

TCVN

TIÊU CHUẨN QUỐC GIA

TCVN ISO/TR 56004:2023

ISO/TR 56004:2019

Xuất bản lần 1

ĐÁNH GIÁ QUẢN LÝ ĐỔI MỚI – HƯỚNG DẪN

Innovation management assessment – Guidance

HÀ NỘI – 2023

Mục lục

Lời nói đầu	5
Lời giới thiệu	6
1 Phạm vi áp dụng	7
2 Tài liệu viện dẫn	7
3 Thuật ngữ và định nghĩa	8
4 Lý do thực hiện đánh giá quản lý đổi mới	9
5 Lựa chọn cách tiếp cận đánh giá quản lý đổi mới	10
6. Quá trình đánh giá quản lý đổi mới	15
7. Chuẩn bị đánh giá quản lý đổi mới	17
8 Thực hiện đánh giá quản lý đổi mới	22
9. Kết luận đánh giá quản lý đổi mới	24
10. Cải tiến đánh giá quản lý đổi mới	28
Phụ lục A (Tham khảo) Nguyên tắc đánh giá quản lý đổi mới (PIMA)	30
Phụ lục B (Tham khảo) Trình bày kết quả đạt được từ đánh giá quản lý đổi mới (Các ví dụ trực quan)	38
Thư mục tài liệu tham khảo	42

Lời nói đầu

TCVN ISO/TR 56004:2023 hoàn toàn tương đương ISO/TR 56004:2019

TCVN ISO/TR 56004:2023 do Ban kỹ thuật tiêu chuẩn quốc gia TCVN/TC 279 *Quản lý đổi mới* biên soạn, Viện Tiêu chuẩn Chất lượng Việt Nam đề nghị, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng thẩm định, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố.

Lời giới thiệu

Đổi mới là động lực then chốt cho các tổ chức để tạo ra giá trị từ sản phẩm, dịch vụ, quá trình hoặc mô hình kinh doanh mới. Vì thế, đổi mới cần được quản lý một cách có hệ thống. Nhiều tổ chức đã thiết lập quản lý đổi mới (IM) cho riêng mình. Quản lý đổi mới có thể được xây dựng dựa trên những yếu tố thành công chính như: chiến lược và mục tiêu đổi mới, vận hành để đổi mới bao gồm các quá trình và cơ cấu tổ chức, các yếu tố cho phép sự đổi mới, hỗ trợ đổi mới bao gồm, bên cạnh những yếu tố khác, văn hóa, công cụ và phương pháp đổi mới, năng lực, nguồn nhân lực và nguồn lực tài chính. Quản lý đổi mới một cách có hệ thống tạo nên giá trị và bảo đảm cho tương lai của tổ chức. Từ đó, tổ chức tìm kiếm hướng dẫn để liên tục phát triển khả năng và kết quả thực hiện quản lý đổi mới của mình. Điều kiện tiên quyết là sự minh bạch về kết quả thực hiện gần đây của tổ chức trong quản lý đổi mới. Để đạt được sự minh bạch cần thiết đó, việc đánh giá thường xuyên và có hiệu lực của quản lý đổi mới là hết sức cần thiết. Trong bối cảnh này, tiêu chuẩn này được thiết kế để trả lời câu hỏi quan trọng trên hết là: Làm thế nào để một đánh giá quản lý đổi mới (IMA) đóng góp cho sự phát triển tương lai của một tổ chức và quản lý đổi mới của tổ chức đó?

Tiêu chuẩn này đưa ra hướng dẫn về việc tại sao việc thực hiện IMA lại có lợi? Tổ chức mong đợi điều gì từ một IMA tốt? Thực hiện IMA như thế nào? Và hành động dựa trên kết quả của IMA. Cụ thể hơn, tiêu chuẩn này đưa ra cơ sở cho việc xem xét một IMA và cung cấp nền tảng để thực hiện quá trình này. Tiêu chuẩn nhằm hỗ trợ người sử dụng hiểu được:

- Giá trị và lợi ích của việc thực hiện một IMA (lý do đằng sau việc thực hiện IMA);
- Cách tiếp cận khác nhau của một IMA;
- Quá trình IMA, các bước thực hiện và tác động;
- Cải tiến tiềm năng đối với IM, IMA và, kết quả là cải tiến đối với tổ chức được đánh giá.

Trước khi tiếp tục tìm hiểu sâu hơn, khuyến khích tham khảo Phụ lục A của tiêu chuẩn này, trong đó phác thảo những nguyên tắc chính đằng sau một IMA tốt.

Thông tin cụ thể về một Hệ thống quản lý đổi mới (IMS) có thể xem trong TCVN ISO 56002 (ISO 56002), tại Điều 9 và Điều 10 có đề cập đến nội dung đánh giá kết quả thực hiện và sự cải tiến đạt được. Chi tiết hơn về các công cụ hoặc kỹ thuật đổi mới và quản lý đổi mới cụ thể, tham khảo TCVN ISO 56003 (ISO 56003) và các tiêu chuẩn theo trong bộ tiêu chuẩn ISO 56000. Thuật ngữ chung về quản lý đổi mới có thể xem tại TCVN ISO 56000 (ISO 56000) Quản lý đổi mới – Từ vựng và các nguyên tắc cơ bản

Đánh giá quản lý đổi mới – Hướng dẫn

Innovation management assessment - Guidance

1 Phạm vi áp dụng

Tiêu chuẩn này sẽ giúp người sử dụng hiểu được lợi ích khi thực hiện đánh giá quản lý đổi mới (IMA), đánh giá những gì, cách thức thực hiện IMA, và do đó tối đa hóa các lợi ích thu được để có thể áp dụng rộng rãi cho:

- Các tổ chức mong muốn thành công bền vững trong các hoạt động đổi mới của mình;
- Các tổ chức thực hiện IMA;
- Người sử dụng và các bên quan tâm khác (ví dụ: khách hàng, nhà cung cấp, đối tác, các tổ chức tài trợ, trường đại học và cơ quan công quyền), muốn có sự tin tưởng vào khả năng quản lý đổi mới một cách hiệu lực của tổ chức;
- Các bên quan tâm muốn nâng cao trao đổi thông tin thông qua một hiểu biết chung về quản lý đổi mới (IM), thông qua đánh giá;
- Các nhà cung cấp đào tạo, đánh giá hoặc tư vấn về IM;
- Các tổ chức xây dựng tiêu chuẩn liên quan;
- Giới học thuật quan tâm đến nghiên cứu liên quan tới IMA.

Ngoài ra, tiêu chuẩn này để áp dụng cho:

- Tất cả các tổ chức, không phân biệt loại hình ngành nghề, số năm hoạt động, quy mô hay quốc gia;
- Tất cả các cách tiếp cận IM bất kể mức độ tinh vi và phức tạp;
- Tất cả các phương thức quản lý đổi mới tập trung hay phân tán;
- Tất cả các cách thức đổi mới, ví dụ: nội bộ, hợp tác mở, đổi mới định hướng bởi người sử dụng, thị trường hay công nghệ;
- Tất cả các dạng đổi mới như: sản phẩm, dịch vụ, mô hình kinh doanh, đổi mới tổ chức từng bước đến đột phá.

2 Tài liệu viện dẫn

Tiêu chuẩn này không sử dụng tài liệu viện dẫn.

3 Thuật ngữ và định nghĩa

Tiêu chuẩn này sử dụng các thuật ngữ và định nghĩa sau đây:

3.1

Đổi mới (innovation)

thực thể mới hoặc được thay đổi để đạt được hoặc phân phối lại giá trị

CHÚ THÍCH 1: Tính mới và giá trị liên quan đến, được xác định bằng sự cảm nhận của tổ chức và các bên quan tâm.

CHÚ THÍCH 2: Một sự đổi mới có thể là một sản phẩm, dịch vụ, quá trình, mô hình, phương pháp v.v.

CHÚ THÍCH 3: Đổi mới là một kết quả. Từ "đổi mới" đôi khi chỉ các hoạt động hoặc quá trình tạo ra kết quả, hoặc nhằm mục đích đổi mới. Khi "đổi mới" được dùng theo cách hiểu này, nó cần luôn được sử dụng với hình thức định tính, ví dụ như: "các hoạt động đổi mới".

CHÚ THÍCH 4: Với mục đích đo lường thống kê, tham khảo Sổ tay Oslo (OECD/Eurostat 2018): "Thực thể mới hoặc được thay đổi" tương ứng với "một sản phẩm hoặc quá trình mới hoặc được cải tiến, hoặc kết hợp cả hai yếu tố, khác biệt đáng kể so với các sản phẩm hoặc quá trình trước đó của đơn vị". "Thực hiện và phân phối lại giá trị" tương ứng với "và được tạo ra sẵn có phục vụ người sử dụng tiềm năng hoặc được đơn vị đưa vào sử dụng".

[NGUỒN: TCVN ISO 9000:2015, 3.6.15, được thay đổi bằng cách sử dụng thuật ngữ "thực thể" thay vì "đối tượng" và bổ sung các chú thích]

3.2

Quản lý đổi mới (innovation management)

Sự quản lý liên quan đến đổi mới (3.1)

CHÚ THÍCH 1: Quản lý đổi mới có thể bao gồm việc thiết lập một tầm nhìn đổi mới, chính sách đổi mới, mục tiêu đổi mới; các chiến lược đổi mới, quá trình đổi mới, cấu trúc đổi mới, vai trò và trách nhiệm đổi mới và hỗ trợ đổi mới để đạt được những mục tiêu trên thông qua hoạch định đổi mới, các hoạt động vận hành đổi mới, xem xét đánh giá kết quả thực hiện, sự cải tiến và các hoạt động khác.

3.3

Quá trình đổi mới (innovation process)

quá trình liên quan đến đổi mới (3.1)

CHÚ THÍCH 1: Các quá trình đổi mới thường được hoạch định và được tiến hành tại các điều kiện được kiểm soát để thực hiện giá trị.

CHÚ THÍCH 2: Các quá trình đổi mới được thiết kế để quản lý sự không chắc chắn của sự đổi mới về kết quả mong muốn. Không phải tất cả các quá trình đổi mới đều dẫn đến sự đổi mới.

CHÚ THÍCH 3: Quá trình đổi mới bao gồm một số hoạt động hoặc các yếu tố quá trình đổi mới, ví dụ: nhận diện các hiểu biết sâu và cơ hội, ý tưởng hóa, chế thử, phát hiện, triển khai.

CHÚ THÍCH 4: Các quá trình đổi mới có thể được thực hiện bên trong tổ chức hay giữa các tổ chức trong trường hợp ví dụ như: đổi mới phối hợp, cụm đổi mới, mạng lưới giá trị hoặc các hệ sinh thái.

4 Lý do thực hiện đánh giá quản lý đổi mới

Trước khi bắt đầu một đánh giá quản lý đổi mới (IMA), tổ chức cần có hiểu biết cận kề về lý do thực hiện đánh giá đổi mới và kết quả thực hiện quản lý đổi mới (IM) hiện tại của mình. Có thể cần làm rõ về IM và cách thức IM được thực hiện, hoặc cần thiết phải có sự thay đổi bên trong tổ chức để đạt kết quả thực hiện tốt hơn. Trong trường hợp đầu tiên, mục tiêu của IMA là đưa ra những hiểu biết chi tiết về kết quả thực hiện hiện thời - cả điểm mạnh, điểm yếu và khoảng cách để tạo ra giá trị mong muốn thông qua IM tốt hơn. Đây sẽ là nền tảng cho việc xác định và thực hiện hành động cải tiến. Ở trường hợp thứ hai, đánh giá đổi mới có thể đem lại một lộ trình chuyển đổi gồm những thay đổi về tổ chức nhằm đạt tới trình độ của một nhà đổi mới hiệu quả cao. Các lý do sau đây có thể thúc đẩy một tổ chức bắt đầu quá trình đánh giá đổi mới.

Bảng 1 - Lý do có thể để một tổ chức thực hiện đánh giá đổi mới

Thu được hiểu biết tốt hơn về quản lý đổi mới	Xác định kết quả thực hiện của quản lý đổi mới (IM) hiện tại
<ul style="list-style-type: none"> - Học hỏi được các yếu tố thành công then chốt cho hoạt động quản lý Đổi mới có hiệu quả và cách để tận dụng được các yếu tố đó. - Hiểu biết rõ hơn về cách thức thực hành các yếu tố thành công chính trong quản lý đổi mới được tích hợp và nâng cao bởi tổ chức. 	<ul style="list-style-type: none"> - Khám phá ra các khía cạnh trong Quản lý đổi mới dẫn đến những khoảng cách về kết quả thực hiện, ví dụ: giữa mục tiêu tạo lập giá trị và kết quả thực tế. - Đánh giá vị trí của tổ chức dựa trên việc tạo lập giá trị từ đổi mới. - Nhận diện được sự thiếu hài hòa trong tổ chức (các hoạt động, cấu trúc, quá trình, trách nhiệm, văn hóa, nguồn nhân lực, tài chính, v.v.) gây khó khăn cho việc đạt kết quả trong quản lý đổi mới. - So sánh kết quả thực hiện của tổ chức với các điểm tham chiếu bên ngoài như: các lãnh đạo đổi mới nổi tiếng, những nhà vô địch tăng trưởng, đối thủ cạnh tranh hoặc các bên liên quan bên ngoài và nhận diện các thực hành tốt nhất trong quản lý đổi mới.

Bảng 1 (kết thúc)

<p>Đáp ứng những yêu cầu nội bộ/ bên ngoài</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đáp ứng các mục đích/ mục tiêu chiến lược. - Tuân thủ các yêu cầu về tài trợ cho các dự án đổi mới hoặc việc xác định năng lực tổ chức trong bối cảnh thẩm định. 	<p>Cải tiến kết quả thực hiện và làm tăng giá trị của tổ chức</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đầu vào được cấu trúc thành lộ trình và các nguồn lực cần có để nâng cao kết quả thực hiện quản lý đổi mới. - Đẩy mạnh văn hóa đổi mới, học tập và văn hóa năng động nhằm hỗ trợ sự phát triển của tổ chức.
---	---

Lưu ý các lý do thúc đẩy trong Bảng 1 không mang tính toàn diện và không nhằm phác ra những lợi ích có thể đạt được khi thực hiện đánh giá quản lý đổi mới. Lý do để bắt đầu IMA sẽ hướng dẫn về phạm vi, mục đích chiến lược, các nguồn lực cần có và quan trọng hơn cả là mức độ thay đổi thu được.

