 năm.		5	4	3	2	1
Điểm trung bình các tiêu chí (chỉ xem xét các ứng viên có điểm trung bình >=3)							điểm

B. KẾT LUẬN CHUNG

Đồng ý tiếp nhận. ngàytháng.....năm.....
 Lưu hồ sơ chờ xét. **Người phỏng vấn**
 Không đồng ý tiếp nhận. (Ghi rõ họ tên và chức vụ)

 Khác :.....

II. ĐỀ XUẤT (P.HCNS điền vào sau khi đã trao đổi với Trưởng bộ phận chuyên môn)

<input type="checkbox"/> Ký HĐTV	<input type="checkbox"/> Ký HDLĐ
Mức lương thỏa thuận dự kiến	Lý do
Ti lệ được hưởng lương thỏa thuận trong thời gian đào tạo	Lý do
Thời gian ký HĐTV/HDLĐ	Ngày bắt đầu công việc / /

III. KÝ XÁC NHẬN

....., ngày.....tháng.....năm
Trưởng phòng Hành chính
Nhân sự NV tuyển dụng

..., ngày...tháng.....năm...
TĐV hoặc người được ủy quyền

Điều kiện thực hiện giải pháp

- Phải xây dựng đầy đủ bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc;
- Quá trình tuyển chọn phải được thực hiện dựa trên bảng mô tả công việc cụ thể, cần phải có sự phối hợp chặt chẽ với các bộ phận nghiệp vụ để có thể lựa chọn chính xác ứng viên công ty đang cần.
- Xây dựng ngân sách, cân đối ngân sách cho từng nguồn, đảm bảo hợp lý và phù hợp với công ty.

- Mở lớp đào tạo (thuê giảng viên ngoài) để đào tạo, chuẩn hoá độ ngũ phòng hành chính, nhất là cán bộ tuyển dụng.

3.2.3. Hoàn thiện hoạt động bố trí, sử dụng nhân lực

Mục tiêu giải pháp

- Bố trí đúng người đúng việc giúp đội ngũ nhân viên kinh doanh có thể phát huy được thế mạnh của mình trong công việc.

- Sử dụng hiệu quả nguồn lực sẵn có của đội ngũ nhân viên kinh doanh để phát huy hết thế mạnh của nhân viên kinh doanh và giữ chân nhân viên.

Nội dung giải pháp

Việc bố trí, sử dụng nhân lực phải căn cứ vào nguyện vọng của ứng viên cũng như nhu cầu của các phòng ban, làm công tác tư tưởng để người lao động hiểu rõ chức năng, nhiệm vụ cũng như bộ phận mình chuẩn bị được công tác. Đồng thời, công ty cần có cơ chế mở, lấy thêm một số sản phẩm bất động sản, làm đa dạng hoá giỏ hàng để đội ngũ nhân viên kinh doanh mở rộng lựa chọn cho khách hàng.

Điều kiện thực hiện giải pháp

- Khi phỏng vấn ứng viên, trưởng phòng ban tiếp nhận phải tham gia phỏng vấn cùng, đảm bảo việc cả ứng viên và trưởng phòng đều rõ về tính cách cũng như định hướng nghề nghiệp.

- Việc lấy thêm các sản phẩm khác: Giám đốc kinh doanh thực hiện, đồng thời phải làm rõ cho người lao động, sản phẩm nào là chủ lực.

3.2.4. Hoàn thiện hoạt động đào tạo

Mục tiêu giải pháp

Khắc phục những hạn chế của chính sách đào tạo cho người lao động đang thực hiện tại công ty, góp phần sử dụng hiệu quả các nguồn lực dành cho đào tạo của công ty.

Nội dung giải pháp

3.2.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu thực tế.

Xác định chính xác nhu cầu đào tạo là một khâu quan trọng mang tính xuyên suốt cả quá trình của công tác đào tạo đối với tổ chức. Công ty cần xác định một cách rõ ràng khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, và nếu đào tạo thì cần phải đào tạo những kỹ năng kiến thức gì, cho những loại lao động nào và số lượng là bao nhiêu.

