

VAI TRÒ CỦA NGUỒN NHÂN LỰC VÀ VĂN HOÁ ĐỐI VỚI TÍNH SÁNG TẠO CỦA TỔ CHỨC TRONG DOANH NGHIỆP VIỆT NAM*

PHẠM THÀNH NGHỊ**

BÙI TUẤN ANH***

Đặt vấn đề

Tính sáng tạo (đổi mới) của tổ chức được coi 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*”.

Tính sáng tạo của tổ chức được coi là chìa khoá cho việc tăng cường sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Lý thuyết tổ chức cũng đưa ra nhiều luận cứ chỉ ra các yếu tố khác nhau tác động đến tính sáng tạo và đổi mới của tổ chức, doanh nghiệp như cấu trúc tổ chức, động cơ và hệ thống khuyến khích ... (Drake, 1999; Lipman & Leavitt, 1999). Tuy nhiên, nguồn nhân lực của doanh nghiệp cũng cần được xem xét vì rằng tính đặc trưng riêng của nguồn nhân lực có ý nghĩa rất quan trọng trong việc tạo ra năng lực sáng tạo, đổi mới cho doanh nghiệp mà những đối thủ cạnh tranh không thể bắt chước được và nguồn lực này có thể được nâng cấp bởi thực tiễn quản lý nguồn nhân lực hay bởi văn hoá tổ chức khuyến khích sáng tạo và phát kiến ý tưởng mới (Russell & Russel, 1992; Woodman và đồng nghiệp, 1993). Xuất phát từ cách đặt vấn đề như vậy, bài viết này đặt ra mục tiêu phân tích vai trò của nguồn nhân lực sáng tạo trong tổ

chức và vai trò của văn hoá tổ chức đối với tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp Việt Nam.

1. Nguồn lực con người, yếu tố quan trọng đối với sáng tạo và đổi mới của doanh nghiệp

Trong điều kiện toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, với sự phát triển của công nghệ và cuộc cách mạng trong quản lý, tính cạnh tranh của doanh nghiệp phụ thuộc vào năng lực sáng tạo, đổi mới của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp đó. Vì rằng khả năng bảo đảm lợi nhuận hay cơ hội đưa lợi nhuận lên cao hơn đối thủ cạnh tranh lại phụ thuộc vào khả năng sáng tạo, đổi mới (Hill & Deeds, 1996). Khả năng sáng tạo, đổi mới ở đây được hiểu là khả năng tạo ra sản phẩm mới về mặt kỹ thuật, công nghệ và/hay đưa vào thị trường những sản phẩm đã được cải tiến về mặt kỹ thuật và công nghệ.

Khả năng sáng tạo, đổi mới của doanh nghiệp có liên quan chặt chẽ với vốn trí tuệ và khả năng sử dụng kiến thức của người lao động, nhưng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp cũng nằm ở những người có khả năng quản lý sự sáng tạo và đổi mới. Đó là khả năng chuyển tải kiến thức, kỹ năng và ý tưởng thành những kết quả sáng tạo, đổi mới. Theo Grant (1996), tri thức là tài sản quan trọng nhất mà doanh nghiệp sở hữu mà phần lớn tri thức lại nằm trong nguồn vốn con người. Yếu tố con người bao gồm các

* Bài báo là sản phẩm của Đề tài: “Nghiên cứu tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp Việt Nam” được Quỹ Phát triển Khoa học và Công nghệ Quốc gia tài trợ.

** GS.TS. Viện Tâm lý học - Viện Khoa học xã hội Việt Nam.

*** ThS. Học viện Chính trị - Bộ Quốc phòng

yếu tố cá nhân như nhận thức và động cơ làm việc, là thành phần quan trọng nhất đối với đổi mới và sáng tạo của doanh nghiệp.