5 Lựa chọn cách tiếp cận đánh giá quản lý đổi mới

5.1 Tổng quan

Khi lựa chọn cách tiếp cận IMA phù hợp nhất, tổ chức kỳ vọng có được hiểu biết rõ ràng về:

- Các cách tiếp cận IMA khác nhau;
- Phạm vi IMA;
- Loại hình và chất lượng đầu ra của IMA;
- định dạng đầu ra của IMA.

Những xem xét này có thể đóng vai trò như các tiêu chí lựa chọn cách tiếp cận IMA phù hợp nhất.

5.2 Hiểu biết về các cách tiếp cận khác nhau về IMA

Các cách tiếp cận IMA bao gồm đánh giá theo danh mục kiểm tra hoặc đánh giá theo chuẩn đối sánh. Các danh mục kiểm tra đưa ra một danh sách các vấn đề cần được xem xét khi đánh giá IM và việc thực hiện. Đánh giá theo chuẩn đối sánh xây dựng trên chuẩn đối sánh đánh giá đổi mới của các nhóm đồng đẳng trong nội bộ hoặc bên ngoài được xác định và mang lại sự minh bạch về kết quả thực hiện quản lý đổi mới và tính cạnh tranh của tổ chức.

Bảng 2 - Các cách tiếp cận tiềm năng dành cho IMA

Yếu tố của IMA	Các lựa chọn để thực hiện các yếu tố của IMA		
Mục tiêu IMA	<input type="checkbox"/> Tuân thủ các mục tiêu đã được xác định	<input type="checkbox"/> Tạo giá trị từ IM được cải tiến	<input type="checkbox"/> Cải tiến năng lực IM
Phạm vi IMA (quy mô)	<input type="checkbox"/> Đơn vị tổ chức đơn lẻ	<input type="checkbox"/> Một số đơn vị bên trong toàn bộ tổ chức	<input type="checkbox"/> Toàn bộ tổ chức đa đơn vị
Đối tượng được đánh giá (sự tập trung)	<input type="checkbox"/> Tập trung vào một yếu tố đơn lẻ		<input type="checkbox"/> Tất cả các yếu tố
Sự tham gia của chuyên gia	<input type="checkbox"/> Nội bộ		<input type="checkbox"/> Chuyên gia bên ngoài
Thu thập dữ liệu	<input type="checkbox"/> Nghiên cứu tại bàn	<input type="checkbox"/> Phỏng vấn	<input type="checkbox"/> Khảo sát trực tuyến
Công cụ thu thập dữ liệu	<input type="checkbox"/> Thủ công		<input type="checkbox"/> Tự động
Các dạng dữ liệu	<input type="checkbox"/> Định tính		<input type="checkbox"/> Định lượng
Phương pháp phân tích dữ liệu	<input type="checkbox"/> Thủ công	<input type="checkbox"/> Công cụ hỗ trợ	<input type="checkbox"/> Tự động hoàn toàn
Các dạng tham chiếu	<input type="checkbox"/> Trước và sau	<input type="checkbox"/> Thực tế với Mục tiêu	<input type="checkbox"/> Thực hành tốt nhất (chuẩn đối sánh)
Các dạng so sánh	<input type="checkbox"/> IMA trước đây	<input type="checkbox"/> Phân tích tương quan	<input type="checkbox"/> Đối sánh với chuẩn
Diễn giải dữ liệu	<input type="checkbox"/> Theo chuẩn		<input type="checkbox"/> Không theo chuẩn
Đầu ra IMA	<input type="checkbox"/> Điểm mạnh và điểm yếu	<input type="checkbox"/> Khoảng cách được nhận diện	<input type="checkbox"/> Các khuyến nghị cải tiến
Định dạng đầu ra IMA	<input type="checkbox"/> Tóm tắt	<input type="checkbox"/> Công cụ hỗ trợ	<input type="checkbox"/> Báo cáo tổng hợp chi tiết
Các khuyến nghị IMA	<input type="checkbox"/> Để cải tiến IM	<input type="checkbox"/> Để cải tiến IM	<input type="checkbox"/> Để cải tiến tổ chức được đánh giá

Không phụ thuộc vào việc IMA thực hiện dựa trên cách tiếp cận theo danh mục kiểm tra hay theo đối sánh với chuẩn, IMA có thể được thiết kế theo một số yếu tố như trình bày tại Bảng 2.

- "Mục tiêu IMA" được xác định là bước đầu tiên khi hoạch định một IMA. Do đó, phạm vi và các câu hỏi được hỏi sẽ khác nhau tùy thuộc IMA nhằm vào việc tuân thủ các mục tiêu đã xác định, giá trị được tạo ra từ việc cải thiện Quản lý đổi mới được tăng cường, hoặc ở năng lực Quản lý đổi mới của tổ chức để cải tiến.

- "Phạm vi (quy mô) của IMA bao quát toàn bộ đơn vị, được xác định bằng thông báo lỗ lợi nhuận và thua lỗ chung hoặc bằng công bố kết quả thực hiện hàng năm. Bên trong đơn vị này, mọi yếu tố thành công của quản lý đổi mới sẽ được đề cập trong IMA để phản ánh sự phụ thuộc lẫn nhau giữa chúng.

- Việc lựa chọn "Đối tượng được đánh giá (Tập trung/trọng điểm)" đảm bảo rằng IMA cho kết quả phản ánh sự phụ thuộc lẫn nhau của chiến lược, văn hóa/sự lãnh đạo, quá trình đổi mới... của tổ chức. Sau đó, chỉ những các nguyên nhân gốc rễ ẩn sau cho việc cải tiến quản lý đổi mới được xác định.

- Quyết định việc "Tham gia của chuyên gia", tổ chức đưa ra quyết định đúng đắn về chất lượng, khả năng sẵn có và sự độc lập của nguồn lực nội bộ. Các khuyến nghị từ bên thứ ba bên ngoài có thể đáng tin cậy hơn và tác động đến việc thực hiện các cải tiến cần thiết.

TCVN ISO/TR 56004:2023

- “Thu thập dữ liệu” sẽ được xác định theo phạm vi IMA đã xác định và tính sẵn có của dữ liệu được xác định cho IMA.

- Lựa chọn “Công cụ thu thập dữ liệu” đặc biệt đối với các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ trở nên dễ dàng hơn khi có những công cụ trực tuyến đáng tin cậy sẵn có cung cấp bằng hồi toàn diện phản ánh được sự phụ thuộc lẫn nhau về chiến lược đổi mới, tổ chức đổi mới và văn hóa đổi mới, cũng như các quá trình đổi mới, và thể hiện kết quả thực hiện IM của tổ chức theo một báo cáo được cấu trúc chỉ bằng một cái nhấp chuột.

- “Các dạng dữ liệu” – định tính hoặc định lượng – thường được sử dụng kết hợp để đo lường hiệu lực và hiệu quả của quản lý đổi mới của một tổ chức.

- “Phương pháp phân tích dữ liệu” sẽ hoàn toàn được tự động hóa khi sử dụng công cụ IMA trực tuyến có cung cấp dịch vụ này. Tuy nhiên, việc diễn giải có hiệu lực kết quả IMA sẽ tính tới mức độ tham vọng của tổ chức, áp lực cạnh tranh bên ngoài để thay đổi, nguồn lực sẵn có và khả năng dẫn dắt thay đổi.

- Việc lựa chọn “dạng tham chiếu” và “dạng so sánh” tùy thuộc vào sự tiếp cận của tổ chức với dữ liệu tham chiếu. Khi tổ chức thực hiện IMA lần đầu tiên, dữ liệu nội bộ không sẵn có. Khi đó các mục tiêu xác định hoặc sử dụng các chuẩn đối sánh bên ngoài có thể dùng để tham chiếu.

- “Diễn giải dữ liệu” lý tưởng nhất là đưa ra các hành động cải tiến hơn nữa quản lý đổi mới. Tuy nhiên, “Diễn giải dữ liệu” đồng thời có thể mô tả các khả năng hoặc dự đoán điều gì có thể xảy ra như là kết quả của các hành động nhất định.

- Trên “Định dạng đầu ra IMA” tổ chức xác định hình thức đầu ra có thể thực thi được yêu cầu ở mỗi mức độ phân cấp nào trong tổ chức để đạt được sự minh bạch và tác động cần thiết từ IMA.

- “Khuyến nghị IMA” phản ánh toàn bộ phạm vi được xác định cho IMA. Khuyến nghị cũng có thể ảnh hưởng tới toàn bộ tổ chức được đánh giá hoặc thậm chí cả mạng lưới giá trị của nó.

5.2.1 Tiêu chí hiệu quả đạt được của quản lý đổi mới

Đối với từng yếu tố thành công của quản lý đổi mới như: chiến lược đổi mới, tổ chức và văn hóa đổi mới, các quá trình đổi mới, các yếu tố giúp cho đổi mới và kết quả đổi mới, các tiêu chí kết quả thực hiện đạt được có thể gồm các phép đo định lượng và định tính. Các phép đo định lượng cho phép phân tích số học, trong khi các phương pháp định tính sẽ bổ sung cho điều này bằng sự bổ sung phong phú và có chiều sâu.

Các tiêu chí được lựa chọn để đưa ra hiểu biết sâu về tác động của quản lý đổi mới đối với việc tạo lập giá trị của tổ chức từ hoạt động đổi mới. Điều này có thể được xác định ví dụ bằng giá trị thông qua:

- *Sự tăng trưởng về:*

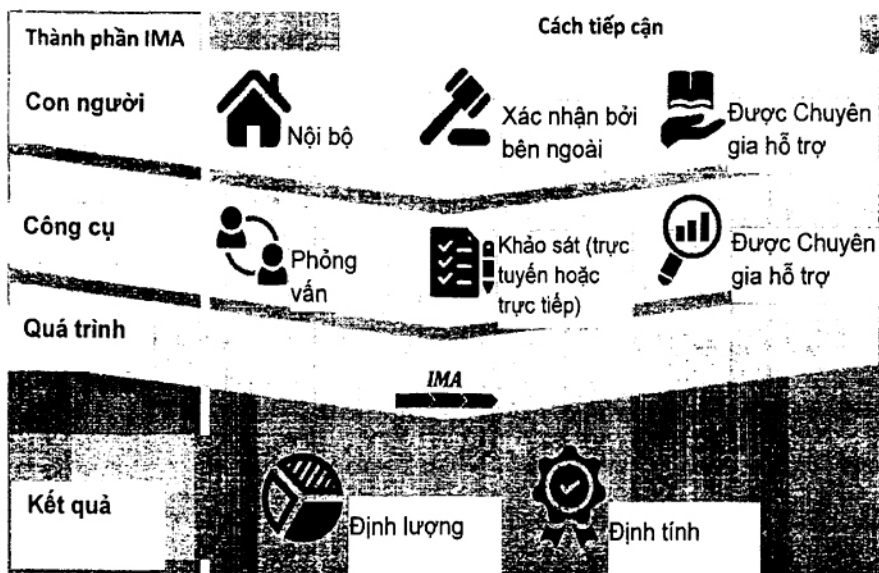
- Doanh thu từ đổi mới;
- Lợi nhuận từ đổi mới;
- Chia sẻ thị trường từ đổi mới;

- Số lượng người lao động;
- Phạm vi địa lý tiếp cận từ đổi mới;
- Số bên hưởng lợi (ví dụ: các doanh nghiệp xã hội hoặc các tổ chức khu vực công) đạt được nhờ đổi mới đưa ra;
- Giá trị được tạo lập cho những bên hưởng lợi đạt được, sự phát triển xã hội và/hoặc tính bền vững về môi trường;
- Khả năng thiết lập tốc độ đổi mới bằng:
 - Tối ưu hóa vòng đời đổi mới;
 - Tốc độ đổi mới;
- hiệu quả dựa trên:
 - Phân bổ nguồn lực để đạt được giá trị xác định;
 - Khung thời gian xác định đã đạt được hoặc thậm chí tăng tốc;
 - Các mức độ chất lượng xác định đạt được hoặc thậm chí vượt mức.

5.2.2 Các lựa chọn thực hiện IMA

IMA có thể quét cấp độ cao đơn giản, chỉ cần dựa trên chỉ một số ít các câu hỏi là thu được ý tưởng ban đầu về kết quả thực hiện quản lý đổi mới, hoặc điều tra chi tiết dựa trên phạm vi lớn hơn các câu hỏi định tính và/hoặc định lượng. Cả hình thức IMA đơn giản và chi tiết đều thực hiện như một phần của cách tiếp cận IMA theo cấp độ, nếu được yêu cầu. Đối với các tổ chức lớn, với nhiều đơn vị tổ chức nhỏ độc lập hoặc các đơn vị trải dài theo khu vực địa lý, thì có một số cách tiếp cận IMA khác được áp dụng. Trong trường hợp đó, sẽ có lợi nếu thực hiện một vài đánh giá song song để đánh giá toàn diện việc thực hiện quản lý đổi mới bao quát tổng thể (hoặc riêng lẻ). Hiệu lực và hiệu quả của IMA tăng lên nếu sử dụng các công cụ tự động đã được kiểm chứng.

IMA có thể được thực hiện nội bộ bởi một nhóm chuyên biệt, với sự hỗ trợ của các chuyên gia từ bên ngoài hoặc được kiểm soát hoàn toàn bởi nguồn lực từ một bên ở bên ngoài. Nhóm này có thể sử dụng kết hợp các phương pháp: phỏng vấn, khảo sát và nghiên cứu tại bàn sẽ tạo ra kết quả lý tưởng cả định lượng và định tính.



Hình 1 - Các yếu tố chính và cách tiếp cận dành cho IMA

Các định dạng phản hồi có thể ở dạng thức khác nhau như 5-7 điểm trên Thang đo Likert (trắc nghiệm tâm lý), bàn tính màu hoặc các hình thức các của các thang đo được chuẩn hóa. Người trả lời câu hỏi có thể gồm nhà quản lý, người lao động, khách hàng bên ngoài và/hoặc đối tác.

5.3 Dạng và chất lượng đầu ra của IMA

Chất lượng của đầu ra IMA phụ thuộc vào chất lượng dữ liệu được thu thập và lập thành văn bản cũng như các báo cáo trình bày kết quả IMA.

Đối với tất cả các dạng tiếp cận IMA, quan trọng là cần kết nối nỗ lực của người được hỏi với mức độ chi tiết theo mong muốn. Các khía cạnh cần được bảo đảm gồm:

- Tính hợp lệ của những giả định nền tảng được sử dụng để xây dựng nên tập dữ liệu/cơ sở dữ liệu;
- Tính nhất quán của các câu trả lời, thông qua hướng dẫn chi tiết hoặc các câu hỏi đủ đơn giản và rõ ràng;
- Tính hợp lệ của các kết quả, thông qua số lượng đầy đủ các câu trả lời liên quan đến quy mô của tổ chức.

