

VĂN HÓA ĐỔI MỚI: TỔNG QUAN TÀI LIỆU

INNOVATION CULTURE: A LITERATURE REVIEW

Nguyễn Thị Thúy Hằng¹, Nguyễn Hiệp², Nguyễn Phúc Nguyên^{2*}, Trần Mai Lâm Ái¹, Phạm Thị Ý Nguyễn¹

¹Trường Đại học Phạm Văn Đồng

²Đại học Đà Nẵng

*Tác giả liên hệ: nguyennp@due.edu.vn

(Nhận bài: 7/10/2021; Chấp nhận đăng: 7/02/2022)

Tóm tắt - Văn hóa và đổi mới đã trở thành mối quan tâm lớn trong bối cảnh hội nhập toàn cầu. Tuy nhiên, hiện nay có tương đối ít nghiên cứu về các lý thuyết và phương pháp thiết lập một nền văn hóa đổi mới. Mục tiêu của nghiên cứu này là xem xét các tài liệu về văn hóa đổi mới để tìm ra các khái niệm, vai trò và các yếu tố khác nhau đã được xác định trong các nghiên cứu trước đây. Các tài liệu có được từ Google Scholar và ResearchGate trong những năm 2000-2021. Các tài liệu được lựa chọn dựa trên các mục tiêu nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy, một số khái niệm, vai trò và các yếu tố của văn hóa đổi mới. Hơn nữa, nghiên cứu chứng minh các biến bối cảnh của tổ chức cũng như ảnh hưởng của các nhà lãnh đạo trong việc thúc đẩy một nền văn hóa đổi mới.

Từ khóa - Đổi mới; văn hóa đổi mới; yếu tố của văn hóa đổi mới

1. Giới thiệu

Ngày nay, mọi người đều thích cái mới như bộ phim mới, cuốn sách mới, mỗi chúng ta đều thích đổi mới với cuộc sống tốt hơn. Vấn đề là, nếu bạn là nhà lãnh đạo của một tổ chức, bạn có biết thay đổi nào đang diễn ra trong suy nghĩ của nhân viên và mục tiêu công việc hiện tại của họ là gì? Chúng tôi cho rằng, tất cả các nhà lãnh đạo sẽ không tìm thấy câu trả lời nhưng các nhà lãnh đạo sẽ là người cho phép đổi mới xảy ra hoặc không xảy ra.

Từ lâu, các công ty thường chú trọng đến lĩnh vực nghiên cứu và phát triển (R&D) để đổi mới. Tuy nhiên, dù đã cấu trúc bộ phận R&D, các công ty vẫn mang nhiều đặc điểm của tổ chức “cổ điển”, rất ít yếu tố được tìm thấy ở các công ty như nhanh nhẹn, linh hoạt [1]. Đã đến lúc các tổ chức phải đánh giá lại văn hóa tổ chức và đưa ra quyết định liên quan đến nền văn hóa định hướng đổi mới. Trên thực tế, đổi mới vĩ đại chỉ xảy ra khi có sự cộng tác và tham gia của toàn bộ thành viên tổ chức. Do đó, văn hóa là một vấn đề cốt yếu, tác động đáng kể đến sự đổi mới ([2], [3]). Để xây dựng nền văn hóa đổi mới cần có lý luận về khái niệm, vai trò và yếu tố của văn hóa đổi mới. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện nay tại Việt Nam về văn hóa đổi mới rất hiếm. Một số nghiên cứu như, Nham và cộng sự [4] kiểm tra văn hóa tổ chức với các hoạt động đổi mới, Đào Thị Ái Thi [5] văn hóa đổi mới sáng tạo, tiếp cận hệ giá trị chân thiện mỹ để bàn về tình thần khởi nghiệp. Các nghiên cứu này tập trung vào xác định tác động, hệ giá trị. Do đó, hiện chưa có nghiên cứu cung cấp lý luận cơ bản về văn hóa đổi mới. Theo Morris [6] chỉ cần đưa các khái niệm văn hóa đổi mới vào nhận thức của tổ chức,

Abstract - Culture and innovation have become major concerns in the context of global integration. However, there is currently relatively little research on the theories and methods for establishing an innovation culture. The goal of this research is to examine the literature on innovation culture in order to find different concepts, roles, and factors that have been identified in prior studies. Documents have been acquired from Google Scholar and ResearchGate in the years from 2000 to 2021. The documents are chosen based on the research objectives. The findings of the research reveal several concepts, roles, and factors of innovation culture. Furthermore, the study demonstrates organizational context variables as well as the influence of leaders in fostering an innovation culture.

Key words - Innovation; culture of innovation; elements of Innovation Culture

bản thân nó đã là một bước tiến mạnh mẽ, vì nó bắt đầu thúc đẩy một môi trường tổ chức cởi mở và khám phá, từ đó hỗ trợ sự xuất hiện của văn hóa đổi mới. Theo Moiseev và Koroleva [7] văn hóa đổi mới lại không quá phổ biến, được thảo luận ở nhiều công ty, có thể vì thiếu kiến thức về văn hóa đổi mới. Do đó, tổng quan các nghiên cứu trước về khái niệm, vai trò và yếu tố của văn hóa đổi mới khác nhau lấp đầy khoảng trống về lý luận văn hóa đổi mới.

2. Phương pháp nghiên cứu

Đây là nghiên cứu tổng quan các tài liệu, do đó chúng tôi đã sử dụng phương pháp logic và hệ thống trong bài viết này. Đầu tiên, tài liệu được thu thập bằng việc sử dụng hoạt động tìm kiếm trên Google Scholar, Researchgate với các từ khóa “definition/concept of innovation culture”, “innovation culture”, “innovation”, “culture and innovation”. Sau đó, các tài liệu được đọc lướt qua phần tóm tắt để nắm các ý chính. Các tài liệu được chọn dựa trên nghiên cứu mới giai đoạn 2000-2021 phù hợp mục tiêu nghiên cứu. Đa phần tài liệu có mã số ISSN. Từ tiêu đề, nếu nội dung dường như thảo luận về khái niệm, vai trò và yếu tố của văn hóa đổi mới, chúng tôi sẽ thu thập toàn bộ phần nội dung để đánh giá chi tiết, so sánh và tổng hợp. Tổng cộng có 34 bài báo được lựa chọn trích dẫn trong nghiên cứu.

