

**XÂY DỰNG NHÂN TỐ MỐI QUAN HỆ NHẪM ĐẢM BẢO  
SỰ THÀNH CÔNG TRONG HỢP TÁC GIỮA  
ĐẠI HỌC VÀ DOANH NGHIỆP TẠI VIỆT NAM**

**Bùi Duy Linh<sup>1</sup>**

*Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam*

**Trần Thị Thu Hải**

*Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội, Việt Nam*

**Ngày nhận: 12/11/2020; Ngày hoàn thành biên tập: 24/05/2021; Ngày duyệt đăng: 14/06/2021**

**Tóm tắt:** Nghiên cứu chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng tới sự thành công trong hợp tác giữa đại học (ĐH) và doanh nghiệp (DN) bao gồm các yếu tố khung, tổ chức, đầu ra và mối quan hệ. Trong đó, bài viết tập trung phân tích nhân tố quan hệ thông qua phương pháp nghiên cứu định tính với phỏng vấn sâu đối với 10 DN và 5 trường ĐH tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy để xây dựng nhân tố mối quan hệ trong hợp tác ĐH - DN cần dựa trên việc quản lý mối quan hệ trong hợp tác và xây dựng niềm tin trong mô hình hợp tác này. Đồng thời, bài viết cũng cung cấp những căn cứ khoa học nhằm hỗ trợ các trường ĐH bắt đầu, quản lý và phát triển tốt hơn mối quan hệ với DN để kích thích và cải thiện mô hình hợp tác.

**Từ khóa:** Hợp tác, Trường đại học, Doanh nghiệp, Quan hệ

**BUILDING RELATIONSHIP FACTORS FOR SUCCESSFUL  
UNIVERSITY - BUSINESS COLLABORATION IN VIETNAM**

**Abstract:** This study examines factors affecting the success of university - business collaboration including framework factors, institutional factors, output factors and relationship factors. In particular, the paper focuses on analyzing relationship factors through qualitative research with in-depth interviews in 10 enterprises and 5 universities in Vietnam. The results show that relationship management and trust building play an important role in building relationship factors of university - business cooperation. At the same time, this study also provides scientific basis to assist universities in initiating, better managing, and developing their relationship with businesses to stimulate and improve university - business collaboration.

**Keywords:** Collaboration, University, Business, Relationship

<sup>1</sup> Tác giả liên hệ, Email: [duylinh@ftu.edu.vn](mailto:duylinh@ftu.edu.vn)

## 1. Đặt vấn đề

Tri thức và công nghệ là những yếu tố quan trọng cho phát triển và DN luôn có nhu cầu trong quá trình cải tiến kỹ thuật, áp dụng công nghệ mới trong sản xuất - kinh doanh và quản trị nhằm đem lại lợi nhuận cao nhất (Salleh & Omar, 2016). Trong thời đại công nghệ 4.0, việc chuyển giao tri thức, công nghệ giữa trường ĐH và DN ngày càng được phát triển (Rybnicek & Konigsgruber, 2019; Anh & cộng sự, 2021).

Tại Việt Nam hiện nay, các DN phải tìm kiếm những phát minh, sáng chế, những sản phẩm khoa học công nghệ có tính ứng dụng để gia tăng năng lực cạnh tranh trên thị trường và phát triển bền vững (Toàn, 2016). Điều này đòi hỏi các trường ĐH cần nhắc yếu tố thương mại hóa trong các nghiên cứu khoa học nhằm hỗ trợ các DN mở ra nhiều hướng phát triển, đổi mới, giải quyết các bài toán về nhân sự, tài chính và công nghệ với khoảng thời gian và chi phí hợp lý (Phuong, 2016).

Mô hình hợp tác ĐH - DN đem lại cơ hội cho cả DN và trường ĐH. Ngoài lợi ích từ việc áp dụng thành quả nghiên cứu khoa học thông qua việc hợp tác với nhà trường, DN có thể tuyển dụng được nguồn nhân lực chất lượng cao, tăng cường quảng bá thương hiệu dựa trên các yếu tố về trách nhiệm xã hội của DN (Zhou & cộng sự, 2016). Bên cạnh đó, mô hình hợp tác này tạo ra những cơ hội cho các trường ĐH đẩy mạnh giảng dạy và các hoạt động nghiên cứu khoa học. Tuy nhiên, Rybnicek & Konigsgruber (2019) cũng cho rằng việc hợp tác có thể gặp phải những thách thức như hạn chế về nhận thức, thông tin, niềm tin, quy trình, nguồn lực, đặc biệt là hạn chế đến từ việc quản trị mối quan hệ hợp tác giữa trường ĐH và DN. Điều này đã thúc đẩy và khẳng định tầm quan trọng của việc xây dựng mối quan hệ nhằm đảm bảo sự thành công trong hợp tác ĐH - DN.

## 2. Cơ sở lý luận

### 2.1 Tổng quan nghiên cứu

#### 2.1.1 Tổng quan nghiên cứu trong nước

Nghiên cứu của Toàn (2016) cho rằng hợp tác giữa ĐH và DN là xu hướng phổ biến trên thế giới, có tác động tích cực tới hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học và phát triển trong ĐH cũng như khai thác tối ưu nguồn lực của các bên. Dựa trên các luận chứng lý thuyết, tổng hợp kinh nghiệm quốc tế và phân tích thực tế một số trường hợp trong nước, bài viết chỉ ra các hạn chế, nguyên nhân chủ quan từ hai phía, các rào cản từ cơ chế quản lý và chính sách của Nhà nước. Đồng thời, nghiên cứu đưa ra gợi ý về những giải pháp và kiến nghị tháo gỡ các rào cản nhằm thúc đẩy hợp tác, tăng hiệu quả hoạt động của các trường ĐH ở Việt Nam và đóng góp vào sự phát triển kinh tế - xã hội.

Phuong (2016) đi sâu vào nghiên cứu hợp tác giữa cơ sở đào tạo ngành du lịch với DN. Trong xu thế hội nhập quốc tế, yêu cầu của DN với người lao động ngày càng cao hơn. Điều đó đòi hỏi các cơ sở đào tạo liên tục phải cải tiến chương trình để nâng

cao chất lượng đào tạo. Việc hợp tác giữa các DN và các cơ sở đào tạo trong lĩnh vực du lịch và khách sạn sẽ tạo ra nhiều lợi ích cho mỗi bên cũng như mang lại các lợi ích thiết thực cho sinh viên. Thông qua việc tìm hiểu các phương thức hợp tác với các DN du lịch và khách sạn tại một số trường ĐH và cao đẳng trên địa bàn Hà Nội cũng như kinh nghiệm của một số trường ĐH nổi tiếng trên thế giới, bài viết tổng hợp các phương thức hợp tác giữa các cơ sở đào tạo và các DN du lịch - khách sạn trong quá trình đào tạo sinh viên nhằm đáp ứng các yêu cầu đặt ra trong bối cảnh hiện nay.

