

TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐẠI NAM  
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



**DỰ ÁN TỐT NGHIỆP**

**TÊN DỰ ÁN:** Hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực đội ngũ tư vấn viên  
tại công ty Bảo Hiểm nhân thọ

- **Người hướng dẫn :** THS.Vũ Thế Việt
- **Họ và tên sinh viên :** Bùi Thị Nam Ninh
- **Mã sinh viên :** 1454010311
- **Lớp :** QTKD TH 14-01

Hà Nội, tháng 6 năm 2024

TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐẠI NAM  
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



**DỰ ÁN TỐT NGHIỆP**

**TÊN DỰ ÁN:** Hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực đội ngũ tư vấn viên tại  
công ty Bảo Hiểm nhân thọ

**Người hướng dẫn :** THS.Vũ Thế Việt

**Họ và tên sinh viên :** Bùi Thị Nam Ninh

**Mã sinh viên :** 1454010311

**Lớp :** QTKD TH 14-01

**Hà Nội, tháng 6 năm 2024**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Em xin cam đoan Dự án tốt nghiệp với đề tài: “Hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực cho đội ngũ tư vấn viên tại công ty Bảo Việt nhân thọ chi nhánh Quảng Ninh” là nghiên cứu riêng của em, dưới sự hướng dẫn của thầy Vũ Thế Việt Giảng viên khoa quản trị kinh doanh trường Đại Học Đại Nam . Các nội dung thực hiện, kết quả đạt được trong dự án này hoàn toàn trung thực. Tất cả tài liệu, bảng biểu, hình ảnh được chúng em thu thập từ các nguồn khác nhau và được trích dẫn đầy đủ.

Chúng em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước nhà trường nếu phát hiện bất cứ sai phạm trong đề tài này!

Hà Nội, ngày 25 tháng 5 năm 2024

Sinh viên thực hiện

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thiện được bản báo cáo tốt nghiệp dưới đây em xin phép gửi lời cảm ơn trân thành đến toàn thể các thầy cô giáo đã dạy em tại trường đại học Đại Nam nơi em đã học tập 4 năm. Trong thời gian học tập tại đây em được các thầy cô giảng dạy tận tình truyền đạt cho em những kiến thức đầy đủ để làm hành trang cho em bước vào môi trường công việc sau này.

Em xin trân thành cảm ơn thầy Vũ Thế Việt đã tận tình chỉ dạy hướng dẫn cho em để em hoàn thiện được bản báo cáo thực tập tốt nhất

Em xin trân thành cảm ơn cơ sở thực tập phòng phát triển kinh doanh phòng số 4, gồm giám đốc khu vực anh Chu Văn Sáng và thư ký văn phòng chị Diệp đã tạo điều kiện cho em thực tập tại chi nhánh của bảo hiểm nhân thọ Bảo Việt cho em hiểu hướng phát triển được tiếp cận các số liệu và các kỹ năng thực tế trong suốt quá trình em thực tập tại đây.

Em cảm ơn khoa Quản trị kinh doanh cùng với nhà trường đã đồng ý cho em thực tập tại nơi em mong muốn cho em những kiến thức trên lớp làm hành trang để làm việc trong thực tế.

Qua công việc thực tập này em nhận ra nhiều điều mới mẻ trong môi trường thực tế, cũng nhận ra bản thân còn thiếu rất nhiều kiến thức trong quá trình thực hiện bản báo cáo này, không tránh khỏi các sai lầm khi làm bài. Mong em có thể nhận được những ý kiến đóng góp từ thầy cô cũng như từ đơn vị công ty thực tập.

## DANH MỤC KÝ HIỆU HOẶC CHỮ VIẾT TẮT

Kí hiệu	Ý nghĩa
DN	Doanh nghiệp
BGD	Ban giám đốc
PA	Kí hiệu nhóm tư vấn viên ngừng hoạt động
AT	Nhóm tư vấn viên đang hoạt động
NN	Nhà nước
PTTH	Phổ thông trung học
MNS	Tên 1 bài kiểm tra định kì

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ**

Hình 1.1: Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực

Sơ đồ 2.1 : Sơ đồ bộ máy tổ chức Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh

Bảng :2.1 Số lượng thành viên tại công ty Bảo Việt nhân thọ

Bảng 2.2: Số lượng thành viên mới tăng theo từ tháng

Biểu đồ 2.1.1: Phân bố giới tính tính đến năm 2023

Bảng 2.1.2 : Cơ cấu sơ đồ độ tuổi tính đến năm 2023

Bảng 2.1.3 : Bảng phân bố trình độ chuyên môn của nhân viên

Bảng 2.2.1: Báo cáo doanh thu nhân viên cũ Bảo Việt nhân thọ năm 2023

Bảng 2.2.2: Báo cáo doanh thu nhân viên mới Bảo Việt nhân thọ năm 2023

Sơ đồ 2.3.2 Quy trình tuyển dụng nhân viên

Biểu đồ 3.2.2 : Dự kiến phân bố độ tuổi tại công ty Bảo Việt nhân thọ

Bảng 3.4.1: Dự kiến phân bố nhân viên tư vấn viên chính thức

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC KÝ HIỆU HOẶC CHỮ VIẾT TẮT .....</b>	<b>5</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....</b>	<b>6</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
1. Tính cấp thiết của dự án.....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu .....	2
3. Đối tượng nghiên cứu .....	2
4. Phạm vi nghiên cứu .....	3
5. Phương pháp nghiên cứu .....	3
6. Kết cấu dự án .....	3
<b>Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Khái niệm và phân loại nguồn nhân lực.....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực.....	4
1.1.2. Chất lượng Nguồn nhân lực.....	5
1.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.....	7
1.1.4 Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực .....	13
<b>1.2 Nguồn nhân lực áp dụng cho ngành bảo hiểm.....</b>	<b>14</b>
1.2.1. Lý thuyết dịch vụ bảo hiểm nhân thọ .....	14
1.2.2 Đội ngũ sale trong lĩnh vực bảo hiểm.....	17
<b>2. Cơ cấu tổ chức.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Tình hình nhân sự của công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh .....</b>	<b>21</b>
2.1.1.Theo giới tính. ....	25
2.1.2.Theo độ tuổi.....	25
2.1.3.Trình độ chuyên môn.....	26
<b>2.2 Đánh giá đội ngũ tư vấn viên .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3. Thực trạng chất lượng nhân viên tư vấn viên công ty Bảo Việt nhân thọ. ....</b>	<b>28</b>
2.3.1 Thực trạng bản phân tích công việc tại Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh.....	28
2.3.2 Thực trạng chất lượng tuyển dụng tại Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh.....	30
2.3.3Thực trạng nâng cao chất lượng đào tạo tại Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh .....	35

2.3.4 Các chính sách đãi ngộ cho tư vấn viên tại Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh	39
2.3.5 Thực trạng nâng cao trình độ văn hoá tại Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh	40
<b>2.4 Đánh giá chung về thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh</b>	<b>41</b>
2.4.1 Ưu điểm	41
2.4.2 Hạn chế	42
2.4.3 Nguyên nhân	43
<b>Chương 3 : Giải pháp hoàn thiện chất lượng đội ngũ tư vấn viên tại công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh</b>	<b>44</b>
<b>3.1 Mục tiêu và định hướng phát triển công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh</b>	<b>44</b>
3.1.1 Mục tiêu phát triển công ty Bảo Việt nhân thọ toàn quốc.	44
3.1.2 Định hướng phát triển công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh	45
<b>3.2 Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh</b>	<b>47</b>
3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích và đánh giá thực hiện công việc.	47
3.2.2 Nâng cao chất lượng tuyển dụng.	48
3.2.2 Nâng cao chất lượng đào tạo	52
3.2.3. Giải pháp về tâm lực	53
3.2.4 Thay đổi lực lượng bộ phận tư vấn viên của doanh nghiệp	54
<b>KẾT LUẬN</b>	<b>59</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	<b>60</b>



## **PHẦN MỞ ĐẦU**

### **1. Tính cấp thiết của dự án**

Trong xã hội hiện nay, mọi người đều quan tâm đến sức khỏe, muốn được bảo vệ khi có trường hợp không may xảy ra vẫn có những khoản chi phí để bảo vệ bản thân. Chính vì vậy mà bảo hiểm nhân thọ Bảo Việt ra đời để bảo vệ sức khỏe của bản thân cũng như sức khỏe của những người trong gia đình của bạn. Bảo hiểm nhân thọ Bảo Việt cũng là 1 quỹ tích lũy thuộc nhà nước do nhà nước quản lí. Với ý nghĩa nhân văn bảo vệ sức khỏe của người tiêu dùng như thế nên e rất muốn tìm hiểu sâu hơn về những dự án , về nguồn nhân lực tại đây.

Theo ý kiến tại Hội thảo Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thị trường bảo hiểm Việt Nam, do Cục quản lý và Giám sát bảo hiểm (Bộ Tài chính) tổ chức. Cho biết đối với cái nhìn của người lao động nhìn về ngành bảo hiểm còn mờ mịt khá ít người lao động muốn tham gia vào ngành bảo hiểm dẫn đến ngành bảo hiểm thiếu nguồn nhân lực, các nhân lực thiếu hụt trình độ chuyên môn.

Theo bài báo của bộ tài chính cục quản lý, giám sát bảo hiểm trong hội thảo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thị trường bảo hiểm Việt Nam năm 2021 cho biết: Nhân lực công tác trong ngành bảo hiểm chủ yếu là nhân lực trẻ độ tuổi trung bình là 30 không được đào tạo chuyên sâu. Trong đó, số lượng nhân lực tốt nghiệp chuyên ngành đào tạo bảo hiểm không nhiều. Mặc dù có các công tác đào tạo, tự tổ chức khóa học trong và ngoài nước cho các cán bộ công nhân viên. Tuy nhiên, các lớp học nghiệp vụ mang tính kĩ thuật cao chưa thường xuyên. Các cán bộ chủ yếu vẫn cần phải tự học trau dồi kiến thức bằng cách tự học

Trong doanh nghiệp được biết nguồn nhân lực chính là gốc rễ vững vàng của doanh nghiệp đưa doanh nghiệp trở lên vững mạnh, được nhiều khách hàng biết đến. Nguồn nhân lực chất lượng cao có thể cải thiện được sản phẩm , dịch vụ hoạt động. Doanh nghiệp cần phải chú trọng xây dựng bộ máy nhân viên chất lượng cao , tạo điều kiện đào tạo, khích lệ nhân viên học tập phát triển bản thân.

Trích lời ông Phùng Đắc Lộc, tổng bí thư hiệp hội bảo hiểm Việt Nam trong hội thảo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành bảo hiểm năm 2021: Theo thống kê có

90% cán bộ bảo hiểm chưa được đào tạo bảo hiểm họ chỉ được hướng dẫn chuyên môn theo hình thức “cầm tay chỉ việc”, hoặc tập huấn theo khoá học ngắn hạn. Vì vậy, khi gặp phải những vấn đề chưa được hướng dẫn, họ không có kiến thức để đưa ra các giải pháp tháo gỡ. Chưa kể tới, nhiều trường hợp chưa hiểu rõ chế độ quản lý nhà nước về hoạt động kinh doanh bảo hiểm hoặc nghiệp vụ. bảo hiểm nên vận dụng quy tắc "linh hoạt" tới mức làm bừa, làm ẩu, có thể gây hậu quả nghiêm trọng.

Để đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực cho thị trường bảo hiểm Việt Nam, nhiều cơ sở giáo dục đã đưa chuyên ngành bảo hiểm vào chương trình giảng dạy. Tuy nhiên, do chỉ tiêu quá ít nên số lượng cán bộ được đào tạo đúng chuyên ngành cung ứng cho thị trường đến nay vẫn chỉ như "muối bỏ bể" nên các doanh nghiệp bảo hiểm đã tạm thời tuyển dụng từ các chuyên ngành khác và đào tạo ngắn hạn kiến thức cơ bản về bảo hiểm, sau một vài năm công tác, các nhân sự này được đề bạt lên những vị trí chủ chốt trong doanh nghiệp bảo hiểm .

Vì vậy, phòng phát triển kinh doanh số 4 thuộc công ty bảo hiểm nhân thọ Bảo Việt thường xuyên mở các lớp đào tạo nhân viên , tư vấn viên nâng cao kỹ năng bán hàng cho các nhân viên theo từng tuần , tháng , năm đều có những lớp đào tạo.

Qua 2 tháng thực tập tại bảo hiểm nhân thọ Bảo Việt được tiếp xúc với các nhân viên công ty. Em đã nhận ra những ưu điểm và hạn chế trong nhân sự của công ty. Thông qua thời gian thực tập này em đã có thêm kiến thức về vị trí hành chính nhân sự.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Mục đích nghiên cứu của đề tài này để xây dựng hoàn thiện lại bộ máy tư vấn viên không cố định của doanh nghiệp Bảo Việt Nhân Thọ chi nhánh Quảng Ninh, phát huy những điểm mạnh vốn có và hạn chế điểm yếu đang tồn đọng lại cùng với doanh nghiệp tạo ra một đội ngũ tư vấn viên mới với năng lực hơn mang lại hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp.

## **3. Đối tượng nghiên cứu**

- Các tư vấn viên đang làm tại Bảo Việt nhân thọ thuộc phòng giao dịch và phát triển số 4

- Công tác tuyển chọn và quản lý tư vấn viên của Bảo Việt Nhân thọ Quảng Ninh

#### **4. Phạm vi nghiên cứu**

- Phòng giao dịch và phát triển số 4 Bảo Việt nhân thọ chi nhánh Quảng Ninh
- Tập chung nghiên cứu nâng cao chất lượng đội ngũ tư vấn viên tại công ty Bảo Việt nhân thọ chi nhánh Quảng Ninh.
- Không gian : các vấn đề liên quan đến quản lý nhân sự tại Bảo Việt Nhân Thọ

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Thu thập tài liệu các năm từ doanh nghiệp Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh phân tích số liệu, đưa ra dẫn chứng kết luận và các giải pháp cho doanh nghiệp.

#### **6. Kết cấu dự án**

Ngoài phần mở đầu , cam đoan , lời cảm ơn , mục lục và kết bài thì có 3 phần chính 3 chương như sau :

Chương 1 : Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Chương 2 : Thực trạng chất lượng đội ngũ tư vấn viên tại công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh

Chương 3 : Giải pháp hoàn thiện chất lượng đội ngũ tư vấn viên tại công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh

## **Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.**

### **1.1 Khái niệm và phân loại nguồn nhân lực**

#### *1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực*

Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tang trường và phát triển kinh tế-xã hội. Nguồn nhân lực có thể xác định cho một quốc gia, vùng lãnh thổ, địa phương và khác với nguồn lực khác như tài chính ở chỗ nguồn lực con người vươn hoạt động sáng tạo tác động vào thế giới tự nhiên, biến đổi giới tự nhiên trong quá trình lao động nảy sinh các quan hệ lao động và quan hệ xã hội.

Nhân lực được hiểu là toàn bộ khả năng về thể lực và trí lực của con người vận dụng trong quá trình lao động sản xuất. Nó được xem như là sức lao động của con người- một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất.

Khái niệm nguồn nhân lực đang được hiểu theo nhiều quan điểm khác nhau:

Theo liên hợp quốc “ Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng , kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”

Theo tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012) “ Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người làm việc trong tổ chức, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực”. Nguồn lực trong doanh nghiệp là nguồn lực con người, là vốn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm những người làm việc thực tế trong doanh nghiệp.

Theo David Begg “ Nguồn nhân lực là toàn bộ quá trình chuyên môn của con người tích lũy được, nó được đánh giá cao vì tiềm năng đem lại thu nhập trong tương lai. Cũng giống như nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực là kết quả đầu tư cho quá khứ và mục đích đem lại thu nhập trong tương lai.

Theo nghĩa rộng thì nguồn nhân lực bao gồm những người đủ 15 tuổi trở lên thực tế đang làm việc (gồm những người trong độ tuổi lao động và những người trên độ tuổi lao động), những người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động nhưng chưa có việc làm (do thất nghiệp hoặc đang làm nội trợ trong gia đình), cộng với

nguồn lao động dự trữ (những người đang được đào tạo trong các trường đại học, cao đẳng, trung cấp và dạy nghề...).

Điều đó có nghĩa là, số lượng và chất lượng nguồn nhân lực được nghiên cứu trên các khía cạnh quy mô, tốc độ tăng nguồn nhân lực, sự phân bố theo vùng. Khu vực và lãnh thổ; trong đó, thể lực hay thể chất, bao gồm không chỉ sức khỏe cơ bắp mà còn là sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, bắp thịt, là sức mạnh của niềm tin và ý trí, là khả năng vận động của trí lực. Thể lực là điều kiện tiên quyết để duy trì và phát triển trí tuệ, là phương tiện tất yếu để chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn, để biến tri thức vào sức mạnh vật chất. Do đó, sức mạnh trí tuệ chỉ có thể phát huy được lợi thế khi thể lực con người được phát triển.

Sau thể lực là trí lực thể hiện ở trình độ dân trí, trình độ chuyên môn, là yếu tố trí tuệ, tinh thần, là cái nổi lên tiềm lực sáng tạo ra các giá trị vật chất, văn hóa, tinh thần của con người

Bên cạnh đó, còn có sự thể hiện qua các yếu tố nhân cách, thẩm mỹ, quan điểm sống. Thể hiện qua văn hoá của người lao động, giá trị đạo đức, tác phong, tự chủ, kỉ luật trách nhiệm trong công việc khả năng hợp tác, làm việc theo nhóm, khả năng hội nhập vì môi trường đa màu sắc.

