

# **ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA ĐẾN ĐÌNH CÔNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP CÓ VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI Ở VIỆT NAM**

(trường hợp các doanh nghiệp Hàn Quốc)

NGUYỄN HOÀNG ANH<sup>(\*)</sup>

**Đ**ình công là một khâu trong quá trình tự điều chỉnh mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động. Đình công xảy ra khi có sự xung đột giữa chủ lao động và đa số người làm thuê. Một cuộc đình công được tổ chức có thể gây thiệt hại lớn cho người sử dụng lao động và làm ảnh hưởng, xói mòn quan hệ lao động giữa các bên. Vì vậy, mỗi cuộc đình công là một sức ép lớn, buộc chủ doanh nghiệp phải xem xét lại các chế độ lương bổng, các chính sách, vv... đối với người lao động. Từ năm 1995 ở nước ta, đình công tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài chiếm tới 46,7%, còn tại các doanh nghiệp nhà nước và các doanh nghiệp tư nhân là 53,3%. Tuy nhiên, gần đây, đình công tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có xu thế tăng mạnh.

Theo thống kê của Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam, tại Việt Nam, đình công chủ yếu xảy ra ở những lĩnh vực mà người lao động có tiền lương thấp như dệt may, giày da. Năm 2009, dệt may là ngành có số vụ đình công lớn nhất với 114 vụ, chiếm 52,7%. Đây là những ngành thường tập trung nhiều lao động nữ, đa phần là làm các công

việc phổ thông, chưa qua đào tạo, thậm chí chỉ có lao động mới tốt nghiệp tiểu học. Nhiều doanh nghiệp trong các lĩnh vực này vẫn còn hiện tượng tăng giờ, tăng ca quá mức quy định của pháp luật; định mức lao động và định mức khoán công việc chưa phù hợp, trả lương cơ bản thấp (xem thêm: 20). Kết quả điều tra của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội cho thấy, thời gian gần đây hiện tượng đình công ngày càng phổ biến trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài nói chung và doanh nghiệp Hàn Quốc nói riêng. Số vụ đình công phát sinh tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư của Đài Loan và Hàn Quốc là chiếm 67,8% (13).

Tính chất công việc và mức lương có phải là yếu tố then chốt dẫn đến đình công? Thực tế cho thấy các doanh nghiệp cùng ngành, mức lương tương đương nhau nhưng rất nhiều doanh nghiệp chưa hề hoặc rất ít xảy ra đình công, phải chăng ẩn dưới mâu thuẫn bên ngoài vì lý do kinh tế còn tiềm ẩn nhiều lý do khác?

---

<sup>(\*)</sup> PGS.TS., Trường Đại học Ngoại thương Hà Nội.

Qua nghiên cứu thực tế của chúng tôi, bên cạnh những lý do như trên, thì còn có những cuộc đình công phát sinh từ khác biệt trong văn hóa. Để làm rõ vấn đề này, trong 2 năm 2010-2011, nhóm nghiên cứu đã tiến hành điều tra 133 công ty có vốn đầu tư của Hàn Quốc tại Việt Nam, trong đó 59 công ty ở Bình Dương (chiếm 44,4%) và còn lại là công ty ở các địa phương khác như Tp. Hồ Chí Minh, Hà Nội, Đồng Nai,... 78,2% số công ty được hỏi có tỉ lệ góp vốn của doanh nghiệp người Hàn là trên 50%.

Dưới đây là một số nhận định được rút ra từ nghiên cứu.

### 1. Ảnh hưởng của văn hóa đến kỳ vọng của các bên trong quan hệ lao động

Trong bảng câu hỏi, các tác giả có đưa ra một số yếu tố về kỳ vọng của các bên trong công việc dựa trên thuyết *Hai nhân tố của Herzberg*<sup>(\*)</sup>. Kết quả khảo sát cho thấy, ở hầu hết các chỉ số thuộc nhân tố duy trì (nhất là những yếu tố cơ bản như tiền bạc, an toàn lao động, môi trường làm việc,...), người Việt Nam đều có kỳ vọng cao hơn người Hàn Quốc, trừ 2 nhân tố về vị trí của công ty (vì cả hai phía đều đi làm xa nhà) và nhân tố áp

