

MỤC LỤC

PHẦN 1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN NHANH.VN.....	1
1.1 Thông tin chung doanh nghiệp.....	1
1.2. Quá trình hình thành và phát triển.....	1
1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh.....	2
PHẦN 2. ĐÁNH GIÁ CÁC CHỨC NĂNG QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN NHANH.VN.....	3
2.1. Chức năng hoạch định.....	3
2.1.1. Phân tích các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài tác động đến doanh nghiệp.....	3
2.1.2. Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức cho doanh nghiệp mình.....	5
2. Chức năng tổ chức.....	7
2.1. Phân tích các yếu tố trong cơ cấu tổ chức hiện tại của doanh nghiệp.....	7
2.2. Đề xuất các cách thức tổ chức bộ máy hiệu quả, phù hợp cho doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay.....	9
3. Chức năng điều khiển.....	9
3.1. Sử dụng các thuyết tạo động lực phân tích các chính sách hiện tại của doanh nghiệp.....	9
3.2. Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp.....	11
4. Chức năng kiểm soát.....	12

PHẦN 1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN NHANH.VN

1.1 Thông tin chung doanh nghiệp

- Địa chỉ trụ sở: 102 Thái Thịnh, Phường Trung Liệt, Quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội, Việt Nam
- Địa chỉ văn phòng:
 - + Tầng 3, Hà Thành Plaza, 102 Thái Thịnh, Phường Trung Liệt, Quận Đống Đa, Hà Nội
 - + Tầng 2, 284/41/2 Lý Thường Kiệt, Phường 14, Quận 10, Thành phố Hồ Chí Minh
 - + Số 63 Phan Đăng Lưu, Phường Hòa Cường Nam, Quận Hải Châu, Thành phố Đà Nẵng
- Số Giấy CNĐKDN: 0108824877, đăng kí lần đầu ngày 17 tháng 07 năm 2019
- Nơi cấp: Sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hà Nội - Phòng đăng kí kinh doanh.

1.2. Quá trình hình thành và phát triển

tập đoàn VNP Group đã cho ra đời dự án Nhanh.vn vào năm 2011. Đây là phần mềm quản lý bán hàng đa kênh - công cụ giúp quản lý kinh doanh một cách dễ dàng với công nghệ lưu trữ và xử lý dữ liệu mọi lúc mọi nơi. Giúp người quản lý theo dõi kiểm soát công việc kinh doanh một cách hiệu quả nhất, giúp người bán hàng thao tác nhanh hơn, làm công việc năng xuất hơn.

Năm 2012: Phát triển tính năng quản lý bán hàng và quản lý tồn kho cho Cục Rẻ. Thời gian này, nhân viên đã tăng lên 35 người, tăng quy mô mỗi ngày 1000 đơn hàng. Hệ thống hơn 20 cửa hàng bán lẻ với diện tích 2.000m².

Năm 2014: Cục Rẻ thất bại bởi sự phát triển quá nhanh dẫn đến việc không quản lý được, không có kế hoạch mở cửa hàng, không ước tính sự phù hợp với thị trường. Sau đó, Nhanh.vn ra mắt Phần mềm quản lý bán hàng Nhanh.vn và dịch vụ thiết kế website Nhanh.vn.

Năm 2017: Nhanh.vn ra mắt Phần mềm quản lý bán hàng trên Facebook - hoàn thiện chuỗi giải pháp quản lý bán lẻ đa kênh, kết nối đồng bộ với sàn thương mại điện tử Lazada, Adayroi, Vatgia giúp quản lý đơn hàng, đối soát hiệu quả.

Năm 2018: Tăng quy mô lên 180 người, kết nối sàn thương mại điện tử Shopee. Mở chi nhánh tại Đà Nẵng, Hải Phòng, Vĩnh Phúc. Dự án Nhanh.vn trở thành dự án xuất sắc nhất VNP Group về doanh thu và lợi nhuận.

Sau 5 năm nhận được nhiều sự tín nhiệm từ khách hàng, Nhanh.vn đã không ngừng mở rộng và phát triển, từ ngày 17/07/2019, Nhanh.vn đã tách ra khỏi VNP Group. Nhanh.vn sẽ tiếp tục sứ mệnh phát triển hệ sinh thái giúp doanh nghiệp quản lý và bán hàng dễ dàng hơn.

Hiện tại, Nhanh.vn đang mang đến cho các doanh nghiệp bán lẻ một nền tảng quản lý và bán hàng tổng thể từ online đến offline. Công ty luôn cố gắng nỗ lực với mục tiêu cao là mang lại sự hài lòng cho các khách hàng thông qua những sản phẩm và giải pháp công nghệ tối ưu nhất vào bán hàng. Đồng thời, công ty không ngừng nghiên cứu và tiên phong trong các giải pháp công nghệ mới góp phần khẳng định vị thế của mình.\

1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh

Hiện tại, Nhanh.vn là chuỗi giải pháp quản lý bán hàng số 1 tại Việt Nam, là dịch vụ bốn trong 1 gồm: phần mềm quản lý bán hàng, thiết kế web, phần mềm quản lý page Facebook và dịch vụ vận chuyển.

- Phần mềm quản lý bán hàng của Nhanh giúp quản lý sản phẩm, kho hàng, số lượng hàng bán, các chương trình khuyến mãi, đơn hàng vận chuyển, công nợ thu chi, khách hàng nhân viên, nhà cung cấp,...