#### *1.1.2. Chất lượng Nguồn nhân lực*

Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực, là tố chất, bản chất bên trong của nguồn nhân lực, nó luôn có sự vận động và phản ánh trình độ phát triển kinh tế - xã hội cũng như mức sống, dân trí của dân cư. Trong bối cảnh những thành tựu đạt được không ngừng của khoa học- công nghệ và toàn cầu hoá diễn ra mạnh mẽ có tác động thúc đẩy phát triển nhanh quá trình kinh tế - xã hội thì chất lượng nguồn nhân lực luôn có sự vận động, phát triển đi lên theo hướng tích cực và cũng có nhiều thách thức đặt ra đối với nguồn nhân lực. Sự vận động tích cực của nguồn nhân lực ở trình độ ngày càng cao hơn mang tính quy luật, là cơ sở để cải biến xã hội và không ngừng nâng cao đời sống vật chất - tinh thần và hoàn thiện con người lao động.

Thể lực là tình trạng sức khỏe của con người, thể hiện ở sự phát triển bình thường, có khả năng lao động, đây là cơ sở quan trọng cho hoạt động thực tiễn của con

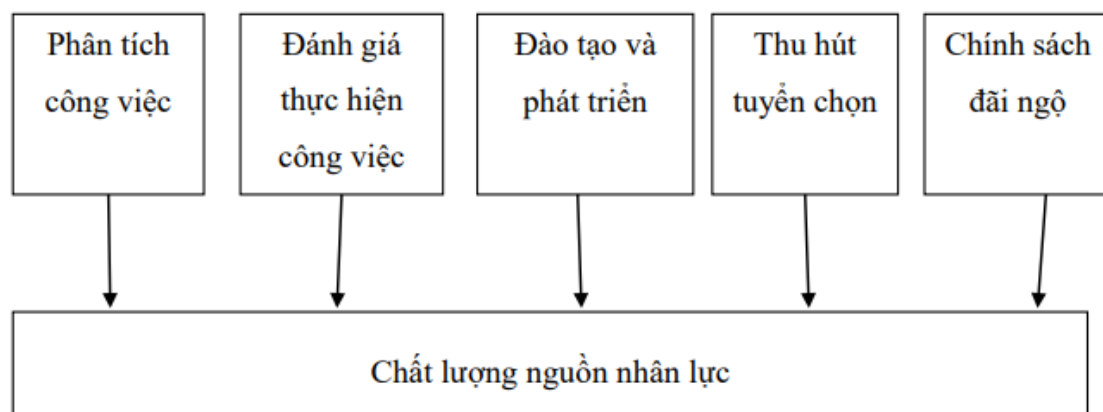
người, có thể đáp ứng được những đòi hỏi về hao phí sức lao động trong quá trình sản xuất với những công việc cụ thể khác nhau và đảm bảo cho con người có khả năng học tập, lao động lâu dài.

Trí lực là năng lực trí tuệ, khả năng nhận thức và tư duy mang tính sáng tạo, thích ứng với xã hội của con người. Nói đến trí lực là nói đến yếu tố tinh thần, trình độ văn hóa và học vấn của người lao động, biểu hiện ở khả năng vận dụng những điều kiện vật chất, tinh thần vào hoạt động thực tiễn nhằm đạt hiệu quả cao, đồng thời là khả năng định hướng giá trị hoạt động của bản thân để đạt mục tiêu đó. Trí lực là yếu tố quan trọng chiếm vị trí trung tâm chỉ đạo mọi hành vi của con người trong mọi hoạt động, kể cả trong việc lựa chọn các giải pháp, biện pháp phù hợp nhằm phát huy tác dụng của các yếu tố khác trong cấu trúc chất lượng nguồn nhân lực. Trí lực là yếu tố quyết định phần lớn khả năng sáng tạo của con người, là yếu tố ngày càng đóng vai trò quan trọng và quyết định chất lượng nguồn nhân lực nói riêng và sự phát triển của nguồn lực con người nói chung.

Tâm lực là những giá trị chuẩn mực đạo đức, phẩm chất tốt đẹp và sự hoàn thiện nhân cách của con người, được biểu hiện trong thực tiễn lao động sản xuất và sáng tạo cá nhân, những giá trị đó gắn liền với năng lực tư duy và hành động cụ thể của con người. Tâm lực tạo ra động cơ bên trong của chủ thể, thúc đẩy và điều chỉnh hoạt động của con người, tâm lực góp phần vào việc phát huy vai trò của các yếu tố thể lực và trí lực của con người.

(Nguồn: giáo trình nguồn nhân lực, Nguyễn Tiệp)

### 1.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực



Hình 1.1: Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực

( Nguồn: Giáo trình quản trị nguồn nhân lực, Trần Kim Dung, 2012)

- Phân tích công việc:

Phân tích công việc là quá trình đánh giá nội dung công việc bằng cách xác định các thông tin liên quan đến từng bước công việc được phân tích. Nội dung công việc bao gồm việc phân tích và xác định mục tiêu của vị trí công việc

Kết quả phân tích công việc: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn chuyên môn kỹ thuật đánh giá người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

+ Bản mô tả thực hiện công việc là bản liệt kê các chức năng nhiệm vụ, các mối liên hệ trong công việc các điều kiện làm việc, yêu cầu về kiểm tra, giám sát và yêu cầu cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp cho nhân viên hiểu được nội dung yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn và trách nhiệm khi thực hiện công việc.

+ Bản tiêu chuẩn chuyên môn kỹ thuật đánh giá người thực hiện công việc: Là văn bản yêu cầu liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp cho công việc. Bản tiêu chuẩn này giúp ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc được tốt nhất.

Để có thể xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cần thu thập các loại thông tin sau:

+ Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như tổ chức hoạt động doanh nghiệp, chế độ tiền lương, tiền thưởng các yếu tố về điều kiện vệ sinh an toàn lao động, về sự tiêu hao năng lượng trong quá trình làm việc...

+ Thông tin về hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức thu thập xử lý các loại số liệu và cách thức làm việc với các loại máy móc trang thiết bị kỹ thuật, cách thức sử dụng và bảo quản nơi làm việc.

+ Thông tin về trình độ học vấn, kiến thức kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, sức khỏe...

+ Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên bao gồm cả quy định và tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

Để có được những thông tin trên cần sử dụng các phương pháp thu thập thông tin như sau:

- Phỏng vấn: Đây là phương pháp rất hữu hiệu mục đích phân tích của công việc là tiêu chuẩn mẫu đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo và xác định giá trị công việc.

- Bản câu hỏi: Đây là phương pháp hữu hiệu nhất để thu thập thông tin phân tích công việc. Tổng hợp các câu trả lời của nhân viên sẽ có được những thông tin cơ bản đặc trưng về công việc được thực hiện trong doanh nghiệp.

- **Đánh giá thực hiện công việc**

Đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động là khâu quan trọng để xác định chất lượng nguồn nhân lực là cơ sở để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động chính là đánh giá khả năng ứng dụng trình độ chuyên môn kỹ thuật vào thực tiễn sản xuất của từng người lao động. Người lao động được đào tạo bồi dưỡng trình độ chuyên môn kỹ thuật một cách cơ bản, phù hợp với thực tiễn sản xuất sẽ phát huy hoàn thành tốt công việc và ngược lại.

Đánh giá thực hiện công việc là để xác định mức độ hoàn thành hay không hoàn thành công việc của từng người lao động. Nếu hoàn thành công việc chứng tỏ



người lao động đã phát huy được năng lực chuyên môn kỹ thuật của mình vào thực tế công tác, tính nhiệt tình gắn bó với doanh nghiệp.

Đánh giá trung thực, đúng mức từng người lao động sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động và chất lượng công tác, tăng cường trách nhiệm của người lao động

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Đào tạo nhân lực chuyên môn là hoạt động cung cấp kiến thức, kỹ năng và rèn luyện những phẩm chất mới cho người lao động, đào tạo nâng cao năng lực để họ đảm nhận được các công việc của họ.

"Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh".

Phát triển và đào tạo liên quan chặt chẽ với nhau. Muốn phát triển nguồn nhân lực phải đào tạo và ngược lại đào tạo là để phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo là quá trình học tập làm cho người lao động có thể thực hiện chức năng, nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ. Phát triển là quá trình học tập nhằm mở ra cho cá nhân những công việc mới dựa trên những định hướng tương lai của tổ chức.

Việc xác định đúng đắn nhu cầu đào tạo, đối tượng được đào tạo, chương trình và hình thức đào tạo cho phù hợp với yêu cầu công việc, dựa trên phân tích và đánh giá thực hiện công việc là việc làm quan trọng và cần thiết hiện nay đối với doanh nghiệp.

- Thu hút tuyển chọn nhân lực

Bộ phận nhân sự cần đảm bảo đủ số lượng nhân viên có trình độ và kỹ năng đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp giúp doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ hơn làm các công việc. Để tuyển dụng các doanh nghiệp cần phải trải qua 1 quá trình gồm các bước như sau :

- Xây dựng kế hoạch tuyển chọn nhân sự:

+Xác định nhu cầu và mục tiêu tuyển dụng: là việc xác định số lượng chất lượng, cơ cấu nhân lực cần tuyển và thời gian cần số lượng nhân lực tại doanh nghiệp đó. Xác định được nhu cầu tuyển dụng đóng vai trò quan trọng , nhu cầu về chất lượng

phải ánh qua tiêu chuẩn tuyển dụng. Mục tiêu chính của tuyển dụng là bù đắp sự thiếu hụt nhân sự của doanh nghiệp.

+ Xây dựng chính sách tuyển dụng: là xây dựng các quy định mang tính hướng dẫn nhằm đảm bảo việc tuyển dụng. Nội dung của tuyển dụng bao gồm đối tượng áp dụng, phạm vi, nguyên tắc tuyển dụng, yêu cầu, quy trình tuyển dụng.

+ Xây dựng kế hoạch tuyển dụng chi tiết : doanh nghiệp cần có bản kế hoạch tuyển dụng chi tiết gắn liền với các vị trí tuyển dụng thời gian , địa điểm , quy trình, yêu cầu cho ứng viên.

- Tuyển mộ nhân lực

Tuyển mộ nhân lực là quá trình tìm kiếm và thu hút ứng viên nhằm có một lượng ứng viên phù hợp với yêu cầu tuyển dụng nộp đơn ứng tuyển để doanh nghiệp lựa chọn

Xác định nguồn tuyển mộ nhân lực : xác định được các địa chỉ cung cấp ứng viên phù hợp với từng vị trí để xây dựng phương án tuyển phù hợp. có 2 nguồn chủ yếu là bên trong doanh nghiệp và bên ngoài doanh nghiệp để lựa chọn.

Tiếp cận nguồn và thu hút ứng viên : doanh nghiệp sử dụng các phương pháp khác nhau nhằm cung cấp thông tin cho ứng viên và thu hút ứng viên nộp đơn ứng tuyển đến doanh nghiệp. Mỗi nguồn tuyển dụng nhà tuyển dụng có thể tiếp cận bằng các cách khác nhau có thể qua hệ thống đào tạo , qua người quen , qua các công ty tuyển dụng.....

- Tuyển chọn nhân lực

Tuyển chọn nhân sự là quá trình đánh giá năng lực của các ứng viên phù hợp với nhu cầu cần tuyển của doanh nghiệp. để có thông tin đánh giá các ứng viên nhà tuyển dụng thường thông qua các hoạt động:

Thu thập xử lý hồ sơ : tiếp nhận hồ sơ của ứng viên tổ chức tiếp nhận và đánh giá các bộ hồ sơ mà ứng viên gửi về. Sau đó doanh nghiệp cần nghiên cứu và xử lý hồ sơ nhằm đánh giá năng lực ứng viên, đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên với doanh nghiệp.

Thi tuyển : được tiến hành nhằm đánh giá kiến thức kỹ năng, cũng như phẩm chất nghề nghiệp của từng ứng viên với vị trí cần tuyển.

Phỏng vấn tuyển dụng: để đánh giá năng lực và động cơ làm việc của ứng viên thông qua việc tiếp xúc với ứng viên. Để phỏng vấn thành công nhà tuyển dụng cần lựa

chọn hình thức phương thức phỏng vấn phù hợp và phỏng vấn viên cần trang bị những kỹ năng như đặt câu hỏi, kỹ năng nhập vai phỏng vấn, đánh giá ứng viên.

**Quyết định tuyển dụng :** Sau phỏng vấn tuyển dụng, để có cơ sở ra quyết định tuyển dụng nhân lực, các nhà tuyển dụng cần thiết thực hiện đánh giá từng viên. Đánh giá ứng viên nhằm tổng hợp kết quả nhìn nhận về từng ứng viên tham gia quá trình tuyển dụng tại doanh nghiệp. Với mục đích này, các ứng viên còn lại ở vòng phỏng vấn cuối cùng cần được tổng hợp kết quả đánh giá đã có khi sử dụng các phương pháp tuyển chọn khác nhau. Các nhà tuyển dụng có thể sử dụng phương pháp thang điểm có trọng số, phương pháp đơn giản (dựa vào linh cảm, trực giác, kinh nghiệm) hoặc kết hợp hai phương pháp trên để đánh giá ứng viên và chú ý tránh các sai lầm khi đánh giá ứng viên.

**Hội nhập nhân lực mới :** Hội nhập nhân lực mới là việc giới thiệu cho người mới được tuyển những kiến thức quan trọng nhất về doanh nghiệp, môi trường làm việc và công việc giúp người lao động nhanh chóng nắm bắt được phương thức tiến hành công việc đạt được yêu cầu của doanh nghiệp.

- **Đánh giá tuyển dụng nhân lực**

Đánh giá tuyển dụng nhân lực được hiểu là quá trình thu thập và xử lý thông tin để lượng định tình hình và kết quả tuyển dụng theo các mục tiêu tuyển dụng nhân lực đã đề ra của doanh nghiệp, từ đó có các hành động điều chỉnh thích hợp.

Đánh giá tuyển dụng nhân lực thường gồm ba giai đoạn chính:

- Đầu tiên là xác định các chỉ tiêu đánh giá tuyển dụng tức là xác định các mục tiêu cần đạt và mức độ cần đạt,
- Thứ hai là đo lường kết quả tuyển dụng để từ đó so sánh kết quả đo lường được với các chỉ tiêu để xác định, phát hiện các sai lệch
- Cuối cùng là thực hiện các hoạt động điều chỉnh để đảm bảo cho kết quả đạt được như mục tiêu tuyển dụng đã xác định hoặc rút kinh nghiệm cho các lần tuyển dụng kế tiếp.

- **Chính sách đãi ngộ**

Đây chính là những hoạt động (các chính sách, biện pháp, cách thức...) mà nhà quản lý tác động tới người lao động nhằm thúc đẩy họ tham gia và làm việc với

hiệu quả cao nhất đem lại lợi ích cho cá nhân họ và đóng góp lớn nhất cho tổ chức, doanh nghiệp.

Đãi ngộ đối với người lao động bao gồm đãi ngộ tài chính và phi tài chính. Đãi ngộ tài chính: Đãi ngộ tài chính là hình thức đãi ngộ bằng các công cụ tài chính khác nhau như: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi, trợ cấp, cổ phần,..

- Tiền lương: Tiền lương là số tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã hao phí trong quá trình thực hiện những công việc được giao.

- Tiền thưởng: Đây là những khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích và đóng góp vượt trên mức độ mà chức trách quy định. Tiền thưởng cùng với tiền lương tạo nên khoản thu nhập bằng tiền chủ yếu của người lao động.

- Phụ cấp: Đây là một khoản tiền được trả thêm cho người lao động do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong các điều kiện không bình thường.

- Trợ cấp: Trợ cấp được thực hiện nhằm giúp nhân sự khắc phục được các khó khăn phát sinh do hoàn cảnh cụ thể.

- Phúc lợi: Phúc lợi được cung cấp cho người lao động để họ có thêm điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống và sinh hoạt gia đình.

Tiền lương và mức tiền lương của doanh nghiệp là một trong những yếu tố cơ bản nhất ảnh hưởng tới chất lượng nguồn nhân lực. Các doanh nghiệp trả lương càng cao thì càng có khả năng thu hút được những lao động giỏi trên thị trường lao động. Chế độ lương, thưởng là đòn bẩy kinh tế mạnh mẽ nhất kích thích người lao động làm việc với năng suất và hiệu quả cao.

+ Đãi ngộ phi tài chính: Đó là tạo môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, đề bạt, bố trí công việc, sử dụng lao động phù hợp với năng lực cá nhân, kịp thời đánh giá và khen thưởng những thành tích của người lao động một cách xứng đáng. Tạo điều kiện làm việc và giúp đỡ người lao động có thể phát huy hết khả năng và tự khẳng định mình.

#### 1.1.4 Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực

- Tiêu chí đánh giá nhân tố trí lực
- Tiêu chí về trình độ học vấn :

Trình độ học vấn được xem là nền tảng kiến thức ban đầu, giúp cho người lao động nắm bắt dễ dàng những kiến thức chuyên môn phục vụ cho công việc. Đây là căn cứ để doanh nghiệp có thể xây dựng các phương án đào tạo , tái đào tạo nhằm cải thiện chất lượng của nguồn nhân lực.

- Tiêu chí về trình độ chuyên môn:

Sử dụng để đánh giá năng lực cần thiết của người lao động, từ đó tổ chức có thể sắp xếp và phân bổ công việc hợp lý. Nhờ vậy, nhân sự sẽ tạo ra hiệu suất cao nhờ những thể mạnh của bản thân.

- Tiêu chí về kỹ năng mềm:

Trong quá trình làm việc, người lao động cần có kỹ năng mềm như giao tiếp, sáng tạo, làm việc nhóm,. Đây là những yếu tố sẽ quyết định đến 75% sự thành công của một con người. Bên cạnh đó, Doanh nghiệp rất quan tâm đến các lao động sở hữu và vận dụng tốt các kỹ năng mềm. Ngoài ra, việc trang bị kỹ năng mềm sẽ giúp người lao động dễ dàng tiến bộ, thăng tiến thông qua việc phát huy tiềm năng, nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

- Tiêu chí đánh giá nhân tố thể lực
- Tiêu chí về sức khỏe thể chất:

Người lao động cần đảm bảo sự dẻo dai, linh hoạt và khả năng chịu được sự khắc nghiệt của môi trường. Thêm vào đó, khỏe mạnh về thể chất còn thể hiện qua sự sáng khoái và thoải mái của mỗi cá nhân. Sự sáng khoái và thoải mái về thể chất được biểu hiện thông qua: sức lực, sự nhanh nhẹn, tính dẻo dai, sức đề kháng, khả năng chịu đựng khắc nghiệt,..