(\*) Herzberg chia các yếu tố về kỳ vọng trong công việc đối với người lao động thành hai loại: các nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn đối với công việc được gọi là *nhân tố động viên* (Motivator) - nhân tố bên trong. Các nhân tố liên quan đến bất mãn được gọi là các *nhân tố duy trì* (Hygiene Factors) - nhân tố bên ngoài. Trong đó, *nhân tố động viên* là tác nhân của sự thỏa mãn, sự hài lòng trong công việc, như: Đạt kết quả mong muốn; Sự thừa nhận của tổ chức, lãnh đạo và đồng nghiệp; Trách nhiệm; Sự tiến bộ, thăng tiến trong nghề nghiệp,... Còn *nhân tố duy trì* là tác nhân của sự bất mãn của nhân viên trong công việc tại một tổ chức, có thể là do: Chế độ, chính sách của tổ chức; Sự giám sát trong công việc không thích hợp; Các điều kiện làm việc, lương bổng không đáp ứng mong đợi của nhân viên; Quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên không tốt...

lực trong công việc (người Hàn có nhu cầu cao hơn vì đã thường xuyên làm việc khá căng thẳng). Điều này cũng phù hợp với số liệu về yêu sách của công nhân khi đình công (13 – xem bảng 1).

Hầu hết các yêu sách đều liên quan đến các vấn đề vật chất như lương, thưởng, bữa ăn,... Ngay cả những việc rất liên quan đến quyền lợi như ký hợp đồng lao động hay cách ứng xử của người quản lý cũng rất ít được quan tâm. Điều này chứng tỏ lao động Việt Nam còn quá quan trọng nhân tố duy trì mà chưa biết tầm quan trọng của nhân tố động viên.

Khảo sát về nhân tố động viên, người Hàn có nhu cầu cao hơn người Việt trong những yếu tố như “Có cơ hội giúp đỡ mọi người” và “Có cơ hội phục vụ cho đất nước” nhưng lại thấp hơn trong những yếu tố có liên quan đến công ty. Một người Việt cho biết, khi làm cho công ty Hàn Quốc, họ có cảm tưởng không được tin cậy như người Hàn nên luôn kỳ vọng về một nơi làm việc tốt hơn.

Đối với các nhân tố động viên nếu được giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thỏa mãn từ đó động viên người lao động làm việc tích cực, chăm chỉ hơn. Nhưng nếu không được giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không thỏa mãn chứ chưa chắc gây bất mãn. Trong khi đó đối với các nhân tố duy trì nếu giải quyết không tốt sẽ tạo ra sự bất mãn, nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc có tình trạng thỏa mãn (xem thêm: 14)<sup>(\*)</sup>.

(\*) Người lao động Việt Nam không ngoan ngoãn tuân thủ mức độ bóc lột mà người lao động Trung Quốc đã chấp nhận.

Theo các nhà quản lý Hàn Quốc, người Hàn Quốc coi công việc hơn gia đình, còn người lao động Việt Nam rất coi trọng gia đình. Vào các ngày lễ lớn trong năm (như Tết Nguyên Đán), rất nhiều người lao động kéo dài thời gian nghỉ lễ với gia đình. Chính vì vậy, đã xảy ra hiện tượng đình công tại một số các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài do không cho kỳ nghỉ Tết đầy đủ. Một tập quán nữa của người Việt Nam cũng làm người Hàn Quốc bất ngờ là nhu cầu tiền lương tháng 13 để chuẩn bị tiền mừng tuổi hay quà cáp cho gia đình. Hơn nữa, những chủ doanh nghiệp Hàn Quốc lại quan niệm tiền thưởng phải căn cứ vào kết quả lao động, trong khi người Việt lại muốn có sự đồng đều kiểu XHCN (xem: 15).

