

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGHIỆP VỤ
BÁN HÀNG DÀNH CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CEN MIỀN TRUNG**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: NGUYỄN VĂN TUẤN

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2254030189

KHÓA HỌC: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 6/2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGHIỆP VỤ
BÁN HÀNG DÀNH CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CEN MIỀN TRUNG**

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Lê Thị Quỳnh Anh

Sinh viên thực hiện: Nguyễn Văn Tuấn

Mã số sinh viên: 2254030189

Khóa học: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 6/2026

Đà Nẵng, ngày tháng năm 2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2025 - 2026

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên : NGUYỄN VĂN TUẤN
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2022 - 2026

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

“HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG DÀNH CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CEN MIỀN TRUNG”

3. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp

4. Các bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. Lê Thị Quỳnh Anh

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 02/03/2026

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành Khóa luận tốt nghiệp

- 25/05/2026

Giảng viên hướng dẫn

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong kỷ nguyên kinh tế tri thức và sự bùng nổ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, nguồn nhân lực không còn đơn thuần là một yếu tố đầu vào mà đã trở thành "tài sản vô hình" quý giá nhất, quyết định năng lực cạnh tranh cốt lõi của mọi doanh nghiệp. Để chuyển hóa tiềm năng của con người thành giá trị kinh tế thực tế, công tác đào tạo và phát triển nhân sự chính là "chiếc đòn bẩy" quan trọng nhất.

Đặc biệt, đối với thị trường Bất động sản một lĩnh vực có tính biến động cực lớn và chịu sự điều chỉnh chặt chẽ của hệ thống pháp lý thì đội ngũ nhân viên kinh doanh được ví như "mũi nhọn" trên mặt trận doanh thu. Tại khu vực miền Trung, sự cạnh tranh giữa các đơn vị môi giới ngày càng trở nên khốc liệt, đòi hỏi người làm nghề không chỉ có kỹ năng thuyết phục mà phải là một chuyên gia thực thụ về tư vấn tài chính, pháp lý và thị trường. Công ty Cổ phần Cen Miền Trung, với vị thế là một trong những đơn vị dẫn đầu, luôn nỗ lực không ngừng để khẳng định thương hiệu. Tuy nhiên, trước những yêu cầu ngày càng khắt khe từ khách hàng và sự thay đổi nhanh chóng của các loại hình sản phẩm, công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng tại công ty hiện nay vẫn còn bộc lộ những nút thắt cần tháo gỡ. Việc đào tạo đôi khi còn mang tính thời điểm, chưa thực sự đi sâu vào việc xây dựng lộ trình phát triển kỹ năng dài hạn cho nhân viên, dẫn đến tỷ lệ biến động nhân sự và hiệu quả khai thác thị trường chưa đạt đến mức tối ưu.

Xuất phát từ mong muốn đóng góp những giải pháp thực tiễn nhằm nâng tầm chất lượng đội ngũ bán hàng cho doanh nghiệp nơi mình thực tập, em đã quyết định lựa chọn đề tài: “Hoàn thiện công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng dành cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung” làm khóa luận tốt nghiệp. Đề tài hướng tới việc xây dựng một hệ thống đào tạo chuyên nghiệp, giúp nhân viên không chỉ bán sản phẩm mà còn bán cả niềm tin và sự an tâm cho khách hàng.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu nhằm đánh giá một cách toàn diện và khách quan thực trạng công tác đào tạo và hướng dẫn nghiệp vụ bán hàng dành cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung.

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Phân tích hoạt động kinh doanh và thực trạng công tác đào tạo nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung.

- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng.

3. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là lý thuyết và thực tiễn liên quan đến công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng dành cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung, trong giai đoạn 2023 đến 2025, tập trung vào nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo và mức độ áp dụng vào thực tiễn công việc.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để đảm bảo tính khoa học, khách quan và khả thi cho đề tài nghiên cứu, các phương pháp dưới đây được kết hợp một cách chặt chẽ:

4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu:

- Dữ liệu thứ cấp:

Được thu thập từ các nguồn sẵn có, bao gồm:

- + Báo cáo nội bộ của Công ty Cổ phần CEN Miền Trung (báo cáo nhân sự, kế hoạch đào tạo hàng năm, báo cáo kết quả kinh doanh, tài liệu chương trình đào tạo, quy chế nội bộ).

- + Tài liệu từ Cen Group/CenLand (hệ thống đào tạo chung, chính sách nhân sự).
- + Giáo trình, sách chuyên ngành về quản trị nguồn nhân lực và quản trị bán hàng.
- + Các báo cáo ngành bất động sản miền Trung và văn bản pháp lý liên quan.

- Dữ liệu sơ cấp: Thu thập thông qua khảo sát bảng hỏi dành cho nhân viên kinh doanh và quản lý; thực hiện phỏng vấn sâu với cán bộ lãnh đạo, Trưởng phòng kinh doanh và những nhân viên trực tiếp tham gia các chương trình đào tạo.

4.2. Phương pháp phân tích và tổng hợp:

Hệ thống hóa cơ sở lý luận, tổng hợp thông tin thực tế để phân tích cụ thể từng khâu trong quy trình đào tạo.

4.3. Phương pháp thống kê mô tả:

Áp dụng các bảng biểu, biểu đồ và số liệu phân trăm nhằm trình bày rõ ràng thực trạng cơ cấu nhân sự, chi phí đào tạo, cũng như kết quả kinh doanh và hiệu quả của quá trình đào tạo.

4.4. Phương pháp so sánh:

Thực hiện so sánh giữa lý thuyết và thực tiễn, đánh giá các giai đoạn thời gian, đồng thời đối chiếu kết quả mong đợi với những kết quả thực tế thu được từ chương trình đào tạo.

4.5. Phương pháp chuyên gia:

Xin ý kiến từ lãnh đạo công ty, cán bộ nhân sự cùng một số chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nhân lực và kinh doanh bất động sản nhằm đề xuất các giải pháp phù hợp với thực tiễn. Sự kết hợp linh hoạt giữa các phương pháp trên giúp đảm bảo tính toàn diện, độ tin cậy và khả năng ứng dụng cao trong thực tế của đề tài nghiên cứu.

5. Kết cấu đề tài

Khóa luận bao gồm 3 chương:

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TẠI DOANH NGHIỆP

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CEN MIỀN TRUNG

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CEN MIỀN TRUNG

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Ban Giám hiệu Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng cùng toàn thể quý thầy cô trong nhà trường đã tận tình giảng dạy, truyền đạt kiến thức và tạo mọi điều kiện thuận lợi để em có thể hoàn thành chương trình học tập trong suốt những năm qua.

Đặc biệt, em xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất đến cô Lê Thị Quỳnh Anh người đã trực tiếp hướng dẫn, tận tình chỉ bảo và định hướng cho em trong suốt quá trình thực hiện khóa luận tốt nghiệp. Những góp ý quý báu, sự động viên và hỗ trợ kịp thời của cô đã giúp em vượt qua nhiều khó khăn, nhìn nhận vấn đề một cách sâu sắc hơn và hoàn thiện đề tài một cách tốt nhất có thể.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn đến Ban Giám đốc, các anh chị Trưởng phòng Kinh doanh, Trưởng nhóm và toàn thể nhân viên tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung đã nhiệt tình hỗ trợ, tạo điều kiện cho em được thực tập, tiếp cận thực tế và cung cấp các số liệu, tài liệu cần thiết phục vụ cho quá trình nghiên cứu. Những trải nghiệm thực tiễn tại công ty là nguồn tư liệu vô cùng quý giá giúp em hoàn thành đề tài này.

Do còn hạn chế về kiến thức và kinh nghiệm thực tế, khóa luận không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được sự góp ý, nhận xét của quý thầy cô để đề tài được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TẠI DOANH NGHIỆP 1

1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	1
1.1.1. Khái niệm nhân lực và nguồn nhân lực	1
1.1.2 Vai trò và tầm quan trọng của nguồn nhân lực.....	1
1.1.3. Khái niệm và vai trò của đào tạo nguồn nhân lực	2
1.2. Khái niệm về nghiệp vụ bán hàng	3
1.2.1. Khái niệm bán hàng	3
1.2.2. Khái niệm nghiệp vụ bán hàng	3
1.2.3. Nội dung liên quan nghiệp vụ bán hàng	3
1.3. Nội dung công tác đào tạo nguồn nhân lực	6
1.3.1. Xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo	6
1.3.2. Xác định đối tượng đào tạo.....	8
1.3.3. Xác định nội dung và phương pháp đào tạo	9
1.3.4. Chính sách dành cho giảng viên đào tạo	13
1.3.5. Chi phí đào tạo.....	15
1.3.6. Đánh giá kết quả đào tạo	16
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân viên kinh doanh.....	18

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CEN MIỀN TRUNG 20

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần CEN Miền Trung.....	20
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	21
2.1.2. Lĩnh vực hoạt động.....	22
2.1.3 Tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi.....	22
2.1.4. Cơ cấu tổ chức	22
2.2. Môi trường hoạt động kinh doanh của công ty.....	25
2.2.1. Môi trường vi mô.....	25
2.2.2. Môi trường vĩ mô.....	27

2.3. Các nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh ..	31
2.3.1. Cơ sở vật chất	31
2.3.2. Nguồn lực Tài chính	32
2.3.3. Kết quả hoạt động kinh doanh	35
2.4. Thực trạng công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung	37
2.4.1. Cơ cấu nhân sự của bộ phận kinh doanh	37
2.4.2. Tình hình chung đào tạo nguồn nhân lực của bộ phận trong năm qua	39
2.4.3. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần CEN Miền Trung	42
2.5. Đánh giá chung về công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng.....	61
2.5.1. Thành công	61
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế.....	62
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CEN MIỀN TRUNG.....	64
3.1. Định hướng phát triển của công ty Cổ phần CEN Miền Trung trong thời gian tới	64
3.2. Mục tiêu đào tạo nhân viên trong giai đoạn tới	66
3.3. Các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung.....	68
3.3.1. Xây dựng và chuẩn hóa hệ thống nội dung, giáo trình đào tạo	68
3.3.2. Hoàn thiện phương pháp đào tạo nhằm giảm khoảng cách giữa “biết” và “làm”	71
3.3.3. Hoàn thiện chính sách đối với giảng viên nội bộ và tăng cường đầu tư nguồn lực cho đào tạo.....	74
3.3.4. Hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả đào tạo nghiệp vụ bán hàng ...	77
KẾT LUẬN	82
TÀI LIỆU THAM KHẢO	84

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU SỐ LIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

DANH MỤC BẢNG

STT	Tên bảng	Trang
1	Bảng 2.1. So sánh đối thủ cạnh tranh	26
2	Bảng 2.2. Thống kê số lượng cơ sở vật chất	31
3	Bảng 2.3. Nguồn lực tài chính giai đoạn 2023 – 2025	33
4	Bảng 2.4. Kết quả kinh doanh giai đoạn 2023 – 2025	35
5	Bảng 2.5. Cơ cấu lao động theo phòng/ban năm 2023 – 2025	37
6	Bảng 2.6. Cơ cấu trình độ lao động phòng kinh doanh năm 2023 – 2025	38
7	Bảng 2.7. Thống kê đào tạo nhân sự theo năm 2023 – 2025	40
8	Bảng 2.8. Thống kê tần suất và số buổi đào tạo nội bộ 2023 – 2025	41
9	Bảng 2.9. Quy định chung về đào tạo nhân viên kinh doanh	41
10	Bảng 2.10. Tỷ lệ chuyển đổi khách hàng tiềm năng sang giao dịch thành công theo khối kinh doanh (Quý I/2026)	43
11	Bảng 2.11. Mức độ ưu tiên đào tạo theo nhu cầu nhân viên	43
12	Bảng 2.12. Đào tạo theo tiến độ dự án (Quý I/2026)	44
13	Bảng 2.13. Thống kê các kỹ năng nghiệp vụ hạn chế	44
14	Bảng 2.14. Đối tượng đào tạo nghiệp vụ bán hàng	47
15	Bảng 2.15. Nội dung đào tạo nghiệp vụ bán hàng trong năm 2025	50
16	Bảng 2.16. Phương pháp đào tạo nhân viên kinh doanh	52
17	Bảng 2.17. Số lượng giảng viên đào tạo nghiệp vụ bán hàng năm 2025	54
18	Bảng 2.18. Chi phí đào tạo nghiệp vụ bán hàng năm 2025	56
19	Bảng 2.19. Kết quả tổng hợp đánh giá công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng năm 2025	58
20	Bảng 2.20. Kết quả kinh doanh thực tế của bộ phận kinh doanh (Quý I/2026)	59
21	Bảng 2.21. Kết quả khảo sát hiệu quả đào tạo nghiệp vụ bán hàng	60

DANH MỤC HÌNH

STT	Tên hình	Trang
1	Hình 1.1. Mô hình đánh giá Kirkpatrick	17
2	Hình 2.1. Logo Công ty Cổ phần CEN Miền Trung	20
3	Hình 2.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức	22
4	Hình 2.3. Quy trình đào tạo nhân viên kinh doanh	39
5	Hình 2.4. Nội dung đào tạo nhân viên kinh doanh	49
6	Hình 2.5. Mô hình phương pháp đào tạo nhân viên kinh doanh tại công ty	53
7	Hình 2.6. Khen thưởng và ghi nhận thành tích nhân viên kinh doanh	57
8	Biểu đồ 2.1. Kết quả khảo sát chi tiết mức độ nhu cầu đào tạo	45
9	Biểu đồ 2.2. Tỷ lệ nhân viên được đào tạo qua các năm	46
10	Hình 3.1. Sự kiện ra mắt dự án Sun Symphony 5 của Sun Property	65
11	Hình 3.2. Hoạt động tuyển dụng nhân viên kinh doanh	66
12	Hình 3.3. Chương trình "Khai Xuân Rộn Ràng – Lộc Đầu Năm 2026"	67
13	Hình 3.4. Buổi đào tạo chuyên sâu dự án FourS Tower	68

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Ý nghĩa đầy đủ
1	BĐS	Bất động sản
2	CenGroup	Tập đoàn CenGroup
3	CenLand	Công ty Cổ phần Bất động sản Thế Kỷ (CenLand)
4	CMT	Cen Miền Trung
5	CRM	Customer Relationship Management (Quản trị quan hệ khách hàng)
6	KPI	Key Performance Indicator (Chỉ số hiệu suất chính)
7	PropTech	Property Technology (Công nghệ bất động sản)
8	VR/AR	Virtual Reality / Augmented Reality (Thực tế ảo / Thực tế tăng cường)
9	STDA	Siêu thị dự án Bất động sản
10	LNST	Lợi nhuận sau thuế
11	TSCĐ	Tài sản cố định
12	THPT	Trung học phổ thông
13	PR	Public Relations (Quan hệ công chúng)
14	HR	Human Resources (Nguồn nhân lực)
15	ĐVT	Đơn vị tính

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TẠI DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Khái niệm nhân lực và nguồn nhân lực

Từ lý luận và thực tiễn cho thấy, dù công nghệ ngày càng hiện đại, con người vẫn là yếu tố quan trọng nhất trong hoạt động của tổ chức.

Nhân lực là nguồn lực của mỗi con người gồm thể lực, trí lực và nhân cách của họ được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất.

Thể lực chỉ sức khỏe của cơ thể con người, nó phụ thuộc vào tầm vóc, độ tuổi, giới tính, tình trạng sức khỏe, thu nhập, chế độ nghỉ ngơi, chế độ dinh dưỡng và sự rèn luyện.

Trí lực chỉ sự suy nghĩ, sự hiểu biết, kinh nghiệm, kỹ năng, trình độ đào tạo, tài năng, quan điểm, lòng tin và sự tận tâm, nỗ lực hay bất cứ đặc điểm nào khác của con người. [5]

Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người, trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động, bao gồm: thể lực, trí lực và nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một tổ chức hoặc doanh nghiệp nhất định. [5]

1.1.2 Vai trò và tầm quan trọng của nguồn nhân lực

a) Vai trò

Trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh.

- Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định hoạt động của tổ chức: Con người trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ và đảm bảo quá trình sản xuất – kinh doanh diễn ra hiệu quả.
- Nguồn nhân lực mang tính chiến lược: Trong nền kinh tế tri thức, vai trò của tri thức và sự sáng tạo của con người ngày càng quan trọng, trở thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận: Nếu được khai thác và phát triển hợp lý, con người có thể tạo ra giá trị không ngừng, thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp và xã hội.[5]

b) Tầm quan trọng của nguồn nhân lực

- Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp buộc phải cải tiến tổ chức theo hướng tinh giản gọn nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người mang tính quyết

định.

- Khoa học kỹ thuật phát triển đòi hỏi các doanh nghiệp phải thay đổi tổ chức để thích ứng với sự phát triển mới, sử dụng con người thông qua tổ chức để đạt được mục tiêu.

- Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm cho mình.[5]

1.1.3. Khái niệm và vai trò của đào tạo nguồn nhân lực

a) Khái niệm

Đào tạo là phương tiện để tiếp nhận những năng lực mới hoặc để tăng cường những năng lực sẵn có. Vì vậy, phương tiện này được sử dụng để giảm thiểu sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực, đồng thời nó cũng có thể có tác động phụ đối với động cơ làm việc của nhân viên. [5]

Đào tạo còn được hiểu là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình. Nói một cách cụ thể đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể một cách hoàn hảo hơn.

Đào tạo nguồn nhân lực là một nguồn đầu tư sinh lời đáng kể, vì đào tạo nguồn nhân lực là những phương tiện để đạt được sự phát triển của tổ chức có hiệu quả nhất. [3], [5]

b) Vai trò và chức năng của đào tạo đối với doanh nghiệp.

- Đối với doanh nghiệp

- + Đào tạo nguồn nhân lực giữ vai trò then chốt, giúp doanh nghiệp đạt mục tiêu và phát triển bền vững.

- + Thông qua hoạt động đào tạo, doanh nghiệp nâng cao khả năng thích ứng với biến động thị trường và sự phát triển của khoa học công nghệ.

- + Đào tạo cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trước các đối thủ.

- + Việc đào tạo còn góp phần đảm bảo tính ổn định và linh hoạt trong hoạt động nhờ lực lượng nhân sự dự phòng thay thế.

- + Góp phần thực hiện tốt chiến lược chung về nhân sự của một doanh nghiệp và cao hơn là chiến lược chung về nhân sự của quốc gia.

+ Trong bối cảnh hiện nay, đào tạo được nhìn nhận như một khoản đầu tư dài hạn, giúp nâng cao hiệu quả làm việc và tạo nền tảng phát triển trong tương lai.[1], [7]

- Đối với người lao động

+ Đào tạo nguồn nhân lực tạo ra sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp, giúp người lao động thực hiện công việc tốt hơn.

+ Đối với nhân viên mới, đào tạo cung cấp kiến thức về doanh nghiệp và công việc, giúp nhanh chóng thích ứng với môi trường làm việc mới.

+ Đối với nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp thì đây là cơ hội để họ phát triển kiến thức, kỹ năng, nâng cao năng suất và khả năng làm chủ công nghệ hiện đại.

+ Đào tạo đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển, đổi mới tư duy, phát huy sáng tạo và nâng cao tính chuyên nghiệp của người lao động.[1]

- Đối với xã hội

Đào tạo nguồn nhân lực là vấn đề sống còn của một đất nước, nó quyết định sự phát triển của xã hội, là một trong những giải pháp để chống lại thất nghiệp. Đầu tư cho đào tạo và giáo dục là những khoản đầu tư chiến lược chủ chốt cho sự phồn vinh của đất nước. [1],[5]

1.2. Khái niệm về nghiệp vụ bán hàng

1.2.1. Khái niệm bán hàng

Bán hàng là việc tạo nên một ảnh hưởng nhất định đến một người nào đó nhằm mục đích thuyết phục người này mua một sản phẩm hay một dịch vụ. [6]

1.2.2. Khái niệm nghiệp vụ bán hàng

Nghệ vụ bán hàng là hệ thống các hoạt động và kỹ năng chuyên môn của nhân viên kinh doanh nhằm thực hiện quá trình bán hàng một cách hiệu quả, từ tiếp cận khách hàng đến hoàn tất giao dịch và chăm sóc sau bán.[6]

1.2.3. Nội dung liên quan nghiệp vụ bán hàng

1.2.3.1. Các thành phần cơ bản của nghiệp vụ bán hàng

Nghệ vụ bán hàng là tập hợp các hoạt động và kỹ năng chuyên môn mà nhân viên kinh doanh áp dụng nhằm đảm bảo quá trình bán hàng diễn ra hiệu quả, từ việc tiếp cận khách hàng, hoàn tất giao dịch cho đến duy trì mối quan hệ sau bán hàng. Dưới góc độ quản trị bán hàng, nội dung của nghiệp vụ bán hàng được xây dựng dựa trên ba yếu tố trọng tâm: kiến thức chuyên môn, kỹ năng thực hành và kinh nghiệm tích lũy. [6]

a) Kiến thức chuyên môn

Kiến thức chuyên môn là nền tảng lý thuyết vững chắc giúp nhân viên bán hàng hiểu rõ bản chất hoạt động bán hàng và đưa ra quyết định chuyên nghiệp. Kiến thức này bao gồm: kiến thức về sản phẩm/dịch vụ (đặc điểm kỹ thuật, lợi ích, cách sử dụng, bảo hành); kiến thức về thị trường và đối thủ cạnh tranh; kiến thức về khách hàng (phân khúc, nhu cầu, hành vi mua sắm); kiến thức về chính sách bán hàng của doanh nghiệp (giá cả, chiết khấu, thanh toán, giao hàng, khuyến mãi); và kiến thức về pháp lý cùng đạo đức kinh doanh. [2]

b) Kỹ năng thực tiễn

Kỹ năng thực tiễn là khả năng vận dụng kiến thức vào thực tế một cách linh hoạt và hiệu quả, bao gồm: kỹ năng tìm kiếm và tiếp cận khách hàng tiềm năng; kỹ năng giao tiếp, thuyết trình và truyền đạt thông tin thuyết phục; kỹ năng lắng nghe, phân tích nhu cầu và xử lý phản đối của khách hàng; kỹ năng đàm phán, thương lượng điều khoản và chốt giao dịch; kỹ năng chăm sóc, duy trì và phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng. [2]

c) Kinh nghiệm tích lũy

Kinh nghiệm tích lũy là yếu tố quyết định sự trưởng thành và chuyên nghiệp hóa của nhân viên bán hàng. Đây là kết quả của quá trình thực hành lặp lại, rút kinh nghiệm từ thành công và thất bại. Kinh nghiệm thể hiện qua khả năng xử lý các tình huống thực tế đa dạng, nhận biết và dự đoán hành vi khách hàng, kiểm soát cảm xúc dưới áp lực, xây dựng mạng lưới quan hệ rộng, cùng những bài học rút ra từ sai lầm và thành công trong bán hàng. [2]

1.2.3.2. Các kỹ năng trong nghiệp vụ bán hàng

a) Kỹ năng tìm kiếm và tiếp cận khách hàng

Kỹ năng này đóng vai trò nền tảng trong toàn bộ quá trình bán hàng, giúp định hình sự thành công của mỗi doanh nghiệp. Để đạt được hiệu quả, nhân viên kinh doanh cần khả năng xác định và tiếp cận đúng nhóm khách hàng tiềm năng thông qua các kênh đa dạng như cơ sở dữ liệu khách hàng hiện có, mạng xã hội, telemarketing, tổ chức sự kiện, hội thảo hoặc tận dụng các mối quan hệ cá nhân.

Việc tìm ra khách hàng mục tiêu chính xác không chỉ tăng hiệu quả về mặt thời gian và chi phí mà còn tối ưu hóa tỷ lệ chuyển đổi trong quy trình bán hàng. Đặc biệt, cách tiếp cận phải được điều chỉnh linh hoạt, phù hợp với đặc điểm của từng nhóm khách hàng, nhằm tạo ấn tượng tích cực ngay từ những bước đầu tiên. [2], [6]

b) Kỹ năng giao tiếp

Kỹ năng giao tiếp đóng vai trò then chốt trong việc giúp nhân viên kinh doanh truyền tải thông tin về sản phẩm và dịch vụ một cách rõ ràng, logic, đồng thời tạo sức thuyết phục. Đây là yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định mua hàng của khách. Bao gồm:

- + Trình bày bằng lời nói một cách rõ ràng, dễ hiểu, phù hợp với từng nhóm khách hàng; Tận dụng ngôn ngữ cơ thể như ánh mắt, cử chỉ, thái độ để tăng cường hiệu quả thuyết phục; Khả năng sắp xếp và trình bày nội dung theo cách logic, mạch lạc, đồng thời tạo sự thu hút. [2],[6]

c) Kỹ năng tư vấn và phân tích nhu cầu khách hàng

Kỹ năng này yêu cầu nhân viên kinh doanh phải thành thạo trong việc lắng nghe, đặt câu hỏi và phân tích chính xác thông tin nhằm hiểu rõ nhu cầu, mong đợi cũng như khả năng tài chính của khách hàng. Dựa trên cơ sở đó, họ cần đề xuất giải pháp tối ưu thay vì chỉ tập trung vào việc giới thiệu sản phẩm.

Việc tư vấn đúng với nhu cầu không chỉ góp phần nâng cao xác suất chốt đơn hàng mà còn cải thiện sự hài lòng và xây dựng niềm tin lâu dài của khách hàng đối với doanh nghiệp. [2], [6]

d) Kỹ năng xử lý từ chối

Việc khách hàng từ chối là một phần không thể tránh khỏi trong quá trình kinh doanh. Chính vì vậy, nhân viên kinh doanh cần trang bị kỹ năng xử lý từ chối một cách tinh tế và chuyên nghiệp để đạt hiệu quả cao hơn.

- Những kỹ năng cần thiết bao gồm:

- + Lắng nghe và nắm rõ lý do mà khách hàng từ chối
- + Đưa ra lời giải thích hợp lý, mang tính thuyết phục
- + Chuyển hóa sự từ chối thành cơ hội để cung cấp thêm thông tin hoặc điều chỉnh chiến lược tiếp cận

Khi xử lý từ chối hiệu quả, nhân viên không chỉ tăng khả năng giữ chân khách hàng mà còn góp phần nâng cao tỷ lệ thành công trong các giao dịch bán hàng. [2], [6]

e) Kỹ năng đàm phán và chốt sale

Kỹ năng đóng vai trò then chốt trong việc quyết định kết quả cuối cùng của quá trình bán hàng. Nhân viên kinh doanh cần thành thạo trong việc thương lượng các yếu tố như giá cả, điều kiện thanh toán, chính sách ưu đãi và những nội dung liên quan khác

nhằm đạt được sự đồng thuận với khách hàng.

Ngoài ra, kỹ năng chốt sale giúp nhân viên nắm bắt đúng thời điểm để đưa ra lời đề nghị mua hàng, từ đó thúc đẩy khách hàng đưa ra quyết định nhanh chóng. Chốt sale hiệu quả không chỉ góp phần tăng doanh thu mà còn giúp rút ngắn chu kỳ bán hàng.[2],[6]

f) Kỹ năng chăm sóc khách hàng

Kỹ năng chăm sóc khách hàng là khả năng duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng trước, trong và sau bán hàng nhằm nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành. Trong kinh doanh bất động sản, kỹ năng này đặc biệt quan trọng do giá trị giao dịch lớn và thời gian quyết định dài.

- Kỹ năng chăm sóc khách hàng được thể hiện qua các nội dung sau:

Chăm sóc trước bán hàng: Chủ động kết nối với khách hàng, cung cấp thông tin sản phẩm, tư vấn và phản hồi nhanh kèm theo thái độ chuyên nghiệp sẽ giúp tạo ấn tượng tốt ngay từ đầu.

Chăm sóc trong quá trình bán hàng: Theo sát, giải đáp thắc mắc, hỗ trợ thủ tục, tạo sự an tâm trong suốt quá trình đưa ra quyết định.

Chăm sóc sau bán hàng: Duy trì liên hệ, hỗ trợ phát sinh, cập nhật thông tin và chính sách hoặc hỗ trợ các thủ tục pháp lý.

Xử lý khiếu nại và phản hồi: Tập trung lắng nghe, thấu hiểu, giải quyết nhanh và minh bạch góp phần bảo vệ uy tín doanh nghiệp.

Xây dựng mối quan hệ lâu dài: Duy trì tương tác định kỳ, chăm sóc cá nhân hóa để tạo khách hàng trung thành và tăng cơ hội giới thiệu. [2],[6]

1.3.Nội dung công tác đào tạo nguồn nhân lực

1.3.1. Xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo

a) Nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo là quá trình làm rõ khi nào cần đào tạo, đào tạo ở bộ phận nào, đào tạo kỹ năng gì, cho đối tượng lao động nào và với số lượng bao nhiêu người. Thực chất, đây là việc xác định khoảng cách giữa năng lực hiện tại của người lao động với năng lực cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc.

Định cao của giai đoạn đánh giá nhu cầu đào tạo là việc thiết lập các mục tiêu đào tạo cụ thể, qua đó làm rõ những năng lực mà nhân viên cần đạt được sau khi hoàn thành chương trình đào tạo. [3], [5]

- Mục đích và phương pháp đánh giá nhu cầu đào tạo

Mục đích của việc đánh giá nhu cầu đào tạo là nhằm xác định chính xác nội dung, đối tượng và phạm vi đào tạo, từ đó giúp doanh nghiệp xây dựng chương trình đào tạo phù hợp, tránh lãng phí nguồn lực và nâng cao hiệu quả đào tạo. [5]

Để thực hiện đánh giá nhu cầu, doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều phương pháp và nguồn thông tin khác nhau, như:

- + Phỏng vấn nhà quản lý và nhân viên
- + Khảo sát bằng bảng hỏi
- + Quan sát quá trình làm việc
- + Phân tích báo cáo kết quả kinh doanh và hiệu suất làm việc

Việc lựa chọn phương pháp và nguồn thu thập thông tin phụ thuộc vào mục tiêu đào tạo của doanh nghiệp. Một lợi thế quan trọng của giai đoạn này là tạo điều kiện tiếp cận với số lượng lớn cán bộ quản lý và nhân viên, từ đó nâng cao sự tham gia, hợp tác và mức độ cam kết đối với chương trình đào tạo trong tương lai. [3]

- Ba cấp độ của đánh giá nhu cầu đào tạo

Không xem xét đến phương pháp cụ thể nào được sử dụng để đánh giá nhu cầu, bất kỳ nỗ lực đánh giá nhu cầu xuyên suốt nào phải chú tâm đến 3 lĩnh vực chính yếu: tổ chức, công việc và nhiệm vụ và cá nhân.