- Tiêu chí về sức khỏe tinh thần:

Người lao động cần thỏa mãn về cảm xúc và tinh thần trong quá trình làm việc. Cụ thể, họ phải luôn lạc quan, sống tích cực, yêu đời và chủ động. Một người có sức khỏe tinh thần tốt đồng nghĩa với việc có một lối sống văn minh. Nói cách khác, tiêu chí

sức khỏe tinh thần được đánh giá thông qua sự cân bằng trong hoạt động giữa lý trí và cảm xúc.

- Tiêu chí về sức khỏe xã hội:

Người lao động cần cảm thấy thoải mái trong các mối quan hệ xung quanh. Sức khỏe xã hội biểu hiện qua sự cân bằng giữa cá nhân và cộng đồng. Người lao động phải hòa nhập với những người xung quanh như bạn bè, đồng nghiệp, ông, bà, cha hoặc mẹ. Càng hòa nhập với mọi người và nhận được sự yêu mến từ những người xung quanh sẽ chứng minh người lao động có sức khỏe xã hội tốt. Tiêu chí đánh giá về nhân tố tâm lực

- Tiêu chí đánh giá nhân tố tâm lực:

Mỗi Doanh nghiệp sẽ có bảng đánh giá riêng về tâm lực. Phẩm chất, thái độ, tác phong và tính chuyên nghiệp thường là những tiêu chí mà các công ty đề ra. Nhân viên dù cho giỏi đến đâu nhưng nếu có hành vi không tốt trong lúc làm việc thì cũng không đảm bảo chất lượng nhân lực. Tùy vào đặc điểm tổ chức mà mỗi công ty sẽ xây dựng một hệ thống tiêu chí đánh giá chất lượng nhân lực thông qua yếu tố Tâm lực khác nhau. Nhìn chung, các tiêu chí được sử dụng phổ biến là:

- Tiêu chí về phẩm chất cá nhân và đạo đức nghề nghiệp.

- Tiêu chí về thái độ và ý thức cho công việc.

- Tiêu chí về tác phong làm việc.

- Tiêu chí đánh giá sự chuyên nghiệp như kỹ năng, chuyên môn hoặc thâm niên trong nghề.

## **1.2 Nguồn nhân lực áp dụng cho ngành bảo hiểm**

### *1.2.1. Lý thuyết dịch vụ bảo hiểm nhân thọ*

#### *a, Các sản phẩm bảo hiểm trên thị trường hiện nay*

Bảo hiểm nhân thọ là sản phẩm của các công ty bảo hiểm nhằm bảo vệ con người trước những rủi ro liên quan đến sức khỏe, thân thể, tính mạng. Đơn giản là người tham gia thỏa thuận và ký kết hợp đồng bảo hiểm với công ty bảo hiểm về việc sẽ đóng đúng những khoản phí đều đặn vào quỹ dự trữ tài chính do công ty bảo hiểm

quản lý để được chi trả số tiền nhất định khi không may gặp rủi ro hoặc đến thời điểm đáo hạn.

- Các loại hình bảo hiểm :

Bảo hiểm nhân thọ là khoản đầu tư tiết kiệm, tích lũy để bảo vệ sức khỏe của khách hàng thường được sử dụng như một công cụ tài chính để bảo vệ gia đình và tài sản của người mua bảo hiểm khỏi rủi ro tài chính trong trường hợp mất mát do tử vong. Bảo hiểm nhân thọ cung cấp bảo vệ cho khách hàng trong trường hợp mất mát hoặc tổn thương về sức khỏe hoặc đời sống. Điều này bao gồm các loại bảo hiểm như bảo hiểm sống, bảo hiểm y tế và bảo hiểm tai nạn. Bảo hiểm nhân thọ có 3 dạng như sau :

- .Bảo hiểm toàn bộ cuộc đời (Whole Life Insurance): Đây là loại bảo hiểm nhân thọ mà mức phí và lợi ích được giữ không đổi suốt cuộc đời của người được bảo hiểm.

- . Bảo hiểm tạm thời (Term Life Insurance): Loại bảo hiểm này chỉ có hiệu lực trong một khoảng thời gian nhất định, ví dụ như 10, 20 hoặc 30 năm. Nếu người được bảo hiểm qua đời trong thời gian đó, bảo hiểm sẽ chi trả; nếu không, không có lợi ích nào được nhận.

- Bảo hiểm nhân thọ có giá trị tích lũy (Permanent Life Insurance): Đây là sự kết hợp giữa bảo hiểm nhân thọ và một loại tích lũy giá trị tiền mặt. Người mua bảo hiểm có thể đầu tư một phần trong khoản phí vào một quỹ tích lũy có lợi suất.

**Bảo hiểm tài sản:** Bảo hiểm tài sản bảo vệ khách hàng khỏi mất mát hoặc thiệt hại đối với tài sản của họ, như nhà cửa, ô tô, hàng hóa, và tài sản cá nhân. Các sản phẩm bảo hiểm tài sản có thể bao gồm bảo hiểm nhà ở, bảo hiểm xe hơi, bảo hiểm doanh nghiệp, và bảo hiểm du lịch.

**Bảo hiểm trách nhiệm dân sự:** Sản phẩm bảo hiểm trách nhiệm dân sự bảo vệ khách hàng khỏi việc phải chi trả các khoản bồi thường cho các tổn thất hoặc thương tích mà họ gây ra cho người khác. Điều này có thể bao gồm bảo hiểm trách nhiệm dân sự cá nhân và bảo hiểm trách nhiệm dân sự doanh nghiệp.

Bảo hiểm nguy cơ đặc biệt: Có các sản phẩm bảo hiểm đặc biệt được thiết kế để bảo vệ khách hàng khỏi các rủi ro cụ thể hoặc nguy cơ đặc biệt. Ví dụ bao gồm bảo hiểm hàng hải, bảo hiểm cháy nổ, bảo hiểm nông nghiệp, và bảo hiểm thủy văn.

Bảo hiểm nhân viên: Cung cấp bảo vệ cho nhân viên của một công ty trong trường hợp bị thương tích hoặc mất mát trong quá trình làm việc. Các sản phẩm bảo hiểm nhân viên có thể bao gồm bảo hiểm tai nạn lao động, bảo hiểm y tế nhân viên, và bảo hiểm trách nhiệm pháp lý nhân viên.

#### b, Chất lượng dịch vụ bảo hiểm

Chất lượng dịch vụ bảo hiểm được đánh giá cao khi được khách hàng đánh giá với các yếu tố như sự tin cậy, tính tiện ích, sự đáp ứng, sự chuyên nghiệp, tính linh động

- Sự tin cậy : Khách hàng mong muốn một dịch vụ bảo hiểm tin cậy, tức là công ty bảo hiểm thực hiện cam kết của mình một cách đáng tin cậy. Điều này bao gồm việc thanh toán bồi thường một cách đúng hẹn và công bằng, đảm bảo tính khả dụng của các dịch vụ và sản phẩm, cũng như đảm bảo tính chất lượng của dịch vụ.
- Sự đáp ứng: sự đáp ứng của công ty đối với nhu cầu và yêu cầu của khách hàng. Điều này bao gồm việc cung cấp thông tin chi tiết, giải đáp thắc mắc và hỗ trợ khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả.
- Tính tiện ích: Khách hàng mong muốn trải nghiệm mua và sử dụng dịch vụ bảo hiểm nhân thọ một cách dễ dàng và thuận tiện. Các quy trình đơn giản, rõ ràng và hiệu quả giúp nâng cao trải nghiệm của khách hàng.
- Sự chuyên nghiệp: Sự chuyên nghiệp của nhân viên bảo hiểm nhân thọ từ tư vấn đến hỗ trợ khách hàng đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng lòng tin và sự hài lòng của khách hàng. Sự am hiểu sâu sắc về sản phẩm và dịch vụ, cùng với thái độ hỗ trợ và hướng dẫn, là các yếu tố quan trọng.
- Đa dạng và linh hoạt: Chất lượng dịch vụ bảo hiểm nhân thọ cũng đòi hỏi sự đa dạng và linh hoạt trong các sản phẩm và giải pháp bảo hiểm, đáp ứng đa dạng nhu cầu của khách hàng.



### *1.2.2 Đội ngũ sale trong lĩnh vực bảo hiểm*

Đội ngũ sale trong lĩnh vực bảo hiểm thường bao gồm các chuyên viên bảo hiểm, nhân viên kinh doanh, và các chuyên gia tư vấn bảo hiểm. Công việc của họ là tìm kiếm và tư vấn cho khách hàng về các sản phẩm bảo hiểm phù hợp với nhu cầu và điều kiện cá nhân của họ.

Các nhiệm vụ cụ thể của đội ngũ sale trong lĩnh vực bảo hiểm có thể bao gồm:

Xác định nhu cầu của khách hàng: Họ phải tìm hiểu nhu cầu bảo hiểm của khách hàng và xác định loại bảo hiểm phù hợp nhất, từ bảo hiểm sức khỏe đến bảo hiểm nhân thọ và bảo hiểm tài sản.

Tư vấn sản phẩm: Sau khi hiểu rõ nhu cầu của khách hàng, đội ngũ sale cần tư vấn về các sản phẩm bảo hiểm phù hợp và giải thích các điều khoản, điều kiện và lợi ích của từng loại sản phẩm.

Tìm kiếm và tiếp cận khách hàng tiềm năng: nhân viên sale phải có khả năng tìm kiếm và tiếp cận các khách hàng tiềm năng thông qua các phương tiện như cuộc gọi điện thoại, email, gặp gỡ trực tiếp, thông qua người quen các mối quan hệ hoặc qua mạng xã hội.

Xây dựng mối quan hệ: Quan trọng không chỉ là việc bán hàng, mà còn là xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Điều này đòi hỏi sự tận tâm, tin cậy và khả năng tương tác tốt.

Theo dõi và duy trì hợp đồng: Sau khi bán hàng, đội ngũ sale cần theo dõi và duy trì các hợp đồng bảo hiểm, cung cấp hỗ trợ và giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình sử dụng bảo hiểm.

Đội ngũ sale trong lĩnh vực bảo hiểm cần có kiến thức chuyên môn về các loại bảo hiểm, kỹ năng giao tiếp tốt, khả năng thuyết phục và đàm phán, cũng như sự kiên nhẫn và lòng kiên nhẫn.

## **Chương 2: Thực trạng chất lượng đội ngũ tư vấn viên tại công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh**

Giới thiệu doanh nghiệp Bảo Việt nhân thọ

- Tổng công ty

Tổng công ty bảo hiểm Bảo Việt chia ra làm 2 loại bảo hiểm khác nhau : Bảo Việt Life (bảo hiểm nhân thọ) và Bảo Việt Insurance ( bảo hiểm phi nhân thọ) là công ty thành viên được Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt đầu tư 100% vốn

Bảo hiểm Bảo Việt khẳng định ưu thế vượt trội về quy mô và mạng lưới, với tổng số Công ty thành viên trên toàn hệ thống là 79, cùng trên 3.000 nhân viên, hơn 50.000 đại lý và gần 700 phòng bảo hiểm khu vực trải rộng khắp các tỉnh, thành phố trên toàn quốc.

Không chỉ là đơn vị bảo hiểm số 1 đối với khách hàng cá nhân hộ gia đình, Bảo hiểm Bảo Việt còn là nhà bảo hiểm hàng đầu cung cấp các giải pháp bảo hiểm trọn gói có tính tổng thể và các chương trình quản lý rủi ro nhằm hạn chế thấp nhất những thiệt hại cho các khách hàng tổ chức và doanh nghiệp.

- Vốn điều lệ ban đầu : 6.000 tỷ đồng.

• Trụ sở chính: Tầng 37, Keangnam Hanoi Landmark Tower, Đường Phạm Hùng, Quận

Nam Từ Liêm, thành phố Hà Nội, Việt Nam.

- Tổng đài (+84 24) 6251 7777- (+84 24) 3577 0946
- Fax (+84 24) 3577 0958
- Logo :



- Slogan: Niềm tin vững chắc , cam kết vững bền

• Sứ mệnh : Bảo vệ giá trị Việt là sứ mệnh và mục tiêu của bảo hiểm Bảo Việt . Chúng tôi luôn sát cánh cùng Quý khách hàng để xây dựng một cuộc sống an lành và thịnh vượng thông qua những sản phẩm bảo hiểm Bảo Việt .Chúng tôi cam kết tạo ra những giá trị cao nhất cho các đối tác, cổ đông, người lao động và đóng góp tích cực cho sự phát triển cộng đồng

• Tầm nhìn: Là doanh nghiệp bảo hiểm dẫn đầu thị trường về doanh thu và thị phần trong lĩnh vực bảo hiểm

Sản phẩm và dịch vụ kinh doanh

Bảo hiểm nhân thọ cung cấp các gói bảo hiểm đáp ứng nhu cầu bảo vệ sức khỏe cho khách hàng :

- An Phát trọn đời
- Trọn đời yêu thương

- An Tâm học vấn

- An Phát Hưng Gia

- An Hưng Phát Lộc

- Bảo hiểm An Khang Hạnh Phúc bảo hiểm trọn đời

- An khang trạng nguyên dành cho học sinh sinh viên

- An khang thịnh vượng : Sản phẩm mang đến cho khách hàng sự vững tâm về nguồn tài chính khi không may mắc phải 46 bệnh lý nghiêm trọng, được chi trả lên tới 1.000 ngày viện phí

- Công ty Bảo Việt nhân thọ chi nhánh Quảng Ninh

- Mã số thuế : 0101527385-044

- Địa chỉ : 629 Lê Thánh Tông - Phường Bạch Đằng - Thành phố Hạ Long - Quảng Ninh

- Người đại diện : Phạm Văn Hồng

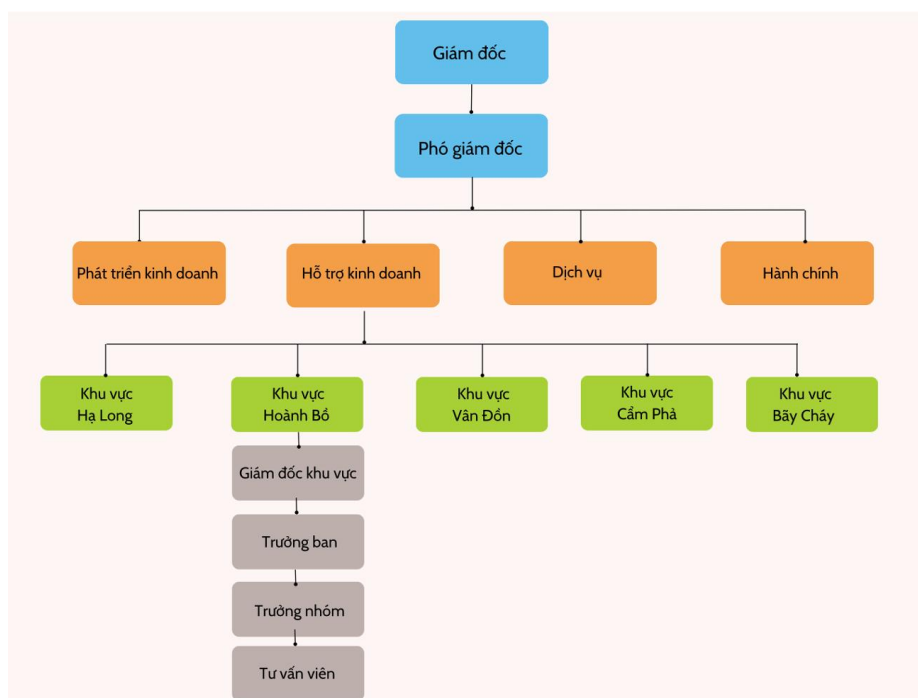
- Điện thoại : 033825594

- Ngày hoạt động 10-09-2004

- Quản lý bởi : Cục Thuế Tỉnh Quảng Ninh

- Loại hình DN: Công ty trách nhiệm hữu hạn ngoài NN

## 2. Cơ cấu tổ chức



( phòng nhân sự )

Sơ đồ 2.1 : sơ đồ bộ máy tổ chức Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh

Sơ đồ bộ máy tổ chức công ty Bảo Việt nhân thọ chi nhánh Quảng Ninh được chia làm 4 phòng ban có chức vụ khác nhau. Trong đó, phòng hỗ trợ kinh doanh được chia làm 5 phòng ban nhỏ quản lý các khu vực khác nhau như: Hạ Long, Hoàn Bô, Vân Đồn, Cẩm Phả, Bãi Cháy, giúp doanh nghiệp quản lý khách hàng theo khu vực và có thể hỗ trợ khách hàng nhanh nhất. Trong mỗi phòng ban sẽ có 1 bộ máy quản lý nhỏ như: Giám đốc khu vực quản lý 1 phòng, Trưởng ban trưởng nhóm cùng nhau quản lý đội ngũ tư vấn viên

### 2.1. Tình hình nhân sự của công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh

- Đặc điểm về trình độ lao động

Trong quá trình phát triển của doanh nghiệp việc tuyển dụng nhân viên góp phần mở rộng doanh nghiệp được gia tăng thêm theo từng tháng/ năm. Nhân viên trong công ty tùy theo trình độ và các yêu cầu về vị trí trong công ty. Đối với công ty Bảo Việt nhân thọ chủ yếu tuyển dụng các tư vấn viên tư vấn tài chính về các gói bảo

hiếm nhân thọ cho khách hàng. Tính đến cuối năm 2023 tổng số nhân viên trong công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh với 2068 thành viên phân chia ra 5 khu vực : Hạ Long, Bẫy Cháy, Cẩm Phả , Hoàn Bồ , Vân Đồn. Theo chủ chương của doanh nghiệp chia các văn phòng theo khu vực quản lí các khách hàng trong khu vực đó giúp doanh nghiệp giải quyết nhu cầu của khách hàng 1 cách nhanh chóng và đáp ứng khi cần thiết nhanh nhất

Phòng ban	Số lượng thành viên ( người)
Văn phòng	60
Vân Đồn	64
Hạ Long	166
Hoàn Bồ	141
Cẩm Phả	153
Cát Tường	87
Bẫy Cháy	165
Phòng Banca PGĐ	32
Phòng Banca BVB	51
Phòng Banca DSO	5
Phòng Banca viettel store	7
Phòng AT	906
Phòng PA	1162
Tổng	2068

*Bảng :2.1 số lượng thành viên tại công ty Bảo Việt nhân thọ ( nguồn phòng nhân sự )*

Phòng PA : bao gồm các tư vấn viên đã hoạt động trước đây nhưng giờ đang trong trạng thái ngừng hoạt động ( trạng thái ngủ đông) có thể quay lại hoạt động bất cứ lúc nào hoặc có thể nghỉ hẳn.