Người Việt Nam cũng có lòng trung thành với công việc nhưng không cao như ở Hàn Quốc. Con số bình quân di chuyển chỗ làm mỗi tháng ở các doanh nghiệp nước ngoài đầu tư vào Việt Nam thuộc loại cao, rơi vào khoảng 5 – 10% (xem: 16), vì vậy mà việc quản lý những thay đổi chỗ làm của người lao động Việt Nam cũng tương đối vất vả. Đây cũng là một trong những nguyên nhân gây xung đột trong doanh nghiệp Hàn Quốc ở Việt Nam.

Một khía cạnh khác biệt nữa là sự tin cậy lẫn nhau trong công việc. Trả lời câu “Chỉ có một số người không muốn làm việc và sẵn sàng trốn việc nếu có thể”, mức độ đồng ý của người Việt và người Hàn là như nhau (3,19/3,15) chứng tỏ lòng tin vào kỷ luật lao động là

như nhau. Nhưng khi được hỏi: “Hầu hết mọi người đều có thể tin tưởng được?” điểm số của người Hàn lại cao hơn hẳn người Việt (3,62 so với 2,92). Do hầu hết các doanh nghiệp đều có chủ là người Hàn Quốc với phong cách quản lý đã quen thuộc nên người Hàn Quốc cảm thấy tin tưởng hơn. Ngược lại, người Việt chỉ là người làm thuê, không tham gia vào quản lý nên độ tin tưởng thấp

**Bảng 1: Phân loại yêu sách về đình công**

Yêu cầu	2009		2010	
	Số lượng yêu sách	Tỷ lệ %	Số lượng yêu sách	Tỷ lệ %
Tăng lương	97	23,37	265	24,63
Phụ cấp, trợ cấp	45	10,84	198	18,40
Tiền thưởng	42	10,12	66	6,13
Nợ lương, trả lương chậm	42	10,36	34	3,16
Ăn ca	36	8,67	145	13,48
Giảm thời gian tăng ca	25	6,02	60	5,58
Cách tính lương và tiền lương làm thêm giờ	24	5,78	43	4,92
Bảo hiểm xã hội	23	5,54	31	2,88
Thời giờ làm việc, nghỉ ngơi, cải thiện điều kiện lao động	18	4,34	77	7,16
Giải quyết phép năm	15	3,61	23	2,14
Ký hợp đồng lao động	15	3,61	19	1,77
Thay đổi cách ứng xử của người quản lý	10	2,41	29	2,70
Yêu cầu khác	22	5,30	76	6,86
<b>Tổng</b>	<b>514</b>	<b>100</b>	<b>1076</b>	<b>100</b>

hơn, mặc dù vẫn trên trung bình. Thiếu lòng tin chắc chắn là một nguyên nhân tiềm ẩn của mâu thuẫn và đình công sau này.

## **2. Ảnh hưởng của văn hóa đến cách tiếp nhận mâu thuẫn**

Các nhà nghiên cứu đều đồng ý rằng, các nước có văn hóa tập thể coi xung đột là một thất bại trong quan hệ xã hội nên có xu hướng che giấu nó. Cả Việt Nam và Hàn Quốc đều có tính tập thể cao, vì vậy khảo sát về vấn đề này gặp rất nhiều khó khăn. Đặc biệt, do ảnh hưởng bởi tính “giữ thể diện”, công khai

việc có xung đột trong công ty không được các nhà quản lý cả 2 bên ưa thích.

Nhờ sự giúp đỡ của ông Youngmo, một người Hàn Quốc làm việc cho ILO tại Hà Nội và GS. Chae Su Hong, một chuyên gia về quan hệ lao động đang làm việc tại Tp. Hồ Chí Minh, chúng tôi mới có thể tiếp xúc với một số doanh nghiệp Hàn Quốc nhưng những doanh nghiệp đồng ý tiếp xúc hầu hết lại không có đình công và những doanh nghiệp có đình công lại e ngại không muốn gặp. Trong cùng doanh nghiệp, quản lý người Việt và quản lý người Hàn Quốc cũng đưa ra những câu trả lời khác nhau về câu hỏi này. Quản lý người Việt có xu hướng dễ công nhận là doanh nghiệp có xung đột hoặc đình công hơn người Hàn Quốc. Quản lý người Hàn Quốc chỉ công nhận mâu thuẫn/đình công khi vụ việc đã bị đưa ra công khai. Trong số 133 doanh nghiệp trả lời thì có 26 doanh nghiệp có đình công chiếm 19,5% và 94 doanh nghiệp không có đình công chiếm 70,7% và có 13 doanh nghiệp không trả lời chiếm 9,8%. Việc không chịu nhìn nhận việc có xung đột sẽ dẫn đến không tìm hiểu nguyên nhân sâu xa của vấn đề, chậm phản ứng... dẫn đến đình công sau này.