Có nhiều nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ giữa tính sáng tạo với *những phẩm chất nhân cách* nhất định. Barron & Harrington (1981) chỉ ra những thuộc tính cá nhân như tính thẩm mỹ, hứng thú rộng, đam mê với tính phức tạp của vấn đề, giàu nhiệt tình, độc lập trong phán xét, tự chủ cao, trực giác, khả năng giải quyết mâu thuẫn, xung đột về ý niệm và lòng tin về khả năng sáng tạo của mình. Amabile (1988) cho rằng các phẩm chất cá nhân như tính kiên trì, tinh thần ham hiểu biết, nhiệt tình và trung thực về mặt trí tuệ được xác định là những thuộc tính bền vững của các nhà phát kiến trong nghiên cứu và phát triển. Ngoài ra, có nghiên cứu còn chỉ ra rằng khả năng kiểm soát bên trong là thuộc tính quan trọng của những người sáng tạo (Woodman & Schoenfeldt, 1989).

Guildford (1977, 1984) chỉ ra *các quá trình nhận thức* có tác động tới sáng tạo như tính thành thực, tính mềm dẻo, tính độc đáo và tính chi tiết trong tạo ra các ý tưởng phân kỳ. Carrol (1985) chỉ ra 8 yếu tố tác động đến việc tạo ra ý tưởng sáng tạo: tính thành thực liên kết, thành thực biểu đạt, thành thực hình tượng, thành thực ý tưởng, thành thực lời nói, thành thực thực hành ý tưởng và tính độc đáo. Nhìn chung, các yếu tố nhận thức có liên quan trực tiếp đến khả năng tạo ra những ý tưởng sáng tạo ở cấp cá nhân.

Kiến thức và trình độ chuyên môn của cá nhân có vai trò quan trọng trong sáng tạo. Amabile (1988) đã xác định các kiến thức, kỹ năng chuyên ngành và kỹ năng sáng tạo phù hợp có vai trò quan trọng đối với sáng tạo. Đó là các kiến thức, kỹ năng kỹ thuật và tài năng cần thiết cũng như kỹ năng nhận thức và các đặc điểm nhân cách liên quan đến thực hiện hoạt động sáng tạo.

Vai trò tích cực của *động cơ nội sinh* đối với sáng tạo ở cấp độ cá nhân cũng được nhiều nhà nghiên cứu khẳng định. Một mặt khẳng định vai trò quyết định của động cơ nội sinh đối với sáng tạo, Amabile (1996) chỉ ra rằng sự can thiệp vào động cơ như cách thức đánh giá hay đưa ra hệ thống thưởng phạt có tác động tiêu cực tới nhiệm vụ sáng tạo vì rằng chúng lôi kéo sự chú ý của chủ thể ra khỏi các chiều cạnh phát kiến của nhiệm vụ sáng tạo, nhưng lại hướng họ tới các giới hạn được quy định bởi các quy tắc và kỹ thuật thực hiện nhiệm vụ. Tuy nhiên, theo Amabile, động cơ ngoại sinh hỗ trợ mang tính thông tin hay duy trì sự cam kết với công việc cũng có giá trị tạo động lực cho sáng tạo ở những giai đoạn nhất định trong quá trình đi đến ý tưởng hay sản phẩm mới, có giá trị.

Như vậy, kết quả nghiên lý luận và thực tiễn đã chỉ ra mối quan hệ khá rõ ràng giữa tính sáng tạo của tổ chức và nguồn nhân lực sáng tạo của tổ chức, doanh nghiệp, nhân tố có ý nghĩa quyết định trong việc tạo ra ý tưởng sáng tạo và áp dụng các ý tưởng sáng tạo vào thực tiễn để tạo ra sản phẩm mới, có giá trị. Tuy nhiên, các ý tưởng sáng tạo cá nhân không tự động biến thành sản phẩm mới, độc đáo, chúng được áp dụng và tạo điều kiện áp dụng trong môi trường văn hoá doanh nghiệp phù hợp. Môi trường văn hoá đó có những đặc trưng gì?

2. Văn hoá doanh nghiệp và sáng tạo, đổi mới

Có rất nhiều nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của sáng tạo và đổi mới trong việc duy trì tổ chức lành mạnh, có sức sống và có sức cạnh tranh. Tuy nhiên, còn khá ít nghiên cứu tập trung vào những đặc điểm văn hóa của tổ chức có tác động tới sáng tạo và đổi mới trong tổ chức, doanh nghiệp. Damanpour (1991) phát hiện thấy thái độ

tích cực hay tiêu cực của người quản lý có tác động tích cực hay tiêu cực đến sự giao tiếp bên trong và bên ngoài của tổ chức và đây là yếu tố có quan hệ chặt chẽ với sáng tạo và đổi mới. Woodman, Sawyer & Griffin (1993) cho rằng văn hoá tổ chức, sự đền đáp (vật chất hay tinh thần) cho những cố gắng và nguồn lực được cung cấp là những yếu tố tác động đến hành vi sáng tạo trong tổ chức.