- + Phân tích tổ chức: Đánh giá nhu cầu ở mức độ tổ chức đòi hỏi sự đánh giá rộng lớn về hiệu quả của toàn tổ chức và các nhu cầu duy trì tổ chức. Kế hoạch nhân sự chỉ ra khi nào doanh nghiệp cần tới các chương trình đào tạo để đảm bảo các nhu cầu tương lai của doanh nghiệp về nhân lực. [1],[4]

- + Phân tích công việc: Phân tích công việc nhằm xác định các nhiệm vụ, tiêu chuẩn và yêu cầu đối với từng vị trí, từ đó làm rõ những kiến thức, kỹ năng và hành vi cần thiết để nhân viên thực hiện công việc hiệu quả. Nội dung phân tích tập trung vào việc “nhân viên cần làm gì” và “cần năng lực gì để làm tốt công việc”. [1],[4]

- + Phân tích nhân viên: Phân tích cá nhân tập trung vào việc đánh giá năng lực, trình độ và đặc điểm của từng nhân viên nhằm xác định ai là người cần được đào tạo và cần đào tạo những nội dung gì. Việc này đòi hỏi phải đánh giá chính xác năng lực thực tế của người lao động, tránh tình trạng đào tạo tràn lan, không đúng đối tượng gây lãng phí chi phí, thời gian và nguồn lực. [1],[4]

b) Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo là bước cuối cùng và quan trọng trong quá trình đánh giá nhu cầu đào tạo, đóng vai trò chuyển đổi các nhu cầu đã được nhận diện thành những mục tiêu cụ thể cho chương trình học. Đây là nền tảng cốt lõi giúp định hướng nội dung, lựa chọn phương pháp giảng dạy và đo lường hiệu quả của công tác đào tạo trong doanh nghiệp. [1], [3]

Mục tiêu cũng có thể là mô tả kết quả của khóa học, đánh giá thông qua phản ứng, kiến thức, hành vi trong công việc và kết quả công việc sau khi đào tạo. Để lập mục tiêu, cần trả lời các câu hỏi:

- Nhân viên cần có được những kiến thức và kỹ năng gì sau khi được đào tạo?
- Nhân viên sẽ có được những thay đổi gì trong thực hiện công việc sau khi được đào tạo?

Mục tiêu, cần tuân thủ nguyên tắc SMART (Cụ thể, Đo lường được, Có thể đạt được, Có liên quan, Hạn định thời gian hợp lý).[5]

- Mục tiêu của doanh nghiệp

- + Nâng cao toàn diện năng lực của đội ngũ nhân viên kinh doanh, giúp họ nhanh chóng làm quen với công việc và đạt hiệu suất làm việc vượt trội.
- + Gia tăng doanh số bán hàng, cải thiện tỷ lệ chốt hợp đồng và tối ưu hóa khả năng khai thác thị trường khu vực miền Trung.
- + Hạn chế tình trạng nghỉ việc ở nhân viên kinh doanh mới, đồng thời củng cố sự gắn kết và lòng trung thành đối với Công ty.
- + Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh chuyên nghiệp, có sức cạnh tranh cao, từ đó góp phần nâng tầm uy tín và giá trị thương hiệu của Công ty Cổ phần CEN Miền Trung trong lĩnh vực bất động sản.
- + Đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng hàng đầu, sẵn sàng phục vụ cho các kế hoạch mở rộng kinh doanh và cam kết phát triển bền vững của Công ty trong dài hạn. [8]

1.3.2. Xác định đối tượng đào tạo

Xác định đối tượng đào tạo là quá trình lựa chọn những cá nhân hoặc nhóm nhân viên cần tham gia chương trình đào tạo nhằm đảm bảo phù hợp với mục tiêu đào tạo và nhu cầu thực tế của doanh nghiệp. Các nhóm đối tượng đào tạo chính trong doanh nghiệp thường được phân chia thành các nhóm như sau:

- Nhân viên mới tuyển dụng
- Nhân viên hiện tại có khoảng cách về năng lực

- Nhân viên tiềm năng phát triển
- Nhân viên chuẩn bị luân chuyển hoặc chuyển công việc [1], [3]

1.3.3. Xác định nội dung và phương pháp đào tạo

Trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực, việc xác định nội dung và phương pháp đào tạo giữ vai trò then chốt, quyết định trực tiếp đến chất lượng và hiệu quả của hoạt động đào tạo. Theo các quan điểm trong quản trị nguồn nhân lực, nội dung đào tạo cần được xây dựng dựa trên yêu cầu của công việc, mục tiêu phát triển của doanh nghiệp và năng lực hiện tại của người lao động; đồng thời phương pháp đào tạo phải phù hợp với đặc điểm người học nhằm tối ưu hóa quá trình tiếp thu kiến thức. [1], [3]

Việc xác định đúng nội dung và phương pháp đào tạo không chỉ giúp nâng cao năng lực chuyên môn cho người lao động mà còn góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh thị trường ngày càng biến động. [1]

1.3.3.1. Nội dung đào tạo

Nội dung đào tạo là yếu tố cốt lõi, quyết định trực tiếp đến chất lượng và hiệu quả của toàn bộ chương trình đào tạo nguồn nhân lực. Theo Armstrong (2020), nội dung đào tạo được hiểu là tổng hợp các kiến thức, kỹ năng và thái độ được thiết kế một cách có hệ thống nhằm trang bị cho người lao động những năng lực cần thiết để thực hiện công việc hiệu quả hơn và đáp ứng yêu cầu phát triển của tổ chức. [4]

a) Đào tạo kiến thức

Đào tạo kiến thức là quá trình cung cấp cho người lao động những hiểu biết cốt lõi liên quan đến công việc cũng như tổ chức, hỗ trợ họ thấu hiểu rõ ràng các lý thuyết nền tảng, quy trình và nguyên tắc thực hiện. Đây chính là cơ sở thiết yếu để trau dồi kỹ năng và tăng cường hiệu quả trong công việc:

- Kiến thức chuyên môn và nghiệp vụ liên quan trực tiếp tới vị trí làm việc
- Hiểu biết về quy trình, quy định và chính sách của doanh nghiệp
- Thông tin về môi trường kinh doanh, thị trường cùng các yếu tố tác động
- Kiến thức hội nhập doanh nghiệp: Dành cho nhân viên mới, bao gồm lịch sử hình thành và phát triển, tầm nhìn – sứ mệnh, giá trị cốt lõi, văn hóa doanh nghiệp và định hướng phát triển, giúp người lao động nhanh chóng hòa nhập và gắn bó với tổ chức.

Việc đào tạo kiến thức giúp nhân viên rõ hơn về bản chất công việc, từ đó nâng cao khả năng thực hiện nhiệm vụ một cách chính xác và hiệu quả. [1], [4]

b) Đào tạo kỹ năng

Đào tạo kỹ năng là quá trình hỗ trợ người lao động tiếp thu và nâng cao các kỹ năng quan trọng nhằm thực hiện công việc một cách thuần thục và hiệu quả nhất. Đây được xem là yếu tố cốt lõi tác động trực tiếp đến năng suất làm việc cũng như chất lượng của kết quả công việc.

- Kỹ năng chuyên môn liên quan trực tiếp đến nghề nghiệp
- Kỹ năng mềm như giao tiếp, làm việc nhóm, giải quyết vấn đề
- Kỹ năng quản lý như lập kế hoạch, tổ chức công việc, kiểm soát tiến độ

Nội dung này đóng vai trò trọng yếu trong việc tăng năng suất lao động, đồng thời cải thiện khả năng thích ứng với yêu cầu thực tế. [1], [4]

c) Đào tạo thái độ và hành vi

Công tác này đào tạo thái độ chính là quá trình xây dựng và cải thiện nhận thức, trách nhiệm và hành vi làm việc tích cực ở người lao động. Đây được xem là yếu tố quan trọng, mang tính ảnh hưởng sâu sắc và dài hạn đến chất lượng nguồn nhân lực cũng như sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

- Tinh thần kỷ luật và trách nhiệm trong từng nhiệm vụ
- Đạo đức nghề nghiệp phù hợp với môi trường làm việc
- Thái độ lạc quan, tích cực trong công việc
- Khả năng hợp tác và tạo dựng mối quan hệ bền vững trong tổ chức

Đào tạo thái độ và hành vi góp phần hình thành một đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp, đồng thời nâng cao hiệu quả tổ chức lâu dài. [3], [5]

d) Thời gian đào tạo

Tùy theo các khóa học trong chương trình đào tạo sẽ có những thời lượng đào tạo khác nhau như:

- Khóa đào tạo kỹ năng quản trị, chuyên môn và chính trị, văn hóa sẽ có thời lượng đào tạo kéo dài từ vài ngày đến vài tuần, thậm chí có thể diễn ra liên tục trong quá trình làm việc.

- Các khóa học đào tạo chuyên sâu hoặc đào tạo tay nghề, thời gian có thể kéo dài từ một tuần đến vài tuần hoặc lâu hơn, nhằm đảm bảo người học có đủ thời gian tiếp thu và thực hành kỹ năng. [1], [3]

1.3.3.2. Phương pháp đào tạo

a) Đào tạo tại nơi làm việc

Đào tạo tại nơi làm việc là phương pháp đào tạo được sử dụng rộng rãi nhất. Ước đoán rằng hơn 60% hoạt động đào tạo xảy ra tại nơi làm việc. Nhân viên giàu kinh nghiệm hoặc giám sát viên sẽ bố trí nhân viên ngay tại nơi làm việc thực tế, chỉ dẫn họ về công việc và những thủ thuật nghề nghiệp. [1]

Hình thức đào tạo trong công việc rất thích hợp cho việc đào tạo nhân viên mới, bổ sung kỹ năng mới cho những nhân viên có kinh nghiệm khi có thay đổi trong doanh nghiệp, cũng như hướng dẫn nhân viên khi chuyển vị trí hay được bổ nhiệm lên vị trí cao hơn. Các dạng đào tạo nơi làm việc:

Kèm cặp hướng dẫn tại chỗ: Đây là hình thức phổ biến nhất. Cách thức tổ chức đơn giản nhất để cho học viên quan sát, ghi nhớ, học tập và làm theo giảng viên. Thường được áp dụng để đào tạo nhân viên vận hành máy, nhân viên bán hàng hoặc đào tạo các trợ lý giám đốc thành các quản trị gia cấp cao của doanh nghiệp.

Luân phiên thay đổi công việc: Các học viên thường là các thực tập viên về quản trị, họ được luân phiên chuyển từ công việc của phòng ban này sang công việc của phòng ban khác. Luân chuyển và chuyển công việc là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai. Có thể luân chuyển và chuyển công việc theo ba cách:

- Chuyển đối tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng và quyền hạn như cũ; Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ; Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn. [5]

✚ Đào tạo nơi làm việc có nhiều ưu điểm:

- Đơn giản, có thể đào tạo nhiều người cùng một lúc.
- Ít tốn kém, thời gian đào tạo ngắn. Học viên trong quá trình học tập tạo ra sản phẩm, không cần các phương tiện học tập chuyên biệt như phòng học, đội ngũ cán bộ giảng dạy riêng.
- Học viên học được ngay cách giải quyết các vấn đề thực tiễn và mau chóng có các thông tin phản hồi về kết quả học tập, thực hiện công việc của học viên. [5]

✚ Nhược điểm của hình thức đào tạo này:

- Lý thuyết được trang bị không có hệ thống;

- Học viên có thể bắt chước những kinh nghiệm thao tác không tiên tiến của người dạy;

Người hướng dẫn không dành thời gian nghiêm túc cho việc đào tạo: Người hướng dẫn (nhân viên lành nghề) có thể cảm thấy nhân viên mới là mối nguy hiểm đối với vấn đề công ăn việc làm của họ và phần trách nhiệm thêm về mặt đào tạo có thể sẽ là bất lợi đối với họ.[5]

b) Đào tạo ngoài nơi làm việc

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế.[3]

✚ Ưu điểm của đào tạo ngoài nơi làm việc:

- Học viên nắm được kiến thức có hệ thống: Nắm được nội dung kỹ hơn và có hiệu quả hơn do đào tạo trong môi trường lớp học phù hợp có ít yếu tố phân tán tư tưởng

- Có thể tạo trên quy mô lớn phạm vi rộng

✚ Nhược điểm của đào tạo ngoài nơi làm việc:

- Chi phí đào tạo tốn kém, thời gian đào tạo thường kéo dài

- Những lý thuyết và tình huống mô phỏng trên lớp đôi khi không sát với thực tế thực hiện của công việc

- Học viên sẽ có thể không trở lại nơi học cũ sau khóa đào tạo này

❖ Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

Các buổi giảng dạy hay hội nghị có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.[3]

❖ Phương pháp tình huống

Phương pháp tình huống dựa trên việc sử dụng bản mô tả một tình huống ra quyết định tại doanh nghiệp hoặc tổ chức cụ thể. [5]

❖ Phương pháp đóng vai

Phương pháp đóng vai là phương pháp mỗi người được ấn định một vai trò cụ thể trong một tình huống và được yêu cầu thể hiện vai trò, ảnh hưởng và tương tác với người khác. [5]

❖ Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự trợ giúp của máy tính

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại ngày nay mà doanh nghiệp ở nhiều

nước đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các thao tác hướng dẫn ghi trong máy tính. [5]

❖ **Chương trình định hướng ngoài trời**

Tình huống, trò chơi, mô hình và đóng kịch là phổ biến, một phương pháp mới được biết đến nhiều là định hướng ngoài trời hoặc cuộc sống thực, chương trình định hướng vào hành động. Khả năng lãnh đạo, làm việc nhóm và đối diện nguy hiểm là ưu tiên hàng đầu trong chương trình định hướng ngoài trời. [5]

❖ **Mô hình hành vi**

Một phương pháp để nâng cao, cải thiện kỹ năng giao tiếp là mô hình hành vi mà thường được gọi là quản trị giao tế. Mẫu chốt của phương pháp này là học thông qua quan sát và tưởng tượng.[5]

❖ **Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ**

Đây là một kiểu bài tập, trong đó người quản lý nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, lời dặn của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi làm việc và họ có trách nhiệm phải xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp cho người quản lý học tập cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày.[3]

1.3.4. Chính sách dành cho giảng viên đào tạo

Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực thì việc lựa chọn giảng viên có vai trò rất quan trọng, nó quyết định đến chất lượng công tác đào tạo. Việc lựa chọn giảng viên dạy cần dựa vào trình độ, kinh nghiệm, uy tín của người đó. Ngoài ra, việc lựa chọn giảng viên còn chịu ảnh hưởng của phương pháp đào tạo doanh nghiệp.

1.3.4.1. Lựa chọn giảng viên đào tạo

a) Người đào tạo

Trong doanh nghiệp, người đào tạo thường được lựa chọn từ hai nguồn cơ bản:

Giảng viên nội bộ thường là những quản lý hoặc nhân viên sở hữu trình độ chuyên môn vững vàng cùng kinh nghiệm thực tiễn phong phú, đồng thời thấu hiểu sâu sắc về công việc cũng như quy trình hoạt động của doanh nghiệp. [3]

+ Ưu điểm đáng kể của nhóm này nằm ở khả năng cung cấp nội dung đào tạo thực tế, sát với đặc thù tổ chức, giúp tiết kiệm chi phí và dễ dàng triển khai các chương trình giảng dạy.

+ Nhược điểm tiềm tàng có thể xuất phát từ việc thiếu hụt kỹ năng sư phạm hoặc chưa thành thạo các phương pháp giảng dạy chuyên nghiệp.

Giảng viên bên ngoài là những chuyên gia hoặc nhà đào tạo đến từ các tổ chức chuyên môn hoặc cơ sở giáo dục uy tín. Điểm mạnh của họ nằm ở kiến thức chuyên môn sâu rộng, kỹ năng giảng dạy được xây dựng bài bản và khả năng cập nhật nhanh các xu hướng mới trong lĩnh vực. Dẫu vậy, việc mời giảng viên bên ngoài thường đi kèm mức chi phí cao hơn, và đôi khi họ không nắm rõ đặc thù riêng biệt của doanh nghiệp như những giảng viên nội bộ. [3], [5]

b) Tiêu chí lựa chọn giảng viên

Để đảm bảo chất lượng trong công tác đào tạo, việc lựa chọn giảng viên đòi hỏi sự xem xét kỹ lưỡng dựa trên một bộ tiêu chí rõ ràng và toàn diện, nhằm đáp ứng nhu cầu học tập và nâng cao năng lực cho học viên.

Về trình độ chuyên môn và bề dày kinh nghiệm thực tiễn, giảng viên cần có kiến thức chuyên sâu cùng khả năng áp dụng vào thực tế. Sự hài hòa giữa lý thuyết vững chắc và ví dụ minh họa từ thực tiễn sẽ giúp nội dung đào tạo không chỉ dễ tiếp thu mà còn mang giá trị ứng dụng cao trong môi trường làm việc.

Kỹ năng sư phạm và năng lực truyền đạt là yêu cầu thiết yếu. Một giảng viên chuyên nghiệp phải có khả năng trình bày rõ ràng, mạch lạc và có phương pháp tổ chức bài giảng logic, đồng thời biết cách khuyến khích tương tác hiệu quả giữa các học viên, tạo không khí học tập năng động và sáng tạo.

Khả năng tổ chức và xây dựng chương trình đào tạo cũng là một yếu tố quan trọng. Giảng viên cần biết thiết kế nội dung phù hợp với mục tiêu đào tạo, chọn các phương pháp giảng dạy tối ưu và linh hoạt điều chỉnh theo từng đối tượng học viên, nhằm đảm bảo hiệu quả tối đa trong công tác giảng dạy.

Kỹ năng giao tiếp và quản lý lớp học đóng vai trò giúp duy trì sự trật tự, điều phối thời gian một cách hợp lý và đảm bảo quá trình học tập diễn ra suôn sẻ. Đồng thời, việc kiểm soát không khí lớp học cũng góp phần nâng cao sự tập trung và ý thức của học viên.

Tác phong làm việc và đạo đức nghề nghiệp là nền tảng không thể thiếu. Một giảng viên chuyên nghiệp cần thể hiện tinh thần trách nhiệm cao, phong thái nghiêm túc cùng sự tuân thủ các chuẩn mực đạo đức để xây dựng niềm tin và sự tôn trọng từ phía học viên.

Cuối cùng, khả năng truyền cảm hứng chính là yếu tố tạo nên khác biệt lớn trong môi trường đào tạo. Một giảng viên biết cách khơi dậy động lực, thúc đẩy sự chủ động và tăng cường mức độ tham gia của học viên sẽ không chỉ giúp họ nắm vững kiến thức mà còn phát triển tư duy độc lập và tinh thần học tập tích cực. [3], [4]

1.3.4.2. Chính sách đãi ngộ và khuyến khích giảng viên

Để thu hút và duy trì đội ngũ giảng viên chất lượng, doanh nghiệp cần xây dựng chính sách đãi ngộ hợp lý, bao gồm:

- Thù lao giảng dạy phù hợp với trình độ, kinh nghiệm và nội dung đào tạo.
- Chính sách thưởng dựa trên hiệu quả đào tạo và mức độ hài lòng của học viên.
- Hỗ trợ chi phí bao gồm đi lại, ăn ở, tài liệu (đối với giảng viên bên ngoài).
- Đãi ngộ phi tài chính bao gồm ghi nhận thành tích, tặng giấy khen, vinh danh nội bộ, tạo cơ hội tham gia các chương trình đào tạo nâng cao hoặc hội thảo chuyên môn.

Đối với giảng viên nội bộ, hoạt động giảng dạy có thể được đưa vào tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc và xét khen thưởng. [3], [5]

1.3.4.3. Đánh giá giảng viên đào tạo

Việc đánh giá giảng viên cần được thực hiện thường xuyên và dựa trên các tiêu chí: Mức độ tiếp thu của học viên.

Phản hồi của học viên về nội dung và phương pháp giảng dạy. Khả năng áp dụng kiến thức vào thực tiễn công việc.

Mức độ đạt được mục tiêu đào tạo.

Thông qua quá trình đánh giá, doanh nghiệp có thể xác định được điểm mạnh, điểm hạn chế của giảng viên, từ đó làm cơ sở để điều chỉnh nội dung và phương pháp đào tạo, đồng thời xây dựng các chính sách khen thưởng, đãi ngộ hoặc bồi dưỡng phù hợp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên trong doanh nghiệp. [3], [4], [7]

1.3.5. Chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo là toàn bộ các khoản chi phí mà doanh nghiệp phải bỏ ra để tổ chức và thực hiện các chương trình đào tạo nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng và thái độ làm việc của người lao động. Trong quản trị nguồn nhân lực, chi phí đào tạo không chỉ được xem là một khoản chi tiêu mà còn là một khoản đầu tư dài hạn góp phần nâng cao năng suất lao động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.[5]

Trong thực tế, ngân sách đào tạo của doanh nghiệp thường được trích từ 1% – 5% quỹ lương hàng năm, tùy thuộc vào quy mô, lĩnh vực hoạt động và chiến lược phát

triển của từng doanh nghiệp.

a) Chi phí cho đào tạo nguồn nhân lực

Chi phí trực tiếp:

Chi phí cho hoạt động đào tạo bao gồm trang thiết bị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy và tài liệu học tập. Ngoài ra còn có chi phí cho cán bộ quản lý tư vấn, cán bộ giảng dạy, chi phí cho nhân viên hướng dẫn và trợ cấp cho người đi học. [3]

Chi phí gián tiếp:

Chi phí đào tạo nguồn nhân lực cần được thiết lập đầy đủ và chính xác trên cơ sở khả năng tài chính của doanh nghiệp, phù hợp với doanh thu và lợi nhuận. Chi phí đào tạo năm nay sẽ là cơ sở để xác định chi phí đào tạo năm sau và là căn cứ quan trọng để đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. [3], [5]

Chi phí đầu tư phát triển:

- Chi phí xây dựng chương trình đào tạo, thiết kế nội dung giảng dạy.
- Chi phí đào tạo và phát triển đội ngũ giảng viên nội bộ.
- Chi phí đầu tư vào hệ thống công nghệ hỗ trợ đào tạo. [4]

b) Phương pháp xác định chi phí đào tạo

- Xác định theo từng chương trình đào tạo cụ thể.
- Xác định theo chi phí bình quân trên mỗi người lao động.
- Xác định theo ngân sách đào tạo được trích lập từ quỹ lương hoặc doanh thu.

[3], [4]

c) Quản lý và kiểm soát chi phí đào tạo

Để nâng cao hiệu quả sử dụng chi phí đào tạo, doanh nghiệp cần:

- Xây dựng kế hoạch đào tạo gắn với ngân sách cụ thể.
- Lựa chọn phương pháp và hình thức đào tạo phù hợp.
- Theo dõi, kiểm soát các khoản chi trong quá trình thực hiện đào tạo.
- Đánh giá hiệu quả đào tạo dựa trên mối quan hệ giữa chi phí và kết quả đạt được.

[3], [5],

1.3.6. Đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo là khâu cuối cùng nhưng có ý nghĩa quan trọng nhất trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực. Đây là quá trình thu thập, phân tích và đánh giá thông tin về hiệu quả của chương trình đào tạo nhằm xác định mức độ đạt được mục tiêu đề

ra, phát hiện những điểm mạnh cần phát huy và những hạn chế cần khắc phục để cải tiến các chương trình đào tạo tiếp theo.[3]

a) Tiêu chí đánh giá kết quả đào tạo



Hình 1.1 Mô hình đánh giá Kirkpatrick

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo được thực hiện dựa trên các tiêu chí chủ yếu sau:

Phản ứng của người học là đánh giá mức độ hài lòng của học viên đối với chương trình đào tạo, bao gồm nội dung, phương pháp giảng dạy, giảng viên và điều kiện học tập. Đây là cơ sở ban đầu để xác định chất lượng tổ chức đào tạo. [5]

Mức độ tiếp thu kiến thức và kỹ năng là xác định người học đã học được những gì sau khóa đào tạo, bao gồm kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần thiết. Tiêu chí này phản ánh trực tiếp kết quả học tập của học viên. [5]

Sự thay đổi hành vi trong công việc là đánh giá khả năng áp dụng kiến thức và kỹ năng đã học vào thực tiễn công việc. Người học có thay đổi cách làm việc, thái độ và hiệu quả công việc hay không là yếu tố quan trọng phản ánh hiệu quả đào tạo. [5]

Mức độ đạt được mục tiêu đào tạo là xem xét chương trình đào tạo có thực sự mang lại kết quả như mong đợi hay không. Trong trường hợp người học có kiến thức và kỹ năng nhưng không làm tăng năng suất lao động thì chương trình đào tạo vẫn được xem là chưa đạt mục tiêu.[5]

b) Phương pháp đánh giá kết quả đào tạo

Ngoài ra, để đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo, các tổ chức có thể thực hiện đánh giá bằng

- Phương pháp thực nghiệm: phân tích, so sánh kết quả công việc của nhóm tham gia đào tạo và nhóm không tham gia với chi phí đào tạo để xác định mức độ hiệu quả.

- Phương pháp định lượng: so sánh tổng chi phí và tổng lợi ích do đào tạo mang lại.

Một số phương pháp đánh giá thường được sử dụng là:

Bảng câu hỏi	Người học chấm điểm và cho ý kiến về chương trình học
Thảo luận nhóm	Tiếp nhận phản hồi của nhiều người cùng một lúc về khóa học.
Bài kiểm tra cuối khóa	Kiểm tra người học có nắm bắt kiến thức như mong muốn không
Quan sát tại nơi làm việc	Xem những kiến thức và kỹ năng mới có được áp dụng không.
Phỏng vấn cấp trên trực tiếp	Đánh giá biểu hiện và kết quả công việc của người học sau đào tạo.

Đối với những kỹ năng có thể áp dụng ngay như kỹ năng bán hàng, có thể xây dựng các tiêu chí cụ thể để đánh giá mức độ thực hiện của người học trong công việc. Trong khi đó, đối với các kỹ năng cần thời gian áp dụng như kỹ năng lãnh đạo, làm việc nhóm có thể yêu cầu người học xây dựng kế hoạch hành động và đánh giá dựa trên những thay đổi trong quá trình làm việc. [5]

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân viên kinh doanh

Công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng trong doanh nghiệp chịu sự tác động tổng hợp của nhiều nhân tố khác nhau. Những yếu tố này không chỉ xuất phát từ điều kiện môi trường kinh doanh mà còn từ chính nội tại doanh nghiệp, qua đó ảnh hưởng trực tiếp đến nội dung, phương pháp và hiệu quả đào tạo. [3], [5]

Các yếu tố thuộc môi trường kinh tế như tốc độ tăng trưởng, thu nhập của người dân và mức độ ổn định của thị trường có tác động rõ rệt đến hoạt động đào tạo. Khi nền kinh tế phát triển và nhu cầu tiêu dùng tăng cao, doanh nghiệp phải nâng cao chất lượng đội ngũ bán hàng thông qua đào tạo. Ngược lại, trong giai đoạn kinh tế khó khăn, doanh nghiệp thường có xu hướng cắt giảm chi phí, làm hạn chế đầu tư cho hoạt động đào tạo.

Hệ thống chính trị - pháp luật cũng ảnh hưởng đến công tác đào tạo thông qua các quy định về lao động, chính sách tiền lương, bảo hiểm và đào tạo nghề. Một môi trường pháp lý ổn định sẽ tạo điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo dài hạn. [3], [4]

Sự phát triển của khoa học - công nghệ, đặc biệt là công nghệ số, đã làm thay đổi phương thức bán hàng truyền thống. Các hình thức bán hàng trực tuyến, quản lý khách hàng bằng phần mềm hay ứng dụng trí tuệ nhân tạo đòi hỏi nhân viên phải được đào tạo liên tục để thích nghi, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc. [4], [7]

Ở góc độ xã hội, các yếu tố như thói quen tiêu dùng, trình độ dân trí và phong cách giao tiếp của khách hàng cũng tác động đến nội dung đào tạo. Nhân viên bán hàng không chỉ cần kỹ năng chuyên môn mà còn phải được trang bị kỹ năng giao tiếp, ứng xử phù hợp với từng nhóm khách hàng. [2], [6]

Đáng chú ý, mức độ cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt khiến doanh nghiệp phải chú trọng hơn đến công tác đào tạo như một công cụ nâng cao năng lực cạnh tranh. Một đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, được đào tạo bài bản sẽ giúp doanh nghiệp tạo lợi thế trên thị trường. [3], [7]

Các yếu tố nội tại của doanh nghiệp giữ vai trò quyết định đến việc tổ chức và triển khai đào tạo. Chiến lược và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp là cơ sở định hướng cho toàn bộ hoạt động đào tạo, vì mỗi giai đoạn phát triển đòi hỏi những yêu cầu khác nhau về năng lực đội ngũ bán hàng. Nguồn lực tài chính đóng vai trò quan trọng, quyết định quy mô và mức độ đầu tư cho các chương trình đào tạo. Doanh nghiệp có tiềm lực tài chính vững mạnh sẽ dễ dàng áp dụng phương pháp đào tạo hiện đại, nâng cao chất lượng và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. [3], [4], [7]

Nhận thức và trình độ của nhà quản trị có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả đào tạo, vì họ là người đưa ra quyết định và định hướng phát triển nguồn nhân lực. Khi nhà quản trị coi đào tạo là khoản đầu tư chiến lược, hoạt động này sẽ được triển khai bài bản và lâu dài. Sự phù hợp của chương trình đào tạo còn phụ thuộc vào đặc điểm của nguồn nhân lực hiện có, bao gồm trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm và thái độ làm việc của nhân viên. Việc xác định đúng nhu cầu đào tạo sẽ giúp doanh nghiệp tránh tình trạng đào tạo dàn trải, đồng thời nâng cao hiệu quả thực tiễn. [1], [5],[7]

Không những vậy, cơ sở vật chất và công nghệ phục vụ đào tạo cũng góp phần quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đào tạo, đặc biệt trong bối cảnh ứng dụng công nghệ ngày càng phổ biến. Cùng với đó, văn hóa doanh nghiệp đề cao tinh thần học tập và phát triển sẽ tạo động lực để người lao động chủ động tham gia đào tạo, qua đó nâng cao năng lực cá nhân và hiệu quả công việc. [5], [7]

Có thể thấy rằng công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng chịu ảnh hưởng bởi một hệ thống các nhân tố có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Việc nhận diện và phân tích đầy đủ các yếu tố này là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp xây dựng chương trình đào tạo phù hợp, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động kinh doanh.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CEN MIỀN TRUNG

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần CEN Miền Trung

CenLand được thành lập vào ngày 15/10/2002. Đây là một trong 5 Công ty thành viên trực thuộc Tập đoàn bất động sản Thế Kỷ - CenGroup. CenLand tập trung phát triển khai mǎng chính: Phân phối và tiếp thị Bất động sản; Đầu tư thứ cấp.

