

# TÍNH SÁNG TẠO, ĐỔI MỚI CỦA TỔ CHỨC TRONG DOANH NGHIỆP

GS.TS PHẠM THÀNH NGHỊ

Viện Tâm lý học, Phó Chủ tịch Hội tâm lý học xã hội Việt Nam

**Các nghiên cứu truyền thống về sáng tạo chủ yếu tập trung vào sáng tạo cá nhân. Gần đây, việc nghiên cứu sáng tạo trong môi trường tổ chức đã được quan tâm và bước đầu cho kết quả đáng khích lệ. Trên cơ sở nghiên cứu của mình, tác giả đề cập đến quan niệm, các chiều cạnh biểu hiện của tính sáng tạo trong tổ chức, hiện trạng sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp, các yếu tố ảnh hưởng và một số khuyến nghị nhằm tăng cường tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp.**

## Tính sáng tạo của tổ chức là gì?

Nhiều nhà nghiên cứu coi sáng tạo là việc tạo ra ý tưởng, quá trình hay sản phẩm mới, có giá trị. Tính sáng tạo của tổ chức bao gồm 2 yếu tố cấu thành: ý tưởng mới và áp dụng ý tưởng mới vào thực tiễn (Shalley & Zhou, 2008). Như vậy, theo chiều cạnh quá trình, sáng tạo của tổ chức bao gồm cả hai bước, bước tạo ra ý tưởng sáng tạo và bước áp dụng ý tưởng sáng tạo vào thực tiễn. Tính sáng tạo của tổ chức, do vậy, được hiểu là *khả năng tạo ra ý tưởng mới, hữu ích và đưa các ý tưởng mới, hữu ích đó vào áp dụng trong thực tiễn để tạo ra sản phẩm mới, quá trình mới trong tổ chức.*

Trước hết, sáng tạo của tổ chức có thể được xem xét ở nhiều cấp độ: cấp độ cá nhân, cấp độ nhóm và cấp độ tổ chức. Ở *cấp độ cá nhân*, sáng tạo là chức năng của các yếu tố nhận thức (kiến thức, kỹ năng nhận thức, kiểu nhận thức) và phi nhận thức (nhân cách). Ở

*cấp độ nhóm*, sáng tạo là chức năng của sự tương tác giữa “đầu vào” hành vi sáng tạo cá nhân, sự tương tác giữa các cá nhân, đặc tính nhóm (chuẩn mực, mức độ cố kết), quá trình nhóm (tiếp cận tới giải quyết vấn đề) và bối cảnh của nhóm. Ở *cấp độ tổ chức*, sáng tạo là chức năng của các đầu ra sáng tạo của các nhóm trong tổ chức và chịu sự tác động của các yếu tố bối cảnh.

Tính sáng tạo của tổ chức cần được đánh giá theo nhiều chiều cạnh, không chỉ dựa vào sản phẩm sáng tạo được tạo ra mà phải xem xét các quá trình hay các hoạt động của nhóm, tổ chức và động cơ của các hoạt động này.

Do tính đa cấp trong cấu thành sáng tạo, *sản phẩm sáng tạo* cũng cần phải được xem xét trên các cấp độ khác nhau: sản phẩm ở cấp cá nhân, sản phẩm ở cấp nhóm và sản phẩm ở cấp tổ chức. Xét về quá trình, *hoạt động*

*sáng tạo* được diễn ra ở cả 3 cấp và theo quá trình 3 bước: tạo ra ý tưởng, đánh giá ý tưởng (chấp nhận ý tưởng) và áp dụng ý tưởng vào thực tiễn.

Động lực quan trọng nhất của hoạt động này là *động cơ công việc* (động cơ nội sinh), thể hiện ở sự tồn tại của chính hoạt động; cá nhân nhận thấy hứng thú với hoạt động, được thỏa mãn nhu cầu hoạt động, được thử thách, được khám phá. Ngược lại, động cơ ngoại sinh được xác định như sự cam kết với hoạt động, trước hết là để đáp ứng mục tiêu bên ngoài hoạt động như đạt được phần thưởng, thăng thế trong cạnh tranh hay đáp ứng một số yêu cầu không liên quan đến hoạt động. Động cơ ngoại sinh có xu hướng lôi kéo sự cố gắng của cá nhân, nhóm ra khỏi trọng tâm hoạt động, ra khỏi thời điểm phát kiến, hướng vào thiết lập những giới hạn, quy tắc mà điều này ngăn cản tiếp cận tới giải quyết vấn đề một cách tự do.