Thời gian thực hiện đào tạo cần phải bố trí cho phù hợp với khả năng có thể tham gia của người lao động. Nếu không có lịch biểu thời gian cụ thể sẽ khó lòng tổ chức được lớp học đầy đủ, cuối cùng thì chi phí vẫn mất mà không đem lại được kết quả cho một số người.

Khi đã xác định được bộ phận nào cần phải thực hiện đào tạo thì lại cụ thể hoá hơn kỹ năng nào cần phải đào tạo với số lượng người cần đào tạo là bao nhiêu.

Như vậy, với sự cụ thể hoá từng nhiệm vụ trong khâu xác định nhu cầu đào tạo công ty có thể đưa ra cho mình nhu cầu đào tạo chính xác. Nhu cầu đó cần phải được xác định một cách khoa học dựa trên sự phân tích kỹ lưỡng giữa tiêu chuẩn mà công việc đặt ra với khả năng thực hiện công việc hiện tại của từng bộ phận và người lao động. Thông qua bảng so sánh này ta có thể nhận thấy ở những chức danh công việc nào người lao động cần phải được thực hiện đào tạo và đào tạo những gì cho họ để họ có thể ứng dụng vào trong thực tế công việc yêu cầu.

Mức độ sử dụng lao động theo đúng chuyên môn phần nào làm giảm những khó khăn trong công việc mà người lao động có thể gặp phải trong quá trình thực hiện công việc. Nếu mức độ phù hợp chưa cao thì cần phải đào tạo, bồi đắp cho họ những kiến thức kỹ năng để họ có thể thực hiện công việc của

mình tốt hơn, góp phần vào sự hiệu quả công việc của cả bộ phận cũng như cả công ty.

3.2.4.2. *Đưa ra mục tiêu đào tạo và phát triển rõ ràng.*

- Đối với chương trình đào tạo: kết thúc mỗi khoá đào tạo, những học viên đều được phát phiếu để đánh giá chương trình đào tạo có mang lại hiệu quả hay không. Vì vậy trước mỗi khoá học, có thể ước lượng số điểm tiêu chuẩn cho từng khoá. Ngoài ra, có thể xác định cụ thể số lượng chứng chỉ mà người lao động cần đạt được sau đào tạo, mức độ đạt được như thế nào?... Có thể phân loại thành đào tạo cơ bản và đào tạo nâng cao:

+ Đào tạo cơ bản là việc đào tạo cho người lao động những kiến thức cơ bản nhất, những kỹ năng để có thể xúc tiến thực hiện công việc nhanh chóng và có hiệu quả. Loại hình đào tạo này dành cho những nhân viên mới và một số nhân viên làm việc không đạt yêu cầu đề ra.

+ Đào tạo nâng cao là việc đào tạo cho người lao động những kiến thức, kỹ năng để thực hiện công việc, nhằm đạt tới mục tiêu cao hơn nhiều so với kết quả hiện tại. Các khóa đào tạo này cung cấp nhiều kỹ năng mới, giúp cho người lao động có thể hiểu nhanh, nắm bắt nhanh và giải quyết nhanh chính xác vấn đề.

3.2.4.3. *Hoàn thiện hình thức đào tạo*

Chuyển sang đào tạo tập trung là 12 ngày (2 tuần), kể từ ngày ứng viên được nhận.

Lượng học viên mở lớp: từ 10 học viên trở lên. Chương trình đào tạo tập trung nhân viên kinh doanh mới:

STT	Chương trình đào tạo	Mục tiêu	Thời lượng	Hình thức đào tạo	Người hướng dẫn
I. Hội nhập văn hoá NVHomes					