3. Kết quả nghiên cứu văn hóa đổi mới

3.1. Khái niệm văn hóa đổi mới

Vào năm 1953, Barnett là giáo sư Nhân học tại Đại học Oregon, đã sử dụng đổi mới trong cuốn sách của mình có

¹ Pham Van Dong University (Nguyễn Thị Thúy Hằng, Trần Mai Lâm Ái, Phạm Thị Ý Nguyễn)

² The University of Danang (Nguyễn Hiệp, Nguyễn Phúc Nguyên)

tựa đề “Cơ sở của thay đổi văn hóa”. Theo Keles và Battal [8], ông là người đầu tiên chỉ ra vai trò của đổi mới đối với sự thay đổi văn hóa. Tuy vậy, nền văn hóa thúc đẩy đổi mới được khai sinh khi cơ cấu tổ chức của Mỹ được khai thác triệt để và mối quan tâm trong cải tạo đối với cơ cấu văn hóa mạnh mẽ của Đức và Nhật Bản. Trong thập niên 80, như một cái nhìn thay thế về công cụ và văn học chức năng - tư duy tận cùng. Từ năm 1982, một công bố được đưa ra với năm tổ chức được xem là xuất sắc, văn hóa đổi mới đã ra đời như một lý lẽ thông thường để giải thích mối liên hệ giữa tổ chức, văn hóa và đổi mới [6]. Văn hóa đổi mới là văn hóa tổ chức thực sự coi trọng và hỗ trợ đổi mới, để mọi người có thể thực sự biến đổi mới thành hiện thực. Tuy nhiên, có quá nhiều các khái niệm văn hóa đổi mới, trên mỗi cách tiếp cận. Có thể thấy như:

Tại Tây Ban Nha, Hiệp hội Kế toán và Quản trị kinh doanh Tây Ban Nha (AECA) (1995) (trích trong March-Chorda và Moser [9]), văn hóa đổi mới là cách suy nghĩ và hành vi tạo ra, phát triển và thiết lập các giá trị và thái độ trong một công ty, mặc dù những thay đổi đó có thể dẫn đến xung đột với hành vi thông thường và truyền thống. Theo March-Chorda và Moser [9] khái niệm dựa trên tiếp cận văn hóa có thể hỗ trợ đổi mới và cũng có thể cản trở sự đổi mới, khái niệm này gọi ý bốn yếu tố đáp ứng để tạo ra một văn hóa đổi mới: Sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro của các nhà quản lý doanh nghiệp, lan tỏa rộng rãi sự tham gia giữa các thành viên của công ty, kích thích sự sáng tạo và chia sẻ nhiệm vụ.

Theo Leavy [10, p.38], các nhà lãnh đạo chịu áp lực trong việc tìm kiếm những nguồn tăng trưởng mới trong một môi trường kinh doanh ngày càng khắt khe và cạnh tranh. Để đáp ứng thách thức này, các nhà lãnh đạo phải học cách truyền cảm hứng cho tổ chức và khai thác tiềm năng của tất cả nhân viên. Cho nên, *văn hóa đổi mới là một nền văn hóa học cách khai thác tiềm năng sáng tạo của tất cả nhân viên và kiến thức của họ về khách hàng, đối thủ cạnh tranh và quy trình, và thiết lập môi trường tổ chức phù hợp để tổ chức hấp dẫn hơn với những tài năng đa dạng và độc đáo hơn*. Khái niệm đề cao môi trường hỗ trợ đổi mới và giá trị vô hình của tổ chức ở tiềm năng của nhân viên.

Theo Morris [6] một nền văn hóa là sự thể hiện của một nhóm người, mỗi nền văn hóa đều phản ánh niềm tin và hành vi hiện tại của người dân cũng như lịch sử hình thành chúng. Lịch sử là một thuộc tính thiết yếu của văn hóa vì một trong những đặc điểm xác định của văn hóa là nó tồn tại theo thời gian. Khi chúng ta suy ngẫm về hoàn cảnh hiện tại, chúng ta thấy quá khứ đang tương tác với thế lực mới từ thời đại của chúng ta. Dựa trên lập luận này, Morris [6, p.3] cho rằng, *văn hóa đổi mới là “biểu hiện của con người, quá khứ và niềm tin hiện tại, ý tưởng và hành vi của họ. Họ làm cho sự đổi mới xảy ra và họ làm như vậy một cách nhất quán theo thời gian*. Khái niệm này cho thấy, trong nền văn hóa đổi mới trọng tâm là đổi mới, phụ thuộc vào con người, ý tưởng sáng tạo xuất phát từ sự khác biệt khi so sánh giữa quá khứ và hiện tại.

Theo Dobni [11, p.540], đã phê phán việc sử dụng thuật ngữ đổi mới để mô tả nhiều thứ, đổi mới được tìm thấy trong các tài liệu khác nhau tùy thuộc vào bối cảnh và phạm vi phân tích. Dẫn đến một số chung chung và một số cụ thể.

Trong môi trường tổ chức, sự đổi mới thường được thể hiện thông qua các hành vi hoặc các hoạt động cuối cùng được liên kết với một hành động hoặc kết quả hữu hình. Do đó, *văn hóa đổi mới là bối cảnh đa chiều bao gồm ý định đổi mới, cơ sở hạ tầng để hỗ trợ đổi mới, các hành vi cấp hoạt động cần thiết để ảnh hưởng đến thị trường và định hướng giá trị, và môi trường để thực hiện đổi mới*. Khái niệm cho thấy văn hóa đổi mới là cấu trúc đa chiều, dọc theo các lĩnh vực hướng đến đổi mới và môi trường thực hiện đổi mới. Khái niệm chỉ rõ các thành phần, có thể giúp tổ chức xác định điểm mạnh, điểm yếu liên quan đến một hoặc nhiều khía cạnh của đổi mới, sử dụng như thước đo tổng quát của đổi mới như mức độ đổi mới, ban đầu là điểm chuẩn, sau đó là số liệu so sánh.

Theo Rao và Weintraub [12] dựa trên sự kết hợp giữa cái được gọi là quen thuộc với đổi mới gồm nguồn lực, quy trình và sự thành công, được nhiều công ty thành công thực hiện vì theo định hướng công cụ, dễ đo lường. Với các yếu tố hướng đến con người như giá trị, hành vi và bầu không khí. Mặc dầu, chúng mang tính vô hình và khó đo lường nhưng những “vấn đề về con người” có sức mạnh lớn nhất để định hình văn hóa đổi mới và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Do đó, *văn hóa đổi mới là tổng thể của các giá trị, hành vi, môi trường, nguồn lực, quy trình và sự thành công của một tổ chức góp phần vào khả năng đổi mới sản phẩm và dịch vụ của tổ chức*. Khái niệm chỉ ra một bước tiến trong đánh giá văn hóa đổi mới, sự thừa nhận về các yếu tố liên quan đến con người.