## Hiện trạng tính sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp được khảo sát

Nghiên cứu của chúng tôi (Phạm Thành Nghị, 2013) được tiến hành trong 30 doanh nghiệp tại Hà Nội, Vĩnh Phúc, Tp Hồ Chí Minh và Đồng Nai. Dựa trên các tiêu chí đánh giá tính sáng tạo của tổ chức đã được xác định ở trên, nghiên cứu đã phát hiện thấy *sản phẩm sáng tạo*, thành tố thứ nhất cấu thành tính sáng tạo của tổ chức đạt được ở mức trung bình khá (3,53/5 điểm). Quan sát ở các doanh nghiệp cho thấy, sản phẩm mới, có giá trị là những đổi mới, nâng cấp công nghệ nhằm đưa ra thị trường những sản phẩm có giá trị và những sáng kiến của người lao động, người quản lý trong cải tiến, thay đổi cung cách điều hành, quản lý doanh nghiệp. Ở hầu hết các doanh nghiệp được khảo sát, nhóm nghiên cứu đã chứng kiến sự hiện diện của tất cả các loại hình sản phẩm sáng tạo này. Ở cấp cá nhân có thể thấy những sáng kiến, phát kiến quy mô nhỏ cho sản xuất, chủ yếu ở phạm vi phân xưởng, dây chuyền sản xuất. Khác với những sáng kiến cá nhân, những đổi mới của tổ chức được tiến hành có kế hoạch, có đầu tư để mang lại những lợi ích đáng kể cho doanh nghiệp.

*Các hoạt động sáng tạo của doanh nghiệp*, thành tố thứ hai cấu thành tính sáng tạo của tổ chức, được thực hiện ở cả 3 cấp. Ở cấp nhóm và cấp tổ chức, hoạt động sáng tạo được lập kế hoạch, tổ chức thực hiện có sự quan tâm của các cấp quản lý. Các doanh nghiệp có chỉ số sáng tạo, đổi mới cao đều có cơ quan quản lý hoạt động sáng tạo thuộc phòng kỹ thuật, phòng kinh doanh hay

một phòng chức năng khác. Nhiều doanh nghiệp tổ chức ra đơn vị riêng trực thuộc ban giám đốc. Khi ý tưởng sáng tạo được chấp nhận hay đáp ứng các nhu cầu bên ngoài về sản phẩm mới, các dự án với các nhóm làm việc cụ thể được thành lập. Hoạt động của các nhóm dự án này có ý nghĩa quyết định đến việc doanh nghiệp có thể cho ra đời các sản phẩm hay các quá trình mới hay không.

Sáng tạo của tổ chức được tiến hành theo quy trình nhiều bước. Các ý tưởng có thể được đưa ra trong các buổi làm việc (ý kiến cá nhân) và nếu được sự ủng hộ của người quản lý sẽ được đưa vào nghiên cứu và áp dụng. Trong các cuộc thảo luận, người chủ trì nắm bắt, gợi ý và cho phân tích sâu sắc những vấn đề cốt lõi và sau đó giao cho nhóm chuyên môn nghiên cứu sâu hơn. Không phải mọi ý tưởng đều được thử nghiệm, chỉ những ý tưởng đã qua được vòng thẩm định mới được thử nghiệm và áp dụng. Nhóm là nơi các ý tưởng được thảo luận và được lựa chọn để đưa lên cấp cao hơn. Hai bước của quá trình sáng tạo (trực giác và lôgic) không chỉ có mặt ở sáng tạo cấp cá nhân mà cũng có mặt trong sáng tạo của nhóm, tổ chức. Thảo luận nhóm khuyến khích phát kiến (giai đoạn trực giác); những ý tưởng mới sau đó được đánh giá (giai đoạn lôgic); và khi được chấp nhận, ý tưởng mới được đưa vào áp dụng và giai đoạn áp dụng thực chất chỉ là giai đoạn hiện thực hóa ý tưởng sáng tạo nên chủ yếu mang đặc trưng lôgic.