Phòng AT : bao gồm tất cả các nhân viên văn phòng và tư vấn viên đang hoạt động

Theo bảng 1 phân chia số lượng thành viên tại các phòng không phân chia đồng đều, phòng PA gồm những tư vấn viên ngừng hoạt động chiếm 1162 người ( chiếm 56,19%) chiếm hơn phân nửa số lượng nhân viên đang hoạt động, đó cũng là lý do bắt buộc công ty phải thường xuyên tuyển dụng các tư vấn viên mới để đảm bảo hoạt động kinh doanh của Bảo Việt diễn ra liên tục. Số lượng nhân viên trụ cột cố định tại công ty thuộc 4 nhóm văn phòng, các phòng Banca chiếm 151 người ( chiếm 7.3% )

Đến năm 2023 số tư vấn viên mới tuyển và thành viên còn hoạt động được tăng dần theo các tháng;

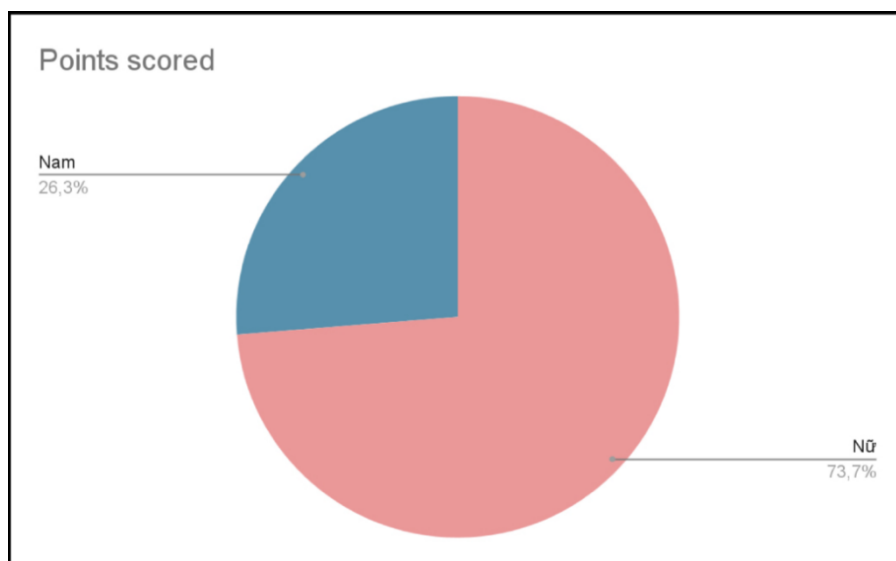
Tháng	Số lượng thành viên mới tuyển ( người)	Số lượng thành viên còn hoạt động
1	3	7
2	11	29
3	42	44
4	28	44
5	21	36
6	38	43
7	46	51
8	41	42
9	30	21
10	28	27
11	56	54

*Bảng 2.2: số lượng thành viên mới tăng theo từ tháng ( phòng nhân sự )*

Số tư vấn viên được cấp mã được tuyển dụng tăng dần theo các tháng nhưng số lượng tư vấn viên làm lâu dài không được lâu có thể được cấp mã nhưng không hẳn là sẽ làm việc mà có thể bỏ giữa chừng. Có thể thấy như tháng 1 tuyển được 7 người nhưng chỉ có 3 người làm, tháng 2 tuyển 29 nhưng chỉ 11 người làm việc ... gần như tất cả các tháng đều tuyển được người nhưng số người ở lại làm việc ít hơn nhiều số lượng đã tuyển.



### 2.1.1.Theo giới tính.



Biểu đồ 2.1.1: phân bố giới tính tính đến năm 2023 ( Nguồn phòng nhân sự )

Theo thống kê của doanh nghiệp tính đến năm 2023 số lượng nữ giới nhiều gấp 3 lần nam giới, nữ giới chiếm 73,7% , nam giới là 26.3%. Với số lượng trên số lượng nữ giới tham gia và ngành bảo hiểm nhiều hơn. Được biết đối với đội ngũ sale , tư vấn viên chủ yếu tuyển chọn nữ vì họ có lợi thế về sự mềm mòng, nhẹ nhàng, khôn khéo giúp thuyết phục khách hàng 1 cách khéo léo.

### 2.1.2.Theo độ tuổi

Độ Tuổi	Số lượng ( người )	Tỷ Lệ ( %)
<20	27	1.3 %
20 - 30	567	27.4 %
30 -40	877	42.4 %
40 - 50	366	17.7 %
50 - 60	231	11.2 %

Bảng 2.1.2 : Cơ cấu sơ đồ độ tuổi tính đến năm 2023 ( nguồn phòng nhân sự )

Qua bảng cơ cấu về độ tuổi tư vấn viên tính đến năm 2023 có thể thấy doanh nghiệp đang muốn trẻ hóa đội ngũ tư vấn viên khi chủ yếu tư vấn viên thuộc vào nhóm độ tuổi từ 20 -40 tuổi có sức khỏe dễ tiếp cận với sự đổi mới của ngành , có trình độ chuyên môn có các kỹ năng giao tiếp , kỹ năng mềm phù hợp với doanh nghiệp. Đặc biệt có thể linh động trong công việc.

Bên cạnh đó độ tuổi trong mức 40-60 tuổi vẫn chiếm khoảng 30% /100% đội ngũ nhân viên trung tuổi già vẫn còn được sử dụng và chủ yếu hướng đến các khách hàng lớn tuổi mua cho hộ gia đình. Những nhân viên lớn tuổi có kinh nghiệm làm việc lâu năm, có 1 lượng khách hàng cố định và có độ uy tín của bản thân điều đó cũng làm cho 1 lượng khác hàng tin tưởng.

### 2.1.3.Trình độ chuyên môn

Tư vấn viên của công ty được tuyển không bắt buộc phải ở mức trình độ cao , chỉ cần trên 18 tuổi nên thông qua bảng 4 có thể thấy trình độ chuyên môn của tư vấn viên xuất phát từ mọi mức độ khác nhau. Việc trình độ thấp không ảnh hưởng đến việc được chọn thành tư vấn viên hay không.

Các chỉ tiêu		Số lượng	Tỉ lệ %
Tổng lao động		2068	100%
Theo trình độ	Đại học	921	44.54%
	Cao đẳng	349	16.8%
	Trung cấp	198	9.57%
	PTTH	587	28.38%
	Dưới PTTH	13	0.63%

( Nguồn phòng nhân sự)

*Bảng 2.1.3 : bảng phân bố trình độ chuyên môn của nhân viên*

Trình độ lao động sẽ quyết định chất lượng công việc. Trong thời kì hội nhập hiện nay yêu cầu trình độ chuyên môn ngày càng cấp thiết, bởi có trình độ mới có thể đáp ứng với tiến độ khoa học kỹ thuật ngày càng đổi mới. chính vì vậy cần phải chú trọng đến chất lượng nguồn nhân lực được tuyển mới hàng năm và cần tạo điều kiện cán bộ nhân viên tự học nâng cao trình độ.

Số lượng người lao động còn được chia theo trình độ học vấn. Số người lao động thuộc trình độ đại học chiếm 44.54% chiếm tối thiểu đang có xu hướng tăng, chiếm vị trí thứ 2 là trình độ tốt nghiệp PTTH chiếm 28.38% . Công ty cũng chú trọng lựa chọn những tư vấn viên có trình độ cao, đào tạo nguồn lao động chính chu nâng cao trình độ của nhân viên. Bên cạnh đó vẫn có nhưng trình độ học vấn khác thấp nhất là dưới PTTH có 13 người chiếm 0.63%

## 2.2 Đánh giá đội ngũ tư vấn viên

Chi tiêu kinh doanh		PHÂN BỐ KẾ HOẠCH THEO TỪNG THÁNG												Tổng cộng
		Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	
KẾ HOẠCH														
Doanh thu		4.968	5.832	7.344	7.344	7.344	7.776	4.410	4.410	4.670	4.410	4.670	4.910	68.088
		14.298			17.703			17.703			18.384			
Tuyển dụng		42	48	66	54	54	60	42	54	48	48	42	42	600
KẾT QUẢ														
TVV cũ hoạt động		93	120	130	74	79	68	87	97	70	86	185	110	1.199
Tổng doanh thu	AFYP	3.729	4.385	4.822	2.957	3.053	3.646	3.984	4.253	2.871	4.357	6.958	13.166	58.180
	FYP	3.620	4.235	4.651	2.729	2.924	3.374	3.842	3.991	2.756	4.191	4.898	12.045	53.256
	AFYP 2022	5.320	5.557	6.642	8.262	7.520	8.326	5.566	5.439	7.995	6.280	5.747	5.665	78.319
	TĂNG TRƯỞNG	-30%	-21%	-27%	-64%	-59%	-56%	-28%	-22%	-64%	-31%	21%	132%	74%
	TỶ LỆ HOÀN THÀNH	73%	75%	66%	40%	42%	47%	90%	96%	61%	99%	149%	268%	85%
Số hợp đồng		157	200	43	145	152	149	225	229	139	191	311	571	2.512

(Nguồn : phòng kinh doanh )

Bảng 2.2.1: báo cáo doanh thu nhân viên cũ Bảo Việt nhân thọ năm 2023

Theo bảng báo cáo doanh thu cuối năm 2023 ta có thể thấy với các thành viên là tư vấn viên cũ của doanh nghiệp 1199/2068 tư vấn viên có hợp đồng với 2512 bản hợp đồng hoàn thành 85% với mục tiêu đặt ra từ đầu năm. Trung bình hợp đồng trong các tháng giao động từ 140 bản đến 300 bản hợp đồng. Tháng 3 là tháng có số lượng hợp đồng ít nhất 43 hợp đồng và tháng nhiều nhất là tháng 12 với 571 hợp đồng bảo hiểm.

Bộ phận tư vấn viên của doanh nghiệp hoạt động tốt mang lại hiệu quả doanh thu cho doanh nghiệp. Tiếp cận được nhiều khách hàng mang lại nhiều hợp đồng cho doanh nghiệp.

Số hợp đồng		157	200	43	145	152	149	225	229	139	191	311	571	2.512
Tuyển dụng	AFYP	80	352	1.122	713	590	1.166	1.150	1.172	714	851	1.855	2.164	11.928
	FYP	80	352	1.122	703	591	1.166	1.151	1.140	714	852	1.434	1.746	11.052
	Số hợp đồng	3	17	53	36	31	53	66	72	38	42	72	80	563
	Cấp mã	7	29	44	44	36	43	51	42	21	27	54	63	461
	Tỷ lệ hoàn thành tuyển dụng	17%	60%	67%	81%	67%	72%	121%	78%	44%	56%	129%	150%	77%
	TVV mới hoạt động	3	11	42	28	22	42	46	42	30	28	56	56	406
Thăng tiến TN		-	1	-	1	2	1	1	1	3	1	1	-	12
Thăng tiến TB		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tổng số TVV HD		96	131	172	102	101	110	133	139	100	114	241	166	1.605

**Bảng 2.2.2: báo cáo doanh thu nhân viên mới Bảo Việt nhân thọ năm 2023**

(Nguồn : phòng kinh doanh )

Với số lượng thành viên mới được tuyển là 406 đạt 77% mục tiêu đặt ra ban đầu đối với số lượng cần tuyển chọn ( mục tiêu ban đầu 600 người ) . Số lượng hợp đồng mà tư vấn viên mới mang lại là 563 bản hợp đồng. Số lượng hợp đồng tăng dần theo tháng từ tháng 1 chỉ có 3 bản hợp đồng nhưng đến tháng 12 thì số lượng hợp đồng là 80 bản tăng 77 bản so với ban đầu. Có thể thấy số lượng tư vấn viên mới đem lại hiệu quả tốt cho doanh nghiệp.

### **2.3. Thực trạng chất lượng nhân viên tư vấn viên công ty Bảo Việt nhân thọ.**

#### **2.3.1 Thực trạng bản phân tích công việc tại Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh**

Lựa chọn nguồn nhân lực dồi dào, lành mạnh , trình độ chuyên môn cao và phù hợp với doanh nghiệp sẽ giúp cho doanh nghiệp xây dựng phát triển lớn mạnh nhanh chóng trong tương lai. Trong môi trường ngày càng đổi mới cần tuyển những nhân viên có trình độ chuyên môn cao, thích ứng, tiếp thu nhanh với công nghệ , môi trường đổi mới từng ngày.

Đổi mới mỗi vị trí tuyển dụng doanh nghiệp cần những yêu cầu khác nhau, các cấp càng cao đòi hỏi ứng viên nhiều hơn về chuyên môn. Khi tuyển dụng doanh nghiệp cần có chân dung , yêu cầu ứng viên mà doanh nghiệp mong muốn tuyển dụng

- Đối với ban giám đốc, cấp quản lý, phụ trách kinh doanh khu vực:
  - Công việc :
    - + Điều hành hoạt động Ban/Nhóm nhằm đạt được chỉ tiêu kinh doanh được giao và đảm bảo tuân thủ quy chế, quy trình, quy định
    - + Lập kế hoạch và triển khai hoạt động bán hàng cho Ban/Nhóm
    - + Lập kế hoạch, tổ chức và hỗ trợ hoạt động tuyển dụng, phát triển hệ thống
    - + Giám sát hoạt động kinh doanh; Huấn luyện, đào tạo, kèm cặp đại lý các kiến thức về sản phẩm, kỹ năng liên quan đến công việc...
  - Yêu cầu :
    - + Trình độ, chuyên môn : tốt nghiệp đại học chính quy chuyên ngành về kinh tế, bảo hiểm, quản trị kinh doanh, marketing, tài chính ngân hàng, kế toán
    - + Trình độ ngoại ngữ tốt có thể đọc hiểu giao tiếp tốt nghiên cứu được các tài liệu nghiệp vụ kỹ thuật
    - + Sử dụng thành thạo tin học văn phòng
    - + Kinh nghiệm từ 2-3 năm trở lên
    - + Sẵn sàng học hỏi, trung thực, có trách nhiệm với công việc.
- Đối với chuyên viên hỗ trợ kinh doanh nhóm trưởng :
  - Công việc
    - + Tổ chức các khóa Đào tạo và Quản lý đại lý
    - + Theo dõi tổng hợp, phân tích và số liệu kinh doanh hàng ngày/tuần/tháng...
    - + Hỗ trợ hoạt động kinh doanh: hỗ trợ tuyển dụng, khai thác, hội nghị tuyển dụng, khách hàng, chương trình đào tạo, sự kiện đại lý
  - Yêu cầu
    - + Độ tuổi chưa đến 30 tuổi
    - + Kinh nghiệm 2 năm
    - + Tốt nghiệp đại học chính quy chuyên ngành quản trị nhân lực, bảo hiểm
    - + Sử dụng thành thạo tin học văn phòng
    - + Có kỹ năng giao tiếp, chăm sóc phục vụ khách hàng
- Chuyên viên Dịch vụ khách hàng/Đội ngũ sale / bán hàng / tư vấn viên
  - Công việc
    - + Giới thiệu các gói bảo hiểm đến khách hàng, tìm kiếm khách hàng tiềm năng.

+ Tiếp nhận bộ hồ sơ yêu cầu bảo hiểm, kiểm tra thông tin và thực hiện các nghiệp vụ Phát hành hợp đồng

+ Quản lý thu phí hợp đồng, thông tin cá nhân, hợp đồng của khách hàng...

+ Trực tiếp giải quyết các yêu cầu về quyền lợi bảo hiểm..

- Yêu cầu

+ Đủ 18 tuổi trở lên

+ Có kỹ năng giao tiếp, chăm sóc phục vụ khách hàng

+ Sẵn sàng học hỏi , trung thực, có trách nhiệm với công việc.

• Nguồn tuyển dụng

Đối với nhân viên sale của bảo việt nhân thọ thường xuyên thiếu nguồn nhân lực nên doanh nghiệp thường thông báo tuyển dụng hàng tháng để đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp chủ yếu đề từ bên ngoài doanh nghiệp, hoặc thông qua các sự giới thiệu từ người quen trong doanh nghiệp. Có một số nguồn tuyển dụng bảo hiểm có thể tham khảo như các trang web của công ty bảo hiểm, các trang web tuyển dụng như Indeed, LinkedIn, và các trang web chuyên về ngành bảo hiểm như InsuranceJobs.com

- Hình thức tuyển dụng

- Tuyển dụng dưới hình thức đăng báo , trang web của doanh nghiệp.