Theo Duygululu và cộng sự [13, p.24], dựa trên quan điểm tổng thể của những người tham gia cho rằng: *Văn hóa đổi mới như một tập hợp các giá trị và chuẩn mực văn hóa, trong đó các chủ đề bao gồm chia sẻ kiến thức và giao tiếp cởi mở, học hỏi và phát triển, mạng xã hội và hợp tác bên ngoài, phân bổ thời gian rảnh rỗi, khả năng chịu đựng sai lầm, hệ thống khen thưởng và khuyến khích, quản lý sự khác biệt và làm việc theo nhóm được hỗ trợ bởi sự sáng tạo, chấp nhận rủi ro và cởi mở để thay đổi, là một cấu trúc đa chiều bao gồm ý định đổi mới và cơ sở hạ tầng hỗ trợ đổi mới, nảy sinh từ sự tương tác năng động giữa văn hóa tổ chức và sự đổi mới*. Khái niệm này, gần như tương đồng với khái niệm của [11].

Theo Philipp Schertlin [14] cho rằng, có hai cách tiếp cận để khái niệm về văn hóa đổi mới. Thứ nhất, chia nhỏ chủ đề khá khó hiểu của một nền văn hóa đổi mới thành phần nhỏ để đo lường hơn. Thứ hai, nỗ lực cố gắng đo lường sự đổi mới của một nền văn hóa bằng cách sử dụng các chỉ số. Hầu hết các nỗ lực để giải quyết những thiếu sót của văn hóa đổi mới là mối liên hệ với khía cạnh thực tế của chủ đề. Vì vậy, *văn hóa đổi mới là nền văn hóa tạo điều kiện thuận lợi cho việc tạo ra và thực hiện các đổi mới sử dụng toàn bộ tiềm năng của nhân viên*. Theo tác giả, văn hóa đổi mới chính xác là giải quyết vấn đề, đó là khả năng nhìn thấy nhu cầu và suy nghĩ sáng tạo, cách thức để nhu cầu đó có thể được đáp ứng tốt nhất.

Theo Davies và Buisine [15] các mô hình đổi mới trước đây tập trung vào hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) để kích thích sự đổi mới, hoạt động này có những hạn chế vì sự phù hợp với tổ chức và quốc gia có khả năng đầu tư. Thế kỷ 21, chúng kiến những thay đổi trong khái

niệm về đổi mới. Lĩnh vực kỹ thuật số tạo ra giá trị sử dụng cho người tiêu dùng và xã hội nói chung nhưng tạo ra lợi ích nhỏ cho chủ sở hữu công nghệ. Như vậy, các công ty không thể tự hỗ trợ từ hai cách tiếp cận kinh tế tiền tệ và công nghệ trong đổi mới. Các tiếp cận mới là làm cho mọi người có trách nhiệm đối với sự đổi mới và nhân lên các nguồn lực đổi mới tiềm năng, đòi hỏi một nền văn hóa đổi mới thực sự trong tổ chức. Vì vậy, *văn hóa đổi mới là một cấu trúc cụ thể làm cho tư duy đổi mới trở nên tự nhiên trong tổ chức và khuyến khích các hoạt động đổi mới ở tất cả các cấp độ của tất cả nhân viên*. Khái niệm cho thấy, đã đến lúc đặt sự đổi mới vào sự phục vụ tầm nhìn của con người và xã hội, mang lại ý nghĩa mới cho động lực của quá trình tiến hóa. Do đó, tùy thuộc vào sự tiến bộ của văn hóa tổ chức, sự đổi mới có thể mâu thuẫn, hạn chế (ràng buộc, ngược đời) hoặc tự nhiên, và thậm chí ý nghĩa đối với tổ chức ủng hộ đổi mới và được xã hội chào đón.

Tóm lại, văn hóa đổi mới là chủ đề mới, cấp thiết và nguồn lực chiến lược vô hình của các tổ chức trong bối cảnh thay đổi và cạnh tranh khốc liệt hiện nay. Tuy nhiên, để hiểu được toàn bộ khái niệm vẫn còn rất khó khăn. Mặc dù vậy, qua tổng hợp, một số khía cạnh quan trọng luôn được các tác giả thể hiện, được xem như vai trò của văn hóa đổi mới như việc tạo ra các ý tưởng và thực hiện đổi mới liên tục theo thời gian ([3], [6], [10], [14], [15]), thúc đẩy sự tham gia và cộng tác của các bộ phận tạo ra giá trị tập thể của tổ chức ([6], [9], [15], [16]), môi trường nuôi dưỡng sự đổi mới ([11], [12], [14]), để tồn tại lâu dài và thành công, quan trọng nhất là tạo ra khả năng đổi mới bất kể hoàn cảnh của tổ chức ([12], [16]). Nhìn chung, khái niệm về văn hóa đổi mới hướng xem đổi mới là việc khai thác tiềm năng, tư duy của tất cả cá nhân trong mọi phương diện liên quan của tổ chức, coi trọng giá trị tập thể và đổi mới không tự xảy ra, nó cần môi trường hỗ trợ và nuôi dưỡng.

3.2. Vai trò quan trọng của văn hóa đổi mới

- Văn hóa đổi mới là môi trường nuôi dưỡng sự đổi mới.

Nhà lãnh đạo là người quyết định đến cấu trúc cốt lõi và hoạt động cơ bản của một tổ chức gồm thiết kế tổ chức, chính sách và nguyên tắc cơ bản, các chỉ tiêu và phần thưởng. Do đó, để có một môi trường nuôi dưỡng đổi mới cần xem xét các quy tắc được đưa ra bởi các nhà lãnh đạo, biểu hiện ngầm trong các hành vi của chính họ và nhận định của họ về sự thay đổi bên ngoài sẽ cản trở hoặc thúc đẩy đổi mới bên trong [6]. Đặc điểm chính của văn hóa tổ chức, cho phép đổi mới phụ thuộc vào vai trò và thái độ của các nhà quản lý, và sự sẵn sàng của họ trong việc theo dõi tiến trình của công ty trong các hoạt động do đổi mới dẫn dắt [9]. Các nhà lãnh đạo chính là người tạo ra và cho phép nuôi dưỡng môi trường đổi mới cần phải: Đặt con người và ý tưởng vào trọng tâm của triết lý quản lý; Cho mọi người không gian để phát triển, thử mọi thứ và học hỏi từ những sai lầm của họ; Xây dựng cảm giác cởi mở, tin cậy và cộng đồng mạnh mẽ trong toàn tổ chức; Tạo điều kiện thuận lợi để tài năng phát triển trong nội bộ [10]. Để ủng hộ sự đổi mới, các nhà lãnh đạo nên cởi mở và linh hoạt như cởi mở với rủi ro, bên bí và tinh thần dám nghĩ dám làm, và khả năng chịu đựng thất bại [17]. Nhà lãnh đạo không chỉ nuôi dưỡng khả năng kỹ thuật và chuyên môn mà còn thúc đẩy tinh thần chia sẻ và gắn bó, nuôi