*Động cơ sáng tạo của doanh nghiệp*, thành tố thứ ba cấu thành sáng tạo của tổ chức, được tổng hợp từ các yếu tố mục tiêu rõ ràng, ý nghĩa của sáng tạo đối với

doanh nghiệp đến các biểu hiện cụ thể của bầu không khí tổ chức khuyến khích tạo dựng ý tưởng mới. Theo đánh giá của người lao động, việc khen thưởng được thực hiện khá tốt với điểm trung bình là 3,87/5, trong khi đó hứng thú, đam mê chưa được ghi nhận đầy đủ. Điều này cho thấy, các doanh nghiệp vẫn chủ yếu tập trung vào các khuyến khích động cơ ngoài hơn là động cơ nội sinh, do vậy không tăng cường được tính bền vững của sáng tạo trong doanh nghiệp.

Tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp trên cơ sở tổng hợp 3 yếu tố cấu thành được đánh giá ở mức khá với 3,65/5 điểm; trong đó động cơ sáng tạo được đánh giá cao nhất (3,92/5 điểm), tiếp đến là sản phẩm sáng tạo (3,53/5 điểm), các hoạt động sáng tạo bị đánh giá thấp nhất (3,49/5 điểm). Điều này đặt ra nhiệm vụ tăng cường các hoạt động sáng tạo trong kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

## Các yếu tố ảnh hưởng đến tính sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp

*Nguồn nhân lực sáng tạo*: theo cấu trúc đã xác định bởi Amabile - Giáo sư Trường Kinh doanh, Đại học Harvard (1983), tính sáng tạo của cá nhân người lao động bao gồm 3 thành tố: kỹ năng lĩnh vực phù hợp, kỹ năng sáng tạo phù hợp và động cơ công việc (động cơ nội sinh). Kết quả khảo sát cho thấy, thành tố "kỹ năng lĩnh vực phù hợp" được đánh giá cao nhất với 4,13/5 điểm, tiếp đến là thành tố "động cơ công việc" với 3,74/5 điểm, và cuối cùng là "kỹ năng sáng tạo phù hợp" với 3,44/5 điểm. Người lao động có thể làm việc với động cơ công việc cao,

kiến thức về lĩnh vực tốt, nhưng trí tưởng tượng, năng lực phán đoán trực giác không cao. Điều này đặt ra nhiệm vụ bồi dưỡng kỹ năng sáng tạo cho người lao động.

Phân tích mối quan hệ giữa tính sáng tạo của nguồn nhân lực và tính sáng tạo của tổ chức cho thấy mối quan hệ giữa hai biến số này là thuận và khá chặt (với chỉ số tương quan  $r = 0,437$  và xác suất thống kê  $p < 0,01$ ). Do đó, có thể khẳng định tính sáng tạo của nguồn nhân lực có tác động mạnh mẽ tới tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp.

**Cơ chế hoạt động của tổ chức trong doanh nghiệp:** tính sáng tạo của tổ chức tăng dần theo mức độ áp dụng hình thức làm việc nhóm. Ở các doanh nghiệp có hoạt động nhóm ở mức “không bao giờ”, tính sáng tạo của tổ chức chỉ đạt 2,96/5 điểm; trong khi hình thức làm việc nhóm được áp dụng “rất thường xuyên” thì tính sáng tạo của tổ chức tăng lên tới 4,03/5 điểm. Mối quan hệ của 2 biến số này là thuận và khá chặt (với  $r = 0,473$  và  $p < 0,001$ ). Điều này chỉ ra tầm quan trọng của việc tổ chức làm việc nhóm trong tất cả các công đoạn của quá trình sáng tạo, từ cung cấp thông tin, trao đổi quan điểm, phát triển ý tưởng và áp dụng ý tưởng vào thực tiễn.

Mối quan hệ giữa tính sáng tạo với mức độ trao đổi giữa lãnh đạo và người lao động về các vấn đề sáng tạo và đổi mới có tương quan thuận, khá chặt (với  $r = 0,581$  và  $p < 0,001$ ). Sự trao đổi tăng dần từ mức “không bao giờ” đến mức “rất thường xuyên” kéo theo sự tăng trưởng tính sáng tạo từ 2,81/5 điểm lên mức 4,16/5 điểm. Sự trao đổi giữa lãnh đạo và người lao động có ý nghĩa quan trọng không chỉ bởi việc cung



Tính sáng tạo của tổ chức còn được xem xét qua quá trình hoạt động của các nhóm

cấp thông tin về mục tiêu, chiến lược sáng tạo của doanh nghiệp mà còn tạo ra sự khuyến khích và khả năng cung cấp nguồn tài chính, bổ sung nhân sự cho các nhóm làm việc.

