

► Phát triển mạng lưới và nâng cao năng lực cho người sử dụng lao động

Kinh nghiệm thực tiễn
từ các tỉnh dự án



► **Phát triển mạng lưới
và nâng cao năng lực cho
người sử dụng lao động**

**Kinh nghiệm thực tiễn
từ các tỉnh dự án**

Danh mục từ viết tắt

BIFA	Hiệp hội Chế biến gỗ tỉnh Bình Dương
CPI	Chỉ số giá tiêu dùng
DTA	Hiệp hội Du lịch Đà Nẵng
FTA	Hiệp định thương mại tự do
HHDN	Hiệp hội doanh nghiệp
ILO	Tổ chức Lao động Quốc tế
KCN	Khu công nghiệp
LĐLĐ	Liên đoàn Lao động
LĐTBXH	Lao động Thương binh Xã hội
NIRF	Dự án Khung khổ Quan hệ Lao động Mới
NLĐ	Người lao động
NSDLĐ	Người sử dụng lao động
QHLĐ	Quan hệ lao động
TƯ NDN	Thỏa ước nhóm doanh nghiệp
VCA	Liên minh Hợp tác xã Việt Nam
VCCI	Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam

Mục lục

TỪ VIẾT TẮT	2
CHƯƠNG I: GIỚI THIỆU	4
CHƯƠNG 2: THỰC HÀNH TỐT CỦA CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP TRONG VIỆC ĐẠI DIỆN CHO HỘI VIÊN	7
2.1. Vận động chính sách	8
2.2. Đề xuất chính sách	9
2.3. Thu hút sự tham gia của Doanh nghiệp nhỏ và vừa	9
2.4. Thực hiện đối thoại xã hội và thương lượng tập thể tiến tới QHLD hài hòa	10
2.5. Thu hút sự tham gia của doanh nghiệp nước ngoài	13
2.6. Ứng phó với khủng hoảng COVID-19	13
CHƯƠNG 3: CÁC MÔ HÌNH CAN THIỆP CỦA DỰ ÁN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN	15
3.1. Các mô hình can thiệp của dự án	16
3.2. Kinh nghiệm thực tiễn	19
CHƯƠNG 4: KẾT LUẬN VÀ GỢI Ý CẢI THIỆN	21
TÀI LIỆU THAM KHẢO	24

CHƯƠNG I

Giới thiệu

Giới thiệu

Chức năng đại diện cho người sử dụng lao động (NSDLĐ) là một trong hai trụ cột của các hoạt động thuộc dự án Khung khổ Quan hệ Lao động Mới NIRF/Nhật Bản, cùng với trụ cột còn lại là các tổ chức đại diện người lao động (NLĐ). Trong những thập kỷ qua, Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) nói chung và các dự án cụ thể như NIRF/Nhật Bản nói riêng đã hợp tác chặt chẽ với các đối tác xã hội, bao gồm Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) và Liên minh Hợp tác xã Việt Nam (VCA) để nâng cao năng lực của họ trong việc đại diện cho lợi ích của NSDLĐ. Những dự án này đã mang lại một số sáng kiến nhằm hỗ trợ và xây dựng năng lực cho các tổ chức của NSDLĐ.

Dự án NIRF/Nhật Bản đã hợp tác chặt chẽ cùng VCCI – với Văn phòng Giới sử dụng lao động (BEA) là đầu mối hỗ trợ các hoạt động của NSDLĐ, bao gồm hoạt động với các chi nhánh của VCCI tại Đà Nẵng, thành phố Hồ Chí Minh và các Hiệp hội Doanh nghiệp (vd: Hiệp hội Chế biến gỗ tỉnh Bình Dương - BIFA và Hiệp hội Du lịch Quảng Nam). Trong quá trình đó, có nhiều kinh nghiệm thực tiễn và thực hành tốt cần được ghi lại và chia sẻ rộng rãi để cải thiện và nhân rộng hơn nữa.

Mục tiêu của nghiên cứu này là rà soát các hoạt động và sáng kiến dành riêng cho VCCI và các hiệp hội doanh nghiệp (HHDN) trong khuôn khổ dự án NIRF/Nhật Bản. Đặc biệt, nghiên cứu nhằm mục đích:

- Xác định những thực hành tốt/mô hình thực tế của VCCI/các HHDN trong việc đại diện và cung cấp dịch vụ cho các hội viên của họ (tập trung vào các vấn đề quan hệ lao động - QHLD);
- Đánh giá sự hỗ trợ của ILO thông qua dự án NIRF/Nhật Bản đối với VCCI và các HHDN; và
- Góp ý cho VCCI và các HHDN về việc cải thiện dịch vụ của họ cho các hội viên liên quan đến các vấn đề lao động.

Nghiên cứu dựa trên phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Chuyên gia tư vấn đã tiến hành rà soát kỹ lưỡng các tài liệu của Dự án NIRF và tham vấn với cán bộ Dự án trước khi thực hiện các cuộc phỏng vấn sâu với các đối tác của Dự án tại địa phương. Tổng cộng, 06 cuộc phỏng vấn đã được thực hiện với 08 đại diện của VCCI thành phố Hồ Chí Minh, VCCI Đà Nẵng, Câu lạc bộ Nhân sự BIFA, Hiệp hội Du lịch Quảng Nam, Câu lạc bộ Nhân sự Quảng Nam, và một công ty du lịch tại Quảng Nam. Ngoài ra, chuyên gia tư

vấn cũng tham vấn một số bên liên quan khác bao gồm chuyên gia của các HHDN để có được cái nhìn tổng thể về các HHDN tại Việt Nam. Ngoài phương pháp nghiên cứu định tính, nghiên cứu còn sử dụng các dữ liệu định lượng do Dự án cung cấp.

Theo Điều khoản tham chiếu (TOR), chuyên gia nghiên cứu sẽ trình bày những phát hiện sơ bộ với một số chuyên gia và thành viên của các hiệp hội doanh nghiệp để tham khảo ý kiến của họ. Tuy nhiên, do một số lý do khách quan, cuộc họp tham vấn này không thực hiện được.

Nếu có thể tiến hành thêm nhiều cuộc phỏng vấn với các bên liên quan khác của Dự án, nghiên cứu sẽ toàn diện hơn. Đáng tiếc là, nghiên cứu thực địa được thực hiện trong thời gian bão lũ ảnh hưởng nghiêm trọng đến miền Trung Việt Nam. Do đó, một số đối tác dự kiến phỏng vấn cần tập trung giải quyết các tác động của bão lũ, nên không thể tham gia trả lời nghiên cứu.