Cabrera & Bonache (1999) chỉ ra tầm quan trọng của xây dựng văn hóa lành mạnh đối với thực hiện chiến lược cạnh tranh. Hai nhà nghiên cứu này còn đưa ra những nét khác biệt giữa văn hoá truyền thống (traditional culture) và văn hoá kinh doanh (entrepreneurial culture) và chỉ ra rằng văn hoá kinh doanh khuyến khích sáng tạo và đổi mới một cách tích cực và trực tiếp hơn văn hoá truyền thống.

Một phạm trù khác của văn hoá tổ chức, bầu không khí của tổ chức, thường được sử dụng để chỉ văn hoá tổ chức (văn hoá doanh nghiệp) ở mức thể hiện bề nổi, ở cấp độ “tạo tác”, “nhìn thấy”, “nghe thấy”, theo quan niệm của Schein (1985). Trong bối cảnh khi các quá trình trong tổ chức đang diễn ra, bầu không khí của tổ chức đóng vai trò là chỉ báo có ý nghĩa tác động đến kết quả hoạt động của tổ chức. Bầu không khí của tổ chức có sức mạnh điều tiết vì nó ảnh hưởng đến các quá trình bên trong tổ chức như giải quyết vấn đề, ra quyết định, giao tiếp, phối hợp, kiểm soát và các quá trình tâm lý liên quan đến học tập, sáng tạo, động cơ và cam kết. Bầu không khí của tổ chức có tác động đến nhiều loại hình đầu ra ở các mức độ cụ thể khác nhau như: chất lượng của sản phẩm cao hay thấp, sản phẩm mới hoàn toàn hay chỉ là cải tiến nhỏ so với sản phẩm cũ, mức độ hài lòng cao hay thấp của người lao động, tăng trưởng thu nhập cao hay thấp...

Có thể khẳng định rằng văn hoá tổ chức như nguồn vốn xã hội đóng vai trò như chỉ số điều tiết các quá trình diễn ra trong tổ chức. Subramaniam & Youndt (2005) cho rằng sáng tạo và đổi mới của tổ chức được coi là sản phẩm của các mối quan hệ xã hội và một hệ thống tương tác phức tạp diễn ra trong tổ chức. Trong khi nguồn vốn con người cung cấp các ý tưởng, cách tiếp cận đa dạng, thì nguồn vốn xã hội có thể giúp kết nối tất cả mọi thứ lại với nhau để đi đến tổ hợp các yếu tố đặc sắc, chưa từng thấy dẫn đến những đổi mới diễn ra trong tổ chức. Nếu như người lao động không được làm việc trong bầu không khí thích hợp, nơi những đóng góp của họ dễ dàng được lộ diện, thì những ý tưởng, khuyến nghị và suy nghĩ sáng tạo của họ có thể vẫn chỉ nằm lại trong đầu họ mà không được khách quan hóa ra thành những trao đổi, kết nối để đi đến ý tưởng sáng tạo và để sau đó được áp dụng và trở thành sản phẩm đổi mới của tổ chức, doanh nghiệp.

Tính phức tạp vốn có của quá trình sáng tạo và đổi mới gợi ý rằng niềm tin của người lao động vào khả năng sáng tạo và hệ thống quản lý cởi mở của doanh nghiệp là yếu tố trung tâm của sự phát triển văn hoá khuyến khích sáng tạo vì rằng sự tin cậy làm cho con người có khả năng mạo hiểm mà không sợ thất bại. Những hệ thống tổ chức chỉ cung cấp phần thưởng và công nhận cho những sản phẩm sáng tạo cuối cùng có thể gây ra nhiều tác động tiêu cực, làm giảm tính sáng tạo của người lao động mà thông thường chúng có tác động tích cực lên các dạng hoạt động lao động khác.