- Thiết kế web: Hiện nay, để bán hàng thì website là một công cụ không thể thiếu. Nhanh cung cấp dịch vụ thiết kế website một cách thuận tiện và đơn giản hơn so với đặt ở ngoài. Với đội ngũ thiết kế chuyên nghiệp, đảm bảo rằng thiết kế sẽ chuẩn SEO và giao diện tùy biến thông minh cho người dùng lựa chọn.

- Phần mềm quản lý page Facebook: phần mềm quản lý page Facebook của Nhanh giúp quản lý được thông tin của từng thành viên, không bỏ sót bất kỳ inbox và comment nào, sẽ nhanh chóng ẩn những comment có thông tin của khách hàng để tránh bị ăn cắp, biết được rõ những lần mà khách đã mua hàng,...

- Dịch vụ vận chuyển: Nhanh đang kết nối với những hãng vận chuyển uy tín nhất như: Viettel Post, VietNam Post, Giaohangtietkiem, Giaohangnhanh và Ecotrans. Khi sử dụng dịch vụ vận chuyển thông qua Nhanh thì các chủ cửa hàng nhỏ lẻ sẽ được nhân viên của các hãng vận chuyển đến lấy hàng tận nơi. Ngoài ra Nhanh còn có đội

Luận Văn Group hỗ trợ viết luận văn thạc sĩ, chuyên đề, khóa luận tốt nghiệp, báo cáo thực tập, Assignment, Essay

Zalo/Sdt 0967 538 624/ 0886 091 915 Website: lamluanvan.net

ngũ chăm sóc khách hàng để nhanh chóng giải quyết những vấn đề xảy ra trong quá trình vận chuyển. Khi sử dụng dịch vụ giao hàng thu tiền hộ thì tiền thu hộ các shop sẽ nhận được một cách nhanh chóng nhất và nhận được chiết khấu cao.

PHẦN 2. ĐÁNH GIÁ CÁC CHỨC NĂNG QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN NHANH.VN

2.1. Chức năng hoạch định

2.1.1. Phân tích các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài tác động đến doanh nghiệp

2.1.1.1. Môi trường bên trong

- Yếu tố nguồn nhân lực:

Nguồn nhân lực tại Nhanh.vn đều là nguồn nhân lực trẻ, độ tuổi trung bình của các bạn nhân viên kinh doanh là 25 tuổi, đa số các bạn đều là nhân viên mới ra trường nên mang nhiều nhiệt huyết.

- Yếu tố công nghệ kỹ thuật:

Công nghệ kỹ thuật hiện nay của tất cả các sản phẩm dịch vụ của Nhanh.vn khá là hiện đại, chuyên nghiệp, giúp được cho khách hàng rất nhiều, thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng trong quá trình kinh doanh của họ.

- Yếu tố tài chính:

Được tách ra từ VNG Group và phát triển nhanh chóng từ khi thành lập đến nay nên Nhanh.vn có nguồn lực tài chính khá lớn mạnh, đảm bảo cho công ty mở rộng hoạt động sản xuất và kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

2.1.1.2. Môi trường bên ngoài

- Nhà cung ứng:

Công ty Cổ phần Nhanh.vn là một công ty kinh doanh sản phẩm là phần mềm tự thiết kế, các dịch vụ marketing hỗ trợ khách hàng tự công ty nghiên cứu và thực hiện nên hiện nay Nhanh.vn không có nhà cung ứng sản phẩm.

- Các trung gian:

Các trung gian hiện nay của Công ty Nhanh.vn bao gồm đơn vị vận chuyển và trung gian hỗ trợ thanh toán. Khi khách hàng hợp tác với công ty nhưng khách hàng ở xa, không tiện thanh toán tiền mặt và gặp trực tiếp kí hợp đồng, thì lúc này Nhanh.vn sẽ có giới trung gian hỗ trợ về phần giao biên bản hợp đồng đến tận tay khách hàng thông qua các đơn vị vận chuyển hàng hóa như Viettel post,... Ngoài ra khách hàng

còn có thể thanh toán chi phí hợp đồng các dịch vụ thông qua chuyển khoản qua ngân hàng Teckcombank vào thẻ của Công ty Nhanh.vn.

- Khách hàng:

Khách hàng của Công ty Cổ phần Nhanh.vn thường là các cá nhân bán hàng trên các sàn thương mại điện tử hoặc các trang mạng xã hội; các công ty, doanh nghiệp bán hàng trên nhiều sàn, có nhiều kho hàng, hàng hóa không thể kiểm soát được. Khách hàng của Nhanh.vn có quy mô vừa. Khách hàng mua sản phẩm của Nhanh.vn nhằm thỏa mãn nhu cầu quản lý, bán hàng, cạnh tranh trên các sàn thương mại của bản thân.

Khách hàng có tiềm năng thúc đẩy các hoạt động kinh doanh bằng cách tăng nhu cầu của họ và đồng thời tổ chức có thể phá sản khi các khách hàng tẩy chay các sản phẩm của doanh nghiệp. Ý muốn, thị hiếu thỏa mãn nhu cầu của khách hàng luôn luôn thay đổi theo thời gian và không gian. Do đó, doanh nghiệp phải dự báo được những nhân tố thay đổi để kịp thời điều chỉnh phục vụ cho khách hàng tốt nhất.

