

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN ĐỨC HOÀN

**PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC ĐỔI MỚI SÁNG TẠO
CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT
HẢI DƯƠNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS.VŨ TRỌNG PHONG

HÀ NỘI - NĂM 2022

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN ĐỨC HOÀN

**PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC ĐỔI MỚI SÁNG TẠO
CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT
HẢI DƯƠNG**

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ : 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS.VŨ TRỌNG PHONG

HÀ NỘI - NĂM 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào.

Tác giả luận văn

Nguyễn Đức Hoàn

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông, Khoa sau đại học cùng các cán bộ, giảng viên đã giảng dạy, hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Đặc biệt, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến TS. Vũ Trọng Phong, người đã trực tiếp giảng dạy, nhiệt tình hướng dẫn, động viên và tạo mọi điều kiện cho tôi trong suốt quá trình hoàn thành luận văn.

Tôi xin gửi lời cảm ơn đến lãnh đạo, cán bộ nhân viên Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương đã tạo điều kiện thuận lợi và có nhiều ý kiến đóng góp, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình nghiên cứu.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn tới gia đình, bạn bè đã luôn ở bên động viên, khích lệ, giúp đỡ tôi trong suốt thời gian học tập, hoàn thiện luận văn.

Tác giả luận văn

Nguyễn Đức Hoàn

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ, CHỮ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG	vi
DANH MỤC HÌNH	vii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN	5
1.1. Đổi mới sáng tạo	5
1.1.1. Khái niệm đổi mới sáng tạo	5
1.1.2. Thuộc tính đổi mới sáng tạo.....	7
1.1.3. Cấp độ đổi mới sáng tạo	8
1.1.4. Quá trình sáng tạo.....	10
1.2. Năng lực đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.....	11
1.2.1. Năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp	11
1.2.2. Năng lực đổi mới sáng tạo của người lao động trong doanh nghiệp	23
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NĂNG LỰC ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT HẢI DƯƠNG	27
2.1. Giới thiệu về Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương	27
2.1.1. Nhiệm vụ, mục tiêu	27
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	29
2.1.3. Nhiệm vụ của nhân viên kinh doanh	31
2.2. Phân tích thực trạng năng lực đổi mới sáng tạo trong hoạt động kinh doanh của nhân viên Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương.....	32
2.2.1. Khảo sát hoạt động đổi mới sáng tạo của NVKD tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương	34
2.2.2. Khảo sát nguồn lực phát triển năng lực đổi mới sáng tạo cho nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương	38

2.3. Đánh giá chung về phát triển năng lực ĐMST của NVKD tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương.....	47
2.3.1. <i>Kết quả đạt được</i>	47
2.3.2. <i>Tồn tại và nguyên nhân</i>	49
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT HẢI DƯƠNG.....	50
3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp	50
3.1.1. <i>Mục tiêu và xu hướng phát triển của Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam</i>	50
3.1.2. <i>Định hướng phát triển của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương</i>	51
3.2. Giải pháp phát triển năng lực đổi mới sáng tạo cho nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương	53
3.2.1. <i>Giải pháp nâng cao nhận thức về đổi mới sáng tạo</i>	53
3.2.2. <i>Giải pháp nâng cao văn hóa về đổi mới sáng tạo</i>	61
3.2.3. <i>Giải pháp nâng cao năng lực chuyên môn</i>	67
3.2.4. <i>Giải pháp bồi dưỡng kỹ năng đổi mới sáng tạo</i>	69
KẾT LUẬN	76
TÀI LIỆU THAM KHẢO	77
PHỤ LỤC	79

DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ, CHỮ VIẾT TẮT

Viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
AM	Account Manager	
BRCĐ		Bảng rộng cố định
CNTT		Công nghệ thông tin
CTV		Cộng tác viên
CSKH		Chăm sóc khách hàng
DVVT		Dịch vụ viễn thông
ĐMST		Đổi mới sáng tạo
FPT	Financing Promoting Technology	
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>	
NVKD		Nhân viên kinh doanh
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	
PBH		Phòng bán hàng
TLHT		Tỷ lệ hoàn thành
SXKD		Sản xuất kinh doanh
VNPT	Vietnam Posts and Telecommunications	
XHH		Xã hội hóa

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Tiêu chí đánh giá đổi mới sản phẩm	17
Bảng 1.2: Tiêu chí đánh giá đổi mới quy trình	19
Bảng 1.3: Tiêu chí đánh giá đổi mới hoạt động marketing	20
Bảng 1.4: Tiêu chí đánh giá đổi mới tổ chức	21
Bảng 2.1: Lĩnh vực nhân viên kinh doanh tham gia hoạt động đổi mới sáng tạo.....	35
Bảng 2.2: Mức độ các hoạt động phát triển năng lực đổi mới sáng tạo	35
Bảng 2.3: Báo cáo sản xuất kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương các năm từ 2019 đến 2021	37
Bảng 2.4. Kết quả điều tra trình độ học vấn của NVKD năm 2021	38
Bảng 2.5: Độ tuổi của nhân viên kinh doanh năm 2021	39
Bảng 2.6: Nhận thức của NVKD về vai trò của văn hóa doanh nghiệp đến hoạt động ĐMST	41
Bảng 2.7: Động cơ đổi mới sáng tạo.....	44
Bảng 3.1: Khen thưởng về doanh thu bán gói chu kì dài	63

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương.....	29
Hình 2.2: Mô hình tổ chức của phòng khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp	30
Hình 2.3: Mô hình tổ chức của phòng bán hàng khu vực	31
Hình 2.4: Trình độ chuyên môn được đào tạo của NVKD.....	40
Hình 2.5: Nhận thức về vai trò của năng lực đổi mới sáng tạo	43
Hình 2.6: Nhận thức về đối tượng thúc đẩy hoạt động đổi mới sáng tạo tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương	43
Hình 2.7: Tỷ lệ hình thức phát triển năng lực ĐMST	45
Hình 2.8: Yếu tố bên ngoài làm cản trở sự phát triển năng lực đổi mới sáng tạo	45
Hình 2.9: Khó khăn của cá nhân đến phát triển năng lực đổi mới sáng tạo.....	46

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Đổi mới sáng tạo (ĐMST) giữ vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế, xã hội của đất nước. Năng lực ĐMST thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế, cũng như doanh nghiệp một cách nhanh chóng, ổn định, bền vững. Do vậy, phát triển năng lực ĐMST trong doanh nghiệp có ý nghĩa quyết định trong việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh (SXKD), quyết định chất lượng, gia tăng giá trị của sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ, tạo cơ sở để tăng cường tính cạnh tranh của doanh nghiệp, đảm bảo hiệu suất kinh doanh.

Chính phủ luôn quan tâm đến hoạt động SXKD của doanh nghiệp, gắn ĐMST với việc tái cấu trúc nền kinh tế nhằm nâng cao sức cạnh tranh, nâng cao chất lượng hàng hóa, cải thiện môi trường kinh doanh. Điều này được thể hiện ở Nghị quyết 19/NQ-CP ngày 18/3/2014, Nghị quyết 19/NQ-CP ngày 12/3/2015, Nghị quyết 19/NQ-CP ngày 28/4/2016, Nghị quyết 35/NQ-CP ngày 16/5/2016, Quyết định 844/QĐ-TTg về phê duyệt đề án hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến 2025,... Những chính sách của chính phủ đã và đang tạo động lực cho hoạt động ĐMST của doanh nghiệp, góp phần nâng cao hiệu quả SXKD cũng như đóng góp vào sự phát triển kinh tế, xã hội của đất nước.

Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương được thành lập theo Quyết định số 855/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/9/2015 của Chủ tịch Tổng công ty dịch vụ viễn thông (VNPT Vinaphone). Với mạng viễn thông rộng khắp, Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương đáp ứng nhu cầu khách hàng về dịch vụ viễn thông (DVVT), công nghệ thông tin (CNTT) như điện thoại cố định, di động, internet, thuê kênh, truyền hình, truyền số liệu, mạng riêng ảo, truyền hình hội nghị, tư vấn, thiết kế, thi công lắp đặt mạng nội bộ,...

Trong quá trình hội nhập và phát triển, các lĩnh vực kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương có nhiều cạnh tranh về công nghệ, thị phần, ... trên địa bàn tỉnh Hải Dương. Để hoạt động của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương đạt được hiệu quả cao, các NVKD cần phát huy năng lực đổi mới sáng tạo,

nâng cao hiệu quả làm việc.

Xuất phát từ những lý do trên, tôi chọn đề tài nghiên cứu ***“Phát triển năng lực đổi mới sáng tạo cho nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương”***.

2. Tổng quan vấn đề nghiên cứu

Liên quan đến vấn đề phát triển năng lực ĐMST, tôi đã tìm hiểu các công trình nghiên cứu của một số tác giả. Phần lớn các nghiên cứu tập trung đi sâu tìm hiểu về khái niệm, vai trò, bản chất của hoạt động ĐMST, làm rõ vai trò của nhân tố bên trong cũng như bên ngoài tác động đến việc phát triển năng lực ĐMST tại doanh nghiệp.

Theo báo cáo của OECD (2005), ĐMST thể hiện ở đổi mới về sản phẩm, quy trình, chiến lược marketing và công tác quản lý. Theo cách tiếp cận về mức độ đổi mới, có thể chia ĐMST thành đổi mới mang tính cải tiến, đổi mới mang tính đột phá về thị trường, tính đột phá về công nghệ và sáng tạo.

Theo Romijn và cộng sự (2002), năng lực ĐMST thể hiện qua việc cải tiến các công nghệ hiện đại hiện có và tạo ra các công nghệ mới. Theo cách tiếp cận công nghệ, năng lực ĐMST thể hiện qua sự thích nghi, đồng hóa, làm chủ, cải tiến, sao chép và khả năng ra sản phẩm mới, quy trình mới.

Tác giả Phạm Hùng Tiến (2011), nghiên cứu về đo lường hành vi sáng tạo của các nhà quản lý doanh nghiệp dệt may tại Việt Nam, đã làm rõ các khái niệm về sáng tạo và hành vi sáng tạo, những điều kiện thúc đẩy hành vi sáng tạo, quy trình sáng tạo đổi mới và những cơ hội, thách thức đối với ý tưởng sáng tạo, phương thức đo lường hành vi sáng tạo của các nhà quản lý doanh nghiệp.

Nghiên cứu của Phùng Xuân Nhạ, Lê Quân (2013) đã chỉ rõ thực trạng của hoạt động ĐMST tại các doanh nghiệp của Việt Nam. Tác giả đã đi sâu tìm hiểu về nhận thức, hoạt động ĐMST, vai trò của ĐMST; các hình thức, đặc điểm nguồn nhân lực cho hoạt động ĐMST. Nghiên cứu cho thấy nhiều doanh nghiệp của Việt Nam hiểu và thấy rõ vai trò và hiệu quả của hoạt động ĐMST. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp còn hạn chế trong ban hành văn bản, xây dựng các chính sách thúc

đẩy hoạt động này. Mặt khác, ĐMST trong các doanh nghiệp phần lớn tập trung vào việc cải tiến quy trình, không có nhiều doanh nghiệp quan tâm đến cải tiến sản phẩm, phát triển dịch vụ mới để thích nghi nhanh với sự thay đổi của thị trường trong và ngoài nước.

Tác giả Lê Nam Hải, Hà Thị Hoài Hương (2012), nghiên cứu sự sáng tạo dưới quan điểm về nhân cách. Tác giả đưa ra nhận định về sáng tạo như một thuộc tính của nhân cách con người. Hoạt động của cá nhân khi thực hiện các công việc, nhiệm vụ được giao sẽ giúp hình thành nhân cách sáng tạo. Tác giả cũng đưa ra những phẩm chất cần có ở mỗi con người để phát triển năng lực sáng tạo. Từ đó, tác giả đưa ra những đặc trưng nhận biết ở những cá nhân có khả năng phát triển năng lực ĐMST.

Theo nghiên cứu của Nguyễn Thanh Cường (2013) về năng lực ĐMST của chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Thành phố Hà Nội, doanh nghiệp cần phát triển năng lực ĐMST của chủ doanh nghiệp qua đổi mới nhận thức, kỹ năng làm việc.

Theo Nguyễn Hữu Xuyên, Trịnh Minh Tâm (2017), năng lực ĐMST của doanh nghiệp có quan hệ mật thiết với việc nâng hiệu quả SXKD. Tác giả cũng đề cập đến vai trò của chủ doanh nghiệp trong việc phát triển năng lực ĐMST của người lao động trong doanh nghiệp.

Ngoài ra, còn có một số nghiên cứu về năng lực sáng tạo như: nghiên cứu về năng lực ĐMST của doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn tỉnh Nghệ An, ĐMST trong nông nghiệp, ...

Như vậy, với nhiều các cách tiếp cận khác nhau, các công trình nghiên cứu của các tác giả đã có những đóng góp lớn về tìm hiểu bản chất, đánh giá vai trò của năng lực ĐMST. Tuy nhiên, các công trình này chưa làm rõ được các vai trò, nhu cầu cũng như giải pháp phát triển năng lực ĐMST đối với đối tượng là NVKD trong lĩnh vực viễn thông. Do đó, các nội dung này cần tiếp tục được nghiên cứu và hoàn thiện.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất các giải pháp phát triển năng lực ĐMST cho NVKD tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Thứ nhất, làm rõ được cơ sở lý luận và thực tiễn về năng lực ĐMST trong các doanh nghiệp.

Thứ hai, phân tích được thực trạng năng lực ĐMST của NVKD tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương.

Thứ ba, đưa ra được phương hướng và giải pháp phát triển năng lực ĐMST cho NVKD tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đổi mới sáng tạo, năng lực đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp nói chung và NVKD tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương nói riêng.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Các phòng, ban của Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương có hoạt động đổi mới sáng tạo, các số liệu được thu thập, xử lý trong 3 năm 2019; 2020; 2021.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Nghiên cứu cơ sở lý thuyết, thu thập tài liệu, từ đó tổng hợp, phân tích, xây dựng bố cục phù hợp với mục tiêu của luận văn.
- Từ việc nghiên cứu cơ sở lý thuyết và hệ thống cơ sở lý luận, tiến hành đánh giá để xây dựng phiếu khảo sát thực trạng cùng hệ thống các câu hỏi liên quan.
- Tiến hành điều tra khảo sát thực trạng phát triển năng lực ĐMST cho nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương.
- Tổng hợp, phân tích, đánh giá kết quả đạt được trong hoạt động ĐMST của NVKD. Từ đó đưa ra các biện pháp cải tiến nhằm phát triển năng lực ĐMST của NVKD tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1. Đổi mới sáng tạo

1.1.1. Khái niệm đổi mới sáng tạo

Đổi mới (innovation) là một từ bắt nguồn từ từ “nova” gốc Latin nghĩa là “mới”. Theo từ điển tiếng việt, đổi mới thường được hiểu là sự mở đầu cho một giải pháp nào đó khác với các giải pháp đã triển khai.

Theo Havard business essentials (2003), đổi mới cũng được định nghĩa là việc áp dụng những ý tưởng mới vào tổ chức. Cụ thể hơn, đổi mới là một quá trình biến các ý tưởng thành các sản phẩm mới, dịch vụ mới, sản xuất đại trà và thương mại hóa các sản phẩm và dịch vụ đó. Vì vậy, có thể nói những ý tưởng mới là điểm khởi đầu cho hoạt động ĐMST. Những ý tưởng này được thực nghiệm, đưa vào thực tế để cho ra đời những sản phẩm hay dịch vụ, quy trình mới. Đổi mới không chỉ dừng lại ở các ý tưởng mà hoạt động đổi mới cần được đưa vào hoạt động thực tiễn SXKD.

Một trong những biểu hiện của đổi mới là tạo ra giá trị cho sản phẩm và cho doanh nghiệp. Các phát hiện, ý tưởng mới là sự khởi đầu cho hoạt động ĐMST. Để phát triển cái mới, người lao động và doanh nghiệp cần thực nghiệm, đưa vào thực tiễn kinh doanh, sản xuất, ... nhằm tạo ra sản phẩm mới hay cải tiến quy trình sản xuất, dịch vụ, phù hợp với nhu cầu thị trường, khách hàng, để đổi mới là việc sử dụng các kiến thức mới nhằm cung cấp các sản phẩm và dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Schumpeter (1934) đã đưa ra nhận định sáng tạo là việc người lao động sử dụng các hoạt động nhận thức để đưa ra những ý tưởng mới trong doanh nghiệp. Những ý tưởng này được người lao động hình thành thông qua quá trình học tập, làm việc và tích lũy kinh nghiệm trong quá trình làm việc tại doanh nghiệp. Những ý tưởng của người lao động có thể xuất phát từ việc suy nghĩ làm sao để cải tiến công việc và nâng cao năng suất đối với công việc cụ thể. Ngoài ra, khi đứng trước vấn đề mới phát sinh, lần đầu xảy ra trong doanh nghiệp, người lao động đôi khi lại đưa ra được những ý tưởng hoàn toàn mới để giải quyết vấn đề này.

Guiford (1950) nghiên cứu mối quan hệ giữa ĐMST với năng lực của mỗi cá nhân, đồng thời đưa ra quan điểm về ĐMST dựa trên mối quan hệ này. Tác giả nghiên cứu những đặc điểm có thể nhận thấy trong hành vi của người có năng lực ĐMST. Hoạt động ĐMST thể hiện trong hành vi, chịu sự tác động của nhiều yếu tố như hứng thú trong công việc, năng lực chuyên môn, tính cách cá nhân,...

Theo Phan Dũng (2010), Bộ sách “*Sáng tạo và đổi mới*”, NXB Trẻ, đổi mới là quá trình tạo ra cái mới. Các hệ thống liên quan tiếp nhận cái mới một cách ổn định, đầy đủ, bền vững, đảm bảo các hệ liên quan hoạt động tốt hơn. Đặc trưng của đổi mới là tính mới, tính ích lợi được thể hiện qua các hoạt động tư duy, cơ sở vật chất, tri thức, ... nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững. Bộ sách cũng đưa ra quan điểm về sáng tạo khi cho rằng sáng tạo là quá trình tạo ra bất kì cái gì có tính mới và tính ích lợi. Tính mới thể hiện ở sự khác biệt với những cái đã có, đã biết. Tính ích lợi đặc trưng ở việc tăng năng suất lao động, giảm giá thành, tiết kiệm nguyên liệu,...

Như vậy, ĐMST có thể được hiểu là quá trình tạo ra cái mới hay cải tiến quy trình, công nghệ, ... nhằm tạo ra sản phẩm mới, nâng cao giá trị sản phẩm, nâng cao năng suất lao động. ĐMST được hiểu như là việc thực hiện một sản phẩm mới hoặc cải thiện đáng kể (sản phẩm hay dịch vụ) hoặc một quá trình, một phương thức marketing mới, hoặc một phương pháp tổ chức mới trong hoạt động kinh doanh, tổ chức nơi làm việc hoặc quan hệ đối ngoại.

ĐMST trong kinh doanh gắn liền với sự ra đời của ý tưởng sáng tạo mới, có tính thực tiễn và hữu ích (có thể về sản phẩm, dịch vụ, quy trình, phương thức marketing hay tổ chức trong hoạt động kinh doanh)

Các định nghĩa, quan điểm về đổi mới sáng tạo cho thấy vai trò của người lao động trong hoạt động đổi mới sáng tạo. Các hoạt động đổi mới sáng tạo để xuất phát từ những phát hiện mới, ý tưởng mới của con người. Và người lao động cũng đóng vai trò làm chủ thể của các hoạt động thực nghiệm, triển khai các hoạt động mang tính đổi mới và sáng tạo, đem lại hiệu quả cao trong SXKD.

1.1.2. Thuộc tính đổi mới sáng tạo

Nghiên cứu các quan niệm khác nhau về sáng tạo, đồng nghĩa với việc cũng tồn tại nhiều quan điểm về thuộc tính của sáng tạo. Nhìn chung, ĐMST tạo được thể hiện thông qua các thuộc tính: tính mềm dẻo, tính độc đáo, tính nhuần nhuyễn, tính hoàn thiện, tính nhạy cảm vấn đề.

❖ Tính mềm dẻo trong hoạt động đổi mới sáng tạo

Tính mềm dẻo thể hiện năng lực nhanh chóng, dễ dàng thay đổi nhìn nhận, chuyển hướng hoạt động theo các điều kiện thực tế khác nhau. Từ đó, người lao động có thể thay đổi tư duy, phát hiện ra cái mới, tìm thấy những mối liên hệ giữa những cái đã biết để hình thành những kết hợp mới, phù hợp với điều kiện mới.

Tính mềm dẻo thể hiện ở tính đa dạng trong phương án giải quyết vấn đề theo nhiều cách tiếp cận, xem xét sự vật hiện tượng theo nhiều góc độ, cách nhìn nhận, dễ dàng di chuyển từ hoạt động trí tuệ này sang hoạt động trí tuệ khác, suy nghĩ không dập khuôn, nhận biết vấn đề mới trong điều kiện quen thuộc, nhìn thấy chức năng mới của đối tượng quen thuộc.

❖ Tính độc đáo

Tính độc đáo là một trong những thuộc tính quan trọng của sáng tạo nói chung và tư duy sáng tạo nói riêng. Tính độc đáo thể hiện nét mới trong các giải pháp, quy trình, sản phẩm,

Tính độc đáo trong sáng tạo thể hiện qua khả năng liên tưởng, tạo những kết hợp mới, nhìn ra các mối liên hệ giữa các sự vật, hiện tượng, quy trình, giải pháp và tìm ra những giải pháp mới.

❖ Tính nhuần nhuyễn

Tính nhuần nhuyễn hay còn gọi là tính thuần thực là sự thể hiện mức độ chi tiết, hoàn thiện của ý tưởng trên các phương diện, tình huống, giải pháp.

Tính nhuần nhuyễn của sáng tạo là khả năng sử dụng thao tác tư duy, kiến thức, thông tin một cách dễ dàng, thể hiện và đo lường thông qua kết quả của quá trình sáng tạo.

Thuộc tính này thể hiện khả năng tìm ra nhiều giải pháp dựa trên nhiều góc độ tình huống khác nhau, khả năng xem xét đối tượng trên nhiều khía cạnh khác nhau.

❖ Tính nhạy cảm vấn đề

Tính nhạy cảm vấn đề thể hiện ở sự tinh tế của cơ quan cảm giác, nhạy cảm với những bất ổn, bất hợp lý, ở năng lực trực giác đối với mỗi sự vật hiện tượng.

Tính nhạy cảm thể hiện ở khả năng nhanh chóng phát hiện vấn đề mới từ nảy sinh trong điều kiện mới; khả năng phát hiện ra những mâu thuẫn, sai lầm, hạn chế, cách khắc phục, ...

Tính nhạy cảm chịu tác động của các yếu tố về môi trường xã hội, văn hóa, tôn giáo, dân tộc,...

Như vậy, các thuộc tính của ĐMST không thể tách rời nhau mà có mối quan hệ mật thiết, bổ sung, hỗ trợ nhau nhằm tạo ra cái mới, hoàn thiện quy trình, sản phẩm, ... đã có. Các thuộc tính này cần có ở mỗi cá nhân, tổ chức, là cơ sở cho phát triển năng lực ĐMST của người lao động nói riêng cũng như của doanh nghiệp nói chung.

1.1.3. Cấp độ đổi mới sáng tạo

ĐMST nói chung có thể được chia thành các cấp độ như sáng tạo biểu đạt, sáng chế, phát minh, sáng tạo ở mức độ cải biến. Mỗi cấp độ có những nét đặc trưng riêng.

❖ Sáng tạo biểu đạt

Sáng tạo biểu đạt là sự thể hiện những mối quan hệ ra bên ngoài, gắn với đời sống thực tiễn. Cấp độ sáng tạo hình thành qua sự liên tưởng trong đời sống hàng ngày, hoạt động sản xuất.

Sáng tạo biểu đạt được thể hiện trong hoạt động giao tiếp, trong cải biến các quan hệ trong lao động, trong cuộc sống, các chi tiết mới trong sản phẩm,...

❖ Sáng chế

Sáng chế là việc tạo ra những vật dụng, dụng cụ mới chưa từng có trong tự nhiên và trong cuộc sống con người dựa trên những kiến thức phát hiện bằng khoa học cũng như kinh nghiệm thu nhận được trong cuộc sống. Sáng chế nhằm mục đích tạo sản phẩm phục vụ cho đời sống con người.

Sáng chế có thể thấy nhiều nhất trong lĩnh vực hoạt động công nghệ, kỹ thuật, đồ vật có tính năng, tác dụng mới đáp ứng cho cuộc sống và hoạt động của con người.