3. Kết quả nghiên cứu thực tiễn về vai trò của nguồn nhân lực sáng tạo và văn hoá tổ chức đối với tính sáng tạo tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam

a. Giả thuyết nghiên cứu

Các nghiên cứu của các học giả nước ngoài khi đề cập đến tính cạnh tranh của doanh nghiệp đều cho rằng nguồn nhân lực sáng tạo có vai trò quan trọng trong tăng cường tính sáng tạo và đổi mới của doanh nghiệp. Điều đó hoàn toàn đúng. Muốn có sáng tạo, đổi mới trong tổ chức phải có con người sáng tạo. Tuy nhiên, các ý tưởng sáng tạo có được sinh ra hay không và đặc biệt các ý tưởng sáng tạo đó của cá nhân người lao động có được đưa vào áp dụng hay không lại phụ thuộc rất nhiều vào ý chí của người lãnh đạo và bầu không khí được tạo ra trong tổ chức. Chúng tôi cho rằng không thể nói cứ có người lao động sáng tạo hay nguồn nhân lực sáng tạo thì tự động doanh nghiệp sẽ có nhiều ý tưởng sáng tạo và sản phẩm sáng tạo. Sự có mặt của nguồn nhân lực sáng tạo chỉ là điều kiện cần nhưng chưa đủ. Điều quan trọng cho việc tăng cường tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp là phải tạo dựng được bầu không khí lao động thân thiện, cởi mở, khuyến khích mạo hiểm, tự do tranh luận, tự do phát kiến và thử nghiệm.

b. Phương pháp thu thập số liệu

Nhóm nghiên cứu đã sử dụng bộ câu hỏi làm rõ năng lực sáng tạo của cá nhân người lao động, đặc điểm văn hoá và, đặc biệt, bầu không khí của tổ chức, doanh nghiệp. Để làm rõ năng lực sáng tạo của cá nhân người lao động, người trả lời được yêu cầu khẳng định mức độ kiến thức nghề nghiệp, phương pháp và kỹ năng làm việc sáng tạo, sự say mê, yêu thích các hoạt động sáng tạo. Bầu không khí tổ chức trong doanh nghiệp được làm rõ thông qua ý kiến của người lao động về mối quan hệ tin tưởng, hoà hợp trong tổ chức, môi trường dân chủ, tự do trong tranh luận để giải quyết vấn đề, môi trường khuyến khích mạo hiểm mà không sợ thất bại, sợ trừng phạt. Ngoài ra, những quan sát,

trao đổi của các nhà nghiên cứu tại doanh nghiệp cung cấp những nhận xét, chứng cứ bổ sung cho phân tích định lượng.

Bộ phiếu hỏi được người lao động và cán bộ quản lý 30 doanh nghiệp làm việc trong các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh và dịch vụ đóng trên địa bàn 4 tỉnh, thành phố: Hà Nội, Vĩnh Phúc, Tp. Hồ Chí Minh và Đồng Nai trả lời. Các doanh nghiệp này được đánh giá mức độ sáng tạo theo thang 5 điểm (1 là rất kém sáng tạo, 5 là rất sáng tạo) bởi hai loại ý kiến: ý kiến của chính người lao động trong doanh nghiệp tham gia trả lời bảng hỏi và ý kiến của các chuyên gia đi khảo sát tại các doanh nghiệp này dựa trên kết quả trao đổi với lãnh đạo các doanh nghiệp và người lao động về quy trình quản lý, văn hoá tổ chức và quan sát thực tế những sản phẩm mới của doanh nghiệp đã được tạo ra.

c. Phân tích số liệu thu được

- Kết quả đánh giá năng lực sáng tạo của nguồn nhân lực

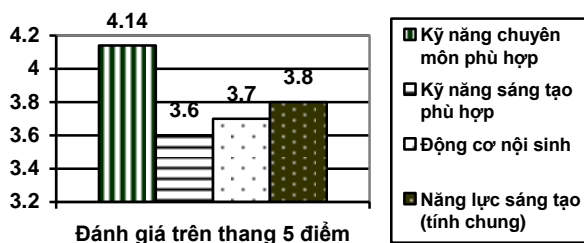
Năng lực sáng tạo của nguồn nhân lực các doanh nghiệp được đánh giá theo quan niệm của Amabile (1996) bao gồm 3 yếu tố thành phần: kỹ năng chuyên môn phù hợp, kỹ năng sáng tạo phù hợp và động cơ nội sinh.