Hỗ trợ tốt cho việc phân tích và lập kế hoạch hành động căn cứ trên một tập dữ liệu được xác định tốt, cho phép lọc, chuẩn đối sánh và/hoặc phân tích tương quan để:

- Phân tích dữ liệu báo cáo điểm mạnh, điểm yếu và/hoặc các khoảng cách năng lực trong quản lý đổi mới;
- So sánh và tương quan dữ liệu đánh giá với các đánh giá trước đó hoặc với chuẩn đối sánh;

- So sánh và tương phản dữ liệu đánh giá với dữ liệu liên quan từ nguồn khác.

Khi so sánh với cơ sở dữ liệu bên ngoài, chất lượng của cơ sở dữ liệu có thể được đánh giá bởi độ chính xác, kích cỡ, độ tuổi, độ bảo mật và tính toàn vẹn của dữ liệu.

Đầu ra của IMA được kỳ vọng sẽ là báo cáo có bố cục tốt, nêu bật điểm mạnh, điểm yếu của quản lý đổi mới. Những quan niệm đó hình thành nên nền tảng cho một tập hợp các khuyến nghị phục vụ cải tiến quản lý đổi mới và sau này là các IMA. Chất lượng của báo cáo được xác định bằng sự liên quan với các mục tiêu ban đầu của IMA, tính đầy đủ, giá trị thống kê được xác thực, rõ ràng về bố cục và ngôn ngữ, và khả năng sử dụng nó như nền tảng cho việc lập kế hoạch hành động tương lai.

5.4 Định dạng đầu ra của IMA

Kết quả IMA có thể được trình bày dưới nhiều định dạng khác nhau như biểu đồ ra-đĩa (biểu đồ mạng nhện), biểu đồ hình cột, bảng điểm kết quả. Ví dụ xem tại Phụ lục B.

Lựa chọn cách truyền đạt dạng dữ liệu đầu ra phụ thuộc vào văn hóa hiện tại của tổ chức, các yêu cầu đổi mới trong tương lai của tổ chức và được kỳ vọng để hiểu ở mọi cấp trong tổ chức.

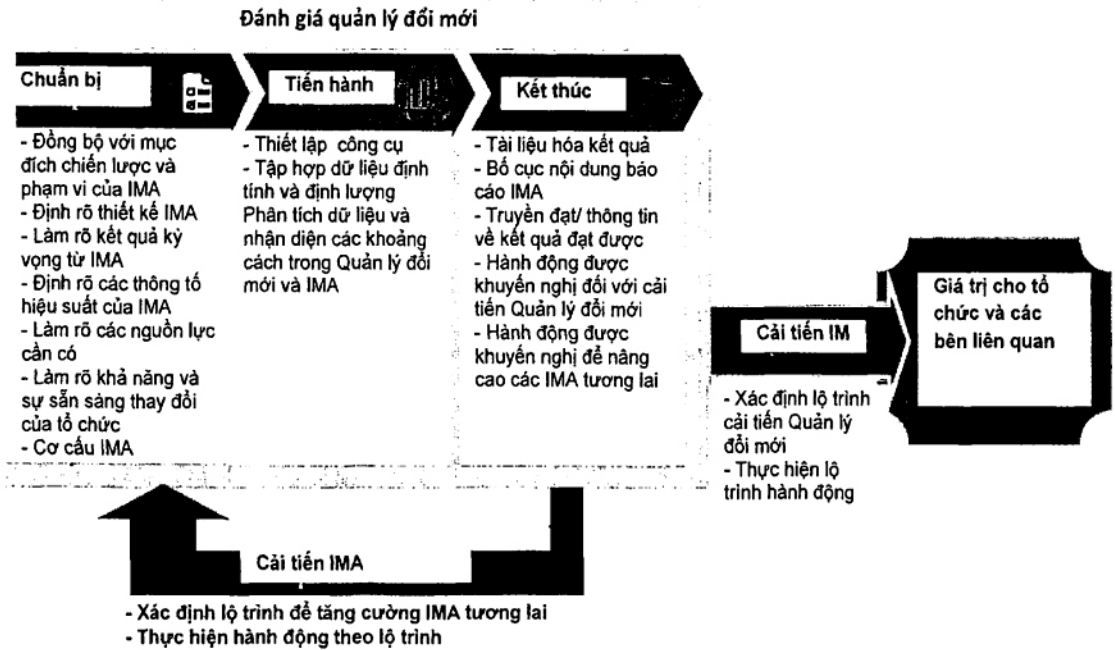
Nếu việc đánh giá đưa ra những câu trả lời định lượng thì tổ chức có thể tạo một bảng điểm kết quả hoặc biểu đồ ra-đĩa và theo dõi mức độ cải tiến kết quả thực hiện quản lý đổi mới theo thời gian.

6 Quá trình đánh giá quản lý đổi mới

Quá trình IMA được thiết kế để đánh giá quản lý đổi mới trong một tổ chức với mục tiêu phát triển giá trị từ cơ hội và ý tưởng để nó trở thành những hoạt động đổi mới thành công. Quản lý đổi mới gồm chiến lược đổi mới, văn hóa và tổ chức đổi mới, các quá trình đổi mới, và các yếu tố tạo điều kiện đổi mới như: nguồn lực hoặc kiến thức. Các khía cạnh đó của quản lý đổi mới xen kẽ và được quản lý phối hợp để tối đa hóa giá trị. Do đó, IMA được kỳ vọng cung cấp hướng dẫn cho một tổ chức trong việc làm thế nào để quản lý đổi mới được thực hiện dưới dạng kiến tạo giá trị cũng như làm cách nào để cải tiến quản lý đổi mới.

IMA có thể được thực hiện ở tất cả các khía cạnh của quản lý đổi mới và hiệu quả của các mối tương tác, và cách thức quản lý đổi mới hướng đến tăng cường giá trị. Việc thực hiện IMA đồng thời được kỳ vọng đem lại những cải tiến trong chính quá trình đánh giá.

Có một số các yếu tố thành công để tạo nên một IMA tốt. Việc hình dung cách thức các yếu tố này kết hợp với nhau là rất hữu ích. Xem Hình 2 - Đánh giá quản lý đổi mới



Hình 2 - Đánh giá quản lý đổi mới

Việc chuẩn bị tập trung vào tác động là điều kiện tiên quyết để có được một IMA thành công. Trong quá trình chuẩn bị IMA, tổ chức được kỳ vọng đạt được hiểu biết chung về đầu ra dự kiến và tạo lập giá trị của IMA. Do vậy, ban lãnh đạo sẽ muốn xác định rõ mục đích chiến lược đối với IMA (lý do tại sao IMA được bắt đầu), mức độ sẵn sàng và khả năng thay đổi của tổ chức, cũng như phạm vi và mức độ chi tiết phù hợp của IMA được kỳ vọng đem lại (đánh giá cái gì). Với việc đưa ra IMA, tổ chức cũng tự cam kết thực hiện hành động để cải tiến hiệu lực và hiệu quả của IM tại tổ chức mình.

Khi đạt được thỏa thuận về những vấn đề kể trên, cách tiếp cận, công cụ, các quá trình và đội nhóm phù hợp nhất (dưới góc độ quy mô và chuyên môn) có thể được xác định để thực hiện IMA. Cần thiết phải có một sự hiểu biết rõ ràng về cách thức lựa chọn cách tiếp cận IMA để đảm bảo sẽ đạt được các mục tiêu đã được xác định.

Trong quá trình thực hiện IMA, cần chú trọng đặc biệt vào các hành động cụ thể có tác động lớn đến kết quả thực hiện quản lý đổi mới của tổ chức. Việc áp dụng hướng tiếp cận đánh giá, các công cụ và quá trình, nguồn lực đầu tư phải được đặt trong mối liên hệ với các mục tiêu đã xác định.

IMA tạo ra kết quả tốt nhất khi nhận diện được hành động cụ thể nhằm tối đa hóa tác động và các hành động này được trao đổi thông tin rõ ràng. IMA được lặp lại ở một khoảng thời gian phù hợp và được liên kết với các hoạt động cải tiến liên tục sẽ giúp đảm bảo IM và IMA phát triển hơn nữa cùng với các ưu tiên chiến lược và/hoặc các ưu tiên bên ngoài có ảnh hưởng đến tổ chức.

IMA được kỳ vọng tạo nên giá trị tại từng giai đoạn của quá trình. Trong giai đoạn chuẩn bị, giá trị có được từ hiểu biết thống nhất về nhu cầu và lợi ích được thống nhất của IMA cũng như về cách tiếp cận phù hợp. Việc thực hiện IMA đem lại giá trị cho tổ chức bằng cách tạo ra hiểu biết chung về các khoảng cách được nhận diện (minh bạch). Trong giai đoạn kết thúc, các giá trị tiềm ẩn bổ sung sẽ được nhận diện. Theo cách này, hành động khuyến nghị cần thiết để loại bỏ khoảng cách và nắm bắt giá trị bổ sung được xác định.

7 Chuẩn bị đánh giá quản lý đổi mới

Khi nghĩ đến việc bắt đầu một IMA, tổ chức sẽ xem xét cách thức tích hợp IMA với các hoạt động có tổ chức khác, dự định tương lai và mức độ sẵn sàng của tổ chức cho IMA. Tổ chức sẽ hướng vào việc đạt được sự minh bạch rõ ràng về:

- mục đích chiến lược và phạm vi của IMA;
- thiết kế IMA phù hợp với tổ chức;
- kết quả kỳ vọng đạt được từ IMA;
- Các chỉ số đo kết quả thực hiện đối với IMA;
- nguồn lực cần có (nội bộ và/hoặc bên ngoài);
- khả năng và sự sẵn sàng thay đổi của tổ chức; và
- thiết lập và tiến hành thực hiện IMA.

Mỗi bước được nêu chi tiết tại các điều nhỏ dưới đây:

7.1 Mục đích chiến lược và phạm vi của IMA

Để tối ưu hóa được kết quả, IMA sẽ phải đồng bộ với tham vọng, chiến lược và mục tiêu của tổ chức mặc dù vẫn thừa nhận trong nhiều trường hợp tổ chức mong đợi IMA cung cấp đầu vào dưới hình thức các khuyến nghị và gợi ý, thay đổi mức độ tham vọng và mục tiêu của tổ chức và theo đó quản lý cấp cao sẽ thông qua.

Khuyến khích mạnh mẽ để đạt được bức tranh toàn cảnh về kết quả thực hiện IM. Do đó, phạm vi của IMA nhắm đến đánh giá toàn diện, bao trùm tất cả các khía cạnh của IM. Điều này sẽ cung cấp cái nhìn sâu sắc cần thiết và các nguyên nhân gốc rễ cơ bản gây ra khoảng cách kết quả thực hiện dẫn đến bỏ lỡ cơ hội để tạo lập giá trị hoặc lãng phí nguồn lực đầu tư vào đổi mới. IMA bao quát các đối tượng gồm:

- chiến lược đổi mới;
- tổ chức và văn hóa đổi mới;
- quá trình (vòng đời) đổi mới;
- các yếu tố tạo điều kiện đổi mới (như: nguồn lực, kiến thức, công nghệ thông tin, quản lý dự án và danh mục đầu tư);

TCVN ISO/TR 56004:2023

- kết quả đổi mới.

Cách tiếp cận IMA được thiết kế phù hợp với cấu trúc tổ chức cụ thể như: một nhóm với nhiều đơn vị và/hoặc các vị trí địa lý đòi hỏi nhiều cuộc đánh giá hoàn thiện và so sánh (được đối sánh) hơn là đánh giá tổng thể duy nhất. Điều này bộc lộ khoảng cách trong IM.

Các câu hỏi dưới đây sẽ giúp xác định phạm vi:

- Các yếu tố thành công chính của IM là gì và mối liên kết qua lại giữa chúng sẽ được xem xét trong IMA?

- Những phần nào của tổ chức, nhà cung cấp, đối tác hay cộng tác viên sẽ tham gia, toàn bộ tổ chức hay chỉ đơn vị con cụ thể? Những người nào phải tham gia khảo sát, phỏng vấn hoặc các hoạt động tương tác khác.

- Mức độ chi tiết cần thiết để đáp ứng được mục đích chiến lược của IMA là gì?

- Sản phẩm và kết quả gì của IMA được kỳ vọng, ví dụ: các loại báo cáo, kết quả hội thảo, đối sánh với chuẩn dựa trên những so sánh với các tổ chức khác?

- Mức độ cam kết tổ chức có thể duy trì được là gì, ví dụ: quản lý cấp cao trong công tác mua sắm, ngân sách, tập huấn?

Liệt kê trên không mang tính toàn diện.

7.2 Thiết kế IMA phù hợp với tổ chức

Như trình bày ở Bảng 2, có rất nhiều đặc điểm và phương án khác nhau để lựa chọn cho thiết kế IMA. Tổ chức phải xét đến các kết quả được dự kiến, nỗ lực cần thiết, chuyên môn sẵn có và thời gian thực hiện IMA, cũng như tiếp cận của chúng với các công cụ IMA đã được kiểm chứng khi thiết kế IMA tiếp theo.

7.3 Kết quả dự kiến của IMA

IMA nhằm mục đích hướng tới lợi ích tài chính rõ ràng hoặc các dạng khác của kiến tạo giá trị sự kết quả của việc phân tích khoảng cách phù hợp, một lộ trình được thống nhất và khả thi giúp cho tăng cường kết quả thực hiện của IM.

Kết quả tức thời của IMA sẽ bộc lộ nhu cầu cấp thiết về cải tiến hiệu lực và hiệu quả IM. Tổ chức phải được chuẩn bị và sẵn sàng sử dụng những kết quả này để kích hoạt các hành động cần thiết. Do vậy mà trong việc chuẩn bị cho IMA, sự đồng thuận rõ ràng được các kỳ vọng về:

- Ai sẽ nhận kết quả IMA: ban lãnh đạo, nhân viên hoặc nhiều bên liên quan hơn?

- Sẽ làm gì với kết quả IMA? Kỳ vọng của từng nhóm là gì?

- Tổ chức mong muốn trao đổi thông tin gì về IMA?

- Những hành động nào sẽ được thực hiện khi tổ chức nhận được kết quả IMA để bảo đảm thay đổi mức độ sẵn sàng?

- Điều xảy ra tiếp theo là gì? Bất kỳ thay đổi nào được nhận diện sẽ được xem xét, tiến hành và cấp nguồn lực ra sao?