Diễn hình cho tình trạng này là một doanh nghiệp may mặc ở Bình Dương mà đoàn điều tra đã đến khảo sát. Doanh nghiệp này có quy mô hơn 200 nhân công, chưa từng kinh doanh ở nước ngoài, đã phải đối mặt với đình công 2 lần trong 2 năm qua. Quản lý người Hàn Quốc là một người đàn ông khoảng ngoài 30 tuổi, không biết tiếng Việt, nói tiếng Anh khá kém, ở Việt Nam đã hơn 5 năm và tỏ ra khá bức xúc. Ông nói: “Công nhân Việt Nam trình độ và kỷ luật đều kém, lại hay đòi hỏi. Lúc đòi tăng chất lượng bữa ăn,

thay đổi quần áo bảo hộ lao động, tăng lương thưởng,... Chúng tôi đã đáp ứng cho họ nhưng họ không chịu thỏa mãn mà liên tục đòi hỏi thêm. Bạn bè tôi nói đầu tư ở Trung Quốc không gặp khó khăn thế này. Nếu Chính phủ Việt Nam không có biện pháp quản lý người lao động để họ có kỷ luật và hiểu biết hơn thì chúng tôi đến phải rút vốn, đóng cửa nhà máy và đầu tư nơi khác”. Thế nhưng, khi nhóm nghiên cứu nói chuyện với một nam quản lý nhân sự người Việt, có trình độ đại học, ngoài 40 tuổi và đã làm việc cho công ty hơn 3 năm, câu trả lời lại khác. Anh này cho biết công nhân rất muốn công việc ổn định và làm việc lâu dài nhưng Ban Giám đốc hầu hết là người Hàn Quốc đã không hề để ý đến nhu cầu của công nhân, buộc họ phải đình công. Những đòi hỏi của công nhân không quá khó để đáp ứng, nếu Ban Giám đốc tham khảo ý kiến của quản lý người Việt để tìm hiểu từ trước hoặc tăng cường giao lưu với công nhân thì đình công đã không xảy ra.

Qua ví dụ này có thể thấy, *cách nhìn nhận xung đột có ảnh hưởng lớn đến việc xảy ra đình công. Nếu người lãnh đạo nhìn nhận xung đột là tất yếu, có thể mang tính tích cực thì sẽ giải quyết sớm được vấn đề và đình công đã không xảy ra!*

### **3. Ảnh hưởng của văn hóa đến giao tiếp trong quan hệ lao động**

Yếu tố đầu tiên trong giao tiếp là ngôn ngữ. Tuy nhiên, hai bên lại hiểu biết rất ít về ngôn ngữ của nhau. Nhưng dường như có vẻ họ đều không nhận thấy đây là vấn đề nghiêm trọng. Chỉ 58,33% người Hàn Quốc và 54,9% người Việt Nam cho rằng ngôn ngữ là rào cản trong tìm hiểu. Để giải thích điều này,

có ý kiến cho rằng: *Ngôn ngữ chỉ là vấn đề của lần đầu tiên. Vì chúng tôi làm việc với máy móc, điều quan trọng nhất là làm sao để vận hành nó. Sau một thời gian cùng làm việc, chúng tôi có thể hiểu nhau dù không thể hiểu ngôn ngữ của người kia.* Trên thực tế điều này chỉ đúng với các hoạt động lặp đi lặp lại, và trở thành rào cản lớn khi hai bên có bất đồng. Hơn nữa, điều này tạo ra giới hạn trong mối quan hệ xã hội và không thể cải thiện môi trường làm việc.

