

CHUYÊN GIA NƯỚC NGOÀI HỌC HỎI ĐƯỢC GÌ TỪ NHÀ QUẢN LÝ VIỆT NAM?

Đào Thị Thanh Lam

Viện Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: lamdao14@gmail.com

Ngày nhận: 24/5/2017

Ngày nhận bản sửa: 8/7/2017

Ngày duyệt đăng: 25/8/2017

Tóm tắt:

Bài báo này xem xét các nhân tố về sự tương tác, sự tin tưởng và sự chia sẻ chung về tư duy có tác động như thế nào lên việc thu nhận tri thức của các chuyên gia nước ngoài làm việc tại chi nhánh của công ty đa quốc gia tại Việt Nam. Nghiên cứu cho thấy trong ba nhân tố, sự tin tưởng có tác động mạnh nhất, mối quan hệ tương tác có tác động vừa phải và sự chia sẻ chung về tư duy không có tác động đến việc thu nhận tri thức văn hoá của chuyên gia nước ngoài.

Từ khóa: Chuyên gia nước ngoài, nhà quản lý địa phương, các nhân tố mối quan hệ, thu nhận tri thức, các công ty đa quốc gia (MNCs).

What expatriates learn from Vietnamese managers?

Abstract:

This article examines the relationship between interaction tie, trust and shared cognitive ground with the knowledge acquired by expatriates from local managers working at MNCs in Vietnam. The study found out that among three factors, trust has the strongest impact, interaction has a little impact, and shared cognitive ground has no significant impact.

Keywords: Expatriates; local managers; relational factors; knowledge acquisition; MNCs.

1. Đặt vấn đề

Tri thức là một trong những nguồn lực chiến lược quan trọng nhất mà một tổ chức sở hữu (Kogut & Zander, 1993; Grant, 1996). Do đó, khả năng tạo ra tri thức của một tổ chức thông qua tích hợp, chuyển giao và sử dụng tri thức hiện có này tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Người ta cũng lập luận rằng khả năng tận dụng và chuyển giao tri thức của một công ty đa quốc gia (MNC) từ một nguồn/địa điểm sang một nơi khác - có thể tạo ra khả năng cạnh tranh trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu gia tăng (Gupta & Govindarajan, 2000). Mặc dù thực tế là công nghệ thông tin đang lan rộng, mạnh mẽ, và rẻ hơn, và thực tế rằng việc sử dụng chuyên gia nước ngoài đòi hỏi chi phí cao và rủi ro đáng kể (ví dụ:

việc rút về nước sớm của chuyên gia nước ngoài), các MNCs ngày càng dựa vào các chuyên gia nước ngoài để quản lý các công ty con/chi nhánh ở nước ngoài của họ (Bonache & cộng sự, 2001). Lý do cho việc bố trí chuyên gia nước ngoài sang giữ vị trí ở các nước có chi nhánh là vì họ được xem như là cách thức phù hợp nhất để chuyển giao tri thức ẩn (tacit knowledge) bởi khả năng thấu hiểu của họ về các tri thức của công ty mẹ (Riusala & Smale, 2007).

Tuy nhiên, có những khoảng trống nghiên cứu trong các nghiên cứu hiện nay về việc chuyển giao tri thức giữa chuyên gia nước ngoài và các nhà quản lý địa phương. Thứ nhất, tri thức được chuyển giao từ chuyên gia nước ngoài cho quản lý địa phương là chủ đề chính của một số nghiên cứu (Riusala &

Suutari, 2004). Tuy nhiên, tài liệu hiện nay bỏ qua những gì chuyên gia nước ngoài có thể học hỏi được và học như thế nào từ các đối tác địa phương của họ. Giả định chung trong các nghiên cứu hiện nay là sự học hỏi một chiều, chuyên gia nước ngoài là người cung cấp tri thức và là yếu tố quyết định trong việc chuyển giao tri thức, và các nhà quản lý địa phương chỉ là người thu nhận tri thức. Có một ngoại lệ là Napier (2006), đã cho thấy tri thức được chuyển giao từ đối tác địa phương đến các chuyên gia nước ngoài trong các tổ chức phi MNC ở Việt Nam bằng một nghiên cứu định tính. Do vậy, nghiên cứu này đóng góp cho tri thức hiện tại bằng cách xem xét tri thức được chuyển giao từ các nhà quản lý địa phương sang các chuyên gia nước ngoài như thế nào.

Thứ hai, mặc dù vốn xã hội (social capital) hay là các nhân tố mối quan hệ từ lâu đã được công nhận là những khía cạnh quan trọng của bối cảnh tổ chức, vai trò của chúng trong mối quan hệ với chuyển giao tri thức là khá mơ hồ và chưa được khám phá (Brachos & cộng sự, 2007). Có rất ít nghiên cứu định lượng xem xét các mối quan hệ giữa các nhân tố mối quan hệ và thu nhận tri thức ở mức độ cá nhân trong bối cảnh MNC, hầu hết các nghiên cứu tập trung vào các nhân tố mối quan hệ và chia sẻ tri thức trong các nhóm, ví dụ Yang & Farn (2010) hoặc giữa các công ty (Nguyen, 2005). Có một ngoại lệ đó là nghiên cứu của Makela (2007), xem xét mối liên hệ giữa vốn xã hội và chia sẻ tri thức dựa trên một nghiên cứu định tính. Nghiên cứu chủ đề này trong bối cảnh Việt Nam cũng có rất ít, có nghiên cứu của Napier (2006) như đã đề cập trên và của Phan (2007, 2017) nghiên cứu chuyển giao tri thức ở tầm tổ chức giữa công ty mẹ và công ty con của các công ty liên doanh tại Việt Nam. Bài viết này giải quyết khoảng trống đề cập trên bằng cách nghiên cứu thực nghiệm các nhân tố mối quan hệ ảnh hưởng như thế nào đến việc thu nhận tri thức từ các nhà quản lý địa phương bởi chuyên gia nước ngoài? Cụ thể, nghiên cứu này nhằm mục đích giải quyết hai khoảng trống đã đề cập bằng cách trả lời câu hỏi nghiên cứu sau:

Các nhân tố mối quan hệ giữa chuyên gia nước ngoài và các nhà quản lý địa phương tác động đến tri thức chuyên môn và tri thức văn hóa thu nhận được bởi chuyên gia nước ngoài như thế nào?

2. Khung lý thuyết

2.1. Khái niệm về chuyên gia nước ngoài, nhà quản lý địa phương, và thu nhận tri thức

Phần này trình bày các khái niệm quan trọng liên quan được sử dụng cho nghiên cứu này, đó là chuyên gia nước ngoài, nhà quản lý địa phương, tri thức và các loại tri thức, và thu nhận tri thức.

Chuyên gia nước ngoài (viết tắt là EM), như được định nghĩa trong nghiên cứu này, là công dân của quốc gia có công ty mẹ (PCNs) hoặc công dân của một nước thứ ba (TCNs) được các MNCs thuê để giữ các vị trí quản lý chủ chốt tại các công ty con hoặc chi nhánh ở nước ngoài.

Nhà quản lý địa phương (viết tắt là LM) được định nghĩa là công dân nước chủ nhà (HCN) được tuyển dụng tại nước chủ nhà và được thuê bởi chi nhánh địa phương hoặc liên doanh của một công ty đa quốc gia.

Nghiên cứu này sử dụng khái niệm tri thức được trình bày bởi Davenport & Prusak (1998, 5) vì nó rất rộng, phản ánh cả khía cạnh nhận thức (giá trị, niềm tin) và hành vi (kinh nghiệm) của một chủ thể tri thức, và là định nghĩa tri thức được trích dẫn nhiều nhất:

Tri thức là sự kết hợp giữa trải nghiệm, giá trị, thông tin theo ngữ cảnh và hiểu biết chuyên sâu giúp cung cấp khuôn khổ để đánh giá và kết hợp các kinh nghiệm và thông tin mới. Nó bắt nguồn và được áp dụng trong tâm trí của chủ thể tri thức. Trong các tổ chức, nó thường được gắn vào không chỉ trong các tài liệu hoặc dữ liệu mà còn trong các thủ tục, quy trình, thực tiễn và quy tắc của tổ chức.

Có nhiều cách phân loại tri thức trong các nghiên cứu hiện nay, ví dụ như theo Nonaka (1991), tri thức bao gồm hai loại: tri thức hiện và tri thức ẩn. Tri thức hiện là ngôn ngữ được mã hóa, có thể được chuyển giao chính thức và theo hệ thống, dưới dạng thông tin, và tri thức ẩn là thứ liên quan đến cá nhân, cụ thể, theo ngữ cảnh, khó có thể chính thức hoá và truyền đạt, dưới hình thức bí quyết. Theo Riusala & Suutari (2004), tri thức được phân loại theo chức năng trong các tổ chức kinh doanh: tri thức quản lý, văn hoá, bán hàng và tiếp thị, kỹ thuật và sản xuất, sản phẩm và dịch vụ, quản lý nguồn nhân lực, kế toán và tài chính.

Các nghiên cứu về tri thức thường đo lường học hỏi thông qua tri thức thu được dưới dạng tri thức chức năng, như tri thức về kỹ thuật, quản lý, văn hoá và tập hợp các tri thức này dưới tiêu đề tri thức đã thu nhận được. Theo quan điểm của tác giả, tri thức văn hoá khác với các tri thức khác vì bản chất của nó

là ẩn (Holden, 2002) và nó bị ràng buộc bởi bối cảnh (Gullestrup, 2006). Mặt khác, tri thức về kỹ thuật và quản lý có ít ranh giới bối cảnh văn hoá hơn và liên quan trực tiếp hơn đến hoạt động kinh doanh và dễ chuẩn hóa hơn. Do đó, các loại tri thức này có thể được tổng hợp thành một loại tri thức, có thể được gọi là tri thức chuyên môn. Vì vậy, chúng ta nên tách biệt tri thức *chuyên môn* và tri thức *văn hoá* khi đo lường tri thức thu nhận được. *Tri thức chuyên môn* là tri thức về lĩnh vực chuyên môn, kỹ thuật, quản lý và kỹ năng thu được bởi người nhận, và nó có hai thành phần là ẩn và hiện. *Tri thức văn hoá* là sự hiểu biết về văn hoá nước ngoài, thị hiếu, và giá trị mà người nhận tiếp nhận. Vì bản chất tri thức văn hoá là ẩn như đã đề cập ở trên, nên nghiên cứu này không chia thành ẩn và hiện.

Thu nhận tri thức được định nghĩa trong nghiên cứu này là lượng tri thức thu nhận được bởi chuyên gia nước ngoài từ nhà quản lý địa phương.