**Văn hoá tổ chức và bầu không khí tổ chức của doanh nghiệp:** trong số các chỉ báo về bầu không khí tổ chức phù hợp với sáng tạo, đổi mới, “có mối quan hệ tin tưởng, hoà hợp” được đánh giá rất cao với 4,08/5 điểm. Trong khi đó, “quan hệ cấp trên và cấp dưới dân chủ, cởi mở” và “mọi người sẵn sàng mạo hiểm đưa ra ý tưởng mới” chỉ được đánh giá với điểm tương ứng 3,00/5 và 3,27/5. Đặc biệt, phản ứng với tuyên bố “người lao động được phép mắc sai lầm trong công việc”, ý kiến khẳng định của người lao động chỉ đạt 1,88/5 điểm. Như vậy, có thể nói văn hoá tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam chưa thật sự khoan dung với những thử nghiệm, tìm kiếm, khám phá trong công việc. Mối tương quan thuận, khá chặt giữa tính sáng tạo của tổ chức và bầu không khí văn hóa ( $r = 0,591$  với  $p < 0,01$ ) cho

thấy tác động mạnh của văn hóa doanh nghiệp tới tính sáng tạo của tổ chức.

**Các chức năng của lãnh đạo:** không phân biệt lĩnh vực sáng tạo, người lãnh đạo doanh nghiệp luôn có vai trò quan trọng nhất trong tăng cường tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp. Họ đặt ra mục tiêu sáng tạo, tổ chức thực hiện, cung cấp các hỗ trợ, khuyến khích những cố gắng sáng tạo và tạo ra bầu không khí thuận lợi cho các ý tưởng sáng tạo xuất hiện và áp dụng vào thực tiễn. Những nơi thiếu vắng vai trò này của người lãnh đạo, doanh nghiệp làm việc thiếu sáng tạo và đổi mới, hiệu quả sản xuất kinh doanh thấp. Điều này thể hiện trong mối quan hệ chi phối của các chức năng lãnh đạo với tính sáng tạo của tổ chức. Mối quan hệ của các chức năng lãnh đạo với tính sáng tạo của tổ chức được xác định là chặt chẽ hơn nhiều (với  $r = 0,736$ ) so với mối quan hệ giữa nguồn nhân lực và bầu không khí văn hóa của tổ chức với tính sáng tạo của tổ chức (chỉ số tương quan tương ứng là  $r = 0,437$  và  $r = 0,591$ ).

Các yếu tố tác động tới tính sáng tạo của tổ chức cũng có mối quan hệ thuận và rất chặt chẽ với nhau: các chức năng lãnh đạo và bầu không khí tổ chức có tương quan thuận (với  $r = 0,799$ ); các chức năng lãnh đạo và nguồn nhân lực sáng tạo có tương quan thuận (với  $r = 0,785$ ); trong khi đó, mối quan hệ giữa nguồn nhân lực sáng tạo và bầu không khí tổ chức có chỉ số tương quan nhỏ hơn (với  $r = 0,580$ ). Rõ ràng, mối quan hệ giữa các chức năng lãnh đạo và tính sáng tạo của tổ chức, cũng như mối quan hệ của các chức năng lãnh đạo với bầu không khí văn hoá sáng tạo của tổ chức và nguồn nhân lực chặt chẽ hơn nhiều, thể hiện mối quan hệ chi phối của các chức năng lãnh đạo đối với tính sáng tạo của tổ chức và với 2 yếu tố còn lại (sơ đồ 1).