- Đối thủ cạnh tranh:

Công ty Cổ phần Nhanh.vn là doanh nghiệp hàng đầu về thị trường công nghệ phần mềm. Do đó, đối thủ cạnh tranh của Công ty rất nhiều, cạnh tranh rất khốc liệt. Một số đối thủ cạnh tranh “đáng gờm” đối với Công ty Nhanh.vn là:

+ SAPO: Được thành lập ngày 20/08/2008, với niềm đam mê và khát vọng thành công cùng hướng đi rõ ràng, Sapo nhanh chóng khẳng định được vị trí của mình trong lĩnh vực bán lẻ và thương mại điện tử với 2 sản phẩm chủ đạo là Bizweb và Sapo. Đến tháng 4/2018, Bizweb và Sapo hợp nhất với nhau và trở thành nền tảng quản lý và bán hàng đa kênh được sử dụng 52.000 khách hàng. Hiện tại, sản phẩm do Sapo cung cấp tương tự như Nhanh.vn và được xem là đối thủ mạnh nhất của Nhanh.vn cùng cung cấp các sản phẩm về quản lý bán hàng và thiết kế website. Tuy nhiên Sapo còn hạn chế về tính năng so với Nhanh.vn. Nhưng vì được nguồn vốn nước ngoài nên hiện Sapo được khá nhiều người biết đến và tin dùng. Chính vì điều này, Nhanh.vn cần đẩy mạnh quảng bá thương hiệu đến người dùng hơn.

+ KIOTVIET: Phần mềm quản lý bán hàng KiotViet được phát triển bởi Công ty Cổ phần Phần mềm Citigo. Sau nhiều năm hoạt động trong lĩnh vực phát triển phần mềm cho các khách hàng tại thị trường Úc, Pháp, Mỹ và làm việc với nhiều chuyên gia trong lĩnh vực bán lẻ, hiện tại KiotViet đang cung cấp phần mềm quản lý bán hàng

tương tự như Nhanh.vn. Thế mạnh lớn nhất của Kiotviet chính là thâm niên lâu năm, có thể xem như người dẫn đầu về ngành này nên được nhiều người biết đến và tin dùng.

+ HARAVAN: Phần mềm HARAVAN được phát triển bởi doanh nhân Huỳnh Lâm Hồ và thành lập năm 2014 với tính năng nổi bật nhất là thiết kế website. Có thể đánh giá ở thời điểm hiện tại Haravan được xem là đơn vị thiết kế website nổi tiếng nhất Việt Nam. Tuy nhiên, điểm yếu của Haravan so với Nhanh.vn chính là Nhanh.vn có phần mềm quản lý bán hàng tích hợp website sẽ đáp ứng được nhu cầu cao hơn của khách hàng và đặc biệt giá website của Nhanh.vn rẻ hơn Haravan rất nhiều nên được xem là một lợi thế cho Nhanh.vn.

- Công chúng:

Mặc dù các công ty có tập khách hàng mục tiêu nhất định, tuy nhiên, sự tồn tại của công chúng sẽ tạo nên nhận thức chung về hình ảnh thương hiệu hoặc công ty hoặc chính sản phẩm. Các nhóm công chúng của Công ty Nhanh.vn rất đa dạng, bao gồm các cá nhân, các cộng đồng, giới truyền thông, nội bộ doanh nghiệp,...

2.1.2. Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức cho doanh nghiệp mình

2.1.2.1. Phân tích PESTEL

- Môi trường chính trị: Sự điều tiết của Nhà nước khá ảnh hưởng đến nền kinh tế hoạt động theo cơ chế thị trường tất yếu.

+ Nhanh.vn luôn cạnh tranh công bằng với các đối thủ, không chơi xấu; luôn đảm bảo cạnh tranh công bằng cả về chất lượng lẫn giá cả.

+ Tập trung giáo dục thế hệ trẻ các kiến thức cũng như các kỹ năng cần thiết trong việc học tập về công nghệ thông tin như kỹ năng tư duy, sáng tạo, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng làm việc nhóm,...

- Môi trường kinh tế:

+ Trong thời đại công nghệ như hiện nay, các hoạt động kinh tế đa số đều dựa trên nền tảng online nên nhu cầu sử dụng phần mềm quản lý ngày càng phát triển.

+ Chi phí các sản phẩm dịch vụ Nhanh.vn cung cấp cho khách hàng hiện nay đang có mức giá khá cao, chênh lệch so với đối thủ dẫn đến việc cạnh tranh cũng sẽ khó khăn và gay gắt hơn.

+ Kinh tế nhà nước dần phát huy tốt hơn, hệ thống doanh nghiệp nhà nước từng bước được cơ cấu lại, cổ phần hóa theo Luật Doanh nghiệp và đang giảm mạnh về số lượng. Kinh tế tập thể bước đầu được Đổi mới, các hình thức hợp tác kiểu mới được hình thành phù hợp hơn với cơ chế thị trường. Kinh tế tư nhân nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- Môi trường xã hội:

+ Do Việt Nam là nước có dân số trẻ, tỉ lệ biết đọc, biết viết cao, du nhập và thích nghi nhanh theo văn hóa phương Tây nên nguồn nhân lực của công ty toàn nguồn nhân lực trẻ nhưng năng lực lãnh đạo, làm việc rất nhiệt huyết, hăng say, luôn học hỏi, tạo ra các sản phẩm – dịch vụ mang lại giá trị lớn cho khách hàng.

+ Văn hóa của người Việt là lưu trữ thông tin trên giấy tờ còn cao nên họ vẫn chưa đặt niềm tin hoàn toàn vào phần mềm có thể hỗ trợ họ cũng như không tin tưởng về độ an toàn của hệ thống công nghệ.

