



CHỈ DẪN CÁC HÀNH ĐỘNG XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG DOANH NGHIỆP HIỆU QUẢ



Với mong muốn hỗ trợ doanh nghiệp thực hiện đổi mới sáng tạo (ĐMST), Trung tâm ĐMST Quốc gia (Bộ Kế hoạch và Đầu tư) đã xây dựng và ban hành Sổ tay ĐMST trong doanh nghiệp (Sổ tay). Sổ tay cung cấp thông tin tổng quan về ĐMST, ĐMST mở; phân tích một số bài học thành công về ĐMST trong một số doanh nghiệp của Việt Nam và quốc tế. Bài viết giới thiệu 3 trụ cột và 4 hành động mà các doanh nghiệp cần hướng đến để xây dựng hệ thống ĐMST trong doanh nghiệp hiệu quả, khai thác tối ưu các nguồn lực mà Sổ tay đã nêu.



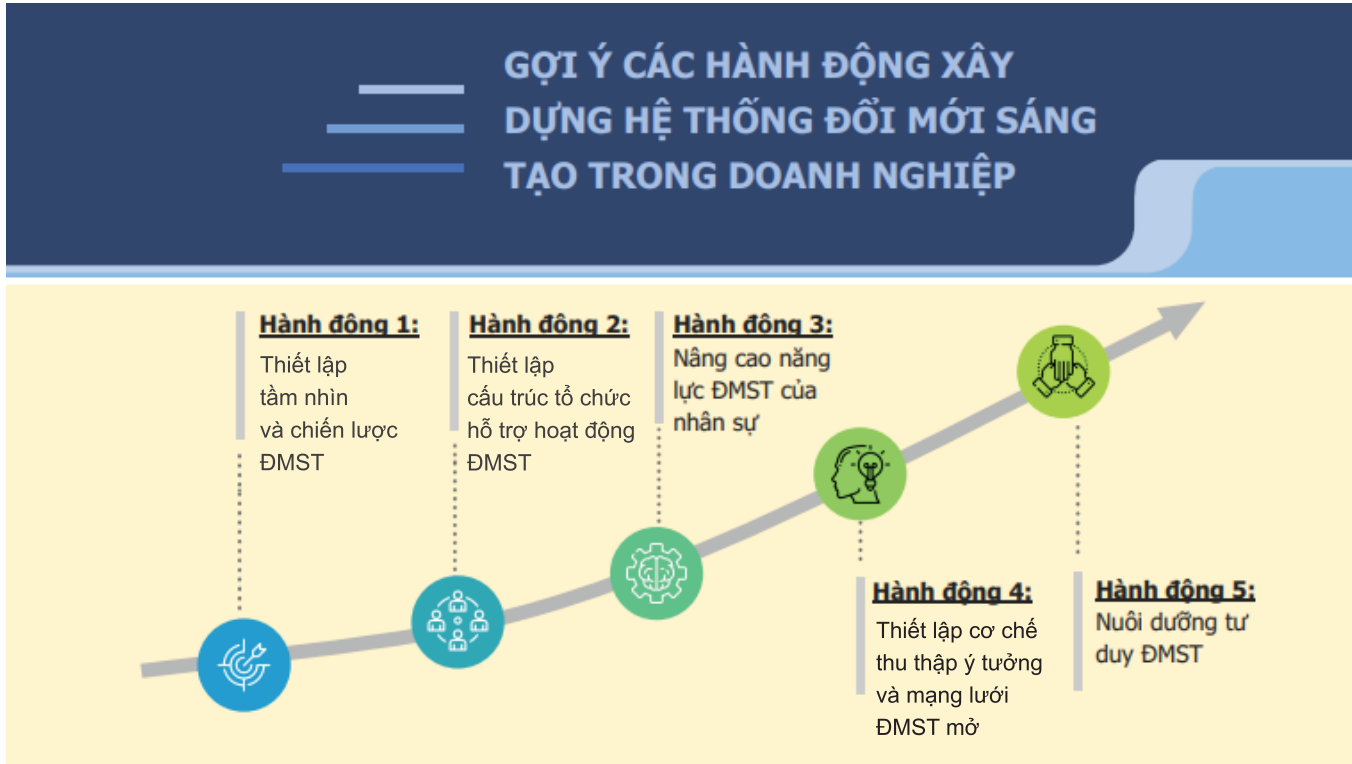
Nguyễn Thị Hiền

Viện Văn hóa Nghệ thuật Quốc gia Việt Nam
Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch

3 trụ cột đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp

Dựa trên các mô hình của các tổ chức quốc tế kết hợp với thực tiễn của Việt Nam, Sổ tay đã đề xuất mô hình “Các trụ cột ĐMST trong doanh nghiệp”. Trong quá trình ĐMST, có 3 yếu tố chính doanh nghiệp cần quan tâm:

Một là, chiến lược kinh doanh, bao gồm các cấu phần về tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược dài hạn của doanh nghiệp. Câu chuyện ĐMST của doanh nghiệp luôn bắt đầu từ việc doanh nghiệp phải xác định chiến lược kinh doanh trong ngắn và dài hạn của mình. Đây là yếu tố quyết định và trực tiếp ảnh hưởng đến hoạt động của các phòng/ban/ bên dưới của doanh nghiệp.