Bằng cách kiểm tra tất cả kết quả của IMA và đem lại sự rõ ràng cho tất cả các bên tham gia, tổ chức được chuẩn bị để bắt đầu thực hiện các khuyến nghị rút ra từ IMA. IMA sẽ đóng góp cho việc:

- nhận diện các cơ hội mới như: thị trường mới, liên minh mới, đối tác phối hợp, các dịch vụ được cải tiến hoặc nguồn đầu tư và tài trợ;
- các khuyến nghị về hiệu quả kinh doanh;
- làm phong phú kênh thông tin các ý tưởng và danh mục đổi mới;
- xây dựng và triển khai cơ sở dữ liệu IMA;
- nâng cao nhận thức của nhân viên về tầm nhìn chiến lược của tổ chức về đổi mới.

7.4 Chỉ số đo kết quả thực hiện IMA

Trước khi thực hiện IMA, chỉ số đo kết quả thực hiện IMA sẽ được xác định để có thể định rõ được thành công của IMA. Những chỉ số đo này sẽ gồm cả của IMA;

- hiệu lực như: khoảng cách được nhận diện trong IM hoặc tiềm năng tạo lập giá trị bổ sung được nhận diện của IM;
- hiệu quả đo được, ví dụ: bằng tốc độ IMA được thực hiện và nguồn lực được phân bổ để thực hiện IMA.

7.5 Nguồn lực cần thiết (nội bộ và bên ngoài)

Tổ chức sẽ phải tính đến nguồn lực cần có để thực hiện IMA, xét đến mục đích chiến lược trước đó và kết quả kỳ vọng được xác định. Để thu được kết quả tốt nhất, các khía cạnh sau cần được tính đến để xác định nguồn lực cần thiết, liên quan đến cách tiếp cận IMA dự kiến.

- nguồn nhân lực cần có trong nội bộ và ở bên ngoài;
 - số lượng (ngày công);
 - chất lượng (kỹ năng và kinh nghiệm trong thực hiện IMA, kiến thức về tổ chức, văn hóa và quản lý đổi mới của tổ chức);
- ngân sách cho các chi phí dự kiến;
- cơ sở hạ tầng và các phương pháp, công cụ và hệ thống cần thiết;
- các bộ phận của tổ chức, nhà cung cấp hoặc đối tác sẽ hỗ trợ cho IMA;
- khả năng sẵn sàng về nguồn lực tại thời điểm IMA, và trong quá trình thực hiện IMA.

Nguồn lực cần thiết để thực hiện các hành động được chỉ ra từ IMA cũng sẽ tùy thuộc vào khả năng và mong muốn thay đổi của tổ chức. Do đó, cần phải tăng cường hiểu biết sâu sắc về khả năng, mong muốn và cản trở tiềm ẩn với sự thay đổi.

7.6 Khả năng và tính sẵn sàng thay đổi của tổ chức

Khi chuẩn bị IMA, tổ chức sẽ đánh giá khả năng cũng như tính sẵn sàng thay đổi của mình, bởi những vấn đề xuất phát từ IMA thường được nhận diện chỉ ra nhu cầu cho tổ chức cải tiến một số hoặc toàn bộ các yếu tố thành công chính của IM. Điều này thậm chí dẫn đến nhu cầu hành vi khác và bắt đầu quá trình thay đổi. Do đó, nhu cầu của tổ chức cần nhận biết và được chuẩn bị cho những thay đổi quan trọng trước khi bắt đầu IMA. Những câu hỏi sau đây sẽ giúp làm rõ mức độ sẵn sàng thay đổi:

- Mức độ cam kết mà tổ chức có thể duy trì là gì? Ví dụ cam kết của lãnh đạo cao nhất mua lại và đào tạo để thúc đẩy sự thay đổi cần thiết?
- Mức độ cam kết lãnh đạo kỳ vọng trong suốt quá trình thay đổi toàn bộ từ kết quả của IMA là gì?
- Mức độ cản trở có thể gặp phải với văn hóa của tổ chức trong hiện tại, sự nhiệt tình và mức độ sẵn sàng thay đổi là gì?
- Mức độ chia sẻ tầm nhìn của tổ chức để làm tăng cam kết và hứa hẹn thay đổi?

Sự chuẩn bị này để IMA sẽ thiết lập nền tảng để lựa chọn cách tiếp cận phù hợp nhất đối với IMA.

7.7 Chuẩn bị thiết lập IMA

Trong quá trình chuẩn bị thiết lập IMA, các yếu tố thành công quan trọng sẽ được định rõ để nhân sự hoặc nhóm chịu trách nhiệm thực hiện thành công IMA có:

- **Cam kết từ ban lãnh đạo:** Cam kết này để việc thực hiện IMA cũng như thực hiện những cải tiến cần thiết. Ban lãnh đạo sẽ tuyên bố cam kết của họ liên quan đến mức độ thay đổi sẽ được hỗ trợ.
- **Hiểu biết chung về động cơ và mục tiêu của IMA:** Tất cả các bên tham gia IMA đều hiểu được lý do tại sao tổ chức bắt đầu thực hiện đánh giá và mục tiêu chiến lược của việc đánh giá là gì.
- **Sự ủy nhiệm và phạm vi của IMA:** Nhóm chịu trách nhiệm thực hiện IMA kỳ vọng có được sự ủy nhiệm rõ ràng và hiểu biết cận kề về phạm vi của IMA. Nhằm tạo sự minh bạch giữa tất cả các bên tham gia, có thể cần xác định rõ nội dung không nằm trong phạm vi của IMA.
- **Sự rõ ràng về cách tiếp cận IMA cụ thể:** Quyết định về cách tiếp cận IMA cụ thể sẽ căn cứ trên áp lực cạnh tranh của tổ chức để cải tiến IM của tổ chức đó, mục tiêu chiến lược của tổ chức, mức độ chi tiết được kỳ vọng, kinh nghiệm của nhóm về cách tiếp cận được ưu tiên, khả năng và thời gian của họ để việc thực thi cách tiếp cận này. Nhóm có thể phát triển cách tiếp cận riêng hoặc lựa chọn một phương pháp đã được chứng minh có hiệu lực. Ngay cả khi tổ chức lựa chọn để phát triển và thực hiện đánh giá riêng của mình, sẽ có ích nếu có một cố vấn độc lập và có hiểu biết tham gia hoặc chỉ dẫn nhằm giúp tập trung vào các mục tiêu và tối đa hóa giá trị gia tăng từ IMA. Quyết định này cần được lập thành văn bản và chi tiết hóa trong các điều khoản tham chiếu của IMA, cung cấp mức độ chi tiết và minh bạch cần thiết để chuẩn bị và thực hiện IMA.
- **Sự rõ ràng về tiến trình thời gian, mốc thời gian và ngân sách:** Dựa trên áp lực cạnh tranh của tổ chức, mục tiêu chiến lược và ngân sách sẵn có, tiến trình thời gian, mốc thời gian thu thập dữ liệu, phân

tích dữ liệu và xây dựng kế hoạch hành động cho cải tiến IM của tổ chức sẽ được xác định. Một kế hoạch thực hiện thống nhất chung sẽ tạo điều kiện cho việc thực hiện IMA .

- **Cách tiếp cận trao đổi thông tin để chuẩn bị và liên kết tổ chức:** Có thể dự đoán trước rằng IMA sẽ được thông tin tới các bên liên quan chủ chốt, giải thích mục tiêu chiến lược của IMA, lợi ích được kỳ vọng, phạm vi và phương pháp tiếp cận được chọn lựa, nhóm tham gia chuẩn bị và thực hiện IMA (bao gồm giới thiệu các chuyên gia bên ngoài có tham gia), những hỗ trợ được kỳ vọng đến từ các nhà quản lý, người lao động và các bên liên quan khác. Cần thiết xác định rõ ai sẽ là người chịu trách nhiệm trao đổi thông tin, tần suất trao đổi thông tin là bao nhiêu (ví dụ: khi bắt đầu, cuối mỗi lần thu thập dữ liệu, cuối mỗi lần phân tích dữ liệu, sau thỏa thuận hành động cải tiến IM) và thời điểm diễn ra hoạt động trao đổi thông tin. Việc ủng hộ IMA ở mọi cấp độ của tổ chức là điều kiện tiên quyết để thực hiện thành công. Một kế hoạch trao đổi thông tin thống nhất chung sẽ giúp thực hiện các hoạt động trao đổi thông tin kịp thời và bởi các thành viên nhóm đã được chỉ định.

- **Quản lý rủi ro thích hợp:** Sẽ hữu ích khi xác định và lập thành văn bản các rủi ro tiềm ẩn đối với sự thành công của IMA cũng như các chiến lược giảm nhẹ rủi ro phù hợp. Các chiến lược này thống nhất với cách tiếp cận tổng thể của tổ chức đối với các cấp độ rủi ro và các cách tiếp cận giảm nhẹ rủi ro. Kế hoạch quản lý rủi ro thống nhất chung bao gồm cơ chế cung cấp sự minh bạch cần thiết cho sự thành công của IMA.

- **Cam kết mạnh mẽ trong tổ chức về việc cần thiết phải cải tiến:** nhà quản lý và nhân viên chịu trách nhiệm về thực hiện và phát triển IM được kỳ vọng đưa ra cam kết chính thức hỗ trợ IMA, và đồng thời sau đó là những hành động cần thiết để đạt được cải tiến hơn nữa về kết quả thực hiện IM.

- **Chuẩn bị thu thập dữ liệu:** Căn cứ trên cách tiếp cận đã lựa chọn, dữ liệu cần thiết sẽ được xác định. Tổ chức sẽ quyết định dữ liệu nào sẽ được sử dụng để so sánh, nghĩa là nội bộ (có từ trước đó hoặc tự xác định) hay bên ngoài (cùng ngành công nghiệp, tổ chức cấp quốc gia, quốc tế, toàn cầu, cùng quy mô, cùng thâm niên để so sánh). Tùy thuộc vào dữ liệu tham chiếu được lựa chọn, chuẩn đối sánh sẽ được xác định. Điều này sẽ đảm bảo tất cả dữ liệu có thể được đo lường từ quan điểm định lượng hoặc định tính. Khi cần thiết, có thể xây dựng bảng câu hỏi. Công cụ IMA đã được kiểm chứng có bảng câu hỏi riêng có thể điều chỉnh cho phù hợp. Những người trả lời được xác định sẽ được thông báo cho biết cách thức, thời gian họ phải hoàn thành bảng câu hỏi hoặc sẵn sàng để được phỏng vấn. Đối với dữ liệu tổng hợp từ nghiên cứu tại bàn, các nguồn sẽ được xác định. Trong kế hoạch thu thập dữ liệu, những hoạt động này gồm cả trách nhiệm sẽ được xác định.

- **Tài liệu hỗ trợ cần thiết:** Trong giai đoạn chuẩn bị, tất cả các tài liệu hỗ trợ (nghĩa là: bảng biểu, bộ câu hỏi, tập tin và cơ sở dữ liệu) phục vụ thu thập dữ liệu được xác định và chuẩn bị. Để bảo đảm thực hiện trọn chu IMA, khả năng kết nối từng nguồn dữ liệu tới bảng tổng hợp/cơ sở dữ liệu nơi dữ liệu được mô tả cả theo cách định lượng và định tính là vô cùng quan trọng.

- **Kế hoạch phổ biến kết quả:** Trước khi tiến hành thực hiện IMA, chiến lược phổ biến kết quả (gồm các hành động khuyến nghị và thống nhất) tới ban lãnh đạo và nhân viên sẽ được xây dựng. Mức độ chi tiết

của truyền đạt thông tin sẽ được xác định cho từng nhóm bên liên quan khác nhau.

8 Thực hiện đánh giá quản lý đổi mới

IMA được sử dụng như một cơ hội để nhận diện các khu vực cải tiến và nhằm gia tăng việc kiến tạo giá trị. IMA được thực hiện định kỳ cho phép tổ chức duy trì việc học hỏi và phát triển theo thời gian, đồng thời giúp lường trước được thách thức tương lai. Như một phần của đánh giá ban đầu, cùng với mốc thời gian cho các hoạt động cải tiến trong tương lai, thời gian dành cho các đánh giá tương lai khuyến nghị sẽ được thiết lập ở điểm khởi đầu của quá trình, nếu cần, bất kỳ thay đổi nào về phạm vi của IMA tiếp theo có thể được xác định. Một IMA thành công sẽ được thực hiện theo trình tự như sau:

- thiết lập (các) công cụ;
- thu thập dữ liệu định lượng và định tính;
- phân tích dữ liệu;
- Nhận diện và phát triển các khuyến nghị để cải tiến IM và IMA.

8.1 Thiết lập (các) công cụ

Căn cứ trên (bộ) công cụ được lựa chọn phục vụ IMA, tổ chức có thể bảo đảm nhóm tham gia thực hiện IMA có đầy đủ chỉ lệnh, kiểm soát và tiếp cận các (bộ) công cụ trong quá trình thực hiện IMA .

8.2 Thu thập dữ liệu (định lượng và định tính)

Nhóm phụ trách được kỳ vọng thu thập dữ liệu như đã xác định trong quá trình chuẩn bị cho phạm vi IMA, từ các chức năng và tổ chức liên quan theo định dạng đã xác định (trực tuyến, trực tiếp, bảng bảng hỏi, qua phỏng vấn hoặc nghiên cứu tại bàn) đảm bảo dữ liệu có chất lượng tốt. Việc thu thập và lưu trữ dữ liệu thường được thực hiện nhằm cho phép phân tích dữ liệu phù hợp và luôn bao quát tất cả các yếu tố thành công chủ chốt của IM. Ngoài ra, dữ liệu thường được thu thập khi có liên quan đến chiến lược đổi mới và cách thức nó được vận hành. Ví dụ, tầm nhìn, chiến lược và mục tiêu đổi mới được kỳ vọng mang lại các tiêu chí lựa chọn cho những dự án đổi mới tiếp theo để đóng góp được kỳ vọng cho sự phát triển của tổ chức, tính cạnh tranh và tạo lập giá trị. Hữu dụng nhất, dữ liệu sẽ được thu thập về tổ chức và văn hóa đổi mới, ví dụ: về cơ cấu tổ chức, năng lực, khả năng học hỏi từ những thành công và thất bại trước đó và cách IM đảm bảo tiếp tục đổi mới ở các lĩnh vực xác định. Đối với quá trình đổi mới và cách thức vận hành quá trình này, dữ liệu được thu thập về thời gian gia nhập thị trường (đổi mới được bắt đầu nhanh ra sao) và thời gian đem lại giá trị (như: tổ chức đã tạo ra giá trị nhanh ra sao, từ tăng trưởng về doanh thu, lợi nhuận hoặc giá trị xã hội). Đối với người thúc đẩy đổi mới, dữ liệu thu thập được về việc sử dụng và phát triển các công cụ (công nghệ thông tin – IT) và phương pháp, nguồn tài chính, kỹ năng và khả năng đổi mới có thể đem lại những kết quả đáng quan tâm. Quan trọng nhất đối với việc thu thập dữ liệu là dữ liệu về kết quả đổi mới như giá trị được kiến tạo ở một giai đoạn xác định trong quá khứ. Tùy thuộc vào lĩnh vực và thâm niên của tổ chức, sẽ hữu ích nếu lấy dữ liệu và kết quả từ ba đến bốn năm gần nhất để xem xét.