Năm 2012, Hệ thống Siêu thị dự án Bất động sản STDA (STDA) chính thức được ra mǎt và trở thành mô hình phân phối BĐS có quy mô lớn nhất cả nước, có mặt ở cả 3 miền: Bắc, Trung, Nam.

Công ty Cổ phần CEN Miền Trung được thành lập vào ngày 29/09/2020, có trụ sở chính tại thành phố Đà Nẵng, là đơn vị thành viên trực thuộc Cen Group / CenLand – Công ty Cổ phần Bất động sản Thế Kỷ, một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực môi giới và phân phối bất động sản tại Việt Nam.

- Công ty ra đời nhằm khai thác tiềm năng thị trường bất động sản miền Trung (Đà Nẵng, Quảng Nam, Thừa Thiên Huế...), đồng thời mở rộng hệ thống phân phối và cung cấp dịch vụ tư vấn, môi giới chuyên nghiệp.

- Giai đoạn đầu, công ty tập trung xây dựng tổ chức, phát triển nhân sự và hợp tác với các chủ đầu tư, tham gia phân phối nhiều dự án như đất nền, căn hộ, nhà ở.

- Nhờ sự hỗ trợ từ Cen Group, CEN Miền Trung ngày càng mở rộng quy mô, nâng cao uy tín và trở thành đơn vị phân phối bất động sản đáng tin cậy tại khu vực miền Trung.



Hình 2.1 Logo Công ty Cổ phần CEN Miền Trung

- Tên công ty: Công ty Cổ phần CEN Miền Trung
- Mã số thuế: 0402061884

- Địa chỉ thuê: 224 Nguyễn Hữu Thọ, Phường Hòa Cường, TP Đà Nẵng, Việt Nam
- Địa chỉ: 224 Nguyễn Hữu Thọ, Phường Hòa Cường, Thành phố Đà Nẵng, Việt Nam
- Tên quốc tế: CEN MIEN TRUNG JOINT STOCK COMPANY
- Tên viết tắt: CEN MIEN TRUNG, JSC
- Người đại diện: HOÀNG ANH DŨNG
- Điện thoại: 0984253919
- Quản lý bởi: Thuế cơ sở 2 thành phố Đà Nẵng
- Ngành nghề chính: Tư vấn, môi giới, đấu giá bất động sản, đấu giá quyền sử dụng đất. Chi tiết: Dịch vụ Tư vấn bất động sản; Dịch vụ Môi giới bất động sản; Dịch vụ quản lý bất động sản; Dịch vụ sàn giao dịch bất động sản.

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần CEN Miền Trung được thành lập vào ngày 29/09/2020, có trụ sở chính tại thành phố Đà Nẵng, là đơn vị thành viên trực thuộc Cen Group / CenLand – Công ty Cổ phần Bất động sản Thế Kỷ, một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực môi giới và phân phối bất động sản tại Việt Nam.

CEN Miền Trung ra đời trong bối cảnh thị trường bất động sản khu vực miền Trung có nhiều tiềm năng phát triển, đặc biệt tại các địa phương như Đà Nẵng, Quảng Nam, Thừa Thiên Huế và các tỉnh lân cận. Mục tiêu thành lập công ty nhằm mở rộng hệ thống phân phối của CenLand, đồng thời cung cấp các dịch vụ tư vấn, môi giới bất động sản chuyên nghiệp cho khách hàng tại khu vực miền Trung.

Trong giai đoạn đầu hoạt động, CEN Miền Trung tập trung xây dựng bộ máy tổ chức, phát triển đội ngũ nhân sự kinh doanh và thiết lập mối quan hệ hợp tác với các chủ đầu tư uy tín. Công ty từng bước tham gia phân phối nhiều dự án bất động sản ở các phân khúc khác nhau như đất nền, căn hộ và nhà ở, qua đó khẳng định vai trò là cầu nối giữa chủ đầu tư và khách hàng.

Nhờ sự hỗ trợ về thương hiệu, kinh nghiệm quản lý và hệ sinh thái dịch vụ từ Cen Group, CEN Miền Trung không ngừng mở rộng quy mô hoạt động, nâng cao chất lượng dịch vụ và uy tín trên thị trường. Đến nay, công ty đã trở thành một trong những đơn vị phân phối bất động sản đáng tin cậy tại khu vực miền Trung, góp phần thúc đẩy sự phát triển của thị trường bất động sản địa phương.

2.1.2. Lĩnh vực hoạt động

- CEN Miền Trung hoạt động chính trong lĩnh vực dịch vụ bất động sản
- Tư vấn và môi giới bất động sản
- Phân phối dự án: đất nền, căn hộ cao cấp và bất động sản nghỉ dưỡng
- Dịch vụ liên quan đến giao dịch BĐS
- Phát triển mạng lưới và đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp

2.1.3 Tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi

2.1.3.1. Tầm nhìn

Cen Land - Hệ sinh thái Dịch vụ Bất động sản số 1

2.1.3.2. Sứ mệnh

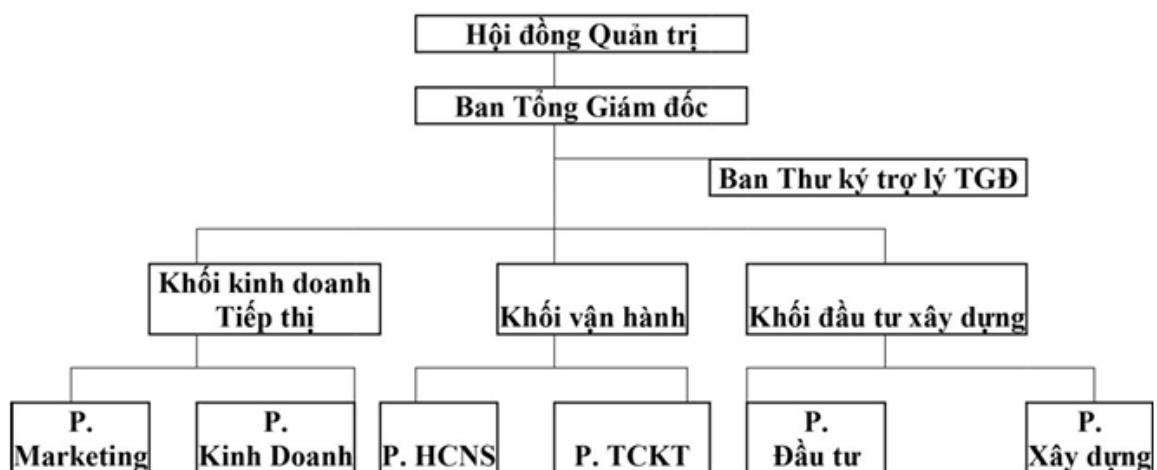
CenLand đặt ra sứ mệnh trở thành doanh nghiệp tiên phong chuyển đổi trong lĩnh vực bất động sản. Đồng thời cung cấp dịch vụ bất động sản tiện lợi, an toàn và minh bạch. Giúp mọi người đều có thể tham gia mua bán, đầu tư bất động sản một cách dễ dàng. Đưa nghề môi giới tại Việt Nam trở thành nghề nghiệp có tính chuyên môn cao, được ghi nhận ngang tầm quốc tế.

2.1.3.3. Giá trị cốt lõi

“Tài sản thực - Giá trị thực”

2.1.4. Cơ cấu tổ chức

2.1.4.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức



Hình 2.2. Sơ đồ tổ chức

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự Công ty CP Cen Miền Trung)

Các phòng ban trong doanh nghiệp được tổ chức và vận hành thống nhất dưới sự điều hành của Ban Tổng Giám đốc theo định hướng của Hội đồng Quản trị, với mỗi

quan hệ chủ yếu là chỉ đạo, phối hợp và hỗ trợ lẫn nhau. Khối Kinh doanh – Tiếp thị giữ vai trò trung tâm trong việc tiếp cận thị trường và khách hàng, đồng thời phối hợp với Khối Vận hành để đảm bảo nguồn lực nhân sự, tài chính và điều kiện hoạt động, cũng như liên kết với Khối Đầu tư trong việc cung cấp thông tin thị trường làm cơ sở nghiên cứu, triển khai dự án và hoàn thiện sản phẩm phù hợp nhu cầu thực tế. Sự phối hợp giữa các khối chức năng tạo nên mối liên kết xuyên suốt từ nghiên cứu thị trường, đầu tư đến tiêu thụ sản phẩm, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và thực hiện mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp.

Sơ đồ tổ chức của Công ty CEN Miền Trung được xây dựng theo mô hình trực tuyến – chức năng, thể hiện rõ mối quan hệ chỉ đạo, điều hành và phối hợp giữa Hội đồng Quản trị, Ban Tổng Giám đốc và các khối chức năng. Việc phân chia thành ba khối Kinh doanh – Tiếp thị, Vận hành và Đầu tư – Xây dựng phù hợp với đặc thù doanh nghiệp bất động sản, góp phần nâng cao tính chuyên môn hóa, hạn chế chồng chéo chức năng, tăng hiệu quả quản lý và đảm bảo hoạt động của công ty được triển khai thống nhất, ổn định và bền vững.

2.1.4.2. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban

Tổng Giám Đốc

- Quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao Ban Thư ký trợ lý Tổng giám đốc.
- Tham gia nghiên cứu, cố vấn cho Ban Tổng Giám Đốc, hoạt động thực hiện các công việc theo chỉ đạo của Ban Tổng Giám Đốc.
- Tiếp nhận, phân loại, sắp xếp, xử lý thông tin, văn bản, tài liệu từ các phòng ban và tổng hợp gửi lên Ban Tổng Giám Đốc.
- Kiểm tra nghiệp vụ Công ty trong toàn hệ thống trên cơ sở các văn bản chế độ và các quy trình, quy chế của Công ty.

Phòng kinh doanh

- Tham mưu cho Ban Lãnh Đạo về thị trường giá cả, sản phẩm của Công ty hiện tại và trong từng thời kỳ, đề ra những chiến lược giá cả, chủng loại sản phẩm trong từng thời kỳ thích hợp.
- Nghiên cứu, xây dựng và triển khai các chiến lược, kế hoạch kinh doanh hàng năm, hàng quý của Công ty sau khi có chỉ đạo của Ban giám đốc. Lập báo cáo tình hình

hoạt động và kinh doanh theo yêu cầu của cấp trên.

Phòng Marketing

- Định hướng chiến lược các hoạt động Marketing tại Công ty. Xây dựng các chiến lược và các hoạt động Marketing cụ thể cho từng dự án.
- Phối hợp với các bộ phận kinh doanh để theo dõi hiện trạng và phát triển các chương trình, chính sách bán hàng.
- Lên kế hoạch các hoạt động PR và lập ngân sách theo từng dự án. Tổ chức các sự kiện giới thiệu dự án, mở bán... Xây dựng, duy trì và phát triển các mối quan hệ với các cơ quan truyền thông.
- Xây dựng hình ảnh, thương hiệu. Chăm sóc website. Cập nhật và đưa ra những phản hồi về thị trường và đối thủ, đề xuất những hoạt động phản ứng của đối thủ cạnh tranh nhằm chiếm ưu thế trên thị trường đảm bảo mục tiêu của Marketing luôn gắn liền với kinh doanh.

Phòng hành chính nhân sự

- Thực hiện công tác tuyển dụng, quản lý và phát triển nguồn nhân lực.
- Tổ chức đào tạo, tái đào tạo và quản lý hồ sơ nhân sự.
- Xây dựng chế độ lương thưởng, chính sách đãi ngộ cho người lao động.
- Tham mưu cho Ban Giám đốc về công tác tổ chức – nhân sự và làm cầu nối giữa lãnh đạo và nhân viên.

Phòng tài chính kế toán

- Tổ chức, hướng dẫn thực hiện công tác hạch toán kế toán toàn hệ thống:
 - Kế toán tài chính: phục vụ cho việc lập báo cáo tài chính (tháng, quý, năm)
 - Kế toán quản trị: phục vụ cho yêu cầu quản trị, điều hành, quyết định về kinh tế, tài chính. Kiểm tra giám sát các khoản chi tiêu tài chính, tham mưu cho Tổng giám đốc các giải pháp phục vụ yêu cầu quản trị, điều hành, các quyết định về kinh tế, tài chính. Thực hiện hạch toán, kế toán tổng hợp. Lưu trữ, báo cáo, cung cấp thông tin số liệu kế toán theo quy định.

Phòng đầu tư

- Quản lý các công tác đầu tư phát triển của Công ty Phối hợp với phòng xây dựng để thẩm định dự án, lập kế hoạch, hoàn tất các thủ tục đầu tư, quản lý và phát triển dự án, tổ chức thi công, nghiệm thu hoàn công trình trước khi đưa vào sử dụng. Phân tích, đánh giá tình hình tài chính và kết quả kinh doanh, đảm bảo hiệu quả sử dụng các

nguồn lực. Phòng đầu tư có chức năng thiết lập, nghiên cứu, thẩm định và kiểm tra, đánh giá hiệu quả đầu tư của dự án.

Phòng xây dựng

➤ Chịu trách nhiệm về công tác xây dựng hạ tầng, đảm bảo thiết kế chính xác và đúng tiến độ thi công các dự án được giao; phối hợp theo dõi quá trình thi công, bàn giao hạ tầng và kịp thời xử lý các sai sót trong thiết kế. Đề xuất phương án thiết kế mới, nghiên cứu ứng dụng vật liệu mới, hỗ trợ thiết kế và giám sát thi công nhằm đảm bảo chất lượng và hiệu quả công trình.

2.2. Môi trường hoạt động kinh doanh của công ty

2.2.1. Môi trường vi mô

2.2.1.1. Khách hàng

Khách hàng của Công ty CP CEN Miền Trung chủ yếu là khách hàng tiêu dùng và nhà đầu tư có nhu cầu mua để ở hoặc đầu tư bất động sản tại khu vực miền Trung, tập trung chủ yếu tại thành phố Đà Nẵng và các khu vực lân cận. Công ty có hai nhóm khách hàng chính trên thị trường bất động sản tại Đà Nẵng.

- Nhóm khách hàng tiêu dùng là những người mua nhà để ở, bao gồm những người dân địa phương, những người đang sinh sống và làm việc tại đây, những gia đình trẻ, cũng như cán bộ và nhân viên văn phòng có thu nhập ổn định. Họ thường ưu tiên các sản phẩm căn hộ hoặc nhà ở vị trí thuận lợi, cùng với hạ tầng và tiện ích đáp ứng.

- Nhóm thứ hai là các nhà đầu tư cá nhân, bao gồm cả cá nhân đứng tên mua bất động sản để đầu tư sinh lời và các tổ chức quy mô nhỏ đứng tên pháp nhân nhằm phân phối hoặc chuyển nhượng lại sản phẩm. Nhóm khách hàng này phân bố cả trong và ngoài khu vực miền Trung, tập trung vào các sản phẩm như đất nền, căn hộ hoặc các dự án có tiềm năng tăng giá, khả năng khai thác cho thuê và tính thanh khoản cao. Đối với họ, các yếu tố như vị trí dự án, quy hoạch khu vực, tiến độ phát triển và uy tín của chủ đầu tư đóng vai trò then chốt trong quyết định đầu tư.

Nhìn chung, sự khác biệt về nhu cầu và hành vi giữa hai nhóm khách hàng đòi hỏi CEN Miền Trung phải thiết lập chiến lược kinh doanh linh hoạt, đa dạng hóa danh mục sản phẩm và không ngừng cải thiện chất lượng dịch vụ. Việc đáp ứng tốt các đặc điểm riêng của từng nhóm không chỉ giúp tăng cường năng lực cạnh tranh, mà còn mở rộng thị phần và đảm bảo sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp trong một thị trường bất động sản ngày càng khốc liệt.

2.2.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Thị trường bất động sản ở Đà Nẵng hiện nay có sự cạnh tranh khá quyết liệt. Có thể kể đến một số đối thủ cạnh tranh chủ yếu của công ty như sau: Công ty CP dịch vụ bất động sản Kim Phong, Phú Gia Thịnh, Nhất Nam, Thiên Kim, Thiên Nhân, First Real, Vùng Đất Sáng, DMT, Minh Trần....

Bên cạnh đó các tập đoàn lớn như Vingroup, Novaland, Sun Group....với các thế mạnh sẵn có như thương hiệu, uy tín trên thị trường bất động sản, dịch vụ đa dạng, khả năng tài chính, chuyên môn, nhân sự mạnh... thì các công ty, tập đoàn này có thể từng bước thâm nhập thị trường Đà Nẵng.

Để đánh giá năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần CEN Miền Trung với các đối thủ cùng ngành, tác giả tiến hành chọn ra ba doanh nghiệp đang cạnh tranh trực tiếp để phân tích là: Công ty CP dịch vụ bất động sản Kim Phong, Công ty DMT, Công ty Minh Trần.

Bảng 2.1 So sánh đối thủ cạnh tranh

Doanh nghiệp	Điểm mạnh	Điểm yếu
Công ty CP CEN Miền Trung	Thương hiệu mạnh; quy trình môi giới chuyên nghiệp; hệ thống đào tạo bài bản; nguồn dự án ổn định.	Phụ thuộc nguồn dự án từ chủ đầu tư; linh hoạt giá chưa cao; áp lực doanh số lớn.
Công ty CP DV BĐS Kim Phong	Am hiểu thị trường địa phương; chính sách bán hàng linh hoạt.	Thương hiệu chưa rộng; nguồn lực tài chính và nhân sự hạn chế.
Công ty CP Đầu tư Đà Nẵng – Miền Trung (DMT)	Tiềm lực tài chính mạnh; chủ động đầu tư và phát triển dự án.	Không chuyên sâu môi giới; bộ máy quản lý còn cồng kềnh.
Công ty TNHH MTV Địa Ốc Minh Trần	Linh hoạt; quan hệ tốt với khách hàng địa phương; chi phí vận hành thấp.	Quy mô nhỏ; thương hiệu yếu; phụ thuộc phân khúc đất nền.

Nhìn chung, các doanh nghiệp bất động sản tại Đà Nẵng đều có những lợi thế và hạn chế riêng. So với các đối thủ trực tiếp, CEN Miền Trung có ưu thế rõ rệt về thương hiệu, quy trình môi giới và tính chuyên nghiệp. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn cần nâng cao tính chủ động và linh hoạt trong kinh doanh để duy trì và tăng cường năng lực cạnh tranh trong bối cảnh thị trường ngày càng khốc liệt.

2.2.1.3. Nhà cung cấp

CEN Miền Trung là một tổ chức chuyên nghiệp trong lĩnh vực tư vấn, môi giới và phân phối bất động sản, có nhiều mối liên hệ với những nhà đầu tư dự án lớn và danh

tiếng trong nước. Những nhà cung cấp này sở hữu quỹ đất, triển khai dự án và cung cấp một loạt sản phẩm bất động sản đa dạng như đất nền, nhà ở (nhà phố, biệt thự) và khu căn hộ cao cấp, cho phép CEN Miền Trung có thể thực hiện vai trò phân phối chiến lược, độc quyền hoặc làm đại lý chính thức tới tay khách hàng cuối cùng tại khu vực miền Trung cũng như trên toàn quốc.

CEN Miền Trung không trực tiếp sở hữu đất đai hoặc là nhà đầu tư cho các dự án, mà tập trung vào việc chuyển giao các sản phẩm bất động sản chất lượng từ các nhà cung cấp đến tay người tiêu dùng. Doanh thu chủ yếu của công ty đến từ hoa hồng môi giới và phí phân phối mà các nhà đầu tư thanh toán sau khi các giao dịch được thực hiện thành công.

Hiện nay, CEN Miền Trung đang xây dựng sự hợp tác chặt chẽ với các nhà cung cấp hàng đầu như:

- + Tập đoàn Sun Group: Nhà đầu tư cho các dự án cao cấp như Sun Cora Tower và Sun Spana Tower trong khu đô thị Nam Hòa Xuân, Đà Nẵng.
- + Công ty Cổ phần Đô thị FPT Đà Nẵng (thuộc Tập đoàn FPT): Chủ đầu tư của Khu đô thị Công nghệ FPT City Đà Nẵng cùng các phân khu căn hộ như FPT Plaza 4.
- + Masterise Homes (thuộc Masterise Group): Nhà đầu tư của dự án Masteri Rivera Danang – dòng căn hộ cao cấp bên bờ sông Hàn.

Các nhà cung cấp này đều có khả năng tài chính tốt, kinh nghiệm sâu sắc trong việc phát triển dự án, pháp lý rõ ràng, vị trí dự án thuận lợi và cam kết nghiêm túc về tiến độ cũng như chất lượng thi công. Sự hợp tác với những nhà đầu tư uy tín như vậy giúp CEN Miền Trung đảm bảo nguồn hàng ổn định với sản phẩm chất lượng cao và tiềm năng sinh lời hấp dẫn, đồng thời nâng cao hình ảnh và hiệu quả kinh doanh của công ty.

Vì không trực tiếp nắm quyền sở hữu dự án, CEN Miền Trung phụ thuộc đáng kể vào nguồn cung và tiến độ từ các chủ đầu tư, khiến hoạt động kinh doanh dễ bị tác động trong bối cảnh thị trường biến động. Ngoài ra, áp lực về chỉ tiêu bán hàng cùng với sự cạnh tranh khốc liệt giữa các đơn vị phân phối đòi hỏi công ty phải liên tục cải thiện năng lực và nâng cao chất lượng dịch vụ.

2.2.2. Môi trường vĩ mô

2.2.2.1. Môi trường chính trị - pháp luật

- + Việt Nam được cộng đồng quốc tế đánh giá là quốc gia có nền chính trị ổn định,

đây là yếu tố quan trọng tạo niềm tin cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước khi quyết định đầu tư dài hạn, đặc biệt trong lĩnh vực bất động sản.

- + Hệ thống pháp luật điều chỉnh hoạt động kinh doanh bất động sản tại Việt Nam đã có nhiều điều chỉnh quan trọng phù hợp với thực tiễn thị trường.

- + Điểm nổi bật là Luật kinh doanh Bất động sản số 29/2023/QH15 được Quốc hội thông qua ngày 28/11/2023 và sẽ có hiệu lực từ 01/01/2025, thay thế Luật Kinh doanh Bất động sản 2014. Luật mới nhằm tăng tính minh bạch, hiệu quả trong giao dịch và quản lý thị trường bất động sản, đồng thời điều chỉnh một số quy định quan trọng về điều kiện kinh doanh, quyền và nghĩa vụ của các bên liên quan.

- + Đây là cơ hội để các doanh nghiệp môi giới hoạt động chuyên nghiệp như CEN Miền Trung nâng cao uy tín, mở rộng hợp tác và phát triển thị phần bền vững.

- + Các chính sách, pháp lý chưa đồng bộ, đặc biệt trong quản lý xây dựng, cũng như các văn bản quy phạm pháp luật về đất đai còn rất nhiều bất cập, chồng chéo nhau gây khó khăn cho doanh nghiệp khi triển khai thực hiện dự án.

2.2.2.2.Môi trường kinh tế

Năm 2023, kinh tế Việt Nam bị ảnh hưởng bởi sự giảm tốc toàn cầu, lạm phát tăng cao và việc thắt chặt chính sách tiền tệ, khiến GDP chỉ đạt khoảng 5,05%, thấp hơn so với giai đoạn phục hồi trước đó. Trong bối cảnh đó, thị trường bất động sản trở nên im ắng, thanh khoản giảm đi, khiến nhà đầu tư và người mua hành động thận trọng hơn. Ở TP. Đà Nẵng, hoạt động đầu tư giảm mạnh, đặc biệt là trong phân khúc đất nền và bất động sản nghỉ dưỡng, ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu và hiệu quả hoạt động của CEN Miền Trung, buộc công ty phải chú trọng vào sản phẩm có nhu cầu thực và kiểm soát chi phí hoạt động.

Năm 2024, nền kinh tế Việt Nam có dấu hiệu phục hồi tích cực với sự dự đoán rằng GDP sẽ tăng trên 7%, lạm phát được kiểm soát tốt và tình hình kinh tế vĩ mô giữ ổn định. Ở thành phố Đà Nẵng, sự phục hồi diễn ra rõ ràng nhờ vào sự phát triển của ngành du lịch và dịch vụ, dẫn đến nhu cầu về chỗ ở và nhà ở tăng lên. Thị trường bất động sản cũng khởi sắc trở lại, tạo điều kiện cho CEN Miền Trung thúc đẩy hoạt động môi giới, mở rộng đối tượng khách hàng và gia tăng doanh số sản phẩm.

Đến năm 2025, kinh tế Việt Nam và Đà Nẵng được kỳ vọng duy trì tăng trưởng nhờ đẩy mạnh đầu tư công, phát triển hạ tầng và thu hút vốn đầu tư, tạo động lực cho thị trường bất động sản. Tuy nhiên, thị trường vẫn đối mặt với rủi ro từ kinh tế quốc tế

và cạnh tranh cao, đòi hỏi CEN Miền Trung nâng cao năng lực quản trị, đa dạng sản phẩm và linh hoạt thích ứng với những thay đổi của thị trường.

Nhìn chung, giai đoạn 2023 đến 2025 mang đến cả cơ hội lẫn thách thức cho Công ty Cổ phần CEN Miền Trung trong việc phục hồi và phát triển. Việc theo dõi sát sao tình hình kinh tế vĩ mô cũng như phân tích kỹ chuỗi diễn biến tại Đà Nẵng, kết hợp với xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp với thị trường khu vực, sẽ là mấu chốt giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hiệu quả hoạt động và duy trì lợi thế cạnh tranh.

2.2.2.3. Môi trường công nghệ

Ngành bất động sản tại Việt Nam, đặc biệt ở Đà Nẵng, đang chứng kiến những chuyển biến rõ rệt nhờ sự ứng dụng ngày càng phổ biến của PropTech như VR, AR, nền tảng giao dịch trực tuyến, AI, IoT và dữ liệu lớn, giúp nâng cao hiệu quả quản lý và trải nghiệm khách hàng. Dự kiến đến năm 2026, các dự án tại Đà Nẵng như khu đô thị công nghệ FPT City hay các căn hộ cao cấp từ Sun Group và Masterise Homes sẽ được tích hợp công nghệ thông minh, mang lại trải nghiệm sống hiện đại và gia tăng hiệu quả quản lý.

CEN Miền Trung cũng đang tận dụng công nghệ để nâng cao hiệu suất trong việc tiếp thị và phân phối sản phẩm. Sử dụng VR/AR, khách hàng có thể dễ dàng tham quan các dự án từ xa như Sun Cora Tower, FPT Plaza 4 và Masteri Rivera. Điều này không chỉ rút ngắn thời gian giao dịch mà còn mở ra cơ hội hợp tác với các chuyên gia công nghệ và thu hút khách hàng quốc tế đến Đà Nẵng, đặc biệt nhờ sự phát triển các khu công nghệ cao trong thành phố. Các giải pháp công nghệ tiên tiến còn hỗ trợ quản lý dữ liệu khách hàng hiệu quả hơn, phân tích thị trường sâu sắc hơn, đồng thời nâng cấp chất lượng tư vấn và tăng mức hoa hồng từ các dự án tích hợp công nghệ thông minh. Những lợi ích này hướng đến phục vụ nhóm khách hàng trẻ tuổi có thu nhập khá và cao.

Để cạnh tranh trong thị trường đầy thách thức, CEN Miền Trung cần đầu tư mạnh mẽ vào đào tạo nhân sự và triển khai các hệ thống công nghệ như CRM và nền tảng giao dịch trực tuyến. Tuy nhiên, với quy mô còn hạn chế so với các đối thủ lớn đã đi trước trong hành trình chuyển đổi số, CEN phải đối mặt với không ít khó khăn. Ngoài ra, những rủi ro liên quan đến bảo mật dữ liệu và sự phụ thuộc vào công nghệ từ phía các chủ đầu tư có thể dẫn đến sự chậm trễ trong tiến độ, ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả phân phối các sản phẩm cao cấp.

2.2.2.4. Môi trường văn hóa xã hội

Đà Nẵng là một đô thị trẻ trung và năng động, với tốc độ gia tăng dân số nhanh chóng, ước tính đạt khoảng 1,27 triệu người vào năm 2025. Sự tăng trưởng này chủ yếu đến từ dòng dịch chuyển của lao động, sinh viên và cư dân từ các khu vực lân cận. Với cơ cấu dân số trẻ, độ tuổi trung vị là 27,2 tuổi và tỷ lệ lao động cao, thành phố đang tạo ra động lực mạnh mẽ thúc đẩy kinh tế, đồng thời gia tăng nhu cầu về việc làm, dịch vụ và nhà ở. Ngoài ra, Đà Nẵng còn sở hữu lợi thế về môi trường sống, du lịch hấp dẫn và vị trí thuận lợi trong kết nối vùng, giúp tiếp tục thu hút người trẻ và lao động chất lượng cao. Theo dự báo, dân số của thành phố sẽ tăng trưởng khoảng 3,8% trong thời gian sắp tới.

Sự gia tăng nhập cư cùng với tốc độ đô thị hóa nhanh chóng đã khiến nhu cầu về nhà ở tại Đà Nẵng tăng cao. Đây chính là cơ hội để các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bất động sản và môi giới tận dụng thị trường sôi động này. Điển hình như Công ty Cổ phần CEN Miền Trung có tiềm năng mở rộng hoạt động kinh doanh, đáp ứng nhu cầu thực tế và hướng tới đầu tư lâu dài của khách hàng trong khu vực.