Hai là, các cấu phần thúc đẩy ĐMST, bao gồm: 1) hệ thống quan điểm (thể hiện quan điểm của ban lãnh đạo đối với ĐMST và các ưu tiên cho ĐMST trong nội bộ doanh nghiệp); 2) hệ thống đo lường (những chỉ số đánh giá đóng góp của ĐMST vào kết quả tổng thể của doanh nghiệp và đánh giá mức độ hiệu quả triển khai các dự án ĐMST); 3) hệ thống quy trình (miêu tả trình tự các bước tiến hành thực hiện, quản trị ĐMST trong doanh nghiệp cũng như hệ thống phân công vai trò và trách nhiệm của từng bước); 4) triết lý quản trị con người (nhấn mạnh các chính sách quản trị nguồn nhân lực, cấu trúc tổ chức và văn hóa phục vụ ĐMST). Đây là những khía cạnh nền tảng mà các tổ chức tư vấn thường sử dụng để đánh giá năng lực ĐMST của doanh nghiệp.

Ba là, các trợ lực thúc đẩy ĐMST hay các năng lực nội tại của doanh nghiệp. Những cấu phần như các năng lực hỗ trợ, các cơ chế thúc đẩy, nguồn lực đầu tư về cơ sở hạ tầng, kinh phí tài trợ hay các tài sản vô hình và các đối tác trong hệ sinh thái của doanh nghiệp đóng vai trò đảm bảo các hoạt động phía trên diễn ra hiệu quả và tăng khả năng thành công của các dự án ĐMST.

5 hành động xây dựng hệ thống đổi mới sáng tạo hiệu quả

Thiết lập tầm nhìn và chiến lược đổi mới sáng tạo

ĐMST đòi hỏi cách tiếp cận mang tính chiến lược vì việc cải tiến, đổi mới liên quan đến sự chuyển đổi theo cả chiều sâu, chiều rộng trong cấu trúc tổ chức, văn hóa và quy trình kinh doanh của doanh nghiệp. Nhiệm vụ đầu tiên để xây dựng hệ thống ĐMST cần bắt đầu từ việc thiết lập tầm nhìn và chiến lược ĐMST trong ngắn - trung - dài hạn. Xây dựng tầm nhìn và chiến lược ĐMST là việc xác định rõ vai trò của ĐMST đối với doanh nghiệp, những ưu tiên trọng tâm, chức năng, nhiệm vụ và các hoạt động để đạt được các mục tiêu ĐMST trong ngắn - trung - dài hạn, đảm bảo tính thống nhất, kết nối với các chiến lược phát triển dài hạn.

Những điều cần lưu ý khi xây dựng chiến lược ĐMST: 1) Cần xây dựng chiến lược ĐMST gắn liền với bối cảnh thực tế của doanh nghiệp. Đây là công việc mang tính định kỳ, cần được thường xuyên rà soát lại, cũng như xem xét bối cảnh vĩ mô, xu hướng toàn cầu và các yếu tố kinh doanh thực tiễn có tác động đến doanh nghiệp trong



quá trình xây dựng chiến lược; 2) Chiến lược ĐMST cần đi từ chiến lược phát triển chung, tích hợp mục tiêu ở cấp độ cao và các lĩnh vực ưu tiên cho ĐMST; 3) Đảm bảo có đủ nguồn lực (tài chính, nhân sự, cơ chế chính sách, cơ sở vật chất và văn hóa hỗ trợ ĐMST) hoặc có lộ trình xây dựng nguồn lực cho ĐMST; 4) Nên xuất phát từ cấp lãnh đạo cao nhất để đảm bảo có cam kết của lãnh đạo trong việc thiết lập tầm nhìn, truyền thông và chia sẻ tầm nhìn với cán bộ nhân viên, xây dựng văn hóa khuyến khích ĐMST.

Thiết lập cấu trúc tổ chức hỗ trợ hoạt động đổi mới sáng tạo

Hầu hết các doanh nghiệp đều bắt đầu xây dựng và tổ chức hoạt động ĐMST theo cấu trúc tập trung để đảm bảo tính thống nhất và chuyên môn hóa, giúp điều tiết quá trình chuyển đổi một cách nhanh chóng. Tùy vào tính chất kinh doanh và đặc điểm của mỗi doanh nghiệp, cấu trúc tập trung tại thời điểm bắt đầu ĐMST có thể tồn tại dưới nhiều hình thức khác nhau (như phòng, ban ĐMST, trung tâm nghiên cứu và phát triển, phòng thí nghiệm,...) cũng như có vai trò, nhiệm vụ, phương thức hoạt động khác nhau.