Đối với những IMA rộng hơn, thu thập dữ liệu thử nghiệm có thể hữu ích vì việc xem xét khái quát đầu tiên có thể phát hiện ra dữ liệu cho thấy các biểu đồ có hình dạng bất thường và dữ liệu ngoại lai ẩn chứa các yếu tố quan trọng hoặc chỉ ra những hiểu lầm hay không. Những ví dụ điển hình của việc thu thập dữ liệu bất thường như sau:

- nếu các bộ phận khác nhau của tổ chức vận hành theo cách thức khác nhau (do các động lực khác nhau trong các ngành khác nhau mà tiến hành xử lý hoặc do các quá trình không ổn định) điều này có thể dẫn tới dữ liệu thiếu tin cậy, làm cho việc đưa ra kết luận có giá trị trở nên khó khăn hơn.
- các yếu tố về tổ chức hoặc hệ sinh thái có thể dẫn đến việc thu thập dữ liệu bị sai lệch, ví dụ: thiếu tính chân thực và không dám nói ra những vấn đề thực tế có thể dẫn đến phản hồi sai lệch;
- khi kiểm tra cam kết của nhân viên đối với sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức, một số người có thể tập trung vào các mục tiêu cá nhân hơn mục tiêu của công ty hoặc có thể chỉ nghĩ đến nhóm trực tiếp của họ.

Sau khi xem xét dữ liệu thử nghiệm và đưa ra những đánh giá phù hợp về thiết lập IMA, có thể bắt đầu thực hiện IMA toàn diện.

Nếu công cụ đối sánh trực tuyến Quản lý đổi mới được sử dụng để thu thập dữ liệu thì cấp chuẩn đối sánh có thể được lựa chọn cùng với các mục tiêu xác định đối với IMA. Việc so sánh với những tổ chức khác cùng nhóm ngành, cùng quy mô và thâm niên, nằm ở những quốc gia có các thị trường chính của tổ chức có thể được ưu tiên lựa chọn. Tuy nhiên, nếu tổ chức muốn tìm hiểu về các động cơ đổi mới ở các ngành khác nhau mà tổ chức đó đang hoạt động hoặc những quốc gia mà tổ chức muốn xuất khẩu, thì theo đó việc lựa chọn cấp chuẩn đối sánh có thể được điều chỉnh. Tùy thuộc vào khát vọng của tổ chức về kết quả thực hiện đổi mới, chuẩn đối sánh cũng liên quan mật thiết với các nhà đổi mới hàng đầu ở tất cả các doanh nghiệp, ngành nghề và quốc gia nhằm nhận diện được năng lực và khoảng cách IM trong mối liên quan tới kết quả thực hiện đổi mới hàng đầu trên toàn cầu.

Để tối ưu việc sử dụng IMA, thu thập dữ liệu được lưu trữ tốt nhất theo cách hiệu lực và hiệu quả. Tùy thuộc vào IMA được lựa chọn, (các) công cụ trực tuyến theo đó có thể đưa ra các mức độ khác nhau về tài liệu và báo cáo được tự động hóa.

8.3 Phân tích dữ liệu

Phân tích dữ liệu sẽ cho thấy sự rõ ràng về điểm mạnh, điểm yếu trong IM, cũng như trong IMA. Việc làm này tạo nền tảng cho những hành động cải tiến cụ thể. Phân tích dữ liệu được thực hiện theo các bước như sau:

- làm sạch dữ liệu;
- diễn giải dữ liệu và nhận diện khoảng cách.

8.3.1 Làm sạch dữ liệu

Để bảo đảm nhận diện rõ điểm mạnh và điểm yếu của việc thực hiện IM, có thể cần phải làm sạch dữ liệu khỏi sự nhiễu tạp và/hoặc nhiễu điểm ngoại lai tại bước này.

CHÚ THÍCH: Bước làm sạch dữ liệu không nhằm mục đích thực hiện để chi phối đầu ra cụ thể hoặc tạo ra kết quả đã được xác định trước.

8.3.2 Diễn giải dữ liệu và nhận diện khoảng cách

Việc so sánh IMA với các mục tiêu đã xác định trước hoặc với chuẩn đối sánh bộc lộ khoảng cách tới các mục tiêu hoặc chuẩn đối sánh này, đồng thời làm nổi bật khu vực cần cải tiến. Những mục tiêu này cần được ưu tiên theo tác động của chúng đối với sự kiến tạo giá trị của tổ chức (như: tăng trưởng về lợi nhuận hoặc lợi ích xã hội đối với những người hưởng lợi chính). Trong quá trình diễn giải dữ liệu và nhận diện khoảng cách, điểm số được phân tích theo cách hiệu quả nhất bởi các yếu tố thành công chính của IM (ví dụ: tầm nhìn đổi mới, chiến lược, mục tiêu, mức độ nhạy bén của tổ chức và văn hóa đổi mới, các quá trình đổi mới (vận hành đổi mới), các yếu tố tạo điều kiện đổi mới như nguồn lực, công cụ (công nghệ thông tin) và các phương pháp gồm bảo vệ sở hữu trí tuệ và hợp tác đổi mới). Tập trung mạnh mẽ vào các khoảng cách liên quan đến kết quả đổi mới. Việc làm này sẽ đưa ra chỉ dẫn về mức độ cấp thiết đối với việc cải tiến hơn nữa IM của tổ chức. Một số công cụ IMA cung cấp điểm trung bình và điểm của các tổ chức dẫn đầu về tăng trưởng làm chuẩn đối sánh.

Nếu được thực hiện đúng, việc diễn giải kết quả IMA dẫn đến cải tiến hiểu biết nguyên nhân gốc rễ về điểm mạnh và điểm yếu của IMA đã xác định. Chỉ khi đó các chiến lược và hành động có ý nghĩa phục vụ cải tiến trong tương lai về kết quả thực hiện IMA có thể được phát hiện. Ví dụ, nếu "thời gian đưa ra thị trường" của sản phẩm hoặc dịch vụ mới của một tổ chức quá dài, có thể do quá trình quyết định quá lâu, thiếu đi sự nhất quán giữa các thực thể/bộ phận khác nhau của tổ chức hoặc thiếu nguồn lực được phân bổ cho các dự án đổi mới trọng điểm.

Phân tích dữ liệu có thể tạo ra một số khoảng cách từ chính IMA. Những khoảng cách này có thể đến từ việc thiết lập IMA, ví dụ: khi chỉ có những đối tượng được lựa chọn của IM được đánh giá và không phải toàn bộ hoặc đến từ việc thu thập dữ liệu nếu mức độ chi tiết không ở mức yêu cầu để đạt tới nguyên nhân gốc rễ.

9 Kết luận đánh giá quản lý đổi mới

Dựa trên kết quả thực hiện IMA, những kết quả đạt được và khuyến nghị tương ứng để cải tiến, gồm các mốc thời gian dự tính và nguồn lực được yêu cầu để thực hiện, được nhận diện, phát triển, tài liệu hóa và thông tin rõ ràng tới tất cả các bên liên quan chính.

9.1 Lập thành văn bản, các phát hiện

Phần chủ chốt của tài liệu về kết quả IMA chính là các phương pháp cải tiến được văn bản hóa trong kế hoạch hành động rõ ràng, đưa ra các hành động cụ thể, đầu ra được mong đợi và chuyển giao được, vai trò, trách nhiệm và các mốc thời gian. Để được sử dụng nhiều nhất, kế hoạch hành động này sẽ đưa

ra cái nhìn tổng quan của mọi phương pháp và lợi ích mà chúng được kỳ vọng đem lại, sự phụ thuộc lẫn nhau của các phương pháp, bản mô tả chi tiết về các hoạt động, nguồn lực, kỹ năng v.v., sự cần thiết đạt được các mục tiêu. Lý tưởng là việc thực hiện các khuyến nghị đã thống nhất và lợi ích xuất phát từ thực hiện những khuyến nghị này được định rõ khiến giá trị gia tăng có thể được xác định được và sử dụng để khẳng định nó (đề xuất giá trị của IMA).

Mỗi cách tiếp cận IMA sẽ trình bày mẫu báo cáo riêng và danh mục nội dung cụ thể, nhưng nói chung, có thể sử dụng định dạng tài liệu bao quát các yếu tố như mô tả tại Bảng 3.

Bảng 3 - Ví dụ về bố cục và nội dung báo cáo IMA

Hạng Mục	Mô tả
Tóm tắt quản lý	Mô tả ngắn gọn về bắt đầu, thủ tục, đầu ra của IMA và các hành động cải tiến.
Hướng dẫn	Giải thích cách đọc báo cáo.
Tổng quan	Mô tả kết quả chính và các hành động đề xuất phát sinh từ IMA, phù hợp cho đối tượng không chuyên.
Kết quả thực hiện đối với từng khu vực đánh giá	Mô tả điểm số có được từ dữ liệu, lý tưởng là được đóng khung thành các điều khoản/thuật ngữ tích cực, cho thấy điểm mạnh, điểm yếu và khoảng cách biểu thị kết quả của đánh giá.
Đánh giá chi tiết từng tiêu chí/ từng phần	So sánh và diễn giải dữ liệu, và bất kỳ cảnh báo nào.
Khuyến nghị cải tiến IM	Khuyến nghị, lộ trình có thể thực hiện và kế hoạch hành động cho cải tiến. Bộ các khuyến nghị được ưu tiên để cải tiến kết quả thực hiện IM, dựa vào phát hiện chính của phân tích phía trên. Khuyến nghị có thể bao gồm các khu vực được nhận diện yêu cầu phân tích chi tiết hơn nữa.
Chú giải	Đưa ra các thuật ngữ và định nghĩa các thuật ngữ chính trong tài liệu, lý tưởng là kết nối được với các ấn phẩm chi tiết hơn về chủ đề liên quan.
Phụ lục	Ví dụ: mô tả chi tiết về dữ liệu đã thu thập, lý tưởng nhất là được trình bày bằng đồ thị.

9.2 Bố cục và nội dung báo cáo IMA

Tài liệu về phân tích dữ liệu cần được sắp xếp theo chủ đề/đề tài, mức độ cấp thiết hay phức tạp của nội dung cải tiến được yêu cầu.

9.2.1 Ví dụ về kết quả phân tích dữ liệu được sắp xếp theo chủ đề/đề tài

Chiến lược đổi mới:

TCVN ISO/TR 56004:2023

- Chiến lược đổi mới tổng thể của tổ chức không nhất quán với chiến lược kinh doanh.
- Kết quả đổi mới không phù hợp với mục tiêu đổi mới.

Văn hóa và tổ chức đổi mới:

- Sự tập trung vào đổi mới không đủ mạnh trong thực thể tổ chức được đánh giá (ví dụ: tuyển dụng, kinh doanh, v.v.).
- Đổi mới không được ứng dụng thích đáng vào hệ thống đo lường kết quả thực hiện của tổ chức (ví dụ: Nguồn nhân lực, Văn hóa, v.v.).
- Thiếu trách nhiệm rõ ràng dành cho công tác đổi mới tại tổ chức.

Quá trình đổi mới:

- Quá trình theo cấp bậc và quy trình làm việc dành cho đổi mới đã xác định nhưng không được tiến hành toàn vẹn đầy đủ.
- Các dự án đổi mới không vận hành một cách kịp thời.

Hỗ trợ đổi mới và thúc đẩy đổi mới:

- Tài sản trí tuệ (sở hữu trí tuệ và quyền sở hữu trí tuệ) không được quản lý chủ động trong tổ chức.
- Công nghệ mới để điều hành đổi mới không được đánh giá kịp thời đầy đủ.

Kết quả đổi mới:

- Đầu ra của hồ sơ năng lực đổi mới và các dự án đổi mới chưa được đánh giá đầy đủ.
- Doanh số của các sản phẩm mới thấp hơn mục tiêu đã xác định.
- Giá trị được kiến tạo từ đổi mới thấp hơn mức trung bình so với các giá trị ngang bằng trong mẫu đối sánh.

9.2.2 Ví dụ về kết quả phân tích dữ liệu sắp xếp theo mức độ cấp thiết hoặc phức tạp

Danh sách các khuyến nghị có thể sắp xếp theo thứ tự tương đương tùy theo mức độ cấp bách về nhu cầu chiến lược của tổ chức, tác động/ giá trị kỳ vọng hoặc mức độ phức tạp về nguồn lực cần thiết hay thời gian thực hiện được yêu cầu đối với các hành động cải tiến.

Các phụ lục trong tài liệu IMA có thể gồm những chi tiết về phương pháp được dùng để thu thập và phân tích dữ liệu chính trong quá trình đánh giá. Nhóm đánh giá được kỳ vọng cùng làm việc với tổ chức, bắt đầu từ các khuyến nghị trình bày trong bản báo cáo IMA và chuẩn bị các kế hoạch làm việc để thực hiện các khuyến nghị đó.

9.3 Trao đổi thông tin về kết quả IMA

Việc lập thành văn bản và thông tin trao đổi kết quả IMA tốt nhất là được thiết kế để thực hiện được các mục tiêu của tổ chức. Cần phải quản lý phù hợp tính bảo mật và sở hữu trí tuệ của báo cáo IMA. Nếu có thể, đầu tiên cần trình bày với ban lãnh đạo cấp cao của tổ chức. Việc phổ biến cho nhân viên ở các

mức độ khác nhau có thể thực hiện thông qua các buổi hội thảo hoặc các trải nghiệm tương tác khác nhằm tăng cường hiểu biết về kết quả chính và các bước tiếp theo, đồng thời khuyến khích đồng sở hữu hành động bất kỳ đã xác định trong báo cáo.

