

Tác động của yếu tố môi trường đến hoạt động đổi mới-sáng tạo trong các tổ chức tại Việt Nam

Phan Thị Thục Anh*, Nguyễn Thùy Dung**

Ngày nhận: 14/10/2015

Ngày nhận bản sửa: 26/10/2015

Ngày duyệt đăng: 25/11/2015

Tóm tắt:

Sử dụng phương pháp tình huống, bài viết tập trung phân tích tác động của yếu tố môi trường đến hoạt động đổi mới-sáng tạo trong các tổ chức tại Việt Nam. Hai tổ chức được chọn để nghiên cứu thuộc hai ngành nghề khác nhau đã cho thấy tác động rõ nét của sự thay đổi trong môi trường vĩ mô, nhu cầu khách hàng và yếu tố cạnh tranh lên hoạt động đổi mới-sáng tạo. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy quan điểm và sự ủng hộ của lãnh đạo là vô cùng quan trọng, là điều kiện tiên quyết để hoạt động đổi mới-sáng tạo có thể diễn ra trong tổ chức.

Từ khóa: Đổi mới-sáng tạo, môi trường hoạt động, lãnh đạo

The impact of environmental factors on innovation in organizations in Vietnam

Abstract:

Using the case study method, this paper discusses the impact of environmental factors on innovation activities of organizations in Vietnam. Two organizations belonging to two different industries were selected to study. The results showed clearly the impact of changes in the macro environment, customer demand and competitive factors on the organizations' innovations. The results also showed that leadership's view and support was extremely important, as a prerequisite for innovation to take place in organizations.

Key words: Innovation, operating environment, leadership

1. Giới thiệu

Đổi mới sáng tạo là một chủ đề thu hút mối quan tâm đặc biệt của các nhà hoạt động thực tiễn cũng như các nhà nghiên cứu Việt Nam và trên thế giới (ví dụ Zaltman & cộng sự, 1973; Aubert, 2005; Phan Thị Thục Anh, 2014; Nguyễn Quốc Duy, 2015). Đổi mới-sáng tạo là yếu tố quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh và quyết định sự tồn tại và phát triển lâu dài của tổ chức (Baldwin, 1995; Marques & Ferreira, 2009). Đổi mới-sáng tạo dẫn đến sự thay đổi, sự khác biệt, sự "lớn lên" của tổ chức ngày hôm nay so với ngày hôm qua, so với các doanh nghiệp trong ngành và nếu như đổi mới-sáng tạo đó mang tính đột phá nó còn giúp thay đổi hoàn toàn bộ mặt của ngành, thậm chí thay đổi cả thế giới. Có thể nói rằng, những đổi mới-sáng tạo có giá trị không

những làm lợi cho tổ chức mà còn làm lợi cho xã hội. Chính vì vậy, đổi mới-sáng tạo luôn là tâm điểm chú ý của những tổ chức hiện đại, những tổ chức đi đầu.

Một câu hỏi lớn đặt ra đối với các nhà nghiên cứu là tại sao một số tổ chức lại sáng tạo hơn tổ chức khác? Điều gì thúc đẩy đổi mới-sáng tạo trong những tổ chức như vậy? Về mặt lý thuyết, đổi mới-sáng tạo của tổ chức được cho là bị ảnh hưởng bởi môi trường bên ngoài và các yếu tố bên trong. Môi trường càng có nhiều biến động, càng có sự cạnh tranh cao thì các tổ chức càng phải tìm cách để thích nghi và tồn tại; do đó, các hoạt động đổi mới-sáng tạo là tất yếu và cần phải được tiến hành nhằm đáp ứng đòi hỏi này. Bên cạnh đó, các tổ chức nếu hoạt động trong cùng một môi trường nhưng có những

yếu tố nội bộ khác nhau cũng sẽ có mức độ đổi mới-sáng tạo khác nhau. Mặc dù những luận điểm này đã được thừa nhận về mặt lý thuyết nhưng còn hiếm các minh chứng thực tế, đặc biệt là ở Việt Nam.

Bài viết này tập trung phân tích những tác động của yếu tố môi trường đến hoạt động đổi mới-sáng tạo của hai tổ chức thuộc hai lĩnh vực khác nhau, bao gồm một công ty may và một trường đại học công lập. Môi trường hoạt động của hai tổ chức hoàn toàn khác nhau và các yếu tố nội bộ của họ cũng không giống nhau. Bài viết cung cấp minh chứng thực tế làm rõ tác động của những sự khác biệt này lên thực trạng đổi mới-sáng tạo trong tổ chức.

2. Cơ sở lý thuyết về đổi mới-sáng tạo

Hiện nay có nhiều quan niệm về đổi mới-sáng tạo. Chẳng hạn, đổi mới-sáng tạo được cho là sự phát triển và áp dụng ý tưởng mới hoặc hành vi mới trong tổ chức (Damanpour & Wischnevsky, 2006) hay ‘một quá trình chuyển đổi ý tưởng thành sản phẩm, quy trình và dịch vụ mới hữu dụng và được sử dụng trong thực tế’ (Bessant & Tidd, 2007, 29).

Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) đưa ra một định nghĩa về đổi mới-sáng tạo được nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới chấp thuận và sử dụng. Theo đó đổi mới-sáng tạo được hiểu là ‘việc thực thi một sản phẩm (hàng hóa/ dịch vụ) hay một quy trình mới hoặc được cải tiến đáng kể, một phương pháp marketing mới, hay một biện pháp mới mang tính tổ chức trong thực tiễn hoạt động, trong tổ chức công việc hay trong quan hệ với bên ngoài’ (OECD, 2005, 46). Tổ chức này cũng phân loại đổi mới-sáng tạo thành bốn loại hình: *đổi mới-sáng tạo sản phẩm* (tạo ra những sự thay đổi về thuộc tính, tính năng, thiết kế hay công nghệ tạo ra sản phẩm; *đổi mới-sáng tạo quy trình* (tạo ra những thay đổi căn bản trong cách thức sản xuất, máy móc thiết bị hoặc phần mềm), *đổi mới-sáng tạo tổ chức* (tạo ra sự thay đổi trong phương pháp tổ chức công việc, nơi làm việc, trong các mối quan hệ với bên ngoài) và *đổi mới-sáng tạo marketing* (là việc thực thi các phương pháp marketing mới, cải tiến về chiến lược thiết kế, bao gói, phân phối, định giá, khuyến khích sản phẩm). Định nghĩa và cách phân loại này của OECD về đổi mới-sáng tạo sẽ được áp dụng trong phần còn lại của bài viết.

Các học giả (ví dụ Aubert, 2005; Hobday, 2005) nhìn chung nhất trí với nhau rằng đổi mới-sáng tạo bị ảnh hưởng bởi môi trường bên ngoài của tổ chức,

trong đó đặc biệt nhấn mạnh vai trò của cạnh tranh và sự thay đổi trong nhu cầu của thị trường (Ertürk, 2014). Cạnh tranh được coi là động lực thúc đẩy các doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, hoàn thiện công nghệ và thực hiện đổi mới-sáng tạo (Davis & Meyer, 2004). Môi trường cạnh tranh khốc liệt sẽ buộc doanh nghiệp phải tự thay đổi để đạt được hiệu quả về mặt chi phí hoặc khác biệt về mặt sản phẩm (Deng & cộng sự, 2011). Bên cạnh đó, đổi mới-sáng tạo cũng xuất phát từ nhu cầu thị trường (Langrish & cộng sự, 1972; Rothwell, 1992). Những thay đổi trong nhu cầu, đặc biệt là thay đổi về xu hướng, thị hiếu của người tiêu dùng và đòi hỏi ngày càng cao của họ sẽ buộc doanh nghiệp phải đổi mới-sáng tạo để được khách hàng chấp nhận. Ngược lại, đối với những tổ chức hoạt động trong môi trường ít cạnh tranh hoặc nhu cầu ít biến động thì chỉ cần cố gắng ở mức độ vừa phải, duy trì những gì sẵn có là tổ chức đó đã có thể tồn tại với kết quả hoạt động ở mức độ chấp nhận được. Chính vì vậy, các tổ chức hoạt động trong các môi trường khác nhau sẽ có động lực đổi mới-sáng tạo khác nhau, dẫn đến thực tế đổi mới-sáng tạo cũng không giống nhau.

Bên cạnh ảnh hưởng của môi trường bên ngoài, đổi mới-sáng tạo trong tổ chức cũng bị ảnh hưởng rất lớn bởi các yếu tố nội bộ. Một trong những yếu tố nổi bật nhất được rất nhiều nghiên cứu chỉ ra là quan điểm và sự ủng hộ của nhà lãnh đạo đối với hoạt động đổi mới-sáng tạo. Lãnh đạo trong tổ chức tạo ra môi trường và bầu không khí trong đó các nhân viên tương tác để cùng đạt mục tiêu. Sự ủng hộ của lãnh đạo là điều kiện tiên quyết, không thể thiếu đối với hoạt động đổi mới-sáng tạo (Kim & Pae, 2014; Raipa & Giedraityte, 2014). Chỉ khi lãnh đạo thực tâm muốn thay đổi, muốn thực hiện cái mới thì hoạt động đổi mới-sáng tạo mới có thể thực thi. Đây cũng chính là nỗ lực ‘từ trên xuống’ giúp cho hoạt động đổi mới-sáng tạo (Read, 2000).