Người dân Đà Nẵng có phong cách sống hiện đại, cởi mở và ngày càng chú trọng đến chất lượng cuộc sống. Xu hướng này thể hiện rõ trong hành vi tiêu dùng bất động sản, khi khách hàng ngày càng quan tâm đến các loại hình nhà ở có quy hoạch đồng bộ, tích hợp tiện ích, không gian sống xanh và đảm bảo an ninh, an toàn. Thói quen lựa chọn bất động sản cũng đang dịch chuyển từ ưu tiên đất nền sang căn hộ và nhà ở trong các khu đô thị được quy hoạch bài bản, phù hợp với khả năng tài chính và nhu cầu sử dụng thực tế.

Dưới ảnh hưởng của lối sống hiện đại, người dân Đà Nẵng vẫn giữ gìn và coi trọng các giá trị truyền thống liên quan đến gia đình và cộng đồng. Vì vậy, quyết định mua nhà tại đây thường mang tính dài hạn, tập trung vào các yếu tố như sự ổn định, vị trí thuận tiện cho sinh hoạt hàng ngày, học tập và công việc. Những đặc điểm văn hóa – xã hội này không chỉ định hình xu hướng tiêu dùng bất động sản trên địa bàn mà còn tạo điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp môi giới, phân phối bất động sản xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp với nhu cầu và tâm lý khách hàng địa phương.

2.2.2.5. Các yếu tố môi trường địa lý tự nhiên

Đà Nẵng sở hữu địa hình phong phú, kết hợp giữa đồng bằng, núi và biển. Phía bắc giáp đèo Hải Vân, phía đông có bán đảo Sơn Trà cùng dải bờ biển dài với nhiều bãi

biển nổi tiếng như Mỹ Khê, Non Nước, Thanh Khê và Nam Ô. Thành phố nằm trong vùng khí hậu nhiệt đới gió mùa với hai mùa rõ rệt, tạo điều kiện tự nhiên tương đối ổn định và thuận lợi cho phát triển du lịch. Nhờ ưu thế về cảnh quan lẫn vị trí địa lý, Đà Nẵng đã trở thành một trung tâm du lịch trọng điểm của cả nước, thu hút lượng lớn du khách trong nước và quốc tế.

Sự phát triển mạnh của ngành du lịch tạo tiền đề quan trọng cho bất động sản du lịch và nghỉ dưỡng tại Đà Nẵng gia tăng về nhu cầu và giá trị khai thác. Quỹ đất là yếu tố đầu vào có vai trò đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp kinh doanh bất động sản và đối với Công ty Cổ phần CEN Miền Trung cũng không phải là ngoại lệ. Trên thực tế, có nhiều phương thức để doanh nghiệp tạo lập quỹ đất phục vụ cho việc triển khai các dự án bất động sản, cụ thể như:

+ Mua lại quỹ đất của các tổ chức, doanh nghiệp đã được Ủy ban nhân dân thành phố giao đất, cho thuê đất nhưng gặp khó khăn về nguồn vốn hoặc thiếu kinh nghiệm trong quá trình triển khai và thực hiện dự án.

+ Trường hợp doanh nghiệp đã được giao đất, thuê đất và đã nhận chấp thuận chủ trương đầu tư dự án, sau đó mời gọi các doanh nghiệp khác cùng hợp tác về nguồn vốn, công nghệ quản lý và khai thác dự án; lợi nhuận sẽ được phân chia dựa trên tỷ lệ góp vốn. Tuy nhiên, Công ty Cổ phần CEN Miền Trung thường không ưu tiên áp dụng phương thức này vì có thể gặp phải nhiều khó khăn trong công tác quản lý, điều hành và phân chia lợi nhuận.

2.3. Các nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh

2.3.1. Cơ sở vật chất

Bảng 2.2. Thống kê số lượng cơ sở vật chất

DVT: cái

STT	Cơ sở vật chất	Đơn vị tính	Số lượng
1	Mặt bằng	M2	1
2	Máy tính	Cái	3
3	Máy lạnh	Cái	3
4	Máy in	Cái	2
5	Máy lọc nước	Cái	1
6	Máy fax	Cái	1
7	Điện thoại bàn	Cái	2
8	Bộ ghế sofa	Cái	2
9	Hệ thống camera	Cái	6

10	Bàn ghế	Cái	51
11	Tủ đựng hồ sơ	Cái	13
12	Kệ đựng hồ sơ	Cái	44
13	Ghế	Cái	63
14	Nhà vệ sinh	Phòng	2
15	Vật dụng khác	Cái	9

Nhìn chung, bảng số liệu cho thấy cơ sở vật chất của đơn vị được đầu tư đầy đủ, đa dạng và khá đồng bộ, đáp ứng tốt yêu cầu làm việc cũng như vận hành trong hoạt động kinh doanh. Các thiết bị văn phòng thiết yếu như máy tính, máy in, máy lạnh, điện thoại bàn và máy fax được trang bị với số lượng hợp lý, đảm bảo môi trường làm việc ổn định cho cán bộ, nhân viên. Việc lắp đặt hệ thống camera khá hoàn chỉnh giúp tăng cường công tác quản lý, giám sát và đảm bảo an ninh tại nơi làm việc.

Ngoài ra, sự hiện diện của nhiều bàn ghế, ghế ngồi cùng hệ thống tủ và kệ chứa hồ sơ cho thấy đơn vị sở hữu quy mô nhân sự đáng kể và rất chú trọng đến việc lưu trữ, quản lý hồ sơ, tài liệu. Việc bố trí đầy đủ nhà vệ sinh cùng các tiện ích khác càng làm tăng sự tiện nghi, góp phần tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, thuận lợi và nâng cao hiệu quả hoạt động tổng thể của đơn vị.

2.3.2. Nguồn lực Tài chính

Sản phẩm bất động sản có giá trị lớn; để hoàn thiện một dự án, chúng cần một lượng vốn dồi dào, lớn, mà thời gian thu hồi lại phụ thuộc vào năng lực bán hàng của khối kinh doanh và thị trường từng giai đoạn. Vì vậy, nguồn vốn kinh doanh của các công ty bất động sản thường phải ở mức tương đối lớn mới có thể đáp ứng được nhu cầu vốn để mua và triển khai dự án. Do đó, năng lực tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty. Ta có thể theo dõi vốn của công ty thông qua nội dung và nguồn vốn qua một số năm như sau

Bảng 2.3. Nguồn lực tài chính giai đoạn 2023 - 2025*ĐVT: VNĐ*

CHỈ TIÊU	2023	2024	2025
TÀI SẢN			
A - TÀI SẢN NGẮN HẠN	34.187.293.467	41.284.735.912	51.882.199.075
Tiền và tương đương tiền	5.965.824.731	9.283.745.923	11.712.270.987
Đầu tư tài chính ngắn hạn	2.412.378.594	3.521.683.479	4.356.396.889
Phải thu ngắn hạn	15.839.467.129	18.246.819.354	22.852.416.144
Hàng tồn kho	8.923.641.957	9.124.576.834	10.877.513.571
Tài sản ngắn hạn khác	1.045.981.056	1.107.910.322	2.083.601.484
B - TÀI SẢN DÀI HẠN	24.764.517.834	29.389.274.567	33.155.233.460
TSCĐ hữu hình	13.523.789.467	15.826.493.187	20.136.467.295
TSCĐ vô hình	1.961.943.827	2.312.857.943	2.846.770.430
Đầu tư tài chính dài hạn	5.716.298.473	6.824.731.594	7.756.363.554
Tài sản dài hạn khác	3.562.486.067	4.425.191.843	2.415.632.181
TỔNG TÀI SẢN	58.951.811.301	70.674.010.479	85.037.432.535
NGUỒN VỐN			
C - NỢ PHẢI TRẢ	39.483.627.943	45.287.413.827	48.749.577.997
Nợ ngắn hạn	30.465.173.829	35.049.285.714	39.412.773.830
Nợ dài hạn	9.018.454.114	10.238.128.113	9.336.804.167
D - VỐN CHỦ SỞ HỮU	19.468.183.358	25.386.596.652	36.287.854.538
Vốn góp chủ sở hữu	12.000.000.000	12.000.000.000	12.000.000.000
LNST chưa phân phối	6.213.248.679	12.941.908.423	23.663.335.844
Các quỹ khác	1.254.934.679	444.688.229	624.518.694
TỔNG NGUỒN VỐN	58.951.811.301	70.674.010.479	85.037.432.535

Nguồn: Phòng kế toán- tài chính Công ty CP Cen Miền Trung

Trong giai đoạn 2023–2025, Công ty Cổ phần CEN Miền Trung đã ghi nhận sự gia tăng liên tục và mạnh mẽ về quy mô tài sản và nguồn vốn, phản ánh chiến lược mở rộng hoạt động kinh doanh song song với việc củng cố nền tảng tài chính nội tại. Cụ thể, tổng tài sản năm 2023 đạt 58.951.811.301 VNĐ và tăng lên 70.674.010.479 VNĐ năm 2024, tương ứng mức tăng trưởng 19,9%. Đà tăng tiếp tục được duy trì trong năm 2025

khi tổng tài sản đạt 85.037.432.535 VND, tăng 20,3% so với năm 2024. Diễn biến tích cực này cho thấy doanh nghiệp đang mở rộng quy mô hoạt động một cách ổn định và hiệu quả, bất chấp những biến động trên thị trường bất động sản miền Trung.

Xét về cơ cấu tài sản, tài sản ngắn hạn luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng tài sản, phù hợp với đặc thù hoạt động của doanh nghiệp trong lĩnh vực môi giới, phân phối và tư vấn bất động sản. Giá trị tài sản ngắn hạn tăng đều từ 34.187.293.467 VND năm 2023 lên 41.284.735.912 VND năm 2024 và đạt 51.882.199.075 VND vào năm 2025. Trong đó, các khoản phải thu ngắn hạn và hàng tồn kho chiếm tỷ trọng đáng kể, phản ánh nỗ lực duy trì vốn lưu động ở mức cao nhằm đáp ứng nhu cầu kinh doanh thường xuyên. Đặc biệt, tiền và các khoản tương đương tiền tăng mạnh từ 5.965.824.731 VND năm 2023 lên 11.712.270.987 VND vào năm 2025, minh chứng cho sự cải thiện rõ nét về thanh khoản và khả năng quản lý dòng tiền của doanh nghiệp.

Tài sản dài hạn tiếp tục ghi nhận xu hướng tăng trưởng ổn định qua các năm. Tài sản dài hạn tăng từ 24.764.517.834 VND năm 2023 lên 29.389.274.567 VND năm 2024 và đạt 33.155.233.460 VND vào năm 2025. Sự gia tăng này chủ yếu đến từ việc bổ sung tài sản cố định hữu hình (tăng từ 13.523.789.467 VND lên 20.136.467.295 VND) cùng các khoản đầu tư tài chính dài hạn, thể hiện định hướng dài hạn của doanh nghiệp trong việc nâng cao năng lực hoạt động và xây dựng nền móng cho sự phát triển bền vững. Về cơ cấu nguồn vốn, nợ phải trả vẫn chiếm tỷ trọng lớn nhưng có xu hướng giảm dần trong tổng nguồn vốn. Cụ thể, nợ phải trả tăng từ 39.483.627.943 VND năm 2023 lên 45.287.413.827 VND năm 2024 và đạt 48.749.577.997 VND vào năm 2025, cho thấy doanh nghiệp vẫn sử dụng một phần đòn bẩy tài chính để hỗ trợ mở rộng hoạt động. Song song đó, vốn chủ sở hữu ghi nhận mức tăng trưởng ấn tượng, từ 19.468.183.358 VND năm 2023 lên 25.386.596.652 VND năm 2024 và đạt 36.287.854.538 VND vào năm 2025. Đà tăng trưởng ấn tượng này phần lớn được thúc đẩy bởi lợi nhuận sau thuế chưa phân phối tích lũy, phản ánh không chỉ hiệu quả kinh doanh vượt trội mà còn là sự cải thiện rõ rệt về khả năng tự chủ tài chính.

Nhìn chung, trong giai đoạn 2023–2025, CEN Miền Trung đã từng bước mở rộng quy mô tài sản, cải thiện đáng kể khả năng thanh khoản và tăng cường vốn chủ sở hữu. Mặc dù vẫn còn phụ thuộc một phần vào nợ phải trả, xu hướng giảm tỷ lệ nợ và tăng mạnh vốn chủ sở hữu cho thấy doanh nghiệp đang từng bước củng cố nền tảng tài chính vững chắc, tạo tiền đề quan trọng cho sự phát triển ổn định và bền vững trong các giai

đoạn tiếp theo.

2.3.3. Kết quả hoạt động kinh doanh

Bảng 2.4 Kết quả kinh doanh giai đoạn 2023 - 2025

ĐVT: VNĐ

Chỉ tiêu	2023	2024	2025
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	21.564.839.276	68.943.721.584	92.975.578.517
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	321.587.493	983.472.168	1.344.547.292
3. Doanh thu thuần	21.243.251.783	67.960.249.416	91.631.031.225
4. Giá vốn hàng bán	17.894.123.564	53.782.914.632	74.192.407.602
5. Lợi nhuận gộp	3.349.128.219	14.177.334.784	17.438.623.623
6. Chi phí tài chính	367.458.921	1.983.475.823	2.460.333.204
7. Chi phí bán hàng	526.783.592	2.894.167.354	3.526.371.944
8. Chi phí quản lý doanh nghiệp	297.018.354	1.438.721.594	1.858.955.679
9. Lợi nhuận thuần hoạt động kinh doanh	2.157.867.352	7.860.969.013	9.592.962.796
10. Thu nhập khác	127.893.456	284.567.894	377.047.294
11. Chi phí khác	45.678.912	78.912.347	106.114.664
12. Lợi nhuận trước thuế	2.240.081.896	8.066.624.560	9.863.895.426
13. Chi phí thuế TNDN hiện hành	282.214.003	1.194.759.586	2.016.095.295
14. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	0	0	0
15. Lợi nhuận sau thuế	1.957.867.893	6.871.864.974	7.847.800.131

Nguồn: Phòng kế toán- tài chính Công ty CP Cen Miền Trung

Trong giai đoạn 2023–2025, báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty Cổ phần CEN Miền Trung đã phản ánh rõ nét sự biến động mạnh của thị trường bất động sản cũng như quá trình điều chỉnh chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh thu thuần từ bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2023 đạt 21.243.251.783 VNĐ, ở mức thấp nhất trong giai đoạn. Đến năm 2024, doanh thu thuần phục hồi ấn tượng, tăng lên 67.960.249.416 VNĐ (tăng 219,9% so với năm 2023). Đà tăng trưởng tiếp tục được duy trì trong năm 2025 khi doanh thu thuần đạt 91.631.031.225 VNĐ (tăng 34,8% so với năm 2024). Sự phục hồi và tăng trưởng mạnh mẽ này thể hiện rõ hiệu quả từ việc mở rộng hoạt động môi giới, phân phối và khai thác các dự án mới.

Song song với biến động doanh thu, giá vốn hàng bán cũng biến động tương ứng

theo quy mô hoạt động. Giá vốn hàng bán tăng từ 17.894.123.564 VND năm 2023 lên 53.782.914.632 VND năm 2024 và tiếp tục tăng lên 74.192.407.602 VND năm 2025. Mặc dù giá vốn tăng mạnh, lợi nhuận gộp vẫn cải thiện vượt bậc từ 3.349.128.219 VND năm 2023 lên 14.177.334.784 VND năm 2024 (tăng 323,3%) và đạt 17.438.623.623 VND năm 2025. Kết quả này cho thấy doanh nghiệp đã kiểm soát tốt chi phí, nâng cao hiệu quả khai thác sản phẩm và tối ưu hóa cơ cấu doanh thu trong bối cảnh thị trường dần phục hồi.

Về chi phí hoạt động, chi phí tài chính, chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp đều có xu hướng tăng theo quy mô kinh doanh. Chi phí tài chính tăng từ 367.458.921 VND năm 2023 lên 1.983.475.823 VND năm 2024 và 2.460.333.204 VND năm 2025. Chi phí bán hàng tăng từ 526.783.592 VND lên 2.894.167.354 VND năm 2024 và 3.526.371.944 VND năm 2025. Chi phí quản lý doanh nghiệp tăng từ 297.018.354 VND lên 1.438.721.594 VND năm 2024 và 1.858.955.679 VND năm 2025. Sự gia tăng các khoản chi phí này phản ánh chiến lược chủ động đầu tư vào marketing, phát triển mạng lưới môi giới và củng cố bộ máy quản lý nhằm hỗ trợ cho quy mô hoạt động ngày càng lớn.

Nhờ cải thiện mạnh mẽ của lợi nhuận gộp, lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh tăng đáng kể từ 2.157.867.352 VND năm 2023 lên 7.860.969.013 VND năm 2024 và đạt 9.592.962.796 VND năm 2025. Sau khi tính đến thu nhập khác và chi phí khác, lợi nhuận trước thuế tăng từ 2.240.081.896 VND năm 2023 lên 8.066.624.560 VND năm 2024 và đạt 9.863.895.426 VND năm 2025. Sau khi trừ chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành, lợi nhuận sau thuế lần lượt đạt 1.957.867.893 VND năm 2023, 6.871.864.974 VND năm 2024 và 7.847.800.131 VND năm 2025, cho thấy hiệu quả kinh doanh đã được cải thiện rõ rệt.

Công ty Cổ phần CEN Miền Trung đã trải qua một năm đầy thách thức vào năm 2023, trước khi dần phục hồi mạnh mẽ và đạt được sự tăng trưởng ổn định trong hai năm 2024–2025. Những kết quả kinh doanh đầy tích cực này minh chứng cho sự hiệu quả của các điều chỉnh chiến lược, đồng thời củng cố nền tảng vững chắc để doanh nghiệp tiếp tục phát triển bền vững trong các giai đoạn sắp tới.

2.4. Thực trạng công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung

2.4.1. Cơ cấu nhân sự của bộ phận kinh doanh

Bảng 2.5 Cơ cấu lao động theo phòng/ban năm 2023 – 2025

DVT: Người

STT	Phòng/ ban	Năm 2023	Tỷ lệ 2023(%)	Năm 2024	Tỷ lệ 2024(%)	Năm 2025	Tỷ lệ 2025(%)
1	Ban kinh doanh	35	66	48	72.7	66	77.6
2	Ban kế toán - Tài chính	2	3.8	2	3	2	2.4
3	Ban nhân sự & Hành chính	3	5.7	3	4.5	3	3.5
4	Ban Marketing	1	1.9	1	1.5	1	1.2
5	Ban kỹ thuật & QL dự án	3	5.7	3	4.5	3	3.5
6	Ban pháp lý	2	3.8	2	3	3	3.5
7	Ban hỗ trợ văn phòng & CSKH	3	5.7	3	4.5	3	3.5
8	Ban IT & HTKT	2	3.8	2	3	2	2.4
9	Lao động	2	3.8	2	3	2	2.4
Tổng cộng	Tổng số lao động	53	100	66	100	85	100

Nguồn Phòng hành chính nhân sự Công ty CP Cen Miền Trung

Bộ phận Kinh doanh tiếp tục khẳng định vị thế là ban chủ lực của doanh nghiệp với quy mô ngày càng lớn. Số lượng lao động của Ban Kinh doanh tăng mạnh từ 35 người năm 2023 lên 48 người năm 2024 và đạt 66 người năm 2025. Tỷ lệ chiếm trong tổng lao động toàn công ty cũng tăng liên tục từ 66,0% lên 72,7% và 77,6%. Điều này cho thấy Ban Kinh doanh đang là động lực phát triển chính, đóng góp vai trò then chốt trong hoạt động kinh doanh và doanh thu của công ty.

Các phòng/ban còn lại có quy mô tương đối ổn định với số lượng lao động ít và tỷ lệ thấp. Đa phần các bộ phận như Kế toán - Tài chính, IT & Hỗ trợ kỹ thuật, Pháp lý và các vị trí lao động khác có số lượng nhân sự dao động từ 2-3 người. Ban Nhân sự & Hành chính, Kỹ thuật & Quản lý dự án, Hỗ trợ văn phòng & Chăm sóc khách hàng được duy trì ở mức 3 người, trong khi Ban Marketing chỉ gồm 1 nhân sự xuyên suốt giai đoạn. Cách phân bổ này giúp doanh nghiệp kiểm soát hiệu quả chi phí quản lý và hành chính, đồng thời tối ưu hóa nguồn lực cho các bộ phận tạo ra giá trị cốt lõi.

Nhìn chung, cơ cấu lao động giữa các phòng/ban đã có sự chuyển dịch tích cực, với Ban Kinh doanh dần khẳng định vai trò chủ chốt, chiếm gần 80% tổng số nhân sự

vào năm 2025. Đây là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, đẩy nhanh quá trình mở rộng thị trường và gia tăng vị thế cạnh tranh lâu dài trong lĩnh vực bất động sản.

Bảng 2.6 Cơ cấu trình độ lao động phòng kinh doanh năm 2023 – 2025

DVT: người

Chỉ tiêu	Năm 2023		Năm 2024		Năm 2025	
	Lao động	Tỷ lệ (%)	Lao động	Tỷ lệ (%)	Lao động	Tỷ lệ (%)
1. Trình độ học vấn						
Đại học	28	80	40	83.8	55	83.8
Cao đẳng	5	14.3	6	12.5	8	12.1
Trung cấp	0	0	0	0	0	0
Tốt nghiệp THPT	2	5.7	2	4.2	3	4.5
2. Giới tính						
Nam	18	51.4	23	47.9	29	43.9
Nữ	17	48.6	25	52.1	37	56.1
3. Độ tuổi						
20-30 tuổi	13	37.1	16	33.3	17	22.7
30-50 tuổi	22	62.9	32	66.7	51	77.3
4. Tổng lao động	35	100	48	100	66	100

Nguồn Phòng hành chính nhân sự Công ty CP Cen Miền Trung

Về trình độ học vấn, tỷ lệ nhân sự tốt nghiệp Đại học trong Bộ phận Kinh doanh chiếm phần lớn và đang có xu hướng tăng lên qua các năm, từ 80% vào năm 2023 lên đến 83,8% trong giai đoạn 2024–2025. Điều này phản ánh định hướng rõ ràng của bộ phận trong việc ưu tiên tuyển dụng những cá nhân có trình độ chuyên môn cao, am hiểu sâu về lĩnh vực bất động sản và sở hữu kỹ năng môi giới chuyên nghiệp. Đồng thời, tỷ lệ nhân sự tốt nghiệp Cao đẳng đang giảm nhẹ từ 14,3% xuống còn 12,1%, trong khi nhóm lao động chỉ tốt nghiệp THPT duy trì ở mức rất thấp, khoảng 4–6% chủ yếu đảm nhiệm các công việc hỗ trợ hành chính và hậu cần kinh doanh.

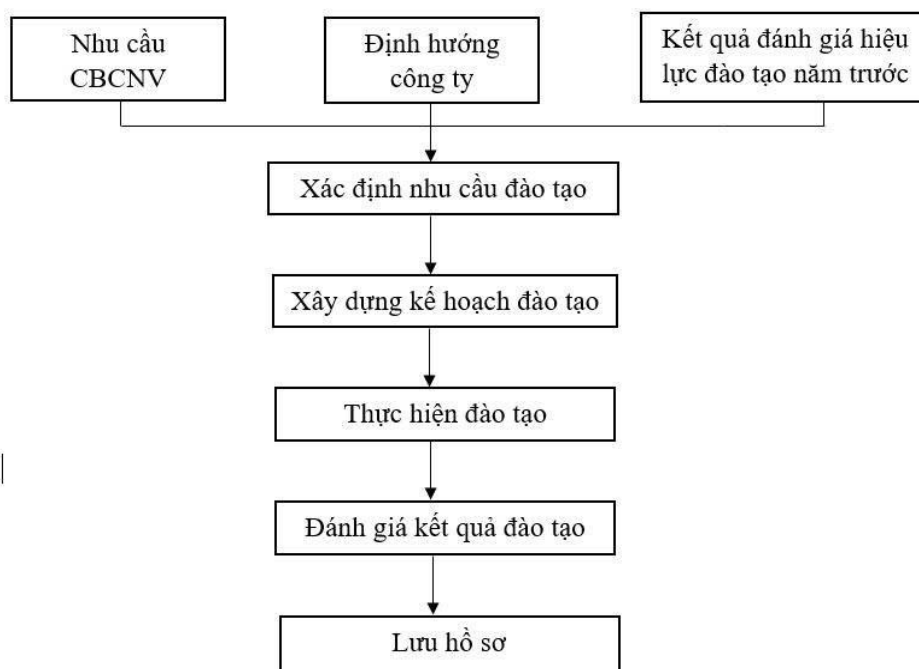
Về giới tính, tỷ lệ lao động nữ tăng dần từ 48,6% năm 2023 lên 56,1% năm 2025. Xu hướng này phù hợp với đặc thù công việc của Ban Kinh doanh, nơi các vị trí tư vấn khách hàng, chăm sóc mối quan hệ và marketing đòi hỏi kỹ năng giao tiếp tốt, sự khéo léo và khả năng xây dựng lòng tin với khách hàng.

Về nhóm tuổi lao động, nhóm lao động từ 30–50 tuổi chiếm tỷ trọng lớn nhất và tiếp tục tăng mạnh từ 62,9% lên 77,3%, trong khi nhóm 20–30 tuổi giảm từ 37,1% xuống 22,7%. Điều này phản ánh chiến lược của Ban Kinh doanh trong việc tập trung xây dựng và giữ chân đội ngũ nhân sự giàu kinh nghiệm thực chiến.

Nhìn chung, cơ cấu lao động của doanh nghiệp nổi bật với lực lượng nhân sự có trình độ học vấn cao, tỉ lệ lao động nữ chiếm ưu thế và độ tuổi lao động chủ yếu thuộc nhóm giàu kinh nghiệm. Đây là nền tảng vững chắc để doanh nghiệp cải thiện chất lượng dịch vụ, nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng cường năng lực cạnh tranh trên thị trường bất động sản.

2.4.2. Tình hình chung đào tạo nguồn nhân lực của bộ phận trong năm qua

Trong quá trình hoạt động kinh doanh bất động sản, để đáp ứng yêu cầu bán hàng theo từng dự án cụ thể, Công ty Cổ phần CEN Miền Trung đã chú trọng triển khai các hoạt động đào tạo nội bộ. Trong giai đoạn 2023 đến 2025, việc đào tạo được tổ chức khá thường xuyên, chủ yếu tập trung vào nhân viên mới và những nhân sự cần bổ sung kỹ năng. Bên cạnh việc triển khai các nội dung đào tạo, quy trình thực hiện tại công ty cũng được chuẩn hóa theo từng bước cụ thể nhằm đảm bảo tính thống nhất và hiệu quả trong quá trình áp dụng. Quy trình đào tạo nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung được tự tổng hợp dựa trên thực tiễn triển khai tại doanh nghiệp và được thể hiện qua sơ đồ.



Hình 2.3 Quy trình đào tạo nhân viên kinh doanh

Dựa trên quy trình đào tạo nhân viên kinh doanh đã được trình bày ở phần trước, có thể nhận thấy rằng nội dung đào tạo tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung được xây dựng và điều chỉnh linh hoạt theo từng thời điểm, phù hợp với yêu cầu thực tế của hoạt động kinh doanh và đặc thù từng dự án. Nhìn vào ta có thể thấy số lượng nhân viên tham

gia đào tạo có xu hướng tăng cùng với sự mở rộng nhân sự, được thể hiện cụ thể qua bảng dưới đây.

Bảng 2.7 Thống kê đào tạo nhân sự theo năm 2023 - 2025

Năm	Tổng số nhân viên	Số nhân viên tham gia đào tạo		Nội dung đào tạo	Hình thức tham gia đào tạo
		Số lượng	Tỷ lệ (%)		
2023	35	22	62,86%	Kiến thức dự án; Kỹ năng tư vấn khách hàng; Quy trình bán hàng	Đào tạo nội bộ (trực tiếp)
2024	48	32	66,67%	Kiến thức dự án; Kỹ năng tư vấn; Quy trình bán hàng; Bổ sung xử lý từ chối khách hàng	Đào tạo nội bộ (trực tiếp)
2025	66	48	72,73%	Kiến thức dự án; Kỹ năng tư vấn; Quy trình bán hàng; Kỹ năng chốt giao dịch	Đào tạo nội bộ (trực tiếp)

(Nguồn: tác giả tự tổng hợp từ Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty CP CEN Miền Trung)

Qua bảng trên có thể thấy số lượng nhân viên được đào tạo tăng dần qua các năm, phù hợp với sự mở rộng của đội ngũ kinh doanh. Nội dung đào tạo chủ yếu xoay quanh kiến thức dự án, kỹ năng tư vấn và quy trình bán hàng bất động sản, đồng thời được bổ sung thêm các kỹ năng thực tế như xử lý từ chối và chốt giao dịch nhằm nâng cao hiệu quả bán hàng.

Khác với các doanh nghiệp sản xuất hay khối văn phòng, hoạt động đào tạo tại CEN Miền Trung không tuân theo lịch trình cố định định kỳ. Do đặc thù kinh doanh bất động sản là sự phụ thuộc chặt chẽ vào các 'điểm rơi' dự án (thời điểm ra hàng, mở bán chính thức), công tác đào tạo được tổ chức theo hình thức đào tạo theo dự án.

Thay vì duy trì lịch đào tạo định kỳ hằng tháng, công ty ưu tiên tính linh hoạt và khả năng phản ứng nhanh trước các biến động của thị trường. Cụ thể, khi có các dự án mới từ các chủ đầu tư lớn (Vinhomes, Sun Group...), số buổi đào tạo sẽ tăng vọt để cập nhật thông tin sản phẩm và chính sách bán hàng. Ngược lại, trong các giai đoạn thị trường bình ổn, công ty ưu tiên phương thức 'kèm cặp tại chỗ' của Trưởng phòng đối với nhân viên thay vì tổ chức các buổi tập trung đông người nhằm tiết kiệm thời gian, để nhân viên tập trung tối đa cho việc khai thác khách hàng thực tế. Điều này giải thích tại sao số buổi đào tạo tập trung nhìn qua có vẻ khiêm tốn, nhưng lại đảm bảo tính thực chiến cao.