❖ Phát minh

Việc phát hiện ra các quy luật của hiện tượng, sự vật trong tự nhiên hay đời sống xã hội. Tư duy là cơ sở của những phát minh. Những quy luật này đang tồn tại và tác động nhưng con người chưa phát hiện ra trước đó.

❖ Sáng tạo ở mức cải biến

Sáng tạo cải biến thể hiện qua những thay đổi mang lại trong đời sống con người. Sự chuyển hóa trong nhận thức, cách làm hay những thay đổi trong xã hội nhờ những có những sáng chế, phát minh trong các lĩnh vực công nghệ, khoa học kỹ thuật, ... hay những thay đổi trong lối tư duy, cách xử lý tình huống trong điều kiện thực tế. Đó là kết quả hoạt động đổi mới của nhiều con người thuộc các lĩnh vực khác nhau.

ĐMST trong hoạt động kinh doanh còn được thể hiện ở các cấp độ khác nhau, từ cấp độ cá nhân đến cấp độ nhóm, cấp độ tổ chức, doanh nghiệp. Mỗi một cấp độ sáng tạo đều những đặc điểm chung của thuộc tính sáng tạo và những nét riêng đặc trưng cho ĐMST ở từng cấp độ.

❖ Sáng tạo cấp cá nhân

Sáng tạo cấp cá nhân có thể làm xuất hiện ý tưởng sáng tạo, ý tưởng này có thể được chia sẻ và mong muốn được tổ chức doanh nghiệp hỗ trợ để hiện thực hóa, nhưng những ý tưởng sáng tạo của cá nhân thường gặp phải sức cản từ người quản lý trực tiếp hay từ đồng nghiệp. Do đó, độ an toàn và mức độ ủng hộ đổi mới là chỉ số dự báo cho đổi mới của doanh nghiệp.

Ở cấp độ cá nhân, có thể xem xét mức độ hài lòng đối với công việc của người lao động, sự phù hợp giữa yêu cầu sáng tạo cao đối với người lao động từ môi trường làm việc và năng lực sáng tạo của cá nhân người lao động sẽ làm giảm sự căng thẳng và tăng mức độ hài lòng đối với công việc và ngược lại.

❖ Sáng tạo cấp nhóm

Sự khuyến khích lẫn nhau trong nhóm tạo ra kết quả ĐMST cao hơn, thúc đẩy hoạt động sáng tạo cấp cá nhân, giảm bớt những cản trở trong việc thực hiện sáng tạo cấp cá nhân.

Các biện pháp sáng tạo được áp dụng tốt sẽ nâng cao hoạt động sáng tạo ở các nhóm, các môi trường doanh nghiệp và lĩnh vực khác nhau. Hoạt động thực thi công việc trong nhóm không liên quan đến ĐMST cấp cao.

❖ Sáng tạo cấp doanh nghiệp

Sáng tạo của tổ chức doanh nghiệp cần sự đóng góp của tất cả người lao động. Điều này liên quan đến việc tạo ra môi trường hỗ trợ thử nghiệm ĐMST cùng với đó là sự ra đời của các sản phẩm sáng tạo.

1.1.4. Quá trình sáng tạo

Mô hình về quá trình sáng tạo kinh điển của Wallas (1926), quá trình sáng tạo bao gồm 4 bước:

- Chuẩn bị: đây là giai đoạn quan trọng, chiếm nhiều thời gian và phụ thuộc rất nhiều vào việc chủ thể sáng tạo có tiếp nhận vấn đề đúng đắn hay không. Bước này bao gồm quá trình lĩnh hội tri thức thức, quá trình tìm kiếm thức vấn đề liên quan và các kỹ năng cũng như phương pháp thực hiện.

- Áp ủ: ở giai đoạn này, các ý tưởng có thể chưa được hình thành mà còn tồn tại ở mức độ dưới ý thức hay những trăn trở, băn khoăn có ý thức về những vấn đề mình quan tâm, những vấn đề cần giải quyết để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Giai đoạn này có thể được tồn tại xen kẽ với những thông tin từ nhiều chiều khác nhau, những bình luận trái chiều hay những tranh luận tích cực. Và cơ sở cho giai đoạn này có thể là động lực trong hoạt động nhóm, những phản hồi, trao đổi giữa các đối tượng liên quan.

- Lóe sáng: bắt đầu bằng việc bất ngờ xuất hiện ý tưởng. Sự xuất hiện ý tưởng này chỉ là kết quả của các giai đoạn trước. Nếu không có sự chăm chỉ làm việc trong giai đoạn chuẩn bị và những trăn trở trước đó, sẽ không thể có thời điểm ý tưởng sáng tạo xuất hiện một cách bất ngờ như vậy.

- Phát minh: là sự khám phá ra những quy luật, những tính chất hoặc những

hiện tượng của thế giới vật chất tồn tại khách quan mà trước đó chưa ai biết, nhờ đó làm thay đổi cơ bản nhận thức của con người.

1.2. Năng lực đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp

1.2.1. Năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp

❖ Khái niệm năng lực đổi mới sáng tạo

Theo Ronijn & Albaladejo (2002), kiến thức và kỹ năng là cơ sở của năng lực ĐMST, để con người có thể tiếp thu, thành thạo, cải tiến công cụ, công nghệ hiện có để sáng tạo ra cái mới. Chen (2009) cũng cho rằng năng lực sáng tạo của doanh nghiệp bắt nguồn từ những ý tưởng, quy trình, tổ chức hỗ trợ tạo ra cái mới, tạo cơ sở, động lực cho hoạt động ĐMST.

Trên thực tế, ý tưởng mới về các sản phẩm, dịch vụ, quy trình và việc đưa những cái mới vào thực nghiệm mang lại những lợi ích to lớn cho mỗi doanh nghiệp. Năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp khởi nguồn từ những kiến thức, kỹ năng và các nguồn lực của doanh nghiệp.

Theo cách tiếp cận công nghệ, năng lực ĐMST được coi như một làn sóng mới trong quá trình nhận thức về con đường phát triển công nghệ ở các nước đang phát triển. Trước đó, các công trình nghiên cứu tập trung chủ yếu vào lựa chọn kỹ thuật và nhập thiết bị kỹ thuật sau đó lựa chọn và nhập công nghệ. Khi khả năng nhận thức của doanh nghiệp còn hạn chế, việc mua công nghệ hiện đại có thể dẫn tới vấn đề khó khai thác hiệu quả của công nghệ, quá trình nắm vững và triển khai công nghệ còn non yếu hoặc công nghệ chưa phù hợp với trình độ của nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Như vậy, năng lực ĐMST đề cập đến các yếu tố về khả năng nguồn lực hoặc các yếu tố đầu vào để tạo ra kết quả ĐMST. Theo đó, năng lực ĐMST là những kiến thức và kỹ năng cần thiết để tiếp thu, tinh thông và cải tiến các công nghệ hiện có và tạo ra các công nghệ mới. Năng lực ĐMST là năng lực của doanh nghiệp bắt nguồn từ các quy trình, hệ thống, cơ cấu tổ chức, mà có thể được huy động vào các hoạt động đổi mới sản phẩm, quy trình, marketing và tổ chức.

❖ Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực đổi mới sáng tạo

Wan & cộng sự (2005) đã đưa ra mối quan hệ giữa các yếu tố đầu vào và đầu ra (kết quả của sáng tạo) để đánh giá hiệu quả của năng lực ĐMST trong doanh nghiệp và nhận thấy tính hiệu quả của việc trao quyền quyết định sự ĐMST cho mỗi doanh nghiệp.

Darroch (2005) đã nghiên cứu về mối quan giữa tri thức với ĐMST trong doanh nghiệp và đưa ra nhận định về tri thức thúc đẩy ĐMST và đem lại hiệu quả cao trong SXKD. Doanh nghiệp quản trị tri thức tốt sẽ tạo nguồn lực mạnh mẽ cho hoạt động ĐMST, góp phần nâng cao giá trị của doanh nghiệp.

Nguyễn Quốc Duy (2005) đã nghiên cứu về các tác động của nhân tố bên trong ảnh hưởng đến hoạt động ĐMST của doanh nghiệp. Các yếu tố bên trong được đề cập là:

- Các thuộc tính chung của doanh nghiệp.
- Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.
- Hoạt động kiểm soát.
- Văn hóa doanh nghiệp.
- Nguồn lực về nhân sự, cơ sở vật chất,

Nghiên cứu cũng chỉ ra những nhân tố giữ vai trò quan trọng, tác động mạnh mẽ đến hoạt động ĐMST của doanh nghiệp và kết quả SXKD. Đó là ý tưởng sáng tạo, đổi mới trong khoa học công nghệ và chính sách hỗ trợ đổi mới sáng tạo.

Trần Thị Hồng Việt (2015) đã nghiên cứu, tổng kết các yếu tố bên trong, bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động ĐMST và hiệu quả của ĐMST với chuỗi giá trị cần đạt được của doanh nghiệp.

Tổng kết từ những nghiên cứu trên, các yếu tố ảnh hưởng đến đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp bao gồm:

❖ Các yếu tố bên trong

* *Nhân lực*

- Trong hoạt động ĐMST, con người đóng vai trò quyết định thành công của hoạt động ĐMST của doanh nghiệp bởi mọi cải tiến, đổi mới quy trình, máy móc, công nghệ đều bắt đầu bởi những ý tưởng sáng tạo của con người.

- Nguồn nhân lực tác động đến hoạt động ĐMST của doanh nghiệp được thể hiện qua các yếu tố:

- + Sự sáng tạo, linh hoạt trong hoạt động quản lý.
- + Tự tin, dám chấp nhận thất bại.
- + Sẵn sàng thực nghiệm những ý tưởng mới.

- Cơ sở để có được nguồn nhân lực có khả năng phát hiện vấn đề, cải tiến quy trình trong điều kiện mới, ... là trình độ nguồn nhân lực, hỗ trợ của doanh nghiệp để người lao động tiếp cận công nghệ hiện đại.

** Văn hóa doanh nghiệp*

Văn hóa doanh nghiệp đó là những giá trị, niềm tin được xây dựng và chia sẻ bởi các thành viên trong doanh nghiệp và ảnh hưởng đến hành vi của người lao động trong doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp tạo môi trường cho khuyến khích sự đổi mới sáng tạo, liên kết mọi người để cùng nhau chia sẻ cũng như tạo động lực cho mỗi các nhân tự tin thực nghiệm những ý tưởng mới.

Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến năng lực ĐMST thể hiện ở các khía cạnh:

- Không khí làm việc của doanh nghiệp.
- Tính mềm dẻo trong các cơ chế hoạt động.
- Sự thân thiện, chia sẻ giữa các thành viên.
- Chế độ khen thưởng hợp lý.
- Khuyến khích ĐMST của mỗi các nhân, tập thể.

** Tài chính và quy trình triển khai*

Hỗ trợ tài chính bao gồm việc chi tiêu tài chính cho tất cả các hoạt động liên quan đến ĐMST như mua quy trình công nghệ mới, bản quyền phát minh sáng chế, thiết kế các sản phẩm, hoặc quy trình, giải pháp mới.

Quy trình triển khai, hỗ trợ quy trình triển khai, công ty soạn thảo và ban hành được các tài liệu, văn bản chi tiết và cụ thể hướng dẫn cách thức triển khai các ý tưởng/dự án ĐMST sẽ tác động tích cực đến khả năng ĐMST của doanh nghiệp.

Tài chính của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng trực tiếp đến phát triển năng lực ĐMST của doanh nghiệp thông qua việc hỗ trợ công nghệ sáng tạo. Công nghệ là phương tiện để người lao động phát hiện, nảy sinh các ý tưởng sáng tạo trong quá trình thực hiện công việc.

Tài chính của doanh nghiệp quyết định việc hỗ trợ trang thiết bị vật chất, máy móc, công nghệ, bản quyền công nghệ nâng cao trình độ, hiệu quả SXKD của doanh nghiệp. Từ đó có sự ảnh hưởng to lớn đến hoạt động ĐMST của doanh nghiệp.

❖ *Các yếu tố bên ngoài*

* *Chính sách pháp luật của nhà nước*

Chính sách pháp luật của nhà nước có tác động rất lớn đến tình hình ĐMST của doanh nghiệp. Chính sách thể hiện bởi hệ thống văn bản pháp luật, chủ trương, chính sách, chương trình, đề án,... hướng vào phát triển năng lực ĐMST cho doanh nghiệp và các yếu tố cải cách cơ cấu kinh tế, thủ tục hành chính, sự chuẩn mực và minh bạch của hệ thống thông tin, báo cáo, đánh giá.

Hệ thống văn bản pháp luật khuyến khích ĐMST, mức độ cải cách thủ tục hành chính, tính minh bạch và chuẩn mực của báo cáo, kiểm toán, hoạt động tái cấu trúc trong nền kinh tế.

* *Yếu tố kinh tế*

Yếu tố này phụ thuộc vào bối cảnh kinh tế của mỗi quốc gia như tốc độ tăng trưởng, chỉ số tiêu dùng,... Khi kinh tế phát triển mạnh, ổn định thì nhà nước sẽ có nhiều thuận lợi trong việc hoạch định, thực thi chính sách nhằm thúc đẩy doanh nghiệp ĐMST từ nguồn vốn ngân sách dồi dào.

* *Yếu tố khoa học và công nghệ*

Yếu tố này phản ánh trình độ phát triển khoa học và công nghệ, có vai trò quan trọng quyết định năng suất, sự bứt phá trong hoạt động SXKD. Từ đó tác động đến chính sách phát triển, phương thức thực hiện, hoạt động giám sát, đánh giá chính sách nhà nước trong hoạt động hỗ trợ phát triển năng lực ĐMST của doanh nghiệp.

* *Yếu tố văn hóa xã hội*

Yếu tố văn hóa xã hội thể hiện ở hệ tư tưởng, đạo đức, lối sống, trình độ dân

trí, nét văn hóa của mỗi quốc gia. Trong đó, các yếu tố về mặt xã hội có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ người dân tiếp xúc với khoa học công nghệ, chính sách của nhà nước.

Khi trình độ dân trí cao, người lao động có cơ sở tri thức để tiếp cận sự phát triển của công nghệ hiện đại. Từ đó có thể phát hiện cái mới từ những cái đã biết, hoàn thiện và phát triển công nghệ, quy trình cũ, thúc đẩy năng lực ĐMST của doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả SXKD.

Ngoài ra, xu hướng toàn cầu hóa hiện nay có ảnh hưởng mạnh mẽ tới nhận thức, quan điểm của nhà nước, doanh nghiệp dựa trên cơ sở tiếp thu có chọn lọc kinh nghiệm quốc tế về chính sách thúc đẩy doanh nghiệp ĐMST.

Từ những yếu tố tác động đến ĐMST của doanh nghiệp, chúng ta có thể thấy những yếu tố liên quan đến ĐMST của người lao động như sau:

Bảng 1.1: Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động đổi mới sáng tạo của người lao động

STT	Các yếu tố quyết định	Các thành phần
1	Năng lực của người quản lý và nhân viên	<ul style="list-style-type: none"> - Trình độ học vấn của người quản lý và nhân viên. - Năng lực chuyên môn, năng lực giao tiếp, năng lực giải quyết vấn đề,... - Trình độ ngoại ngữ, kỹ năng làm việc của người lao động. - Khả năng tiếp cận, sử dụng các phương tiện, kỹ thuật hiện đại.
2	Tính hiện đại của cơ sở hạ tầng	<ul style="list-style-type: none"> - Cơ sở dữ liệu, cách bố trí của hệ thống CNTT. - Mức độ sử dụng cơ sở vật chất.
3	Tổ chức thực hiện công việc và ý thức trách nhiệm trước công việc	<ul style="list-style-type: none"> - Các loại hợp đồng lao động, giải quyết các vấn đề trong nội bộ. - Cơ chế khen thưởng cho các hoạt động ĐMST. - Hình thức tổ chức công việc, quan hệ nội bộ giữa các vị trí,.
4	Hợp tác bên ngoài liên	Hợp tác với các đơn vị khác, phạm vi hợp tác,

	quan đến ĐMST	nguồn kiến thức, số lượng các nhà hợp tác.
5	Văn hóa - Xã hội và đạo đức	- Môi trường hỗ trợ hỗ trợ sáng tạo. - Cơ chế hỗ trợ ĐMST trong doanh nghiệp.

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

❖ Các tiêu chí đánh giá năng lực đổi mới sáng tạo

Theo định nghĩa của OECD (2012), ĐMST là thực hiện một sản phẩm mới hay một sự cải tiến đáng kể (đối với một loại hàng hóa hay dịch vụ cụ thể), một quy trình, phương pháp marketing mới, phương pháp tổ chức mới trong thực tiễn kinh doanh, tổ chức nơi làm việc, hay các mối quan hệ đối ngoại. Khía cạnh công nghệ và phi công nghệ đều là lĩnh vực của đổi mới sáng tạo. Trên thực tế, đổi mới phi công nghệ cũng giữ vai trò quan trọng như các đổi mới liên quan đến công nghệ. Một số công trình nghiên cứu về hoạt động ĐMST tại các công ty hàng đầu thế giới cho thấy, các nỗ lực đổi mới chủ yếu chú trọng vào các đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm hay dịch vụ có thể dễ dàng sao chép hay bắt chước, dẫn đến sự thúc ép thương mại hóa. Trong khi các hoạt động đổi mới về mô hình kinh doanh hay các chuỗi giá trị lại bền vững hơn và khó bắt chước.

ĐMST là việc đưa ra một sản phẩm, quá trình, phương pháp tổ chức hoặc phương pháp tiếp thị mới hoặc được cải tiến bởi doanh nghiệp. ĐMST phải là mới đối với doanh nghiệp, mặc dù ban đầu nó có thể được phát triển bởi doanh nghiệp khác.

Có nhiều hình thức liên quan đến hoạt động ĐMST. Đó là quá trình đổi hình thành ý tưởng, thực nghiệm, đưa ý tưởng mới vào trong thực tiễn. ĐMST thể hiện sở đổi mới sản phẩm, dịch vụ hay quy trình làm việc; đổi mới tổ chức, đổi mới mô hình SXKD và đổi mới thông qua việc mang lại những lợi ích xã hội.

Mặt khác, ĐMST có thể thấy qua các giai đoạn của quá trình hoạt động SXKD như nhận thức, nghiên cứu, tìm hiểu, chuyển giao công nghệ hay quá trình triển khai hoạt động SXKD, khai thác thị trường, ... Năng lực ĐMST được thể hiện thông qua các hoạt động đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình, đổi mới marketing và đổi mới tổ chức.

** Đổi mới sản phẩm*

Đổi mới sản phẩm thể hiện qua việc cho ra đời sản phẩm hay các dịch vụ mới. Sản phẩm hay dịch vụ mới có sự độc đáo, có điểm mới về đặc điểm hay tính năng sử dụng. Điều này được thực hiện qua việc cải tiến đặc tính của sản phẩm như thành phần, nguyên liệu, tính chất, thông số kỹ thuật, tác động đến con người,...

Đổi mới sản phẩm được thực hiện trên cơ sở vận dụng tri thức, công nghệ mới hoặc tính năng sử dụng mới trong điều kiện cụ thể. Các tri thức, thành phần, đặc tính của sản phẩm, dịch vụ có thể được kết nối với nhau để tạo nên những kết hợp hợp, tạo nên sản phẩm mới. Thuật ngữ "sản phẩm" được sử dụng bao gồm cả hàng hóa và dịch vụ.

Đổi mới sản phẩm còn thể hiện ở việc giới thiệu sản phẩm, hàng hóa và dịch vụ mới với những cải tiến, những điểm mới đáng kể trong thành phần, nguyên liệu, chức năng sử dụng. Đổi mới hàng hóa và dịch vụ là sự khác biệt rõ nét về tính năng, hiệu quả sử dụng đối với người tiêu dùng hay trong điều kiện hoàn cảnh khác nhau. Sự đổi mới liên quan đến công dụng mới của sản phẩm mới thể hiện qua những thay đổi về thông số kỹ thuật, cách sử dụng của sản phẩm.

Trong sự hình thành ý tưởng, thực nghiệm đổi mới sản phẩm, thiết kế đóng vai trò quan trọng. Sự thay đổi trong thiết kế có quan hệ mật thiết với đặc tính sản phẩm, mục đích sử dụng sản phẩm. Nếu sự thay đổi không liên quan đến đặc điểm sản phẩm, chức năng của sản phẩm hay việc nâng cấp sản phẩm theo mùa thì không được gọi là đổi mới sản phẩm.

Theo OECD (2005), ĐMST được đánh giá theo các tiêu chí liên quan đến cải tiến mẫu mã, kiểu dáng sản phẩm; giới thiệu sản phẩm hoàn toàn mới ra thị trường; cải tiến chất lượng sản phẩm; sử dụng các nguyên liệu mới trong thiết kế sản phẩm; ứng dụng các nguyên liệu mới trong thiết kế sản phẩm.

Mức độ đánh giá các tiêu chí về ĐMST tập trung vào mức độ thường xuyên/không thường xuyên. Việc đánh giá các tiêu chí này dựa trên số liệu liên quan đến sản phẩm trong các năm và là tiêu chí đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định hoạt động ĐMST trong các doanh nghiệp.

Bảng 1.2: Tiêu chí đánh giá đổi mới sản phẩm

Tiêu chí	Mức độ
Cải tiến mẫu mã, kiểu dáng, công cụ sản phẩm.	Thường xuyên
Giới thiệu sản phẩm hoàn toàn mới ra thị trường.	Thường xuyên
Cải tiến chất lượng sản phẩm.	Thường xuyên
Sử dụng các nguyên vật liệu mới trong thiết kế sản phẩm.	Thường xuyên
Ứng dụng công nghệ mới trong thiết kế sản phẩm.	Thường xuyên

(Nguồn: OECD, 2005)

** Đổi mới quy trình*

Đổi mới quy trình là việc thực hiện mới hoặc cải thiện đáng kể hoạt động sản xuất, phương thức giao hàng. Những thay đổi về kỹ thuật, phần mềm hỗ trợ, ... đều liên quan đến đổi mới quy trình. Điều này cho phép các doanh nghiệp, tổ chức tiết kiệm được chi phí, nâng cao giá trị hàng hóa, giảm chi phí cho quá trình phân phối sản phẩm, góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả SXKD.

Đổi mới quy trình liên quan đến phương pháp sản xuất thể hiện ở sự đổi mới kỹ thuật, thiết bị hay các phần mềm hỗ trợ sản xuất, dịch vụ. Việc đổi mới này còn thể hiện ở phương thức giao hàng bao gồm các vấn đề liên quan đến thiết bị, kỹ thuật nhằm cung cấp nguồn nguyên liệu, vật tư cho doanh nghiệp, phân phối sản phẩm đến khách hàng.

Các phương pháp mới nhằm cải tiến việc hình thành và cung cấp sản phẩm, dịch vụ là một nội dung quan trọng của đổi mới quy trình. Điều này thể hiện qua việc thay đổi các công cụ, phần mềm được sử dụng liên quan đến sản phẩm, dịch vụ. Đổi mới quy trình thể hiện thông qua những cải tiến kỹ thuật, công cụ, phần mềm hỗ trợ việc mua bán, kiểm soát, bảo trì, ...

Theo OECD 2005, đổi mới quy trình được đánh giá theo các mức tiêu chí liên quan đến cải tiến quy trình: cải tiến phương pháp sản xuất, cải tiến công cụ và thiết bị sản xuất, cải tiến quy trình sản xuất, cải tiến công nghệ sản xuất theo mức độ thường xuyên/không thường xuyên. Đổi mới quy trình thể hiện sự đổi mới phương tiện, cách thức thực hiện nhằm gia tăng giá trị sản phẩm, nâng cao năng suất lao

động của doanh nghiệp.

Bảng 1.3: Tiêu chí đánh giá đổi mới quy trình

Tiêu chí	Mức độ
Cải tiến phương pháp sản xuất.	Thường xuyên
Cải tiến công cụ và thiết bị sản xuất.	Thường xuyên
Cải tiến quy trình sản xuất.	Thường xuyên
Cải tiến công nghệ sản xuất.	Thường xuyên

(Nguồn: OECD, 2005)

** Về đổi mới hoạt động marketing*

Đổi mới tiếp thị là việc thực hiện một phương pháp tiếp thị mới như thay đổi đáng kể trong thiết kế sản phẩm hoặc bao bì, quảng cáo sản phẩm, phát triển sản phẩm hay giá thành. Điểm phân biệt đổi mới tiếp thị với các công cụ tiếp thị khác của một doanh nghiệp là việc thực hiện một phương pháp tiếp thị hoàn toàn mới chưa từng được sử dụng bởi doanh nghiệp đó. Nó phải là một phần của chiến lược mới, một sự chuyển hướng từ các phương pháp tiếp thị hiện có của doanh nghiệp.