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp tình huống. Các dữ liệu được thu thập thông qua các ấn phẩm nội bộ, quan sát thực địa và phỏng vấn sâu các nhà lãnh đạo/ quản lý tại hai tổ chức, bao gồm một công ty may và một trường đại học công lập. Việc chọn hai tổ chức thuộc hai lĩnh vực hoàn toàn khác nhau cho thấy rõ hơn tác động của môi trường cũng như tình hình nội bộ tới hoạt động đổi mới-sáng tạo, từ đó có cái nhìn nhiều chiều hơn trong việc củng cố

lý thuyết cũng như đưa ra những đề xuất cho các vấn đề trong thực tế.

Nhóm nghiên cứu đã thực hiện phỏng vấn sâu một phó Tổng giám đốc, trưởng phòng Nghiên cứu & Tổ chức sản xuất, trưởng phòng Thiết kế, và phó trưởng phòng Thị trường (tại công ty may); một lãnh đạo cấp cao, một cán bộ phụ trách mảng đào tạo, một cán bộ phụ trách mảng nghiên cứu khoa học và một chủ nhiệm khoa chuyên ngành (tại trường đại học công lập). Các câu hỏi phỏng vấn sâu là những câu hỏi mở về hoạt động đổi mới-sáng tạo của các tổ chức, mức độ đổi mới-sáng tạo, các loại hình đổi mới-sáng tạo, giá trị tạo ra từ hoạt động đổi mới-sáng tạo và những yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động đổi mới-sáng tạo trong tổ chức. Số liệu phỏng vấn được phân tích, tổng hợp ngay sau khi tiến hành nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu được thảo luận, so sánh với các nghiên cứu trước đó, so với lý thuyết và thực tế để từ đó đưa ra các kết luận và gợi ý giải pháp có liên quan đến vấn đề nghiên cứu. Để đảm bảo tính bí mật, tên thật của hai tổ chức này không được công bố.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Giới thiệu hai tổ chức và bối cảnh nghiên cứu

Hai tổ chức được chọn đều có thời gian hình thành và phát triển hơn 50 năm. Công ty may là một đơn vị đứng trong top 10 đơn vị có thương hiệu mạnh tại Việt Nam. Từ năm 2005, công ty đã chuyển đổi mô hình hoạt động thành công ty cổ phần. Từ đó đến nay, công ty liên tục phát triển, hiện có 11 xí nghiệp thành viên, liên doanh, liên kết với 8 công ty tại 15 tỉnh, thành phố trên toàn quốc. Ngoài ra công ty còn có trên 150 đại lý phân phối trên cả ba miền Bắc, Trung, Nam. Doanh thu hàng năm từ việc kinh doanh nội địa chiếm gần 10%, còn lại là doanh thu từ hoạt động xuất khẩu qua gia công với các đối tác nước ngoài.

Ngành dệt may được đánh giá là một trong những ngành có lợi thế xuất khẩu của Việt Nam. Tuy nhiên, cũng như các doanh nghiệp khác trong ngành, công ty đang đứng trước nhiều khó khăn như: không chủ động được nguyên liệu đầu vào (công ty nhập khẩu hơn 80% nguyên liệu từ đối tác Trung Quốc); năng lực thiết kế còn hạn chế; nguồn lao động biến động thường xuyên do phải cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài trên địa bàn. Ngoài ra, trưởng phòng Thiết kế của công ty cũng cho biết hiện công ty đang gặp nhiều khó khăn trong việc kinh doanh

trên thị trường nội địa do không thể cạnh tranh với các nhà may nổi tiếng trong nước từ khâu thiết kế đến các hoạt động marketing. Như vậy, với hơn 90% doanh thu từ hoạt động gia công xuất khẩu (là khâu ít tạo ra giá trị nhất trong chuỗi giá trị toàn cầu theo như nghiên cứu của Nguyễn Đình Dương (2014, 184) và những khó khăn trong kinh doanh trên chính sân nhà thì công ty còn tiếp tục gặp những thách thức trong thời gian sắp tới, nhất là khi các cam kết trong hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP) được thực hiện.

Khác với ngành dệt may, các đơn vị trong ngành giáo dục, đặc biệt là các trường đại học công lập ít chịu tác động hơn từ môi trường bên ngoài. Trường đại học công lập mà nhóm thực hiện nghiên cứu cũng thuộc đối tượng như vậy. Trường đã trải qua quá trình hình thành và phát triển gần 55 năm. Với xuất phát điểm là một trường trung cấp, được nâng cấp dần lên cao đẳng, rồi đại học, hiện trường đã đào tạo được hơn 20 khóa sinh viên cao đẳng, đào tạo khóa thứ 11 sinh viên đại học. Số sinh viên quy đổi hàng năm là hơn 3000. Ngoài ra nhà trường cũng đã mở rộng đào tạo tại chức, liên thông và đào tạo thạc sĩ đến năm thứ ba cho hai chuyên ngành. Hiện trường có ba cơ sở đào tạo tại Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh và Sơn Tây. Là một trường đại học công lập, nhà trường nhận được hỗ trợ của Nhà nước về kinh phí hoạt động và do đó sinh viên theo học tại trường chỉ phải trả một khoản học phí vừa phải. Hiện nhà trường chịu sự quản lý ngành dọc của cơ quan chủ quản về định mức chi tiêu, về nhân sự các vị trí chủ chốt trong trường, về việc thành lập mới các khoa, phòng, ban, về việc mở thêm mã ngành hay chương trình đào tạo. Ngoài ra, nhà trường cũng chịu sự quản lý về chuyên môn của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