## Khuyến nghị tăng cường tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp

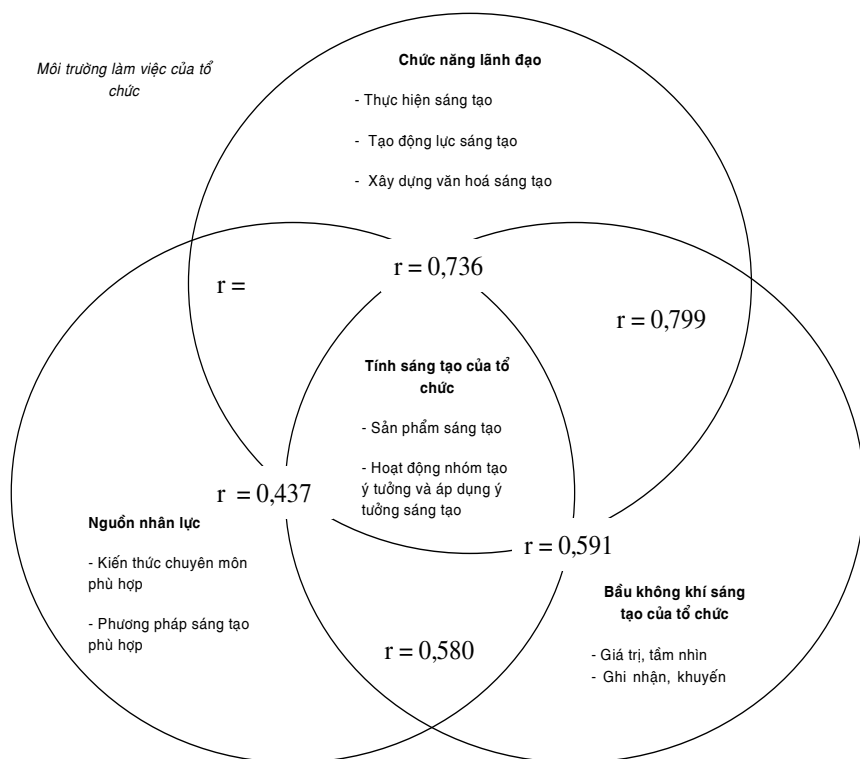
**Khuyến nghị thứ nhất:** đổi mới cấu trúc tổ chức, cơ chế quản lý, thực hiện các chức năng lãnh đạo phù hợp, như tăng cường quản lý chiến lược trong doanh nghiệp hướng tới các mục tiêu sáng tạo, đổi mới; thay đổi cấu trúc tổ chức và cơ chế hoạt động theo hướng mềm dẻo, cho phép thông tin liên thông theo nhiều chiều, tăng cường tính tự chủ và trách nhiệm của cấp dưới và người lao động; tăng cường các chức năng kiến tạo, chức năng tạo động lực và chức năng xây dựng văn hoá doanh nghiệp của người lãnh đạo.

**Khuyến nghị thứ hai:** thay đổi văn hoá tổ chức, tăng cường bầu không khí, tâm lý tin tưởng, dân chủ, khuyến khích mạo hiểm thông qua thay đổi hệ thống giá

trị và chuẩn mực đảm bảo sự cam kết với tầm nhìn sáng tạo, cho phép người lao động tham gia vào việc ra quyết định và điều tiết xung đột, xây dựng môi trường tin tưởng và hỗ trợ sáng tạo trong nhóm và tổ chức.

**Khuyến nghị thứ ba:** tăng cường nguồn nhân lực sáng tạo thông qua đào tạo, nâng cao kiến thức, xây dựng phương pháp làm việc sáng tạo, tăng cường động cơ công việc. Ở nhóm biện pháp này, cần chú trọng bồi dưỡng tư duy sáng tạo thông qua sử dụng các kỹ thuật công não, sáu chiếc mũ tư duy... nhằm tăng cường trí tưởng tượng, phán đoán trực giác của người lao động. Tăng cường động cơ nội sinh trên cơ sở hứng thú, niềm đam mê khám phá và an toàn nghề nghiệp của người lao động trong các đơn vị nghiên cứu và phát triển.

**Khuyến nghị thứ tư:** tổ chức các hoạt động sáng tạo gắn với nhiệm vụ của nhóm, tổ chức; tạo dựng kết nối nhóm thông qua tổ chức nhóm làm việc theo nhiệm vụ sáng tạo của doanh nghiệp, chia sẻ thông tin, phát triển ý tưởng sáng tạo, đánh giá, lựa chọn, bổ sung ý tưởng; tạo dựng kết nối xã hội giữa các thành viên trong nhóm và với các nhóm khác bên trong và bên ngoài doanh nghiệp ■



Sơ đồ 1: mô hình sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp Việt Nam

## Tài liệu tham khảo

1. Amabile T.M. (1983). *Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-erlag.
2. Phạm Thành Nghị (Chủ biên) (2013). *Tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
3. Shalley C.E. & Zhou J. (2008). Organizational Creativity Research: A Historical Overview, in Zhou J. & Shalley C.E. (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*, New York: Taylor & Francis Group.