Bảng 2.8 Thống kê tần suất và số buổi đào tạo nội bộ 2023 - 2025

Năm	Tổng số nhân viên	Tần suất đào tạo trung bình	Tổng số buổi đào tạo trong năm
2023	35	1 buổi/tháng	12 buổi
2024	48	1.5 buổi/tháng	18 buổi
2025	66	2 - 3 buổi/tháng	26 buổi

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty CP CEN Miền Trung)

Từ số liệu cho thấy tần suất đào tạo có xu hướng tăng dần theo quy mô nhân sự (từ 12 buổi năm 2023 lên 26 buổi năm 2025). Tuy nhiên, số buổi đào tạo không được phân bổ đều hàng tháng mà tập trung vào các thời điểm "điểm rơi" của dự án. Mặc dù cách làm này đảm bảo tính "thực chiến", nhưng vì thiếu lịch trình cố định, công tác đào tạo vẫn còn mang tính chất sự vụ, đòi hỏi nhân viên phải có tính chủ động rất cao trong việc tự cập nhật kiến thức.

✚ Những quy định chung về đào tạo nghiệp vụ bán hàng

Để đảm bảo tính thống nhất và quy chuẩn hóa trong công tác đào tạo, Công ty Cổ phần CEN Miền Trung đã xây dựng các quy định cụ thể về nghiệp vụ bán hàng như sau:

Bảng 2.9 Quy định chung về đào tạo nhân viên kinh doanh

STT	Nội dung quy định	Mô tả cụ thể
1	Đào tạo trước khi bán hàng	100% nhân viên kinh doanh mới phải tham gia khóa đào tạo đầu vào kéo dài 3–5 ngày trước khi tiếp cận khách hàng
2	Đào tạo theo dự án	Mỗi dự án triển khai 1–2 buổi training, mỗi buổi khoảng 2–3 giờ, cập nhật thông tin sản phẩm, giá và chính sách
3	Người đào tạo	Khoảng 80% chương trình đào tạo do Trưởng phòng trực tiếp hướng dẫn, 20% còn lại do bộ phận hỗ trợ
4	Nội dung đào tạo	Phân bổ: 40% kiến thức sản phẩm, 40% kỹ năng bán hàng, 20% quy trình & văn hóa doanh nghiệp
5	Phương pháp đào tạo	60% thời lượng là thực hành (xử lý tình huống), 40% lý thuyết
6	Tần suất đào tạo	Trung bình mỗi tháng tổ chức 2–4 buổi đào tạo nội bộ, tăng lên khi có dự án mới
7	Hiệu quả sau đào tạo	Sau khi hoàn thành chương trình đào tạo, nhân viên phải có khả năng tham gia tư vấn khách hàng trực tiếp và từng bước hoàn thành chỉ tiêu kinh doanh theo lộ trình thử việc
8	Tính bắt buộc	100% nhân viên bắt buộc tham gia đào tạo, nhân viên vắng mặt sẽ không được phân khách hoặc tham gia dự án

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty CP CEN Miền Trung)

Các quy định về đào tạo nghiệp vụ bán hàng tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung được xây dựng theo hướng gắn liền với hoạt động kinh doanh thực tế, đặc biệt là

theo từng dự án cụ thể. Nội dung đào tạo mang tính thực tiễn cao, tập trung vào kỹ năng bán hàng và khả năng tạo ra doanh thu.

2.4.3. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần CEN Miền Trung

Trong quá trình hoạt động kinh doanh, công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung chủ yếu được triển khai theo hướng linh hoạt, gắn liền với nhu cầu thực tế phát sinh trong từng giai đoạn kinh doanh. Do đặc thù lĩnh vực bất động sản có tính biến động cao theo từng dự án và thị trường, hoạt động đào tạo tại công ty chưa được xây dựng theo một chương trình cố định mà chủ yếu được tổ chức dựa trên tình hình thực tiễn và yêu cầu công việc cụ thể.

Trên thực tế, nhân viên, đặc biệt là đội ngũ kinh doanh, thường được hướng dẫn trực tiếp trong quá trình làm việc. Các nội dung đào tạo phát sinh chủ yếu tập trung vào việc nắm bắt thông tin sản phẩm, quy trình bán hàng, chính sách từng dự án, kỹ năng tiếp cận và tư vấn khách hàng, cũng như xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình giao dịch. Việc đào tạo thường được thực hiện thông qua hình thức kèm cặp giữa nhân viên mới và trưởng nhóm và trưởng phòng trực tiếp tại dự án.

2.4.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Hiện nay, qua quan sát thực tế thì việc xác định nhu cầu đào tạo tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung được thực hiện một cách linh hoạt, phù hợp với yêu cầu thực tế trong hoạt động kinh doanh. Do đặc thù của ngành bất động sản với tính biến động cao theo từng dự án, quá trình này không tuân theo một chu kỳ cố định mà chủ yếu dựa trên tình hình cụ thể và các yêu cầu công việc nảy sinh trong từng giai đoạn.

✚ Căn cứ vào đề xuất và đánh giá từ các Trưởng phòng kinh doanh

- Thứ nhất, qua kết quả kinh doanh và chỉ số KPI: Trưởng phòng/Trưởng nhóm thực hiện rà soát tỷ lệ chuyển đổi từ "Số khách hàng tiềm năng" sang "Giao dịch thành công". Khi tỷ lệ chuyển đổi của nhân viên hoặc nhóm thấp hơn mức trung bình của công ty, đây là tín hiệu cho thấy sự thiếu hụt về kỹ năng (thường là kỹ năng chốt sale và xử lý từ chối). Dựa trên đó, cần xác định nhu cầu đào tạo nâng cao để phát triển kỹ năng chuyên sâu cho nhóm đối tượng này.

Bảng 2.10 Tỷ lệ chuyển đổi khách hàng tiềm năng sang giao dịch thành công theo khối kinh doanh (Quý I/2026)

Khối kinh doanh	Số khách hàng tiềm năng	Số deal chốt thành công	Tỷ lệ chuyển đổi (%)	Đánh giá & Hành động đề xuất
LYNLT - CMT1	1.850	49	2,65%	Hiệu quả thấp do thị trường trầm lắng
Phongđt - CMT89	1.620	34	2,10%	Rất thấp nên đề xuất đào tạo chốt sale & xử lý từ chối khẩn cấp
Toàn bộ phận	3.470	83	2,39%	Thị trường Quý I trầm lắng, ít dự án ra hàng

(Nguồn: Báo cáo Bộ phận Kinh doanh Quý I/2026 - Công ty Cổ phần CEN Miền Trung)

Trong Quý I/2026, dù số khách hàng tiềm năng tăng khá (toàn công ty đạt 3.470 lead), nhưng do ảnh hưởng của Tết Nguyên đán và ít dự án mới ra hàng (chủ yếu Sun Group, FuTa Kim Phát, ROX Group), số deal chốt thành công vẫn rất thấp. Khối Phongđt - CMT89 chỉ đạt tỷ lệ chuyển đổi 2,10%. Sau khi rà soát KPI, Trưởng phòng Kinh doanh đã đề xuất tổ chức đào tạo chuyên sâu về kỹ năng chốt sale căn hộ cao cấp cho khối này trong tháng 4/2026. Đồng thời, kết quả khảo sát nhu cầu đào tạo của nhân viên cũng cho thấy sự tương đồng với kết quả đánh giá KPI, trong đó các nội dung như kỹ năng chốt sale, xử lý từ chối và marketing online được nhiều nhân viên ưu tiên lựa chọn.

Bảng 2.11 Mức độ ưu tiên đào tạo theo nhu cầu nhân viên

Nội dung đào tạo	Số người quan tâm	Tỷ lệ (%)	Mức độ ưu tiên
Kỹ năng chốt Sale & Xử lý từ chối	56	93,3%	Rất cao
Marketing Online & Tìm kiếm khách hàng số	52	86,7%	Rất cao
Kiến thức pháp lý BĐS chuyên sâu	45	75,0%	Cao
Kỹ năng giao tiếp & Thương hiệu cá nhân	38	63,3%	Trung bình
Quy trình vận hành & Văn hóa nội bộ	25	41,7%	Thấp

(Nguồn: Nguồn kết quả khảo sát của tác giả)

- Thứ hai, qua tiến độ và tính chất của dự án: Trước mỗi giai đoạn mở bán dự án mới hoặc khi có sự thay đổi về chính sách bán hàng từ Chủ đầu tư, nhu cầu đào tạo về kiến thức sản phẩm và pháp lý là bắt buộc. Nhu cầu này được xác định bởi bộ phận Kinh doanh phối hợp với bộ phận Quản lý dự án. Khi thông tin dự án thay đổi, công ty sẽ ngay lập tức xác định đây là nhu cầu đào tạo cấp thiết để đảm bảo thông tin truyền tải

đến khách hàng được chính xác và thống nhất.

Bảng 2.12. Đào tạo theo tiến độ dự án (Quý I/2026)

STT	Tên dự án	Chủ đầu tư	Thời điểm đào tạo	Lý do đào tạo	Nội dung đào tạo chính
1	Sun Riverside	Sun Group	05/01/2026	Chuẩn bị mở bán giai đoạn 2	Kiến thức sản phẩm, tiện ích, giá bán, chính sách chiết khấu
2	Futa Central	Futa Land	12/01/2026	Thay đổi chính sách thanh toán	Cập nhật phương thức thanh toán mới, phạt chậm tiến độ
3	The Legend	ROX Group	25/02/2026	Ra mắt block mới	Pháp lý dự án, hợp đồng mua bán, quyền lợi khách hàng
4	Sun Group (cập nhật)	Sun Group	10/03/2026	Điều chỉnh bảng giá & ưu đãi	Bảng giá mới, gói chiết khấu, chương trình khuyến mãi

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty Cổ phần CEN

Miền Trung)

Công tác đào tạo tại CEN Miền Trung mang tính thực chiến, linh hoạt và tối ưu chi phí hiệu quả bằng nguồn lực nội bộ, tuy nhiên vẫn còn mang tính sự vụ, thiếu sự chuẩn hóa về giáo trình và hệ thống đánh giá định lượng bài bản.

- Thứ ba, qua phản hồi và quan sát thực tế: Đây là phương pháp chủ đạo tại công ty. Trưởng phòng và Trưởng nhóm trực tiếp quan sát nhân viên trong các buổi tư vấn, telesale và hỗ trợ khách hàng tại dự án. Những "lỗ hổng" về kỹ năng (như cách xử lý tình huống khó, khả năng ứng biến với thắc mắc pháp lý của khách hàng) được nhận diện tức thì và được chuyển thành các nội dung đào tạo ngắn ngay trong các buổi họp giao ban sáng và cuối ngày.

Bảng 2.13 Thông kê các kỹ năng nghiệp vụ hạn chế

STT	Kỹ năng yếu được quan sát	Tần suất quan sát	Khối thường gặp	Nội dung đào tạo ngắn được bổ sung
1	Xử lý từ chối về giá và tiến độ thanh toán	Rất thường xuyên	Phongđt - CMT89	Kỹ thuật xử lý từ chối
2	Ứng biến với thắc mắc pháp lý phức tạp	Thường xuyên	Cả hai khối	Tư vấn pháp lý căn hộ cao cấp
3	Kỹ năng chốt sale khi khách còn do dự	Thường xuyên	Phongđt - CMT89	Phương pháp chốt sale cao cấp
4	Tư vấn giá trị đầu tư cho khách	Thường xuyên	Phongđt - CMT89	Kỹ năng tư vấn tài chính BĐS

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty Cổ phần CEN

Miền Trung)

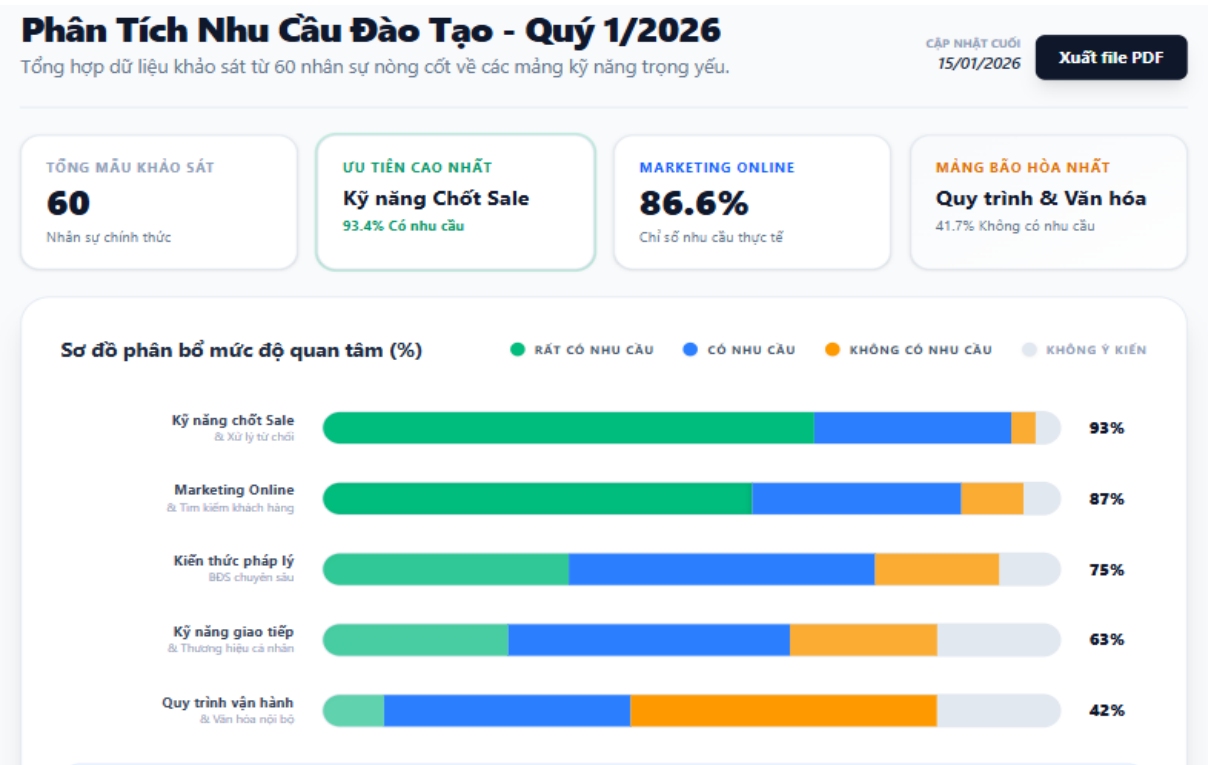
Để cụ thể hóa nhu cầu, công ty sử dụng “Phiếu đề xuất đào tạo” làm công cụ chính thức. Các đơn đề xuất sau khi được lập sẽ được trình lên Ban Giám đốc để phê duyệt cuối cùng.

 Đối tượng chính làm đơn đề xuất đào tạo

Trong thực tế tại công ty, nhu cầu đào tạo thường xuất phát từ cấp quản lý nên Trưởng phòng Kinh doanh và Nhóm trưởng là những người làm đơn đề xuất đào tạo nhiều nhất (chiếm khoảng 80%). Họ là người trực tiếp quản lý đội ngũ, nắm rõ hiệu suất làm việc, điểm yếu của từng nhân viên và nhu cầu cấp thiết của dự án. Sau khi đánh giá, họ sẽ ký xác nhận và gửi Phiếu đề xuất đào tạo lên Ban Giám đốc để phê duyệt và tổ chức.

Ngoài ra, nhân viên kinh doanh cũng có thể tự làm đơn đề xuất nếu cảm thấy cần nâng cao kỹ năng (ví dụ: kỹ năng chốt sale, marketing online, pháp lý chuyên sâu...). Nhưng đối với nhân viên phải được Trưởng phòng hoặc Trưởng nhóm ký xác nhận trước khi gửi lên ban Giám đốc.

 Phản hồi của nhân viên



Biểu đồ 2.1 Kết quả khảo sát chi tiết mức độ nhu cầu đào tạo

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp và vẽ lại từ Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty Cổ phần CEN Miền Trung)

Dựa trên nhu cầu đào tạo của nhân sự, trọng tâm được đặt rõ rệt vào các kỹ năng

phục vụ trực tiếp cho hoạt động kinh doanh. Trong đó, kỹ năng chốt sale và xử lý từ chối nhận được mức độ quan tâm cao nhất, lên tới 93,3%. Tiếp theo là kỹ năng marketing online với tỷ lệ 86,7%, điều này cho thấy các doanh nghiệp đang ưu tiên nâng cao năng lực tìm kiếm và chuyển đổi khách hàng. Các nội dung khác như kiến thức pháp lý bất động sản (75%) và kỹ năng giao tiếp (63,3%) tuy được đánh giá là cần thiết nhưng chưa mang tính cấp bách. Ngược lại, quy trình vận hành và văn hóa nội bộ lại có mức độ quan tâm thấp nhất, chỉ đạt 41,7%, phản ánh mức ưu tiên chưa cao trong giai đoạn hiện tại. Nhìn chung, kết quả từ bảng và biểu đồ đều cho thấy sự thống nhất trong định hướng đào tạo, tập trung vào các kỹ năng tạo ra doanh thu trực tiếp, phù hợp với đặc thù hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.



Biểu đồ 2.2. Tỷ lệ nhân viên được đào tạo qua các năm

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp và vẽ lại từ Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty Cổ phần CEN Miền Trung)

Dựa vào biểu đồ "Báo cáo đào tạo nhân viên giai đoạn 2023–2025" phản ánh xu hướng phát triển tích cực trong công tác đào tạo tại doanh nghiệp. Điều này được minh chứng qua sự gia tăng đáng kể cả về số lượng lẫn tỷ lệ nhân viên tham gia các khóa đào tạo, từ 62,86% trong năm 2023 lên 72,73% vào năm 2025. Tổng mức tăng trưởng đạt 118% so với năm 2023, cho thấy sự chú trọng ngày càng lớn của doanh nghiệp trong việc cải thiện chất lượng nguồn nhân lực. Tuy nhiên, với tỷ lệ tham gia trung bình chỉ đạt 67,4%, mức độ hiệu quả vẫn chưa thực sự tối ưu. Vì vậy, cần tiếp tục nâng cao nội dung, đổi mới phương pháp giảng dạy và điều chỉnh chính sách đào tạo để đạt được kết quả cao hơn trong tương lai.

Nhìn chung, nội dung đào tạo tại công ty cổ phần CEN Miền Trung đã được xây dựng theo hướng bám sát thực tế và phục vụ trực tiếp hoạt động kinh doanh dù vậy còn nhiều thiếu sót do chưa được chuẩn hóa và còn phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân, hiệu quả đào tạo chưa đồng đều giữa các nhóm nhân sự.

2.4.3.2. Xác định đối tượng đào tạo

Công tác đào tạo nhân viên phòng kinh doanh là yếu tố then chốt để nâng cao năng lực bán hàng, gia tăng hiệu quả hoạt động và hướng đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Để đạt được mục tiêu này, việc xác định đúng đối tượng đào tạo theo từng nhóm nhân sự giữ vai trò quan trọng, giúp thiết kế chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế và phát huy tối đa năng lực của mỗi cá nhân.

Tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung, nhân viên phòng kinh doanh được phân chia thành ba nhóm chính để xác định đối tượng và nhu cầu đào tạo cụ thể như sau:

Bảng 2.14. Đối tượng đào tạo nghiệp vụ bán hàng

STT	Tiêu chí / Nhóm đối tượng đào tạo	Đặc điểm của nhóm / Thực trạng	Số lượng (2025)	Tỷ Lệ (%)	Mục tiêu đào tạo chính	Nội dung đào tạo ưu tiên	Số đợt đào tạo / năm	Hình thức đào tạo chính / Đánh giá
Tổng quan	Quy mô nhân sự bộ phận kinh doanh	Tổng số nhân viên kinh doanh	66 Người	100				Tăng mạnh so với các năm trước, chiếm 77,6% tổng lao động công ty
	Tỷ lệ nhân viên tham gia đào tạo	Số lượng nhân viên tham gia các chương trình đào tạo	48 người	72,73				Tăng mạnh so với các năm trước, chiếm 77,6% tổng lao động công ty
1	Nhân viên kinh doanh mới tuyển dụng	Chưa hoặc ít kinh nghiệm BDS, mới vào công ty	18 người	27,3	Giúp nhanh chóng hòa nhập, nắm kiến thức cơ bản và bắt đầu tư vấn khách hàng	Kiến thức dự án, pháp lý cơ bản, quy trình bán hàng, kỹ năng giao tiếp & tư vấn	4 đợt	Đào tạo đầu vào tập trung + kèm cặp tại chỗ
2	Nhân viên kinh doanh chưa đạt chỉ tiêu / hạn chế kỹ năng	Doanh số thấp, tỷ lệ chốt sale thấp, hay gặp khó khăn khi xử lý từ chối khách hàng	17 người	25,8	Cải thiện kỹ năng thực chiến, nâng cao tỷ lệ chuyển đổi và chỉ số KPI	Kỹ năng chốt sale & xử lý từ chối, marketing online tìm khách, xử lý tình huống	5 đợt	Đào tạo bổ sung theo dự án + kèm cặp trực tiếp
3	Nhân viên kinh doanh có kết quả ổn định	Đã có kinh nghiệm, đạt hoặc gần đạt chỉ tiêu, tư vấn khá tốt	31 người	46,9	Cập nhật kiến thức mới, duy trì động lực và phát triển kỹ năng nâng cao	Cập nhật dự án mới & chính sách, đàm phán nâng cao, kiến thức pháp lý chuyên sâu	3 đợt	Hợp dự án, chia sẻ kinh nghiệm & training nội bộ

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty Cổ phần CEN

Miền Trung)

Dựa vào bảng trên có thể thấy công ty Cổ phần CEN Miền Trung đã xây dựng một hệ thống phân loại đối tượng đào tạo rõ ràng và hợp lý, chia thành ba nhóm chính dựa trên mức độ kinh nghiệm và hiệu quả công việc. Năm 2025, với tổng số 66 nhân viên kinh doanh, chiếm 77,6% tổng số lao động, công ty đã tổ chức đào tạo cho 48 nhân viên, đạt tỷ lệ 72,73% - một con số ấn tượng. Có thể thấy nhóm nhân viên mới được ưu tiên tham gia các khóa đào tạo cơ bản tập trung kết hợp với hình thức kèm cặp trực tiếp tại chỗ; nhóm nhân viên chưa đạt chỉ tiêu được chú trọng đào tạo các kỹ năng chuyên sâu như chốt sale, xử lý phản hồi và marketing online; trong khi đó, nhóm nhân viên có kết quả ổn định tham dự các buổi cập nhật dự án, chia sẻ kinh nghiệm cũng như chương trình đào tạo nâng cao. Hệ thống phân loại này phản ánh sự quan tâm, linh hoạt và tính thực tế của công ty trong việc phát triển năng lực đội ngũ. Điều này không chỉ đảm bảo mỗi nhóm nhân viên nhận được nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển toàn diện và bền vững của đội ngũ kinh doanh trong năm 2025.

2.4.3.3. Xác định nội dung và phương pháp đào tạo

Dựa trên nhu cầu thực tế và đặc thù của thị trường bất động sản, Công ty Cổ phần CEN Miền Trung đã xây dựng hệ thống nội dung và phương pháp đào tạo tập trung vào tính ứng dụng, hiệu quả thực tế và cho từng đối tượng đào tạo.



Hình 2.4 Nội dung đào tạo nhân viên kinh doanh

a) Nội dung đào tạo

Công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng không được xây dựng theo một chương trình cố định mà linh hoạt điều chỉnh dựa trên thực tế từng dự án và hiệu quả làm việc của nhân viên kinh doanh. Trong mỗi giai đoạn mở bán, tài liệu và phương pháp đào tạo

sẽ được cập nhật phù hợp với đặc điểm sản phẩm và nhu cầu của thị trường từ đây thấy được nội dung đào tạo tập trung vào những kiến thức và kỹ năng cần sử dụng ngay trong công việc.

- Kiến thức về sản phẩm và dự án (vị trí, tiện ích, giá bán, chính sách chiết khấu, phương thức thanh toán và tiến độ thi công).
- Kiến thức pháp lý cơ bản (hợp đồng mua bán, đặt cọc, công chứng, thuế phí chuyên nhượng).
- Kỹ năng tư vấn khách hàng, xử lý từ chối và quy trình bán hàng từ tiếp cận đến ký hợp đồng.
- Văn hóa doanh nghiệp “Tài sản thực – Giá trị thực”.

Đối với nhân viên mới, đào tạo chủ yếu là kiến thức cơ bản về dự án và quy trình bán hàng. Đối với nhân viên hiện hữu, đào tạo thường chỉ cập nhật thông tin dự án mới hay chính sách bán hàng trước khi mở bán. Tổng thể tình hình tham gia các nội dung đào tạo trong năm 2025 được tổng hợp như sau:

Bảng. 2.15 Nội dung đào tạo nghiệp vụ bán hàng trong năm 2025

Tiêu chí	Thực trạng năm 2025	Số liệu cụ thể	Tỷ lệ %	Đánh giá
Tần suất đào tạo	Trung bình dưới 3 buổi/tháng, tập trung vào “điểm rơi” dự án mới	Tổng số buổi đào tạo nội bộ: 26 buổi/năm		Tăng dần theo quy mô nhân sự, nhưng mang tính linh hoạt theo dự án chứ không định kỳ
Nội dung đào tạo chính	- Kiến thức về dự án (vị trí, pháp lý, giá bán, chính sách)	Khoảng 520 lượt tiếp cận	38,1%	Thường xuyên được triển khai nhất và gần như toàn bộ 66 nhân viên kinh doanh, trưởng phòng và trưởng nhóm đều tham gia nhiều lần trước mỗi đợt mở bán hoặc khi có cập nhật từ chủ đầu tư.
	- Kỹ năng tư vấn khách hàng	Khoảng 230 lượt tiếp cận	16,8%	Giúp nhân viên nâng cao khả năng khai thác nhu cầu, xây dựng niềm tin và thuyết phục khách hàng.
	- Quy trình bán hàng	Khoảng 290 lượt tiếp cận	21,3%	Tập trung vào quy trình tiếp nhận khách hàng, chăm sóc lead, cập nhật và phối hợp xử lý hồ sơ giao dịch.
	- Kỹ năng chốt giao dịch và xử lý từ chối KH	Khoảng 325 lượt tiếp cận	23,8%	Yếu tố then chốt trong hoạt động bán hàng, giúp nhân viên nâng cao khả năng thuyết phục, linh hoạt xử lý tình huống và tối

				ưu hóa tỷ lệ chuyển đổi khách hàng tiềm năng thành giao dịch thực tế.
Tổng cộng		1.365 lượt tiếp cận	100%	Tập trung mạnh vào nội dung thực tiễn, phục vụ trực tiếp hoạt động bán hàng.

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty Cổ phần CEN Miền Trung)

Dựa vào công tác đào tạo năm 2025 ta có thể thấy việc triển khai đào tạo tại công ty là linh hoạt theo từng dự án, với tần suất trung bình dưới 3 buổi mỗi tháng, tổng cộng 26 buổi nội bộ. Nội dung đào tạo chủ yếu tập trung vào các kiến thức dự án (38,1%), kỹ năng chốt giao dịch và xử lý từ chối (23,8%), quy trình bán hàng (21,3%) và kỹ năng tư vấn khách hàng (16,8%), đạt tổng cộng 1.365 lượt tham gia. Nhìn chung, nội dung đào tạo bám sát thực tế kinh doanh, góp phần hỗ trợ trực tiếp cho hoạt động bán hàng, tuy nhiên vẫn còn nghiêng về các mục tiêu ngắn hạn theo từng dự án cụ thể.

Tuy có những nỗ lực để xác định nội dung đào tạo phù hợp với từng nội dung những vẫn còn vài hạn chế.

- Thiếu chiều sâu về kỹ năng phân tích tài chính – đầu tư BĐS cho khách hàng, đàm phán hợp đồng phức tạp và xử lý khiếu nại sau bán hàng.
- Kỹ năng sử dụng công cụ hỗ trợ bán hàng hầu như chưa được đưa vào chương trình.
- Tài liệu đào tạo chủ yếu là slide PowerPoint và tài liệu dự án do bộ phận kinh doanh tự soạn, chưa có sổ tay hướng dẫn chuẩn hóa.
- Nội dung đào tạo giữa nhân viên mới và nhân viên cũ chưa có sự phân hóa rõ ràng, dẫn đến tình trạng một số nhân viên cảm thấy nội dung chưa phù hợp với trình độ và nhu cầu thực tế.

Nhìn chung, nội dung đào tạo tại công ty được đánh giá cao ở tính thực chiến và sự gắn kết với hoạt động kinh doanh giúp nhân viên nhanh chóng áp dụng vào công việc. Tuy nhiên, việc chưa có một nội dung đào tạo mang tính hệ thống cùng với sự thiếu hụt tài liệu chuẩn hóa khiến chất lượng đào tạo còn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm của người hướng dẫn. Vì vậy, cần sớm hoàn thiện những điểm này trong thời gian tới.

b) Phương pháp đào tạo

Phương pháp đào tạo tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung chủ yếu tập trung vào hình thức đào tạo tại chỗ, phù hợp với yêu cầu đặc thù của ngành bất động sản nơi đòi hỏi kỹ năng thực chiến cao, đồng thời giúp tối ưu hóa chi phí.

