

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

LẠI THỊ VÂN ANH

PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN BẢO HIỂM
NHÂN THỌ PRUDENTIAL

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

LẠI THỊ VÂN ANH

**PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN BẢO HIỂM
NHÂN THỌ PRUDENTIAL**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ HỒNG (88)

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài Luận văn “*Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn bảo hiểm nhân thọ Prudential*” là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ 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.

Tác giả

Lại Thị Vân Anh

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình học tập và hoàn thành luận văn, tôi đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ, động viên, quý báu của các thầy cô, các anh chị, các em và bạn bè đồng nghiệp và gia đình.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới các thầy cô giáo, Ban Giám hiệu, Phòng đào tạo sau đại học Trường Đại học Lao động – Xã hội và đặc biệt là các thầy cô giáo trực tiếp giảng dạy các chuyên đề của toàn khoá học đã tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và hoàn thành luận văn.

Đặc biệt, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến TS. Nguyễn Thị Hồng (88) đã hết lòng giúp đỡ, dạy bảo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt quá trình học tập và hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Xin chân thành cảm ơn các thầy cô trong hội đồng chấm luận văn đã cho tôi những đóng góp quý báu để hoàn chỉnh luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn quý lãnh đạo, đồng nghiệp Bảo hiểm xã hội TP HN đã tạo điều kiện và giúp đỡ tôi hoàn thành tốt luận văn tốt nghiệp.

Với thời gian nghiên cứu còn hạn chế, thực tiễn công tác lại vô cùng sinh động, luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót, tôi rất mong nhận được các ý kiến đóng góp chân thành từ các thầy giáo, cô giáo đồng nghiệp và bạn bè.

Tác giả

Lại Thị Vân Anh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC	
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC BẢNG BIỂU	II
DANH MỤC BIỂU ĐỒ	III
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản	8
1.1.1. Nhân viên kinh doanh và đội ngũ nhân viên kinh doanh.....	8
1.1.2. Khái niệm phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh	9
1.2. Các tiêu chí đánh giá mức độ phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh..	11
1.2.1. Tiêu chí về số lượng.....	11
1.2.2. Tiêu chí về chất lượng.....	12
1.2.3. Tiêu chí về cơ cấu	14
1.3. Các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh	16
1.3.1. Hoạch định nhu cầu phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh	16
1.3.2. Tuyển dụng nhân viên kinh doanh.....	16
1.3.3. Đào tạo nhân viên kinh doanh.....	18
1.3.4. Bố trí, sử dụng nhân lực và phát triển sự nghiệp nhân viên kinh doanh	20
1.3.5. Thù lao lao động cho nhân viên kinh doanh	22
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh	24
1.4.1. Nhân tố bên trong	24
1.4.2. Nhân tố bên ngoài	26
1.5.1. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của một số công ty.....	28
1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Prudential	33

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN BẢO HIỂM NHÂN THỌ PRUDENTIAL	35
2.1. Khái quát về Công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Prudential	35
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	35
2.1.2. Ngành, nghề kinh doanh	36
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	36
2.1.4. Nguồn nhân lực của Công ty.....	37
2.2. Thực trạng phát triển số lượng và chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Prudential	39
2.2.1. Thực trạng phát triển số lượng và cơ cấu đội ngũ nhân viên kinh doanh.....	39
2.2.2. Thực trạng phát triển chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh.....	44
2.3. Thực trạng các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty bảo hiểm nhân thọ Prudential.....	50
2.3.1. Thực trạng hoạch định nhu cầu phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh.....	50
2.3.2. Thực trạng tuyển dụng đội ngũ nhân viên kinh doanh	52
2.3.3. Thực trạng đào tạo nhân viên kinh doanh.....	56
2.3.4. Thực trạng bố trí, sử dụng nhân lực và phát triển sự nghiệp nhân viên kinh doanh	59
2.3.5. Thực trạng thù lao cho nhân viên kinh doanh.....	61
2.4. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty bảo hiểm nhân thọ Prudential.....	69
2.4.1. Nhân tố bên trong	69
2.4.2. Nhân tố bên ngoài	73
2.5. Đánh giá chung	75
2.5.1. Những kết quả đạt được	75
2.5.2. Một số hạn chế và nguyên nhân.....	76
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM NHÂN THỌ PRUDENTIAL	79
3.1. Quan điểm, định hướng phát triển công ty và phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong thời gian tới.....	79

3.1.1. Quan điểm, định hướng phát triển công ty	79
3.1.2. Định hướng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty trong giai đoạn tới.....	79
3.2. Một số giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty bảo hiểm nhân thọ Prudential	80
3.2.1. Hoàn thiện hoạch định nhu cầu phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh.....	80
3.2.2. Hoàn thiện tuyển dụng nhân viên kinh doanh	82
3.2.3. Hoàn thiện đào tạo nhân viên kinh doanh.....	86
3.2.4. Hoàn thiện bố trí, sử dụng nhân lực và phát triển sự nghiệp nhân viên kinh doanh	93
3.2.5. Hoàn thiện thù lao lao động cho nhân viên kinh doanh.....	95
3.3. Khuyến nghị với Bộ Công Thương, Bộ Tài Chính.....	96
KẾT LUẬN	98
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	99
PHỤ LỤC.....	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

NLĐ	Người lao động
TL	Tiền lương
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
BHNT	Bảo hiểm nhân thọ
NVKD	Nhân viên kinh doanh
WHO	Tổ chức Y tế Thế giới

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Quy mô nhân lực của công ty TNHH Prudential giai đoạn 2020-2022.....	38
Bảng 2.2. Cơ cấu nhân viên kinh doanh của Công ty giai đoạn 2020-2022...	41
Bảng 2.3. Tình trạng sức khỏe đội ngũ nhân viên kinh doanh theo tiêu chuẩn phân loại sức khỏe giai đoạn 2020-2022	44
Bảng 2.4. Bảng trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân viên kinh doanh giai đoạn 2020 – 2022	45
Bảng 2.5. Kết quả khảo sát đánh giá tâm lực của đội ngũ nhân viên kinh doanh	48
Bảng 2.6. Bảng nhu cầu nhân sự của công ty BHNT Prudential.....	50
Bảng 2.7. Tình hình tuyển dụng và nguồn tuyển dụng nhân viên kinh doanh của Prudential.....	54
Bảng 2.8. Kết quả khảo sát đánh giá tuyển dụng tại Prudential	55
Bảng 2.9. Các khóa đào tạo cho nhân viên tại Prudential hiện nay.....	56
Bảng 2.10. Thông tin chi tiết về các khóa đào tạo nhân viên kinh doanh đã thực hiện năm 2022	57
Bảng 2.11. Kết quả khảo sát thực trạng đào tạo cho nhân viên kinh doanh... 58	58
Bảng 2.12. Đánh giá chính sách phát triển nghề nghiệp của Prudential	61
Bảng 2.13. Kết quả khảo sát đánh giá thực trạng tiền lương của NVKD.....	63
Bảng 2.14. Tỷ lệ thưởng dựa trên đánh giá cuối năm.....	65
Bảng 2. 15. Tỷ lệ thưởng theo chức danh	65
Bảng 2.16. Kết quả khảo sát thực trạng trả thưởng tại Prudential.....	66
Bảng 2.17. Kết quả khảo sát thực trạng phúc lợi tại Prudential	68
Bảng 2.18. Báo cáo hoạt động kinh doanh của Prudential	70
Bảng 2.19. Thông tin đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực.....	71
Bảng 3.1. Bảng mẫu kế hoạch tuyển dụng nhân sự của công ty Prudential ...	83
Bảng 3.2. Kế hoạch nhân sự hàng năm của công ty BHNT Prudential.....	84
Bảng 3.3. Chương trình đào tạo nhân viên kinh doanh mới	87
Bảng 3.4. Mẫu bảng mô tả công việc áp dụng cho nhân viên kinh doanh	93

III

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1. Tỷ trọng nhân viên Prudential theo nghiệp vụ	40
Biểu đồ 2.2. Đánh giá của NLD về mức độ đáp ứng số lượng nhân viên kinh doanh	40
Biểu đồ 2.3. Đánh giá mức độ phù hợp về cơ cấu nhân viên kinh doanh	43
Biểu đồ 2.4. Đánh giá kỹ năng của nhân viên kinh doanh bảo hiểm nhân thọ	47
Biểu đồ 2.5. Đánh giá mức độ phù hợp về hoạch định nhu cầu phát triển nhân viên kinh doanh	52
Biểu đồ 2.6. Tỷ lệ NVKD được đào tạo đúng chuyên ngành	60

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Kinh tế ngày càng hội nhập, cạnh tranh ngày càng khốc liệt thì vấn đề nguồn nhân lực ngày càng trở nên quan trọng. Để giữ được nhân viên giỏi, doanh nghiệp đang phải dùng mọi cách như tăng lương, thưởng, tăng đào tạo, giao thêm quyền hạn cho nhân viên... Hơn bao giờ hết, việc phát triển nhân lực có phẩm chất và năng lực đủ sức đáp ứng nhu cầu thị trường lao động là vấn đề cấp thiết đối với tất cả các doanh nghiệp, trong đó có các doanh nghiệp bảo hiểm nhân thọ.

Bảo hiểm nhân thọ được coi như là một loại hình kinh doanh siêu lợi nhuận, với người tiêu dùng đây có thể được là một cơ sở an toàn nhằm bảo vệ sức khỏe, tính mạng của người mua. Nhằm phổ biến cũng như bán được lượng lớn các gói bảo hiểm, các đơn vị cung cấp dịch vụ thường đầu tư mạnh vào đội ngũ Marketing cũng như đội ngũ nhân viên kinh doanh. Tuy nhiên hiện nay các vấn đề xoay quanh các loại bảo hiểm nói chung và bảo hiểm nhân thọ nói riêng đang ngày càng được người dân quan tâm, các vấn đề này không chỉ là chất lượng sản phẩm dịch vụ mà còn là các vấn đề liên quan đến người bán hàng, như chất lượng và năng lực của đội ngũ nhân viên kinh doanh hiện đã không còn cao thì cùng với đó là vấn đề trí lực, cái tâm cái đức của người nhân viên kinh doanh cũng đang được quan tâm hàng đầu.

Prudential đang là một trong những doanh nghiệp bảo hiểm nhân thọ lớn nhất Việt Nam, với lịch sử phát triển hơn 20 năm cũng như quản lý tổng tài sản lên đến 100 nghìn tỷ đồng, đã có hơn 350 cơ sở trên 63 tỉnh thành của Việt Nam. Cùng với nguồn vốn, mức độ phân bổ khổng lồ đó thì bản thân Prudential cũng sở hữu đội ngũ nhân viên theo như thông tin doanh nghiệp cung cấp lên đến 200 nghìn người.

Trong số 200 nghìn người này có thể nhận thấy một vấn đề rất rõ ràng, đó là chỉ có một số lượng nhất định là tham gia trực tiếp ký kết hợp đồng dài hạn với doanh nghiệp với chức danh là nhân viên kinh doanh, còn lại đa phần là các cá nhân với hợp đồng kỳ hạn hoặc chỉ là các đối tượng với tên chức danh là cộng tác viên.

Thực tế cho thấy đội ngũ nhân viên kinh doanh hiện tập trung quá nhiều vào doanh số, đồng thời một lượng lớn nhân sự cũng không được đào tạo bài bản, làm giảm chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh về nhiều mặt, trong đó bao gồm cả kiến thức chuyên môn khi không nắm rõ hết các vấn đề của các gói bảo hiểm cũng như các chính sách của tổ chức, nhiều trường hợp

còn chú tâm đến việc thiếu hiểu biết của người tiêu dùng. Đây là một bài toán lớn yêu cầu bản thân Prudential phải nhìn nhận và xem xét mọi mặt trong việc phát triển nhân viên kinh doanh tại doanh nghiệp.

Nhận thức được xu hướng phát triển bảo hiểm nhân thọ trong thời gian tới cũng như thực tế đội ngũ nhân viên kinh doanh, em đã lựa chọn đề tài **“Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty TNHH bảo hiểm nhân thọ Prudential”** làm đề tài luận văn thạc sĩ của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Phát triển nguồn nhân lực là nội dung được khá nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước đề cập đến. Các nghiên cứu này có phạm vi nghiên cứu ở các lĩnh vực và phạm vi khác nhau. Ở đây, tác giả chỉ tập trung tổng quan một số công trình nghiên cứu có liên quan trực tiếp đến đề tài. Do đó, các công trình nghiên cứu này được tìm hiểu ở hai khía cạnh sau:

(1) Các công trình nghiên cứu về phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

Hoàng Minh Lợi (2018) đã thực hiện nghiên cứu “Chính sách phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh chất lượng cao ở Nhật Bản và Hàn Quốc, gợi ý cho Việt Nam”. 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.

Jeremy Gutsche và cộng sự (2018) đã viết bộ sách “Phát triển nhân lực trong thời đại 4.0”. Bộ sách này đề cập đến 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. Bộ sách giúp người đọc có những hình dung nhất định về 4.0 và định hướng phát triển nhân lực trong giai đoạn này.

Vũ Văn Phúc và Nguyễn Duy Hùng (2013) với công trình “Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế”. Các tác giả đã tập trung làm rõ các vấn đề 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. Các 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.

Đình Văn Toàn (2011) thực hiện nghiên cứu “Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015”. 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.

Lê Thị Mỹ Linh (2009) thực hiện nghiên cứu “Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế”. 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

(2) Các nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp bảo hiểm nhân thọ

Trang Minh (2021) với bài viết “Chuẩn hóa nguồn nhân lực bảo hiểm”. Tác giả đã đề cập đến sự phát triển mạnh mẽ của ngành bảo hiểm số lượng nhân sự ngành này đã lên đến hàng triệu người. Tuy nhiên số lượng nhân viên đa phần lại đến từ các ngành học khác, trình độ không cao cũng như thời gian

đào tạo ngắn hạn. Cũng như không có các hệ thống đào tạo tiêu chuẩn, với số các ngành học hiện tại các ngành học liên quan đến bảo hiểm chỉ ước tính ở mức 3% số ngành học. Số ngành học vốn đã ít cùng với đó là hầu hết các cơ sở đào tạo đều không có ngành này. Cũng trong bài báo tác giả có trích dẫn về vấn đề nhà nước đã và đang xây dựng khung tiêu chuẩn đề ngành bảo hiểm được phát triển công bằng với chất lượng cao như các ngành khác.

Hoàng Văn Tuấn (2022) với bài viết “Đo lường chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp bảo hiểm tại Thành phố Nha Trang, tỉnh Khánh Hòa”. Bài báo công bố kết quả nghiên cứu về việc đo lường chất lượng nguồn nhân lực các doanh nghiệp bảo hiểm thành phố Nha Trang, tỉnh Khánh Hòa. Kết quả phân tích số liệu thực tế chỉ ra rằng, cơ cấu lao động của các doanh nghiệp bảo hiểm thành phố Nha Trang, tỉnh Khánh Hòa hiện tại về giới tính, trình độ học vấn, tuổi, thâm niên công tác tương đối phù hợp với tình hình hoạt động sản xuất - kinh doanh của các doanh nghiệp. Qua khảo sát ý kiến chuyên gia cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp bảo hiểm thành phố Nha Trang, tỉnh Khánh Hòa chưa thật sự tốt như mong muốn của các chuyên gia, các nhà quản lý. Về kiến thức của người lao động, có nhiều tiêu chí trong yếu tố này bị đánh giá dưới mức trung bình, tương tự đối với yếu tố kỹ năng của người lao động cũng có nhiều yếu tố bị đánh giá thấp. Thái độ và sức khỏe của người lao động được đánh giá tương đối cao.

Ngoài ra còn một số công trình nghiên cứu khác có liên quan đến đề tài được thực hiện dưới dạng luận văn Thạc sĩ, điển hình như: Chu Thị Ngọc Anh (2014) với đề tài “Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty cổ phần bất động sản Thế Kỷ”. Tác giả đã 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. Hay như Đinh Thị Trang (2019) thực hiện 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”. Đề tài đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận; đánh giá được 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.... Đỗ Xuân Hòa (2022) với nghiên cứu “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty bảo hiểm PVI Thăng Long”. Tác giả đã hệ thống hóa và làm rõ một số lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp; phân tích và

đánh giá thực trạng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty bảo hiểm PVI Thăng Long; đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty.

Nhìn chung các công trình nghiên cứu trên đều có xu hướng nghiên cứu sơ bộ đề tài rồi nghiên cứu một vấn đề cụ thể nhất định từ đó nâng cao mức độ chuyên sâu của đề tài. Mỗi đề tài đều có tính đặc trưng và mức độ tham khảo nhất định. Cũng qua quá trình tìm hiểu các tài liệu tham khảo, tác giả nhận thấy có rất ít tài liệu nghiên cứu về phát triển nhân lực trong ngành bảo hiểm nói chung và chưa có nghiên cứu cụ thể nào về phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Prudential nói riêng. Vì vậy, tác giả quyết định thực hiện nghiên cứu sâu về vấn đề phát triển của nhân viên kinh doanh tại Công ty bảo hiểm Prudential, từ đó nhận thức các điểm mạnh yếu và nguyên nhân để tìm các giải pháp khắc phục cũng như phát triển đội ngũ kinh doanh cho doanh nghiệp.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty TNHH bảo hiểm nhân thọ Prudential.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

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

- Phân tích, đánh giá thực trạng đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty TNHH bảo hiểm nhân thọ Prudential; tìm ra các nguyên nhân của hạn chế trong việc phát triển đội ngũ 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 TNHH bảo hiểm nhân thọ Prudential.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty TNHH Prudential

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: tại Công ty TNHH bảo hiểm nhân thọ Prudential. Đề tài chỉ tập trung nghiên cứu nhân viên kinh doanh chính thức, hiện đang làm việc tại trụ sở Prudential Việt Nam tại Hà Nội (không nghiên cứu cộng tác viên hay hình thức làm việc khác).

- Phạm vi thời gian: Nghiên cứu và phân tích các số liệu về nhân sự của doanh nghiệp trong giai đoạn từ năm 2020-2022; định hướng và giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Đối với dữ liệu thứ cấp: dữ liệu này tác giả lấy từ số liệu thống kê của Công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Prudential. Tác giả chọn lọc, thu thập dữ liệu có liên quan đến thực trạng đội ngũ nhân viên kinh doanh và các hoạt động nhằm phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Prudential trong giai đoạn 2020 – 2022.

- Đối với dữ liệu sơ cấp: tác giả sử dụng phương pháp điều tra xã hội học, cụ thể:

Phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi:

Với phương pháp này, tác giả sử dụng bảng hỏi (phiếu điều tra). Phương pháp này được thực hiện qua các bước như sau:

- + Bước 1: Chuẩn bị điều tra: thiết lập bảng hỏi
- + Bước 2: Tiến hành điều tra, thu thập thông tin
- + Bước 3: Xử lý thông tin
- + Bước 4: Báo cáo kết quả

Điều tra bằng bản hỏi sẽ cho thấy rõ đánh giá của người lao động về thực trạng chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty. Sau khi tổng hợp, xử lý thông tin, tác giả sẽ tiến hành đánh giá dựa trên kết quả thu được. Cụ thể phương án này sẽ được tiến hành như sau:

+ Địa điểm tiến hành điều tra: Công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Prudential

+ Cỡ mẫu dự kiến: 120 phiếu khảo sát trong đó (30 phiếu khảo sát cho lao động quản lý và 90 phiếu khảo sát cho nhân viên kinh doanh). Để đạt được cỡ mẫu này, tác giả dựa trên phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Với phương pháp này, tác giả tiếp cận với đối tượng khảo sát dựa trên tính thuận lợi, ở những nơi mà người nghiên cứu có khả năng tiếp cận được đối tượng khảo sát; nếu người đó không đồng ý thì chuyển sang người khác.

+ Phương pháp điều tra: Gửi phiếu đánh giá cho nhân viên kinh doanh trong công ty qua 2 hình thức: trực tiếp và gửi qua mail.

+ Đối tượng điều tra: Nhân viên kinh doanh trong Công ty.

Phương pháp phỏng vấn sâu:

Tác giả dự kiến số người tham gia phỏng vấn là 5 người (trong đó: lãnh đạo: 01 người; cán bộ quản lý từ phó phòng trở lên: 4 người). Mục đích của phỏng vấn sâu nhằm tìm hiểu rõ hơn về thực trạng đội ngũ nhân viên kinh doanh và các hoạt động phát triển nhân viên kinh doanh của công ty; thu thập những nhận định cũng như định hướng phát triển nhân viên kinh doanh trong thời gian tới.

Sau khi có được dữ liệu cần thu thập, tác giả đã tiến hành xử lý số liệu bằng excel với các kỹ thuật thống kê, phân tích, so sánh và đánh giá. Tác giả so sánh, đánh giá hiệu quả các hoạt động cũng như các chính sách của nội bộ Prudential trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh.

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Về mặt lý luận, kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là những bổ sung quan trọng vào lý luận phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh như các khái niệm, nội dung, tiêu chí đánh giá mức độ phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh cũng như các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh...

- Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu luận văn “phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Prudential” đã chỉ ra rằng trong thời gian vừa qua, Công ty đã chú trọng nhiều trong việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh cả về số lượng và chất lượng. Các hoạt động như tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ... ngày càng hiệu quả hơn. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định như chất lượng nhân viên kinh doanh còn khá thấp, nhiều người chưa được đào tạo bài bản; chưa chú trọng đến xác định nhu cầu và hoạch định nhân lực nhân viên kinh doanh; bố trí nhân lực còn trái ngành, trái nghề... Trên cơ sở phân tích thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh cũng như các nhân tố ảnh hưởng, tác giả đã đề xuất những giải pháp thiết thực phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty Bảo hiểm nhân thọ Prudential.

7. Nội dung chi tiết

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục chữ viết tắt, danh mục tài liệu tham khảo, và các phụ lục, nội dung chính của luận văn gồm 3 chương, bao gồm:

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 TNHH Bảo hiểm nhân thọ Prudential

Chương 3: Giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Prudential

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân viên kinh doanh và đội ngũ nhân viên kinh doanh

Định nghĩa nhân viên kinh doanh

Kinh doanh là hoạt động kinh tế nhằm mục tiêu sinh lợi của chủ thể kinh doanh trên thị trường. Doanh nghiệp có hoạt động tốt hay không phụ thuộc nhiều vào nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đặc biệt là đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Hiện nay, có rất nhiều khái niệm về nhân viên kinh doanh. Theo Lê Đăng Lãng (2005), nhân viên kinh doanh là một vị trí tác nghiệp, vị trí này tiếp xúc bán hàng trực tiếp cho khách hàng (cá nhân, hộ gia đình hay các tổ chức). Họ làm cầu nối giữa nhà sản xuất, nhà kinh doanh với khách hàng. Đinh Văn Toàn (2015) cho biết nhân viên kinh doanh là một bộ phận quan trọng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, công việc của nhân viên kinh doanh là đảm bảo các công việc trong công ty như quản lý, xây dựng chiến lược, môi giới tiếp thị... với mục đích đẩy sản phẩm đi nhanh chóng và đem về những lợi nhuận lớn cho công ty

Đinh Thị Trang (2019) cũng đưa ra khái niệm: “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”.

Các khái niệm trên về nhân viên kinh doanh cho thấy rằng nhân viên kinh doanh là một vị trí quan trọng trong tổ chức, doanh nghiệp, ảnh hưởng trực tiếp đến doanh số của doanh nghiệp. Đó là vị trí liên quan đến sự hiểu biết sâu sắc về sản phẩm của doanh nghiệp, đảm bảo sự chuyên nghiệp khi đưa những lời khuyên để tạo ra được các hoạt động, chiến lược quảng bá, kinh doanh thành công.

Đội ngũ nhân viên kinh doanh

Theo từ điển Tiếng Việt định nghĩa: “Đội ngũ là tập hợp gồm một số đông người cùng chức năng, nhiệm vụ hoặc nghề nghiệp, hợp thành lực lượng hoạt động trong hệ thống (tổ chức) và cùng chung một mục đích nhất định”. Trong Đại từ điển Tiếng Việt cũng định nghĩa: “Đội ngũ là một khối đông người cùng chức năng nghề nghiệp, được tập hợp và tổ chức thành một lực lượng”.

Đặng Quốc Bảo (2006) lại cho rằng đội ngũ là một tập thể người gắn kết với nhau, cùng chung lý tưởng, mục đích, ràng buộc nhau về vật chất, tinh

thần và hoạt động theo một nguyên tắc.

Các khái niệm về đội ngũ tuy có khác nhau đôi chút nhưng đều giống nhau, đều thống nhất với nhau ở chỗ, đội ngũ là một nhóm người được tập hợp thành một lực lượng để cùng thực hiện một hay nhiều chức năng; họ có thể cùng hoặc không cùng nghề nghiệp nhưng đều có chung lý tưởng, cùng chung mục đích và gắn bó với nhau về quyền lợi vật chất và tinh thần.

Từ các khái niệm “đội ngũ” và “nhân viên kinh doanh”, tác giả cho rằng đội ngũ nhân viên kinh doanh là tập thể, toàn bộ những người sự hiểu biết sâu sắc về sản phẩm của doanh nghiệp, thực hiện nhiệm vụ là cầu nối giữa khách hàng và doanh nghiệp bằng các nghiệp vụ khác nhau như bán hàng, chăm sóc khách hàng nhằm làm tăng doanh thu từ kinh doanh sản phẩm của doanh nghiệp.

Như vậy, có thể thấy rằng đội ngũ nhân viên kinh doanh có thể được coi là một nguồn lực quan trọng trong doanh nghiệp. Đội ngũ nhân viên kinh doanh không chỉ mang lại doanh số cho doanh nghiệp mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc tạo các mối quan hệ với khách hàng, giúp tăng cường uy tín và danh tiếng của doanh nghiệp trên thị trường. Đội ngũ nhân viên kinh doanh thường đảm nhiệm các công việc sau:

- 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.

Công việc của đội ngũ nhân viên kinh doanh là đảm bảo các công việc trong công ty như quản lý, xây dựng chiến lược, môi giới tiếp thị... với mục đích đẩy sản phẩm đi nhanh chóng và đem về những lợi nhuận lớn cho công ty. Nếu được quản lý và sử dụng một cách hiệu quả, đội ngũ nhân viên kinh doanh có thể là một yếu tố đóng góp tích cực vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

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

Khái niệm phát triển

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.

Khái niệm phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

Như đã đề cập ở trên, đội ngũ nhân viên kinh doanh chính là một trong những bộ phận quan trọng trong tổng thể nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Do đó, để hiểu về phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh, tác giả đã tìm hiểu về khái niệm phát triển nguồn nhân lực.

Theo Trần Xuân Cầu (2008), Phát triển nguồn nhân lực là quá trình phát triển thể lực, trí lực, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức tay nghề, tính năng động xã hội và sức sáng tạo của con người; nền văn hóa; truyền thống lịch sử... Với cách tiếp cận phát triển từ góc độ xã hội, phát triển nguồn nhân lực là quá trình tăng lên về mặt số lượng (quy mô) nguồn nhân lực và nâng cao về mặt chất lượng nguồn nhân lực, tạo ra cơ cấu nguồn nhân lực ngày càng hợp lý. Với cách tiếp cận phát triển từ góc độ cá nhân, phát triển nguồn nhân lực là quá trình làm cho con người trưởng thành, có năng lực xã hội (thể lực, trí lực, nhân cách) và tính năng động xã hội cao”.

Theo Bùi Văn Nhơn (2006) thì 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..

Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2004) cũng định nghĩa phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Từ những khái niệm trên, có thể hiểu: “*Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh là quá trình phát triển về số lượng và chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh của tổ chức thông qua các hoạt động quản trị nhân lực*”.

Như vậy, hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh nhằm đảm bảo số lượng nhân viên kinh doanh; cơ cấu nhân viên kinh doanh hợp lý và đảm bảo chất lượng nhân viên kinh doanh. Một doanh nghiệp sở hữu đội ngũ nhân viên kinh doanh hùng mạnh chỉ khi họ đảm bảo đủ các yêu cầu cũng như các tiêu chí trên. Nội dung này sẽ được trình bày rõ ở mục 1.2 trong chương này.

Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh là một hành trình dài và cần đầu tư nhiều thời gian và nguồn lực. Tuy nhiên, khi được thực hiện đúng cách, nó sẽ giúp cho doanh nghiệp xây dựng nên một đội ngũ nhân viên kinh doanh hiệu quả, giúp cho doanh nghiệp đạt được sự thành công dài lâu và đóng góp vào sự phát triển của ngành kinh doanh chung.

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

Sự phát triển của một công ty không chỉ phụ thuộc vào việc đầu tư vào các công nghệ hiện đại mà còn liên quan đến việc mở rộng nguồn nhân lực. Điều này đặc biệt quan trọng trong phân khúc kinh doanh, nơi mà tốc độ phát triển nguồn lao động là một trong những yếu tố quan trọng nhất để đáp ứng nhu cầu sản xuất và kinh doanh. Vì vậy, việc tăng cường số lượng nhân viên kinh doanh là đặc biệt quan trọng để đảm bảo sự phát triển bền vững của công ty.

Phát triển về số lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh bao gồm các hoạt động nhằm gia tăng về số lượng của đội ngũ nhân viên theo hướng phù hợp với môi trường và điều kiện hoạt động mới, đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp. Do đó, việc 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 đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Khi đánh giá về mặt số lượng nhân viên kinh doanh, doanh nghiệp cần đánh giá các khía cạnh sau:

- Số lượng nhân viên kinh doanh có đủ để thực hiện mục tiêu về kinh

doanh của công ty hay 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?

Tuy nhiên, việc tăng cường số lượng nhân viên kinh doanh cần phải được thực hiện một cách khôn ngoan và phù hợp với môi trường và điều kiện hoạt động của công ty. Cần xác định đúng số lượng nhân viên cần tuyển dụng để đảm bảo sự hiệu quả và năng suất của nhân viên cũng như đáp ứng nhu cầu sản xuất và kinh doanh. Nếu có quá nhiều nhân viên kinh doanh thì sẽ làm tăng chi phí của doanh nghiệp mà không mang lại hiệu quả kinh tế. Vì vậy, công ty cần phải tìm ra tiêu chí phù hợp để đảm bảo số lượng nhân viên kinh doanh phù hợp, đồng thời tạo điều kiện tốt nhất cho nhân viên hoạt động và phát triển bản thân.

1.2.2. Tiêu chí về chất lượng

Nhóm tiêu chí về thể lực

Khả năng thể lực của đội ngũ nhân viên kinh doanh là yếu tố cực kỳ quan trọng để đánh giá chất lượng nhân lực, phản ánh thông qua sức khỏe nhân viên kinh doanh.

Theo định nghĩa của Tổ chức Y tế Thế giới (WHO), sức khỏe bao gồm trạng thái hoàn hảo về mặt thể chất, tinh thần và xã hội, không chỉ đơn thuần là không có bệnh tật hay thương tích. Sức khỏe con người bao gồm hai khía cạnh là sức khỏe thể chất và tinh thần. Sức khỏe thể chất là sự cường tráng, năng lực lao động, vận động của con người. Trong khi đó, sức khỏe tinh thần gồm khả năng linh hoạt trong hoạt động não bộ, có khả năng vận dụng trí thông minh để chuyển hóa suy nghĩ thành các hành vi.

Các tiêu chí để đánh giá sức khỏe bao gồm chỉ số về chiều cao, cân nặng, tình trạng bệnh tật, tuổi thọ và sự thoải mái về mặt tinh thần, cũng như thể chất và mối quan hệ xã hội của con người. Tâm lý và phong độ thể chất xã hội cũng là những chỉ số quan trọng trong đánh giá sức khỏe.

Đối với mỗi con người nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng, sức khỏe là nền tảng để họ có thể tham gia các hoạt động lao động và tạo ra những thành quả cho xã hội. Nếu không có sức khỏe, nhân viên kinh doanh không thể phát triển và thăng tiến trong cuộc sống của mình. Sức khỏe của nhân viên kinh doanh đóng một vai trò quan trọng đối với hiệu suất làm việc của họ. Nhân viên kinh doanh khi có sức khỏe tốt sẽ có khả năng làm việc hiệu quả hơn, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp và xã hội. Đồng thời, sức khỏe cũng ảnh hưởng đến năng suất lao động của một cộng đồng, khi có nhiều người trong cộng đồng có sức khỏe tốt, cộng đồng đó sẽ phát triển bền

vững hơn.

Tuy nhiên, thể lực của nhân viên kinh doanh bị tác động bởi nhiều yếu tố của thiên nhiên, xã hội và kinh tế. Điều này được thể hiện qua các chỉ số như chiều cao, cân nặng, vẻ ngoài, độ bền bỉ, sự linh hoạt, khả năng gánh vác gánh nặng, và trạng thái của bệnh tật. Vì vậy, chăm sóc và bảo vệ sức khỏe là trọng trách quan trọng để nâng cao chất lượng nguồn lực con người và tạo tiền đề cho việc phát triển tiềm năng con người một cách hiệu quả và toàn diện.

Nhóm tiêu chí về trí lực

Trí lực của con người được hình thành và phát triển thông qua nhiều con đường khác nhau, bao gồm giáo dục, đào tạo và thực tế lao động. Đây là nền tảng quan trọng để mỗi người có thể tiếp thu, kế thừa và phát triển kiến thức của nhân loại một cách sáng tạo và có chọn lọc.

Tiêu chí này được đánh giá qua các chỉ tiêu: trình độ học vấn & chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng mềm. Cụ thể như sau:

Trình độ học vấn và chuyên môn kỹ thuật 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 của nhân viên kinh doanh dùng để đánh giá những kiến thức, kỹ năng chuyên môn cần thiết mà nhân viên kinh doanh có được. Bên cạnh đó, căn cứ vào trình độ chuyên môn mà tổ chức, doanh nghiệp có những định hướng trong phát triển nhân viên kinh doanh của mình của mình, đưa ra những giải pháp phù hợp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Các kỹ năng mềm mà nhân viên kinh doanh cần có như: kỹ năng giao tiếp; kỹ năng đàm phán, kỹ năng thuyết phục, kỹ năng giải quyết đề, kỹ năng nắm bắt tâm lý khách hàng,... Đây là những kỹ năng rất quan trọng của nhân viên kinh doanh. Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh cần phải tập trung phát triển các kỹ năng này. Bằng các hoạt động, nghiệp vụ khác nhau, nhân viên kinh doanh cần đảm bảo các kỹ năng cứng và kỹ năng mềm.

Nhóm yếu tố về tâm lực

Tâm lực là mức độ cống hiến và làm việc hết mình trong công việc

được giao. Tâm lực phản ánh trình độ nhận thức và tinh thần trách nhiệm đối với công việc, đặc biệt là ý chí quyết tâm và sự đam mê để đạt được thành tựu trong công việc. Ngoài ra, tâm lực còn thể hiện ở thái độ và tác phong làm việc, tính kỷ luật công việc, khả năng làm việc độc lập, sẵn sàng hợp tác với người khác và khả năng làm việc tập thể. Hiểu và thực hành tâm lực giúp con người trở nên năng động, động lực và thành công trong công việc.

Đối với đội ngũ nhân viên kinh doanh, khả năng thể hiện tâm lực của mỗi cá nhân là rất quan trọng và ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả công việc của mỗi người. Vì vậy, việc đánh giá thái độ, tác phong và trách nhiệm của nhân viên là rất quan trọng để xác định chất lượng nguồn nhân lực và đánh giá hiệu quả làm việc của tổ chức.

Các tiêu chí đánh giá thái độ, tác phong và trách nhiệm của nhân viên kinh doanh có thể khác nhau tùy theo điều kiện và yêu cầu của từng doanh nghiệp. Tuy nhiên, phải đảm bảo các tiêu chí này là đầy đủ, chính xác và công bằng. Điều này giúp đảm bảo rằng nhân viên được đánh giá một cách chuyên nghiệp và công bằng, tránh những sự thiếu chính xác trong việc đánh giá và đối xử.

1.2.3. Tiêu chí về cơ cấu

Việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh không chỉ phải đảm bảo về số lượng mà cần có sự phù hợp về mặt cơ cấu. Các doanh nghiệp cần phải có cơ cấu và chiến lược nhân sự phù hợp để đáp ứng nhu cầu của thị trường. Trong đó, cơ cấu nhân viên kinh doanh trên tổng số lao động của doanh nghiệp, cơ cấu giới tính và độ tuổi của đội ngũ nhân viên kinh doanh là những yếu tố quan trọng cần được xem xét.

(1) Cơ cấu nhân viên kinh doanh trên tổng số lao động của công ty: Đây là một trong các tiêu chí rất quan trọng. Tỷ lệ nhân viên so với tổng lực lượng lao động có thể khác nhau tùy thuộc vào nhu cầu sản xuất và đặc điểm kinh doanh của công ty. Nếu công ty áp dụng công nghệ khoa học và phương pháp quản lý hiện đại, tỷ lệ nhân sự quản lý có thể thấp hơn, trong khi đối với những công ty dựa vào nguồn nhân lực, tỷ lệ này có thể cao hơn. Tuy nhiên, mối tương quan giữa các vị trí trực tiếp và gián tiếp cũng cần được xem xét để đảm bảo sự hợp lý trong số lượng nhân viên. 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.

(2) Cơ cấu đội ngũ nhân viên kinh doanh theo giới tính: Để xác định được tiêu chí này, cần phân loại đội ngũ nhân viên kinh doanh thành hai

nhóm: nam và nữ. Với cơ cấu giới tính chính xác, chúng ta có thể xác định tỉ lệ giữa nam và nữ trong tổng số lực lượng lao động, từ đó đưa ra các quyết định cụ thể về tuyển dụng, đào tạo, thăng tiến và chính sách phúc lợi của doanh nghiệp. Ngoài ra, giới tính còn đóng vai trò then chốt trong việc duy trì sự cân bằng sinh thái của cộng đồng nói chung và của một tổ chức riêng biệt, đặc biệt trong các mối liên hệ kinh tế và xã hội gắn kết chặt chẽ.

Tuy nhiên, cơ cấu giới tính cũng cần được xem xét với quan điểm bình đẳng giới. Doanh nghiệp nên xây dựng cơ cấu nhân viên không chỉ dựa trên giới tính mà còn phải xem xét đến năng lực, kinh nghiệm và khả năng thích ứng của từng cá nhân. Điều này giúp đảm bảo sự công bằng giữa các nhân viên từ mọi chủng tộc và giới tính, từ đó tạo nên một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả.

(3) Cơ cấu nhân viên kinh doanh theo độ tuổi. Cơ cấu đội ngũ nhân viên theo độ tuổi cũng làm ảnh hưởng tới sự ổn định về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp nói chung và đội ngũ nhân viên kinh doanh nói riêng. Một đội ngũ nhân viên trẻ hơn có thể mang lại sự năng động và sáng tạo, nhưng đồng thời cũng gặp áp lực khiến họ phải thành lập gia đình và có con. Ngoài ra, dân số ở độ tuổi thấp hơn trong lao động cho thấy thiếu hụt kinh nghiệm và trình độ giáo dục, gây ra chất lượng công việc kém.

Do đó, công ty cần đưa ra các chính sách phát triển nguồn nhân lực phù hợp với độ tuổi của nhân viên, từ đào tạo, thăng tiến đến chế độ phúc lợi. Nên đầu tư vào đào tạo và chăm sóc sức khỏe cho nhân viên để đảm bảo họ luôn cập nhật kiến thức mới nhất và giữ được sức khỏe tốt nhất. Điều này giúp cộng đồng nhân viên phát triển và góp phần đưa công ty đến những thành công mới.

Để xác định cơ cấu nhân viên kinh doanh phù hợp hay không, cần phải dựa vào quy mô, mục tiêu và quá trình phát triển của công ty tại từng thời điểm riêng biệt, rõ ràng. Chỉ có như vậy, cơ cấu nhân sự mới đảm bảo hiệu quả và bền vững cho sự phát triển của công ty.

Cơ cấu đội ngũ nhân viên kinh doanh là một yếu tố quan trọng, tác động trực tiếp đến sự phát triển của doanh nghiệp. Để đạt được hiệu quả trong việc quản lý cơ cấu nhân sự, doanh nghiệp cần phải xem xét đến cơ cấu giới tính, độ tuổi và tỷ lệ nhân viên trực tiếp và gián tiếp. Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần đầu tư vào đào tạo, thăng tiến và chăm sóc sức khỏe để đảm bảo nhân viên luôn được phát triển và nâng cao hiệu suất làm việc của doanh nghiệp.

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

1.3.1. Hoạch định nhu cầu phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

Hoạch định nhu cầu phát triển 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. Đây là hoạt động quan trọng, đầu tiên làm cơ sở để thực hiện các hoạt động khác nhằm phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh.

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. Tuyển dụng nhân viên kinh doanh

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 (Lê Thanh Hà, 2012).

Cơ sở để tuyển dụng nhân viên kinh doanh bao gồm cơ sở pháp lý và văn bản nội bộ của doanh nghiệp cũng như mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp đó. Các cơ sở này đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động cũng như sự phù hợp và chính đáng

của các quyết định và hành động của doanh nghiệp.

Về cơ sở pháp lý, hiện nay đã có nhiều quy định và luật liên quan đến lao động được áp dụng, bao gồm cả Luật lao động và các văn bản hướng dẫn thi hành của luật như tiền lương, thời giờ làm việc và nghỉ ngơi, hợp đồng lao động, an toàn vệ sinh lao động, sử dụng lao động nữ và trẻ em, tranh chấp lao động và quy chế dân chủ tại nơi làm việc. Các quy định này đã được sửa đổi và bổ sung thông qua các nghị định của Nhà nước để đáp ứng nhu cầu thực tế của thị trường lao động hiện nay.

Về cơ sở nội bộ của tổ chức, “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. Ngoài ra, các văn bản như nội quy, quy chế lao động, kế hoạch kinh doanh hàng năm, kế hoạch nhân sự hàng năm, thỏa ước lao động tập thể, quy chế tuyển dụng và báo cáo nhân sự cuối năm cũng đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý và điều hành hoạt động của tổ chức. Nội quy và quy chế lao động giúp định rõ các quy định về thời giờ làm việc, quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động, chế độ phúc lợi và các quy định khác để đảm bảo sự công bằng trong quan hệ lao động trong tổ chức. Kế hoạch kinh doanh, kế hoạch nhân sự giúp cho tổ chức có sự cân đối và phù hợp về lực lượng nhân sự cho các chiến lược phát triển. Thỏa ước lao động tập thể và quy chế tuyển dụng giúp định hướng quy trình tuyển dụng nhân sự, xác định đúng chuẩn và tiêu chí tuyển dụng để đảm bảo chỉ tuyển chọn nhân sự có năng lực và đáp ứng yêu cầu công việc. Báo cáo nhân sự cuối năm giúp tổ chức đánh giá hiệu quả hoạt động của bộ phận nhân sự, từ đó đưa ra kế hoạch và nâng cao chất lượng quản lý lao động cho năm tiếp theo.

Để đạt được hiệu quả trong tìm kiếm nhân sự, việc xác định nhu cầu tuyển dụng là yếu tố quan trọng đối với một công ty. Quá trình này giúp đánh giá sự cần thiết của việc tuyển dụng, đếm số lượng nhân viên cần tuyển, định hướng công việc, và xác định trình độ, năng lực yêu cầu để thực hiện công việc đó. Nhu cầu tuyển dụng có thể bắt nguồn từ nhiều yếu tố khác nhau, chẳng hạn như việc thay thế nhân viên hay tuyển dụng cho trường hợp khẩn cấp, tuyển chọn ngẫu nhiên hoặc tuyển chọn theo dự án hoặc theo thói quen hàng năm. Bộ phận tuyển dụng phải cân đối nhu cầu của tổ chức trong kế hoạch nhân sự hàng năm để sử dụng tài nguyên một cách khôn ngoan và hiệu quả, đồng thời giảm thiểu chi phí tuyển dụng. Nếu thấy có nhu cầu tăng biên chế, bộ phận tuyển dụng cần nêu rõ lý do, thời điểm phù hợp và xác định số lượng cần tăng thêm cho mỗi năm.

Để đảm bảo quy trình tuyển dụng hợp lý và chọn được những ứng viên phù hợp nhất, điều quan trọng là phải thành lập một hội đồng tuyển dụng có đủ thẩm quyền để đưa ra các quyết định về số lượng, thành phần, quyền và trách nhiệm của hội đồng. Hội đồng tuyển dụng phải bao gồm những cá nhân có khả năng nhận định và đánh giá ứng viên, có kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, kinh nghiệm phỏng vấn và kỹ năng tuyển chọn để đảm bảo tuyển dụng đúng nhân sự, đúng công việc và đúng quy trình. Ban tuyển dụng sẽ chịu trách nhiệm ra quyết định và quản lý toàn bộ quá trình tuyển dụng.

Việc xác định các nguồn phù hợp để tuyển dụng nguồn nhân lực cũng là một yếu tố quan trọng. Các tổ chức cần phải ưu tiên lựa chọn các nguồn phù hợp nhất để tối ưu hóa quá trình tuyển dụng.

Để chọn lựa phương pháp tuyển dụng phù hợp, các tổ chức cần cân nhắc tất cả các thông tin liên quan đến việc tuyển dụng. Hiện nay, có nhiều phương pháp khác nhau được sử dụng, tuy nhiên không có phương pháp nào đảm bảo kết quả chính xác tuyệt đối. Vì vậy, để đạt được kết quả đáng tin cậy hơn, các tổ chức thường kết hợp nhiều phương pháp khác nhau.

Một kế hoạch thời gian cụ thể nên được thiết lập cho mục đích tuyển dụng. Để xác định thời điểm và thời điểm, tổ chức cần chia quy trình tuyển dụng thành nhiều bước nhỏ, với mỗi bước tương ứng với một khung thời gian cụ thể. Đồng thời, kế hoạch tuyển dụng phải được liên kết với cả khung thời gian ngắn hạn và dài hạn. Kế hoạch dòng thời gian tuyển dụng phải dựa trên các mục tiêu tổ chức tương ứng đã thiết lập, nhằm đáp ứng quy mô kinh doanh, tốc độ thị trường và các yếu tố công nghệ.

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. Đào tạo nhân viên kinh doanh

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 (Lê Thanh Hà, 2012). Đào tạo nhân viên kinh doanh cũng là một hoạt động trong đào tạo nguồn nhân lực nói chung.

Đào tạo nhân viên kinh doanh nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp, thông qua việc giúp nhân viên kinh doanh 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 nhân viên kinh doanh chính là hoạt động phát triển về mặt chất lượng cho đội ngũ nhân viên kinh doanh, giúp nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng mềm.

Hiện nay, có nhiều dạng đào tạo phổ biến như 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.

(1) 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 đội ngũ nhân viên kinh doanh 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 đào tạo nhân viên kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm xác định về số lượng, chất lượng, cơ cấu. Đồng thời, cần xác định cung về nhân lực kinh doanh (ở đây cả nguồn cung nội bộ lẫn cung thị trường). Việc cân đối cung - cầu về nhân viên kinh doanh 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 kinh doanh 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. Mặc 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.

(2) 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.

(3) 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.

(4) 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. Bố trí, sử dụng nhân lực và phát triển sự nghiệp nhân viên kinh doanh

Bố trí nhân lực

Bố trí nhân lực là quá trình phân bổ và sắp xếp các nhân viên trong doanh nghiệp, đảm bảo sự phù hợp giữa năng lực và công việc. Để bố trí nhân lực hiệu quả, doanh nghiệp cần tiến hành xác định các vị trí công việc và đánh giá năng lực của từng nhân viên. Sau đó, doanh nghiệp có thể phân bổ các công việc phù hợp với năng lực của nhân viên, giúp tăng hiệu quả làm việc và nâng cao năng suất của doanh nghiệp.

Bố trí nhân lực là một khâu vô cùng quan trọng trong hoạt động của một doanh nghiệp. Đây là quá trình phối hợp giữa nhu cầu và khả năng của doanh nghiệp cùng với năng lực và kỹ năng của nhân viên.

Để bố trí nhân lực hiệu quả, doanh nghiệp cần thực hiện một số bước chính. Trước tiên, doanh nghiệp cần xác định các vị trí công việc và yêu cầu công việc cho từng vị trí đó. Tiếp theo, doanh nghiệp cần đánh giá năng lực của từng nhân viên để có cái nhìn rõ hơn về năng lực và kỹ năng của họ.

Nếu doanh nghiệp không thực hiện bố trí nhân lực một cách hợp lý, sẽ dễ dẫn đến tình trạng thiếu nhân sự hoặc nhân sự không phù hợp với công việc. Điều này sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và làm giảm hiệu suất làm việc của nhân viên.

Sử dụng nhân lực

Sử dụng nhân lực là quá trình tập hợp và sử dụng nhân lực để đạt được

các mục tiêu của doanh nghiệp. Để sử dụng nhân lực hiệu quả, doanh nghiệp cần phối hợp giữa các phòng ban trong công ty để tối ưu hóa các quy trình công việc và tạo ra sự liên kết giữa các vị trí công việc. Đồng thời, doanh nghiệp cần đảm bảo cung cấp các công cụ và thiết bị hỗ trợ cho nhân viên đảm bảo công việc được thực hiện hiệu quả và nhanh chóng.

Để đáp ứng nhu cầu của nhân viên và đảm bảo công việc được thực hiện hiệu quả, doanh nghiệp cần đầu tư vào các công cụ và thiết bị hỗ trợ. Các công cụ này không chỉ giúp cho nhân viên thực hiện công việc nhanh chóng và hiệu quả hơn, mà còn giúp họ thực hiện công việc một cách an toàn, giữa môi trường làm việc và nâng cao chất lượng công việc.

Hơn nữa, doanh nghiệp cần đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo và phát triển để nâng cao kỹ năng chuyên môn và nhận thức về cách thức thực hiện công việc một cách tốt nhất. Sự đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân lực không chỉ giúp cho nhân viên phát triển bản thân, mà còn giúp doanh nghiệp tăng cường sự cạnh tranh trong thị trường hiện nay.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần lắng nghe ý kiến và phản hồi của nhân viên để hiểu rõ hơn về những khó khăn và cơ hội trong quá trình sử dụng nhân lực. Điều này giúp doanh nghiệp nhận ra những khó khăn và giải quyết chúng một cách kịp thời để đảm bảo công việc được thực hiện hiệu quả hơn và tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mà nhân viên có thể phát triển và đóng góp cho sự thành công của doanh nghiệp.

Phát triển sự nghiệp nhân viên kinh doanh

Phát triển sự nghiệp nhân viên kinh doanh là yếu tố giúp nhân viên phát triển kỹ năng và khả năng làm việc, giúp họ đạt được những mục tiêu cá nhân và đóng góp tích cực cho doanh nghiệp. Để phát triển sự nghiệp nhân viên, doanh nghiệp cần xem xét các chương trình đào tạo, khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động ngoại khóa và đưa ra các cơ hội thăng tiến trong công việc. Việc phát triển sự nghiệp nhân viên giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nâng cao chất lượng nhân sự cho doanh nghiệp.

Một trong những yếu tố giúp nhân viên phát triển sự nghiệp là đào tạo và học hỏi. Doanh nghiệp cần cung cấp cho nhân viên kinh doanh các chương trình đào tạo chuyên nghiệp, giúp họ nâng cao kiến thức và kỹ năng của mình liên quan đến công việc. Những chương trình này có thể bao gồm các khóa học ngắn hạn hoặc các khóa đào tạo dài hạn để nhân viên có thể học và nghiên cứu nhiều hơn về mảng kinh doanh và các kỹ năng quản lý.

Để giúp nhân viên tiến bộ và phát triển kỹ năng, đội ngũ quản lý cần khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động ngoại khóa. Ví dụ, tổ

chức các hoạt động thể dục thể thao, team building hay các cuộc thi nội bộ cũng giúp nhân viên kinh doanh rèn luyện tinh thần đoàn kết và tự tin, cũng như tăng cường sức khỏe và thể chất.

Ngoài việc cung cấp các chương trình đào tạo và khuyến khích tham gia các hoạt động ngoại khóa, doanh nghiệp cần tạo ra các cơ hội thăng tiến cho nhân viên. Các chính sách thưởng và khuyến khích nhân viên, cộng với sự tôn trọng và đánh giá công bằng, giúp nhân viên kinh doanh hài lòng và cam kết với doanh nghiệp.

Nói chung, việc phát triển sự nghiệp cho nhân viên kinh doanh cần có sự hỗ trợ của doanh nghiệp thông qua các chương trình đào tạo, khuyến khích tham gia các hoạt động ngoại khóa và cơ hội thăng tiến trong công việc. Việc này có thể giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nâng cao chất lượng nhân sự và đóng góp tích cực cho sự phát triển của doanh nghiệp.

1.3.5. Thù lao lao động cho nhân viên kinh doanh

Thù lao lao động là số tiền mà một người lao động nhận được để bù đắp cho công việc mà họ thực hiện. Điều này bao gồm không chỉ các khoản lương cơ bản và các khoản phụ cấp, mà còn bao gồm các khoản trợ cấp và các lợi ích khác có liên quan đến việc làm của người lao động. Các khoản trợ cấp này có thể bao gồm bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm tai nạn lao động, tiền hưu trí và nhiều điều kiện khác, tùy thuộc vào quy định và chính sách của công ty. Điều này đảm bảo rằng các nhân viên có đủ tiền để sống và bảo vệ tài sản cá nhân của họ trong trường hợp xảy ra sự cố liên quan đến công việc.

Thù lao lao động cho nhân viên kinh doanh bao gồm thù lao tài chính và thù lao phi tài chính. Cụ thể:

Thù lao tài chính

Đỗ Thị Tươi (2021) định nghĩa Thù lao tài chính là các khoản thù lao được doanh nghiệp thực hiện thông qua các công cụ bằng vật chất, giúp người lao động tái sản xuất sức lao động. Nó bao gồm các khoản như lương cơ bản, phụ cấp lương, tiền thưởng cố định hàng năm, hoa hồng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận, bảo hiểm, trợ cấp xã hội, phúc lợi tài chính, an sinh xã hội... Trong đó lương cơ bản là nền tảng của hệ thống thù lao.

Đối với nhân viên kinh doanh, thù lao tài chính là một bộ phận quan trọng của thu nhập của họ. Các doanh nghiệp có thể định lượng thù lao cho nhân viên kinh doanh bằng nhiều cách khác nhau, có thể chia thành các khoản:

- Tiền lương: Tiền lương của nhân viên kinh doanh có thể được xác định bao gồm:

Tiền lương cơ bản (tiền lương cứng): Theo định nghĩa, mức lương cơ bản là số tiền được trả cho công việc nhất định và không bao gồm các khoản phụ cấp và thưởng. Vì vậy, doanh nghiệp có thể định lượng thù lao cho nhân viên kinh doanh bằng cách định mức lương cơ bản phù hợp với quyền lợi của nhân viên. Trên cơ sở thời gian làm việc thực tế của nhân viên kinh doanh, doanh nghiệp có thể xác định tiền lương cho nhân viên kinh doanh dựa trên tổng số giờ làm việc mỗi tháng.

Tiền lương theo doanh số: Đây là cách định lượng thù lao cho nhân viên kinh doanh dựa trên tổng số doanh số mà nhân viên kinh doanh mang lại cho doanh nghiệp. Đây là khoản thù lao tài chính nhằm mục đích kích thích, tạo động lực làm tăng doanh số cho doanh nghiệp một cách nhanh chóng. Doanh số nhân viên kinh doanh mang về cho doanh nghiệp càng cao thì tiền lương theo doanh số của người lao động càng cao và ngược lại.

- Thưởng cũng 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, húc lợi và dịch vụ hay những đãi ngộ khác về tài chính dành cho nhân viên kinh doanh, 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.

- Một số khoản thù lao 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 cô phiếu, trái phiếu.

Thù lao phi tài chính

Theo Đỗ Thị Tươi (2021), thù lao phi tài chính được hiểu là những lợi ích mà người lao động nhận được từ nội dung công việc (nhiệm vụ thích thú, trách nhiệm công việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc, cảm giác hoàn thành công việc, cơ hội thăng tiến, cơ hội đào tạo...) và môi trường làm việc (đồng nghiệp, lãnh đạo, chính sách ...)

Đối với nhân viên kinh doanh, các yếu tố thù lao phi tài chính thường bao gồm:

- 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.

- Đánh giá kết quả thực hiện công bằng, hợp lý: Kết quả thực hiện công việc ảnh hưởng rất lớn đến tiền lương, thu nhập của nhân viên kinh doanh. Do vậy, doanh nghiệp cần phải xây dựng bộ tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc công bằng, hiệu quả phản ánh mức độ đóng góp của nhân viên đối với doanh nghiệp. Các tiêu chí này cần gắn với doanh số, doanh thu hay tổng giá trị hợp đồng mà nhân viên kinh doanh mang lại.

- Cơ hội thăng tiến: Đây là yếu tố thù lao quan trọng thể hiện định hướng phát triển sự nghiệp của nhân viên kinh doanh. Doanh nghiệp cần xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng. Nhân viên kinh doanh có thành tích tốt, hiệu quả trong thời gian dài, cần được ghi nhận bằng cách thăng chức lên các vị trí quản lý các nhóm, tổ, đội...

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

Trên thực tế có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của một doanh nghiệp. Đó có thể là những nhân tố bên trong doanh nghiệp hoặc nhân tố bên ngoài doanh nghiệp. Trong phạm vi luận văn này, tác giả chỉ nghiên cứu một số nhân tố quan trọng mà theo quan điểm của tác giả có ảnh hưởng mạnh mẽ đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh. Cụ thể như sau:

1.4.1. Nhân tố bên trong

1.4.1.1. 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.

1.4.1.2. 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.

1.4.1.3. 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.

1.4.1.4. 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.

1.4.2. Nhân tố bên ngoài

1.4.2.1. Chính sách, pháp luật 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.

1.4.2.2. Đối thủ cạnh tranh

Chính sách nhân sự của đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng đến sự phát triển của đội ngũ nhân viên kinh doanh. Trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt, các doanh nghiệp phải luôn phát triển và duy trì sức cạnh tranh của mình. Điều này dẫn đến áp lực về mặt thời gian và hiệu quả, buộc các đội ngũ nhân viên kinh doanh phải không ngừng cập nhật kiến thức và kỹ năng để có thể đáp ứng được tất cả các yêu cầu của công việc. Ngoài ra, sự cạnh tranh còn khiến các doanh nghiệp phải tăng cường chiến lược tiếp thị và các chiến dịch quảng cáo để thu hút khách hàng. Điều này đòi hỏi đội ngũ kinh doanh phải có khả năng nắm bắt thị trường và đáp ứng nhanh chóng với các thay đổi, chiến lược mới để giành được sự chú ý của khách hàng.

Các chính sách, chiến lược phát triển của đối thủ cạnh tranh cũng có thể tạo ra những áp lực không nhỏ đối với đội ngũ nhân viên kinh doanh. Các nhân viên có thể cảm thấy bị áp lực khi phải đối mặt với các đối thủ cạnh tranh tài giỏi và có kinh nghiệm, buộc phải cạnh tranh để giành được khách hàng và doanh số. Điều này có thể gây ra stress và không tốt cho sức khỏe của nhân viên, dẫn đến giảm năng suất và hiệu quả làm việc.

Đội ngũ nhân viên kinh doanh chuyên nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp phát triển và khai thác các cơ hội kinh doanh mới, bắt kịp sự thay đổi của thị trường và đưa ra các giám đốc kinh doanh chuyên nghiệp. Với đội ngũ nhân viên kinh doanh có trình độ, kỹ năng và được chuẩn bị tốt, các doanh nghiệp sẽ trở nên cạnh tranh hơn, tăng hiệu quả kinh doanh và đạt được mục tiêu của

mình trên thị trường.

Mặt khác, đối thủ cạnh tranh cũng sẽ có những chính sách nhân sự nhằm thu hút cũng như giữ chân những nhân viên kinh doanh giỏi. Do đó, việc tuyển dụng nhân viên kinh doanh càng trở nên khó khăn hơn. Đồng thời, doanh nghiệp cũng có nguy cơ mất những nhân viên có năng lực do chính sách nhân sự hấp dẫn của đối thủ cạnh tranh. Chính vì vậy, chính sách của đối thủ cạnh tranh cũng ảnh hưởng khá lớn đến việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của doanh nghiệp.

1.4.2.3. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật

Một trong những ảnh hưởng đáng kể mà công nghệ đem lại cho đội ngũ nhân viên kinh doanh là tăng cường tính hiệu quả trong công việc. Với những công nghệ mới như phần mềm quản lý khách hàng, chatbot hỗ trợ khách hàng, nhân viên kinh doanh có thể giới thiệu, tư vấn sản phẩm và giải đáp thắc mắc của khách hàng một cách nhanh chóng và tiện lợi hơn. Điều này giúp tiết kiệm thời gian cho nhân viên, giảm thiểu thời gian chờ đợi của khách hàng và tăng khả năng chốt giao dịch thành công.

Công nghệ còn giúp cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tăng cường khả năng giao tiếp. Với các dịch vụ công nghệ như video call, email, chat, nhân viên có thể dễ dàng liên lạc và trao đổi thông tin với những đối tác, khách hàng ở xa một cách nhanh chóng và tiện lợi. Điều này giúp cho các nhân viên kinh doanh có thể duy trì, phát triển và tăng cường mối quan hệ với khách hàng và đối tác của doanh nghiệp.

Ngoài ra, công nghệ còn giúp cho nhân viên kinh doanh cải thiện khả năng nghiên cứu và phân tích thông tin. Với sự trợ giúp của công nghệ, các nhân viên kinh doanh có thể dễ dàng tìm kiếm thông tin về các sản phẩm, dịch vụ, đối thủ cạnh tranh và xu hướng thị trường. Điều này giúp cho các nhân viên có thể đưa ra được các quyết định kinh doanh chính xác hơn, dự đoán được xu hướng của thị trường và đưa ra được các phương án kinh doanh phù hợp hơn.

Tuy nhiên, công nghệ cũng có tác động không tốt đến đội ngũ nhân viên kinh doanh. Với sự phát triển của máy tính, các phần mềm quản lý, nhân viên có thể trở nên phụ thuộc vào công nghệ, và bị cô lập với thế giới thực. Ngoài ra, đây còn là nguyên nhân gây ra hiện tượng mất việc làm vì sự thay thế bởi các thiết bị tự động.

Tóm lại, công nghệ ảnh hưởng đến sự phát triển của đội ngũ nhân viên kinh doanh khá to lớn. Các công nghệ mới giúp cho nhân viên tăng cường hiệu quả công việc, nâng cao khả năng truyền thông và phân tích thông tin,

nhưng cũng phải cân trọng trước những rủi ro mất việc làm do sự thay thế bởi các thiết bị tự động.

1.4.2.4. 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.

1.5. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của một số công ty và bài học rút ra

1.5.1. Kinh nghiệm phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của một số công ty

1.5.1.1. Công ty Dai – ichi Life Việt Nam

Công ty Dai-ichi Life Việt Nam là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ, được thành lập vào tháng 7 năm 2007. Công ty là một thành viên của Tập đoàn Bảo hiểm Dai-ichi Life Nhật Bản và là đối tác chiến lược của Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam (PVcomBank). Với bề dày kinh nghiệm trên 100 năm và phương châm hoạt động “Tôn trọng cuộc sống”, Dai-ichi Life Việt Nam cam kết mang đến các sản phẩm bảo hiểm phù hợp và chất lượng cao cho khách hàng. Dai-ichi Life Việt Nam đã có những bước tiến vượt bậc trong việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của mình.

Đầu tiên, công ty Dai-ichi Life Việt Nam đặc biệt chú trọng đến chất lượng và đào tạo nhân viên. Để đáp ứng được yêu cầu của thị trường, công ty đã đầu tư vào các chương trình đào tạo và huấn luyện chuyên nghiệp, giúp cho các nhân viên của công ty được nâng cao năng lực và kỹ năng của mình. Các chương trình đào tạo và huấn luyện được thiết kế đa dạng và phong phú, từ việc huấn luyện về kỹ năng bán hàng, quản lý khách hàng, đến việc nâng cao kiến thức về sản phẩm, về chính sách bảo hiểm của công ty. Với một số chương trình đào tạo chất lượng cao, Dai-ichi Life Việt Nam đã đưa ra một mô hình đào tạo và phát triển nhân sự đạt chuẩn quốc tế.

Một trong số những chương trình đào tạo đặc biệt của Dai-ichi Life Việt Nam là chương trình "Chuyên gia Tài chính - CFP". Đây là một chương trình đào tạo chuyên nghiệp, cung cấp kiến thức về tài chính cá nhân, đầu tư, và các sản phẩm bảo hiểm. Chương trình này đã giúp cho đội ngũ nhân viên kinh doanh của Dai-ichi Life Việt Nam trở thành những chuyên gia tài chính

thực sự, giúp đỡ khách hàng của họ tìm hiểu và lựa chọn các sản phẩm bảo hiểm phù hợp.

Dai-ichi Life Việt Nam cũng sử dụng các chương trình đào tạo khác để trang bị nhân viên kinh doanh của mình với các kỹ năng cần thiết để nắm bắt thị trường và tạo ra doanh số. Chương trình "Thiết lập mục tiêu SMART" là một trong số đó, giúp cho nhân viên kinh doanh thực hành bằng cách xác định được các mục tiêu công việc cụ thể, đo lường được hiệu quả, và xây dựng một kế hoạch hành động để đạt được các mục tiêu này.

Ngoài ra, Dai-ichi Life Việt Nam cũng tập trung vào việc đào tạo các kỹ năng mềm cho nhân viên kinh doanh. Chương trình "Kỹ năng Giao tiếp" giúp nhân viên kinh doanh xây dựng kỹ năng giao tiếp hiệu quả với khách hàng, cộng đồng và đồng nghiệp và mang lại sự tin tưởng và trung thực trong quá trình làm việc. Đặc biệt, Dai-ichi Life Việt Nam đã sử dụng công nghệ để đào tạo và phát triển đội ngũ của mình. Họ đã tạo ra một hệ thống đào tạo trực tuyến, giúp cho nhân viên có thể học tập từ xa và đào tạo khi cần thiết.

Thứ hai, đội ngũ nhân viên kinh doanh của Dai-ichi Life Việt Nam được đánh giá dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ của mỗi cá nhân. Công ty đưa ra các chỉ tiêu rõ ràng, đo lường từng đợt với các yếu tố cụ thể như kết quả bán hàng, hoa hồng, tăng trưởng khách hàng mới và phát triển đội ngũ kinh doanh... Việc chia sẻ các chỉ tiêu này giúp tạo động lực cho mỗi nhân viên để đạt được mục tiêu cá nhân, đồng thời tạo được sự cạnh tranh lành mạnh trong đội ngũ.

Cuối cùng, Dai-ichi Life Việt Nam là một công ty bảo hiểm uy tín với những nhà lãnh đạo tinh tế và hiểu biết. Họ luôn đặt sự phát triển đội ngũ nhân viên lên hàng đầu trong chiến lược phát triển, bằng cách đánh giá công bằng và tạo điều kiện cho các nhân viên có thể phát triển và thỏa lòng đam mê trong công việc. Chính những điều này đã giúp nâng cao động lực cho nhân viên và giúp họ phát huy tối đa kỹ năng và tiềm năng của mình. Điều này cũng đồng nghĩa với việc Dai-ichi Life Việt Nam sẽ luôn đồng hành cùng nhân viên để tự tin hơn trong công việc, đóng góp tích cực hơn cho sự phát triển của công ty, đồng thời đáp ứng được tốt hơn mong muốn và nhu cầu của khách hàng.

1.5.1.2. Công ty AIA Việt Nam

AIA Việt Nam là một công ty bảo hiểm nhân thọ có trụ sở chính tại Hồ Chí Minh và được thành lập từ năm 2000. Với hơn 20 năm kinh nghiệm trong ngành bảo hiểm, công ty đã trở thành một trong những đơn vị hàng đầu tại Việt Nam cung cấp các sản phẩm bảo hiểm chất lượng cao và dịch vụ tư vấn

chuyên nghiệp.

Tính đến cuối năm 2020, AIA đã đạt được doanh thu hoạt động tăng trưởng mạnh mẽ, đạt 50,5 tỷ USD và lợi nhuận trước thuế đạt 5 tỷ USD. Tại Việt Nam, AIA đã có sự phát triển vượt trội với nhiều chính sách thu hút khách hàng và mạng lưới nhà đại lý rộng khắp. Hiện nay, AIA Việt Nam đang sở hữu khoảng hơn 1 triệu khách hàng và lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh đã đạt mức cao.

Để đạt được những thành tựu đáng kể này, công ty đã tập trung đầu tư đáng kể vào việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh. Công ty đã áp dụng những chính sách và giải pháp cụ thể để đảm bảo rằng nhóm ngũ nhân viên của mình được đào tạo và phát triển vượt trội.

Đầu tiên, các khoá đào tạo của AIA Việt Nam được thiết kế thông qua các chương trình đào tạo chuyên sâu, giúp nhân viên nắm bắt và áp dụng được những kiến thức mới nhất về sản phẩm bảo hiểm cũng như kỹ năng bán hàng. Qua đó, đội ngũ nhân viên kinh doanh của AIA Việt Nam có thể cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và giải pháp bảo hiểm phù hợp nhất với nhu cầu của từng cá nhân.

Đặc biệt, AIA Việt Nam cũng tạo điều kiện cho nhân viên kinh doanh tham gia các khoá đào tạo quốc tế, từ đó cải thiện chất lượng dịch vụ và mở rộng mạng lưới khách hàng. Đồng thời, đây còn là cơ hội để các nhân viên kinh doanh được tiếp cận với các phương pháp bán hàng mới nhất, từ đó giúp tăng cường hiệu quả kinh doanh của công ty.

Trên thực tế, đầu tư vào đào tạo nhân viên kinh doanh là một trong những chiến lược quan trọng giúp AIA Việt Nam giữ vững vị thế hàng đầu trong ngành bảo hiểm nhân thọ tại Việt Nam. Ngoài ra, cùng với chương trình đại lý phát triển như AIA Premier Academy, chương trình Tuổi Trẻ Tài Chính, AIA Việt Nam tiếp tục đầu tư vào nhân tài và tiềm năng phát triển của ngành bảo hiểm nhân thọ Việt Nam.

Không chỉ dừng lại ở việc đào tạo chuyên sâu, để thu hút và giữ chân nhân viên tài năng, các công ty cần phải đầu tư và thiết kế chính sách phúc lợi đa dạng và hấp dẫn. AIA Việt Nam - một trong những công ty bảo hiểm lớn nhất tại Việt Nam hiểu được điều này và đã có những chính sách phúc lợi tốt để thu hút và giữ chân nhân viên tài năng của mình.

AIA Việt Nam luôn đặt lợi ích của nhân viên lên hàng đầu và đưa ra những chế độ phúc lợi tốt nhất để hỗ trợ cho những nỗ lực cống hiến của nhân viên trong công việc. Họ đưa ra các chính sách phúc lợi đa dạng bao gồm các chế độ bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm dưỡng lão và hỗ trợ

giáo dục. Công ty còn cung cấp các khoản trợ cấp hấp dẫn cho nhân viên, bao gồm: chế độ lương tháng 13, phát hành cổ phiếu cho nhân viên, chăm sóc sức khỏe và bảo hiểm y tế tế bào. Ngoài ra, công ty còn cung cấp các khoản hỗ trợ cấp khác như hỗ trợ đi lại, hỗ trợ cho các khả năng sáng tạo của nhân viên, hỗ trợ sinh nhật...

Bên cạnh đó, AIA Việt Nam còn đưa ra các chính sách phúc lợi không những giúp giảm áp lực cho nhân viên mà còn giúp họ giữ vững sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc. Họ cung cấp các chế độ nghỉ mát, du lịch, giúp nhân viên có thể nghỉ ngơi thư giãn sau khi đã làm việc vất vả. Ngoài ra, công ty còn tặng quà vào các dịp lễ tết, sinh nhật cho nhân viên, để họ cảm thấy được sự chú ý và quan tâm từ công ty.

Một trong những hoạt động giao lưu mới nhất của AIA Việt Nam là hoạt động "Coding together". Đây là công việc cộng đồng giúp các nhân viên có cùng một sở thích liên kết lại với nhau trong cùng một dự án phát triển phần mềm. Đây là một hoạt động không chỉ cải thiện môi trường làm việc, mà còn mang lại lợi ích cho cả công ty và các nhân viên.

1.5.1.3. Công ty Manulife Việt Nam

Manulife Việt Nam là công ty hàng đầu trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ bảo hiểm nhân thọ và quản lý tài sản cho khách hàng cá nhân và doanh nghiệp tại Việt Nam. Công ty này đã có mặt trên thị trường Việt Nam từ năm 1999 và hiện có 21 văn phòng trên khắp nước, với hơn 1.000 nhân viên tại đây.

Số lượng nhân viên kinh doanh của Manulife Việt Nam đã tăng đáng kể, đặc biệt là trong giai đoạn gần đây. Lượng nhân viên tuyển dụng và đào tạo đã tăng mạnh, đặc biệt là năm 2019, lượng nhân viên kinh doanh đạt con số kỷ lục với hơn 11,000 người. Như vậy, Manulife Việt Nam đã tạo ra cơ hội việc làm và đóng góp cho sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước

Công ty Manulife Việt Nam là một trong những công ty bảo hiểm nhân thọ hàng đầu tại Việt Nam hiện nay, và có thể nói rằng chương trình đào tạo cấp bách của công ty chính là một trong những yếu tố quan trọng giúp đưa công ty thành công và phát triển.

Chương trình đào tạo của Manulife Việt Nam được thiết kế đặc biệt để giúp các nhân viên kinh doanh của công ty trang bị đầy đủ kiến thức về sản phẩm bảo hiểm, cũng như các kỹ năng mềm và kỹ năng bán hàng cần thiết để có thể hỗ trợ khách hàng tối đa và đạt được mục tiêu doanh số.

Điều đặc biệt là các chương trình đào tạo của công ty được thiết kế và triển khai bởi các chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ, có nhiều kinh nghiệm và được đào tạo chuyên sâu về nghề. Điều này đảm bảo

rằng các nhân viên kinh doanh của Manulife Việt Nam luôn được học tập từ những người có kinh nghiệm và hiểu biết sâu sắc về lĩnh vực của mình, giúp họ nâng cao trình độ và đạt được những thành công mới trong công việc của mình.

Chương trình đào tạo của Manulife Việt Nam còn cung cấp cho các nhân viên kinh doanh nhiều cơ hội để trau dồi kinh nghiệm và phát triển bản thân, giúp họ trở thành các chuyên gia bảo hiểm nhân thọ đáng tin cậy. Công ty tổ chức các buổi tập huấn, hội thảo, ngày hội và đào tạo trực tuyến thường xuyên, với mục tiêu giúp nhân viên cập nhật kiến thức mới nhất và nâng cao kỹ năng của mình. Bên cạnh đó, công ty còn có các chương trình đào tạo riêng cho nhóm nhân viên ưu tú, đem lại cơ hội để họ phát triển sự nghiệp và đóng góp nhiều hơn cho công ty.

Một môi trường làm việc tích cực là một yếu tố quan trọng tiếp theo giúp các nhân viên của công ty Manulife Việt Nam cảm thấy hạnh phúc và đam mê trong công việc của mình. Đây là một yếu tố quan trọng giúp cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ của công ty, từ đó giúp đạt được mục tiêu kinh doanh lớn hơn. Với môi trường làm việc thân thiện, cởi mở, các nhân viên của công ty Manulife Việt Nam có thể cảm thấy rất thoải mái để chia sẻ ý kiến và ý tưởng của mình. Điều này giúp cải thiện quá trình làm việc của họ, đồng thời giúp tăng cường sự đoàn kết và sự trao đổi thông tin giữa các nhân viên trong công ty.

Công ty xác định rõ các chính sách và cơ chế giám sát các hoạt động kinh doanh của nhân viên. Điều này giúp công ty có thể đánh giá được kết quả kinh doanh của nhân viên và đưa ra các biện pháp cải thiện kết quả kinh doanh.

Một trong những chính sách phúc lợi hiệu quả của Manulife là chăm sóc sức khỏe cho nhân viên. Công ty đầu tư vào các chương trình bảo hiểm y tế, bảo lãnh chi phí khám chữa bệnh cho nhân viên và gia đình. Ngoài ra, Manulife còn tài trợ cho các hoạt động thể dục thể thao như yoga, lộ trình chạy bộ và thử nghiệm các môn thể thao khác được tổ chức thường xuyên để khuyến khích nhân viên tham gia và duy trì sự cân bằng giữa sức khỏe và công việc.

Manulife cũng đưa ra một số chương trình hỗ trợ đặc biệt cho nhân viên của mình, bao gồm các chương trình tiền kế hoạch chia sẻ, phong cách sống lành mạnh và các hỗ trợ nhân viên cấp cao. Công ty cũng quan tâm đến sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc của nhân viên. Chính sách phúc lợi về thời gian linh hoạt và nghỉ phép năm, hỗ trợ bảo mật xã hội và tái tạo năng lượng cho nhân viên là sự ưu tiên hàng đầu của công ty, giúp cho nhân viên có thể cuộc sống hạnh phúc và cân bằng.

Manulife cũng tạo điều kiện cho nhân viên phát triển chuyên môn và nghề nghiệp bằng các chương trình đào tạo chuyên sâu, hỗ trợ cử đi du học hoặc tham gia các chương trình thực tập. Ngoài ra, công ty còn có các chính sách đặc biệt để xét tuyển và thăng tiến nhân viên trên cơ sở năng lực thực tế.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Prudential

Để duy trì và phát triển thành công trong thị trường hiện nay, một trong những yếu tố quan trọng nhất là có một đội ngũ nhân viên kinh doanh đủ sức mạnh cạnh tranh và đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Qua tìm hiểu kinh nghiệm về phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của một số công ty hoạt động trong lĩnh vực tài chính bảo hiểm, một số bài học có thể rút ra cho công ty Prudential như sau:

Trước hết, công ty cần đưa ra kế hoạch đào tạo rõ ràng và có tính khoa học để đảm bảo nhân viên được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết. Kế hoạch đào tạo này cần được thiết kế để đáp ứng các mục tiêu cụ thể của công ty và mỗi nhân viên. Ngoài ra, công ty cần đảm bảo rằng các khóa đào tạo được thiết kế có tính ứng dụng cao, phù hợp với công việc của nhân viên và đáp ứng các yêu cầu của thị trường.

Thứ hai, công ty cần cập nhật liên tục các kiến thức và kỹ năng mới nhất để đáp ứng các yêu cầu của thị trường. Cùng với sự phát triển của công nghệ và nhu cầu của thị trường, các kiến thức và kỹ năng mới luôn được cập nhật và nâng cấp theo thời gian. Vì vậy, để giữ cho nhân viên cập nhật với các xu hướng mới nhất trong ngành và đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, công ty cần cung cấp cho họ các khóa đào tạo liên quan đến các công nghệ mới, quy trình chuyên môn, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng lãnh đạo và các kỹ năng khác.

Thứ ba, công ty cần xác định và định hướng cho sự phát triển của nhân viên kinh doanh bằng cách đưa ra các hoạt động đào tạo thường xuyên, đưa ra chính sách và phương thức đánh giá nhân viên. Các khóa đào tạo thường xuyên giúp nhân viên phát triển và nâng cao kỹ năng của mình để đáp ứng được các yêu cầu của công việc. Ngoài ra, công ty cũng cần cung cấp các chính sách hỗ trợ nhân viên như bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe và các khoản phúc lợi khác. Việc đánh giá hiệu suất của nhân viên cũng rất quan trọng để đánh giá kết quả thực tế của nhân viên và giúp họ định hướng cho sự phát triển trong tương lai.

Thứ tư, cần phải đầu tư thêm vào các lợi ích khác như chương trình thưởng, các hoạt động team building và sự kiện ngoại khóa. Những lợi ích này không chỉ giữ chân nhân viên mà còn tạo ra sự động viên để làm việc

thành công. Áp dụng chính sách phúc lợi tốt sẽ giúp công ty duy trì và phát triển tinh thần làm việc tích cực của nhân viên, tăng sự tin tưởng và sự tận tụy của họ với công ty. Cung cấp các chế độ lương thưởng, bảo hiểm và hỗ trợ sức khỏe có thể giúp giảm bớt áp lực tài chính đối với nhân viên. Ngoài ra, thông qua việc đầu tư vào các công nghệ tiên tiến và cung cấp các tiện nghi, công ty có thể giúp các nhân viên làm việc hiệu quả hơn và tăng cường năng lực của họ. Điều này sẽ càng tạo ra sự ổn định và giúp công ty tăng cường sức cạnh tranh trên thị trường.

Thứ năm, cần tập trung vào việc xây dựng tinh thần đồng đội. Việc tạo ra sự gắn kết và trở thành một đội sẽ giúp tăng cường hiệu quả làm việc và giúp mọi người đạt được nhiều thành tựu hơn. Ngoài ra, tạo ra các hoạt động vui chơi, giải trí và đào tạo nhằm mục đích giúp nhân viên gắn kết hơn với công ty cũng là một phương tiện hiệu quả để tạo ra một môi trường làm việc thân thiện.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN BẢO HIỂM NHÂN THỌ PRUDENTIAL

2.1. Khái quát về Công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Prudential

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Prudential Việt Nam (“Prudential”) được thành lập và hoạt động theo Giấy phép thành lập và hoạt động số 15 GP/KDBH do Bộ Tài chính cấp lại vào ngày 08 tháng 9 năm 2011; Giấy phép điều chỉnh số 15/GPĐC2/KDBH do Bộ Tài Chính cấp vào ngày 23 tháng 9 năm 2015 và Giấy phép điều chỉnh số 15/GPĐC6/KDBH do Bộ Tài Chính cấp vào ngày 23 tháng 4 năm 2019, do ông Phương Tiến Minh – Tổng Giám đốc làm người đại diện theo pháp luật.

Tên tiếng Anh: Prudential Viet Nam Assurance Private Limited.

Hình thức pháp lý: Công ty TNHH một thành viên.

Trụ sở chính/Address of Head Office: Tầng 25 - Trung tâm thương mại Sài Gòn, 37 Tôn Đức Thắng, phường Bến Nghé, quận 1, Tp. Hồ Chí Minh

Vào năm 1995, Tập đoàn Prudential đã đến thăm Việt Nam để tìm hiểu về thị trường bảo hiểm ở đây. Thông qua quá trình này, họ nhận thấy tiềm năng lớn của thị trường bảo hiểm Việt Nam và quyết định gia nhập thị trường này. Sau đó, vào năm 1999, Prudential chính thức thành lập công ty TNHH Bảo hiểm Nhân Thọ Prudential Việt Nam. Bằng cách này, Prudential đã trở thành công ty bảo hiểm nhân thọ đầu tiên của Mỹ tại Việt Nam.

Trong những năm đầu của thế kỷ 21, Prudential Việt Nam đã mở rộng mạng lưới đại lý và khách hàng trên toàn quốc, đẩy mạnh chiến lược kinh doanh và kéo dài chuỗi giá trị từ sản phẩm bảo hiểm đến dịch vụ hỗ trợ sau bán hàng. Vào năm 2005, Prudential Việt Nam đã đạt mốc 500.000 khách hàng và trở thành công ty bảo hiểm nhân thọ đầu tiên có thị phần lớn hơn 10% trên thị trường bảo hiểm Việt Nam.

Năm 2011, Prudential Việt Nam ký kết thỏa thuận hợp tác với Ngân hàng VIB, làm nền tảng giúp Prudential Việt Nam đẩy mạnh chuỗi giá trị dịch vụ hoàn chỉnh hơn đến khách hàng. Qua đó, Prudential Việt Nam đã tăng cường sự hiện diện của mình trên thị trường bảo hiểm Việt Nam và nâng cao chất lượng dịch vụ cho khách hàng của mình. Từ các bước hình thành ban đầu, Prudential Việt Nam đã trở thành một công ty bảo hiểm uy tín và được tin tưởng bởi khách hàng với một mạng lưới đại lý rộng khắp cả nước.

Năm 2015, Prudential Việt Nam đã đạt được doanh số phí bảo hiểm trên 10.000 tỷ đồng, một mốc quan trọng cho sự phát triển của công ty. Trong năm 2016, công ty đã đón nhận danh hiệu “Công ty bảo hiểm nhân thọ tốt nhất Việt Nam” từ tạp chí Bảo hiểm và Tài chính. Năm 2017, chương trình "Chủ động nuôi dưỡng sức khỏe cho mọi nhà" của Prudential Việt Nam đã đạt giải thưởng vàng tại cuộc thi "Sản phẩm dịch vụ mới xuất sắc". Đây là một trong những chương trình hỗ trợ xã hội và y tế mà công ty đang triển khai. Năm 2020, Prudential Việt Nam đã chính thức trình làng trang web mới với đầy đủ tiện ích trực tuyến, giúp khách hàng tiếp cận dịch vụ và yêu cầu hỗ trợ một cách nhanh chóng và thuận tiện. Điều này chứng tỏ công ty đang không ngừng cải tiến và nâng cao chất lượng dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Hiện nay, Prudential Việt Nam đã có hơn 400 văn phòng đại diện, 12 trung tâm hiện đại về thông tin khách hàng và hơn 250.000 đại lý và nhân viên. Công ty đang phục vụ hơn 1,7 triệu khách hàng tại Việt Nam. Với cam kết hỗ trợ và chăm sóc khách hàng tận tình, Prudential Việt Nam đã giành được nhiều giải thưởng về chất lượng dịch vụ, trong đó có giải thưởng “Doanh nghiệp vì người tiêu dùng” và “Top 50 nhà bảo hiểm tốt nhất Việt Nam”.

2.1.2. Ngành, nghề kinh doanh

Công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Prudential hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm nhân thọ và đầu tư tài chính. Trong đó, các nghiệp vụ chính của Prudential là:

Kinh doanh bảo hiểm nhân thọ (bao gồm bảo hiểm trọn đời, bảo hiểm tử kỳ, bảo hiểm hỗn hợp, bảo hiểm liên kết đầu tư, bảo hiểm hưu trí, bảo hiểm sức khỏe độc lập và bảo hiểm sức khỏe bổ trợ cho bảo hiểm nhân thọ)

Kinh doanh tái bảo hiểm.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Tính đến tháng 12/2022, công ty có một đội ngũ nhân viên gần 2000 người. Tổ chức công ty được xây dựng hoàn thiện với các phòng ban chức năng đầy đủ.

Ban điều hành công ty gồm có 1 Tổng Giám đốc và 6 Phó Tổng giám đốc. 6 Phó Tổng Giám đốc quản lý 6 khối, báo cáo trực tiếp cho Tổng Giám đốc và hỗ trợ Tổng Giám đốc trong các hoạt động nghiệp vụ.

Tổng Giám đốc là người đứng đầu công ty, quyết định mọi hoạt động kinh doanh và điều hành trong công ty. 6 phó Tổng giám đốc có vai trò giúp, tư vấn cho Tổng giám đốc và quyết định thay giám đốc trong trường hợp được ủy quyền, sau đó phải báo cáo lại cho Tổng Giám đốc.

Cơ cấu tổ chức công ty BHNT Prudential Việt Nam gồm 6 khối, mỗi khối có thể có nhiều bộ phận, phòng ban trực thuộc như sau (Nguồn: Báo cáo của phòng nhân sự Prudential):

(1) Khối ngoại giao:

- Bộ phận Hợp tác đối ngoại
- Bộ phận Quan hệ chính phủ

(2) Khối tài chính:

- Bộ phận Định phí
- Bộ phận Kế toán

(3) Khối hỗ trợ:

- Bộ phận Quảng cáo và Tiếp thị
- Bộ phận Nhân sự
- Bộ phận Pháp chế
- Bộ phận Công nghệ thông tin
- Bộ phận Huấn luyện và phát triển
- Bộ phận Hỗ trợ và phát triển Kinh doanh

(4) Khối Giao dịch:

- Bộ phận Quản lý văn phòng toàn quốc
- Bộ phận Giao dịch bảo hiểm:
 - + Phòng Tiếp nhận hồ sơ bảo hiểm
 - + Phòng Thẩm định
 - + Phòng Dịch vụ hợp đồng
 - + Phòng Dịch vụ khách hàng
 - + Phòng Quản lý thu phí và duy trì hợp đồng
 - + Phòng Bồi thường

(5) Khối Kinh doanh:

- Bộ phận Kinh doanh – kênh đại lý
- Bộ phận Kinh doanh – kênh hợp tác kinh doanh

(6) Khối Sản phẩm:

- Bộ phận Phát triển sản phẩm
- Bộ phận Marketing sản phẩm

2.1.4. Nguồn nhân lực của Công ty

Theo số liệu từ bộ phận nhân sự của Công ty Prudential, lực lượng nhân sự của Prudential tăng liên tục từ năm 2020 đến 2022: năm 2021 công ty có 1.790 nhân viên, tăng 6% so với 2020. Kết thúc năm 2022, công ty Prudential có tổng số 1.863 nhân viên, tăng 4% so với 2021. Trong đó, nhân viên nữ chiếm đa số với tỷ trọng hơn 60% qua các năm, gần gấp đôi số lượng

nhân viên nam.

**Bảng 2.1. Quy mô nhân lực của công ty TNHH Prudential
giai đoạn 2020-2022**

Đơn vị: người, %

Lao động	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số lao động, trong đó:	1686	100	1790	100	1863	100
I. Giới tính						
Nam giới	573	34	626	35	721	39
Nữ giới	1113	66	1164	65	1142	61
II. Trình độ học vấn						
Trên đại học	135	8	143	8	168	9
Đại học	1163	69	1396	78	1565	84
Cao đẳng	354	21	215	12	112	6
Trung cấp	34	2	36	2	19	1
III. Thâm niên công tác						
Trên 10 năm	236	14	287	16	335	18
Từ 5 năm đến 10 năm	152	9	179	10	224	12
Từ 1 năm đến dưới 5 năm	826	49	823	46	726	39
Dưới 1 năm	472	28	501	28	578	31
IV. Độ tuổi						
Trên 50 tuổi	118	7	143	8	186	10
Từ 40 đến 50 tuổi	270	16	304	17	335	18
Từ 30 đến dưới 40 tuổi	573	34	537	30	447	24
Dưới 30 tuổi	725	43	806	45	895	48

Nguồn: Bộ phận nhân sự, Công ty TNHH BHNT Prudential 2020 - 2022

Về trình độ học vấn, đa số nhân viên công ty có trình độ đại học và trên đại học, nhóm trình độ học vấn này đang có xu hướng gia tăng trong khi tỷ trọng nhân viên chỉ tốt nghiệp trung cấp và cao đẳng ngày càng giảm. Đến năm 2022, toàn công ty có đến chiếm 92% nhân sự có trình độ từ đại học trở lên. Nguồn nhân lực trình độ cao này chính là nguồn tài sản vô giá của công ty Prudential. Đây vừa là cơ hội để Prudential khai thác nguồn tài sản nhân lực này để đạt được các mục tiêu của mình, vừa là thách thức đối với Prudential phải có những chính sách và chiến lược phù hợp để duy trì và phát triển trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt giữa từ các công ty đối thủ nhằm thu

hút nhân tài từ những công ty lớn và có kinh nghiệm như Prudential.

Về thâm niên công tác, tỷ trọng nhân viên có thâm niên trên 5 năm chiếm số lượng không cao, chỉ chiếm 23% trong 2020, 26% trong 2021 và tăng lên 30% trong 2022. Chủ yếu vẫn là nhân viên mới có thâm niên dưới 5 năm. Số nhân viên dưới 1 năm xu hướng gia tăng hàng năm chủ yếu là do tuyển dụng tăng. Có sự biến động giảm về tỷ trọng nhân viên từ 1 năm đến 5 năm. Đây là lực lượng nhân sự đã tương đối nắm bắt được công việc mà họ đang đảm nhận và đa số vẫn còn trẻ, là lực lượng dễ bị lôi kéo bởi các cơ hội việc làm hấp dẫn từ các công ty khác.

2.2. Thực trạng phát triển số lượng và chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Prudential

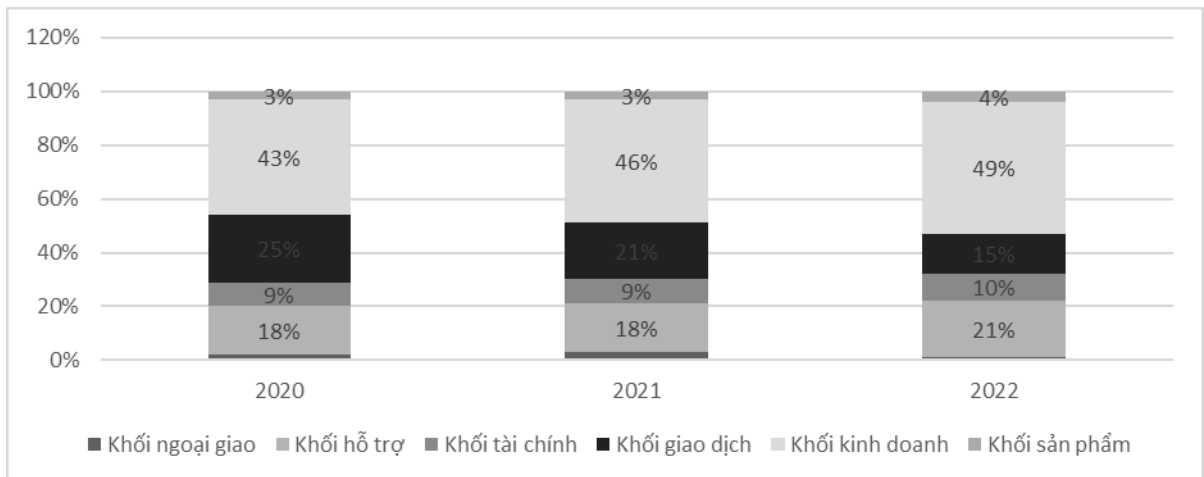
2.2.1. Thực trạng phát triển số lượng và cơ cấu đội ngũ nhân viên kinh doanh

2.2.1.1. Thực trạng phát triển số lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh

Nhân viên kinh doanh là một trong những vị trí quan trọng và đóng vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của một công ty. Prudential Việt Nam là một trong những công ty bảo hiểm hàng đầu tại Việt Nam, với hơn 300 văn phòng và chi nhánh trên toàn quốc (năm 2021).

Công việc của nhân viên kinh doanh tại Prudential Việt Nam rất đa dạng và phức tạp. Họ phải không ngừng tìm kiếm đối tác tiềm năng, xây dựng mối quan hệ và tìm hiểu về nhu cầu của khách hàng để cung cấp các dịch vụ bảo hiểm phù hợp. Tổng hợp, sắp xếp, đánh giá thông tin khách hàng để đưa ra các giải pháp bảo hiểm thích hợp và hỗ trợ khách hàng giải đáp mọi thắc mắc liên quan đến dịch vụ bảo hiểm.

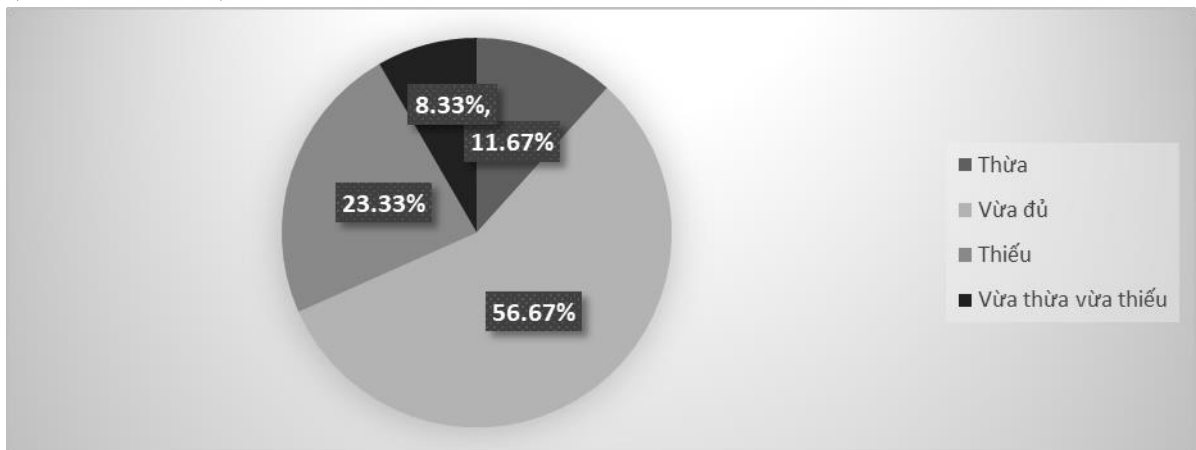
Do đặc thù công ty là kinh doanh sản phẩm bảo hiểm nhân thọ, bộ phận kinh doanh là bộ phận chủ lực, trực tiếp mang lại doanh số cho công ty. Vì vậy, số lượng nhân viên ở Khối Kinh doanh là cao nhất và có xu hướng tăng dần qua các năm do nhu cầu phát triển kinh doanh, mở rộng thị trường phân phối. Tỷ trọng nhân viên Khối kinh doanh so với toàn công ty năm 2020 là 43% (725 người), tăng lên 46% trong năm 2021 (823 người) và 49% năm 2022 (chiếm 913 người). Tình hình tỷ lệ tương quan lao động trực tiếp và lao động gián tiếp của công ty được duy trì ổn định giữa các năm. Tỷ lệ này tương đối phù hợp, đảm bảo tương quan chuẩn giữa 2 nhóm đối tượng lao động này.



Biểu đồ 2.1. Tỷ trọng nhân viên Prudential theo nghiệp vụ

Nguồn: Bộ phận nhân sự, công ty TNHH BHNT Prudential

Khảo sát 120 người lao động đang làm việc tại công ty cũng cho thấy mức độ đáp ứng về mặt số lượng nhân viên kinh doanh hiện nay. Có 14/120 người cho rằng số lượng nhân viên kinh doanh hiện nay đang thừa (chiếm 11,67%); có 68/120 người cho rằng số lượng nhân viên kinh doanh hiện nay đang vừa đủ (chiếm 56,67%); có 28/120 người cho rằng số lượng nhân viên kinh doanh hiện nay đang thiếu (chiếm 23,33%) và có 10/120 người cho rằng số lượng nhân viên kinh doanh hiện nay đang vừa thừa vừa thiếu (chiếm 8,33%).



Biểu đồ 2.2. Đánh giá của NLD về mức độ đáp ứng số lượng nhân viên kinh doanh

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Phỏng vấn một cán bộ quản lý trong công ty cho biết “Số lượng nhân viên kinh doanh của công ty hiện nay khá nhiều. So với mặt bằng chung với những doanh nghiệp BHNT tương tự thì số lượng nhân viên kinh doanh của

công ty vượt trội hơn. Tuy nhiên, tôi nhận thấy số lượng cao nhưng vẫn cần người do nhu cầu mở rộng thị trường; đồng thời một số nhân viên kinh doanh hiện tại chưa hoạt động với hiệu suất tích cực. Do đó, cần thì vẫn cần nhưng cần những nhân viên kinh doanh thực sự chất lượng”.

Kết quả khảo sát cùng với nhận định trên cho thấy, lượng nhân viên kinh doanh của Prudential khá nhiều nhưng vẫn chưa đáp ứng đủ nhu cầu của công ty và khách hàng. Điều này cũng dễ hiểu bởi cạnh tranh giữa các công ty bảo hiểm trong thị trường Việt Nam ngày càng gay gắt hơn, làm cho công ty phải tìm cách đưa ra các giải pháp để thu hút và giữ chân nhân viên mình. Các nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng và phức tạp, yêu cầu nhân viên kinh doanh phải có kiến thức sâu rộng về sản phẩm bảo hiểm cũng như kỹ năng giao tiếp và đàm phán tốt để có thể đạt được thành công trong công việc của mình.

2.2.1.2. Thực trạng phát triển cơ cấu nhân viên kinh doanh

Để đánh giá thực trạng phát triển cơ cấu của nhân viên kinh doanh, tác giả đã chia đội ngũ nhân viên kinh doanh theo các nhóm tiêu chí giới tính, cấp bậc và độ tuổi. Về cơ bản, công ty có sự sắp xếp, bố trí nhân viên kinh doanh theo tỷ lệ khá phù hợp, đảm bảo cơ cấu về giới tính, độ tuổi và đặc biệt là việc sắp xếp vị trí quản lý. Cơ cấu nhân viên kinh doanh được tổng hợp ở bảng dưới đây:

Bảng 2.2. Cơ cấu nhân viên kinh doanh của Công ty giai đoạn 2020-2022

Đơn vị tính: người, %

Năm	2020		2021		2022	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số	725	100	823	100	913	100
Theo cấp bậc:						
- Cấp quản lý	101	13,9	84	10,2	82	9
- Cấp nhân viên	624	86,1	739	89,8	831	91
Theo giới tính:						
- Lao động nam	450	62	486	59,1	516	56,5
- Lao động nữ	275	38	337	40,9	397	43,5
Theo độ tuổi:						
- Từ 50 tuổi trở lên	3	0,4	5	0,6	8	0,9
- Từ 40 – 50 tuổi	6	0,8	6	0,7	7	0,8
- Từ 30 – 40 tuổi	69	9,5	83	10,1	97	10,6

- Từ 22 – 30 tuổi	592	81,7	669	81,3	729	79,8
- Dưới 22 tuổi	55	7,6	60	7,3	72	7,9

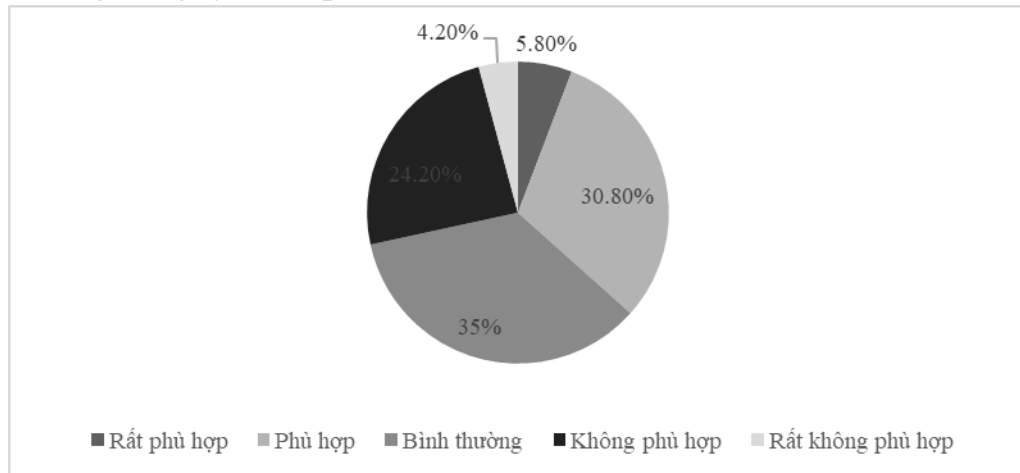
Nguồn: Bộ phận nhân sự, Công ty TNHH BHNT Prudential 2020 - 2022

Về giới tính, trong số 725 nhân viên kinh doanh năm 2020, số nhân viên kinh doanh nam chiếm tỷ lệ 62 %, số nhân viên kinh doanh nữ là chiếm tỷ lệ là 38 %. Trong năm 2021 và 2022, tỷ lệ lao động nữ có xu hướng tăng nhẹ và tăng đều trong các năm (năm 2021 là 40,9% và năm 2022 là 43,5%). Như vậy, xét theo cơ cấu giới tính thì khoảng cách chênh lệch giữa nhân viên kinh doanh nam và nữ dần dần thu hẹp lại. Đây cũng là đặc thù do Công ty trách nhiệm hữu hạn bảo hiểm nhân thọ Prudential kinh doanh trong lĩnh vực tư vấn sản phẩm về bảo hiểm. Đối với công việc này đòi hỏi sự am hiểu, cẩn thận, chi tiết và kiên trì. Đặc biệt là khả năng nắm bắt tâm lý khách hàng và tạo dựng niềm tin cho khách hàng. Do đó, nhân viên kinh doanh nữ ngày càng được tuyển dụng 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.

Về cấp bậc, nhìn vào bảng 2.2, ta thấy cơ cấu cấp bậc của nhân viên kinh doanh trong năm 2020 là hợp lý nhất trong 3 năm (gần đạt tỷ lệ 86,1% nhân viên, 13,9% cấp bậc quản lý). Tuy nhiên, đến năm 2021 và 2022, 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.

Về 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 chín nhất định về chuyên môn có tuổi đời từ 30 - 40 tuổi. 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 kinh doanh. Tuy nhiên, công ty có sự biến động nhẹ về cơ cấu độ tuổi nhân viên kinh doanh theo độ tuổi trong giai đoạn 2020 – 2022. Số lượng nhân viên kinh doanh độ tuổi 22-30 có xu hướng giảm, thay vào đó là nhân viên kinh doanh độ tuổi 30-40 có xu hướng tăng nhẹ. Điều này có thể giải thích lý do nhân viên kinh doanh trẻ, năng động nhưng đối với công việc kinh doanh bảo hiểm phụ thuộc nhiều vào mức độ phát triển mối quan hệ, kinh nghiệm và đặc biệt là mức độ tin cậy cao hơn. Để làm được điều này nhân viên kinh doanh từ 30-40 tuổi lại dễ dàng đáp ứng hơn.

Khảo sát 120 nhân viên về mức độ phù hợp về cơ cấu nhân viên kinh doanh cũng cho biết thực trạng phát triển cơ cấu đội ngũ nhân viên kinh doanh trong công ty. Kết quả được thể hiện ở biểu đồ 2.3.



Biểu đồ 2.3. Đánh giá mức độ phù hợp về cơ cấu nhân viên kinh doanh

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát ở biểu đồ 2.3 cung cấp thông tin về đánh giá của 120 người lao động trong công ty về mức độ phù hợp trong cơ cấu nhân viên kinh doanh theo giới tính, độ tuổi và thâm niên công tác. Có 7/120 người cho rằng cơ cấu đội ngũ nhân viên kinh doanh hiện nay rất phù hợp (chiếm 5,8%); 37/120 người cho rằng cơ cấu đội ngũ nhân viên kinh doanh hiện nay phù hợp (chiếm 30,8%); có 42/120 người đánh giá ở mức bình thường (chiếm 35%). Tuy nhiên, vẫn còn 34/120 người đánh giá ở mức không phù hợp và rất không phù hợp (chiếm 28,4%). Điều này chứng tỏ, vẫn còn những bất cập trong cơ cấu đội ngũ nhân viên kinh doanh trong công ty hiện nay.

Nhìn chung, nhân viên kinh doanh trong công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Prudential có nhiều biến động và có xu hướng tăng nhanh từ năm 2020 đến 2022. Tuy nhiên, cơ cấu lao động về tỷ lệ lao động trực tiếp/lao động giám sát; quản lý/nhân viên chưa hợp lý. 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 bộ phận nhân sự 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.

2.2.2. Thực trạng phát triển chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh

2.2.2.1. Thực trạng phát triển thể lực

Thể lực là một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá mức độ phát triển chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh bảo hiểm nhân thọ. Đây là công việc không cần phải tốn quá nhiều sức lực nhưng lại đòi hỏi sự bền bỉ, dẻo dai cao khi tìm kiếm khách hàng hoặc thực hiện giao dịch khách hàng và chịu đựng được áp lực doanh số từ phía công ty.

Những năm qua, sức khỏe, thể lực của nhân viên trong công ty có sự cải thiện đáng kể. Số nhân viên kinh doanh đạt sức khỏe loại 1,2 càng tăng và loại 4,5 có xu hướng giảm. Điều này thể hiện rõ ở bảng 2.3.

Bảng 2.3. Tình trạng sức khỏe đội ngũ nhân viên kinh doanh theo tiêu chuẩn phân loại sức khỏe giai đoạn 2020-2022

Tiêu chí	2020		2021		2022	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số nhân viên kinh doanh	725	100	823	100	913	100
Loại 1 (Rất tốt)	131	18,1	166	20,2	200	21,9
Loại 2 (Tốt)	496	68,4	545	66,2	607	66,5
Loại 3 (Trung bình)	75	10,3	83	10,1	89	9,7
Loại 4 (Kém)	23	3,2	17	2,3	14	1,5
Loại 5 (Rất kém)	0	0	2	0,2	3	0,4

Nguồn: Bộ phận nhân sự, 2020-2022

Lao động trong nhóm 1 (rất tốt) và nhóm 2 (tốt) có xu hướng gia tăng dần về tỷ lệ. Trong giai đoạn 2020 – 2022, chỉ số về sức khỏe của đội ngũ nhân viên kinh doanh đều đạt tỷ lệ tốt và rất tốt là trên 80%. Với số liệu trên cho thấy đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Prudential đang dần được cải thiện. Tuy nhiên, vẫn còn bộ phận nhỏ nhân viên trong công ty có sức khỏe kém và rất kém: năm 2020 chiếm 3,2%; năm 2021 chiếm 1,5% và năm 2022 chiếm 1,9%. Mặc dù giai đoạn 2020 – 2022 là giai đoạn cả nước chịu ảnh hưởng nặng nề bởi đại dịch Covid – 19. Nhiều người bị mắc phải có dấu hiệu suy giảm sức khỏe hậu Covid. Do có sự chuẩn bị kỹ lưỡng nên về cơ bản, sức khỏe của nhân viên trong công ty tương đối tốt. Mặc dù 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 khỏe, 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.

2.2.2.2. Thực trạng phát triển trí lực

Về trình độ chuyên môn

Yếu tố đầu tiên để đánh giá phát triển trí lực đội ngũ nhân viên kinh doanh chính là sự thay đổi về trình độ chuyên môn. Trong giai đoạn 2020-2022, trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân viên kinh doanh trong công ty có sự cải thiện đáng kể.

Bảng 2.4. Bảng trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân viên kinh doanh giai đoạn 2020 – 2022

Đơn vị tính: người, %

Trình độ chuyên môn	2020		2021		2022	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Trên đại học	55	7,6	72	8,7	86	9,4
Đại học	336	46,3	369	44,8	370	40,5
Cao đẳng	247	34,1	288	35	303	33,2
Trung cấp chuyên nghiệp	64	8,8	71	8,6	105	11,5
Dạy nghề	15	2,1	17	2,1	34	3,7
Chưa qua đào tạo	8	1,1	6	0,7	15	1,6

Nguồn: Bộ phận nhân sự công ty

Từ bảng 2.4, đội ngũ nhân viên kinh doanh có trình độ đại học chiếm tỷ trọng chủ yếu: năm 2020 có 46,3%; năm 2021 chiếm 44,8% và năm 2022 chiếm 40,5%. Mặc dù, tỷ trọng nhân viên kinh doanh có trình độ đại học có xu hướng giảm nhẹ nhưng tỷ trọng nhân viên có trình độ trên đại học tăng lên đáng kể, trong đó năm 2020 là 7,6%; năm 2021 là 8,7% và năm 2022 là 9,4%. Đội ngũ này đa số nắm giữ vị trí quản lý của bộ phận kinh doanh. Tỷ trọng nhân viên kinh doanh có trình độ cao đẳng cũng chiếm tỷ trọng lớn, chiếm hơn 30% trong giai đoạn 2020 – 2022. Một điểm đáng lưu ý là nhân viên kinh doanh có trình độ chuyên môn ở cấp độ dạy nghề có xu hướng tăng. Năm 2020 và 2021, công ty có 2,1% nhân viên có trình độ dạy nghề. Tuy nhiên, đến năm 2022, con số này đã tăng lên 3,7%. Nhân viên kinh doanh chưa qua đào tạo cũng tăng lên năm 2022. Điều này có thể lý giải do trải qua 2 năm Covid -19, Prudential đã triển khai nhiều gói bảo hiểm về sức khỏe cho người

dân. Chính vì vậy, nhu cầu tuyển nhân viên kinh doanh nhiều nhằm tư vấn, giới thiệu sản phẩm mới nhanh chóng, hiệu quả.

Như vậy, đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn bảo hiểm nhân thọ Prudential 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 kinh doanh bảo hiểm. 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 kỹ năng

Nhân viên kinh doanh bảo hiểm nhân thọ ngoài có kiến thức, trình độ và am hiểu về các loại hình bảo hiểm cần trang bị cho mình những kỹ năng khác gồm: Kỹ năng giao tiếp, thuyết phục và tạo ảnh hưởng với người nghe; Kỹ năng làm việc độc lập và có khả năng lập kế hoạch trong công việc; Kỹ năng giải quyết, xử lý các vấn đề; Kỹ năng sử dụng máy tính, tin học văn phòng cơ bản... Prudential là doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm có bề dày kinh nghiệm và có thương hiệu trên thị trường. Đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty đã góp phần không nhỏ tạo nên thành công trong việc tạo nên thương hiệu của Prudential.

Qua khảo sát 120 người lao động đang làm việc tại Prudential đánh giá về kỹ năng của nhân viên kinh doanh bảo hiểm thì thu được kết quả sau:

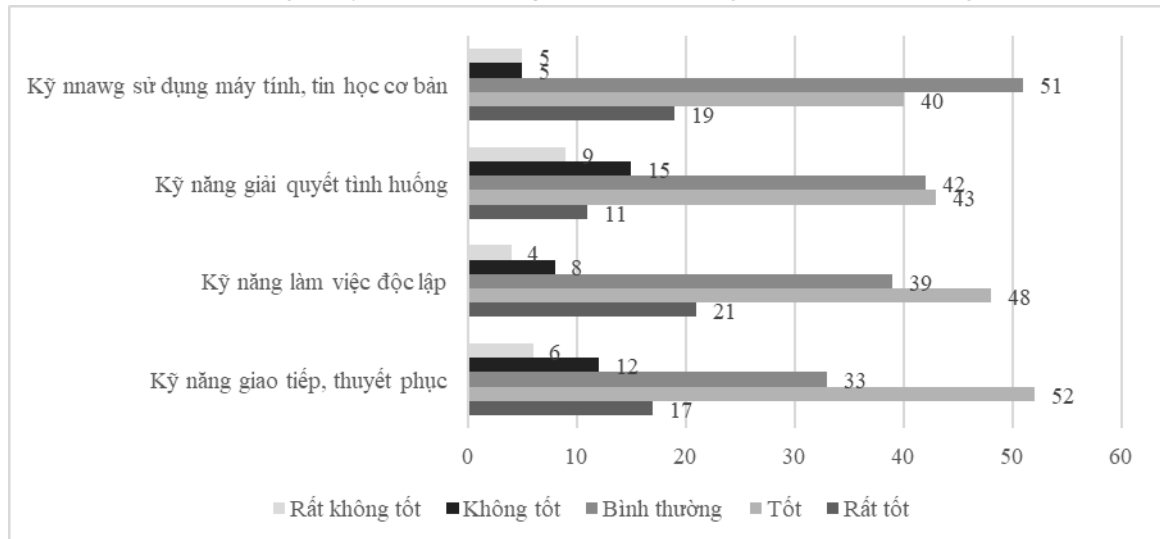
- Kỹ năng giao tiếp, thuyết phục: có 17/120 người đánh giá mức rất tốt (chiếm 14,2%); 52/120 người đánh giá mức tốt (chiếm 43,3%); 33/120 người đánh giá ở mức bình thường (chiếm 27,5%); 12/120 người đánh giá ở mức không tốt (chiếm 10%) và 6/120 người đánh giá ở mức rất không tốt (chiếm 5%). Như vậy, với kỹ năng này vẫn còn 15% trong tổ số người được khảo sát đánh giá ở mức không tốt và rất không tốt.

- Kỹ năng làm việc độc lập: có 21/120 người đánh giá mức rất tốt (chiếm 17,5%); 48/120 người đánh giá mức tốt (chiếm 40,0%); 39/120 người đánh giá ở mức bình thường (chiếm 32,5%); 8/120 người đánh giá ở mức không tốt (chiếm 6,7%) và 4/120 người đánh giá ở mức rất không tốt (chiếm 3,3%). Tổng số ý kiến đánh giá mức không tốt và rất không tốt là 10%.

- Kỹ năng giải quyết tình huống: có 11/120 người đánh giá mức rất tốt (chiếm 9,2%); 43/120 người đánh giá mức tốt (chiếm 35,8%); 42/120 người đánh giá ở mức bình thường (chiếm 35%); 15/120 người đánh giá ở mức không tốt (chiếm 12,5%) và 9/120 người đánh giá ở mức rất không tốt (chiếm

7,5%). Tổng số ý kiến đánh giá mức không tốt và rất không tốt là 20%.

- Kỹ năng sử dụng máy tính, tin học cơ bản: có 19/120 người đánh giá mức rất tốt (chiếm 15,8%); 40/120 người đánh giá mức tốt (chiếm 33,3%); 51/120 người đánh giá ở mức bình thường (chiếm 42,5%); 5/120 người đánh giá ở mức không tốt (chiếm 4,2%) và 5/120 người đánh giá ở mức rất không tốt (chiếm 4,2%). Tổng số ý kiến đánh giá mức không tốt và rất không tốt là 8,4%.



Biểu đồ 2.4. Đánh giá kỹ năng của nhân viên kinh doanh bảo hiểm nhân thọ

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Có sự khác biệt trong đánh giá kỹ năng giữa cán bộ quản lý và nhân viên kinh doanh. Cụ thể:

- Kỹ năng giao tiếp, thuyết phục: có 12/30 lao động quản lý đánh giá ở mức rất tốt và tốt (chiếm 40%) trong khi đó có 57/90 nhân viên kinh doanh đánh giá mức rất tốt và tốt (chiếm 63,33%).

- Kỹ năng làm việc độc lập: có 9/30 lao động quản lý đánh giá ở mức rất tốt và tốt (chiếm 30%) trong khi đó có 60/90 nhân viên kinh doanh đánh giá mức rất tốt và tốt (chiếm 66,7%).

- Kỹ năng giải quyết tình huống: có 8/30 lao động quản lý đánh giá ở mức rất tốt và tốt (chiếm 26,7%) trong khi đó có 61/90 nhân viên kinh doanh đánh giá mức rất tốt và tốt (chiếm 67,7%).

- Kỹ năng sử dụng máy tính, tin học cơ bản: có 9/30 lao động quản lý đánh giá ở mức rất tốt và tốt (chiếm 30%) trong khi đó có 50/90 nhân viên kinh doanh đánh giá mức rất tốt và tốt (chiếm 55,6%).

Như vậy, với kết quả trên, có thể thấy rằng mức độ đánh giá các kỹ năng của nhân viên kinh doanh cao hơn đánh giá của lao động quản lý. Bên

cạnh đó, kỹ năng sử dụng máy tính, tin học cơ bản được đánh giá cao nhất. Điều này hoàn toàn phù hợp bởi nhân viên kinh doanh tại Prudential đa số là trẻ tuổi, khả năng thích ứng với công nghệ nhanh. Ngoài ra, kỹ năng giao tiếp thuyết phục cũng được đánh giá khá cao. Hai kỹ năng đánh giá thấp nhất là kỹ năng làm việc độc lập và kỹ năng giải quyết tình huống. Công ty cần chú ý đến vấn đề này để lựa chọn các chương trình đào tạo phù hợp cho nhân viên kinh doanh.

2.2.2.3. Thực trạng tâm lực

Đối với đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty Prudential 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 bộ phận nhân sự, 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 2020, tỷ lệ trung bình trong tháng là 11%; đến năm 2021 và 2022 có xu hướng tăng lên 17,5% và 21,6%.

Bên cạnh đó, để bán được hợp đồng, một số nhân viên kinh doanh đã không tư vấn cụ thể những điều khoản có thể gây bất lợi cho khách hàng như: Khai báo không trung thực, kết thúc hợp đồng trước hạn, những điều khoản loại trừ trách nhiệm bồi thường,... Điều này khiến khách hàng bị mất toàn bộ tiền đóng phí bảo hiểm khi kết thúc hợp đồng sớm hay không được chi trả, bồi thường khi rủi ro xảy ra. Ngoài ra, một số nhân viên vẫn chưa chuyên nghiệp trong quá trình tư vấn khách hàng, có thái độ chèo kéo, làm phiền khách hàng, nói xấu đối thủ cạnh tranh,... khiến đại bộ phận người dân có cái nhìn không tốt đối với các nhân viên tư vấn bảo hiểm và công ty bảo hiểm nhân thọ nói chung cũng như Prudential nói riêng. Phòng vận một cán bộ quản lý của Công ty cho biết: “*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 Prudential không quá coi trọng khoản trừ KPIs này*”.

Kết quả khảo sát đánh giá tâm lực của đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Prudential cũng làm rõ hơn những nhận định trên.

Bảng 2.5. Kết quả khảo sát đánh giá tâm lực của đội ngũ nhân viên kinh doanh

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đáp ứng (%)
-------------------	--------------------

	Chưa đạt	Đạt	Khá	Tốt	Rất tốt
Ý thức chấp hành nội quy, quy chế của công ty	0	4,31	10,39	57,82	27,47
Ý thức cao, nhiệt tình với công việc được giao	0	7,3	16,23	45,48	30,99
Trung thực, chuẩn mực đạo đức	0	0	18,65	46,06	35,29
Luôn giúp đỡ, hỗ trợ đồng nghiệp trong công việc	0	0	24,52	63,72	11,76
Có tinh thần học hỏi để tự hoàn thiện bản thân	0	7,33	26,49	40,18	24
Cam kết gắn bó lâu dài với công ty	0	8,31	12,128	51,94	25,47

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Theo những nhận định trên, đa số người lao động tham gia khảo sát đánh giá cao ý thức kỷ luật, tinh thần giúp đỡ đồng nghiệp, tinh thần học hỏi và lòng trung thành, cam kết gắn bó với tổ chức. Không có ý kiến đánh giá nào ở mức chưa đạt. Tuy nhiên, ở mức đạt vẫn có một số ý kiến đánh giá. Cụ thể, ý kiến chấp hành nội quy, quy chế của công ty có 4,31% ý kiến đánh giá; Ý thức cao, nhiệt tình với công việc được giao và tinh thần học hỏi để tự hoàn thiện bản thân cũng có 7,3% ý kiến đánh giá mức đạt; Cuối cùng, vấn đề nổi cộm nhất đánh giá tâm lực của nhân viên kinh doanh Prudential là sự cam kết gắn bó lâu dài với công ty có 8,31 ý kiến đánh giá đạt. Điều này có thể thấy rằng, đối với một số nhân viên kinh doanh bất động sản, đây là công việc có mức độ ổn định không cao. Họ sẵn sàng nhảy việc khi có cơ hội thích hợp. Mức độ trung thành, sự cam kết với tổ chức khá thấp.

Lãnh đạo của công ty có chia sẻ: *“Nhiều nhân viên kinh doanh đã hình thành tâm lý chán nản, thậm chí là bỏ cuộc để tìm ngành nghề mới. Tuy nhiên trong khó khăn, các nhân viên kinh doanh bảo hiểm cần ý thức hơn vai trò của mình, từ đó nâng cấp bản thân, nâng cao kiến thức, kỹ năng, tư vấn cho khách hàng những phương án phù hợp. Làm thật nói thật, thì mới trụ lại được với nghề”*.

Tất cả những ý kiến trên cho thấy Prudential cần có các giải pháp thích hợp để cải thiện tình trạng này.

2.3. Thực trạng các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty bảo hiểm nhân thọ Prudential

2.3.1. Thực trạng hoạch định nhu cầu phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

Hoạt động hoạch định nhu cầu phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của Prudential được thực hiện như sau:

- Bộ phận nhân sự phối hợp với các trưởng bộ phận thực hiện hoạch định nhu cầu nguồn nhân lực nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng, chủ yếu dựa trên nhu cầu đề xuất từ mỗi bộ phận, kết hợp với chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty.

- Định kỳ hàng quý, bộ phận nhân sự làm việc với các trưởng bộ phận để cập nhật tình hình nhân sự hiện tại, phân tích hiện trạng nguồn nhân lực, nhu cầu đề xuất từ các trưởng bộ phận, từ đó có kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và dự báo ngân sách hoạt động.

Trong báo cáo tổng kết hoạt động Nhân sự 2022 của Prudential, hoạt động hoạch định nhu cầu nhân viên kinh doanh đã góp phần phản ánh nhu cầu nguồn nhân lực theo thời kỳ để có thể lên dự toán ngân sách và lập kế hoạch tuyển dụng đáp ứng số lượng nhân viên cần thiết và có kế hoạch chuẩn bị cho đội ngũ kế thừa, ưu tiên tạo điều kiện cho nguồn lao động nội bộ phát huy được năng lực.

Bảng 2.6. Bảng nhu cầu nhân sự của công ty BHNT Prudential

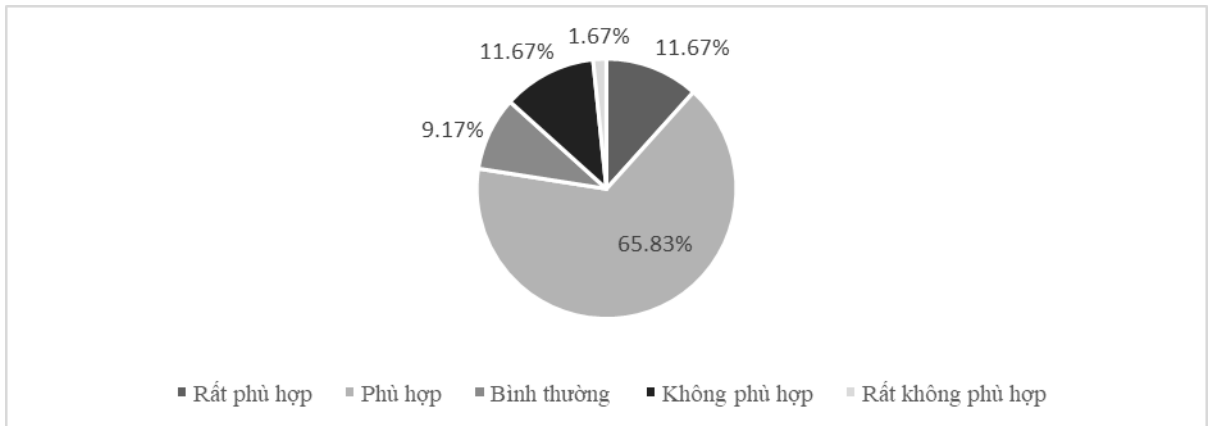
Phòng ban chức năng	Nhu cầu cần tuyển	Lý do tuyển	Thời gian tuyển	Nguồn tuyển
Khối ngoại giao	6	Mục tiêu gia tăng hoạt động hỗ trợ cộng đồng giai đoạn đến 2025	Q2/2022	Tuyển nhân sự bên ngoài công ty
Khối tài chính	8	Hiện phòng ban còn đang thiếu người, trong năm 2022 có hai nhân sự nghỉ thai sản	Q3/2022	Tuyển nhân sự bên ngoài công ty
Khối hỗ trợ	30	Nhu cầu cho bộ phận công nghệ thông tin và phòng Huấn luyện	Q2/2022	Tuyển nội bộ hoặc bên ngoài
Khối giao	0			

Phòng ban chức năng	Nhu cầu cần tuyển	Lý do tuyển	Thời gian tuyển	Nguồn tuyển
dịch				
Khối kinh doanh	100	Mở rộng thị trường miền Trung và miền Nam	Q1/2022	Tuyển nhân sự bên ngoài ngay tại địa phương
Khối sản phẩm	4	Thêm bộ phận Tiếp thị sản phẩm	Q3/2022	Tuyển nhân sự nội bộ hoặc bên ngoài
Tổng số	148			

Nguồn: Bộ phận Nhân sự công ty

Số liệu ở bảng 2.6 cho thấy nhu cầu nhân sự cho khối kinh doanh là nhiều nhất. Lý do là mở rộng thị trường miền Trung và miền Nam. Điều này cũng thấy rõ, công ty rất chú trọng đến đội ngũ nhân viên kinh doanh. Việc xác định nhu cầu nhân viên kinh doanh từ việc hoạch định xuất phát từ nhu cầu, khối lượng công việc của Khối (thông qua việc đề cho trưởng bộ phận tiến hành dự báo) chứ không xuất phát từ ý muốn chủ quan của Bộ phận Nhân Sự hay của Ban lãnh đạo. Điều này tạo điều kiện cho việc hoạch định mang tính thực tế hơn, đảm bảo cho các hoạt động có liên quan được thực hiện đúng như kế hoạch.

Khảo sát 120 người lao động đánh giá mức độ phù hợp về công tác xác định nhu cầu nhân viên kinh doanh của công ty thì có 14/120 người đánh giá ở mức rất phù hợp (chiếm 11,67%); 79/120 đánh giá phù hợp (chiếm 65,83%); 11 người đánh giá bình thường (chiếm 9,17%); 14/120 đánh giá không phù hợp (chiếm 11,67%) và 2/120 đánh giá ở mức rất không phù hợp (chiếm 1,67%).



Biểu đồ 2.5. Đánh giá mức độ phù hợp về hoạch định nhu cầu phát triển nhân viên kinh doanh

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

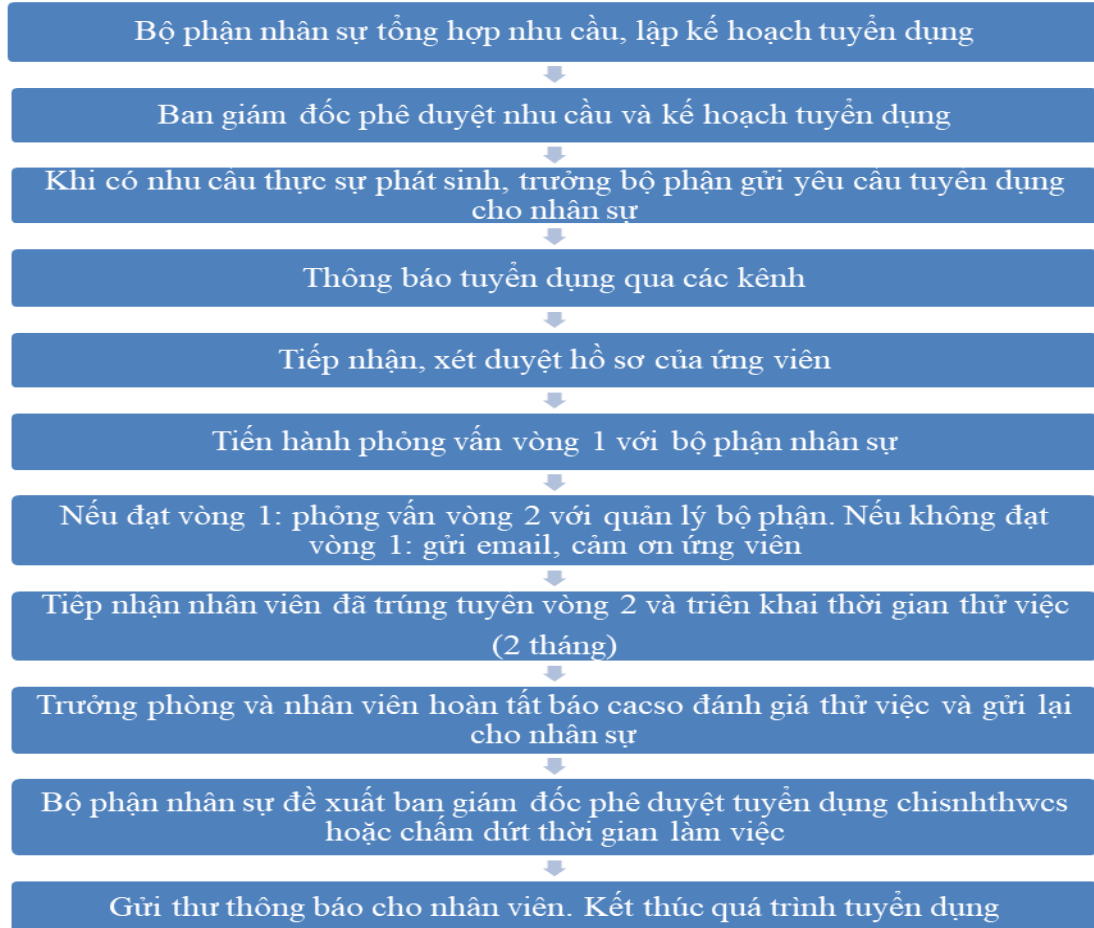
Như vậy, hoạt động hoạch định nhu cầu nhân viên kinh doanh mà công ty đang áp dụng bước đầu đã góp phần đáp ứng tương đối số lượng nhân viên cần thiết và có kế hoạch chuẩn bị cho đội ngũ kế thừa, ưu tiên tạo điều kiện cho nguồn lao động nội bộ phát huy được năng lực. Tuy nhiên, vẫn có một số bộ phận người lao động cho rằng việc xác định nhu cầu nhân viên kinh doanh còn bộc lộ hạn chế (biểu đồ 2.5). Một số ý kiến cho rằng công ty chỉ dừng lại ở việc dự báo nhân viên kinh doanh trong ngắn hạn, chưa dự báo và xác định nguồn nhân lực trong trung và dài hạn, mặc dù chiến lược phát triển kinh doanh của Prudential đã được xác định theo trung và dài hạn. Điều này có thể làm giảm hiệu quả của hoạt động hoạch định nhu cầu phát triển nhân viên kinh doanh.

Bên cạnh đó, việc hoạch định nhu cầu phát triển nhân viên kinh doanh hiện nay chưa xét đến tỷ lệ nghỉ việc dự đoán, vì vậy khi nhân viên nghỉ việc sẽ gây sự thiếu hụt nhân sự đột xuất khiến khối nhân sự bị động, gây áp lực cho hoạt động tuyển dụng; công việc của phòng ban có nhân viên nghỉ bị trì trệ, yêu cầu nhân viên ở lại kiêm nhiệm nhiều công việc hơn hoặc điều chuyển tạm thời nhân viên từ phòng khác sang hỗ trợ, điều này chỉ mang tính chất tạm thời không đáp ứng được hiệu quả công việc, làm hạn chế khả năng làm việc, gây tâm lý bất mãn không nhiệt tình phấn đấu và tốn thời gian đào tạo nhưng không sử dụng được nhân viên lâu dài.

2.3.2. Thực trạng tuyển dụng đội ngũ nhân viên kinh doanh

Ngay từ khi mới thành lập, công ty BHNT Prudential Việt Nam đã xây dựng quy trình tuyển dụng rất rõ ràng, chi tiết, tạo điều kiện cho việc tuyển dụng được diễn ra nhanh chóng, hiệu quả, chuyên nghiệp. Quy trình tuyển

dụng của Prudential không ngừng được xem xét và sửa đổi. Hiện nay, Prudential đang sử dụng quy trình tuyển dụng được ban hành và sửa đổi năm 2018, đây là một quy trình khá bài bản gồm 11 bước như sơ đồ 2.1.



Sơ đồ 2.1. Quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty Prudential

Nguồn: Bộ phận nhân sự

Trong những năm gần đây, công ty liên tục tuyển dụng cao với hơn 10% nhân viên kinh doanh được tuyển mới mỗi năm. Việc tuyển dụng vừa nhằm đáp ứng chủ yếu nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng thị trường, phát triển kinh doanh của công ty. Công ty cũng đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng và hình thức tuyển dụng để đạt được hiệu quả cao. Các kênh tuyển dụng được công ty áp dụng như website của công ty, website tuyển dụng, luân chuyển nội bộ, giới thiệu của nhân viên...

Bảng 2.7. Tình hình tuyển dụng và nguồn tuyển dụng nhân viên kinh doanh của Prudential

Đơn vị tính: người, %

Kênh tuyển dụng	2020		2021		2022	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng
Website của công ty	9	8,7	13	11,6	6	6,3
Website tuyển dụng	78	75	80	74,1	66	69,5
Luân chuyển nội bộ	13	12,5	13	11,6	15	15,8
Giới thiệu của nhân viên	4	3,8	6	5,4	8	8,4
Tổng số	104	100	112	100	95	100

Nguồn: Bộ phận Nhân sự

Theo bảng 2.7, nguồn tuyển dụng chủ yếu mà Prudential sử dụng là qua các website tuyển dụng chuyên nghiệp, thế mạnh của các website này là có số lượng truy cập lớn và rộng, nên có thể dễ dàng tìm kiếm các ứng viên phù hợp hơn các kênh khác. Tuy nhiên, kênh tuyển dụng này là kênh tốn chi phí nhất do khoản phí phải trả cho các website. Trong những năm gần đây, xu hướng tuyển dụng qua luân chuyển nội bộ và qua giới thiệu của nhân viên có xu hướng tăng. Ưu điểm lớn nhất của các kênh này là hầu như không tốn chi phí thông báo tuyển dụng, nhưng phạm vi ứng viên hẹp hơn. Hiện nay, việc tuyển dụng thông qua luân chuyển nội bộ cũng được công ty khuyến khích nhằm giúp nhân viên có thể tìm kiếm những cơ hội phù hợp hơn với mình trong công ty, khuyến khích nhân viên nỗ lực phấn đấu để gia tăng cơ hội được đề bạt, thăng tiến trong nhiều phòng ban khác nhau, qua đó tăng sự gắn kết của nhân viên với công ty.

Tác giả đã tiến hành khảo sát 120 nhân viên về thực trạng tuyển dụng của Prudential trong thời gian qua theo thang đo Likert 5 điểm từ 1. Rất không đồng ý đến 5. Rất đồng ý và kết quả thu thập được tại bảng 2.8.

Bảng 2.8. Kết quả khảo sát đánh giá tuyển dụng tại Prudential*Đơn vị: %*

Câu hỏi	Mức độ đồng ý					Điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
Quy trình tuyển dụng của công ty là hợp lý	3	5	16	74	2	3.65
Nguồn tuyển dụng NVKD của công ty là đa dạng	1	9	12	78	3	3.76
Chi phí dành cho tuyển dụng NVKD của công ty là phù hợp	10	15	40	31	4	3.31
Việc tuyển dụng NVKD là công khai và minh bạch	0	4	34	49	13	3.51
Công ty tuyển dụng NVKD đúng theo quy trình chuẩn đã ban hành	5	10	26	51	8	3.46

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Theo kết quả thống kê ở bảng 2.8, đa số đối tượng khảo sát đồng tình với quy trình tuyển dụng hiện nay của công ty về sự hợp lý của quy trình, tuy nhiên mức điểm trung bình vẫn chưa cao (mức 4 là mức đồng ý). Với quy trình tuyển dụng được quy định khá bài bản, đa số đối tượng khảo sát cảm thấy quy trình này là hợp lý, nguồn tuyển dụng NVKD của công ty là đa dạng, phong phú; việc thực hiện được thực hiện công khai, minh bạch. Tuy nhiên, trong số các ý kiến được đưa ra, có thể thấy rằng, chi phí mà công ty dành cho tuyển dụng nhân viên kinh doanh là phù hợp có số người đồng ý thấp nhất (chỉ có 35% số người được hỏi đồng ý) với số điểm trung bình là 3.31.

Nhìn chung, quy trình tuyển dụng hiện nay của Prudential còn một số hạn chế sau:

- Đa số quyết định tuyển dụng NVKD dựa vào việc phỏng vấn chứ không cần qua bài kiểm tra tổng hợp.

- Hiện chính sách của Prudential là không tuyển dụng lại những nhân viên kinh doanh đã từng làm việc ở Prudential và nghỉ việc nhằm tránh tình trạng nhảy việc qua lại để đạt mức thu nhập cao, đồng thời khuyến khích nhân viên hiện tại gắn bó lâu dài với công ty. Tuy nhiên, nguồn nhân sự đã từng làm việc ở Prudential và đã nghỉ việc có thể là một tài sản vì họ đã có những kiến thức và kinh nghiệm trong lĩnh vực bảo hiểm, kết hợp với thời gian làm việc ở các môi trường khác một thời gian có thể sẽ giúp họ hoàn thiện những kiến thức và kỹ năng của mình và có những đóng góp mới có giá trị nếu được

quay lại công ty Prudential.

- Chi phí tuyển dụng NVKD cũng là một vấn đề mà Prudential cần xem xét để có thể sử dụng hiệu quả hơn các kênh tuyển dụng; giảm thời gian tuyển dụng nhân viên và đạt được mục tiêu tuyển dụng.

2.3.3. Thực trạng đào tạo nhân viên kinh doanh

Prudential là một trong những công ty bảo hiểm lớn trên thế giới, hoạt động trong nhiều lĩnh vực bảo hiểm khác nhau như bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm y tế, bảo hiểm tai nạn và bảo hiểm hưu trí. Về đào tạo nhân viên kinh doanh của công ty này, Prudential có chương trình đào tạo rất tốt và có thể cung cấp các kỹ năng và kiến thức cần thiết để nhân viên có thể hoạt động hiệu quả trong lĩnh vực bảo hiểm.

Chương trình đào tạo của Prudential có thể bao gồm những nội dung như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng bán hàng, kỹ năng quản lý thời gian và khả năng tư vấn cho khách hàng về các sản phẩm bảo hiểm. Ngoài ra, công ty cũng có các khóa đào tạo chuyên sâu về các sản phẩm bảo hiểm cụ thể, giúp nhân viên hiểu rõ về các sản phẩm và có thể tư vấn cho khách hàng một cách chuyên nghiệp.

Bảng 2.9. Các khóa đào tạo cho nhân viên tại Prudential hiện nay

Khóa đào tạo	Đối tượng	Thời gian học	Định kỳ tổ chức	Hình thức đào tạo
Khóa định hướng cho nhân viên mới	Nhân viên vừa kết thúc thử việc thành công và chính thức trở thành nhân viên công ty	1 ngày	Hàng quý	Bộ phận Nhân sự phụ trách giảng, công cụ sử dụng là bài huấn luyện bằng powerpoint kết hợp với tài liệu phát cho học viên.
Các khóa học về kỹ năng mềm.	Nhân viên chính thức của công ty được đề xuất từ cấp quản lý trực tiếp.	Từ nửa ngày đến 1 ngày.	Không thường xuyên.	Do quản lý có kinh nghiệm trong nội bộ hoặc thuê giảng viên từ bên ngoài để chia sẻ.
Chứng chỉ LOMA của Hiệp hội bảo hiểm Hoa Kỳ	Tất cả nhân viên chính thức có nhu cầu và đăng ký thi	Tùy học viên	Khóa thi vào tháng 5 và tháng 11 hàng năm	Nhân viên tự học qua website của Loma và thi trực tuyến, chi phí học được Prudential hỗ trợ

Nguồn: Bộ phận nhân sự, 2022

Thông tin chi tiết về các khóa đào tạo hiện nay mà Prudential dành cho nhân viên được nêu cụ thể tại bảng 2.10.

Bảng 2.10. Thông tin chi tiết về các khóa đào tạo nhân viên kinh doanh đã thực hiện năm 2022

Khóa đào tạo	Số lượng lớp	Số người học	Địa điểm học	Nội dung đào tạo
Khóa định hướng cho nhân viên mới	3	93	Tại trụ sở chính của Prudential tại Hà Nội và Hồ Chí Minh	Kiến thức nền tảng về lịch sử hình thành của công ty, các quy định và chính sách chung, một số chuẩn giao tiếp đối với khách hàng, trang phục làm việc, các chương trình phúc lợi dành cho nhân viên
Các khóa học về kỹ năng mềm.	14	279	Tại trụ sở chính của Prudential tại Hà Nội và Hồ Chí Minh	Kỹ năng giao tiếp, thuyết trình, quản trị dự án, kỹ năng xử lý khiếu nại của khách hàng...
Chứng chỉ LOMA của Hiệp hội bảo hiểm Hoa Kỳ	1	6	Nhân viên sẽ tự học và tham gia thi trực tuyến. Prudential cung cấp tài liệu tham khảo, tài trợ chi phí thi (khoảng 170 đô la Mỹ cho mỗi môn học của Loma) nếu nhân viên thi đậu	Đây là chứng chỉ bảo hiểm quy mô toàn cầu, cung cấp các kiến thức chuẩn mực nhất cho nhân viên trong quá trình thực hiện công việc.

Nguồn: Bộ phận nhân sự

Chính sách đào tạo cho nhân viên kinh doanh tại công ty Prudential hiện đang theo là chiến lược 70/20/10, nghĩa là 70% kiến thức trong công việc nhân viên được học hỏi từ công việc thực tế, 20% từ những quản lý của họ và 10% từ các khóa đào tạo mà công ty dành cho nhân viên.

Tiến hành đánh giá thực trạng đào tạo nhân viên kinh doanh tại Prudential thông qua khảo sát 90 nhân viên kinh doanh của công ty cho thấy

hoạt động đào tạo này còn bộc lộ nhiều thiếu sót.

Bảng 2.11. Kết quả khảo sát thực trạng đào tạo cho nhân viên kinh doanh

Câu hỏi	Mức độ đồng ý					Điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
Anh/chị được tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc	15%	35%	38%	8%	4%	2.51
Anh/chị thấy thời lượng các khóa đào tạo là hợp lý	13%	10%	35%	25%	17%	3.23
Các địa điểm đào tạo là thuận lợi cho anh/chị tham gia	3%	5%	17%	39%	36%	4.00
Tài liệu được cung cấp khi đào tạo là đầy đủ và dễ hiểu	13%	15%	23%	39%	10%	3.18
Giảng viên thân thiện, nhiệt tình, trình bày dễ hiểu	7%	10%	16%	40%	27%	3.70
Cơ sở vật chất trong quá trình giảng dạy tốt, trang thiết bị đầy đủ	8%	8%	21%	39%	24%	3.63

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả trong bảng 2.11 cho thấy có 50% đối tượng khảo sát không đồng ý là học được tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc, nguyên nhân là do các chương trình đào tạo của Prudential hiện nay mặc dù có vẻ khá đa dạng nhưng ngoại trừ khóa định hướng cho nhân viên mới thì các khóa đào tạo chính thức khác chủ yếu chỉ ưu tiên cho cán bộ cấp phó phòng trở lên tham gia, số lượng nhân viên cấp dưới tham gia còn rất hạn chế và chưa được ưu tiên. Bên cạnh đó, việc cán bộ quản lý trực tiếp hướng dẫn cho nhân viên còn chưa mang tính chất ràng buộc, còn rời rạc, không có quy chuẩn chung. Điều này dẫn đến mỗi nhân viên phải tự học cách thực hiện công việc theo những kỹ năng và hiểu biết của mình, dẫn đến sự khác biệt lớn về kỹ năng và hiệu suất làm việc của từng nhân viên.

Về các đặc điểm của khóa đào tạo, nhìn chung đối tượng khảo sát đồng tình với các sắp xếp của khóa học: thời lượng đào tạo khá hợp lý, địa điểm đào tạo thuận lợi, giáo trình đào tạo đầy đủ và dễ hiểu, giảng viên được chọn có chất lượng, cơ sở vật chất cho việc đào tạo được trang bị đầy đủ. Đây là những ưu điểm trong mặt tổ chức lớp học của bộ phận nhân sự công ty.

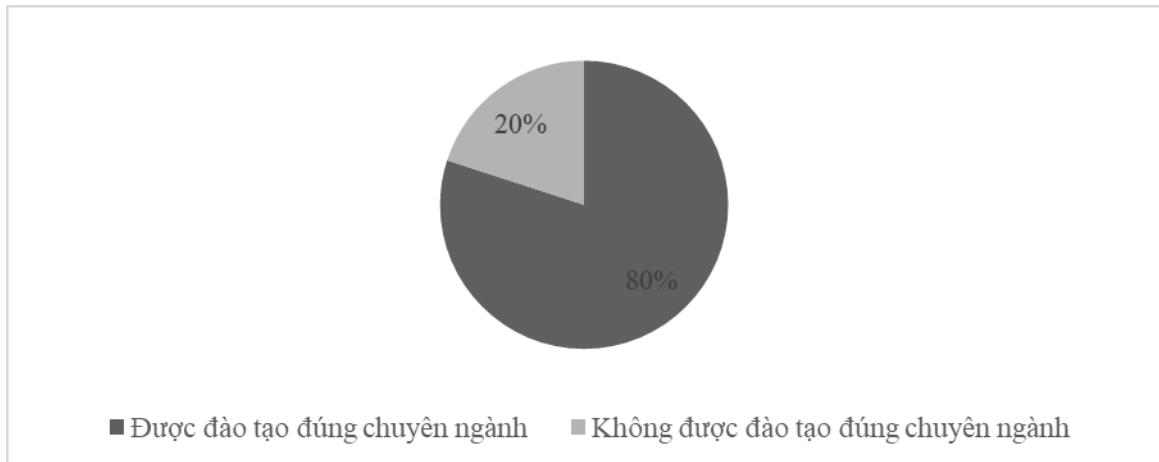
2.3.4. Thực trạng bố trí, sử dụng nhân lực và phát triển sự nghiệp nhân viên kinh doanh

Bố trí, sử dụng nhân lực

Prudential khuyến khích nhân viên chuyển chuyên trong nội bộ nếu cảm thấy có vị trí trống phù hợp với mình. Thông tin tuyển dụng nội bộ thường được công khai trên website nội bộ của công ty và gửi email trực tiếp đến tất cả nhân viên trong công ty. Nếu nhân viên muốn chuyển chuyên nội bộ, nhân viên phải làm việc với bộ phận đang có nhu cầu tuyển dụng để thực hiện các kiểm tra cần thiết xem nhân viên có thể đáp ứng được yêu cầu của công việc mới hay không, bằng cách thực hiện bài kiểm tra hoặc phỏng vấn với nhân sự và quản lý bộ phận đó.

Để tạo thuận lợi cho nhân viên trong việc chuyển chuyên qua công việc mới phù hợp với nguyện vọng của nhân viên, công ty Prudential có quy định về việc nếu nhân viên đã làm việc chính thức ở công ty từ 1 năm trở lên, việc chuyển chuyên không cần sự cho phép của quản lý trực tiếp hiện tại của nhân viên, miễn là bộ phận mới đồng ý tiếp nhận thì nhân viên có thể chuyển chuyên và phải có thời gian bàn giao công việc theo quy định (45 ngày làm việc hoặc tùy theo thỏa thuận). Bên cạnh việc chuyển chuyên tự nguyện, công ty Prudential còn có chính sách chuyển chuyên bắt buộc đối với một số trường hợp tái cơ cấu phòng ban, hoặc do yêu cầu thay thế vị trí trống do nhân viên bộ phận khác nghỉ việc,... Việc này gây nên một số bức xúc ngầm trong nhân viên vì không ít nhân viên bị chuyển sang vị trí mới mà họ không muốn.

Bên cạnh đó, Prudential vẫn còn sử dụng nhiều nhân viên kinh doanh chưa được đào tạo bài bản về các nghiệp vụ kinh doanh bảo hiểm. Điều này thể hiện rõ trong kết quả khảo sát. Trong 120 nhân viên kinh doanh tham gia khảo sát, cơ 96 người được đào tạo đúng chuyên ngành bảo hiểm (chiếm 80%); 24 người không được đào tạo đúng chuyên ngành bảo hiểm (20%).



Biểu đồ 2.6. Tỷ lệ NVKD được đào tạo đúng chuyên ngành

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Về cơ bản, công tác bố trí sử dụng nhân viên kinh doanh của Prudential khá tốt. Prudential đã xây dựng chính sách luân chuyển nhân viên một cách cụ thể. Đây cũng là một ưu điểm của công ty để phát triển sự nghiệp nhân viên theo chiều rộng, tạo ra đội ngũ nhân viên kinh doanh đa năng, ứng phó nhanh với những thay đổi của môi trường và phục vụ tốt cho việc giữ chân nhân tài và bố trí nhân sự. Tuy nhiên, tình trạng sử dụng nhiều nhân viên kinh doanh không có chuyên môn về bảo hiểm dẫn đến công ty phải tiến hành đào tạo lại, tốn kém chi phí. Đồng thời, một số nhân viên chưa thể nhanh chóng hiểu rõ về các sản phẩm bảo hiểm, dẫn đến tình trạng tư vấn cho khách hàng chưa đúng, ảnh hưởng đến uy tín của công ty. Công ty cần có giải pháp để khắc phục tình trạng trên.

Về phát triển nghề nghiệp

Hiện nay, Prudential đã xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp cho nhân viên kinh doanh. Cấp bậc của nhân viên kinh doanh càng cao thì quyền lợi và quyền lực càng lớn. Và đây là trình tự cấp bậc mà lộ trình thăng tiến cho nhân viên kinh doanh hiện nay đang áp dụng:

- (1) Nhân viên kinh doanh
- (2) Chuyên viên kinh doanh
- (3) Trưởng bộ phận kinh doanh
- (4) Trưởng phòng kinh doanh
- (5) Giám đốc kinh doanh

Mỗi vị trí đều có những yêu cầu cụ thể để nhân viên kinh doanh cố gắng. Chẳng hạn, ở vị trí chuyên viên kinh doanh, người lao động phải làm việc khoảng 2 năm ở công ty tại vị trí nhân viên kinh doanh. Việc đề bạt này chủ yếu theo thành tích đạt được. Do đó có thể nói, tại Prudential, đặc thù đối

với lộ trình của nhân viên kinh doanh khắc nghiệt và gian nan hơn những công việc văn phòng thăng tiến theo thâm niên.

Kết quả khảo sát nhân viên kinh doanh tại Prudential cũng cho thấy nhìn chung nhân viên có xu hướng hài lòng về chính sách phát triển tại công ty Prudential, nhưng mức điểm trung bình cho hoạt động phát triển nhân viên được đánh giá chưa cao (chỉ khoảng hơn 3,3 điểm). Điều này xuất phát từ việc mặc dù hiện nay công ty có chính sách khuyến khích nhân viên tiếp cận với các cơ hội việc làm trong công ty tùy theo năng lực và định hướng nghề nghiệp của mình, tuy nhiên các tiêu chí về phát triển nghề nghiệp để kích thích nhân viên còn khá mơ hồ, hậu quả là khiến nhân viên chưa tận dụng được nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp cho bản thân. Kết quả khảo sát thực trạng phát triển nghề nghiệp tại Prudential thể hiện trong bảng 2.12.

Bảng 2.12. Đánh giá chính sách phát triển nghề nghiệp của Prudential

Câu hỏi	Mức độ đồng ý					Điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
Anh/ Chị được được biết các điều kiện cần thiết để phát triển nghề nghiệp	13%	15%	23%	39%	10%	3.18
Anh/ Chị có nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp trong công ty	9%	14%	31%	33%	13%	3.27
Chính sách phát triển nghề nghiệp của công ty là công bằng	5%	10%	27%	39%	19%	3.57

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Các đối tượng được khảo sát đánh giá khá tốt về các cơ hội thăng tiến mà họ có được tại Prudential, đa số ý kiến đồng ý rằng họ có nhiều cơ hội thăng tiến trong công ty, họ hiểu rõ các điều kiện cần thiết để được thăng tiến và các cơ hội này làm họ hài lòng. Lộ trình thăng tiến của công ty rất rõ ràng nhưng sự cạnh tranh khá gay gắt. Điều này cũng làm cho áp lực trong công việc của nhân viên kinh doanh khá lớn.

2.3.5. Thực trạng thù lao cho nhân viên kinh doanh

2.3.5.1. Tiền lương

Phân phối tiền lương, tiền thưởng luôn là vấn đề nhạy cảm, đòi hỏi cao về tính hợp lý và công bằng. Công ty Prudential 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 của Prudential hiện nay như sau:

Tiền lương = Lương cứng x KPIs + Lương kinh doanh

Trong đó:

- Lương cứng áp dụng cho nhân viên kinh doanh hiện nay là 7.000.000 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

- Lương kinh doanh: % Hoa hồng (quy định cho từng sản phẩm) x Doanh số.

- % Hoa hồng: Được quy định cố định. Trừ những sản phẩm khó bán đặc biệt sẽ có chính sách riêng.

Theo báo cáo của Prudential năm 2022, Công ty chi tới 1.440 tỷ đồng

chi phí lương. Tương đương, bình quân nhân viên nhận lương 892 triệu đồng/người. Nhân viên của Prudential còn nhận được hoa hồng khi bán được các hợp đồng bảo hiểm. Công ty chi hơn 5.165 tỷ đồng cho chi phí đại lý. Trong đó, phần lớn là tiền thưởng và trợ cấp 3.032 tỷ đồng, chi phí hỗ trợ 2.093 tỷ đồng và chi phí tuyển dụng và đào tạo hơn 40 tỷ đồng.

So với các công ty cạnh tranh, mức lương cho nhân viên kinh doanh tại Prudential nằm trong top lương cao. Tuy nhiên, không phải nhân viên kinh doanh nào cũng nhận được mức lương như vậy. Tiền lương của nhân viên kinh doanh bị ảnh hưởng nhiều bởi doanh số và KPIs. Do đó, nhiều trường hợp dẫn đến áp lực doanh số. Tiền lương hàng tháng bấp bênh, không ổn định cũng là vấn đề mà nhiều nhân viên kinh doanh lo lắng.

Khảo sát 120 nhân viên kinh doanh cho thấy được cảm nhận của họ về chính sách tiền lương của công ty. Kết quả cho thấy, có khá nhiều ý kiến trái ngược về các yếu tố như mức lương, tỷ lệ % hoa hồng hay các yếu tố đánh giá chỉ số KPIs của nhân viên kinh doanh (bảng 2.13).

Bảng 2.13. Kết quả khảo sát đánh giá thực trạng tiền lương của NVKD

Câu hỏi	Mức độ đồng ý					Điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
Mức lương cơ bản cho nhân viên kinh doanh là phù hợp	5%	12%	27%	40%	16%	3.37
Tỷ lệ % hoa hồng từ giá trị hợp đồng bảo hiểm là phù hợp	7%	15%	26%	35%	17%	3.08
Các yếu tố đánh giá KPIs của nhân viên kinh doanh là rõ ràng, đầy đủ và hợp lý	5%	14%	22%	49%	10%	3.34
Thời điểm chi trả tiền lương là phù hợp	3%	4%	28%	59%	6%	3.49
Mức lương phù hợp với những đóng góp của anh/chị	8%	19%	30%	41%	12%	3.01

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Bảng 2.13 cho thấy, mặc dù Prudential là một trong những doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm có sự chi trả tiền lương cho người lao động khá

cao nhưng vẫn có không ít người lao động cho rằng công tác trả lương cho nhân viên kinh doanh vẫn còn nhiều bất cập. Cụ thể: có 27% người tham gia khảo sát không đồng ý cho rằng mức lương phù hợp với những đóng góp của họ. Có 22% người được hỏi không đồng ý với ý kiến Tỷ lệ % hoa hồng từ giá trị hợp đồng bảo hiểm là phù hợp. Các yếu tố đánh giá KPIs của nhân viên kinh doanh là rõ ràng, đầy đủ và hợp lý cũng có tỷ lệ không đồng ý cao với 19%. Nhận được sự đồng tình cao nhất của số người được khảo sát là ý kiến thời điểm chi trả tiền lương là phù hợp, chỉ với 7%. Thực tế cho thấy rằng, tiền lương nhận được của mỗi nhân viên kinh doanh có sự khác biệt lớn giữa các nhân viên. Tiền lương phụ thuộc nhiều vào doanh số, trong khi đó việc tiếp cận khách hàng trong thời gian vừa qua gặp nhiều khó khăn. Việc quy định tỷ lệ % hoa hồng cho nhân viên kinh doanh cũng cần phải xác định dựa trên các cơ sở, căn cứ để đảm bảo tính phù hợp với thực tiễn và mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp.

2.3.5.2. Tiền thưởng

Thu nhập tạo động lực làm việc cho người lao động. Khi tài chính ổn định bạn sẽ tập trung hết mình cho công việc và tổ chức, từ đó gia tăng hiệu suất công việc rất lớn. Hiểu được điều đó, công ty Bảo hiểm nhân thọ (BHNT) Prudential áp dụng hàng loạt chính sách lương, thưởng hấp dẫn và độc đáo dành cho nhân viên. Ngoài khoản lương, thưởng cạnh tranh các thành viên Prudential còn có cơ hội đầu tư vào cổ phiếu của công ty và chia sẻ kết quả kinh doanh thông qua chương trình PRUshareplus. *“Bắt đầu từ năm 2014, chương trình nhận được sự hưởng ứng mạnh mẽ từ các cấp lãnh đạo đến nhân viên. Với PRUshareplus chúng tôi mong muốn mỗi cá nhân được đóng góp và chia sẻ lợi nhuận cùng với công ty. Mặt khác, kêu gọi mọi người hãy cùng tiết kiệm cho tương lai, vì một cuộc sống tốt đẹp”*, Chị Bùi Thị Thanh Thúy - Phó TGD Nhân sự Prudential Việt Nam chia sẻ.

Căn cứ vào kết quả kinh doanh trong năm, vào cuối năm tài chính (tháng 3 hàng năm), công ty có khoản thưởng kinh doanh cho nhân viên. Khoản thưởng được tính như sau:

Mức thưởng kinh doanh cho mỗi nhân viên = (% Mức chỉ tiêu công ty đạt được x Tỷ lệ thưởng dựa trên đánh giá cuối năm x Tỷ lệ thưởng theo chức danh x Tỷ lệ ngày làm việc thực tế trong năm) x Lương cơ bản của nhân viên.

Trong đó:

- Mức chỉ tiêu công ty đạt được: Là phần trăm tỷ lệ doanh thu thực tế so với doanh thu kế hoạch năm của công ty.

- Tỷ lệ thưởng dựa trên đánh giá cuối năm: được quy định như bảng 2.14

Bảng 2.14. Tỷ lệ thưởng dựa trên đánh giá cuối năm

Xếp loại nhân viên cuối năm	Mức độ hoàn thành công việc	Tỷ lệ thưởng dựa trên đánh giá cuối năm
Loại 1	Hoàn thành vượt bậc	110%
Loại 2	Hoàn thành tốt	95% đến 100%
Loại 3	Hoàn thành	80%
Loại 4	Không hoàn thành	0%

Nguồn: Bộ quy trình chuẩn của phòng nhân sự

- Tỷ lệ thưởng theo chức danh: được quy định như bảng 2.15

Bảng 2. 15. Tỷ lệ thưởng theo chức danh

Chức danh	Tỷ lệ thưởng theo chức danh
Trưởng bộ phận kinh doanh	2,0
Phó bộ phận kinh doanh	1,0

Nguồn: Bộ quy trình chuẩn của phòng nhân sự

- Tỷ lệ ngày làm việc thực tế trong năm: nếu nhân viên làm việc chính thức cho Prudential từ đủ 1 năm trở lên thì tỷ lệ này là 365/365.

Prudential còn khuyến khích nhân viên bằng nhiều khoản thưởng khác nhau như: thưởng theo doanh thu của công ty, chương trình nhân đôi tiền thưởng, thưởng cá nhân xuất sắc có đóng góp vượt trội cho công ty, hỗ trợ 50% bảo hiểm hưu trí hàng năm hay chương trình hỗ trợ tài chính không lãi suất với thời gian trả chậm lên đến 18 tháng ... không đơn thuần giúp nhân viên tăng thêm thu nhập mà những chính sách tài chính này khiến nhân viên ý thức về trách nhiệm đối với chỉ tiêu của công ty.

Khảo sát đánh giá về tiền thưởng mà nhân viên kinh doanh nhận được bao gồm các khía cạnh như mức thưởng, tiêu chí thưởng, các hình thức thưởng, thời gian thưởng cũng như là mức độ phù hợp với sự cống hiến đóng góp của NVKD và sự công bằng trong trả thưởng. Kết quả thể hiện ở bảng 2.16.

Bảng 2.16. Kết quả khảo sát thực trạng trả thưởng tại Prudential

Câu hỏi	Mức độ đồng ý					Điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
Mức thưởng cho nhân viên kinh doanh là phù hợp	3%	10%	55%	26%	6%	3.26
Các tiêu chí thưởng rõ ràng, đầy đủ	5%	15%	36%	30%	14%	3.11
Các hình thức thưởng cho NVKD đa dạng	2%	7%	42%	34%	15%	3.55
Thời điểm chi trả thưởng là phù hợp	1%	5%	55%	26%	13%	3.42
Tiền thưởng phù hợp với những đóng góp của anh/chị	6%	18%	35%	31%	10%	3.08
Việc trả thưởng trong công ty là công bằng	9%	12%	49%	21%	9%	3.10

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Qua kết quả khảo sát có thể thấy rằng đa phần nhân viên kinh doanh đều đồng tình với các ý kiến đưa ra. Ý kiến được đồng tình nhiều nhất là các hình thức thưởng cho NVKD đa dạng với số điểm trung bình là 3.55. Tiếp theo là ý kiến Thời điểm chi trả thưởng là phù hợp với 3.42 điểm. Ý kiến mức thưởng cho nhân viên kinh doanh là phù hợp có số điểm trung bình là 3.26 điểm. Tuy nhiên, cũng có một số ý kiến có sự đồng tình hơi thấp. Nhiều nhân viên kinh doanh cho rằng họ không đồng tình với ý kiến các tiêu chí thưởng rõ ràng, đầy đủ với 3.11 điểm; việc trả thưởng trong công ty là công bằng với 3.10 điểm. Và thấp nhất là ý kiến tiền thưởng phù hợp với những đóng góp của anh/chị với 3.08 điểm.

Như vậy, công tác trả thưởng của Prudential cũng là một điểm nhấn trong việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh. Có thể nói, tiền lương, tiền thưởng cho một số bộ phận, cá nhân cao nên góp phần thu hút và giữ chân nhiều nhân viên. Đó cũng chính là mục tiêu mà Prudential đang hướng đến. Tuy nhiên, bên cạnh những cá nhân đánh giá rất tích cực về chính sách trả thưởng, vẫn còn một số bộ phận không nhỏ chưa thực sự hài lòng với chính sách trả thưởng của Prudential ở các khía cạnh về mức độ công bằng giữa các cá nhân, mức độ phù hợp với sự đóng góp, công hiến cũng như là các tiêu chí thưởng chưa thực sự rõ ràng, đầy đủ. Công ty cần xem xét lại vấn đề này để có phương án điều chỉnh kịp thời.

2.3.5.3. Phúc lợi

Thương hiệu của Prudential không chỉ ở những sản phẩm, dịch vụ mà Prudential cung cấp, nó còn được xuất phát từ chính các chương trình phúc lợi mà Prudential mang lại cho nhân viên, trong đó có phúc lợi

Công ty thực hiện đầy đủ các chế độ phúc lợi cho nhân viên theo đúng quy định của pháp luật. Mỗi nhân viên đều được công ty đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp theo mức lương cơ bản. Một trong những phúc lợi chăm sóc sức khỏe nổi bật của Prudential dành cho nhân viên chính là việc mở rộng đối tượng được khám sức khỏe định kỳ: nhân viên được đưa người thân đi khám sức khỏe miễn phí. Cụ thể, thay vì chỉ cho nhân viên đi khám sức khỏe hàng năm, Prudential chính thức khởi động chương trình khám sức khỏe thêm cho 01 người thân trong nhóm tứ thân phụ mẫu, vợ hoặc chồng, con cái, hoặc bạn đời cùng giới bắt đầu từ năm 2022.

Việc mở rộng đối tượng được nhận phúc lợi khám sức khỏe đòi hỏi ngân sách lớn nhưng Prudential vẫn chấp nhận đầu tư để đảm bảo sức khỏe của nhân viên và mang lại sự an tâm khi người thân cũng được kiểm tra sức khỏe định kỳ. Đặc biệt, trong nhóm được hưởng quyền lợi này còn có bạn đời cùng giới, khẳng định chính sách thúc đẩy sự đa dạng và hòa hợp được triển khai toàn diện ở tất cả các khía cạnh. Trước đó, Prudential cũng đã phối hợp với BritCham Việt Nam tổ chức sự kiện “Pride at work” nhằm phá bỏ những định kiến giới nơi công sở, tạo môi trường làm việc an toàn, gắn kết thông qua việc tôn trọng và ghi nhận sự khác biệt.

Nhân viên của Prudential tự hào có **“Wellness Day”** – ngày nghỉ độc quyền vào thứ Sáu của một tuần trong tháng. Với chiến lược tăng ngày nghỉ nạp lại năng lượng, công ty nâng tổng số ngày nghỉ phép có lương của nhân viên lên đến gần 30 ngày trong một năm (không tính các ngày nghỉ lễ chính thức theo quy định của Nhà nước).

Ông Phương Tiến Minh - Tổng giám đốc Prudential Việt Nam - chia sẻ: *“Chúng tôi tin rằng một khi chăm sóc sức khỏe tinh thần của nhân viên, họ sẽ có sức bật vững chắc, cùng với một tư duy tích cực và cởi mở để chủ động vượt qua khó khăn. Chúng tôi cũng trang bị cho nhân viên đầy đủ kiến thức để áp dụng vào thực tiễn công việc, thích nghi với phương thức làm việc mới, đảm bảo không một ai bị bỏ lại phía sau.”*

Nhằm gia tăng sự gắn kết giữa các nhân viên, giữa nhân viên với công ty đồng thời tạo điều kiện cho nhân viên có thời gian vui chơi giải trí, công ty tổ chức du lịch hàng năm cho nhân viên ở các địa điểm du lịch trong nước; chuyến du lịch được tổ chức trong 3 ngày 2 đêm và không rơi vào các ngày

cuối tuần. Ngoài ra, nhân viên được nghỉ phép 20 ngày mỗi năm và nghỉ lễ, tết theo quy định.

Kết quả khảo sát nhân viên về phúc lợi của công ty Prudential thể hiện ở bảng 2.17.

Bảng 2.17. Kết quả khảo sát thực trạng phúc lợi tại Prudential

Câu hỏi	Mức độ đồng ý					Điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
Nhân viên được hưởng các khoản phúc lợi đầy đủ theo thỏa ước lao động tập thể	7%	12%	37%	29%	15%	3.33
Các chương trình phúc lợi trong công ty rất đa dạng	12%	14%	33%	27%	14%	3.17
Phúc lợi dành cho nhân viên tăng lên theo thời gian	17%	33%	36%	12%	2%	2.49

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Từ bảng 2.17, có hơn 40% đối tượng khảo sát đồng ý họ đang được hưởng đầy đủ các khoản phúc lợi theo thỏa ước lao động tập thể và họ cảm thấy chương trình phúc lợi trong công ty rất đa dạng. Tuy nhiên, đa số nhân viên đánh giá phúc lợi dành cho nhân viên không tăng lên theo thời gian, đây là điểm Prudential cần quan tâm vì việc gia tăng phúc lợi cho nhân viên theo thời gian sẽ thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên với công ty.

Như vậy, chính sách lương, thưởng và phúc lợi đã đáp ứng được nhu cầu tối thiểu của nhân viên kinh doanh và đúng quy định của pháp luật. Việc trả lương cho nhân viên kinh doanh của Prudential dựa trên trình độ, kinh nghiệm, kết quả công việc và hiệu quả công việc của nhân viên và Khối. Các chương trình chính sách phúc lợi của Prudential khá đa dạng.

Bên cạnh đó, chính sách lương, thưởng, phúc lợi của Prudential vẫn còn một số hạn chế sau đây: Mức tăng lương hàng năm cho nhân viên chưa xem xét đến yếu tố lạm phát. Do chưa tiến hành hoạt động phân tích công việc một cách triệt để nên việc tính lương thưởng theo đánh giá kết quả công việc vẫn còn cào bằng, chưa tương xứng với thành quả lao động của nhân viên. Đặc biệt là chính sách thưởng thâm niên làm việc lâu dài chưa được chú trọng để khuyến khích nhân viên gắn bó lâu dài với Prudential.

2.4. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty bảo hiểm nhân thọ Prudential

2.4.1. Nhân tố bên trong

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

Để phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh một cách hiệu quả, một trong những yếu tố quan trọng nhất là quan điểm và chiến lược của ban lãnh đạo về vấn đề này. Nếu ban lãnh đạo có mục tiêu phát triển nhân sự rõ ràng và chiến lược hợp lý, thì việc triển khai các hoạt động phát triển nhân viên kinh doanh sẽ dễ dàng hơn và có hiệu quả cao hơn.

Tại công ty bảo hiểm nhân thọ Prudential, đội ngũ nhân viên kinh doanh được coi là yếu tố quan trọng nhất trong việc phát triển và thành công của công ty. Ban lãnh đạo đã tập trung vào phát triển đội ngũ này bằng cách tạo điều kiện tốt nhất cho công tác đào tạo và tuyển dụng. Tuy nhiên, việc này chưa được định hướng rõ ràng và phù hợp với chiến lược cụ thể và kế hoạch của công ty. Do đó, công tác đào tạo chưa đạt hiệu quả cao trong thời gian qua, dù ban lãnh đạo đã quan tâm và tạo điều kiện tốt.

Công ty đang đối mặt với nhiều thách thức trong việc tuyển dụng và giữ chân đội ngũ nhân viên kinh doanh, với tỷ lệ ra vào và thay thế rất cao. Vì vậy, cần có một chiến lược định hướng rõ ràng và cụ thể hơn để phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh. Ngoài ra, công ty cần đề ra các mục tiêu cụ thể và các kế hoạch hành động để thúc đẩy việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh. Việc này sẽ giúp công tác đào tạo đạt hiệu quả cao hơn và đảm bảo việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên kinh doanh được thuận lợi và hiệu quả.

2.4.1.2. Chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Công ty Prudential đã chọn chiến lược đa dạng hóa sản phẩm để cung cấp nhiều sản phẩm khác nhau cho khách hàng. Danh mục sản phẩm của công ty bao gồm nhiều sản phẩm khác nhau để đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng. Các khách hàng cũng được tư vấn để lựa chọn sản phẩm phù hợp nhất với nhu cầu của họ. Công ty luôn bổ sung các sản phẩm mới để danh mục sản phẩm ngày càng đa dạng hơn, đáp ứng nhu cầu thị trường và đảm bảo sự tăng trưởng bền vững.

Chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty bảo hiểm Prudential tập trung vào việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh, đặc biệt là đội ngũ Back-Office, và cung cấp các sản phẩm bảo hiểm chất lượng cao cho khách hàng. Công ty đặt sự tập trung vào khách hàng lên hàng đầu và phát triển một mạng lưới phân phối rộng khắp để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Công ty đang tập trung vào việc tăng cường quản lý rủi ro và đầu tư một cách thông minh để tối

ưu hóa lợi nhuận. Hơn nữa, công ty đang xây dựng các kênh phân phối kỹ thuật số để nâng cao trải nghiệm của khách hàng và tăng cường khả năng cạnh tranh trong ngành bảo hiểm. Tóm lại, chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty bảo hiểm Prudential tập trung vào khách hàng và đội ngũ nhân viên kinh doanh, với sự chú trọng đến việc tăng cường quản lý rủi ro và đầu tư thông minh. 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, điều đó đồng nghĩa là sẽ phải không ngừng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty.

2.4.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty

Prudential Việt Nam luôn nỗ lực không ngừng thay đổi nhận thức của người dân về bảo hiểm, cung cấp giải pháp bảo vệ tài chính, sức khỏe, tích lũy cho hàng triệu người dân Việt Nam. Tôn chỉ mục đích của Prudential là giúp mọi người đạt được những điều tốt đẹp nhất. Chính vì vậy, những năm qua, Prudential đã đạt được kết quả kinh doanh đáng khích lệ.

Bảng 2.18. Báo cáo hoạt động kinh doanh của Prudential

Đơn vị tính: triệu đồng

Nội dung		2020	2021	2022
1	Tổng doanh thu	33.973.104	39.151.748	34.610.686
	Doanh thu từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm	24.711.773	28.275.611	30.557.489
	Doanh thu hoạt động tài chính	9.161.243	10.853.350	4.025.791
	Thu nhập khác	100.168	22.787	27.046
2	Tổng chi phí	31.175.230	39.614.707	30.107.068
	Chi phí hoạt động kinh doanh bảo hiểm	24.320.803	30.866.323	20.474.898
	Chi phí hoạt động tài chính	378.844	438.280	491.195
	Chi phí bán hàng	4.480.567	5.110.998	6.538.109
	Chi phí quản lý doanh nghiệp	1.911.778	2.217.832	2.602.632
	Chi phí khác	83.247	1.274	234
3	Lợi nhuận kế toán trước thuế	2.797.945	517.041	4.503.618
4	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	(546.500)	(44.383)	(866.787)
5	Lợi nhuận sau thuế	2.251.445	472.658	3.636.831

Nguồn: Báo cáo tài chính của Prudential Việt Nam 2020-2022

Qua báo cáo tình hình tài chính của công ty những năm gần đây cho có sự biến động giữa các năm. Về doanh thu, năm 2021 tăng 15% so với năm 2020. Đến năm 2022, doanh thu của công ty giảm 13% so với năm 2021. Tuy nhiên, doanh thu của công ty giảm chủ yếu do sự giảm sút doanh thu hoạt động tài chính. Nhìn vào bảng 2.18 cũng cho thấy, doanh thu từ hoạt động

kinh doanh bảo hiểm giai đoạn 2020-2022 vẫn tăng lên đáng kể hàng năm và chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu của doanh nghiệp. Năm 2022 tăng 25% so với năm 2020 và năm 2022 tăng 7% so với năm 2021. Trong 3 năm, năm 2021 là năm Công ty phải chi nhiều nhất. Có nhiều nguyên nhân, trong đó nguyên nhân lớn nhất là do ảnh hưởng của đại dịch Covid – 19. Công ty phải chi trả nhiều cho hoạt động kinh doanh bảo hiểm và các chi phí khác. Chính vì vậy, lợi nhuận sau thuế của công ty thấp nhất trong 3 năm gần đây. Sang năm 2022, hoạt động kinh doanh ổn định hơn, lợi nhuận của công ty tăng đạt 3.636.831 triệu đồng, tăng 62% so với năm 2020 và tăng hơn 600% so với năm 2021. Có thể thấy rằng, công ty đã vượt qua được giai đoạn khó khăn và ngày càng khẳng định thương hiệu trên thị trường kinh doanh bảo hiểm. Đây chính là điểm thuận lợi để công ty có thể triển khai các kế hoạch phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty tăng cả về số lượng lẫn chất lượng.

2.4.1.4. Năng lực của đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực

Tại Prudential Việt Nam, đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực nằm trong khối hỗ trợ và có tên gọi là Bộ phận Nhân sự. Bộ phận này thực hiện các chức năng chủ yếu của công tác quản trị nhân lực như tuyển dụng, đào tạo và phát triển, tiền lương... và một số công tác hành chính như quản lý, sắp xếp thông tin giấy tờ hồ sơ một cách khoa học như tiếp nhận, xử lý, lưu trữ, cập nhật.

Bộ phận Nhân sự của Prudential Việt Nam hiện nay có 8 người với cơ cấu 1 trưởng phòng, 1 phó phòng, 1 trợ lý và 5 nhân viên phụ trách các mảng khác nhau.

Bảng 2.19. Thông tin đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực

STT	Họ tên	Tuổi	Trình độ đào tạo	Vị trí	Nhiệm vụ cụ thể
1	Nguyễn Hoàng Sang	35	Đại học QTNL	Trưởng phòng nhân sự	Xây dựng kế hoạch và điều phối các hoạt động QTNL
2	Nguyễn Trọng Duy	30	Đại học QTNL	Phó phòng nhân sự	Tham mưu cho trưởng phòng trong việc điều phối nhân lực, đồng giám sát
3	Lê Kim Anh	28	Đại học Ngôn ngữ Anh	Trợ lý nhân sự	Hỗ trợ các công việc liên quan đến nhân sự như chấm công, quản lý

STT	Họ tên	Tuổi	Trình độ đào tạo	Vị trí	Nhiệm vụ cụ thể
					hồ sơ
4	Mai Đình Dũng	25	Đại học Văn thư lưu trữ	Quản lý hành chính NS	Sắp xếp quản lý hồ sơ nhân viên, hỗ trợ quá trình đề xuất kế hoạch lên cấp trên
5	Ngô Thị Mai	25	Cao đẳng Kế toán	Chuyên viên tuyển dụng	Tuyển dụng nhân sự cho công ty, tìm kiếm ứng viên tiềm năng
6	Lê Thùy Linh	27	Đại học Kế toán	Chuyên viên tiền lương	Xây dựng các cơ chế lương thưởng cho công ty
7	Bùi Thúy Lan	30	Đại học Quản trị nhân lực	Chuyên viên đào tạo phát triển	Lên kế hoạch, xây dựng và tổ chức các chương trình đào tạo tập huấn cho nhân viên
8	Trần Văn Đức	24	Đại học Ngôn ngữ Anh	Nhân viên hành chính NS	Đề ra các kế hoạch nhân sự và chiến lược tuyển dụng cho công ty

Nguồn: Bộ phận nhân sự

Nhìn chung cơ cấu chức danh trong bộ phận nhân sự phân bổ khá cụ thể rõ ràng. Đa phần, cán bộ làm công tác nhân sự trong công ty được đào tạo bài bản, đúng chuyên ngành. Một số vị trí không được đào tạo đúng chuyên ngành nhưng lại có kinh nghiệm nhiều năm và các kiến thức bổ trợ tương đối phù hợp. Về cơ bản, bộ phận nhân sự tại Prudential Việt Nam có trình độ khá tốt và phù hợp với yêu cầu công việc. Tuy nhiên, hiện nay có thể thấy rằng, công ty có 8 người làm nhân sự, mà tổng cán bộ nhân viên của công ty hiện nay là 1863 người. Do đó 1 cán bộ nhân sự phải đảm nhiệm 233 người. Đồng thời, số lượng nhân viên kinh doanh khá lớn 913 người. 1 cán bộ đảm nhiệm 114 người. Điều này có thể thấy rằng khối lượng công việc hiện nay khá lớn. Đặc biệt, đặc điểm việc làm của nhân viên kinh doanh là làm việc linh hoạt, sự ổn định không cao. Chính vì vậy, công tác quản trị nhân lực càng khó khăn hơn. Đặc biệt đối với 2 vị trí chuyên viên tuyển dụng và chuyên viên đào tạo phát triển. Hai vị trí này thường xuyên trong tình trạng dồn việc, quá nhiều việc. Công ty cần cân nhắc để đề ra các phương án hỗ trợ khối lượng công việc cho bộ phận nhân sự.

2.4.2. Nhân tố bên ngoài

2.4.2.1. Chính sách, pháp luật của nhà nước

Sự ổn định của hệ thống chính trị tại Việt Nam là điều kiện thuận lợi cho sự phát triển và ổn định kinh tế, qua đó tạo động lực cho sự phát triển của ngành bảo hiểm nhân thọ. Ngày 18/09/2012, bộ trưởng bộ tài chính đã ban hành Quyết định số 2330/QĐ-BTC phê duyệt kế hoạch triển khai thực hiện các giải pháp thị trường bảo hiểm Việt Nam trong giai đoạn 2011 – 2015 với một số nhiệm vụ chủ đạo như xây dựng và ban hành quy tắc, điều khoản, biểu phí về bảo hiểm bắt buộc trách nhiệm nghề nghiệp môi giới bảo hiểm theo quy định của pháp luật; xóa bỏ hiện tượng khép kín, chia cắt thị trường bảo hiểm thông qua việc hoàn thiện cơ chế, chính sách về cạnh tranh bình đẳng giữa các doanh nghiệp bảo hiểm; đẩy mạnh hợp tác quốc tế và hội nhập trong lĩnh vực bảo hiểm...

Khung pháp lý ở Việt Nam về hoạt động kinh doanh bảo hiểm nay đã tương đối đầy đủ và dần hoàn thiện, trên cơ sở bảo vệ quyền lợi khách hàng và tạo thuận lợi cho doanh nghiệp BHNT. Là công ty BHNT Anh Quốc thành lập công ty tại Việt Nam, Prudential rất nghiêm túc trong việc thực hiện các quy định về chính trị và luật pháp của Việt Nam. Chế độ chính trị, luật pháp ổn định là yếu tố quan trọng giúp công ty có thể hoạch định các chiến lược dài hạn về quản trị, trong đó có quản trị nguồn nhân lực.

2.4.2.2. Đối thủ cạnh tranh

Công ty bảo hiểm Prudential đang hoạt động trong một ngành công nghiệp cạnh tranh và có nhiều đối thủ cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp. Một số đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Prudential trong lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ có thể kể đến như AIA, Manulife, Dai-ichi Life, và các tập đoàn bảo hiểm nước ngoài khác. Ngoài ra, các công ty bảo hiểm Việt Nam như Bảo Việt, Prudential Việt Nam, và các công ty bảo hiểm của các ngân hàng cũng là đối thủ cạnh tranh gián tiếp của Prudential trong việc cung cấp các dịch vụ bảo hiểm. Các đối thủ cạnh tranh này đều đang cạnh tranh mạnh mẽ với Prudential để giành được thị phần và khách hàng. Để tăng cường định vị và cạnh tranh trong thị trường bảo hiểm, Prudential đang phải đưa ra các chiến lược kinh doanh hiệu quả và cải thiện sản phẩm và dịch vụ của mình để tạo ra sự khác biệt và thu hút khách hàng.

Bên cạnh đó, công việc định vị sản phẩm liên quan tới toàn bộ những chương trình hay những chiến lược Marketing đưa ra để nhằm chiếm lĩnh được thị trường về sản phẩm đó. Việc định vị sản phẩm là một phần quan trọng trong chiến lược marketing của một công ty. Nó giúp xác định được đối

tượng khách hàng mục tiêu, đặc điểm sản phẩm và giá trị mà sản phẩm mang lại. Điều này cũng đồng nghĩa với việc đối thủ cạnh tranh cũng sẽ có những chiến lược tương tự để tìm kiếm thị trường cho sản phẩm của mình. Do đó, công ty Prudential cần phải tìm hiểu kỹ về đối thủ cạnh tranh của mình, từ đó đưa ra chiến lược định vị sản phẩm phù hợp nhằm chiếm lĩnh thị trường. Các chiến lược này bao gồm cả quảng cáo, chương trình khuyến mãi và giá cả cạnh tranh để tạo sự thu hút với khách hàng. Tuy nhiên, để thành công, công ty cần phải đưa ra những sản phẩm có chất lượng tốt và giá cả hợp lý để thu hút được sự quan tâm của khách hàng và cạnh tranh hiệu quả với đối thủ. Để làm được điều này, Prudential cần nghiên cứu điểm mạnh và nắm bắt điểm yếu của các đối thủ để đề ra chiến lược cạnh tranh phù hợp, tạo sự khác biệt về chất lượng quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt chú trọng xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên môn cao, hạn chế tình trạng chảy máu chất xám.

2.4.2.3. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật

Trong giai đoạn công nghệ 4.0, việc ứng dụng khoa học kỹ thuật vào kinh doanh bảo hiểm đang được rất nhiều doanh nghiệp quan tâm ứng dụng. Có thể kể đến đi đầu là các công ty lớn như Công ty Dai – ichi Việt Nam, Manulife Việt Nam, với website trực tuyến, đầy đủ thông tin cập nhật về khoảng giá, các gói sản phẩm bảo hiểm, cho phép người dùng tìm kiếm trực tuyến. Hay như Công ty Prudential đã xây dựng các app trên mobile hoặc ipad, đầy đủ giao diện xem 3D, clip về sản phẩm, giúp người dùng dễ dàng tự thao tác. Tại công ty Prudential, 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.

2.4.2.4. Thị trường lao động

Hiện nay, dân số Việt Nam đang trong giai đoạn dân số vàng. Dân số đông với trình độ dân trí của người Việt Nam ngày càng được cải thiện làm nhận thức của người dân về bảo hiểm nhân thọ ngày càng thay đổi, theo xu hướng chủ động tìm và mua bảo hiểm, là một trong những nguyên nhân quan trọng thúc đẩy sự tăng trưởng mạnh mẽ cũng như lâu dài của ngành. Đây vừa là cơ hội cho các doanh nghiệp bảo hiểm như Prudential, nhưng cũng là thách thức buộc Prudential phải có chính sách thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì lực lượng nhân sự chất lượng để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Người Việt Nam đặc biệt là giới trẻ ngày nay thích làm trong các lĩnh vực như tài chính, ngân hàng nên có nhiều chọn lựa cho công ty Prudential

trong thị trường lao động. Tuy nhiên, do ngành bảo hiểm nhân thọ chưa trở thành một ngành học phổ biến nên đa số các nhân viên mới gia nhập vào Prudential không có kiến thức căn bản về bảo hiểm và cần được đào tạo lại về kiến thức ngành bảo hiểm.

Báo cáo thị trường tuyển dụng 2022 & nhu cầu tuyển dụng 2023 của TopCV Việt Nam cho biết Bảo hiểm là một trong 3 lĩnh vực kinh doanh có tỷ lệ thiếu hụt nhân sự cao nhất. Đáng chú ý, có đến 58% các doanh nghiệp lĩnh vực Bảo hiểm gặp tình trạng thiếu hụt nhân sự trong năm 2022, đặc biệt là nhân viên kinh doanh. TopCV cho biết 2 nguyên nhân lớn nhất dẫn đến thiếu nhân viên kinh doanh là số lượng hồ sơ ứng viên chưa đáp ứng đủ nhu cầu tuyển dụng và ứng viên chưa đáp ứng đủ yêu cầu về kỹ năng chuyên môn. Tuy nhiên, so với năm 2021, trong khi tình trạng thiếu hụt hồ sơ có xu hướng giảm (giảm 8,2%), các doanh nghiệp lo ngại nhiều hơn về vấn đề kỹ năng chuyên môn của ứng viên (tăng 3,7%). Xét đến nhu cầu tuyển dụng năm 2023, Bảo hiểm cũng là lĩnh vực mà tỷ lệ doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng tăng từ 30% trở lên cao nhất, ở mức 36,8%. Bên cạnh đó, 36,8% số công ty bảo hiểm được khảo sát cũng có nhu cầu tuyển dụng tăng từ 10% đến dưới 30%.

Điều đó cho thấy rằng, cầu về nhân viên kinh doanh của các công ty bảo hiểm khá lớn; tuy nhiên có nhiều hồ sơ không đáp ứng yêu cầu do không đảm bảo kiến thức chuyên môn và các kỹ năng cần thiết. Chính vì vậy, đây vừa là cơ hội nhưng cũng là thách thức đối với các ứng viên cũng như việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của Prudential.

2.5. Đánh giá chung

2.5.1. Những kết quả đạt được

2.5.1.1. Kết quả phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của tại công ty bảo hiểm nhân thọ Prudential trong thời gian qua cơ bản đã đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh:

- Số lượng nhân viên kinh doanh đã tăng liên tục và được điều chỉnh qua các năm để đáp ứng nhu cầu sản xuất và kinh doanh của công ty.
- Việc tăng quy mô hoạt động và mở rộng kinh doanh tại thị trường miền Trung và miền Nam đã được đáp ứng bằng cách tăng số lượng nhân viên kinh doanh.
- Cơ cấu lao động hiện tại trẻ, dồi dào và tiềm năng phát triển. Điều này là nền tảng để công ty tiếp tục xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh trong tương lai. Với đội ngũ lao động trẻ và thể lực tốt, công việc được thực hiện tốt hơn. Lao động sau khi đào tạo có khả năng làm việc và thích ứng cao

với môi trường, nhiệt huyết hơn trong công việc. Công ty đã đạt được nhiều thành tựu trong hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh.

2.5.1.2. Những kết quả đạt được về hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

- Hoạt động hoạch định nhu cầu phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh đi từ từ nhu cầu, khối lượng công việc của các phòng ban, giúp việc hoạch định mang tính thực tế và hỗ trợ các hoạt động có liên quan được thực hiện đúng như kế hoạch. Hoạt động này bước đầu góp phần đáp ứng đủ số lượng nhân viên cần thiết và có kế hoạch chuẩn bị cho đội ngũ kế thừa, ưu tiên tạo điều kiện cho nguồn lao động nội bộ phát huy được năng lực.

- Công ty đã xây dựng được quy trình tuyển dụng rõ ràng, chi tiết, chuyên nghiệp, nhanh chóng. Việc tuyển dụng có sự phối hợp giữa bộ phận Nhân sự và quản lý phòng ban. Nguồn tuyển dụng đa dạng, sử dụng linh hoạt các kênh tuyển dụng.

- Nhân viên có cơ hội tiếp cận với các cơ hội việc làm trong nội bộ công ty, việc chuyển đổi đa số thực hiện theo nguyên tắc tự nguyện. Prudential đã linh hoạt trong việc bố trí lại nhân sự một số trường hợp. Prudential cũng có chính sách đề bạt cho nhân viên có thành tích xuất sắc. Ở Prudential hầu như không có tình trạng giáng chức nhân viên, điều này cũng góp phần giúp các nhân viên yên tâm hoạt động và tập trung làm tốt công việc chuyên môn.

- Hoạt động đào tạo định hướng cho nhân viên mới đã được thực hiện khá tốt. Prudential đã tổ chức được các chương trình đào tạo các chương trình đào tạo đa dạng cho đội ngũ nhân viên kinh doanh. Quy trình tổ chức đào tạo và phát triển đã xây dựng và nhận được sự quan tâm hỗ trợ trực tiếp của phòng Nhân Sự, Ban Giám Đốc và các trưởng bộ phận kinh doanh làm cho quá trình tổ chức, quản lý được thực hiện hiệu quả

- Chính sách lương, thưởng và phúc lợi đã đáp ứng được nhu cầu tối thiểu của nhân viên kinh doanh và đúng quy định của pháp luật. Việc trả lương cho nhân viên kinh doanh của Prudential dựa trên trình độ, kinh nghiệm, kết quả công việc và hiệu quả công việc của nhân viên và của bộ phận. Các chương trình chính sách phúc lợi của Prudential khá đa dạng, theo khảo sát của Bộ phận Nhân sự công ty Prudential thì Prudential là công ty bảo hiểm có nhiều chính sách phúc lợi cho nhân viên nhất trên thị trường Việt Nam.

2.5.2. Một số hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Hạn chế

- Lực lượng lao động trong công ty hiện nay trong độ tuổi dưới 30

chiếm tỷ lệ cao, 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.

- Giai đoạn 2020 – 2022, 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 2022 thì tỷ lệ nữ vẫn chưa đáp ứng yêu cầu. 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.

- 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.

- Tư vấn và kinh doanh bảo hiểm 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 2022 là tốt nhất nhưng lao động có trình độ từ cao đẳng trở lên mới chiếm hơn 60% 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.

- Việc vi phạm kỷ luật lao động ngày càng tăng; còn xảy ra tình trạng tư vấn sai lệch, thiếu trung thực với khách hàng; Đồng thời mức độ gắn bó của nhân viên kinh doanh với Prudential chưa cao.

- Hoạch định nhu cầu phát triển nhân viên kinh doanh chưa thực sự phù hợp, còn bộc lộ nhiều hạn chế trong việc dự báo như chưa xét đến tỷ lệ nghỉ việc dự đoán. Điều này sẽ khiến công ty bị động về nhân sự khi có việc phát sinh hay chiến lược mới cần nhân lực nhân viên kinh doanh

- Quyết định tuyển dụng NVKD đang còn thiên về cảm tính, chỉ thông qua phỏng vấn mà không cần làm bài kiểm tra. Bên cạnh đó, Prudential không tuyển dụng lại những nhân viên kinh doanh đã từng làm việc ở Prudential. Điều này hơi tiêu cực bởi công ty vẫn có thể tận dụng kiến thức và kỹ năng của nhân viên đó cho việc phát triển công ty. Một điểm đáng nói ở đây nữa là chi phí tuyển dụng nhân viên kinh doanh khá thấp nên thời gian tuyển dụng dài.

- Công ty cũng đang gặp vấn đề với đội ngũ nhân viên kinh doanh cấp

quản lý. Thiếu nhân lực cấp quản lý làm khó việc hướng dẫn và phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh. Chưa có cam kết và gắn trách nhiệm cụ thể của cấp quản lý trong quá trình phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại các bộ phận, cũng như chưa có chương trình phát triển nhân viên kinh doanh rõ ràng dưới sự điều hành của bộ phận nhân sự.

- Các chương trình đào tạo cho nhân viên kinh doanh còn ít, chủ yếu cấp phó phòng trở lên. Bên cạnh đó, việc cán bộ quản lý trực tiếp hướng dẫn cho nhân viên còn chưa mang tính chất ràng buộc, còn rời rạc, không có quy chuẩn chung. Điều này dẫn đến mỗi nhân viên phải tự học cách thực hiện công việc theo những kỹ năng và hiểu biết của mình, dẫn đến sự khác biệt lớn về kỹ năng và hiệu suất làm việc của từng nhân viên.

- Công ty hiện tại đã áp dụng nhiều chính sách đãi ngộ cho đội ngũ nhân viên kinh doanh, tuy nhiên, chưa đủ mạnh để thu hút được nhân viên tài năng. Ngoài ra, chính sách này cũng chưa đảm bảo cho nhân viên kinh doanh yên tâm với công việc của mình và khuyến khích họ phấn đấu để đạt được doanh số đột biến.

2.5.2.2. Nguyên nhân

Mặc dù Ban lãnh đạo công ty khá coi trọng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh, bởi họ là lực lượng lao động trực tiếp của Prudential. Tuy nhiên, công ty chưa có sự quan tâm sâu sắc và triệt để. Chẳng hạn như chi phí tuyển dụng các vị trí VIP khá cao nhưng chi phí cho tuyển dụng NVKD lại khá hạn hẹp.

Đội ngũ làm công tác quản trị nhân sự của Prudential còn khá mỏng, trong khi đó lại có một số nhân viên không được đào tạo bài bản đúng chuyên ngành. Chính điều này cũng làm hạn chế năng lực của bộ máy làm công tác nhân sự của Prudential, qua đó ảnh hưởng không nhỏ tới việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Một trong những nguyên nhân chính ảnh hưởng đến việc phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh chính là cạnh tranh khốc liệt với các công ty bảo hiểm khác, đặc biệt là những công ty có quy mô lớn và thương hiệu đã được khẳng định trên thị trường.

Ngoài ra, công ty Prudential cũng đang phải đối mặt với thách thức từ sự phát triển của các công nghệ mới, đặc biệt là công nghệ số. Việc áp dụng các công nghệ này để nâng cao hiệu quả kinh doanh đang trở thành một xu hướng và sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu về đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY BẢO HIỂM NHÂN THỌ PRUDENTIAL

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, định hướng phát triển công ty

Prudential đã đặt ra những mục tiêu tổng quát trong giai đoạn 2015-2025 như sau:

- + Tiếp tục đẩy mạnh quảng bá hình ảnh thương hiệu Prudential, song song với việc quảng bá sản phẩm, với mục tiêu tiếp tục giữ vững ngôi vị công ty BHNT số một Việt Nam, gia tăng thị phần của mình trên khắp cả nước cũng như cạnh tranh với các công ty đối thủ.

- + Đầu tư vào nghiên cứu nhu cầu và xu hướng biến đổi của thị trường để đưa ra những chiến lược sản phẩm phù hợp. Bên cạnh đó, không ngừng gia tăng chất lượng dịch vụ và cơ cấu sản phẩm nhằm duy trì lượng khách hàng hiện tại, phát triển mạnh nguồn khách hàng mới.

- + Về thị trường mục tiêu: ngày càng mở rộng thêm nhiều đối tượng khách hàng thuộc mọi tầng lớp, từ thành thị đến nông thôn, ở nhiều ngành nghề khác nhau.

- + Giữ vững nguyên tắc kinh doanh “Chính trực – Công bằng – Dịch vụ hoàn hảo” và phương châm “Luôn luôn lắng nghe luôn luôn thấu hiểu”.

- + Tăng trưởng 40% doanh thu phí bảo hiểm hàng năm từ 2015 – 2025, quyết tâm đạt 40% thị phần vào năm 2020.

- + Tập trung phát triển 3 loại sản phẩm Bảo hiểm liên kết đầu tư vì đáp ứng nhu cầu tiết kiệm kết hợp với đầu tư của các khách hàng.

- + Đẩy mạnh kênh phân phối bảo hiểm qua ngân hàng, xây dựng đội ngũ tư vấn viên chiến lược.

- + Tiếp tục phát huy các hoạt động vì cộng đồng như: tài trợ học bổng cho học sinh nghèo vượt khó, cam kết xây 10 trường học tại các tỉnh vùng sâu vùng xa.

3.1.2. Định hướng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty trong giai đoạn tới

Với mục tiêu phát triển lâu dài tại Việt Nam, Prudential sẽ tiếp tục thực hiện chính sách chú trọng đầu tư vào nguồn nhân lực, xem con người là vốn quý nhất và là yếu tố quyết định thành công trong mọi công việc. Tôn trọng và đề cao con người, tôn trọng và đề cao văn hóa, cá tính và sự đóng góp của mỗi cá

nhân để hướng đến xây dựng một môi trường kinh doanh chuyên nghiệp.

Song song đó, Prudential Việt Nam cũng sẽ tiếp tục tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng phục vụ khách hàng, huấn luyện đội ngũ nhân viên, đại lý và đa dạng hóa sản phẩm nhằm nâng cao chất lượng phục vụ và đáp ứng nhu cầu ngày càng phong phú của khách hàng.

Prudential xem nguồn nhân lực nói chung và đội ngũ nhân viên kinh doanh có chất lượng là yếu tố quan trọng cho sự phát triển bền vững của công ty. Ông Mark Tucker, Tổng giám đốc công ty Prudential Châu Á từng đề cập về tầm quan trọng của nhân viên kinh doanh khi phát biểu: “Trước khi chúng ta tăng cường phát triển hoạt động kinh doanh thì phải tăng cường đầu tư con người, nhóm lao động trực tiếp”.

Xây dựng đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty Prudential Việt Nam căn cứ trên nhu cầu công việc, mục tiêu kinh doanh của công ty, điều kiện thực tiễn của công ty. Hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực bằng cách phát hiện và khắc phục những tồn tại, đồng thời tìm hiểu và áp dụng những phương pháp quản trị hiệu quả. Đặc biệt chú trọng công tác thu hút và duy trì nguồn nhân viên kinh doanh giỏi cho công ty. Về hoạt động đào tạo và phát triển, Prudential tiến đến việc sử dụng các nền hệ thống học tập trực tuyến để cung cấp các nguồn tài liệu giáo dục toàn diện, tiết kiệm, hiệu quả, xây dựng hệ thống phát triển nhân viên hoàn chỉnh và thi hành các cơ chế theo dõi và hướng dẫn để nâng cao kết quả hoạt động. Đồng thời, Prudential phấn đấu thiết lập chế độ thăng cấp nhân viên, khen thưởng các nhân viên kinh doanh có trách nhiệm cao một cách công bằng nhằm để khuyến khích các nhân viên xuất sắc làm việc và gắn bó với tổ chức. Prudential chú trọng thực hiện các chương trình nâng cao năng lực quản lý nhằm cải thiện chất lượng của nhân sự quản lý.

3.2. Một số giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty bảo hiểm nhân thọ Prudential

3.2.1. Hoàn thiện hoạch định nhu cầu phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh

Nhằm đẩy mạnh khả năng cạnh tranh và đáp ứng cho những nhu cầu trước mắt, Prudential vẫn tiếp tục duy trì thực hiện hoạch định nguồn nhân lực trong ngắn hạn như hiện nay, bên cạnh đó phải xem xét đến việc dự báo trung và dài hạn, việc hoạch định cần phối hợp đồng bộ với các chiến lược, chính sách của công ty. Để thực hiện những giải pháp này cần chú ý đến những nội dung sau đây:

- Thứ nhất, hoàn thiện hệ thống cơ sở dữ liệu về nhân viên kinh doanh

của công ty. Để tiến hành dự báo đúng và có hiệu quả thì phải có hệ thống cơ sở dữ liệu chính xác về tình hình nhân sự hiện tại về cả số lượng và chất lượng. Để hoạt động này đạt hiệu quả và tiết kiệm chi phí, ban giám đốc và bộ phận nhân sự phân công bộ phận lưu trữ đầy đủ thông tin nhân viên ngay từ khâu tuyển dụng thành công. Các thông tin cần lưu trữ gồm có: kinh nghiệm làm việc, kỹ năng chuyên môn, trình độ học vấn. Định kỳ hàng sáu tháng, nhân sự bộ phận cần rà soát lại cơ sở dữ liệu để kịp thời cập nhật các thông tin thay đổi do nhân viên chuyển chuyên, nghỉ việc, thăng chức, hoàn thành khóa học nâng cao trình độ, ...

- Thứ hai, định lượng các chỉ tiêu xác định tình hình biến động nhân viên kinh doanh của công ty. Một số chỉ tiêu xác định tỷ lệ biến động nhân viên cần phải theo dõi định kỳ hàng quý là:

+ **Tỷ lệ nhân viên thôi việc của năm** = Số nhân viên kinh doanh thôi việc hàng năm / Số nhân viên kinh doanh bình quân năm.

+ **Tỷ lệ nghỉ tạm thời** (hộ sản, nghỉ ốm dài hạn, ...) = Số nhân viên kinh doanh nghỉ tạm thời hàng năm / Số nhân viên kinh doanh bình quân năm. Sau khi xác định tỷ lệ nhân viên nghỉ việc, Bộ phận nhân sự cần dự tính số lượng nhân viên kinh doanh cần thay thế do việc chuyển chuyên nhân viên, nhân viên thăng chức hoặc do một số lý do khác.

- Thứ ba, đo lường và dự báo nhu cầu nhân viên kinh doanh trung và dài hạn bằng một số các chỉ tiêu định lượng.

+ Mỗi bộ phận sẽ tiến hành phân tích đánh giá năng lực của nhân viên kinh doanh, cơ cấu lao động, biến động nhân sự... để dự báo khối lượng công việc trong tương lai và xác định nhu cầu nhân lực kinh doanh về các mặt số lượng, kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm cần thiết. để hoàn thành mục tiêu. Định kỳ hàng quý, Bộ phận nhân sự làm việc với các trưởng bộ phận để cập nhật tình hình nhân sự hiện tại, phân tích hiện trạng nhân viên kinh doanh, tổng hợp nhu cầu đề xuất từ các trưởng bộ phận, xem xét đến các điều kiện của tổ chức, kế hoạch kinh doanh, kế hoạch tài chính, hướng phát triển của công ty... từ đó có kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và dự báo ngân sách hoạt động. Nhu cầu nhân viên kinh doanh tương lai mang tính tương đối, được xác định theo hai mặt: số lượng và chất lượng.

+ Chỉ tiêu về mặt số lượng được xác định như sau:

Tổng số nhân viên cần trong tương lai = tổng số nhân viên hiện tại - tổng số nhân viên thôi việc + tổng số nhân viên thay thế

Tổng số nhân viên cần tuyển dụng trong tương lai = Tổng số nhân viên cần trong tương lai - tổng số nhân viên hiện tại + (% nghỉ việc * tổng số

nhân viên hiện tại)

- Thứ tư, phân tích quan hệ cung cầu lao động cũng là một giải pháp mà Prudential cần thực hiện để hoàn thiện hoạt động hoạch định. Sau khi so sánh, đánh giá giữa nhu cầu nhân viên kinh doanh dài hạn và thực trạng hiện nay và đưa ra những dự báo nhu cầu, Prudential còn phải xem xét đến khả năng cung ứng của thị trường lao động và của lượng nhân viên kinh doanh hiện hữu có thể đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực của công ty hay không. Mối tương quan cung cầu này giúp công ty chủ động lên kế hoạch cụ thể như số lượng nhân viên có nên tuyển thêm là bao nhiêu, tuyển từ nguồn nào, các khoá huấn luyện nào cần phải tổ chức, xây dựng chính sách thu hút nhân tài,... Nếu cầu lao động vượt quá cung, cần áp dụng chính sách đào tạo bổ sung, đề bạt, điều động... Trường hợp cung vượt quá cầu thì áp dụng hình thức cắt giảm nhân viên khi hết hạn hợp đồng, khuyến khích nhân viên chuyển sang hợp đồng đại lý với khoản hỗ trợ hợp lý.

- Thứ năm, dự toán ngân sách của bộ phận nhân sự. Khi hoạch định nhân viên kinh doanh cần tính toán đến ngân sách của bộ phận nhân sự. Các chi phí chủ yếu gồm có:

+ Chi phí tổ chức các hoạt động về nhân sự: tuyển dụng, đào tạo, huấn luyện, tổ chức sự kiện.

+ Chi phí văn phòng: gồm các chi phí thiết bị văn phòng, điện thoại,... sử dụng trong quá trình làm việc.

+ Chi phí lương: ước tính dựa trên nhu cầu nhân lực kinh doanh và mức lương ước tính cho từng vị trí.

- Thứ sáu, việc kiểm tra đánh giá hiệu quả của hoạt động hoạch định phải được thực hiện định kỳ hàng 6 tháng/ lần thông qua việc Bộ phận Nhân Sự phối hợp với các bộ phận, phòng ban tiến hành kiểm tra, so sánh, đánh giá tình hình thực hiện hoạch định nhu cầu nhân viên kinh doanh, xác định nguyên nhân sai lệch và đề ra biện pháp xử lý kịp thời.

3.2.2. Hoàn thiện tuyển dụng nhân viên kinh doanh

Vấn đề đặt cho công ty Prudential là làm thế nào tuyển dụng nhân viên kinh doanh đủ số lượng, kịp tiến độ, chất lượng tốt. Để hoàn thiện hoạt động tuyển dụng tại công ty Prudential, tác giả đề xuất các giải pháp sau đây:

- Thứ nhất, ngay từ công tác hoạch định nguồn nhân lực được thực hiện định kỳ hàng quý bao gồm dự báo nhân sự và kế hoạch tuyển dụng nhân sự.

+ Đối với những trường hợp tuyển dụng đột xuất thì cán bộ quản lý chủ động gửi kế hoạch tuyển dụng kèm theo tiêu chuẩn tuyển dụng cho bộ phận nhân sự và ban giám đốc trong một khoảng thời gian hợp lý (tốt nhất là trước

một tháng vì nhân viên nghỉ việc, thuyên chuyển cũng cần có 45 ngày làm việc kể từ ngày có ý định thay đổi công việc).

+ Định kỳ hàng quý, phòng nhân sự kiểm tra việc lập kế hoạch nhân sự của các bộ phận để kịp thời nắm bắt thông tin nhu cầu tuyển dụng, nhanh chóng đưa ra các kế hoạch tuyển dụng để đáp ứng nhanh chóng nhu cầu tuyển dụng của các bộ phận.

+ Prudential phải có một biểu mẫu chung để các cấp quản lý bộ phận tiến hành lập kế hoạch và gửi cho phòng Nhân sự. Sau khi tác giả thảo luận với 3 phó trưởng bộ phận Nhân sự, biểu mẫu kế hoạch tuyển dụng nhân sự được đề xuất cho Prudential được thể hiện trong bảng 3.1.

Bảng 3.1. Bảng mẫu kế hoạch tuyển dụng nhân sự của công ty Prudential

KẾ HOẠCH TUYỂN DỤNG CÔNG TY TNHH BHNT PRUDENTIAL										
Ngày...tháng....năm....										
STT	Vị trí tuyển dụng	Phòng ban	Số lượng	Lý do tuyển	Dự kiến mức lương	Thời gian dự kiến tuyển			Hình thức đăng tuyển	Dự trù kinh phí tuyển
						Nhận hồ sơ	Kiểm tra	Phỏng vấn		
Người lập						Người phê duyệt				

Nguồn: Tư vấn của chuyên gia nhân sự tại Prudential

+ Kế hoạch nhân sự của mỗi phòng ban phải chuyển lên Bộ phận nhân sự xem xét và cho ý kiến, nếu Giám đốc nhân sự chưa đồng ý thì thảo luận lại với giám đốc bộ phận, nếu đồng ý thì ký nhận và chuyển cho giám đốc điều hành xem xét. Sau khi giám đốc điều hành có ý kiến, giám đốc nhân sự tổng hợp toàn bộ các kế hoạch lập thành kế hoạch nhân sự năm chung của toàn công ty theo mẫu kế hoạch nhân sự chung cho toàn công ty như mẫu trong bảng 3.2

Bảng 3.2. Kế hoạch nhân sự hàng năm của công ty BHNT Prudential

KẾ HOẠCH NHÂN SỰ HÀNG NĂM CỦA CÔNG TY BHNT PRUDENTIAL				
<i>Ngày... tháng năm....</i>				
Loại tri thức, kỹ năng	Mức độ chuẩn	Mức của công ty	Mức của các đối thủ cạnh tranh	Ý kiến đề xuất, giải pháp
Người lập			Người phê duyệt	

Nguồn: Tư vấn của chuyên gia nhân sự tại Prudential

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:

Tên ứng viên:

Ngày sinh

BIÊN BẢN PHỎNG VẤN NHÂN VIÊN KINH DOANH

Vị trí ứng tuyển:

Thuộc phòng/ban

I. ĐÁNH GIÁ PHỎNG VẤN

❖ 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 Prudential		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	Tố 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.
- Lưu hồ sơ chờ xét.

Không đồng ý tiếp nhận.

Khác :..... , ngàytháng.....năm.....

Người phỏng vấn

(Ghi rõ họ tên và chức vụ)

3.2.3. Hoàn thiện đào tạo nhân viên kinh doanh

Để hoạt động đào tạo được hiệu quả, Prudential cần tiến hành xác định nhu cầu đào tạo của khối kinh doanh và cá nhân nhân viên kinh doanh. 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.

Công ty cần thiết lập hình thức đào tạo phù hợp. Hình thức đào tạo tập trung hay online đều có thể được sử dụng. Dưới đây là một ví dụ cụ thể về chương trình đào tạo nhân viên kinh doanh mới.

Bảng 3.3. Chương trình đào tạo 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 hóa Prudential					
1	<p>Tìm hiểu tổng quan về công ty, các gói 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 Prudential đang kinh doanh. - 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 bảo hiểm 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)	Bộ phận Nhân sự
II. Kiến thức sản phẩm của Prudential					
1	<p>Kiến thức về thị trường và đối thủ cạnh tranh</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tổng quan về thị trường kinh doanh bảo hiểm - Kiến thức về các gói sản phẩm bảo 	<ul style="list-style-type: none"> - Trang bị cho nhân viên kinh doanh kiến thức tổng thể về thị trường, đối thủ cạnh tranh; - Giúp nhân 	Tuần 1 (2 ngày)	Đào tạo lớp học tập trung (nội bộ)	Khởi kinh doanh

STT	Chương trình đào tạo	Mục tiêu	Thời lượng	Hình thức đào tạo	Người hướng dẫn
	hiểm và của đối thủ cạnh tranh - Kiến thức về quy trình mua bảo hiểm, hỗ trợ khách hàng ký hợp đồng, tạm ứng...	viên kinh doanh hiểu rõ đặc tính và có khả năng so sánh, phân tích ưu điểm và hạn chế của sản phẩm Prudential đang bán với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. - Nắm được quy trình của 1 giao dịch mua bán.			
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	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)	Khởi kinh doanh; Bộ phận nhân sự

STT	Chương trình đào tạo	Mục tiêu	Thời lượng	Hình thức đào tạo	Người hướng dẫn
	trong nghề bán hàng				
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 xây dựng hình ảnh khác biệt của mình với nhân viên kinh doanh khác	Tuần 1 (0.5 ngày)	Đào tạo lớp học tập trung (Nội bộ)	Khởi kinh doanh; Bộ phận nhân sự
2. Thiết lập mục tiêu và kế hoạch bán hàng					
2.1	Các bước bán hàng: - 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; báo giá, 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)	Khởi kinh doanh; Bộ phận nhân sự
2.2	Kỹ năng tìm kiếm khách hàng tiềm năng - Tự thiết lập	Trang bị cho nhân viên kinh doanh phương			

STT	Chương trình đào tạo	Mục tiêu	Thời lượng	Hình thức đào tạo	Người hướng dẫn
	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	pháp xác định khách hàng tiềm năng			
2.3	Tiếp cận và xác định nhu cầu khách hàng - 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 - Nguyên tắc gửi email tiếp cận khách hàng	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)	Khởi kinh doanh; Bộ phận nhân sự
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	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)	Khởi kinh doanh; Bộ phận nhân sự

STT	Chương trình đào tạo	Mục tiêu	Thời lượng	Hình thức đào tạo	Người hướng dẫn
	phục.				
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)	Đào tạo lớp học tập trung (Nội bộ)	Khởi kinh doanh; Bộ phận nhân sự
3. Hiện thực kế hoạch thành kết quả bán hàng hiệu quả					
3.1	Quy trình mua bảo hiểm 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)	Khởi kinh doanh; Bộ phận nhân sự
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 phàn nàn? - Tâm lý khách hàng khi phàn nàn? - Giải quyết các tình huống xử lý phàn nàn khách hàng thực tế	Biết cách xử lý các tình huống khách hàng phàn nàn trong thực tế	Tuần 2 (0.5 ngày)	Đào tạo lớp học tập trung	Khởi kinh doanh; Bộ phận nhân

STT	Chương trình đào tạo	Mục tiêu	Thời lượng	Hình thức đào tạo	Người hướng dẫn
3.4	Chăm sóc và đeo bám khách hàng - 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.		(Nội bộ)	sự
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	Bộ phận nhân sự
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	Khởi kinh doanh

Công ty cần đánh giá hiệu quả sau đào tạo. Công ty 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.

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 tố 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.

Để làm tốt được điều này, Prudential 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.

3.2.4. Hoàn thiện bố trí, sử dụng nhân lực và phát triển sự nghiệp nhân viên kinh doanh

Để hoàn thiện việc bố trí, sử dụng nhân viên tại Prudential, tác giả đề xuất một số giải pháp sau:

- Việc bố trí công việc của nhân viên căn cứ vào bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc. Với những công việc không chỉ do cá nhân mà do sự phối hợp của nhóm làm việc, phải xây dựng bảng mô tả công việc cho nhóm để có cơ chế phối hợp giữa các thành viên của nhóm. Bảng mô tả công việc cho nhóm làm việc có thể sử dụng mẫu mô tả công việc như bảng 3.4.

Bảng 3.4. Mẫu bảng mô tả công việc áp dụng cho nhân viên kinh doanh

MÔ TẢ CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN KINH DOANH	
Bộ phận	Phòng bán hàng/bộ phận kinh doanh
Chức danh	Nhân viên kinh doanh
Mã công việc	BH-KD-NVKD
Cán bộ quản lý trực tiếp	Trưởng nhóm kinh doanh
<p>1. Nhiệm vụ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duy trì những quan hệ kinh doanh hiện có, nhận đơn đặt hàng; thiết lập những mối quan hệ kinh doanh mới bằng việc lập kế hoạch và tổ chức lịch công tác hàng ngày đối với những quan hệ kinh doanh hiện có hay những quan hệ kinh doanh tiềm năng khác. - Lập kế hoạch công tác tuần, tháng trình Trưởng kênh bán hàng duyệt. Thực hiện theo kế hoạch được duyệt. - Hiểu rõ và thuộc tính năng, bao bì, giá, ưu nhược điểm của sản phẩm, sản phẩm tương tự, sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. - Nắm được quy trình tiếp xúc khách hàng, quy trình xử lý khiếu nại thông tin, quy trình nhận và giải quyết thông tin khách hàng, ghi nhận đầy đủ 	

theo các biểu mẫu của các quy trình này.

- Tiếp xúc khách hàng và ghi nhận toàn bộ các thông tin của khách hàng trong báo cáo tiếp xúc khách hàng. Báo cáo nội dung tiếp xúc khách hàng trong ngày cho Trưởng nhóm kinh doanh.

- Lên dự thảo hợp đồng sau khi khách hàng đã đồng ý cơ bản, chuyển cho Trưởng nhóm bán hàng xin ý kiến về các điều khoản hợp đồng. Lập thủ tục ký kết hợp đồng, lưu bản copy hợp đồng, chuyển bản chính cho Trưởng nhóm giữ, một bản chính cho phòng kế toán giữ.

- Trực tiếp thực hiện, đốc thúc thực hiện hợp đồng, bao gồm các thủ tục giao hàng, xuất hoá đơn, cùng khách hàng kiểm tra chất lượng sản phẩm giao.

- Nhận và xử lý các khiếu nại của khách hàng về chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng....

- Theo dõi quá trình thanh lý hợp đồng, hỗ trợ phòng kế toán đốc thúc công nợ, chỉ xong trách nhiệm khi khách hàng đã thanh toán xong.

- Giao dịch, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng. Tìm kiếm khách hàng tiềm năng.

- Cập nhật kiến thức công việc qua việc, đọc các sách báo về kinh doanh và tiếp thị; duy trì các mối quan hệ khách hàng.

- Phát triển việc kinh doanh ở địa bàn được giao phó.

- Chăm sóc khách hàng và bán hàng theo lịch trình đã định.

2. Quyền hạn: Đề xuất phương án thực hiện hợp đồng với khách hàng, đề xuất các phương án tiếp cận khách hàng hiệu quả.

3. Báo cáo uỷ quyền: Báo cáo công việc trực tiếp Trưởng kênh bán hàng.

4. Tiêu chuẩn công việc:

- Trình độ Cao đẳng trở lên chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Kinh tế thương mại, Marketing.

- Sử dụng thành thạo vi tính văn phòng, các phần mềm liên quan đến công việc, làm việc độc lập.

- Nhiệt tình, năng động, độc lập, nhạy bén.

- Thúc đẩy kinh doanh, kỹ năng giao tiếp.

- Kinh nghiệm kinh doanh ít nhất 1 năm trở lên.

- Liệt kê các chức năng, nhiệm vụ mà nhân viên kinh doanh đang thực hiện và đối chiếu với nhau để đảm bảo không bị thiếu sót hay chồng chéo các chức năng nhiệm vụ.

- Chuẩn bị tốt đội ngũ kế nhiệm: Prudential cần phải biết cách khai thác tối đa ưu thế về nguồn nhân lực trẻ, đầy nhiệt huyết, sẵn sàng học hỏi, dễ tiếp thu

cái mới. Prudential cần đẩy mạnh đào tạo nâng cao năng lực, kỹ năng sống, giao tiếp ứng xử để xây dựng được đội ngũ nhân viên trung thành và thật sự có năng lực tạo nên nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của công ty.

- Những nhân viên có thâm niên và nhiều kinh nghiệm là tài sản của công ty, cần có chính sách khuyến khích họ gắn bó lâu dài với công ty bằng cách mạnh dạn trao quyền, cho nhân viên thấy được cơ hội thăng tiến, con đường phát triển nghề nghiệp sau khi đào tạo, cơ hội cho nhân viên nắm những vị trí quan trọng hơn cũng như các lợi ích vật chất mang tính cạnh tranh cao.

- Đối với những trường hợp công ty chủ động đề bạt, chuyển chuyển thì phải trao đổi trước với nhân viên, xem xét nguyện vọng, khả năng của họ có phù hợp với công việc mới hay không.

- Chính sách hỗ trợ điều động: Đối với nhân viên chấp nhận điều động về các địa bàn xa trung tâm thành phố, cần có chính sách hỗ trợ kịp thời về vật chất và bố trí nơi ở để yên tâm hoạt động.

- Đối với nhân viên nghỉ việc, khi thực hiện thủ tục nghỉ việc cho nhân viên, phòng nhân sự nên có một mẫu phỏng vấn thôi việc đối với các nhân viên này. Điều này có thể giúp bộ phận nhân sự có thêm những cái nhìn mới về hoạt động quản trị nguồn nhân lực hiện tại tác động như thế nào đến nhân viên, nguyên nhân chính khiến nhân viên có ý định nghỉ việc là gì,... để có thể hoàn thiện hơn hoạt động quản trị nguồn nhân lực của công ty

3.2.5. Hoàn thiện thù lao lao động cho nhân viên kinh doanh

Nhằm hoàn thiện chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi cho Prudential, tác giả đề xuất các giải pháp như sau:

- Cần có chính sách tăng lương thưởng cho nhân viên có thâm niên hoạt động, có nhiều đóng góp nhằm động viên họ gắn bó lâu dài.

- Prudential cần tham gia vào các cuộc khảo sát lương trên thị trường, đặc biệt là vấn đề lương thưởng của các đối thủ cùng ngành để có cơ sở so sánh đối chiếu giá nhân sự trên thị trường để đưa ra mức lương mang tính cạnh tranh. Khi xem xét về điều chỉnh lương hàng năm, Prudential nên xem xét cân nhắc thêm yếu tố lạm phát để đảm bảo thu nhập thực tế cho người lao động và đẩy mạnh tính cạnh tranh.

- Công ty cần thực hiện việc đánh giá lại hệ thống thù lao hiện tại, đảm bảo thù lao phù hợp với công việc và đủ hấp dẫn để thu hút và giữ chân nhân viên. Việc này cần phải căn cứ vào tình hình thị trường, các tiêu chuẩn của ngành bảo hiểm, cũng như sự cạnh tranh với các công ty khác.

- 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.

- Công ty cần tạo ra một hệ thống thưởng cạnh tranh hợp lý dựa trên thành tích làm việc của từng nhân viên, đồng thời kết hợp với các chính sách phúc lợi và phát triển sự nghiệp để tạo động lực cho nhân viên làm việc hiệu quả. Việc thưởng cũng cần phải được công bằng và minh bạch, từ đó đảm bảo sự công tâm và động viên cho nhân viên.

- Công ty cần tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên được đánh giá cao và được đào tạo để phát triển kỹ năng và chuyên môn. Nếu nhân viên cảm thấy công ty đang đầu tư vào sự phát triển của họ, họ sẽ có xu hướng cống hiến hơn và đóng góp tích cực hơn cho công việc.

- Công ty cần đưa ra các chính sách tài chính khác nhau để đáp ứng nhu cầu của từng nhân viên, bao gồm cả hỗ trợ tài chính cho các hoạt động bổ sung như đào tạo, tham gia các sự kiện và chương trình khác. Điều này sẽ giúp nhân viên cảm thấy được quan tâm và động viên từ công ty, đồng thời cũng giúp họ tiếp cận được các cơ hội phát triển nghề nghiệp và tăng cường sự chuyên môn.

- Thiết lập kế hoạch thưởng hấp dẫn: Công ty nên thiết lập kế hoạch thưởng phù hợp với hiệu suất làm việc của nhân viên kinh doanh, bao gồm cả thưởng theo doanh số, thưởng theo chất lượng công việc và các khoản thưởng khác như thưởng đột phá, thưởng năm, thưởng đặc biệt,... Điều này sẽ giúp khuyến khích nhân viên làm việc chăm chỉ hơn và đạt được mục tiêu công việc.

- Tạo môi trường làm việc tích cực: Công ty cần tạo ra một môi trường làm việc tích cực, thân thiện và động lực, giúp nhân viên cảm thấy thoải mái và hứng thú với công việc của mình. Điều này cũng giúp tăng hiệu suất làm việc và giảm tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên.

- Tăng cường quản lý hiệu quả: Công ty cần tăng cường quản lý hiệu quả, giám sát và đánh giá hoạt động của nhân viên kinh doanh để đảm bảo rằng họ hoàn thành nhiệm vụ đúng thời hạn và đạt được mục tiêu đề ra. Điều này cũng giúp công ty tối ưu hóa chi phí và tăng doanh số bán hàng.

3.3. Khuyến nghị với Bộ Công Thương, Bộ Tài Chính

Thời gian gần đây, trên thị trường bảo hiểm liên tục xảy ra nhiều vụ việc lùm xùm, như việc “ép” khách hàng mua bảo hiểm qua ngân hàng, một số loại bảo hiểm bắt buộc chưa được thực hiện nghiêm, thủ tục chi trả bảo

hiểm còn gây khó khăn cho người mua... Nổi cộm là việc lần đầu tiên trên thị trường bảo hiểm, Cục Quản lý và giám sát bảo hiểm (Bộ Tài chính) đã chuyển đơn tố cáo của công dân sang Cục Cảnh sát điều tra tội phạm về tham nhũng, kinh tế, buôn lậu, Bộ Công an về việc gửi tiền tại một ngân hàng có dấu hiệu bị lừa đảo mua bảo hiểm.

Những vụ việc trên khiến cho cơ quan chịu trách nhiệm soạn thảo nghị định hướng dẫn Luật cần thêm thời gian để rà soát kỹ các quy định, nhất là những quy định về sản phẩm, kênh phân phối, đào tạo, chế tài xử phạt đối với trường hợp sai phạm nhằm chấn chỉnh lại trật tự trên thị trường bảo hiểm, tạo niềm tin cho khách hàng.

Trao đổi với phóng viên Báo Đầu tư Chứng khoán gần đây, Thứ trưởng Bộ Tài chính Cao Anh Tuấn cho biết, để tăng cường trách nhiệm của đại lý tổ chức trong việc tư vấn sản phẩm, trong các văn bản hướng dẫn Luật, Bộ Tài chính dự kiến bổ sung nhóm quy định liên quan đến trách nhiệm cung cấp đầy đủ, chính xác, thông tin cho bên mua bảo hiểm, quản lý chất lượng của nhân viên tư vấn trong đại lý tổ chức; bổ sung trách nhiệm của doanh nghiệp bảo hiểm trong việc kiểm tra, đánh giá và đảm bảo chất lượng dịch vụ đại lý bảo hiểm, đặc biệt là đối với kênh ngân hàng.

Theo đó, để tiếp tục hoàn thiện khung khổ pháp lý về hoạt động kinh doanh bảo hiểm, bảo đảm sự phù hợp với đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách của Nhà nước; tính đồng bộ, thống nhất với hệ thống pháp luật có liên quan và phù hợp với định hướng phát triển, nhu cầu thực tiễn thị trường, cần thiết phải ban hành Nghị định quy định chi tiết một số điều của Luật Kinh doanh bảo hiểm để tránh khoảng trống pháp lý khi Luật Kinh doanh bảo hiểm có hiệu lực từ ngày 1/1/2023.

Do đó, Bộ Công Thương và Bộ Tài chính cần xây dựng, tư vấn chính sách, khung khổ pháp lý phù hợp với tình hình thực tiễn; ban hành công văn hướng dẫn thực hiện Luật Kinh doanh bảo hiểm để tránh sai phạm. Trên cơ sở đó, tạo niềm tin với người dân về kinh doanh bảo hiểm. Đội ngũ nhân viên kinh doanh có cơ hội tiếp cận nhiều khách hàng tiềm năng hơn.

KẾT LUẬN

Yếu tố con người luôn là yếu tố quan trọng nhất đối với bất kỳ tổ chức nào. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm, đội ngũ nhân viên kinh doanh là lực lượng lao động trực tiếp, là nhân lực cốt lõi và quan trọng góp phần và sự thành công của doanh nghiệp. Chính điều này đã đặt ra vấn đề cần thiết phải phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Prudential là một doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm nhân thọ và tài chính. Công ty có số lượng nhân viên kinh doanh lớn do nhu cầu mở rộng quy mô. Sau khi phân tích thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Prudential, 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 bảo hiểm nhân thọ Prudential. 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.

- Đánh giá phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn bảo hiểm nhân thọ Prudential.

- Đưa ra các giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty trách nhiệm hữu hạn bảo hiểm nhân thọ Prudential.

Tất cả các giải pháp nêu ra với mục đích cuối cùng nhằm làm cho công tác phát triển đội ngũ kinh doanh tại Prudential ngày càng hiệu quả hơn, đáp ứng được 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.

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 Bru 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.

MỤC LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI PRUDENTIAL VIỆT NAM

Kính chào quý Anh/chị!

Hiện nay, tôi đang thực hiện nghiên cứu đề tài “Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Prudential”. Để đạt được mục đích nghiên cứu, tôi rất mong nhận được câu trả lời của quý Anh/chị. Câu trả lời của Anh/chị sẽ thực sự có ý nghĩa đối với tôi. Tất cả những thông tin Anh/Chị cung cấp sẽ chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Rất mong Anh/chị vui lòng cộng tác!

Nếu có câu hỏi nào, xin Anh/chị vui lòng liên hệ với:
Mobile: Email:
Xin chân thành cảm ơn quý Anh/chị!

Phần I: Thông tin chung

Xin vui lòng cung cấp những thông tin chung về anh/chị :

Họ và tên:.....

Giới tính : 1. Nam 2. Nữ

Thâm niên công tác :

1. Dưới 1 năm 2. Từ 1 đến dưới 3 năm

3. Từ 3 năm đến dưới 5 năm 4. Từ 5 năm đến dưới 10 năm

5. Từ 10 năm trở lên

Vị trí: 1. Trưởng/phó bộ phận/tổ 2. Nhân viên

Phần II: Nội dung

1. Anh/chị đánh giá như thế nào về mức độ đáp ứng số lượng nhân viên kinh doanh hiện nay của công ty ?

- 1. Thiếu
- 2. Thừa
- 3. Vừa thừa vừa thiếu
- 4. Cân bằng

2. Anh/chị đánh giá như thế nào về mức độ phù hợp về cơ cấu nhân viên kinh doanh

- 1. Rất không phù hợp
- 2. Không phù hợp

3. Bình thường

4. Phù hợp

5. Rất phù hợp

3. Anh/chị đánh giá như thế nào về các kỹ năng dưới đây của nhân viên kinh doanh theo 5 mức :

1. Rất không tốt5. Rất tốt

Nội dung	Rất không tốt	Không tốt	Bình thường	Tốt	Rất tốt
Kỹ năng giao tiếp, thuyết phục	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Kỹ năng làm việc độc lập	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Kỹ năng giải quyết tình huống	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Kỹ năng sử dụng máy tính và tin học cơ bản	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

4. Anh/chị đánh giá như thế nào về tâm lực của nhân viên kinh doanh:

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đáp ứng				
	Chưa đạt	Đạt	Khá	Tốt	Rất tốt
Ý thức chấp hành nội quy, quy chế của công ty	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Ý thức cao, nhiệt tình với công việc được giao	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Trung thực, chuẩn mực đạo đức	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Luôn giúp đỡ, hỗ trợ đồng nghiệp trong công việc	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Có tinh thần học hỏi để tự hoàn thiện bản thân	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Cam kết gắn bó lâu dài với công ty	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

5. Anh/chị đánh giá như thế nào về hoạt động hoạch định nhu cầu phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh?

1. Rất không phù hợp

2. Không phù hợp

3. Bình thường

4. Phù hợp

5. Rất phù hợp

6. Anh chị đánh giá như thế nào về hoạt động tuyển dụng nhân viên kinh doanh?

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đồng ý				
	1	2	3	4	5
Quy trình tuyển dụng của công ty là hợp lý	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nguồn tuyển dụng NVKD của công ty là đa dạng	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Chi phí dành cho tuyển dụng NVKD của công ty là phù hợp	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Việc tuyển dụng NVKD là công khai và minh bạch	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Công ty tuyển dụng NVKD đúng theo quy trình chuẩn đã ban hành	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

7. Anh/chị đánh giá như thế nào về hoạt động đào tạo nhân viên kinh doanh

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đồng ý				
	1	2	3	4	5
Anh/chị được tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Anh/chị thấy thời lượng các khóa đào tạo là hợp lý	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Các địa điểm đào tạo là thuận lợi cho anh/chị tham gia	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Tài liệu được cung cấp khi đào tạo là đầy đủ và dễ hiểu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Cơ sở vật chất trong quá trình giảng dạy tốt, trang thiết bị đầy đủ	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

8. Hiện nay anh/chị có được bố trí đúng chuyên ngành đào tạo không?

1. Có

2. Không

9. Anh/Chị đánh giá như thế nào về chính sách phát triển nghề nghiệp cho nhân viên kinh doanh ?

Câu hỏi	Mức độ đồng ý				
	1	2	3	4	5
Anh/ Chị được được biết các điều kiện cần thiết để phát triển nghề nghiệp					
Anh/ Chị có nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp trong công ty					
Chính sách phát triển nghề nghiệp của công ty là công bằng					

10. Anh/Chị đánh giá như thế nào về tiền lương cho nhân viên kinh doanh ?

Câu hỏi	Mức độ đồng ý				
	1	2	3	4	5
Mức lương cơ bản cho nhân viên kinh doanh là phù hợp					
Tỷ lệ % hoa hồng từ giá trị hợp đồng bảo hiểm là phù hợp					
Các yếu tố đánh giá KPIs của nhân viên kinh doanh là rõ ràng, đầy đủ và hợp lý					
Thời điểm chi trả tiền lương là phù hợp					
Mức lương phù hợp với những đóng góp của anh/chị					

11. Anh/Chị đánh giá như thế nào về tiền thưởng cho nhân viên kinh doanh ?

Câu hỏi	Mức độ đồng ý				
	1	2	3	4	5
Mức thưởng cho nhân viên kinh doanh là phù hợp					
Các tiêu chí thưởng rõ ràng, đầy đủ					
Các hình thức thưởng cho NVKD đa dạng					
Thời điểm chi trả thưởng là phù hợp					
Tiền thưởng phù hợp với những đóng góp của anh/chị					
Việc trả thưởng trong công ty là công bằng					

12. Anh/Chị đánh giá như thế nào về phúc lợi cho nhân viên kinh doanh ?

Câu hỏi	Mức độ đồng ý				
	1	2	3	4	5
Nhân viên được hưởng các khoản phúc lợi đầy đủ theo thỏa ước lao động tập thể					
Các chương trình phúc lợi trong công ty rất đa dạng					
Phúc lợi dành cho nhân viên tăng lên theo thời gian					

12. Anh/chị có giải pháp gì nhằm phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh cho Prudential?

.....

Trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Anh/chị!