1	<p>Tìm hiểu tổng quan về công ty, loại hình sản phẩm và các quy trình, quy định dành cho nhân viên kinh doanh.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Giới thiệu về lịch sử phát triển, tầm nhìn và giá trị cốt lõi công ty. – Giới thiệu sản phẩm mà NVHomes đang phân phối. – Nội quy lao động, chính sách nhân sự và lộ trình thăng tiến nghề nghiệp của nhân viên kinh doanh. – Quy chế và phương pháp tính lương cho nhân viên kinh doanh. 	<p>Hiểu và nắm bắt được tổng quan về sơ đồ tổ chức, hoạt động kinh doanh tại đơn vị; nắm bắt tổng quan về các quy trình, quy định với nhân viên mới; quy định và chính sách kinh doanh của công ty. Nắm được các sản phẩm NVHomes kinh doanh, kiến thức về thị trường và đối thủ cạnh tranh.</p>	Tuần 1 (1 ngày)	Đào tạo lớp học tập trung (Nội bộ)	Phòng Hành chính
II. Kiến thức sản phẩm NVHomes					
2	<p>Kiến thức về thị trường và đối thủ cạnh tranh</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tổng quan về thị trường bất động sản – Kiến thức về các sản phẩm bất động sản mà NVHomes đang phân phối và của đối thủ cạnh tranh – Kiến thức về quy trình book căn, hỗ trợ khách hàng ký hợp đồng, tạm ứng... 	<p>Trang bị cho nhân viên kinh doanh kiến thức tổng thể về thị trường, đối thủ cạnh tranh; Giúp nhân viên kinh doanh hiểu rõ đặc tính và có khả năng so sánh, phân tích ưu điểm và hạn chế của sản phẩm NVHomes</p>	Tuần 1 (2 ngày)	Đào tạo lớp học tập trung (Nội bộ)	Phòng kinh doanh

		đang bán với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Nắm được quy trình của 1 giao dịch mua bán.			
3	Thăm quan thực tế các dự án công ty đang phân phối	Hiểu về vị trí, đặc điểm dự án mình bán	Tuần 1 (01 ngày)	Thăm quan thực tế	Phòng Hành chính
III. Kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp					
1. Xây dựng tác phong và tư duy người bán hàng chuyên nghiệp					
1.1	Tự hào và đam mê công việc bán hàng – Tư duy mới về nghề bán hàng – Mô hình bán hàng định hướng tới khách hàng – Khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài – Đạo đức kinh doanh – Tự xây dựng lộ trình thăng tiến của bản thân trong nghề bán hàng	Thiết lập tư duy chuẩn mực về người bán hàng chuyên nghiệp.	Tuần 1 (0.5 ngày)	Đào tạo lớp học tập trung (Nội bộ)	Phòng Kinh doanh, Phòng hành chính
1.2	Kỹ năng giao tiếp và tiêu chuẩn gặp khách hàng – Trang phục – Tiêu chuẩn tiếp khách hàng – Kỹ năng lắng nghe và giao tiếp trong quá trình bán hàng	Giúp nhân viên kinh doanh hiểu và tự xây dựng được tác phong, chuẩn mức giao tiếp chuyên nghiệp với khách hàng, qua đó	Tuần 1 (0.5 ngày)	Đào tạo lớp học tập trung (Nội bộ)	Phòng Kinh doanh, Phòng hành chính

		xây dựng hình ảnh khác biệt của mình với nhân viên kinh doanh khác			
2. Thiết lập mục tiêu và kế hoạch bán hàng					
2.1	<p>Các bước bán hàng:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trước Bán hàng: Tìm kiếm khách hàng; Đăng ký mã số khách hàng - Trong Bán hàng: Tiếp cận và xác định nhu cầu của khách hàng; Giới thiệu sản phẩm; Lập báo giá; book căn, đưa khách hàng ký kết. - Sau Bán hàng: Chăm sóc khách hàng 	Giúp nhân viên kinh doanh nắm được các bước và trình tự bán hàng tổng thể	Tuần 2 (2,5 ngày)	Đào tạo lớp học tập trung (Nội bộ)	Phòng Kinh doanh, Phòng HCN S
2.2	<p>Kỹ năng tìm kiếm khách hàng tiềm năng</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tự thiết lập mục tiêu bán hàng bản thân - Khách hàng tiềm năng của mình, Phân loại khách hàng tiềm năng? - Các phương pháp tìm kiếm khách hàng tiềm năng 	Trang bị cho nhân viên kinh doanh phương pháp xác định khách hàng tiềm năng			
2.3	<p>Tiếp cận và xác định nhu cầu khách hàng</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tâm lý khách hàng và cách tiếp cận - Xác định nhu cầu khách hàng qua đặt câu hỏi và lắng nghe - Nghệ thuật tiếp cận khách hàng qua điện thoại 	Biết cách xác định đúng nhu cầu khách hàng và tăng hiệu quả hẹn gặp khách hàng qua điện thoại, email.	Tuần 2 (0.5 ngày)	Đào tạo lớp học tập trung (Nội bộ)	Phòng Kinh doanh, Phòng hành chính