Bảng 2.16 Phương pháp đào tạo nhân viên kinh doanh

Phương pháp	Mô tả	Tỷ trọng	Số buổi năm 2025	Đánh giá
Kèm cặp trực tiếp tại chỗ	Trưởng nhóm hoặc Trưởng phòng ngồi cùng nghe telesale, đi thực tế dự án, hỗ trợ trả lời thắc mắc khách hàng ngay tại chỗ	55–60%	15–18 buổi	Hiệu quả cao, nhân viên áp dụng được ngay, nhưng người kèm đôi khi bận công việc riêng nên hướng dẫn không đều
Họp đầu tuần & họp trước khi ra quân	Họp sáng thứ Hai cập nhật dự án, chính sách mới; họp trước khi mở bán dự án (chia sẻ cách chốt sale thực tế)	25–30%	20–22 buổi	Cập nhật thông tin nhanh, nhưng chủ yếu nghe thông báo, ít thời gian thực hành
Chia sẻ kinh nghiệm & xử lý tình huống	Nhân viên có doanh số cao kể lại case thực tế (khách từ chối vì giá, cách xử lý khi khách so sánh với dự án đối thủ)	10–15%	6–8 buổi	Nhân viên thích vì gần gũi, dễ học hỏi, nhưng chưa ghi chép thành case study chuẩn
Đào tạo tập trung ngắn hạn	Tổ chức 1–2 buổi khi có dự án lớn (toàn bộ phận nghe Trưởng phòng hoặc đại diện chủ đầu tư trình bày)	5%	2–4 buổi	Truyền đạt thống nhất thông tin dự án, nhưng thời gian ngắn, ít tương tác

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty Cổ phần CEN Miền Trung)

Phương pháp đào tạo tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung nhìn chung tập trung vào tính thực tiễn, với trọng tâm là đào tạo tại chỗ và hướng dẫn trực tiếp giúp nhân viên mới nhanh chóng “ra hàng” sau 1–2 tuần kèm cặp. Tuy nhiên, vì chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân của Trưởng phòng và Trưởng nhóm, chất lượng đào tạo giữa các đội ngũ không đồng bộ. Nhiều nhân viên mới sau khi hoàn thành khóa học vẫn gặp khó khăn trong việc chốt giao dịch, với tỷ lệ chỉ đạt khoảng 30% hợp đồng được ký trong 1–2 tháng đầu. Đặc biệt, kỹ năng xử lý từ chối và kết thúc bán hàng là những điểm yếu thường gặp. Hơn nữa, việc không có tài liệu chuẩn hóa và phương pháp giảng dạy đa dạng khiến nội dung đào tạo dễ bị lãng quên sau một thời gian ngắn.



Hình 2.5 Mô hình phương pháp đào tạo nhân viên kinh doanh tại công ty

2.4.3.4. Chính sách dành cho giảng viên đào tạo

Tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung, giảng viên đào tạo nghiệp vụ bán hàng chủ yếu là Trưởng phòng Kinh doanh và Trưởng nhóm, những người có dày dặn kinh nghiệm thực chiến lâu năm. Chỉ trong một số trường hợp đặc biệt (khi có dự án lớn), công ty mới mời đại diện chủ đầu tư (Sun Group, FPT, Masterise Homes...) tham gia trình bày. Toàn bộ tài liệu đào tạo bao gồm (PowerPoint, bảng tóm tắt dự án, chính sách bán hàng) đều do công ty chuẩn bị và cung cấp sẵn.

a) Lựa chọn giảng viên đào tạo

Giảng viên nội bộ được lựa chọn dựa trên kinh nghiệm và vai trò công việc, tập trung vào các tiêu chí cụ thể:

- Trưởng phòng Kinh doanh và các Trưởng nhóm có ít nhất 2 - 3 năm kinh nghiệm bán hàng bất động sản.
- Có khả năng chốt sale tốt và thường xuyên hỗ trợ nhân viên mới.
- Sẵn sàng kiêm nhiệm công tác hướng dẫn, kèm cặp.

Năm 2025, 80% số buổi đào tạo do Trưởng phòng Kinh doanh và Trưởng nhóm thực hiện. Đại diện chủ đầu tư chỉ tham gia khoảng 20% các buổi khi có dự án mới mở bán lớn.

Bảng 2.17 Số lượng giảng viên đào tạo nghiệp vụ bán hàng năm 2025

STT	Loại giảng viên	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số buổi tham gia đào tạo	Vai trò chính	Ghi chú
1	Trưởng phòng Kinh doanh	2	14%	12	Chủ trì buổi đào tạo tập trung, định hướng nội dung đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo theo từng dự án	Giảng viên chính, kiêm nhiệm
2	Trưởng nhóm Kinh doanh	5	36%	9	Hướng dẫn kèm cặp trực tiếp, xử lý tình huống thực tế, chia sẻ kinh nghiệm chốt sale và tư vấn khách hàng	Giảng viên nội bộ chính, chịu trách nhiệm đào tạo hàng ngày
3	Đại diện chủ đầu tư	4	29%	5	Trình bày thông tin dự án, pháp lý, chính sách bán hàng và ưu đãi từ chủ đầu tư	Tham gia khi có dự án lớn (Sun Group, FPT, Masterise Homes)
4	Khác (Trưởng phòng khác hỗ trợ)	3	21%		Hỗ trợ đào tạo một số nội dung chuyên môn (pháp lý, marketing) khi cần	Tham gia thỉnh thoảng
Tổng cộng	Giảng viên tham gia đào tạo	14	100%	26		Giảng viên nội bộ chiếm 80% tổng số buổi đào tạo

(Nguồn Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty Cổ phần CEN Miền Trung)

Năm 2025, Công ty Cổ phần CEN Miền Trung có tổng cộng 14 giảng viên tham gia đào tạo nghiệp vụ bán hàng. Trong đó, 2 Trưởng phòng Kinh doanh và 5 Trưởng nhóm là lực lượng nòng cốt, đảm nhận tổng cộng 21 buổi (chiếm 80% tổng số 26 buổi đào tạo). Hai Trưởng phòng tham gia 12 buổi, chủ yếu chủ trì các buổi đào tạo tập trung và định hướng nội dung. Năm Trưởng nhóm tham gia 9 buổi, tập trung vào việc kèm cặp trực tiếp và hướng dẫn thực tế hàng ngày cho nhân viên kinh doanh.

Ngoài ra, công ty mời 4 đại diện chủ đầu tư tham gia 5 buổi đào tạo khi có dự án lớn (Sun Group, FPT, VinHomes, Futa Land...). Việc sử dụng chủ yếu giảng viên nội bộ giúp nội dung đào tạo sát với thực tiễn công việc và tiết kiệm chi phí. Tuy nhiên, với số lượng giảng viên nội bộ hạn chế so với quy mô 66 nhân viên kinh doanh, một số Nhóm trưởng phải kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ (bán hàng, quản lý đội nhóm và đào tạo), dẫn đến thời gian chuẩn bị bài giảng và hướng dẫn đôi khi bị hạn chế, làm cho chất lượng đào tạo chưa đồng đều giữa các nhóm.

b) Chính sách đãi ngộ và khuyến khích giảng viên

Công ty chưa có chính sách đãi ngộ riêng dành cho nhân viên đào tạo. Công tác đào tạo chỉ được xem là 1 phần nhiệm vụ của vị trí quản lý.

✚ Thù lao giảng dạy: Giảng viên nội bộ (Trưởng phòng và Trưởng nhóm) không có thù lao giảng dạy. Hoạt động đào tạo, hướng dẫn và kèm cặp nhân viên được tính chung vào trách nhiệm công việc và KPI quản lý của cá nhân.

✚ Hỗ trợ khác:

- Công ty cung cấp các bữa ăn nhẹ như trà, bánh và cơm văn phòng trong suốt các buổi đào tạo tập trung, với chi phí ước tính từ 200.000 đến 400.000 đồng mỗi buổi.

- Toàn bộ tài liệu đào tạo bao gồm PowerPoint, bảng tóm tắt dự án, chính sách bán hàng và tài liệu pháp lý, đều được công ty chuẩn bị sẵn và cấp phát đầy đủ.

- Công ty cung cấp miễn phí phòng họp, máy chiếu và các phương tiện hỗ trợ tại trụ sở 224 Nguyễn Hữu Thọ.

✚ Đối với đại diện chủ đầu tư (tham gia thỉnh thoảng): Khi đại diện chủ đầu tư hoàn thành buổi đào tạo, công ty thường tổ chức chụp hình trao tặng hoa và giỏ quà để tri ân và ghi nhận sự hỗ trợ.

c) Đánh giá giảng viên đào tạo

Hiện nay, công ty chưa có hệ thống đánh giá giảng viên chính thức. Việc đánh giá chủ yếu dựa trên:

- Phản hồi miệng từ nhân viên tham gia đào tạo.
- Kết quả kinh doanh chung của đội nhóm sau đào tạo.

Cách đánh giá này mang tính chủ quan cao, khó xác định chính xác điểm mạnh, điểm yếu của từng giảng viên để có biện pháp cải thiện.

2.4.3.5. Chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo nghiệp vụ bán hàng tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung ở mức khá thấp, vì công ty chủ yếu áp dụng hình thức đào tạo nội bộ ngay tại nơi làm việc (kèm cặp trực tiếp và họp dự án) và sử dụng tài liệu trình chiếu PowerPoint do công ty tự chuẩn bị. Đáng chú ý, công ty không phân bổ một ngân sách cố định cho đào tạo mà chỉ linh hoạt phê duyệt chi phí theo từng đợt.

Bảng 2.18 Chi phí đào tạo nghiệp vụ bán hàng năm 2025

Khoản mục	Mức chi phí thực tế (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)
Tài liệu và phương tiện hỗ trợ	4	25,0%
Ăn nhẹ và hỗ trợ buổi đào tạo	5	31,3%
Quà tri ân đại diện chủ đầu tư (hoa + giỏ quà)	4	25,0%
Thù lao giảng viên (nội bộ & chủ đầu tư)	0	0%
Chi phí khác (di chuyển, văn phòng phẩm...)	3	18,8%
Tổng chi phí	16	100%

(Nguồn Phòng Kế toán - Tài chính Công ty Cổ phần CEN Miền Trung)

Chi phí đào tạo năm 2025 của Công ty Cổ phần CEN Miền Trung chỉ ở mức 16 triệu đồng, cho thấy công ty đang áp dụng chính sách tiết kiệm tối đa trong công tác đào tạo. Việc không chi thù lao cho giảng viên nội bộ cũng như đại diện chủ đầu tư, kết hợp với việc sử dụng chủ yếu tài liệu trình chiếu PowerPoint đã giúp giảm đáng kể các khoản chi phí.

Trong cơ cấu chi phí, khoản ăn nhẹ và hỗ trợ buổi đào tạo chiếm tỷ trọng cao nhất (31,3%), tiếp theo là quà tri ân đại diện chủ đầu tư (25,0%). Điều này phản ánh thực tế rằng công ty chủ yếu tập trung vào các khoản chi phí phát sinh trực tiếp trong quá trình tổ chức đào tạo theo dự án, thay vì đầu tư dài hạn vào xây dựng tài liệu, chương trình đào tạo bài bản hay ứng dụng công nghệ hỗ trợ.

Đáng chú ý, mặc dù chi phí chính thức chỉ 16 triệu đồng, nhưng Công ty còn phát sinh nhiều chi phí khác không được tính vào ngân sách đào tạo, đặc biệt là các buổi đào tạo tổ chức ngoài giờ hành chính (buổi tối hoặc cuối tuần). Những chi phí này thường không được công ty ghi nhận, mà đa phần do nhân viên tự chi trả hoặc người hướng dẫn (Trưởng phòng, Trưởng nhóm) tự lo một phần nhỏ (xăng xe cá nhân, ăn uống ngoài giờ, điện thoại, data internet, thời gian cá nhân...). Những chi phí ngầm này hoàn toàn không được bồi hoàn, dẫn đến việc tổng chi phí thực tế cho công tác đào tạo cao hơn nhiều so với con số được ghi nhận trên báo cáo tài chính.

Mặc dù mức chi phí thấp giúp công ty kiểm soát tốt chi phí hoạt động và giảm gánh nặng tài chính ngắn hạn, nhưng cũng bộc lộ những hạn chế lớn trong công tác đào tạo. Việc thiếu ngân sách đào tạo riêng, không có kế hoạch chi tiêu dài hạn cùng với mức đầu tư quá thấp đã khiến công tác đào tạo mang tính tạm thời và thụ động. Đào tạo chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân của giảng viên nội bộ, thiếu tài liệu chuẩn hóa, ít áp dụng phương pháp đào tạo hiện đại. Đặc biệt, việc chuyển gánh nặng chi phí ngoài

giờ hành chính cho cá nhân nhân viên và người hướng dẫn tự lo đã làm cho hoạt động đào tạo càng thiếu chuyên nghiệp. Do đó, dù tiết kiệm được chi phí, hiệu quả của công tác đào tạo vẫn chưa cao và khó đáp ứng được yêu cầu nâng cao năng lực lâu dài cho đội ngũ nhân viên kinh doanh trong bối cảnh thị trường bất động sản ngày càng cạnh tranh.

2.4.3.6. Đánh giá kết quả đào tạo

🚩 Đánh giá chung về tình hình đào tạo nguồn nhân lực của phòng kinh doanh

Qua quá trình tìm hiểu thực tế, có thể nhận thấy rằng tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung, nhân viên mới thường được đào tạo trước khi bắt đầu công việc, trong khi những nhân viên đang làm việc sẽ được bổ sung kiến thức khi có dự án mới. Hoạt động đào tạo tại phòng kinh doanh được triển khai khá thường xuyên và gắn chặt với hoạt động kinh doanh.

Nội dung đào tạo tập trung vào những kiến thức và kỹ năng cần áp dụng ngay vào công việc như: thông tin dự án, chính sách bán hàng, kỹ năng tư vấn khách hàng và xử lý các tình huống thực tế phát sinh. Hình thức đào tạo mang tính linh hoạt cao, chủ yếu do Trưởng phòng Kinh doanh và các Trưởng nhóm trực tiếp hướng dẫn, kèm cặp tại chỗ trong quá trình làm việc.

Hoạt động đào tạo hiện tại vẫn mang tính chất ngắn hạn, phụ thuộc nhiều vào từng dự án cụ thể và chưa được xây dựng thành một kế hoạch dài hạn rõ ràng. Hơn nữa, nội dung đào tạo giữa các nhóm chưa đồng nhất, chủ yếu dựa trên kinh nghiệm cá nhân của người hướng dẫn. Một số nhân viên sau khi hoàn thành khóa đào tạo vẫn gặp khó khăn khi áp dụng kiến thức vào thực tế, đặc biệt là trong giai đoạn khởi đầu công việc.



Hình 2.6 Khen thưởng và ghi nhận thành tích nhân viên kinh doanh

Thứ nhất, về hình thức đánh giá thì Hiện nay, công ty thực hiện đánh giá kết quả đào tạo chủ yếu thông qua hai hình thức chính.

- Phản hồi trực tiếp: Phòng Hành chính – Nhân sự phối hợp với bộ phận Kinh doanh tổng hợp ý kiến phản hồi từ nhân viên sau các buổi đào tạo, kết quả được ghi nhận như sau:

Bảng 2.19. Kết quả tổng hợp đánh giá công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng năm 2025

Nội dung đánh giá	Số lượng nhân viên phản hồi	Tỷ lệ (%)	Kết quả phản hồi
Hiểu nội dung đào tạo cơ bản	46/66 nhân viên	69,7%	Có thể nắm được thông tin dự án và quy trình tư vấn cơ bản
Chưa tự tin xử lý từ chối khách hàng	42/66 nhân viên	63,6%	Gặp khó khăn khi khách hàng so sánh giá và chính sách
Chưa nắm chắc kiến thức pháp lý	30/66 nhân viên	45,5%	Lúng túng khi giải thích hợp đồng và tiến độ thanh toán
Mong muốn được đào tạo thêm kỹ năng chốt sale	62/66 nhân viên	93,9%	Nhu cầu đào tạo thực chiến rất cao
Đánh giá nội dung đào tạo mang tính thực tế	53/66 nhân viên	80,3%	Nội dung sát với công việc bán hàng thực tế
Đánh giá hình thức đào tạo còn thiếu bài kiểm tra	45/66 nhân viên	68,2%	Chủ yếu học qua trao đổi và hướng dẫn trực tiếp

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty Cổ phần CEN Miền Trung)

Theo kết quả tổng hợp của Phòng Hành chính – Nhân sự, đa số nhân viên nắm được nội dung đào tạo cơ bản và đánh giá nội dung sát với thực tế công việc. Tuy nhiên, tỷ lệ nhân viên chưa tự tin xử lý từ chối khách hàng, chưa nắm chắc kiến thức pháp lý vẫn còn khá cao. Đặc biệt, có đến 93,9% nhân viên mong muốn được đào tạo thêm kỹ năng chốt sale và 68,2% phản hồi rằng hình thức đào tạo hiện tại còn thiếu bài kiểm tra thực tế, cho thấy nhu cầu hoàn thiện công tác đào tạo của công ty còn rất lớn.

Quan sát thực tế: Trưởng nhóm và Trưởng phòng Kinh doanh trực tiếp theo dõi hiệu quả làm việc của nhân viên tại dự án thông qua các chỉ số như số lượng khách hàng tiếp cận, số giao dịch phát sinh và tỷ lệ chuyển đổi.

Bảng 2.20. Kết quả kinh doanh thực tế của bộ phận kinh doanh(Quý I/2026)

Chỉ tiêu đánh giá	Kết quả	Nhận xét
Số lượng khách hàng tiềm năng và giao dịch thành công toàn bộ phận	3.470 khách hàng tiềm năng 83 giao dịch thành công	Thị trường Quý I/2026 trầm lắng, số lượng giao dịch còn hạn chế
Tỷ lệ chuyển đổi toàn bộ phận	2,39%	Hiệu quả chuyển đổi khách hàng chưa cao
Khối LYNLT – CMT1	1.850 KH tiềm năng 49 deal Tỷ lệ: 2,65%	Hiệu quả còn thấp do ảnh hưởng từ thị trường bất động sản trầm lắng
Khối Phongđt – CMT89	1.620 KH tiềm năng 34 deal Tỷ lệ: 2,10%	Tỷ lệ thấp, cần đào tạo bổ sung kỹ năng chốt sale và xử lý từ chối
Doanh thu	Khoảng 185 tỷ đồng	Doanh thu chủ yếu đến từ các dự án căn hộ trung – cao cấp và cao cấp tại Đà Nẵng
Tỷ lệ nhân viên phát sinh giao dịch trong 1–2 tháng đầu sau đào tạo	Khoảng 30% nhân viên	Khả năng áp dụng kiến thức vào thực tế vẫn còn hạn chế

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty Cổ phần CEN Miền Trung)

Qua bảng số liệu trên cho thấy, mặc dù công ty đã đạt doanh thu khoảng 185 tỷ đồng, nhưng hiệu quả chuyển đổi vẫn ở mức thấp (2,39%) và chỉ có khoảng 30% nhân viên phát sinh giao dịch thực tế trong 1–2 tháng đầu sau đào tạo. Điều này phản ánh khoảng cách khá lớn giữa đào tạo và khả năng áp dụng thực tiễn.

So sánh với năm 2025, tình hình cho thấy sự chênh lệch rõ nét. Năm 2025, công ty có sự tăng trưởng tốt về quy mô nhân sự (tăng lên 66 nhân viên kinh doanh) và công tác đào tạo được đẩy mạnh với 26 buổi nội bộ, tỷ lệ nhân viên tham gia đào tạo đạt 72,73%. Sang Quý I/2026, số lượng nhân viên kinh doanh vẫn giữ nguyên ở mức 66 người (chưa có đợt tuyển dụng mới), nhưng hiệu quả chuyển đổi khách hàng lại giảm sút đáng kể, đặc biệt tại khối Phongđt - CMT89 chỉ đạt 2,10%. Điều này cho thấy tỷ lệ chuyển đổi còn ở mức thấp. Bên cạnh tác động của thị trường bất động sản trầm lắng trong Quý I/2026, một nguyên nhân quan trọng khác là khả năng chuyển hóa kiến thức sau đào tạo thành kỹ năng bán hàng thực tế của nhân viên còn hạn chế. Kỹ năng chốt sale và xử lý từ chối vẫn là điểm yếu lớn, khiến hiệu quả kinh doanh chưa tương xứng với quy mô nhân sự hiện tại. Điều này được thể hiện qua ví dụ sau:

Ví dụ minh họa về hạn chế trong đánh giá phản hồi sau đào tạo

Diễn hình như trong đợt đào tạo dự án về "Pháp lý dự án và Quy trình thủ tục" dành cho nhân viên mới, bộ phận đào tạo thường chỉ dừng lại ở việc hỏi đáp nhanh cuối buổi: "Anh/chị có nắm được quy trình không? Có thắc mắc gì không?". Vì tâm lý ngại ngùng hoặc muốn kết thúc sớm, đa số nhân viên đều trả lời "Đã hiểu". Tuy nhiên, khi vào việc thực tế, nhân viên vẫn lúng túng khi giải thích về "Hợp đồng đặt cọc" hay "Tiến độ thanh toán" cho khách hàng. Điều này chứng tỏ việc đánh giá bằng miệng không phản ánh đúng mức độ tiếp thu thực tế của nhân viên.

Thứ hai, về kết quả đạt được: Hiệu quả đào tạo nghiệp vụ bán hàng tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung được thể hiện qua các chỉ số thực tế về năng lực của nhân viên kinh doanh.

- Căn cứ kết quả ghi nhận của Phòng Hành chính – Nhân sự từ 48/66 nhân viên kinh doanh tham gia đào tạo năm 2025 đánh giá như sau:

Bảng 2.21. Kết quả khảo sát hiệu quả đào tạo nghiệp vụ bán hàng

STT	Nội dung khảo sát	Tỷ lệ (%)	Mức độ
1	Đủ năng lực và sẵn sàng tham gia tư vấn khách hàng trực tiếp	70,8%	Cao
2	Nắm vững kiến thức sản phẩm, dự án và chính sách bán hàng	77,1%	Cao
3	Cải thiện được kỹ năng tư vấn và giao tiếp với khách hàng	66,7%	Khá
4	Xử lý tốt tình huống từ chối của khách hàng	43,8%	Trung bình
5	Tự tin áp dụng kỹ năng chốt sale	37,5%	Thấp
6	Phát sinh được giao dịch thành công trong 1-2 tháng đầu sau đào tạo	30%	Thấp
7	Tổng mức độ hài lòng với chương trình đào tạo	64,6%	Khá

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ Phòng Hành chính - Nhân sự Công ty Cổ phần CEN Miền Trung)

- Mức độ sẵn sàng công việc: Sau khi kết thúc chương trình đào tạo, có khoảng 70% nhân viên đạt yêu cầu và đủ năng lực để trực tiếp tham gia tư vấn cho khách hàng.

- Hiệu quả chuyển đổi giao dịch: Mặc dù tỷ lệ nhân viên có khả năng tư vấn khá cao, nhưng thực tế chỉ có khoảng 30% nhân viên phát sinh được giao dịch thành công trong vòng 1 đến 2 tháng đầu tiên sau đào tạo. Điều này cho thấy sự chênh lệch lớn giữa việc hiểu lý thuyết và kỹ năng tư vấn cơ bản so với khả năng "chốt sale" thực sự trong một môi trường đầy tính cạnh tranh. Thực trạng này được minh họa qua ví dụ sau:

Ví dụ minh họa về khoảng cách giữa kiến thức được đào tạo và hiệu quả làm việc

thực tế.

Qua quan sát thực tế tại các buổi đào tạo nội bộ, trong quý III/2025, công ty tổ chức 60 chức đào tạo dự án căn hộ cao cấp. Qua quan sát, có khoảng 70% nhân viên thuộc nhóm nắm vững thông tin sản phẩm (vị trí, tiện ích, giá bán) và có thể dẫn khách đi xem thực địa dự án một cách chuyên nghiệp. Tuy nhiên, chỉ có khoảng 30% trong số đó có khả năng xử lý các tình huống khó như: "Tại sao giá ở đây cao hơn dự án đối diện?" hoặc "Tôi muốn chờ thêm chiết khấu". Việc thiếu các bài kiểm tra đóng vai trong quá trình đánh giá khiến công ty không sàng lọc được những nhân viên thực sự có kỹ năng chốt khách, dẫn đến tỷ lệ giao dịch thực tế thấp hơn kỳ vọng.

Thứ ba, về việc đánh giá đội ngũ giảng viên: Một điểm hạn chế nổi bật trong công tác này là việc công ty chưa triển khai hệ thống bảng đánh giá giảng viên và các thang điểm rõ ràng cho từng buổi giảng dạy. Hiện tại, chất lượng giảng dạy của các giảng viên nội bộ chủ yếu được đánh giá dựa trên nhận định mang tính chủ quan qua phản hồi cảm tính từ nhân viên và kết quả doanh số tổng thể của đội nhóm. Điều này dẫn đến sự thiếu hụt các căn cứ rõ ràng để cải tiến phương pháp giảng dạy một cách chuyên nghiệp và hệ thống hơn. Điều này được thể hiện qua ví dụ sau:

Ví dụ minh họa về hạn chế trong công tác đánh giá giảng viên nội bộ.

Thực tế cho thấy, giảng viên thường là các Trưởng phòng kinh doanh. Việc đánh giá chất lượng dạy của họ hiện nay hoàn toàn phụ thuộc vào việc đội nhóm đó có đạt doanh số hay không. Nếu một tháng thị trường trầm lắng, dù Trưởng phòng đã nỗ lực đào tạo kỹ năng rất kỹ, họ vẫn bị xem là "đào tạo không hiệu quả". Ngược lại, có những buổi dạy chưa đạt chuẩn sư phạm nhưng do đúng đợt dự án "hot" và nhân viên tự chốt được khách, chất lượng đào tạo lại được đánh giá cao một cách thiếu căn cứ. Điều này dẫn đến việc không có sự cải tiến về phương pháp giảng dạy lâu dài.

Nhìn chung, nội dung đào tạo tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung đã được triển khai theo hướng bám sát thực tế và phục vụ trực tiếp hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, do chưa được chuẩn hóa và còn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm cá nhân của giảng viên nội bộ, hiệu quả đào tạo chưa đồng đều giữa các nhóm nhân sự.

2.5. Đánh giá chung về công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng

2.5.1. Thành công

Thứ nhất, công tác đào tạo có tính thực tiễn cao tập trung mạnh vào việc phát triển kỹ năng nghiệp vụ bán hàng, cung cấp thông tin chi tiết về dự án và các quy trình,

thủ tục thực tế, thay vì sa đà vào lý thuyết hàn lâm. Cách tiếp cận này đặc biệt hữu ích đối với nhân viên mới, giúp họ nhanh chóng nắm bắt bản chất công việc và rút ngắn thời gian làm quen với dự án.

Thứ hai, công ty đã tối ưu chi phí vận hành nhờ việc tận dụng hiệu quả đội ngũ quản lý cấp trung (Trưởng phòng, Trưởng nhóm) làm giảng viên nội bộ là một chiến lược phù hợp với nguồn lực của công ty. Điều này không chỉ giúp tiết kiệm đáng kể ngân sách so với việc thuê các chuyên gia đào tạo bên ngoài mà còn tận dụng được "vốn liếng" kinh nghiệm thực chiến của những người đã trực tiếp kinh doanh tại thị trường, tạo sự gần gũi và dễ tiếp thu cho nhân viên.

Thứ ba, khả năng thích ứng linh hoạt do đặc thù ngành bất động sản là sự thay đổi liên tục về chính sách bán hàng, bảng giá, chiết khấu và quy định pháp lý. Công tác đào tạo tại CEN Miền Trung có tính linh hoạt cao, nhanh chóng cập nhật thông tin thị trường và điều chỉnh nội dung đào tạo theo từng chiến dịch dự án, đảm bảo nhân viên luôn nắm được "vũ khí" mới nhất khi tiếp cận khách hàng.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế

a) Nội dung đào tạo thiếu sự chuẩn hóa về giáo trình

Nguyên nhân chính xuất phát từ việc công ty chưa xây dựng hệ thống đào tạo bài bản, mang tính dài hạn.

Công ty chủ yếu sử dụng giảng viên nội bộ (Trưởng phòng Kinh doanh và Nhóm trưởng) làm lực lượng nòng cốt. Những người này có kinh nghiệm thực chiến phong phú nhưng thiếu kỹ năng thiết kế chương trình đào tạo chuyên nghiệp, dẫn đến nội dung đào tạo chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân và phong cách truyền đạt riêng của từng người.

Chưa có bộ giáo trình, sổ tay hướng dẫn chuẩn hóa hoặc tài liệu đào tạo thống nhất cho toàn bộ phận. Tài liệu sử dụng chủ yếu là slide PowerPoint do từng người tự soạn, thay đổi theo từng dự án.

Do đặc thù đào tạo theo dự án, nội dung được điều chỉnh linh hoạt theo yêu cầu của chủ đầu tư nên khó duy trì tính hệ thống và đồng nhất giữa các đội nhóm.

b) Phương pháp đào tạo chưa gắn chặt với thực tiễn công việc

Nội dung đào tạo thiên về truyền đạt kiến thức và kinh nghiệm nhiều hơn là rèn luyện kỹ năng thực hành. Các buổi đào tạo thiếu các tình huống mô phỏng (role-play), thực hành đóng vai xử lý từ chối, chốt sale dưới áp lực.

Thời gian đào tạo ngắn, chủ yếu theo hình thức kèm cặp tại chỗ và hợp dự án nên chưa đủ để nhân viên thực hành lặp lại nhiều lần nhằm hình thành kỹ năng thành thạo.

Sau đào tạo thiếu cơ chế kèm cặp, giám sát và hỗ trợ liên tục để giúp nhân viên áp dụng kiến thức vào thực tế. Nhiều nhân viên mới sau khi được đào tạo cơ bản đã phải tự bơi và đối mặt ngay với áp lực chỉ tiêu.

Nhân viên kinh doanh phải đối mặt với môi trường thực tế khắc nghiệt (khách hàng khó tính, cạnh tranh gay gắt, thị trường biến động) trong khi chương trình đào tạo chưa trang bị đầy đủ “vũ khí” xử lý tình huống thực chiến.

c) Chính sách đối với giảng viên và mức đầu tư nguồn lực cho đào tạo còn hạn chế

Công ty chưa có chính sách đãi ngộ riêng cho giảng viên nội bộ; việc giảng dạy chỉ được xem là một phần nhiệm vụ quản lý, không có thù lao hay khen thưởng tương xứng, dẫn đến thiếu động lực đầu tư cho chất lượng bài giảng.

Ngân sách đào tạo ở mức rất thấp (khoảng 16 triệu đồng/năm), chủ yếu chi cho các khoản phát sinh trực tiếp trong buổi học (ăn nhẹ, quà tri ân chủ đầu tư), chưa có kế hoạch đầu tư dài hạn vào tài liệu chuẩn hóa, phương pháp đào tạo hiện đại hay công nghệ hỗ trợ.

Nhiều buổi đào tạo tổ chức ngoài giờ hành chính nhưng chi phí phát sinh (đi lại, ăn uống, thời gian cá nhân) không được bồi hoàn, do giảng viên và nhân viên tự chi trả, khiến tổng chi phí thực tế cao hơn nhiều so với con số ghi nhận chính thức.