Ngoài ra, nghiên cứu được kỳ vọng là sẽ tìm hiểu những thực hành tốt của các hiệp hội doanh nghiệp trong việc đại diện cho các thành viên của họ thuộc khuôn khổ Dự án NIRF/Nhật Bản. Tuy nhiên, do phạm vi nghiên cứu thực địa có hạn, chỉ bao gồm VCCI thành phố Hồ Chí Minh, BIFA và Hiệp hội Du lịch Quảng Nam, chuyên gia nghiên cứu đã bổ sung thêm những thực hành tốt khác của các hiệp hội doanh nghiệp ngoài phạm vi của Dự án NIRF trong một nỗ lực nhằm cung cấp sự hiểu biết rộng rãi hơn về VCCI và các hiệp hội doanh nghiệp trong việc đại diện cho các thành viên của mình. Việc tìm hiểu các thực hành tốt ngoài phạm vi Dự án NIRF được thực hiện dựa trên sự rà soát thông tin trên phương tiện truyền thông và nghiên cứu một số tài liệu liên quan. Các thực hành tốt mở rộng này sẽ được trình bày rõ ở Chương 2.

Báo cáo gồm 04 chương: Chương 1 giới thiệu về nghiên cứu; Chương 2 trình bày các thực hành tốt của các HHDN trong việc đại diện cho lợi ích của hội viên; Chương 3 tập trung vào các mô hình hỗ trợ của Dự án NIRF của ILO cho các HHDN và kinh nghiệm thực tiễn để áp dụng trong tương lai. Chương 4 là chương cuối cùng với các đề xuất cụ thể đối với ILO, VCCI và các HHDN.

Nghiên cứu do Tiến sỹ Đỗ Quỳnh Chi thực hiện với sự hỗ trợ từ Dự án Khung khổ Quan hệ Lao động mới của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) nhằm tăng cường năng lực đại diện của tổ chức đại diện Người lao động và Người Sử dụng Lao động do Chính phủ Nhật Bản tài trợ.

CHƯƠNG II

**Thực hành tốt của các Hiệp hội Doanh nghiệp
trong việc đại diện cho Hội viên**

Thực hành tốt của các Hiệp hội Doanh nghiệp trong việc đại diện cho Hội viên

2.1. Vận động chính sách

Đại diện cho tiếng nói của hội viên trong quá trình hoạch định chính sách là một trong những chức năng chính của VCCI và các HHDN. Ba năm vừa qua đã chứng kiến những cải thiện lớn trong năng lực vận động chính sách của VCCI và các HHDN, chuyển từ vận động thụ động sang vận động chủ động và đề xuất chính sách.

Vận động thụ động: Luật pháp và chính sách - sau khi được Chính phủ ban hành - đôi khi gặp phải những bất cập như tính khả thi thấp và sự không nhất quán giữa luật pháp, làm hạn chế hoạt động của doanh nghiệp. Ứng phó với những bất cập đó, thay mặt cho các hội viên của mình, VCCI và HHDN thường góp ý, kiến nghị sửa đổi và tham gia sửa đổi. Gần đây nhất, khi Chính phủ đưa ra gói cứu trợ 62 nghìn tỷ đồng để hỗ trợ NLĐ và NSDLĐ bị ảnh hưởng bởi đại dịch COVID-19, VCCI và các HHDN đầu ngành như VITAS, LEFASO, VASEP, HAWA đã chủ động đóng góp ý kiến phản hồi từ cộng đồng doanh nghiệp về những hạn chế của tiêu chí hưởng gói hỗ trợ này. Nhờ những phản hồi kịp thời từ VCCI và các HHDN, Chính phủ đã sửa đổi các tiêu chí để mở rộng mức độ bao phủ của gói hỗ trợ dành cho các doanh nghiệp có nhu cầu. Phần lớn các hoạt động trong lĩnh vực này do VCCI và các hiệp hội doanh nghiệp tự thực hiện. Dự án NIRF (Nhật Bản) đã hỗ trợ cho VCCI và chi nhánh VCCI Đà Nẵng thực hiện hai cuộc khảo sát đánh giá tác động của COVID-19¹.

Vận động chủ động²: Tiếng nói của cộng đồng doanh nghiệp trong quá trình hình thành chính sách là rất quan trọng để đảm bảo tính khả thi của các chính sách đó. VCCI và VCA là thành phần thường xuyên của ban soạn thảo các văn bản luật quan trọng, trong đó có Bộ luật Lao động. Tuy nhiên, để đảm bảo các ý kiến đóng góp của mình nắm bắt được đầy đủ ý kiến của cộng đồng doanh nghiệp, VCCI đã thành lập một nhóm chuyên gia bao gồm các chuyên gia pháp lý và lao động và đại diện của các HHDN chủ chốt để xây dựng các tham luận chuyên sâu về việc sửa đổi Bộ luật Lao động 2019. Nhóm chuyên gia cũng được hỗ trợ bởi quá trình tham vấn sâu rộng của VCCI và 9 chi nhánh khu vực của VCCI cũng như 11 HHDN chủ chốt. Một ví dụ khác về vận động chủ động của VCCI là sự tham gia hàng năm vào Hội đồng Tiền lương Quốc gia. Trước và trong quá trình đàm phán điều chỉnh mức lương tối thiểu vùng,

1. <http://beavccvietnam.com.vn/detail.asp?id=13593>

2. Các hoạt động được đề cập ở phần này chủ yếu được thực hiện bên ngoài khuôn khổ Dự án NIRF. Dự án đã tài trợ 02 hội thảo tham vấn sửa đổi Bộ luật Lao động 2019; 02 cuộc họp nhóm chuyên gia; và hỗ trợ VCCI trong việc xây dựng báo cáo thể hiện quan điểm đối với Bộ luật Lao động sửa đổi.