dưỡng sự đam mê khám phá vô hạn trong các nhân viên. Để ngay cả những vấn đề nhỏ nhất, nhân viên cũng cần liên hệ với các nhà quản lý tổ chức như: Nhân viên có quyền chất vấn ý kiến của cấp trên; Những người có can đảm bày tỏ ý kiến của bản thân được đánh giá cao trong công ty; Nhân viên có thể đặt câu hỏi về các quyết định thậm chí then chốt đối với tổ chức trước sự chứng kiến của cấp trên [18]. Kết quả là niềm tin đổi mới trong tổ chức không chỉ đến từ lãnh đạo mà cả nhân viên. Khi đó, bất cứ điều gì xảy ra, lãnh đạo và nhân viên cam kết cùng nhau đổi mới và hỗ trợ lẫn nhau trong suốt quá trình thực hiện.

- Văn hóa đổi mới hỗ trợ tạo ra các ý tưởng đổi mới và thực hiện đổi mới theo thời gian.

Hầu hết, những người làm việc trong các tổ chức đều thông thạo công việc của chính họ - những gì họ làm hàng ngày. Đổi mới xảy ra thông qua một quá trình khám phá, thử và áp dụng. Quá trình tạo ra ý tưởng mới để giải quyết các vấn đề cụ thể, gắn công việc, hoạt động xác thực một cách thường xuyên. Các thành phần khác nhau của sự sáng tạo được tự do và chạm theo những cách mới để tự chia sẻ và quảng bá ý tưởng của họ, các cá nhân chịu trách nhiệm về khám phá, thử, kiểm tra, trao đổi và lập tài liệu đổi mới [19]. Các thành viên tìm thấy giá trị từ trong chính bản thân họ, mang đến sự thay đổi các khía cạnh cuộc sống, tương lai; Nếu giá trị phụ thuộc quá nhiều vào động lực bên ngoài như tiền, thì đổi mới thành công là vấn đề khó khăn [19]. Do đó, đổi mới không cần sự cho phép nhưng xuất phát một cách có hệ thống để đáp ứng các mục tiêu hàng tháng, hàng quý, đổi mới bắt đầu bằng sự chọn lọc tự nhiên để kết hợp lợi ích giữa cá nhân và tổ chức, và cải thiện các ý tưởng. Ở đó, nhân viên các cấp có thể đề xuất ý tưởng mới; Những ý tưởng mới do nhân viên đề xuất được hỗ trợ trong tổ chức; Ban lãnh đạo tổ chức nhận thấy những dấu hiệu đổi mới của nhân viên; Nhân viên giải quyết các vấn đề mà họ phải đối mặt một cách độc lập [18]. Ngoài ra, theo đuổi một ý tưởng đổi mới hoặc thực hiện giấc mơ đòi hỏi một nghị lực mạnh mẽ, việc biến các ý tưởng thành hiện thực thương mại đòi hỏi sự kiên trì và kỷ luật, và sự cân bằng phù hợp giữa tính sáng tạo và hiệu quả của công ty [10]. Các rào cản cản loại bỏ như xử phạt, đe dọa, sa thải và việc đưa ra ý tưởng là sự phiến toái [20], sự không tin tưởng, thiếu hiểu biết và thông tin sai lệch, mất đà hoặc dừng lại vì ngân sách, cam kết của quản lý suy yếu, hoặc có sự phản đối [21]. Nhìn chung, các ý tưởng sáng tạo xuất phát từ nhận thức sáng tạo, quyền tự do thể hiện ý tưởng, nghị lực mạnh mẽ. Trong nền văn hóa đổi mới, giao tiếp và sự tự tin [6], lòng tin và sự tự cường là nền tảng quan trọng và kiến trúc thượng tầng được xây dựng trên sự trao đổi giá trị. Trong nền văn hóa đổi mới, nhân viên không thể thoái thác trách nhiệm của họ hoặc nhu cầu chia sẻ một số rủi ro của đổi mới, họ chấp nhận đổi mới như một giá trị cơ bản của tổ chức, cam kết với đổi mới và đổi mới là công việc của tất cả mọi người.

- Văn hóa đổi mới thu hút sự tham gia và cộng tác.

Sự đổi mới phụ thuộc vào ý tưởng, và nguồn ý tưởng chính là những cá nhân tài năng cả bên trong và bên ngoài tổ chức. Đổi mới phát triển mạnh nhờ sự đa dạng của tài năng và triển vọng ở các cấp độ sáng tạo mới trong mọi việc họ làm. Do đó, sự tham gia của tất cả là cần thiết, vì con người là giá trị chính của tổ chức trong xây dựng văn

hóa đổi mới [7]. Trong môi trường có nhiều người tham gia, nhân viên có thể sẽ có quyền tự do đưa ra những ý tưởng mới và tham gia vào quá trình ra quyết định, và vấn đề về trao quyền. Các tổ chức thường sử dụng sự thuyết phục, phần thưởng để thu hút sự tham gia của mọi người. Nhưng trên hết, họ phải biết mọi người cần một lý do, hơn hết là một lý tưởng, một động lực để hành động, để tham gia [22], hay sự tin tưởng và lắng nghe của đồng nghiệp và người xung quanh [10]. Bên cạnh đó, tất cả mọi người cần có đủ sự tự tin để liên tục thử những điều mới [23], hiểu rõ về vai trò của mình và cách họ có thể đóng góp vào tổ chức [6]. Ngoài ra, đổi mới cũng bắt nguồn từ các kỹ năng khám phá giữa các nhà quản lý, trong nhóm và giữa các cá nhân một cách độc lập. Sự cộng tác thể hiện qua mối quan hệ tốt đẹp giữa các cá nhân sẽ hỗ trợ và khuyến khích động lực, tinh thần đồng đội và hành vi đổi mới [20]. Như vậy, văn hóa đổi mới trước hết là văn hóa gắn kết nhân viên từ tất cả các bộ phận hợp tác với nhau (chính thức hoặc không chính thức), mỗi nhân viên có thể bày tỏ ý kiến riêng, nhưng người quản lý là người đưa ra quyết định cuối cùng [19]. Để các chương trình đổi mới thành công, các công ty phải đảm bảo sự tham gia và cộng tác của nhân viên. Sự thiếu hiểu biết về những gì sắp diễn ra và các vấn đề gây ra bởi nó thường xuất phát từ sự thiếu tham gia của mọi người. Trong nền văn hóa đổi mới, các chỉ số về tập thể cần được quản lý [8], phải nghĩ về tất cả các bộ phận của tổ chức khi lập kế hoạch, coi trọng sự tham gia của nhân viên hơn là yếu tố có lợi cho công ty [14].