+ Xã hội đã có sự thay đổi mạnh mẽ từ khi dịch Covid-19 diễn ra với nhu cầu mua sắm online cao hơn, các nền tảng bán hàng phát triển nên đòi hỏi các đơn vị kinh doanh cần có sự hỗ trợ về quản lý, trong đó có phần mềm quản lý bán hàng.

+ Chất lượng lao động không cao do chảy máu chất xám làm cho ngành phần mềm Việt Nam chủ yếu chỉ phát triển được ở lĩnh vực gia công chứ không tự phát triển.

- Môi trường công nghệ:

+ Nền tảng về cơ sở hạ tầng lẫn nhân lực công nghệ thông tin còn yếu nhưng đang dần chuyển biến nhanh theo chiều hướng tốt. Vì thế, chất lượng ngành phần mềm cũng kéo theo đó dần nâng cao với tốc độ tăng trưởng cao.

+ Sự nâng cấp về chất lượng Internet hiện nay khá tốt, sự phủ sóng 4G khá cao thậm chí hiện nay đã có 5G.

- Môi trường tự nhiên:

Tình hình dịch bệnh lại vô tình khiến cho ngành phần mềm được nâng cao, do nhu cầu mua sắm online của khách hàng ngày càng tăng nhất là trong tình hình dịch cần phải giãn cách xã hội.

- Môi trường pháp lý:

+ Công ty công khai các thông tin kinh doanh của Nhanh.vn theo quy định của nhà nước, một mặt chống sự trốn thuế cũng như giúp cho khách hàng có thể lựa chọn công ty phù hợp với nhu cầu của mình.

+ Nhà nước can thiệp vào vận hành sản phẩm công nghệ: ra quy định về luật an ninh mạng, các vấn đề bảo mật thông tin khách hàng.

2.1.2.2. Phân tích SWOT

Qua phân tích môi trường bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến doanh nghiệp, có thể xác định ma trận SWOT của Nhanh.vn như sau:

Bảng 2.1. Ma trận SWOT của Nhanh.vn

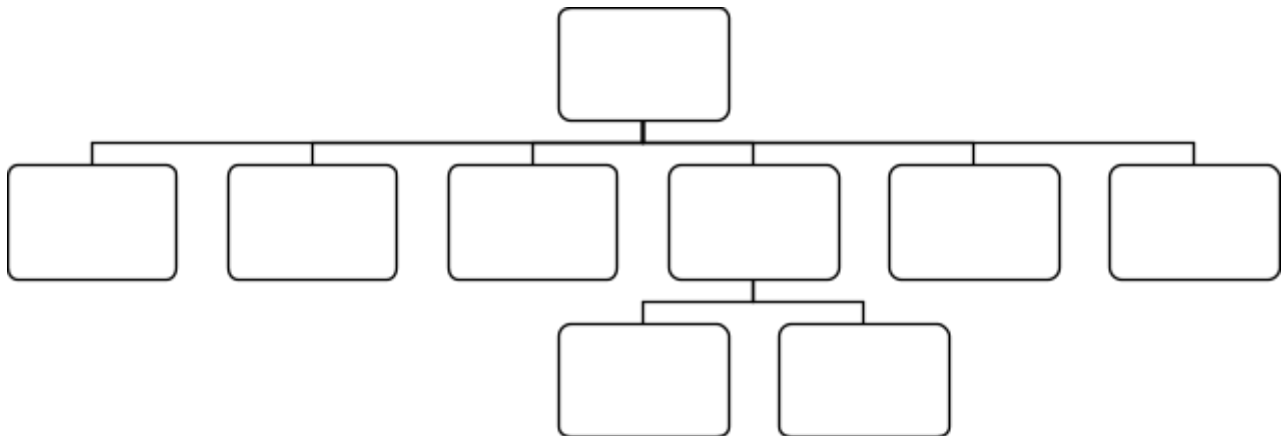
Điểm mạnh (Strengths)	Điểm yếu (Weaknesses)
S1: Xuất thân từ dự án VNP Group nên có một số thành tựu lớn và mối quan trọng là tách khỏi VNP Group trở thành một công ty riêng biệt với 3 chi nhánh. S2: Nguồn nhân lực dồi dào, đa số là nguồn nhân lực trẻ đầy nhiệt huyết, năng động, sáng tạo và ham học hỏi S3: Sản phẩm của Nhanh.vn có thể đồng bộ tất cả các sản phẩm thương mại điện tử, ngoài ra Nhanh liên kết với 5 đối tác vận chuyển lớn nhất hiện nay. Đây là một điểm cực kỳ nổi bật của Nhanh.vn so với đối thủ. S4: Khắc phục lỗi sai từ phần mềm khá nhanh chóng.	W1: Nhanh.vn là 1 công ty trẻ được tách khỏi VNP Group nên chưa có uy tín trên thị trường, chưa được nhiều khách hàng biết đến. Số vốn đầu tư của Nhanh.vn cũng chưa cao, chưa đủ kinh phí để quảng bá thương hiệu mặc dù có đầu tư nhưng chỉ ở mức cơ bản. W2: Đội ngũ nhân viên trẻ nhưng đa số các bạn chưa có kinh nghiệm về công việc và gặp khó khăn trong tư vấn khách hàng. W3: Quá trình tìm kiếm khách hàng khó khăn, đa số là do nhân viên kinh doanh tự tìm kiếm nguồn data trên các sản phẩm thương mại điện tử, các kênh social media để tư vấn. W4: Phần mềm vẫn hay bị lỗi trong quá trình sử dụng.
Cơ hội (Opportunities)	Thách thức (Threats)
O1: Sự phát triển mạnh mẽ của ngành thương mại điện tử, thị trường thương mại Việt Nam và thế giới nói chung đang phát triển vô cùng mạnh mẽ. O2: Ở Việt Nam có rất nhiều nhà bán hàng với vô số hàng hóa khác nhau nhưng không phải ai cũng có thể quản lý hàng hóa cũng như là kết nối với các nhà	T1: Đội ngũ nhân viên còn non trẻ, đa số các bạn vừa ra trường, chưa có nhiều kinh nghiệm làm việc và kỹ năng còn thiếu sót nên hiệu quả công việc không đồng đều T2: Đối thủ cạnh tranh của Nhanh.vn là hàng loạt những công ty lớn có tiếng. Đây đều là những ông lớn trong phần