	– Nguyên tắc gửi email tiếp cận khách hàng				
2.4	Kỹ năng giới thiệu và tư vấn sản phẩm với khách hàng – Khách hàng mua gì? – Nghệ thuật thuyết phục khách hàng qua sử dụng ngôn ngữ cơ thể – Chuẩn bị kịch bản một bài giới thiệu sản phẩm thuyết phục.	Nâng cao khả năng thuyết phục khách hàng trong quá trình giới thiệu, tư vấn sản phẩm.	Tuần 2 (1 ngày)	Đào tạo lớp học tập trung (Nội bộ)	Phòng Kinh doanh, Phòng hành chính
2.5	Thực hành kỹ năng tìm kiếm, tiếp cận và tư vấn sản phẩm – Chia nhóm cùng nhân viên kinh doanh cũ đi thị trường, phát tờ rơi – Tiếp cận qua điện thoại các khách hàng đã có nhu cầu	Nhân viên kinh doanh áp dụng các kiến thức, kỹ năng tìm kiếm, tiếp cận khách hàng vào công tác đi thị trường, gọi điện thực tế.	Tuần 2 (1 ngày)	Hướng dẫn trên công việc	Phòng Kinh doanh
3. Hiện thực kế hoạch thành kết quả bán hàng hiệu quả					
3.1	– Quy trình book căn và hướng dẫn thủ tục cho khách hàng	Biết quy trình giao dịch	Tuần 3 (0.5 ngày)	Đào tạo lớp học tập trung (Nội bộ)	Phòng Kinh doanh, Phòng hành chính
3.2	Kỹ năng đàm phán và chốt hợp đồng – Những tín hiệu khách hàng muốn mua hàng – Nghệ thuật chốt hợp đồng	Trang bị kỹ năng cơ bản để chốt hợp đồng thành công.			
3.3	Kỹ năng xử lý tình huống trong bán hàng – Tại sao khách hàng phản nản?	Biết cách xử lý các tình huống khách hàng phản nản	Tuần 2 (0.5 ngày)	Đào tạo lớp học	Phòng Kinh doanh

	<ul style="list-style-type: none"> - Tâm lý khách hàng khi phân nàn? - Giải quyết các tình huống xử lý phân nàn khách hàng thực tế 	trong thực tế bán hàng)	tập trung (Nội bộ)	h, Phòng Hành chính
3.4	Chăm sóc và đeo bám khách hàng <ul style="list-style-type: none"> - Tại sao phải chăm sóc khách hàng? - Khách hàng từ chối có phải họ không muốn mua? - Nghệ thuật chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp? 	Biết cách chăm sóc và đeo bám khách hàng để nâng cao hiệu quả bán hàng thành công.			
3.5	Học viên làm bài kiểm tra giai đoạn tập trung	Đánh giá kết quả đào tạo và sàng lọc nhân sự không đạt yêu cầu		Thi tập trung	Phòng hành chính
3.6	Thực hành kỹ năng đàm phán và xử lý tình huống bán hàng qua đi thị trường thực tế	Áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học vào thực tế công tác đàm phán, chăm sóc khách hàng	Tuần 2 (1 ngày)	Hướng dẫn trên công việc	Phòng Kinh doanh

3.2.4.4. Hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo

Các tiêu chí đánh giá hiệu quả của việc đào tạo:

- Sự cải thiện thực hiện công việc của người lao động sau đào tạo so với trước đào tạo. Có thể lập bảng so sánh sự cải thiện thực hiện công việc của người lao động bằng các chỉ tiêu như ở phiếu đánh giá thực hiện công việc ở phần trên đã trình bày. Mức độ thực hiện các chỉ tiêu từ: xuất sắc, tốt, khá, trung bình, đến yếu.