Gần đây, nhà trường cũng như nhiều trường đại học công lập khác bị tác động bởi một số thay đổi trong các quy định được ban hành bởi Bộ Giáo dục và Đào tạo về tiêu chí xếp hạng các trường đại học; yêu cầu đẩy mạnh việc lấy ý kiến sinh viên; quy định xây dựng chuẩn đầu ra; quy định giao chỉ tiêu dựa vào năng lực của nhà trường và đặc biệt là việc đổi mới thi tuyển sinh đại học với chủ trương tạo sự chủ động trong việc chọn trường phù hợp với năng lực của người học và uy tín của nhà trường... Tất cả những điều này tạo nên áp lực cho nhà trường trong việc tạo dựng được uy tín, từ đó thu hút được sinh viên theo học. Tuy nhiên, những áp lực đối với nhà

Bảng 1: Thống kê các hoạt động đổi mới-sáng tạo trong hai tổ chức nghiên cứu

Các hoạt động đổi mới-sáng tạo	Doanh nghiệp thuộc ngành dệt may	Đơn vị đào tạo đại học công lập
Đổi mới-sáng tạo sản phẩm/chương trình/giáo trình	<ul style="list-style-type: none"> - Liên tục tạo mẫu thiết kế mới. Số mẫu thiết kế mới trung bình là 40-50 mẫu/tuần; khoảng 1/3 trong số đó được thông qua để tiếp tục đi đến giai đoạn sản xuất và thương mại hóa; - Phát triển thương hiệu thời trang cao cấp riêng có mang tên công ty; - Mở chuyên ngành thời trang cho trường đào tạo nghề thuộc công ty; - Hợp tác với Viện mẫu Fadin tổ chức đào tạo và chuyển giao xu hướng thời trang. 	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng chương trình cho 01 ngành đào tạo mới trình độ đại học, 01 ngành đào tạo mới trình độ thạc sĩ. - Ngừng tuyển sinh cao đẳng tại trụ sở chính, tạm ngừng tuyển sinh liên thông theo yêu cầu của Bộ Giáo dục và Đào tạo (Bộ Giáo dục và Đào tạo). - Thay đổi đề cương cho hơn 200 học phần theo hình thức đào tạo tín chỉ.
Đổi mới-sáng tạo quy trình/lich trình/kế hoạch đào tạo	<ul style="list-style-type: none"> - Đổi mới dây chuyền sản xuất theo hình thức tự động; - Liên tục cải tiến thao tác sản xuất; - Đầu tư áp dụng phần mềm quản lý mới như phần mềm quản lý đơn hàng- FOB Sewman, phần mềm KPI để cải tiến công việc; - Tiến tới sản xuất tinh gọn theo tiêu chuẩn Lean. 	Chuyển đổi hình thức đào tạo từ niên chế sang tín chỉ.
Đổi mới-sáng tạo tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> - Thực hiện tái cấu trúc công ty; - Thành lập Hội đồng sáng chế do Phó tổng giám đốc phụ trách; - Mở phòng mẫu; - Đánh giá các sáng kiến đổi mới theo quý; - Bố trí lại khu vực sản xuất. 	Không
Đổi mới-sáng tạo marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Chuẩn hóa hình ảnh cửa hàng và nội thất của toàn công ty (và đại lý) trên toàn quốc; - Tăng cường tham gia các hội chợ thời trang quốc tế; - Triển khai dự án ODM (Original Designing Manufacture): sản xuất và cung ứng sản phẩm trực tiếp ra thị trường thời trang thế giới thay vì chỉ may gia công. Đây là dự án đột phá trong khâu phân phối sản phẩm ra thị trường. 	Không

Nguồn: Phỏng vấn sâu của nhóm tác giả

trường cũng mới chỉ xảy ra trong vòng 2-3 năm trở lại đây và rất khác so với những áp lực mà ngành dệt may phải đối mặt trong suốt mấy chục năm qua.

Phân tích trên đây cho thấy sự khác nhau trong môi trường hoạt động của hai tổ chức. Vậy sự khác nhau đó đã tạo ra những đổi mới-sáng tạo như thế nào trong các tổ chức này? Phần tiếp theo, nhóm tác giả sẽ trình bày kết quả nghiên cứu, luận bàn về kết quả và điều kiện tạo ra các hoạt động đổi mới-sáng tạo, đồng thời đưa ra một số gợi ý đối với nhà quản

lý trong hai tổ chức nghiên cứu.