Mục đích chính của việc trao đổi thông tin kết quả IMA là nhằm tăng cường cam kết giữa tất cả các bên liên quan trong hoạt động đổi mới hướng đến các mục tiêu đã đề ra, chú ý sắp xếp chúng theo các mục tiêu chiến lược chuyên biệt của tổ chức. Trong mọi trường hợp, các mục tiêu dành cho việc cải tiến theo kế hoạch sẽ tương tự như đạt được cam kết tại nơi các mục tiêu này được điều chỉnh phù hợp ở tất cả các cấp độ của tổ chức, nhằm duy trì sự gắn kết trong quá trình thực hiện. Đồng thời từng nhân sự sẽ nhận thức tốt hơn về việc làm cách nào họ có thể đóng góp cho cùng mục tiêu trong vai trò cụ thể của mình trong tổ chức.

Các hoạt động trao đổi thông tin riêng rẽ (hoặc kết hợp) có thể được mở rộng tới các bên liên quan bên ngoài nhằm tối đa hóa việc khai thác IMA, ví dụ: thông cáo báo chí, trang web, truyền thông xã hội và truyền thông hướng đến các nhà cung cấp.

Để hỗ trợ thay đổi việc quản lý, theo dõi tác động từ hoạt động trao đổi thông tin sẽ giúp nhận diện được nhu cầu dành cho các hành động trong tương lai khi chưa có đủ hiểu biết cần thiết.

9.4 Khuyến nghị cải tiến IM

Diễn giải kết quả đem lại hiểu biết tốt hơn về điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức trong IM và những nguyên nhân gốc rễ của chúng. Các khuyến nghị cải tiến hơn nữa IM sau đó có thể được điều chỉnh để phản ánh được mục tiêu đổi mới chiến lược của tổ chức và nhằm tăng cường sự kiến tạo giá trị IM trong khi vẫn tính đến mức độ khát vọng đổi mới của tổ chức, sự cấp thiết cải tiến kết quả thực hiện IM, khả năng và nguồn lực của tổ chức để thực hiện thành công các hành động đề ra. Để tạo điều kiện kiểm tra tác động của các khuyến nghị, cần phải xây dựng chỉ dẫn trong đó các yếu tố thành công chính dành cho IM sẽ được xử lý và cải tiến hơn nữa bởi hành động tương ứng.

Các khuyến nghị có thể bao gồm:

- các hành động ưu tiên nhằm đảm bảo lợi ích tích lũy trong các mốc thời gian xác định (nh nhanh chóng hoặc tăng dần);
- Xác định rõ về đầu ra mong muốn và đóng góp nhằm thúc đẩy kết quả thực hiện IM;
- mốc thời gian rõ ràng: xác định rõ các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn;
- xác định các nguồn lực phù hợp và dành riêng để thực hiện hành động và theo dõi tiến trình, sử dụng kỹ thuật quản lý dự án phù hợp;
- trách nhiệm rõ ràng;
- hệ thống theo dõi việc thực hiện những cải tiến đã khuyến nghị.

Nếu được xây dựng chính xác, các khuyến nghị cũng sẽ cung cấp thông tin về cách thức các rủi ro thực hiện sẽ giảm nhẹ và đủ chi tiết để phục vụ cải tiến có hệ thống IM.

TCVN ISO/TR 56004:2023

Ví dụ về các khuyến nghị như trên có thể bao gồm:

- xác định lại chiến lược đổi mới của tổ chức;
- xác định (xác định lại) các chỉ số kết quả thực hiện chính đối với IM;
- đạt được, thực hiện hoặc trao đổi thông tin về các thực hành IM đã được chứng minh;
- đào tạo người lao động và/hoặc nhà quản lý phát triển kỹ năng IM;
- cơ cấu lại tổ chức nhằm đẩy mạnh đổi mới.

Các hành động được khuyến nghị kể trên dành cho cải tiến tốt nhất là được chia sẻ với những người chịu trách nhiệm thực hiện khuyến nghị cũng như với những người sẽ bị ảnh hưởng bởi các khuyến nghị này. Hành động gồm:

- tập trung vào việc kiến tạo giá trị;
- làm chủ được những thay đổi trong IM;
- cho phép học hỏi và áp dụng việc học hỏi đó;
- cung cấp những chỉ báo về mốc thời gian để tiến hành thực hiện các hành động;
- đưa ra cái nhìn sâu sắc về sự phù hợp với các quá trình và thủ tục của tổ chức v.v.

Điều thiết yếu là lãnh đạo cao nhất chứng tỏ được sự lãnh đạo và cam kết việc thực hiện các hành động được khuyến nghị để cải tiến IM tại tổ chức, ví dụ: bằng việc thông tin và tôn vinh những thành công đạt được từ những hoạt động đổi mới hơn nữa của IM. Những thành công này lý tưởng là sẽ tạo ra nhiều nguồn lực và động lực hơn nữa để thực hiện tất cả các hành động khác đã xác định phục vụ sự phát triển hơn nữa của IM tại tổ chức.

10 Cải tiến đánh giá quản lý đổi mới

10.1 Khuyến nghị về việc cải tiến IMA

Sau từng IMA, các nguyên tắc về thực hành tốt nhất đề xuất tổ chức xem xét sự phù hợp của cách tiếp cận IMA, và quá trình tiến hành, về sự phù hợp với mục tiêu của tổ chức nhằm làm tăng giá trị từ quá trình đổi mới. Việc làm này sẽ đem lại những bài học cần thiết cho IMA tiếp theo. Tổ chức có thể xác định lại mục tiêu cho đánh giá định kỳ hoặc có thể lựa chọn hình thức đánh giá sâu hơn sau khi tiến hành cách tiếp cận danh mục kiểm tra cấp cao đầu tiên.

Dựa trên kết quả thực hiện IMA, cần thực hiện các bước sau đây, khi thích hợp:

- đánh giá lại các mục tiêu của IMA trong mối tương quan với khát vọng, chiến lược, mục đích, khả năng và nguồn lực của tổ chức;
- đánh giá lại mức độ phù hợp của cách tiếp cận IMA đã được chọn (đối sánh, đánh giá dựa trên bảng điểm);

- quyết định và ưu tiên hành động và sản phẩm cần để cải tiến cách tiếp cận IMA, quá trình và kết quả. Các yếu tố này có thể gồm việc đào tạo huấn luyện các thành viên nhóm chịu trách nhiệm phát triển và thực hiện IMA, bao gồm cả chuyên gia bên ngoài, cải tiến quá trình theo dõi các hành động đã được xác định;

- xác định và ưu tiên các phương pháp để cải tiến IMA liên quan đến:

- tác động của chúng đối với IMA, khả năng và trình độ của tổ chức;
- nói lỏng việc thực hiện;
- các lợi ích (giá trị) và sự đầu tư được kỳ vọng.

Do đó, IMA sẽ tăng thêm giá trị cho tổ chức ở mỗi bước. Sau đó tăng cường khả năng tổng thể của tổ chức để tạo lập giá trị từ đổi mới và hỗ trợ sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Cuối cùng, tổ chức có thể tiếp tục xác định thêm nhiều mục tiêu tham vọng cho IMA tiếp theo.

10.2 Xác định lộ trình cho việc nâng cao các IMA tương lai

Các hành động được xác định dành cho cải tiến IMA ưu tiên một cách hiệu lực theo tác động của chúng tới IMA tiếp theo, cũng như việc dễ dàng thực hiện phản ảnh nỗ lực thực hiện theo yêu cầu. Lộ trình sẽ tính đến thời điểm của IMA tiếp theo, bảo đảm các phương pháp cải tiến quan trọng nhất được thực hiện đúng thời điểm. Thời gian và nỗ lực dành cho đào tạo huấn luyện nhóm IMA trong việc tăng cường cách tiếp cận IMA cũng sẽ được xét đến. Về tính đầy đủ, lộ trình sẽ gồm những hành động, mốc thời gian, trách nhiệm, cũng như các giao phẩm được kỳ vọng, xác định rõ ràng, có thể đo lường được và ngân sách cần thiết.

10.3 Thực hiện hành động theo lộ trình

Để tối đa hóa giá trị từ quá trình IMA, tổ chức được kỳ vọng xác định rõ trách nhiệm thực hiện các hành động nhằm cải tiến hơn nữa IMA. Những trách nhiệm này có thể gồm việc thực hiện trong khung thời gian, ngân sách và tác động đã định sẵn mà các hành động được kỳ vọng sẽ mang lại. Cũng như vậy, lộ trình sẽ phát huy hiệu quả nhất nếu bao gồm những hành động được định rõ. Ví dụ, chúng có thể liên quan đến các mục tiêu cụ thể hơn đối với IMA, đến thúc đẩy cải tiến, đến các công cụ và cách tiếp cận hiệu lực và hiệu quả hơn, đến các mục tiêu tham vọng hơn của IMA hoặc đến sự hỗ trợ mạnh mẽ hơn của các bên liên quan chính. Các hành động sẽ được lồng ghép vào khung thời gian có tính đến mức độ cấp bách, mức độ thay đổi cũng như khả năng sẵn có của các nguồn lực trong tổ chức. Các cột mốc được xác định rõ và có thể đo lường được sẽ tạo điều kiện theo dõi có hiệu quả quá trình thực hiện.

Phụ lục A

(Tham khảo)

Nguyên tắc đánh giá quản lý đổi mới (PIMA)

A.1 Giới thiệu

IM đã trở thành một đề tài tranh luận phổ biến tại các tổ chức độc lập về quy mô hoặc hoạt động. IM là điều kiện tiên quyết trọng yếu cho việc kiến tạo giá trị và phát triển trong tương lai. Tuy nhiên, làm thế nào IM có thể mang lại giá trị một cách hiệu lực và hiệu quả nhất, thì cần phải được đánh giá dựa trên một nền tảng thường xuyên. Tiêu chuẩn này đưa ra 07 nguyên tắc tạo điều kiện thuận lợi cho việc thiết kế và thực hiện IMA.

07 nguyên tắc đó bao gồm:

- gia tăng giá trị cho tổ chức;
- thách thức chiến lược và mục tiêu của tổ chức;
- tạo động lực và gia tăng sự phát triển tổ chức;
- tính kịp thời và tập trung vào tương lai;
- chấp nhận bối cảnh và thúc đẩy áp dụng thực hành tốt nhất;
- linh hoạt và toàn diện;
- là quá trình hiệu lực và hiệu quả.

Các nguyên tắc kể trên đều cân bằng về tầm quan trọng và nhằm mục đích định hướng cho những người chịu trách nhiệm phát triển và thực hiện IM. Thông tin thêm, xem các tiêu chuẩn khác về chủ đề IM liên quan.

A.2 PIMA 1 – Gia tăng giá trị cho tổ chức và các bên quan tâm

A.2.1 Tuyên bố

IMA và kết quả đạt được từ quá trình này cho phép tổ chức tập trung tốt hơn vào nguồn lực về các hoạt động IM tạo nên giá trị to lớn nhất (ví dụ: tài sản hữu hình như sản phẩm, dịch vụ, hệ thống, kiến thức, thương hiệu, đối tác, IP (giai thừa Internet)), trực tiếp tác động đến thành công của tổ chức. IMA sẽ giúp định vị tổ chức trong hệ sinh thái của mình (ví dụ: các nhà hoạch định chính sách và giới học thuật) đồng thời thông tin thỏa đáng tới khách hàng và các tổ chức.

A.2.2 Lý giải

IMA hướng tới điểm tại đó các hoạt động IM gần đây thực sự tạo ra giá trị cho tổ chức và điểm không tạo ra giá trị để cuối cùng được thay đổi hoặc loại bỏ. Các hoạt động IM sẽ được đánh giá gồm xác định về chiến lược và mục tiêu đổi mới, quản lý vòng đời đổi mới từ việc sinh ra ý tưởng và quản lý các ý tưởng, phát triển các ý tưởng đó trở thành giá trị mới.

A.2.3 Lợi ích chính

Lợi ích chính gồm:

- giá trị bổ sung, ví dụ: lợi nhuận tăng, nâng cao tác động của dịch vụ, sản phẩm, mô hình kinh doanh;
- được công nhận như hình mẫu trong hệ sinh thái dựa trên thành công đổi mới;
- hành động được kích hoạt để cải tiến năng lực và kết quả thực hiện IM;
- các khu vực được xác định yêu cầu cần đổi mới để đảm bảo tương lai của tổ chức;
- cơ hội mới cho sự hỗ trợ từ khu vực công, tư nhân, giới học thuật và tổ chức phi lợi nhuận cho hoạt động đổi mới.

A.2.4 Hành động có thể được xem là kết quả của IMA

Các hành động sau có thể được xem là kết quả của IMA:

- xác định tầm nhìn nhằm tăng cường giá trị từ quá trình đổi mới;
- sửa đổi và tạo lập kế hoạch đổi mới;
- phân bổ nguồn lực và xác định hành động từ kết quả IMA;
- làm mới hoặc thiết lập các giải pháp IM;
- theo dõi việc thực hiện các hành động phái sinh;
- tối đa hóa cơ hội quan hệ công chúng từ các kết quả IMA đáng tin cậy;
- tôn vinh những thắng lợi của đổi mới.

A.3 PIMA 2 – Thách thức chiến lược và mục tiêu của tổ chức

A.3.1 Tuyên bố

IMA khuyến khích tổ chức nâng cao năng lực quản lý và danh mục đổi mới của mình, nhằm tăng cường sức bền và đem lại ngôn ngữ chung, tất cả đều nhằm giúp tập trung vào chiến lược dự báo tốt hơn các thách thức trong tương lai.

A.3.2 Lý giải

Chiến lược đổi mới rất cần thiết để tập trung tổ chức vào thành công trong tương lai, tuy nhiên nhiều tổ chức, đặc biệt là các tổ chức nhỏ, không dành ưu tiên cho việc xem xét chiến lược và mục tiêu của mình.

TCVN ISO/TR 56004:2023

Các thị trường có tính năng động cao và dễ biến động, đòi hỏi xem xét kịp thời, IMA chính là sự kích hoạt hiệu quả để thách thức vị trí hiện tại của tổ chức.

Phân tích các khuôn khổ được phát triển bởi các nhà thực hành và nhà học thuật sẽ giúp tổ chức đưa ra quyết định sáng suốt về chiến lược "đổi mới" tốt nhất để theo đuổi. Đánh giá tốt sẽ đảm bảo sự thay đổi của tổ chức.

A.3.3 Lợi ích chính

Lợi ích chính gồm:

- khái niệm định sẵn có thách thức hoặc niềm tin được giữ vững để xác nhận các nguyên tắc hướng dẫn đổi mới của tổ chức;
- khai mở tư duy tới những cách suy nghĩ mới;
- nền tảng để làm sâu sắc thêm định nghĩa về chiến lược đổi mới và phân bổ nguồn lực;
- được chuẩn bị tốt hơn cho các cơ hội và thách thức trong tương lai;
- giá trị cao hơn, bền bỉ hơn, hồ sơ năng lực đổi mới.