Là người nước ngoài tại Việt Nam, người Hàn Quốc có vẻ nhận thức vấn đề này tốt hơn. Khi phỏng vấn, một quản lý người Hàn Quốc đã công nhận: *Vì ngôn ngữ khác nhau nên không thể truyền đạt hết lời mình muốn nói. Mặc dù có thông dịch viên người Việt Nam nhưng vẫn xảy ra những hiểu nhầm giữa hai bên. Và khi ngôn ngữ không thể nói thì dẫn đến phải giải thích, mà điều này người lao động Việt Nam hay hiểu nhầm thành người quản lý chúng tôi tức giận.*

Trả lời câu hỏi, vì sao không lên chương trình dạy tiếng cho người lao động, một giám đốc Hàn Quốc khác cho biết: *“Người lao động Việt Nam hầu như không có động cơ học tập. Lúc đầu công ty chúng tôi đã mở lớp đào tạo tiếng Hàn Quốc cho 20 người, sau đó chưa đến 1 năm thì chỉ còn 4 người và cuối cùng cũng phải hủy bỏ”. Các công ty khác cũng cho biết, dù đã có phần thưởng cho công nhân học tiếng Hàn Quốc nhưng số người tham gia không được là bao (17)<sup>(\*)</sup>.*

(\*) Chủ tịch Phòng Thương mại Hàn Quốc cho biết: *“Phiên dịch tiếng Hàn chỉ được đào tạo về ngôn ngữ mà không biết chuyên môn nên việc phiên dịch trong công việc rất hạn chế”.*

Giao tiếp không lời cũng là một hạn chế đáng kể. Do bất đồng ngôn ngữ, trình độ của cả hai bên đều còn hạn chế (phần lớn những người quản lý có xung đột với công nhân Việt Nam đều chỉ là cán bộ kỹ thuật hay đốc công), nên hiểu lầm rất dễ xảy ra. Ngay cách xưng hô cũng là một trở ngại đáng kể. Người Việt Nam khi xưng hô chỉ dùng tên, ít khi dùng chức danh, trong khi người Hàn Quốc lại dùng họ và luôn phải có chức danh đi kèm. Chính vì vậy, nhiều người Hàn Quốc cảm thấy người Việt không lễ phép, gây khó chịu trong quan hệ (18, tr.2)<sup>(\*\*)</sup>. Đây có thể coi là một trường hợp hiểu nhầm về mặt văn hoá. Sự bất đồng ngôn ngữ càng khoét sâu thêm hiểu nhầm này, dẫn đến những khiếu nại của công nhân về sự sa thải mà họ cho là vô lý này.

Trong giao tiếp, cách diễn đạt cũng rất quan trọng. Người Hàn Quốc có xu hướng thẳng thắn hơn người Việt. Một giám đốc người Hàn Quốc nói: *“Tôi nên nói thẳng để giúp họ hiểu vấn đề tốt hơn. Nhưng nếu cần thiết, tôi sẽ chỉ nói riêng với họ”.*

Do không giao tiếp được với những người quản lý, lao động Việt Nam, vốn xuất thân từ nông thôn, lại quay về sử

(\*\*) Một trường hợp điển hình về giao tiếp không lời gây xung đột xảy ra ở nhà máy sửa chữa tàu biển Hyundai Vinashin (Khánh Hoà), khi ông Choi Gyu Ha (Phó phòng Tổng vụ) quyết định sa thải 2 công nhân vì nói chuyện, cười đùa với 2 công nhân khác trong giờ làm việc và trước đây 1 năm, 2 người này đã từng bị khiển trách vì ngủ trưa dậy muộn 10 phút, mặc dù năm 2002 họ đã phấn đấu đạt loại A trong lao động. Người Việt Nam vốn hay cười, trong sự việc này là do máy hỏng, 4 công nhân đang chờ sửa máy. Việc vừa bàn cách sửa máy vừa cười nói là hoàn toàn bình thường đối với người Việt Nam, nhưng lại bị coi là không nghiêm chỉnh ở một nền văn hoá nghiêm túc như Hàn Quốc.

dụng kênh thông tin truyền thống là truyền miệng. Nhiều quản lý Hàn Quốc đã than thở: “Việc người lao động làm việc tại khu công nghiệp sống trong cùng một tòa nhà với những người lao động của các doanh nghiệp khác nên sự việc về các cuộc xung đột luôn được lan truyền ngay lập tức và còn là động lực kích động những hành vi xung đột cho những người lao động ở các doanh nghiệp khác”. Đây chính là lý do đình công rất phổ biến ở các khu công nghiệp, khu chế xuất và có tính lây lan nhanh, làm đầu đầu nhiều nhà đầu tư và các cơ quan quản lý.