Những điều cần lưu ý khi xây dựng đơn vị chuyên về ĐMST: 1) Cần có sự kết nối trực tiếp với ban lãnh đạo cấp cao để đảm bảo chiến lược ĐMST có tính thống nhất và hỗ trợ cho các mục tiêu của chiến lược tổng thể. Ban lãnh đạo có vai trò đặt ra tầm nhìn, chiến lược ĐMST và có thể trực tiếp tham gia vận hành đơn vị chuyên môn này; 2) Thiết lập quy chế hoạt động và tổ chức nhân sự chủ chốt có năng lực cần thiết cho ĐMST thông qua nguồn lực nội bộ sẵn có hoặc thu hút, tuyển dụng nhân tài từ bên ngoài; 3) Xây dựng các chương trình, kế hoạch hành động, quy trình thực hiện dự án ĐMST cũng như các cơ chế, quy trình làm việc để phối hợp với các đối tác nội bộ và bên ngoài.

Nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo của nhân sự

Nhân sự là nguồn lực quan trọng nhất của doanh nghiệp, đóng vai trò không thể thiếu trong việc vận hành và thực thi các hoạt động ĐMST. ĐMST đòi hỏi lực lượng lao động cần có các năng lực và kỹ năng mới như kiến thức và tư duy sáng tạo, tư duy thiết kế, tư duy phản biện,... Vì vậy, việc nâng cao năng lực ĐMST của nhân sự là một nhiệm vụ thiết yếu.

Để thực hiện nhiệm vụ này, doanh nghiệp cần đánh giá thực trạng năng lực ĐMST hiện tại của nhân viên. Từ

đó, xây dựng các chương trình đào tạo về tư duy ĐMST, các kiến thức chung về ĐMST cũng như các nội dung chuyên môn cho ĐMST theo đặc thù của ngành.

Thiết lập cơ chế thu thập ý tưởng và mạng lưới đổi mới sáng tạo mở

Thu thập ý tưởng là bước đầu tiên trước khi xây dựng các chương trình, kế hoạch và quy trình thực hiện để triển khai các dự án ĐMST. Đây là bước tạo ra một “ngân hàng ý tưởng ĐMST”, những giải pháp được đề xuất để giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu ĐMST đã đề ra. Doanh nghiệp có thể xây dựng một cơ chế, chương trình giúp thu thập ý tưởng từ nhân viên, khách hàng và đối tác bên ngoài, ví dụ như các cuộc thi ý tưởng sáng tạo nội bộ, các công cụ để giao tiếp và chia sẻ ý tưởng, hoạt động ĐMST mở...

ĐMST mở luôn là một trụ cột quan trọng trong quá trình thực hiện ĐMST của doanh nghiệp. Việc thiết lập một hệ sinh thái ĐMST mở có thể mang đến nguồn ý tưởng mới và khả năng tiếp cận nguồn tri thức, các công nghệ, giải pháp mới cho vấn đề của doanh nghiệp một cách hiệu quả và nhanh chóng nhất. Đồng thời, các chủ thể trong hệ sinh thái ĐMST mở cũng tham gia vào việc góp ý, xây dựng hành lang pháp lý và các cơ chế chính sách mới giúp thúc đẩy hoạt động ĐMST tại Việt Nam.

Các doanh nghiệp cần xây dựng bộ phận chuyên về ĐMST. Bộ phận này đóng vai trò xây dựng và thực hiện các chương trình thu thập ý tưởng, các cơ chế, quy trình làm việc để phối hợp với các đối tác bên ngoài. Việc tập trung quyền hạn và trách nhiệm dưới một đơn vị chuyên môn sẽ giúp việc quản lý thuận tiện và đạt hiệu quả cao hơn.

Nuôi dưỡng tư duy và văn hóa đổi mới sáng tạo

Văn hóa là nền tảng chiến lược, có vai trò quan trọng giúp doanh nghiệp chuyển đổi thành công. Cần tạo ra một nền tảng văn hóa ĐMST khuyến khích nhân viên tham gia, được trao quyền để dám chấp nhận rủi ro và cộng tác với người khác trong quá trình ĐMST. Đây là nhiệm vụ có tính chiến lược và được thực hiện ở diện rộng, theo chỉ đạo từ trên xuống. Vì vậy, ban lãnh đạo có vai trò định hình văn hóa ĐMST, đồng thời đơn vị chuyên về ĐMST có nhiệm vụ truyền thông, truyền cảm hứng và giúp từng cán bộ nhân viên tiếp cận với hoạt động ĐMST.