4.2. Kết quả nghiên cứu

4.2.1. Về các loại hình đổi mới-sáng tạo

Thông qua phỏng vấn sâu, nhóm nghiên cứu nhận được phản hồi khá chi tiết về các hoạt động đổi mới-sáng tạo diễn ra trong vòng 5 năm qua ở hai tổ chức nghiên cứu. Bảng 1 thống kê tóm tắt những hoạt động này.

Theo thống kê ở trên, có thể thấy rằng các hoạt

Bảng 2: Giá trị tạo ra từ hoạt động đổi mới-sáng tạo trong hai tổ chức nghiên cứu

<i>Giá trị tạo ra</i>	<i>Doanh nghiệp thuộc ngành dệt may</i>	<i>Đơn vị đào tạo đại học công lập</i>
Năng suất/chất lượng đào tạo/giảng dạy	- Rút ngắn thời gian sản xuất của quy trình từ 20 giây xuống còn 11.4 giây; - Tăng năng suất lao động từ 30-50%.	Khó đo lường
Nâng cao vị thế của tổ chức	Doanh nghiệp được bình chọn vào top 10 doanh nghiệp thành công nhất nhiều năm liền.	Không
Giúp tổ chức tìm được được thị trường/mô hình đào tạo mới	Công ty đang tiến hành những hoạt động kinh doanh trực tiếp với các nhà cung cấp trong việc thiết kế sản phẩm (bỏ qua một khâu trong việc tiếp cận với khách hàng).	Không
Giúp tổ chức thay đổi được phương thức hoạt động	Có khả năng kinh doanh bằng chính thương hiệu của mình (theo hình thức ODM).	Không

Nguồn: Phỏng vấn sâu của nhóm tác giả

động đổi mới-sáng tạo trong công ty may diễn ra một cách sôi nổi, bài bản và với số lượng hoạt động lớn hơn cũng như các hình thức đổi mới đa dạng hơn nhiều so với trường đại học công lập. Nhiều hoạt động trong số đó là chủ động từ phía công ty thay vì thực hiện theo chỉ đạo hay yêu cầu từ trên xuống. Trong khi đó, hoạt động đổi mới-sáng tạo tại trường đại học công lập lại thụ động hơn. Chẳng hạn, tại thời điểm nhóm thực hiện nghiên cứu thì trường đại học công lập này đến thời hạn phải thực hiện chuyển đổi hình thức đào tạo từ niên chế sang hệ thống tín chỉ theo quy định của Bộ Giáo dục Đào tạo. Đây là một trong hai trường cuối cùng trong khối trường công lập của cả nước thực hiện chỉ đạo này của Bộ và việc thực hiện đổi mới của nhà trường cũng là do không thể kéo dài tình trạng cũ hơn nữa.

Tuy công ty may thực hiện được nhiều hoạt động đổi mới-sáng tạo rất đáng khích lệ nhưng nếu xem xét kỹ thì có thể thấy rằng những đổi mới-sáng tạo của công ty thực hiện mới chỉ chủ yếu dừng ở mức độ mới đối với bản thân công ty hoặc phần nào mới so với thị trường nội địa mà công ty đang phục vụ. Sản xuất theo hướng tinh gọn Lean mà công ty đang trên con đường theo đuổi (và chưa thành công hoàn toàn) là điều mà nhiều doanh nghiệp trên thế giới, đặc biệt là các doanh nghiệp Nhật Bản đã làm từ lâu. Trong khi sản xuất và cung ứng sản phẩm theo hình thức ODM không còn xa lạ trên thế giới thì đây mới chỉ là những thử nghiệm bước đầu đối với công ty

nói riêng và với các công ty may ở Việt Nam nói chung. Đối với đại học công lập thì điều này càng được thấy rõ. Hình thức đào tạo theo tín chỉ là hình thức đào tạo từ lâu đời trên thế giới trong khi việc triển khai hình thức này mới chỉ bắt đầu ở Việt Nam trong những năm gần đây. Như vậy, có thể nói rằng, các tổ chức Việt Nam còn cần phải tiến một bước rất xa trước khi đạt đến trình độ có thể thực hiện được những đổi mới-sáng tạo mang tầm cỡ khu vực và quốc tế.

4.2.2. Về giá trị tạo ra từ đổi mới-sáng tạo

Qua dữ liệu thu thập được, nhóm tác giả đã nhận diện được những giá trị tạo ra nhờ hoạt động đổi mới-sáng tạo trong các tổ chức, đặc biệt là trong doanh nghiệp thuộc ngành dệt may, cụ thể như trình bày trong bảng 2.