vận chuyển giao hàng, vì thế Nhanh.vn có thể giúp khách hàng đồng bộ tất cả.	mềm quản lý bán hàng và có tuổi đời khá lâu, họ cũng đầu tư về mặt hình ảnh, thương hiệu, số vốn được đầu tư từ nước ngoài, vì thế Nhanh.vn cũng rất khó khăn trong việc cạnh tranh tại thị trường Việt Nam.
--	--

2. Chức năng tổ chức

2.1. Phân tích các yếu tố trong cơ cấu tổ chức hiện tại của doanh nghiệp

Hiện nay, CTCP Nhanh.vn có cơ cấu tổ chức như sau:



Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của Nhanh.vn

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

- Ban giám đốc: Chịu trách nhiệm quản lý các phòng ban trong Công ty. Điều hành, tham gia xây dựng chiến lược phát triển kinh doanh, lập kế hoạch phát triển theo năm cho chi nhánh, trao đổi các vấn đề tại công ty, đề ra các chính sách cho Công ty. Chịu trách nhiệm về lợi nhuận và hướng phát triển của công ty, đảm bảo các mục tiêu hiện tại và tương lai như về nguồn lực, chỉ số tăng trưởng, chất lượng sản phẩm...

- Phòng Kế toán: Chỉ đạo thực hiện công tác kế toán thống kê, hạch toán kết quả sản xuất kinh doanh trong Công ty; xác định các chi phí; lập báo cáo tài chính, báo cáo thuế; bảo quản, lưu trữ các chứng từ kế toán theo quy định; thực hiện thanh toán tiền lương và các chế độ khác cho nhân viên; báo cáo tình hình tài chính của Công ty.

- Phòng Hành chính - Nhân sự: Thực hiện tuyển dụng, đánh giá thành tích, đánh giá năng lực. Quản lý lương thưởng và phúc lợi, chế độ bảo hiểm, giải quyết nghỉ việc,

thủ tục hành chính. Tìm kiếm, đào tạo và duy trì đội ngũ nhân lực của Công ty. Tiếp nhận, lưu trữ hồ sơ, các văn bản, tài liệu liên quan đến pháp lý. Theo dõi quản lý hồ sơ nhân viên, công tác tuyển nhân sự, nhận việc và đào tạo.

- Phòng Kinh doanh: Lập chiến lược phát triển kinh doanh, tìm kiếm khách hàng đem doanh thu về cho dự án. Với tính chất của Công ty, phòng kinh doanh sẽ có số lượng nhân viên cao nhất và cũng là phòng chủ chốt của toàn Công ty.

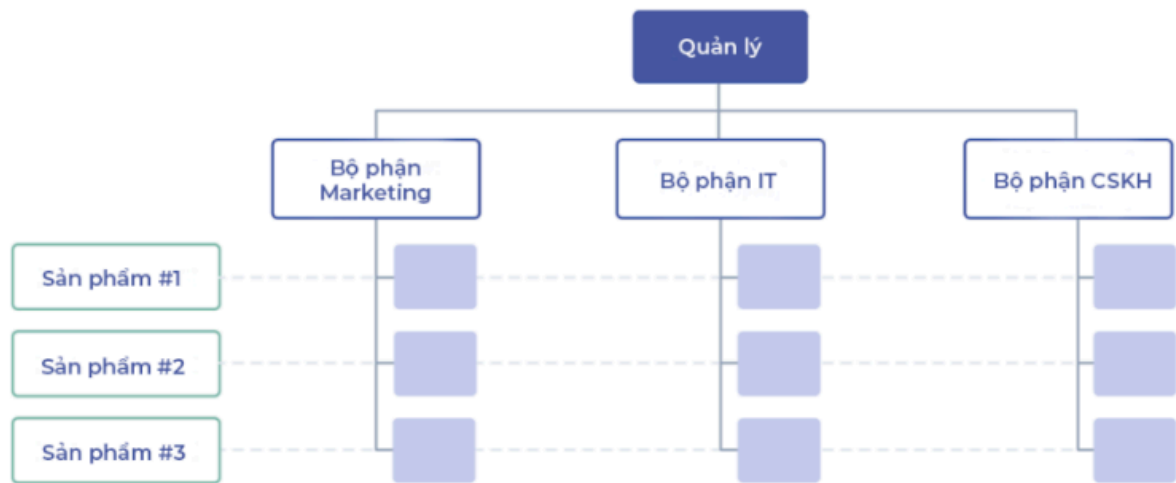
- Phòng IT/Kỹ thuật: Chịu trách nhiệm về hệ thống mạng chung của Công ty, xử lý sự cố máy tính về phần mềm cũng như phần cứng. Nghiên cứu và phát triển sản phẩm công nghệ cho Nhanh.vn.