Nguyên (2020) đã chỉ ra những vấn đề và giải pháp thực hiện mô hình hợp tác ĐH - DN. Từ việc đánh giá một số mô hình hợp tác giữa ĐH và DN trên thế giới và ở Việt Nam, nghiên cứu đã chỉ ra những mặt tồn tại gây cản trở việc hợp tác giữa ĐH với DN ở Việt Nam. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đã đề xuất giải pháp nhằm thúc đẩy sự hợp tác giữa ĐH và DN trong điều kiện Việt Nam hiện nay, góp phần tạo ra nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội.

Hiện nay, tại Việt Nam, nghiên cứu về hợp tác ĐH - DN chủ yếu tập trung vào các phương thức hợp tác, lợi ích, rào cản cũng như đưa ra một số giải pháp khắc phục. Thực tế có rất ít nghiên cứu chỉ rõ các nhân tố ảnh hưởng cũng như tác động của nhân tố quan hệ đến hợp tác ĐH - DN.

### *2.1.2 Tổng quan nghiên cứu quốc tế*

Nghiên cứu của Salleh & Omar (2016) đề xuất mô hình hợp tác giữa trường ĐH và DN, trong đó tập trung vào sự tương tác giữa trường ĐH, chính phủ và DN. Hợp tác giáo dục ĐH - DN giúp quảng bá các kỹ năng của sinh viên cho các nhà tuyển dụng trong ngành. Nhóm tác giả đã có đánh giá về các mô hình khác nhau, tập trung vào quản lý mô hình hợp tác, hình thành cộng đồng tích hợp tri thức và các hoạt động hợp tác nghiên cứu giữa trường ĐH và DN. Trong mô hình đề xuất được đưa ra, các tác giả nhấn mạnh vai trò của việc liên kết trường ĐH, chính phủ và DN để đạt được sự hợp tác thành công.

Quản lý sở hữu trí tuệ thông qua hợp tác ĐH - DN được đề cập đến trong nghiên cứu của Levesque & cộng sự (2013). Nhóm tác giả trình bày các kết quả và khuyến nghị từ nghiên cứu tập trung vào hai nhóm tác nhân, bao gồm: (i) Các công ty tham gia vào đổi mới hợp tác, và (ii) Các đại lý trung gian cho phép đổi mới và chuyển giao công nghệ. Nghiên cứu đã chỉ ra một số yếu tố thúc đẩy đổi mới thông qua hợp tác cải tiến giữa DN - ĐH và khắc phục những yếu tố cản trở liên quan đến quản lý sở hữu trí tuệ. Nghiên cứu cũng phân tích vai trò của trung gian trong việc thúc đẩy sự hợp tác thành công giữa các trường ĐH và các DN vừa và nhỏ.

Zhou & cộng sự (2016) đi sâu vào nghiên cứu về hợp tác ĐH - DN tại Trung Quốc và Hoa Kỳ. Nghiên cứu cho thấy khoảng cách lớn giữa Trung Quốc và Hoa Kỳ trong việc phát triển hợp tác ĐH - DN, theo đó, các trường ĐH Trung Quốc ít tích cực hơn trong hợp tác với DN. Tuy nhiên, việc lựa chọn các đối tác DN tại các

trường ĐH Trung Quốc có nhiều sự khác biệt hơn so với các trường ĐH Hoa Kỳ. Hệ thống hợp tác ĐH - DN của Hoa Kỳ hướng về nội địa nhiều hơn so với Trung Quốc. Tại Hoa Kỳ, cường độ hợp tác giữa các trường ĐH và DN được xác định bởi chất lượng nghiên cứu, trong khi ở Trung Quốc thì không. Ở cả Trung Quốc và Hoa Kỳ, khoảng cách địa lý không phải là yếu tố quan trọng đối với việc thiết lập mối quan hệ hợp tác. Các trường ĐH lớn có mối quan hệ chặt chẽ với DN trong nước là những trường dẫn đầu về số lượng nghiên cứu (có đồng tác giả đến từ DN) được công bố.

Nhìn chung, những nghiên cứu quốc tế về cơ bản đã chỉ ra được nội dung khái quát về hợp tác ĐH - DN cũng như đi sâu vào nghiên cứu mô hình này tại từng quốc gia cụ thể. Tuy nhiên, chưa có nhiều nghiên cứu khai thác nhân tố quan hệ trong việc thúc đẩy sự thành công trong hợp tác ĐH - DN. Điều đó cho thấy sự cần thiết phải có một nghiên cứu ở góc độ vĩ mô một cách toàn diện về vấn đề này.

## ***2.2 Ý nghĩa của hợp tác đại học - doanh nghiệp***

Hợp tác ĐH - DN được hiểu là sự tương tác, giao dịch giữa cơ sở giáo dục ĐH với các DN để mang lại lợi ích cho các bên (Toàn, 2016). Theo Ủy ban Châu Âu (European Commission), hợp tác ĐH - DN là tất cả các tương tác trực tiếp hay gián tiếp, cá nhân hay không mang tính cá nhân giữa các cơ sở giáo dục ĐH và DN nhằm mang lại lợi ích cho các bên, bao gồm: hợp tác trong nghiên cứu và phát triển, trao đổi nhân sự, thương mại hóa kết quả nghiên cứu, xây dựng và phổ biến chương trình đào tạo, học tập suốt đời, phát triển DN và quản trị (Davey & cộng sự, 2011).

Việc hợp tác ĐH - DN cho thấy đóng góp của các trường ĐH vào công cuộc đổi mới và phát triển kinh tế đa dạng hơn và thường xuyên hơn, thông qua các hoạt động cung cấp lực lượng lao động có kỹ năng hay dịch vụ tư vấn kỹ thuật (Salleh & Omar, 2016). Trường ĐH có thể phát triển sinh viên thành một phần của lực lượng lao động lành nghề thông qua tương tác với các DN bên ngoài. Họ cũng có thể gia tăng giá trị cho việc phát triển sản phẩm sáng tạo của công ty, giúp nâng cao khả năng cạnh tranh của DN (Toàn, 2016).

Ngoài ra, mối quan hệ giữa trường ĐH và DN phải đem lại lợi ích cho cả hai bên. Theo Rybnicek & Konigsgruber (2019), một trong những lợi ích cho các công ty trong mối quan hệ này là được tiếp cận với sinh viên, nhân viên có trình độ cao; có được kỹ thuật và hỗ trợ nghiên cứu để từ đó cập nhật những công nghệ mới nhất. Về phía trường ĐH, sự thay đổi nhanh chóng của nhu cầu thị trường lao động đã gây sức ép, buộc các trường ĐH phải thay đổi từ nội dung, phương pháp, hình thức đào tạo đến cách thức quản trị ĐH (Zhou & cộng sự, 2016). Đẩy mạnh và khai thác giá trị của việc hợp tác với các DN giúp nhà trường tháo gỡ những khó khăn này đồng thời tạo nguồn cung cấp tài chính cho hoạt động nghiên cứu. Việc hợp tác với DN trong quá trình đào tạo cũng giúp sinh viên đáp ứng đúng nhu cầu xã hội, đem lại cơ hội thực tập và khả năng tìm kiếm việc làm (Nguyễn, 2020; Minh, 2021). Do đó, việc thiết lập mối quan hệ ổn định giữa trường ĐH và DN ngày càng đóng vai trò quan trọng.