- Văn hóa đổi mới cung cấp khả năng đổi mới theo thời gian.

Đổi mới không chỉ đơn giản là đáp ứng để thay đổi - nó tạo ra sự thay đổi trong môi trường mà các tổ chức khác phải đáp ứng. Sự thay đổi cuối cùng sẽ tạo ra một môi trường đổi mới, trong đó việc hình thành và thực hiện các ý tưởng đổi mới trong mọi bộ phận của tổ chức trở thành tiêu chuẩn. Nó sẽ làm cho tất cả nhân viên có động lực và đủ tự tin để liên tục thử những điều mới [23]. Các đổi mới thuộc mọi loại hình, kể cả sự đột phá, những thay đổi gia tăng một cách hữu ích và thậm chí là những cách thức kinh doanh hoàn toàn mới, và họ làm như vậy một cách đều đặn. Hơn hết, mọi người luôn phấn đấu để đạt được thành công và học hỏi từ thất bại để tinh thần sẵn sàng đổi mới hiện hữu mọi lúc, mọi nơi, ý tưởng đổi mới trở nên phổ biến [6]. Họ đánh giá lại các sản phẩm, dịch vụ và quy trình, đó là cách tốt nhất để cung cấp cho tổ chức tuổi thọ cao hơn và khả năng thích ứng với những biến động không ngừng của thị trường [24]. Bằng cách dành thời gian để hiểu điểm xuất phát của công ty, bằng cách thực hiện các đánh giá về sự trưởng thành về văn hóa và đổi mới, đồng thời tạo ra một kế hoạch chiến lược và tập trung vào sự pha trộn đổi mới đúng đắn [22]. Văn hóa đổi mới cung cấp phạm vi hoạt động rộng để tăng khả năng nhận biết và giải quyết các thách thức gồm các vấn đề của chính phủ, viện, công ty và nhà tài chính, và cân bằng các chính sách từ trên xuống với các quy trình có sự tham gia; Các yếu tố trong hệ thống đổi mới khu vực như kết nối, cạnh tranh, thành tựu, đa dạng ý tưởng, thay đổi là cần thiết để tăng khả năng tìm giải pháp cho vấn đề xã hội và môi trường [25]. Văn hóa đổi mới là điều quan trọng để tìm ra những cách tốt hơn để khai thác

toàn bộ tiềm năng của nhân viên [14], cải thiện khả năng đổi mới [26], tăng lợi nhuận, tăng sự gắn bó của nhân viên và sức khỏe tổng thể của tổ chức ([8], [11]).

3.3. Các yếu tố của văn hóa đổi mới

Theo Garza và Lopez [27], các tác giả đã đo lường văn hóa đổi mới trong các tổ chức trong hơn 30 năm. Tất cả nghiên cứu này đã tạo ra một mảng phong phú nhưng khá thiếu tổ chức về các yếu tố của văn hóa tổ chức. Mặc dù, dựa trên cách phân tích cụm, Garza và Lopez [27] đã xác định bảy yếu tố của văn hóa đổi mới. Tuy nhiên, việc hiểu và tạo ra một nền văn hóa đổi mới vẫn còn là một trong những thách thức khó khăn nhất mà nhiều nhà nghiên cứu và quản lý phải đối mặt. Vì trước đó, Naranjo-Valencia và Calderon-Hernández [16] cũng có phát biểu tương tự và cũng trước đó Yun và cộng sự [28] nghiên cứu 23 bài báo với các số đặc biệt nhưng các yếu tố văn hóa đổi mới vẫn tiếp tục phát sinh. Vì vậy, nhu cầu cung cấp các yếu tố hữu ích, với cái nhìn tổng thể về văn hóa đổi mới là không thể tránh khỏi. Có thể thấy Bảng 1, mỗi tác giả đã khái niệm và khẳng định các yếu tố khác nhau quyết định đến khả năng đổi mới của tổ chức. Do đó, đã dẫn thiếu đồng thuận trong đo lường các yếu tố văn hóa đổi mới trong một công ty.

Mỗi nghiên cứu đề xuất các khía cạnh khác nhau nhưng điều quan trọng là không thể xác định được yếu tố chung, duy nhất của nền văn hóa đổi mới. Những yếu tố được phát hiện trong các nghiên cứu liên quan đến các lĩnh vực, các mức độ đổi mới, mục tiêu đổi mới và khả năng đổi mới khác nhau từ các tổ chức khác nhau. Do đó, có thể thấy, đổi mới phụ thuộc biến ngữ cảnh của tổ chức và việc tạo ra, xây dựng và phát triển văn hóa đổi mới ảnh hưởng bởi thái độ và vai trò của nhà lãnh đạo trong tổ chức [9].

Diễn hình như, ngoại trừ nghiên cứu riêng lẻ, các nghiên cứu có sự đồng thuận, kế thừa từ nghiên cứu trước nhưng kết quả nghiên cứu vẫn xác định số lượng, loại và bản chất các yếu tố của văn hóa đổi mới khác nhau. Nghiên cứu của Martins và Martins [29] với mục đích của nghiên cứu là xác định loại văn hóa tổ chức nào sẽ hỗ trợ sự sáng tạo và đổi mới trong một tổ chức. Nghiên cứu đã xác định có bảy yếu tố (chiến lược, mục đích, mối quan hệ tin cậy, hành vi khuyến khích đổi mới, môi trường làm việc, định hướng khách hàng, hỗ trợ quản lý) ảnh hưởng đến đổi mới. Martins và Terblanche [30] xác định có 5 yếu tố (chiến lược, cấu trúc, cơ chế hỗ trợ, hành vi khuyến khích đổi mới và giao tiếp cởi mở). Trong khi đó, Gomes và cộng sự [17] nghiên cứu trong ngành dệt may đã sử dụng các yếu tố từ Martins và Terblanche [30] cho rằng, đây là mô hình cung cấp điểm khởi đầu để hiểu rõ hơn các yếu tố ảnh hưởng đến sự đổi mới và xác định có 5 yếu tố (chiến lược, cấu trúc, cơ chế hỗ trợ, kích thích đổi mới và truyền thông). Tuy nhiên, Padilha [31] cũng sử dụng yếu tố từ Martins và Terblanche [30] và cũng thực nghiệm trong lĩnh vực dệt may đã cho thấy, có sự hiện diện của các yếu tố văn hóa đổi mới song mức độ của các yếu tố lại khác nhau. Tại Việt Nam, Nham và cộng sự [4] cho rằng, hạn chế của mô hình khi không tập trung vào sự lãnh đạo của văn hóa tổ chức và xác định 5 yếu tố khác nhau (chiến lược, môi trường làm việc, định hướng khách hàng, hỗ trợ quản lý, và lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực về các hoạt động đổi mới). Thêm vào đó, công trình của Dobni

