

# HỌC HỎI TỪ CÔNG TY MẸ NƯỚC NGOÀI TRONG CÁC DOANH NGHIỆP LIÊN DOANH Ở VIỆT NAM

**TS. Phan Thị Thục Anh**

*Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Bài viết này trình bày các nội dung xoay quanh việc học hỏi từ công ty mẹ tại các doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài ở Việt Nam dựa trên cuộc khảo sát 153 doanh nghiệp và phỏng vấn sâu 8 nhà quản lý thuộc 4 liên doanh. Kết quả phân hồi cho thấy học hỏi từ công ty mẹ đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của liên doanh. Doanh nghiệp liên doanh học được rất nhiều từ công ty mẹ, tuy nhiên, việc học mới chỉ dừng lại ở một độ sâu nhất định, chưa đủ để đảm bảo cho sự phát triển bền vững của liên doanh. Học hỏi được thực hiện qua nhiều kênh khác nhau, trong đó đào tạo trên công việc đóng vai trò quan trọng nhất. Các loại doanh nghiệp liên doanh khác nhau có những đặc điểm khác nhau trong quá trình học hỏi.*

**Từ khoá:** Doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài, học hỏi, đào tạo chính thống, đào tạo trên công việc.

## 1. Giới thiệu

*“Tôi khẳng định với chị, không có bất cứ doanh nghiệp liên doanh nào ở Việt Nam có thể tồn tại nếu như không học hỏi từ công ty mẹ nước ngoài!”*

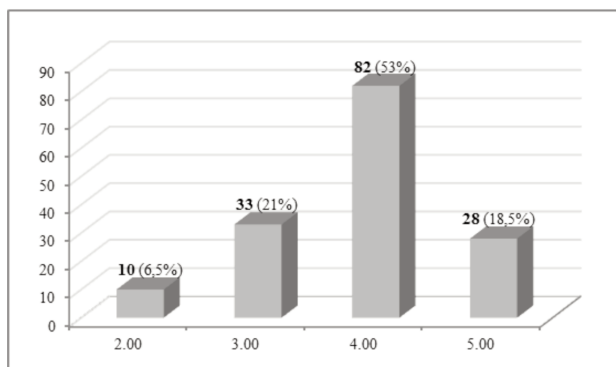
Giám đốc của một doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài ở Hà Tây đã chia sẻ với tác giả như vậy. Từ trước đến nay, khi nói đến doanh nghiệp liên doanh hay đầu tư trực tiếp nước ngoài, các báo cáo của Chính phủ cũng như phương tiện thông tin đại chúng thường đề cập đến tổng vốn đầu tư và số công ăn việc làm được tạo ra từ đầu tư đó. Hiếm khi có ai đó đặt vấn đề là liệu chúng ta học được gì thông qua đầu tư trực tiếp nước ngoài, trong khi đó là con đường phát triển của nhiều nước công nghiệp mới trên thế giới như Hàn Quốc hay Đài Loan. Tâm sự của vị giám đốc doanh nghiệp liên doanh nói trên đã đặt ra cho tác giả nhiều câu hỏi: Liệu học hỏi từ công ty mẹ nước ngoài có thật sự quan trọng vậy không? Đây là suy nghĩ chung của các nhà quản lý doanh nghiệp liên doanh hay chỉ là ý kiến của một cá nhân riêng lẻ? Nếu là suy nghĩ chung thì tại sao học hỏi từ công ty mẹ lại đóng vai trò quan trọng như thế? Các doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài ở Việt Nam đã học được những gì, ở mức độ nào? Bằng cách nào họ có thể học được những điều đó? Đặc điểm của việc học trong các doanh nghiệp liên doanh là gì? Quá trình học hỏi này có gì khác nhau giữa các loại doanh nghiệp liên doanh hay không?

Để trả lời các câu hỏi này, tác giả đã tiến hành một cuộc khảo sát các doanh nghiệp liên doanh với