- Phòng Marketing: Nghiên cứu dự báo thị trường, Tổ chức triển khai chương trình phát triển sản phẩm mới nhằm bám sát phân khúc thị trường, xác định mục tiêu khách hàng và định vị thương hiệu của mình. Lên kế hoạch phát triển sản phẩm mới, lập ra và xây dựng, thực hiện kế hoạch chiến lược Marketing. Thiết lập mối quan hệ hiệu quả với giới truyền thông để quảng bá sản phẩm tốt.

- Phòng chăm sóc khách hàng: là nơi tiếp nhận thông tin khiếu nại của khách hàng sau khi sử dụng sản phẩm. Phối hợp với phòng Marketing để chạy các chương trình tới cho khách hàng. Hỗ trợ giải đáp khi khách cần tư vấn hoặc có thắc mắc trong phạm vi có thể.

2.2. Đề xuất các cách thức tổ chức bộ máy hiệu quả, phù hợp cho doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay

Do quy mô của công ty ngày càng được mở rộng nên cơ cấu của Công ty cũng cần có sự thay đổi để có thể mở rộng hoạt động kinh doanh. Theo đó, cấu trúc mà công ty có thể nghiên cứu để ứng dụng là cấu trúc ma trận, nhân viên sẽ được chia thành các nhóm và báo cáo cho quản lý dự án/sản phẩm và quản lý chức năng.



Hình 2.2. Bộ máy tổ chức theo cơ cấu ma trận

Cấu trúc này có các ưu điểm sau:

- Linh hoạt và khả năng ra quyết định cân bằng hơn bởi một dự án được giám sát bởi nhiều quản lý.
- Tạo cơ hội cho các bộ phận chia sẻ nguồn lực và giao tiếp cởi mở hơn với nhau.
- Nhân viên có tiềm năng mở rộng bộ kỹ năng vì họ có thể tham gia các dự án khác nhau đòi hỏi các mức độ chuyên môn hoặc kỹ năng khác nhau.

3. Chức năng điều khiển

3.1. Sử dụng các thuyết tạo động lực phân tích các chính sách hiện tại của doanh nghiệp

Công ty Nhanh.vn đang áp dụng chế độ đãi ngộ với người lao động như sau: Chế độ đãi ngộ cho nhân viên bán hàng của công ty gồm 2 yếu tố là lương thưởng và đãi ngộ phi tài chính.

* *Chế độ lương thưởng:*

Công thức tính:

$$TL_{TG} = \frac{H_{HSLi} \times TL_{mindn}}{N_{CD}} \times N_{TTi} + PCi$$

Trong đó:

- + TLTG: Tiền lương thời gian của lao động i
- + HHSLi: Hệ số lương của lao động i
- + TLmindn: Mức lương tối thiểu công ty áp dụng (3100000 đồng)
- + PC: Các khoản lương, hoa hồng kinh doanh của nhân viên
- + Ncđ: Số ngày công chế độ (22 ngày)
- + Ntti: Số ngày làm việc thực tế của người lao động thứ i.

Ngoài ra, các nhân viên trong công ty cũng được hưởng lương theo doanh số. Như vậy, nhân viên có kết quả công việc càng cao thì mức lương nhận được sẽ càng cao. Tuy nhiên chính sách lương theo doanh số của công ty thường xuyên bị thay đổi theo tình hình kinh doanh của công ty.

- Những người nghỉ để đi học nghiệp vụ, chuyên môn do Công ty cử đi thì được hưởng lương theo quy chế, không phải do Công ty cử đi không được hưởng lương và phải nộp BHXH, BHYT.

- Trường hợp cán bộ công nhân viên tham gia làm việc trong tháng chấp hành không nghiêm sự phân công của người phụ trách dẫn đến hiệu quả công việc thấp chỉ hưởng nguyên lương cơ bản, không có hệ số lương kinh doanh.

Ngoài tiền lương, tiền thưởng, công ty cũng chú trọng đến chính sách phúc lợi cho nhân viên bán hàng như:

- Chế độ nghỉ lễ, tết theo quy định của Nhà nước.
- Tặng quà lao động nữ vào các ngày 8/3 và 20/10.
- Tổ chức thăm quan nghỉ mát, du lịch cùng cả công ty và riêng của phòng kinh doanh.
- Các chế độ phúc lợi khác.

* Chính sách thăng tiến, phát triển nghề nghiệp:

Bất kỳ ai làm việc cũng muốn hướng tới một cái đích, trong công việc thì sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp là cái đích hay mục tiêu của nhiều người nhắm tới, đó là một trong những động cơ thúc đẩy làm việc hiệu quả.

Hiện nay, Công ty xét tiêu chuẩn thăng chức cho nhân viên thông qua việc lấy phiếu tín nhiệm từ đánh giá, kiểm điểm cán bộ cuối năm, thông qua một số tiêu chuẩn như: trình độ, thành tích công tác và năng lực thực tế của mỗi người, thâm niên công

tác chỉ là yếu tố phụ. Song điều nay lại gây bất bình ở một số nhân viên có thâm niên công tác lâu năm, họ có thái độ lạnh nhạt với những nhân viên được đề bạt.

Công ty cũng tạo điều kiện khá thuận lợi cho cán bộ nhân viên tự phát triển mình như:

- Nhiều vị trí mở tạo điều kiện thăng tiến công bằng cho mỗi cá nhân.
- Tạo điều kiện cho các thành viên mới, trẻ nhanh chóng hòa nhập môi trường và phát triển trong thời gian ngắn nhất.
- Khuyến khích mọi cán bộ công nhân viên lấy các bằng cấp chuyên môn, học vị cần thiết cho công việc và sự phát triển bản thân.