[11], mục đích phát triển công cụ toàn diện dựa trên kinh nghiệm để đo lường văn hóa đổi mới gồm ý định đổi mới, cơ sở hạ tầng đổi mới, ảnh hưởng đổi mới, thực hiện đổi mới. Các yếu tố được Sharifirad và Ataei [32] kế thừa và khẳng định mức độ và quy mô thích ứng với thực tiễn. Tiếp

đến, nghiên cứu của Maher và cộng sự [33] cũng được tác giả sử dụng. Nhìn chung, ngữ cảnh tổ chức như lịch sử và văn hóa của vùng và sự tương tác liên tục với môi trường bên ngoài của tổ chức [25], quyết định chính đến việc xác định yếu tố của văn hóa đổi mới.

Bảng 1. Các yếu tố được lựa chọn để vận hành văn hóa tổ chức tập trung đổi mới

Tác giả	Yếu tố	Tác giả sử dụng
Martins và Martins [29]	Chiến lược, Mục đích, Mối quan hệ tin cậy, Hành vi khuyến khích đổi mới, Môi trường làm việc, Định hướng khách hàng, Hỗ trợ quản lý.	Nham và cộng sự [4], Gomes và cộng sự [17], Martins và Terblanche [30], Padilha [31].
Dombrowski và cộng sự [21]	Tuyên bố sứ mệnh và tầm nhìn đổi mới, Giao tiếp dân chủ, Không gian an toàn, Linh hoạt, Cộng tác, Mở rộng ranh giới, Khuyến khích và Lãnh đạo.	
Dobni [11]	Ý định đổi mới, Cơ sở hạ tầng đổi mới, Ảnh hưởng đổi mới, Thực hiện đổi mới.	Sharifirad và Ataei [32]
Ismail và Abdmajid [23]	Khả năng lãnh đạo, Cấu trúc tổ chức, Chiến lược, Văn hóa tổ chức.	
Maher và cộng sự [33]	Chấp nhận rủi ro, Các nguồn tài nguyên, Kiến thức, Mục tiêu, Phần thưởng, Công cụ, Mối quan hệ.	Szczepańska-Woszczyna, [18]
Moiseev và Koroleva [7]	- Vòng tròn 1: Giá trị, niềm tin và giá định và quy tắc ứng xử, Chiến lược, mục đích và mục tiêu, Thành thạo và các câu chuyện. - Vòng tròn 2: Quá trình học tập liên tục, Cá nhân, Chấp nhận rủi ro, Đào tạo và huấn luyện, Cố vấn, Trao quyền, Kết hợp kiến thức bên trong và bên ngoài, Chia sẻ thông tin và kiến thức, Sự tham gia trực tiếp của khách hàng, Phát triển tài năng, Đầu tư vào R&D, Đo điểm chuẩn. - Vòng tròn 3: Đo lường sự đổi mới, Nắm bắt sự thay đổi, Hiệu quả thông qua đổi mới, Bám sát sự mơ hồ, Chấp nhận rủi ro, Bao quát sự ngạc nhiên, Tin tưởng, Công bằng, Tập trung vào căng thẳng sáng tạo, Củng cố mạng lưới tổ chức, Tỷ lệ thất bại cao, Không thể đoán trước, Tập trung vào năng lực cạnh tranh, Tìm kiếm sự mới lạ.	
Rao và Weintraub [12]	Nguồn lực, Quy trình, Giá trị, Hành vi, Bầu không khí và Thành công.	Danks [26]
Duygulu và cộng sự [13]	Chia sẻ kiến thức và giao tiếp cởi mở, Học hỏi và phát triển, Kết nối xã hội và hợp tác bên ngoài, Phân bổ thời gian rảnh, Khoan dung sai lầm, Hệ thống khen thưởng và khuyến khích, Quản lý sự khác biệt, Làm việc theo nhóm.	
Davies và Buisine [15]	Các nhà lãnh đạo và quản lý sáng tạo; Đội sáng tạo; Cá nhân sáng tạo; Một bối cảnh tổ chức có lợi cho sự đổi mới; Liên kết nhiều và dễ dàng với bên ngoài tổ chức.	
Philipp Schertlin [14]	Truyền đạt ý định đổi mới, Khuyến khích và phần thưởng cho hành vi đổi mới, Cơ sở hạ tầng để truyền đạt ý tưởng, kiến thức và vấn đề; Cân nhắc sự quan tâm của nhân viên; Không gian cho sự sáng tạo; Tính linh hoạt của công việc; Xử lý sai lầm đúng.	
Naranjo-Valencia và Calderon-Hernández, [16]	- Các yếu tố quyết định của văn hóa (chiến lược, cấu trúc, khả năng lãnh đạo, chỉ tiêu và phần thưởng, và môi trường). - Các đặc điểm văn hóa để đổi mới (tự do, chấp nhận rủi ro, cam kết và tin tưởng, linh hoạt về tinh thần, đương đầu, chấp nhận sự đa dạng, tò mò, liên kết và tôn trọng). - Quản lý các năng lực của tổ chức (giao tiếp, làm việc theo nhóm, kiên nhẫn với các sai lầm, quản lý xung đột, ra quyết định, tính đơn giản và nhanh nhẹn và ưu tiên). - Khả năng tổ chức (tính khéo léo, định hướng khách hàng và thị trường, tốc độ, mối quan hệ, khả năng thực hiện, khả năng thích ứng và định hướng kinh doanh). - Vai trò hành vi (các hành động cá nhân hướng đến việc tạo ra, giới thiệu và áp dụng các lợi ích mới ở một số cấp độ tổ chức).	
Yun và cộng sự [28]	Định hướng thị trường, định hướng công nghệ, định hướng kinh doanh và định hướng học tập.	
Garza và Lopez [27]	Đặc điểm của nhân viên, Định hướng và chiến lược bên ngoài, Thông tin liên lạc nội bộ, Cộng tác, Sẵn sàng thay đổi, Công nghệ được sử dụng, và Áp dụng các ý tưởng mới.	
Kiefer và cộng sự [34]	Tinh thần kinh doanh của công ty, Nhận thức kỹ thuật số và sự cần thiết của các đổi mới, Kỹ năng và tài nguyên kỹ thuật số, Định hướng hệ sinh thái, Sự tham gia của nhân viên, Sự nhanh nhẹn và cơ cấu tổ chức, Văn hóa sai sót và chấp nhận rủi ro, Chia sẻ kiến thức nội bộ và cộng tác, định hướng khách hàng và thị trường cũng như tinh cởi mở và sẵn sàng học hỏi.	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