nước ngoài ở Việt Nam, đồng thời phỏng vấn sâu các nhà quản lý liên doanh nhằm có thêm ý tưởng xung quanh việc học. Cụ thể, 153 doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài trong lĩnh vực sản xuất đã tham gia khảo sát với mỗi doanh nghiệp liên doanh có một đại diện cung cấp thông tin. Trong số 153 đại diện, có 115 người giữ cương vị giám đốc hoặc phó giám đốc, 38 người là trưởng chi nhánh hoặc trưởng phòng. 13 người trong số đó là người nước ngoài, còn lại là người Việt Nam. Họ là những người nắm vững nhất về tình hình học hỏi từ công ty mẹ nước ngoài của liên doanh. Phần mềm thống kê dành cho khoa học xã hội SPSS được dùng để chạy số liệu thu thập từ khảo sát. Bên cạnh đó, tác giả còn tiến hành phỏng vấn sâu 8 nhà quản lý thuộc 4 liên doanh, bao gồm một công ty sản xuất thực phẩm, một công ty sản xuất chỉ khâu, một công ty viễn thông, và một công ty thiết kế. Cả 4 doanh nghiệp liên doanh đều có công ty mẹ từ châu Âu. Mỗi liên doanh có 2 nhà quản lý được phỏng vấn, các cuộc phỏng vấn kéo dài từ 1 đến 2 giờ xoay quanh quá trình học hỏi từ công ty mẹ nước ngoài trong doanh nghiệp họ<sup>1</sup>. Dữ liệu phỏng vấn được ghi âm, gõ băng và phân tích dưới sự hỗ trợ của phần mềm N-Vivo (là phần mềm chuyên dụng hỗ trợ phân tích dữ liệu định tính).

Bài viết này trình bày kết quả nghiên cứu thu được từ khảo sát và phỏng vấn các doanh nghiệp liên doanh nói trên, bao gồm nhận thức của doanh nghiệp liên doanh về vai trò của học hỏi từ công ty mẹ nước ngoài, các nội dung cụ thể mà doanh nghiệp liên doanh học được, mức độ các doanh

**Hình 1: Tầm quan trọng của học hỏi từ công ty mẹ**



doanh nghiệp liên doanh học được từ công ty mẹ, phương pháp hay kênh mà qua đó doanh nghiệp liên doanh đã học, đặc điểm của quá trình học hỏi tại doanh nghiệp liên doanh và kết luận rút ra từ nghiên cứu.

**2. Vai trò của học hỏi từ công ty mẹ nước ngoài**

Trong các cuộc phỏng vấn sâu, các nhà quản lý doanh nghiệp liên doanh đều nhấn mạnh tầm quan trọng của học hỏi từ công ty mẹ nước ngoài. Công ty mẹ nước ngoài không phải là nguồn cung cấp kiến thức duy nhất, nhưng là nguồn kiến thức bên ngoài quan trọng nhất đối với liên doanh.

Để tìm hiểu ý kiến của số đông, trong khảo sát, tác giả đã đặt ra hai câu hỏi về tầm quan trọng của việc học từ công ty mẹ nước ngoài. Các câu hỏi được thiết kế theo hình thức thang đo Likert từ 1 đến 5, thể hiện mức độ phản đối hoặc đồng ý của đối tượng khảo sát đối với từng tuyên bố cụ thể, trong đó 1 tương đương với hoàn toàn phản đối, 2 tương đương với phản đối, 3 tương đương với trung lập, 4 có nghĩa là đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý.

Đối với tuyên bố thứ nhất: “Học hỏi từ công ty mẹ nước ngoài là một mục tiêu quan trọng của liên doanh”, có 28 doanh nghiệp liên doanh hoàn toàn đồng ý, 82 doanh nghiệp liên doanh đồng ý, 23

doanh nghiệp liên doanh trung lập, 10 doanh nghiệp liên doanh phản đối và không có doanh nghiệp liên doanh nào hoàn toàn phản đối, chiếm tỷ lệ phần trăm tương ứng là 18,5%, 53%, 21%, và 6,5% (Hình 1).

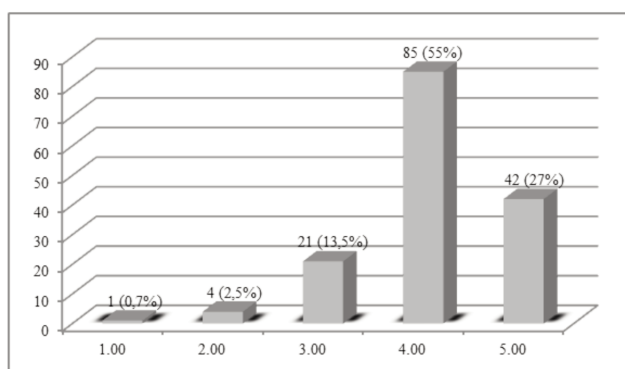
Với tuyên bố thứ hai: “Liên doanh rất mong muốn, quyết tâm, và sẵn sàng học hỏi từ công ty mẹ nước ngoài”, có 42 doanh nghiệp liên doanh hoàn toàn đồng ý, 85 doanh nghiệp liên doanh đồng ý, 21 doanh nghiệp liên doanh trung lập, 4 doanh nghiệp liên doanh phản đối, và chỉ có 1 doanh nghiệp liên doanh hoàn toàn phản đối, chiếm tỷ lệ phần trăm tương ứng là 27%, 55%, 13,5%, và 0,7% (Hình 2).