A.3.4 Hành động có thể được xem là kết quả của IMA

Các hành động sau có thể được xem là kết quả của IMA:

- làm mới hoặc xác định chiến lược đổi mới;
- nhận diện mục đích và mục tiêu chiến lược dành cho đổi mới không còn phù hợp đem lại bất cứ thay đổi nào trong bối cảnh của tổ chức và cập nhật khi thích hợp;
- trao đổi thông tin nội bộ hoặc ra bên ngoài về các mục tiêu và mục đích được sửa đổi khi thích hợp;
- điều tra các cơ hội giúp phát triển hệ sinh thái đổi mới khu vực.

A.4 PIMA 3 – Thúc đẩy và huy động vì sự phát triển của tổ chức

A.4.1 Tuyên bố

Bằng việc khuyến khích cách tiếp cận có thể tham gia và phản chiếu tới con người và văn hóa, khuyến khích và thưởng cho những người tham gia vào quá trình và khuyến khích phát triển kỹ năng cần thiết để đổi mới thành công, IMA đóng góp vào việc học hỏi, quản lý kiến thức và sự phát triển tổng thể của tổ chức.

A.4.2 Lý giải

Đánh giá tại nhiều tổ chức dẫn đến phản ứng tự vệ và đôi khi thậm chí là chống đối. Bằng cách đưa tổ chức vào đối thoại mở về kết quả thực hiện gần đây của hệ thống, cải tiến quyền làm chủ và cam kết sẽ hướng đến sự đánh giá rõ ràng hơn về kết quả thực hiện đổi mới gần đây của doanh nghiệp và tới các cơ hội nhằm đạt được sự phát triển hơn nữa bao gồm cả trong các kế hoạch đổi mới mở rộng.

A.4.3 Lợi ích chính

Lợi ích chính gồm:

- nhận thức tăng cường bên trong tổ chức về tầm quan trọng của IM;
- cái nhìn sâu sắc mới về hiện trạng văn hóa đổi mới gần đây của tổ chức và yêu cầu bất kỳ để đổi mới;
- tổ chức có khả năng tốt hơn để làm chủ những thách thức đổi mới trong tương lai;
- nhân sự tận tụy với công việc thông qua việc công nhận các kỹ năng đổi mới của họ và dễ dàng tuyển dụng các nhân sự có chất lượng hàng đầu;
- hình ảnh tích cực với khách hàng và các bên liên quan được xây dựng trên văn hóa đổi mới mạnh mẽ.

A.4.4 Hành động có thể được xem là kết quả của IMA

Các hành động sau có thể được xem là kết quả của IMA:

- chia sẻ bên trong tổ chức các mục tiêu IMA tiếp theo, các khu vực được đánh giá và lý do;
- nhận diện các cá nhân chủ chốt như các đại sứ đổi mới để đưa tổ chức tham gia vào IM;
- xác định các khu vực cho sự phát triển tổ chức cần có khi thực hiện IMA ;
- đưa các hoạt động và kỹ năng đổi mới vào sự phát triển cá nhân của mọi người;
- tổ chức các hội thảo đa ngành, tại đó kết quả IMA được thảo luận và hành động;
- thiết lập kế hoạch trao đổi thông tin đặc biệt và công cụ phục vụ IMA tiếp theo;
- học hỏi từ những thất bại, các tình huống thoát nạn và từ những thành công.
- nắm bắt kiến thức, kinh nghiệm của những người trong tổ chức;
- thu thập kiến thức từ khách hàng, nhà cung cấp, đối tác và đối thủ cạnh tranh;
- nắm bắt kiến thức không được đưa vào dữ liệu (chiến thuật và sự rõ ràng) tồn tại bên trong tổ chức.
- tạo lập phương pháp và cơ hội làm việc để có thể tham gia nhiều hơn, nhận diện được tiềm năng của con người và của tổ chức.

A.5 PIMA 4: Kịp thời và tập trung vào tương lai

A.5.1 Tuyên bố

IMA được thực hiện tốt nhất ở thời điểm phù hợp giúp tổ chức chủ động quản lý và điều hành sự thay đổi và ngắt quãng cần thiết (ví dụ: trong tổ chức, sản phẩm, dịch vụ, quá trình, mô hình kinh doanh, ngành, công nghệ, địa vị xã hội, quy định). Nó khuyến khích tầm nhìn xa và sự phối hợp để mở ra tiềm năng đổi mới với các khu vực hoạt động mới, trong khi cũng tính đến độ chín và vòng đời đổi mới.

A.5.2 Lý giải

Tính kịp thời đối với IMA sẽ giúp bảo vệ tương lai của tổ chức, những yêu cầu nhận thức được tình trạng của tổ chức ở thời điểm hiện tại, tình huống của tổ chức và tập trung rõ ràng vào những mục đích chiến lược. Tổ chức thực hiện những thay đổi rút ra từ IMA sẽ làm tốt hơn hoặc bỏ xa những đối thủ cạnh tranh của họ.

A.5.3 Lợi ích chính

Lợi ích chính gồm:

- nhịp độ đổi mới tăng đi đôi với các cơ hội thị trường;
- các cơ hội kinh doanh mới cho lợi thế cạnh tranh;
- tổ chức bền bỉ hơn;
- tăng độ nhanh nhạy của tổ chức;
- cơ hội hợp tác mới nhằm gia tăng kết quả đổi mới, ví dụ: trong các chuỗi giá trị hoặc cơ chế mới;
- tăng nhu cầu từ các đối tác hiện có và đối tác tiềm năng.

A.5.4 Hành động có thể được xem là kết quả của IMA

Các hành động sau có thể được xem là kết quả của IMA:

- xác định và thống nhất về các động cơ rõ ràng khi IMA được khởi xướng tốt nhất như: các cơ hội thị trường mới, công nghệ mới nổi.
- xác định cách thức kết quả IMA có thể được diễn giải thành các cơ hội tương lai.
- tăng cường các kỹ năng dự báo khả năng phát triển vượt bậc thông qua việc tham dự hội thảo, khóa tập huấn và thực hiện các nghiên cứu triển vọng.
- xây dựng lộ trình hành động lâu dài đối với các hoạt động đổi mới.
- tìm kiếm các cơ hội hợp tác mới góp phần vào mục tiêu chiến lược (ví dụ: Tư nhân và Đối tác công-tư áp dụng phương pháp luận cùng kiến tạo, cùng thiết kế và đánh giá).
- tìm kiếm và áp dụng các công cụ thực tế bổ sung cho cách tiếp cận IMA.
- sử dụng dữ liệu cập nhật về phát triển địa lý/ ngành để hỗ trợ IMA.
- nhận diện các đối tác nghiên cứu chính về kiến tạo giá trị.

A.6 Chú ý đến bối cảnh và thúc đẩy áp dụng thực hành tốt nhất

A.6.1 Tuyên bố

Bằng việc giúp tổ chức kiểm tra nghiêm túc hiện trạng và những người điều hành chủ chốt, IMA sẽ nhấn mạnh cả cơ hội nội bộ và bên ngoài để áp dụng những thực hành tốt và tác động bên ngoài phù hợp.

A.6.2 Lý giải

Các tổ chức có thể thiếu kiến thức về thực hành tốt nhất trong IM. Tìm kiếm thực hành tốt nhất nội bộ và bên ngoài sẽ phát hiện tiềm năng của tổ chức phục vụ thực hiện thay đổi và phát triển tốt hơn.

A.6.3 Lợi ích chính

Lợi ích chính gồm:

- hiểu về điểm mạnh/ khoảng cách về IM của tổ chức;
- cơ hội đạt được sự nhất quán tốt hơn giữa IM và tình huống hiện tại;
- giảm được (hoàn toàn tự nhiên) nỗi sợ thay đổi trong tổ chức;
- cái nhìn sâu sắc về cách tiếp cận của đối thủ cạnh tranh với IM và về áp lực cạnh tranh mà các phương pháp này tạo ra (nếu công cụ đánh giá hợp chuẩn được sử dụng);
- cái nhìn sâu sắc về cơ hội phát triển sắp tới.

A.6.4 Hành động có thể được xem là kết quả của IMA

Các hành động sau có thể được xem là kết quả của IMA:

- nhận diện được các thực hành khác nhau về IM nội bộ và bên ngoài và mối tương quan của chúng đối với tổ chức.
- kiểm tra các thực hành tốt nhất được lựa chọn và đo lường ảnh hưởng của chúng tới khả năng kiến tạo giá trị của tổ chức.
- tổ chức hành động phù hợp để tuyên truyền thực hành tốt.
- đánh giá nghiên cứu mới nhất về các xu hướng mới, ví dụ: các mô hình tổ chức/kinh doanh để hỗ trợ phát triển các hoạt động đổi mới khác.
- tận dụng nguồn lực bên ngoài (ví dụ: học viên cao học đã được đào tạo và có kinh nghiệm về IMA).

A.7 Linh hoạt và toàn diện

A.7.1 Tuyên bố

IMA có thể áp dụng tốt nhất khi đơn giản, mang tính mở, theo mô đun, có thể thích ứng tương xứng với nhiều dạng tổ chức khác nhau trong khi cân nhắc đến các yếu tố IM và kết quả IM đã đạt được. Điều này sẽ tăng khả năng các yêu cầu của tổ chức được đánh giá và các bên liên quan tương ứng trong nội bộ và bên ngoài được đáp ứng ở mức độ cao.

A.7.2 Lý giải

IM gồm một vài yếu tố thành công độc lập chính. Tất cả các yếu tố này đều phải được xử lý đơn lẻ và trong mối liên hệ qua lại của chúng trong IMA đối với tổ chức để đạt được tác động tối đa. Cách tiếp cận thực dụng và các kết quả dễ hiểu đóng vai trò quan trọng đối với việc cải tiến thành công khả năng và bổ sung thêm giá trị của tổ chức.

A.7.3 Lợi ích chính

Lợi ích chính gồm:

- các đầu ra đánh giá hiệu lực là tăng thêm khả năng IM của tổ chức;
- hiểu sâu và chấp nhận quá trình đánh giá, cũng như kết quả của quá trình đó, bởi tổ chức và các bên liên quan;
- mức độ thực hiện thành công cao, có được nhờ tính linh hoạt và toàn diện;
- thực hiện có hiệu lực IMA thông qua sử dụng tối ưu hóa các nguồn lực.

A.7.4 Hành động có thể được xem là kết quả của IMA

Các hành động sau có thể được xem là kết quả của IMA:

- xác định các tiêu chí của tổ chức mà IMA được kỳ vọng sẽ đáp ứng được.
- sàng lọc các cách tiếp cận IMA khác nhau và lựa chọn phương pháp phù hợp nhất.
- xác định quá trình phù hợp để thực hiện IMA .
- xác định nguồn lực dành cho IMA.

A.8 Là quá trình hiệu lực và hiệu quả

A.8.1 Tuyên bố

IMA phải là quá trình minh bạch, có cấu trúc rõ ràng, quy mô xác định, khoảng cách thời gian chấp nhận được, dữ liệu có thể so sánh, có thể bàn giao, có thể hiện thực hóa và nguồn lực dồi dào để thực hiện và khai thác thành công kết quả IMA.

A.8.2 Lý giải

Mỗi IMA là một khoản đầu tư, từ đó tổ chức kỳ vọng về giá trị. Chất lượng đầu ra còn phụ thuộc vào thiết kế và thực hiện quá trình này. Có được một quá trình tại chỗ hiệu quả và có thể lặp lại sẽ thúc đẩy các đánh giá định kỳ nhằm mở rộng IM dài hạn của tổ chức và kết quả thực hiện của hoạt động này.

A.8.3 Lợi ích chính

Lợi ích chính gồm:

- đầu ra đáng tin cậy của IMA từ một quá trình hiệu lực;
- động cơ thúc đẩy tổ chức hỗ trợ quá trình và thực hiện các phương pháp cải tiến hoặc các chỉ báo ;
- danh tiếng và/hoặc vị trí cạnh tranh lớn hơn của tổ chức;
- cơ chế kiến tạo giá trị từ đổi mới được cải tiến.

A.8.4 Hành động có thể được xem là kết quả của IMA

Các hành động sau có thể được xem là kết quả của IMA:

- thống nhất về phạm vi của IMA.
- xác định và thống nhất về quá trình và thang đo thời gian.
- xác định các đầu ra và khả năng bàn giao như được kỳ vọng;
- định rõ trách nhiệm cho việc thực hiện quá trình, tiến hành và sau đó là thực thi các cải tiến.
- quá trình trao đổi thông tin, thành công và nếu cần cả thất bại của quá trình thực hiện IMA.
- kế hoạch đánh giá định kỳ và cải tiến khi cần thiết.

A.9 Áp dụng các PIMA

Các nguyên tắc dành cho IMA cùng phối hợp xây dựng nên nền tảng cho tổ chức để khởi xướng, thực hiện và hưởng lợi từ IMA.

Phụ lục B

(Tham khảo)

Trình bày kết quả đạt được từ đánh giá quản lý đổi mới (Các ví dụ trực quan)

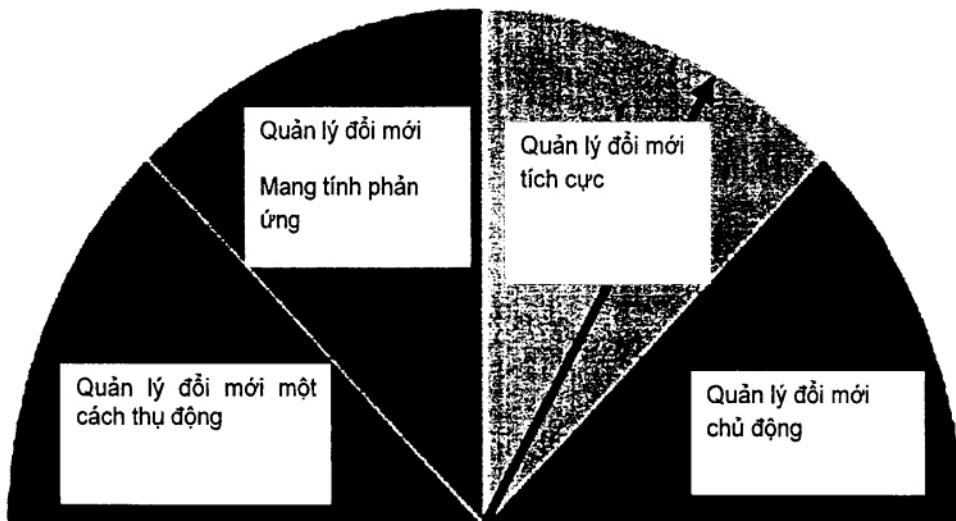
B.1 Tổng quan

Việc lựa chọn loại trình bày trực quan và mức độ chi tiết phụ thuộc vào mục đích của báo cáo IMA. Các ví dụ trực quan sau đây là các ví dụ việc minh họa cho kết quả của IMA. Những ví dụ này đã được chứng minh phát huy hiệu quả nhưng không bắt buộc cũng không toàn diện. Chúng phù hợp để thể hiện kết quả thực hiện của tổ chức theo các yếu tố thành công IM khác.