Công ty cũng thường niên tổ chức cho người lao động tham gia các hoạt động teambuilding và nghỉ mát để xây dựng lòng đoàn kết giữa họ, từ đó nâng cao năng suất lao động.

3.2. Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp

Lãnh đạo là một khoa học và nó đòi hỏi người lãnh đạo phải có tri thức hiểu biết khoa học về tất cả mọi mặt, mọi lĩnh vực. Nhận thức và vận dụng đúng quy luật nắm vững đối tượng có thông tin đầy đủ chính xác, có khả năng thực hiện, nhận xét các sự việc một cách khách quan.

Phong cách lãnh đạo của công ty bị chi phối bởi 4 hoạt động chính của người lãnh đạo, đó là:

- Chỉ huy (S1): là hoạt động cầm tay chỉ việc, ra từng mệnh lệnh và giám sát chặt chẽ việc thực hiện các công việc đó. Hoạt động này thể hiện mức độ chỉ huy trực tiếp cao và mức độ hỗ trợ gián tiếp thấp. Hoạt động này thường áp dụng đối với nhân viên có sự nhiệt tình cao và năng lực làm việc thấp.
- Kèm cặp, đào tạo (S2): Là cung cấp thêm kiến thức kỹ năng cho nhân viên, giải thích từng bước thực hiện công việc và giúp nhân viên từng bước trải nghiệm khi bắt đầu công việc mới. Hoạt động này thể hiện mức độ chỉ huy trực tiếp cao và hỗ trợ gián tiếp cao và thường được áp dụng đối với đội ngũ nhân viên có thái độ và nhiệt tình tự do
- Hỗ trợ và tư vấn (S3): là hoạt động cung cấp thêm điều kiện để hỗ trợ nhân viên làm việc tốt như cung cấp thêm thông tin, hỗ trợ giới thiệu các mối quan hệ, tạo thêm cơ hội để trải nghiệm nhằm nâng cao sự thành thạo trong công việc, đưa ra

những lời tư vấn về giải pháp hoặc cải thiện điều kiện cơ sở vật chất để giúp nhân viên có môi trường làm việc tốt hơn. Hoạt này này thường áp dụng đối với đội ngũ nhân viên nhiệt tình, có kiến thức nhưng kỹ năng làm việc chưa tốt, ít có điều kiện trải nghiệm và cần rèn luyện thêm về mức độ thành thạo trong công việc.

- Phân quyền (S4): là tăng thêm quyền hạn cho nhân viên để nhân viên có thêm trách nhiệm và quyền hạn giải quyết công việc. Mức độ phân quyền tùy thuộc tầm quan trọng và tính cấp bách của từng loại công việc cũng như từng nhân viên khác nhau. Phương pháp phân quyền chỉ nên áp dụng cho những nhân viên có thái độ làm việc tốt, có kiến thức và kỹ năng làm việc ở mức cao.

Với đặc điểm lao động trẻ và môi trường làm việc trong lĩnh vực công nghệ thông tin, phong cách lãnh đạo có thể phù hợp với công ty là phong cách lãnh đạo tự do. Trong đó, người quản lý không trực tiếp can thiệp vào công việc nhân viên mà thường cho phép họ tự lựa chọn cách thức tiến hành công việc và lấy kết quả công việc làm thước đo năng lực mỗi người.

* Ưu điểm:

- Với phong cách lãnh đạo này, người quản lý chỉ can thiệp khi nhận được yêu cầu trợ giúp hoặc nhân viên gặp sai lầm trong quá trình làm việc. Với cách thức quản lý này, nhân viên sẽ cảm thấy tự do, thoải mái sáng tạo với công việc của mình.

- Trách nhiệm, ý thức cá nhân được nâng cao để hoàn thành công việc một cách tự giác, không ép buộc.

- Vấn đề được xem xét và giải quyết theo chiều hướng phù hợp với thực tế.

4. Chức năng kiểm soát

Việc thực hiện công tác kiểm tra, giám sát hoạt động của đội ngũ nhân viên trong công ty được thực hiện định kỳ dựa theo những báo cáo tháng và báo cáo quý, báo cáo năm. Do đó, việc kiểm tra giám sát không chỉ là việc của cấp trên mà chính nhân viên bán hàng cũng phải thực hiện. Mỗi nhân viên sẽ lập các kế hoạch làm việc theo tháng, quý với các mục tiêu cụ thể về doanh số, lượng khách hàng và mức thu hồi nợ cũ dựa theo chỉ tiêu được phân bổ và chỉ liên hệ với quản lý khi cần thêm sự hỗ trợ hoặc báo cáo kết quả.

Thông qua các báo cáo nhân viên gửi về, trưởng phòng sẽ đánh giá kết quả của từng nhân viên bán hàng so với chỉ tiêu được phân bổ để nắm bắt được tình hình khách

hàng theo thị trường khu vực. Trưởng phòng sẽ lập báo cáo chung để gửi ban giám đốc công ty. Bên cạnh đó, báo cáo bán hàng còn là căn cứ để khen thưởng bán hàng và là căn cứ để xây dựng chỉ tiêu cho năm sau.