Như vậy, có thể thấy rằng số lượng doanh nghiệp liên doanh nhận thức được tầm quan trọng của học hỏi và quyết tâm để đạt được điều đó là hoàn toàn áp đảo (chiếm tỷ lệ trên 70%).

**3. Nội dung học hỏi**

Để trả lời cho câu hỏi “doanh nghiệp liên doanh của anh/chị học được gì từ công ty mẹ nước ngoài?”, các đối tượng phỏng vấn đề cập đến các nội dung như: cách vận hành máy móc và dây chuyền sản xuất; cách thiết lập và phân bổ chi tiêu xuống từng phòng ban, bộ phận; cách tiến hành đánh giá năng lực và hiệu quả làm việc của cán bộ;

**Hình 2: Mức độ mong muốn, quyết tâm, và sẵn sàng học hỏi từ công ty mẹ**



cách tìm hiểu thị trường và tiếp thị sản phẩm... Những nội dung này có thể được phân thành sáu nhóm sau:

- Kiến thức & kỹ năng công nghệ;
- Kiến thức về quy trình sản xuất;
- Kiến thức & kỹ năng phát triển sản phẩm;
- Kiến thức & kỹ năng quản lý;
- Kiến thức & kỹ năng Marketing;
- Kiến thức về văn hóa và thị hiếu quốc tế.

Cụ thể, khi nói về khía cạnh quản trị nguồn nhân lực (thuộc nhóm kiến thức & kỹ năng quản lý), giám đốc Chi nhánh Hà Nội, đồng thời là Trưởng phòng Nhân sự của doanh nghiệp liên doanh sản xuất chỉ khâu cho biết:

*“Chúng tôi học được từ họ cái gì? Đó là mô hình tổ chức đào tạo, phương pháp đánh giá nhu cầu đào tạo, chuẩn mực về các khóa đào tạo, kinh nghiệm của các chuyên gia nước ngoài trong lĩnh vực đào tạo, huấn luyện, và phát triển cán bộ. Họ (công ty mẹ nước ngoài) có các thủ tục về công tác đào tạo và phát triển mang tính toàn cầu, có hệ thống cán bộ được phân cấp rõ ràng, cấp nào vùng quản lý, cấp nào toàn cầu quản lý...Họ có hệ thống tiêu chuẩn về lương bổng, đánh giá giá trị công việc để ra được hệ thống thang lương chuẩn hóa. Đó là những cái mà chúng tôi học được.”*

Ngoài ra, các đối tượng phỏng vấn cũng đặc biệt nhấn mạnh tầm quan trọng của kỹ năng và cách thức làm việc. Phó giám đốc doanh nghiệp liên doanh Viễn thông chia sẻ:

*“Theo quan điểm cá nhân của tôi thì cách thức làm việc là quan trọng nhất. Cái mà người Việt Nam mình học được của nước ngoài và nên học từ người nước ngoài là cách người ta làm việc. Cách làm việc ở đây đề cập đến cách thức tiếp cận vấn đề, giải quyết vấn đề và phong cách làm việc. Nếu ai học được điều đó thì đi làm sẽ dễ hơn rất nhiều.”*

#### 4. Mức độ các doanh nghiệp liên doanh học được từ công ty mẹ

Hầu hết các đối tượng phỏng vấn đều cho rằng doanh nghiệp liên doanh của họ học được rất nhiều từ công ty mẹ nước ngoài và kết quả khảo sát cũng khẳng định điều này.

Bảng 1 mô tả số liệu phản hồi cho câu hỏi “Liên doanh đã học được rất nhiều... từ công ty mẹ nước ngoài” được thiết kế dưới dạng thang đo Likert (1= hoàn toàn phản đối, 2= phản đối, 3 = trung lập, 4= đồng ý, 5= hoàn toàn đồng ý).

Số liệu cho thấy trung bình của các câu trả lời về mức độ học hỏi nói chung là 3,94/5, tương đương với “đồng ý, doanh nghiệp liên doanh đã học được rất nhiều từ công ty mẹ nước ngoài”. Nếu tính về các nhóm kiến thức, kỹ năng riêng lẻ thì các doanh nghiệp liên doanh học được nhiều nhất là Kiến thức về Quy trình sản xuất: 4,09/5; tiếp theo là Kiến thức & Kỹ năng công nghệ: 4,06/5; Kiến thức & kỹ năng phát triển sản phẩm: 3,99/5; Kiến thức & kỹ năng quản lý: 3,92/5; Kiến thức & kỹ năng Marketing: 3,75/5; Kiến thức về văn hóa và thị hiếu quốc tế: 3,71/5.

Lý giải về sự khác nhau trong mức học giữa các nhóm kiến thức, kỹ năng khác nhau, các đối tượng phỏng vấn sâu cho biết họ cảm thấy học về quy trình sản xuất và công nghệ là dễ dàng hơn so với học các nhóm kiến thức khác. Giám đốc doanh nghiệp liên doanh Thực phẩm chia sẻ:

*“Học về công nghệ thì dễ. Còn về quản lý thì chủ yếu chỉ có các mẫu biểu...chúng tôi phải tự tìm hiểu thêm nhiều.”*

Hầu hết các đối tượng khác cũng có nhận xét tương tự. Có lẽ điều này cũng dễ hiểu vì các tri thức sản xuất và công nghệ mang tính chất “hiện” nhiều hơn (hay nói cách khác là dễ được mã hoá, được ghi chép, được thể hiện, được giải thích một cách rõ ràng), trong khi các tri thức về quản lý, marketing hay văn hóa, thị hiếu lại mang tính chất “ẩn” nhiều hơn (khó thể hiện bằng lời, khó nhận biết, khó giải thích, mang tính trực giác, và không rõ ràng) mà các tri thức ẩn thì thường khó nắm bắt hơn so với tri thức hiện (Polanyi, 1966; Nonaka, Takeuchi và Umemoto, 1996).

Để tìm hiểu xem liệu có sự khác biệt trong nhận thức về mức độ học hỏi được giữa hai nhóm đối tượng trực tiếp phản hồi khảo sát là người Việt và người nước ngoài hay không, tác giả đã thực hiện kiểm định thống kê T (T-test). Kết quả (bảng 2) cho thấy có sự khác biệt mang ý nghĩa thống kê trong

**Bảng 1: Mức độ các doanh nghiệp liên doanh học được từ công ty mẹ**

Học	N	Trung bình (Mean)	Độ lệch chuẩn
Kiến thức & kỹ năng công nghệ	153	4,06	0,83
Kiến thức về quy trình sản xuất	153	4,09	0,73
Kiến thức & kỹ năng phát triển sản phẩm	152	3,99	0,78
Kiến thức & kỹ năng quản lý	153	3,92	0,79
Kiến thức & kỹ năng Marketing	153	3,75	0,77
Kiến thức về văn hóa và thị hiếu quốc tế	153	3,71	0,70
Mức độ học được nói chung	153	3,94	0,75

các câu trả lời liên quan đến việc học hỏi nói chung và việc học hỏi ở hầu hết các nhóm kiến thức, ngoại trừ học hỏi về văn hóa và thị hiếu quốc tế (hệ số p của nhóm này là 0,051 > 0,05). Nhìn chung, đối tượng là người nước ngoài cho rằng doanh nghiệp liên doanh học được nhiều hơn so với đối tượng khảo sát là người Việt. Ví dụ, trung bình chung của câu trả lời về mức độ học được các kiến thức và kỹ năng công nghệ là 4,62/5 đối với người nước ngoài và chỉ ở mức 4,01/5 đối với người Việt Nam (p=0,001).

Tương tự, kiểm định T cũng được thực hiện để tìm hiểu xem liệu có sự khác biệt nào về mức độ học hỏi được giữa nhóm doanh nghiệp liên doanh có hàm lượng tri thức cao (thể hiện qua việc có bộ phận nghiên cứu và triển khai (R&D) riêng) và nhóm doanh nghiệp liên doanh còn lại (thể hiện qua việc không có bộ phận R&D) hay không. Sau khi loại bỏ các phiếu thiếu dữ liệu, còn lại 60 doanh nghiệp liên doanh có R&D và 85 doanh nghiệp liên doanh không có R&D. Kết quả trình bày trong bảng 3 cho thấy, nhìn chung, các doanh nghiệp liên doanh có bộ phận R&D cho rằng họ học được từ công ty mẹ nước ngoài nhiều hơn so với doanh nghiệp liên doanh không có bộ phận này, trong đó, sự khác biệt thật sự mang ý nghĩa thống kê có thể tìm thấy trong học hỏi về kiến thức và kỹ năng Phát triển sản phẩm, Marketing, Văn hóa và thị hiếu quốc tế với hệ số p lần lượt là 0,013; 0,01, và 0,034.