#### **4. Ảnh hưởng của văn hóa đến phong cách lãnh đạo**

Phong cách lãnh đạo không chỉ đóng vai trò quan trọng trong thành công của doanh nghiệp mà có vai trò quyết định trong quan hệ lao động. Những nước có khoảng cách quyền lực cao sẽ có xu hướng áp dụng phong cách lãnh đạo ít tính dân chủ như chỉ thị. Ngược lại những nước có chỉ số này thấp thường áp dụng phong cách dân chủ hơn như phong cách ủy thác hoặc hỗ trợ. Thành viên nền văn hóa có chỉ số e ngại rủi ro cao cũng sẽ thường sử dụng các phong cách độc đoán. Tương tự, nghiên cứu cũng cho thấy, các nước có chỉ số nữ tính cao như Bắc Âu cũng ưa thích phong cách lãnh đạo dân chủ hơn (14).

Việt Nam và Hàn Quốc đều là nước có khoảng cách quyền lực cao, chỉ số cá nhân thấp, chỉ số nam tính trung bình, chỉ số dài hạn cao. Điểm khác biệt lớn nhất giữa hai nước là Hàn Quốc có chỉ số e ngại rủi ro cao, còn Việt Nam có chỉ số này thấp. Tuy nhiên, trong quản trị, do ảnh hưởng của tư tưởng XHCN, các nhà quản lý nước ngoài đều nhận thấy

người Việt Nam đòi hỏi sự bình đẳng trong công việc nhiều hơn người Hàn Quốc và cũng đòi hỏi quyền lợi nhiều hơn (16). Những yếu tố này đều thể hiện trong kỳ vọng về phong cách lãnh đạo. Số người Việt Nam ưa thích những phong cách lãnh đạo dân chủ nhiều hơn hẳn người Hàn Quốc (37/26 người). Ngược lại, người Hàn Quốc lại chú trọng đến phong cách lãnh đạo độc đoán hơn (35/25). Đặc biệt số người Việt Nam chọn phong cách lãnh đạo chỉ thị chưa được 1/2 so với số người Hàn Quốc. Một lý do nữa cho việc lựa chọn phong cách lãnh đạo này là người Hàn Quốc có tính e ngại rủi ro cao nên sẽ muốn sử dụng phong cách chỉ thị và hướng dẫn để đảm bảo nhân viên tuân thủ chính xác mệnh lệnh của mình.

#### **5. Ảnh hưởng của văn hóa đến cách thức giải quyết mâu thuẫn**

Trong quá trình điều tra, những quản lý Hàn Quốc đều tỏ ra rất bất ngờ trước phản ứng của người Việt Nam trong quan hệ lao động. Theo ILO, người Hàn Quốc là dân tộc có giờ làm việc nhiều nhất thế giới, sẵn sàng làm ngoài giờ mà không đòi hỏi thù lao. Nhưng do ảnh hưởng của tư tưởng XHCN, người lao động Việt Nam rất chú trọng đến tính bình đẳng trong công việc và quyền lợi của bản thân. Nếu đã hết giờ làm việc thì cho dù vẫn còn việc nhưng họ cũng nghĩ đến việc trở về nhà và thường tránh những trường hợp phải làm tăng ca như làm thêm giờ, làm đêm hay làm việc vào ngày nghỉ. Chính vì thế phí giao dịch trên thị trường giữa các cá nhân và giữa các tổ chức tăng lên.