Kết quả khảo sát các thành tố tạo nên năng lực sáng tạo của nguồn nhân lực các doanh nghiệp tương ứng như sau: kỹ năng chuyên môn phù hợp đạt 4,14/5 điểm; kỹ năng sáng tạo phù hợp đạt 3,6/5 điểm và động cơ sáng tạo nội sinh đạt 3,7/5 điểm. Nếu giả định rằng từng yếu tố thành phần của năng lực sáng tạo này đóng góp như nhau vào việc tạo ra ý tưởng hay sản phẩm sáng tạo thì điểm trung bình của năng lực sáng tạo của người lao động được hỏi là 3,8/5 điểm. Như vậy, tính sáng tạo của

nguồn nhân lực các doanh nghiệp được khảo sát là khá cao.

Kết quả so sánh mức độ thành thực của ba thành tố nói trên cho thấy các kỹ năng chuyên môn liên quan đến ngành nghề có điểm đánh giá cao hơn cả, tiếp đến là động cơ thúc đẩy sáng tạo và cuối cùng là kỹ năng sáng tạo phù hợp. Một cách cụ thể hơn, khi đánh giá mức độ thành thực của kiến thức chuyên môn liên quan đến nghề nghiệp, người lao động trong các doanh nghiệp cho rằng họ đạt 4,14 điểm so với điểm tối đa là 5 điểm. Khi đánh giá về động cơ trong, người lao động khẳng định họ “*luôn thích làm công việc việc có yêu cầu cao về sáng tạo*” với điểm số 3,6/5 điểm; hoặc khi đang theo đuổi công việc mới mẻ nào đó, họ “*thường nghĩ đến nó bất cứ lúc nào và bất kỳ ở đâu*” với 3,95/5 điểm. Khẳng định kỹ năng làm việc sáng tạo khi đương đầu với những vấn đề không xác định, người lao động “*thường ra quyết định dựa nhiều vào yếu tố trực giác*” với 3,45/5 điểm (Biểu đồ 1).

Biểu đồ 1: Năng lực sáng tạo của nguồn nhân lực



Như vậy, các kết quả khảo sát năng lực sáng tạo cá nhân của nguồn nhân lực làm việc trong các doanh nghiệp được khảo sát là khá cao. Trong ba thành tố thành phần, kiến thức chuyên ngành được đánh giá cao nhất, động cơ nội sinh được coi là động lực chính của hoạt động sáng tạo cũng được đánh giá khá cao. Tuy điểm trung bình của thành tố năng lực sáng tạo là khá cao, nhưng

cũng phải thừa nhận rằng ở cấp độ cá nhân, các kỹ năng sáng tạo có nguồn gốc phi lôgic như khả năng tưởng tượng, tư duy phi lôgic được coi là có đóng góp nhiều nhất đến tính sáng tạo lại có điểm số thấp hơn so với hai thành phần cấu thành còn lại.

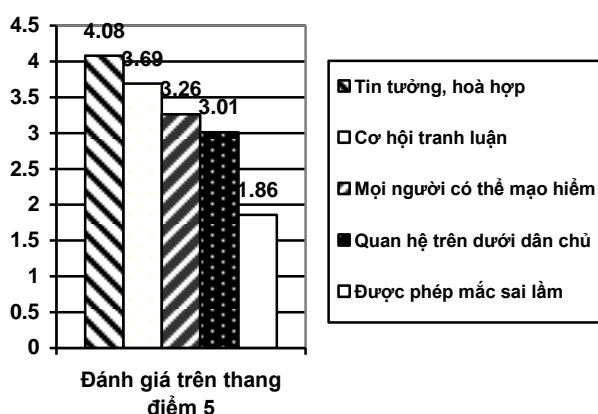
- *Mức độ phù hợp của văn hoá tổ chức đối với việc tăng cường tính sáng tạo và đổi mới của doanh nghiệp*

Bầu không khí tổ chức của doanh nghiệp, yếu tố biểu hiện bề nổi của văn hoá doanh nghiệp, được người lao động đánh giá theo các chỉ báo như: mối quan hệ tin tưởng, hoà hợp giữa các thành viên; cơ hội tranh luận để giải quyết bất đồng ý kiến; người lao động có thể tiến hành các hoạt động một cách mạo hiểm mà không sợ bị trừng phạt; có môi trường thử nghiệm ý tưởng; quan hệ cấp trên - cấp dưới cởi mở, dân chủ...