Qua trao đổi với các đối tượng phỏng vấn, doanh

ngiệp liên doanh sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để học hỏi từ công ty mẹ. Các phương pháp/kênh học tập được chia ra làm ba nhóm sau:

Nhóm thứ nhất, học thông qua tài liệu/ văn bản do công ty mẹ cung cấp: tài liệu có thể bao gồm sách hướng dẫn công việc, sổ tay chất lượng, mô tả quy trình, các biểu mẫu, nội quy, quy định, quy chế của đơn vị,... Những tài liệu này có thể do công ty mẹ gửi phát trực tiếp cho doanh nghiệp liên doanh hoặc có thể đăng tải trên mạng nội bộ. Trong đó, mạng nội bộ được đặc biệt chú trọng tại các doanh nghiệp liên doanh mà công ty mẹ là công ty đa quốc gia có tầm cỡ như doanh nghiệp liên doanh Viễn thông hay doanh nghiệp liên doanh Chi khâu. Chẳng hạn, Phó Giám đốc doanh nghiệp liên doanh Viễn thông cho biết:

*“Hiện giờ chúng tôi có cái mạng kết nối trực tiếp từ đây đến công ty mẹ. Việc chúng tôi nằm trong tập đoàn (đa quốc gia) cung cấp lợi thế cạnh tranh hơn. Lợi thế cạnh tranh nằm ở chỗ chúng tôi có thể truy cập vào hệ thống mạng đó. Tất cả các loại tài liệu: tài liệu nghiên cứu, tài liệu kỹ thuật, tài liệu khai thác, tài liệu phát triển, tài liệu cho chuyên gia, tài liệu trình bày cho khách hàng... sẽ lấy chung từ hệ thống. Chuyện đấy cũng làm cho mình học được nhiều thứ...”*

Nhóm thứ hai, học thông qua các khoá đào tạo chính thức do công ty mẹ thực hiện: các khóa đào tạo có thể có những chủ đề khác nhau như đào tạo về sản phẩm, về quy trình, về kỹ năng quản lý, kỹ

**Bảng 2: Kiểm định T- sự khác biệt trong câu trả lời của người nước ngoài và người Việt về mức độ doanh nghiệp liên doanh học được từ công ty mẹ nước ngoài**

	Quốc tịch	N	T bình (Mean)	Chênh lệch	Sig (2-tailed)
Kiến thức & Kỹ năng Công nghệ	Người nước ngoài	13	4,62		
	Người Việt	140	4,01	0,61	0,001
Quy trình sản xuất	Người nước ngoài	13	4,46		
	Người Việt	140	4,06	0,40	0,020
Kiến thức & Kỹ năng phát triển sản phẩm	Người nước ngoài	12	4,42		
	Người Việt	140	3,96	0,46	0,012
Kiến thức & Kỹ năng Quản	Người nước ngoài	13	4,38		
	Người Việt	140	3,87	0,51	0,004
Kiến thức & Kỹ năng Marketing	Người nước ngoài	13	4,15		
	Người Việt	140	3,71	0,45	0,043
Văn hóa và thị hiếu quốc tế	Người nước ngoài	13	4,08		
	Người Việt	140	3,68	0,40	0,051
Học hỏi nói chung	Người nước ngoài	13	4,46		
	Người Việt	140	3,89	0,57	0,002

**Bảng 3: Kiểm định T- Sự khác biệt giữa doanh nghiệp liên doanh có và không có bộ phận R&D về mức độ học được từ công ty mẹ nước ngoài**

V		N	T. bình (Mean)	Chênh lệch	Sig. (2-tailed)
Kiến thức & Kỹ năng Công nghệ	Có R&D	60	4,20		
	Không R&D	85	3,93	0,27	0,051
Quy trình sản xuất	Có R&D	60	4,20		
	Không R&D	85	3,96	0,24	0,052
Kiến thức & Kỹ năng phát triển sản phẩm	Có R&D	60	4,17		
	Không R&D	84	3,85	0,32	0,013
Kiến thức & Kỹ năng Quản lý	Có R&D	60	4,07		
	Không R&D	85	3,82	0,24	0,070
Kiến thức & Kỹ năng Marketing	Có R&D	60	4,00		
	Không R&D	85	3,56	0,44	0,001
Văn hóa và thị hiếu quốc tế	Có R&D	60	3,87		
	Không R&D	85	3,61	0,25	0,034
Học hỏi nói chung	Có R&D	60	4,07		
	Không R&D	85	3,86	0,21	0,103

năng bán hàng và tiếp thị,... tùy theo từng mục đích cụ thể. Các đối tượng được phỏng vấn cho biết trong doanh nghiệp liên doanh của họ những khóa đào tạo này có thể kéo dài từ 3 ngày đến 3 tháng, tùy thuộc vào chủ đề và đối tượng đi học. Thông thường, cấp trên lập quy hoạch đào tạo cho cấp dưới, tuy nhiên, cấp dưới cũng có thể tự đề xuất dựa trên nhu cầu cụ thể của mình. Thời gian mới thành lập doanh nghiệp liên doanh thì đào tạo này được sử dụng nhiều hơn; về sau, số lượng các khóa đào tạo và đối tượng được đào tạo cũng thu hẹp dần khi doanh nghiệp liên doanh đã đi vào hoạt động ổn định. Điều đáng lưu ý ở đây là tuy học tập từ công ty mẹ nhưng chi phí trong nhiều trường hợp lại là của doanh nghiệp liên doanh tự trả, còn công ty mẹ chỉ hỗ trợ một phần rất nhỏ và cũng chỉ hỗ trợ cho các cán bộ quản lý cấp cao.

Nhóm thứ ba, học thông qua đào tạo trên công việc (on-the-job training): có nhiều hình thức đào tạo khác nhau: với doanh nghiệp liên doanh Thực phẩm và doanh nghiệp liên doanh Thiết kế thì chủ yếu là do các nhà quản lý người nước ngoài tận tay hướng dẫn cách làm cho nhân viên người Việt, còn doanh nghiệp liên doanh Viễn thông và doanh nghiệp liên doanh Chi khâu thì ngoài hướng dẫn trực tiếp, các nhân viên còn được tham gia trong nhóm làm việc tại các đơn vị khác ở ngoài Việt Nam. Ví dụ, giám đốc Vận hành của doanh nghiệp liên doanh Viễn thông chia sẻ:

*“Bộ phận phần mềm ở doanh nghiệp liên doanh chúng tôi thì đầu tiên phải sang bên kia (công ty mẹ) đã. Thứ nhất là ở đây chưa có cơ sở vật chất để làm, cộng thêm nữa là phải sang bên kia xem người ta làm thế nào. Sang bên kia để học người ta. Sang bên kia tham gia trực tiếp vào dự án của người ta, học cách người ta làm việc như thế nào, học từ cách trình bày, cách làm một cái văn bản rồi mới đến những thứ phức tạp hơn.”*

Đôi khi, việc học lại được thực hiện thông qua tiếp xúc và trao đổi với các chuyên gia kiểm soát nội bộ của công ty mẹ. Ví dụ, đối với công ty Chi khâu hàng năm đều có một đoàn chuyên gia sang đánh giá mọi mặt hoạt động của liên doanh, thông qua những đánh giá này, công ty liên doanh rút ra được bài học để cải tiến như chia sẻ sau đây của Giám đốc Chi nhánh Hà Nội của công ty:

*“Anh em đều hiểu rằng nếu xấu thì người ta vạch ra cho mình cái hướng để cải tiến. Thực ra đây cũng là một kiểu đào tạo, họ đến kiểm soát xong, trình bày báo cáo kết quả, vạch ra đâu là điểm tốt, điểm xấu, thực ra đây là một kiểu đào tạo cho anh em chứ. Bình thường đi làm bao nhiêu ngày mình không nhận ra đây là điểm xấu, phải thông qua kiểm soát, phân tích thì mới biết được và cải tiến dần dần chính năng lực trình độ của mình.”*

Khi được đề nghị đánh giá tỷ lệ % kiến thức thu được qua mỗi kênh học tập (tổng số kiến thức thu được qua cả ba kênh là xấp xỉ 100%), kết quả khảo

sát các doanh nghiệp liên doanh (Bảng 4) cho thấy, trung bình khoảng 50% kiến thức và kỹ năng mà doanh nghiệp liên doanh học được là từ tập huấn trên công việc và 50% còn lại được phân bổ khá đều cho kênh học tập qua văn bản/ tài liệu và kênh đào tạo chính thống. Đối với tất cả các loại kiến thức, vai trò của tập huấn trên công việc vẫn là áp đảo, tiếp theo là học qua văn bản/ tài liệu và cuối cùng là học qua các khóa đào tạo chính thống. Tuy nhiên, đi sâu vào chi tiết, có thể thấy rằng vai trò của mỗi kênh là khác nhau đối với từng loại kiến thức khác nhau. Đào tạo trên công việc tỏ ra có hiệu quả nhất đối với việc truyền đạt kiến thức về quy trình sản xuất (53,3%), và kém hiệu quả nhất đối với văn hóa và thị hiếu quốc tế (46%). Ngược lại, văn bản/tài liệu lại đóng vai trò khá quan trọng đối với học tập về văn hóa và thị hiếu quốc tế (35%), trong khi chỉ giữ vai trò tương đối khiêm tốn đối với học tập về quy trình sản xuất (23,7%). Học hỏi thông qua các khóa đào tạo chính thống chiếm từ thấp nhất là 19,4% (đối với văn hóa và thị hiếu quốc tế) đến 23,9% (đối với kiến thức và kỹ năng quản lý) trong tổng số kiến thức thu được từ công ty mẹ nước ngoài.