VCCI đã phối hợp chặt chẽ với các HHDN nước ngoài và trong nước để đảm bảo rằng các đề xuất của họ phản ánh và hỗ trợ cho sự phát triển của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đồng thời với việc tôn trọng ý kiến của các hội viên, VCCI cũng thể hiện quan điểm cân bằng khi tính đến lợi ích của Chính phủ và NLĐ. Ví dụ, trong năm 2019, ban đầu VCCI đề xuất điều chỉnh 0% mức lương tối thiểu vùng theo yêu cầu của HHDN Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan, VITAS và Hiệp hội Doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) Việt Nam³ nhưng sau đó đề xuất tăng 2% khi tính đến Chỉ số giá tiêu dùng (CPI) và lợi ích của NLĐ.

2.2. Đề xuất chính sách

Trong những thập kỷ qua, VCCI và các HHDN đã đưa ra khá nhiều đề xuất chính sách với Chính phủ nhưng việc thực hiện chức năng này đã được nâng lên một cấp độ mới trong đại dịch Covid-19. Do cộng đồng doanh nghiệp bị ảnh hưởng nặng nề bởi đại dịch trong nước và tại các thị trường xuất khẩu trọng điểm, VCCI và các HHDN đã nhanh chóng khảo sát tình hình của các hội viên và đưa ra các đề xuất chính sách với Thủ tướng Chính phủ và các bộ ngành liên quan nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực của đại dịch. Ngay từ tháng 2/2020 và sau đó là tháng 4/2020, VCCI đã trình Thủ tướng Chính phủ 50 giải pháp chính sách theo 09 chủ đề từ chính sách tài chính, tiền tệ đến chính sách tiền lương và lao động.⁴ Nhiều đề xuất chính sách trong số này đã được Thủ tướng Chính phủ thông qua, chẳng hạn như tạm thời cắt giảm nộp bảo hiểm xã hội, đóng góp công đoàn, cung cấp các khoản tín dụng ưu đãi cho NSDLĐ để trả lương cho NLĐ, và các đề xuất khác..⁵

2.3. Thu hút sự tham gia của Doanh nghiệp nhỏ và vừa

Các chi nhánh PTMCNVN cùng với các Hiệp hội Doanh nghiệp địa phương đã thành lập 3 Câu lạc bộ Nhân sự

Trong khi các tập đoàn lớn hơn có xu hướng rất tích cực và có ảnh hưởng trong việc nêu ý kiến của mình thông qua VCCI hoặc các HHDN, các DNNVV lại ngại bày tỏ các kiến nghị hoặc phản ánh những khó khăn của họ tại các hội thảo và cuộc họp đông người. Họ thường bối rối hoặc không biết mình nên trao đổi về các vấn đề của bản thân với ai. Việc tổ chức các hiệp hội theo nhóm ngành và việc thường xuyên gặp gỡ trao đổi thông tin giữa các doanh nghiệp

3. <https://dantri.com.vn/lao-dong-viec-lam/luong-toi-thieu-2019-vcci-de-xuat-tang-2-khi-ket-thuc-dam-phan-lan-2-20180726130549951.htm>

4. Xem đầy đủ bản kiến nghị ở trang này: http://chinhphu.vn/tai_lieu_tham_khao/TTgDN2020/VCCI.pdf

5. Nhiều hoạt động trong lĩnh vực Vận động chính sách được thực hiện bên ngoài khuôn khổ Dự án NIRF

cùng ngành giúp các doanh nghiệp bày tỏ ý kiến cởi mở hơn. Để tiếp cận các hội viên, đặc biệt là các DNNVV, VCCI đã khởi xướng các Câu lạc bộ Nhân sự - lần đầu tiên vào đầu những năm 2010 ở các tỉnh phía Bắc. Trong khuôn khổ Dự án NIRF của ILO, các chi nhánh của VCCI cùng với HHDN tại các địa phương đã thành lập thêm 03 Câu lạc bộ Nhân sự ngành, bao gồm:

- Câu lạc bộ Nhân sự ngành chế biến gỗ Bình Dương (53 thành viên)
- Câu lạc bộ Nhân sự ngành du lịch Quảng Nam (38 thành viên)
- Câu lạc bộ nhân sự ngành du lịch Đà Nẵng (40 thành viên)

Các Câu lạc bộ Nhân sự không chỉ tạo điều kiện trao đổi thông tin và kinh nghiệm giữa các công ty trong cùng lĩnh vực mà còn tạo điều kiện cho các nhà quản lý nhân sự của các DNNVV học hỏi kinh nghiệm từ các doanh nghiệp hàng đầu.

Nhận thấy tốc độ tăng trưởng nhanh của các hộ kinh doanh cá thể trong ngành du lịch, Hiệp hội du lịch tỉnh Quảng Nam cũng đã thành lập Hội Homestay và Villa, hầu hết hội viên là những doanh nghiệp siêu nhỏ và hộ kinh doanh cá thể. Nhờ sáng kiến này, chủ các homestay, villa đã được tập huấn về những tiêu chuẩn khu vực trong ngành nhà hàng khách sạn và các dịch vụ tiên tiến cũng như những tập huấn liên quan đến chủ đề lao động như pháp luật lao động và tầm quan trọng của đối thoại xã hội.

Vẫn còn quá sớm để đánh giá hiệu quả và tính bền vững của các Câu lạc bộ Nhân sự được thành lập trong khuôn khổ Dự án NIRF. Năm 2019, các Câu lạc bộ Nhân sự tại Bình Dương và Quảng Nam đã tổ chức hàng loạt các khóa đào tạo, hội thảo và các hoạt động khác. Kết quả là, điều đó đã mang lại những lợi ích ban đầu cho các DNNVV, như đã giải thích ở trên. Tuy nhiên, trong năm 2020, do COVID-19 hoạt động của các câu lạc bộ này chậm lại đáng kể và hầu hết các hoạt động được thực hiện trực tuyến. Chủ nhiệm Câu Lạc bộ Nhân sự BIFA, đồng thời là một chủ doanh nghiệp, đã đột ngột rút khỏi vị trí này do gặp khó khăn trong công việc kinh doanh. Tại Quảng Nam, chủ tịch Câu lạc bộ Nhân sự ở đây đã cố gắng duy trì kết nối với các thành viên thông qua mạng xã hội và các cuộc họp trực tuyến, nhưng cũng bày tỏ lo ngại rằng những khó khăn kinh doanh mà các thành viên đang gặp phải có thể ảnh hưởng đến sự bền vững của Câu lạc bộ Nhân sự - trừ khi có được sự hỗ trợ nhiều hơn.