Như vậy, có thể thấy rằng giá trị của đổi mới-sáng tạo đối với doanh nghiệp may là hiện hữu và có thể đo lường được, trong khi đối với trường đại học công lập thì không rõ kết quả của những thay đổi mà nhà trường tạo ra có thật sự tốt hay không và nếu có thì tốt đến mức nào. Tuy nhà trường có tiến hành các hoạt động lấy ý kiến sinh viên về chất lượng giảng viên từ khi chuyển đổi sang phương pháp giảng dạy theo hình thức tín chỉ nhưng các hoạt động này sau đó lại thiếu sự kiểm tra, kiểm soát để đo lường và có những điều chỉnh thích đáng. Do vậy, kết quả của đổi mới-sáng tạo thực hiện bởi nhà trường cũng chưa thực sự rõ ràng. Ngược lại, doanh nghiệp thuộc ngành dệt may có những biện pháp rất

manh mẽ nhằm thúc đẩy hoạt động đổi mới-sáng tạo bằng cách thành lập Hội đồng sáng chế do chính Phó tổng Giám đốc làm chủ tịch. Hàng quý công ty đều tiến hành đánh giá, xét, duyệt các sáng kiến dựa trên các tiêu chí hết sức cụ thể, thậm chí còn tính cả lợi ích bằng tiền do sáng kiến đem lại. Công ty cũng dành khoản tài chính xứng đáng, đồng thời ghi nhận, tuyên truyền các cá nhân có các sáng kiến đổi mới này trên bản tin nội bộ của toàn công ty. Hoạt động đổi mới-sáng tạo đã trở thành chính sách, trở thành nét văn hóa đặc trưng trong doanh nghiệp này.

4.2.3. Về vai trò của nhà lãnh đạo đối với đổi mới-sáng tạo

Một trong những yếu tố thúc đẩy mạnh mẽ hoạt động đổi mới-sáng tạo trong doanh nghiệp may là vai trò của người lãnh đạo. Nhóm nghiên cứu được lắng nghe những chia sẻ của chị Phó tổng giám đốc, trực tiếp phụ trách công tác đổi mới-sáng tạo với vai trò là chủ tịch Hội đồng sáng chế của công ty. Chị cho rằng đổi mới-sáng tạo không chỉ là những cái lớn mà phải bắt đầu từ cái nhỏ, vừa sức với từng cán bộ, công nhân viên; người lãnh đạo cần phải trân trọng từng cái tiến nhỏ này và làm sao để thay đổi tư duy của mỗi cá nhân trong công ty để họ liên tục đóng góp ý tưởng cho tập thể, giúp công ty có sức mạnh để phát triển bền vững hơn. Đây cũng là quan điểm chung của Ban giám đốc công ty.

Thực tế, công ty thường xuyên mời các chuyên gia bên ngoài về đào tạo và bồi dưỡng cho cán bộ công nhân viên về thay đổi tư duy. Lãnh đạo là những người đầu tiên đi học các chương trình này. Yêu cầu về thay đổi tư duy được khuếch trương một cách hết sức rộng rãi trong phạm vi toàn công ty. Thậm chí, công ty còn phát động phục có chữ viết tắt của “thay đổi tư duy” cho toàn bộ cán bộ công nhân viên và yêu cầu họ mặc đồng phục này trong những ngày đầu tuần. Bên cạnh đó, công ty luôn dành một khoản tài chính xứng đáng (khoảng 5, 6 tỷ đồng/năm) để khen thưởng và ghi nhận những sáng kiến, đổi mới của từng cán bộ, công nhân viên. Lãnh đạo công ty đã xây dựng được một văn hóa luôn đổi mới-sáng tạo, luôn học hỏi và tiếp thu những cái mới tại công ty qua các phòng trào, các hội thi tay nghề, nghiệp vụ giỏi hàng năm. Bản thân lãnh đạo cũng rất chân tình quan tâm đến hoàn cảnh gia đình của từng cán bộ công nhân viên. Chính điều này đã tạo sự gắn gũi, gắn bó và đồng thuận trong toàn công ty. Chị chia sẻ:

“...Nếu người lãnh đạo cảm hóa được bằng cái

tâm của mình, làm lay động trái tim của người công nhân, sẽ làm cho họ gắn bó với công ty hơn, do vậy năng suất lao động sẽ tăng lên... Công nhân sẽ không có ý định nghỉ việc, hoạt động đổi mới-sáng tạo sẽ triệt để hơn...”

Trong khi đó, một trong những nhà lãnh đạo cấp cao của trường đại học công lập được nghiên cứu lại có quan điểm hoàn toàn khác. Theo nhà lãnh đạo này, đổi mới phương pháp giảng dạy là việc làm tất yếu khi chuyển đổi sang hệ thống tín chỉ. Tuy nhiên, việc đó mặc nhiên được coi là thuộc trách nhiệm của các khoa và giảng viên (“bản thân tôi là giảng viên cũng toàn tự điều chỉnh rồi tích lũy dần” - nhà lãnh đạo này cho biết), nhà trường đóng vai trò rất mờ nhạt trong quá trình này. Trên thực tế, theo chúng tôi được biết, nhà trường có chủ trương tổng kết, đánh giá quá trình chuyển đổi hình thức đào tạo sang hệ thống tín chỉ bằng cách cách tổ chức hội thảo lấy ý kiến của các khoa, phòng ban trong toàn trường (trong đó có hoạt động tổ chức đào tạo). Tuy nhiên đến nay sau gần ba năm triển khai, hoạt động tổng kết này vẫn chưa được tiến hành. Như vậy, có thể nói, ban lãnh đạo nhà trường chưa có những hành động để thúc đẩy đáng kể hoạt động đổi mới-sáng tạo trong trường. Đây có thể là một nguyên nhân quan trọng làm hạn chế hoạt động này.