Như vậy, cả ba kênh học tập đều đóng vai trò quan trọng, giúp cho doanh nghiệp liên doanh có thể học được từ công ty mẹ nước ngoài. Việc sử dụng kênh học tập nào là phụ thuộc vào loại kiến thức cần học và vào đặc điểm của liên doanh. Thậm chí trong mỗi kênh thì các doanh nghiệp liên doanh khác nhau cũng sử dụng các phương pháp đào tạo khác nhau.

## 6. Đặc điểm của quá trình học hỏi

Theo kết quả phỏng vấn sâu và khảo sát, quá trình học hỏi từ công ty mẹ nước ngoài của các doanh nghiệp liên doanh có những đặc điểm sau:

Thứ nhất, các doanh nghiệp liên doanh tập trung nhiều hơn vào việc học hỏi kiến thức và kỹ năng công nghệ cũng như quy trình sản xuất. Điều này một phần là do các doanh nghiệp liên doanh tham

gia khảo sát đều là doanh nghiệp sản xuất, nếu thiếu những kiến thức và kỹ năng này thì doanh nghiệp liên doanh không thể hoạt động. Ngoài ra, việc học hỏi những kiến thức loại này có vẻ dễ dàng hơn đối với họ. Trên thực tế, đây là loại tri thức mà các doanh nghiệp liên doanh cho rằng họ học được nhiều nhất từ công ty mẹ nước ngoài.

Thứ hai, những tri thức mà các doanh nghiệp liên doanh học được từ công ty mẹ nước ngoài giới hạn chủ yếu trong biết-cái-gì và biết-như-thế-nào thay vì biết-tại-sao. Biết-cái-gì là tri thức mô tả các sự việc, sự kiện còn biết-như-thế-nào là tri thức về cách thức thực hiện một nhiệm vụ hoặc thủ tục để hoàn thành một công việc nào đó. Loại tri thức này liên quan đến kỹ năng, dựa vào kinh nghiệm, và nằm trong các thông lệ (Anderson, 1981), phản ánh khả năng ứng dụng nguyên tắc vào việc giải quyết các vấn đề thực tế (Quinn, Anderson và Finkelstein, 1996). Biết-tại-sao là tri thức về lý do tại sao một sự việc nào đó xảy ra và xảy ra theo cách mà nó đã xảy ra. Đó là sự hiểu biết về các nguyên tắc và lý thuyết đằng sau một sự vật, hiện tượng nào đó (Garud, 1997), là khả năng phản ánh lên những việc đang được tiến hành, khả năng đặt ra những câu hỏi về những thủ tục đang tồn tại, và nếu cần thiết thì đề ra những hành động mới (Gorman, 2002). Ngoài ra, việc học của các doanh nghiệp liên doanh cũng chỉ giới hạn trong tri thức thành phần thay vì tri thức kết cấu. Tri thức thành phần là tri thức liên quan đến các ‘thành phần’ hay ‘bộ phận’ chứ không phải là tổng thể. Ngược lại, tri thức kết cấu là tri thức liên quan đến tổng thể, bao gồm các thông lệ và cơ chế để phối hợp các thành phần khác nhau của một tổ chức và đưa chúng vào sử dụng một cách có hiệu quả (Matusik & Hill, 1998). Minh họa cho thực tế rằng các doanh nghiệp liên doanh còn rất hạn chế trong việc tiếp cận biết-tại-sao và tri thức kết cấu, giám đốc Vận hành của doanh nghiệp liên doanh Viễn thông chia sẻ:

“Ở Việt Nam mình, khi làm một cái ô tô, chị có

**Bảng 4: Tỷ lệ phần trăm kiến thức doanh nghiệp liên doanh thu được qua các kênh**

	Học qua văn bản/ tài liệu	Học qua các khóa đào tạo	Tập huấn trên công việc	Tổng số (Xấp xỉ)
Kiến thức & Kỹ năng Công nghệ	25,9%	23,6%	50,5%	100%
Quy trình sản xuất	23,7%	22,8%	53,3%	100%
Kiến thức & Kỹ năng Phát triển sản phẩm	29,8%	23,8%	46,3%	100%
Kiến thức & Kỹ năng Quản lý	25,4%	23,9%	51,6%	100%
Kiến thức & Kỹ năng Marketing	25,1%	23,1%	51,6%	100%
Văn hóa và thị hiếu quốc tế	35,0%	19,4%	46,0%	100%

những con người rất giỏi, làm ô tô rất tốt, nhưng làm một bản tường trình lại, hoặc là viết quy trình sản xuất cho từng giai đoạn một thì chẳng ai làm được cả. Khi làm với các hãng thì chị học được cái quy trình, những biểu mẫu báo cáo từng công việc. Họ (công ty mẹ nước ngoài) có những người chuyên nghĩ ra cái biểu mẫu ấy, họ nghĩ ra còn mình chỉ làm theo. Họ đưa cho mình bài toán và mình sản xuất theo đúng yêu cầu như thế, mình chẳng biết tại sao. Mình là một mắt xích nhỏ trong một dây chuyền lớn, giống y như cái ông sản xuất phụ tùng ô tô.”

Điều đáng lưu ý ở đây là hạn chế về việc tiếp cận biết-tại-sao và tri thức kết cấu sẽ khó giúp doanh nghiệp liên doanh phát triển bền vững, lâu dài (P. T. Anh, 2008)

Thứ ba, tùy theo đặc điểm của doanh nghiệp liên doanh mà các hình thức học tập khác nhau được sử dụng. Với các doanh nghiệp liên doanh có công ty mẹ nước ngoài là các công ty đa quốc gia và công ty mẹ Việt Nam là các công ty nhà nước, việc học thường chính thống hơn. Họ thường kết hợp đào tạo chính thức với đào tạo trên công việc và mạng tri thức, trong khi các doanh nghiệp liên doanh có công ty mẹ nước ngoài vừa và nhỏ dựa chủ yếu vào đào tạo trên công việc. Ngoài ra, các đối tượng phỏng vấn còn cho biết rằng việc sử dụng các kênh học tập đa dạng thường mang lại nhiều lợi ích. Phương pháp học tập này sẽ củng cố thêm các kiến thức học được từ phương pháp khác và ngược lại. Dù bất cứ hình thức học tập nào được thiết kế, tự học cũng đóng một vai trò vô cùng quan trọng như chia sẻ dưới đây

#### Ghi chú:

(1) Tên các doanh nghiệp liên doanh và các nhà quản lý đã tham gia phỏng vấn được giữ bí mật theo yêu cầu.

#### Tài liệu tham khảo:

1. Anderson, J.R. (1981), *Cognitive skills and their acquisition*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
2. Anh, P.T.T. (2008), ‘Các loại tri thức và vai trò đối với doanh nghiệp’, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, Tháng 4.
3. Garud, R. (1997), ‘On the distinction between know-how, know-why and know-what in technological systems’, in *On the distinction between know-how, know-why and know-what in technological systems* Eds Huff, A.S. & Walsh, J.P. tr. 81-101. JAI Press Inc., Greenwich, CT.
4. Gorman, M.E. (2002), ‘Types of Knowledge and Their Roles in Technology Transfer’, *Journal of Technology Transfer*, 27(3), tr. 219-231.
5. Matusik, S.F. & Hill, C.W. (1998), ‘The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage’, *The Academy of Management Review*, 23(4), tr. 680-697.
6. Nonaka, I., Takeuchi, H. & Umemoto, K. (1996), ‘A theory of organizational knowledge creation’, *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), tr. 833-845.
7. Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Anchor Day Books, New York.
8. Quinn, J.B., Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996), ‘Managing professional intellect: making the most of the best’, *Harvard Business Review*, 74 (2), tr. 71-80.

của Phó giám đốc doanh nghiệp liên doanh Viễn thông:

“Có một cái mạng chung đấy, ai cũng có thể truy cập được, nhưng người biết nhiều, người biết ít. Ai mà thông minh ra thì nên đọc những thứ đã được đăng tải trên mạng rồi xin đi học ở mức độ cao hơn, còn nếu ai mà không đọc được thì đương nhiên con đường đi sẽ dài hơn... Tôi được vào vị trí này là vì tôi biết khai thác và biết tự đọc những tài liệu đó.”

#### 7. Kết luận

Học tập là một hoạt động hết sức quan trọng đối với bất kỳ một tổ chức nào, và đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài. Để có sự phát triển bền vững cho các doanh nghiệp liên doanh nói riêng cũng như cho đất nước Việt Nam nói chung, doanh nghiệp liên doanh không nên chỉ chú trọng đến vốn hay công ăn việc làm, mà điều tối quan trọng là phải xem mình học hỏi được những gì từ đối tác. Để nâng cao hiệu quả của quá trình học, các doanh nghiệp nên đa dạng hoá các hình thức hay kênh học tập, trong đó đặc biệt chú trọng đến việc học tập thông qua công việc. Tùy theo đặc điểm của phía mình cũng như của đối tác nước ngoài và các kênh học tập sẵn có, các doanh nghiệp cần tận dụng tối đa mọi cơ hội để có thể đạt được hiệu quả cao nhất, đưa nước ta dần tiếp cận đến một nền kinh tế tri thức, phù hợp với sự phát triển chung của thời đại. □