Bên cạnh đó, thái độ và vai trò của nhà lãnh đạo được khá nhiều nghiên cứu đề cập. Các tổ chức cần nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa và có khả năng biến đổi để xoay chuyển các tổ chức, tạo nền văn hóa đổi mới, trước hết họ phải vượt trội ở khả năng lãnh đạo, trách nhiệm, tính linh hoạt và trao quyền cho nhân viên [9]. Để có thể làm việc theo những cách mới, nỗ lực đổi mới không cô lập, cần được hỗ trợ, cần sự chuẩn bị cho mọi người, cho tổ chức đúng cách. Bên cạnh đó, các nhà lãnh đạo cần vượt qua các giới hạn của

bản thân, do đổi mới thường phá vỡ những thứ mà nhiều nhà quản lý cấp cao coi trọng, chẳng hạn như địa vị, quyền lực, vị trí trong hệ thống cấp bậc, quy mô văn phòng, v.v... [21]; Nhà lãnh đạo không thích rủi ro và không truyền đạt ý định đổi mới để văn hóa đổi mới trong công ty phát triển [14], hay cho phép tích hợp các hoạt động đổi mới vào công việc ([8]), và cho phép phân bổ nguồn lực để theo đuổi các giải pháp sáng tạo [26]. Bất kể yếu tố được lựa chọn là gì thì đổi mới phải xảy ra để dung hòa và cân bằng cho tổ

chức, lãnh đạo, nhân viên, khách hàng và đối tác. Do đó, trước khi bắt đầu quản lý đổi mới các nhà lãnh đạo phải suy nghĩ về triết lý của tổ chức, các giá trị tổ chức và các tuyên bố về sứ mệnh và tầm nhìn là điểm khởi đầu để thổi hồn cho các hoạt động và định hình các hoạt động của tổ chức [8]. Đồng thời, để đổi mới xảy ra cần có cái nhìn toàn diện các hoạt động, không phải chỉ tái cấu trúc tổ chức sẽ có đổi mới xảy ra [1]. Để phù hợp với ngữ cảnh mỗi tổ chức, các nhà lãnh đạo, các nhà đổi mới nên suy nghĩ lại chính họ đã đổi mới hay chưa và lựa chọn yếu tố, đặc điểm phù hợp với tổ chức của mình qua so sánh việc thực hiện các mục tiêu và môi trường nội bộ tổ chức, yếu tố ngành để xây dựng văn hóa đổi mới phù hợp. Văn hóa đổi mới là những gì làm cho đổi mới xảy ra trong tổ chức. Trong cuộc cách mạng công nghệ lần thứ tư, các thay đổi trong môi trường kinh doanh khó có thể đo lường trước được như cạnh tranh toàn cầu, đột phá đáng ngạc nhiên trong công nghệ, đa dạng văn hóa, tính năng động của nhóm, cạnh tranh không lành mạnh, sự xuất hiện của trí thức và lực lượng lao động được trao quyền. Hơn hết, quyền tự chủ trong công việc đang tạo cơ hội cho các nhà quản lý phải tìm ra những cách thức sáng tạo để quản lý tương lai của tổ chức, trong đó văn hóa đổi mới là sự lựa chọn chiến lược then chốt nhất để củng cố tổ chức và tạo ra khả năng cạnh tranh ([2], [13]).

4. Kết luận

Mục tiêu của nghiên cứu là tổng quan các nghiên cứu trước để xác định khái niệm, vai trò và yếu tố khác nhau của văn hóa đổi mới. Nghiên cứu là nỗ lực đầu tiên để tổng hợp các lý luận về văn hóa đổi mới, đặc biệt trong bối cảnh nghiên cứu về văn hóa đổi mới chiếm số lượng ít tại Việt Nam hiện nay. So với các nghiên cứu trước, nghiên cứu này cung cấp: *Thứ nhất*, các khái niệm về văn hóa đổi mới. Các khái niệm được tổng hợp, thể hiện được cách tiếp cận và khả năng quan sát của nghiên cứu trước về điều kiện để nảy sinh khái niệm cũng như sự đổi mới. Mặc dầu vậy, kết quả nghiên cứu chủ đề này cũng cho thấy, các tác giả liên tục đưa ra các khái niệm mới về văn hóa đổi mới. Một khái niệm mới chưa chắc là khái niệm tốt và dễ hiểu, dễ sử dụng cho mọi tổ chức. Do đó, trên cơ sở đề xuất của nghiên cứu trước, tùy thuộc ngữ cảnh của tổ chức, các nhà lãnh đạo vận dụng công cụ quản trị xác định cách tiếp cận khái niệm phù hợp với mỗi tổ chức. *Thứ hai*, các vai trò của văn hóa đổi mới được hầu hết các nghiên cứu trước đề cập như môi trường nuôi dưỡng sự đổi mới, ý tưởng đổi mới và thực hiện đổi mới theo thời gian, thu hút sự tham gia và cộng tác của mọi người và khả năng đổi mới của tổ chức. Các vai trò này cung cấp hàm ý rằng, hoạt động quản lý đòi hỏi một cấu trúc cơ bản để quyết định văn hóa nào nên được thực hiện để đổi mới. Khi xem đổi mới là yếu tố quyết định vị thế cạnh tranh trên thị trường, các vai trò trên được xem là vai trò cốt lõi của bất kỳ tổ chức nào muốn xây dựng nền văn hóa đổi mới. *Thứ ba*, các yếu tố khác nhau của văn hóa đổi mới. Như một ý tưởng khởi đầu, giá trị gia tăng của một tổ chức được đưa ra bởi nhân viên của nó và nổi bật là sự tham gia của tất cả nhân viên [24] để tạo ra khả năng đổi mới. Tăng khả năng đổi mới là cách để thích nghi liên tục và phát triển, nếu không muốn bị loại bỏ. Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây đề xuất vô số các yếu tố có thể được sử dụng để tạo ra, xây dựng và phát triển nền văn hóa đổi