2.2. Các nhân tố mối quan hệ và thu nhận tri thức

Các nhân tố mối quan hệ là các nhân tố liên quan đến mối quan hệ giữa chuyên gia nước ngoài và nhà quản lý địa phương, nó được thể hiện thông qua các biến số: mối quan hệ tương tác, sự tin tưởng và sự chia sẻ chung về tư duy.

Tác động của mối quan hệ đến việc học hỏi và chuyển giao tri thức bắt nguồn từ lý thuyết vốn xã hội, đề xuất rằng mạng lưới các mối quan hệ tạo thành một nguồn lực có giá trị cho việc tiến hành các vấn đề xã hội (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Theo Coleman (1990), vốn xã hội được tạo ra khi mối quan hệ giữa các cá nhân thay đổi theo những cách giúp hành động dễ dàng hơn. Sử dụng lý thuyết vốn xã hội (Coleman, 1990), một số nghiên cứu tìm hiểu mối quan hệ giữa vốn xã hội và chia sẻ tri thức, chuyển giao tri thức và tạo ra giá trị ở các cấp khác nhau, bao gồm cả cấp độ trong công ty (Dhanaraj & cộng sự, 2004); cấp độ kinh doanh (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai và Ghoshal, 1998), và cấp độ cá nhân (Makela, 2007).

Vấn đề ở đây là cách các nhân tố mối quan hệ giữa chuyên gia nước ngoài với tư cách là quản lý (EMs) và các nhà quản lý địa phương (LMs) ảnh hưởng đến thu nhận tri thức của chính họ và của các đối tác như thế nào. Nhân mạnh tâm quan trọng của mối quan hệ giữa các bên trao đổi tri thức, Szulanski lập luận rằng sự thành công của trao đổi phụ thuộc

vào mức độ gắn gũi của mối quan hệ tổng thể giữa hai bên và “chuyển giao tri thức, đặc biệt là khi tri thức được chuyển giao có một thành phần ẩn, sẽ đòi hỏi nhiều sự trao đổi cá nhân” (1996, 32). Nghiên cứu thực nghiệm của Szulanski (1996) đã phát hiện ra rằng một trong ba nguồn gốc quan trọng nhất của sự kết dính là một mối quan hệ hết mình giữa những người trao đổi tri thức. Ông kết luận rằng chất lượng của mối quan hệ ảnh hưởng đến khả năng thu nhận tri thức của người nhận khi cần thiết, vì mối quan hệ này đóng vai trò là một kênh dẫn tri thức. Ba biến - mối quan hệ tương tác, sự tin tưởng và sự chia sẻ chung về tư duy - được thảo luận ngắn gọn dưới đây.

2.2.1. Mối quan hệ tương tác

Các mối quan hệ tương tác được định nghĩa trong nghiên cứu này là tần suất của sự tương tác trực tiếp giữa chuyên gia nước ngoài và nhà quản lý địa phương. Khái niệm mối quan hệ tương tác bắt nguồn từ định nghĩa về sức mạnh của một mối quan hệ (tie) do Granovetter đưa ra: “Sức mạnh của một mối quan hệ là sự kết hợp (có thể là tuyến tính) giữa lượng thời gian, cường độ cảm xúc, sự gắn gũi, và các dịch vụ tương hỗ mà định hình ra đặc điểm của một mối quan hệ” (1973, 1361). Mối quan hệ tương tác rất quan trọng đối với việc thu nhận tri thức vì việc tương tác thường xuyên hơn sẽ cho phép cả hai bên trao đổi và chia sẻ nhiều ý tưởng và kiến thức ngầm hơn (Nonaka, 1994), và các mối liên hệ với cường độ mạnh hơn sẽ dẫn tới các mối quan hệ mạnh mẽ hơn. Granovetter cũng tuyên bố rằng “những mối quan hệ mạnh mẽ có động lực trợ giúp lớn hơn và thường dễ dàng khả dụng hơn” (1982, 113).

2.2.2. Sự tin tưởng

Sự tin tưởng đã được công nhận là đa cấp độ (từ cá nhân đến các tổ chức liên ngành) và đa dạng. Trong nghiên cứu này, sự tin tưởng được định nghĩa là sự kỳ vọng mà một cá nhân có thể dựa vào để thực hiện một nghĩa vụ (độ tin cậy), rằng họ sẽ hành xử theo lối dự đoán (tính dự báo) và họ sẽ hành động và đàm phán một cách công bằng khi có khả năng xuất hiện chủ nghĩa cơ hội (công bằng) (Perrone & cộng sự, 2003).

Sự tin tưởng rất quan trọng đối với học hỏi và chia sẻ tri thức - nó tạo ra một cảm giác an toàn rằng tri thức sẽ không bị khai thác vượt quá ý định. Sự tin tưởng cũng cho phép tiếp cận các nguồn lực và tạo ra sự sẵn lòng giữa hai bên để giải quyết các vấn đề chung (Dhanaraj & cộng sự, 2004). Sự tin tưởng

cũng cho phép cả hai bên chấp nhận rủi ro và thử các phương pháp hay kỹ thuật giải quyết vấn đề mới, từ đó làm tăng cơ hội học tập kinh nghiệm. Từ quan điểm của người nhận, sự tin tưởng tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ tri thức bằng cách giảm thời gian sử dụng để sàng lọc và xác nhận thông tin từ các nguồn đáng tin cậy, và bằng cách đơn giản hóa việc thu nhận và diễn giải thông tin đó. Sự tin tưởng cũng làm giảm tính xác thực của tri thức và khuyến khích đặt câu hỏi về tính chính xác của tri thức (McEvily & cộng sự, 2003). Người nhận có thể hành động ngay lập tức để tạo ra tri thức mới. Theo Szulanski (1996, 31), "... khi đơn vị nguồn không được coi là xác thực, không được nhìn nhận là đáng tin cậy hoặc có tri thức, việc bắt đầu một sự chuyển giao từ nguồn đó sẽ khó khăn hơn và lời khuyên và dẫn dụ của nó có thể bị thách thức và phản đối". Một người cung cấp tin tưởng vào người nhận tri thức dường như ít quan tâm đến các khả năng về chủ nghĩa cơ hội và lạm dụng tri thức. Sự tin tưởng tạo điều kiện chia sẻ tri thức bằng cách tăng cường công khai tri thức cho người khác và cung cấp cho người khác khả năng tiếp cận với tri thức của một người (McEvily & cộng sự, 2003). Sự tin tưởng khiến chia sẻ tri thức ít tốn kém hơn bằng cách giảm các xung đột và nhu cầu xác minh thông tin (Levin & Cross, 2004). Nó cũng đóng một vai trò quan trọng trong chuyển giao tri thức giữa các công ty (Kostova, 1999), đặc biệt là ở các nền kinh tế đang chuyển đổi như Việt Nam (Nguyễn, 2005; Phan, 2007).

2.2.3. Sự chia sẻ chung về tư duy

Sự chia sẻ chung về tư duy được định nghĩa là mức độ mà chuyên gia nước ngoài và nhà quản lý địa phương hiểu được mục đích, thực tiễn công việc và ngôn ngữ chuyên môn hàng ngày của nhau. Nonaka & Takeuchi (1995) cho rằng để tạo điều kiện thuận lợi cho chia sẻ tri thức, cần phải có một mức độ về sự chia sẻ chung về tư duy. Tsai & Ghoshal (1998) lập luận rằng khi các thành viên tổ chức có các mục đích và nhận thức chung, họ có thể tránh được những hiểu nhầm có thể xảy ra, có nhiều cơ hội trao đổi ý tưởng và các nguồn lực một cách tự do hơn, và coi trọng sự trao đổi và kết hợp tài nguyên của họ. Ouchi nói rằng: "Các giá trị và niềm tin chung cung cấp sự hài hòa về các lợi ích mà xóa bỏ khả năng của hành vi cơ hội" (1980, 138). Vai trò của khía cạnh xã hội của tri thức đã được nhấn mạnh bởi Brown & Duguid (2000) - trước khi chia sẻ thông tin, mọi người cần xây dựng một khuôn khổ chung để giải

thích. Do đó, có thể đề xuất rằng sự chia sẻ chung về tư duy tạo điều kiện thuận lợi cho việc thu nhận tri thức.

Trên cơ sở các thảo luận trên, tác giả đề xuất rằng các mối quan hệ tương tác, sự tin tưởng và sự chia sẻ chung về tư duy là những nhân tố mối quan hệ quan trọng ảnh hưởng đến việc thu nhận tri thức của chuyên gia nước ngoài (EM) và nhà quản lý địa phương (LM).

Cụ thể, các giả thuyết sau được đề xuất:

H1a: *Mối quan hệ tương tác của chuyên gia nước ngoài với nhà quản lý địa phương có tương quan thuận với tri thức chuyên môn mà chuyên gia nước ngoài thu nhận được.*

H1b: *Mối quan hệ tương tác của chuyên gia nước ngoài với nhà quản lý địa phương có tương quan thuận với tri thức văn hoá mà chuyên gia nước ngoài thu nhận được.*

H2a: *Sự tin tưởng của chuyên gia nước ngoài đối với nhà quản lý địa phương có có tương quan thuận với tri thức chuyên môn mà họ thu nhận được.*

H2b: *Sự tin tưởng của chuyên gia nước ngoài đối với nhà quản lý địa phương có có tương quan thuận với tri thức văn hoá mà họ thu nhận được.*

H3a: *Sự chia sẻ chung về tư duy của chuyên gia nước ngoài với nhà quản lý địa phương có tương quan thuận với tri thức chuyên môn mà họ thu nhận được.*

H3b: *Sự chia sẻ chung về tư duy của chuyên gia nước ngoài với nhà quản lý địa phương có tương quan thuận với tri thức văn hoá mà họ thu nhận được.*

3. Phương pháp luận

3.1. Thu thập dữ liệu và mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng cả phương pháp định tính và định lượng, chúng được mô tả cụ thể dưới đây.