Nếu người Hàn Quốc làm việc dựa trên lòng tin và quan hệ cá nhân thì người Việt lại làm việc dựa trên những

thủ tục và quy định. Khi phát sinh tình huống công nhân Việt Nam vi phạm hợp đồng lao động như không tuân thủ quy định tại công sở, người quản lý phải đưa ra thành văn bản, và hai bên phải ký tên vào văn bản đó. Quan hệ lao động ở Việt Nam được hình thành thông qua những hợp đồng văn bản hay quy định pháp luật, vì người lao động không chấp nhận thỏa thuận miệng. Những doanh nghiệp Hàn Quốc không nhận thức được điều này sẽ gặp phải những khó khăn khi phát sinh những tranh chấp xung đột giữa người chủ và người lao động, vì không có văn bản làm bằng chứng (xem thêm: 16).

Cách thức phản ứng với xung đột của người Việt và người Hàn Quốc cũng khác nhau. Trong khi người Hàn Quốc có xu hướng khá thẳng thắn bộc lộ sự bất bình thì người Việt lại né tránh đối đầu khi có mâu thuẫn. Cách thức ứng xử điển hình của công nhân Việt Nam khi cảm thấy bị đối xử bất công là không phản ứng ngay mà về chia sẻ với các đồng nghiệp. Nếu gặp người kích động là rất dễ gây đình công, làm người Hàn Quốc rất bất ngờ vì họ không thấy công nhân phản ứng gì cả.

### **6. Ảnh hưởng của văn hóa đến thời điểm đình công**

Như đã nói ở trên, lao động người Việt Nam ở các doanh nghiệp Hàn Quốc chủ yếu là lao động ngoại tỉnh, nên kỳ nghỉ Tết Nguyên Đán là dịp họ phải chi tiêu nhiều để mua sắm cho gia đình, về quê,... Hơn nữa, kỳ nghỉ này ở Việt Nam dài hơn hầu hết các quốc gia khác. Tâm lý người lao động làm việc quanh năm vẫn trông vào lương, thưởng, tháng lương 13,... Chính vì vậy, đây là thời điểm để công nhân đấu tranh đòi quyền lợi khi không hài lòng với mức lương

thưởng do chủ đưa ra (xem thêm: 13)<sup>(\*)</sup>. Ngược lại, ngày lễ này không quan trọng lắm ở Hàn Quốc nên không có những chế độ tương ứng. Giới quản lý Hàn Quốc quen với tinh thần trung thành của công nhân Hàn Quốc, khi doanh nghiệp gặp khó khăn sẵn sàng hy sinh quyền lợi của mình nên rất khó chấp nhận những yêu sách này. Đôi khi, dù có thiện chí nhưng hiểu nhầm nhau cũng gây mâu thuẫn dẫn đến đình công. Một giám đốc Hàn Quốc ở Bình Dương cho biết, năm đầu tiên sau khi thành lập doanh nghiệp chưa có lãi nên không có tháng lương 13. Tuy nhiên, do biết công nhân hầu hết đều phải mua quà cho gia đình khi về quê, ông đã liên hệ để mua tặng mỗi công nhân một bộ nồi khá đắt tiền nhưng ông không biết là công nhân Việt Nam xuất thân là nông dân, nên chỉ thích nhận tiền thưởng chứ chưa biết giá trị quà tặng. Công nhân nhầm tưởng ông muốn trốn tránh tiền thưởng nên đã đình công. Cuối cùng, ông vẫn phải có tiền thưởng để giải tỏa mâu thuẫn và những năm sau, ông không mắc lại sai lầm này nữa.

Như vậy, ta có thể thấy sự khác biệt trong văn hóa Hàn – Việt đã có ảnh hưởng rõ ràng đến kỳ vọng của các bên trong quan hệ lao động, đến cách tiếp nhận mâu thuẫn, đến giao tiếp trong quan hệ lao động, đến phong cách lãnh đạo, đến cách thức giải quyết mâu thuẫn và cả đến đến thời điểm đình công. Thiếu những kiến thức về văn hóa có thể làm nảy sinh mâu thuẫn, dẫn đến đình công và ảnh hưởng đến công cuộc kinh doanh của công ty.