Quy trình đánh giá thực hiện công việc tại Công ty có thể xây dựng như sau:

Bảng 2.5. Các bước đánh giá thực hiện công việc tại phòng kinh doanh

Bước	Nội dung thực hiện	Trách nhiệm
1	Điều chỉnh, thống nhất nội dung đánh giá dựa vào bản mô tả công việc, tiêu chuẩn với người thực hiện công việc	GD, TP Kinh doanh, TP TCHC
2	Tự đánh giá cho điểm các tiêu chí ĐGTHCV	NLĐ
3	Xem xét nội dung tự đánh giá của NLĐ, tiếp tục cho điểm vào bảng tiêu chuẩn ĐGTHCV lần lượt theo thứ tự: trưởng phòng trực tiếp quản lý, trưởng phòng TCHC, GD	GD, TP TCHC, TP Kinh doanh
4	Cùng phòng vẫn đánh giá từng NLĐ dựa vào nội dung và các điểm số đã cho trong bảng tiêu chuẩn ĐGTHCV	GD, Trưởng phòng TCHC
5	Xếp hạng NLĐ theo các mức: A+, A, B, C, D	TP TCHC
6	Cân nhắc chia lại điểm xếp hạng cho nhân viên của các phòng dựa theo số, kết quả, thành tích nổi bật trong năm	GD, TP TCHC, TP Kinh doanh
7	Thông báo kết quả xếp loại	Phòng TCHC

Dựa vào bản mô tả từng công việc cụ thể ứng với từng vị trí, chức danh trong công ty và khối lượng công việc hoàn thành mà đưa ra nhận xét, đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên bán hàng. Các tiêu chí đánh giá công việc của cán bộ quản lý và nhân viên như sau:

Bảng 2.2. Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

STT	Đối tượng	Tiêu chí đánh giá
1	Nhóm 1: Quản lý	- Chủ động và có trách nhiệm với công việc - Tuân thủ kỉ luật - Phát huy năng lực quản lý - Gắn kết nhân viên - Quản lý nguồn lực - Khối lượng công việc - Mức độ hoàn thành nhiệm vụ
2	Nhóm 2:	- Phát huy năng lực chuyên môn

	Nhân viên	- Kỉ luật làm việc - Chủ động và trách nhiệm trong công việc - Quan hệ tốt với đồng nghiệp và cấp trên - Đảm bảo thời gian đúng quy định - Tiến độ công việc - Chất lượng công việc
--	-----------	--

Có thể thấy, đối với từng đối tượng người lao động cụ thể, Công ty đều đưa ra các tiêu chí đánh giá theo vị trí công việc của họ. Mỗi vị trí sẽ là các tiêu chí đánh giá khác nhau, có cả các tiêu chí định tính và cả các tiêu chí định lượng.

Các tiêu chí ĐGTHCV được xác định dựa trên bản mô tả công việc cá nhân và chức năng nhiệm vụ các phòng ban, không thông qua việc xác định các nội dung cần đánh giá, điều này dẫn đến khó khăn trong việc xây dựng các tiêu chí đánh giá. Các tiêu chí đánh giá được xây dựng không bao quát hết các khía cạnh của công việc, đôi khi quá tập trung vào các mục tiêu nhỏ mà xa rời với mục tiêu chung của tổ chức. Ngoài ra các tiêu chí đánh giá kết quả công việc của một số chức danh chuyên môn khối gián tiếp được xây dựng vẫn còn mang tính chung chung, chưa cụ thể, rõ ràng, khó định lượng chính xác và mất nhiều thời gian cho việc đánh giá.

Tại Công ty thì mức độ hoàn thành công việc được đánh giá thông qua bảng đánh giá hệ số hoàn thành công việc. Việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc theo các tiêu chí: Khối lượng và cường độ công việc, chất lượng công việc, kỷ luật.

Bảng 2.3. Bảng đánh giá mức độ hoàn thành công việc theo khối lượng và cường độ lao động

Nội dung	Điểm chuẩn	Điểm cộng	Điểm trừ
Hoàn thành khối lượng công việc theo kế hoạch đặt ra	30		
- Hoàn thành vượt mức khối lượng công việc được giao từ 150% trở lên - Thực hiện công tác ngoại tỉnh liên tục trong thời gian từ 3 tuần trở lên		20	
- Hoàn thành vượt mức khối lượng công việc được giao từ 131% đến 150%.		15	

- Hoàn thành vượt mức khối lượng công việc được giao từ 101% đến dưới 130%		10	
Hoàn thành từ 90% đến 95% khối lượng công việc như kế hoạch và được giao			10
Hoàn thành từ 71% đến 90% khối lượng công việc như kế hoạch và được giao			15
Hoàn thành từ 50% đến 70% khối lượng công việc như kế hoạch và được giao			20
Hoàn thành dưới 50% khối lượng công việc như kế hoạch và được giao			25

Để có thể lượng hoá mức độ hoàn thành công việc của người lao động, Công ty đã xây dựng bảng các hệ số hoàn thành công việc tương ứng với mức điểm đã xác định theo các tiêu chuẩn ở trên.

Bảng 2.4. Bảng hệ số hoàn thành công việc

Mức hệ số	Điểm
Loại A = 0,6	Từ 45 điểm trở xuống
Loại B = 0,7	Từ 46 đến 65 điểm
Loại C = 0,8	Từ 66 đến 80 điểm
Loại D = 0,9	Từ 81 đến 90 điểm
Loại E = 1,0	Từ 91 đến 100 điểm
Loại F = 1,1	Từ 101 đến 125 điểm
Loại G = 1,2	Từ 126 điểm trở lên

Dựa vào các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc trong bảng đánh giá ở trên, người làm công tác đánh giá có thể xác định được người lao động hoàn thành công việc ở mức độ nào, chất lượng công việc ra sao và từ đó xác định mức tiền lương thu nhập tăng thêm mà người lao động được hưởng, mức thưởng, phạt...