Kết quả khảo sát cho thấy, người lao động đánh giá bầu không khí tổ chức là khá lành mạnh. Cụ thể là mức độ hoà hợp, tin tưởng giữa các thành viên trong các doanh nghiệp được đánh giá khá cao (4,10/5 điểm). Chính trong môi trường tin tưởng, hoà hợp như vậy, người lao động có thể thử nghiệm ý tưởng, đưa ra ý tưởng mới mà không sợ bị trừng phạt, bị nhạo báng. Những người lao động được hỏi cho biết trong không gian của tổ chức như vậy, họ có thể trao đổi, tranh luận để giải quyết bất đồng, khác biệt ý kiến (3,69/5 điểm). Tuy nhiên, khi được đề nghị khẳng định về (1) khả năng có thể mạo hiểm trong công việc và (2) mối quan hệ cấp trên - cấp dưới là dân chủ, bình đẳng, người lao động đánh giá 2 nội dung này thấp hơn nhiều so với 2 nội dung đã nêu ở trên. Đặc biệt, phản ứng với tuyên bố “*người lao động được phép mắc sai lầm trong công việc*”, ý kiến khẳng định của họ 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. So sánh với những đánh giá về năng lực sáng tạo của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, kết quả đánh giá bầu không khí - bề nổi của văn hoá doanh nghiệp - thấp hơn đáng kể (Biểu đồ 2).

Biểu đồ 2: Bầu không khí tổ chức trong doanh nghiệp



- Phân tích mối quan hệ giữa nguồn nhân lực sáng tạo, văn hoá tổ chức và tính sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp được khảo sát

Theo đánh giá của người lao động, các doanh nghiệp Việt Nam được cho là có tính sáng tạo ở mức khá cao (3,53/5 điểm). Có tới 49% số người được hỏi khẳng định doanh nghiệp của họ có tính sáng tạo cao; 40,7% số người lao động cho rằng tính sáng tạo của doanh nghiệp ở mức trung bình và chỉ có 5,8% số người được hỏi cho rằng tính sáng tạo này rất cao và 4,7% số người được hỏi cho rằng tính sáng tạo này rất thấp.

Câu hỏi đặt ra là: *nguồn nhân lực sáng tạo và yếu tố văn hoá tổ chức của doanh nghiệp có vai trò quan trọng như thế nào đối với tính sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp được khảo sát?*

Thông qua phân tích số liệu điều tra, chúng tôi tìm thấy mối tương quan thuận khá chặt giữa văn hoá tổ chức và tính sáng

tạo của doanh nghiệp, với $r= 0.416$ và $p<0.01$. Trong khi đó mối tương quan thuận giữa văn hoá tổ chức và năng lực sáng tạo của cá nhân được tìm thấy thấp hơn nhiều, với $r=0.14$ và $p<0.01$. Đặc biệt, mối tương quan thuận giữa tính sáng tạo cá nhân và tính sáng tạo của tổ chức rất không chặt chẽ, với $r=0.064$ và $p<0.01$. Điều này lý giải rằng vai trò rất to lớn của văn hoá doanh nghiệp đối với tính sáng tạo, đổi mới của tổ chức. Vai trò này giảm đi đáng kể trong tác động tới tính sáng tạo của cá nhân. Mối tương quan giữa tính sáng tạo cá nhân và sáng tạo của tổ chức thấp không cho phép chúng ta suy luận rằng cứ có tính sáng tạo cao ở cấp cá nhân thì có thể mong đợi tính sáng tạo cao ở cấp tổ chức. Để có thể tăng cường tính sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp cần thiết phải tăng cường bầu không khí tổ chức theo hướng cởi mở, tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên và tăng cường mối quan hệ dân chủ, tin tưởng giữa những người quản lý, người lãnh đạo doanh nghiệp với người lao động.