Công ty chưa đầu tư bồi dưỡng kỹ năng sư phạm và thiết kế chương trình cho giảng viên nội bộ, khiến chất lượng đào tạo phụ thuộc hoàn toàn vào kinh nghiệm cá nhân sẵn có của từng người, thiếu tính hệ thống và khó cải tiến lâu dài.

d) Công tác đánh giá kết quả đào tạo còn sơ sài

Công ty chưa áp dụng các mô hình đánh giá đào tạo khoa học (như mô hình Kirkpatrick 4 cấp độ) một cách đầy đủ. Việc đánh giá chủ yếu dừng lại ở cấp độ phản ứng (phản hồi miệng) và cấp độ kết quả (doanh số), thiếu đánh giá về mức độ tiếp thu kiến thức và thay đổi hành vi.

Không xây dựng hệ thống kiểm tra, bài tập thực hành, bài kiểm tra trước - sau đào tạo hoặc bảng tiêu chí đánh giá định lượng rõ ràng.

Áp lực công việc kinh doanh cao khiến bộ phận quản lý ưu tiên chạy chỉ tiêu doanh số hơn là đầu tư thời gian và công sức cho việc đánh giá đào tạo một cách nghiêm túc, khách quan.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGHIỆP VỤ BÁN HÀNG CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CEN MIỀN TRUNG

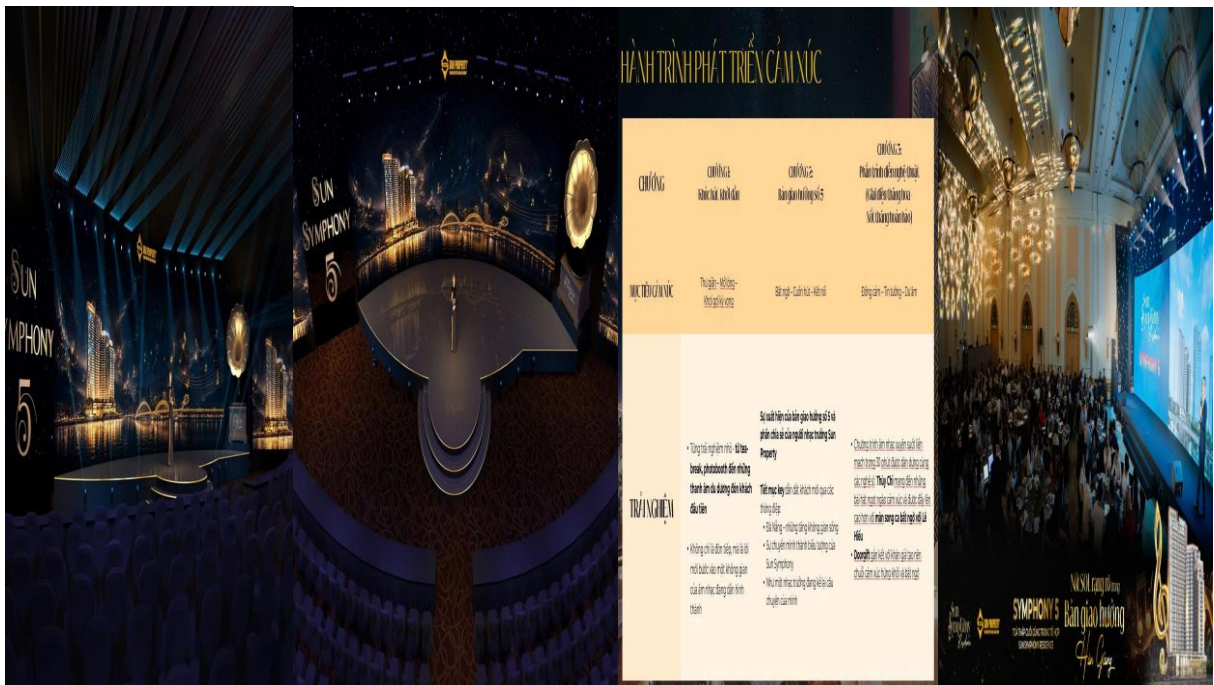
3.1. Định hướng phát triển của công ty Cổ phần CEN Miền Trung trong thời gian tới

Trong bối cảnh thị trường bất động sản Miền trung đang từng bước phục hồi sau giai đoạn nhiều biến động vừa qua, cùng với áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp môi giới ngày càng gia tăng, Công ty Cổ phần CEN Miền Trung xác định mục tiêu tiếp tục củng cố và nâng cao vị thế của mình là một trong những đơn vị phân phối và tư vấn bất động sản hàng đầu tại khu vực miền Trung.

Là thành viên quan trọng của hệ thống Cen Group - CenLand với mạng lưới chi nhánh trải rộng toàn quốc, Công ty định hướng phát triển theo hướng chuyên nghiệp hóa, chuyển đổi số và bền vững. Để hiện thực hóa các mục tiêu này, công ty tập trung mở rộng quy mô hoạt động, cải thiện chất lượng dịch vụ, đồng thời ưu tiên xây dựng đội ngũ nhân sự kinh doanh có trình độ chuyên môn cao, năng lực cạnh tranh vượt trội và khả năng thích nghi linh hoạt với sự biến động của thị trường cũng như các thay đổi trong khung pháp lý.

Củng cố vị thế dẫn đầu tại thị trường Đà Nẵng

Công ty đang tập trung toàn lực vào việc phân phối các dự án bất động sản tại Đà Nẵng, đặc biệt là các phân khúc căn hộ cao cấp ven sông Hàn, bất động sản nghỉ dưỡng ven biển Mỹ Khê - Non Nước và các khu đô thị tích hợp tiện ích hiện đại. Công ty sẽ tiếp tục duy trì và mở rộng quan hệ hợp tác chiến lược lâu dài với các chủ đầu tư lớn hàng đầu như Sun Group, Masterise Homes, Vinhomes, FPT, Futa Land, ROX Group cùng nhiều tập đoàn uy tín khác. Việc hợp tác chặt chẽ này giúp Công ty đảm bảo nguồn sản phẩm dồi dào, chất lượng cao, pháp lý minh bạch và có chính sách bán hàng cạnh tranh, từ đó nâng cao khả năng cung cấp cho khách hàng những sản phẩm có giá trị thực sự tại thị trường Đà Nẵng.



Hình 3.1. Sự kiện ra mắt dự án Sun Symphony 5 của Sun Property

Nâng cao chất lượng dịch vụ tư vấn và môi giới

Bám sát giá trị cốt lõi “Tài sản thực - Giá trị thực”, Công ty hướng tới việc cung cấp dịch vụ tư vấn chuyên sâu, minh bạch, tuân thủ nghiêm ngặt các quy định pháp luật mới, mang lại giá trị thực sự cho khách hàng tại Đà Nẵng.

Chuyển đổi số trong hoạt động kinh doanh

Chuyển đổi số là một chiến lược trọng tâm nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng cường khả năng cạnh tranh trong bối cảnh thị trường bất động sản ngày càng phát triển theo hướng hiện đại và chuyên nghiệp hơn. Trong thời gian tới, công ty dự kiến sẽ tiếp tục đầu tư mạnh mẽ vào việc áp dụng các công nghệ PropTech vào toàn bộ quy trình kinh doanh và chăm sóc khách hàng. Các công nghệ nổi bật bao gồm thực tế ảo (VR/AR), giúp khách hàng trải nghiệm tham quan dự án từ xa, hệ thống CRM để quản lý dữ liệu khách hàng cũng như theo dõi tiến độ chăm sóc, bên cạnh việc khai thác các nền tảng bán hàng trực tuyến và chiến lược marketing số hiệu quả. Việc tích hợp công nghệ không chỉ giúp tinh gọn quy trình làm việc mà còn cải thiện hiệu quả trong việc tiếp cận, tư vấn và gia tăng tỷ lệ chuyển đổi khách hàng, đặc biệt tại thị trường bất động sản Đà Nẵng.

Xây dựng đội ngũ nhân sự kinh doanh chuyên nghiệp

Với quy mô 66 nhân viên kinh doanh trong năm 2025, chiếm 77,6% tổng số lao động của công ty, Công ty Cổ phần CEN Miền Trung khẳng định rằng nguồn nhân lực

chính là nhân tố chủ chốt quyết định sự thành công trong kinh doanh và tăng trưởng bền vững của doanh nghiệp. Trong bối cảnh chuẩn bị cho kế hoạch mở rộng hoạt động và phân phối thêm nhiều dự án mới trong năm tới, công ty đặt mục tiêu tuyển dụng số lượng lớn nhân viên kinh doanh để đáp ứng nhu cầu phát triển thị trường và nâng cao hiệu quả bán hàng.



Hình 3.2. Hoạt động tuyển dụng nhân viên kinh doanh

Để hiện thực hóa mục tiêu này, công ty định hướng tiếp tục cải tiến hệ thống đào tạo nghiệp vụ bán hàng theo hướng chuyên nghiệp, chuẩn hóa và gắn sát với thực tiễn của thị trường bất động sản tại Đà Nẵng. Nội dung đào tạo sẽ tập trung vào việc nâng cao kiến thức về sản phẩm, kỹ năng tư vấn khách hàng, xử lý từ chối, khả năng đàm phán và kỹ thuật chốt giao dịch. Bên cạnh đó, công ty đẩy mạnh các hoạt động thực hành như tình huống thực tế, chương trình kèm cặp sau đào tạo. Qua các giải pháp này, đội ngũ nhân viên sẽ được trang bị năng lực thực chiến tốt hơn, thích nghi nhanh chóng với những biến động thị trường và phục vụ một cách hiệu quả hơn yêu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Với những định hướng rõ ràng và tập trung trên, Công ty Cổ phần CEN Miền Trung kỳ vọng sẽ tiếp tục tăng trưởng bền vững, nâng cao thị phần và khẳng định vị thế là đơn vị môi giới bất động sản uy tín hàng đầu tại Đà Nẵng trong những năm tới.

3.2. Mục tiêu đào tạo nhân viên trong giai đoạn tới

Dựa trên kết quả phân tích công tác đào tạo giai đoạn 2023–2025 và định hướng mở rộng quy mô năm 2026, Công ty Cổ phần CEN Miền Trung tập trung đẩy mạnh phân phối các dự án trọng điểm tại Đà Nẵng (Sun Cora Tower, Sun Spana Tower, Fours

Tower, FPT Plaza 4, Masteri Rivera Danang, Vinhomes, ROX Group...).

Để hỗ trợ kế hoạch kinh doanh, công ty dự kiến tuyển dụng thêm 50 chuyên viên kinh doanh chính thức và 50 cộng tác viên. Với lượng nhân sự mới lớn, công tác đào tạo được xác định là nhiệm vụ trọng tâm.



Hình 3.3. Chương trình “Khai Xuân Rộn Ràng – Lộc Đầu Năm 2026” tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung

Mục tiêu đầu tiên của công tác đào tạo là rút ngắn thời gian hội nhập của nhân viên mới. Theo định hướng của công ty, sau khi hoàn thành chương trình đào tạo ban đầu kéo dài từ 7 đến 10 ngày, nhân viên phải nắm được kiến thức cơ bản về sản phẩm, pháp lý dự án, quy trình bán hàng, cách sử dụng hệ thống quản lý quan hệ khách hàng và các kỹ năng tư vấn khách hàng. Trong vòng 1 đến 2 tháng đầu làm việc, nhân viên cần có khả năng tự tìm kiếm khách hàng, thực hiện tư vấn và phối hợp với quản lý để chốt giao dịch.



Hình 3.4. Buổi đào tạo chuyên sâu dự án FourS Tower

Công ty tập trung đào tạo chuyên sâu các kỹ năng xử lý phản đối về giá cả, phương thức thanh toán, chính sách ưu đãi; kỹ năng tư vấn tài chính, phân tích đầu tư và chốt giao dịch. Song song đó, công ty tăng cường đào tạo marketing online trên các nền tảng như Google Ads, Facebook Ads, TikTok Ads, Zalo Ads, YouTube và các cổng đăng tin bất động sản, giúp nhân viên chủ động tìm kiếm nguồn khách hàng và giảm sự phụ thuộc vào dữ liệu do công ty cung cấp.

Bên cạnh đó, nhân viên được định hướng sử dụng thành thạo hệ thống CRM và ứng dụng công nghệ PropTech như VR/AR nhằm hỗ trợ khách hàng tham quan dự án từ xa, rút ngắn thời gian tư vấn và nâng cao tỷ lệ chốt giao dịch.

Về kết quả kỳ vọng, công ty hướng tới việc nâng cao tỷ lệ nhân viên mới phát sinh giao dịch trong 1–2 tháng đầu, cải thiện tỷ lệ chuyển đổi khách hàng, tăng doanh số bình quân trên mỗi nhân viên và nâng cao tỷ lệ gắn bó sau thời gian thử việc. Qua đó, góp phần xây dựng đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp, thích ứng nhanh với thị trường và tạo nền tảng phát triển bền vững cho công ty trong những năm tới.

3.3. Các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung

3.3.1. Xây dựng và chuẩn hóa hệ thống nội dung, giáo trình đào tạo

 **Cơ sở đưa ra giải pháp:**

Hiện nay, công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung chưa có hệ thống nội dung và giáo trình được xây dựng bài bản, thống nhất. Nội dung đào tạo chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân của Trưởng phòng Kinh doanh và Trưởng nhóm; tài liệu sử dụng rời rạc dưới dạng slide PowerPoint thay đổi theo từng dự án. Phương pháp đào tạo tập trung chủ yếu vào hình thức kèm cặp tại chỗ và họp dự án, thiếu tính hệ thống và đồng bộ giữa các đội nhóm. Điều này dẫn đến chất lượng đào tạo không đồng đều, nhân viên mới tiếp thu kiến thức chưa sâu, khoảng cách giữa lý thuyết và thực tiễn còn lớn, đặc biệt ở kỹ năng xử lý từ chối và chốt sale. Do đó, việc xây dựng và chuẩn hóa hệ thống nội dung, giáo trình đào tạo là giải pháp nền tảng, có tính cấp thiết cao.

Nội dung giải pháp:

Công ty cần xây dựng và ban hành chính thức Bộ giáo trình đào tạo nghiệp vụ bán hàng chuẩn hóa áp dụng thống nhất cho toàn bộ phận Kinh doanh. Việc xây dựng hệ thống này cần được thực hiện bài bản với các nội dung chính sau:

a) Bộ giáo trình theo từng cấp độ

Định hướng kiến thức nền tảng đối với nhân viên mới (Tuần 1–2)

Đây là giai đoạn hội nhập, giúp nhân viên mới nhanh chóng nắm bắt được công việc và môi trường hoạt động của CEN Miền Trung.

- Tổng quan về Công ty Cổ phần CEN Miền Trung: lịch sử hình thành, hệ sinh thái Cen Group – CenLand, văn hóa doanh nghiệp, quy chế nội bộ và định hướng phát triển.
- Tổng quan thị trường bất động sản Đà Nẵng: các phân khúc sản phẩm (căn hộ cao cấp ven sông Hàn, bất động sản nghỉ dưỡng (Sun Group, Masterise Homes, Vinhomes, FPT, Futa Land, ROX Group).
- Kiến thức nền tảng: Luật Kinh doanh Bất động sản, Luật Nhà ở, quy trình ký hợp đồng đặt cọc, tiến độ thanh toán, quy trình chốt giao dịch.
- Quy trình bán hàng chuẩn của công ty: từ tìm kiếm khách hàng, tư vấn, hướng dẫn khách hàng xem thực địa, xử lý phản đối, chốt giao dịch và chăm sóc sau bán.
- Hướng dẫn sử dụng CRM hệ thống: nhập liệu và theo dõi khách hàng trên CRM.

Nâng cao kỹ năng bán hàng thực chiến (Tuần 3–4)

- Kỹ năng tư vấn và thuyết phục khách hàng: cách phân tích nhu cầu, xác định động cơ mua, xây dựng lập luận tư vấn logic và thuyết phục.
- Kỹ năng xử lý từ chối chuyên sâu: xử lý phản đối phổ biến tại thị trường Đà Nẵng

như "giá cao hơn dự án đối diện", "tôi muốn chờ thêm chiết khấu", "pháp lý chưa rõ ràng", "thị trường đang trầm lắng, chờ thêm".

- Kỹ năng chốt bán hàng: các kỹ thuật chốt giao dịch vấn đề, tạo khan hiếm, kỹ thuật thời gian thử, xử lý khách hàng phân vân lâu dài.

- Kỹ năng tư vấn tài chính và đầu tư: phân tích hiệu quả đầu tư, so sánh các phương thức thanh toán, tư vấn vay ngân hàng, định giá tiềm năng tăng trưởng cho nhà tư vấn cá nhân.

- Kỹ năng đàm phán: nguyên tắc đàm phán win-win, kiểm soát cảm xúc dưới áp lực, xác định phương án dự phòng tốt nhất trong giao dịch bất động sản.

Chuyên sâu theo sản phẩm và công nghệ (Tháng 2 trở đi)

Giai đoạn này hướng dẫn nâng tầm chuyên môn và ứng dụng công nghệ vào bán hàng.

- Đào tạo chuyên sâu theo từng dự án: đặc điểm sản phẩm, bảng giá, chính sách chiết khấu, tiến xây dựng, pháp lý và lợi thế cạnh tranh so với các dự án đối thủ trên địa bàn Đà Nẵng.

- Ứng dụng công nghệ PropTech trong bán hàng: sử dụng VR/AR để hỗ trợ khách hàng tham quan dự án từ xa, đặc biệt đối với khách hàng từ miền Bắc và miền Nam; khai thác nền tảng bán hàng trực tuyến.

- Kỹ năng tiếp thị trực tuyến: thiết lập và tối ưu chiến dịch quảng cáo trên Google Ads, Facebook Ads, TikTok Ads, Zalo Ads, YouTube; đăng tin hiệu quả trên Batdongsan.com.vn, Chợ Tốt Nhà, Alonhadat.com.vn; xây dựng nội dung thu hút tiềm năng của khách hàng và đo lường hiệu quả chiến dịch.

- Xây dựng thương hiệu cá nhân: giảm phụ thuộc vào dữ liệu do công ty cung cấp.

b) Chuẩn hóa tài liệu đào tạo

Sổ tay nhân viên kinh doanh CEN Miền Trung bao gồm quy trình bán hàng chuẩn, kịch bản tư vấn mẫu, danh sách câu hỏi xử lý từ chối thường gặp, hướng dẫn sử dụng CRM và chính sách nội bộ. Tài liệu này được in và phát cho từng nhân viên ngay từ ngày đầu nhận việc.

Bộ slide đào tạo chuẩn hóa được xây dựng nhằm thay thế các slide tự soạn rời rạc của từng quản lý, được thiết kế thống nhất về hình thức, cập nhật định kỳ theo từng quý và lưu trữ tập trung trên hệ thống nội bộ để toàn bộ thành viên sử dụng chung.

Ngân hàng tình huống thực chiến là tập hợp các vấn đề bán hàng thực tế đã ra tại CEN Miền Trung (tình huống khách từ chối giá, vì pháp lý, vì so sánh với đối thủ...),

được hệ thống hóa thành bài tập đóng vai và câu hỏi thảo luận phục vụ cho buổi đào tạo thực hành.

Bộ đề kiểm tra đầu vào – đầu ra được xây dựng để đánh giá kiến thức trước và sau mỗi chuyên đề đào tạo mục tiêu đo lường mức độ thực tế tiếp theo của nhân viên, thay thế hình thức hỏi đáp thiếu định lượng hiện nay.

 Trách nhiệm thực hiện:

Phòng Hành chính - Nhân sự chủ trì phối hợp với Phòng Kinh doanh xây dựng bộ giáo trình nội bộ.

Trưởng phòng Kinh doanh và Trưởng nhóm có trách nhiệm tham gia đóng góp case study thực tế và thử nghiệm giảng dạy.

Phó Tổng Giám đốc phê duyệt nội dung chương trình đào tạo và chịu trách nhiệm giám sát tổng thể.

 Thời gian thực hiện:

Hoàn thành xây dựng và ban hành Bộ giáo trình chuẩn trong quý III/2026. Triển khai thí điểm trên một khối Kinh doanh trong quý IV/2026 và áp dụng chính thức cho toàn bộ phận Kinh doanh từ năm 2027.

Việc xây dựng và chuẩn hóa hệ thống nội dung, giáo trình cùng phương pháp đào tạo sẽ tạo nền tảng vững chắc, nâng cao chất lượng đào tạo một cách đồng bộ, giúp nhân viên kinh doanh nhanh chóng trưởng thành và góp phần quan trọng vào sự phát triển bền vững của Công ty Cổ phần CEN Miền Trung.

3.3.2. Hoàn thiện phương pháp đào tạo nhằm giảm khoảng cách giữa “biết” và “làm”

 Cơ sở đưa ra giải pháp:

Một trong những hạn chế nổi bật nhất trong công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung là khoảng cách lớn giữa kiến thức lý thuyết và khả năng áp dụng thực tế của nhân viên. Mặc dù nhân viên nắm được kiến thức cơ bản về dự án và quy trình bán hàng, nhưng tỷ lệ nhân viên phát sinh giao dịch thành công trong 1-2 tháng đầu sau đào tạo chỉ đạt khoảng 30%. Nguyên nhân chính là phương pháp đào tạo còn nặng về truyền đạt kiến thức, thiếu các buổi thực hành tình huống thực chiến, role-play và phản hồi kịp thời.

 Nội dung giải pháp:

a) Đa dạng hóa phương pháp đào tạo

Đào tạo đóng vai được tổ chức thông qua các buổi thực hành mô phỏng các tình

huống bán hàng thực tế, trong đó một nhân viên đóng vai khách hàng với các kịch bản từ chối khác nhau và một nhân viên khác thực hiện xử lý. Sau mỗi phần đóng vai, học viên và cả nhóm cùng nhận xét, rút kinh nghiệm. Đây là phương pháp trực tiếp tiếp theo quyết định giới hạn chế độ lớn nhất hiện nay là khoảng cách giữa “biết” và “làm việc”, khi chỉ có 37,5% nhân viên tự áp dụng kỹ năng bán hàng.

Đào tạo theo mô hình 70-20-10 được áp dụng nhằm nâng cao tính thực tiễn và hiệu quả của chương trình đào tạo nghiệp vụ bán hàng.

70% – Thực hành trực tiếp tại công việc: Nhân viên thực chiến tại dự án (telesale, tư vấn thực địa, chốt giao dịch) dưới sự hướng dẫn của Trưởng nhóm và Trưởng phòng Kinh doanh; được kèm cặp tối thiểu 1–2 buổi/tuần trong 30 ngày đầu, tiếp theo giao dần các tình huống khó hơn theo mức độ thành thạo và đánh giá thông qua bảng kiểm tra kèm cặp cùng tỷ lệ chuyển đổi giao dịch sau 60–90 ngày.

20% – Học hỏi từ đồng nghiệp xuất sắc và quản lý: Tổ chức các buổi chia sẻ tình huống thực tế, phân tích và rút kinh nghiệm hằng tuần do Trưởng nhóm điều phối cùng nhân viên xuất sắc và Trưởng phòng Kinh doanh thực hiện; xây dựng ngân hàng tình huống nội bộ, cập nhật thường xuyên và đánh giá qua sự cải thiện kỹ năng xử lý từ chối, chốt giao dịch.

10% – Đào tạo lý thuyết tập trung theo chuyên đề: Tổ chức các buổi đào tạo 60–90 phút nhằm cung cấp kiến thức nền tảng trước khi thực chiến, do Trưởng phòng Kinh doanh chủ trì; xây dựng bộ tài liệu chuẩn hóa và Sổ tay nhân viên kinh doanh, cập nhật định kỳ 6 tháng/lần và đánh giá thông qua bài kiểm tra sau mỗi chuyên đề.

Kết hợp đào tạo trực tiếp tập trung với học trực tuyến thông qua các video bài giảng ngắn (dưới 10 phút), được chia sẻ qua nhóm Zalo hoặc nội bộ Google Classroom. Nhân viên có thể xem xét lại bất kỳ quy định nào vào bất cứ lúc nào, đặc biệt hữu ích với nhân viên mới nhập vào ở nhiều thời điểm khác nhau trong năm.

Tổ chức các buổi đào tạo thực địa đưa nhân viên mới đi dự án công ty đang triển khai cùng với nhân viên kinh doanh có kinh nghiệm, quan sát và tham gia trực tiếp vào quá trình tư vấn khách hàng thực tế. Đây là hình thức học hỏi hiệu quả và trực quan nhất trong lĩnh vực bất động sản.

Chia sẻ kinh nghiệm nội bộ định kỳ (Chia sẻ thực tiễn tốt nhất)

b) Tổ chức thực hành có cấu trúc

Để thu hẹp khoảng cách giữa “biết” và “làm”, Công ty cần chuyển dịch trọng tâm

đào tạo sang hướng thực hành có cấu trúc, tập trung vào bốn nội dung chính sau:

Thứ nhất, tổ chức các buổi đào tạo thực hành theo tình huống thực chiến. Sau mỗi buổi đào tạo lý thuyết về dự án hoặc kỹ năng bán hàng, Trưởng phòng Kinh doanh tổ chức ngay buổi thực hành nhập vai tối thiểu 60 phút. Các tình huống được xây dựng sát với thực tế tại Công ty, ví dụ: khách hàng phản đối vì giá cao, khách so sánh với dự án cạnh tranh (FourS Tower so với Masteri Rivera Danang hay Sun Symphony 5,...), khách chần chừ chưa muốn đặt cọc, khách nghi ngờ pháp lý... Mỗi nhân viên lần lượt đóng vai người tư vấn và khách hàng, sau đó nhận phản hồi trực tiếp và chi tiết từ Trưởng nhóm cùng đồng nghiệp. Hình thức này giúp nhân viên rèn luyện phản xạ xử lý tình huống trước khi tiếp xúc khách hàng thật.

Thứ hai, triển khai mô hình kèm cặp thực địa. Trong vòng 30 ngày đầu sau khi đào tạo, mỗi nhân viên mới hoặc nhân viên có hiệu suất chưa đạt yêu cầu sẽ được phân công một Nhóm trưởng hoặc một nhân viên kinh doanh xuất sắc để kèm cặp trực tiếp. Nhóm trưởng tham gia ít nhất 1–2 buổi tư vấn thực tế mỗi tuần cùng nhân viên, đảm nhận vai trò quan sát, hỗ trợ và phản hồi ngay lập tức sau mỗi buổi gặp gỡ khách hàng. Các nội dung phản hồi được ghi chép cẩn thận trên Checklist kèm cặp chuẩn hóa (xây dựng theo mô hình Kirkpatrick cấp độ 3), bao gồm các khía cạnh như thái độ tư vấn, cách xử lý từ chối, kỹ năng chốt sale, khả năng tư vấn giá trị và việc cập nhật thông tin đầy đủ trên hệ thống CRM.

Thứ ba, tổ chức sinh hoạt chuyên môn định kỳ chia sẻ tình huống thực tế. Mỗi tuần một lần, các nhóm kinh doanh tổ chức buổi sinh hoạt chuyên môn 30–45 phút vào đầu giờ sáng. Nhân viên luân phiên trình bày một tình huống tư vấn thực tế trong tuần (thành công hoặc thất bại) để cả nhóm cùng phân tích, rút kinh nghiệm và đề xuất cách xử lý tối ưu hơn. Những tình huống điển hình sẽ được Phòng Hành chính – Nhân sự tổng hợp thành tài liệu, bổ sung vào Ngân hàng tình huống thực chiến của Công ty.

Thứ tư, xây dựng chỉ tiêu thực hành gắn với lộ trình thử việc. Đối với nhân viên mới, Công ty bổ sung vào quy trình thử việc các chỉ tiêu thực hành bắt buộc trong 60 ngày đầu, bao gồm: hoàn thành tối thiểu 3 buổi thực hành mô phỏng tình huống bán hàng, tham gia ít nhất 5 buổi tư vấn thực địa cùng Nhóm trưởng và đạt điểm Checklist kèm cặp từ 70/100 điểm trở lên. Kết quả thực hành này được tính vào đánh giá kết thúc thử việc, tạo động lực để nhân viên chủ động rèn luyện ngay từ giai đoạn đầu hội nhập. Ngoài ra, Công ty áp dụng giải pháp hỗ trợ sau:

Xây dựng và sử dụng ngân hàng tình huống thực tế như thu thập, phân loại và cập nhật định kỳ các case bán hàng từ tất cả các dự án (đặc biệt FourS Tower, Sun Symphony 5, Masteri Rivera Danang...). Mỗi tháng bổ sung ít nhất 10–15 tình huống mới kèm cách xử lý tối ưu.

 Trách nhiệm thực hiện:

Phòng Hành chính – Nhân sự: Chủ trì phối hợp xây dựng bộ giáo trình và tài liệu.

Phó Tổng Giám đốc Kinh doanh: Phê duyệt nội dung chương trình đào tạo.

Trưởng phòng Kinh doanh và Trưởng nhóm: Tham gia đóng góp case study thực tế và thử nghiệm giảng dạy.

 Thời gian thực hiện:

- Hoàn thành xây dựng Ngân hàng tình huống và kế hoạch chi tiết: Quý III/2026.
- Triển khai thử nghiệm: Tháng 9 – 10/2026.
- Áp dụng chính thức toàn bộ phận Kinh doanh: Từ Quý IV/2026.
- Đánh giá và điều chỉnh: Hàng quý bắt đầu từ năm 2027.

Việc tăng cường đào tạo thực hành sẽ giúp nhân viên nhanh chóng tự tin áp dụng kiến thức vào công việc thực tế, nâng cao tỷ lệ chuyển đổi khách hàng, tăng doanh số và giảm tỷ lệ nghỉ việc sau thử việc, từ đó góp phần quan trọng vào mục tiêu phát triển bền vững của Công ty Cổ phần CEN Miền Trung.

3.3.3. Hoàn thiện chính sách đối với giảng viên nội bộ và tăng cường đầu tư nguồn lực cho đào tạo

 Cơ sở đưa ra giải pháp:

Hiện tại, qua phân tích thực trạng tại CEN Miền Trung, có thể nhận thấy rằng chính sách dành cho giảng viên nội bộ và mức độ đầu tư vào đào tạo còn nhiều hạn chế. Công ty chưa xây dựng được cơ chế đãi ngộ và khuyến khích phù hợp cho đội ngũ giảng viên nội bộ, trong khi ngân sách dành cho đào tạo chủ yếu tập trung vào các chi phí tổ chức cơ bản, chưa chú trọng đầu tư vào giáo trình, công nghệ hay phát triển năng lực giảng dạy. Do đó, việc cải thiện chính sách đối với giảng viên nội bộ cũng như tăng cường nguồn lực đầu tư cho hoạt động đào tạo là điều cần thiết nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả trong thời gian tới.