3.1.1. Phương pháp định tính

Tác giả đã tiếp cận 15 công ty liên doanh và các công ty con 100% vốn nước ngoài của các công ty đa quốc gia đang hoạt động tại Việt Nam, sử dụng cả liên hệ chính thức và cá nhân. Tám công ty đa quốc gia (MNCs) đã đồng ý tham gia vào các cuộc phỏng vấn sâu. Trong số tám công ty tham gia, có bốn công ty liên doanh và bốn công ty 100% vốn nước ngoài. Tổng cộng 10 nhà quản lý hàng đầu của Việt Nam và

6 CEO nước ngoài đã được phỏng vấn. Ngoài tám cuộc phỏng vấn tại Việt Nam, ba cuộc phỏng vấn sâu đã được thực hiện: một với một cựu giám đốc điều hành chuyên gia nước ngoài của một chi nhánh của một MNC của Đan Mạch tại Malaysia, một với phó chủ tịch của một công ty đa quốc gia ở Đan Mạch, và một với CEO của một công ty Đan Mạch tại Việt Nam có trụ sở tại Đan Mạch. Các cuộc phỏng vấn này nhằm cung cấp thêm hiểu biết từ quan điểm của chuyên gia nước ngoài đến từ các công ty mẹ cũng như từ các công ty con quốc tế bên ngoài Việt Nam.

Các cuộc phỏng vấn sâu của tám công ty đa quốc gia được dẫn dắt bởi một câu hỏi rộng:

Các nhân tố mối quan hệ ảnh hưởng như thế nào (tích cực hay tiêu cực) lên việc thu nhận tri thức bởi các chuyên gia nước ngoài làm việc tại các MNCs ở Việt Nam?

3.1.2. Phương pháp thu thập số liệu

Tổng thể của nghiên cứu này được là các liên doanh hoặc các công ty có 100% vốn nước ngoài của các MNCs hoạt động tại Việt Nam. Các cơ sở dữ liệu của các công ty được cung cấp bởi Cục Đầu tư nước ngoài (FIA) thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư, bộ quản lý đầu tư nước ngoài tại Việt Nam. Trong năm 2007, Bộ đã cho phép vào Việt Nam 8.383 công ty, các công ty đều là 100% vốn nước ngoài (sau đây gọi là công ty con) và liên doanh, trong đó có 3.410 công ty được đặt tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Cuộc điều tra được tiến hành tại hai thành phố này. Vì cơ sở dữ liệu của FIA không cung cấp thông tin cụ thể về việc các tổ chức đó là công ty con hay công ty liên doanh của các MNCs, tác giả đã chọn ngẫu nhiên 500 công ty. Sau khi kiểm tra các thông tin chi tiết về các công ty mẫu, gần hai trăm công ty đáp ứng được ba tiêu chí trên đã đồng ý tham gia vào cuộc khảo sát này.

Tác giả làm theo các khuyến nghị bởi Hair & cộng sự (2006, 780) về phát triển đo lường để xây dựng khảo sát của nghiên cứu này. Bảng câu hỏi được chuyển tới những người được hỏi mà đáp ứng các tiêu chí được yêu cầu sau: (1) Đối với mỗi công ty, các bảng câu hỏi phải được điền bởi cả chuyên gia nước ngoài và nhà quản lý Việt Nam. Các nhà quản lý Việt Nam phải làm việc hoặc tương tác trực tiếp với các nhà quản lý nước ngoài hàng ngày tại các công ty của họ; (2) người được hỏi phải làm việc cho công ty trong hơn một năm. Yêu cầu thời gian này đảm bảo rằng cả nhà quản lý nước ngoài và Việt

Nam có đủ kinh nghiệm để biết về công ty và biết về các đối tác của họ.

Tác giả đã nhận được phản hồi từ 109 nhà quản lý địa phương Việt Nam trong đó 68 nhà quản lý địa phương có một đối tác nước ngoài tham gia vào nghiên cứu. Do đó, tác giả đã thu thập được thông tin từ 109 nhà quản lý địa phương Việt Nam và 68 chuyên gia nước ngoài. 68 nhà quản lý địa phương đã được khớp và mã hoá tương ứng với 68 đối tác/chuyên gia nước ngoài để đảm bảo rằng nghiên cứu có dữ liệu đôi (dyadic data) khi tác giả kiểm định sự tương quan giữa các nhà quản lý địa phương và chuyên gia nước ngoài.

3.2. Cách đo

3.2.1. Mối quan hệ tương tác

Các mối quan hệ tương tác được định nghĩa là tần suất tương tác trực tiếp giữa chuyên gia nước ngoài và các nhà quản lý địa phương. Phương thức tương tác được định nghĩa là cách mà các cá nhân sử dụng để giao tiếp với nhau. Các mối quan hệ tương tác được đo bằng hai cách: các cuộc họp cá nhân chính thức và các cuộc họp liên quan đến công việc không chính thức, trên thang điểm 5 về tần suất tương tác với 1 = một lần một năm, 2 = 3-4 lần một năm, 3 = hàng tháng, 4 = hàng tuần, 5 = Hàng ngày. Hai phương thức tương tác này được phát triển dựa trên các cuộc phỏng vấn sâu của các công ty trong quá trình nghiên cứu định tính.

3.2.2. Sự tin tưởng

Theo định nghĩa về sự tin tưởng của Perrone & cộng sự (2003), sự tin tưởng trong nghiên cứu này được định nghĩa là sự kỳ vọng mà một cá nhân có thể dựa vào để thực hiện một nghĩa vụ (độ tin cậy), sẽ hành xử theo một lối dự đoán (tính dự báo) và sẽ hành động và đảm phán một cách công bằng khi có khả năng xuất hiện chủ nghĩa cơ hội (công bằng). Các phương pháp đo lường sự tin tưởng được phỏng theo từ Perrone (2003), và Makela & Brewster (2006). Sự tin tưởng giữa các cá nhân với nhau ở đây được đo bằng ba mục (thang điểm 5 điểm Likert, 1 - không đồng ý một cách mạnh mẽ, 5 - đồng ý một cách mạnh mẽ): nhận thức về độ tin cậy, khả năng dự đoán và sự công bằng.

3.2.3. Sự chia sẻ chung về tư duy

Sự chia sẻ chung về tư duy được định nghĩa là mức độ mà chuyên gia nước ngoài và các nhà quản lý địa phương hiểu được mục đích, thực tiễn làm việc

Bảng 1: Tri thức thu nhận được bởi chuyên gia nước ngoài

Tri thức chuyên môn	Tri thức văn hóa
Tri thức liên quan đến các lĩnh vực chuyên môn Các vấn đề về quản lý khi áp dụng cho công ty sở tại	Hiểu biết về các vấn đề văn hoá quan trọng đối với việc quản lý công ty

và ngôn ngữ chuyên môn hàng ngày của nhau. Sự chia sẻ chung về tư duy được dựa vào Nahapiet & Ghoshal (1998); và Makela & Brewster (2006) và được đo bằng ba mục (thang điểm 5 điểm Likert, 1 - không đồng ý một cách mạnh mẽ, 5 - đồng ý một cách mạnh mẽ): mục tiêu chung, thực tiễn làm việc chung và ngôn ngữ chuyên môn hàng ngày chung.

3.2.4. Sự thu nhận tri thức

Tri thức thu được từ các nhà quản lý địa phương của chuyên gia nước ngoài được đo bằng tri thức chuyên môn có hai chỉ báo và tri thức văn hoá có một chỉ báo (thang điểm 5 điểm Likert với 1 = ít, 2 = hơi vừa phải, 3 = mức vừa phải, 4 = khá lớn, 5 = đến mức độ lớn).

4. Phân tích dữ liệu và thảo luận

Kết quả chạy hồi qui giữa các nhân tố trên với thu nhận tri thức của chuyên gia nước ngoài (EM) được thể hiện trong Bảng 2. Để tiện theo dõi, các phần sau tác giả sẽ dùng các từ viết tắt EM và LM.

Khi tìm kiếm sự phù hợp của mô hình tổng thể được phản ánh thông qua tỷ lệ F, chúng ta có thể thấy rằng mô hình 2 cho tri thức văn hoá có ý nghĩa (Adjusted R² = .209, p < .001). Do đó, H2b được chứng minh đầy đủ, có nghĩa là sự tin tưởng có mối liên hệ mạnh mẽ và tích cực với tri thức văn hoá mà các nhà quản lý nước ngoài nhận được ($\beta = 0.423$, p < 0.01). H1b được chứng minh một phần, mối quan

hệ tương tác có xu hướng chỉ ảnh hưởng đến tri thức văn hoá mà các nhà quản lý nước ngoài nhận được ($\beta = .245$, p < 0,1). Trong mô hình 2, sự chia sẻ chung về tư duy không có bất kỳ tác động nào, do đó H3b không được chứng minh.

Mô hình 1 không phải là không có nghĩa cho toàn bộ mô hình, có nghĩa là tất cả các giả thuyết H1a, H2a, H3a không được chứng minh.

4.1. Mối quan hệ tương tác

Mối quan hệ tương tác giữa chuyên gia nước ngoài và các nhà quản lý địa phương mà có xu hướng có ý nghĩa về tri thức văn hoá thu nhận bởi chuyên gia nước ngoài có thể được giải thích theo nhiều khía cạnh. Tri thức văn hoá về bản chất là ẩn (Holden, 2002) và do đó đòi hỏi sự tương tác nhiều hơn để làm rõ nó. Hơn nữa, chuyên gia nước ngoài phải dựa vào các nhà quản lý địa phương để hiểu văn hoá địa phương và thực tiễn kinh doanh tại địa phương.

4.2. Sự tin tưởng

Các kết quả hồi quy dữ liệu mô tả liên quan đến mối quan hệ giữa sự tin tưởng và tri thức thu nhận được bởi EMs được trình bày trong Bảng 3 trong phụ lục I.

Số liệu thống kê mô tả cho thấy chuyên gia nước ngoài và các nhà quản lý địa phương không có nhiều khác biệt trong nhận thức của họ về các nhân tố mối quan hệ ngoại trừ trường hợp sự tin tưởng. Các EMs

Bảng 2: Kết quả hồi quy cho mối liên hệ giữa các nhân tố mối quan hệ và tri thức thu nhận được bởi (Mỗi biến phụ thuộc được chạy riêng)

Các nhân tố mối quan hệ	Tri thức thu nhận được đánh giá bởi chuyên gia nước ngoài (β)	
	Tri thức chuyên môn (Mô hình 1)	Tri thức văn hoá (Mô hình 2)
Mối quan hệ tương tác	-0.086	0.245⁺
Sự tin tưởng	-0.126	0.423**
Sự chi sẻ chung về tư duy	0.084	-0.260
Adj. R	-0.038	0.209
F	0.421	5.325**

Ghi chú: N (mẫu) = 68; **Adj. R:** Điều chỉnh R bình phương cho mỗi mô hình; **F:** tỷ lệ F. **β :** hệ số Beta. ⁺ p < 0.1; * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

tin tưởng các đối tác của họ nhiều hơn so với các LMs đối với chuyên gia nước ngoài. Các chuyên gia nước ngoài dường như luôn là người đầu tiên chủ động xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau. Theo lời của CEO nước ngoài của Công ty E, “để xây dựng sự tin tưởng với các đối tác địa phương, bạn cần tin tưởng họ trước tiên, đối xử với mọi người theo một cách nhất quán và tiếp cận họ theo một cách thân thiện”. CEO đó cũng nói rằng “Người Việt Nam muốn được tôn trọng. Bạn cần phải tham khảo ý kiến của họ trước tiên, và sau đó mới đề xuất”.

Mối quan hệ không có ý nghĩa giữa sự tin tưởng của chuyên gia nước ngoài và sự thu nhận tri thức chuyên môn có thể là do chuyên gia nước ngoài dựa nhiều vào các nguồn khác hơn là các LMs để thu được tri thức chuyên môn.

4.3. Sự chia sẻ chung về tư duy

Điều thú vị là, cả các EMs và LMs đều có quan điểm giống nhau về tầm quan trọng của sự chia sẻ chung về tư duy, như được mô tả trong Bảng 3, phụ lục I. Các đánh giá giống nhau có thể là do sự tương tác trực tiếp hàng ngày trong hoạt động kinh doanh hàng ngày của các EMs và LMs dẫn đến sự thay đổi đáng kể trong việc hiểu các suy nghĩ tập thể, các quy tắc ứng xử ngầm và hệ thống ngôn ngữ (Makela, 2007).

Sự chia sẻ chung về tư duy không có đóng góp đáng kể cho toàn bộ mô hình, vì vậy nó có thể được coi là ít quan trọng nhất trong số ba nhân tố mối quan hệ, điều này có thể giải thích tại sao nó thu hút ít sự chú ý hơn nhiều trong các tài liệu nghiên cứu trước đây so với hai nhân tố còn lại. Sự chia sẻ chung về tư duy phản ánh sự hiểu biết về các vấn đề nhận thức giữa các nhân tố. Tuy nhiên, liệu sự hiểu biết này có thể dẫn đến việc học hỏi hay thu nhận tri thức còn phụ thuộc vào khái niệm hóa của các nhân tố. Do đó, việc thu nhận tri thức chịu sự tác động lớn hơn bởi mối quan hệ tương tác và sự tin tưởng của chuyên gia nước ngoài hơn là do sự chia sẻ chung về tư duy. Sự chia sẻ chung về tư duy có thể là một tiền đề cho sự tin tưởng chứ không phải là một yếu tố tác động trực tiếp trong việc thu nhận tri thức.

5. Kết luận và nghiên cứu trong tương lai

Từ phân tích trên về mô hình mối quan hệ giữa các nhân tố mối quan hệ và thu nhận tri thức, chúng ta có thể rút ra một số kết luận chung. Thứ nhất,

với các loại tri thức mà hai bên thu được, chuyên gia nước ngoài không thu nhận được nhiều tri thức chuyên môn, nhưng họ thu nhận được nhiều tri thức văn hoá từ các đối tác của họ.

Thứ hai, trong ba nhân tố mối quan hệ, sự tin tưởng có tác động mạnh nhất đến tri thức văn hoá mà chuyên gia nước ngoài thu nhận được, mối quan hệ tương tác có tác động vừa phải, và sự chia sẻ chung về tư duy không có tác động nào. Tài liệu nghiên cứu trước đây thường tập trung vào việc chuyển giao tri thức một chiều từ chuyên gia nước ngoài đến các nhà quản lý địa phương. Tuy nhiên, nghiên cứu thực nghiệm này cho thấy có một luồng tri thức ngược lại đi từ các nhà quản lý địa phương. Do đó các công ty đa quốc gia nên quan tâm đến nguồn tri thức hữu ích này của các nhà quản lý địa phương. Các nhà quản lý địa phương có thể được sử dụng để đào tạo chuyên gia nước ngoài về tri thức văn hoá trước khi các chuyên gia nước ngoài nhận công việc ở nước sở tại.

Tuy nhiên, nghiên cứu này có một số hạn chế. Thứ nhất, mặc dù dữ liệu được thu thập từ hơn 100 công ty con và liên doanh tại Việt Nam, chỉ có 68 chuyên gia nước ngoài hồi đáp lại. Mẫu này tương đối nhỏ. Do đó, nghiên cứu trong tương lai nên sử dụng một mẫu lớn hơn. Nếu có thể, các nghiên cứu trong tương lai có thể so sánh thu nhận tri thức giữa các liên doanh và các công ty 100% vốn nước ngoài, giữa các ngành công nghệ cao và công nghệ thấp, và giữa các nhóm quốc tịch theo khu vực. Thứ hai, nghiên cứu của tác giả đề xuất một mô hình hồi quy, trong đó các nhân tố mối quan hệ ảnh hưởng đến việc thu nhận tri thức. Mô hình tập trung vào yếu tố con người. Có nhiều yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến việc thu nhận tri thức. Do đó, nghiên cứu trong tương lai có thể bao gồm nhiều yếu tố cá nhân và tổ chức trong mô hình hơn. Các yếu tố cá nhân như vậy có thể bao gồm khả năng kỹ thuật, khả năng ngôn ngữ, phong cách lãnh đạo, và khả năng giao tiếp, trong khi các yếu tố tổ chức có thể là các biến số như hệ thống khen thưởng và chính sách đào tạo. Thứ ba, các yếu tố được bao gồm trong nghiên cứu này có thể có những tác động khác nhau lên tri thức thu được từ các cá nhân và tổ chức tùy thuộc vào giai đoạn của mối quan hệ giữa các LMs và EMs, và các giai đoạn phát triển của một tổ chức.