Các phương pháp tiếp thị mới có thể được phát triển bởi chính doanh nghiệp hoặc tiếp thu từ các công ty hoặc tổ chức khác. Phương pháp tiếp thị mới có thể được thực hiện cho cả sản phẩm mới và sản phẩm hiện có.

Đổi mới tiếp thị bao gồm thay đổi đáng kể trong thiết kế sản phẩm là một phần của định hướng tiếp thị mới. Sự thay đổi hình thức, kiểu dáng mà không là thay đổi đặc tính sử dụng của sản phẩm là đặc điểm của thay đổi thiết kế sản phẩm. Điều này thể hiện qua sự thay đổi một số đặc điểm về hình thức bao bì hay hương vị sản phẩm đồ uống, thực phẩm nhằm hướng tới phân khúc thị trường mới.

Đổi mới phương pháp tiếp thị trong định vị sản phẩm chủ yếu liên quan đến phát triển kênh bán hàng mới. Kênh bán hàng ở đây đề cập đến các phương pháp sử dụng để bán hàng hóa và dịch vụ cho khách hàng, chứ không phải phương pháp hậu cần (vận chuyển, lưu trữ và giao nhận sản phẩm). Việc đổi mới này liên quan đến việc thúc đẩy hàng hóa, sản phẩm của doanh nghiệp đến được với đối tượng khách hàng và các kế hoạch, hướng đi trong tiếp thị sản phẩm.

Theo OECD (2005), đổi mới marketing được đánh giá theo các tiêu chí: tích cực tìm kiếm và phát triển thị trường và khách hàng mới, cập nhật và nắm bắt yêu cầu của khách hàng, cập nhật và điều chỉnh chính sách về giá; đổi mới các hoạt động quảng cáo khoa trương, khuyến mại quan hệ công chúng theo các mức độ thường xuyên/không thường xuyên.

Bảng 1.4: Tiêu chí đánh giá đổi mới hoạt động marketing

Tiêu chí	Mức độ
Tích cực tìm kiếm và phát triển thị trường và khách hàng mới.	Thường xuyên
Cập nhật và nắm bắt yêu cầu của khách hàng.	Thường xuyên
Cập nhật và điều chỉnh chính sách giá.	Thường xuyên
Đổi mới các hoạt động quảng cáo khoa trương, khuyến mại quan hệ công chúng..	Thường xuyên
Cải tiến các hoạt động nhận diện, phát triển thương hiệu	Thường xuyên
Mức độ thường xuyên phát triển các kênh bán hàng truyền thống và trực tuyến.	Thường xuyên

(Nguồn: OECD, 2005)

❖ *Đổi mới tổ chức*

Đổi mới tổ chức là sự đổi mới về phương pháp tổ chức trong hoạt động SXKD, tổ chức lại nơi làm việc hay các mối quan hệ bên trong, bên ngoài doanh nghiệp. Đổi mới tổ chức khác với những thay đổi về mặt tổ chức. Sự khác biệt này thể hiện ở đặc trưng của đổi mới tổ chức là thực hiện phương pháp tổ chức mới trong hoạt động SXKD, sắp xếp lại tổ chức cùng các mối quan hệ mà chưa từng được thực hiện trước đó tại doanh nghiệp, tổ chức và là kết quả của việc phát hiện, thực nghiệm các ý tưởng mới.

Trong hoạt động SXKD, đổi mới tổ chức liên quan đến việc đổi mới các cách thức hoạt động, quy trình thực hiện của đơn vị. Đổi mới tổ chức thể hiện ở đổi mới nơi làm việc liên quan đến những cách làm mới để phân công trách nhiệm giữa các phòng, ban trong tổ chức. Quá trình đổi mới tổ chức còn bao gồm đổi mới trong

việc tập trung hóa các hoạt động và trách nhiệm của người ra quyết định. Ví dụ, đổi mới tổ chức trong hoạt động SXKD thể hiện thông qua việc áp dụng tích hợp giữa bán hàng và sản xuất thông qua hệ thống sản xuất theo các đơn đặt hàng có sẵn hoặc tích hợp các giải pháp kỹ thuật với hoạt động SXKD.

Phương pháp tổ chức mới trong đối ngoại của một doanh nghiệp là việc áp dụng những các thức mới trong quản lý các mối quan hệ với các doanh nghiệp khác. Chẳng hạn như là việc thành lập mới, các loại hợp tác với tổ chức nghiên cứu hoặc khách hàng, phương pháp liên kết mới với nhà cung cấp, hoạt động mời thầu trong phân phối, tuyển dụng và dịch vụ phụ trợ.

Những thay đổi trong hoạt động kinh doanh, tổ chức nơi làm việc hoặc đối ngoại dựa trên phương pháp tổ chức đã được sử dụng trong công ty thì không được coi là đổi mới tổ chức. Tuy nhiên, những thay đổi tổ chức được thực hiện để đáp ứng với một chiến lược quản lý mới là một sự đổi mới nếu nó áp dụng một phương pháp mới trong tổ chức hoạt động kinh doanh, tổ chức nơi làm việc hoặc quan hệ đối ngoại.

Theo OECD (2005), đổi mới tổ chức trong doanh nghiệp được thể hiện qua việc khuyến khích phát huy sáng tạo được tạo ra từ mô hình tổ chức; khuyến khích phát huy sáng tạo được sinh ra từ phong cách lãnh đạo, đổi mới phương pháp quản lý, áp dụng phương pháp quản lý theo mục tiêu; ĐMST được thể hiện trong sứ mệnh, mục tiêu, kế hoạch, chiến lược và chính sách; khuyến khích tạo động lực cho người lao động phát huy ĐMST; đổi mới và áp dụng các hệ thống quản lý (hệ thống thông tin quản lý, hệ thống quản lý chất lượng, quản lý các mối quan hệ với khách hàng...) theo mức độ thường xuyên/không thường xuyên.

Bảng 1.5: Tiêu chí đánh giá đổi mới tổ chức

Tiêu chí	Mức độ
Khuyến khích phát huy sáng tạo được tạo ra từ mô hình tổ chức.	Thường xuyên
Khuyến khích phát huy sáng tạo được sinh ra từ phong cách lãnh đạo.	Thường xuyên

Đổi mới phương pháp quản lý, áp dụng phương pháp quản lý theo mục tiêu.	Thường xuyên
Đổi mới sáng tạo được thể hiện trong sứ mệnh, mục tiêu, kế hoạch, chiến lược và chính sách.	Thường xuyên
Khuyến khích tạo động lực cho người lao động phát huy đổi mới sáng tạo.	Thường xuyên
Đổi mới và áp dụng các hệ thống quản lý (hệ thống thông tin quản lý, hệ thống quản lý chất lượng, quản lý các mối quan hệ với khách hàng...).	Thường xuyên

(Nguồn: OECD, 2005)

❖ Vai trò của đổi mới sáng tạo đối với sự phát triển của doanh nghiệp

Trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển bền vững cần phải có sự thích ứng linh hoạt với sự thay đổi của thị trường. Ở nhiều nước, hoạt động ĐMST luôn được quan tâm, chú trọng. Hoạt động này được coi như một trong những động lực quan trọng hàng đầu, đóng vai trò là cơ sở cho sự phát triển và nâng cao sức cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp.

Đổi mới sản phẩm có thể giúp doanh nghiệp tạo ra những sản phẩm mới, nâng tầm giá trị nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của các đối tượng khách hàng. Từ đó, doanh nghiệp nâng cao được doanh thu, nâng cao hiệu quả SXKD. Trong hoàn cảnh cạnh tranh mạnh mẽ giữa các doanh nghiệp cùng ngành ở trong và ngoài nước cùng nhu cầu khách hàng ngày một cao, vòng đời của sản phẩm có xu hướng ngắn lại thì hoạt động đổi mới sản phẩm đối với doanh nghiệp ngày càng trở nên cấp thiết.

Đổi mới quy trình giúp làm giảm chi phí sản xuất, phân phối, nâng cao chất lượng, hoặc để sản xuất hoặc cung cấp mới hoặc cải thiện đáng kể các sản phẩm. Trong đổi mới quy trình, dễ thấy nhất chính là việc đổi mới công nghệ. Tham gia trực tiếp vào quá trình sản xuất là hệ thống máy móc, công cụ, trang thiết bị cần thiết. Điều này cho thấy việc hiện đại hóa các công cụ hỗ trợ sản xuất có ý nghĩa to lớn đối với mỗi doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển bền vững.

Đổi mới tiếp thị giúp doanh nghiệp đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng, mở ra những thị trường mới, hoặc định vị lại sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường, với mục tiêu tăng doanh số bán hàng của công ty. Đây được coi là một giải pháp quan trọng vì sản phẩm có tốt, quy trình sản xuất đổi mới theo hướng hiện đại nhưng việc tiếp thị không hiệu quả thì sản phẩm, dịch vụ khó tiếp cận được với các đối tượng khách hàng, ảnh hưởng đến hiệu quả SXKD.

Đổi mới tổ chức có thể nâng cao hiệu quả SXKD thông qua giảm chi phí hành chính hoặc chi phí giao dịch, cải thiện sự hài lòng nơi làm việc (và năng suất lao động) hoặc giảm chi phí vật tư.

Như vậy, năng lực ĐMST có vai trò quan trọng trong sự phát triển của doanh nghiệp. Phát triển năng lực ĐMST sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển đột phá trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

1.2.2. Năng lực đổi mới sáng tạo của người lao động trong doanh nghiệp

ĐMST là tìm ra cái mới, cải tiến những quy trình, công cụ, ... đã có để làm tăng giá trị sản phẩm, nâng cao hiệu quả lao động. Quá trình ĐMST ở doanh nghiệp phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố bên trong như nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, ... và các yếu tố bên ngoài như chính sách của Nhà nước, yếu tố tài chính, văn hóa doanh nghiệp, ... Và yếu tố quan trọng nhất thúc đẩy và mang tính quyết định thành công của hoạt động ĐMST của doanh nghiệp là yếu tố con người.

Việc phát hiện những mâu thuẫn của quy trình, tìm ra cái mới trong những cái đã biết là kết quả của năng lực ĐMST của người lao động. Người lao động cũng chính là những người thực nghiệm, hiện thực hóa những ý tưởng vào hoạt động thực tiễn.

Để có những ý tưởng, phát hiện vấn đề mới từ những cái đã biết, thực nghiệm, đưa cái mới vào hoạt động sản xuất, người lao động cần có năng lực ĐMST. Năng lực ĐMST của người lao động được nâng cao dựa vào sự phát triển tư duy sáng tạo.

Năng lực tư duy sáng tạo được thể hiện ở người lao động qua việc xác định và làm rõ thông tin, ý tưởng mới; hình thành và triển khai ý tưởng mới; tư duy độc

lập và các kỹ năng giao tiếp, liên tưởng, giải quyết vấn đề, ...

❖ Xác định và làm rõ thông tin, ý tưởng mới

Người lao động biết, tổng hợp, phân tích thông tin liên quan đến đối tượng của hoạt động đổi mới sáng tạo, hiểu và khai thác những thông tin liên quan đến hoạt động đổi mới từ nhiều nguồn khác nhau.

Người lao động biết phát hiện những mâu thuẫn, hạn chế của sản phẩm, phương tiện, quy trình sản xuất, phát hiện và nêu được tình huống có vấn đề trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Đồng thời tìm thấy cái mới làm cơ sở cải tiến sản phẩm, quy trình đã có.

❖ Hình thành và triển khai ý tưởng mới

Người lao động phát hiện yếu tố mới xuất hiện trong hoạt động SXKD và những ý kiến tích cực của người khác trong quá trình triển khai nhiệm vụ. Người lao động xác định được các thông tin liên quan đến vấn đề như ưu điểm, mâu thuẫn, hạn chế, ... từ những sản phẩm, quy trình đã biết.

Tìm và hiểu rõ những yếu tố liên quan đến vấn đề đổi mới nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Từ các nguồn thông tin đã khai thác được, người lao động hình thành ý tưởng; đề xuất giải pháp thay thế hay cải tiến sản phẩm, dịch vụ, quy trình không còn phù hợp.

Người lao động tiến hành so sánh và bình luận được về các giải pháp đề xuất, thực hiện giải pháp giải quyết vấn đề, hiện thực hóa ý tưởng sáng tạo trong hoạt động SXKD. Hiệu quả của ĐMST ở người lao động được đánh dựa trên kết quả SXKD, lợi ích của những đổi mới so với sản phẩm, dịch vụ, quy trình thực hiện,... ban đầu.

❖ Tư duy độc lập

Năng lực ĐMST được thể hiện rõ nét ở tư duy độc lập. Người lao động có tư duy độc lập thể hiện ở các khía cạnh:

- Người lao động biết đặt ra các câu hỏi về các sự vật, hiện tượng liên quan. Trong hoạt động SXKD, tư duy độc lập của người lao động thể hiện qua việc tìm tòi, đặt ra những câu hỏi về sự mâu thuẫn hay hạn chế của sản phẩm, dịch vụ, quy

trình, ... đã có.

- Người lao động luôn chú ý lắng nghe và biết bình luận những thông tin hay ý tưởng liên quan liên quan.

- Tiếp thu ý kiến của lãnh đạo, đồng nghiệp, khách hàng một cách có chọn lọc.

- Nhìn nhận, đánh giá các thông tin dựa trên cơ sở khoa học, thực tiễn, có chứng cứ rõ ràng.

- Xem xét sản phẩm, dịch vụ, quy trình sản xuất trong các điều kiện thực tế cụ thể, đánh giá hoạt động SXKD theo nhiều khía cạnh khác nhau.

❖ Kỹ năng phát triển năng lực đổi mới sáng tạo

Để phát triển năng lực ĐMST, người lao động cần rèn kỹ năng nhằm phát hiện, đề xuất, thực hiện được cái mới, đóng góp chung vào hoạt động ĐMST của doanh nghiệp. Các kỹ năng cần có ở người lao động có năng lực ĐMST là kỹ năng liên tưởng, kỹ năng đặt câu hỏi, kỹ năng quan sát, kỹ năng lập mạng lưới, kỹ năng thực nghiệm.

Kỹ năng liên tưởng giúp người lao động liên kết được các thành phần liên quan đến sản phẩm, dịch vụ, quy trình sản xuất, ... đồng thời tìm được mối liên hệ, khâu nối được những thông tin từ nhiều nguồn khác nhau.

Kỹ năng đặt câu hỏi sẽ giúp người lao động thu nhận các thông tin từ nhiều khía cạnh khác nhau, phù hợp với mục đích tìm hiểu, thu thập thông tin cho những ý tưởng sáng tạo, đưa và đánh giá ý tưởng sáng tạo vào thực nghiệm.

Kỹ năng quan sát trong phát triển năng lực ĐMST ở người lao động không chỉ dừng là ở chức năng thị giác mà là khả năng phân tích, tổng hợp, phán đoán sự vật, hiện tượng. Kỹ năng quan sát được phát triển qua quá học tập, hoạt động thực tiễn.

Kỹ năng lập mạng lưới giúp người lao động có nhiều mối quan hệ, tạo mạng lưới hỗ trợ trong hoạt động ĐMST. Kỹ năng này có quan hệ mật thiết với kỹ năng giao tiếp và có vai trò quan trọng trong việc giúp người lao động thu nhận được các ý kiến tích cực cũng như triển khai ý tưởng mới vào thực tiễn SXKD.

Kỹ năng thực nghiệm là kỹ năng quan trọng, góp phần đưa cái mới vào thực tiễn. Kỹ năng này giúp người lao động kiểm tra, đánh giá tính hiệu quả của những ý

tưởng mới, cách làm mới.

Như vậy, năng lực ĐMST của người lao động đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định hiệu quả của hoạt động ĐMST. Người lao động là người phát hiện, đề xuất các ý tưởng mới, giải pháp mới và đưa cái mới vào thực tiễn. Năng lực ĐMST thể hiện qua việc xác định và làm rõ thông tin, ý tưởng mới; hình thành và triển khai ý tưởng mới; tư duy độc lập. Người lao động nâng cao năng lực ĐMST thông qua phát triển và các kỹ năng giao tiếp, liên tưởng, đặt câu hỏi, lập mạng lưới, thực nghiệm, ...

CHƯƠNG 2:

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NĂNG LỰC ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT HẢI DƯƠNG

2.1. Giới thiệu về Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương

2.1.1. Nhiệm vụ, mục tiêu

Lịch sử hình thành của VNPT mà tiền thân là ngành Bưu điện Việt Nam được thành lập ngày 15/08/1945, trong hơn 70 năm qua đã gắn bó với đời sống của người dân, cũng như góp phần không nhỏ vào sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc Xã hội chủ nghĩa.

Ngày 07/04/1990, nghị định 115/HĐBT chuyển Tổng cục bưu điện thành Tổng Công ty bưu chính - viễn thông Việt Nam kinh doanh 2 dịch vụ chính đó là bưu chính và viễn thông. Theo quyết định số 91/QĐ-TTg ngày 07/05/1994 chuyển Tổng công ty Bưu chính – viễn thông Việt Nam thành Tổng công ty kinh doanh 100% vốn Nhà nước. Đến tháng 04/1995 Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam được thành lập và đi vào hoạt động theo mô hình Tổng công ty 91, đây là Tổng Công ty trực thuộc Tổng cục Bưu điện và Chính Phủ.

Tháng 12/2007 thực hiện chủ trương tách Bưu chính – Viễn thông của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam thành hai đơn vị kinh doanh dịch vụ bưu chính và dịch vụ viễn thông. Bưu điện tỉnh Hải Dương được chia tách thành Bưu điện tỉnh Hải Dương và Viễn thông Hải Dương.

Thực hiện theo quyết định 888/QĐ-TTg ngày 10/06/2014 về việc phê duyệt đề án tái cơ cấu Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam giai đoạn 2014-2015, Tháng 08/2014 Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương được thành lập là đơn vị trực thuộc Viễn thông Hải Dương. Trong đó Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương được phân công nhiệm vụ kinh doanh các dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin, chăm sóc khách hàng.

Tổng Công ty dịch vụ viễn thông được thành lập theo quyết định số 88/QĐ-VNPT-HĐTV-TCCB ngày 08/05/2015. Đến ngày 25/09/2015 chủ tịch Hội đồng

thành viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam quyết định điều chuyển Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương trực thuộc Viễn thông Hải Dương sang trực thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT Vinaphone).

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương được thành lập theo Quyết định số 855/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/9/2015 của Chủ tịch Tổng công ty, là một bộ phận cấu thành của hệ thống tổ chức và hoạt động của Tổng công ty, hoạt động sản xuất kinh doanh và hoạt động công ích cùng các đơn vị trực thuộc khác trong một dây chuyền công nghệ viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông liên hoàn, thống nhất cả nước; có mối liên hệ mật thiết với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển dịch vụ để thực hiện những mục tiêu, chiến lược, kế hoạch do Tổng công ty giao.

Tên doanh nghiệp: Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương – Chi nhánh Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông

Tên viết tắt: Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương

Địa chỉ: Số 1 đại lộ Hồ Chí Minh, phường Nguyễn Trãi, thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương.

Mã số thuế: 0106869738-038

Điện thoại: 02203866966

Fax: 02203830200

Website: www.haiduong.vnpt.vn

Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương là chi nhánh hạch toán phụ thuộc, trực thuộc Tổng công ty dịch vụ viễn thông – đơn vị thành viên hạch toán độc lập thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT Vinaphone.)

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương có chức năng kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ tại địa bàn tỉnh Hải Dương, bao gồm:

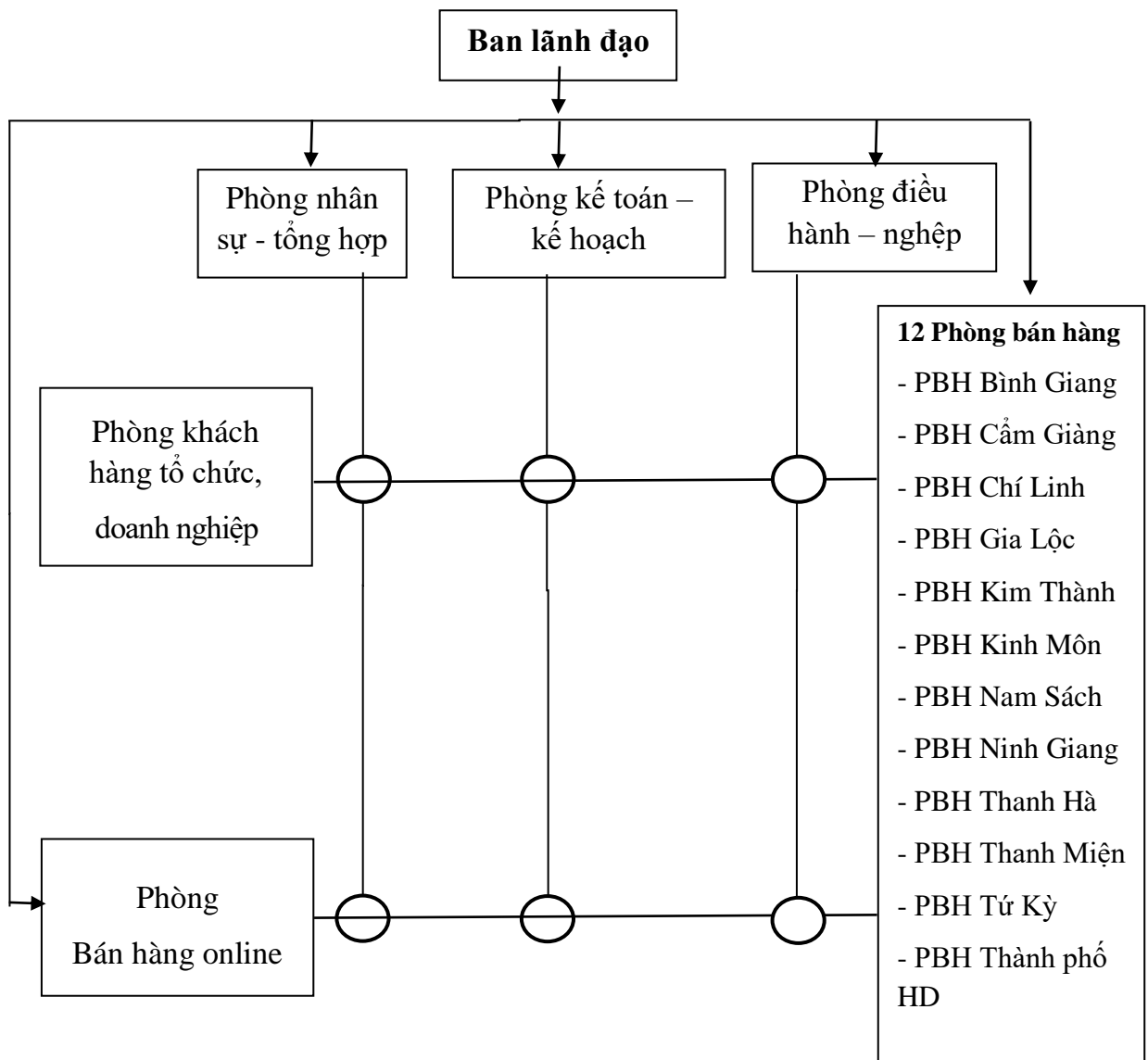
Ngành, nghề kinh doanh chính:

- Kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông-công nghệ thông tin
- Kinh doanh các dịch vụ tư vấn, khảo sát, thiết kế, bảo dưỡng, bảo trì, sửa chữa, cho thuê công trình, thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông.
- Kinh doanh xuất khẩu, nhập khẩu và phân phối bán buôn, bán lẻ các vật tư, trang thiết bị thuộc các lĩnh vực điện, điện tử, viễn thông, công nghệ thông tin.

Ngành, nghề có liên quan đến ngành nghề kinh doanh chính:

- Kinh doanh các dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông;
- Kinh doanh dịch vụ cho thuê văn phòng, cơ sở hạ tầng viễn thông;
- Kinh doanh các ngành nghề khác khi được Tổng công ty cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương

(Nguồn: Phòng NSTH – TTKD VNPT – Hải Dương)

Cơ cấu tổ chức của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương bao gồm:

- Ban giám đốc: bao gồm 01 giám đốc và 01 phó giám đốc.

- Các phòng chức năng: 03 phòng
- Các phòng bán hàng:
 - + 12 phòng bán hàng khu vực;
 - + 01 phòng khách hàng tổ chức – doanh nghiệp;
 - + 01 phòng bán hàng online.

❖ **Khối tham mưu**

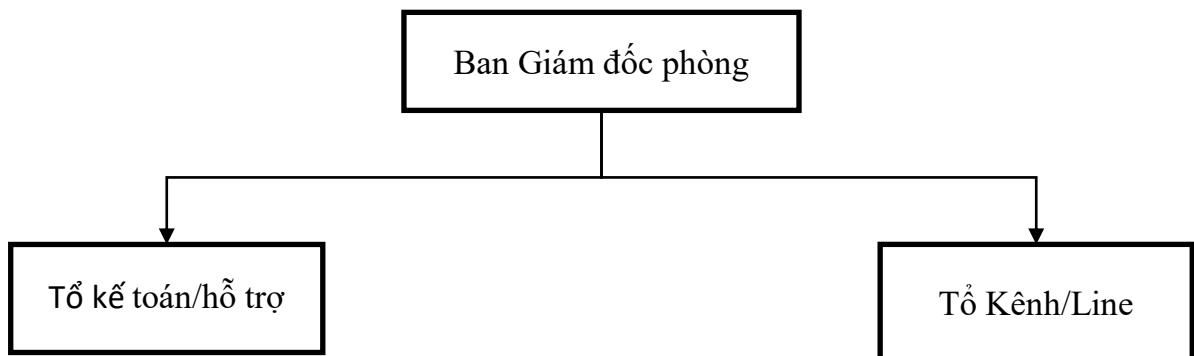
Khối tham mưu bao gồm 3 phòng chức năng gồm: Phòng Kế toán – Kế hoạch, phòng Nhân sự – Tổng hợp và phòng Điều hành – Nghiệp vụ. Các phòng chức năng này có trưởng phòng, phó phòng và chuyên viên thực hiện các nhiệm vụ giúp Giám đốc Trung tâm trong việc quản lý, điều hành công việc chuyên môn, chịu trách nhiệm trước Giám đốc Trung tâm về nhiệm vụ và nội dung công việc được giao.

❖ **Khối sản xuất**

Khối sản xuất bao gồm: 01 phòng bán hàng online, 01 phòng khách hàng tổ chức - doanh nghiệp và 12 phòng Bán hàng khu vực thành phố Hải Dương, thành phố Chí Linh và 10 huyện: Bình Giang, Ninh Giang, Cẩm Giàng, Nam Sách, Gia Lộc, Thanh Miện, Thanh Hà, Kim Thành, Kinh Môn, Tứ Kỳ.

** Phòng Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp*

- Tổ chức bộ máy của phòng khách hàng tổ chức – doanh nghiệp:



Hình 2.2: Mô hình tổ chức của phòng khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp

(Nguồn: Phòng NSTH – TTKD VNPT – Hải Dương)

- Chức năng, nhiệm vụ chính:

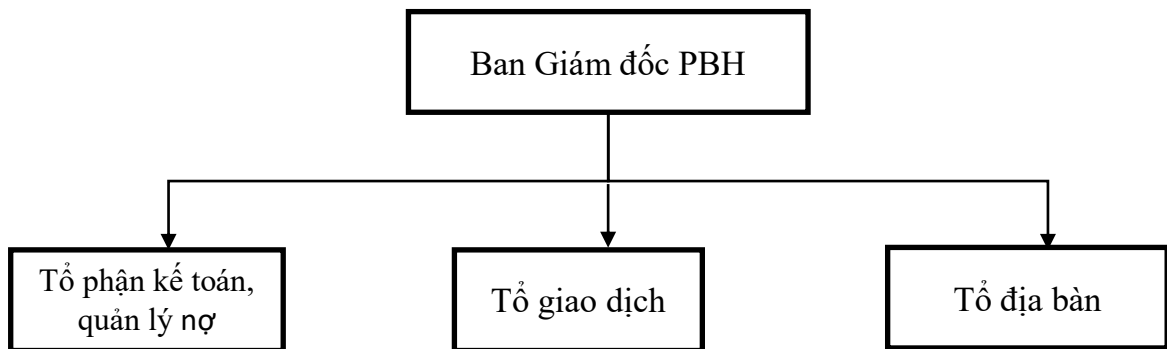
+ Kinh doanh, bán các sản phẩm, dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin, phục vụ đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn.

+ Điều hành các chính sách, các kênh bán hàng, các chương trình bán hàng phục vụ khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn;

+ Hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường; bán hàng; chăm sóc khách hàng đến đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn.

****Các phòng bán hàng khu vực và phòng bán hàng online***

- Tổ chức bộ máy của phòng Bán hàng khu vực và phòng bán hàng online



Hình 2.3: Mô hình tổ chức của phòng bán hàng khu vực

(Nguồn: Phòng NSTH – TTKD VNPT – Hải Dương)

- Chức năng, nhiệm vụ chính:

+ Kinh doanh, bán các sản phẩm, dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin, phục vụ đối tượng khách hàng là cá nhân, hộ tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn.

+ Điều hành các chính sách, các kênh bán hàng, các chương trình bán hàng phục vụ khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn;

+ Hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, thu cước, chăm sóc khách hàng đối với đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn.

2.1.3. Nhiệm vụ của nhân viên kinh doanh

Theo số liệu định biên lao động của TCT theo văn bản số 2228/VNPT VNP- NS ngày 11/5/2020; văn bản số 541/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 23/6/2020 của TCT về việc ban hành khung hệ thống chức danh, vị trí công việc của 63 TTKD VNPT tỉnh/thành phố; dựa vào thực tế sản xuất kinh doanh của đơn vị, TTKD VNPT - Hải Dương hướng dẫn các đơn vị bố trí lao động kinh doanh địa bàn như sau:

**** Tên chức danh:*** Nhân viên kinh doanh

**** Vị trí công việc:***

+ Nhân viên quản lý điểm bán (KD1)

+ Nhân viên quản lý địa bàn & bán hàng trực tiếp (KD2)

** Nhiệm vụ của NVKD được mô tả như sau:*

- Nhân viên quản lý điểm bán (KD1):

+ Lập kế hoạch phát triển, chịu trách nhiệm phát triển, mở rộng kênh bán hàng tại địa bàn phụ trách; Đảm bảo hàng hóa tại địa bàn phụ trách

+ Lập kế hoạch bán hàng, CSKH trên kênh phụ trách. Giám sát, điều phối việc triển khai cung cấp dịch vụ cho khách hàng qua điểm bán; Đảm bảo chất lượng các điểm bán tại địa bàn quản lý (đảm bảo nhận diện thương hiệu, truyền thông, hình ảnh của VNPT, cung cấp đầy đủ ấn phẩm truyền thông,...); Đào tạo, tập huấn, hỗ trợ thành viên kênh, chính sách hỗ trợ cho việc bán hàng trên kênh.

+ Thực hiện bán hàng, tham gia hỗ trợ các chương trình bán hàng lưu động, chương trình CSKH trên địa bàn. Hỗ trợ công tác bán hàng, tờ rơi, ấn phẩm quà tặng. Hỗ trợ việc khai báo, giám sát khai báo thông tin thuê bao di động,...

+ Thu thập thông tin thị trường, nắm bắt tình hình thị trường tại địa bàn phụ trách: tiếp nhận, khảo sát thông tin thị trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, chính sách kênh của đối thủ

+ Quản lý hồ sơ, chất lượng thành viên kênh; Báo cáo doanh thu, thù lao, hoa hồng thành viên kênh phụ trách; Thực hiện các báo cáo cho cấp trên theo quy định.

2.2. Phân tích thực trạng năng lực đổi mới sáng tạo trong hoạt động kinh doanh của nhân viên Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương.

❖ Cơ sở nghiên cứu và đánh giá

Để tìm hiểu hoạt động ĐMST tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương, tôi tiến hành điều tra khảo sát bằng phiếu hỏi, điều tra phỏng vấn về các nội dung: nhận thức về đổi mới sáng tạo của NVKD, văn hóa về đổi mới sáng tạo doanh nghiệp; phát triển năng lực đổi mới sáng tạo cho NVKD; hình thức và kết quả đổi mới sáng tạo tại đơn vị.

❖ Phương pháp nghiên cứu, thu thập số liệu

Dựa trên nghiên cứu cơ sở lý thuyết và hệ thống cơ sở lý luận, tôi đánh giá và tiến hành xây dựng phiếu khảo sát thực trạng hoạt động ĐMST tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương thông qua điều tra phỏng vấn, phiếu khảo sát cùng hệ thống các câu hỏi liên quan.

Từ kết quả thu được, tôi tiến hành tổng hợp, phân tích, đánh giá hoạt động ĐMST tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương trong 3 năm 2019; 2020; 2021 và đưa ra nhận định về những kết quả đạt được cũng như hạn chế về ĐMST đối với Trung tâm nói chung và NVKD nói riêng.

❖ Thu thập dữ liệu

Để thu thập dữ liệu nghiên cứu, tôi thu thập dữ liệu qua một số các khác nhau:

- Thu thập số liệu qua điều tra khảo sát bằng phiếu hỏi.
- Điều tra phỏng vấn lãnh đạo và NVKD tại Trung tâm kinh doanh VNPT

Hải Dương.

- Thu thập số liệu về kết quả kinh doanh qua các năm 2019;2020; 2021.
- Văn bản về chính sách hỗ trợ hoạt động ĐMST của Tổng công ty và Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương.
- Kế hoạch, chiến lược kinh doanh của Trung tâm kinh doanh.
- Một số công trình nghiên cứu về phát triển ĐMST trong doanh nghiệp.

❖ Thiết kế nghiên cứu

- Nghiên cứu định tính: tôi tiến hành điều tra phỏng vấn đối với 2 thành viên Ban giám đốc, 06 trưởng phòng, phó phòng chức năng thuộc khối tham mưu và 14 giám đốc, phó giám đốc phòng bán hàng thuộc khối sản xuất (01 phòng bán hàng online; 01 phòng khách hàng tổ chức – doanh nghiệp; 12 phòng bán hàng khu vực huyện, thành phố) nhằm xem xét, đánh giá hoạt động ĐMST của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương một cách khách quan, bổ sung cho kết quả định lượng.

- Nghiên cứu định lượng: thiết kế các bảng hỏi với nội dung, ngôn ngữ dễ hiểu, rõ ràng, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Các bảng hỏi được gửi đến NVKD của Trung tâm kinh doanh.

❖ Thiết kế bảng khảo sát

Bảng khảo sát được thiết kế với mục tiêu tìm hiểu nhận thức của NVKD về hoạt động đổi mới sáng tạo; đánh giá việc phát triển năng lực đổi mới sáng tạo của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương; kết quả đổi mới sáng tạo của NVKD.

Hệ thống câu hỏi trong phiếu điều tra khảo sát được chia thành 2 phần chính:

- Phần I: Thông tin cá nhân của người được khảo sát. Các câu hỏi thuộc phần này cho người nghiên cứu biết thông tin về độ tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn của người được hỏi (tại thời điểm Quý I năm 2021).

- Phần II: Ý kiến của NVKD của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương. Đây là nội dung chính của phiếu điều tra khảo sát. Phần này bao gồm 14 câu hỏi tập trung vào 3 nội dung chính: nhận thức của NVKD về hoạt động ĐMST (lĩnh vực tham gia ĐMST, độ tham gia ĐMST), nguồn lực phát triển năng lực ĐMST của NVKD.

Người được khảo sát trả lời các câu hỏi thuộc phần II bằng cách đánh dấu vào 5 mức độ tương ứng với các câu hỏi trên phiếu (hoàn toàn không đồng ý, không đồng ý, bình thường, đồng ý, hoàn toàn đồng ý). Một số câu hỏi khác, người được khảo sát trả lời bằng cách chọn đáp án phù hợp.

❖ Thiết kế mẫu

Tôi tiến hành điều tra khảo sát với tổng số phiếu được gửi đi là 145, kết quả hồi đáp là 140 phiếu (chiếm tỷ lệ 96,6%), trong đó có 04 phiếu không hợp lệ vì bỏ sót phương án lựa chọn tương ứng với một số câu hỏi thuộc phần II. Số phiếu hợp lệ được đưa vào phân tích là 136 phiếu.

2.2.1. Khảo sát hoạt động đổi mới sáng tạo của NVKD tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương

❖ Lĩnh vực tham gia ĐMST của NVKD

Qua điều tra khảo sát, tôi nhận thấy hoạt động ĐMST của NVKD tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương chủ yếu diễn ra ở lĩnh vực marketing.

Bảng 2.1: Lĩnh vực nhân viên kinh doanh tham gia hoạt động đổi mới sáng tạo

Câu hỏi trên phiếu điều tra	Kết quả phiếu điều tra khảo sát			
	ĐMST về SP/DV	ĐMST về quy trình SXKD	ĐMST về marketing	ĐMST về tổ chức
Q ₁	0	18	92	26
	0%	13,2%	67,8%	19%

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát

Bảng 2.1 cho thấy phần lớn NVKD tham gia ĐMST về lĩnh vực marketing (67,8%), ĐMST về tổ chức chiếm 19%. Trong khi đó, đổi mới sản phẩm chiếm 0%. Kết hợp điều tra phỏng vấn cho thấy điều này là hợp lý bởi hoạt động ĐMST về sản phẩm/dịch vụ, quy trình SXKD thường diễn ra ở cấp Tổng công ty. Hiệu quả của hoạt động marketing còn phụ thuộc vào những sáng tạo của NVKD địa bàn, phù hợp điều kiện thực tế. Và ĐMST về tổ chức phụ thuộc nhiều vào tư duy, phong cách lãnh đạo của các cấp quản lý.

❖ **Mức độ tham gia các hoạt động đổi mới sáng tạo ở NVKD**

Tôi khảo sát mức độ tham gia hoạt động ĐMST của NVKD tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương qua câu hỏi Q₂ – mức độ tham gia các hoạt động ĐMST của NVKD và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.2: Mức độ các hoạt động phát triển năng lực đổi mới sáng tạo

1 – Hoàn toàn không đồng ý, 2 – Không đồng ý, 3 – Bình thường, 4 – Đồng ý, 5 – Hoàn toàn đồng ý

Mức độ về các hoạt động phát triển năng lực ĐMST của NVKD	Kết quả phiếu điều tra khảo sát				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Thường xuyên tiếp xúc và tìm hiểu mong muốn của khách hàng.	0	0	80	46	10
	0%	0%	58,8%	33,8%	7,4%
Thường xuyên tìm hiểu đối thủ	0	28	70	32	6

cạnh tranh cùng ngành như Viettel, FPT, ...	0%	20,6%	51,5%	23,5%	4,4%
Thường xuyên học tập, nâng cao trình độ chuyên môn.	37	99	19	15	3
	19%	72,8%	14%	11%	2,2%
Thường xuyên tìm tòi, phát hiện những cái mới xuất hiện trong hoạt động SXKD.	10	59	37	23	7
	7,4%	43,4%	27,2%	16,9%	5,1%
Thường xuyên tìm hiểu ưu điểm, hạn chế của sản phẩm/dịch vụ trong điều kiện thực tế mới.	63	48	18	5	2
	46,5%	35,3%	13,2%	3,6%	1,4%

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát

Theo số liệu Bảng 2.2, các NVKD đều không lựa chọn không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý đối với mức độ thường xuyên tiếp xúc và tìm hiểu mong muốn của khách hàng. Mức độ này được lựa chọn nhiều nhất là bình thường (58,8%). Việc thường xuyên tìm hiểu đối thủ cạnh tranh cùng ngành cũng chủ yếu diễn ra ở mức độ bình thường (51,5%) và đã có 20,6% NVKD lựa chọn không đồng ý. Có 99 NVKD (chiếm 72,8%) lựa chọn thường xuyên học tập, nâng cao trình độ chuyên môn ở mức độ không đồng ý chứng tỏ NVKD chưa đánh giá cao việc học tập. Thường xuyên tìm tòi, phát hiện những cái mới xuất hiện trong hoạt động SXKD được 59 NVKD lựa chọn ở mức độ không đồng ý. Việc thường xuyên tìm hiểu ưu điểm, hạn chế của sản phẩm/dịch vụ trong điều kiện thực tế mới được lựa chọn nhiều nhất ở mức độ không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý (81,8%). Các số liệu trên chứng tỏ hoạt động của mỗi NVKD chưa thể hiện được năng lực ĐMST. Trung tâm cần quan tâm, khuyến khích nhu cầu ĐMST ở bản thân mỗi NVKD.

❖ Kết quả kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương

Hoạt động ĐMST là một trong những hoạt động góp phần đáng kể vào kết quả kinh

doanh chung của Trung tâm kinh doanh. Các số liệu kinh doanh năm 2019; 2020; 2021 đã cho thấy những kết quả khả quan.

Bảng 2.3: Báo cáo sản xuất kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương các năm từ 2019 đến 2021

STT	Chỉ tiêu		Đơn vị tính	2019	2020	2021	Ghi chú
1	Tổng doanh thu		Tỷ đồng	552	598	650	
2	Tổng số NVKD		Người	157	152	145	
3	Năng suất lao động		Tỷ đồng/người/năm	3.51	3.93	4.48	
4	Tổng thuê bao	BRCĐ	Nghìn thuê bao	243	252	280	Bao gồm cả My TV
		Di động	Nghìn thuê bao	193.8	203.7	210	
5	Lợi nhuận		Tỷ đồng	509.25	524.5	540.25	
6	Nộp ngân sách nhà nước		Tỷ đồng	15.2	16.7	18	

(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Kế toán, Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương)

Qua bảng 2.3, chúng ta thấy doanh thu tăng dần qua các năm. Cụ thể, năm 2019 là 552 tỷ đồng, năm 2020 là 598 tỷ đồng, năm 2021 là 650 tỷ đồng. Doanh thu qua 3 năm 2019; 2020; 2021 tăng nhưng tổng số NVKD giảm từ 157 người (năm 2019) xuống 152 người (năm 2020) và 145 người (năm 2021).

Ngược lại với tổng số NVKD là năng suất lao động tăng qua các năm. Năm 2019, năng suất lao động đạt 3,51 tỷ đồng/người tăng lên 3,93 tỷ/người vào năm

2020 và năng suất lao động năm 2021 tăng lên 4,48 tỷ đồng/người. Các số liệu này cho thấy tính hiệu quả trong hoạt động của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương nói chung và NVKD nói riêng.

Tổng số thuê bao BRCĐ My TV cũng tăng liên tục qua các năm. Năm 2019, tổng số thuê bao là 234 nghìn đã tăng lên 252 nghìn trong năm 2020 và đến năm 2021 đã tăng thành 280 nghìn thuê bao. Bên cạnh đó, dịch vụ di động cũng tăng không ngừng từ 193,8 nghìn thuê bao năm 2019 tăng thành 203,7 nghìn vào năm 2020 và 210 thuê bao di động vào năm 2021. Điều này chứng tỏ việc phát triển thị trường và khách hàng khá hiệu quả, đang lại lợi nhuận, doanh thu tăng cho Trung tâm kinh doanh.

Lợi nhuận của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương tăng đều qua các năm. Năm 2019, lợi nhuận là 509,25 tỷ đồng đã tăng thành 524,5 tỷ đồng năm 2020 và 540,25 tỷ đồng vào năm 2021. Điều này cho thấy tình hình kinh doanh khả quan của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương.

Nộp ngân sách của nhà nước của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương không ngừng tăng qua các năm. Từ năm 2019, nộp ngân sách nhà nước đạt 15,2 tỷ đồng tăng lên 16,7 tỷ đồng vào năm 2020 và 18 tỷ đồng vào năm 2021. Số liệu này cho thấy vai trò của Trung tâm kinh doanh trong sự phát triển chung của tỉnh Hải Dương.

2.2.2. Khảo sát nguồn lực phát triển năng lực đổi mới sáng tạo cho nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương

❖ Nguồn nhân lực

Thông tin cá nhân trên phiếu điều tra bao gồm thông tin về độ tuổi, trình độ học vấn của NVKD thuộc Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương.

Bảng 2.4. Kết quả điều tra trình độ học vấn của NVKD năm 2021

Trình độ học vấn	Số lượng	Tỷ lệ
Trên đại học	20	14,7 %
Đại học	58	42,7 %

Cao đẳng	46	33,9 %
Trung cấp	12	8,7 %

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát

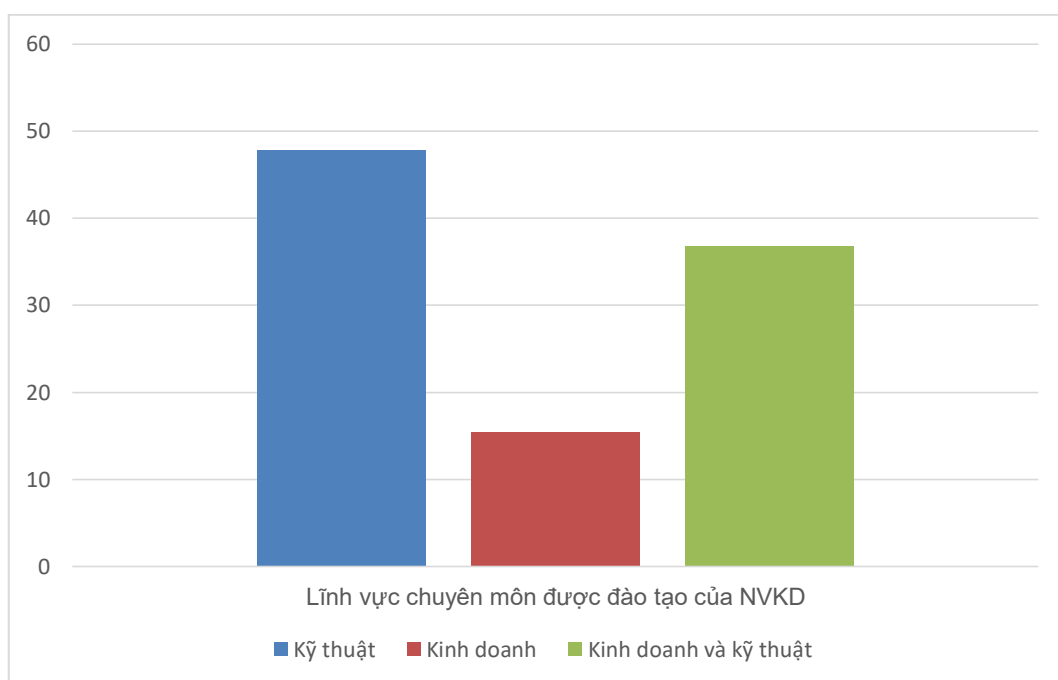
Các NVKD tham gia khảo sát có trình độ Đại học và trên Đại học chiếm tỉ lệ cao 57,4%, trong đó NVKD có trình độ trên Đại học chiếm tỉ lệ 14,7%. Tỷ lệ NVKD có trình độ Cao đẳng chiếm 33,9%, trình độ Trung cấp chiếm tỉ lệ 8,7%. Như vậy, số NVKD chưa được đào tạo trình độ Đại học còn khá lớn. Đây cũng là một trở ngại trong việc phát triển năng lực đổi mới sáng tạo tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương.

Bảng 2.5: Độ tuổi của nhân viên kinh doanh năm 2021

Nội dung câu hỏi khảo sát	Kết quả phiếu điều tra khảo sát			
	< 35 tuổi	35 – 45 tuổi	46 – 55 tuổi	>55 tuổi
	41	83	12	0
	30,1%	61,1%	8,8%	0%

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát

Qua bảng 2.5, chúng ta thấy NVKD tham gia khảo sát chủ yếu ở độ tuổi từ 35 – 45 (chiếm 61,1%), độ tuổi dưới 35 chiếm tỉ lệ 30,1%. Như vậy, tỷ lệ NVKD có độ tuổi dưới 46 chiếm tỷ lệ 91,2%. Đây là độ tuổi có động lực mạnh mẽ trong khẳng định bản giá trị bản thân trong công việc. Từ việc phân tích độ tuổi của NVKD, chúng ta thấy nhu cầu ĐMST từ đội ngũ NVKD là khá lớn.



Hình 2.4: Trình độ chuyên môn được đào tạo của NVKD

Trong số 136 NVKD tham gia khảo sát, số NVKD có lĩnh vực được đào tạo là kỹ thuật chiếm tỷ lệ 47,8%; lĩnh vực đào tạo thuộc lĩnh vực kinh doanh và cả kỹ thuật và kinh doanh chiếm tỷ lệ 52,2%. Kết quả điều tra phỏng vấn đã bổ sung thông tin trên phiếu điều tra về trình độ của NVKD. Trung tâm có nhiệm vụ kinh doanh dịch vụ viễn thông và được tách ra từ Viễn thông tỉnh nên trình độ chuyên môn chủ yếu của NVKD năm đầu thành lập (2015) là kỹ thuật (88%). Từ năm thành lập đến nay, một số NVKD đã tham gia học tập và được đào tạo về lĩnh vực kinh doanh tại các đơn vị đào tạo Đại học, Cao đẳng. Nhu cầu nâng cao trình độ chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh của NVKD tại Trung tâm VNPT Hải Dương là khá lớn.

❖ Nhận thức của NVKD về hoạt động ĐMST

Qua điều tra thông qua câu hỏi khảo sát từ Q₃ đến Q₆, tôi nhận thấy NVKD chưa hiểu rõ vai trò của mình trong hoạt động ĐMST và chưa nhận thức rõ vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong việc tạo động lực cho ĐMST.

Bảng 2.6: Nhận thức của NVKD về vai trò của văn hóa doanh nghiệp đến hoạt động ĐMST

Câu hỏi trên phiếu điều tra	Kết quả phiếu điều tra khảo sát				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Q ₃	6	65	50	10	5
	4,4%	47,8%	36,8%	7,4%	3,6%
Q ₄	12	54	36	20	14
	8,8%	39,7%	26,5%	14,7%	10,3%
Q ₅	5	11	24	45	51
	3,6%	8,1%	17,7%	33%	41,2%
Q ₆	0	4	15	30	87
	0%	2,9%	11%	22,1%	64%

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát

Đối với câu hỏi Q₃ (ông/bà hiểu rõ về vai trò của NVKD trong hoạt động ĐMST), có 11% đồng ý và hoàn toàn đồng ý, tỷ lệ không đồng ý chiếm tỷ lệ 47,8%. Kết hợp với điều tra phỏng vấn, tôi nhận thấy NVKD có nhiều nhiệm vụ khác nhau trong hoạt động kinh doanh nên dẫn đến việc chưa hiểu rõ về vai trò của mình trong hoạt động ĐMST trong kinh doanh.

Trong câu hỏi Q₄ (văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ hoạt động đổi mới sáng tạo), 14 NVKD hoàn toàn đồng ý (chiếm 10,3%), 20 NVKD đồng ý (chiếm 14,7%), 36 NVKD có quan điểm bình thường (26,5%), 54 NVKD không đồng ý (39,7%) và 12 người có quan điểm hoàn toàn không đồng ý (8,8%). Như vậy, phần lớn NVKD cho rằng không cần thiết phải tham gia xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Kết hợp điều tra phỏng vấn 14 lãnh đạo Trung tâm, phòng bán hàng, tôi nhận thấy việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ sáng tạo chưa được quan tâm đúng mực.

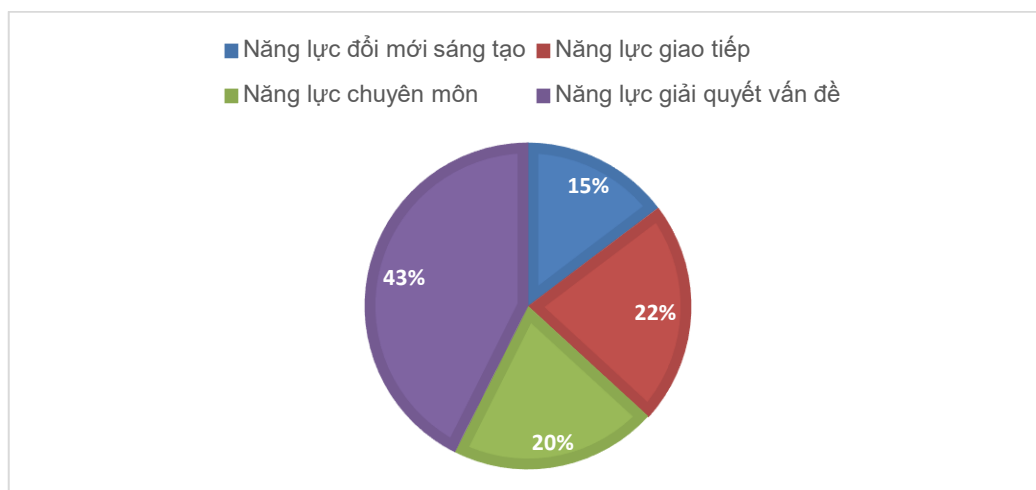
Khi được hỏi về việc tạo điều kiện thúc đẩy phát triển năng lực ĐMST của NVKD (Q₅), có 74,2% đồng ý và hoàn toàn đồng ý. Số NVKD không đồng ý, hoàn

toàn không đồng ý chiếm 25,8%. Như vậy, các NVKD cho rằng Trung tâm kinh doanh cần tạo điều kiện để NVKD phát triển năng lực ĐMST của bản thân. Kết quả trả lời câu hỏi Q₅ có sự mâu thuẫn với nội dung trả lời câu hỏi Q₄. Để làm rõ hơn mâu thuẫn này, tôi tiếp tục tiến hành điều tra phỏng vấn đối với 01 giám đốc, 01 phó giám đốc Trung tâm và lãnh đạo Trung tâm kinh doanh cho rằng NVKD có những ý tưởng, cách làm mới, giúp tăng hiệu suất kinh doanh được thưởng về vật chất nên ít có những hoạt động khuyến khích về mặt tinh thần. Trong khi đó, bản thân NVKD lại mong muốn lãnh đạo ghi nhận hoạt động đổi mới của cá nhân, của nhóm bằng cả vật chất và tinh thần.

Câu hỏi Q₆ (chuyên môn phù hợp sẽ thúc đẩy năng lực ĐMST) có 87 NVKD (chiếm 64%) hoàn toàn đồng ý, 30 NVKD đồng ý (chiếm 21,1%). Còn lại 19 NVKD (chiếm 13,9%) lựa chọn dưới mức đồng ý. Như vậy, phần lớn NVKD đều đánh giá cao vai trò của trình độ chuyên môn trong phát triển năng lực ĐMST. Tuy nhiên, trên thực tế, số lượng NVKD có lĩnh vực đào tạo chuyên môn là kỹ thuật còn khá cao theo điều tra của phần I của phiếu điều tra (47,8%). Do đó, việc nâng cao trình độ chuyên môn cho NVKD trong lĩnh vực kinh doanh là cần thiết để làm cơ sở cho hoạt động ĐMST.

Như vậy, qua phân tích nội dung trả lời câu hỏi từ Q₃ đến Q₆, chúng ta có thể thấy đa số NVKD chưa hiểu rõ vai trò của mình trong đổi mới hoạt động kinh doanh và không đánh giá cao vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong việc hỗ trợ sáng tạo. Mặt khác, một số lượng lớn NVKD mong muốn được Trung tâm kinh doanh tạo điều kiện để phát triển năng lực ĐMST của bản thân. Hầu hết các NVKD nhận thấy tầm quan trọng của năng lực chuyên môn trong hoạt động ĐMST.

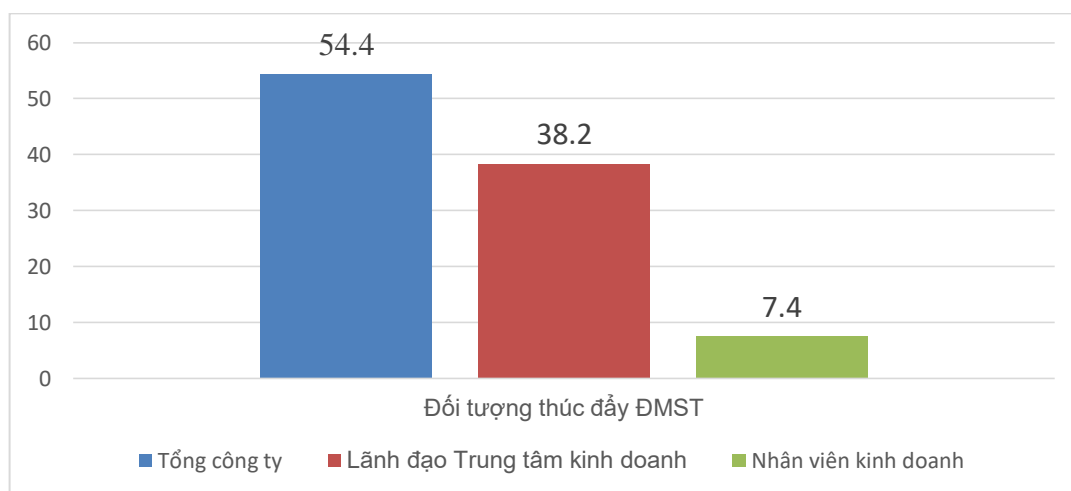
Trong phiếu điều tra khảo sát, tôi sử dụng câu hỏi Q₇ để khảo sát nhận thức của NVKD về năng lực quan trọng trong phát triển ĐMST và thu được kết quả như sau:



Hình 2.5: Nhận thức về vai trò của năng lực đổi mới sáng tạo

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát

NVKD chưa đánh giá cao vai trò của ĐMST trong việc nâng cao năng suất lao động. Với câu hỏi Q₇ (năng lực nào là quan trọng nhất đối với NVKD), có 58 NVKD (chiếm 42,6%) cho rằng năng lực giải quyết vấn đề là quan trọng nhất, có 56 NVKD (chiếm 42,7%) đánh giá cao vai trò của năng lực chuyên môn và năng lực giao tiếp. Chỉ có 20 NVKD (chiếm 14,7%) lựa chọn năng lực ĐMST là quan trọng nhất trong nâng cao hiệu quả SXKD. Kết quả của câu hỏi Q₈ một lần nữa khẳng định NVKD chưa hiểu vai trò của bản thân mình thúc đẩy hoạt động ĐMST tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương.



Hình 2.6: Nhận thức về đối tượng thúc đẩy hoạt động đổi mới sáng tạo tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát

Quan hình 2.6, chúng ta thấy có 74 NVKD tham gia khảo sát cho rằng hoạt động đổi mới sáng tạo chủ yếu diễn ra ở cấp Tổng công ty (54,4%), NVKD chỉ là người thực hiện. Một số NVKD lựa chọn lãnh đạo Trung tâm kinh doanh có vai trò quyết định hoạt động ĐMST. Và có 10 NVKD (chiếm 7,4%) lựa chọn NVKD đóng vai trò quan trọng trong hoạt động đổi mới của Trung tâm kinh doanh. Qua phỏng vấn, kết quả này phù hợp khi Trung tâm kinh doanh là đơn vị trực thuộc Tổng công ty dịch vụ viễn thông VNPT Vinaphone, hoạt động theo chỉ đạo, hướng dẫn của đơn vị cấp trên. Tuy nhiên, NVKD chưa nhận thức được vai trò của mình trong hoạt động kinh doanh gắn với thực tiễn địa bàn.

❖ Nguồn lực từ các yếu tố tác động đến phát triển năng lực ĐMST của NVKD

Để tìm hiểu về các nhân tố tác động đến NVKD trong hoạt động ĐMST, tôi tiến hành khảo sát qua phiếu hỏi và điều tra phỏng vấn. Tôi nhận thấy:

Thứ nhất, NVKD chưa thực sự xác định đúng động cơ cho hoạt động ĐMST.

Đa số NVKD chưa chủ động trong ĐMST hoạt động kinh doanh. Có 36% NVKD chủ động, thường xuyên tìm hiểu hoạt động kinh doanh để hiểu sản phẩm, dịch vụ, quy trình; chủ động tìm ra những ưu điểm, hạn chế để hình thành ý tưởng mới, phù hợp điều kiện, hoàn cảnh mới phát sinh. Có nhiều NVKD chỉ thay đổi khi có tác động từ bên ngoài như thay đổi khi có phàn nàn của khách hàng (43,3%) hay chỉ đổi mới khi có yêu cầu từ bên ngoài.

Bảng 2.7: Động cơ đổi mới sáng tạo

Động cơ đổi mới sáng tạo	Số lượng	Tỷ lệ
Không cần thiết đổi mới sáng tạo	0	0%
Chỉ đổi mới khi có yêu cầu từ bên ngoài	28	20,7%
Thay đổi khi có phàn nàn hay yêu cầu từ khách hàng	59	43,3%
Thường xuyên tìm hiểu đổi mới hoạt động kinh doanh vì sự phát triển của doanh nghiệp	49	36%

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát

Thứ hai, phần lớn NVKD xác định hình thức phát triển ĐMST là trải nghiệm thực tế kinh doanh.

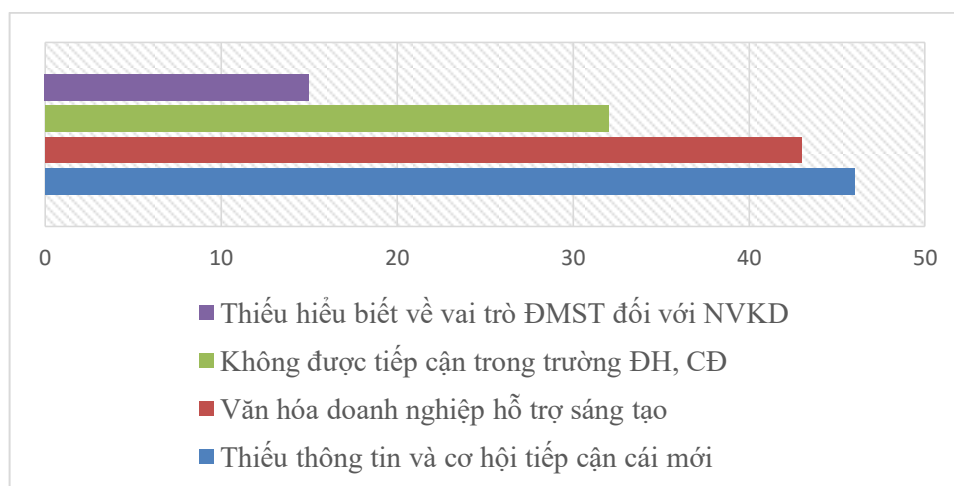


Hình 2.7: Tỷ lệ hình thức phát triển năng lực ĐMST

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát

Qua hình 2.4, chúng ta thấy có 56% NVKD cho rằng trải nghiệm kinh doanh là hình thức học tập hiệu quả nhất để phát triển năng lực ĐMST. Có 36,8% NVKD chọn hình thức học qua trường lớp chính quy. Một số ít NVKD chọn tham gia hội thảo chuyên đề, các lớp học ngắn hạn (11,8%) và có 4,6% NVKD chọn tự rèn luyện thông qua sách, báo, tạp chí,...

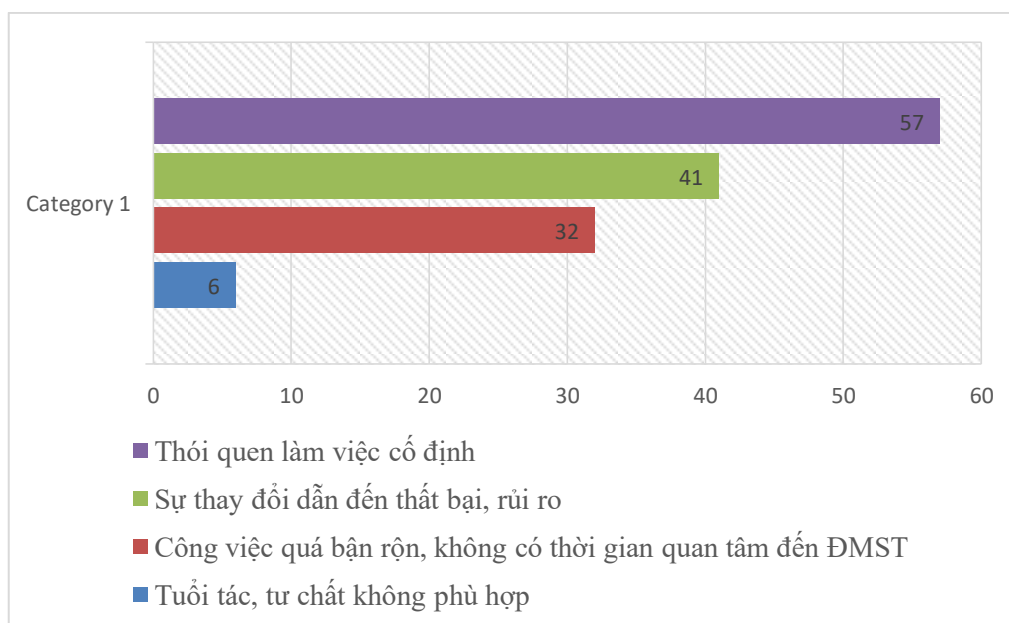
Thứ ba, NVKD gặp nhiều khó khăn trong việc phát triển năng lực ĐMST. Các khó khăn có thể đến từ bên ngoài hoặc bắt nguồn từ chính bản thân NVKD.



Hình 2.8: Yếu tố bên ngoài làm cản trở sự phát triển năng lực đổi mới sáng tạo

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát

Theo kết quả Hình 2.8, yếu tố bên ngoài làm cản trở sự phát triển năng lực ĐMST được NVKD lựa chọn nhiều nhất là thông tin và cơ hội tiếp cận cái mới (15 người). Câu trả lời rất phù hợp với kết quả trả lời câu Q₁₂ về hình thức phát triển năng lực ĐMST. Có 43 NVKD lựa chọn phương án là do đặc điểm truyền thống văn hóa, kinh doanh của doanh nghiệp là yếu tố cản trở hoạt động ĐMST. Yếu tố văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ sáng tạo chưa được quan tâm đúng mức (nội dung trả lời Q₇) nên gây ra tác động cản trở đến hoạt động ĐMST của NVKD. Chỉ có 46 NVKD lựa chọn yếu tố cản trở hoạt ĐMST là do không được tiếp cận trong trường Đại học và Cao đẳng. Và 23 NVKD cho rằng sự thiếu hiểu biết về vai trò của ĐMST yếu tố là cản trở của NVKD.



Hình 2.9: Khó khăn của cá nhân đến phát triển năng lực đổi mới sáng tạo

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát

Theo số liệu ở Hình 2.9, có 06 NVKD cho rằng tuổi tác, tư chất không phù hợp với hoạt động ĐMST và 32 NVKD cho rằng công việc quá bận rộn không có thời gian để quan tâm đến ĐMST. Trong đó, có đến 41 NVKD lựa chọn sự thay đổi dẫn đến rủi ro, thất bại là khó khăn trong phát triển năng lực ĐMST. Phương án thói quen làm việc cố định, không thích sự thay đổi được 57 NVKD lựa chọn. Như vậy, thói quen làm việc dập khuôn, tính linh hoạt trong kinh doanh bị hạn chế, ngại sự thay đổi là điều thường thấy ở NVKD.

Thứ tư, NVKD có nhiều hạn chế trong việc phát triển kỹ năng về ĐMST. Bên cạnh việc tìm ra những khó khăn cản trở sự phát triển năng lực ĐMST, những hoạt động rèn kỹ năng của NVKD trong Trung tâm kinh doanh cũng là yếu tố có vai trò quan trọng đối với việc phát triển năng lực ĐMST.

Bảng 2.8: Nhận thức của nhân viên kinh doanh về vai trò của văn hóa doanh nghiệp đến hoạt động đổi mới sáng tạo

Tiêu chí đánh giá ĐMST của NVKD	Kết quả phiếu điều tra khảo sát				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Suy nghĩ không dập khuôn	6	10	42	50	28
	4,4%	7,4%	30,9%	36,8%	20,5%
Dễ dàng thích nghi với hoàn cảnh mới	4	11	38	60	23
	2,9%	8,1%	27,9%	44,1%	17%
Nhìn thấy khả năng mới của hoạt động kinh doanh trong điều kiện mới.	19	28	38	40	11
	14%	20,6%	27,9%	29,4%	8,1%
Đưa ra nhiều giải pháp ở nhiều góc độ khác nhau	15	19	23	65	14
	11%	14%	17%	47,8%	10,2%

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát

Theo bảng 2.8, NVKD đánh giá tiêu chí đưa ra các giải pháp ở nhiều góc độ khác nhau là quan trọng nhất trong các tiêu chí đánh giá năng lực đổi mới sáng tạo (58%). Tiêu chí dễ dàng thích nghi với hoàn cảnh mới cũng được đánh giá ở mức độ khá cao (61,1%).

2.3. Đánh giá chung về phát triển năng lực ĐMST của NVKD tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương

2.3.1. Kết quả đạt được

Qua việc điều tra, khảo sát và tiến hành phân tích kết quả, tôi nhận thấy

Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương đã đạt những kết quả về phát triển năng lực đổi mới sáng tạo cho NVKD như sau:

Trung tâm kinh doanh có đội ngũ NVKD có độ tuổi phần lớn nhỏ hơn 45. Đây là độ tuổi đầy nhiệt huyết, ham học hỏi, khát khao phấn đấu trong công việc. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp cận cái mới, tạo cơ sở cho phát triển năng lực ĐMST. Phần lớn NVKD có lĩnh vực đào tạo ban đầu là kỹ thuật nhưng đã chủ động học tập nâng cao trình độ chuyên môn về lĩnh vực kinh doanh, chủ động tiếp cận tri thức mới để hiểu rõ, nhuần nhuyễn quy trình bán dịch vụ viễn thông; vận dụng mềm dẻo, linh hoạt các chiến lược kinh doanh vào thực tiễn SXKD. Điều này thể hiện qua năng suất lao động và hoàn thành vượt chỉ tiêu của các NVKD.

NVKD nhận thức rõ tầm quan trọng của hoạt động ĐMST trong nâng cao hiệu suất kinh doanh. Đây được coi là động lực để bản thân mỗi NVKD ý thức được vai trò và hình thành nhu cầu học tập, rèn luyện để nâng cao năng lực ĐMST, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong hoạt động SXKD của Trung tâm kinh doanh. Mỗi NVKD đã chủ động tiếp cận thị trường, tiếp xúc khách hàng, phát triển mạng lưới khách hàng và có những ĐMST cho phù hợp với địa bàn mình phụ trách. Từ những quy trình SXKD được chỉ đạo, hướng dẫn từ Tổng công ty, NVKD của phòng bán hàng thành phố Hải Dương, thành phố Chí Linh, huyện Cẩm Giàng, ... đã có những đổi mới trong phát triển mạng lưới khách hàng doanh nghiệp, làm tăng thị phần của VNPT trên địa bàn tỉnh Hải Dương. Bên cạnh đó, phòng bán hàng online có nhiều đổi mới trong quảng cáo, giới thiệu sản phẩm qua nền tảng mạng xã hội, đặc biệt trong giai đoạn dịch Covid kéo dài.

Trong lĩnh vực chuyển đổi số, NVKD đã có nhiều sáng tạo trong cách tiếp cận, quảng cáo, giới thiệu sản phẩm đến các đơn vị doanh nghiệp nhà nước, các khu công nghiệp, ... Đặc biệt, việc phối hợp với Cục thuế trong triển khai dịch vụ chữ ký số đã mang lại hiệu quả cao. Dịch vụ VNPT Pay cũng được NVKD đổi mới trong phát triển khách hàng, phối hợp cùng các ngân hàng, trường học cài ứng dụng trên các điện thoại thông minh đã giúp nâng cao hiệu quả SXKD.

Trong nhiều năm qua, nhiều hoạt động ĐMST trong SXKD của NVKD đã được triển khai và đúc rút thành sáng kiến nhân rộng toàn đơn vị. Có nhiều sáng kiến đã được giải ở cấp Tổng công ty. Điển hình là sáng kiến đổi mới hoạt động SXKD của NVKD phòng bán hàng khu vực thành phố Hải Dương, huyện Thanh Miện, huyện Gia Lộc, ... Nhiều NVKD địa bàn của phòng bán hàng khu vực thành phố Hải Dương, thành phố Chí Linh, huyện Thanh Hà, huyện Ninh Giang,... đã được bằng khen của Tổng công ty và của Chủ tịch UBND tỉnh Hải Dương.

2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả đạt được, hoạt động phát triển năng lực ĐMST cho NVKD tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương còn một số tồn tại sau:

Thứ nhất, nhận thức về hoạt động đổi mới sáng tạo của NVKD còn nhiều hạn chế. Nhiều NVKD chưa hiểu rõ vai trò của bản thân mình trong hoạt động ĐMST của Trung tâm kinh doanh. Từ đó dẫn đến việc không tự tin, không mạnh dạn mạo hiểm trong đề xuất, thực nghiệm ý tưởng mới.

Thứ hai, Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương là đơn vị trực thuộc tập đoàn VNPT Việt Nam, hoạt động theo quy định, hướng dẫn của Tập đoàn. Các văn bản, cách làm hỗ trợ phát triển năng lực ĐMST của Trung tâm kinh doanh còn nhiều hạn chế.

Thứ ba, từ năm 2015, sau khi tách ra từ Viễn thông tỉnh Hải Dương, phần lớn các NVKD có lĩnh vực chuyên môn đào tạo ban đầu là kỹ thuật (tổng đài, CNTT,...) chiếm hơn 80%. Hoạt động của Trung tâm là kinh doanh dịch vụ viễn thông nên NVKD gặp nhiều khó khăn. Thống kê năm 2021 cho thấy số NVKD có lĩnh vực đào tạo là kinh doanh hoặc cả kinh doanh và kỹ thuật đã tăng lên chiếm 52%. Tuy nhiên, số NVKD chỉ có lĩnh vực đào tạo là kỹ thuật vẫn chiếm tỷ lệ cao (48%). Đây có thể được coi là trở ngại cho hoạt động ĐMST của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương.

Thứ tư, một số NVKD chưa được trang bị những kỹ năng cần thiếu để hỗ trợ sáng tạo, cản trở sự phát triển năng lực ĐMST ở mỗi cá nhân dẫn đến không thích sự thay đổi, đổi mới nên kém mềm dẻo, linh hoạt trong xử lý công việc, cản trở ĐMST. Nhiều NVKD còn hạn chế ở kỹ năng hỗ trợ sáng tạo như kỹ năng quan sát, liên tưởng, lập mạng lưới, thực nghiệm.

CHƯƠNG 3:

ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT HẢI DƯƠNG

3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp

3.1.1. Mục tiêu và xu hướng phát triển của Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam

Trong nhiều năm qua, Đảng bộ Tập đoàn VNPT luôn quan tâm đến công tác chuyên môn, gắn hoạt động chính trị với hoạt động chuyên môn. Đảng bộ chỉ đạo mạnh mẽ việc ĐMST ở theo hướng dân chủ, kỷ luật, trách nhiệm. Lãnh đạo của Đảng bộ luôn đi sát, đồng hành với các hoạt động SXKD.

Đảng bộ Tập đoàn VNPT triển khai thực hiện Nghị quyết TW4 khóa XII với việc học tập theo chuẩn mực tư tưởng, đạo đức, phong cách Hồ Chí Minh với phương châm “Đoàn kết - Dân chủ - Sáng tạo - Phát triển” của Nghị quyết Đại hội Đảng bộ Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam lần thứ XXIII và cụ thể hóa Chỉ thị số 05 -CT/TW của Bộ Chính trị và Nghị quyết Trung ương 4 khóa XII nhằm tạo điều kiện và động lực phát triển cho toàn thể cán bộ, đảng viên, người lao động.

Tập đoàn VNPT đã mạnh mẽ thực hiện chủ trương trẻ hóa, tiêu chuẩn hóa, thể chế hóa, tạo bước chuyển có tính đột phá về xây dựng đội ngũ cán bộ ở cơ sở, gắn lý thuyết với thực hành và kỹ năng xử lý những tình huống nảy sinh trong thực tiễn của đội ngũ nhân viên.

Tập đoàn VNPT đã ban hành và triển khai quy chế về quản trị tài năng nhằm phát hiện, bồi dưỡng nhân tài; xây dựng đội ngũ chuyên gia hàng đầu trong các lĩnh vực, đội ngũ lãnh đạo các cấp của VNPT đủ về số lượng và chất lượng; tăng cường đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao đủ sức thay thế nguồn nhân lực thuê của nước ngoài.

Tập đoàn có chế độ ưu đãi về tiền lương, phúc lợi, cơ hội học tập, giao nhiệm vụ phù hợp nên đã bước đầu thu hút được đội ngũ nhân lực có chất lượng cao. Qua đó quy định rõ về ưu tiên tuyển dụng đối với nhân sự trình độ cao, chuyên gia, người đạt giải thưởng quốc tế, lộ trình học tập chứng chỉ quốc tế và khen thưởng...

Tập đoàn VNPT thực hiện tốt Quyết định số 197- QĐ/TW ngày 24/11/2008 của Ban Bí thư về Quy chế phối hợp công tác giữa Đảng ủy Tập đoàn kinh tế, Tổng công ty nhà nước với cấp ủy địa phương đồng thời giúp VNPT tại các địa bàn phục vụ cấp ủy và chính quyền địa phương được tốt hơn.

Với chiến lược chuyển đổi Tập đoàn từ nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ Số hàng đầu, Tập đoàn đã triển khai áp dụng các quy trình nghiệp vụ theo Khung mô hình kinh doanh eTOM (Enhanced Telecom Operations Map) và bộ thư viện cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin ITIL (Information Technology Infrastructure Library) đối với dịch vụ CNTT. Bên cạnh đó, việc triển khai công cụ BSC tại Tập đoàn đã phát huy tác dụng, đã xác định mục tiêu và chi tiết hóa các KPI cho phù hợp mục tiêu chiến lược hàng năm; triển khai cơ chế tạo động lực, trả lương cho người lao động theo phương pháp 3P (theo vị trí công việc, năng lực cá nhân và kết quả công việc), với việc ứng dụng hệ thống CNTT quản trị nguồn nhân lực, giao và đánh giá thực hiện KPIs...

3.1.2. Định hướng phát triển của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương

Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương là đơn vị trực thuộc Viễn thông tỉnh Hải Dương, có nhiệm vụ kinh doanh các mặt hàng viễn thông trên địa bàn tỉnh Hải Dương. Đảng ủy Viễn thông tỉnh luôn chỉ đạo xuyên suốt việc áp dụng các tiêu chuẩn, phương pháp, công cụ quản trị hiện đại trong điều hành, quản trị doanh nghiệp theo hướng dẫn của Tập đoàn đến các đơn vị và đến từng người lao động; tạo những chuyển biến tích cực trong việc bố trí, sử dụng lao động hiệu quả.

Đảng bộ Viễn thông tỉnh và Trung tâm kinh doanh đã nhận thức đầy đủ và tham gia có trách nhiệm đối với Đề án chuyển đổi số quốc gia trên địa bàn tỉnh Hải Dương để cùng tập đoàn VNPT tiến tới một Việt Nam Số trong Cuộc Cách mạng

Công nghiệp lần thứ Tư; nhằm mục tiêu trở thành nhà cung cấp hàng đầu về dịch vụ Số tại Việt Nam vào năm 2025 và trở thành Trung tâm giao dịch Số tại Châu Á vào năm 2030.

Để đạt được mục tiêu này, Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương đang tập trung triển khai Chiến lược VNPT 4.0 với quan điểm VNPT đầu tư mạnh mẽ cho nguồn vốn phát triển nguồn nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao nhằm tạo bước phát triển đột phá và bền vững của VNPT trong Kỷ nguyên số.

Cùng với Tập đoàn VNPT, Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương xác định nhiệm vụ phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao các cấp, nhất là nguồn nhân lực quản trị, nguồn cán bộ chủ chốt, trọng dụng nhân tài thông qua việc quy hoạch, đào tạo, luân chuyển, bổ nhiệm, trọng dụng cán bộ có năng lực, cán bộ trẻ - là một trong bốn đột phá phát triển của Trung tâm kinh doanh nói riêng và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nói chung trong nhiệm kỳ 2020-2025.

Cụ thể:

Về cơ sở vật chất, Trung tâm kinh doanh đầu tư nâng cấp hệ thống tài sản cố định, tăng năng lực sản xuất dẫn đến tăng cường hiệu quả sản xuất kinh doanh đáp ứng nhu cầu thị trường và đảm bảo chất lượng.

Về xây dựng thương hiệu, Trung tâm kinh doanh tiếp tục tiếp thị, quảng bá thương hiệu VNPT với thế mạnh là một doanh nghiệp uy tín cung cấp sản phẩm viễn thông trên địa bàn tỉnh Hải Dương.

Về nhân lực, lãnh đạo và NVKD tiếp tục phát huy các thế mạnh sẵn có của doanh nghiệp về năng suất lao động, nguồn nhân lực nhiều kinh nghiệm, nhiệt huyết. Song song với việc đào tạo là tuyển dụng, quản lý, nâng cao nguồn nhân lực. Chuyển dịch từ lao động viễn thông sang thế mạnh về công nghệ thông tin.

Về định hướng sử dụng nguồn vốn, thực hiện tốt công tác quản lý và thu hồi vốn, chú trọng xây dựng các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

Với tinh thần đổi mới cùng với việc tiếp tục triển khai quy chế về quản trị tài năng với mục tiêu trọng tâm là phát hiện và bồi dưỡng nhân tài, xây dựng đội ngũ chuyên gia hàng đầu trong các lĩnh vực và lãnh đạo các cấp của Viễn thông tỉnh Hải

Dương đủ về số lượng và chất lượng, cùng VNPT xây dựng đội ngũ cấp chiến lược ngang tầm nhiệm vụ. Đội ngũ cán bộ không chỉ có tính ổn định và kế thừa, mà còn đảm bảo năng lực và phẩm chất đáp ứng với tiến trình không ngừng đổi mới và phát triển bền vững của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương nói riêng và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

3.2. Giải pháp phát triển năng lực đổi mới sáng tạo cho nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương

Dựa trên cơ sở lý luận và thực tiễn, tôi đưa ra 04 giải pháp nhằm phát triển năng lực ĐMST cho NVKD. Từ đó, nâng cao hiệu quả làm việc tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương.

3.2.1. Giải pháp nâng cao nhận thức về đổi mới sáng tạo

❖ Xác định mục tiêu của đổi mới sáng tạo trong công việc

Việc xác định mục tiêu của ĐMST là quan trọng và cần thiết. NVKD cần xác định rõ ràng mục tiêu mình hướng tới là gì để từ đó tạo định hướng cho sự đổi mới, sáng tạo ra cái mới từ những cái đã biết.

NVKD cần xây dựng cho mình mục tiêu cụ thể cần hướng tới trong công việc. Từ đó, NVKD xây dựng hướng phấn đấu. Một trong những yếu tố quan trọng để khẳng định bản thân trong công việc là khả năng phát hiện ra cái mới, tìm thấy những mâu thuẫn, hạn chế của sản phẩm, dịch vụ, quy trình cũ; đề xuất và thực nghiệm ý tưởng, hiện thực hóa ý tưởng mới.

NVKD xác định mục tiêu của ĐMST thể hiện ở đặc trưng của năng lực ĐMST là tính mềm dẻo, tính nhuần nhuyễn, tính độc đáo.

****Tính mềm dẻo***

- Suy nghĩ không dập khuôn.
- Dễ dàng thích ứng, di chuyển hoạt động trí tuệ từ tình huống này sang tình huống khác, thích nghi cao với hoàn cảnh mới.
- Nhận biết vấn đề hoạt động kinh doanh quen thuộc, nhìn thấy khả năng mới của quy trình, cách thức hoạt động kinh doanh.

****Tính nhuần nhuyễn***

- Tìm và đưa ra nhiều giải pháp ở nhiều góc độ, tình huống khác nhau, phù hợp với thực tế sản xuất.

- Xem xét, đánh giá cách thức hoạt động kinh doanh trong nhiều tình huống khác nhau.

**Tinh độc đáo*

- Tìm thấy mối liên hệ và tạo ra được những kết hợp mới trong cách thức, quy trình SXKD.

- Nhìn ra những mối liên hệ và tạo ra giải pháp mới.

Hoạt động ĐMST được thể hiện thông qua các tiêu chí là đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình, đổi mới hoạt động marketing, đổi mới tổ chức. Đối với đơn vị thuộc Tổng công ty dịch vụ VNPT Vinaphone, hoạt động ĐMST thường được thực hiện đồng loạt trên toàn quốc, theo hướng dẫn của Tổng công ty.

Tuy nhiên, mỗi một đơn vị kinh doanh thuộc Tổng công ty lại có những đặc thù riêng về cơ sở vật chất, nguồn nhân lực, ... Khu vực khai thác dịch vụ viễn thông địa bàn cũng có sự khác nhau về địa lý, dân cư, ... Do đó cần có sự ĐMST ở các đơn vị kinh doanh.

Là người lao động trong doanh nghiệp nhà nước như VNPT Vinaphone, việc xác định mục tiêu của cá nhân NVKD trong công việc thể hiện chủ yếu ở việc đổi mới hoạt động marketing cho phù hợp với điều kiện địa bàn. NVKD xác định mục tiêu ĐMST dựa trên những đặc trưng của năng lực đổi mới sáng tạo:

- Hiểu rõ về sản phẩm dịch vụ viễn thông mà đơn vị đang cung cấp và đặc điểm địa bàn.

- Phát hiện những mâu thuẫn, hạn chế của hoạt động kinh doanh chưa phù hợp với địa bàn.

- Linh hoạt, mềm dẻo trong xử lý các tình huống kinh doanh phát sinh, không theo quy trình.

- Xem xét, đánh giá tình huống kinh doanh trên nhiều góc độ, từ đó tìm ra những giải pháp mới, hợp lý.

Như vậy, việc xác định mục tiêu của ĐMST giúp NVKD xác định được định hướng tư duy trong phát hiện vấn đề, đề xuất cải tiến hoạt động kinh doanh, nâng cao hiệu quả SXKD.

❖ **Khuyến khích tinh thần hăng say khám phá**

Tinh thần hăng say khám phá là cơ sở quan trọng trong phát triển năng lực tư duy sáng tạo cho NVKD. Để khuyến khích tinh thần hăng say khám phá, Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương cần tạo động lực phát huy tinh thần hăng say khám phá ở mỗi cá nhân thể hiện ở việc khen ngợi, khuyến khích những nỗ lực, thành công của nhân viên; tạo môi trường làm việc năng động; đào tạo nâng cao kỹ năng cho nhân viên.

**Khen ngợi, khuyến khích những nỗ lực, thành công của nhân viên*

Hiệu quả làm việc của NVKD cần được lãnh đạo ghi nhận, khen ngợi. Mỗi NVKD đều có mục tiêu phấn đấu trong công việc, mong muốn đạt và vượt chỉ tiêu kinh doanh, khẳng định bản thân trong công việc. Việc được lãnh đạo khen ngợi, khuyến khích những nỗ lực của bản thân sẽ thúc đẩy được nhu cầu ở mỗi cá nhân NVKD.

Khi có nhu cầu ĐMST, NVKD sẽ đưa ra các định hướng, giải pháp cho bản thân trong việc trau dồi tri thức, rèn luyện kỹ năng nhằm phát triển năng lực ĐMST.

Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương đã ghi nhận, thưởng cho tập thể và những NVKD xuất sắc trong việc phát triển thuê bao mới, bán hàng tổng lực, ... Để khuyến khích hoạt động ĐMST cho NVKD, lãnh đạo Trung tâm cần quan tâm hơn nữa đến việc khen thưởng cho những cá nhân đề xuất những ý tưởng mới trong cải tiến hoạt động quảng cáo, bán hàng phù hợp với điều kiện thực tiễn địa bàn góp phần nâng cao hiệu quả SXKD.

**Tạo môi trường làm việc năng động*

Trung tâm kinh doanh có 03 phòng chức năng và 12 phòng bán hàng, 01 phòng bán hàng online, 01 phòng khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp. Phần lớn thời gian NVKD làm việc tập trung tại các phòng ban của Trung tâm ở Thành phố Hải Dương, Thành phố Chí Linh và 10 huyện: Thanh Hà, Bình Giang, Cẩm Giàng,

Gia Lộc, Kim Thành, Kinh Môn, Nam Sách, Ninh Giang, Thanh Miện, Tứ Kỳ. Do đó, môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động sẽ tạo điều kiện cho phát triển năng lực làm việc nói chung và năng lực ĐMST của NVKD nói riêng.

Để tạo môi trường làm việc năng động, thúc đẩy phát triển năng lực tư duy sáng tạo cho NVKD, Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương cần quan tâm đến việc bố trí nội thất phù hợp và tạo văn hóa công sở thân thiện, cởi mở, văn minh.

Văn phòng làm việc chung của NVKD thuộc các phòng bán hàng nên sử dụng các màu sắc tươi sáng, bàn ghế làm việc cũng cần được bố trí gọn gàng, ngăn nắp tạo sự tập trung trong công việc và tạo cảm giác dễ dàng cho các hoạt động tư duy, tạo điều kiện xuất hiện những ý tưởng mới.

Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương tạo văn hóa công sở thân thiện, cởi mở, văn minh thông qua việc tạo niềm tin giữa NVKD với NVKD, giữa NVKD với lãnh đạo. Sự giao tiếp, trao đổi ý kiến giữa các thành viên diễn ra cởi mở, thường xuyên, tạo điều kiện cho những ý kiến tích cực, hỗ trợ, phản biện để cho ra những ý tưởng mới, hiệu quả. Môi trường làm việc thân thiện cũng được thể hiện qua tinh thần đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau của các thành viên Trung tâm kinh doanh.

Môi trường làm việc thân thiện, thúc đẩy hoạt động ĐMST còn thể hiện ở sự cởi mở trong trao đổi ý tưởng mới về sản phẩm, cách thức tiếp thị phù hợp địa bàn, ... giữa NVKD và lãnh đạo Trung tâm kinh doanh. Lãnh đạo cần có những phản hồi tích cực những ý kiến đề xuất, tạo động lực cho NVKD phát triển năng lực đổi mới tư duy sáng tạo, góp phần nâng cao hiệu quả SXKD.

Như vậy, khuyến khích tinh thần hăng say khám phá ở NVKD là một trong những yếu tố quan trọng mà Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương cần quan tâm để tạo động lực, môi trường cho NVKD phát triển năng lực của bản thân, trong đó có năng lực ĐMST. Điều này phụ thuộc rất nhiều vào tư duy của lãnh đạo Trung tâm cũng như nhu cầu phát triển của NVKD.

❖ Khuyến khích sự tự tin, tinh thần mạo hiểm

ĐMST là sự phát hiện vấn đề mới từ trong những quy trình, cách thức đã biết. Sự tự tin là cần thiết để NVKD sẵn sàng, mạnh dạn đề xuất giải pháp cũng như

thực nghiệm giải pháp. Đôi khi, những vấn đề mới được phát hiện có mâu thuẫn với những quy trình cũ, nhân viên cần một tinh thần mạo hiểm để thực nghiệm, để khẳng định hiệu quả của cái mới.

Phát triển sự tự tin và tinh thần mạo hiểm giúp NVKD đi đến được những giải pháp mới, hiệu quả được thể hiện qua việc vượt qua rào cản của bản thân, chấp nhận rủi ro, thích nghi với môi trường thay đổi, vượt qua rào cản về thông tin, nhận thức,...

Lãnh đạo Trung tâm kinh doanh khuyến khích sự tự tin, tinh thần mạo hiểm cho NVKD thông qua việc làm cho NVKD nhận thức rõ giá trị cốt lõi của khuyến khích mạo hiểm, tạo sức ép tích cực đối với việc mạo hiểm, nêu bật những thành công của NVKD.

**Nhận thức rõ giá trị cốt lõi của khuyến khích mạo hiểm*

Năng lực ĐMST giúp NVKD phát hiện cái mới trong sản phẩm, dịch vụ, quy trình nhưng việc thử nghiệm những ý tưởng mới cần tinh thần mạo hiểm của NVKD bởi ý tưởng mới có thể khả thi hoặc không khả thi. Tinh thần mạo hiểm tạo động lực để NVKD mạnh dạn đề xuất cũng như thực nghiệm, đánh giá tính hiệu quả của phát hiện mới, ý tưởng mới.

Giá trị cốt lõi của khuyến khích mạo hiểm thể hiện ở tinh thần dám nghĩ, dám làm và chớp thời cơ. Trong hoạt động SXKD, phát triển dịch vụ viễn thông trên địa bàn tỉnh Hải Dương, NVKD có thể gặp nhiều tình huống phát sinh liên quan đến khách hàng dịch vụ di động, thuê bao internet, myTV, dịch vụ có ứng dụng CNTT, ... Trong nhiều trường hợp, NVKD phải nhanh chóng đưa ra những phân tích, phán đoán để giải quyết nhanh những tình huống có vấn đề. Lúc này, tinh thần mạo hiểm sẽ làm NVKD mạnh dạn đưa ra ý tưởng và hiện thực hóa ý tưởng mới.

Tinh thần mạo hiểm làm con người không lùi bước trước những khó khăn, thử thách. Người có tinh thần mạo hiểm là người dám đối mặt với những tình huống có vấn đề, đôi khi là nguy hiểm để hướng tới mục tiêu mà mình đề ra. Họ có thể đối mặt, chấp nhận những sự đả kích, bình luận và điều đặc biệt là họ dám chấp nhận thất bại để thử sai, biết chấp nhận những rủi ro để thực nghiệm ý tưởng mới.

Người có tinh thần mạo hiểm sẽ không cảm thấy sợ hãi đối với bất kỳ sự nguy hiểm nào, họ có thể chiến thắng tâm lý này, ngã lại dậy và tiếp tục phấn đấu. Họ sẽ không chịu từ bỏ mục tiêu, mà sẽ chấp nhận sự thử thách, tự tin vượt qua nguy hiểm và khó khăn.

Người dám mạo hiểm không ngại khó khăn, sẵn sàng chấp nhận những vấp ngã. Chính vì vậy, việc khuyến khích tinh thần mạo hiểm luôn mang đến cho NVKD cảm giác luôn sẵn sàng cho sự ĐMST. Việc khuyến khích này phụ thuộc nhiều vào định hướng phát triển của Trung tâm và phong cách lãnh đạo của lãnh đạo Trung tâm kinh doanh.

****Tạo ra sức ép tích cực đối với việc mạo hiểm***

Sức ép tích cực đối với việc mạo hiểm thể hiện thông qua việc thiết lập các mục tiêu mới, đôi khi vượt qua giới hạn hàng ngày. Sức ép tích cực đó là áp lực về thời gian, sản lượng, doanh thu, ... Việc làm này thúc đẩy NVKD chủ động khai thác năng lực của bản thân để hoàn thành chỉ tiêu công việc.

Các chỉ tiêu tạo sức ép tích cực với việc mạo hiểm thể hiện trong kế hoạch, chiến lược kinh doanh của Trung tâm kinh doanh, có sự phân tích, phù hợp với năng lực đội ngũ nhân viên và đặc điểm địa bàn. Chỉ tiêu kinh doanh đặt ra cần sát thực tế, đủ để tạo sức ép tích cực với NVKD tự tin, mạnh dạn mạo hiểm thực nghiệm những ý tưởng mới trong hoạt động tiếp thị địa bàn nhưng cũng không gây những áp lực tiêu cực, không phù hợp với thực tế và năng lực của phần lớn NVKD.

Việc nâng chỉ tiêu kinh doanh lên bao nhiêu phần trăm so với năm trước cần được cân nhắc để vừa phù hợp với năng lực hiện có của đội ngũ nhân viên, vừa có tính thách thức để NVKD tìm ra các giải pháp mới trong việc nâng chỉ tiêu làm việc. Ví dụ, Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương đặt chỉ tiêu nâng doanh thu hoạt động có ứng dụng CNTT năm 2022 lên 5% dựa trên thực tế về sự phục hồi hoạt động kinh tế, xã hội sau đại dịch Covid 19 và mang đến sức ép với đội ngũ NVKD. Để vượt qua sức ép về chỉ tiêu, lãnh đạo Trung tâm cần để các phòng bán hàng tự quyết định cách làm, tự sáng tạo cách thức tiếp cận khách hàng để bán sản phẩm dịch vụ viễn thông. Các NVKD nhận chỉ tiêu từ các phòng bán hàng, chủ

động phát huy năng lực bản thân, chủ động sáng tạo trong cách làm để vượt qua được sức ép về chỉ tiêu.

Sức ép tích cực với việc mạo hiểm cần được gắn với các ưu đãi thông qua các khoản tiền thưởng hoặc các hình thức công nhận khác. NVKD có những cách làm mới, phù hợp điều kiện thực tế địa bàn sẽ được ghi nhận khen thưởng, nêu gương. Điều này sẽ tạo ra động lực lớn cho việc khai thác năng lực bản thân, năng lực tự học, tự sáng tạo để đáp ứng yêu cầu công việc.

Ví dụ, lãnh đạo Trung tâm xây dựng chỉ tiêu tạo sức ép tích cực đến NVKD trong phạm vi giới hạn phù hợp trong quý I năm 2022 như sau:

- Chỉ tiêu doanh thu di động PTM và hiện hữu
- + *Nhân viên kinh doanh địa bàn*: 10 triệu/tháng, tỷ trọng: 25%, mức độ hoàn thành tối đa 120%)
- + *Nhân viên giao dịch*: tại PBH thành phố Hải Dương: 8 triệu đồng, tỷ trọng: 25%, mức độ hoàn thành tối đa 120%)
- + Chỉ tiêu “CTV XHH” (đối với NVKD): tỉ trọng 8%, mức giao: 10 CTV.
- Nhóm chỉ tiêu số hóa khách hàng
- + Giao NVKD phát triển điểm chấp nhận thanh toán cá nhân: tỷ trọng: 3%, mức giao: 30 điểm, mức độ hoàn thành tối đa: 120%.
- + Chỉ tiêu: Cài đặt mới Ví VNPT Pay
- + Đối với NVKD: Tỷ trọng: 10%, giao: 30 khách hàng, hoàn thành tối đa 120%.
- + Đối với nhân viên giao dịch: Tỷ trọng: 5%, giao: 07 KH, hoàn thành tối đa 120%.

Như vậy, tạo sức ép tích cực đến sự mạo hiểm là một yếu tố quan trọng trong thúc đẩy phát triển năng lực ĐMST. Sức ép đó tạo ra một ngưỡng mới về chỉ tiêu để NVKD phải tự đổi mới, tự sáng tạo trong cách làm thì mới vượt qua được. Sức ép tích cực cần được gắn các cơ chế ghi nhận, khen thưởng của tập thể và lãnh đạo Trung tâm kinh doanh.

❖ Tập trung vào hoàn thiện hoạt động và tự cạnh tranh

Trọng tâm hoạt động của người sáng tạo được đặt vào hoàn thiện hoạt động và tự cạnh tranh với bản thân. Nhiều người cho rằng hướng vào tăng cường sự

thành thực trong hoạt động sẽ tốt hơn so với khuyến khích con người làm việc vì kết quả đầu ra của hoạt động.

Một trong những đặc trưng nổi bật của năng lực ĐMST là tính nhuần nhuyễn. Do đó, hoàn thiện quy trình, cách làm trong hoạt động kinh doanh là một trong những cách thức phát triển năng lực tư duy sáng tạo của NVKD, từ đó nâng cao năng suất SXKD.

**Tập trung hoàn thiện hoạt động*

Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương là đơn vị trực thuộc Viễn thông tỉnh Hải Dương. Các quy trình liên quan đến hoạt động SXKD như dịch vụ di động, dịch vụ có ứng dụng công nghệ thông tin, dịch vụ internet, ... đều được quy định, ban hành từ Tổng công ty dịch vụ viễn thông VNPT Vinaphone Việt Nam.

Việc tập trung hoàn thiện sản phẩm đòi hỏi NVKD phải hiểu rõ bản chất, nội dung của sản phẩm dịch vụ mà mình đang cung cấp, quy trình thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh, giải quyết các vấn đề liên quan đến thuê bao mới hay thuê bao rời mạng, ... Từ đó, NVKD nhận biết, phát hiện ưu điểm, hạn chế của dịch vụ, quy trình SXKD đang thực hiện.

Tuy nhiên, các đơn vị của Tổng công ty hoạt động trên các địa bàn khác nhau. Mỗi địa bàn lại có những đặc điểm riêng về địa lý, dân cư. Mỗi Trung tâm kinh doanh cũng có những đặc thù về cơ sở vật chất, trình độ đội ngũ NVKD. Thế nên, quy trình hoạt động SXKD cần được đặt trong điều kiện thực tế cụ thể.

NVKD là những người trực tiếp làm việc với khách hàng, đưa dịch vụ viễn thông đến khách hàng. Dựa trên những ưu điểm, hạn chế của dịch vụ, quy trình hoạt động SXKD, NVKD phát hiện được những tình huống có vấn đề từ quy trình cũ. Từ đó, đề xuất những ý tưởng về cải tiến, hoàn thiện hoạt động SXKD sát với điều kiện thực tế của đơn vị.

**Tự cạnh tranh*

Tự cạnh tranh thể hiện ở việc NVKD luôn có tinh thần phấn đấu, vươn lên, không an phận với những gì mình đã từng đạt được trong công việc. NVKD luôn không ngừng phấn đấu, nỗ lực trong công việc để hoàn thành hoặc vượt chỉ tiêu

được giao. Những thành tích đã đạt được không phải là cái đích cuối cùng mà NVKD cần tìm cách vượt qua chính bản thân mình để đạt mục tiêu mới.

Với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ, dịch vụ viễn thông có sự cạnh tranh khốc liệt ở mảng di động, internet, dịch vụ có ứng dụng công nghệ thông tin,... Để bán được những dịch vụ viễn thông, NVKD phải tự ý thức thay đổi, tiếp cận cái mới, tự đổi mới để thích nghi.

Đề tạo cơ sở cho năng lực ĐMST góp phần nâng cao năng suất lao động, hoàn thành chỉ tiêu đặt ra, NVKD cần không ngừng trau dồi, học tập nâng cao trình độ chuyên môn mà mình đang đảm nhiệm. Việc học tập cần diễn ra thường xuyên thông qua học tập dài hạn, ngắn hạn tại trường lớp chính quy hay các khóa tập huấn hoạt động SXKD do Trung tâm kinh doanh hay Tổng công ty tổ chức.

Bản thân NVKD cần phát triển năng lực ĐMST của bản thân thông qua việc lắng nghe những phản hồi tích cực từ đồng nghiệp, khắc phục những khuyết điểm trong mối quan hệ cũng như hoạt động SXKD của mình. Từ đó, NVKD biết thu thập, chọn lọc thông tin để đổi mới trong cách làm, phát triển năng lực chuyên môn nói chung và năng lực ĐMST nói riêng.

Như vậy, tập trung hoàn thiện sản phẩm thể hiện thuộc tính nhuần nhuyễn trong ĐMST. NVKD cần hiểu rõ ưu điểm, hạn chế của dịch vụ, quy trình SXKD trong điều kiện thực tế cụ thể. Mỗi NVKD cần không ngừng nỗ lực rèn luyện, phát triển năng lực chuyên môn, năng lực ĐMST để thích nghi với những thay đổi về công nghệ, sự cạnh tranh cao trong kinh doanh các dịch vụ viễn thông.

3.2.2. Giải pháp nâng cao văn hóa về đổi mới sáng tạo

❖ Xây dựng môi trường hỗ trợ sáng tạo

Môi trường làm việc là một trong những yếu tố tác động đến sự phát triển năng lực tư duy sáng tạo của đội ngũ nhân viên. Môi trường làm việc chứa những yếu tố hỗ trợ sáng tạo sẽ tạo động lực mạnh mẽ thúc đẩy hoạt động của nhân viên. Ngược lại, môi trường làm việc không cởi mở, không khuyến khích sự tự tin, tinh thần mạo hiểm, ... sẽ làm thiêu rụi những ý tưởng, không khuyến khích sự đổi mới sáng tạo ở đội ngũ NVKD.

**Xây dựng văn hóa tổ chức của doanh nghiệp hỗ trợ sáng tạo*

Văn hóa tổ chức doanh nghiệp hỗ trợ sáng tạo giúp Trung tâm kinh doanh có những bước chuyển mình mạnh mẽ, đạt hiệu quả cao trong hoạt động SXKD. Bên cạnh đó, văn hóa hỗ trợ sáng tạo giúp duy trì cảm hứng làm việc của NVKD, kích thích NVKD tự đổi mới để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Lãnh đạo Trung tâm cần đưa vào văn hóa tổ chức của doanh nghiệp những giá trị, niềm tin về sáng tạo, đổi mới cùng những chuẩn mực hành xử. Những nội dung này được thể hiện trong các kế hoạch, văn bản hướng dẫn thực hiện, là cơ sở để NVKD thực hiện hoạt động SXKD, phát huy năng lực của bản thân, trong đó có năng lực ĐMST.

Văn hóa tổ chức doanh nghiệp hỗ trợ sáng tạo giúp củng cố giá trị của tổ chức bằng sự cởi mở, dân chủ, tin tưởng, khuyến khích mạo hiểm, ... ở NVKD. Cơ chế hỗ trợ sáng tạo được thể hiện thông qua quy trình hoạt động nhóm, hoạt động của tổ chức khi có những ý tưởng sáng tạo của NVKD được hình thành, đề xuất.

Hỗ trợ sáng tạo trong văn hóa của Trung tâm kinh doanh thể hiện qua việc tạo môi trường khuyến khích sự đổi mới. Các nhân viên đoàn kết, thân thiện, cởi mở, chia sẻ với nhau những ý tưởng mới, bình luận, phản biện tích cực, giúp đồng nghiệp đánh giá được hiệu quả có thể đạt được khi đưa những ý tưởng mới vào hoạt động thực tiễn.

Trung tâm kinh doanh cần xây dựng, hoàn thiện cơ chế khen thưởng cho những cá nhân có những ý tưởng mới, độc đáo, góp phần nâng hiệu quả hoạt động kinh doanh. Đồng thời, lãnh đạo Trung tâm xây dựng cơ chế khuyến khích hoạt động đổi mới sáng tạo được đề xuất của NVKD, bao gồm cả việc chấp nhận những rủi ro hay những kết quả không tích cực của ý tưởng mới đem lại.

Ý tưởng sáng tạo của NVKD cần được lãnh đạo Trung tâm kinh doanh, lãnh đạo các phòng ban hàng tạo điều kiện thực nghiệm nhằm đánh giá tính hiệu quả của ý tưởng mới. Sự hỗ trợ, tạo điều kiện của đơn vị thể hiện ở cơ chế, cơ sở vật chất, nhân lực, công nghệ.

Như vậy, xây dựng văn hóa tổ chức doanh nghiệp hỗ trợ sáng tạo có vai trò quan trọng trong phát triển năng lực ĐMST cho NVKD. Những cơ chế khuyến khích, hỗ trợ sáng tạo thể hiện trong các kế hoạch, văn bản thực hiện là cơ sở để NVKD mạnh dạn đề xuất, thực nghiệm ý tưởng mới, góp phần phát triển năng lực ĐMST của Trung tâm kinh doanh nói chung và bản thân NVKD nói riêng.

**Xây dựng cơ chế khen, thưởng cho hoạt động đổi mới sáng tạo*

Những nhân viên có những ý tưởng mới, khả thi và đem lại sự đột phá trong hoạt động SXKD cần được khẳng định, ghi nhận cần được sự ghi nhận của lãnh đạo và tập thể. Trung tâm kinh doanh cần xây dựng cơ chế khen thưởng hợp lý để tạo động lực thúc đẩy sự phát triển năng lực chuyên môn, năng lực tư duy sáng tạo ở NVKD.

Trung tâm kinh doanh dựa vào điều kiện thực tế để xây dựng cơ chế khen thưởng hoạt động ĐMST gắn với kết quả hoạt động kinh doanh. NVKD chủ động đổi mới, sáng tạo trong cách làm để đạt được hiệu quả cao nhất. Ví dụ, cơ chế khen thưởng về tăng trưởng doanh thu, khen thưởng điểm cộng trong KPI cá nhân,... Cụ thể:

- Khen thưởng về tăng trưởng doanh thu

+ 01 Giải nhất: 1.000.000 đồng.

+ 01 Giải nhì: 800.000 đồng

+ 01 Giải ba: 500.000 đồng.

Điều kiện xét giải có kết quả đạt $\geq 150\%$ kế hoạch giao cho cá nhân.

- Khen thưởng điểm cộng trong bảng KPI cá nhân:

Bảng 3.1: Khen thưởng về doanh thu bán gói chu kỳ dài

TT	Tỷ lệ thực hiện kế hoạch doanh thu bán gói chu kỳ dài (TLTH)	Điểm cộng/trừ KPI (%)	Ghi chú
1	$TLTH < 80\%$	Trừ 5%	Tỷ lệ hoàn thành được làm tròn số; trường hợp hoàn thành Doanh thu lớn
2	$80\% \leq TLTH < 90\%$	Trừ 3%	
3	$90\% \leq TLTH < 100\%$	Trừ 2%	
4	$105\% \leq TLTH < 110\%$	Cộng 2%	
5	$115\% \leq TLTH < 130\%$	Cộng 3%	

TT	Tỷ lệ thực hiện kế hoạch doanh thu bán gói chu kỳ dài (TLTH)	Điểm cộng/trừ KPI (%)	Ghi chú
6	$135\% \leq \text{TLTH} < 150\%$	Cộng 5%	ngoài bảng qui định thưởng tối đa 10%
7	$155\% \leq \text{TLTH} < 200\%$	Cộng 7%	

+ Khen thưởng về giảm, hủy

TT	Tỷ lệ thực hiện kế hoạch giảm hủy so với kế hoạch giao	Điểm cộng/trừ KPI (%)	Ghi chú
1	$\text{TLTH} < 80\%$	+5	Cộng 5%
2	$80\% \leq \text{TLTH} < 90\%$	+3	Cộng 3%
3	$90\% \leq \text{TLTH} < 100\%$	+2	Cộng 2%
4	$101\% \leq \text{TLTH} < 105\%$	-1	Trừ 1%
5	$105\% \leq \text{TLTH} < 120\%$	-2	Trừ 2%
6	$120\% \leq \text{TLTH} < 150\%$	-3	Trừ 3%
7	$150\% \leq \text{TLTH}$	-5	Trừ 5%

+ Khen thưởng về phát triển điểm cung cấp dịch vụ Viễn Thông: 5%/1điểm.

****Cung cấp các công cụ hỗ trợ để nhân viên sáng tạo***

Để hỗ trợ sáng tạo, công nghệ cần được Trung tâm kinh doanh quan tâm. Các loại công nghệ giúp hỗ trợ NVKD trong việc mô phỏng hoạt động SXKD; phân tích, tổng hợp các số liệu; xây dựng công cụ đánh giá phù hợp; phần mềm đưa ra dự báo trong SXKD.

Với vai trò là đơn vị đi đầu trong đổi mới trong cung cấp dịch vụ viễn thông, NVKD tại Trung tâm rất cần có sự hỗ trợ của công nghệ để nâng cao chất lượng dịch vụ, làm cơ sở cho hoạt động đổi mới, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường. Điều này phụ thuộc nhiều vào tư duy của lãnh đạo. Lãnh đạo Trung tâm cần có kế hoạch hỗ trợ cho nhân viên những công cụ họ cần để đạt được các giải pháp sáng tạo.

❖ Xây dựng bầu không khí tổ chức sáng tạo

Để đạt được hiệu quả SXKD, Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương cần quan tâm, chú trọng đến việc tổ chức không khí làm việc tại các phòng bán hàng huyện và thành phố, kích thích được sự sáng tạo của NVKD. Sức sáng tạo ở mỗi con người là giống nhau nhưng ĐMST đóng vai trò nền tảng cho sự phát triển bền vững ở các lĩnh vực ngành nghề khác nhau.

Để phát hiện được những ý tưởng mới đòi hỏi trí tưởng tượng và một quá trình suy nghĩ trực quan của con người. Tạo ra một môi trường văn hóa sáng tạo là một trong những cách hiệu quả để đưa doanh nghiệp lên tầm cao mới trong thời đại cạnh tranh bằng cách thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên tại nơi làm việc.

** Khuyến khích sự giao tiếp ở mọi cấp độ*

Mỗi nhân viên tại công ty đều có khả năng đưa ra những ý tưởng tuyệt vời. Do vậy, việc tạo ra một nền văn hóa doanh nghiệp mà ở đó các cá nhân được khuyến khích phát biểu tại các cuộc họp và đưa ra ý kiến riêng là rất quan trọng để thúc đẩy sự sáng tạo.

Để khuyến khích giao tiếp, lãnh đạo Trung tâm cần có sự cởi mở hơn khi lắng nghe ý tưởng của các nhân viên, nhất là khi những ý tưởng đầu tiên của họ thường chưa hoàn thiện. Đôi khi các nhân viên phải đi qua một vài ý tưởng tồi rồi sau đó mới đến được ý tưởng thực sự ích lợi cho Trung tâm kinh doanh.

** Thường xuyên sử dụng cách thức công não để phát triển ý tưởng*

Để có thể mang lại dòng chảy sáng tạo trong doanh nghiệp, lãnh đạo Trung tâm và NVKD cần tạo một môi trường bình đẳng, an toàn để phát triển ý tưởng. Môi trường làm việc thoải mái sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc nảy sinh ý tưởng mới, đề xuất, trao đổi, bình luận hay phản biện.

Một trong những cách thức dễ thực hiện và thường mang lại không khí vui vẻ là thường xuyên sử dụng cách thức công não để mọi người cùng đưa ra giải pháp. Việc này không cần phải mang tính chất nghiêm túc như các cuộc họp, mà có thể được đưa ra bất cứ khi nào thích hợp, có thể mở đầu và kết thúc đơn giản, nhẹ nhàng.

Khi sử dụng cách thức công não để phát triển ý tưởng, lãnh đạo và NVKD cần quan tâm đến việc tôn trọng ý kiến của các thành viên, kết nối các ý tưởng, sàng

lọc các ý tưởng. Các ý tưởng được đưa ra bởi các thành viên cần được ghi nhận và có quá trình xem xét, đánh giá, bình luận tích cực. Lãnh đạo phòng bán hàng hay lãnh đạo Trung tâm cần đóng vai trò kết nối các ý tưởng để giải quyết các câu hỏi liên quan đến nâng cao chất lượng dịch vụ, những thay đổi để ý tưởng trở nên tốt hơn, thực tế hơn, ...

Để phát triển năng lực sáng tạo của bản thân, NVKD cần chủ động thực hiện các kỹ thuật công não thể hiện qua việc quan sát, kết nối ý tưởng, xem xét ý tưởng trong những điều kiện khác nhau, ...

Quan sát để hình thành ý tưởng thể hiện thông quan sát những điều mới phát sinh trong hoạt động SXKD và quan sát những quy trình làm việc thường ngày. Kỹ năng quan sát tốt sẽ giúp NVKD phát hiện được những ưu điểm, hạn chế, mâu thuẫn của quy trình thực hiện với điều kiện thực tế triển khai, làm cơ sở cho việc hình thành, đề xuất, thực nghiệm các ý tưởng sáng tạo.

Kết nối các ý tưởng là một cách hiệu quả trong việc hình thành ý tưởng mới. Việc kết nối giúp NVKD tìm ra được những kết hợp mới, tạo hiệu quả cao trong giải quyết các tình huống phát sinh trong hoạt động SXKD.

Như vậy, sử dụng cách thức công não có vai trò quan trọng trong việc phát triển ý tưởng mới ở NVKD. Đây là 1 cách hợp lý để giải phóng những ý tưởng của nhân viên tại nơi làm việc. Cách thức này cần được sử dụng thường xuyên thông qua rèn luyện kỹ năng quan sát, kỹ năng liên tưởng, kỹ năng thực nghiệm, kỹ năng lập mạng lưới, ...

****Công nhận và khen thưởng cho các cá nhân có giải pháp sáng tạo phù hợp***

NVKD đưa ra một sáng kiến thực sự giúp ích cho Trung tâm thì lãnh đạo nên có sự khen thưởng cho cá nhân một cách công khai. Điều này sẽ khuyến khích tất cả mọi người trong Trung tâm đưa ra các giải pháp sáng tạo của mình để giải quyết các vấn đề, đồng thời phát triển văn hóa tích cực sáng tạo.

Khi các giải pháp sáng tạo được công nhận giá trị, các nhân viên sẽ muốn bản thân mình trở thành một phần trong công cuộc đổi mới và giải quyết các vấn đề của Trung tâm kinh doanh.

****Phát triển kỹ năng sáng tạo của nhân viên***

Sự phát triển của mỗi nhân viên cũng là chìa khóa nuôi dưỡng một bầu không khí sáng tạo tại doanh nghiệp của mình.

Để có thể phát triển kỹ năng sáng tạo của nhân viên, các nhà quản lý cần tạo cơ hội cho các cá nhân tự quyết, lựa chọn hoặc thử sức với các vai trò khác nhau, giải quyết các vấn đề khác nhau trong công việc.

3.2.3. Giải pháp nâng cao năng lực chuyên môn

❖ Bồi dưỡng, nâng cao kiến thức thuộc lĩnh vực chuyên ngành

Kiến thức chuyên ngành không phải lúc nào cũng dẫn đến sáng tạo, nhưng kiến thức loại này được xem là điều kiện cần thiết cho sự xuất hiện ý tưởng sáng tạo; những người làm sáng tạo trong bất kỳ lĩnh vực nào cũng luôn có kiến thức vững chắc về lĩnh vực chuyên môn của họ. Sự thông hiểu chuyên ngành là điều kiện cần thiết cho sự xuất hiện ý tưởng sáng tạo, không có kiến thức vững chắc trong lĩnh vực chuyên môn, không thể có sáng tạo có giá trị.

Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương được thành lập từ năm 2015, sau khi tách ra từ Viễn Thông tỉnh Hải Dương. Một số NVKD có lĩnh vực chuyên môn ban đầu là kỹ thuật nên việc tiếp cận với các hoạt động kinh doanh gặp nhiều khó khăn. Do đó, việc học tập, nâng cao trình độ chuyên môn về kinh doanh viễn thông cần được quan tâm đúng mức.

**** Khuyến khích học tập, nâng cao trình độ chuyên môn***

Lãnh đạo Trung tâm kinh doanh cần xây dựng cơ chế, chính sách khuyến khích, hỗ trợ NVKD học tập, nâng cao trình độ chuyên môn tại đơn vị đào tạo chính quy, tạo cơ sở cho phát triển năng lực làm việc nói chung và năng lực ĐMST nói riêng. Do tách ra từ Viễn thông tỉnh Hải Dương nên phần lớn NVKD có chuyên môn ban đầu là điện tử viễn thông, CNTT,

Khi chuyển sang hoạt động kinh doanh, nhiều nhân viên có nhu cầu học tập, nâng cao trình độ. Một số lĩnh vực chuyên môn cần được khuyến khích, học tập, nâng cao trình độ ở NVKD như quản trị kinh doanh, marketing thương mại, logistics và quản trị chuỗi cung ứng, quản lý kinh tế, thương mại điện tử, ...

Bên cạnh cơ chế khuyến khích học tập dài hạn, Trung tâm kinh doanh cần thường xuyên tập huấn cho NVKD về hoạt động kinh doanh các dịch vụ viễn thông, đặc biệt là những công nghệ mới liên quan đến chuyển đổi số.

Đồng thời với việc khuyến khích, học tập để nâng cao trình độ cho NVKD, Trung tâm kinh doanh cần xây dựng những quy định về chuyển đổi bằng cấp chuyên môn trong cơ chế lương, tạo động lực làm việc cho NVKD.

Như vậy, việc khuyến khích NVKD học tập, nâng cao trình độ chuyên môn có vai trò quan trọng trong việc tạo nền tảng tri thức cho phát triển năng lực ĐMST của mỗi cá nhân, góp phần nâng cao hiệu quả SXKD.

**NVKD chủ động trang bị tri thức hỗ trợ phát triển ĐMST*

Phát triển năng lực ĐMST cần được NVKD coi là một nhu cầu cần thiết và mang tính thường xuyên. NVKD cần trang bị cho mình những kiến thức liên quan đến năng lực chuyên môn, năng lực tư duy sáng tạo, phát hiện vấn đề, giao tiếp, ...

NVKD chủ động bố trí thời gian, công việc để tham gia các khóa học liên quan đến lĩnh vực chuyên môn. Đồng thời, NVKD thường xuyên cập nhật thông tin qua các lớp học ngắn hạn theo định kì hoặc theo các chuyên đề, biết lựa chọn thông tin phù hợp, lựa chọn phương thức cung cấp kiến thức liên quan đến lĩnh vực mà NVKD đang đảm nhiệm.

❖ Khuyến khích sự đổi mới, học tập lẫn nhau

ĐMST là một trong những yêu cầu cần thiết để NVKD có thể nhuần nhuyễn, mềm dẻo trong SXKD phù hợp điều kiện thực tế. Sáng tạo đòi hỏi phải hình thành nên những thói quen khám phá. Do đó sự đổi mới cần được khuyến khích trong hoạt động SXKD.

Trong công việc, NVKD hoạt động trong một tập thể và đồng nghiệp chính là những người hỗ trợ để tạo động lực và phát triển năng lực ĐMST.

**Xây dựng mối quan hệ tốt với đồng nghiệp*

Tôn trọng đồng nghiệp là tiêu chí cơ bản để xây dựng mối quan hệ tốt đẹp. Chỉ khi mình tôn trọng đồng nghiệp thì bản thân mình mới được đồng nghiệp tôn trọng. Mối quan hệ tốt với đồng nghiệp giúp NVKD biết hạn chế cái tôi và lắng nghe đồng nghiệp. Từ đó, giữa bản thân mình và đồng nghiệp có thể cởi mở, chia sẻ kinh nghiệm làm việc và bản thân mỗi người có cơ hội học tập từ chính đồng nghiệp của mình.

Việc hình thành, đề xuất hay thực nghiệm các ý tưởng mới rất cần những ý kiến đóng góp, phản biện tích cực từ đồng nghiệp. Những bình luận tích cực giúp NVKD có cái nhìn đa chiều về ý tưởng mới, phán đoán được hiệu quả của ý tưởng trong các điều kiện thực tế khác nhau.

**Chủ động hỗ trợ và học tập từ đồng nghiệp*

NVKD thực hiện hoạt động SXKD trong sự tương tác với đồng nghiệp, khách hàng. Hoạt động nhóm thường xuyên diễn ra tại Trung tâm kinh doanh. Mỗi NVKD doanh cần có nhu cầu và chủ động hỗ trợ đồng nghiệp trong các hoạt động kinh doanh, đóng góp vào hiệu quả SXKD.

Mỗi NVKD trong Trung tâm kinh doanh đều có những thế mạnh riêng. Học tập từ đồng nghiệp sẽ giúp bản thân NVKD chất lọc được những kinh nghiệm thực tế, tránh được nhiều sai lầm trong công việc. Mặt khác, ý tưởng sáng tạo có thể thực nghiệm thành công hoặc thất bại nên học tập, lắng nghe những góp ý từ đồng nghiệp là cần thiết.