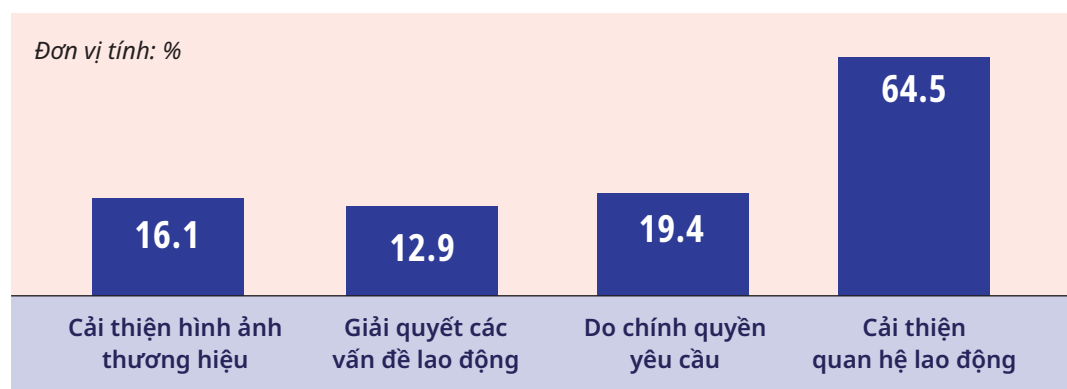
2.4. Thực hiện đối thoại xã hội và thương lượng tập thể tiến tới QHLD hài hòa

Mặc dù đối thoại xã hội đã được thực hiện từ lâu giữa NSDLĐ và công đoàn doanh nghiệp/NLĐ tại nơi làm việc và giữa các đối tác ba bên quốc gia trong khuôn khổ Ủy ban QHLD Quốc gia, nhưng cho đến gần đây nó mới trở thành

một thông lệ ở cấp khu vực và cấp ngành. Các HHDN ở nhiều tỉnh có thể tổ chức đối thoại với chính quyền địa phương nhưng hiếm khi với Liên đoàn Lao động (LĐLĐ) cấp tỉnh. Tuy nhiên, nhu cầu đối thoại xã hội xuất hiện khi các doanh nghiệp địa phương, đặc biệt là các doanh nghiệp trong các ngành sử dụng nhiều lao động, phải đối mặt với những vấn đề lao động khác nhau - từ tranh chấp lao động, thiếu hụt lao động, đến việc tìm kiếm lao động. Trong khuôn khổ dự án Dự án NIRF, VCCI và HHDN ở các tỉnh thí điểm đã tổ chức nhiều cuộc đối thoại cho các HHDN và công đoàn địa phương để tìm kiếm giải pháp cho các vấn đề lao động, như 4 cuộc đối thoại hàng năm đã được tổ chức giữa các HHDN trong nước (bao gồm cả HHDN ngành và HHDN nước ngoài) và công đoàn các khu công nghiệp (KCN) tại Hải Phòng, Đà Nẵng, Bình Dương và Đồng Nai; Công đoàn KCN Linh Trung và NSDLĐ trong KCN Linh Trung đã tổ chức đối thoại thường xuyên.

Trong nhiều trường hợp, các cuộc đối thoại thường xuyên giữa công đoàn và các HHDN đã dẫn đến những thỏa ước lao động tập thể nhóm doanh nghiệp (TƯ NDN), như trường hợp ngành chế biến gỗ ở Bình Dương và Đồng Nai. Phó chủ tịch BIFA cho biết: *“Khi chúng tôi bắt đầu đối thoại với LĐLĐ tỉnh Bình Dương, đó thực sự là lần đầu tiên hai bên [BIFA và LĐLĐ Bình Dương] có trao đổi chính thức. Nhưng nhờ đối thoại thẳng thắn và thường xuyên, cuối cùng chúng tôi đã đi đến thỏa ước lao động tập thể cho 16 công ty chế biến gỗ”*.

Hình 1: Động lực khiến NSDLĐ tham gia TƯ NDN

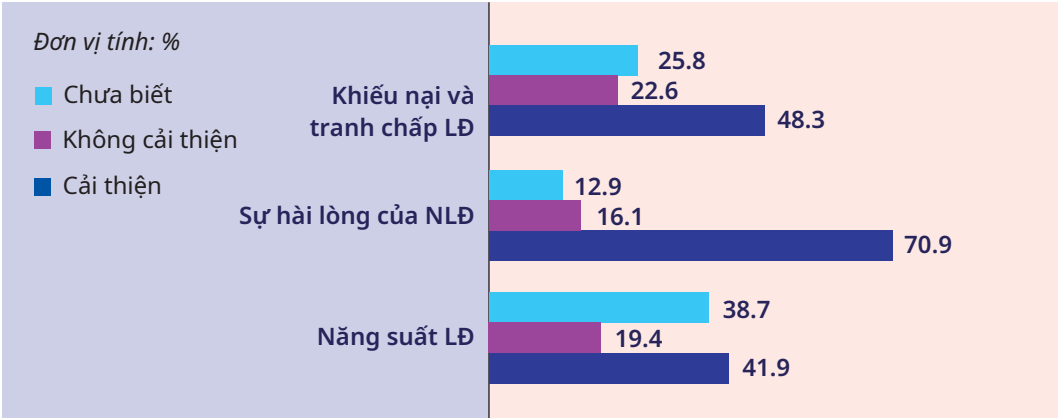


Nguồn: ILO Việt Nam (2020)

Trong khuôn khổ Dự án ILO/NIRF (Nhật Bản), các HHDN đã đàm phán 03 TƯ NDN, bao gồm: BIFA đại diện cho 16 công ty chế biến gỗ tại Bình Dương ký kết TƯ NDN 1 năm với LĐLĐ tỉnh Bình Dương; Hiệp hội Du lịch Đà Nẵng (DTA) đại diện cho 10 công ty du lịch tại Đà Nẵng ký kết TƯ NDN 2 năm với LĐLĐ thành phố Đà Nẵng; và Hiệp hội Doanh nghiệp Hàn Quốc tại Khu công nghiệp Trảng Dũ đại diện cho 20 công ty điện tử tại Hải Phòng ký kết TƯ NDN 2 năm với công đoàn các KCN Hải Phòng (ILO Việt Nam 2020). Năm 2019, chuyên gia tư vấn đã được Dự án NIRF/Nhật Bản giao nhiệm vụ tiến hành khảo sát định lượng các