### **2.3 Những yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác đại học - doanh nghiệp**

Thứ nhất, đó là các yếu tố khung (thị trường, chính phủ); thứ hai là các yếu tố tổ chức, bao gồm các chủ thể trong mô hình hợp tác; thứ ba là các yếu tố đầu ra, liên quan đến kết quả mong muốn của sự hợp tác và cuối cùng là các yếu tố quan hệ, chỉ sự liên kết giữa các đối tác trong đó đề cập đến tầm quan trọng của việc xây dựng niềm tin.

#### **2.3.1 Yếu tố khung**

Yếu tố khung bao gồm những hỗ trợ từ phía chính phủ và yếu tố thị trường. Vai trò của chính phủ được thể hiện trong việc đưa ra những chính sách để thúc đẩy mối liên kết giữa trường ĐH và DN như hỗ trợ về thuế, tài trợ công (Phuong, 2016). Ngược lại, những hạn chế về mặt pháp lý hay thiếu sự hỗ trợ từ chính quyền địa phương gây ra những tác động tiêu cực trong mối quan hệ hợp tác ĐH - DN. Bên cạnh đó, những đặc tính của thị trường có ảnh hưởng nhất định tới khả năng thương mại hóa sản phẩm nghiên cứu (Zhou & cộng sự, 2016; Salleh & Omar, 2016; Toàn, 2016). Sự thay đổi liên tục của thị trường cùng sự phát triển nhanh chóng của công nghệ đòi hỏi các dự án hợp tác phải tạo ra sản phẩm nghiên cứu mang tính cập nhật nhất (Salleh & Omar, 2016). Do vậy, khi thực hiện mối quan hệ hợp tác, trường ĐH cũng như DN cần cân nhắc về yếu tố kỹ thuật cũng như thời gian thực hiện dự án để đáp ứng nhu cầu thị trường.

Hợp đồng và những thoả thuận chính thức đóng vai trò thiết yếu trong mô hình hợp tác. Ngoài việc giúp xây dựng niềm tin, hợp đồng còn đảm bảo kết quả thực hiện cũng như tính bảo mật và các yếu tố khác (Rybnicek & Konigsgruber, 2019). Trong quá trình hợp tác, đây là cơ sở để các bên xác định quyền hạn, trách nhiệm và cơ chế giải quyết mâu thuẫn phát sinh.

#### **2.3.2 Yếu tố tổ chức**

Nhân tố tổ chức đầu tiên có thể kể đến là nguồn lực, bao gồm nguồn lực tài chính, thời gian, nhân sự và thiết bị (Zhao & Wu, 2017). Sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao cũng như đảm bảo cơ sở vật chất phục vụ nghiên cứu là điều thiết yếu. Bên cạnh đó, nguồn lực tài chính là điều kiện cơ bản để có thể duy trì mô hình hợp tác ĐH - DN. Lựa chọn thời gian thích hợp đóng vai trò quan trọng đối với việc hợp tác thành công do các DN luôn yêu cầu tính sẵn sàng liên tục. Tuy nhiên, những nguồn lực này thường được sử dụng nội bộ (Levesque & cộng sự, 2013). Do vậy cần có cam kết về chia sẻ nguồn lực giữa các đối tác.

Sự khác nhau trong cấu trúc tổ chức giữa trường ĐH và DN cũng là nhân tố đem đến nhiều thách thức trong quá trình hợp tác (Prism, 2019). Nếu như cấu trúc DN rõ ràng, phân công nhiệm vụ tách biệt thì cấu trúc tổ chức của trường ĐH thường phức tạp và không linh hoạt. Bộ máy hành chính trong trường ĐH thường được cho là cứng nhắc trong các thủ tục thực hiện hợp tác (Zhao & Wu, 2017). Vì vậy, để



đảm bảo tính hiệu quả trong hợp tác, trách nhiệm và vai trò của từng bên cần được chỉ rõ trong thỏa thuận hợp tác.

### *2.3.3 Yếu tố đầu ra*

Trong một mối quan hệ hợp tác, điều đầu tiên các bên cần thực hiện là thiết lập mục tiêu hợp tác. Tính tương thích trong việc đề ra mục tiêu của hai bên là vô cùng cần thiết (Rybnicek & Konigsgruber, 2019). Sự không tương thích trong mục tiêu sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến việc đạt được kết quả mong muốn trong hợp tác. Chẳng hạn, trường ĐH muốn công bố kết quả nghiên cứu trong khi DN lại mong muốn giữ bí mật thương mại (Zhao & Wu, 2017). Do vậy, các bên cần hiểu rõ mục tiêu hợp tác của đối phương và tạo mục tiêu hợp tác có lợi cho cả hai bên.

Bên cạnh đó, việc chuyển giao tri thức và kinh nghiệm cũng là nhân tố quan trọng để đảm bảo sự thành công của mô hình hợp tác. Tuy nhiên, có những rào cản nhất định trong việc chuyển giao như sự khác nhau về nền tảng kiến thức, văn hóa, xã hội cũng như sự thiếu hụt về kinh nghiệm chuyển giao (Zhou & cộng sự, 2016). Chính vì vậy, cần có những chính sách và hành động thích hợp nhằm thúc đẩy việc chuyển giao giữa hai bên.

### *2.3.4 Yếu tố quan hệ*

Prism (2019) đã chỉ ra tác động của việc đảm bảo tính thường xuyên trong giao tiếp đối với việc tạo lập sự thấu hiểu giữa trường ĐH và DN. Giao tiếp không chỉ bó hẹp trong phạm vi của các cấp quản lý mà còn mở rộng ra cả DN. Hoạt động này bao gồm việc tương tác, phản hồi, trao đổi thông tin, cập nhật quá trình nghiên cứu và ứng dụng thực tế thông qua những phương tiện như email, các kênh truyền thông mạng xã hội hay những cuộc gặp gỡ trực tiếp (Rybnicek & Konigsgruber, 2019).

Tính cam kết trong hợp tác nhằm xác định mức độ các bên trung thành và sẵn sàng thực hiện các thỏa thuận (Rybnicek & Konigsgruber, 2019). Việc tồn tại các cam kết là yếu tố thiết yếu trong mối quan hệ hợp tác vì các bên sẽ khó chia sẻ những nguồn lực cá nhân nếu không có sự ràng buộc trong hợp tác.