NVKD có thể nêu những phát hiện vấn đề mới từ những quy trình, cách làm cũ và lắng nghe phản biện từ đồng nghiệp là một trong những cách để tìm ra tính khả thi của giải pháp ĐMST.

3.2.4. Giải pháp bồi dưỡng kỹ năng đổi mới sáng tạo

❖ **Nâng cao kỹ năng liên tưởng**

Liên tưởng chỉ mối liên hệ giữa những sự vật, hiện tượng hay các yếu tố tâm lý. Kỹ năng liên tưởng giúp NVKD tìm ra mối liên hệ giữa các hoạt động SXKD với các yếu tố tác động bên trong, bên ngoài đến hoạt động kinh doanh.

Kỹ năng liên tưởng là kỹ năng cần thiết cho phát triển năng lực ĐMST đối với NVKD. Kỹ năng này giúp nhân viên đặt hoạt động kinh doanh trong hoàn cảnh mới, biết phát hiện vấn đề và có những liên tưởng, kết hợp các liên tưởng, từ đó tìm ra giải pháp mới.

**Hiểu rõ về nhiệm vụ của NVKD*

NVKD cần xác định và hiểu rõ về các dịch vụ viễn thông mà Trung tâm kinh doanh đang cung cấp, các quy định cũng như cách thực hiện hoạt động SXKD.

Những hiểu biết về đối tượng, cách thức hoạt động kinh doanh được coi là cơ sở ban đầu cho những liên tưởng, phát triển năng lực ĐMST ở NVKD.

**Liên tưởng, đặt đối tượng quen thuộc trong hoàn cảnh mới*

NVKD xem xét, đặt quy trình hoạt động SXKD trong điều kiện hoàn cảnh mới (đối tượng khách hàng mới, kinh doanh trong giai đoạn dịch Covid bùng phát,...). Đồng thời, NVKD cần thường xuyên quan sát, phát hiện, tìm ra các mối liên hệ và những kết hợp mới.

Khi liên tưởng, đặt đối tượng quen thuộc trong hoàn cảnh mới, NVKD cần thêm một số dữ kiện, tình huống, thông tin và kết hợp trong sự liên tưởng để tìm ra sự logic, khoa học trong những kết hợp mới.

**Đặt vấn đề dưới nhiều tình huống, thiết lập những kết hợp giả định*

NVKD cần tìm hiểu bản chất của những tình huống mới phát sinh (hoàn cảnh, mối quan hệ, những mâu thuẫn với dịch vụ, quy trình đang thực hiện). Từ đó, NVKD liên tưởng, thiết lập các mối quan hệ, gắn thêm các dữ kiện tình huống.

Kết quả của những liên tưởng, kết hợp mới là giả định được đưa ra. Kết quả giả định được đặt trong nhiều tình huống, điều kiện thực tế khác nhau và cần những bình luận, phản biện tích cực để đánh giá hiệu quả của những kết hợp giả định.

Như vậy kỹ năng liên tưởng đóng vai trò quan trọng trong phát triển năng lực ĐMST ở NVKD. Kỹ năng này giúp NVKD khâu nối được các dữ kiện, thành phần, góp phần hình thành ý tưởng mới. Đồng thời, việc rèn kỹ năng này còn giúp NVKD biết xem xét, phán đoán tính hiệu quả của ý tưởng mới trong các điều kiện, hoàn cảnh khác nhau.

❖ Nâng cao kỹ năng đặt câu hỏi

Đặt câu hỏi luôn là một trong những kỹ năng quan trọng mà chủ doanh nghiệp cần phải rèn luyện và làm tốt nếu muốn ĐMST trong tổ chức. Vì đặt câu hỏi sẽ giúp cho chủ doanh nghiệp tìm ra những điều mới mẻ, khám phá ra những thứ mà tưởng chừng trước đây chưa bao giờ nghĩ đến. Nhưng đặt câu hỏi thế nào cho đúng, cho xác đáng thì mỗi cá nhân cần phải tập luyện và có những bí quyết nhất định để đặt câu hỏi hiệu quả nhất.

**Đặt câu hỏi tiếp cận khách hàng*

NVKD có thể đưa sản phẩm dịch vụ viễn thông mà Trung tâm kinh doanh đang cung cấp tiếp cận khách hàng một cách tự nhiên và khoa học qua cách đặt câu hỏi thông minh. Đó có thể là những câu hỏi liên quan đến tính chất công việc, nhu cầu giải trí, nhu cầu sử dụng các sản phẩm viễn thông,... Đây là những thông tin cần thiết ban đầu để NVKD có thể phân loại đối tượng, nhu cầu khách hàng một cách chính xác.

Từ việc phân loại đối tượng, NVKD có thể đưa ra những giải pháp để thu hút khách hàng sử dụng các dịch vụ viễn thông mà Trung tâm kinh doanh đang cung cấp theo từng nhóm đối tượng theo độ tuổi, giới tính, tính chất công việc,...

**Trau dồi tư duy câu hỏi*

Khi xác định các vấn đề hoặc thách thức, chúng ta thường miêu tả chúng như các lời trình bày. Để phát triển năng lực ĐMST, NVKD cần tập thói quen chuyển chúng thành các câu hỏi. Khi chủ động chuyển đổi những câu trình bày sang thành câu hỏi, NVKD không những phát hiện được vấn đề mà còn làm gia tăng trách nhiệm cá nhân đối với các vấn đề và dịch chuyển họ theo hướng đưa ra những bước tiếp theo chủ động hơn nhằm theo đuổi câu trả lời.

**Theo dõi tỷ suất hỏi/đáp của bản thân*

NVKD quan sát và lượng giá các hình mẫu xem hỏi và đáp của bản thân trong các bối cảnh khác nhau. Khi rà soát những quan sát của bản thân, hãy tự hỏi xem tỷ suất hỏi/đáp của riêng mình là thế nào.

NVKD cần nỗ lực để nâng cao tỷ suất hỏi đáp bằng cách suy ngẫm về những câu hỏi được đặt ra, kiểm tra xem vấn đề đó có gì mới mẻ trong lĩnh vực kinh doanh của mình.

** Duy trì một cuốn sổ để tập trung vào câu hỏi*

Để tạo ra một kho chứa câu hỏi phong phú hơn, NVKD cần dành thời gian thường xuyên quan tâm đến các câu hỏi mà mình đang sử dụng, rà soát lại các câu hỏi định kỳ để xem có bao nhiêu loại và những loại câu hỏi gì mà bản thân hay sử dụng trong quá trình tiếp cận khách hàng, tiếp thị dịch vụ viễn thông.

Các câu hỏi có thể được lưu trữ trong cuốn sổ như làm một kho tàng những câu hỏi, câu trả lời và sẽ giúp ích cho NVKD phát hiện tình huống có vấn đề thông qua những khía cạnh khác nhau của câu hỏi, câu trả lời, từ đó có thể làm phát sinh ý tưởng mới trong hoạt động SXKD.

❖ Nâng cao kỹ năng quan sát

Quan sát là một trong những kỹ năng quan trọng trong việc phát triển năng lực tư duy sáng tạo của NVKD. Quan sát cần dùng các giác quan để xem xét điều mình hiểu kỳ và đánh giá trải nghiệm của bản thân. “Quan sát” không giống với “nhìn” bởi nhìn mang tính bị động.

Quan sát là quá trình chú ý chủ động và có mục đích, qua đó nhân viên kinh doanh thu thập được những thông tin cụ thể về khách hàng, điều kiện thực tế để từ đó đưa ra các phán đoán, đánh giá.

**Quan sát khách hàng*

Việc quan sát thường xuyên, theo dõi việc khách hàng trải nghiệm sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp giúp NVKD nắm bắt những gì khách hàng hài lòng hoặc không hài lòng. Từ việc quan sát, nắm bắt nhu cầu, sở thích của khách hàng, NVKD sẽ tạo cơ sở thực tế để đổi mới trong cách làm, hướng tới dịch vụ thỏa mãn được yêu cầu của khách hàng.

**Quan sát đối thủ cạnh tranh cùng ngành*

NVKD thường xuyên quan sát các đối thủ cạnh tranh cùng ngành như FPT, Viettel,... để hiểu về chiến lược kinh doanh của đối thủ. Từ những hiểu biết về

chiến lược kinh doanh của đối thủ cạnh tranh địa bàn, NVKD có cơ sở để đề xuất điểm mới, sáng tạo trong hoạt động kinh doanh để gia tăng địa bàn kinh doanh, gia tăng lượng khách hàng phát triển mới, đặc biệt là thu hút được các khách hàng chuyển từ nhà mạng khác sang sử dụng dịch vụ của VNPT.

**Quan sát bằng mọi giác quan*

Khi quan sát khách hàng, đối thủ cạnh tranh cùng ngành, NVKD cần chủ động thực hiện bằng mọi giác quan, nhằm tập trung chú ý có chủ đích đến đối tượng quan sát. Trong khi quan sát, NVKD cần tập trung hơn vào bất cứ ý tưởng sáng tạo nào mà trải nghiệm mới gợi ra.

❖ *Nâng cao kỹ năng lập mạng lưới*

Tạo lập mạng lưới nhiều khi lóe lên những ý tưởng sáng tạo khi khởi xướng đối thoại với những đối tượng ở các mạng lưới xã hội khác nhau. Điều này đồng nghĩa với việc trò chuyện cùng những đối tượng đến từ các phòng ban chức năng, công ty, ngành nghề, quốc gia, nhóm sắc tộc, các nhóm kinh tế - xã hội, các nhóm tuổi tác khác nhau, các nhóm chính trị và tôn giáo khác nhau. Sự đa dạng của mạng lưới sẽ sản sinh ra sự đa dạng về ý tưởng.

**Nuôi dưỡng các mối quan hệ*

Để nâng cao kỹ năng lập mạng lưới, NVKD cần nuôi dưỡng các mối quan hệ với những người đã biết để tạo mạng lưới, nhằm mở rộng đối tượng khách hàng cũng như kế hoạch quảng cáo sản phẩm.

Ví dụ, trong thời điểm dịch Covid bùng phát, Trung tâm kinh doanh phát triển bán hàng online thì mạng lưới khách hàng, những người quen biết,... là cơ sở cho việc nâng cao hiệu quả SXKD.

Trong hoạt động nuôi dưỡng mối quan hệ, NVKD cần quan tâm đến sự phù hợp giữa các đối tượng với nhau, tránh sự gượng ép khi các cá nhân đó ở trong một mạng lưới mà mình thiết lập.

**Duy trì giao tiếp*

NVKD cần duy trì mạng lưới bằng việc chủ động duy trì giao tiếp. Giao tiếp là chất xúc tác để việc tiếp cận khách hàng dễ dàng hơn, đồng nghiệp trao đổi các vấn đề cởi mở và tích cực.

NVKD cần có kế hoạch lập mạng lưới khách hàng thân thiết, khách hàng tiềm năng để dễ dàng xây dựng phương án, kế hoạch bán hàng và thực hiện kế hoạch đó một cách nghiêm túc. Việc lập và duy trì mạng lưới cần có sự đầu tư về thời gian, tài chính hợp lý.

**Lên kế hoạch tham dự các cuộc hội thảo*

NVKD có thể nâng số lượng và chất lượng mạng lưới bằng cách tham gia các buổi hội thảo và báo cáo chuyên đề. Tại các buổi hội thảo, NVKD có thể gặp gỡ các chuyên gia, báo cáo viên, NVKD giàu kinh nghiệm. Từ đó có thể mở rộng số lượng và chất lượng cho mạng lưới của mình.

Tham gia cộng đồng sáng tạo cũng là một cách để NVKD học tập, kết nối được với những chuyên gia hay những người có xu hướng, thói quen đổi mới sáng tạo. Khi tham gia vào cộng đồng sáng tạo, NVKD có thể gặp gỡ, trao đổi ý tưởng và phát triển những ý tưởng mới mẻ, tạo điều kiện có phát triển tư duy ĐMST của bản thân.

❖ **Nâng cao kỹ năng thực nghiệm**

Kỹ năng thực nghiệm đóng vai trò quan trọng trong việc khẳng định giá trị của ĐMST. Kỹ năng này giúp NVKD kiểm tra tính khả thi của những ý tưởng mới.

**Phát hiện xu hướng mới*

NVKD cần chủ động tìm kiếm để xác định những xu hướng đang nổi lên, thông qua việc đọc sách báo, tạp chí, các trang Web và các nguồn thông tin khác nhau và tập trung vào xác định các xu thế mới.

NVKD tích cực theo dõi các thông tin trong sách, báo chí, truyền hình,... để nắm bắt xu hướng của tương lai. Sau đó suy ngẫm xem làm thế nào với những xu hướng này có thể dẫn đến một thử nghiệm nào đó thú vị liên quan đến lĩnh vực mà NVKD đang đảm nhiệm.

**Thường xuyên thí điểm các ý tưởng*

- Lập kế hoạch và thực thi một cuộc kiểm tra thí điểm ý tưởng nào đó.
- NVKD có thể gặp phải thất bại hoặc sai thông qua thử nghiệm nhưng NVKD có thể học được rất nhiều điều từ những thất bại đó.

**Phát triển các kỹ năng*

NVKD cần xây dựng một kế hoạch phát triển một số kỹ năng cần có để phát triển năng lực bán hàng, năng lực giải quyết vấn đề, năng lực đổi mới sáng tạo,... Kế hoạch cần được cụ thể hóa bằng những mục tiêu cụ thể và có thời hạn để thực hiện.

NVKD nên tham gia đa dạng các lớp học, các kỹ năng khác nhau. Việc tham gia tích cực các hoạt động đổi mới kinh doanh để trau dồi kỹ năng phát triển năng lực ĐMST của bản thân.

Như vậy, để phát triển năng lực ĐMST cho NVKD của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương, người lãnh đạo cần khuyến khích tinh thần hăng say khám phá, sự tự tin, tinh thần mạo hiểm,... ở mỗi cá nhân. Mỗi nhân viên cũng cần nâng cao trình độ chuyên môn, rèn luyện kỹ năng liên tưởng, đặt câu hỏi, quan sát, lập mạng lưới, ... để làm cơ sở cho phát hiện vấn đề từ quy trình, cách làm cũ, xây dựng ý tưởng cho ĐMST. Đồng thời, cả lãnh đạo và NVKD cần xây dựng môi trường hỗ trợ sáng tạo, tạo bầu không khí tổ chức sáng tạo trong đơn vị mình.

KẾT LUẬN

1. Việc phát triển năng lực đổi mới sáng tạo của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng có ý nghĩa quan trọng, giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển đột phá trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

2. Đề tài hệ thống hóa các cơ sở lý luận liên quan đến doanh nghiệp, đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp, làm rõ thuộc tính sáng tạo, các cấp độ sáng tạo, quá trình sáng tạo, các yếu tố bên trong, bên ngoài ảnh hưởng đến đổi mới sáng tạo, các loại hình và vai trò của đổi mới sáng tạo, đổi mới sáng tạo của người lao động trong doanh nghiệp.

3. Từ việc hệ thống hóa các cơ sở lý luận liên quan đến đổi mới sáng tạo và năng lực đổi mới sáng tạo, kết hợp tìm hiểu thực trạng phát triển năng lực đổi mới sáng tạo của nhân viên kinh doanh, tôi nhận thấy Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương đã bước đầu quan tâm và nhận thức về vai trò của đổi mới sáng tạo và năng lực đổi mới sáng tạo. Tuy nhiên, việc phát triển năng lực đổi mới sáng tạo của nhân viên kinh doanh mới chỉ mang tính phong trào, phục vụ cho các mục tiêu ngắn hạn, hiệu quả mang lại chưa cao.

4. Dựa trên định hướng phát triển của Tổng công ty dịch vụ viễn thông VNPT Vinaphone và Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương, tôi đã đưa ra 04 giải pháp liên quan đến việc nâng cao nhận thức về đổi mới sáng tạo, nâng cao văn hóa về đổi mới sáng tạo, nâng cao năng lực chuyên môn, bồi dưỡng kỹ năng đổi mới sáng tạo nhằm phát triển năng lực đổi mới sáng tạo cho nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Thanh Cường (2014), *Năng lực đổi mới sáng tạo của chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Thành phố Hà Nội*, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [2] Phan Dũng (2008), *Các phương pháp sáng tạo- giải quyết vấn đề và ra quyết định*, NXB Đại học Quốc gia Tp. Hồ Chí Minh.
- [3] Phan Dũng (2010), *Các thủ thuật (nguyên tắc) sáng tạo cơ bản*, NXB Trẻ.
- [4] Phan Dũng (2005), *Phương pháp luận sáng tạo và đổi mới*, NXB Đại học Quốc gia Tp. Hồ Chí Minh.
- [5] Nguyễn Bích Đào (2009), “Quản lý những thay đổi trong tổ chức”, *Tạp chí Khoa học Đại học quốc gia Hà Nội*, Kinh tế và Kinh doanh 25, 159 – 166
- [6] Nguyễn Văn Hà (2020), *Đổi mới sáng tạo sản phẩm và quy trình trong ngành khách sạn ở Việt Nam*, Đại học kinh tế quốc dân.
- [7] Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Đại học Kinh tế quốc dân.
- [8] Phạm Thành Nghị (2011), *Những vấn đề tâm lý học sáng tạo*, NXB Đại học quốc gia Hà Nội.
- [9] Phạm Thành Nghị (2013), *Tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp*, NXB Đại học quốc gia Hà Nội.
- [10] Phùng Xuân Nhạ, Lê Quân (2013), *Đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp Việt Nam*, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [11] Bùi Đình Phong (1999), *Hồ Chí Minh sáng tạo, đổi mới*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
- [12] Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2008), *Giáo trình quản trị doanh nghiệp*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [13] Phạm Hùng Tiến (2011), *Nghiên cứu về đo lường hành vi sáng tạo của các nhà quản lý doanh nghiệp dệt may tại Việt Nam*, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [14] Nhậm Phong Tuấn, Nguyễn Thị Tuyết Mai (2021), *Chia sẻ tri thức và đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

[15] Bùi Quang Tuấn, Bùi Huy Ngọc (2021), *Mô hình tăng trưởng dựa vào khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo*, NXB Chính trị quốc gia.

[16] Nguyễn Hải Sản (2007), *Quản trị doanh nghiệp*, NXB Tài chính.

[17] Đức Uy (1999), *Tâm lý học sáng tạo*, NXB Giáo dục.

Trang Web:

1. <https://www.oecd.org/>, truy cập ngày 15/12/2021.

2. <https://vnpt.com.vn/>, truy cập ngày 12/3/2022.

3. <https://baohinhphu.vn/>, truy cập ngày 15/3/2022.

4. <https://www.most.gov.vn/>, truy cập ngày 16/3/2022.

5. <https://tapchicongthuong.vn/>, truy cập ngày 16/3/2022.

6. <https://www.unicef.org/>, truy cập ngày 17/3/2022.

7. <http://haiduong.vnpt.vn/>, truy cập ngày 15/4/2022.

8. <https://dangcongsan.vn/>, truy cập ngày 15/4/2022.

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT

Rất mong quý vị vui lòng thực hiện bản khảo sát dưới đây. Xin chân thành cảm ơn!

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Họ và tên (không bắt buộc): _____

Email, điện thoại (không bắt buộc) : _____

Học vấn: ☐ Trên đại học ☐ Đại học ☐ Cao đẳng ☐ Trung cấp/THPT

Độ tuổi: ☐ < 30 tuổi ☐ 35-45 tuổi ☐ 46-55 tuổi ☐ > 55 tuổi

Lĩnh vực đào tạo:

☐ Kỹ thuật ☐ Kinh doanh ☐ Kỹ thuật và kinh doanh

II. NĂNG LỰC ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT HẢI DƯƠNG

Những phát biểu dưới đây được sử dụng để phản ánh ý kiến của Quý vị về năng lực đổi mới sáng tạo (ĐMST) cho nhân viên kinh doanh (NVKD) tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương. Đối với mỗi phát biểu, xin vui lòng tích vào ô từ theo số 1 – 5 phù hợp với ý kiến của Quý vị hoặc lựa chọn đáp án mà Quý vị thấy là đúng nhất.

1 – Hoàn toàn không đồng ý, 2 – Không đồng ý, 3 – Bình thường,
4 – Đồng ý, 5 – Hoàn toàn đồng ý

Q1. Bạn đã tham gia hoạt động ĐMST trong lĩnh vực nào?

☐ ĐMST về sản phẩm/ dịch vụ ☐ ĐMST về quy trình sản xuất/kinh doanh
☐ ĐMST về tiếp thị/Marketing ☐ ĐMST về tổ chức doanh nghiệp

Q2. Mức độ mà bạn tham gia vào hoạt động ĐMST chung của Trung tâm kinh doanh?

Đổi mới về sản phẩm / dịch vụ ☐ không có ☐ 1-3 lần ☐ 4-6 lần ☐ >6 lần
Đổi mới về hoạt động Marketing ☐ không có ☐ 1-3 lần ☐ 4-6 lần ☐ >6 lần

Đổi mới về quản lý, tổ chức nội bộ ☐ không có ☐ 1-3 lần ☐ 4-6 lần
☐ >6 lần

Đổi mới quy trình sản xuất, phân phối ☐ không có ☐ 1-3 lần ☐ 4-6 lần
☐ >6 lần

Q3 Bạn hiểu rõ vai trò của NVKD đối với
 hoạt động ĐMST ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Q4 Văn hóa của doanh nghiệp có vai trò trong hỗ trợ ĐMST
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Q5 Cần tạo điều kiện thúc đẩy nhân viên phát huy năng lực ĐMST
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Q6 Chuyên môn phù hợp sẽ thúc đẩy năng lực ĐMST ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Q7. Năng lực nào là quan trọng nhất đối với NVKD?

☐ Năng lực chuyên môn ☐ Năng lực giải quyết vấn đề

☐ Năng lực giao tiếp và ứng xử ☐ Năng lực đổi mới sáng tạo

Q8. Ai giữ vai trò thúc đẩy hoạt động ĐMST cho NVKD tại Trung tâm kinh doanh?

☐ Tổng công ty ☐ Lãnh đạo Trung tâm ☐ Nhân viên kinh doanh

Q9. Bạn cho biết động cơ chủ yếu nào khiến cho bản thân ĐMST?

☐ Không cần thiết đổi mới sáng tạo.

☐ Chỉ đổi mới khi có yêu cầu từ bên ngoài (nhà nước, pháp luật, công nghệ...)

☐ Thay đổi khi có phản nản hay yêu cầu từ khách hàng.

☐ Thường xuyên tìm hiểu đổi mới hoạt động kinh doanh vì sự phát triển của doanh nghiệp.

Q10. Bạn vui lòng cho biết đã phát triển năng lực ĐMST của mình qua hình thức nào?

☐ Học qua trường lớp chính quy

☐ Tham gia hội thảo chuyên đề, các lớp ngắn hạn ☐ Trải nghiệm thực tế kinh doanh

☐ Tự rèn luyện thông qua sách, báo, tạp chí

Q11. Những yếu tố bên ngoài làm cản trở sự phát triển năng lực ĐMST của bản thân?

- ☐ Thiếu hiểu biết về vai trò của ĐMST đối với doanh nghiệp
- ☐ Không được tiếp cận trong trường Đại học, Cao đẳng
- ☐ Đặc điểm truyền thống, văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp
- ☐ Thiếu thông tin và cơ hội tiếp cận cái mới

Q12. Những khó khăn của bản thân trong việc phát triển năng lực ĐMST?

- ☐ Thói quen làm việc cố định, không thích sự thay đổi ☐ Sự thay đổi dẫn đến thất bại, rủi ro
- ☐ Công việc quá bận rộn, không có thời gian quan tâm đến sự đổi mới sáng tạo ☐ Tuổi tác, tư chất không phù hợp

Q13. Bạn hãy cho biết các khó khăn mà doanh nghiệp đang gặp phải khi nâng cao ĐMST?

- ☐ Điều kiện về tài chính của doanh nghiệp
- ☐ Điều kiện thiết bị, kỹ thuật, cơ sở hạ tầng
- ☐ Năng lực đội ngũ nhân viên
- ☐ Sự hỗ trợ của hội doanh nghiệp
- ☐ Sự hỗ trợ, chính sách của Nhà nước.

Q14. Mức độ về các hoạt động để phát triển năng lực ĐMST của NVKD?

Thường xuyên tiếp xúc và tìm hiểu mong muốn của khách

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Thường xuyên liên kết hợp tác trao đổi thông tin với các trung tâm nghiên cứu và trường Đại học

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Thường xuyên áp dụng và thử nghiệm những sản phẩm và hoạt động Marketing mới.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Thường xuyên nghiên cứu phát triển các quy trình kinh doanh mới.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Cảm ơn Quý vị đã hoàn thành bảng khảo sát này!