Bảng 3.1: Bảng đánh giá học viên sau khoá đào tạo

Chỉ tiêu	Mức độ thực hiện
Trước đào tạo	Sau đào tạo

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

- Mặt khác Công ty có thể so sánh sự đánh giá thực hiện công việc giữa lao động đã qua đào tạo với lao động chưa qua đào tạo để thấy sự khác biệt về hiệu suất và tổ chất giữa 2 loại đối tượng trên, từ đó thấy được tác dụng của việc đào tạo. Người đánh giá sẽ so sánh sự thực hiện công việc giữa 2 lao động cùng làm một công việc trong đó 1 người đã được đào tạo còn người kia chưa qua đào tạo

- Ngoài ra cần đánh giá bằng phiếu điều tra (bảng hỏi) để nắm tình hình, hiểu tâm tư, nguyện vọng của người lao động. Phiếu điều tra gồm các có nội dung về: thông tin cá nhân (tuổi, chức danh, thâm niên công tác...) và ý kiến về công tác đào tạo của công ty (đã từng tham gia khoá đào tạo nào chưa, đánh giá về nội dung chương trình đào tạo đã phù hợp với yêu cầu công việc chưa, chi phí để tham gia khoá đào tạo, hiệu quả chương trình đào tạo đối với sự thực hiện công việc...) cũng như mong muốn của người lao động để phát triển bản thân.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Phải xây dựng đầy đủ bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc;

Phải tiến hành đánh giá thực hiện công việc. Trên cơ sở đó, xây dựng chương trình đào tạo những kiến thức kỹ năng còn thiếu của người lao động và tiến hành khảo sát, xác định đúng nhu cầu đào tạo.

3.2.5. Hoàn thiện hoạt động xây dựng cơ chế phát huy khả năng làm việc *Mục tiêu giải pháp*

Để sử dụng có hiệu quả nguồn lao động sau khi tuyển dụng, đào tạo thì việc xây dựng cơ chế phát huy khả năng làm việc nhằm tạo động lực nhằm thu hút giữ chân người lao động cũng là một biện pháp rất quan trọng. Cơ chế phát huy khả năng làm việc với mục tiêu giúp đội ngũ nhân viên kinh doanh tái tạo sức lao động, thu hút, giữ chân người lao động.

Nội dung giải pháp

Cải tiến cơ chế đãi ngộ đảm bảo tính công bằng và duy trì được nguồn nhân lực bên trong và thu hút bên ngoài công ty. Hiện tại, mức tiền lương chưa thể hiện tính tạo động lực. Trước khi phân phối quỹ tiền lương phải xác định rõ mục tiêu mới có thể xây dựng được cách phân phối quỹ tiền lương hiệu quả.

Một số định hướng tác giả đưa ra để hoàn thiện cách phân phối quỹ tiền lương:

- Gắn hiệu quả công việc với tiền lương. Khuyến khích người lao động cống hiến hơn nữa trong công việc.
- Đảm bảo công bằng bên trong và bên ngoài. Cân đối cách phân phối quỹ lương kinh doanh để đảm bảo giữ lao động trong công ty.

Bước đầu có thể thuê chuyên gia tư vấn hoặc tham khảo các cơ chế phát huy khả năng làm việc của các công ty bất động sản khác.

Bên cạnh việc chăm lo tốt đời sống vật chất, Công ty cũng phải quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động. Kịp thời có chế độ đãi ngộ khen thưởng đối với những cá nhân xuất sắc.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Phải chuẩn bị kinh phí thuê chuyên gia.

Phải đào tạo đội ngũ quản trị nhân lực đủ năng lực.

3.2.6. Xây dựng môi trường làm việc

Mục tiêu giải pháp

Xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, an toàn giúp đội ngũ nhân viên kinh doanh yên tâm và thoải mái trong công việc.