Kết luận

Các nghiên cứu lý luận và thực tiễn của các học giả nước ngoài đã khẳng định vai trò quan trọng của nguồn vốn con người trong tăng cường tính sáng tạo của tổ chức, doanh nghiệp. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu thực tiễn trong 30 doanh nghiệp Việt Nam tại 4 địa bàn cho thấy nguồn nhân lực sáng tạo không tự động hiện thực hoá thành các ý tưởng hay sản phẩm sáng tạo mà nó chỉ được phát huy trong môi trường văn hoá tổ chức phù hợp, ở đó có sự tin tưởng, hoà hợp cao, có không gian trao đổi, tranh luận cởi mở, có quan hệ dân chủ bình đẳng, có khoảng không cho những phát kiến, thử nghiệm ý tưởng mới cũng như có sự rộng lượng với những thất bại, sai sót trong thử nghiệm, mạo hiểm khi ra quyết định. Như vậy, điều kiện quan trọng nhất để tăng

cường tính sáng tạo của tổ chức là phải xây dựng môi trường văn hoá doanh nghiệp phù hợp khuyến khích các ý tưởng mới, khuyến khích thử nghiệm và áp dụng các ý tưởng này vào thực tiễn. Nguồn nhân lực sáng tạo không thể phát huy trong môi trường văn hoá thiếu tự do, dân chủ, thiếu quyền tự chủ. Những quan sát thực tế của chúng tôi tại các doanh nghiệp cho thấy sự thay đổi văn hoá tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam đang diễn ra theo chiều hướng tích cực cùng với quá trình cổ phần hoá, cơ cấu lại doanh nghiệp, đổi mới phương thức sản xuất kinh doanh để đáp ứng một cách tốt hơn nhu cầu thị trường và nhu cầu phát triển của chính doanh nghiệp. Sự thay đổi văn hoá tổ chức này đang tác động tích cực tới việc tăng cường tính sáng tạo, đổi mới của các doanh nghiệp nước ta.

Tài liệu tham khảo

1. Amabile T.M (1988), A model of creativity and innovation in organization. Trong B.M. Staw & L.L. Cummings (Chủ biên), *Research in organizational behavior*, vol. 10: 123-176. Greenwich CT: JAI Press.
2. Amabile T.M (1996), *Creativity in context*. Boulder (Colorado): Westview Press.
3. Barron F.B. & Harrington D.M (1981), Creativity, intelligence and personality. *Annual Review of Psychology*, 32: 439-476.
4. Cabrera E.F., Bonache J (1999), An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22(1), 51-60.
5. Carrol J.B (1985), Domains of cognitive ability. Paper presented at the meeting of the American Association for the Advancement of Science, Los Angeles.
6. Damanpour F (1991), Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
7. Drake A.R (1999), Cost system and incentive structure effects on innovation, efficiency and profitability in teams. *The Accounting Review*, 74, 323-346.
8. Grant R.M (1996), Prospering in dynamically-competitive environment: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
9. Guildford J.P (1977), *Way beyond the IQ: Guide to improving intelligence and creativity*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation.
10. Guildford J.P (1984), Varieties of divergent production. *Journal of Creative Behavior*, 18: 1-10.
11. Hill C.W. & Deeds D.L (1996), The importance of industries structure for the determination of firm profitability: A neo-Australian perspective. *Journal of Management Studies*, 4(33), 429-451.
12. Lipman J. & Leavitt H.J (1999), Hot groups and the HR manager: How to fire up your employees. *HR Focus*, 76, 11-14.
13. Russell R. & Russell C (1992), An examination of the effects of organizational norms, organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18 (4), 639-656.
14. Schein E.H, (1985) *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco & London: Jossey-Bass.
15. Subramaniam M. & Youndt M.A (2005), The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
16. Woodman R.W. & Schoenfeldt L.F (1989), Individual differences in creativity: An interactionist perspective. Trong J.A. Glover, R.R. Ronning & C.R. Reynolds (Chủ biên), *Handbook of Creativity*, New York: Plenum Press.
17. Woodman R., Sawyer J. & Griffin R (1993), Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.