 Nội dung giải pháp:

a) Xây dựng chính sách đãi ngộ đơn giản, phù hợp với điều kiện của Công ty

Hiện nay, toàn bộ hoạt động đào tạo tại CEN Miền Trung do 2 Trưởng phòng và 5 Nhóm trưởng đảm nhận hoàn toàn kiêm nhiệm mà không có bất kỳ khoản thù lao nào. Trong bối cảnh ngành bất động sản cạnh tranh khốc liệt về nhân sự, việc giữ chân và khích lệ giảng viên nội bộ là rất quan trọng nhưng phải đảm bảo tính khả thi về tài chính.

- Thù lao kiêm nhiệm giảng dạy: Áp dụng mức 100.000 – 150.000 đồng/giờ, tính tối đa 5 giờ/người/tháng. Tổng thù lao khoảng 500.000 – 800.000 đồng/người/tháng. Với 7 giảng viên nội bộ, tổng chi phí cả năm khoảng 42 – 63 triệu đồng — mức này nằm trong khả năng kiểm soát của công ty.

- Thưởng hiệu quả đào tạo theo quý: Giảng viên đạt tỷ lệ hài lòng từ học viên trên 80% sẽ được thưởng 500.000 – 1.000.000 đồng/người/quý.

- Đãi ngộ phi tài chính:

- + Vinh danh “Giảng viên xuất sắc quý” tại họp tổng kết tháng.

- + Ưu tiên xét tăng lương và thăng chức khi đánh giá KPI quản lý.

- + Hỗ trợ 1–2 Trưởng phòng tham gia khóa đào tạo sư phạm ngắn hạn mỗi năm.

- Trường hợp tuyển thêm giảng viên nội bộ

Trong giai đoạn 2026–2027, Công ty dự kiến tuyển thêm 2 – 3 Trưởng nhóm kinh doanh để đáp ứng kế hoạch mở rộng quy mô đội ngũ. Khi đó, chính sách đãi ngộ giảng viên nội bộ sẽ được áp dụng ngay và đồng bộ cho cả giảng viên hiện tại lẫn giảng viên mới tuyển. Việc xây dựng chính sách từ bây giờ sẽ giúp công ty chủ động, tránh tình trạng thiếu chính sách khi số lượng giảng viên tăng lên, đồng thời tạo sức hút khi tuyển dụng những Trưởng nhóm có kinh nghiệm.

b) Tăng cường đầu tư nguồn lực cho đào tạo - từng bước, có trọng tâm

Công ty cần nâng ngân sách đào tạo lên mức 1% quỹ lương bộ phận Kinh doanh, tương đương khoảng 40 – 55 triệu đồng/năm (tăng gấp 2,5 – 3 lần so với mức 16 triệu đồng hiện tại). Mức tăng này nằm trong khả năng tài chính và có thể triển khai dần.

Xây dựng Sổ tay hướng dẫn đào tạo chuẩn hóa (chi phí khoảng 12 – 18 triệu đồng)

Khoản đầu tư một lần nhưng mang lại hiệu quả lâu dài, giúp khắc phục hoàn toàn tình trạng tài liệu rời rạc, slide PowerPoint tự soạn giữa các giảng viên.

- Quy trình bán hàng chuẩn hóa của CEN Miền Trung (từ tiếp nhận lead → tư vấn → chốt sale → chăm sóc sau bán).

- Kiến thức sản phẩm cơ bản và cách trình bày lợi ích dự án (áp dụng cho các dự án Sun Group, Futa, The Legend...).

- Bộ kịch bản tư vấn mẫu theo từng giai đoạn (tiếp cận, khám phá nhu cầu, thuyết phục, xử lý từ chối, chốt sale).
- Danh sách 50–70 tình huống từ chối phổ biến của khách hàng căn hộ cao cấp kèm cách xử lý chuẩn.
- Hướng dẫn sử dụng hệ thống CRM nội bộ (cách nhập dữ liệu, theo dõi lead, báo cáo).
- Các biểu mẫu, checklist kèm cặp và đánh giá thực hành cho nhân viên mới.

Cách thực hiện: Phòng Hành chính – Nhân sự chủ trì, phối hợp với Trưởng phòng Kinh doanh và các Trưởng nhóm giàu kinh nghiệm để tổng hợp nội dung. Sau khi hoàn thành, in khoảng 100 bản (chi phí in ấn khoảng 8–10 triệu) và phát cho toàn bộ nhân viên kinh doanh. Sổ tay sẽ được cập nhật định kỳ 6 tháng/lần.

Xây dựng kho tài liệu số và ngân hàng tình huống thực chiến (chi phí thấp, khoảng 3 – 5 triệu đồng/năm)

Sử dụng công cụ sẵn có của công ty (Google Drive hoặc nhóm Zalo nội bộ) để xây dựng kho tài liệu số tập trung.

- Toàn bộ slide đào tạo được chuẩn hóa theo từng dự án.
- Video bài giảng ngắn (5–10 phút) ghi lại các buổi đào tạo thực tế.
- Ngân hàng tình huống thực chiến: thu thập và phân loại các case bán hàng thực tế (thành công và thất bại) từ các khối.
- Tài liệu tham khảo: chính sách mới của chủ đầu tư, cập nhật pháp lý, mẫu hợp đồng...

Lợi ích: Nhân viên mới có thể tự học bất kỳ lúc nào, giảm tải cho giảng viên nội bộ và đảm bảo tính đồng nhất thông tin giữa các khối.

Trách nhiệm thực hiện:

Phòng Hành chính – Nhân sự: Chủ trì soạn thảo chính sách, phối hợp xây dựng giáo trình và tổ chức khảo sát đánh giá giảng viên.

Trưởng phòng Kinh doanh: Đề xuất giảng viên, giám sát chất lượng và tham gia đánh giá.

Ban Giám đốc: Phê duyệt chính sách và ngân sách.

Thời gian thực hiện:

- Quý III/2026: Xây dựng và ban hành chính sách đãi ngộ giảng viên nội bộ.
- Quý IV/2026: Triển khai thí điểm trên 1 khối kinh doanh.

- Từ năm 2027: Áp dụng chính thức cho toàn bộ phận và đánh giá định kỳ.

3.3.4. Hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả đào tạo nghiệp vụ bán hàng

Cơ sở đưa ra giải pháp:

Hiện nay, công tác đánh giá kết quả đào tạo tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung còn nhiều hạn chế. Việc đánh giá chủ yếu dựa vào phản hồi miệng của nhân viên và kết quả doanh số chung của đội nhóm, mang tính chủ quan cao. Công ty chưa áp dụng các công cụ đánh giá định lượng, thiếu hệ thống tiêu chí rõ ràng và chưa sử dụng đầy đủ mô hình đánh giá Kirkpatrick 4 cấp độ. Do đó, khó xác định chính xác hiệu quả thực sự của các chương trình đào tạo, dẫn đến tình trạng không phát hiện kịp thời khoảng cách giữa kiến thức tiếp thu và khả năng áp dụng thực tế của nhân viên.

Nội dung giải pháp:

Để khắc phục những hạn chế trên, Công ty cần xây dựng và hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả đào tạo khoa học, khách quan và định lượng, áp dụng theo mô hình Kirkpatrick 4 cấp độ. Cụ thể thực hiện các nội dung sau:

- Xây dựng bộ công cụ đánh giá chuẩn hóa và áp dụng đầy đủ mô hình Kirkpatrick 4 cấp độ.
- Kết hợp giữa đánh giá định tính và định lượng.
- Xây dựng cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục sau đánh giá.

Thứ nhất, Áp dụng mô hình Kirkpatrick 4 cấp độ gắn với công cụ đánh giá chuẩn hóa.

Công ty sẽ thiết kế một bộ biểu mẫu thống nhất gồm 4 công cụ chính, để sử dụng trên điện thoại:

Cấp độ 1 (Phản ứng): Sau mỗi buổi đào tạo dự án hoặc đào tạo kỹ năng, nhân viên phải điền bảng khảo sát nhanh trong 5 phút (đánh giá nội dung, giảng viên, tính hữu ích). Tỷ lệ thu phiếu phải đạt trên 90%. Thiết kế dưới dạng Google Form với tối đa 7 câu hỏi, hoàn thành trong 3–5 phút, gửi tự động qua nhóm Zalo nội bộ ngay sau khi kết thúc buổi đào tạo. Nội dung gồm các tiêu chí đánh giá theo thang điểm 1–5:

Câu hỏi khảo sát phản hồi nhanh sau buổi đào tạo (Google Form)

STT	Tiêu chí đánh giá	Thang điểm
1	Nội dung bài giảng có sát với thực tế công việc không?	1 – 5
2	Tình huống thực hành có phù hợp với dự án đang triển khai không?	1 – 5
3	Giảng viên truyền đạt rõ ràng, dễ hiểu không?	1 – 5
4	Thời lượng buổi đào tạo có hợp lý không?	1 – 5

5	Sau buổi học, anh/chị tự tin áp dụng ngay vào công việc không?	1 – 5
6	Nội dung nào anh/chị thấy hữu ích nhất?	Câu hỏi mở
7	Anh/chị muốn được đào tạo thêm về chủ đề nào?	Câu hỏi mở

Kết quả được hệ thống tự tổng hợp và gửi báo cáo tự động về email Phòng Hành chính – Nhân sự sau 24 giờ. Buổi đào tạo đạt yêu cầu khi điểm trung bình từ 4.0/5.0 trở lên.

Cấp độ 2 (Học tập): Sau buổi đào tạo, tổ chức bài kiểm tra ngắn 15-20 phút (trắc nghiệm 2 đến 3 tình huống thực tế). Ví dụ: Khách hàng phản đối vì giá cao hơn dự án đối diện, anh/chị sẽ xử lý như thế nào?

Bài kiểm tra ngắn kiến thức dự án và pháp lý

Nhóm câu hỏi	Số câu	Nội dung
Kiến thức dự án	5 câu	Đặc điểm sản phẩm, bảng giá, chính sách chiết khấu, tiến độ xây dựng của dự án đang đào tạo (FourS Tower, Sun Symphony 5, Masteri Rivera...)
Kiến thức pháp lý	4 câu	Quy trình đặt cọc, điều khoản hợp đồng, tiến độ thanh toán, giấy tờ pháp lý cần kiểm tra
Kỹ năng xử lý tình huống	4 câu	Tình huống từ chối thực tế: khách chê giá, so sánh đối thủ, nghi ngờ pháp lý...
Quy trình bán hàng	2 câu	Các bước trong quy trình chuẩn của Công ty

Thang đánh giá kết quả Post-test:

- + Từ 80% trở lên: Đạt, nhân viên sẵn sàng triển khai thực chiến.
- + 60% – 79%: Cần ôn lại phần còn yếu trước khi tư vấn khách hàng độc lập.
- + Dưới 60%: Chưa đạt, bắt buộc học bổ sung và kiểm tra lại trong vòng 7 ngày.

Cấp độ 3 (Hành vi): Trưởng nhóm sử dụng Checklist đánh giá kỹ năng để quan sát và chấm điểm nhân viên trong 30 ngày sau đào tạo. Các tiêu chí cụ thể: thái độ tư vấn, cách xử lý từ chối, kỹ năng chốt sale, việc cập nhật CRM...

Checklist kèm cặp đánh giá kỹ năng thực tế

Nhóm kỹ năng	Tiêu chí	Điểm tối đa
Chuẩn bị (10đ)	Nắm rõ thông tin dự án trước khi gặp khách	5
	Chuẩn bị tài liệu, brochure đầy đủ	5
Tiếp cận & mở đầu (15đ)	Tạo ấn tượng tốt ngay từ đầu, thái độ chuyên nghiệp	5
	Đặt câu hỏi khai thác nhu cầu đúng cách	5
	Lắng nghe chủ động, không ngắt lời khách	5
Tư vấn sản phẩm (20đ)	Trình bày đúng lợi thế sản phẩm phù hợp nhu cầu khách	10
	So sánh với đối thủ tự tin, có lập luận	10
	Nhận diện đúng loại từ chối của khách	5

Xử lý từ chối (25đ)	Xử lý từ chối về giá hợp lý, thuyết phục	10
	Xử lý từ chối về pháp lý rõ ràng, chính xác	10
Chốt sale (20đ)	Nhận biết đúng thời điểm chốt	10
	Áp dụng kỹ thuật chốt phù hợp	10
Sau tư vấn (10đ)	Cập nhật thông tin khách hàng đầy đủ lên CRM	5
	Có kế hoạch chăm sóc, theo dõi khách hàng tiếp theo	5

Thang đánh giá tổng điểm Checklist:

- + Từ 80/100: Xuất sắc - có thể tự lập và tư vấn độc lập.
- + 65 – 79/100: Khá - tiếp tục kèm cặp thêm 2 tuần.
- + Dưới 65/100: Cần cải thiện - Nhóm trưởng lập kế hoạch hỗ trợ riêng.

Cấp độ 4 (Kết quả): Theo dõi các chỉ số kinh doanh thực tế sau 60 và 90 ngày, cập nhật hàng tháng trên Google Sheet cá nhân do nhân viên thực hiện và Nhóm trưởng xác nhận:

Theo dõi kết quả kinh doanh cá nhân sau đào tạo

Chỉ số theo dõi	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3
Số khách hàng tiếp cận			
Số khách hàng đã tư vấn			
Số khách hàng đặt cọc			
Tỷ lệ chuyển đổi (%)			
Doanh số cá nhân (triệu đồng)			
Điểm Checklist kèm cặp			
Điểm Post-test buổi đào tạo			
Giao dịch thành công trong 60 ngày đầu (có/không)			

Bảng này được tổng hợp theo nhóm vào cuối mỗi quý, tạo thành Báo cáo hiệu quả đào tạo trình bày trong họp tổng kết quý trước Ban Giám đốc. So sánh chỉ số trước và sau đào tạo giữa các nhóm là căn cứ khách quan nhất để đánh giá hiệu quả thực sự của toàn bộ chương trình đào tạo - đồng thời là cơ sở để điều chỉnh nội dung và phương pháp cho quý tiếp theo.

Thứ hai, kết hợp đánh giá định tính và định lượng.

Để triển khai giải pháp này, Công ty Cổ phần CEN Miền Trung cần xây dựng bộ biểu mẫu đánh giá thống nhất do Phòng Hành chính – Nhân sự phối hợp với các Trưởng phòng Kinh doanh thực hiện.

- Định lượng: Sử dụng điểm số, tỷ lệ %, số lượng hợp đồng...

Ví dụ minh họa

Bài kiểm tra kiến thức sau đào tạo dự án FourS Tower (Sun Property - Sun Group): Điểm trung bình của 24 nhân viên tăng từ 59/100 điểm lên 88/100 điểm, cải thiện 49,2%.

- Định tính: Nhận xét cụ thể của Trưởng nhóm, ghi âm/video buổi tư vấn thực tế, các tình huống diễn hình thành công hoặc thất bại của nhân viên trong quá trình bán hàng thực tế..

Ví dụ minh họa (4/2026)

Trong quá trình tư vấn dự án FourS Tower (Tháp Bốn Mùa) mở bán giai đoạn mới tháng 4/2026 của Sun Property (Sun Group), nhân viên Nguyễn Thị Lan đã xử lý xuất sắc tình huống khách hàng lo ngại về giá bán. Chị khéo léo phân tích tiềm năng tăng giá nhờ vị trí chiến lược tại ngã tư Nguyễn Phước Lan - Minh Mạng (trung tâm Nam Đà Nẵng), nhấn mạnh thiết kế lấy cảm hứng từ Tứ Bình (Tùng - Cúc - Trúc - Mai), hệ thống tiện ích cao cấp và đặc biệt là chính sách thanh toán hấp dẫn “Sun Early Key” (thanh toán 70% nhận nhà). Nhờ đó, khách hàng đã quyết định đặt cọc 2 căn ngay trong buổi tư vấn. Trưởng nhóm đánh giá: “Lan thể hiện rất tốt kỹ năng tư vấn giá trị và chốt sale quyết đoán, là tấm gương điển hình cần lan tỏa cho toàn đội nhóm”. Ngược lại, tại cùng dự án FourS Tower, nhân viên Trần Minh Quân chưa làm rõ lợi thế vị trí mặt tiền đường lớn và giá trị đầu tư dài hạn của căn hộ. Khi khách hàng so sánh với các dự án khác của Sun Group, nhân viên thiếu số liệu cụ thể về tiến độ bàn giao (dự kiến 2028) và tiềm năng khai thác cho thuê, dẫn đến khách hàng do dự và chuyển sang lựa chọn dự án đối thủ. Trưởng nhóm nhận xét: “Cần bổ sung kỹ năng tư vấn tài chính – đầu tư và chuẩn bị sẵn bộ tài liệu so sánh dự án để xử lý tốt hơn các phản đối từ khách hàng”.

Thứ ba, xây dựng cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục.

Để bảo đảm công tác đào tạo luôn được điều chỉnh phù hợp với yêu cầu thực tế, Phòng Hành chính – Nhân sự cần tổng hợp toàn bộ dữ liệu đánh giá theo mô hình Kirkpatrick thành báo cáo hiệu quả đào tạo định kỳ.

Báo cáo cần bao gồm kết quả khảo sát mức độ hài lòng của học viên, so sánh điểm đầu vào và đầu ra, tỷ lệ nhân viên đạt chuẩn sau từng chuyên đề, kết quả theo dõi hành vi sau đào tạo và mối tương quan giữa kết quả đào tạo với các chỉ số kinh doanh như tỷ lệ chuyển đổi, số lượng giao dịch và doanh số bán hàng.

Sau mỗi đợt đào tạo cho dự án lớn hoặc sau mỗi chương trình đào tạo nhân viên mới, Phòng Hành chính – Nhân sự cần hoàn thành báo cáo trong vòng 10 ngày và tổ chức họp rút kinh nghiệm với giảng viên nội bộ cùng đại diện nhân viên kinh doanh để xác định rõ những nội dung cần điều chỉnh.

Định kỳ hàng quý, Ban Giám đốc phối hợp với Phòng Hành chính – Nhân sự và

các Trưởng phòng Kinh doanh xem xét toàn bộ kết quả đánh giá để quyết định cập nhật giáo trình, điều chỉnh phương pháp đào tạo, bổ sung nội dung còn thiếu và lựa chọn giảng viên phù hợp hơn.

Kết quả đánh giá hiệu quả đào tạo đồng thời được đưa vào KPI quý của Trưởng phòng và Nhóm trưởng nhằm nâng cao trách nhiệm của cấp quản lý đối với chất lượng đào tạo và khả năng hội nhập của nhân viên mới.

Với kế hoạch mở rộng mạnh mẽ trong năm tới, cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục này sẽ giúp Công ty Cổ phần CEN Miền Trung nhanh chóng phát hiện các điểm chưa phù hợp, điều chỉnh kịp thời và bảo đảm chương trình đào tạo luôn bám sát thực tế thị trường bất động sản Đà Nẵng.

Trách nhiệm thực hiện:

Trưởng nhóm và Trưởng phòng Kinh doanh thực hiện thiết kế biểu mẫu, theo dõi, tổng hợp báo cáo, nhắc nhở quá trình thực hiện và đánh giá cấp độ 3, cấp độ 4 đối với nhân viên trực thuộc.

Phó Tổng Giám đốc Kinh doanh: Phê duyệt hệ thống và theo dõi kết quả tổng thể.

Thời gian thực hiện:

Hoàn thành xây dựng các biểu mẫu và thử nghiệm trong quý III/2026. Áp dụng chính thức từ quý IV/2026.

KẾT LUẬN

Trong kỷ nguyên mà tri thức và con người trở thành lợi thế cạnh tranh cốt lõi, việc đầu tư vào đào tạo nguồn nhân lực không còn là lựa chọn mà đã trở thành điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp tồn tại và phát triển bền vững. Với đặc thù của ngành bất động sản – nơi mỗi giao dịch không chỉ là một hợp đồng mà còn là cả một hành trình xây dựng niềm tin – năng lực của đội ngũ nhân viên kinh doanh chính là yếu tố phân định ranh giới giữa thành công và thất bại trên thị trường.

Khóa luận được thực hiện với mong muốn đóng góp một hệ thống giải pháp thiết thực, giúp Công ty Cổ phần CEN Miền Trung hoàn thiện công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng, từ đó nâng cao chất lượng đội ngũ, cải thiện hiệu quả kinh doanh và củng cố vị thế cạnh tranh tại thị trường bất động sản miền Trung. Xuyên suốt ba chương nghiên cứu, khóa luận đã lần lượt giải quyết các mục tiêu đặt ra một cách có hệ thống và nhất quán.

Trong Chương 1 xây dựng nền tảng lý luận vững chắc về nhân lực, nguồn nhân lực, đào tạo nguồn nhân lực và nghiệp vụ bán hàng. Chương này hệ thống hóa quy trình đào tạo, các phương pháp, nội dung và các yếu tố ảnh hưởng, tạo cơ sở lý thuyết quan trọng cho việc phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp.

Đối với Chương 2 tập trung phân tích thực trạng công tác đào tạo nghiệp vụ bán hàng tại Công ty Cổ phần CEN Miền Trung giai đoạn 2023–2025. Nghiên cứu chỉ ra những nỗ lực của công ty trong việc duy trì hoạt động đào tạo nội bộ, nhưng cũng làm rõ những hạn chế lớn như: nội dung đào tạo chưa được chuẩn hóa, phương pháp còn mang tính truyền đạt một chiều, chính sách đối với giảng viên nội bộ chưa tạo được động lực phù hợp và hệ thống đánh giá kết quả đào tạo còn sơ sài, mang tính chủ quan. Những hạn chế này dẫn đến khoảng cách lớn giữa lý thuyết và thực tiễn, thể hiện qua tỷ lệ nhân viên mới phát sinh giao dịch thành công còn thấp và tình trạng biến động nhân sự sau thử việc chưa được cải thiện đáng kể.

Trên cơ sở những phân tích ở Chương 2, Chương 3 đề xuất bốn nhóm giải pháp đồng bộ và khả thi gồm: (1) Xây dựng và chuẩn hóa hệ thống nội dung, giáo trình đào tạo theo từng cấp độ; (2) Đổi mới phương pháp đào tạo theo hướng thực chiến, kết hợp mô hình 70-20-10 và tình huống thực tế; (3) Hoàn thiện chính sách đãi ngộ giảng viên nội bộ, đồng thời tăng cường đầu tư nguồn lực phục vụ đào tạo; (4) Hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick 4 cấp độ, gắn với các chỉ số kinh

doanh thực tế.

Các giải pháp trên không chỉ nhằm khắc phục những hạn chế hiện tại mà còn hướng tới việc xây dựng một hệ thống đào tạo chuyên nghiệp, liên tục và gắn chặt với mục tiêu kinh doanh của Công ty. Khi được triển khai đồng bộ, các giải pháp sẽ góp phần nâng cao năng lực thực chiến của đội ngũ kinh doanh, tăng tỷ lệ chuyển đổi giao dịch, giảm tỷ lệ nghỉ việc sau thử việc và củng cố vị thế cạnh tranh của CEN Miền Trung trên thị trường bất động sản miền Trung.

Tuy nhiên, do hạn chế về thời gian nghiên cứu, phạm vi tiếp cận và nguồn tài liệu, khóa luận chắc chắn vẫn còn một số điểm cần tiếp tục hoàn thiện. Em kính mong nhận được những góp ý quý báu từ quý thầy cô hướng dẫn và Ban lãnh đạo Công ty để khóa luận được hoàn thiện hơn. Đồng thời, em cũng mong muốn các giải pháp đề xuất sẽ được xem xét và áp dụng phù hợp vào thực tiễn, góp phần nhỏ vào sự phát triển bền vững của Công ty Cổ phần CEN Miền Trung.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

STT	Loại tài liệu	Cấu trúc chuẩn APA	Tài liệu cụ thể
1	Sách tiếng Việt	Tác giả. (Năm). <i>Tên sách</i> . Nhà xuất bản.	Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân. (2012). <i>Giáo trình Quản trị nhân lực</i> . NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
2	Sách tiếng Việt	Tác giả. (Năm). <i>Tên sách</i> . Nhà xuất bản.	Trần Thị Thập. (2012). <i>Quản trị bán hàng</i> . NXB Thông tin và Truyền thông.
3	Sách tiếng Việt	Tác giả. (Năm). <i>Tên sách</i> . Nhà xuất bản.	Trần Kim Dung. (2018). <i>Quản trị nguồn nhân lực</i> (Tái bản lần thứ 10). NXB Tài Chính.
4	Sách (Book)	Tác giả(Năm). <i>Tên sách</i> . Nhà xuất bản.	Dessler,G (2020). <i>Human Resource Management</i> (16th ed.). Pearson Education.
5	Bài giảng	Tác giả/Tổ chức. (Năm). <i>Tên bài giảng</i> . Trường.	Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng. (2024). <i>Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực</i> . Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng.
6	Bài giảng	Tác giả/Tổ chức. (Năm). <i>Tên bài giảng</i> . Trường.	Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng. (2024). <i>Bài giảng Quản trị bán hàng</i> . Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng.
7	Luận văn/Khóa luận	Tác giả. (Năm). <i>Tên đề tài</i> (Loại luận văn).	Trần Hoàng. (2023). <i>Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty</i> (Khóa luận tốt nghiệp).UE-DN. https://fr.slideshare.net/slideshow/khoa-luan-hoan-thien-cong-tac-dao-tao-nguon-nhan-luc-tai-cong-ty/252787211
8	Website	Tác giả/Tổ chức. (Năm). Tên bài viết. <i>Tên website</i> . URL	CenLand. (2025). <i>Công ty Cổ phần CEN Miền Trung</i> . https://cenland.vn/44/cac-cong-ty-thanh-vien/cong-ty-co-phan-cen-mien-trung-cen-mien-trung--71779

Đà Nẵng, ngày tháng năm 2026

MẪU ĐƠN KHAI BÁO SỬ DỤNG AI

Khai báo của Sinh viên về việc Sử dụng Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh có Trách nhiệm

Tôi, Nguyễn Văn Tuấn, cam đoan rằng tôi đã sử dụng có trách nhiệm các công cụ Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh (GenAI) trong quá trình chuẩn bị Khóa luận này.

Bằng việc ký vào đơn này, tôi xác nhận các nội dung sau:

1. Khai báo sử dụng AI

Vui lòng cho biết bạn có sử dụng bất kỳ công cụ AI tạo sinh nào (ví dụ: ChatGPT, Gemini, v.v.) trong việc tạo ra bài làm này hay không:

- ☐ **Có**, tôi có sử dụng các công cụ AI trong bài đánh giá này.
- ☐ **Không**, tôi không sử dụng bất kỳ công cụ AI nào.

2. Chi tiết về việc sử dụng AI (Nếu bạn chọn "Có" ở trên)

- **Các công cụ AI đã sử dụng:**

Chat GPT, Grok AI

- **Mục đích sử dụng AI** (ví dụ: tìm ý tưởng, soạn thảo, tóm tắt, chỉnh sửa):

Hỗ trợ soạn thảo dàn ý, gợi ý cấu trúc nội dung, chỉnh sửa ngôn ngữ cho mạch lạc và học thuật hơn, kiểm tra lỗi chính tả, ngữ pháp và logic trình bày.

- **Các phần cụ thể có sự hỗ trợ của AI:**

Một số phần trong Chương 1 (cơ sở lý luận), hỗ trợ chỉnh sửa văn phong và cấu trúc ở Chương 2 và Chương 3, cùng một phần Kết luận chung.

Toàn bộ nội dung chính, số liệu thực tế, phân tích thực trạng tại công ty và các giải pháp đều được tôi tự nghiên cứu, tổng hợp từ tài liệu, file công ty và kinh nghiệm thực tế, sau đó chỉnh sửa, bổ sung và chịu trách nhiệm hoàn toàn.

- **Tôi xác nhận rằng tôi đã xem xét kỹ lưỡng và xác thực tất cả nội dung do AI tạo ra về tính chính xác, tính nguyên bản và sự phù hợp.**

- ☐ **Có**

3. Liêm chính, Trách nhiệm Học thuật và Tuân thủ Đạo đức và Pháp luật

- Tôi chịu trách nhiệm hoàn toàn về nội dung của bài nộp này và xác nhận rằng AI chỉ được sử dụng như một công cụ hỗ trợ, không phải là tác giả chính cho bài làm của tôi.
- Tôi xác nhận rằng AI không được sử dụng để ngụy tạo, làm giả hoặc thao túng dữ

liệu.

- Tôi đã đảm bảo rằng không có dữ liệu bí mật hoặc riêng tư nào được chia sẻ với các công cụ AI mà không có sự cho phép thích hợp.
- Tôi đã tuân thủ tất cả các yêu cầu pháp lý liên quan đến bảo vệ dữ liệu và sở hữu trí tuệ, đồng thời đã trích dẫn nguồn một cách thích hợp.
- Bài đánh giá này phản ánh nỗ lực trí tuệ cá nhân của tôi, và trách nhiệm đối với bài làm này hoàn toàn thuộc về cá nhân tôi.

Cam kết

- Tôi hiểu rằng bất kỳ sự thiếu tuân thủ nào đối với việc sử dụng AI có trách nhiệm, bao gồm việc không khai báo sử dụng AI hoặc trình bày sai sự thật, có thể dẫn đến việc Khóa luận tốt nghiệp của tôi bị từ chối mà không cần xem xét thêm.
- Bằng việc ký vào đơn này, tôi khẳng định rằng bài nộp này phản ánh trung thực bài làm của tôi và tôi đã tuân thủ các nguyên tắc sử dụng AI có trách nhiệm.

Chữ ký:

Ngày:

01/06/2026

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

NHẬN XÉT CỦA ĐƠN VỊ THỰC TẬP

1. Thông tin chung

- Họ tên sinh viên:
- Trường: Đại học Kiến trúc Đà Nẵng
- Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh tổng quát
- MSSV:
- Đơn vị thực tập:
- Vị trí thực tập:

2. Nhận xét của đơn vị về quá trình thực tập của sinh viên

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Người nhận xét

(Ghi rõ họ và tên, ký và đóng dấu)