Nội dung giải pháp

Xây dựng và thực hiện nội quy, tác phong, nề nếp làm việc, tên tuổi của một công ty chính là tài sản vô giá của công ty. Do vậy, ban lãnh đạo công ty nên chú ý việc xây dựng công ty trở thành một thương hiệu được nhiều người biết đến. Vì thương hiệu tốt sẽ thu hút được nhân lực tốt cho công ty.

Để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của nguồn nhân lực vận hành liên tục, ổn định hướng đến mục tiêu sản xuất kinh doanh đa ngành nghề, một trong những vấn đề then chốt mà Công ty cần quan tâm là phát triển tốt hơn nữa văn hóa doanh nghiệp, thực hiện tốt nội quy, tác phong và nề nếp làm việc. Nâng cao ý thức, quyền hạn và trách nhiệm cho cán bộ, nhân viên, khơi dậy ý thức kỷ luật tự giác, tác phong làm việc nghiêm túc,...

Đẩy mạnh các phong trào thi đua, văn hóa, thể thao công ty nên tổ chức các phong trào thi đấu thể thao, văn hóa văn nghệ để người lao động có điều kiện tham gia, làm phong phú thêm đời sống tinh thần, giúp người lao động có cơ hội hiểu biết lẫn nhau, có những hoạt động bổ ích, rèn luyện sức khỏe, nâng cao thể trạng, từ đó tạo động lực cho người lao động hăng say sản xuất.

Tăng cường giáo dục động cơ, ý thức tự giác của người lao động công ty phải đề ra được các quy tắc làm việc, nhằm đưa người lao động vào nề nếp, quy cũ, luôn nâng cao ý thức tự giác, tránh sự ỷ lại, bảo thủ trong quá trình làm việc.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Phải xây dựng lại quy chế, nội quy lao động.

Thực hiện công tác tư tưởng trước cho đội ngũ lao động.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực luôn là nguồn lực quan trọng nhất đối với mỗi doanh nghiệp, nó hiện diện ở tất cả các khâu trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và nó quyết định đến hiệu quả của các nguồn lực khác. Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes, mặc dù các hoạt động đã vào nề nếp và trên đà phát triển nhưng Công ty vẫn vẫn còn những tồn tại và hạn chế về công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Sau khi phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes, hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh, các nhân tố ảnh hưởng, những mặt đạt được và chưa đạt được và nguyên nhân của công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty. Luận văn đã đề xuất được một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes. Trong đó, tác giả đã thực hiện được các mục tiêu:

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận về đội ngũ nhân viên kinh doanh, phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh.

- Khảo sát tình hình phát triển thực tế đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes.

- Đưa ra các giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes: giải pháp về tuyển dụng, đào tạo, chế độ chính sách, văn hoá công ty.

Tất cả các giải pháp nêu ra với mục đích cuối cùng nhằm làm cho công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn đầu tư và phân phối NVHomes ngày càng hiệu quả hơn, đáp ứng được nhiệm vụ chính trị, định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty và làm tăng thêm giá

trị doanh nghiệp. Tuy nhiên vì nhiên vì thời gian nghiên cứu có hạn nên luận văn không tránh được những thiếu sót và hạn chế. Rất mong nhận được sự tham gia góp ý kiến của các Thầy Cô, Ban lãnh đạo Công ty và các bạn đồng nghiệp để luận văn được hoàn chỉnh và áp dụng tốt hơn với thực tế của Công ty và các doanh nghiệp.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng việt