Phụ lục I

Bảng 3: Thống kê mô tả của các biến độc lập và biến phụ thuộc

Các biến	Thống kê mô tả của các chuyên gia nước ngoài					Thống kê mô tả của các nhà quản lý địa phương					So sánh giữa EM và LM
	N	Tối thiểu	Tối đa	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	N	Tối thiểu	Tối đa	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	
Mối quan hệ tương tác	58	2.0	5.0	3.5	0.7	50.0	1.0	5.0	3.6	1.1	-0.1
Sự tin tưởng	59	1.7	5.0	3.6	0.7	68.0	2.3	4.7	3.3	0.6	0.3
Sự chia sẻ chung về tư duy	61	2.0	5.0	3.5	0.7	67.0	2.0	5.0	3.5	0.6	0.0
Tri thức chuyên môn thu được của cá nhân	67	1.0	4.5	3.0	0.8	67.0	2.0	5.0	3.6	0.6	-0.6
Tri thức văn hóa thu được của cá nhân	68	2.0	5.0	3.6	0.8	67.0	1.0	5.0	3.4	0.8	0.3

Tài liệu tham khảo

- Bonache, J., Brewster, Ch. & Suutari, V. (2001), 'Expatriation: A developing research agenda', *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.
- Brachos, D., Konstantinos, K., Soderquist, K.E. & Prastacos, G. (2007), 'Knowledge Effectiveness, Social Context and Innovation', *Journal of Knowledge Management*, 11, 31-44.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (2000), *The social life of information*, Harvard Business School Press, Boston.
- Coleman, J. (1990), *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dhanaraj, C., Lyles, M., Steensma, H.K. & Tihanyi, L. (2004), 'Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance', *Journal of International Business Studies*, 35, 428-442.
- Granovetter, M. (1973), 'The strength of weak ties', *American journal of sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1982), 'The strength of weak ties: a network theory revisited', in Marsden, P.V. & Lin, N. (eds.), *Social structure and Network analysis*; 105-130, Sage, Beverly Hills, CA.
- Grant, R.M. (1996), 'Toward a Knowledge-based theory of the firm', *Strategic Management Journal*, 17 (Winter special issue), 109-122.
- Gullestrup, Hans (2006), *Cultural Analysis: towards cross-cultural understanding*, Aalborg University Press, Aalborg, DK.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. (2000), 'Knowledge flows within Multinational Corporations', *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hair, J.F, Jr., Black, W.C., Babin, B.J, Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006), *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall, USA.
- Holden, J.N. (2002), *Cross-cultural management: A knowledge management perspective*, Henry Ling Ltd., Great Britain.

- Kogut, B. & Zander, U. (1993), 'Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation', *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Kostova, T. (1999), 'Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A contextual perspective', *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Levin, D.Z. & Cross, R. (2004), 'The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer', *Management Science*, 50(1), 1477-90.
- Makela, K. (2007), 'Knowledge Sharing Through Expatriate Relationships: A social Capital Perspective', *International Studies of Management & Organization*, 37(3), 108-125.
- Makela, K. & Brewster, Ch. (2006), 'Interpersonal relationships as conduits of interunit interaction within multinationals: how well do different types of relationships work?', *Paper presented at the mini-conference on HRM and Knowledge-Related performance*, Center for Strategic Management and Globalization, CBS, September, 2006.
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. (2003), 'Trust as an organizing principle', *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), 'Social capital, intellectual capital and the organizational advantage', *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Napier, K.N. (2006), 'Cross-cultural learning and the role of reverse knowledge flows in Vietnam', *International journal of Cross Cultural Management*, 6(1), 47-64.
- Nguyen, V.T. (2005), 'Learning to trust: a study of interfirm trust dynamics in Vietnam', *Journal of World Business*, 40(2), 203-221.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I. (1994), 'A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation', *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. (1991), 'The knowledge-creating company', *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Ouchi, W.G. (1980), 'Markets, bureaucracies, and clans', *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Perrone, V., Zaheer, A. & McEvily, B. (2003), 'Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners', *Organization Science*, 14(4), 422-439.
- Phan, T.A. (2007), 'Knowledge acquisition from foreign parents in International Joint Ventures in Vietnam', Ph.D. Dissertation, Faculty of Economics and Social Sciences at the University of Fribourg, Switzerland.
- Phan, T.A. (2017), 'Toward A Comprehensive Model of International Joint Venture Learning', *Journal of Economics & Development*, 19(1), 59-64.
- Riusala K. & Smale, A. (2007), 'Predicting Stickiness Factors in the International Transfer of Knowledge Through Expatriates', *International Studies of Management and Organization*, 37(3), 16-43.
- Riusala, K. & Suutari, V. (2004), 'International Knowledge transfer through expatriates', *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 743-770.
- Szulanski, G. (1996), 'Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm', *Strategic Management Journal*, 17(Winter special issue), 27-43.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998), 'Social capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks', *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Yang, Shu-Chen & Farn, Cheng-Kiang (2010), 'Investigating tacit knowledge acquisition and sharing from perspective of social relationships-A multilevel model', *Asia Pacific Management Review*, 15(2), 167-185.