- Dán thông báo tại cửa công ty

- Thông qua các nhân viên sale giới thiệu qua các khách hàng

• Hồ sơ tuyển dụng

- 1 bộ sơ yếu lý lịch

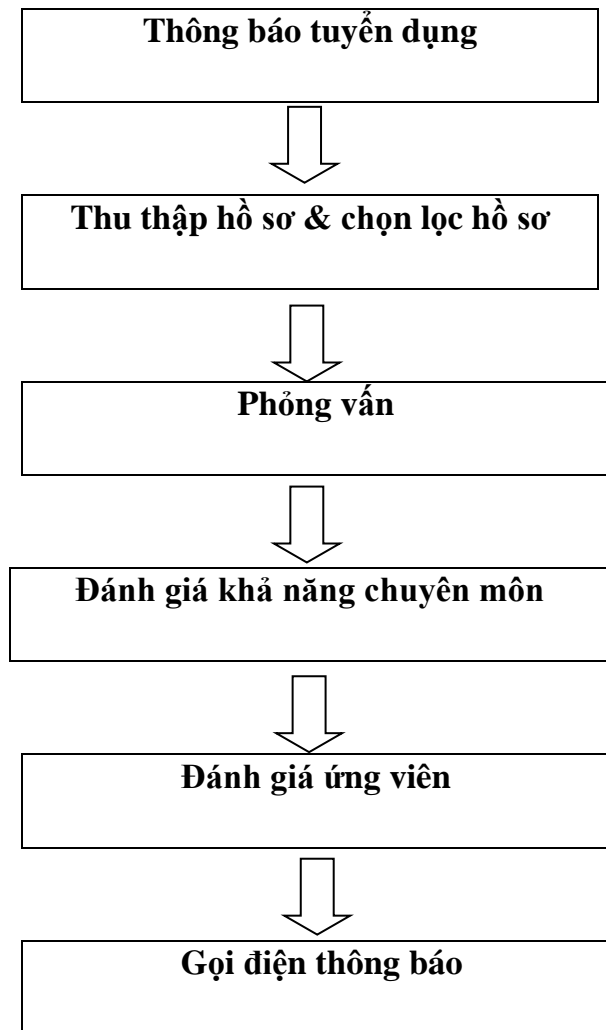
- Căn cước công dân công chứng

- Đơn xin việc

- Bản sao các văn bằng chứng chỉ được yêu cầu đối với các vị trí ứng tuyển

### *2.3.2 Thực trạng chất lượng tuyển dụng tại Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh*

• Quy trình tuyển dụng:



*Sơ đồ 2.3.2 quy trình tuyển dụng nhân viên ( Nguồn phòng nhân sự )*

Công tác tuyển dụng của Công ty Bảo hiểm nhân thọ chi nhánh Quảng Ninh được thực hiện theo 5 bước như sau : chuẩn bị lên kế hoạch tuyển dụng, thông báo tuyển dụng , tiếp nhận hồ sơ, phỏng vấn , thử việc và đưa ra quyết định. Tuy nhiên tuyển dụng các vị trí khác nhau có các cách tuyển dụng và kiểm tra khác nhau tương ứng với từng vị trí. Dưới đây là mô hình tuyển dụng tư vấn viên cho Bảo Việt nhân thọ :

Trước khi đưa ra thông báo tuyển dụng công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh cần đưa ra kế hoạch tuyển dụng đáp ứng nhu cầu cần thiết của doanh nghiệp Trước hết doanh nghiệp cần lập kế hoạch tuyển dụng xác định các vị trí cần tuyển , đưa ra các yêu cầu cho từng vị trí cụ thể là vị trí tư vấn viên , nhân viên sale, đáp ứng cho nhu cầu các gói bảo hiểm được giới thiệu đến càng nhiều khách hàng. Xác định nguồn tuyển dụng số lượng , địa điểm cần tuyển theo kế hoạch đã đặt ra.

- Thông báo tuyển dụng :

Bảo Việt mong muốn thu hút được nhiều ứng viên ứng tuyển cần tìm , đăng thông tin tại các nguồn khác nhau giúp cho việc nhận hồ sơ được đa dạng hơn. Bảo Việt đăng thông báo tại các trang web của công ty tại các khu vực cần ứng viên , đăng trên facebook, web tìm việc , dán thông báo tại công ty... Nội dung thông báo đầy đủ các thông tin về vị trí , yêu cầu , công việc chi tiết rõ ràng để các ứng viên có thể tìm hiểu , nắm bắt thông tin mà doanh nghiệp muốn các ứng viên biết

- Thu thập hồ sơ & chọn lọc hồ sơ :

Sau khoảng thời gian đưa ra thông báo doanh nghiệp nhận các hồ sơ ứng viên đã gửi, dựa vào các hồ sơ để phân loại hồ sơ. Hồ sơ nhận được từ các kênh như email, hệ thống tuyển dụng online , từ các ứng viên. Tổ chức hồ sơ thành các danh sách hoặc bộ hồ sơ điện tử để quản lý và tiện sàng lọc.

Xác định các tiêu chí cần thiết để lựa chọn ứng viên, bao gồm kinh nghiệm làm việc, học vấn, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng bán hàng, kiến thức về bảo hiểm, và các yếu tố khác có liên quan đến vị trí tư vấn viên bảo hiểm. Phân loại ứng viên đạt tiêu chuẩn bước 1 về hồ sơ , loại bỏ các hồ sơ không đạt.

Nhân viên nhân sự thực hiện sàng lọc thủ công từng bộ hồ sơ sau khi đã sàng lọc tự động. Đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên dựa trên các tiêu chí xác định sẵn. Tạo danh sách các ứng viên được chọn để tiếp tục vào bước phỏng vấn ban đầu. Gọi điện cho các ứng viên trượt hồ sơ và thông báo cho các ứng viên đạt để đến phỏng vấn.

- Phỏng vấn:

Phỏng vấn trong khoảng 15-30 phút hỏi thêm những thông tin không có trong hồ sơ và trao đổi thông tin thắc mắc của công việc và doanh nghiệp. Được chia làm 3 giai đoạn

+ Giai đoạn đầu : Phỏng vấn ban đầu

Đón tiếp ứng viên , giới thiệu về bản thân người tuyển dụng và giới thiệu về công ty văn phòng làm việc. tạo cho ứng viên cảm giác thoải mái khi phỏng vấn.



Đánh giá kĩ năng , hiểu biết về ngành bảo hiểm , công việc . Hỏi về kinh nghiệm làm việc kiến thức chuyên môn của ứng viên trong ngành bảo hiểm ( đối với những ứng viên đã làm tư vấn viên bảo hiểm , công việc liên quan đến bảo hiểm). Đánh giá khả năng giao tiếp, khả năng thuyết phục và kĩ năng bán hàng của ứng viên.

Kiểm tra độ phù hợp với vị trí công việc. Hỏi về sự hiểu biết của ứng viên về vai trò và trách nhiệm của 1 tư vấn viên.

Trả lời câu hỏi của ứng viên về công việc, môi trường làm việc và cơ hội phát triển trong công ty.

#### + Giai đoạn 2 : Phỏng vấn chuyên sâu

Đặt các tình huống hoặc vấn đề thực tế liên quan đến công việc và yêu cầu ứng viên giải quyết.

Đánh giá khả năng xử lý tình huống, tư duy phản biện và khả năng giải quyết vấn đề của ứng viên.

#### + Giai đoạn 3 : Kết thúc

Tóm tắt nội dung của buổi phỏng vấn và hỏi ứng viên nếu họ còn bất kỳ câu hỏi nào. Thông báo cho ứng viên biết về quy trình tiếp theo sau phỏng vấn và thời gian dự kiến của nó.

#### - Đánh giá khả năng chuyên môn

Đánh giá khả năng giao tiếp của ứng viên, bao gồm khả năng lắng nghe, hiểu và truyền đạt thông điệp một cách rõ ràng và hiệu quả. Xem xét khả năng xây dựng mối quan hệ và tạo niềm tin với khách hàng thông qua giao tiếp.

Đánh giá khả năng ứng viên thực hiện quá trình bán hàng từ việc tìm kiếm cơ hội đến việc đóng gói sản phẩm và đàm phán. Hỏi về kinh nghiệm trước đây của ứng viên trong việc thực hiện các hoạt động bán hàng và kết quả đạt được.

Đánh giá khả năng ứng viên tư vấn khách hàng về các lựa chọn bảo hiểm phù hợp với nhu cầu và mục tiêu của họ. Xem xét khả năng ứng viên tư vấn về các chiến

lược bảo hiểm và giải pháp tài chính để giúp khách hàng đạt được mục tiêu tài chính cá nhân hoặc doanh nghiệp.

Thông qua phỏng vấn lần 1 đánh giá được chuyên môn điểm mạnh điểm yếu của ứng viên xem ứng viên có đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp hay không và đưa ra quyết định

- Đánh giá ứng viên

Thông qua quá trình tuyển dụng trên từ bước 1 giúp doanh nghiệp đánh giá ứng viên đạt tiêu chuẩn và không đạt tiêu chuẩn 1 cách chính xác nhất.

Đánh giá khả năng giao tiếp của ứng viên, bao gồm khả năng lắng nghe, giao tiếp hiệu quả và xây dựng mối quan hệ với khách hàng và đồng nghiệp..

Đánh giá khả năng của ứng viên trong việc phân tích và giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình tư vấn và hỗ trợ khách hàng.

Đánh giá động lực và thái độ làm việc của ứng viên, bao gồm sự cam kết, trách nhiệm và ý chí học hỏi.

- Gọi điện thông báo

Bộ phận nhân sự sẽ kiểm tra lại những ứng viên được nhận dựa trên quy trình tuyển dụng đạt được để gọi điện mời các ứng viên đến nhận việc

Đối với các vị trí văn phòng, ban giám đốc , cấp quản lý , trưởng nhóm sẽ được thử việc ít nhất từ 2 tuần đến 2 tháng tùy thuộc vào các vị trí.

Đối với đội ngũ tư vấn viên , nhân viên sale là những công tác viên không phải nhân viên chính thức không cần có thời gian thử việc , các tư vấn viên không cần làm việc tại căn phòng có thể làm tại nhà , và được cử đi học các gói bảo hiểm , thi bằng chính chỉ, nhận được các lớp học đào tạo dành riêng cho tư vấn viên.

Trong quá trình làm việc phòng nhân sự có trách nhiệm quan sát đánh giá các nhân viên mới, bộ phận nhân sự cần phải thông báo về nội quy công ty lịch làm việc , mức lương tùy vào từng vị trí khác nhau của doanh nghiệp.

- Đánh giá kết quả tuyển dụng :

Chất lượng tuyển dụng của Bảo Việt chưa được đầu tư chú trọng. Đối với các cấp quản lý văn phòng được quan tâm về chất lượng chuyên môn kiến thức, có nghiệp vụ , có tay nghề và kinh nghiệm có sự nghiêm ngặt hơn đội ngũ tư vấn viên.

Có thể thấy Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh tuyển dụng thường xuyên và đòi hỏi 1 số lượng lớn về đội ngũ tư vấn viên nhưng về chất lượng không được chú trọng , không cần kinh nghiệm , các tư vấn viên đến từ mọi ngành nghề khác nhau, không có bằng cấp về chuyên môn bảo hiểm , quản trị,... thông qua số liệu ta có thể thấy số lượng tuyển dụng năm 2023 là 600 người , tư vấn viên được thông qua cấp mã là 461 người. Tư vấn viên cũ hoạt động là 1199 người tính đến cuối năm 2022, đến cuối năm 2023 số lượng tư vấn viên còn hoạt động là 1605 thành viên .

Số lượng tư vấn viên hoạt động không cố định nên doanh nghiệp vẫn thường xuyên tuyển dụng thêm các thành viên tư vấn viên. Để thay thế cho các tư vấn viên ngừng hoạt động hẳn hoặc đi vào hiện tượng nghỉ tạm thời ( ngủ đông)

### *2.3.3 Thực trạng nâng cao chất lượng đào tạo tại Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh*

Tất cả các doanh nghiệp đều cần phải có những kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp giúp doanh nghiệp đào tạo các tư vấn viên đáp ứng được doanh thu cho doanh nghiệp . Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh cũng không ngoại lệ, Bảo Việt đã có những cách đào tạo tư vấn viên riêng của doanh nghiệp để nâng cao trình độ cho đội ngũ tư vấn viên

- Quy trình đào tạo cho đội ngũ tư vấn viên

Để đáp ứng được các trình độ như mong muốn cho đội ngũ tư vấn viên ban giám đốc kết hợp với phòng nhân sự đã đưa ra những buổi đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ tư vấn viên.

Đối với tư vấn viên cũ : Bảo Việt tổ chức những buổi đào tạo kiểm tra kiến thức về các gói bảo hiểm, nâng cao tay nghề, tổ chức các buổi họp mặt các tư vấn viên cũ để trao đổi học hỏi các bán hàng tiếp cận khách hàng chéo

Đối với tư vấn viên mới : khi mới vào công ty các tư vấn viên sẽ được học về nội quy doanh nghiệp, quy định công ty , làm quen với môi trường làm việc. Tư vấn viên cần hiểu rõ về lịch sử, sứ mệnh, giá trị và sản phẩm của Bảo Việt Nhân Thọ để có thể truyền đạt thông tin đến khách hàng một cách chuyên nghiệp và hiệu quả. Tham gia các buổi học về sản phẩm mà doanh nghiệp mở ra :

Trước hết các tư vấn viên mới được phát tài liệu đi học 3 ngày để làm quen với các gói bảo hiểm, bên cạnh đó xen lẫn với các buổi ôn tập với trưởng nhóm các ban. Trong đào tạo nhân viên sẽ được học các kỹ năng như:

- Học về sản phẩm và dịch vụ Bảo Việt nhân thọ mang lại cho khách hàng

Học các gói bảo hiểm nhân viên cần biết vào gói sản phẩm Bảo Việt cung cấp bao gồm Đào tạo này cần tập trung vào các đặc điểm, ưu điểm, hạn chế và các điều khoản quan trọng của từng loại sản phẩm.

Lợi Ích của Sản Phẩm: Nhân viên cần hiểu rõ lợi ích mà từng loại sản phẩm mang lại cho khách hàng. Điều này bao gồm bảo vệ tài sản, bảo vệ sức khỏe và mạng sống, tính linh hoạt trong lựa chọn các phương thức thanh toán và các chính sách hỗ trợ khác.

Quy Trình Đăng Ký và Đền Bù: Nhân viên cần được hướng dẫn về quy trình đăng ký các sản phẩm bảo hiểm, bao gồm các yêu cầu tài liệu và thủ tục cần thiết. Họ cũng cần hiểu về quy trình khi xảy ra sự cố và cách khách hàng có thể yêu cầu đền bù.

Phân Biệt Sản Phẩm: Đào tạo cần giúp nhân viên nhận biết sự khác biệt giữa các sản phẩm, để họ có thể tư vấn cho khách hàng về lựa chọn sản phẩm phù hợp nhất với nhu cầu và tình hình tài chính của họ.

- Kỹ năng giao tiếp :

Nhân viên cần phải biết cách lắng nghe khách hàng một cách chân thành và tập trung. Họ cần hiểu rõ nhu cầu, lo ngại và mục tiêu của khách hàng trước khi đưa ra các giải pháp phù hợp.

Giao Tiếp Rõ Ràng và Trực Tiếp: Sử dụng ngôn ngữ đơn giản và trực tiếp để truyền đạt thông điệp một cách hiệu quả. Tránh sử dụng các thuật ngữ phức tạp hoặc ngôn từ kỹ thuật mà khách hàng có thể không hiểu.

**Tạo Môi Quan Hệ:** Xây dựng một môi quan hệ tốt đẹp và chuyên nghiệp với khách hàng. Điều này bao gồm sự tôn trọng, lòng tin và sự chăm sóc đến từ nhân viên.

**Khả Năng Thuyết Phục:** Biết cách sử dụng lý lẽ và lập luận để thuyết phục khách hàng về sự cần thiết của sản phẩm hoặc dịch vụ.

**Xử Lý Các Tình Huống Khó Khăn:** Đào tạo nhân viên về cách xử lý các tình huống khó khăn hoặc các ý kiến trái chiều từ khách hàng một cách chuyên nghiệp và lịch sự.

- **Thực Hành và Đào Tạo Trên Thực Tế**

**Giao Dịch Mô Phỏng:** Cung cấp cho nhân viên các kịch bản và trường hợp mô phỏng, trong đó họ có thể áp dụng kiến thức và kỹ năng mà họ đã học. Điều này giúp họ làm quen với quy trình và tìm ra cách giải quyết các tình huống khác nhau.

**Tương Tác với Khách Hàng Thực Tế:** Đào tạo nhân viên thông qua việc tương tác với khách hàng thực tế, có thể là trong môi trường tư vấn hoặc qua các cuộc họp giới thiệu sản phẩm. Điều này giúp họ áp dụng kiến thức vào thực tế và hiểu rõ hơn về nhu cầu và mong muốn của khách hàng.

**Học Hỏi Từ Kinh Nghiệm:** Khuyến khích nhân viên học hỏi từ kinh nghiệm của họ và của đồng nghiệp khác. Họ có thể chia sẻ theo các nhóm nhỏ những thử thách và thành công của mình để mọi người cùng học hỏi và phát triển.

- **Đào tạo liên tục**

**Chương Trình Đào Tạo Hàng Năm:** Tổ chức các chương trình đào tạo định kỳ hàng năm hoặc theo mùa để cập nhật kiến thức và kỹ năng mới, bao gồm cả những thay đổi trong sản phẩm, dịch vụ và quy định pháp luật.

**Khóa Học Trực Tuyến:** Cung cấp truy cập vào các khóa học trực tuyến về các chủ đề liên quan đến bảo hiểm, kỹ năng giao tiếp, quản lý thời gian, và nhiều lĩnh vực khác để nhân viên có thể học tập theo nhu cầu cá nhân và chuyên môn.

**Hội Thảo và Buổi Hội Thảo:** Tổ chức các buổi hội thảo, hội nghị hoặc buổi thảo luận về các chủ đề mới và quan trọng trong ngành bảo hiểm và tài chính để nhân viên có cơ hội học hỏi từ các chuyên gia và đồng nghiệp.

**Học Hỏi Từ Kinh Nghiệm của nhân viên khác :** Khuyến khích nhân viên chia sẻ kinh nghiệm và học hỏi từ những trường hợp thực tế mà họ đã gặp phải. Tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm để tạo ra một môi trường học tập cộng đồng.