1. Chu Thị Ngọc Anh (2014), *Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty cổ phần bất động sản Thế Kỷ*, tr. 15 – 29, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Kinh Tế, đại học Quốc Gia Hà Nội.
2. Mai Văn Bưu và Phan Kim Chiến (2010), *Lý thuyết quản trị kinh doanh*, tr. 5 – 6, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
3. Ngô Minh Cách và Nguyễn Sơn Lam (2010), *Quản trị bán hàng*, tr. 9 – 15, NXB Tài chính, Hà Nội.
4. Vũ Dũng (2006), *Giáo trình tâm lý học quản lý*, tr. 18 – 27, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
5. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, tr. 29 – 34, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
6. Lê Thanh Hà (2009), *Quản trị nhân lực*, tr. 9 – 11, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
7. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, tr. 11 – 15, Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
8. Hoàng Minh Lợi (2018), *Chính sách phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh chất lượng cao ở Nhật Bản và Hàn Quốc, gợi ý cho Việt Nam*, tr. 81 – 83, Viện Nghiên cứu Đông Bắc Á, Hà Nội.
9. Bùi Văn Nhơn (2006), *Giáo trình Quản lý và Phát triển nguồn nhân lực xã hội*, tr. 72 – 98, NXB Tư pháp, Hà Nội.
10. Vũ Văn Phúc và Nguyễn Duy Hùng, 2013. *Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*, tr. 67 – 77, NXB Giáo dục, Hà Nội.
11. Nguyễn Tiệp (2011), *Giáo trình NNL*, tr. 25 – 30, NXB Lao động – Xã

hội, Hà Nội.

12. Nguyễn Tiệp và Lê Thanh Hà (2006), *Giáo trình Tiền lương - Tiền công*, tr. 18 – 25, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

13. Đinh Văn Toàn (2015), *Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015*, tr. 26 – 30, Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

PHỤ LỤC BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Xin chào các Anh/Chị!

Chúng tôi hiện đang nghiên cứu chủ đề “***Đánh giá công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh***”. Những thông tin quý báu của Anh/Chị có tính chất quyết định cho sự thành công của nghiên cứu. Chúng tôi rất mong Anh/Chị vui lòng dành khoảng 15 phút để trả lời bảng hỏi kèm theo sau đây. Thông tin Anh/Chị cung cấp trong phiếu điều tra sẽ được sử dụng duy nhất vào mục đích nghiên cứu và không phục vụ cho bất kì mục đích nào khác.

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị!

Phần I: THÔNG TIN CHUNG

(Anh/chị vui lòng đánh dấu X vào lựa chọn phù hợp)

- | | | |
|-----------------------|--|---------------------------------------|
| 1. Giới tính | <input type="checkbox"/> Nam | <input type="checkbox"/> Nữ |
| 2. Độ tuổi | <input type="checkbox"/> ≤ 30 tuổi | <input type="checkbox"/> 31 – 39 tuổi |
| | <input type="checkbox"/> 40- 49 tuổi | <input type="checkbox"/> ≥ 50 tuổi |
| 3. Thâm niên công tác | <input type="checkbox"/> 6 tháng - < 1 năm | <input type="checkbox"/> 1 - 3 năm |
| | <input type="checkbox"/> > 3 – 5 năm | <input type="checkbox"/> Trên 5 năm |
| 4. Kinh nghiệm | <input type="checkbox"/> Dưới 1 năm | <input type="checkbox"/> Từ 1 – 2 năm |
| | <input type="checkbox"/> Từ 3 – 5 năm | <input type="checkbox"/> Trên 5 năm |
| 5. Trình độ học vấn | <input type="checkbox"/> THPT | <input type="checkbox"/> Trung cấp |
| | <input type="checkbox"/> Đại học | <input type="checkbox"/> Sau đại học |

PHẦN II: NỘI DUNG

1. Anh/Chị vui lòng đánh giá về kết quả của các công tác trong phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty hiện nay?

1. Rất yếu; 2. Yếu; 3. Trung bình; 4. Tốt; 5. Rất tốt

STT	Nội dung công tác quản trị nguồn nhân lực	Điểm đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Vấn đề về tuyển dụng, sử dụng lao động					
1.1	Công tác tuyển dụng tại cơ quan được thực hiện một cách công bằng					
1.2	Các thủ tục giúp công tác tuyển dụng được					