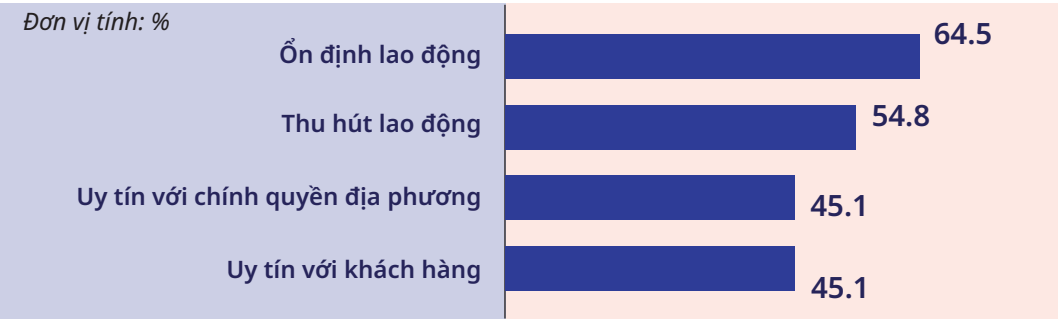
công ty tham gia 03 TƯ NDN tại Bình Dương, Đà Nẵng và Hải Phòng. Trong số 46 công ty tham gia TƯ NDN, 31 công ty (67,4%) đã trả lời câu hỏi khảo sát. Theo khảo sát này, động lực chính khiến các HHĐN và thành viên của họ tham gia vào những sáng kiến thương lượng này là để cải thiện mối quan hệ giữa NLĐ và NSDLĐ (xem Hình 1). Gần một năm sau khi các TƯ NDN được ký kết, tác động tích cực lớn nhất đối với các doanh nghiệp tham gia là đã cải thiện sự hài lòng của NLĐ (Hình 2). Kết quả là TƯ NDN đã giúp NSDLĐ ổn định lao động (Hình 3) và tạo thuận lợi cho việc tuyển dụng lao động mới.

Hình 2: Đánh giá của NSDLĐ về tác động của TƯ NDN đối với hiệu quả kinh doanh



Nguồn: ILO Việt Nam (2020)

Hình 3: Tác động tích cực của TƯ NDN tới doanh nghiệp



Nguồn: ILO Việt Nam (2020)

Tuy nhiên, VCCI và các HHĐN tham gia nghiên cứu này bày tỏ sự thận trọng đối với việc nhân rộng TƯ NDN sang các khu vực hoặc ngành khác. Đại diện VCCI nhấn mạnh: “NSDLĐ khi tham gia thương lượng tập thể nên bắt đầu từ nhu cầu của chính mình để giải quyết các vấn đề lao động của họ. Thương lượng tập thể không nên mang tính hình thức, vì điều đó sẽ không mang lại lợi ích thực sự cho NSDLĐ và NLĐ”.⁶

6. Phỏng vấn do tác giả thực hiện, T10/2020.

2.5. Thu hút sự tham gia của doanh nghiệp nước ngoài

DTA là một trong những HHDN tiêu biểu trong ngành du lịch khách sạn của cả nước. Tại Đà Nẵng, đây là ngành có mật độ đầu tư nước ngoài cao. DTA hiểu rằng các doanh nghiệp du lịch là những đơn vị quan trọng trong việc chuyển giao công nghệ khách sạn hiện đại của toàn cầu cho Việt Nam. Tuy nhiên, các công ty nước ngoài không thể trở thành hội viên chính thức của các HHDN tại Việt Nam. Để tháo gỡ khó khăn này, Hiệp hội đã thành lập Ban Cố vấn Nước ngoài hoạt động bên cạnh Ban Chấp hành gồm các doanh nhân Việt Nam. Đây là cách giúp ngành hợp thức hóa vị trí, vai trò của mình trong hiệp hội và trong quá trình phát triển du lịch. Các cố vấn nước ngoài có thẩm quyền đáng kể trong việc tư vấn cho các chương trình, kế hoạch của Hiệp hội. Họ cũng thường tổ chức các hoạt động chia sẻ kinh nghiệm và kỹ năng quản lý du lịch cho các đồng nghiệp Việt Nam. DTA cũng đã thành lập một số đơn vị trực thuộc bao gồm Hội Homestay, Hội Hướng dẫn viên du lịch. Tại các đơn vị này, các vị trí chủ tịch hoặc tổng thư ký có thể do người nước ngoài nắm giữ. Cơ chế như vậy cho phép họ chia sẻ các kỹ năng quản lý tốt trong ngành cũng như chia sẻ việc quản trị Hiệp hội.

Hiệp hội Du lịch Quảng Nam gần đây cũng đã nỗ lực tương tự để thu hút các công ty nước ngoài thông qua Câu lạc bộ Nhân sự Quảng Nam. Các giám đốc nhân sự và tổng giám đốc các khu du lịch, khách sạn có vốn nước ngoài trên địa bàn tỉnh tham gia Câu lạc bộ Nhân sự nhằm trao đổi tốt hơn với chính quyền địa phương (thông qua Hiệp hội Du lịch Quảng Nam) đồng thời chia sẻ kinh nghiệm với các công ty địa phương. Ví dụ, để đối phó với tác động của đại dịch COVID-19, các công ty có vốn nước ngoài như tập đoàn Four Seasons đã chia sẻ với các doanh nghiệp địa phương trong các cuộc hội thảo và đào tạo về cách bảo vệ NLĐ khỏi bị lây nhiễm và cách sắp xếp lao động để cắt giảm chi phí.

2.6. Đối phó với khủng hoảng COVID-19

Đại dịch COVID-19 đã có những tác động to lớn đến cộng đồng doanh nghiệp tại Việt Nam. NSDLĐ phải đối mặt với một tình huống chưa từng có là họ phải nhanh chóng điều chỉnh hoạt động kinh doanh để đối phó với khủng hoảng, đặc biệt là khi họ phải bố trí lại lực lượng lao động. Tuy nhiên, nhiều NSDLĐ không hiểu rõ các quy định pháp luật về cách thức điều chỉnh lực lượng lao động và chi phí lao động. Ngoài việc tiến hành đánh giá nhanh về tác động của cuộc khủng hoảng COVID-19 để đưa ra đề xuất với Chính phủ, VCCI và các chi



nhánh khu vực còn tổ chức hàng loạt hội thảo và đào tạo trực tuyến và ngoại tuyến với sự tham gia của các chuyên gia pháp lý và các cơ quan có thẩm quyền để hỗ trợ NSDLĐ hiểu rõ quy định pháp luật. Ví dụ, VCCI TP. Hồ Chí Minh đã tổ chức hơn 20 hội thảo và tập huấn trong nửa đầu năm 2020 để hỗ trợ các hội viên đối phó với cuộc khủng hoảng COVID-19.

Ngành du lịch Quảng Nam bị ảnh hưởng nặng nề bởi cuộc khủng hoảng COVID-19; tuy nhiên, NSDLĐ đã chuẩn bị tốt khi phải giải quyết các vấn đề lao động. Theo Chủ tịch Hiệp hội Du lịch Quảng Nam, nhờ các khóa đào tạo về đối thoại xã hội do Dự án ILO/NIRF cung cấp, các công ty hội viên đã áp dụng kỹ thuật đối thoại trong việc tham vấn NLĐ về các vấn đề: Làm thế nào để giảm giờ làm? Mức lương sẽ giảm ở mức độ nào? Sau khi tham vấn, NSDLĐ và NLĐ đã ký kết một thỏa thuận. Do cách tiếp cận dựa trên đối thoại này, nên không có bất kỳ tranh chấp lao động nào trong cuộc khủng hoảng COVID-19 ở Quảng Nam.

CHƯƠNG III

Các mô hình can thiệp của Dự án
và kinh nghiệm thực tiễn

Các mô hình can thiệp của Dự án và kinh nghiệm thực tiễn

3.1. Các mô hình can thiệp của Dự án

Văn kiện Dự án ILO/NIRF nêu rõ các kết quả liên quan đến hỗ trợ các tổ chức của NSDLĐ và HHĐN bao gồm:

- Kết quả 4.4: Tăng cường sự tham gia của VCCI và các HHĐN trong việc sửa đổi pháp luật lao động và các kế hoạch đổi mới
- Kết quả 4.5: Tăng cường cơ chế hợp tác trong cộng đồng doanh nghiệp và cải thiện QHLD tại nơi làm việc ở các địa phương thí điểm

Trong giai đoạn 2017-2020, Dự án đã hỗ trợ VCCI và các HHĐN tổ chức 10 cuộc họp, 10 hội thảo, 3 đối thoại, 6 tập huấn và 3 nghiên cứu. Danh sách chi tiết về các hoạt động được trình bày tại Phụ lục 1.

Vào đầu mỗi năm, Dự án đều trao đổi với VCCI, các HHĐN và Ban quản lý KCN tại các tỉnh mục tiêu - trong hội thảo lập kế hoạch chiến lược hàng năm - để cùng đưa ra các hoạt động trọng tâm trong năm. Các đề xuất từ VCCI và các HHĐN sẽ được Dự án xem xét dựa trên các ưu tiên và nguồn lực của Dự án.

Bảng 1: Hỗ trợ của dự án ILO/NIRF đối với VCCI và các HHDN, 2017-2020

Loại hỗ trợ	Đối tác của Dự án	Hoạt động chính
Vận động chính sách	Văn phòng Giới sử dụng Lao động và các chi nhánh của VCCI	Tham vấn sửa đổi Bộ luật Lao động
		Tham vấn về điều chỉnh mức lương tối thiểu
		Họp chuyên gia về sửa đổi Bộ luật Lao động
		Tham luận của VCCI về Bộ luật Lao động
		Tham vấn Nghị định về Tổ chức đại diện NLĐ
Điều phối giữa VCCI và các HHDN	VCCI, các HHDN, Ban quản lý KCN ở các tỉnh thí điểm	Hội thảo lập kế hoạch chiến lược hàng năm
	VCCI và các HHDN	Nhóm chuyên gia về sửa đổi Bộ luật Lao động
Nâng cao năng lực đại diện	HHDN ở các tỉnh thí điểm	Câu lạc bộ Nhân sự được thành lập và họp hàng quý
	Văn phòng Giới sử dụng Lao động (VCCI) và các chi nhánh của VCCI	Đánh giá nhu cầu đào tạo
		Hội thảo về xây dựng QHLD hài hòa
		Đánh giá nhanh các tác động của Covid
	Hiệp hội Du lịch Quảng Nam	Đánh giá nhanh các tác động của Covid
	BIFA & Hiệp hội Du lịch Đà Nẵng	Thương lượng và ký kết TƯ NDN
Nâng cao năng lực	Đối thoại ba bên	Quảng Nam, Bình Dương, Đà Nẵng
	Ngành du lịch và ngành dệt may Đà Nẵng	Đào tạo về đối thoại xã hội và thỏa ước lao động tập thể
	Các HHDN và doanh nghiệp	Hội thảo về các Hiệp định thương mại tự do (FTA) mới và các Tiêu chuẩn Lao động Quốc tế cơ bản
	Văn phòng Giới sử dụng Lao động (VCCI) và các chi nhánh của VCCI	Tập huấn về Hướng dẫn của ILO và Bộ luật Lao động

Nguồn: Do tác giả tổng hợp dựa trên tài liệu Dự án ILO/NIRF

Dựa trên rà soát, những can thiệp của Dự án đối với VCCI và các HHND có thể được phân loại thành 04 loại:

- (i) **Hỗ trợ VCCI trong vận động chính sách:** Dự án đã hỗ trợ tài chính và hỗ trợ kỹ thuật cho VCCI trong việc tổ chức các cuộc họp tham vấn giữa VCCI và các HHND để thu thập thông tin đầu vào cho quá trình hoạch định chính sách. Trong 3 năm qua, trọng tâm của công tác vận động chính sách là sửa đổi Bộ luật Lao động và điều chỉnh lương tối thiểu hàng năm;
- (ii) **Điều phối giữa VCCI và các HHND:** Quá trình tham vấn, đặc biệt là việc thành lập nhóm chuyên gia sửa đổi Bộ luật Lao động đã tạo điều kiện thuận lợi hơn cho sự điều phối giữa VCCI và các HHND;
- (iii) **Nâng cao năng lực:** Nhiều khóa đào tạo được tổ chức nhằm nâng cao nhận thức của NSLĐ và cán bộ các HHND về pháp luật lao động, tiêu chuẩn lao động và các vấn đề QHLD;
- (iv) **Nâng cao năng lực đại diện cho các thành viên trong QHLD:** Ngoài việc đại diện cho tiếng nói của các thành viên trong vận động chính sách, việc đàm phán TƯ NDN là cơ hội đầu tiên để các HHND đại diện cho các hội viên của mình trong QHLD.

Dự án đã lựa chọn một cách tiếp cận kết hợp, trong đó hỗ trợ cả các hoạt động thường kỳ của VCCI và các HHND như vận động chính sách và các hoạt động thử nghiệm như đối thoại ba bên ở cấp địa phương và thương lượng nhóm doanh nghiệp. Dự án cũng đã hợp tác chặt chẽ với Văn phòng Giới sử dụng Lao động (VCCI) và hai chi nhánh VCCI tại Đà Nẵng và TP. Hồ Chí Minh cùng với các HHND ngành như BIFA và Hiệp hội Du lịch Quảng Nam. Sự kết hợp giữa cách tiếp cận truyền thống và thử nghiệm cách tiếp cận mới đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng các ý tưởng mới, đặc biệt khi Dự án và các đối tác lựa chọn bắt đầu quá trình này bằng một số cuộc đối thoại thiện chí.

Mặc dù các hoạt động của Dự án nhìn chung được các đối tác đánh giá cao, nhưng một số ý kiến cho rằng Dự án nên dành nguồn lực cho các sáng kiến mới đối với các đối tác: *“Về nguyên tắc, Dự án không nên tiến hành các hoạt động mà VCCI có thể tự thực hiện được. Như vậy là lãng phí nguồn lực”*- đại diện VCCI TP.Hồ Chí Minh nhận xét.

Làm thế nào để NSDLĐ quan tâm đến các vấn đề lao động là một lĩnh vực khác mà các đối tác được phỏng vấn tin rằng Dự án có thể cải thiện, đặc biệt liên quan đến các hoạt động nâng cao năng lực. Việc chỉ lựa chọn các vấn đề lao động có thể không phải là một chiến lược tốt để thu hút sự tham gia các nhà quản lý cấp cao và NSDLĐ - những người thường quan tâm hơn đến các vấn

đề kinh doanh. Chủ tịch Hiệp hội Du lịch Quảng Nam giải thích: *“Nếu tổ chức sự kiện chỉ tập trung vào vấn đề pháp luật lao động, công đoàn thì NSDLĐ sẽ ngại tham gia. Chúng tôi đã thảo luận với Dự án để đa dạng hóa chương trình, kết hợp các vấn đề lao động với các chủ đề định hướng kinh doanh khác”*.

Đại dịch COVID-19 đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến cộng đồng doanh nghiệp cũng như tính bền vững của các sáng kiến mới như Câu lạc bộ Nhân sự. Theo đại diện VCCI Đà Nẵng, chìa khóa cho sự bền vững của các Câu lạc bộ Nhân sự là liên kết họ với các HHDN có liên quan: *“Các Câu lạc bộ Nhân sự giống như cánh tay nối dài của các HHDN và chi nhánh VCCI. Các Câu lạc bộ Nhân sự nên tập trung vào các vấn đề liên quan đến lao động mà các HHDN đang phải đối mặt. Ví dụ: năm 2019, ngành du lịch Đà Nẵng gặp khó khăn bởi tình trạng thiếu lao động trầm trọng và thu hút lao động chất lượng cao của nhau; năm 2020 với vấn đề làm thế nào để cắt giảm chi phí lao động do COVID-19”*.

Nếu không có sự hỗ trợ từ các dự án phát triển, các HHDN được phỏng vấn tin rằng họ có thể duy trì các Câu lạc bộ Nhân sự nhưng theo cách riêng của họ: *“Chúng tôi có thể tìm ra những cách hiệu quả về chi phí để duy trì các Câu lạc bộ Nhân sự. Chúng tôi có thể chia sẻ kinh nghiệm của các thành viên; chúng tôi cũng có thể mời những diễn giả sẵn lòng cống hiến cho cộng đồng hơn là quan tâm đến chi phí cao”*- người đứng đầu Hiệp hội Du lịch Quảng Nam tự tin nói.

Một thách thức khác đối với Dự án là điều chỉnh và điều phối cách tiếp cận và những ưu tiên khác nhau của VCCI - với tư cách là một tổ chức bao trùm của NSDLĐ - và các HHDN ngành ở các tỉnh khác nhau. Các HHDN ngành có những mối quan tâm và nhu cầu cụ thể liên quan chặt chẽ đến ngành của họ. Trong khi đó, VCCI những mối quan tâm rộng hơn, đặc biệt là liên quan đến vận động chính sách. Để đáp ứng nhu cầu của cả hai nhóm đối tác trong nước và địa phương, Dự án đã cố gắng làm việc trực tiếp với VCCI và các HHDN địa phương. Mặc dù cách tiếp cận theo hai hướng này phù hợp với các ưu tiên của các đối tác, nhưng nó có thể không hiệu quả trong việc khuyến khích sự phối hợp giữa họ.

3.2. Kinh nghiệm thực tiễn



Bài học 1: Áp dụng cách tiếp cận lồng ghép để thu hút tính vượt trội về sự tham gia của NSDLĐ

Mặc dù vấn đề lao động có ý nghĩa quan trọng đối với NSDLĐ, nhưng các khóa đào tạo liên quan đến lao động nên được lồng ghép với những chủ đề rộng hơn là mối quan tâm của doanh nghiệp, ví dụ: công nghệ mới và sản xuất là rất quan trọng để các doanh nghiệp chế biến gỗ ở Bình Dương tăng năng suất và

khả năng cạnh tranh trong khu vực. Do đó, tiêu chuẩn lao động và đối thoại xã hội có thể được lồng ghép vào một gói đào tạo tổng thể về cải thiện năng suất nhằm nâng cao nhận thức toàn diện của các công ty chế biến gỗ.

Mặt khác, việc lựa chọn đúng đối tượng để tham gia đào tạo lao động cũng đóng một vai trò quan trọng trong sự thành công của các nỗ lực nâng cao năng lực. Trong khi các vấn đề lao động nói chung là một phần của chiến lược kinh doanh, khi nói đến kiến thức và kỹ năng chuyên môn, tốt hơn hết là nên tiếp cận các cán bộ quản lý nhân sự hơn là chủ doanh nghiệp.

► **Bài học 2: Luôn bắt đầu bằng đối thoại**

Khi Dự án giới thiệu một sáng kiến mới liên quan đến lao động đến cộng đồng doanh nghiệp, không nên áp đặt ý tưởng ngay từ đầu; thay vào đó, hãy khuấy động cuộc thảo luận bằng đối thoại chất lượng giữa NSDLĐ, HHDN của họ và các đối tác khác. Một ví dụ sinh động cho sự cần thiết phải bắt đầu bằng đối thoại là thí điểm thương lượng nhóm doanh nghiệp. Mặc dù việc thúc đẩy thương lượng tập thể là ưu tiên của tổ chức công đoàn, nhưng NSDLĐ có thể không nhất thiết coi đó là nhu cầu thực sự đối với doanh nghiệp của họ. Ví dụ tại Bình Dương, năm 2017 Dự án đã khởi xướng thương lượng nhóm doanh nghiệp với 5 công ty chế biến gỗ nhưng NSDLĐ có xu hướng né tránh thương lượng. Chỉ đến năm 2019, khi BIFA và LĐLĐ tỉnh Bình Dương bắt đầu đối thoại bàn cách hợp tác giải quyết những vấn đề thực tế mà các công ty chế biến gỗ đang gặp phải như tín dụng đen, tuyển dụng lao động, thiếu lao động, thì lòng tin giữa họ mới được nâng cao. Dần dần, BIFA và các hội viên của họ nhận ra lợi ích của việc ký TƯ NDN trong việc giảm thiểu cạnh tranh lao động không lành mạnh trong ngành công nghiệp địa phương của họ. Kết quả là TƯ NDN giữa 16 công ty chế biến gỗ đã được ký kết thành công vào cuối năm 2019.

► **Bài học 3: Mở rộng sự hỗ trợ và phối hợp giữa VCCI và các HHDN**

VCCI đã mở rộng hỗ trợ của họ cho các thành viên và HHDN tại 07 tỉnh thí điểm thông qua quá trình tham vấn Bộ luật Lao động, thương lượng tiền lương tối thiểu và đánh giá tác động của COVID-19⁷. Đây thực sự là một tiến bộ. Tuy nhiên, sự hỗ trợ đó chủ yếu chỉ tập trung vào vận động chính sách một cách không thường xuyên. Chúng tôi khuyến nghị rằng các dự án tương lai của ILO nên đưa ra nhiều sáng kiến thử nghiệm hơn để thúc đẩy sự phối hợp thường xuyên và sâu rộng hơn giữa các cấp khác nhau của VCCI và các HHDN.

7. Báo cáo tiến độ Dự án NIRF (Nhật Bản) 2019

CHƯƠNG IV

Kết luận và gợi ý cải thiện

Nghiên cứu này đã cung cấp một cái nhìn tổng thể về các hoạt động được thực hiện bởi Dự án NIRF/Nhật Bản của ILO trong việc hỗ trợ VCCI và các HHDN được lựa chọn tại Bình Dương, Đà Nẵng và Quảng Nam trong giai đoạn 2017-2020. Nghiên cứu cũng cố gắng nắm bắt các thực hành tốt của VCCI và các HHDN trong việc đại diện cho các hội viên của họ. Báo cáo cho thấy VCCI và các HHDN đã cố gắng để chuyển từ vận động chính sách thụ động sang vận động chính sách chủ động, bao gồm cả việc khởi xướng các đề xuất chính sách cho Chính phủ, đặc biệt là trong đại dịch Covid-19. VCCI và các HHDN cũng đã tích cực thu hút các DNNVV và doanh nghiệp nước ngoài thông qua các sáng kiến khác nhau như Câu lạc bộ Nhân sự và Ban Cố vấn Nước ngoài. Cụ thể trong khuôn khổ Dự án NIRF, các HHDN đã đại diện cho các hội viên của họ trong các hoạt động thí điểm về QHLD như đối thoại ba bên ở cấp địa phương và thương lượng nhóm doanh nghiệp.

Do hạn chế của phương pháp nghiên cứu, tác giả không thể có được một góc nhìn toàn diện về các tổ chức của NSDLĐ và các HHDN. Tuy nhiên, chúng tôi đề nghị Dự án và các đối tác xem xét các điểm sau trong những hoạt động tương lai:

1. Các dự án của ILO

- Trong quá trình thiết kế các khóa đào tạo, hội thảo và các hoạt động nâng cao năng lực khác, nên lồng ghép các vấn đề lao động với những ưu tiên kinh doanh của NSDLĐ và các HHDN;
- Tạo điều kiện thuận lợi cho các cuộc đối thoại có chất lượng giữa các tổ chức của NSDLĐ và HHDN với các đối tác khác, dựa trên đó các sáng kiến mới có thể được đưa ra theo cách phù hợp nhất với đối tác;
- Cân bằng giữa việc củng cố nhiệm vụ hiện tại của các đối tác và áp dụng các sáng kiến mới.

2. VCCI và các HHDN

- Phổ biến mô hình Câu lạc bộ Nhân sự đến các ngành và địa phương khác với sự cân nhắc thận trọng: (i) nhu cầu nội tại của các doanh nghiệp địa phương trong việc giải quyết các vấn đề lao động; (ii) sự liên kết và hỗ trợ giữa Câu lạc bộ Nhân sự tiềm năng và các HHDN tại địa phương hoặc các chi nhánh của VCCI;

- Thực hiện các cuộc đối thoại thường xuyên giữa VCCI/HHDN với các đối tác địa phương và ngành như Sở LĐTBXH, LĐLĐ địa phương để hỗ trợ hội viên giải quyết các vấn đề lao động chung.

Tài liệu tham khảo

IILO Việt Nam. 2020. Thỏa ước lao động tập thể nhóm doanh nghiệp: Hướng tới cách tiếp cận bền vững. Báo cáo kỹ thuật của ILO.

(https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bang-kok/---ilo-hanoi/documents/projectdocumentation/wcms_747752.pdf)

Dự án ILO/NIRF. 2019. Báo cáo tiến độ 2019. Tài liệu nội bộ của dự án.

DỰ ÁN KHUNG KHỔ QUAN HỆ LAO ĐỘNG MỚI - CẤU PHẦN NHẬT BẢN
TĂNG CƯỜNG CHỨC NĂNG ĐẠI DIỆN CỦA CÔNG ĐOÀN VÀ NGƯỜI SỬ DỤNG LAO ĐỘNG