Bên cạnh đó, nhiều nhà nghiên cứu chỉ ra rằng niềm tin là yếu tố quan trọng hàng đầu trong việc thúc đẩy mô hình hợp tác ĐH - DN. Việc không giữ được niềm tin với đối tác sẽ ảnh hưởng đến quá trình trao đổi thông tin và có thể dẫn tới thay đổi tính chất của việc hợp tác (Salleh & Omar, 2016; Toàn, 2016). Do đó, trường ĐH cũng như DN cần có chiến lược và dành đủ thời gian cần thiết để thiết lập mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau. Niềm tin có thể được xây dựng dựa trên những kinh nghiệm hợp tác trong quá khứ, việc sử dụng những phương thức hoạt động giống nhau (Zhou & cộng sự, 2016). Ngoài ra, việc thường xuyên giao tiếp, danh tiếng của các bên cũng như các điều kiện trong thỏa thuận hợp tác cũng là những yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến việc xây dựng niềm tin (Zhao & Wu, 2017).

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### ***3.1 Phương pháp nghiên cứu định tính***

Nghiên cứu định tính thường được sử dụng trong các nghiên cứu xã hội để thu thập kiến thức về con người và môi trường (Creswell, 2003). Nhóm tác giả bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính nhằm thu thập dữ liệu chuyên sâu về hành vi của các bên liên quan để xây dựng mối quan hệ giữa trường ĐH và DN, vốn chưa rõ ràng và cần phải khám phá thêm (Antwi & Hamza, 2015).

Bên cạnh đó, sự khởi đầu, hình thành và quản lý một mối quan hệ không thể định lượng được. Hành động của con người chỉ có thể hiểu được khi đặt trong bối cảnh xã hội cụ thể (Gill & cộng sự, 2008). Trong bài viết này, nghiên cứu định tính cho phép nhà nghiên cứu tìm hiểu sâu về quan điểm cá nhân của các nhà quản lý chiến lược với tư cách là người ra quyết định trong tổ chức của họ về các mối quan hệ: tại sao họ cần hợp tác, điều gì có thể thúc đẩy quá trình tiếp cận và tham gia vào hợp tác... Phương pháp định tính cũng hỗ trợ việc phân tích vấn đề nghiên cứu vì cách mọi người cảm nhận về mối quan hệ hợp tác liên tục thay đổi thông qua tương tác xã hội và từ các quan điểm khác nhau (Bryman, 2012).

#### ***3.2 Phương pháp tiếp cận***

Nghiên cứu được thiết kế với cách tiếp cận quy nạp để phản ánh việc xây dựng quan hệ trong hợp tác ĐH - DN bằng phỏng vấn, phân tích dữ liệu và cuối cùng là đưa ra kết quả. Bài viết nghiên cứu về mô hình hợp tác ĐH - DN, thu thập thông tin liên quan đến việc xây dựng mối quan hệ giữa hai bên, tìm ra những đặc trưng trong dữ liệu, và cuối cùng là khái quát hóa cách xây dựng mối quan hệ trong mô hình hợp tác.

#### ***3.3 Phương pháp thu thập dữ liệu***

Taylor & Spicer (2007) đề xuất rằng nghiên cứu về hành vi con người và tổ chức có thể được hoàn thành thông qua phỏng vấn. Trong nghiên cứu này, thu thập dữ liệu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu với các thành viên từ các trường ĐH và các DN.

Phỏng vấn hỗ trợ nhà nghiên cứu hiểu sâu sắc vấn đề và đưa ra những đề xuất mang tính xây dựng (Anyan, 2013). Để khuyến khích người tham gia trình bày ý kiến của họ và thu được dữ liệu định tính đáng tin cậy, có thể so sánh được, các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc đã được thiết kế (Pharm, 2014) với các câu hỏi liên quan đến các nội dung đã được đề cập trong phần tổng quan tài liệu. Chẳng hạn: “Những vấn đề còn tồn tại trong hợp tác của công ty với các trường ĐH là gì?”; “Anh/Chị bắt đầu mối quan hệ với \_\_\_\_\_ như thế nào?”; “Anh/Chị đã có bất kỳ kinh nghiệm thành công hay không thành công nào khi làm việc với \_\_\_\_\_?”; “Anh/Chị sử dụng phương tiện giao tiếp nào trong quá trình hợp tác?”; “Việc xây dựng khuôn khổ hợp tác có tác động như thế nào đến kết quả thực hiện các mô hình hợp tác anh/chị đã thực hiện?”; “Những gì được nhận thức là lợi thế khi làm việc với \_\_\_\_\_?”; “Anh/

Chị tìm hiểu nhu cầu, yêu cầu của \_\_\_\_ trong quá trình hợp tác như thế nào?” và “Làm cách nào để cải thiện mối quan hệ hợp tác?”.

Về mẫu nghiên cứu, trong bài viết này, kỹ thuật lấy mẫu có chủ đích được sử dụng. Nghiên cứu về mối quan hệ dựa trên sự tin cậy cần sử dụng lấy mẫu có chủ đích để kiểm tra mối quan hệ trên quan điểm của các bên, nâng cao mức độ chia sẻ của người tham gia phỏng vấn với nhà nghiên cứu. Theo kết quả của phương pháp lấy mẫu có chủ đích, có 10 DN và 5 trường ĐH được xác định là những đơn vị tham gia tiềm năng. Đây là những đơn vị đã từng thiết lập mối quan hệ hợp tác ĐH - DN. Các tác giả đã thu thập dữ liệu về thực tế hoạt động hợp tác tại 15 đơn vị và tiến hành phỏng vấn sâu 38 người từ những đơn vị này. Những cá nhân được phỏng vấn là những người trực tiếp thực hiện trực tiếp việc hợp tác ĐH - DN. Đối tượng phỏng vấn tại các trường ĐH bao gồm cả chuyên viên và giảng viên thực hiện hoạt động kiêm nhiệm trong mô hình hợp tác. Thời gian phỏng vấn là từ 15-60 phút, tùy thuộc vào điều kiện phỏng vấn và nội dung phỏng vấn. Phỏng vấn được tiến hành trực tiếp, hoặc qua điện thoại/gọi video.

### ***3.5 Phương pháp phân tích dữ liệu***

Sau khi thu thập dữ liệu, các bản sao đã được thực hiện để chuyển tất cả dữ liệu từ phỏng vấn sang dạng tài liệu. Dữ liệu thu thập đã được sắp xếp và mã hóa. Các đơn vị mã hóa này được sử dụng để tạo các danh mục hỗ trợ cho giai đoạn phân tích và tần suất xuất hiện của chúng trong cuộc phỏng vấn cũng đã được kiểm tra. Một số trích dẫn từ phỏng vấn đã được chọn để sử dụng để trích dẫn trực tiếp trong nghiên cứu. Trong khi phân tích dữ liệu, câu trả lời của những người tham gia đối với mỗi câu hỏi được so sánh và đối chiếu với nhau, đồng thời làm nổi bật những điểm tương đồng và khác biệt.

Dữ liệu định tính đã được thảo luận bằng cách sử dụng phân tích nội dung (content analysis) vì nó hỗ trợ việc chuyển đổi một cách có hệ thống một lượng lớn văn bản thành một bản tóm tắt có tổ chức các phát hiện chính (Erlingsson & Brysiewicz, 2017). Kết hợp với phương pháp thu thập dữ liệu bằng phỏng vấn, phân tích nội dung là một công cụ mạnh mẽ để cung cấp cái nhìn sâu sắc về quá trình tư duy của con người (Elo & cộng sự, 2014). Ngoài ra, phân tích nội dung là một quá trình phản ánh linh hoạt nhằm hỗ trợ nhà nghiên cứu trong quá trình làm việc liên tục với dữ liệu để tìm ra các kết nối và mối quan hệ (Krippendorff, 2004).

## **4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

### ***4.1 Cơ hội hợp tác và thách thức***

#### ***4.1.1 Cơ hội hợp tác***

Dữ liệu thu thập được cho thấy mục đích và lợi thế của việc tham gia mô hình có thể được coi là động lực trong quá trình hợp tác. Nhận thức và hiểu biết về động lực là một phần quan trọng trong việc bắt đầu hợp tác. Những thành viên tham gia



phỏng vấn đến từ các DN và trường ĐH đã chỉ ra những động lực này. Thứ nhất, vì thị trường cạnh tranh cho cả DN và giáo dục ĐH. Thứ hai, vì lý do kinh doanh và thứ ba, vì lý do giáo dục và đào tạo. Đây có thể được coi là cơ hội gắn kết theo quan điểm của cả hai bên. Một số ý kiến được trích ra trong quá trình phỏng vấn, cụ thể như sau:

“Hợp tác tốt cho DN, không phải là thắng hay thua... mà nó giúp ích cho khả năng cạnh tranh của DN.”

“Chúng tôi đã thực hiện khá nhiều dự án với các trường ĐH, đặc biệt là trong những năm gần đây. Bao gồm phát triển/thiết kế sản phẩm, cố gắng đi trước để tạo lợi thế cạnh tranh, đưa ra thị trường các sản phẩm và ý tưởng mới.”

“Chúng tôi cần sự tham gia vào thị trường thực tế cho sinh viên, cho đội ngũ giảng viên của chúng tôi và đó là một phần trong chiến lược trong quá trình tham gia hợp tác.”

#### *4.1.2 Thách thức*

Bên cạnh đó, phân tích dữ liệu cho thấy sự hợp tác giữa các DN và trường ĐH là một thách thức. Một số vấn đề cơ bản về cơ cấu giữa các DN và trường ĐH đôi khi tạo ra xung đột trong giao tiếp và sự thiếu hiểu biết giữa các bên. Có một số lý do như sự khác biệt về cấu trúc, vấn đề về nguồn lực như tài chính, thiếu thời gian và khối lượng công việc của nhân viên. Trường ĐH với tư cách là một tổ chức công với nhiệm vụ giáo dục và các DN là các tổ chức tư nhân với mục đích kinh doanh. Sự tương tác giữa hai tổ chức khác nhau về tư duy tâm lý sẽ tạo ra một số rào cản; ví dụ, vấn đề dòng tiền quan trọng đối với các DN hơn so với trường ĐH. Do đó, họ có thể có những ưu tiên khác nhau. Những thành viên tham gia phỏng vấn cho rằng:

“Hệ thống và quy trình theo quan điểm của trường ĐH và các cấu trúc đôi khi là rào cản về mặt hợp tác và về khả năng làm việc với các DN liên ngành.”

“DN luôn quan tâm đến việc tiết kiệm chi phí. Nhưng tôi chưa bao giờ nghe nói về một trường ĐH khẳng định rằng họ có thể tiết kiệm tiền cho DN.”

“Các quy tắc và quy định do trường ĐH áp đặt là một trong những rào cản đối với sự tương tác với chúng tôi.”

“Với tư cách là một người kinh doanh, tôi cần xác định cách làm với số tiền tôi kiếm được theo đúng nghĩa đen. Đó không phải là mục đích của một giảng viên ĐH.”

Ngoài ra, thiếu thời gian là một trong những yếu tố chính cản trở mối quan hệ giữa trường ĐH và DN. Các giảng viên gặp phải vấn đề về thời gian vì họ cần thực hiện đa nhiệm từ giảng dạy, nghiên cứu tới gắn kết với DN. Trong những trích dẫn sau đây, có thể nhận thấy việc thiếu thời gian cũng là vấn đề tại các DN:

“Các DN có xu hướng là những người không có nguồn lực nội bộ để thực hiện nghiên cứu và họ không có thời gian để làm điều đó, bạn biết đấy, vì họ còn bận rộn với các hoạt động kinh doanh...”

“Nếu bạn đến DN, nhân viên không có thời gian; phần lớn các DN bận rộn, họ quan tâm đến những gì phù hợp nhất với họ vào một thời điểm cụ thể và xem xét những gì có thể được cung cấp cho tương lai để giúp họ phát triển các khía cạnh của DN.”

#### ***4.2 Thực trạng mối quan hệ hợp tác đại học - doanh nghiệp tại Việt Nam***

Ở Việt Nam, vấn đề liên kết ĐH - DN đã nhận được sự chú ý của cả các trường ĐH và các DN, nhất là từ khi phát triển công nghiệp 4.0. Trong bối cảnh cạnh tranh nâng cao chất lượng đào tạo nhằm thu hút người học lựa chọn chương trình đào tạo thì các trường ĐH đều chú ý xây dựng quan hệ với các DN. Tuy nhiên, thực tế cho thấy hoạt động hợp tác giữa các trường ĐH và DN ở Việt Nam chưa đạt được hiệu quả cao và còn tồn tại một số vấn đề sau:

*Một là*, hợp tác ĐH - DN ở Việt Nam thời gian vừa qua còn mang tính ngắn hạn và chưa chặt chẽ (cả về trách nhiệm và quyền lợi). Hầu hết các hợp tác xuất phát từ nhu cầu trước mắt, kế hoạch ngắn hạn của đôi bên chứ không phải chiến lược dài hạn. Cụm từ “hợp tác ngắn hạn” được nhắc đến nhiều lần trong quá trình thực hiện phỏng vấn.

*Hai là*, về phương thức, các trường ĐH chủ yếu thực hiện hình thức nhận tài trợ từ DN cho việc cải thiện cơ sở vật chất, học bổng cho sinh viên. Số lượng các phát minh, sáng chế mà trường ĐH chuyển giao cho DN còn hạn chế. Nguyên nhân xuất phát từ việc nhiều DN chưa tin tưởng kết quả áp dụng vào thực tiễn sản xuất - kinh doanh từ các ý tưởng học thuật. Một số ý kiến trích ra từ phỏng vấn với đối tượng DN đã cho thấy tồn tại đó:

“Sản phẩm nghiên cứu của trường ĐH chưa thực sự gắn liền với thực tiễn tại DN sản xuất như công ty tôi.”

“Nghiên cứu của trường ĐH chỉ ở giai đoạn cơ bản, tôi nghĩ cần hợp tác chặt chẽ với DN để nghiên cứu ở mức độ cao hơn.”

*Ba là*, về nội dung, hợp tác thời gian qua của các trường ĐH chủ yếu là ở hoạt động đào tạo, cung ứng lao động cho DN. Hợp tác trong nghiên cứu khoa học và công nghệ còn hạn chế và chưa theo kịp xu thế của thế giới.

#### ***4.3 Quản lý mối quan hệ trong hợp tác***

Quản lý mối quan hệ liên quan đến việc khởi tạo, hình thành, phát triển và quản lý mối quan hệ hợp tác thông qua các công cụ và kênh truyền thông phù hợp và hiệu quả.

#### 4.3.1 Xây dựng tầm nhìn và khuôn khổ hợp tác

Để quản lý mối quan hệ, trước tiên cần xây dựng tầm nhìn và khuôn khổ rõ ràng về các kết quả hợp tác. Điều này có thể làm giảm nguy cơ thất bại của quan hệ đối tác và cũng giảm sự phức tạp của việc quản lý mối quan hệ trong mô hình ĐH - DN vì cả hai bên đều biết kết quả mong muốn từ phía đối tác. Các thành viên DN tin rằng:

“Về cơ bản để thành công trong mô hình hợp tác, nên có một khuôn khổ và tầm nhìn rõ ràng, hơn là thiếu hiểu biết lẫn nhau...”

“Tôi nghĩ rằng đôi khi chúng tôi có thể hoạt động tốt nhất nếu chúng tôi biết chính xác chi phí sẽ là bao nhiêu và chính xác ai sẽ làm điều đó...”

#### 4.3.2 Giao tiếp trong mô hình hợp tác

Giao tiếp là một trong những đặc điểm quan trọng nhất trong quan hệ hợp tác. Quá trình giao tiếp hai chiều cho phép xây dựng nền tảng kiến thức chung cho các bên. Tuy nhiên, dữ liệu thu thập được cho thấy các trường ĐH chưa sử dụng kênh thông tin thích hợp để liên lạc với DN. Các ý kiến từ phía DN được đưa ra trong quá trình phỏng vấn như sau:

“Tôi không chắc người điều phối của trường ĐH là ai. Chúng tôi tìm được thông tin qua những người mà chúng tôi đã biết. Vì vậy, tôi nghĩ chắc chắn cần cải thiện việc trao đổi thông tin.”

”Vào lúc này, nếu tôi muốn được trợ giúp về điều gì đó, tôi sẽ không biết đi đâu - trường ĐH nào, họ cung cấp những gì. Tôi không nhận thấy có bất kỳ thông tin rằng các trường ĐH hoặc cơ sở giáo dục khác có tính chất tương tự có thể giúp chúng tôi.”

Về vấn đề này, các trường ĐH lại đưa ra ý kiến khác biệt và cho rằng thông điệp đã được gửi đến DN thông qua các kênh khác nhau như trang web của trường, điện thoại và thư điện tử được gửi đến các địa chỉ liên hệ của doanh nghiệp. Cụ thể:

“Chúng tôi luôn chú ý truyền tải thông điệp của mình. Chi tiết liên hệ theo email và số điện thoại. Chúng tôi cập nhật và làm mới thông tin của mình cho DN...”

“...Chúng tôi có số điện thoại, chúng tôi có trang web. Chúng tôi gửi cho các DN về số tài liệu, nhưng họ không đọc nó.”

Từ thực trạng trên, có thể thấy kênh giao tiếp mà các trường ĐH sử dụng là chưa phù hợp vì nó chưa thể tiếp cận với DN. Sử dụng kênh giao tiếp thích hợp là một phương tiện quan trọng để truyền tải thông điệp giữa trường ĐH và DN. Về vấn đề này, các phương thức không chính thống của giao tiếp và kết nối, chẳng hạn như thông qua mối quan hệ cá nhân (thể hiện sự tin tưởng ở cấp độ cá nhân), được xác định là phương tiện giao tiếp nhanh nhất, tạo điều kiện giao tiếp hai chiều.

“Tôi nghĩ dựa vào mối quan hệ không chính thức là chìa khóa thay vì gặp mặt chính thức với các cơ quan, phòng ban tại các trường ĐH.”

“Bạn sẽ được chỉ từ phòng ban này sang phòng ban khác, từ người phụ trách này sang người phụ trách khác. Rõ ràng đó không phải là ưu tiên đối với nhiều giảng viên, bạn cần có mối liên hệ với một khoa hoặc một giảng viên cụ thể và bạn có thể rút ngắn quy trình phức tạp trên.”

“Tôi sẽ nói chuyện với X vì tôi có kinh nghiệm về việc X giúp đỡ một cách không chính thức. Chúng tôi có thể dễ dàng thảo luận đưa ra phương án giải quyết ở bất kỳ nơi đâu, trong bất kỳ thời điểm nào.”

Có thể thấy, sự tin tưởng ở cấp độ cá nhân được xác định là yếu tố cơ bản trong quản lý mối quan hệ đối tác. Con đường giao tiếp không chính thức có thể hữu ích và hiệu quả hơn trong việc tiếp cận đúng người trong trường ĐH.

#### **4.4 Xây dựng niềm tin trong mô hình hợp tác đại học - doanh nghiệp**

Hai nhân tố được đề cập nhiều nhất nhằm xây dựng niềm tin với đối tác là quản lý kỳ vọng và xây dựng mạng lưới mối quan hệ.

##### **4.4.1 Quản lý kỳ vọng**

Cần quản lý các kỳ vọng thông qua việc tìm hiểu nhu cầu, yêu cầu của các DN. Thông thường trường ĐH coi tất cả dữ liệu và thông tin nghiên cứu là để chia sẻ, bởi vì đó là những gì họ làm để chuyển giao tri thức. Tuy nhiên, trường ĐH phải xem xét một số khác biệt trong mối quan hệ với các DN về chia sẻ thông tin. Không phải tất cả thông tin đều có thể được chia sẻ vì thông tin nội bộ của DN là một phần tạo nên sức mạnh cạnh tranh trên thị trường:

“Một trong những vấn đề mà các trường ĐH gặp phải là họ xem tất cả dữ liệu và thông tin nghiên cứu là miễn phí để chia sẻ ... OK, chia sẻ, nhưng không phải chi tiết cụ thể... Bạn không được tiết lộ thông tin nội bộ bởi nó thể hiện một phần lợi thế cạnh tranh.”

“Tôi tin tưởng trường ĐH về một số vấn đề giấy tờ hoặc tài chính, nhưng điều mà tôi quan tâm là liệu họ có hiểu sự nhạy cảm của dữ liệu tôi cung cấp?”

Như vậy, trường ĐH cần đảm bảo về tính bảo mật của thông tin thì việc lấy thông tin từ các DN mới có thể hiệu quả. Dưới đây là quan điểm của quản lý cấp cao trong một trường ĐH về vấn đề chia sẻ thông tin:

“Chúng tôi nhận thấy rằng chúng tôi được tin cậy với tư cách là một tổ chức, do đó, các DN không lo lắng quá nhiều về những bí mật hoặc thông tin bị đưa đến với các đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi quan tâm đến việc đảm bảo tính bảo mật của thông tin.”

Mặt khác, việc không hiểu rõ các yêu cầu của DN có thể gây ra sự không hài lòng trong mối quan hệ giữa DN với trường ĐH. Điều này có thể làm hỏng mối quan hệ, đặc biệt là đối với các dự án trả phí và nó cũng dẫn đến nguy cơ làm trì hoãn sự hợp tác. Đây là trường hợp của một DN:

“Những gì công ty chúng tôi muốn, họ không đạt được mục tiêu chính xác. Chúng tôi đã trả tiền để thực hiện và vô cùng thất vọng. Chúng tôi sẽ dừng hợp tác.”

Trong việc quản lý kỳ vọng của DN, sự rõ ràng, thẳng thắn và cởi mở khi bắt đầu mỗi quan hệ là quan trọng. Nếu không được quản lý, nó sẽ khiến mỗi quan hệ gặp rủi ro đáng kể. Vấn đề này đã được nêu ra bởi cả hai bên trong mô hình hợp tác:

“Chúng ta [trường ĐH] phải thực tế về những gì chúng ta có thể làm với số tiền mà DN đang trả cho dịch vụ đó.”

“Sự rõ ràng từ khi bắt đầu đến khi kết thúc là nhân tố thiết yếu trong quản lý các kỳ vọng trong quá trình hợp tác...”

Cần rất rõ ràng về những gì bản thân mong đợi và cung cấp những gì được mong đợi.

#### *4.4.2 Xây dựng mạng lưới mối quan hệ*

Nghiên cứu cho thấy tạo mạng lưới mối quan hệ (networking) rất quan trọng trong việc khởi tạo và xây dựng lòng tin. Lợi thế của việc tham dự hoặc tổ chức các sự kiện kết nối là nhằm mục tiêu kết nối các DN đang hợp tác và những đối tác tiềm năng trong tương lai. Khi các kỳ vọng của DN được trường ĐH đáp ứng thì DN sẽ chia sẻ kinh nghiệm làm việc với chính trường ĐH trong mạng lưới của họ và giới thiệu trường ĐH cho cộng đồng DN. Thông qua phương thức truyền miệng, các DN khác có thể tự tin để bắt đầu mối quan hệ dựa trên niềm tin với trường ĐH. Nhiều quan điểm đã khẳng định:

“Các DN tập trung rất nhiều vào networking, vì vậy mức độ tin cậy của một trường ĐH đã được giới thiệu sẽ cao hơn.”

“Tất cả những gì chúng tôi [trường ĐH] có thể làm là đề xuất những ý tưởng và cho DN thấy những công ty trong hoàn cảnh tương tự đã áp dụng cách tiếp cận do chúng tôi đề xuất và thành công.”

“Các DN có kết nối với nhau, vì vậy nếu trường ĐH đã thành công trong mối quan hệ với một DN, họ sẽ xây dựng được niềm tin với DN khác thông qua hình thức truyền miệng...”

Từ những phân tích và thảo luận trên, có thể thấy xây dựng mạng lưới quan hệ là chiến lược mạnh mẽ có thể giúp trường ĐH trong việc thiết lập mối quan hệ dựa trên niềm tin với các DN.

### **5. Kết luận và khuyến nghị**

Mục đích của bài viết là đóng góp vào thực tiễn quản trị mô hình hợp tác ĐH - DN vì những lợi ích từ nghiên cứu sẽ tạo cơ sở cho việc phát triển các mối quan hệ kinh doanh hiệu quả. Quản lý mối quan hệ hợp tác và khởi tạo niềm tin là cốt lõi trong đóng góp của bài viết này. Nghiên cứu cung cấp những khuyến nghị có thể hỗ trợ



trường ĐH trong cách bắt đầu, phát triển và quản lý tốt hơn các mối quan hệ của họ với nhóm các bên liên quan để kích thích và cải thiện mô hình hợp tác.

Theo kết quả của nghiên cứu, những vấn đề còn tồn tại bao gồm hợp tác còn mang tính ngắn hạn, phương thức chủ yếu là trường ĐH nhận tài trợ, hạn chế trong việc hợp tác nghiên cứu khoa học và công nghệ. Như vậy có thể thấy, việc xây dựng nhân tố quan hệ trong mô hình hợp tác có thể tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau để tạo chiến lược dài hạn cũng như xây dựng những dự án đáp ứng tốt hơn nhu cầu của DN và thị trường. Để bắt đầu và phát triển hợp tác DN - ĐH có hiệu quả, các đề xuất sau đây được đưa ra cho các nhà quản lý tại trường ĐH và DN cần nhắc thực hiện.

### ***5.1 Làm rõ tầm nhìn và hiệu quả hợp tác***

Nghiên cứu khuyến nghị xác định rõ cho từng dự án quá trình thực hiện như thế nào, khung thời gian và các kết quả có thể đạt được trong hợp tác ĐH - DN. Điều này giúp làm giảm sự phức tạp của mô hình hợp tác, mang lại niềm tin và cam kết nhiều hơn cho các bên tham gia. Đồng thời cũng có thể tạo ra thái độ tin cậy giữa các bên tham gia vào sự hợp tác.

### ***5.2 Sử dụng kênh giao tiếp cá nhân***

Nghiên cứu xác định rằng giao tiếp thông qua kênh phù hợp là một giải pháp giúp quản lý mối quan hệ và tạo thái độ tin cậy giữa các bên liên quan. Một số phương pháp, chẳng hạn như gặp mặt trực tiếp, tiếp xúc thường xuyên và phản hồi nhanh các thắc mắc của DN, sẽ hữu ích trong việc xây dựng mối quan hệ trong hợp tác ĐH - DN. Những phương pháp giao tiếp này có thể giúp DN thêm tin tưởng trường ĐH và tạo điều kiện phát triển lòng tin trong mối quan hệ.

Trong bối cảnh này, trường ĐH cần sử dụng kỹ năng giao tiếp của các cá nhân phụ trách để lắng nghe các DN và sử dụng phản hồi của họ để cải thiện mối quan hệ. Từ đó tăng giá trị cho các bên liên quan và giúp tạo ra sự tôn trọng, tin cậy lẫn nhau. Kỹ năng giữa các cá nhân và cách tiếp cận quan hệ là chìa khóa trong việc quản lý mối quan hệ ĐH - DN. Sự tin tưởng ở cấp độ giữa các cá nhân có thể giữ cho mối quan hệ tiếp tục bởi vì ngay cả khi người ban đầu không có kiến thức liên quan, vấn đề có thể được chuyển giao cho các đồng nghiệp có chuyên môn trong lĩnh vực trong tổ chức.