STT	Nội dung công tác quản trị nguồn nhân lực	Điểm đánh giá				
		1	2	3	4	5
	thực hiện nhanh gọn, chuyên nghiệp và tuyển đúng người cho đúng vị trí công việc					
1.3	Nhân viên được bố trí công việc phù hợp với năng lực và nguyện vọng của mình					
1.4	Nhân viên có đủ việc làm(Số dự án công ty có cho Nhân viên kinh doanh bán)					
2	Đào tạo của nhân viên					
2.1	Cơ quan luôn tạo điều kiện cho anh (chị) được tham gia các khóa đào tạo cần thiết cho công việc					
2.2	Đào tạo nhân viên mới là kịp thời và cần thiết					
2.3	Anh (chị) được nhận chương trình đào tạo trong 2 tháng thử việc					
2.4	Anh (chị) được trưởng bộ phận đào tạo, kèm cặp, hướng dẫn trong 2 tháng thử việc như lộ trình công ty đã xây dựng					
3	Đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên.					
3.1	Các tiêu chí đánh giá thành tích ở cơ quan anh (chị) có thể đo lường được một cách rõ ràng					
3.2	Công tác đánh giá thành tích ở cơ quan anh (chị) đảm bảo chính xác, kịp thời					
3.3	Cấp trên đủ năng lực để đánh giá kết quả thực hiện công việc của anh (chị)					
3.4	Quá trình đánh giá nhân viên được thực hiện công bằng, khách quan và chính xác					
3.5	Hoạt động đánh giá giúp anh (chị) hiểu rõ hơn năng lực của bản thân và nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc.					
4	Nhận xét về lương, thưởng, phúc lợi					

STT	Nội dung công tác quản trị nguồn nhân lực	Điểm đánh giá				
		1	2	3	4	5
4.1	Thu nhập mà tôi nhận được tương xứng với khối lượng và chất lượng công việc mà tôi đã đóng góp					
4.2	Mức thu nhập của tôi công bằng so với người cùng vị trí công việc trong và ngoài cơ quan					
4.3	Tôi và đồng nghiệp được nghỉ phép theo đúng quy định					
4.4	Nhân viên có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ thu nhập của cơ quan.					
4.5	Lương, thưởng, phúc lợi ở cơ quan anh (chị) luôn kịp thời					
5	Môi trường làm việc tại cơ quan.					
5.1	Đồng nghiệp đối xử công bằng, thân thiện, góp ý, hỗ trợ tôi trong công việc					
5.2	Lãnh đạo của tôi luôn trao đổi công việc, động viên và ghi nhận kết quả làm việc của người lao động					
5.3	Lãnh đạo của tôi luôn đưa ra các quyết định đảm bảo công bằng cho toàn bộ người lao động					
5.4	Anh (chị) cảm thấy tin tưởng, thoải mái khi thảo luận các vấn đề liên quan đến công việc được giao với cấp trên					
6	Đánh giá chung về công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong công ty					
6.1	Hoạt động tuyển dụng, sử dụng lao động của công ty giúp phát triển nguồn nhân lực					
6.2	Hoạt động đào tạo, thăng tiến của công ty giúp phát triển nguồn nhân lực					
6.3	Hoạt động đánh giá hiệu quả thực hiện công					

STT	Nội dung công tác quản trị nguồn nhân lực	Điểm đánh giá				
		1	2	3	4	5
	việc của công ty giúp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh					
6.4	Chính sách lương, thưởng, phúc lợi của công ty giúp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh					
6.5	Môi trường làm việc của công ty giúp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh					

Anh/Chị hãy đánh giá mức độ tác động của các nhân tố tới công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong công ty.

1. Rất yếu; 2. Yếu; 3. Trung bình; 4. Tốt; 5. Rất tốt

Stt	Nhân tố	Điểm đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	<i>Nhân tố bên ngoài</i>					
1.1	Quan điểm của lãnh đạo về phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh					
1.2	Chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp					
1.3	Nguồn lực của doanh nghiệp					
2	<i>Nhân tố bên trong</i>					
2.1	Thế chế Nhà nước và quy định pháp luật nơi doanh nghiệp đóng trụ sở					
2.2	Đối thủ cạnh tranh					
	Sự phát triển của khoa học kỹ thuật					
	Thị trường lao động					

Xin anh/ chị vui lòng đóng góp một số ý kiến nhằm nâng cao công tác phát triển nguồn nhân lực trong công ty?

.....

Trân trọng cảm ơn quý Anh/Chị về những ý kiến đóng góp!