5. Luận bàn kết quả nghiên cứu và kết luận

Kết quả phân tích cho thấy các yếu tố môi trường bên ngoài đã tạo ra những “chất xúc tác” làm “chuyển dịch” tổ chức bằng những hoạt động đổi mới-sáng tạo và chính những thay đổi này đã giúp cho tổ chức có được lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Kết quả nghiên cứu này tương đồng với kết luận trong các nghiên cứu của Davis và Meyer (2004), Deng và cộng sự (2011). Tuy nhiên, nếu tác động này không đủ mạnh sẽ không tạo ra những sự “chuyển dịch” đó, bằng chứng thu thập được từ trường đại học công lập cho thấy rõ điều này.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, sự tác động của yếu tố bên ngoài là khách quan, khó kiểm soát được. Trong nhiều trường hợp, tổ chức buộc phải thay đổi để theo kịp với môi trường nhưng nếu những thay đổi đó mang tính chất thụ động và thiếu sự quyết tâm cao của Ban lãnh đạo, đặc biệt là các chính sách khích lệ thì hoạt động đổi mới-sáng tạo cũng khó triển khai hoặc nếu có triển khai thì cũng khó đem lại giá trị cho tổ chức. Bên cạnh đó, để tạo sự “chuyển dịch” cho tổ chức bằng các hoạt động đổi mới-sáng tạo thì phải có sự kiểm tra, kiểm soát

điều chỉnh kịp thời từ phía ban lãnh đạo. Yếu tố lãnh đạo được coi là yếu tố bên trong cần thiết để có thể có được những hoạt động đổi mới-sáng tạo có giá trị trong các tổ chức. Kết luận đúng với kết quả của nhiều nghiên cứu trước như nghiên cứu của Phan Thị Thục Anh (2015), Ertürk (2014), Yamin & cộng sự (1999), và Damanpour (1991).

Kết quả phân tích về mức độ đổi mới-sáng tạo trong các tổ chức nghiên cứu cho thấy, mặc dù có sự tác động mạnh mẽ của yếu tố môi trường bên ngoài và những thuận lợi từ môi trường bên trong (như ở công ty may) nhưng các hoạt động đổi mới-sáng tạo của các tổ chức này chưa có những đột phá đáng kể, mới chỉ dừng lại ở mức độ mới đối với bản thân công ty. Nhận định này là cơ sở chứng minh cho định đề đã được phát triển bởi Phan Thị Thục Anh (2014). Đây cũng là vấn đề cần quan tâm để các doanh nghiệp Việt Nam có thể cạnh tranh được trong một ngành có lợi thế quốc gia như dệt may.

Tuy còn một số hạn chế về mẫu nghiên cứu, bài viết cũng cho thấy một góc nhìn cần quan tâm trong việc thúc đẩy đổi mới toàn diện giáo dục đại học hiện nay. Thực tế cho thấy, sự phụ thuộc trong quản lý của các trường đại học công lập đã không tạo ra những thay đổi tích cực, thậm chí có thể nói là làm

trì trệ hoạt động của các trường đại học này. Các chính sách hiện nay như các quy định về việc sinh viên đánh giá giảng viên, quy định về chuẩn đầu ra... chưa đủ mạnh để tạo nên những thay đổi đáng kể trong các trường đại học công lập. Bộ Giáo dục và Đào tạo cần kiểm tra việc thực hiện nghiêm túc và có chế tài trong việc thực hiện các quy định này. Ngoài ra, Bộ cũng cần đẩy mạnh việc phân cấp quản lý, tiến hành giao quyền tự chủ cho các trường đại học công lập, đồng thời làm tốt công tác tuyển sinh theo hướng thị trường, để thí sinh được tự do quyết định chọn trường theo khả năng theo học và uy tín của nhà trường.

Bài viết cũng gợi ý cho các nghiên cứu tiếp theo trong việc tiếp tục tìm hiểu những vấn đề như cần tạo ra những kích thích nào từ phía môi trường bên ngoài đủ mạnh để làm thay đổi và thúc đẩy các hoạt động đổi mới-sáng tạo trong các tổ chức thuộc lĩnh vực giáo dục đào tạo đại học hiện nay hay sự can thiệp của Bộ Giáo dục và Đào tạo đến hoạt động của các trường đại học nên dừng lại ở mức độ nào,... Đối với ngành dệt may, cần phải có những biện pháp nào đủ mạnh để làm “chuyển dịch” lợi thế của ngành sang khâu thiết kế là khâu tạo ra giá trị nhiều nhất trong chuỗi giá trị toàn cầu. □

Lời thừa nhận/cảm ơn: Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ phát triển khoa học và công nghệ quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số II4.5-2012.10. Nhóm tác giả xin chân thành cảm ơn Quỹ vì tài trợ này.