Sau Thời gian học và ôn tập các kỹ năng được học công ty tạo điều kiện cho tư vấn viên thi lấy bằng chứng chỉ đại lý hiệp hội bảo hiểm Việt Nam. Đây là yêu cầu bắt buộc để các tư vấn viên có quyền bán các gói bảo hiểm. Những tư vấn viên không đạt sẽ được ôn tập thi lại 1 lần nữa trước khi loại.

Nhận được bằng chứng chỉ tư vấn viên được học sản phẩm gói bảo hiểm và được thực hành tư vấn cho khách hàng với nhóm trưởng => Thi mã sản phẩm để nhận mã riêng và có thể hoạt động bán hàng

- Có các lớp đào tạo 2 lần 1 tháng nhưng không cố định
- Các buổi bồi túc nâng cao không cố định
- Tháng 1 lần quay video MNS để trả bài
- Kết quả quy trình đào tạo :

Công ty đánh giá kết quả hoạt động đào tạo bằng các thông qua chỉ số thi lấy chứng chỉ, số lượng mã được cấp cho tư vấn viên mới. Kết quả đào tạo được đánh giá qua khả năng vận dụng những kiến thức được học tại các buổi đào tạo , và được đánh giá thông qua các cuộc thi kiểm tra kiến thức. Số lượng tuyển dụng năm 2023 là 600 người , tư vấn viên được thông qua cấp mã là 461 người. Tư vấn viên cũ hoạt động là 1199 người tính đến cuối năm 2022, đến cuối năm 2023 số lượng tư vấn viên còn hoạt động là 1605 thành viên .

Ngoài số liệu thực tế bộ phận nhân sự có thể đánh giá quy trình đào tạo bằng cách:

**Đánh Giá Tương Tác và Phản Hồi từ Nhân Viên:** Thu thập ý kiến và đánh giá từ nhân viên sau mỗi buổi đào tạo để hiểu cảm nhận của họ về chất lượng và hữu ích của nội dung đào tạo. Phản hồi này có thể được thu thập thông qua cuộc khảo sát, cuộc trò chuyện cá nhân hoặc thông qua các trưởng nhóm nhận lại kết quả

**Đánh Giá Hiệu Suất Làm Việc:** Đo lường hiệu suất làm việc của nhân viên trước và sau quá trình đào tạo để xác định mức độ cải thiện và áp dụng kiến thức và kỹ năng mới vào công việc hàng ngày.

**Đánh Giá Sự Thay Đổi Trong Kiến Thức và Kỹ Năng:** Sử dụng các bài kiểm tra trước và sau đào tạo để đánh giá sự thay đổi trong kiến thức và kỹ năng của nhân viên. Điều này có thể bao gồm các bài kiểm tra về kiến thức sản phẩm, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng giải quyết vấn đề.

**Đánh Giá Sự Áp Dụng Thực Tế:** Theo dõi việc áp dụng kiến thức và kỹ năng mới vào công việc hàng ngày của nhân viên để đảm bảo rằng họ có thể áp dụng những gì họ học được trong môi trường thực tế.

**Đánh Giá Sự HÀi Lòng của Khách Hàng:** Thu thập ý kiến phản hồi từ khách hàng về sự phục vụ của nhân viên sau khi họ đã tham gia vào quá trình đào tạo. Điều này giúp đánh giá mức độ hiệu quả của đào tạo từ góc nhìn của khách hàng.

#### *2.3.4 Các chính sách đãi ngộ cho tư vấn viên tại Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh*

- **Trả công nhân viên :**

Người lao động của công ty được chia thành 2 nhóm trả lương khác nhau :

- Lương cho nhân viên văn phòng , nhân viên chính thức được trả trong một tháng bằng tiền lương các khoản phụ cấp khác thường được trả vào ngày mùng 5 hàng tháng.
- Lương cho nhân viên tư vấn viên không có mức lương cố định phụ thuộc vào số lượng hồ sơ bảo hiểm mà tư vấn viên đó bán được . Số lương được trả vào ngày 10 hàng tháng.

Hình thức trả lương: công ty trả lương theo 2 hình thức là trả lương theo chuyển khoản và trong những trường hợp không có tài khoản trả theo hình thức trả tiền mặt.

- **Mức lương**

Đối với nhân viên văn phòng thì mức lương của ban giám đốc sẽ được bên trên duyệt theo quy định.

Đối với nhân viên tư vấn viên được tính theo doanh số bán hàng và các khoản trợ cấp khác trong đấy

$$\text{Lương} = 5\% (1 \text{ bản hợp đồng}) \times (\text{số lượng hợp đồng kí kết})$$

- **Chế độ bảo hiểm chăm sóc sức khoẻ**

Người lao động văn phòng được kí hợp đồng lao động được bán bảo hiểm sau thời gian thử việc, được hưởng chế độ BHXH theo quy định nhà nước. Đối với tư vấn viên không được đóng bảo hiểm, kí hợp đồng làm cộng tác viên với công ty không phải nhân viên chính thức.

- Được hưởng các gói bảo hiểm khi mua các gói bảo hiểm tại công ty, giảm
- Được giảm chi phí bảo hiểm khi mua cho gia đình , người thân.
- Được khám sức khoẻ định kì, được kiểm tra các bệnh về ung thư , máu,....

- Khen thưởng

Xét thưởng đều phải tuân thủ nguyên tắc : công bằng , bình đẳng , phù hợp. quy định được xét thưởng căn cứ vào:

- Hiệu quả kinh doanh
- Hiệu quả công việc của nhân viên
- Tuân thủ nội quy, quy định công ty.
- Số lượng hợp đồng của mỗi tư vấn viên mang về cho công ty (đối với tư vấn viên)

Thời gian xét tuyển thưởng đối với ban giám đốc là 12 tháng đối với nhân viên, tư vấn viên là 3-6 tháng 1 lần.

- Kỉ luật

Mọi hành vi vi phạm kỉ luật của công ty đều được xử lý theo quy định của công ty, công bằng và nghiêm minh. Người vi phạm kỉ luật lao động tùy vào mức độ phạm lỗi, bị xử phạt theo những hình thức như khiển trách , kỉ luật , sa thải

Kết luận : chính sách duy trì nguồn nhân lực của công ty có mặt tích cực về chế độ đãi ngộ cho nhân viên và khen thưởng nghiêm minh công bằng nhưng mức lương đối với tư vấn viên không phù hợp và không có chỉ tiêu nhất định để nhân viên hướng tới với số lương đó tư vấn viên không thể đảm bảo cuộc sống tư vấn viên không giữ chân được tư vấn viên ở lại.

#### *2.3.5 Thực trạng nâng cao trình độ văn hoá tại Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh*

Văn hoá doanh nghiệp cũng là một yếu tố quan trọng có giá trị cốt lõi mà tổ chức hoặc doanh nghiệp thể hiện trong các hoạt động hàng ngày , cách thức làm việc , tương tác giữa các thành viên trong nội bộ doanh nghiệp. Vì vậy, Bảo Việt nhân thọ cũng chú trọng vào văn hoá doanh nghiệp:

Môi trường làm việc có nhiều độ tuổi đang dạng về cách nhìn nhận công việc những người có kinh nghiệm lâu năm có thể hỗ trợ cho những tư vấn viên mới ít kinh nghiệm

Môi trường làm việc vui vẻ , hoạt bát gồm các tư vấn viên có giao tiếp tốt hòa đồng đoàn kết thường tập trung hoạt động theo nhóm. Cung cấp không gian làm việc rộng rãi, thoải mái và đầy đủ tiện nghi để nhân viên làm việc một cách thoải mái và hiệu quả. Điều này có thể bao gồm việc cải thiện điều hòa không khí, ánh sáng tự



nhiên, và không gian nghỉ ngơi. Đầu tư vào công nghệ hiện đại và tiện ích để giúp nhân viên làm việc một cách hiệu quả hơn.

**Khuyến khích làm việc linh hoạt:** Cung cấp các tùy chọn làm việc linh hoạt như làm việc từ xa, làm việc theo giờ linh hoạt hoặc chia sẻ vị trí làm việc. Điều này giúp nhân viên cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân một cách hiệu quả hơn

**Tạo ra môi trường làm việc tích cực:** Khuyến khích sự tương tác, hợp tác và hỗ trợ giữa các nhân viên. Tổ chức các hoạt động nhóm, buổi gặp gỡ, hoặc các sự kiện ngoại khóa để tạo ra một không khí tích cực và truyền cảm hứng.

**Bảo Việt xây dựng giá trị cốt lõi :** Khuyến khích nhân viên chịu trách nhiệm và cam kết làm việc với tinh thần trách nhiệm đối với khách hàng, đối tác và cộng đồng. Đặt ra tiêu chuẩn cao về chuyên nghiệp trong mọi khía cạnh của công việc, từ cách giao tiếp đến phong cách làm việc và giải quyết vấn đề. Khuyến khích sự sáng tạo và sẵn sàng tìm kiếm các giải pháp mới và hiệu quả để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và thị trường. Đề cao sự tôn trọng đối với mọi cá nhân, bao gồm cả nhân viên, khách hàng, đối tác và cộng đồng. Khuyến khích một môi trường làm việc đa dạng và bình đẳng.

**Tôn Trọng Sự Công Hiến và Thành Tích:** Tôn trọng và công nhận sự cống hiến và thành tích của nhân viên thông qua việc tạo ra các chương trình khen thưởng và ưu đãi.

## **2.4 Đánh giá chung về thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh**

### **2.4.1 Ưu điểm**

Nhờ tuyển dụng đội ngũ tư vấn viên kịp thời với số lượng lớn giúp doanh nghiệp tiếp cận với nhiều mọi lựa chọn khách hàng khác nhau đưa đến cho khách hàng những gói bảo hiểm tốt nhất. Điều đó đang dần giúp cho Bảo Việt nhân thọ mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm.

Nguồn tư vấn viên của công ty chủ yếu thuộc vào độ tuổi 20-40 là lực lượng trẻ có trình độ từ cao đẳng trở lên. Giúp doanh nghiệp có môi trường trẻ, năng động, sáng tạo, sẵn sàng học hỏi cái mới. Nhanh hoà nhập tiếp thu cái mới, thích ứng được sự thay đổi của môi trường bên ngoài.

Bộ phận quản lý đều có chuyên môn tốt xuất phát từ các trường đại học chính quy, có bằng cấp, có kinh nghiệm từ 2 năm trở lên có các quản lý tốt sáng tạo, mang lại hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp.

Hệ thống đào tạo tốt có kế hoạch đào tạo bài bản, doanh nghiệp chú trọng vào đào tạo nâng cao chất lượng tư vấn viên, cho tư vấn viên tham gia các lớp , các cuộc thi lấy chứng chỉ , mã bán hàng. Các buổi học, ôn tập , bổ túc mở thường xuyên để đáp ứng cho nhu cầu tuyển dụng lớn của doanh nghiệp.

Cách tuyển tư vấn viên là các cộng tác viên tiết kiệm được 1 phần chi phí duy trì và giữ tư vấn viên với số lượng tư vấn viên to lớn cũng là một cách tiết kiệm để không phải chi trả lương cố định đây sẽ là 1 khoản tiền lớn nếu doanh nghiệp phải bỏ ra.

#### 2.4.2 Hạn chế

Tình trạng các tư vấn viên bỏ việc vẫn xảy ra thường xuyên và bắt buộc Bảo Việt phải tuyển dụng thường xuyên, chất lượng tuyển dụng không cao các ứng viên chủ yếu là đến từ mọi ngành nghề khác nhau muốn làm tư vấn viên làm nghề tay trái không bó buộc thời gian và chi tiêu. Trình độ chuyên môn không cao. Yêu cầu đối với tư vấn viên đủ 18 tuổi đạt yêu cầu.

Chất lượng tư vấn viên ảnh hưởng đến chất lượng đầu ra của đào tạo tư vấn viên không tốt , Bảo Việt nhận thấy mất nhiều chi phí vào đào tạo nhưng chất lượng ra không hiệu quả các tư vấn viên có thể học tập thi chứng chỉ nhưng thời gian làm việc không dài không mang lại hiệu quả kinh doanh cho công ty.

Số lượng tư vấn viên được tuyển dụng nhiều tính đến năm 2024 số lượng tư vấn viên là 2068 thành viên nhưng hoạt động chỉ chiếm 40% trong số 2068 thành viên. Với số lượng thành viên là tư vấn viên quá nhiều các ban quản lý gặp khó khăn trong quản lý số lượng , giải quyết các thắc mắc mà yêu cầu của các tư vấn viên không được nhanh chóng . Số lượng nhiều khó quản lý lượng tư vấn viên đang hoạt động , đang tạm nghỉ và đã nghỉ việc.

Công ty chưa có đánh giá về quá trình tuyển dụng để thấy được điểm thực hiện chưa tốt của doanh nghiệp và dựa vào đó để sửa đổi nâng cao đầu vào cho Bảo Việt.

Công ty chưa có đánh giá về công việc trong khoảng thời gian làm việc, đánh giá chỉ mang tính thủ tục gây ra nhiều tranh cãi trong đánh giá các tư vấn viên . Vì các tư vấn viên ở đây không phải là nhân viên chính thức của Bảo Việt họ chỉ là những

cộng tác viên bắt tay với Bảo Việt để được hưởng lợi nhuận từ sản phẩm, khi tư vấn viên bán được sản phẩm thì doanh nghiệp có trách nhiệm trả tiền hoa hồng trên 1 sản phẩm cho tư vấn viên.

Các chính sách thu hút nhân lực, chính sách đãi ngộ chưa thực sự hấp dẫn được tư vấn viên để tạo cho tư vấn viên phát huy tài năng cống hiến cho công ty.

Kinh nghiệm, trình độ chuyên môn của nhân viên còn nhiều hạn chế. Nhân viên không kiên trì nhanh nản thường có suy nghĩ bỏ việc nhanh chóng.

#### 2.4.3 Nguyên nhân

Công tác tuyển dụng được xây dựng bài bản nhưng chỉ với đội ngũ quản lý của công ty đối với đội ngũ tư vấn viên chỉ hơi hợt không có chân dung ứng viên rõ ràng, các tư vấn viên dễ dàng vượt qua màn phỏng vấn của doanh nghiệp để doanh nghiệp đạt đủ chỉ tiêu tuyển dụng từ tổng bộ đặt ra từ đầu năm.

Công ty tuyển nhiều tư vấn viên cùng 1 lúc ( yêu cầu 600 thành viên / năm ) để đáp ứng được tiêu chí đó các văn phòng chi nhánh cần tuyển dụng thường xuyên, có thể nói là tuyển dụng quanh năm , bất cứ lúc nào cũng nhận người. Để đáp ứng được số lượng người lớn như vậy công ty bắt buộc phải bỏ qua trình độ chuyên môn chỉ yêu cầu đủ 18 tuổi để đáp ứng với chỉ tiêu đã đặt ra ban đầu.

Đào tạo của doanh nghiệp chủ yếu về lý thuyết kiến thức, các tư vấn viên chỉ đi học 3 ngày và ôn tập trong thời gian ngắn đã phải thi chứng chỉ về bảo hiểm. Đối với những tư vấn viên tay ngang không biết gì về bảo hiểm thì công việc học tập 3 ngày là không đủ đối với một người mới. Các tư vấn viên mới ít được tham gia vào thực hành thực tế, chưa có nhiều kinh nghiệm , kỹ năng chưa tốt. Tùy thuộc và ý thức trách nhiệm của tư vấn viên có muốn học hay không điều đó dẫn đến chất lượng tư vấn viên đầu ra không đồng đều, không đạt mong muốn của doanh nghiệp.

Không có đánh giá chất lượng về quá trình tuyển dụng để rút kinh nghiệm về chất lượng buổi tuyển dụng, chưa đánh giá về chất lượng nhân viên được trưởng thành tư vấn viên.

Chính sách thu hút người tài chưa hiệu quả, công tác tuyển dụng không chặt chẽ. Chính sách đãi ngộ còn hạn chế như chế độ lương, tiền thưởng chưa thực sự kích thích được người lao động.

## **Chương 3 : Giải pháp hoàn thiện chất lượng đội ngũ tư vấn viên tại công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh**

### ***3.1 Mục tiêu và định hướng phát triển công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh***

#### ***3.1.1 Mục tiêu phát triển công ty Bảo Việt nhân thọ toàn quốc.***

Mục tiêu phát triển công ty Bảo Việt nhân thọ năm 2024 có thể phụ thuộc vào nhiều yếu tố như mở rộng công ty , thị trường mục tiêu , chiến lược kinh doanh của công ty

Trên trang web của Bảo Việt nhân thọ ngày 1-3-2024 Bảo Việt nhân thọ mong muốn mang lại sự hài lòng và hạnh phúc cho khách hàng Ông Nguyễn Đức Hải – Phó Tổng Giám đốc Tổng Công ty Bảo Việt Nhân thọ chia sẻ: "Sứ mệnh của chúng tôi không chỉ là cung cấp các giải pháp bảo hiểm mà còn là đồng hành và tạo nên những giá trị thiết thực cho khách hàng. Đội ngũ nhân viên, tư vấn viên của Bảo Việt Nhân thọ được đào tạo và huấn luyện về chuyên môn và đạo đức kinh doanh, luôn phục vụ tận tâm, đồng hành toàn diện cùng khách hàng."

Một số mục tiêu phát triển mà một công ty bảo hiểm nhân thọ đặt ra cho năm 2024:

Tăng Doanh Số Bán Hàng: Đặt mục tiêu tăng doanh số bán hàng so với năm trước, thông qua việc phát triển các chiến lược bán hàng mới, mở rộng thị trường mục tiêu, và cải thiện hiệu suất bán hàng của đội ngũ nhân viên. Tiếp tục nghiên cứu thị trường để hiểu rõ nhu cầu của khách hàng, tìm cơ hội để mở rộng phạm vi kinh doanh.