mới của tổ chức. Việc tổng hợp các yếu tố khác nhau của văn hóa tổ chức cho thấy, lý do xuất hiện nhiều yếu tố của văn hóa đổi mới đó là văn hóa đổi mới phụ thuộc ngữ cảnh tổ chức và cả vai trò, thái độ của nhà lãnh đạo tổ chức. Nhìn chung, phát triển của một nền văn hóa có lợi cho đổi mới là một quá trình phức tạp gắn với đặc điểm lãnh đạo và ngữ cảnh tổ chức. Trên hết, thuộc về nhà lãnh đạo, nghiên cứu này cũng chỉ rõ những yếu tố có thể giúp các nhà quản lý và giám đốc điều hành mang đến hiệu ứng, sự lan tỏa về đổi mới, trách nhiệm thuộc về tất cả các thành viên nhưng nhà lãnh đạo là người dẫn dắt thực sự. Mặc dù, nghiên cứu đã thực hiện được mục tiêu của nghiên cứu và cung cấp lý luận cơ bản về văn hóa đổi mới. Tuy nhiên, hạn chế của nghiên cứu là tổng hợp các lý luận. Do đó, cần có nhiều nghiên cứu phân tích sâu rộng hơn trong tương lai về văn hóa đổi mới trong bối cảnh ngành, lĩnh vực cụ thể như vậy việc xác định các yếu tố sẽ phù hợp hơn với mỗi tổ chức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] De Mello, A. M., Marx, R., & Salerno, M., "Organizational structures to support innovation: How do companies decide?", *Review of Administration and Innovation*, 9(4), 2012, 05-20.
- [2] Shayah M. Hazem, & Zehou, S., "Organizational culture and innovation: A literature review", *Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Education, Culture and Social Development (ICECSD 2019)*. Guilin, China, 2019.
- [3] Nguyen Phuc Nguyen, "Employee' innovativeness: A conceptual framework", *The University of Danang-Journal of Science and Technology*, 19(6.1), 2021, 48-53.
- [4] Nham, P.T., Pham, P.H.G., & Nguyen, N., "The impact of organizational culture on innovation activities-The case of corporation in Viet Nam", *Journal of Global Management Research*, 9, 2014, 29-36.
- [5] Đào Thị Ái Thi, "Phát triển văn hóa đổi mới sáng tạo trong các cơ quan nhà nước nhằm thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp", *Tạp Chí Quản Lý Nhà Nước*, 289, 2020, 50-54.
- [6] Morris, L., "Creating the Innovation Culture: Geniuses, Champions, and Leaders", An Innovation Labs White Paper, 2007.
- [7] Moiseev, D., & Koroleva, P., "Power of innovative culture within organisations", Linnaeus University, 2012.
- [8] Keles, O., & Battal, T. A., "Model for Innovation Culture Management in Organizations (IVALUE 7)", *International Journal of Innovation*, 5(3), 2017, 361-374.
- [9] March-Chorda, I., & Moser, J., "How organizational culture affect innovation in large sized ICT firms: A pilot study", *Universitat De Valencia*, 20, 2011.
- [10] Leavy, B.A., "Leader's guide to creating an innovation culture", *Strategy & Leadership*, 33(4), 2005, 38-45.
- [11] Dobni, C. B., "Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis", *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 2008, 539-559.
- [12] Rao, J., & Weintraub, J., "How innovative is your company's culture?", *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 2013, 28-37.
- [13] Duygulu, E., Ozeren, E., Bagiran, D., Appolloni, A., & Mavisu, M., "Gaining insight into innovation culture within the context of R&D centres in Turkey", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 19(1/2), 2015, 117-146.
- [14] Philipp Schertlin., "Innovation Culture – Challenges and Opportunities", Friedrich-Alexander-University of Erlangen-Nürnberg, 2018.
- [15] Davies, M., & Buisine, S., "Innovation Culture in Organizations", *Innovative, Entrepreneurship, Management: Innovation in Engineering and Technology*, 1st Edition, John Wiley & Sons, Inc.Hoboken, NJ, USA, 2018.
- [16] Naranjo-Valencia, J. C., & Calderon-Hernández, G., "Model of

- Culture for Innovation*", IntechOpen. In J. Vveinhardt (Ed.), 2018.
- [17] Gomes, G., Machado, D., & Alegre, J., "Determinants of Innovation Culture: A Study of Textile Industry in Santa Catarina", *Brazilian Business Review*, 12(4), 2015, 99-122.
- [18] Szczepańska-Woszczyna, K., "The importance of organizational culture for innovation in the company", *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(3), 2014, 28-39.
- [19] Coffman, B., "*Building the Innovation Culture*", InnovationLabs, LLC, 2010.
- [20] Roffeei, S. H. M., Yusop, F. D., & Kamarulzaman, Y., "Determinants of Innovation Culture amongst Higher Education Students", *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 17(1), 2018, 37-50.
- [21] Dombrowski, C., Kim, J. Y., Souza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S., "Elements of innovative cultures", *Knowledge and Process Management*, 14(3), 2007, 190-202.
- [22] Beswick, C., Bishop, D., & Geraghty, J., "*Building a Culture of Innovation A practical framework for placing innovation at the core of your business*", 1st Edition, Kindle Editio, 2015.
- [23] Ismail, W. K. W., & Abdmajid, R., "Framework of the culture of innovation: A revisit", *Jurnal Kemanusiaan Bil 9*, 5(1) 2007, 38-49.
- [24] Schmitt, R., & Almeida, F., "Building a Culture of Continuous Innovation: How Pixar and Google Address This Challenge?", *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 4(1), 2020, 22-39.
- [25] Prud'homme van Reine, P., "Creating cultures of sustainable innovation", *Journal of Innovation Management*, 1(1), 2013, 85-107.
- [26] Danks, S., "*Measuring culture of innovation: A validations study of the innovation quotient instrument*", University of the North Texas, 2015.
- [27] Garza, R., & Lopez, A., "Measuring Innovation Culture: A Synthesis of the innovation Culture Construct and Identification of its Research Clusters", *Ultidisciplinary Business Review*, 13(1), 2020, 42-55.
- [28] Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K., & Yigitcanlar, T., "The Culture for Open Innovation Dynamics", *Sustainability*, 12(12), 2020, 1-21.
- [29] Martins, E., & Martins, N., "An organisational culture model to promote creativity and innovation", *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 2002, 58-65.
- [30] Martins, E. C., & Terblanche, F., "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 2003, 64-74.
- [31] Padilha, C. K., "Determinantes of culture that stimulate innovation: Study in Textile industry of Itajaí valley- SC", *Brazilian Journal of Management*, 12(5), 2019, 877-893.
- [32] Sharifirad, M.S, & Ataei, V., "Organizational culture and innovation culture: Exploring the relationships between constructs", *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 2012, 494-517.
- [33] Maher, L., Plsek, P., Jenny Price, & Mugglestone, M., "*Creating the culture for innovation: A practical guide for leaders*", NHS Institute for Innovation and Improvement, 2010.
- [34] Kiefer, D., van Dinther, C. and Spitzmüller, J. "*Digital Innovation Culture: A Systematic Literature Review*", paper presented at 16th International Conference on Wirtschaftsinformatik, Essen, Germany, 2021.