### ***5.3 Chuyên môn hóa người phụ trách hợp tác***

Không phải tất cả giảng viên đều có kinh nghiệm làm việc với các DN. Đây là một vấn đề quan trọng vì sự khác biệt về nền tảng và sự khác biệt về ngôn ngữ giao tiếp. Giảng viên có kinh nghiệm có thể làm cho quá trình hợp tác nhanh hơn vì họ có thể hiểu rõ hơn về văn hóa của các DN. Do đó, cần chuyên môn hóa người phụ trách hợp tác ĐH - DN. Từ đó, giảng viên phụ trách sẽ không phải gánh vác quá nhiều nhiệm vụ mà có thể sử dụng kỹ năng giao tiếp, chuyên môn của họ và dành nhiều thời gian hơn để chăm sóc các dự án với các DN.

#### 5.4 Xây dựng niềm tin trong hợp tác

Sự tin tưởng cần phải được xây dựng trong giai đoạn đầu của mối quan hệ hợp tác bởi niềm tin là cơ chế quan trọng để vượt qua và quản lý các thách thức. Sự tin tưởng có thể được bắt đầu thông qua hai cơ chế chính, bao gồm: quản lý kỳ vọng và xây dựng mạng lưới quan hệ với các DN. Cách tiếp cận tốt nhất là cách tiếp cận theo chiến lược tùy chỉnh. Chiến lược này giúp hiểu được kỳ vọng của các bên liên quan để thiết kế các chương trình cụ thể với sự tham gia của các DN để đáp ứng các yêu cầu của họ.

Tương tự, trường ĐH cần cân nhắc việc khởi tạo niềm tin thông qua việc xây dựng mạng lưới quan hệ để sử dụng hiệu quả quá trình truyền miệng. Năng lực của trường ĐH có thể được lan truyền giữa các DN trong cộng đồng. Chẳng hạn, trường ĐH có thể sắp xếp một sự kiện được điều hành bởi các DN thành công trong quan hệ đối tác để chia sẻ kinh nghiệm của họ với các DN khác. Những sự kiện này có tính linh hoạt và điều chỉnh theo tình huống, nhằm xây dựng chương trình phù hợp với nhu cầu cụ thể của DN.

#### Tài liệu tham khảo

- Anh, N.Q., Thắng, L.M., Dũng, N.T., Trung, N.N. & Hồng, N.T.D. (2021), “Chuyển giao tri thức tại các trường đại học trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật và công nghệ tại Việt Nam: nghiên cứu tại Trường Đại học Bách khoa Hà Nội”, *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, Số 134, tr. 76 - 89.
- Antwi, S.K. & Hamza, K. (2015), “Qualitative and quantitative research paradigms in business research: a philosophical reflection”, *European Journal of Business and Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 217 - 225.
- Anyan, F. (2013), “The influence of power shifts in data collection and analysis stages: a focus on qualitative research interview”, *The Qualitative Report Article*, Vol. 18 No. 36, pp. 1 - 9.
- Bryman, A. (2012), *Social research methods*, England: Oxford University Press.
- Creswell, J.W. (2003), *Research design*, United States: SAGE Publications.
- Davey, T., Baaken, T., Galan-Muros, V. & Meerman, A. (2011), *The state of European University - Business cooperation: final report*, European Commission.
- Toàn, V.Đ. (2016), “Hợp tác đại học - doanh nghiệp trên thế giới và một số gợi ý cho Việt Nam”, *Tạp chí khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh*, Quyển 32, Số 4, tr. 69 - 80.
- Elo, S., Kaariainen, M., Kanste, O., Polkki, T., Utriainen, K. & Kyngas, H. (2014), “Qualitative content analysis: a focus on trustworthiness”, *SAGE Open*, Vol. 4 No. 1, pp. 1 - 10.
- Erlingsson, C. & Brysiewicz, P. (2017), “A hands-on guide to doing content analysis”, *African Journal of Emergency Medicine*, Vol. 7, pp. 93 - 99.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E. & Chadwick, B. (2008), “Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups”, *British Dental Journal*, Vol. 204 No. 6, pp. 291 - 295.
- Krippendorff, K. (2004), *Content analysis: An introduction to its methodology*, 2<sup>nd</sup> edition, London: SAGE.

- Levesque, C., Mecedo, M. & Deschamps, I. (2013), “University-SME collaboration and open innovation: intellectual-property management tools and the roles of intermediaries”, *Technology Innovation Management Review*, Vol. 52, pp. 31 - 41.
- Minh, X.N. (2021), “Hợp tác giữa trường đại học và doanh nghiệp: thực tiễn tại cơ sở II - Trường Đại học Ngoại Thương, Thành phố Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, Số 134, tr. 64 - 75.
- Nguyễn, S.T. (2020), “Hợp tác giữa Đại học với doanh nghiệp trên thế giới và Việt Nam: một số vấn đề đặt ra và giải pháp”, *Tạp chí Công Thương*, <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/hop-tac-giua-dai-hoc-voi-doanh-nghiep-tren-the-gioi-va-viet-nam-mot-so-van-de-dat-ra-va-giai-phap-75315.htm>, truy cập ngày 28/10/2020.
- Phuong, T.T.P. (2016), “Các phương thức hợp tác giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp trong đào tạo sinh viên ngành du lịch đáp ứng nhu cầu hội nhập”, *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ*, Quyển 19, Số X5, tr. 120 - 126.
- Pharm, J.B.C. (2014), “Qualitative research method-interviewing and observation”, *Journal of Basic and Pharmacy*, Vol. 5 No. 4, pp. 87 - 88.
- Prism, A. (2019), “Forming a win-win university and company collaboration”, *Journal of Business Economics*, Vol. 28 No. 8, pp. 38 - 41.
- Rybnycek, R. & Konigsgruber, R. (2019), “What makes industry-university collaboration succeed? A systematic review of the literature”, *Journal of Business Economics*, Vol. 89, pp. 221 - 250.
- Salleh, M.S. & Omar, M.Z. (2016), “University-industry collaboration models in Malaysia”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 102, pp. 654 - 664.
- Taylor, S. & Spicer, A. (2007), “Time for space: a narrative review of research on organizational spaces”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9 No. 4, pp. 325 - 346.
- Zhao, J. & Wu, G. (2017), “Evolution of the Chinese Industry-University-Research collaborative innovation system”, *Hindawi*, Vol. 2017, Article ID 4215805.
- Zhou, P., Tijssen, R. & Leydesdorff, L. (2016), “University-Industry collaboration in China and the USA: a bibliometric comparison”, *Plos One*, <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0165277>, truy cập ngày 17/10/2020.