Doanh nghiệp hướng đến xã hội với mục tiêu đặt lợi ích khách hàng lên hàng đầu với 5 mục tiêu cho khách hàng hướng đến như :

- Bảo vệ và chăm sóc y tế với slogan "Chính sức khỏe mới là sự giàu có thực sự, không phải vàng và bạc." và “ sức khỏe là tài sản quý giá nhất ” dung để bảo vệ sức khỏe cho người hưởng với nhiều gói sản phẩm khác nhau với 12 quyền lợi được hưởng , được chi trả viện phí, các loại bệnh và đc chi trả khi tử vong.
- Tiết kiệm và đầu tư: việc tiết kiệm và đầu tư sẽ đảm bảo cho chúng ta sống cuộc sống mà chúng ta muốn trong tương lai. Đó là 1 khoản tích lũy tiết kiệm trước chi tiêu sau có sinh lời.

- Tương lai cho con trẻ hướng đến khách hàng là trẻ nhỏ có ước mơ công ty mong muốn được chia sẻ những ước mơ đó đồng hành cùng phụ huynh chi trả cho con tiền viện, học phí khi cha mẹ xảy ra rủi ro.
- Đảm bảo an toàn tài chính : Khi rủi ro xảy ra cho những người trụ cột trong gia đình bảo hiểm đảm bảo chăm lo cho cuộc sống của những người thân còn lại.
- Nghỉ hưu an nhàn: bảo đảm cho khách hàng có 1 cuộc sống tốt khi đã nghỉ hưu..

Tăng cường tiếp cận tiếp thị sản phẩm ; thông qua tư vấn viên tiếp thị các gói sản phẩm Tạo ra nội dung hấp dẫn và giá trị cho đối tượng khách hàng mục tiêu thông qua các kênh truyền thông khác nhau như blog, bài viết, video.

Đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ: Tạo ra một loạt các sản phẩm bảo hiểm nhân thọ khác nhau để đáp ứng nhu cầu và mục tiêu tài chính của đa dạng đối tượng khách hàng, bao gồm bảo hiểm nhân thọ truyền thống, bảo hiểm tiết kiệm, bảo hiểm y tế, và các sản phẩm bổ sung như bảo hiểm tai nạn

Đóng góp vào cộng đồng: Tham gia vào các hoạt động cộng đồng và các chương trình xã hội để đóng góp vào sự phát triển và cải thiện chất lượng cuộc sống của cộng đồng. thực hiện các chương trình từ thiện , giáo dục đào tạo, bảo vệ môi trường, y tế và chăm sóc sức khỏe....

Tăng cường tiếp cận tiếp thị sản phẩm ; thông qua tư vấn viên tiếp thị các gói sản phẩm Tạo ra nội dung hấp dẫn và giá trị cho đối tượng khách hàng mục tiêu thông qua các kênh truyền thông khác nhau như blog, bài viết, video.

Đóng góp vào cộng đồng: Tham gia vào các hoạt động cộng đồng và các chương trình xã hội để đóng góp vào sự phát triển và cải thiện chất lượng cuộc sống của cộng đồng. thực hiện các chương trình từ thiện , giáo dục đào tạo, bảo vệ môi trường, y tế và chăm sóc sức khỏe....

### *3.1.2 Định hướng phát triển công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh*

Định hướng phát triển của công ty Bảo Việt nhân thọ tại Quảng Ninh có thể tập trung vào việc tận dụng tiềm năng phát triển của thị trường và đáp ứng nhu cầu bảo hiểm ngày càng tăng của cộng đồng trong khu vực. Dưới đây là một số định hướng cụ thể có thể được xem xét:

**Mở Rộng Mạng Lưới Phân Phối:** bằng cách tăng cường hợp tác với các đại lý bảo hiểm địa phương, cũng như khai thác các kênh phân phối trực tuyến để tiếp cận đa dạng hơn các đối tượng khách hàng. tiếp cận khách hàng đa kênh, bao gồm cả tiếp thị kỹ thuật số và tiếp thị truyền thống, để tạo ra nhận thức về thương hiệu và thu hút khách hàng mới. Tăng cường mạng lưới phân phối bảo hiểm bằng cách mở rộng số lượng và đa dạng hóa các kênh phân phối, bao gồm cả các đại lý độc lập, các đại lý độc quyền, và các điểm giao dịch trực tuyến.

**Phát Triển Sản Phẩm Đa Dạng:** Đưa ra các sản phẩm bảo hiểm đa dạng và phù hợp với nhu cầu đặc biệt của khách hàng trong khu vực, bao gồm cả bảo hiểm y tế, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm tai nạn, và các sản phẩm bảo hiểm tài sản. Tùy chỉnh sản phẩm cho từng đối tượng khách hàng hiểu rõ nhu cầu và ưu tiên của từng nhóm đối tượng khách hàng và điều chỉnh các sản phẩm và dịch vụ để phù hợp với họ. Ví dụ, tạo ra các gói sản phẩm phù hợp cho sinh viên, gia đình trẻ, người lao động tự do, người cao tuổi, v.v.

**Cải thiện tính linh hoạt của sản phẩm:** Phát triển các sản phẩm có tính linh hoạt cao, cho phép khách hàng điều chỉnh hoặc nâng cấp bảo hiểm của họ theo thời gian và theo những thay đổi trong tình hình cá nhân hoặc tài chính. Cung cấp các dịch vụ bổ sung như tư vấn tài chính, chăm sóc sức khỏe, và các ứng dụng di động để giúp khách hàng quản lý bảo hiểm của họ một cách hiệu quả và thuận tiện.

**Tăng Cường Quan Hệ Khách Hàng:** Tạo ra các chương trình và dịch vụ chăm sóc khách hàng đặc biệt để tăng cường mối quan hệ và sự hài lòng của khách hàng, bao gồm cả việc cung cấp tư vấn bảo hiểm và hỗ trợ định kỳ. Hợp tác với các đối tác chiến lược địa phương như các doanh nghiệp địa phương, tổ chức xã hội và chính quyền địa phương để tăng cường tiếp cận và sự tin cậy của thương hiệu. Tham gia vào các hoạt động cộng đồng như các chương trình từ thiện, sự kiện xã hội và các hoạt động hỗ trợ cộng đồng để xây dựng mối quan hệ tích cực với cộng đồng địa phương.

**Đổi Mới Công Nghệ và Quy Trình:** Áp dụng công nghệ mới và cải thiện quy trình hoạt động để tối ưu hóa hiệu suất và cải thiện trải nghiệm của khách hàng, bao gồm cả việc áp dụng trí tuệ nhân tạo và phân tích dữ liệu.

**Phát Triển Nhân Sự Địa Phương:** Tăng cường đầu tư vào việc đào tạo và phát triển nhân sự địa phương, Xây dựng các chương trình đào tạo nội bộ để cung cấp kiến thức và kỹ năng cần thiết cho nhân viên, bao gồm cả về sản phẩm, quy trình làm việc

và kỹ năng mềm. Hỗ trợ nhân viên tham gia các khóa học và chương trình đào tạo bên ngoài để nâng cao kiến thức chuyên môn và phát triển kỹ năng cá nhân.

Những định hướng này có thể giúp công ty Bảo Việt nhân thọ tại Quảng Ninh phát triển mạnh mẽ và có sự hiện diện mạnh mẽ trên thị trường bảo hiểm địa phương.

### ***3.2 Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh***

Với số lượng tư vấn viên được tuyển hàng năm của doanh nghiệp mang lại hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp nhưng với số lượng tư vấn viên lớn đã vượt quá khả năng duy trì, quản lý nguồn lao động của doanh nghiệp. Các tư vấn viên không thuộc nhân viên chính thức họ là các cộng tác viên nhận lương theo số lượng hợp đồng bán được.

Công ty Bảo Việt nhân thọ là doanh nghiệp thuộc và quyền sở hữu của nhà nước và được nhà nước quản lý và phải đảm bảo số lượng tuyển dụng theo tổng bộ và nhà nước quy định đặt ra từ cuối năm ngoái và phải tuyển dụng đủ số lượng tư vấn viên. Do đó khâu tuyển dụng gặp nhiều khó khăn trong đó công ty đã tiến hành công tác tuyển dụng nhưng không mang lại hiệu quả cao về chất lượng, đạt hiệu quả về số lượng.

Để nâng cao hiệu quả của công tác quản trị nguồn nhân lực và hoàn thiện công tác tuyển dụng của công ty Bảo Việt nhân thọ. Dưới đây tôi xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại công ty.

#### ***3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích và đánh giá thực hiện công việc.***

Để đổi mới cơ cấu và tạo cơ sở cho việc tổ chức, sắp xếp và sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và hiệu quả nhất, Bảo Việt nhân thọ cần phải phân tích công việc để xây dựng một hệ thống bảng mô tả công việc cho từng tiêu chuẩn chức danh. Đây được coi là giải pháp mang tính nền tảng để có hiệu quả nhất.

Bảng mô tả công việc là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bảng mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bảng tiêu chuẩn chức danh là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho từng chức danh. Bảng tiêu chuẩn chức danh giúp chúng ta hiểu được TTKD VNPT Bắc Ninh đang cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

- Xác định cần chức danh từng bộ phận.
- Công việc cụ thể của từng chức danh.
- Yêu cầu về mức độ hiểu biết trên của từng chức danh.
- Mô tả cụ thể các công việc phải làm và mức độ hoàn thành.

### 3.2.2 Nâng cao chất lượng tuyển dụng.

Tuyển dụng là bước quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng đầu vào cho nguồn nhân lực hiện tại và lâu dài của công ty. Hiện nay số lượng tuyển dụng đầu vào nhiều với số lượng lớn năm 2023 là 600 tư vấn viên số lượng được tuyển dụng chủ yếu thông qua giới thiệu của các tư vấn viên ban đầu, thông qua khách hàng, có những tư vấn viên là khách hàng sau đó trở thành tư vấn viên cho công ty.

- Mục tiêu giải pháp

Nâng cao chất lượng tuyển dụng đầu vào giúp nâng cao chất lượng kinh doanh của công ty

Tuyển chọn những ứng viên có năng lực trình độ chuyên môn cao, thích hợp với hoạt động quả doanh nghiệp đáp ứng được yêu cầu công việc doanh nghiệp.

Có các biện pháp giúp doanh nghiệp ràng buộc giữ chân tư vấn viên

Tiết kiệm chi phí thời gian đào tạo

- Nội dung

Nâng cao trình độ chuyên môn, phát triển vai trò công tác tuyển dụng, khắc khe trong tuyển dụng để đội ngũ tư vấn viên chất lượng hơn

Từng nhóm sẽ gồm các yêu cầu cụ thể phù hợp với vị trí công việc mà doanh nghiệp đặt ra để cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Các doanh nghiệp thương xây dựng một bộ tiêu chuẩn chung, phù hợp với văn hóa và chiến lược phát triển. Sau đó, đối với từng vị trí cụ thể, sẽ bổ sung thêm những yêu cầu riêng biệt.



- Trước hết cần sàng lọc ứng viên trong tuyển dụng

Bộ phận nhân sự - tuyển dụng thống nhất xây dựng khung năng lực cho từng vị trí tuyển dụng. Cần có chân dung ứng viên rõ ràng hơn về công việc vị trí, yêu cầu cho ứng viên, trình độ các ứng viên, cần chuẩn bị bộ câu hỏi phỏng vấn kỹ hơn. Đề cập rõ ràng những tiêu chuẩn đó trong tin tuyển dụng để hạn chế ứng viên không phù hợp. Với các CV đổ về, nhân viên tuyển dụng sẽ duyệt chúng dựa trên cơ sở khung đã đặt ra ban đầu.

- Ví dụ mô hình chân dung chi tiết mẫu yêu cầu cho 1 tư vấn viên có thể tham khảo

Thông tin vị trí	Mô tả ngắn gọn về công việc	Yêu cầu tuyển dụng
Chức vụ : nhân viên tư vấn viên các gói bảo hiểm	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Giới thiệu các gói bảo hiểm đến khách hàng, tìm kiếm khách hàng tiềm năng.</li> <li>+ Tiếp nhận bộ hồ sơ yêu cầu bảo hiểm, kiểm tra thông tin và thực hiện các nghiệp vụ Phát hành hợp đồng</li> <li>+ Quản lý thu phí hợp đồng, thông tin cá nhân, hợp đồng của khách hàng...</li> <li>+ Trực tiếp giải quyết các yêu cầu về quyền lợi bảo hiểm..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Độ tuổi: sinh viên đã ra trường đủ từ 20-45 tuổi</li> <li>+ Trình độ học vấn: đại học/cao đẳng/trung cấp</li> <li>+ Kinh nghiệm : từ 1 năm kinh nghiệm trở lên trong lĩnh vực bảo hiểm hoặc tài chính</li> <li>+ Có kỹ năng giao tiếp tốt và sự hiểu biết rộng rãi về các sản phẩm và dịch vụ bảo hiểm</li> <li>+ Có khả năng thích ứng nhanh chóng với môi trường làm việc đa dạng và có khả</li> </ul>

		<p>năng làm việc độc lập cũng như trong nhóm. Sự tự tin và sự tỉ mỉ trong công việc giúp anh/chị thực hiện tư vấn một cách chuyên nghiệp và hiệu quả.</p> <p>+ Biết sử dụng tin học văn phòng</p> <p>+ Có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc luôn cố gắng hoàn thành tốt công việc được giao. Chịu được áp lực</p>
--	--	---

Cách đặt ra chân dung mà tiêu chuẩn giúp công ty tiết kiệm thời gian cho các vòng phỏng vấn về sau, chỉ cần đặt chân dung rõ ràng giúp doanh nghiệp sàng lọc được các ứng viên có tiềm năng mang lại lợi ích cho công ty.

#### - Tìm nguồn tuyển dụng đa dạng

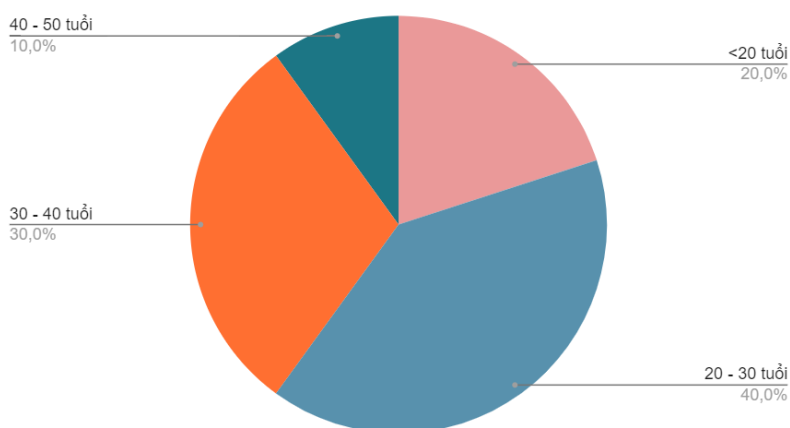
Đa dạng nguồn tuyển dụng để thu hút được nhiều ứng viên tạo cơ hội thuận lợi cho việc lựa chọn ứng viên tiềm năng phù hợp với công ty. Công ty cần mở rộng nguồn tuyển dụng, tuyển dụng tại các trường dạy nghề đáp ứng được yêu cầu công việc không tốn thời gian quảng cáo nguồn nhân lực trẻ có sức khỏe, mới ra trường có khả năng tiếp thu nhanh chịu khó học hỏi có sáng kiến có sự tự tin, lòng nhiệt huyết với công việc. Tiết kiệm được thời gian đào tạo của công ty.

Có thể đăng tuyển tại Trang web công ty: Đăng thông tin tuyển dụng trên trang web chính thức của công ty để thu hút ứng viên quan tâm đến công ty và các vị trí tuyển dụng. Trang web tuyển dụng, mạng xã hội như LinkedIn, Facebook chia sẻ

thông tin về các vị trí tuyển dụng tạo mối quan hệ với ứng viên tiềm năng. Tuyển dụng ở nhiều nguồn khác nhau mang lại cho công ty đa dạng về ứng viên, có khả năng tìm được ứng viên tiềm năng, có trình độ cao, nâng cao được chất lượng đầu vào. Nhờ đó hạn chế được việc tiết kiệm chi phí đào tạo.

- Nâng cao chất lượng đầu vào

Cần thay đổi đội ngũ tư vấn viên trẻ hơn , theo số liệu năm 2023 độ tuổi tuyển từ 40-50 tuổi có 366 thành viên chiếm 17.7% hay 50-60 tuổi là 231 thành viên chiếm 11.2%. Với độ tuổi trên việc gắn kết lâu dài với công ty không dài và khó đào tạo hơn đội ngũ tư vấn viên trẻ, tốn thời gian hơn. Công ty có thể thay đổi cơ cấu đội ngũ tư vấn viên như sau :



*Biểu đồ 3.2.2 : Dự kiến phân bố độ tuổi tại công ty Bảo Việt nhân thọ*

Việc thay đổi làm trẻ hoá đội ngũ tư vấn viên giúp công ty nâng cao chất lượng nhân viên , tiết kiệm chi phí đào tạo. tư vấn viên trẻ thường mang lại năng lượng tích cực và ý tưởng mới mẻ, giúp tạo ra không khí làm việc năng động và sáng tạo trong tổ chức thay đổi văn hoá doanh nghiệp, vui vẻ hoạt bát thu hút được nhiều ứng viên tham gia vào công ty hơn nâng cao được hiệu suất kinh doanh cho công ty.

Mục tiêu khi thay đổi đội ngũ tư vấn viên trẻ : Tư vấn viên trẻ thường có sự hiểu biết sâu rộng về công nghệ và sẵn lòng áp dụng các công nghệ mới vào công việc của mình, giúp tăng cường hiệu suất làm việc và cải thiện trải nghiệm của khách hàng. Với độ tuổi trẻ, tư vấn viên mới có khả năng hiểu biết và tiếp cận tốt hơn với đối tượng khách hàng trẻ, giúp mở rộng thị trường và thu hút khách hàng mới.

### 3.2.2 Nâng cao chất lượng đào tạo

Việc đào tạo nâng cao trình độ năng lực cho người lao động phải căn cứ vào mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp. Để có đội ngũ tư vấn viên như mong muốn công ty cần có kế hoạch đào tạo để đáp ứng yêu cầu của công ty.