Tài liệu tham khảo

- Aubert, J.E. (2005), *Promoting Innovation in Developing Countries: A Conceptual Framework*. World Bank Policy Research Working Paper 3554, World Bank Institute. Available online at <<http://econ.worldbank.org>>.
- Baldwin, J.R. (1995), *Innovation: the key to success in small firms*. 11F0019MPE No. 76, ISBN: 0-662-21720-9.
- Bessant, J. & Tidd, J. (2007), *Innovation and entrepreneurship*, John Wiley, Chichester.
- Damanpour, F. (1991), ‘Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators’, *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. & Wischnevsky, J.D. (2006), ‘Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations’, *Journal of Engineering and Technological Management*, 23(4), 269-291.
- Davis, L.N. & Meyer, K.E. (2004), ‘Subsidiary research and development, and the local environment’, *International Business Review*, 13(3), 359–382.
- Deng, Z., Jeanb, R.B. & Sinkovics, R.R. (2011), ‘Determinants of international innovation performance in Chinese manufacturing firms: An integrated perspective’, *Asian Business & Management*, 11(1), 31–55.
- Ertürk, M. (2014), ‘Determinants And Effects Of Innovation On The Firm Level: An Empirical Investigation’, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(1), 118-129.
- Hobday, M. (2005), ‘Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries’, *Technology Analysis & Strategic Management*, 17(2), 121 –146.

- Kim, N. & Pae, J.H. (2014), 'Does intra-firm diffusion of innovation lead to inter-firm relationship benefits? The cases of innovation providers and adopters', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(6), 514–524.
- Langrish, J., Gibbons, M., Evans, W.G. & Jevons, F.R. (1972), *Wealth from Knowledge: Studies of Innovation in Industry*, Macmillan, London.
- Marques, C.S. & Ferreira, J. (2009), 'SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a 'Traditional' Industrial Region of Portugal', *Journal of Technology Management and Innovation*, 4(4), 53-68.
- Nguyễn Đình Dương (2014), *Chuỗi giá trị sản phẩm điện tử và may mặc trên địa bàn thành phố Hà Nội*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia- Sự thật, Hà Nội.
- Nguyễn Quốc Duy (2015), 'Đổi mới sáng tạo và các nhân tố tác động - Tổng kết cơ sở lý thuyết', *Kinh tế & Phát triển*, 211(II), 37-46.
- OECD (2005), *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*.
- Phan Thị Thục Anh (2014), 'Characteristics of Innovation in Vietnamese Firms: An Exploratory Research', *Journal of Economics and Development*, 16(3), 82-95.
- Phan Thị Thục Anh (2015), 'Các nhân tố tác động đến đổi mới- sáng tạo quy trình: Nghiên cứu thực nghiệm tại Vsoft', *Kinh tế & Phát triển*, 211(II), 63-71.
- Raipa, A. & Giedraityte, V. (2014), 'Innovation Process Barriers in Public Sector: A Comparative Analysis in Lithuania and the European Union', *International Journal of Business and Management*, 9(10), 10-20.
- Read, A. (2000), 'Determinants of successful organisational innovation: A review of current research', *Journal of Management Practice*, 31(1), 95-119.
- Rothwell, R. (1992), 'Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s', *R&D Management*, 22(3), 221-239.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. & Mavondo, F.T. (1999), 'Innovation Index and Its Implications on Organisational Performance: A Study of Australian Manufacturing Firms', *International Journal of Technology Management*, 17(5), 495-503.
- Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973), *Innovations and organizations*, John Wiley & Sons, Inc.

Thông tin tác giả:

* **Phan Thị Thục Anh**, Tiến sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Viện Quản trị Kinh doanh, Đại học Kinh tế quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Đổi mới-sáng tạo, Chuyển giao tri thức và học hỏi, Khác biệt văn hóa

- Một số tạp chí tiêu biểu đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: *International Business Review*, *Journal of International Human Resources Management*, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, *Journal of Economics and Development*.

- Địa chỉ Email: ptanh@bsneu.edu.vn; phanthucanh@yahoo.com

****Nguyễn Thùy Dung**, Thạc sỹ

Tổ chức tác giả công tác: Trường Đại học Lao động-xã hội

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Khoa học quản lý, động lực làm việc, động lực học tập, quản trị tri thức.

- Một số tạp chí tiêu biểu đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, *Tạp chí Nghiên cứu kinh tế*

- Địa chỉ Email: dung_dhld@yahoo.com