Các trực quan của báo cáo IMA có thể mô tả kết quả đánh giá được tập hợp ở mức độ cao phù hợp cho việc tóm tắt quản lý và/hoặc có thể thể hiện các kết quả đánh giá chi tiết, nhấn mạnh vào các khu vực đặc biệt cũng như dành cho việc cải tiến hoặc dựa vào mức đối sánh cho phép phù hợp với mức độ hiệu quả kỳ vọng.

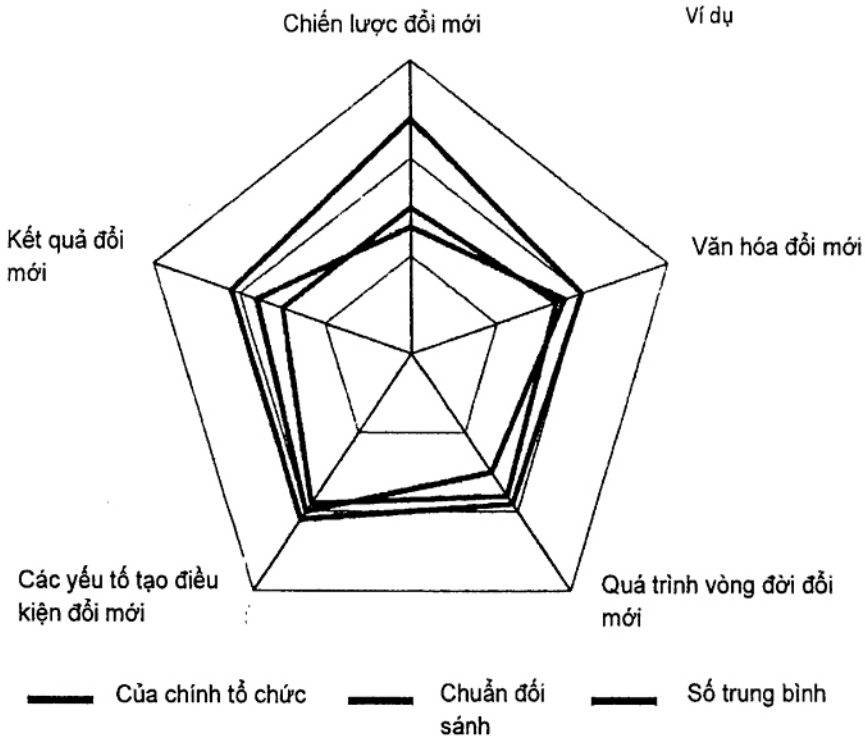
B.2 Trực quan thể hiện kết quả tổng hợp

Trực quan thông thường thể hiện kết quả tổng hợp là bảng điều khiển và biểu đồ ra-đa. Bảng điều khiển chỉ ra kết quả thực hiện IM của tổ chức dựa trên thang đo xác định với các mức kết quả thực hiện định tính và định lượng. Hình B.1 là ví dụ về cách thể hiện một bảng điều khiển định tính. Hình thức thể hiện này cung cấp cho tổ chức tổng quát mức độ cao về cách tiếp cận và cách thức IM tổng thể hoặc trong một lĩnh vực riêng biệt.



Hình B.1 - Ví dụ về bảng điều khiển định tính

So với bảng điều khiển, biểu đồ ra-đa cung cấp chuẩn đối sánh về các chỉ số kết quả thực hiện trọng yếu xác định như: chiến lược đổi mới, tổ chức và văn hóa đổi mới, các quá trình vòng đời đổi mới, các yếu tố tạo điều kiện đổi mới và kết quả đổi mới. Những điểm số này có thể được trình diễn cùng với các chuẩn đối sánh cho thấy những chuẩn đối sánh của đơn vị thực hiện tốt nhất và số trung bình so sánh với các điểm số của chính tổ chức (xem Hình B.2).



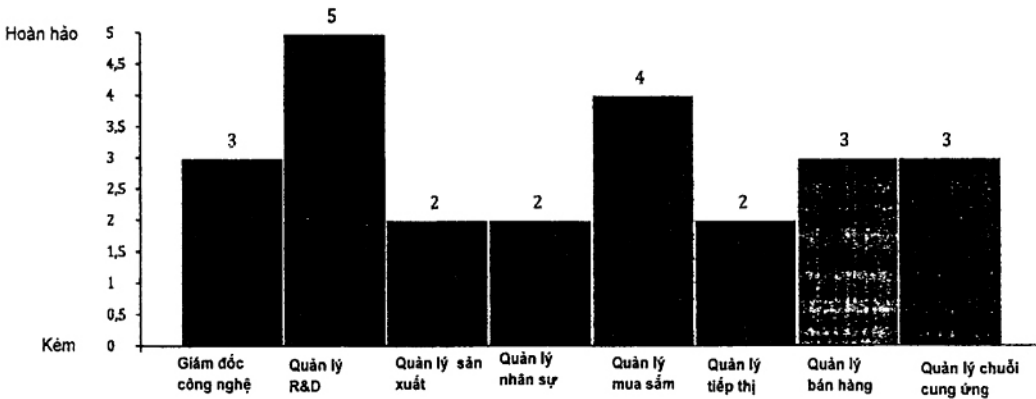
Hình B.2 - Ví dụ một biểu đồ ra-đa về kết quả thực hiện IM (đối sánh)

B.3 Trực quan thể hiện kết quả chi tiết

Kết quả chi tiết hơn có thể được cung cấp dưới dạng biểu đồ cột, biểu đồ thanh và biểu đồ được thiết kế riêng lẻ. Các biểu đồ kể trên có thể được sử dụng để thể hiện giá trị từ các chức năng hoặc thành viên khác nhau của tổ chức, nêu bật nhận thức khác biệt về khả năng hoặc kết quả thực hiện IM của tổ chức (xem Hình B.3).

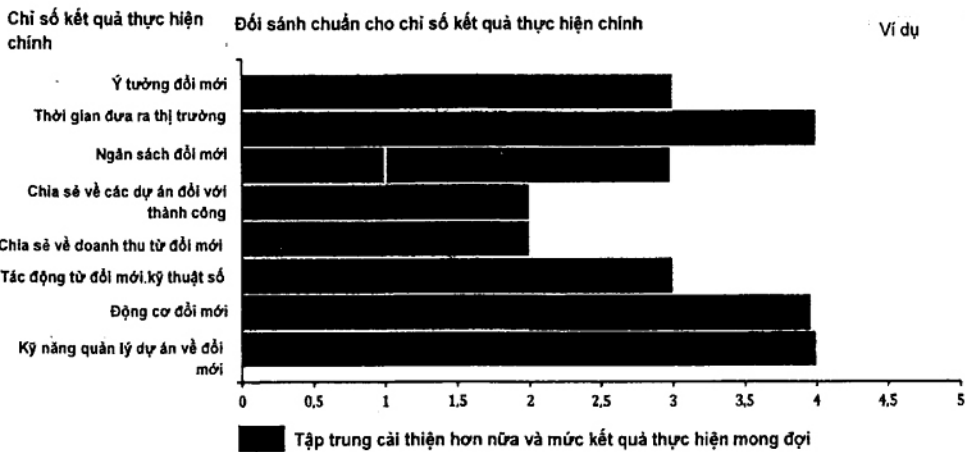
Chỉ số kết quả thực hiện
đối sánh chuẩn, ABC

Ví dụ



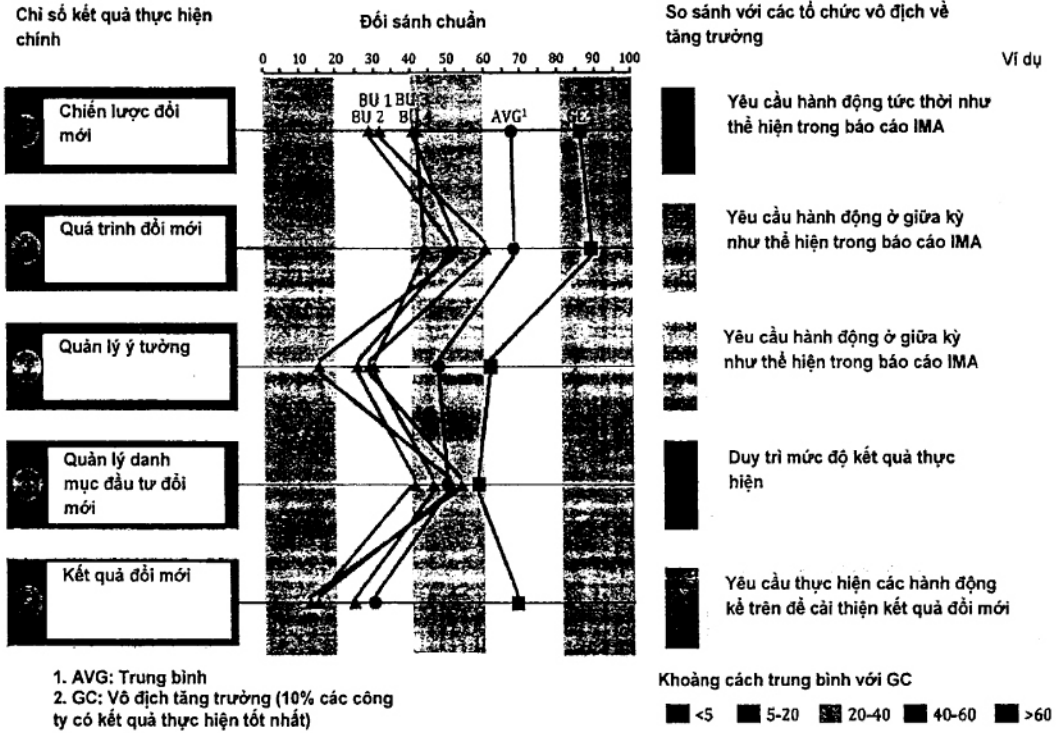
Hình B.3 - Ví dụ về một biểu đồ cột, ví dụ: quan điểm cạnh tranh về kết quả thực hiện IM

Biểu đồ thanh có thể được sử dụng để cung cấp kết quả thực hiện hiện tại của tổ chức trong khi cùng lúc nêu bật các chỉ số kết quả thực hiện trọng yếu được xử lý với ưu tiên cao. Các chỉ số kết quả thực hiện trọng yếu có thể được xác định bởi tổ chức trong mối quan hệ với mục tiêu chiến lược về đánh giá IM (xem Hình B.4).



Hình B.4 - Biểu đồ thanh thể hiện chuẩn đối sánh của các chỉ số kết quả thực hiện trọng yếu và việc tập trung cải tiến hơn nữa nhằm hướng tới mức kết quả thực hiện mong đợi

Thông tin chi tiết hơn có thể được cung cấp thông qua biểu đồ kết hợp chuẩn đối sánh với các khuyến nghị về cải tiến hơn nữa và sắp xếp theo thứ tự ưu tiên phụ thuộc vào mức độ khẩn cấp khi được nhận biết bởi nhóm chịu trách nhiệm về IMA. Các chỉ số kết quả thực hiện trọng yếu sẽ được lựa chọn bởi tổ chức theo cách tiếp cận IMA đã xác định (xem Hình B.5).

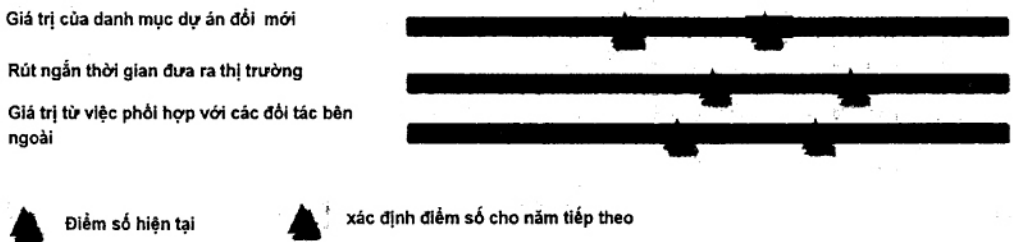


Hình B.5 - Ví dụ về IM chấm điểm (chuẩn đối sánh) với các đơn vị nội bộ và bên ngoài

Với một bảng điểm, mức kết quả thực hiện hiện tại có thể được kết hợp với mức độ tiếp theo như mong muốn, phù hợp với mức độ khát vọng của tổ chức đối với việc cải tiến khả năng và kết quả thực hiện IM của tổ chức đó hơn nữa (xem Hình B.6).

Bảng điểm

Ví dụ



Hình B.6 - Ví dụ về bảng điểm chỉ ra mức kết quả thực hiện hiện tại và mong muốn

Thư mục tài liệu tham khảo

- [1] TCVN 11866 (ISO 21500), *Hướng dẫn quản lý dự án*
 - [2] TCVN ISO 31000, *Quản lý rủi ro – Hướng dẫn*
 - [3] TCVN ISO 56000 (ISO 56000), *Quản lý đổi mới – Từ vựng và các nguyên tắc cơ bản*
 - [4] TCVN ISO 56002 (ISO 56002), *Hệ thống quản lý đổi mới – Hướng dẫn*
 - [5] TCVN ISO 56003 (ISO 56003), *Hợp tác quản lý đổi mới*
 - [6] ISO/TR 56004 (ISO/TR 56004), *Đánh giá quản lý đổi mới*
 - [7] TCVN ISO 56005 (ISO 56005), *Quản lý tài sản trí tuệ quản lý đổi mới*
 - [8] TCVN ISO 56006 (ISO 56006), *Quản lý trí tuệ chiến lược quản lý đổi mới*
 - [9] CEN/TS 16555-1, *innovation management systems*
 - [10] CEN/TS 16555-2, *Strategic intelligence management*
 - [11] CEN/TS 16555-3, *Innovation thinking*
 - [12] CEN/TS 16555-4, *Intellectual property management*
 - [13] CEN/TS 16555-5, *Collaboration management*
 - [14] CEN/TS 16555-6, *Creativity Management*
 - [15] CEN/TS 16555-7, *Innovation management assesment*
-