Cần phân chia các lao động có cùng chuyên môn, kế hoạch để có những lớp bồi dưỡng phù hợp. Thực hiện các buổi học trước nhận việc về tư tưởng đạo đức giúp tư vấn viên có trách nhiệm, yêu thích công việc mình làm, để họ gắn bó lâu dài với công ty.

- Mục tiêu

Nâng cao hiểu biết về sản phẩm, trình độ học vấn và kỹ năng mềm cho nguồn nhân lực kinh doanh, tìm kiếm, mở rộng thị trường. Nâng cao trình độ chuyên môn đội ngũ quản lý và cán bộ trong công ty.

Nâng cao chất lượng đào tạo để đảm bảo rằng nhân viên có đủ kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc của họ một cách hiệu quả.

Một chương trình đào tạo tốt không chỉ giúp thu hút nhân viên tài năng mà còn giữ chân họ trong tổ chức, vì họ cảm thấy được đầu tư và phát triển. Bên cạnh đó tạo ra một văn hóa tổ chức ủng hộ sự học hỏi liên tục và phát triển cá nhân.

- Nội dung

- Đối với đội ngũ quản lý, trưởng nhóm tư vấn viên

Nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với sự thay đổi của nền kinh tế nhà nước. Thường xuyên cử bộ phận quản lý tham gia các lớp học bồi dưỡng, hội thảo, tập huấn chuyên môn quản lý

Khuyến khích tạo điều kiện cho các bộ quản lý học thêm ngoài giờ, học thêm các bằng chứng chỉ, thường xuyên cập nhật kiến thức mới về chuyên môn, về quản lý. Tham gia các lớp học kỹ năng mềm nâng cao khả năng của các quản lý về truyền đạt cho tư vấn viên. Được tham gia phân tích tình huống đào tạo trực tiếp thông qua công việc, tiếp hành tập dượt thông qua xây dựng đề án cải thiện công tác hoạt động bộ máy quản lý trong công ty.

- Đối với đội ngũ tư vấn viên

Rà soát trình độ chuyên môn, đào tạo bổ sung kiến thức về sản phẩm. Tạo điều kiện tăng cường cho tư vấn viên đi học các lớp học về sản phẩm kỹ năng mềm. Giúp tư vấn viên tự tin hơn trong giao tiếp, tự tin giới thiệu sản phẩm. Mở các lớp

thực hành giả định tình huống giúp cho tư vấn viên biết cách xử lý tình huống linh động hơn.

Kéo dài thời gian học về sản phẩm trước khi thi ( quy trình cũ học 3 ngày ) giúp cho tư vấn viên học có thời gian chuẩn bị kỹ cho bài thi chứng chỉ của hiệp hội đại lý bảo hiểm Việt Nam.

Ban quản lý cần phân loại các nhóm tư vấn viên có trình độ giống nhau , năng lực tương đương nhau vào một nhóm để đào tạo theo các bài đào tạo phù hợp và quản lý dễ hơn. Điều đó giúp cho công ty tiết kiệm được chi phí đào tạo , giúp cho ban quản lý kiểm soát được năng lực không mất thời gian đào tạo nhiều lần.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của các tư vấn viên một cách khách quan. Hàng tuần các nhóm trưởng phải báo cáo đánh giá thành viên tư vấn viên mình quản lý, khuyến khích động viên kịp thời tinh thần cho nhân viên.

Tổ chức các kỳ thi hoặc kiểm tra định kỳ để đánh giá trình độ và hiệu suất công việc của tư vấn viên. Dựa vào kết quả này, có thể đề xuất các biện pháp cải tiến hoặc đào tạo thêm cho những cá nhân cần. Tổ chức các kỳ thi hoặc kiểm tra định kỳ để đánh giá kiến thức, kỹ năng và hiểu biết của tư vấn viên về sản phẩm, quy trình và các vấn đề liên quan. Sử dụng các số liệu như doanh số bán hàng, tỷ lệ chuyển đổi, và mức độ hài lòng của khách hàng để đánh giá hiệu suất của từng tư vấn viên. Thu thập ý kiến phản hồi từ khách hàng về trải nghiệm của họ với tư vấn viên. Điều này có thể được thực hiện thông qua cuộc khảo sát hoặc gặp gỡ trực tiếp.

Phát triển các khóa học trực tuyến chi tiết về các sản phẩm và dịch vụ bảo hiểm của công ty, bao gồm cách hoạt động, ưu điểm, điều kiện và quy trình đăng ký. Tổ chức các khóa học về kỹ năng tư vấn, gồm cách xây dựng mối quan hệ với khách hàng, kỹ năng giao tiếp hiệu quả, quản lý thời gian, và cách giải quyết vấn đề.

### *3.2.3. Giải pháp về tâm lực*

Thực hiện Đổi mới và hoàn thiện các chính sách đãi ngộ người lao động, quan tâm và chăm lo đời sống người lao động thông qua chế độ trả lương, thưởng phạt, trợ cấp cho cán bộ công nhân viên một cách hợp lý. Chế độ thưởng phạt, trợ cấp là một trong những biện pháp tạo động lực cơ bản cho người lao động và sử dụng người lao động có hiệu quả trong mỗi tổ chức.

Tiền thưởng là một khoản bổ sung cho tiền lương, nếu thưởng thích đáng sẽ thúc đẩy cán bộ công nhân viên luôn cố gắng hết mình để hoàn thành xuất sắc các

nhiệm vụ được giao. Nó cũng góp phần rất lớn trong việc nâng cao chất lượng và hiệu quả mọi hoạt động trong tổ chức

Động lực lớn nhất của người lao động đó là thu nhập. Vì vậy công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh cần phải xây dựng cơ chế, chính sách tiền lương hợp lý và đáp ứng được nhu cầu của người lao động. - công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh phải xem xét lại mức thưởng làm thêm giờ và bồi dưỡng ăn ca cho lao động hợp lý hơn. - Trường hợp công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh huy động đi làm ngoài chức năng, nhiệm vụ được giao thì giám đốc quy định chế độ bồi dưỡng riêng.

- Đưa ra chính sách cụ thể để thu hút lao động có trình độ chuyên môn cao và giữ họ làm việc lâu dài với công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh, có thể là cấp phương tiện đi lại, nhà ở hoặc mức lương ưu đãi...

- Xây dựng cơ chế thưởng phạt rõ ràng, hợp lý. Đưa ra nhiều mức thưởng để kích thích người lao động, như thưởng đạt doanh thu, kiếm được nhiều khách hàng, ký được hợp đồng và dự án lớn...

- Việc bổ nhiệm, đề bạt cán bộ lãnh đạo quản lý phải căn cứ vào các điều kiện và tiêu chuẩn như: sự giác ngộ về ý tưởng, tính kiên định về chính trị, đạo đức lối sống lành mạnh, trong sáng và nhất là phải có sự tín nhiệm của quần chúng và có khả năng tập hợp, lôi cuốn quần chúng tham gia các phong trào chung.

- Tạo môi trường tâm lý tại nơi làm việc, đưa ra các biện pháp để giải quyết những ảnh hưởng về văn hóa doanh nghiệp, như quan hệ đồng nghiệp, phong tục tập quán, triết lý kinh doanh...

- Bổ sung thêm những điều khoản có lợi cho người lao động trong thỏa ước lao động công ty Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh. - Thường xuyên tổ chức kiểm tra sức khỏe cho người lao động (6 tháng một lần), có kế hoạch chăm sóc sức khỏe cho CBCNV. Quan tâm đến việc điều trị bệnh, có chế độ điều dưỡng.

- Chú trọng tới công tác an toàn vệ sinh lao động, tạo môi trường làm việc tốt cho người lao động

#### *3.2.4 Thay đổi lực lượng bộ phận tư vấn viên của doanh nghiệp*

Với đội ngũ tư vấn viên gồm 2068 người được chia thành 2 nhóm:

- Nhóm AT : 906 thành viên bao gồm tất cả các nhân viên văn phòng và tư vấn viên đang hoạt động

- Nhóm PA : 1162 thành viên bao gồm các tư vấn viên đã hoạt động trước đây nhưng giờ đang trong trạng thái ngừng hoạt động ( trạng thái ngủ đông)

Số lượng thành viên thuộc nhóm PA tăng cao chiếm hơn một nửa tổng số lượng thành viên tư vấn viên của công ty. Làm cho công ty phải tuyển thêm thường xuyên để đáp ứng kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Vì không có sự ràng buộc giữa tư vấn viên và công ty nên việc giữ chân tư vấn viên là khó và việc đẩy làm cho doanh nghiệp mất thời gian tìm kiếm tư vấn viên mới , mất chi phí đào tạo.

Nên cần có chính sách mới tuyển dụng nhân viên tư vấn viên cố định nhận được lương và chính sách hỗ trợ như nhân viên chính thức cho các phòng ban để đáp ứng nhu cầu tìm kiếm khách hàng xuyên suốt cho công ty. Không bị phụ thuộc chủ yếu vào tư vấn viên.

Khi trở thành nhân viên chính thức các tư vấn viên với công ty sẽ có mức độ cam kết làm việc về lâu dài , có 1 đội ngũ nhân viên ổn định, chăm chỉ đóng góp tích cực vào công việc. nhân viên chính thức sẽ luôn cố gắng để hoàn thành công việc của mình, tuân thủ nguyên tắc đạo đức và đặt lợi ích với công ty lên hàng đầu. Nhân viên thường có tính chủ động trong công việc của mình. Họ không chờ đợi mà tự mình đề xuất ý kiến và giải pháp để cải thiện công việc và quy trình làm việc.

Công ty cần có 1 bộ phận nhân viên là tư vấn viên chính thức cố định và lâu dài để giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo. Thay vì liên tục tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới, công ty có thể tập trung vào việc giữ chân nhân viên hiện tại bằng cách cung cấp các cơ hội phát triển sự nghiệp, lợi ích hấp dẫn và một môi trường làm việc tích cực.

Thay vì tuyển dụng nhân viên mới, công ty có thể đầu tư vào đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên hiện tại. Điều này giúp cải thiện hiệu suất làm việc và tăng cường năng lực của đội ngũ.

Với đội ngũ nhân viên hiện nay nhóm PA 1162 thành viên và nhóm AT là 906 thành viên đang hoạt động, có thể sử dụng các nhân viên xuất sắc đã hoạt động lâu năm và có thành tích tốt thuộc nhóm AT để nâng lên làm tư vấn viên chính thức như sau :

$$10\% * 906 = 90 \text{ (người)}$$

Chia ra 11 phòng ban tùy vào số lượng thành viên có sẵn tại các phòng :

Phòng ban	Số lượng thành viên ( người)	Số lượng tư vấn viên nâng lên làm chính thức
Văn phòng	60	6
Vân Đồn	64	6
Hạ Long	166	14
Hoành Bồ	141	14
Cẩm Phả	153	14
Cát Tường	87	8
Bãi Cháy	165	14
Phòng Banca PGĐ	32	5
Phòng Banca BVB	51	5
Phòng Banca DSO	5	2
Phòng Banca viettel store	7	2
Tổng	2068	90

Bảng 3.4.1: dự kiến phân bổ nhân viên tư vấn viên chính thức

Với giải pháp này công ty sẽ tiết kiệm được chi phí đào tạo nhiều lần cho các tư vấn viên mới, giảm thiểu tổn thời gian. Đào tạo chuyên sâu cho đội ngũ tư vấn viên cố định để mang lại hiệu quả. Cần xây dựng một đội ngũ nhân viên tư vấn viên cố định có năng lực , trẻ , có chính sách đãi ngộ tốt.

- Cần có các cách giữ chân tư vấn viên để doanh nghiệp giảm thiểu thiếu hụt nhân viên dẫn đến phải tuyển một lứa mới thường xuyên, giảm chi phí đào tạo sau khi tuyển dụng. Các cách giữ chân tư vấn viên khi đã thay đổi đội ngũ trẻ và giữ chân khi đưa các tư vấn viên lên làm chính thức:



- Tăng cường phúc lợi cho tư vấn viên có thể bằng cách:

Đóng 1 phần bảo hiểm cho nhân viên bao gồm bảo hiểm nha khoa mắt, tâm lý, các bệnh nặng như kiểm tra ung thư, kiểm tra máu để đảm bảo tư vấn viên được tiếp cận dịch vụ y tế tốt nhất. Cho phép làm việc từ xa, làm việc theo giờ linh hoạt, hoặc cung cấp các chương trình làm việc nửa ngày để giúp nhân viên và tư vấn viên có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân.

Cung cấp các khoá học đào tạo, chương trình học tập liên tục, và cơ hội phát triển sự nghiệp để khuyến khích sự phát triển và tiến bộ cá nhân của nhân viên và tư vấn viên..

Tạo ra một môi trường làm việc tích cực: Xây dựng một môi trường làm việc lành mạnh và tích cực, nơi mà nhân viên và tư vấn viên cảm thấy được tôn trọng, được đánh giá cao, và có cơ hội phát triển.

- Tạo các chương trình khuyến mại, khen thưởng cho tư vấn viên :

Tạo chương trình thưởng dựa trên hiệu suất làm việc của nhân viên và tư vấn viên. Các phần thưởng có thể là tiền mặt, quà tặng, hoặc các khen ngợi và chứng nhận.

Các chương trình hàng tháng hoặc hàng quý Tạo ra các chương trình khuyến mãi định kỳ dựa trên các mục tiêu hoặc thành tích cụ thể. Ví dụ, thưởng cho những nhân viên và tư vấn viên đạt được mục tiêu doanh số hàng tháng hoặc hoàn thành dự án đặc biệt.

Công nhận và thưởng cho những ý tưởng sáng tạo và đóng góp ý kiến của nhân viên và tư vấn viên. Thực hiện các chương trình thưởng dành cho các nhóm làm việc hoặc dự án đặc biệt. Công nhận và thưởng cho sự hợp tác và thành tựu của các nhóm làm việc.

Tạo ra các chương trình thưởng dài hạn để thúc đẩy sự cam kết và ổn định của nhân viên và tư vấn viên trong tổ chức. Ví dụ, chương trình thưởng dành cho những nhân viên hoặc tư vấn viên đã làm việc trong tổ chức trong một khoảng thời gian dài có thành tựu cao nhất trong đội ngũ tư vấn viên.

- Cung cấp cơ hội phát triển nghề nghiệp:

Hỗ trợ nhân viên và tư vấn viên trong việc phát triển kỹ năng và kiến thức thông qua các khóa đào tạo, chương trình học tập liên tục, và cơ hội thăng tiến nội bộ. Ví dụ: đối với tư vấn viên làm việc lâu năm mang lại nhiều hợp đồng và có thành tựu cho doanh nghiệp có thể suy xét lên làm nhân viên chính thức hoặc trưởng nhóm trưởng ban tư vấn viên.

- Tăng cường giao tiếp và gắn kết:

Tạo ra các cơ hội giao tiếp và gắn kết giữa các nhóm làm việc thông qua các sự kiện team building, hội thảo, và các hoạt động xã hội.

- Lắng nghe và đáp ứng nhu cầu của nhân viên:

Lắng nghe ý kiến và mong muốn của nhân viên và tư vấn viên, và đáp ứng những nhu cầu này một cách linh hoạt và tích cực.

## KẾT LUẬN

Đối với công ty cần có chính sách quản lý nhân sự phù hợp hiệu quả giúp cho doanh nghiệp giảm được chi phí trong đào tạo, ngừng tổn thời gian. Các hoạt động quản trị hợp lý giúp tăng hiệu quả làm việc cho người lao động, qua đó mang lại giá trị giúp cho tổ chức doanh nghiệp tồn tại, phát triển và duy trì sức mạnh cạnh tranh đối với các doanh nghiệp bảo hiểm khác.

Qua những chính sách và hoạt động tuyển dụng duy trì hoạt động cho đội ngũ tư vấn viên của Bảo Việt nhân thọ Quảng Ninh, rút ra ưu điểm và hạn chế của quy trình quản trị từ đó đưa ra những giải pháp hoàn thiện cho đội ngũ tư vấn viên bằng cách tập trung vào việc nâng cao trình độ, cam kết và ổn định của nhân viên, chúng ta có thể tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả. Thảo luận về các biện pháp cụ thể như đào tạo và huấn luyện liên tục, tạo chương trình học tập trực tuyến, và sử dụng các phương tiện đánh giá hiệu suất để đảm bảo nhân viên luôn phát triển và hoạt động ổn định.

Ngoài ra, chúng ta cũng đã nhấn mạnh về lợi ích của việc chuyển đổi đội ngũ tư vấn viên lên làm nhân viên chính thức, từ việc tăng cường cam kết và ổn định cho nhân viên đến việc giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo cho công ty.

Bằng cách thực hiện các giải pháp này một cách linh hoạt và hiệu quả, Bảo Việt Nhân Thọ có thể xây dựng và duy trì một đội ngũ tư vấn viên chất lượng, chuyên nghiệp và cam kết, góp phần vào sự thành công và phát triển bền vững của công ty trong ngành bảo hiểm nhân thọ.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lê Huyền (2014), Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự, NXB Lao động Xã hội;

Lê Anh Cường (2018), Phương pháp và kỹ năng quản trị nhân sự, Viện nghiên cứu đào tạo về quản lý, NXB Lao động Xã hội;

Lê Thị Ái Lâm (2016), Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo. Kinh nghiệm Đông Á, NXB Khoa học Xã hội;

Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2017), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

Giáo trình doanh nghiệp và môi trường kinh doanh- giáo trình đại học Đại Nam khoa quản trị kinh doanh

Giáo trình quản trị nhân lực – trường đại học kinh tế quốc dân

Trang web bộ tài chính : <https://baohinhphu.vn/bo-tai-chinh.html>

Giáo trình quản trị nhân lực, Trần Thị Thập năm 2012

<https://www.ibaoviet.vn>

Giáo trình tuyển dụng nhân lực- TS Mai Thanh Lan

Giáo trình quản trị nguồn nhân lực , Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm

Giáo trình nguồn nhân lực, Nguyễn Tiệp