<sup>(\*)</sup> Thời điểm thường xảy ra đình công nhất là quý 1 hàng năm (25 – 42% từ 2007 – 2010), do đó là dịp Tết Nguyên Đán của Việt Nam.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đào Duy Anh. Việt Nam văn hoá sử cương. H.: Văn hoá Thông tin, 2002, tr.67,68,70,76.
2. Nguyễn Hoàng Ánh. Giải pháp để xây dựng văn hoá doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện hội nhập khu vực và thế giới. Đề tài nghiên cứu Khoa học cấp Bộ. Bộ giáo dục và Đào tạo, Trường Đại học Ngoại thương Hà Nội: 2003.
3. Nguyễn Hoàng Ánh. Vai trò của văn hoá trong kinh doanh quốc tế và vấn đề xây dựng văn hóa kinh doanh ở Việt Nam. Luận án Tiến sĩ. Bộ giáo dục và Đào tạo, Trường Đại học Ngoại thương Hà Nội: 2005.
4. Báo cáo về quan hệ lao động của Liên đoàn Lao động Tp. Hồ Chí Minh năm 2010, 2011.
5. Báo cáo tổng kết qua các năm số liệu của Ban Quản lý các KCX-KCN tp. Hồ Chí Minh (HEPZA) năm 2010, 2011.
6. Báo cáo về quan hệ lao động các năm 2005- 2010, Bộ Lao động và Thương binh xã hội. H.: 2011 .
7. Báo cáo về FDI các năm 2005- 2010, Cục đầu tư nước ngoài, Bộ Kế hoạch và đầu tư. H.: 2011.
8. Diễn đàn Kinh doanh đầu tư Việt Nam – Hàn Quốc. H.: 2010.
9. Nguyễn Hoàng Hà, Văn Phụng. Tổng kết về quan hệ lao động ở Việt Nam. ILO Hà Nội: 2006.
10. Vũ Văn Hậu. Bàn về quan hệ giữa nhà nước với người lao động và người sử dụng lao động trong nền kinh tế thị trường định hướng XHCN ở nước ta hiện nay. Tạp chí *Thông tin Khoa học và xã hội*, số 7, năm 2010.
11. Đào Lan. Xây dựng mối quan hệ lao động hài hoà ở Đồng Nai-Giải pháp giảm tình trạng tranh chấp lao động. Tạp chí *Lao động và Xã hội*, số 393 kỳ 2 tháng 10/2010.
12. Phương Thủy. Dân tộc Hàn cần tìm hiểu về văn hoá Việt Nam. *Lao động*, ngày 12/02/2011.
13. Dương Văn Sao (chủ biên). Đỉnh công ở nước ta hiện nay và các giải pháp của công đoàn. H.: Lao động, 2009.
14. Simon Clarke. The changing character of strike in Vietnam. *Post Communist Economies*, Vol.18, No.3, 2006.
15. Chae Su Hong. Đi tìm nguyên nhân chính của các cuộc đình công thời qua. Kỷ yếu Hội thảo “Tăng cường hợp tác chủ – thợ”, Bộ Lao động Thương binh và Xã hội, 2007.
16. Lee Jae Gyeong, Kim Yong Min. Mối quan hệ lao động tại các doanh nghiệp đầu tư ở Việt Nam. Viện nghiên cứu lao động Hàn Quốc: 2010.
17. Kỷ yếu “Hội thảo về kinh nghiệm giảng dạy tiếng Hàn”, Trung tâm Hàn ngữ Sejong và trường Đại học Khoa học xã hội và nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội, 2010.
18. Bảo Chân. Sa thải công nhân sai luật. Báo *Lao động* (188), 2003.
19. What about Vietnam? <http://greert-hofstede.com/vietnam.html>
20. Ho Jong Oek. Tên tác phẩm. Nơi xuất bản. Nhà xuất bản. 2007.
21. Lee Jae Kyung và Kim Young Min. Tên tác phẩm. Nơi xuất bản. Nhà xuất bản. 2008.
22. Báo cáo “Tình hình đình công giai đoạn 1995 -2008” của Viện Nghiên cứu Phúc lợi Lao động, Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam.