

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ TƯ PHÁP

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LUẬT HÀ NỘI

NGUYỄN THỊ TỐ NHƯ

**PHÁP LUẬT LAO ĐỘNG**  
**VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI DOANH NGHIỆP**  
**Ở VIỆT NAM**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ LUẬT HỌC

HÀ NỘI - 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ TƯ PHÁP

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LUẬT HÀ NỘI

NGUYỄN THỊ TỐ NHƯ

**PHÁP LUẬT LAO ĐỘNG**  
**VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI DOANH NGHIỆP**  
**Ở VIỆT NAM**

*Chuyên ngành* : Luật kinh tế

*Mã số* : 9 38 01 07

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ LUẬT HỌC**

*Người hướng dẫn khoa học*: 1. TS. Nguyễn Xuân Thu

2. T TS. Lưu Bình Nhưỡng

**HÀ NỘI - 2024**

## LỜI CAM ĐOAN

*Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu nêu trong luận án là trung thực. Những kết luận khoa học của luận án chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.*

**TÁC GIẢ LUẬN ÁN**

**Nguyễn Thị Tố Như**

## MỤC LỤC

	Trang
<b>MỞ ĐẦU</b>	1
<b>TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU</b>	8
1. Tình hình nghiên cứu đề tài	8
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu những vấn đề lý luận về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp và pháp luật về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp	8
1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu thực trạng pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp ở Việt Nam	13
2. Đánh giá tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án	21
2.1. Những vấn đề luận án kế thừa trong quá trình nghiên cứu	21
2.2. Những vấn đề luận án cần tiếp tục nghiên cứu	24
3. Cơ sở lý thuyết, giả thuyết nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu	25
3.1. Cơ sở lý thuyết của đề tài	25
3.2. Câu hỏi nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu	30
<b>Chương 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI DOANH NGHIỆP VÀ PHÁP LUẬT LAO ĐỘNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI DOANH NGHIỆP</b>	32
1.1. Một số vấn đề lý luận về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp	32
1.1.1. Khái niệm và đặc điểm của quản trị nhân sự tại doanh nghiệp	32
1.1.2. Vai trò, ý nghĩa của quản trị nhân sự	41
1.1.3. Các mô hình quản trị nhân sự trong doanh nghiệp	46
1.2. Một số vấn đề lý luận về pháp luật lao động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp	49
1.2.1. Khái niệm pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp	49
1.2.2. Nguyên tắc điều chỉnh pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp	51

1.2.3.	Nội dung pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp	56
	<b>Chương 2: THỰC TRẠNG PHÁP LUẬT LAO ĐỘNG VIỆT NAM</b>	
	<b>VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI DOANH NGHIỆP VÀ</b>	
	<b>THỰC TIỄN THỰC HIỆN</b>	75
2.1.	Thực trạng pháp luật lao động về các công cụ quản trị nhân sự và thực tiễn thực hiện	75
2.1.1.	Về ban hành nội quy lao động	75
2.1.2.	Về ký kết thỏa ước lao động tập thể	79
2.1.3.	Về ban hành quy chế tiền lương và các quy chế khác trong doanh nghiệp	82
2.1.4.	Về giao kết hợp đồng lao động	84
2.2.	Thực trạng pháp luật lao động về các nội dung quản trị nhân sự tại doanh nghiệp và thực tiễn thực hiện	89
2.2.1.	Về tuyển dụng nhân sự	89
2.2.2.	Về quản lý và sử dụng nhân sự	92
2.2.3.	Về chế độ đãi ngộ đối với nhân sự	109
2.2.4.	Về đào tạo phát triển nhân sự	110
	<b>Chương 3: HOÀN THIỆN PHÁP LUẬT VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ</b>	
	<b>THỰC HIỆN PHÁP LUẬT LAO ĐỘNG VỀ QUẢN TRỊ</b>	
	<b>NHÂN SỰ TẠI DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM</b>	116
3.1.	Yêu cầu hoàn thiện pháp luật và nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp ở Việt Nam	116
3.2.	Hoàn thiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp ở Việt Nam	123
3.2.1.	Hoàn thiện pháp luật về công cụ quản trị nhân sự tại doanh nghiệp	123
3.2.2.	Hoàn thiện pháp luật lao động về nội dung quản trị nhân sự tại doanh nghiệp	126
3.3.	Một số giải pháp nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp ở Việt Nam	131

3.3.1.	Nâng cao vai trò, chức năng và nhiệm vụ của Bộ phận quản trị nhân sự tại doanh nghiệp	131
3.3.2.	Tăng cường quản lý nhà nước và công tác tranh tra, kiểm tra thực tế thi hành pháp luật lao động liên quan đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp	139
3.3.3.	Đổi mới và nâng cao vai trò của tổ chức đại diện người lao động tại cơ sở để hoàn thiện cơ chế quản trị nhân sự tại doanh nghiệp	141
3.3.4.	Tăng cường công tác tuyên truyền, phổ biến pháp luật cho doanh nghiệp, Bộ phận quản lý nguồn nhân lực và người lao động	144
3.3.5.	Đào tạo kỹ năng cho người lao động đáp ứng yêu cầu thích ứng với công việc trong thời đại mới	145
	<b>KẾT LUẬN</b>	148
	<b>DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN</b>	150
	<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	151

## **DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT**

**BLLĐ** : Bộ luật lao động

**HĐLĐ** : Hợp đồng lao động

**NLĐ** : Người lao động

**NSDLĐ** : Người sử dụng lao động

**QTNL** : Quản trị nhân lực

## DANH MỤC CÁC HÌNH

<b>Số hiệu hình</b>	<b>Tên hình</b>	<b>Trang</b>
1.1	Mô hình quản trị nhân sự Michigan	47
1.2	Mô hình quản trị nhân sự Havard	48



## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Quản trị nhân sự là nhu cầu tất yếu của bất cứ doanh nghiệp nào trong hoạt động kinh doanh thường ngày. Đáp ứng nhu cầu này của các doanh nghiệp, rất nhiều phương pháp quản trị nhân sự đã ra đời và phát triển rộng rãi, hình thành nên một số ngành khoa học chuyên sâu trong lĩnh vực này. Sự phát triển của xã hội và trình độ khoa học - công nghệ ngày càng cao kéo theo những yêu cầu đối với các hoạt động phân công, tổ chức lao động cũng cần thiết phải phát triển tương xứng. Những yêu cầu thực tế khách quan này cũng không loại trừ các quan hệ giữa người lao động (NLĐ) và người sử dụng lao động (NSDLĐ) tại Việt Nam.

Cho dù giới chủ doanh nghiệp áp dụng phương thức quản lý là khác nhau, các quyết định được ban hành vẫn được xây dựng dựa trên mối quan hệ xã hội cơ bản là quan hệ giữa NSDLĐ và NLĐ với đầy đủ các tính chất vốn có của nó. Do đó, quản trị nhân sự trong doanh nghiệp chịu sự điều chỉnh bởi các quy định của pháp luật lao động. Hai ngành khoa học quản trị nhân sự và khoa học pháp lý do đó có sự giao thoa với nhau và tùy thuộc từng nội dung cụ thể, việc điều chỉnh của pháp luật đối với các hoạt động trong quản trị nhân sự có thể ở các mức độ từ cho phép tùy nghi áp dụng cho đến áp đặt những khuôn khổ, trình tự hoặc giới hạn cho việc thực hiện.

Nếu như khoa học quản trị nhân sự thuần túy dựa trên nền tảng cơ bản là đem lại giá trị lợi ích cao nhất cho NSDLĐ trong phân phối và sử dụng nguồn nhân lực thông qua các biện pháp khuyến khích, sắp xếp không gian, thời gian làm việc, đào tạo, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, thiết lập nội quy, quy chế,... Quản trị nhân sự được thực hiện bằng nhiều biện pháp khác nhau, trong đó, pháp luật là một trong những biện pháp quan trọng. Pháp luật lao động giúp cho việc quản trị nhân sự được khoa học, hiệu quả và đặc biệt là

hạn chế được những rủi ro pháp lý phát sinh, hạn chế xung đột và tranh chấp trong quan hệ lao động. Quản trị nhân sự dù có thể được áp dụng bằng nhiều biện pháp khác nhau nhưng cuối cùng cũng phải hướng đến việc đảm bảo phù hợp với pháp luật. Pháp luật lao động đã đạt được những kết quả nhất định trong lĩnh vực quản trị nhân sự, giúp NSDLĐ tuyển dụng, sử dụng, quản lý lao động có hiệu quả. Tuy nhiên, bên cạnh đó pháp luật lao động về quản trị nhân sự vẫn còn có những bất cập, tồn tại, nhiều quy định còn chưa rõ ràng, có các cách hiểu khác nhau dẫn đến việc áp dụng trong quản trị nhân sự không thống nhất giữa các doanh nghiệp. Hơn nữa với xu thế phát triển của cách mạng 4.0 nhiều mô hình quản trị nhân sự hiện đại đã được hình thành. Các quan hệ lao động không còn mang tính chất truyền thống như trước nữa mà đã có nhiều thay đổi do sự tác động của khoa học công nghệ. Bởi vậy, nhiều quy định của pháp luật hiện hành chưa thực sự phù hợp với yêu cầu của quản trị nhân sự hiện đại. Bên cạnh đó, một câu hỏi lớn cũng được đặt ra là nhà nước cũng tiến hành quản lý lao động. Vậy nhà nước nên quản lý đến đâu, quản lý ở mức độ nào, mức độ nào thì để cho NSDLĐ được tự quyết định. NSDLĐ được quyền tự chủ như thế nào trong quản trị nhân sự tại doanh nghiệp của mình.

Xuất phát từ những lý do trên, nghiên cứu sinh đã chọn vấn đề: ***“Pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp ở Việt Nam”*** làm đề tài luận án tiến sĩ của mình với mong muốn góp phần hoàn thiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp, đồng thời nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật trong lĩnh vực này.

## **2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

Mục đích nghiên cứu của luận án: luận án tập trung làm sáng tỏ một số vấn đề lý luận về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp và pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp. Phân tích và đánh giá một cách toàn diện thực trạng pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp và

thực tiễn thực hiện tại các doanh nghiệp ở Việt Nam. Trên cơ sở đó đề xuất những giải pháp hoàn thiện pháp luật và nâng cao hiệu quả áp dụng pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp.

Nhiệm vụ nghiên cứu: xuất phát từ mục đích nghiên cứu nêu trên, luận án có các nhiệm vụ nghiên cứu sau đây:

Phân tích những vấn đề lý luận về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp và sự điều chỉnh của pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp.

Phân tích, đánh giá thực trạng pháp luật lao động Việt Nam hiện hành về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp, chỉ ra những ưu điểm và những hạn chế còn tồn tại trong quy định của pháp luật.

Phân tích, đánh giá thực tiễn thực hiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp, chỉ ra những kết quả đạt được và những điểm còn tồn tại hạn chế trong thực tiễn thực hiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp và nguyên nhân.

Đề xuất giải pháp hoàn thiện pháp luật lao động và nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp ở Việt Nam.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### ***3.1. Đối tượng nghiên cứu của luận án***

Quản trị nhân sự tại doanh nghiệp có thể được tiếp cận ở nhiều góc độ khác nhau. Trong luận án này thuộc ngành Luật, chuyên ngành đào tạo Luật kinh tế, do vậy nghiên cứu sinh tiếp cận quản trị nhân sự dưới góc độ pháp luật lao động mà cụ thể là Bộ luật Lao động (BLLĐ) năm 2019, các văn bản hướng dẫn thi hành và thực tiễn thực hiện tại các doanh nghiệp. Pháp luật quốc tế và pháp luật của một số quốc gia về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp cũng được nghiên cứu ở mức độ nhất định.

#### ***3.2. Phạm vi nghiên cứu của luận án***

Phạm vi về nội dung: Pháp luật lao động về quản trị nhân sự là vấn đề rộng. Trong luận án này nghiên cứu sinh chỉ nghiên cứu những nội dung cơ

bản pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp. Luận án chia làm hai nội dung chính bao gồm công cụ quản trị nhân sự gồm nội quy lao động; thỏa ước lao động tập thể; quy chế tiền lương và các quy chế khác trong doanh nghiệp; hợp đồng lao động (HĐLĐ). Nội dung chính thứ hai các nội dung quản trị nhân sự gồm tuyển dụng nhân sự; quản lý và sử dụng nhân sự; đãi ngộ đối với nhân sự; đào tạo và phát triển nhân sự. Luận án không nghiên cứu về xử lý vi phạm, giải quyết khiếu nại, tranh chấp về quản trị nhân sự cũng như vấn đề đình công. Luận án cũng chỉ nghiên cứu pháp luật lao động về quản trị nhân sự cho NLĐ nói chung, không nghiên cứu những quy định riêng dành cho đối tượng lao động đặc thù như lao động nữ, lao động cao tuổi, NLĐ nước ngoài vào làm việc tại Việt Nam...

Phạm vi về không gian: Luận án nghiên cứu thực tiễn thực hiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp ở Việt Nam.

Phạm vi về thời gian: Do BLLĐ năm 2019 bắt đầu có hiệu lực từ 1/1/2021 và có sự kế thừa rất nhiều quy định của BLLĐ năm 2012 nên luận án sẽ nghiên cứu thực tiễn thực hiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp ở cả thời điểm trước khi BLLĐ năm 2019 có hiệu lực pháp luật.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận án được nghiên cứu dựa trên phương pháp luận của học thuyết Mác - Lênin, bao gồm phép biện chứng duy vật và phương pháp luật duy vật lịch sử, tư tưởng Hồ Chí Minh, quan điểm đường lối của Đảng và Nhà nước về nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế, về định hướng phát triển quan hệ lao động. Các phương pháp nghiên cứu cụ thể được sử dụng để thực hiện luận án cụ thể gồm:

Phương pháp hồi cứu các tài liệu được sử dụng để tập hợp các tài liệu, công trình nghiên cứu trong nước và nước ngoài dựa trên các mốc thời gian, lĩnh vực pháp luật cũng như hệ thống pháp luật nhằm lựa chọn, tập hợp một cách đầy đủ nhất các tài liệu liên quan đến đề tài luận án ở các nguồn khác

nhau. Phương pháp này được sử dụng để viết chương 1 của luận án và được kết hợp với các phương pháp khác trong quá trình tìm hiểu các vấn đề ở chương 2 và 3 của luận án.

Phương pháp phân tích được sử dụng để phân tách và tìm hiểu các vấn đề lý luận, quy định của pháp luật hiện hành và thực tiễn áp dụng quy định của pháp luật lao động về quản trị nhân sự, các yêu cầu của việc hoàn thiện quy định của pháp luật cũng như những đề xuất sửa đổi, bổ sung một số quy định của pháp luật tại chương 3 của luận án.

Phương pháp so sánh được sử dụng nhằm đối chiếu các quan điểm khác nhau giữa nhà khoa học trong các công trình nghiên cứu; giữa quy định của pháp luật hiện hành với quy định của pháp luật các giai đoạn trước đây và pháp luật nước ngoài;

Phương pháp chứng minh được sử dụng ở hầu hết các nội dung của luận án nhằm đưa ra các dẫn chứng làm rõ các luận điểm của nghiên cứu sinh trong các nội dung của luận án;

Phương pháp tổng hợp được sử dụng chủ yếu trong việc rút ra những nhận định, ý kiến đánh giá sau quá trình phân tích ở từng ý, từng tiểu mục, đặc biệt được sử dụng để kết luận các chương và kết luận chung của luận án.

Các phương pháp nghiên cứu nêu trong luận án được sử dụng linh hoạt, có sự kết hợp tùy theo từng nội dung, vấn đề nghiên cứu.

## **5. Những đóng góp mới của luận án**

- Luận án đã hệ thống hóa đồng thời phân tích, làm sâu sắc hơn một số vấn đề lý luận về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp như khái niệm, đặc điểm, vai trò của quản trị nhân sự tại doanh nghiệp. Xác định được nội dung điều chỉnh pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu này góp phần bổ sung vào cơ sở lý luận về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp và sự điều chỉnh của pháp luật lao động.

- Luận án đã chỉ ra được mối quan hệ cũng như mức độ, giới hạn của quản lý nhà nước về lao động với quyền của NSDLĐ trong hoạt động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp.

- Luận án phân tích, đánh giá thực trạng pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp, chỉ ra những kết quả đạt được cũng như những bất cập, hạn chế của pháp luật hiện hành về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp. Luận án đã chỉ ra những khoảng trống của pháp luật lao động, những điểm còn tồn tại vướng mắc trong thực tiễn áp dụng pháp luật lao động trong quản trị nhân sự. Kết quả nghiên cứu này giúp việc áp dụng pháp luật lao động trong các doanh nghiệp được thống nhất, đồng thời là cơ sở để hoàn thiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp.

- Luận án đề xuất các giải pháp hoàn thiện và giải pháp nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu này góp phần sửa đổi, bổ sung pháp luật lao động về quản trị nhân sự, đồng thời nâng cao hiệu quả áp dụng pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp.

## **6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của luận án**

### **6.1. Ý nghĩa về lý luận**

Luận án góp phần làm phong phú, đa dạng, sâu sắc thêm những vấn đề lý luận về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp và pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp. Luận án cũng đã phân tích, đánh giá những bất cập, hạn chế của pháp luật lao động hiện hành về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp cũng như thực tiễn thực hiện pháp luật hiện hành về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất các giải pháp hoàn thiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp. Bởi vậy luận án sẽ là nguồn tài liệu cung cấp về mặt lý luận cho những ai có nhu cầu nghiên cứu, học tập về quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp nói chung và pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp nói riêng.

## **6.2. Ý nghĩa về thực tiễn**

Với việc phân tích, đánh giá thực trạng pháp luật về quản trị nhân sự và trên cơ sở đó đưa ra các kiến nghị hoàn thiện pháp luật cũng như nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật về quản trị nhân sự, luận án sẽ là tài liệu tham khảo cho NSDLĐ trong việc áp dụng pháp luật lao động trong đơn vị, là tài liệu cho các nhà làm luật tham khảo trong việc xây sửa đổi bổ sung pháp luật, cũng như cho những ai có nhu cầu áp dụng pháp luật lao động.

## **7. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần mở đầu, tổng quan tình hình nghiên cứu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung của luận án được kết cấu thành 03 chương:

*Chương 1:* Một số vấn đề lý luận về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp và pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp.

*Chương 2:* Thực trạng pháp luật lao động Việt Nam hiện hành về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp và thực tiễn thực hiện.

*Chương 3:* Một số giải pháp hoàn thiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự và nâng cao hiệu quả thực hiện tại doanh nghiệp ở Việt Nam.

## TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

### 1. Tình hình nghiên cứu đề tài

#### *1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu những vấn đề lý luận về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp và pháp luật về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp*

Xuất phát từ đặc điểm của lịch sử phát triển của quản trị nhân sự ở Việt Nam, hiện nay mới chỉ tồn tại hai chương trình đào tạo độc lập với hai nhóm giáo trình đề cập đến vấn đề liên quan tới đề tài, đó là giáo trình quản trị nhân lực, giáo trình luật lao động và một số giáo trình khác có liên quan như an sinh xã hội, luật người khuyết tật. Trong đó, quản trị nhân lực là lĩnh vực khoa học về quản lý con người nên trong nội dung giáo trình môn học quản trị nhân lực có đề cập đến các quy định của pháp luật lao động, yếu tố pháp luật lao động được đề cập đến trong nội dung các hoạt động của quản trị nhân sự, còn trong giáo trình luật lao động, các nội dung liên quan đến pháp luật lao động được đề cập đến tương đối đầy đủ, rõ nét nhằm phục vụ cho việc giảng dạy các hệ đào tạo ở bậc đại học của một số cơ sở đào tạo luật. Đề cập đến vấn đề quản trị nhân sự có thể kể đến một số giáo trình tiêu biểu như *Giáo trình Quản trị nhân lực* của Trường Đại học Kinh tế quốc dân năm 2010, *Giáo trình Quản trị nhân lực* (tập I, II) của Trường Đại học Lao động - Xã hội năm 2009, *Giáo trình Quản trị nhân lực* của Trường Đại học Thương mại năm 2008... Trong các giáo trình này, vấn đề pháp luật lao động được lồng ghép trong các nghiệp vụ của quản trị nhân sự như nội dung về tuyển dụng lao động, hợp đồng lao động, thỏa ước lao động tập thể, tiền thưởng, kỷ luật lao động... Đối với các vấn đề liên quan đến hệ thống các quy định pháp luật lao động có liên quan đến quản trị nhân sự như HĐLĐ, kỷ luật lao động, tiền lương, quản lý lao động..., nhiều giáo trình của các cơ sở đào tạo luật được coi là tài liệu tham khảo thiết thực.



Nguồn nhân lực là một khái niệm có nội hàm rộng và thường chỉ được đề cập tới trong từng bối cảnh không gian, thời gian và mối quan hệ xã hội cụ thể. Một cách khái quát, *Giáo trình Nguồn nhân lực* của Nhà xuất bản Lao động xã hội có đưa ra khái niệm: “*Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động, không phân biệt người đó đang được phân bổ vào ngành nghề, lĩnh vực, khu vực nào và có thể coi đây là nguồn nhân lực xã hội*”<sup>1</sup>. Tương tự, *Giáo trình Quản trị nhân lực* của Nhà xuất bản Kinh tế quốc dân cũng khẳng định: “*Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Do đó, có thể nói nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực*”<sup>2</sup>.

Khi nguồn nhân lực được đặt trong mối quan hệ cụ thể giữa người quản lý và người bị quản lý cho các mục tiêu hoạt động xác định, nhu cầu của một khái niệm về quản trị nhân sự cũng ra đời. Tổng quan nghiên cứu nội dung khái niệm quản trị nhân sự cho thấy có đa dạng các cách tiếp cận từ trong và ngoài nước.

Tại giáo trình *Quản trị nhân lực* của Trường Đại học Kinh tế quốc dân, các tác giả Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm đã chỉ ra rằng: “*Thực chất của quản trị nhân lực là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ một tổ chức, là sự đối xử của tổ chức đối với người lao động*”.

Tương tự, *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, của Đồng Thị Thanh Phương và Nguyễn Thị Ngọc An, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội, 2008, đã cung cấp kiến thức nền tảng của quản trị nguồn nhân lực, bao gồm thu hút nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và cách thức để duy trì nguồn nhân lực một cách hiệu quả. Trên cơ sở nghiên cứu những vấn đề lý luận,

---

1. Nguyễn Tiệp, *Giáo trình Nguồn nhân lực*, Nxb Lao động xã hội, 2008.

2. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, 2012.

kinh nghiệm tiên tiến trên thế giới và thực trạng quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam, cuốn sách giới thiệu các kiến thức, tư tưởng và kỹ năng cơ bản về quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức nói chung và các doanh nghiệp nói riêng.

*- Về nội dung của quản trị nhân sự*

Trong Giáo trình Quản trị nhân lực của Trường Đại học Kinh tế quốc dân, các tác giả lựa chọn phương thức liệt kê các hoạt động nhân sự với các công việc cụ thể, bao gồm:

+ Kế hoạch hóa nhân sự: là quá trình đánh giá nhu cầu của tổ chức về nhân sự phù hợp với mục tiêu chiến lược và các kế hoạch của tổ chức và xây dựng các giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu đó;

+ Phân tích, thiết kế công việc: là quá trình xác định, xem xét, khảo sát những nhiệm vụ và những hành vi liên quan đến một công việc cụ thể;

+ Biên chế nhân sự là quá trình thu hút người có trình độ vào tổ chức, lựa chọn người đáp ứng yêu cầu công việc trong những ứng cử viên xin việc rồi sắp xếp hợp lý (đúng việc, đúng thời điểm) nhân viên vào các vị trí khác nhau trong tổ chức;

+ Các hoạt động nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong tổ chức có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển được tối đa các năng lực cá nhân. Bên cạnh việc đào tạo mới còn có các hoạt động đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hay quy trình kỹ thuật, công nghệ đổi mới;

+ Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên;

+ Xây dựng và quản lý hệ thống thù lao lao động;

+ Thiết lập và áp dụng các chính sách phúc lợi, phụ cấp, bảo hiểm xã hội;

+ Ký kết HĐLĐ, thỏa ước lao động tập thể;

+ Giải quyết các tranh chấp, bất bình trong lao động, giải quyết kỷ luật lao động;

- + Cải thiện điều kiện lao động;
- + Chăm sóc y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

Các nghiên cứu của các tác giả phương Tây thường tiếp cận quản trị nhân sự bao gồm các cấu thành chiến lược. Theo nghiên cứu của tác giả Armstrong trong cuốn *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, có ba dạng thức của chiến lược quản trị nhân sự:

- + Tuyên bố rộng rãi về ý định liên quan đến nhân sự trong tổ chức. Các thành phần cốt lõi trong số này có thể bao gồm các mục như xây dựng văn hóa hiệu suất mạnh mẽ, phát triển năng lực lãnh đạo, thu hút và giữ chân nhân tài, phát triển hệ thống nhân sự.

- + Các chiến lược nhân sự dựa trên các mô hình nhân sự cụ thể như “Quản lý hiệu suất cao”

- + Các chiến lược nhân sự liên quan đến các lĩnh vực cụ thể, ví dụ như quản lý tài năng hoặc học tập và phát triển chiến lược<sup>3</sup>.

#### *Về vai trò của quản trị nhân sự*

Cũng tại Giáo trình Quản trị nhân lực của Trường Đại học Kinh tế quốc dân, các tác giả đã chỉ ra rằng: *“Quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho các tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên quản trị nhân lực chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực, vì suy đến cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người”*<sup>4</sup>

Tác giả Peter Reilly kết luận trong bài tạp chí có tiêu đề “Re-structuring HR functions: a new model for HR?” rằng: *“Trong khi hỗ trợ tổ*

3. Armstrong M (2016), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, London, Kogan Page.

4. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, 2012.

chức đạt được các mục tiêu luôn là trọng tâm trong sứ mệnh của quản trị nhân sự, các vai trò sau cũng rất quan trọng:

+ *Thực thi những quyền cơ bản (trả tiền cho người, tuyển dụng hiệu quả, phản hồi nhanh chóng các truy vấn);*

+ *Hỗ trợ các nhà quản lý, cung cấp dữ liệu về nhân lực điều chỉ có thể đạt được bằng cách nhân viên nhân sự tiếp xúc nhiều hơn, nói chuyện và lắng nghe nhân viên, và không chỉ dựa vào các khảo sát.*

+ *Quản lý nhân sự trình độ cao, bảo vệ các giá trị của tổ chức, lòng tin đối với tổ chức và người điều hành”<sup>5</sup>.*

Về nội dung pháp luật lao động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp

Đề tài khoa học cấp trường “*Pháp luật về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp*” của Trường Đại học Luật Hà Nội do TS Đỗ Ngân Bình làm chủ nhiệm đề tài xác định nội hàm của pháp luật về quản trị nhân sự bao gồm các nội dung: tuyển dụng, phân công lao động; đào tạo nghề, tiền lương, kỷ luật lao động.

Luận án tiến sĩ Luật học của Đỗ Thị Dung với đề tài *Pháp luật về quyền quản lý lao động của người sử dụng lao động ở Việt Nam* (2014) đã nghiên cứu một số vấn đề lý luận về quyền quản lý lao động và pháp luật về quyền quản lý lao động của NSDLĐ, đồng thời đề cập đến thực trạng pháp luật hiện hành về quyền quản lý lao động của NSDLĐ ở Việt Nam để từ đó đưa ra những giải pháp hữu hiệu để hoàn thiện pháp luật điều chỉnh vấn đề này.

Trên cơ sở của pháp luật hiện hành, phạm vi của quyền quản lý lao động được xác định gồm các nội dung: (i) Quyền tuyển chọn, sắp xếp, bố trí lao động; (ii) Quyền ban hành nội quy, quy chế; ra mệnh lệnh, quyết định; (iii) Quyền tổ chức, điều hành các hoạt động; (iv) Quyền kiểm tra, giám sát; (v) Quyền xử lý vi phạm.

---

5. Re-structuring HR functions: a new model for HR? in Annual Review of the HR Year Ahead, 2011, Institute for Employment Studies, <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/480.pdf>

## ***1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu thực trạng pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp ở Việt Nam***

### ***- Về tuyển dụng lao động, phân công bố trí nhân sự***

Luận văn thạc sĩ với đề tài *Nghiên cứu về vấn đề pháp luật trong việc giao kết hợp đồng lao động* (Khoa luật Đại học Hàn Quốc, 2008) của Ryu jae yul đã trình bày thực tế khi NSDLĐ tuyển dụng lao động trong nước phải cho NLĐ được biết về nội dung của HĐLĐ cũng như thực hiện việc thông báo về việc NLĐ được hay không được tuyển dụng; thông báo HĐLĐ đã phát sinh hiệu lực. Tuy nhiên, theo tác giả HĐLĐ sinh ra là để bảo vệ NLĐ nên khi xảy ra việc hủy bỏ HĐLĐ thì sẽ bị xử lý rất nghiêm khắc.

Cuốn “*Bình luận khoa học Bộ luật Lao động năm 2019*”, Nhà xuất bản Tư pháp, do PSG.TS Nguyễn Hữu Chí và TS. Nguyễn Văn Bình làm chủ biên, tái bản năm 2022 có đề cập đến rất nhiều các nội dung liên quan đến pháp luật lao động về quản trị nhân sự, trong đó có vấn đề về tuyển dụng lao động.

Cuốn “*Bình luận những điểm mới của Bộ luật Lao động năm 2019*” nhà xuất bản Lao động và Xã hội do PGS.TS Trần Thị Thúy Lâm và TS Đỗ Thị Dung làm chủ biên cũng đề cập đến những điểm mới về giao kết HĐLĐ theo BLLĐ năm 2019 so với BLLĐ năm 2012.

### ***- Về đánh giá mức độ hoàn thành công việc, tiền lương và đãi ngộ nhân sự***

Luận án tiến sĩ Luật học của Phạm Thị Liên Ngọc với đề tài *Tiền lương trong doanh nghiệp theo pháp luật lao động ở Việt Nam hiện nay* (2019) và Luận án tiến sĩ Kinh tế của Trịnh Duy Huyền với đề tài *Hoàn thiện phương thức trả lương linh hoạt cho người lao động chuyên môn kỹ thuật cao trong ngành dầu khí Việt Nam* (2012) cùng có khẳng định tiền lương luôn là nhân tố tiên quyết, có vai trò chi phối hàng loạt các nhân tố khác, là mối quan tâm hàng đầu của các chủ thể tham gia vào thị trường lao động (các chủ thể này bao gồm bên thuê sức lao động - các doanh nghiệp, các tổ chức và bên

cung ứng sức lao động - các cá nhân, tập đoàn người bán sức lao động). Theo các nghiên cứu được trình bày trong hai luận án, dưới góc độ quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, tiền lương cũng chịu ảnh hưởng, chi phối bởi yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, trong đó đáng chú ý là các yếu tố ảnh hưởng từ chính sách, pháp luật của Nhà nước, cụ thể là pháp luật về tiền lương trong doanh nghiệp, một bộ phận cấu thành và không thể tách rời của pháp luật lao động. Nghiên cứu về tiền lương trong doanh nghiệp, các tác giả cũng đánh giá thực trạng pháp luật Việt Nam hiện hành điều chỉnh vấn đề tiền lương trong doanh nghiệp và đề xuất nhiều giải pháp hoàn thiện pháp luật và nâng cao hiệu quả thực thi pháp luật về tiền lương trong doanh nghiệp ở Việt Nam.

Ngoài vấn đề về tiền lương, thù lao lao động, trong việc thực hiện quy định về pháp luật lao động điều chỉnh quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, NSDLĐ còn có nghĩa vụ bảo đảm cho NLĐ được thụ hưởng quyền lợi bảo hiểm xã hội khi tham gia quan hệ lao động. Nghiên cứu về vấn đề này có Luận án tiến sĩ Luật học của Hoàng Bích Hồng *Hoàn thiện chế độ Bảo hiểm xã hội tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp ở Việt Nam* (năm 2011). Trong công trình nghiên cứu của mình, tác giả tập trung nghiên cứu chuyên sâu một số vấn đề chung về bảo hiểm xã hội để đưa ra khái niệm về bảo hiểm xã hội. Theo tác giả, bảo hiểm xã hội không chỉ có vai trò quan trọng đối với NLĐ mà từ phía NSDLĐ, bảo hiểm xã hội còn giúp cho các tổ chức sử dụng lao động nói chung và các doanh nghiệp nói riêng ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh thông qua việc phân phối chi phí cho NLĐ một cách hợp lý. Tác giả khẳng định tuy không trực tiếp mang lại lợi ích cho NSDLĐ nhưng bảo hiểm xã hội đã gián tiếp làm tăng kết quả của hoạt động sản xuất, kinh doanh của đơn vị, từ đó làm tăng hiệu quả của quá trình quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

Ngoài ra, còn có một số bài viết đăng trên các tạp chí như bài viết với tựa đề *Tác động của tiền lương, thu nhập đến chuyển dịch các lượng nhân*

*công hiện nay trên thị trường lao động Thành phố Hồ Chí Minh của tác giả Nguyễn Thị Cành (Tạp chí Phát triển kinh tế, Đại học Kinh tế - Đại học quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, số 100/2-1999); bài viết với tựa đề Những điểm mới trong Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Bộ luật Lao động của Đỗ Ngân Bình (đăng trên Tạp chí Luật học, số 5/2002), bài viết với tựa đề Nhân lực trong nền kinh tế tri thức: vấn đề và những giải pháp phát triển của Lưu Ngọc Trinh (đăng trên Tạp chí Châu Mỹ ngày nay, số 9/2003), bài viết với tựa đề Hội nhập quốc tế và vấn đề phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam của Lê Xuân Bá, Lương Thị Minh Anh (đăng trên Tạp chí Quản lý kinh tế, số 3, 2005), bài viết Xung quanh vấn đề xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao của Nguyễn Huy Trung (Tạp chí lao động và xã hội, số 287 từ 16-31/5, 2006), bài viết Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp của Trần Thị Thu (Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 132, 2008), bài viết Vai trò của tổ chức Công đoàn trong việc bảo vệ quyền lợi người lao động khi tham gia xây dựng chính sách cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước của Đỗ Thị Dung (Tạp chí Luật học, số 4/2008); bài viết Những bất cập trong Bộ luật Lao động hiện hành của tác giả Nguyễn Bình Anh (đăng trên Tạp chí Nghiên cứu lập pháp, Văn phòng Quốc hội, số 6/2010); bài viết Thực trạng áp dụng pháp luật lao động trong hoạt động trả lương cho người lao động tại doanh nghiệp và một số kiến nghị của Đỗ Thị Dung (Tạp chí Luật học, Đại học Luật Hà Nội, số 9/2011); bài viết Khung năng lực và ứng dụng trong hoạt động quản trị nhân sự của Ngô Quý Nhâm (đăng trên Tạp chí Nhà quản lý, số 94/2012), bài viết Máy vấn đề về tiền lương và quản lý tiền lương của Nguyễn Ngọc Huyền (Tạp chí Kinh tế và phát triển, số 180/2012), bài viết Gợi ý chính sách tiền lương trong bối cảnh văn hóa Việt Nam của Trịnh Ngọc Huy, Nguyễn Ngọc Thắng (Tạp chí Kinh tế và phát triển, số 180 (II)/2012), bài viết Tiền lương và mức sống tối thiểu của người lao động trong các doanh nghiệp hiện nay của Đặng Quang Điều (Tạp chí Tuyên giáo, số 1/2013), bài viết*

*Pháp luật bảo hiểm thất nghiệp sau 3 năm thực hiện ở Việt Nam* của tác giả Đỗ Thị Dung (Tạp chí Luật học, số 9/2012), bài viết *Quyền bình đẳng về cơ hội việc làm và thù lao thu nhập của lao động nữ theo pháp luật Việt Nam* của Đặng Thị Thom (Tạp chí Nhân lực Khoa học xã hội, số 31/2015), bài viết *Cơ hội và thách thức đối với nguồn nhân lực khi Việt Nam tham gia hiệp định TPP* của Nguyễn Thị Huệ (Tạp chí Nhân lực khoa học xã hội số 34/2016), tập hợp bài viết *Tìm hiểu một số nội dung cơ bản của pháp luật lao động Việt Nam hiện nay* của Trần Sĩ Vỹ (Đặc san tuyên truyền pháp luật lao động, 2014), bài viết *Một số ý kiến về các quy định trong Bộ luật lao động năm 2012 về tiền lương* của tác giả Đỗ Ngân Bình (Tạp chí Nghề luật, số Chuyên đề năm 2018), bài viết *Thỏa thuận hạn chế cạnh tranh trong lĩnh vực lao động - Thực trạng và những vấn đề pháp lý đặt ra* của hai tác giả Trần Thị Thúy Lâm và Nguyễn Việt Hùng đăng trên Tạp chí Luật học, số 1/2022... đều đóng vai trò quan trọng trong nguồn tài liệu tham khảo có liên quan đến đề tài nghiên cứu về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp và pháp luật lao động điều chỉnh về vấn đề này.

Các tham luận trong Hội thảo được tổ chức ngày 12/4/2018 của Khoa Quản lý nguồn nhân lực Trường Đại học Lao động- xã hội với chủ đề: *Thực trạng và giải pháp thực hiện quy định pháp luật lao động của các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội* đã trình bày, nghiên cứu các nội dung như tuyển dụng, đào tạo, tiền lương... được quy định trong pháp luật lao động và thực tế triển khai thực hiện để quản lý NLD tại các doanh nghiệp hiện nay. Cụ thể như: Tham luận *Thực hiện pháp luật lao động về bồi thường chi phí đào tạo* do ThS. Nguyễn Thị Ánh Tuyết và ThS. Đào Thị Phương Hiền - Khoa Quản lý nguồn nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội bàn các quy định của pháp luật về bồi thường chi phí đào tạo từ đó đưa ra các lưu ý khi thực hiện pháp luật về bồi thường cho phí đào tạo đồng thời đưa ra một số giải pháp cho vấn đề này như việc các doanh nghiệp nên tự xây dựng quy chế đào tạo; thỏa



thuận riêng với từng NLD trước khi cấp chi phí đào tạo; Tham luận *Quy định pháp luật về tiền lương đối với doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay và một số kiến nghị* của TS. Đỗ Thị Tươi - Khoa Quản lý nguồn nhân lực, Trường Đại học Lao động- xã hội bàn về quy định pháp luật tiền lương và thực trạng việc áp dụng các quy định đó trong các doanh nghiệp Việt Nam, từ đó đưa ra một số khuyến nghị về các quy định pháp luật về tiền lương đối với các doanh nghiệp ở Việt Nam như việc hoàn thiện hơn thành viên của Hội đồng tiền lương quốc gia, cho ra đời Luật tiền lương tối thiểu hay tham luận *Thực trạng bình đẳng giới trong tuyển dụng nhân lực* của ThS. Cán Hữu Dạn - Khoa Quản lý nguồn nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội bàn về sự vi phạm về bình đẳng giới trong giai đoạn tuyển dụng... Nhìn chung, các tham luận trong Hội thảo khoa học khai thác trực tiếp đề tài liên quan đến pháp luật lao động trong lĩnh vực quản trị nhân sự có số lượng và nội dung nghiên cứu khá khiêm tốn, tương tự như nhiều tài liệu tham khảo khác nên chưa cho thấy một bức tranh toàn cảnh về mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và pháp luật lao động hiện hành, đặt ra một yêu cầu nghiên cứu nghiêm túc trong một công trình nghiên cứu toàn diện và đầy đủ về đề tài này.

- *Về khen thưởng, xử lý kỷ luật lao động, trách nhiệm vật chất*

Luận án tiến sĩ Luật học của Nguyễn Thành Vinh với đề tài *Kỷ luật sa thải theo pháp luật lao động Việt Nam* (2019). Tác giả khẳng định kỷ luật lao động tập trung vào duy trì trật tự, nề nếp trong lao động của doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp, NSDLĐ căn cứ vào các quy định của pháp luật lao động để xây dựng nên những khuôn mẫu buộc NLD phải tuân theo. Kỷ luật lao động là phương thức để NSDLĐ thiết lập kỷ cương, nề nếp làm việc trong doanh nghiệp, duy trì mối quan hệ lao động ổn định, hài hòa, tạo cơ sở vững chắc cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Đặt trong mối tương quan với quản trị nhân sự, kỷ luật lao động là một trong những nội dung quan trọng để bảo đảm những hiệu quả thiết thực trong doanh nghiệp, từ đó tạo một môi

trường lao động bình đẳng, an toàn cho NLĐ, giúp họ tin tưởng vào NSDLĐ và có động lực để làm việc ngày càng tích cực hơn. Luận án tập trung nghiên cứu chuyên sâu về kỷ luật sa thải, một trong những hình thức kỷ luật lao động nghiêm khắc nhất mà NSDLĐ có thể áp dụng đối với NLĐ có hành vi vi phạm kỷ luật trong đơn vị. Nhìn chung, đây là một công trình nghiên cứu mới, cập nhật được những quy định hiện hành của BLLĐ và các văn bản hướng dẫn thi hành. Luận án cũng cung cấp cho người đọc một cái nhìn tổng quan về tình nghiên cứu, cơ sở lý luận nghiên cứu, đồng thời trên cơ sở nghiên cứu về thực trạng pháp luật và thực tiễn áp dụng hình thức xử lý kỷ luật sa thải ở Việt Nam hiện nay, tác giả đã đưa ra nhiều giải pháp nhằm hoàn thiện pháp luật và nâng cao hiệu quả áp dụng hình thức kỷ luật sa thải ở Việt Nam.

Luận án Tiến sĩ Luật học của Đỗ Thị Dung với đề tài *Pháp luật về quyền quản lý lao động của người sử dụng lao động ở Việt Nam* (2014), đã nghiên cứu một số vấn đề lý luận về quyền quản lý lao động và pháp luật về quyền quản lý lao động của NSDLĐ, đồng thời đề cập đến thực trạng pháp luật hiện hành về quyền quản lý lao động của NSDLĐ ở Việt Nam để từ đó đưa ra những giải pháp hữu hiệu để hoàn thiện pháp luật điều chỉnh vấn đề này. Trong công trình nghiên cứu của mình, tác giả cũng khẳng định vai trò quan trọng của pháp luật lao động đối với việc thực hiện quyền quản lý lao động của NSDLĐ, cụ thể pháp luật quyền quản lý lao động của NSDLĐ có vai trò như “cánh tay nối dài” của nhà nước trong hoạt động quản lý lao động ở đơn vị sử dụng lao động, thể hiện sự phù hợp với cơ chế quản lý lao động của nhà nước trong nền kinh tế thị trường, góp phần bảo đảm mục tiêu tăng trưởng kinh tế gắn với phát triển xã hội của đất nước. Luận án có thể coi là nguồn tài liệu tham khảo quan trọng cho đề tài kế thừa và tiếp tục nghiên cứu, làm rõ hơn những nội dung đã được đặt ra.

Nghiên cứu về vấn đề này có các Luận văn thạc sĩ luật học như *Chế độ kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất theo pháp luật lao động Việt Nam* -

*Cơ sở lý luận và thực tiễn áp dụng tại một số doanh nghiệp của Nguyễn Việt Hoài (2005), Luận văn thạc sĩ Luật học của Hoàng Thị Huyền với đề tài Kỹ luật lao động và trách nhiệm kỹ luật lao động trong pháp luật Việt Nam (2017), Luận văn thạc sĩ Luật học của Phùng Văn Trường với đề tài Các hình thức kỹ luật lao động trong pháp luật lao động Việt Nam hiện hành (2016); Luận văn thạc sĩ Luật học của Nguyễn Hữu Phương với đề tài Các hình thức kỹ luật lao động theo pháp luật Việt Nam qua thực tiễn thực hiện tại tỉnh Quảng Trị (2018).*

Bên cạnh đó cũng có rất nhiều bài tạp chí phân tích, đánh giá thực trạng pháp luật về kỹ luật lao động, trách nhiệm vật chất như bài: “*Kỹ luật lao động - Một số bất cập và hướng hoàn thiện*”, của Đỗ Ngân Bình (2015), Tạp chí Luật học năm 2015. Bài “*Kỹ luật lao động theo Bộ luật Lao động năm 2012 - Thực trạng và một số kiến nghị*”, Tạp chí Nghề Luật, (Chuyên đề xây dựng BLLĐ sửa đổi), Trần Thị Thúy Lâm (2018). Bài “*Giải quyết tranh chấp kỹ luật lao động sa thải*”, của Hoàng Văn Tiến - Nguyễn Thị Thắm (2019), Tạp chí nghiên cứu lập pháp. Bài “*Bình luận một số điểm mới của Bộ luật Lao động năm 2019 về kỹ luật lao động*”, Tạp chí Nghề luật, Trần Thị Thúy Lâm (2020).

*- Về đào tạo phát triển nhân sự*

Là một khía cạnh chuyên sâu và có phạm vi nghiên cứu hẹp, các nghiên cứu về đào tạo phát triển nhân sự chủ yếu được thực hiện ở góc độ khoa học về quản trị nhân sự nói chung, một số ít bài viết đề cập tới từng khía cạnh riêng của áp dụng quy định pháp luật trong lĩnh vực cụ thể này.

Cuốn sách với tựa đề *Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay* do TS. Trần Thị Nhung và PGS.TS. Nguyễn Duy Dũng đồng chủ biên (2005) đã phân tích hiện trạng phát triển nguồn nhân lực, các phương thức đào tạo lao động chủ yếu trong các công ty Nhật Bản từ những năm 1990 đến nay. Các tác giả đã nêu ra một số gợi ý và kiến nghị về sự phát

triển nguồn nhân lực ở Việt Nam nói chung và trong các công ty nói riêng trong thời gian tới.

Cuốn sách *Phát triển Giáo dục và đào tạo nguồn nhân lực, nhân tài, một số kinh nghiệm của thế giới* của Tạ Ngọc Tấn (NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2012) đã phân tích khá sâu sắc những vấn đề cơ bản về nguồn nhân lực, nhân tài và phát triển giáo dục và đào tạo nguồn nhân lực, nhân tài của một số nước trên thế giới, rút ra những kinh nghiệm bổ ích đối với Việt Nam trong thực hiện đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục - đào tạo để phát triển nguồn nhân lực, nhân tài đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Luận án Tiến sĩ kinh tế của Đinh Thị Hồng Duyên với đề tài *Đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp công nghiệp nội dung số Việt Nam* (2015) đã đề xuất mô hình nghiên cứu có điều chỉnh dựa trên mô hình nghiên cứu của K.J. Jayawardana & al (2007) cho phép đánh giá những nhân tố tác động đến hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nội dung số Việt Nam; phân tích hoạt động đào tạo và đánh giá và đánh giá hiệu quả đào tạo tại Công ty VMG. Trường hợp điển hình này sẽ cho thấy những tồn tại hiện có trong hoạt động đào tạo và đánh giá hiệu quả đào tạo trong doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp nội dung số Việt Nam; luận án đã cho thấy mối liên hệ giữa đào tạo nguồn nhân lực và sự thay đổi trong doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp. Điều này cho thấy tác động của đào tạo tới hiệu quả của doanh nghiệp. Công ty VMG cũng đã áp dụng thang đo đánh giá hiệu quả đào tạo và phân tích các nhân tố tác động được đề xuất trong luận án để làm tăng hiệu quả một số khóa đào tạo đã tổ chức.

Bài viết *Hoàn trả chi phí đào tạo trong trường hợp người lao động đơn phương chấm dứt hợp đồng theo khoản 3 Điều 37 Bộ luật Lao động* (Tạp chí Tòa án nhân dân kỳ II số 18, tháng 9/2015) đề cập đến các quy định pháp luật có liên quan về quyền đơn phương chấm dứt HĐLĐ, việc hoàn trả chi phí đào tạo..., từ đó đưa ra những kiến nghị sửa đổi, bổ sung các quy định trong BLLĐ vào thời điểm hoàn thành bài viết.

Vấn đề đào tạo, chi phí đào tạo cũng như việc hoàn trả chi phí đào tạo luôn là đề tài được các doanh nghiệp quan tâm, đào tạo không chỉ đặt ra khi NLD và NSDLĐ đang thực hiện HĐLĐ mà nhiều trường hợp các bên ký hết hợp đồng đào tạo nhưng thời gian đào tạo lại diễn ra trước khi ký kết hợp đồng hay đào tạo diễn ra trước khi thành lập công ty. Trong những trường hợp như vậy NLD và NSDLĐ cần có những thỏa thuận rõ ràng đảm bảo quyền và lợi ích của các bên trong quan hệ lao động.

## **2. Đánh giá tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án**

### **2.1. Những vấn đề luận án kế thừa trong quá trình nghiên cứu**

Tình hình nghiên cứu tổng quan được luận giải trên cho thấy các nghiên cứu của các tác giả tại Việt Nam và nước ngoài đã xây dựng hệ thống lý thuyết tương đối đầy đủ về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, một số công trình nghiên cứu đã phân tích vai trò, tác động giữa nghiên cứu về quản trị nhân sự và nghiên cứu về pháp luật lao động. Các công trình đã để lại cho tác giả và những nhà nghiên cứu khác những thành tựu quan trọng có thể kế thừa như:

*Thứ nhất, về lý luận quản trị nhân sự và pháp luật lao động về quản trị nhân sự:* Các công trình nghiên cứu đã nêu và phân tích được một số vấn đề lý luận về quản trị nguồn nhân lực như: lịch sử phát triển hình thành của quản trị nhân sự, các học thuyết, mô hình về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, các nội dung của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

Theo nhiều nghiên cứu về quản trị nhân sự, quản trị nhân sự có lịch sử hình thành và phát triển từ rất lâu đời, có thể tổng kết theo 04 giai đoạn, bao gồm: (1) quản trị kiểu hội nghề thủ công; (2) quản trị theo khoa học; (3) quan hệ con người và (4) khoa học tổ chức. Các học thuyết về quản trị nhân sự hiện đại ngày nay phát triển theo hướng kết hợp những thành tựu của những trường phái trước đây và những nghiên cứu hiện tại về khoa học hành vi, đồng thời đặt trong bối cảnh toàn cầu hóa nên quản trị nhân sự nói chung và

quản trị nhân sự nói riêng đã có những bước tiến vượt bậc cả về chất và lượng, là yếu tố cốt lõi hình thành và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường nội địa và quốc tế. Nhìn chung, khi nghiên cứu về quản trị nhân sự hay quản trị nguồn nhân lực, mỗi công trình nghiên cứu trong nước hay nước ngoài đều đưa ra những định nghĩa khác nhau nhưng không làm thay đổi bản chất của khái niệm quản trị nhân sự hay quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nhân sự hiện nay không chỉ quan trọng đối với sự thành công của một tổ chức, mà nó phải là một phần của kế hoạch chiến lược tổng thể của công ty, bởi rất nhiều doanh nghiệp ngày nay phụ thuộc vào yếu tố con người để tìm kiếm lợi nhuận và khi đó, hoạch định chiến lược đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong việc xác định năng suất lao động của NLĐ trong mỗi doanh nghiệp.

Quản trị nhân sự là một chuỗi các hoạt động được thực hiện từ quá trình tuyển dụng nhân sự đến khi chấm dứt quan hệ lao động giữa và NSDLĐ và NLĐ, tạo nên một tác động liên tục, có tổ chức vì mục tiêu bảo tồn và phát triển doanh nghiệp bền vững, nhằm đạt tới các mục đích và mục tiêu chung, chiến lược và dài hạn của doanh nghiệp. Theo các tài liệu nghiên cứu trong và ngoài nước, có thể thấy nội dung chủ yếu của việc quản trị nhân sự là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, lựa chọn, sử dụng, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp thông qua tổ chức đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Mục tiêu của quản trị nhân sự là tạo ra sự thoả mãn cao nhất cho mọi nghiệp vụ trong doanh nghiệp đối với công việc và phận sự của mình được giao. Nội dung của quản trị nhân sự bao gồm: thiết kế và phân tích công việc, hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng và bố trí nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động, quan hệ lao động.

*Thứ hai, về thực trạng pháp luật lao động về quản trị nhân sự và thực tiễn thực hiện:* Ở những góc độ khác nhau, các công trình nghiên cứu khoa

học được công bố đã đề cập và phân tích được thực trạng pháp luật lao động về quản trị nhân sự. Trên cơ sở quy định BLLĐ năm 1994, Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của BLLĐ năm 2006, BLLĐ năm 2012 và BLLĐ năm 2019 các công trình nghiên cứu đã phân tích và làm rõ được một số nội dung pháp luật về quản trị nhân sự như về tuyển dụng lao động, HĐLĐ, tiền lương, đào tạo nghề, kỷ luật lao động, trách nhiệm vật chất. Đồng thời các công trình nghiên cứu cũng chỉ ra được một số những bất cập, vướng mắc trong quy định của pháp luật và thực tiễn thực hiện, giải pháp hoàn thiện pháp luật lao động và nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật lao động.

Kết quả nghiên cứu của các công trình này sẽ được luận án tiếp thu để làm cơ sở cho việc nghiên cứu sâu những nội dung trong luận án.

Tuy nhiên, các công trình này chủ yếu nghiên cứu về từng lĩnh vực của pháp luật lao động mà chưa có sự tiếp cận từ góc độ quản trị nhân sự. Các nội dung về quản trị nhân sự được đề cập trong các công trình nghiên cứu đó còn rời rạc, chưa có hệ thống, không xuất phát từ các các quan điểm của quản trị nhân sự về phát triển và quản lý nhân sự.

Đặc biệt dường như chưa có công trình nào nghiên cứu và đánh giá chuyên sâu thực trạng pháp luật lao động về quản trị nhân sự. Bên cạnh đó, các công trình nghiên cứu nếu có đánh giá pháp luật lao động về quản trị nhân sự thì chủ yếu trên cơ sở BLLĐ cũ (1994 và 2012) mà chưa đánh giá toàn diện theo BLLĐ năm 2019.

Bởi vậy, tuy đã có một số công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án, một số công trình đến nay vẫn có giá trị tham khảo song vẫn còn có nhiều khoảng trống cần nghiên cứu để vấn đề pháp luật lao động về quản trị nhân sự được xem xét sâu sắc, toàn diện hơn.

*Thứ ba, về hoàn thiện hệ thống quy phạm pháp luật lao động về quản trị nhân sự:* Trong các đề tài nghiên cứu, các học giả ở những góc độ khác

nhau đã đưa ra một số yêu cầu hoàn thiện pháp luật lao động cũng như các giải pháp góp phần hoàn thiện và nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật lao động. Tuy nhiên, các yêu cầu cũng như các kiến nghị hoàn thiện pháp luật trong các công trình nghiên cứu này chủ yếu là kiến nghị sửa đổi BLLĐ năm 2012 mang tính chuyên sâu về từng lĩnh vực của pháp luật lao động mà chưa có những kiến nghị mang tính tổng quát trên cơ sở BLLĐ năm 2019, gắn với hoạt động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp mà đặc biệt là quản trị nhân sự tại doanh nghiệp trong bối cảnh của cuộc cách mạng 4.0. Bởi vậy sẽ còn nhiều khoảng trống để luận án đưa ra các kiến nghị hoàn thiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp.

## ***2.2. Những vấn đề luận án cần tiếp tục nghiên cứu***

Dựa trên kết quả nghiên cứu về tình hình nghiên cứu và những nội dung sẽ được kế thừa trong một số công trình nghiên cứu tại Việt Nam và nước ngoài, trong phạm vi nghiên cứu của mình, tác giả nhận thấy một số nội dung cần tiếp tục làm sâu sắc hơn, có tính hệ thống, toàn diện và đầy đủ hơn; phù hợp với mục đích nghiên cứu mà đề tài đã đặt ra. Cụ thể, luận án cần tiếp tục nghiên cứu các vấn đề sau:

Phân tích, hệ thống hóa và làm sáng tỏ hơn các vấn đề lý luận về quản trị nhân sự và sự điều chỉnh của pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp. Trên cơ sở các học thuyết và khái niệm về quản trị nhân sự, xác định nội dung của quản trị nhân sự được điều chỉnh bởi pháp luật lao động. Đúc kết vai trò và tác động tương hỗ giữa hoạt động quản trị nhân sự trong doanh nghiệp và sự điều chỉnh của pháp luật lao động.

Phân tích và đánh giá một cách toàn diện và sâu sắc thực trạng pháp luật lao động Việt Nam về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp theo BLLĐ năm 2019, bổ sung các phần nghiên cứu chưa được các đề tài nghiên cứu trước đó đề cập. Luận án sẽ chỉ rõ một số bất cập về thực trạng của pháp luật và những vướng mắc trong thực tiễn áp dụng pháp luật lao động trong hoạt động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp thông qua những vụ việc cụ thể.



Đề xuất những yêu cầu, kiến nghị hoàn thiện pháp luật lao động Việt Nam về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp, đặc biệt là trong bối cảnh của xu thế hội nhập và cuộc cách mạng 4.0. Cùng với đó, luận án cũng đưa một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật lao động Việt Nam hiện hành về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

### **3. Cơ sở lý thuyết, giả thuyết nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu**

#### **3.1. Cơ sở lý thuyết của đề tài**

Luận án nghiên cứu dựa trên sở các lý thuyết sau đây:

*Thứ nhất, học thuyết về quản trị nhân lực (QTNL).*

Các học thuyết QTNL (học thuyết quản trị phương Tây và quản trị phương Đông) đều xoay quanh việc điều chỉnh hành vi của con người, lấy con người là trọng tâm của mọi lý thuyết. Mỗi học thuyết đều cố gắng phân tích để “nhìn rõ” bản chất con người để đưa ra những phương pháp điều chỉnh phù hợp. Các học thuyết đều cố gắng tạo ra sự công bằng trong đánh giá, xử phạt, bằng các hệ thống chính sách khen, thưởng, kỷ luật của mình.

Sự khác biệt giữa học thuyết QTNL phương Đông và phương Tây là ở chỗ: Phương Tây lấy hiệu quả công việc làm mục tiêu, các học thuyết phương Đông thì đề cao “Đức” và “Tâm” của con người hơn.

Ở phương Đông, những học thuyết về QTNL kinh điển có thể kể đến các học thuyết “Đức trị” của Khổng Tử hay “Pháp trị” của Hàn Phi Tử. Ở phương Tây, các học thuyết kinh điển có thể kể đến là học thuyết X, Y, Z. Khi so sánh ba học thuyết này với nhau thấy rằng học thuyết sau chính là sự khắc phục các mặt hạn chế của học thuyết trước.

Thuyết X nhìn theo thiên hướng tiêu cực về con người như bản tính của con người là rất lười biếng và không thích làm việc; con người thường thiếu chí tiến thủ, không dám chịu trách nhiệm và cam chịu sự lãnh đạo; không đặt lợi ích tổ chức lên trước lợi ích cá nhân. Thuyết X cung cấp các phương pháp lý luận truyền thống như quản lý nghiêm khắc dựa vào sự trừng

phạt nhân sự; Quản lý ôn hòa dựa vào sự khen thưởng nhân sự; Quản lý nghiêm khắc và công bằng dựa vào sự trừng phạt và khen thưởng đối với nhân sự. Học thuyết này phù hợp khi áp dụng các các ngành sản xuất, dịch vụ.

Thuyết Y nhìn nhận con người hơi quá lạc quan nhưng nó cũng đưa ra cách quản lý linh động phù hợp với một số doanh nghiệp lớn, nhiều lĩnh vực có tri thức và đòi hỏi sự sáng tạo của nhân viên. Con người nói chung không có bản tính bẩm sinh là lười nhác. Lao động trí óc hay lao động chân tay cũng như nghỉ ngơi, giải trí đều là một trong những hiện tượng của con người; Điều khiển và đe dọa không phải là biện pháp duy nhất nhằm thúc đẩy con người thực hiện những mục tiêu của tổ chức; Con người sẽ làm việc tốt hơn; hiệu quả hơn nếu đạt được sự thỏa mãn cá nhân. Với cách nhìn nhận thực tế này, học thuyết Y đặt ra các phương thức QTNL như sau: Áp dụng nguyên tắc thống nhất giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân; Khuyến khích nhân viên tự điều khiển thực hiện những mục tiêu của họ. Thúc đẩy nhân viên tự đánh giá thành tích của họ; Nhà quản trị nhân sự và nhân viên phải có sự ảnh hưởng lẫn nhau. Thuyết này phù hợp với những công ty có trình độ cao, công việc đòi hỏi nhiều sự sáng tạo.

Thuyết Z có nhược điểm tạo sức ỳ nhưng nó cũng đưa ra phương pháp hiệu quả dẫn đến sự thành công cho công ty và trở thành thuyết QTNL kinh điển mà đến nay vẫn được áp dụng trong nhiều doanh nghiệp.

Bởi vậy, trong các học thuyết về QTNL, học thuyết Z được xem là học thuyết trọng tâm. Đây là học thuyết của phương Tây (trường phái khai thác các tiềm năng con người). Trường phái này xem doanh nghiệp là một hệ thống mở, hệ thống không cố định, luôn thay đổi, uyển chuyển theo sự thay đổi của môi trường, dự án. Trong mô hình này, xuất hiện các tổ dự án, tổ chất lượng, tổ tự quản. Những đổi mới luôn là sự đối thoại và lấy ý kiến giữa người quản lý và NLD. Đòi hỏi nhà quản lý cần học cách quản lý con người sao cho khéo léo, sắp xếp, phân công công việc một cách chính xác, đúng người đúng việc.

Học thuyết Z là một trong các học thuyết được đưa ra vào những năm 70 của thế kỷ trước. Học thuyết Z trong QTNL được xây dựng dựa trên thực tiễn và lý luận. Lý thuyết Z là một mô hình tích hợp của động lực. Một tổ chức loại Z có ba tính năng chính là sự tin tưởng, tinh tế và thân mật. Trong đó, sự tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên của một tổ chức làm giảm xung đột và dẫn đến làm việc nhóm. Sự tinh tế đòi hỏi sự nhạy cảm đối với người khác và mang lại năng suất cao hơn. Sự thân mật bao hàm sự quan tâm, hỗ trợ và kỷ luật không ích kỷ. Học thuyết Z có những quan điểm chú trọng vào việc gia tăng sự trung thành của NLD với công ty, doanh nghiệp bằng cách tạo ra sự an tâm và mãn nguyện cho NLD cả trong và ngoài khi làm việc.

Cốt lõi của thuyết này là làm thỏa mãn và gia tăng tinh thần cho NLD để đạt được những năng suất chất lượng trong công việc. Nội dung học thuyết Z:

- + Chế độ làm việc suốt đời dành cho nhân viên.
- + Chú trọng đến trách nhiệm cá nhân.
- + Đo đếm, đánh giá chi li, rõ ràng tuy nhiên với biện pháp kiểm soát tế nhị, mềm dẻo, giữ thể diện cho NLD.
- + Đưa ra các quyết định tập thể.
- + Thực hiện đánh giá và đề bạt một cách thận trọng, kỹ lưỡng.
- + Doanh nghiệp cần quan tâm đến tất cả các vấn đề của NLD, kể cả đối với gia đình họ<sup>6</sup>.

Các đặc điểm của lý thuyết Z:

+ Tin tưởng lẫn nhau: Khi sự tin tưởng và cởi mở tồn tại giữa các nhân viên, các nhóm làm việc, công đoàn và quản lý, xung đột sẽ giảm đến mức tối thiểu và nhân viên hợp tác đầy đủ để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

+ Liên kết mạnh mẽ giữa tổ chức và nhân viên: Nhân viên có thể được cấp việc làm trọn đời dẫn đến lòng trung thành đối với doanh nghiệp. Điều này sẽ dẫn đến một môi trường làm việc ổn định và thuận lợi hơn.

---

6. <https://tuyensinhdonga.edu.vn/cac-hoc-thuyet-quan-tri-nhan-luc/> ngày 25/2/2022.

+ Sự tham gia của nhân viên: Lý thuyết Z gợi ý rằng sự tham gia của nhân viên trong quá trình ra quyết định, đặc biệt là trong các vấn đề ảnh hưởng trực tiếp đến họ sẽ cải thiện hiệu suất làm việc. Sự tham gia như vậy tạo ra ý thức trách nhiệm và tăng sự nhiệt tình trong công việc, các nhà quản lý hàng đầu đóng vai trò là người hỗ trợ hơn là người ra quyết định.

+ Tổ chức tích hợp: Theo lý thuyết Z, trọng tâm là chia sẻ thông tin và tài nguyên. Sự hiểu biết như vậy dẫn đến tinh thần nhóm.

+ Phối hợp: Trong doanh nghiệp cần phối hợp với nhau để hoàn thành công việc và phát triển.

+ Hệ thống kiểm soát không chính thức: Hệ thống này nên được thực hiện không chính thức. Vì mục đích này, cần nhấn mạnh vào sự tin tưởng và hợp tác lẫn nhau hơn là vào các mối quan hệ cấp trên.

+ Phát triển nguồn nhân lực: Người quản lý nên phát triển các kỹ năng mới trong nhân viên. Theo lý thuyết Z, tiềm năng của mỗi người được công nhận và các nỗ lực được thực hiện để phát triển và sử dụng nó thông qua việc mở rộng công việc, lập kế hoạch nghề nghiệp, đào tạo,...<sup>7</sup>

*Thứ hai, lý thuyết về quyền con người.*

Quyền con người được hiểu là những quyền bẩm sinh, vốn có của con người mà nếu không được hưởng thì chúng ta sẽ không thể sống như một con người. Quyền của NLD là một bộ phận của hệ thống quyền con người, thuộc phạm trù các quyền kinh tế, xã hội và văn hóa, được cộng đồng quốc tế thừa nhận và đảm bảo thực hiện trong các điều ước đa phương. Ở cấp độ quốc tế, quyền con người được hiểu là những bảo đảm pháp lý toàn cầu có tác dụng bảo vệ các cá nhân và các nhóm chống lại những hành động hoặc sự bỏ mặc mà làm tổn hại đến nhân phẩm, những sự được phép và tự do cơ bản của con người.<sup>8</sup>

7. <https://luatminhkhue.vn/dac-diem-cua-ly-thuyet-z-uu-diem-va-nhuoc-diem-cua-thuyet-z.aspx>

8. <https://iluatsu.com/lao-dong/tong-quan-ve-quyen-con-nguoi-trong-phap-luat-lao-dong/>

Trong các văn kiện pháp lý quan trọng của Liên hợp quốc (UN) và công ước, khuyến nghị của Tổ chức Lao động quốc tế (ILO) về nhân quyền quy định về các quyền của NLD, gồm: quyền tự do không bị lao động cưỡng bức; quyền tự do quyết định chấp nhận và lựa chọn công việc; quyền được hưởng mức lương công bằng và được trả lương bằng nhau cho những công việc như nhau; quyền có thời giờ nghỉ ngơi và giới hạn hợp lý thời giờ làm việc; quyền được đảm bảo điều kiện làm việc an toàn và vệ sinh; quyền liên kết,...

Trong quan hệ lao động, NLD luôn ở vị thế yếu hơn, các quyền và lợi ích chính đáng của họ dễ bị NSDLĐ xâm hại do họ phụ thuộc và chịu sự quản lý, điều hành của NSDLĐ. Do vậy, phù hợp với Công ước quốc tế của Liên hợp quốc (UN) và Tổ chức Lao động quốc tế (ILO) về quyền con người trong lĩnh vực lao động, pháp luật nước ta quy định chặt chẽ các nội dung bảo vệ quyền và lợi ích chính đáng của NLD trong quan hệ lao động<sup>9</sup>.

Quyền con người trong lao động là những quyền con người liên quan đến điều kiện lao động và điều kiện sử dụng lao động, bao gồm việc làm, tiền lương, an toàn lao động, hoạt động công đoàn, an sinh xã hội nói chung và bảo hiểm nói riêng. Dưới góc độ pháp lý, quyền con người trong lao động là những giá trị về vật chất hoặc tinh thần gắn liền với con người trong quá trình lao động được tôn trọng, ghi nhận, bảo vệ và bảo đảm thực hiện trên cơ sở các quy phạm pháp luật lao động.

*Thứ ba, lý thuyết tôn trọng sự thỏa thuận của các bên trong quan hệ lao động.*

Quan hệ lao động được hình thành trên cơ sở sự tự do thỏa thuận giữa NLD và NSDLĐ. Quyền và nghĩa vụ của các bên là do các bên tự thỏa thuận trên cơ sở quy định của pháp luật. Bởi vậy, học thuyết về tự do hợp đồng được xem là học thuyết cơ bản được áp dụng vào môi quan hệ dân sự nói

9 . <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/bao-ve-quyen-cua-nguoi-lao-dong-trong-cac-doanh-nghiep-ngoai-nha-nuoc-theo-phap-luat-viet-nam-thuc-trang-va-kien-nghi-78165.htm>

chung và quan hệ lao động nói riêng. Quản trị nhân sự là quản trị con người mà cụ thể là NLD trong doanh nghiệp. Bởi vậy, pháp luật lao động về quản trị nhân sự cũng cần phải đảm bảo yếu tố này, cần có sự tôn trọng sự thỏa thuận của các bên. NSDLĐ không được lợi dụng vị thế của mình để áp đặt, buộc NLD phải tuân theo trong hoạt động quản trị nhân sự. Ở Anh, cho đến giữa thế kỷ XIX, học thuyết về tự do hợp đồng và tính tuyệt đối của hợp đồng vẫn giữ vị trí thống trị trong pháp luật hợp đồng của Anh. Điển hình là án lệ *Paradine v. Jane*. (1647)<sup>10</sup>. Nguyên tắc về tính tuyệt đối của hợp đồng tồn tại tại Anh trong nhiều thế kỷ và chỉ bắt đầu thay đổi bởi học thuyết *frustration of contract* (sự vô ích của hợp đồng). Học thuyết này được tạo ra bởi Tòa án Anh trong quá trình xét xử. Theo học thuyết, khi mục đích của hợp đồng không đạt được do có sự thay đổi của hoàn cảnh thì các bên có thể được giải phóng khỏi nghĩa vụ hợp đồng<sup>11</sup>.

### ***3.2. Câu hỏi nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu***

Trên cơ sở nghiên cứu các tài liệu có liên quan đến đề tài luận án và các bản án của tòa án Việt Nam, luận án được triển khai với các câu hỏi và giả thuyết nghiên cứu như sau:

*Thứ nhất*, quản trị nhân sự trong doanh nghiệp là gì? Pháp luật lao động điều chỉnh quản trị nhân sự ở những nội dung nào?

Giả thuyết nghiên cứu: khái niệm về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp được xây dựng trong các công trình nghiên cứu hiện nay chưa bao quát và toàn diện, chưa gắn với quan hệ lao động mới cũng như lý thuyết của quản trị nhân sự thời đại mới.

*Thứ hai*, thực trạng pháp luật lao động Việt Nam về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp được quy định như thế nào, đã phù hợp với thực tế chưa? Thực tiễn thực hiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự ở Việt Nam như thế nào? Có những tồn tại, bất cập trong thực tiễn thực hiện pháp luật hay không?

10. Hugh Beale (2009), *Chitty on Contracts* (volum 1: General principles), Sweet & Maxwell

11. Trần Minh Tiên, Luận án tiến sĩ: pháp luật về thẩm quyền của Tòa án trong giải quyết các vụ việc lao động.

Giả thuyết nghiên cứu: các quy định của pháp luật lao động Việt Nam quy định về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp còn có nhiều bất cập, có một số điểm chưa phù hợp, còn có một số khoảng trống pháp lý. Thực tiễn thực hiện pháp luật còn có nhiều những tồn tại. Việc áp dụng pháp luật lao động về quản trị nhân sự giữa các doanh nghiệp còn chưa có sự thống nhất.

*Thứ ba*, với những tồn tại và bất cập nêu trên cần phải có những giải pháp nào cho việc hoàn thiện và nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp? Pháp luật lao động cần sửa đổi những quy định nào về tuyển dụng lao động, chế độ quyền lợi của NLĐ, quản lý lao động?

Giả thuyết nghiên cứu: Hiện nay pháp luật lao động về quản trị nhân sự còn có những bất cập, vướng mắc, hiệu quả thực hiện pháp luật còn chưa cao và chưa có giải pháp hợp lý để sửa đổi, bổ sung, khắc phục những hạn chế, bất cập của pháp luật hiện hành. Những biện pháp nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật lao động cũng chưa thực sự hiệu quả, cần phải có sự đổi mới.

## **Chương 1**

### **MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI DOANH NGHIỆP VÀ PHÁP LUẬT LAO ĐỘNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI DOANH NGHIỆP**

#### **1.1. Một số vấn đề lý luận về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp**

##### ***1.1.1. Khái niệm và đặc điểm của quản trị nhân sự tại doanh nghiệp***

###### ***1.1.1.1. Khái niệm quản trị nhân sự tại doanh nghiệp***

Tổ chức nói chung và doanh nghiệp nói riêng được hình thành bởi các thành viên là con người hay nhân sự của tổ chức và doanh nghiệp đó. Con người được coi là yếu tố trung tâm, cốt lõi, quyết định đến sự sống còn và phát triển bền vững của doanh nghiệp, hay nói cách khác, lợi thế nhân sự lâu dài và quan trọng nhất của doanh nghiệp là con người. Con người hay nhân sự được coi là một trong tám yếu tố đầu vào của mô hình điều khiển học hệ thống, trong đó các yếu tố đầu vào khác gồm nguyên vật liệu, tài chính, thời gian, năng lượng, kiến thức, thông tin và cơ sở hạ tầng. Những yếu tố này được biến đổi qua quá trình tạo ra kết quả đầu ra cùng với sự phản hồi và kiểm soát, điều khiển. Trong quá trình này, nhân sự được coi là nguồn lực quan trọng nhất kể cả trong hệ thống điều khiển tự động, bởi ở đó cần có yếu tố con người để kích hoạt sản xuất<sup>12</sup>. Như vậy, mọi doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ đều sử dụng các nhân sự khác nhau để sản xuất, kinh doanh, bao gồm, tiền mặt, tài sản có giá trị, hoặc sản phẩm hàng hóa để hình thành nguồn đầu vào cho hoạt động sản xuất, kinh doanh. Dù trong bất kỳ ngành nghề nào, tất cả doanh nghiệp đều có một điểm chung: doanh nghiệp phải nhờ đến sự tác động của con người vào các nguồn lực để từ đó giúp doanh nghiệp đạt được

---

12 Anthony Igwe, J.U.J. Onwumere và Obiamaka P. Egbo (2014), *Human Resource Management, International Labour Standards and Globalization*, tạm dịch là *Quản trị nguồn nhân lực, tiêu chuẩn lao động quốc tế và toàn cầu hóa*, Tạp chí Developing Country Studies, ISSN 2224-607X (bản giấy) hoặc ISSN 225-0565 (online) số 26, trang 1.



mục tiêu của mình trên thị trường, hay nói cách khác doanh nghiệp phải thực hiện quản trị nhân sự để có thể tận dụng được khả năng và năng lực của nhân sự có trong tay. Một cách khái quát, có thể đưa khái niệm về “Nhân sự trong doanh nghiệp” là: *nguồn lực con người, bao gồm tất cả người lao động đang tham gia vào quá trình sản xuất, kinh doanh trong doanh nghiệp với năng lực về thể lực, trí lực, đạo đức, tinh thần, tính năng động xã hội ở cả mặt tiềm năng và thực tế nhằm thực hiện những mục tiêu chung của doanh nghiệp đó.*

Nhân sự cũng như các nguồn lực khác của doanh nghiệp đều cần được quản trị hiệu quả để bảo đảm phát huy được những mặt tích cực của nhân sự đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Do đó khi nói đến quản trị doanh nghiệp không thể không nhắc đến quản trị nhân sự trong doanh nghiệp. Quản trị nhân sự được coi là một trong những nội dung quan trọng, quyết định đến sự tồn tại của doanh nghiệp. Để trả lời cho câu hỏi quản trị nhân sự là gì? Luận án tìm hiểu những khía cạnh khác nhau được đặt trong các bối cảnh phát triển khác nhau xuyên suốt trong lịch sử. Theo nhiều nghiên cứu, quản trị nhân sự có lịch sử hình thành và phát triển theo 04 giai đoạn khác nhau, bao gồm: (1) quản trị kiểu hội nghề thủ công; (2) quản trị theo khoa học; (3) quan hệ con người và (4) khoa học tổ chức.

Giai đoạn 1 - quản trị kiểu hội nghề thủ công - là hình thức quản lý con người xuất hiện từ rất sớm mà tiêu biểu ở Ai cập và Babylon, trong đó việc huấn luyện kỹ năng thủ công của người công nhân được chú trọng để họ thực hiện các nhiệm vụ của mình<sup>13</sup>.

Giai đoạn 2 - quản trị theo khoa học - bắt đầu khi cuộc cách mạng công nghiệp và sản xuất khối lượng lớn vào thế kỷ thứ 19 và đầu thế kỷ thứ 20. Theo đó, sự phát triển của sản xuất khối lượng lớn dẫn đến việc tổ chức công việc theo hai hướng chính, một là các công tác được phân chia thành các

---

13. Trong thế kỷ thứ 13, huấn luyện nghề thủ công trở nên phổ biến ở Bắc Âu. Các tổ chức phường hội nghề thủ công được kiểm soát bởi các thợ tay nghề cao và các ứng viên sẽ được kết nạp sau một thời gian huấn luyện nghề. Hệ thống hội nghề thủ công thích hợp cho nền kinh tế hộ gia đình.

đơn vị đơn giản để có thể thực hiện bởi các công nhân không lành nghề, hai là đội ngũ điều hành sản xuất được phân cấp thành các giám sát viên và các nhà quản trị. Đặc trưng lớn nhất có thể thấy trong thời kỳ này đó là tác động của các vấn đề chất lượng chưa lớn như ngày nay và cách tổ chức lao động chủ yếu ưu tiên những công việc đòi hỏi ít năng lực, và hiệu quả lao động của cá nhân được thể hiện ở việc bảo đảm tiến độ sản xuất. Ngoài một số công việc đặc biệt như hoạch định chính sách, thiết kế..., chủ doanh nghiệp hầu như không yêu cầu NLD phải có năng lực, điều họ mong đợi ở nhân viên là động cơ cần thiết để duy trì tiến độ, năng suất theo dây chuyền sản xuất. Mọi vấn đề được giải quyết thông qua việc cải thiện điều kiện lao động và tăng lương cho NLD, do đó hoạt động quản trị con người trong doanh nghiệp bị coi là thứ yếu, không phải là yếu tố chiến lược trong đường lối điều hành, quản lý của các tổ chức, doanh nghiệp<sup>14</sup>.

Bước sang giai đoạn 3 - quan hệ con người, những hiểu biết đầu tiên về yếu tố xã hội của sản xuất khối lượng lớn được khám phá bằng các thí nghiệm nổi tiếng của các nhà xã hội học nổi tiếng người Mỹ là Elton Mayo (1880-1949) và Fritz Roethlisberger (1898-1974) từ năm 1924 đến 1932 ở nhà máy Western Electric's Hawthorn ở Chicago<sup>15</sup>.

Kết thúc giai đoạn 3, sự phát triển của quản trị nhân sự bước vào giai đoạn 4 trong tiến trình lịch sử khi các nghiên cứu chuyển hướng từ các môn khoa học hành vi như tâm lý học, khoa học chính trị, xã hội học sang khoa học về tổ chức. Cách tiếp cận khoa học tổ chức thời kỳ này tập trung chủ yếu

---

14. Đây cũng chính là những nguyên tắc quản trị của trường phái Taylor được áp dụng rộng rãi ở Hoa Kỳ suốt hàng chục năm sau 1910, theo đó những nguyên tắc này dựa trên giả thuyết NLD mong muốn được sử dụng hiệu quả và được thúc đẩy bằng vật chất, làm nền tảng cho sự ra đời của hệ thống đánh giá thành tích và khuyến khích NLD trong các doanh nghiệp, tổ chức.

15. Mayo và các đồng nghiệp đã quan sát ảnh hưởng của sự chiếu sáng lên năng suất lao động của công nhân. Các nhà nghiên cứu đã phân chia 2 nhóm làm việc dưới những điều kiện như nhau, chỉ có khác biệt là ở một nhóm, ánh sáng chiếu biến đổi, và nhóm thứ hai thì ánh sáng giữ không đổi. Kết quả đáng ngạc nhiên là năng suất lao động cả hai nhóm đều tăng như nhau. Thậm chí những công nhân ở nhóm thực nghiệm được thông báo là đã có sự thay đổi ánh sáng nhưng những người công nhân đã không bận tâm đến việc hiệu chỉnh nó. Nguyên nhân của việc tăng năng suất là thái độ của những người công nhân đối với công việc của họ và đối với Western Electric, người công nhân cảm nhận vai trò quan trọng của họ và điều đó là động lực để họ làm việc.

vào yếu tố tổ chức và ít chú trọng yếu tố cá nhân. Tuy nhiên, đến những năm 1970, khủng hoảng kinh tế nổ ra, dẫn tới tình trạng cạnh tranh quyết liệt giữa các doanh nghiệp trên thương trường dẫn đến thay đổi nhận thức này. Theo đó, nhằm tăng hiệu suất và khả năng cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ do doanh nghiệp sản xuất, cung cấp, các doanh nghiệp tiếp tục đầu tư vật chất, trước hết nhằm mục tiêu tăng chất lượng sản phẩm, dịch vụ và giảm chi phí sản xuất chứ không phải để sản xuất nhiều hơn. Thực tế đó đã thúc đẩy các doanh nghiệp triển khai các hoạt động khác như tăng cường hoạt động quản trị, thực hiện các biện pháp tổ chức lao động linh hoạt, đa dạng hơn, có khả năng đáp ứng những đòi hỏi, yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Các doanh nghiệp cũng nhận thức rằng tình trạng thiếu hòa hợp giữa nhu cầu của hoạt động sản xuất - kinh doanh và nguồn nhân lực thực tế, nhất là về khía cạnh năng lực của NLD thực sự là một thách thức lớn đối với việc tăng năng suất lao động. Do vậy, đầu tư cho con người, cho nhân sự trong doanh nghiệp được coi là một khoản đầu tư cần thiết, và khu vực tư bắt đầu bàn về quản trị nhân sự như là một lĩnh vực (ngành) khoa học vào cuối những năm 1970 và đã tiến hành các hoạt động cụ thể trong những năm 1980 và đạt được nhiều thành công.

Từ đó đến nay, quản trị nhân sự được nhiều nhà quản trị, nhà khoa học nghiên cứu, tìm hiểu và phát triển thành một ngành khoa học: khoa học quản trị nhân sự. Sự phát triển mới của quản trị nhân sự được coi là dấu hiệu ghi nhận vai trò rộng mở và cũng là sự ghi nhận một cung cách quản trị mới, từ quản trị cứng nhắc coi con người chỉ là lực lượng thừa hành phụ thuộc cần khai thác tối đa ngắn hạn với chi phí tối thiểu đã và đang chuyển sang một cách quản trị mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện để con người phát huy tính tích cực chủ động sáng tạo, vừa khai thác năng lực của họ vừa có kế hoạch đầu tư dài hạn sao cho chi phí được sử dụng một cách tối ưu. Quản trị nhân sự hiện đại là tìm cách đạt được sự hòa hợp thỏa đáng giữa nhu cầu của

một tổ chức và nhân sự của tổ chức đó, hay nói cách khác yếu tố quan trọng nhất, là “trái tim” của nhân sự chính là sự hòa hợp; điều đó được thể hiện ở hai hình thức, bao gồm: sự hòa hợp theo chiều dọc - được thể hiện ngày càng rõ nét trong ngôn ngữ của sự liên kết mà ở đó có đề cập đến mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và chiến lược kinh doanh cởi mở cũng như các yếu tố pháp lý, kinh tế, chính trị, xã hội định hình/ được định hình bởi các tổ chức và sự hòa hợp theo chiều ngang - sự phù hợp giữa các chính sách nhân sự khác nhau với thực tiễn, trong đó có tính đến mức độ thống nhất hoặc mâu thuẫn giữa chúng<sup>16</sup>.

Quản trị nhân sự hiện đại ngày nay đã phát triển theo hướng kết hợp những thành tựu của những trường phái trước đây và những nghiên cứu hiện tại về khoa học hành vi, đồng thời đặt trong bối cảnh toàn cầu hóa nên quản trị doanh nghiệp nói chung và quản trị nhân sự nói riêng đã có những bước tiến vượt bậc cả về chất và lượng, là yếu tố cốt lõi hình thành và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường nội địa và quốc tế.

Theo Anthony Igwe, J.U.J. Onwumere và Obiamaka P. Egbo (2014), quản trị nhân sự là việc thực hiện các hoạt động như tuyển dụng, lựa chọn hoặc tuyển mộ, bố trí, định hướng, hướng dẫn, đào tạo và phát triển, quản lý về tiền lương, quản trị quan hệ lao động tại nơi làm việc, tạo động lực cho NLD và quản lý phúc lợi, an toàn lao động<sup>17</sup>. Theo Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2012), quản trị nhân sự được hiểu là tất cả các hoạt động của tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và gìn giữ một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức, cả về số lượng và chất lượng, nó đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập

---

16. Mick Marchington, Adrian Wilkinson, Rory Donnelly và Anastasia Kynighou (2016), *Human Resources Management at work*, tạm dịch là *Quản trị nhân sự tại nơi làm việc*, Nxb Học viện nhân sự và phát triển (Chartered Institute of Personnel and Development), Luân Đôn, tr. 24-25.

17. Anthony Igwe, J.U.J. Onwumere và Obiamaka P. Egbo (2014), *Human Resource Management, International Labour Standards and Globalization*, tạm dịch là *Quản trị nguồn nhân lực, tiêu chuẩn lao động quốc tế và toàn cầu hóa* (Đăng trên tạp chí “Developing Country Studies, ISSN 2224-607X (bản giấy) hoặc ISSN 225-0565 (online) số 26.

các tổ chức, giúp cho tổ chức tồn tại, phát triển trong cạnh tranh<sup>18</sup>. Khái niệm này đã liệt kê tương đối đầy đủ và chính xác chuỗi các hoạt động cơ bản của quản trị nhân sự, từ quá trình tuyển dụng lao động đến khi chấm dứt quan hệ lao động.

Quản trị nhân sự có thể được tiếp cận theo hai khía cạnh bao gồm: (1) là phương thức tác động đến hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức và (2) là một quan hệ xã hội giữa chủ thể quản trị và đối tượng quản trị phát sinh trong quá trình thực hiện các hoạt động chung trong cùng một tổ chức.

Ở cách tiếp cận thứ nhất - quản trị nhân sự là phương thức tác động, có 03 yếu tố cơ bản để thực hiện bao gồm: (1) Chủ thể quản trị là yếu tố tạo ra các tác động quản trị đối với đối tượng quản trị nhằm tìm ra phương thức phù hợp để công việc đạt hiệu quả cao nhất với chi phí thấp nhất, trong quan hệ lao động, chủ thể quản trị là tổ chức, doanh nghiệp, bao gồm chủ doanh nghiệp hoặc bộ phận sử dụng lao động trong doanh nghiệp - đó có thể là một hoặc nhiều người tùy thuộc vào quy mô, cách thức hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp; (2) Mục tiêu của quản trị là căn cứ để chủ thể tạo ra những tác động, xét dưới góc độ sản xuất- kinh doanh, đó là việc tạo ra giá trị thặng dư - là phần giá trị dôi ra ngoài giá trị sức lao động do công nhân làm thuê tạo ra và (3) Đối tượng quản trị là con người trong tổ chức chịu sự tác động của các biện pháp, hình thức nhất định của chủ thể quản trị. Cụ thể là, chủ thể quản trị - doanh nghiệp sẽ tác động tới đối tượng quản trị - nhân sự bằng các biện pháp (chủ yếu là các biện pháp kinh tế, tâm lý, pháp lý) và các hình thức (chỉ đạo, điều hành, kiểm tra, giám sát, khen thưởng, kỷ luật...) nhằm phát huy có hiệu quả nguồn lực con người - nguồn lực lao động nhằm hướng tới những mục tiêu lao động đã đặt ra.

---

18 Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB. Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, trang 4.

Ở cách tiếp cận thứ hai - quản trị nhân sự là mối quan hệ xã hội giữa chủ thể quản trị và đối tượng quản trị, có thể thấy đặc trưng của mối quan hệ này là quyền uy - phục tùng, là tiến trình thực hiện nhiều hoạt động nhằm bảo đảm sự hoàn thành công việc thông qua nỗ lực của những con người trong cùng một tổ chức. Đặc trưng này thể hiện ở chỗ chủ thể quản trị là doanh nghiệp, cụ thể hơn là chủ doanh nghiệp, chủ sử dụng lao động, đồng thời là chủ thể sở hữu các nguồn lực cơ bản trong doanh nghiệp, bao gồm tiền mặt, tài sản, hàng hóa, nhân lực... để tiến hành các hoạt động sản xuất, kinh doanh nhằm tối đa hóa lợi nhuận, trong khi đó đối tượng quản trị nhân sự trong doanh nghiệp là NLD có thể lực và trí lực, có kỹ năng sử dụng các công cụ lao động phù hợp để tạo ra sản phẩm, dịch vụ cung ứng cho thị trường. Như vậy, rõ ràng chủ thể quản trị có ưu thế hơn và là chủ thể chủ yếu thiết lập nên các nội quy, quy tắc lao động, đưa ra các quyết định... hay nói cách khác là bên tạo nên “luật chơi” trong mối quan hệ lao động mật thiết giữa hai bên NSDLĐ - NLD trong cùng một doanh nghiệp và NLD bắt buộc phải tuân thủ theo nếu không muốn chịu những hậu quả pháp lý nhất định.

Từ việc phân tích nêu trên, có thể rút ra kết luận: *Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp là việc tác động có tổ chức, có mục đích của doanh nghiệp đối với nhân sự trong doanh nghiệp thông qua nhiều hoạt động, biện pháp, cách thức nhằm nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, từ đó giúp tăng cường năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp trong hoạt động thường ngày.* Mục đích của quản trị nhân sự là việc sử dụng hiệu quả nguồn lực con người nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức thông qua nguồn lực này. Nội dung của quản trị nhân sự bao gồm hoạch định nguồn nhân lực; phân tích và mô tả công việc; tuyển dụng lao động; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; sắp xếp, sử dụng lao động; đánh giá và đãi ngộ nhân sự; xử lý vi phạm kỷ luật lao động và chấm dứt quan hệ lao động; giải quyết khiếu nại, giải quyết tranh chấp lao động.

### 1.1.1.2. Đặc điểm của quản trị nhân sự tại doanh nghiệp.

*Thứ nhất*, quản trị nhân sự có yếu tố về quản lý lao động.

Quản lý lao động hiểu theo nghĩa rộng, nghĩa là sự tác động có tổ chức, có mục đích của chủ thể quản lý lao động tác động tới đối tượng quản lý lao động bằng các biện pháp (chủ yếu như kinh tế, hành chính, pháp lý, giáo dục...) và các hình thức (lãnh đạo, chỉ đạo, chỉ huy, kiểm tra, khen thưởng, xử phạt...) nhằm phát huy có hiệu quả nhất các nguồn lực để đạt được mục tiêu lao động đã đề ra. Đối tượng của quản trị nhân sự là những NLD trong đơn vị sử dụng lao động - đó là cá nhân công dân có đủ điều kiện về năng lực pháp luật lao động và năng lực hành vi lao động theo quy định pháp luật mỗi nước để tham gia quan hệ lao động.

Theo tác giả Đỗ Thị Dung (2014), quản lý lao động của NSDLĐ là sự tác động có tổ chức, có mục đích của NSDLĐ đối với NLD trong đơn vị sử dụng lao động nhằm đạt được hiệu quả cao nhất trong quá trình sản xuất kinh doanh<sup>19</sup>. Quan niệm của các quốc gia về quyền quản lý lao động của NSDLĐ chủ yếu thể hiện ở 02 học thuyết, bao gồm: thuyết tổ chức áp dụng ở các quốc gia như Canada, Ấn Độ, Nhật Bản, Pháp, Srilanka... mà theo đó quyền quản lý lao động của NSDLĐ phát sinh từ thực tế là NSDLĐ đóng vai trò chủ doanh nghiệp và đứng đầu cộng đồng lợi ích được tổ chức một cách có thứ bậc. Vì vậy, họ có quyền ban hành quy định, điều hành lao động và thực thi kỷ luật lao động đối với NLD và thuyết hợp đồng nảy sinh trực tiếp từ các nguyên tắc của luật dân sự và được sử dụng chủ yếu ở Áo, Bỉ, Cộng hòa Liên bang Đức, Thụy Điển, Hoa Kỳ, Anh..., theo đó quyền quản lý lao động của NSDLĐ nảy sinh từ HĐLĐ<sup>20</sup> mà hai bên đã ký kết, thỏa thuận nhằm thực hiện các công việc do NSDLĐ phân công cho NLD.

19. Đỗ Thị Dung (2014), *Pháp luật về quyền quản lý lao động của người sử dụng lao động ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Luật học, Hà Nội, tr. 32.

20. Đỗ Thị Dung (2013), *Về khái niệm quyền quản lý lao động của người sử dụng lao động*, Tạp chí Luật học, số 63, tr. 13.

Quản trị nhân sự có phạm vi và tầm ảnh hưởng rộng hơn quản lý lao động đơn thuần, trong khi quản trị nhân sự là tập hợp các nguyên tắc, chính sách, chiến lược về nhân sự được ban hành và triển khai một cách chặt chẽ nhằm tăng cường sự cam kết của NLD và cải thiện hiệu suất lao động trong doanh nghiệp, thì quản lý lao động tập trung hơn đến hiệu suất và kết quả lao động của NLD và nguồn nhân lực tại nơi làm việc, thường chỉ mang tính một chiều từ quan điểm của NSDLĐ. Mặc dù nhiều nội dung của quản trị tương đồng với nội dung quản lý lao động, bao gồm các hoạt động tuyển dụng lao động, quản lý và đào tạo, phát triển nguồn nhân lực nhằm hướng đến mục tiêu nâng cao hiệu quả của nhân sự, góp phần vào việc thực hiện thành công những mục tiêu chiến lược đã đề ra của doanh nghiệp, quản trị nhân sự mang nhiều ý nghĩa hơn của việc thiết lập và duy trì sự phát triển ổn định của doanh nghiệp trên nguyên tắc cân bằng lợi ích giữa NLD, NSDLĐ và Nhà nước.

*Thứ hai, về chủ thể của quản trị nhân sự*

Do được coi là một bộ phận của quản lý kinh doanh, nên chủ thể là NSDLĐ và người có chức danh quản lý bao gồm cả bộ máy quản lý, từ lãnh đạo đơn vị cho đến lãnh đạo các cấp, các bộ phận trong đơn vị quản lý lao động. NSDLĐ là người có quyền sở hữu, quyền quản lý, quyền sử dụng tài sản trong đơn vị đồng thời là người mua sức lao động của NLD, vì thế, trong quá trình sử dụng sức lao động của NLD, do mục tiêu lợi nhuận, nên họ phải tính toán để sử dụng có hiệu quả cao nhất từ sức lao động của NLD.

*Thứ ba, về nội dung của quản trị nhân sự.*

Nội dung quản trị nhân sự bao gồm các vấn đề liên quan đến việc sử dụng và phát huy tối đa nhân sự đã có nhằm đáp ứng cho mục đích kinh doanh, công tác nhất định. Các hoạt động chủ yếu bao gồm việc bảo đảm đầy đủ số lượng và chất lượng nhân sự, nâng cao năng lực cho nhân sự, duy trì và sử dụng có hiệu quả nhân sự hiện có trong doanh nghiệp, chủ yếu bao gồm tuyển lao động, sắp xếp, bố trí lao động; tổ chức, điều hành các hoạt động lao động; ký kết



HĐLĐ, thỏa ước lao động tập thể; ban hành nội quy, quy chế lao động; kiểm tra, giám sát quá trình lao động và khen thưởng, xử lý vi phạm... Nhìn chung, các nội dung của quản trị nhân sự chủ yếu bao gồm các hoạt động quản lý lao động, được thực hiện thông qua các kỹ năng quản lý của bộ máy quản lý nhân sự.

*Thứ tư, về mục tiêu của quản trị nhân sự.*

Mục tiêu của quản trị nhân sự là nhằm thiết lập trật tự, kỷ cương trong đơn vị sử dụng lao động để sử dụng sức lao động một cách hợp lý, hiệu quả, từ đó giúp cho quá trình sản xuất - kinh doanh đạt được hiệu quả, lợi nhuận cao, bảo đảm lợi ích các bên, nhất là lợi ích của NSDLĐ. Mục tiêu chính sách lâu dài được xác định là một lực lượng lao động thích ứng, cải thiện hiệu suất và sử dụng tối đa tiềm năng của con người. Mục tiêu quản lý lao động được xác định là hiệu quả quản lý, hiệu suất tiêu chuẩn và giảm thiểu chi phí.

### ***1.1.2. Vai trò, ý nghĩa của quản trị nhân sự***

#### ***1.1.2.1. Đối với người sử dụng lao động***

Quản trị nhân sự là chính sách và biện pháp, là công cụ hữu hiệu giúp cho chủ doanh nghiệp có thể sử dụng và phát triển một cách hiệu quả, chất lượng nhân sự của doanh nghiệp. Đây là hoạt động nền tảng, đóng vai trò trung tâm trong quá trình hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp, để trên cơ sở đó doanh nghiệp có thể triển khai các hoạt động quản trị khác.

Quản trị nhân sự có vai trò nhận thức ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài đối với tổ chức (như quá trình toàn cầu hóa, sự thay đổi của pháp luật lao động, chi phí chăm sóc sức khỏe, mong muốn của NLĐ, sự đa dạng của lực lượng lao động, sự thay đổi về địa lý của lực lượng lao động, sự gia tăng của lực lượng lao động được đào tạo nghề, vấn đề thu hẹp sản xuất và sa thải, việc sử dụng công nghệ (như cơ sở dữ liệu về nguồn nhân lực) và sự gia tăng việc sử dụng mạng xã hội nhằm cung cấp thông tin cho NLĐ...)<sup>21</sup>. Việc

---

21. Ví dụ như xu hướng gần đây trong việc sắp xếp lịch trình làm việc linh hoạt, cho phép NLĐ tự sắp xếp lịch làm việc của mình hoặc có thể làm việc tại nhà hoặc tại một địa điểm từ xa trong một khoảng thời gian nhất định (như 01 ngày/tuần) cũng được coi là yếu tố bên ngoài có tác động đến nguồn nhân lực).

không nắm bắt, tìm hiểu các tác động từ bên ngoài có thể dẫn tới việc vi phạm pháp luật lao động đòi hỏi doanh nghiệp cần hết sức quan tâm.

Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp còn đóng vai trò là “cánh tay nối dài” của NSDLĐ trong việc xây dựng nền nếp, trật tự lao động trong doanh nghiệp, nâng cao ý thức, thái độ tuân thủ pháp luật và kỷ luật lao động của đội ngũ NLĐ trong doanh nghiệp, đồng thời giúp NSDLĐ xây dựng một môi trường làm việc trong doanh nghiệp mà ở đó NLĐ có thể phát huy tối đa sức sáng tạo của mình. Theo Đỗ Thị Dung (2014), NSDLĐ thiết lập các công cụ để quản lý NLĐ, thiết lập trật tự lao động trên cơ sở quy định của pháp luật và phù hợp với điều kiện cụ thể trong đơn vị của mình. Các công cụ này có thể do NSDLĐ đơn phương ban hành (như nội quy lao động, quy chế, quyết định) hoặc được thiết lập dựa trên cơ sở thỏa thuận với bên NLĐ (như ký thỏa ước lao động tập thể, HĐLĐ và các thỏa thuận khác)<sup>22</sup>. Theo Nguyễn Việt Hoài (2005), kỷ luật lao động tập trung vào duy trì trật tự, nền nếp trong lao động của doanh nghiệp<sup>23</sup>. Trong doanh nghiệp, NSDLĐ căn cứ vào các quy định của pháp luật lao động để xây dựng nên những khuôn mẫu buộc NLĐ phải tuân theo. Khi NLĐ không tuân thủ những khuôn mẫu đó thì họ phải chịu những hậu quả pháp lý nhất định<sup>24</sup>. Đây là nội dung quan trọng của quản trị nhân sự, giúp NSDLĐ có thể xây dựng chính sách phát triển nơi làm việc, quản lý và điều hành liên quan đến các báo cáo xây dựng và triển khai các chính sách bảo đảm công bằng và tính liên tục trong phạm vi tổ chức<sup>25</sup>.

Quản trị nhân sự đóng vai trò duy trì mối quan hệ hài hòa giữa NSDLĐ và NLĐ trong quan hệ lao động. Theo Mick Marchington, Adrian

22. Đỗ Thị Dung (2014), *Pháp luật về quyền quản lý lao động của người sử dụng lao động ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Luật học, Hà Nội, trang 47.

23. Bao gồm những vấn đề cơ bản như thời giờ làm việc và thời gian nghỉ ngơi; trật tự trong doanh nghiệp; an toàn lao động, vệ sinh lao động nơi làm việc; bảo vệ tài sản, bí mật công nghệ, kinh doanh của đơn vị; hành vi vi phạm kỷ luật lao động, hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

24. Nguyễn Việt Hoài (2005), *Chế độ kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất theo pháp luật lao động Việt Nam - Cơ sở lý luận và thực tiễn áp dụng tại một số doanh nghiệp*, Luận văn thạc sĩ Luật học, trang 10.

25. Các chính sách này có thể bao gồm xây dựng kỷ luật lao động, thời giờ nghỉ ngơi, quy định về trang phục, đạo đức công sở, chính sách sử dụng mạng Internet...

Wilkinson, Rory Donnelly và Anastasia Kynighou (2016), quản trị nhân sự vẫn thường giữ vị trí vô cùng quan trọng trong tổ chức và doanh nghiệp, bởi đây là nhịp cầu nối và điểm dung hòa giữa yếu tố quản trị, điều hành (NSDLĐ) và yếu tố nhân lực (NLĐ), đồng thời quản trị nhân sự có tầm ảnh hưởng rất quan trọng đến tương lai phát triển của tổ chức hơn bất cứ lĩnh vực nào trong quản trị doanh nghiệp<sup>26</sup>. Khi nhắc đến vai trò này của quản trị nhân sự, theo Richard Mitchell và Joel Fetter (2010), trước hết, quản trị nhân sự xem mối quan hệ cá nhân giữa chủ sử dụng lao động và NLĐ là mấu chốt trong việc hình thành các chính sách công việc mang lại thành công cho doanh nghiệp. Thứ hai, quản trị nhân sự tập trung vào các yếu tố có thể nâng cao giá trị đóng góp của NLĐ cho doanh nghiệp - linh hoạt trong hiệu suất công việc (ví dụ như giờ làm việc và nhiệm vụ linh hoạt), trao quyền cho NLĐ thông qua việc tham gia vào việc ra quyết định tại nơi làm việc (bao gồm cả làm việc theo nhóm, ủy ban tư vấn, v.v.), hệ thống khen thưởng liên quan đến hiệu suất (như chia sẻ lợi nhuận và chế độ sở hữu cổ phần của nhân viên), cam kết chất lượng dịch vụ hoặc sản phẩm (quản lý chất lượng toàn diện) và trung thành với mỗi quan tâm kinh doanh<sup>27</sup>. Quản trị nhân sự vì vậy chính là chìa khóa để dung hòa lợi ích giữa NLĐ và NSDLĐ, trở thành công cụ hữu hiệu góp phần tạo nên sự thành công của mỗi công ty trên thương trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Nhờ có các chính sách quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp có thể duy trì mối quan hệ hài hòa với NLĐ, giảm thiểu tối đa những tranh chấp phát sinh, bảo đảm ổn định sản xuất, kinh doanh bền vững, lâu dài.

---

26. Mick Marchington, Adrian Wilkinson, Rory Donnelly và Anastasia Kynighou (2016), *Human Resources Management at work*, tạm dịch là *Quản trị nguồn nhân lực tại nơi làm việc*, NXB. Học viện nhân sự và phát triển (Chartered Institute of Personnel and Development), Luân Đôn, trang 26.

27. Richard Mitchell và Joel Fetter (2010), *Human Resource Management and individualization in Australian Labour Law*, tạm dịch là *Quản trị nguồn nhân lực và chủ nghĩa cá nhân trong pháp luật Lao động Australia*, Trường Đại học Melbourne, Australia.

### *1.1.2.2. Đối với người lao động*

Quản trị nhân sự là công cụ hữu hiệu để bảo vệ quyền và lợi ích của NLD trong doanh nghiệp. Nhờ nó mọi người vào đúng vị trí của họ và phân bổ thù lao theo khả năng và công sức đóng góp của mỗi con người. Với cách tiếp cận này về vai trò của quản trị nhân sự, NLD trong doanh nghiệp không đơn thuần chỉ là người làm công cho chủ doanh nghiệp, mà dưới góc độ của quản trị nhân sự, họ trở thành nguồn “khách hàng nội bộ” của doanh nghiệp, có nghĩa là NSDLD phải chú trọng đến việc ban hành và thực hiện những chính sách, biện pháp phù hợp trên cơ sở coi trọng nhân sự đang có trong tay, bảo đảm lợi ích cho NLD, để từ đó tạo ra một nguồn lực trí tuệ, giàu năng lực sáng tạo, giàu động lực để thúc đẩy doanh nghiệp phát triển.

Quản trị nhân sự đóng vai trò là công cụ tạo động lực lao động cho NLD trong môi trường làm việc tại doanh nghiệp, thúc đẩy tính chủ động và sáng tạo không ngừng trong công việc để nâng cao năng suất lao động của NLD trong doanh nghiệp, góp phần không nhỏ vào việc thành công của doanh nghiệp trên thương trường. Theo Hun Whee Lee, Jongwook Pak, Seongsu Kim và Long-Zhen Li (2016), sự chủ động của NLD có vai trò quan trọng đối với những thay đổi sáng tạo tại nơi làm việc. Thực tế cho thấy, hệ thống quản trị nhân sự được coi là công cụ chính mà các doanh nghiệp sử dụng để tìm ra các hành vi, cách ứng xử cụ thể từ NLD. Trên khuôn khổ khả năng - động lực - cơ hội, có thể khẳng định rằng hệ thống quản trị nhân sự có tính định hướng thay đổi một mặt có thể hỗ trợ cho các doanh nghiệp trong việc lựa chọn và đào tạo các cá nhân có khả năng chủ động, khuyến khích và đưa ra hình thức động viên, khen thưởng kịp thời đối với từng hành động chủ động, cụ thể trong quá trình làm việc cũng như tạo ra nhiều cơ hội để tận dụng tiềm năng của họ, mặt khác với hệ thống đánh giá kết quả lao động có thể giúp nâng cao ý thức về thành tích của mỗi cá nhân và sự hài lòng của NLD trong việc hoàn

thành các mục tiêu của doanh nghiệp, đồng thời đóng vai trò như một công cụ khuyến khích NLD trong việc nâng cao hiệu suất lao động của họ để hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp<sup>28</sup>.

### 1.1.2.3. Đối với nhà nước và xã hội

Theo nhiều nghiên cứu và thực tiễn pháp lý, quản trị nhân sự được thực hiện trên cơ sở các hệ thống quy định pháp luật lao động và ngược lại, thực tế triển khai các hoạt động quản trị nhân sự trong doanh nghiệp là cơ sở thực tiễn sinh động thúc đẩy sự cải cách pháp luật lao động của nhà nước nhằm điều chỉnh quan hệ lao động giữa NSDLĐ và NLD trong nền kinh tế thị trường. Nhà nước ban hành các quy định pháp luật lao động dựa trên cơ sở các học thuyết về quản trị nhân sự, đồng thời thực tiễn quản trị nhân sự trong doanh nghiệp được coi là căn cứ thúc đẩy sự nhạy bén, linh hoạt trong việc sửa đổi, bổ sung các quy định pháp luật lao động nhằm duy trì sự hài hòa, ổn định của quan hệ lao động. Theo Phạm Thị Thu Lan (2017), nếu quản lý tốt sẽ tạo ra một môi trường quan hệ lao động<sup>29</sup> tốt, còn ngược lại, sẽ gây mất ổn định quan hệ lao động và xa hơn, sự mất ổn định leo thang, lan rộng, điều này có thể ảnh hưởng tới cả nền kinh tế và ổn định chính trị - xã hội của đất nước<sup>30</sup>. Một ví dụ điển hình về vai trò của quản trị nhân sự đối với xã hội là

---

28. Hun Whee Lee, Jongwook Pak, Seongsu Kim và Long-Zhen Li (2016), *Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation*, tạm dịch là *Tác động của hệ thống quản trị nguồn nhân lực đối với sự chủ động của người lao động và nhóm sáng tạo*, Tạp chí Journal of Management, tháng 12/2016, trang 820-823.

29. Quan hệ lao động (labour relations) hay quan hệ ngành nghề (industrial relations) đề cập tới một hệ thống trong đó NSDLĐ, NLD và đại diện của họ, trực tiếp, và chính phủ, trực tiếp hay gián tiếp, tương tác với nhau để xác định các quy tắc quản trị mối quan hệ việc làm. Quan hệ lao động cũng là một lĩnh vực nghiên cứu các mối quan hệ việc làm - là kết quả tự nhiên của cuộc cách mạng công nghiệp khi phát triển ở mức độ “quá” dẫn tới sự xuất hiện của công đoàn đại diện cho người lao động và dẫn tới sự phát triển quan hệ lao động tập thể. Hệ thống quan hệ lao động phản ánh sự tương tác giữa các đối tác chính: nhà nước, NSDLĐ (một hay nhiều NSDLĐ hay hiệp hội của họ), công đoàn và NLD (có thể có hay không tham gia công đoàn hay các tổ chức khác đại diện cho họ). Thuật ngữ quan hệ lao động hay quan hệ ngành nghề được sử dụng liên quan tới các hình thức tham gia khác nhau của NLD, có thể là quan hệ việc làm cá nhân (thường được sử dụng bằng thuật ngữ “quan hệ việc làm”) hay quan hệ lao động tập thể thường thông qua thương lượng tập thể hay các hình thức tham gia khác của tập thể người lao động như hội đồng lao động, ủy ban chung về an toàn vệ sinh lao động và các cơ chế để giải quyết tranh chấp lao động.

30. Phạm Thị Thu Lan (2017), *Quản trị nhân sự và quan hệ lao động*, Website của Công đoàn Việt Nam, ngày 18/02/2017.

việc áp dụng chiến lược quản trị nhân sự trên phạm vi quốc gia tại Trung Quốc. Theo Shuming Zhao và Juan Du (2012), từ thế kỷ 21 đến nay, quản trị nhân sự với vai trò là cái gốc của năng lực cạnh tranh quốc gia đã được nâng lên thành chiến lược quốc gia. Điều này cũng bao hàm sự thống nhất quan điểm về vai trò của nhân sự mà theo đó con người cần được ưu tiên hàng đầu trong các doanh nghiệp và nhân sự được coi là nguồn lực quan trọng đóng góp cho sự thành công của doanh nghiệp trên thương trường, nhất là đứng trước xu hướng ngày càng lớn mạnh của toàn cầu hóa kinh tế và cải cách giáo dục như hiện nay<sup>31</sup>.

### ***1.1.3. Các mô hình quản trị nhân sự trong doanh nghiệp***

Mô hình quản trị nhân sự là hình mẫu thực hiện quản trị nhân sự trong một tổ chức, bảo đảm phản ánh được quan điểm, phong cách và chiến lược quản trị nhân sự. Mô hình quản trị nhân sự thiết lập một khuôn khổ xác định vai trò và vị trí của nhân sự trong doanh nghiệp. Việc lựa chọn đúng đắn mô hình quản trị nhân sự, tại doanh nghiệp sẽ hữu ích cho cả NSDLĐ và NLĐ. Có rất nhiều mô hình quản trị nhân sự tại doanh nghiệp, song có một số mô hình được đánh giá cao vì thực tế đã đem lại hiệu quả hữu hiệu. Có thể kể đến một số mô hình sau đây.

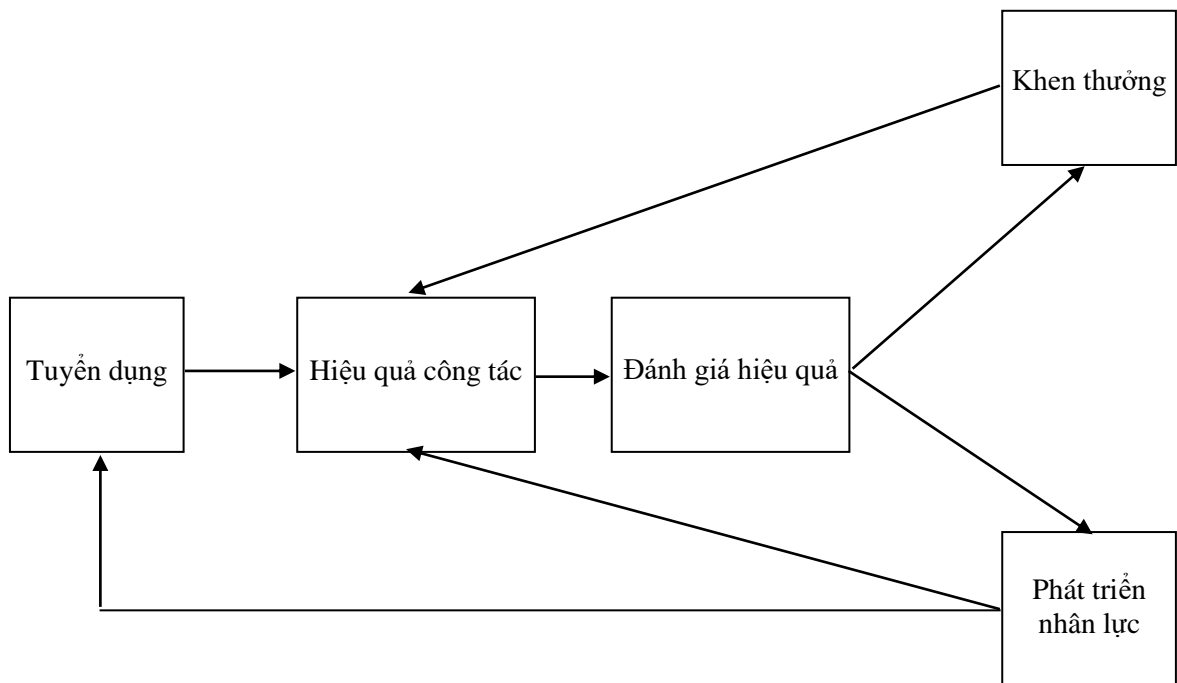
#### ***Thứ nhất: Mô hình quản trị nhân sự Michigan.***

Mô hình Michigan xác định bốn thành phần chính của quản trị nhân sự bao gồm: lựa chọn, đánh giá, phát triển và khen thưởng. Lựa chọn liên quan đến việc xác định và tuyển dụng những nhân viên có các kỹ năng và năng lực cần thiết để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Điều này giúp thực hiện tốt hơn các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Nguồn nhân lực của công ty được nhìn nhận là tài sản chiến lược đại diện cho lợi thế cạnh tranh. Các

---

31. Shuming Zhao và Juan Du (2012), *Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospects*, tạm dịch là *Ba mươi hai (32) năm phát triển của quản trị nguồn nhân lực tại Trung Quốc: Tổng quan và triển vọng*, Tạp chí Quản trị nguồn nhân lực số 22, Trung Quốc, trang 183-184.

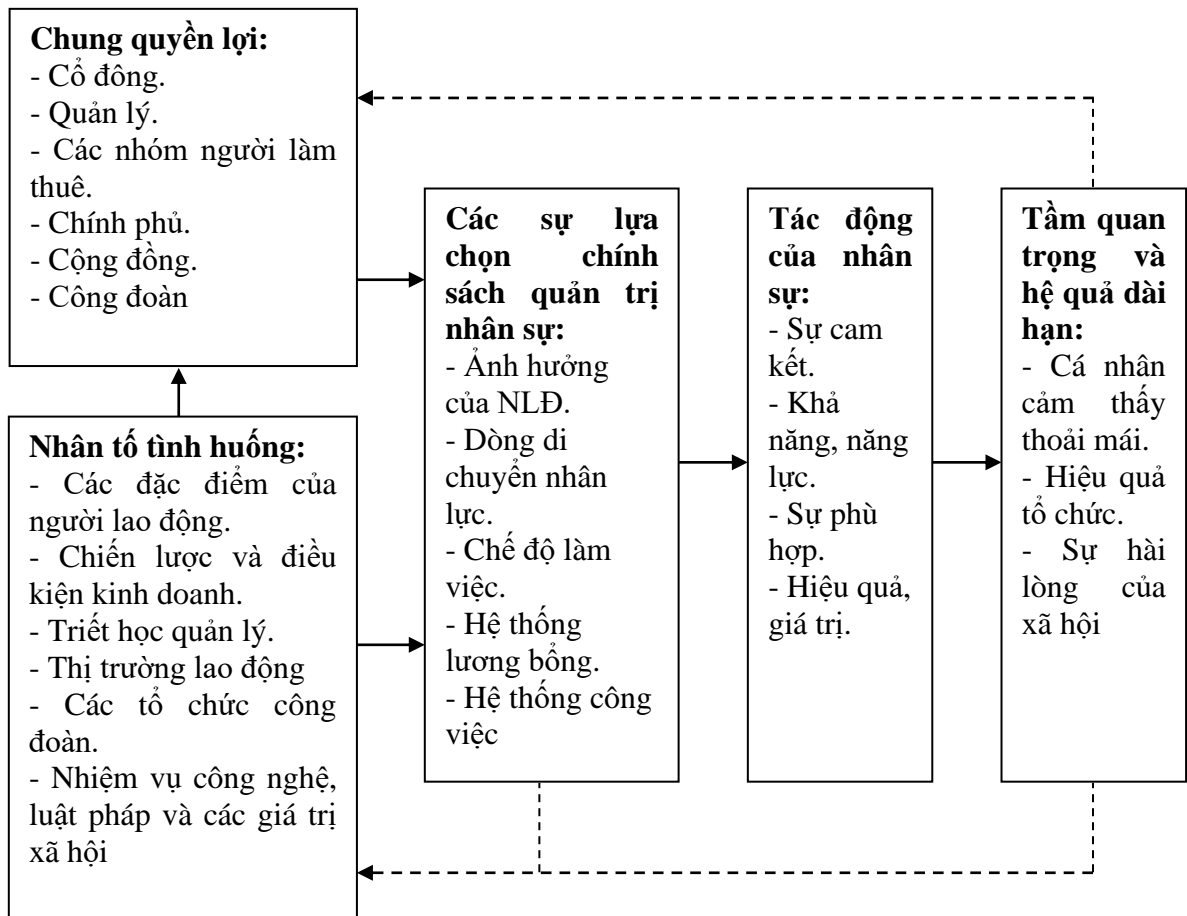
thành phần của nó bao gồm lựa chọn, tính điểm, phát triển và phần thưởng. Mô hình kết hợp bồi thường, đánh giá, phát triển và lựa chọn, nghĩa là phải có sự liên kết ngang. Thực hiện mô hình cho phép lựa chọn người có khả năng tốt nhất để thực hiện các nhiệm vụ được xác định bởi cấu trúc, đánh giá hiệu suất của họ để đảm bảo phân phối công bằng các phần thưởng tạo điều kiện, liên kết động lực của nhân viên thông qua phần thưởng với hiệu suất cao và phát triển nhân viên để cải thiện hiệu suất công việc hiện tại của họ cũng như chuẩn bị cho họ những vai trò mà họ có thể đảm nhiệm trong tương lai.



*Hình 1.1. Mô hình quản trị nhân sự Michigan*

*Thứ hai, mô hình quản trị nhân sự Harvard.*

Mô hình Harvard được coi là một trong những cách tiếp cận “quản trị nhân sự mềm” có ảnh hưởng nhất do nó tập trung vào con người hơn là kết quả. Mô hình Harvard tìm cách cung cấp một bối cảnh tối ưu để mọi người làm việc tốt nhất, bao gồm bốn thành phần chính: lợi ích của bên quản lý, các khía cạnh thực tế, chính sách nhân sự và kết quả mong đợi. Mô hình quản trị nhân sự Harvard có thể được tham khảo ở Hình 1.2 dưới đây:



Hình 1.2. Mô hình quản trị nhân sự Havard

*Thứ ba, mô hình quản trị nhân sự Nhật Bản.*

Người Nhật với niềm tin rằng một người trở nên hạnh phúc bằng cách làm việc chăm chỉ. Điều này ảnh hưởng sâu sắc đến quản trị nhân sự theo phong cách Nhật Bản. Nhật Bản nổi tiếng với hệ thống việc làm ba trụ cột truyền thống gồm việc làm dài hạn, tiền lương và thăng tiến dựa trên thâm niên, công đoàn doanh nghiệp, và sự tham gia của nhân viên trong quá trình giải quyết vụ việc của doanh nghiệp. Ưu điểm của việc giải quyết vụ việc từ góc độ nguồn nhân lực bao gồm nhiều cơ hội hơn cho sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp trong công ty. Như vậy, một NLD có được vị trí trong một tập đoàn sẽ chỉ cần tập trung vào việc thu thập các kỹ năng và kiến thức cơ bản để thực hiện thành công các công việc được xác định trước và mang lại lợi ích tài chính cho công ty. Nhược điểm của việc giải quyết vụ việc từ góc độ



nguồn nhân lực bao gồm mối quan hệ giữa truyền thống dẫn đến sự phụ thuộc của hiệu quả của hiệu suất vào lòng trung thành trong các công ty Nhật Bản. Mô hình này có xu hướng phù hợp trong giới hạn các doanh nghiệp Nhật Bản.

## **1.2. Một số vấn đề lý luận về pháp luật lao động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp**

### ***1.2.1. Khái niệm pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp***

Pháp luật được hiểu là những quy tắc xử sự mang tính bắt buộc chung do Nhà nước ban hành hoặc thừa nhận và đảm bảo thực hiện, thể hiện ý chí của giai cấp thống trị và là nhân tố điều chỉnh các quan hệ xã hội phát triển phù hợp với lợi ích của giai cấp mình. Trong xã hội hiện đại, pháp luật được hiểu là tập hợp các quy tắc điều chỉnh hành vi của con người được áp dụng cho tất cả các thành viên trong cộng đồng xã hội và được thực thi bởi cơ quan chính quyền thông qua việc áp dụng chế tài cho các chủ thể vi phạm.

Quản trị nhân sự là vấn đề quan trọng đối với doanh nghiệp bởi liên quan đến yếu tố con người. Doanh nghiệp muốn ổn định, tồn tại và phát triển thì quản trị nhân sự phải tốt, hiệu quả.

Trong bối cảnh khi số lượng NLD tăng lên với quy mô lớn, với trình độ nhận thức khác nhau, ý thức tuân thủ kỷ luật khác nhau thì việc quản lý NLD là một trong những vấn đề ưu tiên hàng đầu trong quản trị doanh nghiệp. Chỉ cần một cá nhân có hành vi không tuân thủ kỷ luật lao động có thể sẽ dẫn đến hàng loạt những hệ lụy phát sinh ảnh hưởng đến chính NLD đó, đến những đồng nghiệp và ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Chẳng hạn như nhân viên thủ kho hút thuốc lá trong kho chứa nguyên vật liệu của một nhà máy dệt may là nguy cơ cao của hỏa hoạn. Bởi vậy, pháp luật cần phải điều chỉnh về quản trị nhân sự. Sự ra đời của pháp luật lao động về quản trị nhân sự là phương tiện hữu hiệu, giúp NSDLĐ duy trì ổn định trật tự trong doanh nghiệp

của mình. Pháp luật lao động về quản trị nhân sự là cơ sở pháp lý để người sử dụng được thực hiện các quyền lựa chọn, tuyển dụng lao động, quyền khen thưởng, quyền quy định về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, quyền quy định về các hành vi được coi là hành vi vi phạm kỷ luật lao động và biện pháp xử lý khi NLD vi phạm, đồng thời pháp luật cũng tạo ra những “ranh giới và rào cản” để ngăn ngừa NSDLĐ với ưu thế về vị trí của mình không xâm phạm đến quyền và lợi ích của NLD.

Hiện nay, việc ghi nhận và quy định quản trị nhân sự là nội dung quan trọng trong pháp luật của các nước trên thế giới. Mỗi nước khác nhau có quy định khác nhau về vấn đề này xuất phát từ chế độ sở hữu, từ đặc điểm của thị trường lao động, từ quan điểm của các nhà luật pháp. Nhìn chung, tùy theo các nước khác nhau thì vấn đề quản trị nhân sự được quy định thống nhất trong một Bộ luật hoặc Luật về lao động hoặc được quy định trong nhiều bộ luật hoặc luật khác nhau.

Tại một số các quốc gia mà hình thức nhà nước là liên bang và các tiểu bang như Hoa Kỳ, México..., hệ thống pháp luật lao động điều chỉnh vấn đề quản trị nhân sự bao gồm pháp luật liên bang và pháp luật mỗi bang. Pháp luật liên bang tác động đến quản trị nhân sự ở cấp quốc gia, trong đó một số doanh nghiệp nhỏ có thể không áp dụng quy định của pháp luật liên bang còn pháp luật mỗi bang thì có quy định riêng về vấn đề quản trị nhân sự nên đòi hỏi người quản lý cần phải nắm rõ các quy định của pháp luật để áp dụng trong thực tế. Nhìn chung pháp luật liên bang hay pháp luật mỗi bang đều quy định về các vấn đề như chống phân biệt đối xử trong tuyển dụng; quy định về tiền lương, thời gian làm việc, thời gian làm thêm giờ theo hướng quy định mức lương tối thiểu của liên bang, được sửa đổi định kỳ cho phù hợp với tình hình phát triển của nền kinh tế, mỗi bang căn cứ vào đó quy định mức lương tối thiểu có thể cao hơn quy định mức lương tối thiểu của liên bang; quy định

về nghỉ phép và các chính sách bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho NLD... Các quốc gia như New Zealand, Hàn Quốc, Nhật Bản, Pháp..., pháp luật lao động quy định các vấn đề về tuyển dụng lao động, đào tạo - phát triển nguồn nhân lực, HĐLĐ, nội quy lao động, thỏa ước lao động tập thể, tiền lương và chế độ đãi ngộ, phúc lợi cho NLD, về tranh chấp lao động và giải quyết tranh chấp...

Dù các quốc gia có hệ thống pháp luật khác nhau nhưng đều chia sẻ chung định hướng trong việc xây dựng pháp luật, quy định các nội dung tương đồng điều chỉnh các vấn đề có liên quan trong quản trị nhân sự đảm bảo cho NSDLĐ có được tự quyết trong việc áp dụng quy định của pháp luật tại mỗi doanh nghiệp, cơ sở kinh doanh của mình.

Từ những sự phân tích ở trên, có thể hiểu: *Pháp luật về quản trị nhân sự là tổng hợp các quy phạm pháp luật do cơ quan nhà nước có thẩm quyền ban hành quy định về việc thiết lập các công cụ và các nội dung trong quản trị nhân sự nhằm sử dụng nhân sự một cách hiệu quả.*

Như vậy, pháp luật lao động về quản trị nhân sự gồm hai nội dung chính: thiết lập các công cụ để quản trị nhân sự như việc ban hành nội quy lao động, quy chế trong đơn vị, giao kết HĐLĐ... và các nội dung của quản trị nhân sự như tuyển dụng nhân sự, quản lý sử dụng nhân sự, chế độ đãi ngộ đối với nhân sự và vấn đề đào tạo bồi dưỡng phát triển nhân sự.

### ***1.2.2. Nguyên tắc điều chỉnh pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp***

#### ***1.2.2.1. Bảo đảm quyền quyết định của người sử dụng lao động trong quản trị nhân sự tại doanh nghiệp***

Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp của NSDLĐ có nguồn gốc xuất hiện từ sự phân công lao động trong gia đình thông qua việc các thành viên trong gia đình được phân công cụ thể công việc hằng ngày, được khen ngợi hay chịu kỷ luật khi thực hiện tốt, không thực hiện hay thực hiện không tốt sự

phân công lao động đó<sup>32</sup>. Trải qua sự phát triển của xã hội, quyền quản trị nhân sự của NSDLĐ được pháp luật thừa nhận và quy định cụ thể nhằm tạo điều kiện để quyền đó được thực thi trong thực tế. Tùy thuộc vào từng giai đoạn phát triển nền kinh tế, thị trường lao động thì đòi hỏi pháp luật lao động luôn sửa đổi, bổ sung phù hợp với thực tiễn, hướng tới mục tiêu ổn định doanh nghiệp, cơ sở kinh doanh... góp phần phát triển kinh tế - xã hội.

Quyền quản lý lao động đối với NSDLĐ được coi là kết quả của quá trình chuyển biến tích cực trong hoạt động quản lý nhà nước nói chung, quản lý trong lĩnh vực lao động nói riêng, phù hợp với sự phát triển của cơ chế thị trường, trong đó có thị trường lao động nhằm phát huy thế mạnh và tiềm lực của các thành phần kinh tế hướng đến mục tiêu phát triển kinh tế-xã hội của đất nước. Thực hiện quyền quyết định là một phần không thể thiếu của giới chủ doanh nghiệp. Việc không sử dụng đúng quyền quyết định có thể ảnh hưởng xấu đến bản thân doanh nghiệp hoặc có thể xâm hại đến các quyền và lợi ích hợp pháp của NLĐ. Tuy nhiên, quyền tự quyết của NSDLĐ cần thiết được duy trì trong chừng mực pháp luật cho phép bởi nó cũng gắn với quyền tự do kinh doanh, quyền sở hữu tài sản của doanh nghiệp và đảm bảo cho một doanh nghiệp được vận hành đúng nghĩa.

Quyết định của NSDLĐ với ý nghĩa của một “đặc quyền quản lý” là thuật ngữ được sử dụng hàng ngày trong kinh doanh. Nó phản ánh quyền của NSDLĐ trong việc đưa ra các quyết định kinh doanh vì lợi ích của hoạt động hiệu quả của doanh nghiệp. Nó bao gồm tất cả các khía cạnh của quyết định trong kinh doanh, bao gồm quyết định vị trí tuyển dụng, số lượng nhân công, thời giờ làm việc, số tiền thưởng, sắp xếp nhân sự,... Việc thực hiện quyền quyết định độc lập ngụ ý rằng NSDLĐ có thẩm quyền đưa ra lựa chọn độc lập,

---

32. Nguồn: Patrick J. Cihon, James Ottavio (2013), Employment & labor law, Castagnera, Cengage Learning, tr. 367

không bị chỉ đạo hoặc giám sát trực tiếp. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay với sự thay đổi mạnh mẽ của công nghệ - khoa học kỹ thuật: công nghệ sẽ thay thế nhiều công việc của con người đang làm, các chức năng IT, kỹ sư bị thay thế bởi robot, sự dịch chuyển mạnh mẽ nguồn lao động từ nước ngoài đến nước sở tại thì việc quản trị nhân sự của doanh nghiệp cũng đang dần phải thay đổi một cách căn bản. NSDLĐ được quyền áp dụng công nghệ trong các khâu của quản trị nhân sự, quyền nghiên cứu lựa chọn, tuyển dụng nhân sự theo những tiêu chuẩn mới, cho phép NSDLĐ đào tạo, quy hoạch nhân sự sao cho phù hợp với tình hình kinh doanh, quyền quản lý và giao việc cho nhân viên làm việc tại nhà.

Việc thiết lập các quy chế pháp lý đảm bảo quyền tự quyết định của NSDLĐ có thể được lựa chọn trong số các phương thức: (i) Không quy định một nội dung công nhận quyền cụ thể nào về quyền tự quyết định; (ii) Ghi nhận quyền tự quyết định của NSDLĐ một cách trực tiếp tại văn bản pháp luật cụ thể; (iii) Quy định các giới hạn tuân thủ mà NSDLĐ phải áp dụng trong thực hành quyền quản trị nhân sự đối với NLĐ. Các phương thức kể trên cho phép lựa chọn áp dụng kết hợp trong một hoặc nhiều văn bản pháp luật, không có yếu tố loại trừ nhau, tuy nhiên nó cũng đòi hỏi NSDLĐ khi thực hiện quyền của mình phải đảm bảo tính công bằng, thiện chí. Ngoài ra, tại các quốc gia trong hệ thống thông luật, các phán quyết của Tòa án hay án lệ là một nguồn bổ sung để tham chiếu phạm vi quyền tự quyết định của NSDLĐ.

Tuy nhiên các quyền của NSDLĐ trong quản trị nhân sự là quyền có giới hạn. Nghĩa là NSDLĐ chỉ được thực hiện quyền quản lý lao động trên cơ sở phạm vi mà nhà nước “trao quyền” được quy định cụ thể trong pháp luật lao động. Cùng với việc xác định và bảo vệ những hoạt động mà NSDLĐ được phép thực hiện, pháp luật đồng thời xác định và ngăn ngừa những hoạt động mà NSDLĐ không được phép thực hiện trong quản trị nhân sự. Mục

đích không chỉ nhằm bảo vệ lợi ích của NSDLĐ trong quá trình sản xuất kinh doanh, mà pháp luật còn phòng tránh các trường hợp NSDLĐ lạm dụng quyền lực mà xâm phạm đến quyền và lợi ích của chủ thể khác, đặc biệt là lợi ích của NLD khi tham gia quan hệ lao động.

*1.2.2.2. Bảo đảm quyền của người sử dụng lao động trong quản trị nhân sự trong mối tương quan với các quyền và lợi ích của người lao động*

Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị nhằm thực hiện các mục tiêu đã vạch ra một cách tối ưu trong điều kiện biến động của môi trường. Với cách hiểu này, quản trị là một quá trình, trong đó chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra các tác động quản trị; đối tượng quản trị tiếp nhận các tác động của chủ thể quản trị tạo ra; mục tiêu của quản trị phải được đặt ra cho cả chủ thể quản trị và đối tượng quản trị, được xác định trước khi thực hiện sự tác động quản trị.

Trong quản trị nhân sự tại doanh nghiệp, NSDLĐ chính là chủ thể quản trị, NLD là đối tượng quản trị. Bởi vậy, quản trị nhân sự tuy là quyền của NSDLĐ, song cũng cần phải đảm bảo lợi ích của NLD thì mới có thể đạt được mục tiêu của quản trị nhân sự tại doanh nghiệp.

Như đã phân tích ở đặc điểm 1, pháp luật phải tôn trọng các quyền quản trị, cho phép NSDLĐ điều hành các hoạt động của doanh nghiệp bởi nó là nền tảng cho sự tồn tại của doanh nghiệp cũng như quan hệ lao động.

Tuy nhiên trong quan hệ lao động, NLD với tư cách là người làm thuê, không có tư liệu sản xuất, có vị thế yếu hơn so với NSDLĐ. Nếu NSDLĐ vì mục đích doanh thu và lợi nhuận tiến hành khai thác giá trị thặng dư thông qua sử dụng sức lao động, áp dụng các biện pháp quản trị nhân sự theo hướng bất lợi cho NLD thì dễ xảy ra tranh chấp, đình công ảnh hưởng đến sự ổn định của quan hệ lao động và thị trường lao động. NSDLĐ thiết lập quản trị nhân sự hà khắc có thể ảnh hưởng đến các quyền và lợi ích cơ bản của NLD thậm

chí ảnh hưởng tới các vấn đề về nhân phẩm, sức khỏe, tiền lương, cũng như các quyền lợi khác của NLĐ.

Bởi vậy pháp luật lao động cần phải đảm bảo sự hài hòa giữa quyền của NSDLĐ trong quản trị nhân sự với các quyền và lợi ích của NLĐ.

*1.2.2.3. Bảo đảm sự tương quan giữa các quyền của người sử dụng lao động trong quản trị nhân sự tại doanh nghiệp với quyền quản lý của nhà nước về lao động*

Quản lý nhà nước về lao động được hiểu là việc nhà nước thông qua cơ quan hành chính nhà nước, tiến hành tổ chức và điều khiển các chủ thể của quan hệ lao động theo những yêu cầu nhất định để đạt được mục tiêu phát triển kinh tế xã hội. Nhà nước điều tiết thị trường lao động, bảo đảm quyền và lợi ích của NLĐ và NSDLĐ tạo lập mối quan hệ lao động hài hòa, ổn định, sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lao động xã hội, phục vụ sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Các cơ chế báo cáo, đăng ký có thể được thiết lập như một cơ chế giám sát thường xuyên với các hoạt động quản lý lao động tại doanh nghiệp. Cơ chế khuyến khích cũng có thể được lựa chọn ban hành như việc áp dụng các ưu đãi thuế đối với doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động là lao động nữ, nhiều lao động là người khuyết tật,... Nhà nước thực hiện quản lý lao động ở tầm vĩ mô thông qua việc ban hành chính sách, pháp luật, tổ chức thực hiện và xử lý các hành vi vi phạm của các đơn vị, tổ chức, cá nhân khi tham gia quan hệ lao động. Hay nói cách khác, nhà nước chuyển giao quyền quản lý lao động cho NSDLĐ, thực hiện những hoạt động trực tiếp trong việc tổ chức, điều khiển NLĐ nhằm tạo ra trật tự, kỷ cương trong đơn vị, chung tay cùng nhà nước thực hiện các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội đã đặt ra.

Như vậy, có thể thấy rằng, Nhà nước không can thiệp trực tiếp vào mối quan hệ lao động mà chỉ quản lý chung ở tầm vĩ mô. Nhà nước là chủ thể

của quan hệ lao động nhưng nhà nước chỉ tham gia vào mối quan hệ đó khi có tranh chấp lao động xảy ra. Còn việc quản lý lao động tại các doanh nghiệp Nhà nước trao cho NSDLĐ vì họ là người trực tiếp quản trị nhân sự.

Tuy nhiên, việc quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp cần phải phù hợp với chính sách quản lý lao động của Nhà nước, phù hợp với mục tiêu cũng như yêu cầu mà nhà nước đặt ra thể hiện ở hệ thống các văn bản pháp luật về lao động. Nếu nhà nước không can thiệp sâu thì quyền tự định đoạt của cán bộ trong quan hệ lao động càng lớn, quyền tự chủ trong quản trị nhân sự của NSDLĐ càng cao. Còn trường hợp nhà nước can thiệp sâu thì quyền của NSDLĐ trong quản trị nhân sự càng bị bó hẹp. Bởi vậy, một vấn đề đặt ra là nhà nước quản lý những gì và những gì thì để cho NSDLĐ tự quyết định trong phạm vi quyền hạn của mình và sự thỏa thuận với NLĐ. Đây luôn là vấn đề được đặt ra khi xây dựng pháp luật lao động về quản trị nhân sự.

### ***1.2.3. Nội dung pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp***

Quản trị nhân sự có thể được tiếp cận ở nhiều góc độ khác nhau như khoa học kinh tế, khoa học QTNL. Dưới góc độ pháp luật lao động, tùy thuộc vào điều kiện kinh tế xã hội của từng quốc gia mà có các quy định khác nhau về quản trị nhân sự. Tuy nhiên, nhìn chung pháp luật lao động về quản trị nhân sự các quốc gia thường điều chỉnh ở các nội dung sau đây.

#### ***1.2.3.1. Thiết lập công cụ để quản trị nhân sự tại doanh nghiệp***

Để có thể quản trị nhân sự tại doanh nghiệp, NSDLĐ cần phải thiết lập các công cụ để quản trị. Mục đích của việc thiết lập các công cụ này là nhằm tạo cơ sở pháp lý cho hoạt động quản trị nhân sự được hợp pháp, ổn định, lâu dài và hiệu quả. NSDLĐ thiết lập các công cụ quản trị nhân sự trên cơ sở quy định của pháp luật và phù hợp với điều kiện cụ thể trong đơn vị của mình. Các công cụ quản lý lao động bao gồm:



*Thứ nhất, ban hành Nội quy lao động.*

Nội quy lao động là công cụ quản trị nhân sự quan trọng của NSDLĐ. Nội quy lao động là văn bản do NSDLĐ ban hành quy định về các quy tắc xử sự mà NLĐ phải tuân thủ trong quá trình làm việc tại doanh nghiệp, quy định về hành vi vi phạm kỷ luật lao động, hình thức xử lý kỷ luật tương ứng và quy định về trách nhiệm vật chất. Nội dung nội quy lao động không được trái với pháp luật về lao động và quy định của pháp luật có liên quan. Nội quy lao động luôn mang dấu ấn riêng của từng đơn vị và thể hiện khả năng vận dụng linh hoạt các quy định pháp luật trong hoạt động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp. Vì thế, trong phạm vi đơn vị sử dụng lao động, nội quy lao động có giá trị như là “luật” của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, pháp luật các nước cũng có quan điểm khác nhau về việc pháp luật có quy định về việc NSDLĐ có bắt buộc phải ban hành nội quy lao động hay không. Quan điểm thứ nhất: Quy định NSDLĐ bắt buộc phải ban hành nội quy lao động để thiết lập kỷ luật lao động, là căn cứ để xử lý vi phạm kỷ luật lao động tại doanh nghiệp, đơn vị sử dụng lao động của mình. Các nước như Việt Nam, Hàn Quốc, Nhật Bản theo xu hướng này.<sup>33</sup> Quan điểm thứ hai: không bắt buộc NSDLĐ phải ban hành nội quy lao động, các nước như Hoa Kỳ, Anh... theo quan điểm này.<sup>34</sup> Quan điểm thứ ba, pháp luật lao động không quy định vấn đề nội quy lao động (Australia và Srilanka).<sup>35</sup>

Dù có tính bắt buộc hay không, nhưng khi đã được ban hành, nội quy lao động theo quy định của pháp luật các nước đều chủ yếu dựa trên hai nhóm nội dung chính, bao gồm: các quy định buộc người lao động phải thực hiện (đi làm đúng giờ; phạm vi được đi lại, giao tiếp; thực hiện các quy định về sử

---

33. Vụ Pháp chế - Bộ lao động và thương binh Xã hội, “Tài liệu tham khảo pháp luật nước ngoài”, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội năm 2010, tr. 113.

34. Vụ Pháp chế - Bộ lao động và thương binh Xã hội, “Tài liệu tham khảo pháp luật nước ngoài”, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội năm 2010, tr.113-115.

35. Đỗ Thị Dung, Pháp luật về quyền quản lý lao động của người sử dụng lao động ở Việt Nam, Luận án tiến sĩ, Hà Nội năm 2014, tr. 48.

dụng máy móc, thiết bị, an toàn lao động, vệ sinh lao động; bảo vệ bí mật kinh doanh, tài sản của đơn vị...) và các biện pháp xử lý đối với NLĐ có hành vi vi phạm các quy định đã đặt ra (xử lý kỷ luật, bồi thường thiệt hại vật chất).

Bên cạnh đó, để nội quy lao động hợp pháp, pháp luật các nước nhìn chung cũng đều quy định nội quy cần được ban hành theo trình tự thủ tục nhất định. Quy trình này phản ánh mức độ quản lý tập trung của nhà nước nhằm mục đích đảm bảo cơ chế tiền kiểm trước một loại văn bản có ảnh hưởng trực tiếp tới các hoạt động thực hành nghề nghiệp hàng ngày của NLĐ. Pháp luật lao động của các nước khác nhau có quy định khác nhau về vấn đề này, luật kiểm soát chặt chẽ, nhằm tránh sự lạm quyền của NSDLĐ, bảo vệ quyền và lợi ích của NLĐ, các thủ tục đăng ký với cơ quan nhà nước được thiết lập, vừa nhằm đảm bảo tính công khai, minh bạch, vừa đảm bảo nó được rà soát một cách khách quan bởi một bên thứ ba là đại diện cho nhà nước trong quan hệ lao động. Trong một số trường hợp, các thủ tục tham khảo, lấy ý kiến của đại diện công đoàn, hội đồng doanh nghiệp cũng có thể được yêu cầu thực hiện.

Nội quy lao động có hiệu lực trong toàn bộ doanh nghiệp, áp dụng đối với tất cả NLĐ. Tuy nhiên, một số nước như Hàn Quốc, Nhật Bản, Việt Nam... quy định nội quy lao động chỉ thực sự có hiệu lực sau khi hoàn thành thủ tục đăng ký hoặc thông báo với cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

*Thứ hai, ký kết thỏa ước lao động tập thể.*

Thỏa ước lao động tập thể là kết quả của quá trình thương lượng tập thể trong đó tập thể NLĐ, thông qua tổ chức đại diện của mình, đàm phán thương lượng với NSDLĐ về các vấn đề trong quan hệ lao động liên quan đến lợi ích của họ như tiền lương, phúc lợi, giờ làm việc, nghỉ phép, chính sách an toàn và sức khỏe công việc,... Bởi vậy, thỏa ước lao động tập thể là công cụ pháp lý quan trọng của quản trị nhân sự. Thỏa ước lao động tập thể gồm nhiều loại khác nhau tùy thuộc vào phạm vi của thương lượng tập thể có thỏa ước

lao động tập thể doanh nghiệp, thỏa ước lao động tập thể của nhiều doanh nghiệp, thỏa ước lao động tập thể ngành.

Thỏa ước lao động tập thể thiết lập chế độ lao động chung trong phạm vi doanh nghiệp, phạm vi ngành nên hạn chế được các xung đột, tranh chấp trong quan hệ lao động. Bởi vậy, nó rất hữu ích cho hoạt động quản trị nhân sự. Pháp luật các quốc gia hầu hết đều có quy định về thỏa ước lao động tập thể và thừa nhận đây là công cụ pháp lý quan trọng để đảm bảo cho quan hệ lao động phát triển hài hòa và ổn định. Pháp luật về thỏa ước lao động tập thể ở các nước (như Nga, Thái Lan...) chủ yếu tập trung vào các nội dung như: Tiền lương; thời giờ làm việc; nghỉ ngơi; an toàn lao động, vệ sinh lao động; bảo hiểm và phúc lợi; đào tạo kỹ năng nghề; khen thưởng và kỷ luật; thời hạn thỏa ước lao động tập thể; trình tự thay đổi và hủy bỏ thỏa ước lao động tập thể; sửa đổi, bổ sung hoặc gia hạn thỏa ước lao động tập thể; kiểm tra việc thực hiện thỏa ước lao động tập thể...<sup>36</sup>

Pháp luật công nhận và bảo đảm thực thi đối với thỏa ước lao động tập thể do nó có tính đại diện và bảo vệ ở mức độ cao hơn, phù hợp với những đặc điểm riêng của từng ngành, từng doanh nghiệp do nó được đại diện bởi chính NLD ở những ngành và doanh nghiệp đó góp phần trong quá trình thương lượng để hình thành nên. So sánh với các tiêu chuẩn được thiết lập bởi luật pháp, thỏa ước lao động sẽ có mức độ bảo vệ NLD cao hơn. Thỏa ước lao động tập thể bởi vậy được xem là “luật” của các doanh nghiệp.

*Thứ ba, ban hành quy chế về tiền lương và quy chế khác.*

Các quy chế nội bộ của doanh nghiệp là một tập hợp các quy tắc được lập thành văn bản nhằm thiết lập các tiêu chuẩn trong các lĩnh vực như quy trình phù hợp và hành vi của NLD. Nó ghi nhận các sự kiện pháp lý làm phát sinh, thay đổi, chấm dứt các quyền và nghĩa vụ của NLD và NSDLĐ. Tùy

---

36. Điều 8 Nghị định 22/NĐ về thỏa ước lao động tập thể ngày 1/5/2004; Điều 11 Luật Quan hệ lao động của Thái Lan 1975; Điều 41 Bộ luật Lao động của Liên bang Nga

thuộc mục tiêu quản lý hoặc tạo điều kiện thuận tiện cho các nghĩa vụ xuất trình hoặc tuân thủ khác, doanh nghiệp có thể có một hoặc nhiều quy chế khác nhau trong hoạt động của mình.

#### *Quy chế tiền lương*

Tiền lương là khoản tiền mà NSDLĐ trả cho NLD khi họ hoàn thành công việc được giao. Tiền lương được hình thành trên cơ sở sự thương lượng thỏa thuận giữa NLD và NSDLĐ trên cơ sở năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc hoặc chức danh, phụ cấp và các khoản bổ sung khác. Pháp luật không quy định cụ thể tiền lương của NLD. Chính vì vậy, để trả lương cho NLD, các doanh nghiệp phải xây dựng các thang bảng lương cũng như quy chế trả lương trong doanh nghiệp. Quy chế tiền lương được ban hành cho mục đích thiết lập cơ sở tính toán các khoản chi trả cho NLD, cấu phần, định mức chi trả, có thể bao gồm cả các quy định liên quan đến cơ chế tăng lương.

#### *Quy chế về an toàn vệ sinh lao động*

Người sử dụng lao động ban hành quy định chung liên quan đến sức khỏe và sự an toàn của nhân viên, nhà thầu và các thành viên phải tuân thủ, đặc biệt tại các ngành có nguy cơ rủi ro cao của tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp.

Để quy định nội bộ có tính ràng buộc hoàn toàn đối với NLD, các quy chế nội bộ thường được kết cấu thành một bộ phận của HĐLĐ hoặc các cam kết riêng lẻ được xác nhận bởi NLD tại từng thời điểm. Thông thường, chúng được dẫn chiếu đến trong quy định trong HĐLĐ cá nhân và lưu giữ bằng chứng cho thấy NLD đã biết về quy định đó tại thời gian tuyển dụng của anh ta (ví dụ: bằng cách yêu cầu nhân viên ký vào một bản sao, không phải để phê duyệt mà để “xác nhận đã nhận” hoặc bằng cách gửi cho anh ta một bản sao qua e-mail). Bằng cách này, NLD được thông báo đầy đủ về các nghĩa vụ mà anh ta phải tuân thủ và các biện pháp trừng phạt mà anh ta có thể phải chịu nếu vi phạm chúng ngay khi anh ta bắt đầu cam kết.

*Thứ tư, giao kết HĐLĐ.*

Hợp đồng lao động là sự thỏa thuận giữa NSDLĐ và NLĐ về quyền và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động. HĐLĐ là cơ sở, hình thức pháp lý làm phát sinh quan hệ lao động. Chính bởi vậy, HĐLĐ là công cụ pháp lý quan trọng để quản lý lao động, quản trị nhân sự. Thông qua HĐLĐ, NSDLĐ sẽ nắm bắt được NLĐ trong doanh nghiệp, thiết lập được các quyền và nghĩa vụ của các bên cũng như các định hướng phát triển nhân sự. Đặc biệt trong HĐLĐ các bên sẽ xác định công việc cụ thể mà NLĐ phải thực hiện trong quan hệ lao động, qua đó NSDLĐ sẽ đảm bảo được các vị trí công việc mà họ có nhu cầu sử dụng. Bởi vậy, hầu hết pháp luật các nước đều quy định HĐLĐ là hình thức pháp lý quan trọng để thiết lập quan hệ lao động và coi đó là công cụ quan trọng trong quản trị nhân sự. Nhiều nước như Nga, Hàn Quốc, Trung Quốc, Campuchia, Lào, Malaysia, Singapore đã quy định HĐLĐ thành luật riêng hoặc quy định HĐLĐ thành một chương riêng, trong đó có quy định cụ thể về loại hợp đồng, nội dung, hình thức của HĐLĐ. Một số nước tuy không quy định HĐLĐ thành luật riêng hay chương riêng nhưng trong quy định của pháp luật cũng đã đề cập đến trách nhiệm của NSDLĐ khi ký kết HĐLĐ.

Hợp đồng lao động có thể giao kết bằng văn bản bằng lời nói hoặc bằng hành vi. Nội dung HĐLĐ bao gồm điều khoản cơ bản và điều khoản tùy nghi. Các điều khoản cơ bản thường là điều khoản về công việc, thời giờ làm việc, tiền lương, điều kiện lao động, an toàn lao động, chế độ an sinh cho NLĐ... Tùy từng điều kiện kinh tế, xã hội, phong tục tập quán khác nhau mà số lượng các điều khoản cơ bản phải có sẽ có sự khác biệt.

Luật Bảo vệ NLĐ của Thụy Điển không quy định những nội dung phải có trong HĐLĐ, tuy nhiên NSDLĐ có trách nhiệm thông báo bằng văn bản cho NLĐ về những điều khoản sau: Tên và địa chỉ của NSDLĐ và NLĐ,

ngày bắt đầu công việc và nơi làm việc; Bản mô tả hay bản ghi tóm tắt về các trách nhiệm của NLD, chức danh hay vị trí công việc; xác định công việc lao động là có thời hạn hay không xác định thời hạn; mức lương khởi điểm, các chế độ đãi ngộ khác và các mốc thời gian trả lương; Thời gian nghỉ phép năm của NLD được trả lương và thời gian ngày hay tuần làm việc thông thường của NLD; Thỏa ước lao động tập thể được áp dụng.

Tại Nhật Bản, các bên có thể thỏa thuận về nội dung của HĐLĐ nhưng phải đảm bảo một số nội dung chủ yếu như tiền lương, thời giờ làm việc và các điều kiện làm việc khác<sup>37</sup>. Pháp lệnh Đạo luật về Tiêu chuẩn lao động của Nhật Bản năm 2012 quy định các nội dung NSDLĐ phải thông báo bằng văn bản cho NLD gồm: Các vấn đề liên quan đến nơi làm việc và công việc tham gia; giờ bắt đầu, giờ kết thúc công việc, thời gian nghỉ ngơi, ngày nghỉ, nghỉ phép và thay đổi ca trong trường hợp NLD làm việc từ hai ca trở lên; vấn đề liên quan đến phương pháp quyết định, tính toán và trả lương<sup>38</sup>. Đối với HĐLĐ xác định thời hạn, NSDLĐ còn phải bổ sung thêm nội dung liên quan đến thời hạn của HĐLĐ và tiêu chuẩn gia hạn HĐLĐ xác định thời hạn.

Điều khoản tùy nghi là những điều khoản không bắt buộc phải có trong HĐLĐ. Các bên có thể thỏa thuận về những điều khoản này nếu thấy cần thiết trên có sở điều kiện, khả năng thực tế của mỗi bên. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng, các điều khoản thỏa thuận tuy không bắt buộc phải có trong hợp đồng tuy nhiên nếu các bên đã thỏa thuận và ghi nhận trong hợp đồng thì các bên bắt buộc phải thực hiện<sup>39</sup>.

Các bên có thể tự do thỏa thuận những nội dung khác như thử việc, đào tạo, bồi dưỡng, bảo vệ bí mật kinh doanh, đặc biệt là các thỏa thuận hạn chế cạnh tranh,... với điều kiện những nội dung này phải tuân thủ quy định

37. Khoản 1 Điều 15 Đạo luật về Tiêu chuẩn lao động Nhật Bản năm 2018.

38. Điều 5 Pháp lệnh thi hành Đạo luật về Tiêu chuẩn lao động Nhật Bản năm 2012.

39. Trường Đại học Luật Hà Nội (2020), *Giáo trình Luật Lao động Việt Nam tập 1*, Nxb Công an nhân dân, Hà Nội, tr. 173.

của quốc gia. Tại Nhật Bản, một thỏa thuận hạn chế cạnh tranh có thể được các bên thỏa thuận xác lập trong quá trình các bên giao kết và thực hiện hợp đồng. Trên thực tế, việc ghi nhận tính pháp lý của thỏa thuận hạn chế cạnh tranh còn tùy thuộc vào quan điểm của Tòa án Nhật Bản với những điều kiện nhất định. Để xem xét được khả năng thực thi của thỏa thuận hạn chế cạnh tranh, các tòa án thường áp dụng cách tiếp cận cân bằng để đánh giá liệu một thỏa thuận hạn chế cạnh tranh có khả thi trong một tình huống nhất định hay không<sup>40</sup>.

Căn cứ vào tính chất công việc và nhu cầu sử dụng lao động mà NSDLĐ sẽ ký HĐLĐ với thời hạn phù hợp đối với NLĐ. Các loại HĐLĐ có thời hạn thì chủ thể trong HĐLĐ thỏa thuận về thời gian trong HĐLĐ trong đó có các thời HĐLĐ 3 tháng, 6 tháng, 1 năm. Ngoài ra HĐLĐ có thời hạn tối đa chỉ có thể kéo dài trong 5 năm, sau đó phải ký kết HĐLĐ không kỳ hạn với NLĐ<sup>41</sup>. Ở Anh có thể chia làm các loại hình HĐLĐ toàn thời gian (full time) và (part time); hợp đồng có kỳ hạn, loại hình HĐLĐ cho thuê lại lao động (agency staff), loại HĐLĐ cho người làm việc tự do (freelancer), người tư vấn (consultant), loại HĐLĐ theo công việc (contractors), HĐLĐ không giờ (zero-hour)<sup>42</sup>.

Về hình thức của HĐLĐ, pháp luật hầu hết các quốc gia đều ghi nhận việc giao kết HĐLĐ bằng văn bản và bằng miệng. Theo pháp luật của Anh HĐLĐ không cần phải xây dựng thành văn bản. Tuy nhiên khi NSDLĐ sử dụng lao động sau 2 tháng từ khi bắt đầu, trên 1 tháng làm việc liên tục thì các khoản mục điều kiện lao động cần phải đưa tới NLĐ<sup>43</sup>. Ngoài ra, NSDLĐ trình bày điều kiện lao động ra thành văn bản đưa cho NLĐ và nếu nội dung

40. <https://iwklaw.com/newsletter-en/20220112>, truy cập ngày 05/06/2023.

41. Điều 18 Luật HĐLĐ Nhật Bản.

42. HĐLĐ không giờ (zero-hour) "là loại hợp đồng không được đảm bảo số giờ lao động tối thiểu. Người kí hợp đồng cam kết sẵn sàng đi làm bất cứ khi nào có yêu cầu. Tiền lương sẽ tính theo thời gian làm việc thực tế nhưng không nhiều".

43. Điều 1~7, Điều 11,12 Employment Rights Act, năm 1996.

điều kiện lao động trong văn bản bị sai khi đưa cho NLD xem thì NLD có thể yêu cầu xác minh hay sửa đổi lại điều kiện lao động tại Trung tâm đánh giá tuyển dụng<sup>44</sup>. Còn theo pháp luật của Pháp, HĐLĐ cũng không có nghĩa vụ phải xây dựng thành văn bản kể cả đối với HĐLĐ không kì hạn. Tuy nhiên, khi kí kết bằng văn bản cần lưu ý là phải phải xây dựng văn bản bằng tiếng Pháp<sup>45</sup>. Trường hợp NLD là người nước ngoài thì căn cứ vào yêu cầu của NLD có thể xây dựng bằng tiếng Pháp đi kèm với bản phiên dịch ngôn ngữ của NLD<sup>46</sup>. Ngoài hai hình thức nêu trên, hầu hết pháp luật các nước ngoài hình thức giao kết bằng miệng hoặc bằng văn bản đều thừa nhận hình thức giao kết thứ ba là giao kết bằng hành vi tức là thông qua quan hệ lao động thực tế. Pháp luật không có quy định nào thừa nhận hình thức quan hệ lao động thực tế này nhưng trong thực tiễn xét xử, tòa án thì vẫn thừa nhận hình thức này.

### *1.2.3.2. Các nội dung quản trị nhân sự tại doanh nghiệp*

#### *Thứ nhất, tuyển dụng nhân sự.*

Tuyển dụng nhân lực có ý nghĩa rất quan trọng trong việc lựa chọn những người phù hợp với yêu cầu công việc. Tuyển dụng nhân sự được hiểu là việc lựa chọn và chấp nhận một NLD tham gia vào một tổ chức, doanh nghiệp sau khi đã xác nhận người đó có đủ tiêu chuẩn và điều kiện cho một vị trí công việc nhất định trong hệ thống nhân sự của mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Tuyển dụng nhân sự là nội dung đầu tiên trong quản trị nhân sự của doanh nghiệp.

Đối với vấn đề tuyển dụng nhân lực, pháp luật có thể quy định các nội dung:

Hình thức tuyển dụng (NSDLĐ trực tiếp tuyển chọn lao động hoặc tuyển dụng lao động qua các chủ thể khác), hồ sơ, trình tự tuyển dụng; quyền và nghĩa vụ của NSDLĐ và NLD trong tuyển dụng lao động.

44. Điều 11, Employment Rights Act, năm 1996.

45. Khoản 2 Điều 1 - L.121- Luật lao động Pháp.

46. Khoản 4 Điều 1 - L.121- Luật lao động Pháp.



Những nguyên tắc pháp luật bao trùm lên quá trình tuyển dụng bao gồm bảo đảm sự bình đẳng về cơ hội việc làm cho tất cả NLD: NSDLĐ khi lựa chọn các ứng viên thì không được phân biệt đối xử về độ tuổi, người khuyết tật, màu da, giới tính, tôn giáo, tình trạng kết hôn, lao động đang mang thai, lao động ở các vùng miền khác nhau... Theo Bộ luật công bình năm 2010 của Anh, có hiệu lực từ ngày 01 tháng 10 năm 2010, NSDLĐ có thể bị phạt lên đến 20.000 bảng Anh nếu trong vi phạm quy định về phân biệt đối xử quá trình tuyển dụng lao động. Tại Hoa Kỳ, pháp luật về lao động cũng ban hành nhiều văn bản pháp luật liên quan đến việc tuyển dụng như Đạo luật nhân quyền năm 1964 cấm phân biệt đối xử về chủng tộc, màu sắc, giới tính, tôn giáo hoặc nước sở tại. Luật liên bang áp dụng đối với các doanh nghiệp có từ 15 nhân viên trở lên. Đạo luật chống phân biệt tuổi tác trong việc làm năm 1967, Đạo luật chống phân biệt đối xử mang thai năm 1978 quy định việc từ chối NLD mang thai, sinh con là bất hợp pháp; Đạo luật người khuyết tật năm 1990 quy định cấm phân biệt đối xử với người khuyết tật, yêu cầu NSDLĐ phải sắp xếp chỗ ở hợp lí cho người khuyết tật. Pháp luật cũng cần bảo đảm tính khách quan, công khai, minh bạch trong công tác tuyển dụng. Pháp luật Hàn Quốc yêu cầu thực hiện khách quan trong thẩm định tuyển dụng theo hướng yêu cầu ứng viên tuyển dụng phải công khai thông tin cá nhân trong hồ sơ tuyển dụng: nơi sinh, họ và tên của cha, mẹ...

Thông thường, không có quy định về trình tự dành cho việc tuyển dụng lao động do nó thuộc về phạm vi tự định đoạt của NSDLĐ, đảm bảo quyền quản trị nhân sự của họ ngay từ việc xác định nhu cầu, xây dựng tiêu chí và thực hành tuyển dụng. Trong một số trường hợp nhất định, quy trình tuyển dụng có thể được thiết lập cứng nhắc hơn với các yêu cầu báo cáo, phân bổ chỉ tiêu, quyết định chỉ tiêu, tổ chức tuyển dụng theo những thể thức bắt buộc. Có hai trường hợp để người ta yêu cầu các trình tự như vậy, đó là yêu

câu tuyển dụng đối với nhóm NLD tham gia thi tuyển để làm việc tại các đơn vị thuộc khu vực công, hoặc các trường hợp xuất phát từ nhu cầu kiểm soát, quản lý vì lý do đảm bảo an ninh quốc gia.

*Thứ hai, đào tạo phát triển nhân sự.*

Đề thuận lợi cho việc quản trị nhân sự cũng như quản trị nhân sự một cách hiệu quả thì nhân sự đóng vai trò quan trọng. Đây là nhân tố quan trọng của quản trị nhân sự. Bởi vậy, một trong công việc quan trọng mà NSDLĐ phải quan tâm trong quản trị nhân sự chính là sự đào tạo và phát triển nhân sự.

Người sử dụng lao động có thể đào tạo phát triển nguồn nhân lực dưới nhiều thời điểm cũng như hình thức khác nhau. Có thể là đào tạo NLD trước khi NLD vào làm việc, có thể là đào tạo trong quá trình làm việc. NSDLĐ có thể đào tạo NLD ngay tại doanh nghiệp hoặc cũng có thể đưa NLD đến các cơ sở đào tạo khác. NSDLĐ cũng có thể đào tạo để bồi dưỡng nâng cao trình độ cho NLD hoặc cũng có thể đào tạo nghề dự phòng cho NLD trong trường hợp doanh nghiệp có sự thay đổi.

Tuy nhiên, để bảo vệ NLD cũng như ràng buộc trách nhiệm của NLD sau đào tạo, pháp luật các nước cũng đều quy định về trách nhiệm của NSDLĐ trong việc đào tạo phát triển nhân sự và trách nhiệm của NLD trong và sau quá trình đào tạo nhằm bảo vệ quyền lợi cho NSDLĐ. Thực tế, nhiều trường hợp học xong, NLD không về làm việc cho NSDLĐ mà lại chuyển sang làm việc cho doanh nghiệp khác (thậm chí còn có thể là đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp) do doanh nghiệp kia trả lương cao hơn. Điều này không chỉ gây bất lợi, gây “thiệt hại” cho NSDLĐ về vật chất, mà còn ảnh hưởng đến nguồn nhân lực, kế hoạch phát triển nhân lực của NSDLĐ, thậm chí còn khiến NSDLĐ bị ức chế, không muốn đào tạo nâng cao trình độ cho NLD. Chính vì vậy, để ràng buộc NLD làm việc sau khi học xong, hạn chế tình trạng NLD vi phạm ngoài các chi phí mà NSDLĐ đã bỏ ra trong quá

trình đào tạo NLD, NSDLĐ còn có thể yêu cầu NLD “bồi thường” hoặc chịu một khoản phạt nhất định khi vi phạm hợp đồng.

Pháp luật nhiều nước đều quy định NLD vi phạm cam kết trong hợp đồng đào tạo về thời hạn làm việc cho doanh nghiệp đều có trách nhiệm hoàn trả (hoặc bồi thường) cho NSDLĐ khi NSDLĐ đã bỏ chi phí đào tạo cho NLD. Các hành vi đó có thể là: NLD chấm dứt hợp đồng đào tạo khi đang trong thời gian đào tạo; NLD không làm việc cho doanh nghiệp sau khi hết thời gian đào tạo; hoặc NLD làm việc cho doanh nghiệp nhưng không theo thời hạn đã cam kết. Tại Luật HĐLĐ Trung Quốc có quy định như sau: *“Trong trường hợp người lao động vi phạm thời hạn đã thỏa thuận về vấn đề đào tạo thì có trách nhiệm phải bồi thường cho người sử dụng lao động phù hợp với các điều khoản đã cam kết trước đó”*<sup>47</sup>. Tuy nhiên, để bảo vệ quyền lợi cho NLD, pháp luật một số nước chỉ buộc NLD phải hoàn trả lại chi phí đào tạo mà NSDLĐ đã bỏ ra. Luật HĐLĐ Trung Quốc có quy định: *“Số tiền người lao động bồi hoàn cho người sử dụng lao động không được vượt quá số tiền tài trợ đào tạo được cung cấp bởi người sử dụng lao động. Số tiền bồi thường thanh lý theo yêu cầu của người sử dụng lao động không được vượt quá một phần của trợ cấp đào tạo phân bổ cho các thành phần chưa được thực hiện trong thời hạn của hợp đồng”*.

#### *Thứ ba, quản lý và sử dụng nhân sự.*

Quản lý và sử dụng nhân sự là nội dung cơ bản trong quản trị, bởi quản trị nhân sự có hiệu quả hay không phụ thuộc vào yếu tố này. Quản lý và sử dụng nhân sự hiệu quả mới phát huy được hết khả năng của các nhân sự, đạt được mục tiêu năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.

Quản lý nhân sự được sử dụng để duy trì và cải thiện hiệu quả của lực lượng NLD. Nó cho phép không chỉ việc tổ chức, sắp xếp lao động mà còn cho phép xác định một NLD là đáp ứng hay không đáp ứng các yêu cầu của

---

47. Luật HĐLĐ Trung Quốc.

NSDLĐ. NSDLĐ đặt ra các mục tiêu và giám sát nhằm cải thiện và duy trì hiệu quả lao động của NLD hoặc cuối cùng là sa thải họ trên cơ sở không đáp ứng yêu cầu công việc.

Quyền quản lý lao động bao gồm tổng thể các quyền sắp xếp, tổ chức lao động, quyết định thời giờ làm việc, quyết định mục tiêu, nhiệm vụ tại từng thời điểm, quyết định cơ cấu lương thưởng, quyết định việc phối hợp hoạt động. Sẽ luôn tồn tại những phạm vi cho phép NSDLĐ tùy ý điều hành đối với NLD, như yêu cầu thực thi các nhiệm vụ hỗ trợ công việc thường ngày, yêu cầu tham dự các cuộc họp, giao phó các nhiệm vụ bên ngoài cơ quan,... NSDLĐ thường sẽ thiết lập sẵn các điều khoản mô tả không đủ chi tiết, rõ ràng và cho phép họ có quyền làm những việc như vậy trong các HĐLĐ. Thực tế này cho phép một trong những quyền đặc trưng của NSDLĐ là quyền điều chuyển NLD.

Điều chuyển NLD thông thường là việc thay đổi loại công việc và vị trí làm việc của NLD. Việc điều chuyển này được ghi nhận trong pháp luật của nhiều nước như Việt Nam (Điều 31 BLLĐ), Nhật Bản (Điều 7 Luật HĐLĐ), Đức (khoản 2 Điều 99 Luật tổ chức nơi làm việc Đức) hoặc có thể được quy định trong án lệ (Pháp). Điểm chung trong pháp luật của các nước là đều thừa nhận điều chuyển lao động căn cứ vào quyền chỉ huy lao động trong kinh doanh của NSDLĐ với lý do hợp lý chính đáng thì được công nhận là có hiệu lực, trường hợp nếu không phải như vậy thì sẽ không công nhận mệnh lệnh điều chuyển lao động này. Ở Đức thông thường khi điều chuyển NLD thì căn cứ vào HĐLĐ trong cùng một nơi làm việc có thể chuyển NLD sang làm một công việc tương tự ở vị trí khác trong công ty nhưng nếu điều chuyển NLD sang một khu vực chi nhánh khác để làm việc thì cần phải nhận được sự đồng ý của NLD và nếu như trong HĐLĐ không có nội dung về điều chuyển lao động thì NSDLĐ phải thỏa thuận với NLD. Ở Pháp, thông thường

NSDLĐ có thể điều chuyển NLD nhưng nếu trường hợp NLD từ chối việc điều chuyển đó thì NSDLĐ có thể sa thải NLD và việc sa thải đó được xem như là sa thải chính đáng.<sup>48</sup> Bên cạnh đó, các nước như Nhật Bản<sup>49</sup>, Hàn Quốc<sup>50</sup>, Pháp<sup>51</sup> đều xem xét lý do hợp lý chính đáng cũng như tính bất lợi khi điều chuyển NLD.

Về bản chất, nó phù hợp với quan hệ và vị thế của các bên trong quan hệ lao động và do đó pháp luật thường không can thiệp quyền quản trị của NSDLĐ. Mặt khác bản chất của mối quan hệ lao động cũng luôn tiềm ẩn các lợi ích xung đột giữa NSDLĐ và NLD. Cùng với sự phát triển của các hệ thống pháp luật theo thời gian, ngày nay, quyền quyết định của NSDLĐ bị hạn chế trong các trường hợp:

Trong điều kiện bình thường, NLD và NSDLĐ duy trì quan hệ quản lý - bị quản lý theo các điều khoản và điều kiện của HĐLĐ. Trong các điều kiện bất lợi không cho phép duy trì hoạt động kinh doanh, quy định tại các quốc gia đều cho phép NSDLĐ có quyền tái cấu trúc, thực hiện các thay đổi giúp tổ chức hoạt động kinh doanh phù hợp với điều kiện thực tế. Doanh nghiệp làm ăn thua lỗ, hoạt động kinh doanh bị ảnh hưởng bởi các điều kiện bất khả kháng (như dịch bệnh, thiên tai) hay đòi hỏi áp dụng công nghệ máy móc hiện đại là những lý do thường thấy cho phép một hoạt động tái cấu trúc được diễn ra. Việc tái cấu trúc luôn có khả năng cao dẫn đến dư thừa lao động. Đây là lý do tại sao chúng ta cần xem xét nguyên tắc cốt lõi làm nền tảng cho luật lao động trước tình huống nguy cơ NLD mất việc làm. Tồn tại nguy cơ của việc lạm dụng quyền tái cấu trúc hoạt động doanh nghiệp, pháp luật thường thiết lập những quy trình rất nghiêm ngặt về trách nhiệm giải quyết những thay đổi này ảnh

48. Án lệ -Cass.soc., 2 avril 1998, RJS 1998 Số 564.

49. 東亜ペイント事件 - 最二小判 昭 61. 7. 14, 労判 Số 477, tr.6.

50. Án lệ của Tòa án tối cao Bản án 2000. 4. 11, 99 Số 2963.

51. Án lệ -Cass.soc., 18 Số 1999, Dr.soc. 1999, tr 734.

hưởng đến nơi làm việc như thế nào. Thông thường, không có các yêu cầu định lượng cho vấn đề này, các quy định sẽ chỉ liên quan đến các quy trình báo cáo, đánh giá mức độ thiện chí và thực tế của các hành động của NSDLĐ.

Một khía cạnh khác của quyền quản lý nhân sự biểu hiện ở quyền xử lý kỷ luật lao động, áp dụng trách nhiệm vật chất đối với NLD vi phạm gây thiệt hại. Pháp luật lao động các quốc gia thường quy định các nội dung:

Căn cứ xử lý kỷ luật và hình thức kỷ luật. Tham khảo pháp luật lao động các nước thì có thể thấy mỗi nước quy định khác nhau về vấn đề này. Chẳng hạn, về các hình thức xử lý kỷ luật lao động thì pháp luật Trung Quốc quy định các hình thức kỷ luật bao gồm: Cảnh cáo; ghi lỗi; ghi lỗi nặng; hạ bậc lương; giữ lại để xem xét (thời hạn giữ lại 1 - 2 năm, hưởng sinh hoạt phí thấp hơn lương chính đã hưởng; nếu không sửa chữa tốt thì sa thải); sa thải (đối với cán bộ quản lý doanh nghiệp và lãnh đạo cơ quan; không được giữ chức vụ (trong Điều lệ thưởng phạt đối với nhân viên doanh nghiệp của Trung Quốc ban hành ngày 10/4/1982). Pháp luật lao động của Pháp quy định: “Hình thức xử lý kỷ luật lao động theo thẩm quyền của chủ doanh nghiệp như sau: Cảnh cáo; khiển trách; chuyển công việc; hoãn nâng lương, nâng bậc; giáng chức, giáng cấp; sa thải có báo trước và không báo trước”.<sup>52</sup> Ở Malaysia NSDLĐ căn cứ vào hành vi vi phạm và mức độ không hoàn thành công việc, sau khi tiến hành thủ tục thẩm tra thì có quyền áp dụng một trong các hình thức xử lý kỷ luật như: (a) Sa thải NLD mà không cần phải thông báo trước; (b) Giáng chức NLD; hoặc (c) Sử dụng hình phạt nhẹ hơn, và nếu có trừ lương thì không được trừ quá hai (02) tuần lương”.<sup>53</sup>

Thời hiệu xử lý kỷ luật lao động là thời gian cho phép NSDLĐ được ra quyết định kỷ luật đối với NLD kể từ thời điểm hành vi vi phạm được nhận biết.

52. Bộ Lao động Thương binh và Xã hội (2010), Tài liệu tham khảo pháp luật lao động nước ngoài, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.

53. Bộ Lao động thương binh và xã hội, Tài liệu tham khảo Luật các nước ASEAN

Trình tự và thủ tục xử lý kỷ luật lao động. Tùy thuộc mỗi quốc gia mà quan điểm về trình tự xử lý kỷ luật lao động có thể khác nhau: (i) quan điểm thứ nhất là quan điểm của đa số các nước trên thế giới (Hàn Quốc, Nhật Bản...), pháp luật lao động không quy định về trình tự, thủ tục xử lý kỷ luật; (ii) quan điểm của một số nước xã hội chủ nghĩa thì pháp luật quy định rõ trình tự, thủ tục xử lý kỷ luật lao động. Quan điểm thứ nhất xuất phát từ quan điểm lập pháp cho rằng xử lý kỷ luật lao động là quyền của NSDLĐ nên pháp luật cho phép họ được toàn quyền quyết định và phải chịu trách nhiệm về quyết định của mình trước pháp luật. Nếu NLD không đồng ý với quyết định xử lý kỷ luật của NSDLĐ thì cho phép họ khởi kiện tại Tòa án. Quan điểm thứ hai xuất phát từ tư duy lập pháp cho rằng việc xử lý kỷ luật lao động phải tuân theo những trình tự, thủ tục nhất định như NSDLĐ phải chứng minh lỗi của NLD, việc xử lý kỷ luật được tiến hành bằng cách mở phiên họp xử lý kỷ luật có sự tham gia của tổ chức đại diện cho NLD... thì mới đảm bảo tính công bằng, tránh tình trạng lạm quyền của NSDLĐ trong vấn đề xử lý kỷ luật lao động. NSDLĐ tùy theo quy định của pháp luật nước mình để áp dụng vấn đề xử lý kỷ luật lao động đúng pháp luật, trong đó chú trọng đến căn cứ xử lý kỷ luật lao động và áp dụng đúng hình thức xử lý kỷ luật mà pháp luật cho phép nhằm đảm bảo sự ổn định và duy trì trật tự lao động trong doanh nghiệp của mình.

Tương tự đối với vấn đề xử lý kỷ luật lao động, quan điểm lập pháp của các nước trao quyền cho NSDLĐ được phép xử lý trách nhiệm vật chất đối với NLD. Pháp luật lao động điều chỉnh vấn đề này theo hướng quy định một số nội dung để NSDLĐ căn cứ áp dụng cho từng trường hợp trong doanh nghiệp mình như: (i) căn cứ xử lý trách nhiệm vật chất; (ii) mức bồi thường và cách thức bồi thường, (iii) trình tự và thủ tục xử lý trách nhiệm vật chất. Với những giới hạn pháp lý được quy định trong pháp luật các nước, NSDLĐ

khi áp dụng cần tuân thủ nghiêm túc trong việc chứng minh mối quan hệ nhân quả giữa hành vi vi phạm của NLD và thiệt hại xảy ra, chứng minh lỗi của NLD, xác định mức bồi thường phù hợp tránh trường hợp yêu cầu mức bồi thường cao hơn quy định của pháp luật gây thiệt hại cho NLD.

*Thứ tư, chế độ đãi ngộ đối với nhân sự.*

Phân biệt với các biện pháp quản lý mang tính chất hành chính, áp dụng các chế độ đãi ngộ đối với NLD là biện pháp kinh tế - tài chính của NSDLĐ. Nội dung của chế độ đãi ngộ với nhân sự vượt ra khỏi chế độ chi trả tiền lương truyền thống, nó bao hàm tất cả các khoản chi trả, lợi ích được đem lại cho NLD từ nguồn quỹ của NSDLĐ, như tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng, tiền trợ cấp, phụ cấp, tiền điện thoại, tiền đi lại, chi phí thuê nhà, bảo hiểm nhân thọ,... Các chế độ này phân biệt với các khoản đóng bảo hiểm xã hội mang tính chất bắt buộc theo quy định của mỗi quốc gia nhằm mục tiêu an ninh thị trường lao động.

Các tiêu chuẩn lao động quốc tế không đưa ra các công cụ cụ thể để tính toán tiền công. Thay vào đó, ILO thiết lập các tiêu chuẩn theo hướng tạo ra sự linh hoạt trong việc xác lập và tính toán tiền công, phụ thuộc vào những nguyên tắc cơ bản sau để bảo vệ NLD khỏi bị lạm dụng. Tính đầy đủ của tiền công: Mức tiền công tối thiểu được trả (có thể là một mức tiền công cố định hoặc một tỷ lệ cố định) đủ để đáp ứng nhu cầu của NLD và gia đình họ<sup>54</sup>. ILO không nêu cụ thể các tài liệu tham chiếu nào có thể sử dụng để xác định xem liệu mức tiền công tối thiểu có đủ để đáp ứng nhu cầu cơ bản của NLD và gia đình họ không. Thay vào đó, ILO khuyến khích đối thoại xã hội, đặc biệt là thỏa ước tập thể, để xác định mức tiền công tại cấp lĩnh vực và các tham vấn ba bên nhằm định ra mức tiền công tối thiểu trên phạm vi quốc gia hoặc mở rộng thỏa ước thương lượng tập thể<sup>55</sup>.

54. Công ước Cố định Lương tối thiểu, 1970 (Số 131) Điều khoản 3(a).

55. [https://www.ilo.org/hanoi/Whatwedo/Instructionmaterials/WCMS\\_689162/lang--vi/index.htm](https://www.ilo.org/hanoi/Whatwedo/Instructionmaterials/WCMS_689162/lang--vi/index.htm)



Pháp luật các nước cũng thường không có một quy định trực tiếp điều chỉnh đối với các nội dung về áp dụng chế độ đãi ngộ đối với nhân sự của NSDLĐ. Chỉ có các nguyên tắc liên quan đến chống phân biệt đối xử được áp dụng xuyên suốt các khía cạnh của quan hệ lao động có nhiều tác động chi phối tới việc thực hành quyền kể trên của NSDLĐ. Các chính sách đãi ngộ không được phân biệt dựa trên sự khác biệt về giới tính, dân tộc, màu da, xu hướng tính dục, độ tuổi,... Nó hoàn toàn dựa trên đánh giá về kết quả đóng góp của NLD đối với công ty và sự phát triển của công ty.

### **Kết luận chương 1**

Chương 1 của luận án nghiên cứu về lý luận chung về quản lý lao động và pháp luật về quản lý lao động, ghi nhận những nội dung cơ bản và khái quát nhằm tạo cơ sở cho các nghiên cứu tại các phần kế tiếp của Luận án. Trong đó, quản trị nhân sự trong doanh nghiệp là việc tác động có tổ chức, có mục đích của doanh nghiệp đối với nhân sự trong doanh nghiệp thông qua nhiều hoạt động, biện pháp, cách thức mang tính chiến lược nhằm nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, từ đó giúp tăng cường năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp trên thương trường.

Bản chất mối quan hệ giữa NSDLĐ và NLD trong quan hệ lao động cho phép NSDLĐ có quyền quyết định trong quản trị nhân sự. Đặt trong bối cảnh Nhà nước cũng thiết lập các mục tiêu chính sách riêng đối với quản lý nhà nước về vấn đề lao động và để hạn chế các tác động bất lợi trực tiếp lên NLD, pháp luật thiết lập các quy định nhằm hài hòa lợi ích và mục tiêu của các bên NLD, NSDLĐ và nhà nước, trong đó tôn trọng quyền quản trị nhân sự của NSDLĐ.

Pháp luật về quản trị nhân sự với nội hàm bao gồm: các quy phạm pháp luật quy định về các công cụ quản lý lao động của NSDLĐ; tuyển dụng, bố trí và phân công nhân sự, đào tạo - phát triển nhân sự; đánh giá mức độ hoàn

thành công việc, tiền lương, đãi ngộ nhân sự; bảo đảm an toàn, chăm sóc sức khỏe cho NLD; xử lý kỉ luật lao động và xử lý trách nhiệm vật chất. Pháp luật về quản trị nhân sự cho phép NSDLD xác định:

Các công cụ để quản trị nhân sự tại doanh nghiệp, bao gồm: (i) Ban hành Nội quy lao động; (ii) Ký kết Thỏa ước lao động tập thể; (iii) Ban hành quy chế về tiền lương và quy chế khác; (iv) Giao kết HĐLĐ.

Các nội dung quản trị nhân sự tại doanh nghiệp, bao gồm: (i) Tuyển dụng nhân sự; (ii) Quản lý và sử dụng nhân sự; (iii) Chế độ đãi ngộ đối với nhân sự; (iv) Đào tạo phát triển đối với nhân sự.

## Chương 2

### THỰC TRẠNG PHÁP LUẬT LAO ĐỘNG VIỆT NAM VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI DOANH NGHIỆP VÀ THỰC TIỄN THỰC HIỆN

#### 2.1. Thực trạng pháp luật lao động về các công cụ quản trị nhân sự và thực tiễn thực hiện

##### 2.1.1. Về ban hành nội quy lao động

Dưới góc độ quản trị nhân sự, nội quy lao động là cơ sở pháp lý quan trọng của doanh nghiệp để thiết lập kỷ luật lao động, vì vậy, những nội dung chủ yếu của nội quy lao động cũng đồng thời là những nội dung chủ yếu của kỷ luật lao động. Tuy nhiên, nội quy lao động không phải là văn bản quy phạm pháp luật nhưng nó có tính chất bắt buộc đối với tất cả NLĐ trong doanh nghiệp nên pháp luật các nước đã quy định những nội dung chủ yếu phải đảm bảo của nội quy lao động để bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp cho NLĐ. Tại Việt Nam, Nội quy lao động không được trái với pháp luật về lao động và các quy định khác của pháp luật có liên quan. Như vậy, ban hành Nội quy lao động là quyền của doanh nghiệp nhưng cũng là nghĩa vụ của doanh nghiệp trong quản trị nhân sự. Việc ban hành nội quy lao động có ý nghĩa quan trọng, giúp NSD thiết lập và duy trì kỷ luật lao động trong đơn vị, từ đó thực hiện quyền quản lý lao động một cách hiệu quả. NSDLĐ sử dụng từ 10 lao động trở lên phải có nội quy lao động bằng văn bản. Những đơn vị có sử dụng dưới 10 NLĐ thì không nhất thiết phải có nội quy lao động bằng văn bản.

Theo khoản 2 Điều 118 BLLĐ nội quy lao động bao gồm các nội dung: Thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi; Trật tự tại nơi làm việc; An toàn, vệ sinh lao động; Phòng, chống quấy rối tình dục tại nơi làm việc; trình tự,

thủ tục xử lý hành vi quấy rối tình dục tại nơi làm việc; Việc bảo vệ tài sản và bí mật kinh doanh, bí mật công nghệ, sở hữu trí tuệ của NSDLĐ; Trường hợp được tạm thời chuyển NLD làm việc khác so với HĐLĐ; Các hành vi vi phạm kỷ luật lao động của NLD và các hình thức xử lý kỷ luật lao động; Trách nhiệm vật chất; Người có thẩm quyền xử lý kỷ luật lao động.

Để nội quy lao động hợp pháp, NSDLĐ phải tuân theo các quy định về thủ tục ban hành nội quy. Cụ thể là trước khi ban hành nội quy NSDLĐ phải tham khảo ý kiến của tổ chức đại diện NLD (ở những nơi có tổ chức đại diện của NLD). Việc xin ý kiến tổ chức đại diện lao động tại cơ sở là yêu cầu có ý nghĩa quan trọng, vì đây là tổ chức thành lập để bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của NLD, là tiếng nói của NLD. Do vậy, NSDLĐ phải tôn trọng và phải tham khảo ý kiến của họ trước khi ban hành nội quy lao động của đơn vị.

Bên cạnh đó, nội quy lao động cần được đăng ký tại cơ quan có thẩm quyền. NSDLĐ sử dụng từ 10 NLD trở lên phải đăng ký nội quy lao động tại cơ quan chuyên môn về lao động thuộc Ủy ban nhân dân cấp tỉnh nơi NSDLĐ đăng ký kinh doanh. Hồ sơ đăng ký nội quy lao động bao gồm: (i) Văn bản đề nghị đăng ký nội quy lao động; (ii) Nội quy lao động; (iii) Văn bản góp ý của tổ chức đại diện NLD tại cơ sở đối với nơi có tổ chức đại diện NLD tại cơ sở; (iv) Các văn bản của NSDLĐ có quy định liên quan đến kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất (nếu có). Nội quy lao động có hiệu lực sau 15 ngày kể từ ngày cơ quan nhà nước có thẩm quyền nhận được đầy đủ hồ sơ đăng ký nội quy lao động. Trường hợp NSDLĐ sử dụng dưới 10 NLD ban hành nội quy lao động bằng văn bản thì hiệu lực do NSDLĐ quyết định trong nội quy lao động.

So với BLLĐ năm 2012, Nội quy lao động theo BLLĐ năm 2019 bổ sung thêm 3 nội dung: các trường hợp điều chuyển lao động, phòng chống quấy rối tình dục tại nơi làm việc, người có thẩm quyền xử lý kỷ luật. Sự bổ sung này đã mở rộng hơn quyền quản lý lao động, tạo sự chủ động cho

NSDLĐ trong hoạt động quản trị nhân sự. Nhà nước đã để cho NSDLĐ căn cứ vào tình hình thực tế của doanh nghiệp quy định cụ thể trong nội quy lao động các trường hợp điều chuyển lao động, các hành vi được xem là quấy rối tình dục tại nơi làm việc, người nào có thẩm quyền xử lý kỷ luật. Điều đó đã giúp NSDLĐ thiết lập được trật tự trong doanh nghiệp tạo sự linh hoạt cho NSDLĐ trong hoạt động quản trị nhân sự. Đồng thời đây cũng là cơ sở để NSDLĐ xử lý kỷ luật đối với NLD.

Tuy nhiên, một trong những vấn đề được đặt ra hiện nay đang gây tranh cãi trong việc áp dụng pháp luật lao động trong hoạt động quản trị nhân sự liên quan đến nội quy lao động. Đó là NSDLĐ không quy định hành vi vi phạm kỷ luật trong nội quy lao động nhưng lại thỏa thuận trong HĐLĐ thì NSDLĐ có thể xử lý kỷ luật đối với NLD khi họ có hành vi vi phạm đó hay không?

Điều 127 BLLĐ năm 2019 có quy định về một trong các hành vi bị nghiêm cấm khi xử lý kỷ luật lao động. Đó là: “Xử lý kỷ luật lao động đối với NLD có hành vi vi phạm không được quy định trong nội quy lao động hoặc không thỏa thuận trong HĐLĐ đã giao kết hoặc pháp luật về lao động không có quy định”. Quy định này dẫn đến hai cách hiểu: Một là, các hành vi vi phạm kỷ luật có thể được quy định trong nội quy lao động hoặc do các bên thỏa thuận trong HĐLĐ. Nên trường hợp nội quy lao động không quy định nhưng các bên lại có thỏa thuận trong HĐLĐ thì khi có xảy ra hành vi đó, NSDLĐ vẫn xử lý kỷ luật đối với NLD. Tuy nhiên lại có cách hiểu thứ hai là: các đơn vị sử dụng lao động thuộc diện phải ban hành nội quy lao động thì các hành vi vi phạm kỷ luật lao động phải được quy định trong nội quy lao động. Các đơn vị không thuộc diện phải ban hành nội quy lao động thì mới thỏa thuận các hành vi vi phạm kỷ luật trong HĐLĐ. Nghiên cứu sinh theo quan điểm thứ hai cho rằng nội quy lao động là công cụ quản trị nhân sự rất quan trọng để thiết lập cũng như duy trì trật tự, nề nếp chung trong doanh

nghiệp vì vậy cần được áp dụng chung cho mọi NLD. Hơn nữa nội quy lao động được ban hành theo thủ tục chặt chẽ, được đăng ký tại cơ quan có thẩm quyền sẽ đảm bảo được tính khách quan. Bởi vậy nếu thừa nhận việc thỏa thuận các hành vi vi phạm xử lý kỷ luật lao động trong HĐLĐ sẽ dễ dẫn đến tình trạng NSDLĐ sẽ lạm dụng thế mạnh của mình buộc NLD phải chấp nhận những thỏa thuận bất lợi cho họ. Hơn nữa, nếu những thỏa thuận về hành vi vi phạm kỷ luật này lại không phù hợp với nội quy lao động mà lại được chấp nhận thì rõ ràng là không hợp lý và không đảm bảo mục tiêu của quản trị nhân sự.

Thực tế cho thấy, các doanh nghiệp về cơ bản tuân thủ quy định ban hành và đăng ký nội quy lao động. Có khoảng 70% doanh nghiệp đã ban hành Nội quy lao động. Do các doanh nghiệp ban hành nội quy lao động, đặt ra các quy tắc xử sự mà NLD phải tuân thủ nên ý thức chấp hành kỷ luật lao động, trách nhiệm vật chất của NLD đã được nâng lên một bước. Tuy nhiên việc đăng ký nội quy lao động với cơ quan nhà nước chưa được nghiêm túc thực hiện, dưới 10% số nội quy lao động được đăng ký<sup>56</sup>.

Vẫn còn trường hợp doanh nghiệp chưa có nội quy lao động hoặc hành vi vi phạm chưa được quy định cụ thể trong Nội quy lao động nhưng vẫn xử lý kỷ luật lao động NLD có hành vi vi phạm đó. Một số doanh nghiệp tuy đã xây dựng nội quy lao động nhưng xử lý kỷ luật lao động, trách nhiệm vật chất đối với NLD không đúng nội dung bản nội quy lao động đã xây dựng và đăng ký với cơ quan quản lý nhà nước tại địa phương. Thủ tục lấy ý kiến công đoàn khi xây dựng nội quy lao động thường được tiến hành rất hình thức, thiếu thực chất vì cán bộ công đoàn cơ sở (thường là nhân viên của doanh nghiệp) chịu nhiều lệ thuộc vào NSDLĐ. Đặc biệt theo BLLĐ năm 2019, nội

---

56. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2019), Báo cáo số 50/BC-LDTBXH ngày 7/5/2019 của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội tổng kết thi hành Bộ luật Lao động năm 2012.

dung của nội quy lao động còn cần phải có một số quy định mới như về các trường hợp điều chuyển lao động, quấy rối tình dục tại nơi làm việc... nên nhiều doanh nghiệp chưa kịp bổ sung cho phù hợp với Bộ luật.

Thực tế cũng cho thấy nhiều bản nội quy lao động chỉ đơn thuần tái hiện lại những nội dung có sẵn, quy định một cách chung chung tại các điều khoản của BLLĐ để đưa vào nội dung của nội quy lao động. Trong những trường hợp này, NSDLĐ đã không biết tận dụng, sử dụng quyền hạn của mình trong quản trị nhân sự. Bởi một số các quy định của pháp luật lao động chỉ mang tính chất là quy định khung, pháp luật cho phép NSDLĐ được quyền thể chế hóa, cụ thể hóa trong nội quy lao động cho phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp. NSDLĐ không cụ thể hóa trong nội quy lao động sẽ không có cơ sở để NLĐ thực hiện theo mục tiêu quản trị của doanh nghiệp cũng như không có cơ sở xử lý kỷ luật NLĐ khi NLĐ có hành vi vi phạm.

### ***2.1.2. Về ký kết thỏa ước lao động tập thể***

Theo quy định tại Điều 75 BLLĐ, thỏa ước lao động tập thể là thỏa thuận đạt được thông qua thương lượng tập thể và được các bên ký kết bằng văn bản. Để khuyến khích các doanh nghiệp tham gia, ký kết thỏa ước lao động tập thể, pháp luật đã quy định có nhiều loại thỏa ước ở các cấp khác nhau: thỏa ước doanh nghiệp, thỏa ước cấp ngành, thỏa ước lao động tập thể có nhiều doanh nghiệp và các thỏa ước lao động tập thể khác (Đ75 BLLĐ năm 2019). Do được ký kết trên kết quả của quá trình thương lượng tập thể nên nội dung của thỏa ước sẽ có thể là một hoặc nhiều nội dung của thương lượng tập thể như: Tiền lương, trợ cấp, nâng lương, thưởng, bữa ăn và các chế độ khác; Mức lao động và thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, làm thêm giờ, nghỉ giữa ca; Bảo đảm việc làm đối với NLĐ; Bảo đảm an toàn, vệ sinh lao động; thực hiện nội quy lao động; Điều kiện, phương tiện hoạt động của tổ chức đại diện NLĐ; mối quan hệ giữa NSDLĐ và tổ chức đại diện NLĐ; Cơ

ché, phương thức phòng ngừa, giải quyết tranh chấp lao động; Bảo đảm bình đẳng giới, bảo vệ thai sản, nghỉ hăng năm; phòng, chống bạo lực và quấy rối tình dục tại nơi làm việc; Nội dung khác mà một hoặc các bên quan tâm<sup>57</sup>. Các nội dung này phải phù hợp với pháp luật và Nhà nước khuyến khích những thỏa thuận có lợi hơn cho NLD so với quy định của pháp luật.

Để thỏa ước có hiệu lực pháp luật, thỏa ước lao động tập thể phải đảm bảo các điều nhất định như phải đảm bảo quy trình thương lượng tập thể, nội dung thỏa ước phải phù hợp với quy định của pháp luật, chủ thể ký kết thỏa ước phải đúng thẩm quyền. Đặc biệt để khuyến khích và tăng cường hiệu lực của thỏa ước, pháp luật còn quy định khi đảm bảo các điều kiện nhất định thì có thể mở rộng phạm vi áp dụng thỏa ước đối với thỏa ước ngành và thỏa ước lao động tập thể có nhiều doanh nghiệp. Pháp luật cũng cho phép các doanh nghiệp được gia nhập và rút khỏi thỏa ước lao động tập thể ngành, thỏa ước có nhiều doanh nghiệp<sup>58</sup>. Điều này đã tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp sự linh hoạt trong việc thiết lập các công cụ trong hoạt động quản trị nhân sự.

Ở cấp doanh nghiệp, tính đến cuối năm 2018, 28.876 thỏa ước lao động tập thể đã được ký kết ở cấp doanh nghiệp, chiếm 60,6% tổng số doanh nghiệp có công đoàn<sup>59</sup>. Về thỏa ước lao động tập thể có nhiều bên sử dụng lao động tham gia, ba thỏa thuận đã được ký kết gồm thỏa ước lao động tập thể giữa các doanh nghiệp du lịch tại Đà Nẵng, thỏa ước lao động tập thể giữa các doanh nghiệp may mặc tại Thành phố Hồ Chí Minh, thỏa ước lao động tập thể giữa các doanh nghiệp điện tử tại Hải Phòng, thỏa ước lao động tập thể giữa các doanh nghiệp chế biến gỗ tại thành phố Bình Dương và hai thỏa ước lao động tập thể giữa các doanh nghiệp du lịch tại Quảng Ninh và Khánh Hòa. Đây là những thỏa ước lao động tập thể đa doanh nghiệp đầu tiên tại Việt

---

57. Đ 67 BLLĐ năm 2019.

58. Đ 84,85 BLLĐ năm 2019.

59. Phạm Thị Thu Lan (2019), Collective bargaining in Vietnam, New industrial relations framework (Nirf/Japan).



Nam và được thực hiện trong chương trình thí điểm Dự án Quan hệ lao động của ILO tại Việt Nam<sup>60</sup>.

Cho tới tháng 9/2019, Thành phố Hồ Chí Minh có 9.791 bản thỏa ước lao động tập thể doanh nghiệp có hiệu lực, chiếm tỷ lệ 55% số doanh nghiệp đã thành lập công đoàn cơ sở. Hải Phòng có 899 thỏa ước lao động tập thể doanh nghiệp, chiếm 64,7% số doanh nghiệp có công đoàn cơ sở. Tỷ lệ bao phủ của thỏa ước lao động tập thể trên tổng số NLĐ làm công hưởng lương của Hải Phòng và Thành phố Hồ Chí Minh năm 2017 lần lượt là 23% và 21%, xấp xỉ với mức trung bình của cả nước (24%). Theo nhận định của cán bộ công đoàn và quản lý lao động tại hai thành phố, chỉ có khoảng 15-20% bản thỏa ước lao động tập thể đã ký kết là có kết quả thực chất và mang lại lợi ích cao hơn luật cho NLĐ<sup>61</sup>.

Một báo cáo khác từ Liên đoàn lao động thành phố Hà Nội về tình hình ký kết thỏa ước lao động tập thể tại thành phố năm 2019 cho biết: thành phố nhận được 27 bản thỏa ước được chấm loại A, 30 bản thỏa ước được chấm loại B trong 307 bản thỏa ước còn hạn đã được chấm điểm. Toàn thành phố có 5.140 doanh nghiệp, cơ quan có công đoàn cơ sở, đến tháng 7-2019 mới chỉ có 961 thỏa ước lao động tập thể nộp về thành phố; trong đó, 400 bản thỏa ước đã hết hạn...<sup>62</sup> Báo cáo cũng cho biết không chỉ số lượng được ký kết ít, mà còn nhiều bản thỏa ước tuy dài nhưng thực chất không điều khoản nào thực sự có lợi cho NLĐ. Những điều khoản có lợi hơn so với quy định của pháp luật về thời giờ làm việc, bảo đảm an toàn vệ sinh lao động, lương, thưởng... không được đưa vào thỏa ước.

Cũng giống như trường hợp của nội quy lao động, nội dung của thỏa ước tập thể thường chỉ là tái hiện lại các quy định của luật; hiếm khi bao gồm

---

60. Phạm Thị Thu Lan (2019), Collective bargaining in Vietnam, New industrial relations framework (Nirf/Japan).

61. ILO (2021), Báo cáo quan hệ lao động 2019 - Hướng tới thương lượng tập thể thực chất

62. <https://hanoimoi.com.vn/ban-in/Xa-hoi/944976/xay-dung-thoa-uoc-lao-dong-tap-the-van-nhieu-kho-khan>

các điều kiện tốt hơn được soạn thảo. Đánh giá về thực tế này, hai nguyên nhân có thể chỉ ra bao gồm: (i) tổ chức công đoàn yếu thế trong việc đòi hỏi cải thiện quyền và lợi ích cho NLD cũng như chưa thể hiện được tính đại diện đầy đủ; và (ii), quá trình thương lượng tập thể thường chỉ tập trung vào việc yêu cầu NSDLĐ tuân thủ pháp luật, coi nhẹ các yếu tố liên quan đến các hoạt động thực tế của doanh nghiệp là cơ sở cho việc tìm kiếm các điều khoản có lợi hơn cho NLD.

Như vậy, mặc dù khung pháp lý dành riêng cho ký kết thỏa ước lao động tập thể có thể được quy định đầy đủ và tương thích với các chuẩn mực quốc tế, nhưng thực tiễn thực hiện vẫn còn khá nhiều vướng mắc.

### ***2.1.3. Về ban hành quy chế tiền lương và các quy chế khác trong doanh nghiệp***

Bộ Luật Lao động 2019 là văn bản luật ghi nhận số lượng nhiều nhất các quy chế quản lý nội bộ của doanh nghiệp trong hệ thống văn bản quy phạm pháp luật lao động từ trước đến nay. Xuyên suốt các quy định của BLLĐ 2019, ngoài nội quy lao động, các quy chế quản lý khác được ghi nhận bao gồm: Quy chế đánh giá mức độ hoàn thành công việc; Quy chế dân chủ ở cơ sở tại nơi làm việc; Quy chế thưởng; Quy chế trả lương và không loại trừ việc doanh nghiệp có thể quy định các loại quy chế khác áp dụng trong phạm vi của doanh nghiệp.

#### *Quy chế trả lương và quy chế tiền thưởng:*

Theo quy định của pháp luật, tiền lương cũng như tiền thưởng là do NSDLĐ quyết định trên cơ sở chức danh, chức vụ cũng như năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Bởi vậy để có cơ sở trả lương cũng như tiền thưởng cho NLD, NSDLĐ sẽ xây dựng quy chế trả lương cũng như tiền thưởng cho NLD. Khi xây dựng quy chế trả lương, NSDLĐ cần tuân thủ các quy định của pháp luật về nguyên tắc trả lương như mức lương của NLD

không được thấp lương tối thiểu, trả lương bình đẳng không phân biệt đối xử giữa lao động nam và lao động nữ... các hình thức trả lương theo Điều 54 Nghị định 145/2020/NĐ-CP, các hình thức trả lương theo Điều 96 BLLĐ 2019, kỳ hạn trả lương theo Điều 97 BLLĐ. NSDLĐ xây dựng thang lương, bảng lương và định mức lao động làm cơ sở để tuyển dụng, sử dụng NLD, thỏa thuận mức lương theo công việc hoặc chức danh ghi trong HĐLĐ và trả lương cho NLD. Bên cạnh đó, quy chế tiền lương cũng sẽ quy định các chế độ phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác cho NLD.

Song song với quy chế tiền lương, NSDLĐ cũng có thể ban hành quy chế tiền thưởng. Trong quy chế, NSDLĐ có quyền quy định điều kiện thưởng, hình thức thưởng bằng tiền hoặc tài sản căn cứ vào kết quả sản xuất, kinh doanh, mức độ hoàn thành công việc của NLD. Tuy nhiên, theo quy định Quy chế thưởng do NSDLĐ quyết định và công bố công khai tại nơi làm việc sau khi tham khảo ý kiến của tổ chức đại diện NLD tại cơ sở đối với nơi có tổ chức đại diện NLD tại cơ sở<sup>63</sup>.

Ngoài quy chế tiền lương, tiền thưởng để quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, pháp luật còn quy định NSDLĐ phải ban hành quy chế đánh giá mức độ hoàn thành công việc. Quy chế này là cơ sở pháp lý quan trọng để NSDLĐ xác định NLD có hoàn thành công việc hay không để chấm dứt HĐLĐ theo điểm a khoản 1 Điều 36 BLLĐ 2019. Mặc dù không có nội dung dẫn chiếu quy chế đánh giá mức độ hoàn thành công việc có liên hệ trực tiếp tới các quyền đơn phương chấm dứt HĐLĐ của NSDLĐ và xử lý kỷ luật lao động đối với NLD. Do tính chất được xem là có ảnh hưởng đến khả năng duy trì quan hệ lao động của NLD, khi ban hành quy chế đánh giá mức độ hoàn thành công việc, NSDLĐ cần phải tham khảo ý kiến tổ chức đại diện NLD tại cơ sở nếu doanh nghiệp có tổ chức đại diện NLD tại cơ sở. Có thể hiểu rằng

---

63. Điều 104 BLLĐ năm 2019.

quy chế này đã trở thành một yêu cầu bắt buộc theo quy định của BLLĐ 2019 nhằm đảm bảo tính minh bạch của NSDLĐ nếu NSDLĐ lựa chọn đưa ra các quyết định bao gồm đơn phương chấm dứt HĐLĐ và xử lý kỷ luật đối với NLĐ.

Quy chế dân chủ ở cơ sở tại nơi làm việc: Quy chế dân chủ ở cơ sở tại nơi làm việc là cách định danh của BLLĐ dành cho quy chế tổ chức đối thoại tại nơi làm việc. Được hướng dẫn tại Nghị định 145/2020/NĐ-CP, NSDLĐ có trách nhiệm quy định cụ thể trong quy chế dân chủ ở cơ sở tại nơi làm việc. Quy chế được hướng dẫn cần thiết bao gồm các nội dung: (i) Nguyên tắc đối thoại tại nơi làm việc; (ii) Số lượng, thành phần tham gia đối thoại của mỗi bên; (iii) Số lần, thời gian tổ chức đối thoại định kỳ hằng năm; (iv) Cách thức tổ chức đối thoại định kỳ, đối thoại khi có yêu cầu của một hoặc các bên, đối thoại khi có vụ việc; (v) các trường hợp bắt buộc tổ chức đối thoại (định kỳ một năm một lần, khi có yêu cầu của một trong các bên, thay đổi cơ cấu, công nghệ hoặc vì lý do kinh tế, xây dựng thang lương, bảng lương và định mức lao động, thưởng, tạm đình chỉ công việc của NLĐ); (vi) Thành viên ban lãnh đạo của tổ chức đại diện NLĐ tại cơ sở tiếp cận với NLĐ. Theo cách quy định này, quy chế dân chủ ở cơ sở không chỉ đơn thuần là một bộ quy tắc ứng xử tại doanh nghiệp mà nó mang nhiều ý nghĩa ràng buộc trách nhiệm của NSDLĐ trong việc tổ chức đối thoại tại nơi làm việc trong rất nhiều trường hợp. Mặt khác, các quy định cũng không cho phép có một câu trả lời chắc chắn về việc nếu thiếu đi một trình tự như vậy có làm ảnh hưởng tới tính hiệu lực của các quyết định của NSDLĐ hay không.

#### **2.1.4. Về giao kết hợp đồng lao động**

Theo quy định của Điều 13 BLLĐ 2019: “*Hợp đồng lao động là sự thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động về việc làm có trả công, tiền lương, điều kiện lao động, quyền và nghĩa vụ của mỗi bên trong quan hệ lao động*”. Khi thiết lập quan hệ lao động, các bên phải ký HĐLĐ.

Tuy nhiên, trên thực tế vẫn có doanh nghiệp cố ý “vi phạm họa oặc “lách” luật để tiết kiệm chi phí nhân sự bằng việc ký hợp đồng thuê nhân công/cung ứng nhân công, ký hợp đồng dịch vụ thay cho HĐLĐ để trốn đóng bảo hiểm xã hội. Bởi vậy, BLLĐ năm 2019 cũng quy định: *“Trường hợp hai bên thỏa thuận bằng tên gọi khác nhưng có nội dung thể hiện về việc làm có t thua công, tiền lương và sự quản lý, điều hành, giám sát của một bên thì được coi là hợp đồng lao động”*. Như vậy, theo BLLĐ năm 2019, nhận biết HĐLĐ không chỉ căn cứ vào hình thức, tên gọi mà quan trọng hơn là phải dựa vào bản chất của mối quan hệ. Dấu hiệu cơ bản để nhận diện HĐLĐ là, “sự quản lý, điều hành, giám sát của người sử dụng lao động đối với người lao động”.

Hợp đồng lao động theo quy định của BLLĐ 2019 có hai loại là hợp đồng xác định thời hạn (không quá 36 tháng) và hợp đồng không xác định thời hạn. Trong đó, NSDLĐ bị giới hạn về số lần giao kết hợp đồng xác định thời hạn không quá 2 lần liên tiếp, sau đó phải chuyển sang loại hợp đồng không xác định thời hạn. Kể từ BLLĐ năm 2019, không còn trường hợp giao kết HĐLĐ theo mùa vụ hoặc theo một công việc nhất định. Việc bỏ quy định về “lao động mùa vụ” còn tránh tình trạng có nhiều cách hiểu khác nhau dẫn đến các vướng mắc trong thực tiễn áp dụng pháp luật khi có nhiều cách hiểu không thống nhất thế nào là “công việc theo mùa vụ”.

Khi giao kết HĐLĐ, các bên phải tuân theo quy định của pháp luật về hình thức của hợp đồng. Theo quy định tại Điều 19 BLLĐ, có hai hình thức giao kết là giao kết hợp đồng bằng văn bản và bằng lời nói: (i) HĐLĐ giao kết bằng văn bản là hợp đồng mà các cam kết của nó được ghi lại thành văn bản và có chữ kí của hai bên, được áp dụng trong hầu hết các trường hợp xác lập quan hệ lao động; (ii) HĐLĐ giao kết bằng lời nói là hợp đồng các bên thỏa thuận với nhau bằng lời nói về các điều khoản trong hợp đồng, chỉ được áp dụng đối với HĐLĐ có thời hạn dưới một tháng. Trong giao kết hợp đồng

bằng văn bản, các bên có thể ứng dụng phương tiện điện tử phù hợp với các quy định của pháp luật chuyên ngành về giao dịch điện tử. Điều 14 BLLĐ 2019 quy định: *“Hợp đồng lao động được giao kết thông qua phương tiện điện tử dưới hình thức thông điệp dữ liệu theo quy định của pháp luật về giao dịch điện tử có giá trị như hợp đồng lao động bằng văn bản.”*

Nội dung của HĐLĐ gồm hai loại điều khoản: điều khoản bắt buộc và điều khoản tự nguyện. Theo khoản 1 Điều 21 BLLĐ năm 2019 điều khoản bắt buộc bao gồm: Tên, địa chỉ của NSDLĐ và họ tên, chức danh của người giao kết HĐLĐ bên phía NSDLĐ; Họ tên, ngày tháng năm sinh, giới tính, nơi cư trú, số thẻ Căn cước công dân, Chứng minh nhân dân hoặc hộ chiếu của người giao kết HĐLĐ bên phía NLD; Công việc và địa điểm làm việc; Thời hạn của HĐLĐ; Mức lương theo công việc hoặc chức danh, hình thức trả lương, thời hạn trả lương, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác; Chế độ nâng bậc, nâng lương; Thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi; Trang bị bảo hộ lao động cho NLD; Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp; Đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ, kỹ năng nghề. Đây đều là những điều khoản phản ánh các quyền và nghĩa vụ cơ bản của các bên trong quan hệ lao động và có ý nghĩa trong quản trị nhân sự.

Ngoài ra, để đảm bảo mục tiêu của quản trị nhân sự cũng như sự linh hoạt cho NSDLĐ trong hoạt động quản trị nhân sự đối với các đối tượng nhân sự đặc thù, pháp luật còn cho phép các bên được thỏa thuận thêm các điều khoản khác. Khoản 2 Điều 21 BLLĐ năm 2019 khi NLD làm việc có liên quan trực tiếp đến bí mật kinh doanh, bí mật công nghệ theo quy định của pháp luật thì NSDLĐ có quyền thỏa thuận bằng văn bản với NLD về nội dung, thời hạn bảo vệ bí mật kinh doanh, bảo vệ bí mật công nghệ, quyền lợi và việc bồi thường trong trường hợp vi phạm. Vì HĐLĐ có vai trò quan trọng trong quản trị nhân sự, nên các doanh nghiệp về cơ bản cũng đã ký kết HĐLĐ với

NLĐ. Số lượng giao kết HĐLĐ trong các doanh nghiệp khoảng 96,6%, trong đó công ty nhà nước là 99,2%, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài khoảng 96,2%, doanh nghiệp khác đạt khoảng 93,9%. Thực tiễn xét xử cũng cho thấy, nếu các bên không ký HĐLĐ nhưng NLĐ có chứng cứ thể hiện thực hiện công việc theo yêu cầu và nhận lương thì được xác định có tồn tại quan hệ lao động và sẽ áp dụng PLLĐ để giải quyết nếu phát sinh tranh chấp. Điều này thể hiện thông qua bản án sơ thẩm số 60/2020/LĐ-ST của Tòa án nhân dân Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh; bản án phúc thẩm số 211/LĐ-PT ngày 9/3/2021 của Tòa án nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh xét xử vụ tranh chấp giữa ông Nguyễn Phi Hùng và Công ty trách nhiệm hữu hạn Huy Blue do ông Chế Thành Huy là người đại diện theo pháp luật. Quan điểm của Tòa án nhân dân Quận 1 và Tòa án nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh trong vụ việc này đều cho rằng, giữa Nguyễn Phi Hùng và Công ty Huy Blue không ký HĐLĐ. Tuy nhiên, các bên đã thừa nhận về công việc và thời gian thực tế mà Hùng đã làm việc từ ngày 16/7/2018 đến ngày 18/4/2019 (9 tháng) nên đã tồn tại HĐLĐ được xác định thời hạn là 12 tháng được xác lập giữa Hùng và công ty Huy Blue. Tuy nhiên vướng mắc trong thực tiễn hiện này chính là về những điều khoản thỏa thuận thêm, đặc biệt là thỏa thuận về hạn chế cạnh tranh trong lao động (NDA).

*Tại Bản án số 09/2010/LĐ-ST ngày 10-12-2010 của Tòa án nhân dân huyện Đức Hòa, tỉnh Long An, Tòa án đã chấp nhận yêu cầu của NSDLĐ về việc buộc NLĐ không được tiếp tục làm việc cho đối thủ cạnh tranh. Theo cơ quan tòa án, NLĐ phải tuân thủ các điều khoản của thỏa thuận không cạnh tranh - một giao dịch dân sự mà NLĐ đã tự nguyện giao kết;*

*Tại Bản án số 420/2019/LĐ-PT ngày 15-5-2019 của Tòa án nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh, tòa án không chấp nhận yêu cầu buộc NLĐ không được tiếp tục làm việc cho đối thủ cạnh tranh của NSDLĐ. Theo nhận định*

của Tòa án, yêu cầu đó trái với quy định tại khoản 1 Điều 35 Hiến pháp 2013, điểm a khoản 1 Điều 5 và khoản 1 Điều 10 BLLĐ 2012 (có hiệu lực tại thời điểm giải quyết tranh chấp); khoản 1 Điều 4 và khoản 6 Điều 9 Luật việc làm 2013.

Quan điểm của Tòa án đã rất khác nhau trong các vụ việc liên quan đến NDA. Điều này đã gây “băn khoăn”, cho NSDLĐ trong lĩnh vực quản trị nhân sự về tính hợp pháp của những thỏa thuận hạn chế cạnh tranh. Trong khi đây là vấn đề nhân sự mà NSDLĐ hết sức quan tâm trong bối cảnh khoa học công nghệ ngày càng phát triển.

Tuy nhiên, pháp luật không cấm và cũng không có điều khoản hướng dẫn đối với trường hợp HĐLĐ có thể dẫn chiếu tới các quy định nội bộ khác của NSDLĐ hoặc chỉ đơn giản ghi nhận: *“Người lao động theo đây đồng ý với các quyết định của người sử dụng lao động theo các chính sách của công ty tại từng thời điểm”*. Sự thiếu vắng quy định cụ thể có thể dẫn tới khả năng NSDLĐ tùy ý diễn giải về việc áp dụng những quy chế riêng của doanh nghiệp mà trong nhiều trường hợp, khả năng tiếp cận các quy chế đó của NLĐ là không thực tế. Ngoại trừ hướng dẫn của Thông tư 10/2020/TT-BLĐTBXH dẫn chiếu duy nhất một trường hợp tới *“quy định của người sử dụng lao động”* cho phép áp dụng đối với thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi tại khoản 7 Điều 3, gián tiếp khẳng định quy chế đó phải được ban hành và được biết đến bởi NLĐ. Các trường hợp khác chưa có nội dung quy định rõ ràng, khiến cho các quy định của BLLĐ tỏ ra chưa đảm bảo tính nhất quán. Cho dù HĐLĐ có thể được yêu cầu phải chi tiết hóa một số nội dung, bản chất mối quan hệ giữa NLĐ và NSDLĐ vẫn không thay đổi. Trong các trường hợp NLĐ phải lựa chọn giữa việc ký vào một bản hợp đồng có các điều khoản cho phép NSDLĐ có các quyền tùy ý quản lý hoặc không có khả năng tiếp cận trực tiếp tới các văn bản nội bộ được dẫn chiếu trong HĐLĐ, NLĐ nhiều khả



năng vẫn ký kết hợp đồng. Các giả định kể trên phản ánh sự thiếu vắng của một điều khoản quy định trình tự bắt buộc trong giao kết HĐLĐ, theo đó, NSDLĐ phải cung cấp đầy đủ các quy định, quy chế, điều kiện có liên quan tới việc thực hiện nghĩa vụ của NLD theo HĐLĐ trước khi ký kết HĐLĐ. Chỉ khi được tiếp cận với các quy chế như vậy mới đảm bảo NLD có được quyền tự do ý chí giao kết HĐLĐ cũng như biết được các tiêu chuẩn áp dụng đối với bản thân NLD trong công việc.

## **2.2. Thực trạng pháp luật lao động về các nội dung quản trị nhân sự tại doanh nghiệp và thực tiễn thực hiện**

### **2.2.1. Về tuyển dụng nhân sự**

Điều 11 BLLĐ năm 2019, việc tuyển dụng lao động được quy định như sau:

#### *“Điều 11. Tuyển dụng lao động*

*1. Người sử dụng lao động có quyền trực tiếp hoặc thông qua tổ chức dịch vụ việc làm, doanh nghiệp hoạt động cho thuê lại lao động để tuyển dụng lao động theo nhu cầu của người sử dụng lao động.*

*2. Người lao động không phải trả chi phí cho việc tuyển dụng lao động”.*

Quyền tự do tuyển dụng lao động của NSDLĐ được xem là quyền đối xứng với quyền tự do làm việc của NLD. NSDLĐ được lựa chọn tự mình tuyển dụng NLD hoặc thông qua doanh nghiệp cho thuê lại lao động. Pháp luật không có quy định nào hạn chế đối với quyền tự định đoạt về nhu cầu tuyển dụng của NSDLĐ, bao gồm việc xác định số lượng, thời điểm, công việc được tuyển dụng. Điều đó đồng nghĩa với việc NSDLĐ được hiểu rằng có quyền chủ động trong việc xác định các điều kiện và kế hoạch tuyển dụng lao động.

Với sự ra đời của BLLĐ năm 2019 và Nghị định số 145/2020/NĐ-CP, các quy định hướng dẫn chi tiết trước đây (bao gồm Thông tư số 23/2014/TT-

BLĐTBXH) về thủ tục, trình tự bắt buộc phải thực hiện bởi NSDLĐ cũng đã không còn hiệu lực áp dụng. Thực tế sự thay đổi trong chính sách quản lý nhà nước thêm một lần nữa khẳng định quyền tự quyết của NSDLĐ trong các vấn đề tuyển dụng.

Một số chính sách quản lý lao động của nhà nước hàm chứa một số giới hạn trong hoạt động tuyển dụng của NSDLĐ bao gồm:

Theo nguyên tắc chung, NSDLĐ không được có hành vi phân biệt, loại trừ hoặc ưu tiên dựa trên chủng tộc, màu da, nguồn gốc quốc gia hoặc nguồn gốc xã hội, dân tộc, giới tính, độ tuổi, tình trạng thai sản, tình trạng hôn nhân, tôn giáo, tín ngưỡng, chính kiến, khuyết tật, trách nhiệm gia đình hoặc trên cơ sở tình trạng nhiễm HIV hoặc vì lý do thành lập, gia nhập và hoạt động công đoàn, tổ chức của NLD tại doanh nghiệp có tác động làm ảnh hưởng đến bình đẳng về cơ hội việc làm hoặc nghề nghiệp. Cùng với nguyên tắc chung của BLLĐ nghiêm cấm phân biệt đối xử trong lao động, điểm a khoản 1 Điều 78 Nghị định 145/2020/NĐ-CP bổ sung quy định: *“Người sử dụng lao động có trách nhiệm thực hiện quyền bình đẳng của lao động nữ, lao động nam, thực hiện các biện pháp bảo đảm bình đẳng giới trong tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, tiền lương, khen thưởng, thăng tiến, trả công lao động, các chế độ về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, điều kiện lao động, an toàn lao động, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, ốm đau, thai sản, các chế độ phúc lợi khác về vật chất và tinh thần”*.

Người sử dụng lao động bị hạn chế về việc tuyển dụng NLD chưa đạt độ tuổi trưởng thành, cụ thể: (i) Đối với nhóm NLD lớn hơn hoặc bằng 18 tuổi hoặc đủ 15 tuổi đến dưới 18 tuổi, công việc được phép tuyển dụng ở đây là làm việc, tự do lựa chọn việc làm, nghề nghiệp, học nghề và nâng cao trình độ nghề nghiệp và không bị phân biệt đối xử; (ii) Đối với nhóm từ đủ 13 tuổi đến dưới 15 tuổi, công việc được tuyển dụng là chỉ làm các công việc nhẹ

theo Danh mục công việc được sử dụng người từ đủ 13 tuổi đến dưới 15 tuổi làm việc; (iii) Đối với nhóm dưới 13 tuổi, chỉ được phép tuyển dụng làm công việc nhẹ theo danh mục công việc được sử dụng người dưới 13 tuổi.

Trong giao kết HĐLĐ, vấn đề người đại diện cũng có những hạn chế nhất định đến từ quy định riêng của BLLĐ. Cụ thể, khoản 5 Điều 18 BLLĐ có quy định không cho phép cơ chế ủy quyền lại của người đại diện NSDLĐ. Theo đó chỉ có người đại diện theo pháp luật (theo đăng ký doanh nghiệp) hoặc một người khác được cá nhân người đại diện theo pháp luật ủy quyền có thể giao kết hợp đồng với NLD. Hạn chế này tuy không ảnh hưởng tới đa số các doanh nghiệp, nhưng nó cản trở một cách thiếu thuyết phục việc thực hiện một trong những quyền cơ bản vốn được điều chỉnh bởi một chế định của pháp luật dân sự.

Về vấn đề hợp đồng vô hiệu một trong những trường hợp dẫn đến hợp đồng vô hiệu là việc cung cấp thông tin khi giao kết hợp đồng không trung thực. Theo đó Điều 16 BLLĐ có quy định về nghĩa vụ cung cấp thông tin khi giao kết HĐLĐ. NLD phải cung cấp thông tin trung thực cho NSDLĐ về họ tên, ngày tháng năm sinh, giới tính, nơi cư trú, trình độ học vấn, trình độ kỹ năng nghề, xác nhận tình trạng sức khỏe và vấn đề khác liên quan trực tiếp đến việc giao kết HĐLĐ mà NSDLĐ yêu cầu. Như vậy nếu NLD cung cấp sai thông tin HĐLĐ vô hiệu dẫn đến chấm dứt hợp đồng ảnh hưởng việc tuyển dụng lao động. Để tuyển dụng được một NLD có chất lượng, phù hợp với vị trí việc làm và phù hợp với mục tiêu của công ty là một việc không dễ và mất thời gian, sau khi tuyển dụng có chỉ vì sự thiếu trung thực của NLD mà ảnh hưởng đến tiến trình nhân sự của công ty mà điều không đáng có. Một trong những nguyên tắc khi giao kết hợp đồng được quy định tại Khoản 1 Điều 15 là tự nguyện, bình đẳng, thiện chí, hợp tác và trung thực. Vì thế khi giao kết các bên cần tôn trọng nguyên tắc này. Khoản 1 Điều 36 quy định quyền đơn

phương chấm dứt HĐLĐ của NSDLĐ. Không chỉ có NLD được đơn phương chấm dứt HĐLĐ với NSDLĐ mà ngược lại NSDLĐ cũng có những quyền hạn đó nếu NLD vi phạm. Điều này là cần thiết để phù hợp cho việc quản lý NLD tuy nhiên nếu tình trạng NLD vi phạm quá nhiều sẽ ảnh hưởng đến vấn đề tuyển dụng lao động. NLD luôn là đối tượng yếu thế nhưng cần được quản lý vì thế NSDLĐ được nhà nước trao quyền nếu NLD có những hành vi vi phạm, điều này cũng cần thiết để NSDLĐ chủ động trong việc quản lý nhân sự.

### ***2.2.2. Về quản lý và sử dụng nhân sự***

Quản lý và sử dụng nhân sự là vấn đề rộng, bao trùm nhiều lĩnh vực, khía cạnh của môi trường lao động. Tuy nhiên, dưới góc độ pháp luật lao động thường tập trung ở các nội dung sau:

*\* Bố trí, sắp xếp công việc, thời gian làm việc cho NLD*

- Về bố trí, sắp xếp công việc

NSDLĐ có quyền bố trí, sắp xếp công việc đối với NLD theo yêu cầu của sản xuất, kinh doanh. Thông thường, HĐLĐ chỉ đề cập đến loại công việc mà NLD sẽ đảm nhiệm, tuy nhiên, những sắp xếp cụ thể như NLD sẽ phụ trách sản phẩm gì, nhóm khách hàng hoặc địa bàn nào thì sẽ do NSDLĐ quyết định. Pháp luật không có quy định can thiệp vào quyền quản lý của NSDLĐ ở khía cạnh này.

Một số hạn chế quyền của NSDLĐ liên quan đến các trường hợp sử dụng NLD chưa thành niên. Cụ thể, các quy định tại Mục 1 Chương XI của BLLĐ về lao động chưa thành niên giới hạn:

NSDLĐ chỉ được bố trí các công việc nghệ thuật, thể dục, thể thao nhưng không làm tổn hại đến sự phát triển thể lực, trí lực, nhân cách của người chưa đủ 13 tuổi và phải có sự đồng ý của cơ quan chuyên môn về lao động thuộc Ủy ban nhân dân cấp tỉnh.

Chỉ được bố trí công việc nhẹ theo danh mục cho phép đối với NLD từ đủ 13 tuổi đến chưa đủ 15 tuổi. Theo Danh mục công việc được quy định tại Phụ lục II ban hành kèm theo Thông tư số 09/2020/TT-BLĐTBXH, các công việc bao gồm: Biểu diễn nghệ thuật; Vận động viên thể thao; Lập trình phần mềm; Các nghề truyền thống; Các nghề thủ công mỹ nghệ; Đan lát, làm các đồ gia dụng, đồ thủ công mỹ nghệ từ nguyên liệu tự nhiên; Gói nem, gói kẹo, gói bánh (trừ việc vận hành hoặc sử dụng các máy, thiết bị, dụng cụ đóng gói); Nuôi tằm; Làm cỏ vườn rau sạch; thu hoạch rau, củ, quả sạch theo mùa; Chăn thả gia súc tại nông trại; Phụ gỡ lưới cá, đan lưới cá, phơi khô thủy sản; Cắt chỉ, đơm nút, thùa khuyết, đóng gói vào hộp các sản phẩm dệt thủ công.

Không được sử dụng NLD từ đủ 15 tuổi đến chưa đủ 18 tuổi làm việc ở các nơi làm việc bao gồm: Dưới nước, dưới lòng đất, trong hang động, trong đường hầm; Công trường xây dựng; Cơ sở giết mổ gia súc; Sòng bạc, quán bar, vũ trường, phòng hát karaoke, khách sạn, nhà nghỉ, cơ sở tắm hơi, cơ sở xoa bóp; điểm kinh doanh xổ số, dịch vụ trò chơi điện tử; Tiếp xúc với các yếu tố nguy hiểm, yếu tố có hại có trong môi trường lao động nằm ngoài giới hạn cho phép theo tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về vệ sinh lao động, (bao gồm: điện từ trường, rung, ồn, nhiệt độ, bụi silic, bụi không chứa silic, bụi bông, bụi amiăng, bụi than, bụi tale; các loại chất, tia phóng xạ; bức xạ bởi tia X, các chất độc hại và các tia có hại khác); Tiếp xúc với các vi sinh vật gây bệnh; Thời gian làm việc trên 04 giờ/ngày trong không gian làm việc gò bó, chật hẹp, công việc có khi phải quỳ gối, nằm, cúi khom; Trên giá cao hay dây treo cao hơn 2m so với mặt sàn làm việc; địa hình đồi núi dốc trên 300; Các công việc ở trong hố sâu hơn 5m; Làm việc trong nhà tù hoặc trong bệnh viện tâm thần.<sup>64</sup>

64. Phụ lục IV - Danh mục nơi làm việc gây tổn hại đến sự phát triển thể lực, trí lực, nhân cách của người chưa thành niên theo quy định tại điểm đ khoản 2 điều 147 của Bộ Luật Lao động - ban hành kèm theo Thông tư số 09/2020/TT-BLĐTBX.

Trong trường hợp NSDLĐ có nhu cầu sử dụng lao động vượt quá thời gian làm việc bình thường, họ có thể điều động NLD làm việc để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, NLD làm thêm giờ được trả lương theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương theo công việc đang làm như sau: (i) vào ngày thường ít nhất bằng 150%; (ii) vào ngày nghỉ hằng tuần, ít nhất bằng 200%; và (iii) vào ngày nghỉ lễ, nghỉ tết, ngày nghỉ hưởng nguyên lương, ít nhất bằng 300% không kể tiền lương ngày lễ, tết, ngày nghỉ hưởng nguyên lương đối với NLD hưởng lương ngày. NLD làm việc vào ban đêm được trả thêm một khoản tiền ít nhất bằng 30% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương thực trả theo công việc của ngày làm việc bình thường. NLD làm thêm giờ vào ban đêm, ngoài tiền lương làm thêm giờ và tiền lương làm việc vào ban đêm, còn được trả thêm 20% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương làm ban ngày của ngày làm việc bình thường hoặc ngày nghỉ hằng tuần hoặc nghỉ lễ, tết.

- Về thời gian làm việc và nghỉ ngơi

Thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi thuộc quyền lựa chọn và áp dụng của NSDLĐ phù hợp tính chất công việc và điều kiện của doanh nghiệp, kể cả trường hợp bố trí lao động làm việc theo ca vào thời gian làm việc ban đêm. Tuy nhiên, các giới hạn cần tuân thủ trong lựa chọn thời giờ nghỉ ngơi của NSDLĐ được quy định trong BLLĐ tại các Điều từ Điều 105 đến Điều 115. Các quy định cho phép NSDLĐ ấn định thời gian làm việc bình thường không quá 08 giờ một ngày và không quá 48 giờ trong một tuần; Thời gian nghỉ giữa giờ trong ca làm việc phải đảm bảo tối thiểu 30 phút liên tục nếu thời giờ làm việc bình thường trong ca từ 06 giờ trở lên. Trường hợp làm việc ban đêm (có ít nhất 03 giờ làm việc trong khung giờ từ 22 giờ đến 06 giờ sáng hôm sau) thì giờ nghỉ giữa giờ tối thiểu là 45 phút.

Khi sử dụng NLD là người chưa thành niên, thời gian làm việc cũng cần đáp ứng các yêu cầu của pháp luật<sup>65</sup> về việc giảm số giờ làm, đảm bảo phù hợp với năng lực thể chất và các nhu cầu riêng của từng lứa tuổi, cụ thể: (i) Thời giờ làm việc của người chưa đủ 15 tuổi không được quá 04 giờ trong 01 ngày và 20 giờ trong 01 tuần; không được làm thêm giờ, làm việc vào ban đêm; (ii) Bố trí giờ làm việc không ảnh hưởng đến thời gian học tập của người chưa đủ 15 tuổi; và (iii) Thời giờ làm việc của người từ đủ 15 tuổi đến chưa đủ 18 tuổi không được quá 08 giờ trong 01 ngày và 40 giờ trong 01 tuần.

So với BLLĐ 2012, điều kiện bố trí nghỉ bù sau mỗi lần tăng ca tối đa 07 ngày liên tục trong một tháng đã được loại bỏ. Theo đó, việc bố trí nghỉ bù thay cho việc trả lương làm thêm giờ không còn phù hợp. NSDLĐ phải trả lương làm thêm giờ cho NLD trong mọi trường hợp NLD làm thêm giờ theo quy định của pháp luật. Các trường hợp bố trí nghỉ bù thay cho trả lương làm thêm giờ có thể khiến doanh nghiệp gặp rủi ro liên quan đến việc không trả lương làm thêm giờ cho NLD. Mặt khác, yêu cầu sự đồng ý của NLD là một trong những yêu cầu bắt buộc khi tổ chức bất kỳ công việc làm thêm nào. Các nội dung cần có sự đồng ý của NLD khi tham gia làm thêm giờ theo khoản 1 Điều 59 Nghị định 145/2020/NĐ-CP bao gồm: (i) thời gian làm thêm giờ; (ii) nơi làm việc ngoài giờ; và (iii) làm thêm giờ. Một mẫu biên bản thỏa thuận về nội dung này cũng được cung cấp tại Nghị định 145/2020/NĐ-CP, ngụ ý rằng mỗi biên bản thỏa thuận về việc làm thêm giờ phải là riêng biệt và được lập theo từng lần phát sinh. Cuối cùng, cho dù được sự đồng ý của NLD, tổng số giờ làm thêm không được vượt quá 50% số giờ làm việc bình thường trong ngày khi làm thêm giờ vào ngày làm việc bình thường. Trường hợp áp dụng quy định về số giờ làm việc bình thường theo tuần thì tổng số giờ làm việc bình thường và số giờ làm thêm không quá 12 giờ trong một ngày. Tổng số

---

65. Xem Điều 145, 146 BLLĐ.

giờ làm thêm của NLD không quá 40 giờ trong một tháng, và không quá 200 giờ trong một năm (một số ngành nghề được xác định thuộc trường hợp ngoại lệ cho phép NLD làm thêm không quá 300 giờ trong một năm).

*\* Điều chuyển công việc*

Chuyển NLD làm công việc khác so với HĐLĐ: Đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp cũng như quyền quản lí, điều hành lao động, trong một số trường hợp NSDLĐ sẽ có quyền điều chuyển NLD sang làm công việc khác so với công việc đã thỏa thuận trong hợp đồng. Song để đảm bảo việc thực hiện đúng các điều khoản trong hợp đồng cũng như bảo vệ việc làm ổn định cho NLD, NSDLĐ cần thực hiện nó một cách hợp lý và đúng trình tự pháp luật. Khoản 1 Điều 129 BLLĐ quy định: *"Khi gặp khó khăn đột xuất do thiên tai, hỏa hoạn, dịch bệnh nguy hiểm, áp dụng biện pháp ngăn ngừa, khắc phục tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, sự cố điện, nước hoặc do nhu cầu sản xuất, kinh doanh thì người sử dụng lao động được quyền tạm thời chuyển người lao động làm công việc khác so với hợp đồng lao động nhưng không được quá 60 ngày làm việc cộng dồn trong 01 năm."* Quá thời hạn trên, việc chuyển sang công việc khác phải được NLD đồng ý với điều kiện mức lương của công việc mới không được thấp hơn 85% mức lương của công việc theo HĐLĐ.

Vướng mắc đặt ra trong việc thực hiện pháp luật về điều chuyển lao động đối với NSDLĐ là điều chuyển công việc thường gắn với việc thay đổi địa điểm làm việc. Thực tế cho thấy các doanh nghiệp hiện nay không chỉ có địa điểm làm việc ở một địa điểm mà có thể có nhiều chi nhánh khác nhau, địa điểm làm việc khác nhau. Bởi vậy, việc điều chuyển công việc cũng dễ dẫn đến sự thay đổi về địa điểm làm việc. Tuy nhiên theo quy định của pháp luật, việc điều chuyển này chỉ là điều chuyển công việc, không được thay đổi địa điểm làm việc. Điều này quả thực rất khó cho NSDLĐ trong việc ra



các quyết định điều chuyển. NSDLĐ muốn thay đổi địa điểm làm việc của NLD trong thời gian điều chuyển lại phải thỏa thuận với NLD, được sự đồng ý của NLD.

Thực tế cho thấy trong quá trình điều hành nhân sự, các quyết định điều chuyển của NSDLĐ có tác động bất lợi đối với NLD sẽ luôn có khả năng trở thành đối tượng của các khiếu nại, khiếu kiện khi NLD không cảm thấy thỏa đáng. Ranh giới của các hoạt động quản trị nhân sự không phải khi nào cũng rõ ràng như những gì được dự liệu bởi các quy định được dự liệu trong các văn bản pháp luật.

*Vụ việc sau đây là một ví dụ:* Vụ việc tranh chấp giữa NLD và NSDLĐ được giải quyết bởi Tòa án nhân dân thành phố Hải Phòng theo Bản án số 02/2017/LĐ-PT<sup>66</sup>. Trong vụ tranh chấp này, anh T vốn được Công ty Cổ phần TS ký HĐLĐ không xác định thời hạn với công việc nhân viên quản trị mạng. Ngày 19/12/2013, Công ty ban hành Quyết định điều chuyển anh đến làm việc tại Tổ Thí nghiệm thuộc phòng Kỹ thuật kể từ ngày 23/12/2013 với công việc kiểm nghiệm hóa chất. Công việc này trái với chuyên môn nhưng anh vẫn chấp hành quyết định điều chuyển. Sau hơn hai tháng làm việc tại Tổ Thí nghiệm không đáp ứng được chuyên môn, Tổ Thí nghiệm trả anh về Phòng Tổ chức. Ngày 03/3/2014 Công ty ra Quyết định điều động anh đến làm việc tại phân xưởng lắp ắc quy. Anh T cũng chấp hành Quyết định điều động làm công việc mới từ ngày 05/3/2014 đến hết ngày 28/3/2014. Ngày 28/3/2014, anh T viết đơn đề nghị Công ty ra Quyết định cho anh làm đúng với công việc và địa điểm theo HĐLĐ nhưng Công ty yêu cầu anh tuân thủ sự điều chuyển của Công ty. Vì vậy, anh T đã nghỉ việc từ ngày 29/3/2014. Nhận định của Tòa án nhân dân cấp phúc thẩm đã xác định rõ: “*Các Quyết định*

---

66. <https://thuvienphapluat.vn/banan/ban-an/ban-an-ve-tranh-chap-xu-ly-ky-luat-lao-dong-theo-hinh-thuc-sa-thai-so-022017ldpt-17925>

*điều động của Công ty đều không nêu rõ thời hạn điều chuyển cụ thể là không đúng với khoản 2 Điều 31 của Bộ luật Lao động. Anh T thực hiện hai quyết định trên là chấp hành sự điều động của Công ty nhưng đồng thời có đơn đề nghị Công ty cho anh trở về công việc và địa điểm làm việc theo hợp đồng đã ký. Công ty cho rằng anh T thực hiện các quyết định điều chuyển của Công ty là chấp nhận thay đổi công việc theo hợp đồng là không đúng. Vì vậy khi anh T có đơn yêu cầu và xin nghỉ theo khoản 1 Điều 98 của Bộ luật Lao động, Công ty yêu cầu anh T chấp hành các thỏa thuận trong Hợp đồng đã ký, làm công việc theo sự điều chuyển từ ngày 02/4/2014 là không đúng với công việc theo hợp đồng đã ký”.*

Trong vụ việc kể trên, nghiên cứu sinh đồng quan điểm với nhận định của Tòa án về việc vi phạm giới hạn cho phép do pháp luật quy định. Việc điều chuyển NLD trong ví dụ của Công ty Cổ phần TS đã vi phạm thỏa thuận của HĐLĐ, vi phạm quyền tự do ý chí của NLD và vượt quá phạm vi mà pháp luật cho phép đối với quyền quản trị nhân sự. Để nhận định của Tòa án thêm cơ sở chắc chắn, cũng như thiết lập một tiêu chuẩn rõ ràng cho mỗi quyết định điều chuyển, pháp luật có thể bổ sung điều khoản về việc xác lập một yêu cầu điều chuyển riêng biệt cho mỗi lần điều chuyển NLD làm công việc khác theo mẫu chung, tương tự như đối với trường hợp yêu cầu NLD làm việc thêm giờ như quy định tại Điều 59 Nghị định 145/2020/NĐ-CP.

*\* Thay đổi, tạm hoãn HĐLĐ*

Theo quy định tại Điều 33 BLLĐ 2019, NLD và NSDLĐ có quyền yêu cầu sửa đổi, bổ sung nội dung HĐLĐ. Việc sửa đổi HĐLĐ được thực hiện bằng phương thức ký phụ lục hợp đồng hoặc giao kết HĐLĐ mới đồng thời chấm dứt hiệu lực của HĐLĐ trước đó. Nguyên tắc của việc thay đổi HĐLĐ vẫn dựa trên sự tự do ý chí của các bên, theo đó, trong mỗi trường hợp không thể đạt được thỏa thuận, HĐLĐ cũ tiếp tục có hiệu lực pháp luật.

Tạm hoãn thực hiện HĐLĐ được hiểu là trường hợp quan hệ lao động tuy chưa chấm dứt nhưng các bên lại ngừng thực hiện các quyền và nghĩa vụ trong một khoảng thời gian nhất định. Căn cứ để các bên tạm hoãn hợp đồng có thể chia ra làm 2 loại: tạm hoãn hợp đồng theo quy định của pháp luật và tạm hoãn HĐLĐ do thỏa thuận. Theo quy định của pháp luật, HĐLĐ được tạm hoãn trong các trường hợp: NLĐ đi làm nghĩa vụ quân sự; NLĐ bị tạm giữ, tạm giam theo quy định của pháp luật tố tụng hình sự; NLĐ phải chấp hành quyết định áp dụng biện pháp đưa vào trường giáo dưỡng, đưa vào cơ sở cai nghiện bắt buộc, cơ sở giáo dục bắt buộc; lao động nữ mang thai có xác nhận của cơ sở khám chữa bệnh có thẩm quyền chứng nhận tiếp tục làm việc sẽ ảnh hưởng xấu tới thai nhi, NLĐ được bổ nhiệm làm quản lý doanh nghiệp của công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ, NLĐ được ủy quyền để thực hiện quyền, trách nhiệm của đại diện chủ sở hữu nhà nước đối với phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp, NLĐ được ủy quyền để thực hiện quyền, trách nhiệm của doanh nghiệp đối với phần vốn của doanh nghiệp đầu tư tại doanh nghiệp khác; các trường hợp khác do hai bên thỏa thuận.

Người sử dụng lao động và NLĐ đều có quyền tạm hoãn HĐLĐ. Điều này đã tạo sự linh hoạt cho NSDLĐ cũng như NLĐ khi gặp những khó khăn không thể thực hiện được hợp đồng, thuận lợi cho hoạt động quản trị nhân sự.

*\* Xử lý kỷ luật và trách nhiệm vật chất đối với NLĐ*

*Thứ nhất, xử lý kỷ luật lao động.*

Để đảm bảo mục tiêu của quản trị nhân sự, pháp luật lao động cho phép NSDLĐ được quyền xử lý kỷ luật đối với NLĐ có hành vi vi phạm kỷ luật lao động. Tùy theo mức độ vi phạm kỷ luật của NLĐ mà NLĐ sẽ bị xử lý 1 trong 4 (bốn) hình thức kỷ luật lao động như: (i) Khiển trách; (ii) Kéo dài thời hạn nâng lương không quá 06 (sáu) tháng; (iii) Cách chức; và (iv) Sa thải.

Đối với hình thức kỷ luật khiển trách, kéo dài thời hạn nâng lương, cách chức pháp luật lao động không quy định cụ thể hình thức kỷ luật này được áp dụng cho hành vi vi phạm nào mà để cho NSDLĐ tự quy định trong nội quy lao động, đảm bảo quyền tự chủ của NSDLĐ trong hoạt động quản trị nhân sự. Tuy nhiên riêng đối với hình thức kỷ luật sa thải, do hậu quả của hình thức này dẫn đến việc chấm dứt quan hệ lao động, NLĐ bị mất việc làm nên để tránh sự lạm quyền của NSDLĐ đồng thời để bảo vệ cho NLĐ, pháp luật có quy định cụ thể các trường hợp NSDLĐ được phép sa thải NLĐ. Cụ thể theo Điều 125 BLLĐ năm 2019.

Hình thức xử lý kỷ luật sa thải được NSDLĐ áp dụng trong trường hợp sau đây: (i) NLĐ có hành vi trộm cắp, tham ô, đánh bạc, cố ý gây thương tích, sử dụng ma túy tại nơi làm việc; (ii) NLĐ có hành vi tiết lộ bí mật kinh doanh, bí mật công nghệ, xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ của NSDLĐ, có hành vi gây thiệt hại nghiêm trọng hoặc đe dọa gây thiệt hại đặc biệt nghiêm trọng về tài sản, lợi ích của NSDLĐ hoặc quấy rối tình dục tại nơi làm việc được quy định trong nội quy lao động; (iii) NLĐ bị xử lý kỷ luật kéo dài thời hạn nâng lương hoặc cách chức mà tái phạm trong thời gian chưa xóa kỷ luật. Tái phạm là trường hợp NLĐ lặp lại hành vi vi phạm đã bị xử lý kỷ luật mà chưa được xóa kỷ luật theo quy định tại Điều 126 của Bộ luật này; (iv) NLĐ tự ý bỏ việc 05 ngày cộng dồn trong thời hạn 30 ngày hoặc 20 ngày cộng dồn trong thời hạn 365 ngày tính từ ngày đầu tiên tự ý bỏ việc mà không có lý do chính đáng.

Khi xử lý kỷ luật lao động, NSDLĐ còn phải tuân theo quy định của pháp luật về nguyên tắc xử lý kỷ luật (Điều 122 BLLĐ), thời hiệu xử lý (Điều 123 BLLĐ), trình tự thủ tục xử lý (Điều 70 Nghị định 145/2020/NĐ-CP), và thẩm quyền xử lý kỷ luật.

Thời hiệu tối đa là 06 tháng, kể từ ngày xảy ra hành vi vi phạm; Trường hợp hành vi vi phạm liên quan trực tiếp đến tài chính, tài sản, tiết lộ

bí mật công nghệ, bí mật kinh doanh của NSDLĐ thì thời hiệu xử lý kỷ luật lao động tối đa là 12 tháng. Khi phát hiện hành vi vi phạm bất kỳ vi phạm kỷ luật nào, NSDLĐ tại thời điểm xảy ra vi phạm phải lập hồ sơ vi phạm và thông báo cho tổ chức đại diện NLĐ tại cơ sở nơi NLĐ là thành viên, người đại diện theo pháp luật của NLĐ dưới 15 tuổi; hoặc thu thập chứng cứ để chứng minh lỗi của NLĐ nếu sau khi xảy ra NSDLĐ mới phát hiện ra hành vi vi phạm.

Trường hợp NSDLĐ chưa xác định được chính xác NLĐ có hành vi vi phạm kỷ luật lao động hay không. Nếu để NLĐ tiếp tục làm việc sẽ gây khó khăn cho NSDLĐ trong việc điều tra, xác minh, thu thập chứng cứ để có kết luận chính xác về hành vi vi phạm làm căn cứ để xử lý kỷ luật lao động, vì thế pháp luật đã trao cho NSDLĐ được sử dụng biện pháp pháp lý này trong quá trình quản trị nhân sự tại đơn vị. Tạm đình chỉ công việc của NLĐ không phải là thủ tục bắt buộc khi tiến hành xử lý kỷ luật và cũng không phải là hình thức kỷ luật lao động. Mục đích của biện pháp pháp lý này là nhằm điều tra, xác minh sự việc chính xác, làm căn cứ cho việc xử lý kỷ luật lao động được đúng đắn, công bằng, bảo đảm duy trì và tăng cường kỷ luật lao động trong đơn vị. Việc tạm đình chỉ được thực hiện theo quy định tại Điều 128 BLLĐ năm 2019.

Vướng mắc mà NSDLĐ gặp phải trong việc thực hiện quy định của pháp luật về xử lý kỷ luật lao động chính là một số quy định của pháp luật chưa rõ ràng, còn mang tính định tính nên dẫn đến có nhiều cách hiểu, cách áp dụng khác nhau trong quản trị nhân sự. Hiện tại, pháp luật lao động không quy định cụ thể hành vi nào là hành vi gây thiệt hại nghiêm trọng hoặc đe dọa gây thiệt hại đặc biệt nghiêm trọng về tài sản, lợi ích của NSDLĐ mà trao cho NSDLĐ quy định cụ thể trong NQLĐ nhằm mở rộng, đảm bảo quyền tự chủ trong quản lý, điều hành lao động của NSDLĐ. Pháp luật lao động cũng không có quy định thiệt hại được xác định như thế nào, chỉ là thiệt hại trực

tiếp, thực tế hay gồm cả thiệt hại gián tiếp? Mức thiệt hại như thế nào thì được xác định là nghiêm trọng, đặc biệt nghiêm trọng? Tùy thuộc vào đặc điểm, tình hình thực tế của đơn vị sử dụng lao động mà NSDLĐ sẽ quy định cụ thể trong nội quy lao động của mình mức thiệt hại được coi là nghiêm trọng, đặc biệt nghiêm trọng để xử lý kỷ luật sa thải. Tuy nhiên, không phải NSDLĐ nào cũng quy định cụ thể mức độ thiệt hại trong nội quy lao động. Hiện nay cũng chưa có văn bản pháp luật nào xác định lợi ích của NSDLĐ là gì.

Chính khoảng trống pháp luật này dẫn đến tình trạng Tòa án có những quan điểm khác nhau trong quá trình giải quyết vụ án lao động. Nhiều phán quyết của Tòa án chưa đủ sức thuyết phục, chưa đảm bảo tính hợp lý. Điều này cũng sẽ ảnh hưởng đến việc áp dụng pháp luật lao động về quản trị nhân sự của các doanh nghiệp.

Tổng hợp, thống kê các bản án có hiệu lực pháp luật về xử lý kỷ luật lao động được đăng tải công khai trên trang công bố bản án của Tòa án nhân dân tối cao (<http://www.congbobanan.gov.vn>) từ năm 2019 đến tháng 12 năm 2022 cho thấy tỷ lệ các vụ việc NSDLĐ xử lý kỷ luật lao động trái pháp luật nhiều hơn là đúng pháp luật. Cụ thể, đúng pháp luật là 16/38 (42%); trái pháp luật là 22/38 (58%).

Điều này cho thấy, việc thực hiện pháp luật về trách nhiệm kỷ luật lao động của NSDLĐ còn rất nhiều hạn chế. NSDLĐ còn nhiều vi phạm trong xử lý kỷ luật đối với NLĐ. Nguyên nhân thua kiện chủ yếu là do NSDLĐ sa thải NLĐ không đúng căn cứ, không tuân thủ đúng trình tự, thủ tục theo quy định pháp luật khi xử lý kỷ luật lao động, hành vi vi phạm kỷ luật lao động của NLĐ không được quy định cụ thể trong NQLĐ của NSDLĐ hoặc NSDLĐ đã vi phạm nguyên tắc xử lý kỷ luật lao động<sup>67</sup>.

---

67. Trần Thị Thanh Bình (2022), *Trách nhiệm kỷ luật trong Luật Lao động Việt Nam*, Luận văn thạc sĩ Luật học, Trường Đại học Luật, Đại học Quốc gia Hà Nội.

*Thứ hai, xử lý trách nhiệm vật chất.*

Trường hợp hành vi vi phạm kỷ luật của NLD gây thiệt hại về tài sản cho NSDLĐ thì ngoài trách nhiệm kỷ luật, NSDLĐ còn có thể xử lý trách nhiệm vật chất đối với NLD. Khi xử lý trách nhiệm vật chất đối với NLD, NSDLĐ cần phải căn cứ vào lỗi, mức độ thiệt hại thực tế và hoàn cảnh thực tế gia đình, nhân thân và tài sản của NLD để quyết định mức bồi thường của NLD. Theo Điều 129 BLLĐ năm 2019: *“Người lao động làm hư hỏng dụng cụ, thiết bị hoặc có hành vi khác gây thiệt hại tài sản của người sử dụng lao động thì phải bồi thường theo quy định của pháp luật hoặc nội quy lao động của người sử dụng lao động.”* Trên cơ sở đánh giá lỗi, mức độ thiệt hại và hành vi thực tế nhằm hạn chế thiệt hại, pháp luật lao động cũng quy định các trường hợp xác định phạm vi bồi thường của NLD, bao gồm:

Trường hợp NLD gây thiệt hại không nghiêm trọng do sơ suất với giá trị không quá 10 tháng lương tối thiểu vùng do Chính phủ công bố được áp dụng tại nơi NLD làm việc thì NLD phải bồi thường nhiều nhất là 03 tháng tiền lương và bị khấu trừ hàng tháng vào lương hàng tháng, mỗi tháng không quá 30% lương.

Người lao động làm mất dụng cụ, thiết bị, tài sản của NSDLĐ hoặc tài sản khác do NSDLĐ giao hoặc tiêu hao vật tư quá định mức cho phép thì phải bồi thường thiệt hại một phần hoặc toàn bộ theo thời giá thị trường hoặc nội quy lao động; trường hợp có hợp đồng trách nhiệm thì phải bồi thường theo hợp đồng trách nhiệm; trường hợp do thiên tai, hỏa hoạn, địch họa, dịch bệnh nguy hiểm, thảm họa, sự kiện xảy ra khách quan không thể lường trước được và không thể khắc phục được mặc dù đã áp dụng mọi biện pháp cần thiết và khả năng cho phép thì không phải bồi thường.

Đồng thời khi xử lý trách nhiệm vật chất, NSDLĐ cũng phải tuân theo quy định của pháp luật về trình tự, thủ tục cũng như thời hiệu xử lý.

### *Chấm dứt việc sử dụng lao động*

Việc chấm dứt sử dụng lao động của NSDLĐ đối với NLĐ có thể xuất phát từ nhiều lý do khác nhau. Có thể xuất phát từ nhu cầu của công việc (như hết thời hạn của hợp đồng, công việc mà hai bên thỏa thuận đã hoàn thành xong) hoặc do lỗi của NLĐ (như trường hợp NLĐ thường xuyên không hoàn thành công việc, NLĐ ốm đau quá thời hạn theo quy định của pháp luật, NLĐ không đến địa điểm làm việc khi hết thời hạn tạm hoãn hợp đồng...). Cụ thể theo Điều 36 BLLĐ năm 2019, NSDLĐ được quyền đơn phương chấm dứt HĐLĐ khi có một trong các căn cứ sau:

Người lao động thường xuyên không hoàn thành công việc theo HĐLĐ được xác định theo tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc trong quy chế của NSDLĐ. Quy chế đánh giá mức độ hoàn thành công việc do NSDLĐ ban hành nhưng phải tham khảo ý kiến tổ chức đại diện NLĐ tại cơ sở đối với nơi có tổ chức đại diện NLĐ tại cơ sở;

Người lao động bị ốm đau, tai nạn đã điều trị 12 tháng liên tục đối với người làm việc theo HĐLĐ không xác định thời hạn hoặc đã điều trị 06 tháng liên tục đối với người làm việc theo HĐLĐ xác định thời hạn có thời hạn từ 12 tháng đến 36 tháng hoặc quá nửa thời hạn HĐLĐ đối với người làm việc theo HĐLĐ xác định thời hạn có thời hạn dưới 12 tháng mà khả năng lao động chưa hồi phục.

Khi sức khỏe của NLĐ bình phục thì NSDLĐ xem xét để tiếp tục giao kết HĐLĐ với NLĐ;

Do thiên tai, hỏa hoạn, dịch bệnh nguy hiểm, dịch họa hoặc di dời, thu hẹp sản xuất, kinh doanh theo yêu cầu của cơ quan nhà nước có thẩm quyền mà NSDLĐ đã tìm mọi biện pháp khắc phục nhưng vẫn buộc phải giảm chỗ làm việc;

Người lao động không có mặt tại nơi làm việc sau thời hạn quy định tại Điều 31 của Bộ luật này;



Người lao động đủ tuổi nghỉ hưu theo quy định tại Điều 169 của Bộ luật này, trừ trường hợp có thỏa thuận khác;

Người lao động tự ý bỏ việc mà không có lý do chính đáng từ 05 ngày làm việc liên tục trở lên;

Người lao động cung cấp không trung thực thông tin theo quy định tại khoản 2 Điều 16 của Bộ luật này khi giao kết HĐLĐ làm ảnh hưởng đến việc tuyển dụng NLD<sup>68</sup>.

Khi NSDLĐ đơn phương chấm dứt HĐLĐ đối với NLD ngoài lý do chấm dứt còn phải tuân thủ nghĩa vụ báo trước (chỉ trừ một số trường hợp). Cụ thể báo trước 45 ngày đối với HĐLĐ không xác định thời hạn, 30 ngày đối với HĐLĐ có thời hạn từ 12 - 36 tháng và 3 ngày làm việc đối với HĐLĐ có thời hạn dưới 12 tháng. Đối với một số ngành nghề công việc đặc thù thì thời hạn báo trước là 120 ngày.

Ngoài ra, NSDLĐ còn có thể chấm dứt việc sử dụng lao động vì lý do thay đổi cơ cấu, công nghệ hoặc do điều kiện kinh tế. Về cơ bản, những thay đổi này xuất phát từ nhu cầu thực tế của doanh nghiệp trong quản lý, điều hành nhằm giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nguồn lực, nâng cao hiệu quả và nâng cao lợi thế cạnh tranh. Theo quy định tại Điều 42 BLLĐ:

*“1. Những trường hợp sau đây được coi là thay đổi cơ cấu, công nghệ:*

- a) Thay đổi cơ cấu tổ chức, tổ chức lại lao động;*
- b) Thay đổi quy trình, công nghệ, máy móc, thiết bị sản xuất, kinh doanh gắn với ngành, nghề sản xuất, kinh doanh của người sử dụng lao động;*
- c) Thay đổi sản phẩm hoặc cơ cấu sản phẩm.*

*2. Những trường hợp sau đây được coi là vì lý do kinh tế:*

- a) Khủng hoảng hoặc suy thoái kinh tế;*
- b) Thực hiện chính sách, pháp luật của Nhà nước khi cơ cấu lại nền kinh tế hoặc thực hiện cam kết quốc tế”.*

---

68. Khoản 1 Điều 36 BLLĐ.

Việc cho thôi việc do thay đổi cơ cấu, công nghệ, điều kiện kinh tế không thuận lợi phải thực hiện đúng các bước theo quy định của pháp luật. Bất kể NSDLĐ chủ định thay đổi cơ cấu, công nghệ hay theo yêu cầu của quy định pháp luật hoặc xuất phát từ nguyên nhân điều kiện kinh tế không thuận lợi, NSDLĐ cần phải thực hiện theo các bước như xây dựng phương án lao động, trao đổi ý kiến với tổ chức đại diện NLĐ, thông báo cho NLĐ và Ủy ban nhân dân cấp tỉnh<sup>69</sup>.

Như vậy có thể thấy pháp luật lao động đã có cơ chế tương đối linh hoạt nhằm đảm bảo quyền quản lý và sử dụng nhân sự của NSDLĐ. NSDLĐ có thể chấm dứt việc sử dụng lao động đối với NLĐ vì nhiều lý do khác nhau: có thể do lỗi của NLĐ hay do lý do khách quan hay lý do kinh tế... Điều này đã tạo thuận lợi cho NSDLĐ trong việc cắt giảm lao động phù hợp nhu cầu sử dụng nhân sự của doanh nghiệp. Tuy nhiên, một số quy định của pháp luật còn chưa rõ nên trong quá trình thực hiện, NSDLĐ vẫn gặp phải một số vướng mắc.

Người sử dụng lao động được quyền đơn phương chấm dứt khi có thiên tai, hỏa hoạn, dịch bệnh nguy hiểm, địch họa hoặc di dời, thu hẹp sản xuất, kinh doanh theo yêu cầu của cơ quan nhà nước có thẩm quyền. Tuy nhiên, không phải cứ có căn cứ này là NSDLĐ có thể chấm dứt được HĐLĐ. NSDLĐ muốn chấm dứt được HĐLĐ đối với NLĐ còn phải chứng minh là họ đã “tìm mọi biện pháp khắc phục” mà vẫn buộc phải thu hẹp sản xuất, giảm chỗ làm việc. Đây chính là vấn đề khiến NSDLĐ lay hoay trong quá trình chấm dứt HĐLĐ đối với NLĐ. Thực tế đã có một số vụ tranh chấp được khởi kiện ra Tòa án và được Tòa án giải quyết. Tuy nhiên, Tòa án cũng xem xét, đánh giá căn cứ này theo các khía cạnh khác nhau. Điều này khiến NSDLĐ có thể bị “lúng túng” trong việc áp dụng pháp luật vào hoạt động quản trị nhân sự.

---

69. Xem Điều 42 BLLĐ năm 2019.

Chẳng hạn như vụ tranh chấp giữa bà Bùi Thanh Th và công ty trách nhiệm hữu hạn Castec V<sup>70</sup>. Bà Th làm việc tại công ty theo HĐLĐ xác định thời hạn từ 15/10/2019 đến 30/9/2020, công việc là nhân viên sản xuất, mức lương 13 triệu đồng/tháng. Ngày 27/4/2020, bà Th nhận được quyết định chấm dứt HĐLĐ của Công ty vì lý do dịch bệnh Covid -19. Cho rằng công ty chấm dứt HĐLĐ trái pháp luật, bà Th đã khởi kiện ra Tòa án. Trong vụ việc này, Tòa án đã nhận định rằng: tuy công ty trình bày là dịch bệnh Covid có ảnh hưởng lớn đến kinh tế của công ty, làm công ty rơi vào tình trạng khó khăn, doanh thu giảm, không có tiền lương trả cho công nhân. Công ty đã tìm cách khắc phục bằng việc tìm kiếm đối tác nước ngoài nhưng không hiệu quả. Tuy nhiên, công ty lại không đưa ra được chứng cứ chứng minh cho việc này. Bên cạnh đó về trình tự, thủ tục cho thôi việc, Tòa án cũng cho rằng tuy công ty thông báo chấm dứt HĐLĐ với bà Th là đúng quy định (báo trước 30 ngày). Tuy nhiên trước khi cho bà Th cùng nhiều NLĐ khác thôi việc, công ty đã không tạm thời chuyển NLĐ sang làm công việc khác so với HĐLĐ, cũng không thỏa thuận với nguyên đơn về việc tạm hoãn HĐLĐ, không xây dựng phương án sử dụng lao động là không đúng quy định của pháp luật. Bởi vậy, việc chấm dứt HĐLĐ của công ty đối với bà Th là trái pháp luật.

Trong vụ kiện này về khía cạnh tìm mọi biện pháp khắc phục, Tòa án đã xem xét cả việc NSDLĐ đã thực hiện việc điều chuyển NLĐ sang làm công việc khác hay chưa, đã tạm hoãn HĐLĐ hay chưa, đã xây dựng phương án sử dụng lao động hay chưa? Tuy nhiên, ở vụ kiện khác, Tòa án khác lại không xem xét vấn đề này, không coi đây là căn cứ chứng minh việc NSDLĐ đã tìm mọi biện pháp khắc phục mà lại xem xét ở khía cạnh khác. Trong vụ tranh chấp giữa bà Trương Thị Cẩm M và công ty T<sup>71</sup>, Tòa án cho rằng lý do

---

70. Bản án số 01/2021/LĐ-ST ngày 01/2/2021 của Tòa án nhân dân thị xã Bến Cát, tỉnh Bình Dương.

71. Bản án số 02/2021/LĐ-ST ngày 17/5/2021 của Tòa án nhân dân thị xã Tân Uyên, tỉnh Bình Dương.

chấm dứt HĐLĐ vì dịch bệnh Covid -19 mà công ty đưa ra chưa được thỏa đáng (đặc biệt là yếu tố đã tìm mọi biện pháp khắc phục mà vẫn buộc phải thu hẹp sản xuất, giảm chỗ làm việc). Bởi lẽ công ty cho rằng vì lý do dịch bệnh covid nên công ty phải cắt giảm nhân sự nhưng trong khi mới lên phương án sử dụng lao động, khi quyết định chấm dứt HĐLĐ đối với NLD chưa có hiệu lực thì công ty lại đăng tin tuyển dụng trên nhiều trang tìm kiếm việc làm. Với vị trí việc làm hiện tại của bà M hoàn toàn có thể chuyển sang vị trí việc làm mới mà công ty đang tuyển dụng nên việc công ty cho bà M nghỉ việc và đăng tin tuyển mới là bất hợp lý. Hơn nữa, trong bối cảnh dịch bệnh covid, Nhà nước đã có nhiều chính sách để hỗ trợ doanh nghiệp. Trong trường hợp này, công ty vẫn còn nhiều biện pháp khác để hỗ trợ NLD mà không nhất thiết phải cho NLD thôi việc. Việc công ty cố tình cho NLD thôi việc vì lý do covid là trái với tinh thần chỉ đạo của Chính phủ, chính quyền địa phương trong việc hỗ trợ, khắc phục khó khăn cho NLD bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh Covid -19. Bởi vậy, Tòa án đã cho rằng việc công ty chấm dứt HĐLĐ đối với bà M là không có căn cứ<sup>72</sup>.

Căn cứ NLD cung cấp không trung thực thông tin theo quy định khi giao kết HĐLĐ làm ảnh hưởng đến việc tuyển dụng NLD cũng là trường hợp khi áp dụng có những quan điểm, cách giải thích khác nhau gây khó khăn cho NSDLĐ trong công tác quản trị nhân sự. Những thông tin đòi hỏi NLD phải cung cấp khi tuyển dụng lao động là họ tên, năm sinh, giới tính, nơi cư trú, trình độ học vấn, trình độ kỹ năng nghề, tình trạng sức khỏe và các vấn đề khác liên quan trực tiếp đến việc giao kết HĐLĐ<sup>73</sup>. Tuy nhiên, không phải NLD cứ cung cấp thông tin nêu trên không trung thực là NSDLĐ có thể chấm dứt HĐLĐ đối với họ. NSDLĐ muốn chấm dứt HĐLĐ trong trường hợp này

---

72. Trần Minh Tiến (2023), *Pháp luật về thẩm quyền của Tòa án về giải quyết các vụ việc lao động*, Luận án tiến sĩ, 2023, tr. 123.

73. Khoản 2 Điều 16 BLLĐ năm 2019.

phải chứng minh được việc cung cấp thông tin không trung thực này ảnh hưởng đến việc tuyển dụng NLD. Nhưng như thế nào thì được coi là thông tin đó có ảnh hưởng đến việc tuyển dụng NLD thì hiện nay pháp luật không có sự giải thích. Điều này cũng gây lúng túng cho NSDLĐ trong hoạt động quản trị nhân sự khi muốn cho NLD nghỉ việc vì lý do này.

### ***2.2.3. Về chế độ đãi ngộ đối với nhân sự***

Người lao động hoàn thành công việc theo thỏa thuận giữa các bên trong HĐLĐ sẽ được trả lương. Tiền lương của NLD bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác. Mức lương theo công việc hoặc chức danh không được thấp hơn mức lương tối thiểu.

Người sử dụng lao động xây dựng thang lương, bảng lương và định mức lao động làm cơ sở để tuyển dụng, sử dụng lao động, thỏa thuận mức lương theo công việc hoặc chức danh ghi trong HĐLĐ và trả lương cho NLD<sup>74</sup>. Căn cứ vào tính chất công việc của NLD, NSDLĐ sẽ quyết định hình thức trả lương theo thời gian hay theo sản phẩm hay hình thức trả lương khoán cho phù hợp. Khi huy động NLD làm thêm giờ, NSDLĐ có trách nhiệm trả lương làm thêm giờ cho NLD. Cụ thể vào ngày thường, trả ít nhất bằng 150%; Vào ngày nghỉ hằng tuần, trả ít nhất bằng 200%; Vào ngày nghỉ lễ, tết, ngày nghỉ có hưởng lương, trả ít nhất bằng 300% chưa kể tiền lương ngày lễ, tết, ngày nghỉ có hưởng lương đối với NLD hưởng lương ngày. NLD làm việc vào ban đêm thì được trả thêm ít nhất bằng 30% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương thực trả theo công việc của ngày làm việc bình thường. NLD làm thêm giờ vào ban đêm thì ngoài việc trả lương theo quy định tại khoản 1 và khoản 2 Điều này, NLD còn được trả thêm 20% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương theo công việc làm vào

---

74. Điều 93 BLLĐ năm 2019.

ban ngày của ngày làm việc bình thường hoặc của ngày nghỉ hằng tuần hoặc của ngày nghỉ lễ, tết<sup>75</sup>. Trường hợp NLLĐ bị ngừng việc theo Điều 99 BLLĐ năm 2019, NSDLĐ có trách nhiệm trả lương ngừng việc cho NLD theo quy định. Ngoài ra, NLD còn có quyền tạm ứng tiền lương theo quy định.

Cùng với tiền lương, NSDLĐ còn thực hiện chế độ đãi ngộ đối với NLD thông qua tiền thưởng và các khoản bổ sung khác như tiền ăn giữa ca, tiền xăng xe, tiền điện thoại, tiền nhà ở, tiền sinh nhật... Các khoản này sẽ không thuộc diện phải đóng phí bảo hiểm xã hội<sup>76</sup>. Tùy thuộc vào điều kiện khả năng của từng doanh nghiệp, NSDLĐ sẽ thực hiện chế độ đãi ngộ đối với NLD. Đối với tiền thưởng, NSDLĐ có thể thưởng bằng tiền hoặc tài sản hoặc bằng các hình thức khác mà NSDLĐ thưởng cho NLD căn cứ vào kết quả sản xuất, kinh doanh, mức độ hoàn thành công việc của NLD<sup>77</sup>.

Chế độ đãi ngộ cao sẽ là chính sách thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao của các doanh nghiệp và cũng là cơ sở để giữ chân NLD ở lại làm việc lâu dài cho doanh nghiệp.

#### ***2.2.4. Về đào tạo phát triển nhân sự***

Đào tạo và phát triển nhân sự là nội dung quan trọng trong quản trị nhân sự tại doanh nghiệp. Trong quản trị nhân sự, đây là vấn đề được NSDLĐ hết sức quan tâm. Bởi đào tạo là giải pháp tối ưu nhất để đảm bảo cho nâng cao kỹ năng, trình độ của đội ngũ nhân sự. Từ đó giúp họ thích ứng và hoàn thành các công việc trong doanh nghiệp một cách tốt nhất. Bắt kịp các xu thế phát triển về khoa học kỹ thuật, hội nhập quốc tế là yếu tố hàng đầu mang đến thành công cho doanh nghiệp. Thông thường, NLD trong doanh nghiệp đều có nhu cầu trau dồi kiến thức chuyên môn, nâng cao năng lực trình độ. Khi đó, nhân viên sẽ có điều kiện phát triển và cơ hội thăng tiến cao hơn trong công

75. Điều 98 BLLĐ năm 2019.

76. Công văn 1952/BHXH-TST ngày 24/8/2023.

77. Điều 104 BLLĐ năm 2019.

việc. Việc đào tạo giúp cho đội ngũ nhân sự có đầy đủ kỹ năng để đạt được mục tiêu đó. Làm việc năng suất hơn, hiệu quả cao hơn và quản lý thời gian phù hợp là những gì học viên sẽ nhận được sau khi tham gia quá trình đào tạo nội bộ.

Đối với NLD chưa thiết lập quan hệ lao động đối với NSDLĐ, NSDLĐ có thể ký kết hợp đồng học nghề, tập nghề với NLD để làm việc cho doanh nghiệp. Theo quy định tại Khoản 1 điều 61 BLLĐ 2019, học nghề để làm việc cho NSDLĐ là việc NSDLĐ tuyển người vào để “*đào tạo nghề nghiệp tại nơi làm việc. Thời gian học nghề theo chương trình đào tạo của từng trình độ theo quy định của Luật Giáo dục nghề nghiệp*”<sup>78</sup>. Thời hạn tập nghề không quá 03 tháng. Điều kiện để học nghề, tập nghề phải đủ 14 tuổi trở lên; có đủ sức khỏe phù hợp với yêu cầu học nghề, tập nghề<sup>79</sup>. Trong thời gian học nghề, tập nghề, nếu người học nghề, người tập nghề trực tiếp hoặc tham gia lao động thì được NSDLĐ trả lương theo mức do hai bên thỏa thuận.

Đối với những lao động đã thiết lập quan hệ lao động, trong quá trình sử dụng lao động, NSDLĐ cũng sẽ có những kế hoạch để đào tạo phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trong những trường hợp này NSDLĐ sẽ ký kết hợp đồng đào tạo nghề đối với NLD.

Theo quy định tại Điều 62 BLLĐ 2019 thì NLD và NSDLĐ phải ký kết hợp đồng đào tạo nghề trong trường hợp NLD được đào tạo, nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp trong thời gian lao động. Trong hợp đồng đào tạo nghề phải có nội dung về thời gian NLD cam kết phải làm việc cho NSDLĐ sau khi được đào tạo, chi phí đào tạo và trách nhiệm hoàn trả chi phí đào tạo của NLD. Tuy nhiên, trên thực tế, không phải lúc nào NSDLĐ và

---

78. Điều 33 Luật giáo dục nghề nghiệp 2014.

79. Người học nghề, người tập nghề thuộc danh mục nghề, công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm hoặc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm do Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội ban hành phải từ đủ 18 tuổi trở lên, trừ lĩnh vực nghệ thuật, thể dục, thể thao.

NLĐ cũng ký hợp đồng đào tạo nghề. Có nhiều doanh nghiệp thực hiện đào tạo NLĐ theo chính sách chung về lao động và đào tạo của doanh nghiệp, hoặc theo điều khoản về đào tạo nghề được quy định trong HĐLĐ mà không ký hợp đồng đào tạo với NLĐ.

Việt Nam là một trong những nước chịu ảnh hưởng nhiều nhất từ cách mạng công nghiệp 4.0. Theo đó, những ngành sử dụng nhiều lao động phổ thông sẽ chịu tác động lớn, nguy cơ thất nghiệp cao do sự phát triển của công nghệ tự động và trí tuệ nhân tạo. Điều đó đòi hỏi NSDLĐ phải đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp để đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới. Hiện nay, tỷ lệ NLĐ đã qua đào tạo khi tham gia vào thỏa thuận lao động là 90% nhưng tỷ lệ NLĐ tại doanh nghiệp phải đào tạo lại đến 70% mới đáp ứng được yêu cầu công việc. Nhu cầu đào tạo của NLĐ tại các doanh nghiệp dệt may có tỷ lệ cao nhất (40%), sau đó là công nghệ thông tin (14%), cơ khí (8,1%)... Theo Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), thời gian qua, nhiều doanh nghiệp đã tổ chức hoạt động đào tạo thông qua vị trí công việc. Khoảng 70% - 80% số lượng doanh nghiệp dệt may, da giày, điện tử... đã cử lao động lành nghề có kỹ năng đứng ra kèm cặp cho các NLĐ mới tham gia vào các công đoạn trên dây chuyền sản xuất. Thậm chí, một số doanh nghiệp còn thành lập công ty con về đào tạo (Tổ chức giáo dục FPT).

Tuy nhiên, vấn đề đặt ra trong đào tạo và phát triển quản trị nhân sự là hiện tượng NLĐ sau khi được doanh nghiệp đào tạo đã không làm việc cho doanh nghiệp như đã cam kết hoặc có làm nhưng không đủ thời hạn đã cam kết. Bởi vậy, vì e ngại sau khi được đào tạo nâng cao trình độ thì NLĐ sẽ không tiếp tục gắn bó lâu dài với NSDLĐ nên để ràng buộc NLĐ nên NSDLĐ thường đặt ra một số điều khoản về thời hạn cam kết, bồi thường hoặc phạt vi phạm hợp đồng. Pháp luật lao động không có quy định cụ thể về thời hạn cam kết phải làm việc sau khi NLĐ được đào tạo. Bởi vậy, có những



trường hợp thời gian đào tạo 3 tháng nhưng NSDLĐ lại yêu cầu NLD cam kết thời hạn làm việc sau đào tạo là 2 năm<sup>80</sup>, 3 năm<sup>81</sup> thậm chí là 5 năm<sup>82</sup>. Bên cạnh đó, nhiều hợp đồng đào tạo NSDLĐ còn quy định mức bồi thường hoặc phạt vi phạm có thể cao gấp nhiều lần so với chi phí đào tạo mà NSDLĐ đã bỏ ra.

Vụ tranh chấp giữa Ông Tô Văn T và công ty N là một ví dụ<sup>83</sup>. Trong hợp đồng đào tạo được ký kết giữa ông T và công ty N tại Khoản 1 Điều 3 hợp đồng có quy định: “Sau khi đi học tập và làm việc bên Nhật 2 năm, ông Tuyền sẽ quay lại làm việc cho công ty N tối thiểu 7 năm. Nếu vi phạm, ông Tuyền sẽ bị phạt số tiền bằng 3 lần số tiền công ty N cho ông Tuyền vay (là 297.030.000 đồng). Về vấn đề này có 2 quan điểm khác nhau.

*Quan điểm thứ nhất* cho rằng thỏa thuận này là hợp pháp. Quan điểm này dựa vào lập luận hợp đồng đào tạo nghề là một thỏa thuận độc lập với HĐLĐ. Theo nguyên tắc chung của BLDS năm 2015 thì cá nhân, pháp nhân xác lập, thực hiện, chấm dứt quyền, nghĩa vụ dân sự của mình trên cơ sở tự do, tự nguyện cam kết, thỏa thuận và không trái quy định của pháp luật. BLLĐ chỉ quy định về các nội dung chủ yếu phải có trong hợp đồng đào tạo nghề. Như vậy có nghĩa là ngoài các nội dung chủ yếu này, các bên hoàn toàn có thể thỏa thuận các vấn đề khác trong hợp đồng đào tạo nghề (như bồi thường thiệt hại hoặc phạt vi phạm hợp đồng) miễn là các thỏa thuận đó không trái với các quy định của pháp luật. BLLĐ không có quy định nào hạn chế hoặc ngăn cấm các bên thỏa thuận về mức phạt vi phạm trong hợp đồng đào tạo nghề.

---

80. Bản án số 01/2022/LĐ-ST ngày 22/3/2022 của Toà án nhân dân Thị xã Cai Lậy, tỉnh Tiền Giang về việc tranh chấp về bồi thường chi phí đào tạo và bồi thường do đơn phương chấm dứt HĐLĐ.

81. Bản án số 09/2022/LĐ-ST ngày 16/9/2022 của Toà án nhân dân thành phố Quy Nhơn tỉnh Bình Định v/v tranh chấp về học nghề, tập nghề.

82. Bản án số 01/2022/LĐ-PT ngày 18/01/2022 của Toà án nhân dân tỉnh Phú Yên v/v yêu cầu hoàn trả chi phí đào tạo nghề, tiền thưởng và bồi thường thiệt hại do vi phạm cam kết.

83. Bản án số 01/2020/DS-ST ngày 28/9/2020 v/v tranh chấp hợp đồng đào tạo và cho vay của Toà án nhân dân quận Kiến An, thành phố Hải phòng.

*Quan điểm thứ hai* cho rằng hợp đồng đào tạo nghề là hợp đồng đặc thù, được quy định riêng trong BLLĐ. Hợp đồng đào tạo nghề không thuộc phạm vi điều chỉnh của Bộ luật Dân sự. Trong trường hợp NLD phải hoàn trả chi phí đào tạo cho NSDLĐ thì mức hoàn trả cũng không được vượt quá các khoản chi phí đào tạo được xác định theo quy định tại khoản 3 Điều 62 BLLĐ năm 2019. Điều 62 BLLĐ năm 2019 chỉ quy định về trách nhiệm hoàn trả chi phí đào tạo của NLD mà không có quy định về chế tài phạt vi phạm đối với NLD cũng như bồi thường nên không có căn cứ để các bên thỏa thuận về bồi thường thiệt hại hoặc phạt vi phạm đối với NLD trong hợp đồng đào tạo nghề<sup>84</sup>.

Từ góc độ quản trị nhân sự, có thể thấy rằng quan điểm thứ nhất sẽ bảo vệ quyền lợi cho NSDLĐ, đảm bảo cho NSDLĐ thực hiện được quyền quản trị nhân sự của mình có hiệu quả. Điều đó cũng tạo động lực để NSDLĐ tích cực đầu tư cho hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao. Tuy nhiên, ở phương diện NLD, thì điều đó lại ràng buộc trách nhiệm rất lớn của NLD. Hơn nữa, NLD lại ở vị trí thế yếu nên có thể sẽ phải chấp nhận những thỏa thuận mà bản thân họ không mong muốn. Bởi vậy pháp luật cần có sự quy định, giới hạn cho phù hợp, vừa đảm bảo lợi ích, khuyến khích của NSDLĐ đào tạo phát triển nguồn nhân lực nhưng đồng thời cũng bảo vệ được NLD.

## **Kết luận chương 2**

Pháp luật lao động ở Việt Nam là một ngành luật quan trọng, được thiết lập thành một hệ thống văn bản quy phạm pháp luật hoàn chỉnh điều chỉnh các mối quan hệ phát sinh trong mỗi quan hệ giữa NLD và NSDLĐ, cũng như thiết lập các cơ chế quản lý và tham gia của nhà nước và các bên có liên quan khác. Trong đó, BLLĐ có vai trò trung tâm, quy định những nội

---

84. Xem Trần Minh Tiến, Pháp luật lao động về giải quyết vụ việc lao động, Luận án tiến sĩ, 2023, tr. 133.

dung quan trọng cấu thành nên quan hệ lao động, bao gồm quy định điều chỉnh về quyền quản trị nhân sự của NSDLĐ. Thực hiện quyền quản trị nhân sự, NSDLĐ được pháp luật lao động trao các công cụ và các quyền hạn phù hợp với nguyên tắc tôn trọng quyền tự quyết của NSDLĐ nhưng hướng tới đảm bảo hài hòa về lợi ích với NLD. Trong quá trình áp dụng pháp luật lao động, Việt Nam đã mở cửa và tiếp nhận các khuyến nghị đến từ các tổ chức quốc tế, Tổ chức lao động quốc tế ILO và nội luật hóa nhiều quy định, tiệm cận với các tiêu chuẩn của thế giới về vấn đề này.

Trên cơ sở các quy định pháp luật đi vào thực chất của quan hệ lao động, NLD từ chỗ phụ thuộc hoàn toàn vào NSDLĐ hoặc NSDLĐ áp đặt các chính sách đối với NLD đã chuyển sang thực hiện cơ chế thương lượng, thỏa thuận với nhiều cấp độ cá nhân thông qua HĐLĐ, tập thể với cơ chế đối thoại và tham khảo ý kiến đại diện tập thể NLD tại cơ sở. NSDLĐ cũng ngày càng nhận thức đầy đủ hơn về chính sách pháp luật đối với quyền quản trị nhân sự, đảm bảo tuân thủ các trình tự, thủ tục và giới hạn mà pháp luật đặt ra đối với mình.

Thực tiễn thực hiện pháp luật lao động cũng ghi nhận những hạn chế cần được khắc phục nhằm tăng cường tính thực chất của các quy định cũng như đảm bảo đầy đủ quyền và lợi ích hợp pháp của các bên:

Khả năng thực tế cho việc theo đuổi thủ tục tố tụng kéo dài đối với NLD phổ thông là rất thấp do vị thế và nguồn lực sẵn có không cho phép.

Việc xây dựng nội quy lao động và thỏa ước lao động tập thể ở nhiều doanh nghiệp, chỉ mang tính hình thức, tái hiện các quy định mang tính quy định khung được quy định trong luật, không thực tế.

Tính thiếu phù hợp của một số quy định pháp luật lao động gây cản trở các bên trong thực tiễn đa dạng của đời sống xã hội.

Người sử dụng lao động cố tình vi phạm các chuẩn mực theo quy định của pháp luật.

### Chương 3

## HOÀN THIỆN PHÁP LUẬT VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ THỰC HIỆN PHÁP LUẬT LAO ĐỘNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM

### 3.1. Yêu cầu hoàn thiện pháp luật và nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp ở Việt Nam

*Thứ nhất, hoàn thiện pháp luật lao động trong quản trị nhân sự tại doanh nghiệp phải phù hợp với chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước Việt Nam về phát triển nhân sự*

Về lao động và quan hệ lao động, Đảng và Nhà nước xác định chủ trương là hoàn thiện hệ thống pháp luật, xây dựng và phát triển quan hệ lao động hài hòa, ổn định, phát huy và khơi dậy những lợi thế về nhân sự đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước và hội nhập kinh tế quốc tế. Những chuyển biến tích cực về chất lượng nguồn nhân lực, về quan hệ lao động trong thời gian qua đã góp phần cải thiện điều kiện làm việc, góp phần tăng thu nhập của NLĐ, nâng cao đời sống, giảm thiểu tranh chấp lao động và đình công, thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh tại các doanh nghiệp.

Thời gian qua, chất lượng nguồn nhân lực ở Việt Nam cũng có sự cải thiện đáng kể. Theo Ngân hàng Thế giới, chỉ số vốn nhân lực (HCI) của Việt Nam đã tăng từ 0,66 lên 0,69 trong 10 năm 2010 - 2020. Chỉ số vốn nhân lực của Việt Nam tiếp tục cao hơn mức trung bình của các nước có cùng mức thu nhập mặc dù mức chi tiêu công cho y tế, giáo dục và bảo trợ xã hội thấp hơn. Việt Nam là một trong những nước ở khu vực Đông Á - Thái Bình Dương có điểm cao nhất về chỉ số vốn nhân lực. Theo thống kê của Tổng cục Thống kê, tỷ lệ lao động qua đào tạo ở Việt Nam từ 40% năm 2010 lên 65% năm 2020, tỷ lệ lao động từ 15 tuổi trở lên đang làm việc đã qua đào tạo liên tục tăng lên

qua các năm, từ 15,4% vào năm 2011 đã tăng lên 24,1% vào năm 2021<sup>(1)</sup>. Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo không ngừng tăng lên làm cho chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam không ngừng được cải thiện.

Tuy nhiên, tỷ lệ lao động chưa qua đào tạo ở Việt Nam còn khá lớn, chất lượng đào tạo thấp, cơ cấu ngành nghề chưa hợp lý. Hiện nay, nước ta đang thiếu công nhân có kỹ năng lao động cao, thiếu những cán bộ lãnh đạo, quản lý giỏi, nhà khoa học và chuyên gia đầu ngành trên nhiều lĩnh vực, nhưng thừa lao động thủ công, không qua đào tạo. Trong khi đó, cạnh tranh quốc tế bằng lao động phổ thông, giá nhân công rẻ cho thấy không mang lại hiệu quả cao. Sự thiếu hụt nguồn nhân lực có chất lượng cao đang trở thành trở ngại lớn cho tiến trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và hội nhập quốc tế<sup>85</sup>.

Hội nghị Trung ương 6 khóa XIII, Đảng ta đã ban hành Nghị quyết số 29-NQ/TW (ngày 17/11/2022) về “Tiếp tục đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045”. Một trong những giải pháp được đưa ra để tiếp tục đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở Việt Nam trong thời gian tới là phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Đây là một định hướng quan trọng, đúng đắn nhằm tháo gỡ một trong những điểm nghẽn quan trọng trong phát triển kinh tế - xã hội ở nước ta hiện nay.

Chính bởi vậy nên pháp luật lao động khi sửa đổi, hoàn thiện cần phù hợp với chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước.

*Thứ hai, việc hoàn thiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp phải khắc phục những điểm bất hợp lý, đảm bảo tính khả thi và đồng bộ trong quy định pháp luật*

---

85. TS Lê Thị Chiên và TS Thành Thu Trang, “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu tiếp tục đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa” <https://tuyengiao.vn/dua-nghi-quyet-cua-dang-vao-cuoc-song/phan-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-dap-ung-yeu-cau-tiep-tuc-day-manh-cong-nghiep-hoa-hien-dai-hoa-142972>, truy cập 8/8/2023.

Mặc dù BLLĐ năm 2019 đã được sửa đổi bổ sung và mới có hiệu lực từ năm 2021 song cũng đã bộc lộ những hạn chế và mâu thuẫn. Nhiều quy định còn có những vướng mắc, khó thực thi trên thực tế và việc áp dụng còn chưa có sự thống nhất. Nhiều quy định được xây dựng theo hướng định tính trong khi lại chưa có hướng dẫn hoặc án lệ khiến việc áp dụng pháp luật trong quản trị nhân sự còn nhiều khó khăn. Một số quy định của pháp luật chưa có sự rõ ràng nên NSDLĐ không rõ là họ được quyền tự quy định trong nội quy, quy chế của doanh nghiệp hay phải áp dụng quy định tương tự của pháp luật (như mức thiệt hại bị xử lý kỷ luật sa thải). Khắc phục những hạn chế kể trên, pháp luật lao động cần được bổ sung theo hướng:

Loại bỏ các quy định mang tính trình tự, thủ tục không phù hợp, thực tế ảnh hưởng tới quyền lợi hợp pháp của NLĐ và NSDLĐ. Trong mỗi trường hợp cần thiết phải quy định một trình tự thực hiện, cần bổ sung quy định về hậu quả pháp lý tương ứng với vi phạm không tuân thủ.

Tăng cường tính dự liệu của các quy định pháp luật, đảm bảo khả năng điều chỉnh trước thực tiễn đa dạng của đời sống xã hội. Trong mỗi trường hợp quan hệ xã hội đã được điều chỉnh bởi pháp luật chuyên ngành và không mâu thuẫn với yêu cầu điều chỉnh của pháp luật lao động, nên loại bỏ các quy định chồng chéo, thay vào đó là các dẫn chiếu phù hợp tới các quy định của pháp luật chuyên ngành.

*Thứ ba, việc hoàn thiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp phải phù hợp với tiêu chuẩn lao động quốc tế và xu thế hội nhập.*

Pháp luật lao động của các nước phải đảm bảo nguyên tắc phù hợp với các cam kết quốc tế về lao động mà các quốc gia này tham gia. Trong lĩnh vực lao động, các quốc gia gia nhập Tổ chức lao động quốc tế (ILO) - một tổ chức mục tiêu thúc đẩy công bằng xã hội và bảo vệ các quyền lao động và quyền con người. Tổ chức lao động quốc tế đã ban hành 189 Công ước và 203

khuyến nghị, được chia thành 21 nhóm, trong đó có 08 công ước và 11 khuyến nghị dành cho nhóm quan hệ lao động với các nội dung liên quan đến quyền của NLD và doanh nghiệp trong việc thành lập và gia nhập tổ chức đại diện cho quyền lợi của mình; quyền thương lượng tập thể và thúc đẩy thương lượng tập thể; hợp tác hai bên tại nơi làm việc; tham vấn ba bên; đối thoại xã hội; hoạt động hòa giải và trọng tài lao động; thanh tra những khiếu nại về quan hệ lao động. Các quy định ghi nhận trong các văn bản này được gọi chung là “tiêu chuẩn lao động quốc tế”. Có thể nói các việc nỗ lực tham gia xây dựng và thông qua các Công ước và Nghị quyết của ILO đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển của thị trường lao động, duy trì và hài hòa quan hệ lao động, tạo cơ sở để bảo vệ quyền và lợi ích của NSDLĐ và NLD. Tất cả các quốc gia thành viên của Tổ chức Lao động quốc tế có nghĩa vụ tôn trọng và áp dụng các nguyên tắc được quy định trong các Công ước, làm cho những nguyên tắc này được áp dụng rộng rãi tại các quốc gia, trở thành những tiêu chuẩn pháp luật chung trong pháp luật các nước. Việc xây dựng pháp luật về quản trị nhân sự của các quốc gia bằng cách thể chế hóa những nội dung trong công ước của ILO mà quốc gia đã tham gia và phê duyệt là một cách duy trì, phát triển, hài hòa hóa hệ thống pháp luật về quản trị nhân sự, vì mục tiêu phát triển chung của thị trường lao động.

Là quốc gia thành viên của Tổ chức lao động quốc tế (ILO), Việt Nam cần có hệ thống pháp luật lao động tiếp cận rộng rãi hơn nữa với các tiêu chuẩn lao động quốc tế. Các tiêu chuẩn lao động quốc tế không chỉ có trong 23 Công ước của ILO mà Việt Nam đã phê chuẩn (tính đến tháng 7/2020), trong đó có 7 công ước chính như Công ước về lao động cưỡng bức năm 1930, Công ước về quyền tổ chức và thương lượng tập thể năm 1949, Công ước về trả công bình đẳng năm 1951, Công ước về chống phân biệt đối xử trong việc làm và nghề nghiệp năm 1958, Công ước về tuổi lao động tối

thiếu năm 1973, Công ước về xóa bỏ các hình thức lao động trẻ em tồi tệ nhất năm 1999, Công ước về xóa bỏ lao động cưỡng bức (Việt Nam phê chuẩn năm 2020)... mà còn cả những công ước quốc tế khác về lao động mà Việt Nam chưa phê chuẩn.

Ngoài ra, vào tháng 2/2016, Việt Nam đã chính thức ký kết Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP), đến tháng 11/2017 được đổi tên thành Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP) cũng như các hiệp định thương mại tự do khác, trong đó CPTPP không đưa tiêu chuẩn riêng về lao động mà chỉ khẳng định lại các tiêu chuẩn lao động trong các văn bản của ILO và yêu cầu các quốc gia thành viên phải quy định trong luật và áp dụng trên thực tế các biện pháp để bảo đảm thực thi đầy đủ Tuyên bố năm 1998 của ILO về những nguyên tắc cơ bản và quyền tại nơi làm việc. Chính vì vậy, dù có nhiều công ước của ILO mà Việt Nam chưa phê chuẩn những vẫn được áp dụng linh hoạt, phù hợp với yêu cầu, hoàn cảnh tại Việt Nam khi được dẫn chiếu qua CPTPP. Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, pháp luật lao động để quản trị nhân sự tại doanh nghiệp phải phù hợp với pháp luật quốc tế thì mới tạo ra hành lang pháp lý cho doanh nghiệp tham gia quá trình hội nhập một cách dễ dàng và không bị “sốc” hay “khác biệt” trước các quy định của pháp luật quốc tế.

*Thứ tư, việc hoàn thiện pháp luật về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp phải đảm bảo mối tương quan hợp lý giữa quyền quản trị nhân sự của NSDLĐ với quyền quản lý lao động của Nhà nước và lợi ích của NLD.*

Trước hết, quản trị nguồn nhân lực cần được tôn trọng như một quyền của NSDLĐ và như một lĩnh vực khoa học được hình thành bởi những phương thức và tri thức của nhân loại nhằm đem lại kết quả cuối cùng là sự vận hành của cả bộ máy kinh doanh cho dù nó được tổ chức theo loại hình nào. Pháp luật, do đó cần ghi nhận một cách chính thức quyền này của



NSDLĐ để phản ánh chính xác bản chất của quan hệ pháp luật được điều chỉnh. Bên cạnh đó, các đảm bảo tối thiểu cũng cần thiết được quy định nhằm bảo vệ các lợi ích tối thiểu của NLD và chính sách của nhà nước tại từng thời kỳ. Khi pháp luật trao quyền quản trị nhân sự cho doanh nghiệp... thì đồng thời pháp luật buộc doanh nghiệp phải thực hiện các nghĩa vụ như doanh nghiệp muốn xử lý kỷ luật NLD hay đơn phương chấm dứt HĐLĐ thì phải tuân theo các quy định của pháp luật về căn cứ, nguyên tắc, thủ tục, thời hiệu, thẩm quyền... Vì vậy, quyền quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp cũng bị chi phối từ ý chí của Nhà nước trong việc bảo vệ NLD.

Quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp có tính hai mặt. Một mặt nó là cách thức để doanh nghiệp duy trì trật tự nề nếp, thiết lập kỷ cương lao động, đảm bảo quá trình lao động được thực hiện thông suốt và hiệu quả. Mặt khác, để thực hiện quyền quản trị thì doanh nghiệp cũng sẽ có những quy định dễ làm hạn chế quyền của NLD - chủ thể có vị thế yếu hơn trong quan hệ lao động. Vì thế, các quy định trong pháp luật lao động Việt Nam cũng như nhiều quốc gia trên thế giới đều dung hòa quyền và lợi ích các bên bằng việc vừa ổn định nhu cầu việc làm của NLD, vừa tối đa hóa lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Sự phát triển của xã hội hiện đại đem lại những tiêu chuẩn cao hơn trong mọi môi quan hệ xã hội, bao gồm những tiêu chuẩn về tính đảm bảo pháp chế, tuân thủ pháp luật. Sự tồn tại và vận hành của hệ thống pháp luật cùng các thiết chế đảm bảo thực thi pháp luật thiết lập nên yêu cầu của việc tuân thủ. Tuy nhiên, những hạn chế trong cách quy định của pháp luật vẫn thường làm phát sinh vướng mắc trước thực tế đa dạng của sự vận động trong các quan hệ xã hội. Đối với cả NSDLĐ lẫn NLD, khắc phục được những hạn chế của pháp luật đều có ý nghĩa quan trọng trong việc bảo vệ quyền và lợi ích chính đáng của mình. Bởi vậy, việc sửa đổi, bổ sung các quy định pháp luật lao động nhằm hỗ trợ doanh nghiệp trong quản trị nhân sự, nhất thiết

phải xem xét mối tương quan với việc bảo vệ quyền và lợi ích của cả NLD. Hòa lợi ích giữa các bên trong quan hệ lao động là mục tiêu hướng tới của cơ quan lập pháp và các bên trong quan hệ lao động. Những quy định đã được kiểm nghiệm thì pháp luật nên kế thừa như quy định về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, các chế độ dành cho lao động nữ như thời gian nghỉ sinh, thời gian mang thai (không bao gồm ban hành danh mục việc làm hạn chế lao động nữ), hay doanh nghiệp phải dành tỷ lệ nhất định lao động là người khuyết tật... Với những quy định chưa đảm bảo sự hài hòa lợi ích giữa các bên thì cần phải sửa đổi, bổ sung như thời gian làm việc nghỉ không có lý do chính đáng để áp dụng hình thức kỷ luật sa thải, quy định mức bồi thường của doanh nghiệp đối với NLD khi đơn phương chấm dứt HĐLĐ trái pháp luật...

Pháp luật cần ghi nhận các điều khoản nhằm đảm bảo tính cân bằng trong quan hệ lao động giữa NSDLĐ và NLD. Do vị thế yếu của NLD trong đàm phán và thực hiện hợp đồng, những tiêu chuẩn tối thiểu được pháp luật đặt ra về tiền lương, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, ... sẽ cùng nhau thiết lập một cơ chế bảo vệ NLD, cân bằng tương đối vị thế các bên trong quan hệ lao động. Các yêu cầu từ phía pháp luật cũng cần đảm bảo quyền lợi của NSDLĐ và đảm bảo các yêu cầu thực tế, tránh sự can thiệp quá mức cần thiết không thực sự đem lại lợi ích cụ thể và hợp lý của NLD.

*Thứ năm, pháp luật lao động về quản trị nhân sự cần phù hợp với sự phát triển của quan hệ lao động thời kỳ cách mạng 4.0*

Cách mạng công nghiệp 4.0 đã và đang trở thành một phần quan trọng hơn trong đời sống của nhiều doanh nghiệp và đời sống kinh tế xã hội, tác động khiến cho nhiều việc làm trở nên lỗi thời, ảnh hưởng trực tiếp tới đời sống của nhiều NLD - những người không có đủ kỹ năng để chuyển đổi thích ứng với các công việc khác. Theo một nghiên cứu của Manpower Group, có

tới 45% công việc có thể được tự động hóa<sup>86</sup>. Các ngành được dự báo sẽ bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi công nghệ và tự động hóa là công nghệ thông tin (26%) và dịch vụ khách hàng (15%). Lĩnh vực bán lẻ và tài chính sẽ bị ảnh hưởng nặng nề, với 47% hoạt động do nhân viên bán hàng thực hiện có khả năng được tự động hóa và tỷ lệ này sẽ lên tới 86% đối với kế toán và sổ sách kế toán cũng như các nhiệm vụ xử lý dữ liệu khác<sup>87</sup>.

Cách mạng công nghệ 4.0 làm thay đổi cách thức sản xuất, kinh doanh và quản lý, đòi hỏi nhà quản trị phải ứng dụng công nghệ một cách linh hoạt cho phù hợp với xu hướng mới. Tự động hóa cơ chế quản trị nhân sự bằng các phần mềm quản lý, giúp các nhà quản trị tiết kiệm thời gian, chi phí và đánh giá đúng năng lực làm việc của nhân viên đang là vấn đề được đặt ra. Cách mạng công nghệ 4.0 tạo sự thay đổi rất lớn trong quản trị nhân sự, doanh nghiệp. Đó là việc thu hút nhân sự trẻ, có tài năng và sáng tạo, có khả năng điều hành, xử lý công việc, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, chuẩn mực đạo đức kinh doanh, chính sách lương, thưởng và phúc lợi hợp lý để duy trì nguồn lực để phù hợp với cách thức quản lý mới. Điều này đòi hỏi pháp luật lao động cần có sự điều chỉnh cho phù hợp.

### **3.2. Hoàn thiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp ở Việt Nam**

#### ***3.2.1. Hoàn thiện pháp luật về công cụ quản trị nhân sự tại doanh nghiệp***

*- Về nội quy lao động cần cụ thể hóa các quy định về thủ tục thông báo, niêm yết nội quy lao động đến NLD trong doanh nghiệp.*

Theo quy định của pháp luật hiện hành, NQLĐ phải được thông báo, phổ biến đến từng NLD, và những điểm chính của nội quy lao động phải được

<sup>86</sup> [https://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2017/01/the-skills-revolution\\_lo.pdf](https://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2017/01/the-skills-revolution_lo.pdf)

<sup>87</sup> International Labour Organization (2021), Country Programme Review Viet Nam Decent Work Country Programme 2017-2021, Hanoi, September 2021

niêm yết ở nơi làm việc, phòng tuyến dụng lao động và những nơi cần thiết khác. Công việc này là nghĩa vụ bắt buộc đối với NSDLĐ nhằm phát huy hiệu lực của nội quy lao động trên thực tế cũng như bảo vệ quyền và lợi ích chính đáng của NLD. Tuy nhiên, ở đây, quy định của pháp luật chưa thật sự cụ thể. “Điểm chính” của nội quy lao động là những nội dung nào? “Những nơi cần thiết khác” là những địa điểm nào? Thực tế, mỗi đơn vị sử dụng lao động đã hiểu và thực hiện quy định này một cách khác nhau. Vì vậy, pháp luật nên cụ thể hóa trong các quy định của mình những điểm nào là điểm chính của nội quy lao động cần niêm yết, những địa điểm nào trong doanh nghiệp cần thiết phải niêm yết.

Hơn nữa, qua nghiên cứu pháp luật lao động Nhật Bản<sup>88</sup>, tác giả nhận thấy pháp luật Việt Nam cần phải ấn định một thời gian nhất định và cách thức nhất định (trực tiếp hoặc gián tiếp) phổ biến nội quy lao động tới NLD để NLD hiểu rõ các quy định trong nội quy lao động, tránh những hành vi vi phạm kỷ luật lao động. Có như vậy, nội quy lao động mới phát sinh hiệu quả trên thực tế, thực sự trở thành một văn bản “nội bộ”, thiết lập trật tự, nề nếp trong đơn vị sử dụng lao động.

*- Về hợp đồng lao động*

*Quy định hướng dẫn cụ thể hơn các dấu hiệu nhận diện quan hệ lao động để hạn chế việc NSDLĐ áp dụng không đúng pháp luật trong quản trị nhân sự.*

Đối với NSDLĐ, việc nhận diện quan hệ lao động hay quan hệ quan hệ dân sự có yếu tố lao động rất quan trọng bởi điều đó sẽ giúp NSDLĐ xác

---

88. Điều 106 Luật Tiêu chuẩn lao động năm 1947 sửa đổi, bổ sung năm 2018 của Nhật Bản quy định: NSDLĐ phải thông báo cho NLD biết nội dung của NQLĐ bằng cách: hiển thị hoặc đăng chúng mọi lúc tại một địa điểm dễ thấy hoặc nơi làm việc; bằng cách cung cấp các bản sao bằng văn bản; hoặc bằng các phương pháp khác theo quy định của Thông tư của Bộ Sức khỏe, Lao động và Phúc lợi”. Điều 52-2 Thông tư hướng dẫn thi hành Luật tiêu chuẩn lao động đã liệt kê các phương pháp để thông báo NQLĐ cho NLD như sau: “1) Niêm yết hoặc duy trì một bản sao NQLĐ tại một vị trí có thể xem dễ dàng tại mỗi nơi làm việc mọi lúc; 2) Cung cấp bản sao NQLĐ bằng văn bản cho NLD; 3) Ghi âm lại NQLĐ và cung cấp một thiết bị cho phép NLD tại mỗi nơi làm việc có thể kiểm tra chúng bất cứ lúc nào. Những quy định này giúp 1) Để làm rõ điều kiện làm việc của NLD và quy tắc nơi làm việc; 2) để ngăn ngừa tranh chấp lao động không đáng có,...

định đó là quan hệ lao động hay quan hệ dân sự để giải quyết quyền lợi cho NLD. Đặc biệt ngày nay do sự tác động của khoa học công nghệ, nền kinh tế chia sẻ đang phát triển mạnh mẽ với sự xuất hiện của nhiều việc làm mới chưa có trên thị trường lao động và chưa được điều chỉnh trong hệ thống pháp luật Việt Nam hiện hành. Điều này rất dễ dẫn đến việc “lách luật” của NSDLĐ trong quản trị nhân sự. Điều 13 BLLĐ năm 2019 tuy có đưa ra 3 dấu hiệu để nhận HĐLĐ (cũng là nhận diện quan hệ lao động) song lại chưa đưa ra tiêu chí để xác định các yếu tố này, đặc biệt là tiêu chí quản lý điều hành, giám sát vốn được coi là đặc trưng riêng biệt của quan hệ lao động. Thực tế cho thấy trong quan hệ dân sự vẫn có thể có sự quản lý, điều hành giám sát dẫn đến việc nhận diện các quan hệ này cũng hết sức khó khăn.

Nghiên cứu sinh cũng đồng quan điểm với TS Trần Minh Tiến<sup>89</sup> và TS Đoàn Xuân Trường<sup>90</sup> là về vấn đề này Việt Nam có thể tham khảo thêm kinh nghiệm của Hoa Kỳ. Tại Hoa Kỳ, bắt nguồn từ án lệ *Dynamex*, các Tòa án đưa ra “phép thử ABC”, quy định rằng người làm việc mặc nhiên được xem là NLD trừ khi người thuê mướn chứng minh được đồng thời ba điều kiện: (i) Trong quá trình thực hiện công việc, người làm việc hoàn toàn không phụ thuộc vào sự kiểm soát cũng như chỉ đạo từ người thuê mướn, xét trên cả hợp đồng lẫn quá trình làm việc thực tế, (ii) Người làm việc thực hiện công việc nằm ngoài quy trình thông thường trong hoạt động kinh doanh của người thuê mướn. Người làm việc theo hợp đồng cung cấp những công việc, dịch vụ có vai trò tương đương với NLD hiện hữu sẽ được xem là đang làm việc theo quy trình thông thường trong hoạt động kinh doanh của người thuê mướn và (iii) Người làm việc thường xuyên tham gia vào hoạt động thương mại được xác định độc lập, nghề nghiệp hoặc công việc kinh doanh có cùng bản chất

---

89. Trần Minh Tiến, Luận án “Pháp luật về thẩm quyền của Tòa án trong giải quyết vụ việc lao động”, 2023.

90. Đoàn Xuân Trường Luận án “Pháp luật về an ninh việc làm ở Việt Nam - lý luận và thực tiễn”, 2022.

với công việc mà họ đang thực hiện. Người thuê mướn phải chứng minh hoạt động kinh doanh độc lập của người làm việc đang tồn tại vào thời điểm công việc được thực hiện. Nếu hoạt động kinh doanh chỉ được hình thành trong tương lai thì sẽ không thỏa mãn tiêu chí này<sup>91</sup>.

Như vậy, vận dụng bài học kinh nghiệm của Mỹ, chúng ta có thể sử dụng “phép thử ABC” để nhận diện dấu hiệu quản lý trong quan hệ lao động. Đó là (1) người thuê mướn có trách nhiệm chứng minh người làm việc không phải là NLĐ, chứng minh họ không kiểm soát người làm việc xét trên cả hợp đồng lẫn quá trình làm việc thực tế và (2) Xác định sự quản lý giám sát chỉ là ở mức tối thiểu đối với công việc mà người làm việc đảm nhận.

### ***3.2.2. Hoàn thiện pháp luật lao động về nội dung quản trị nhân sự tại doanh nghiệp***

*Một là, Bổ sung quy định về thỏa thuận hạn chế cạnh tranh trong pháp luật lao động để đảm bảo quyền lợi cho NSDLĐ trong xu thế hội nhập quốc tế và bối cảnh cách mạng 4.0.*

Bảo vệ bí mật kinh doanh đối với các doanh nghiệp là hết sức cần thiết khi chúng ta muốn duy trì và khuyến khích những chuẩn mực đạo đức cũng như sự công bằng trong thương mại. NLĐ làm những công việc có tiếp xúc với bí mật kinh doanh của doanh nghiệp cần phải thực hiện việc giữ gìn bí mật kinh doanh của doanh nghiệp ngay cả khi họ không còn làm việc, không còn là NLĐ của doanh nghiệp nữa. Bởi vậy, nhu cầu bảo vệ bí mật kinh doanh, bí mật công nghệ, thông tin, nhu cầu ký kết và hoàn thiện các thỏa thuận bảo mật và không cạnh tranh trong lao động là cần thiết. Đặc biệt khi xã hội ngày càng phát triển, nhu cầu đặt ra một giới hạn về quyền tự do làm việc của NLĐ, nhằm ngăn cản việc tiết lộ hoặc sử dụng bí mật thương mại của NSDLĐ là phù hợp.

---

91. Nguyễn Thế Đức Tâm và Lê Bảo Khanh (2022), *Nhận diện quan hệ lao động trong kinh tế chia sẻ: Kinh nghiệm của Hoa Kỳ và gợi mở cho Việt Nam*, Tạp chí Nhà nước và pháp luật, số 6 (410) năm 2022, tr. 50.

Pháp luật ở một số nước trên thế giới (như Mỹ, Đức, Trung Quốc...) đã và đang công nhận “thỏa thuận không cạnh tranh” là công cụ để thực thi nghĩa vụ bảo mật. Bởi vậy trong xu thế hội nhập, rất nhiều các công ty đa quốc gia đã và đang có xu hướng đầu tư vào Việt Nam nên việc thừa nhận thỏa thuận hạn chế cạnh tranh là yếu tố mang tính “tất yếu khách quan” và chỉ là sớm hay muộn.

Như trên đã phân tích, pháp luật lao động Việt Nam chưa có quy định về thỏa thuận hạn chế cạnh tranh (NDA) mà mới chỉ có các quy định về tiết lộ bí mật kinh doanh. Bởi vậy khi tranh chấp phát sinh, Tòa án đã có quan điểm khác nhau ở những vụ việc tương tự. Điều này đã gây lúng túng cho NSDLĐ trong hoạt động quản trị nhân sự. Bởi vậy, thiết nghĩ cần bổ sung các quy định về thỏa thuận hạn chế cạnh tranh trong pháp luật lao động để tạo cơ sở pháp lý cho NSDLĐ áp dụng và thực hiện. Cụ thể pháp luật lao động cần quy định về khái niệm thỏa thuận hạn chế cạnh tranh, chủ thể mục đích của thỏa thuận hạn chế cạnh tranh, giới hạn của thỏa thuận hạn chế cạnh tranh, khoản tiền hỗ trợ cho NLĐ khi ký thỏa thuận hạn chế cạnh tranh. Và quy định chế tài xử lý hành vi vi phạm thỏa thuận hạn chế cạnh tranh để ràng buộc trách nhiệm của NLĐ. NSDLĐ và NLĐ có quyền thỏa thuận về mức bồi thường thiệt hại và phạt vi phạm trong trường hợp NLĐ có hành vi vi phạm nghĩa vụ củathoả thuận hạn chế cạnh tranh.

*Hai là, bổ sung hướng dẫn chi tiết hoặc thông qua án lệ hướng dẫn xét xử về lý do “dịch bệnh nguy hiểm... mà NSDLĐ đã tìm mọi biện pháp khắc phục nhưng vẫn buộc phải giảm chỗ làm việc”<sup>92</sup>; về NLĐ cung cấp thông tin không trung thực khi giao kết HĐLĐ làm ảnh hưởng đến việc tuyển dụng lao động<sup>93</sup>*

92. Điểm c khoản 1 Điều 36 BLLĐ năm 2019.

93. Điểm g khoản 1 Điều 36 BLLĐ năm 2019.

Như đã phân tích, BLLĐ năm 2019 cho phép NSDLĐ được quyền đơn phương chấm dứt HĐLĐ đối với NLĐ vì lý do “*dịch bệnh nguy hiểm... mà người sử dụng lao động đã tìm mọi biện pháp khắc phục nhưng vẫn buộc phải giảm chỗ làm việc*”<sup>94</sup>. Song thế nào là tìm mọi biện pháp khắc phục thì hiện nay chưa có sự giải thích. Vừa qua, Tòa án đã thụ lý giải quyết một số vụ việc chấm dứt HĐLĐ vì lý do dịch bệnh Covid -19 và tuyên là chấm dứt HĐLĐ trái pháp luật. Tuy nhiên, các phán quyết của Tòa án vẫn còn có sự tranh luận khác nhau. Bởi vậy, để thuận tiện cho NSDLĐ áp dụng và thực hiện pháp luật lao động trong quản trị nhân sự, bảo vệ quyền lợi cho NLĐ và cũng là để thuận lợi cho Tòa án trong việc ra phán quyết, cần phải có hướng dẫn chi tiết hoặc thông qua án lệ hướng dẫn xét xử về vấn đề này. Thiết nghĩ, ít nhất NSDLĐ phải chứng minh được tình trạng khó khăn về doanh thu, sự giảm sút về lợi nhuận, còn đang nợ thuế, nợ BHXH, NSDLĐ đã có đơn xin hỗ trợ khó khăn do đại dịch covid... mới được xem là đã tìm mọi biện pháp khắc phục để chấm dứt hợp đồng với NLĐ.

*Ba là*, sửa đổi quy định của pháp luật theo hướng không buộc NSDLĐ phải nhận NLĐ trở lại làm việc trong trường hợp NSDLĐ chấm dứt HĐLĐ trái pháp luật về thủ tục như vi phạm nghĩa vụ báo trước.

Theo khoản 1 Điều 41 BLLĐ 2019 NSDLĐ khi đơn phương chấm dứt HĐLĐ trái pháp luật: “*Phải nhận người lao động trở lại làm việc theo hợp đồng lao động đã giao kết*”. Theo quy định tại Điều 39 thì chấm dứt HĐLĐ trái pháp luật bao gồm cả trường hợp chấm dứt HĐLĐ trái pháp luật về căn cứ và trái pháp luật về thủ tục. Bởi vậy nếu NSDLĐ chấm dứt HĐLĐ đúng về căn cứ nhưng sai về thủ tục (như vi phạm nghĩa vụ báo trước) thì đều phải có trách nhiệm nhận NLĐ trở lại làm việc nếu NLĐ có nhu cầu và HĐLĐ còn thời hạn. Ở góc độ quản trị nhân sự, việc buộc NSDLĐ phải nhận

94. Điểm c khoản 1 Điều 36 BLLĐ năm 2019



NLĐ trở lại làm việc là không hợp lý. Bởi NLĐ đã có những vi phạm dẫn đến việc NSDLĐ phải chấm dứt HĐLĐ (như thường xuyên không hoàn thành công việc...) mà vẫn buộc phải nhận lại thì quan hệ giữa các bên khó mà hài hòa. Hơn nữa theo quy định của pháp luật, NSDLĐ vi phạm nghĩa vụ báo trước cũng đã phải bồi thường một khoản tiền tương ứng với tiền lương của NLĐ trong thời gian vi phạm. Ở một số nước như Hoa Kỳ còn cho phép NSDLĐ trả một khoản tiền thay cho thời gian báo trước (thường tương đương với khoản thù lao mà NLĐ sẽ nhận được trong thời gian thông báo), hoặc được trả lương đều đặn cho đến khi hết thời hạn báo trước<sup>95</sup>. Vì vậy, thiết nghĩ pháp luật không nên quy định buộc NSDLĐ phải nhận lại NLĐ trong trường hợp vi phạm về nghĩa vụ báo trước.

*Bốn là*, cần quy định cụ thể hành vi gây thiệt hại nghiêm trọng, đe dọa gây thiệt hại đặc biệt nghiêm trọng theo quy định tại khoản 2 Điều 125 BLLĐ năm 2019 là hành vi vi phạm kỷ luật dẫn đến thiệt hại này để tránh tình trạng NSDLĐ hiểu nhầm là bất cứ hành vi nào gây thiệt hại nghiêm trọng hoặc đe dọa gây thiệt hại đều là hành vi vi phạm kỷ luật lao động mà không cần biết đó có phải là hành vi vi phạm kỷ luật lao động hay không. Thực tiễn cho thấy NSDLĐ đã không thống nhất cách hiểu khi áp dụng điều luật này khi sa thải NLĐ trong hoạt động quản trị nhân sự. Bên cạnh đó cũng cần quy định rõ thiệt hại nghiêm trọng hoặc đặc biệt nghiêm trọng cần phải được quy định trong nội quy lao động để NSDLĐ biết và thực hiện, tạo cơ sở pháp lý cho việc yêu cầu NLĐ bồi thường trách nhiệm vật chất.

*Năm là*, bổ sung quy định về trường hợp NLĐ phải bồi hoàn chi phí đào tạo khi bị NSDLĐ sa thải đúng luật

Hiện nay theo quy định của pháp luật, NLĐ bị sa thải cũng sẽ không phải hoàn trả chi phí đào tạo. Tuy nhiên, quy định này là không hợp lý, đặc biệt

---

95. <https://www2.deloitte.com/gu/en/pages/legal/articles/international-employment-law-guide.html>.

đúng từ góc nhìn của quản trị nhân sự. Bởi lẽ, sa thải thường được áp dụng với lỗi nặng, cần phải loại bỏ NLD ra khỏi môi trường làm việc. Nên nếu không buộc NLD hoàn trả lại phí đào tạo sẽ khó cho NSDLĐ trong hoạt động quản trị nhân sự. Bởi nếu không sa thải thì không răn đe được NLD, trật tự và kỷ luật sẽ không nghiêm. Nhưng nếu sa thải thì NSDLĐ lại không thể lấy lại phí đào tạo mà doanh nghiệp đã bỏ ra. Vì vậy, thiết nghĩ pháp luật cần quy định trường hợp NSDLĐ xử lý kỷ luật NLD bằng hình thức sa thải đúng theo quy định của pháp luật, và NLD chưa làm việc đúng thời gian đã cam kết theo hợp đồng đào tạo thì phải hoàn trả chi phí đào tạo cho NSDLĐ.

Như đã phân tích ở chương 2, do pháp luật chưa có quy định về thời gian làm việc cho NSDLĐ nên thời hạn này tùy thuộc vào sự thỏa thuận của các bên. Có trường hợp NSDLĐ yêu cầu NLD thời gian làm việc cho NSDLĐ gấp 3 lần thời gian đào tạo, có trường hợp lại gấp 4, 5 lần. Điều này bất lợi cho NLD. Vì vậy thiết nghĩ, pháp luật cần quy định về giới hạn thời gian NLD phải làm việc cho NSDLĐ sau khi học xong. Nghiên cứu sinh cho rằng khoảng thời gian này phải tương ứng với sự đầu tư chi phí đào tạo của NSDLĐ và hợp lý. Có thể tham khảo quy định tại Nghị định 29/2012/NĐ-CP ngày 12/4/2012 về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức, pháp luật viên chức có đề cập đến một trong các điều kiện để viên chức được cử đi đào tạo đó là có cam kết thực hiện nhiệm vụ, hải quan nghề nghiệp tại đơn vị sự nghiệp công lập sau khi hoàn thành chương trình đào tạo trong thời gian ít nhất gấp 02 lần thời gian đào tạo.

Về mức bồi thường, tham chiếu quy định tại Điều 17 Thông tư 15/2012/TT-BNV: *"Đối với trường hợp trong thời gian được cử đi đào tạo, viên chức tự ý bỏ học hoặc đơn phương chấm dứt hợp đồng làm việc, viên chức phải đền bù 100% chi phí đào tạo; Đối với trường hợp viên chức hoàn thành khóa học nhưng không được cơ sở đào tạo cấp văn bằng tốt nghiệp,*

*chứng nhận kết quả học tập, viên chức phải đền bù 50% chi phí của khóa học; Đối với viên chức đã hoàn thành và được cấp bằng tốt nghiệp khóa học từ trình độ trung cấp trở lên nhưng chưa phục vụ đủ thời gian theo cam kết thực về thời gian làm việc ít nhất gấp 02 lần thời gian đào tạo, chi phí đền bù được tính theo công thức sau:*

$$S = (F / T1) \times (T1 - T2)$$

*Trong đó:*

- S là chi phí đền bù;*
- F là tổng chi phí của khóa học;*
- T1 là thời gian yêu cầu phải phục vụ sau khi đã hoàn thành khóa học (hoặc các khóa học) được tính bằng số tháng làm tròn;*
- T2 là thời gian đã phục vụ sau đào tạo được tính bằng số tháng làm tròn”.*

Pháp luật lao động nên được bổ sung các quy định cho phép xác định mức bồi hoàn chi phí đào tạo mà NLD cần phải thực hiện nếu vi phạm những cam kết trong hợp đồng đào tạo.

### **3.3. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật lao động về quản trị nhân sự tại doanh nghiệp ở Việt Nam**

#### ***3.3.1. Nâng cao vai trò, chức năng và nhiệm vụ của Bộ phận quản trị nhân sự tại doanh nghiệp***

Nhân viên nhân sự trong hệ thống quản trị doanh nghiệp có vị trí vô cùng quan trọng, đóng vai trò là cầu nối giữa NSDLĐ và NLD, tham mưu, tư vấn và giải quyết các vấn đề nội bộ, giúp NLD đạt được những mục tiêu cá nhân. Tuy nhiên, hiện nay bộ phận quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp đang được tổ chức theo cơ cấu khác nhau. Đối với doanh nghiệp quy mô lớn thì bộ phận này thường được xây dựng thành phòng nhân sự riêng, có vị trí lãnh đạo là Giám đốc Nhân sự; doanh nghiệp quy mô nhỏ thì chỉ có một hoặc một số

Nhân viên nhân sự, trực thuộc Phòng Nhân sự hoặc Phòng Hành chính - nhân sự, thậm chí có những doanh nghiệp nhỏ không có chức danh nhân viên nhân sự mà nhân viên kế toán kiêm nhiệm thêm công việc của nhân viên nhân sự. Thực trạng trên cho thấy có một số lượng lớn doanh nghiệp chưa đánh giá cao vai trò và chức năng của Bộ phận quản trị nhân sự nên ảnh hưởng đến công tác áp dụng pháp luật lao động trong hoạt động quản trị nhân sự. Chính vì vậy, nhận thức đúng chức năng, vai trò của đội ngũ nhân viên nhân sự là tiền đề để việc áp dụng pháp luật lao động trong quản trị nhân sự tại doanh nghiệp hiệu quả. Để thực hiện điều đó, lãnh đạo doanh nghiệp và Bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp cần đổi mới trong vấn đề quản trị nhân sự theo hướng như sau:

*Thứ nhất, không ngừng nâng cao hiểu biết về pháp luật, đặc biệt là pháp luật lao động nhằm giúp các doanh nghiệp phòng ngừa rủi ro pháp lý.* Các chính sách, quy định trong doanh nghiệp thường do bộ phận nhân sự soạn thảo và đề xuất với lãnh đạo công ty nên bộ phận này nắm rõ các quy định của pháp luật, vận dụng linh hoạt quy định của pháp luật vào trong doanh nghiệp để tránh những vi phạm thường thấy như vi phạm về HĐLĐ, vi phạm về tuyển dụng và sa thải NLD... Yêu cầu đối với bộ phận nhân sự khi soạn thảo các chính sách liên quan đến quản trị nhân sự phải chú ý đến mục đích nhằm: tạo cho NLD một môi trường làm việc an toàn, khuyến khích NLD tăng năng suất lao động và chất lượng công việc, trả lương và đãi ngộ nhân sự tương xứng với khả năng của NLD, đảm bảo bình đẳng cho nhân viên.

*Thứ hai, quản trị nhân sự gắn với việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp và gắn kết với nhân viên, trong đó xác định giá trị cốt lõi khi xây dựng văn hóa doanh nghiệp là xây dựng các chuẩn mực về hành vi và NLD nghiêm chỉnh tuân thủ các chuẩn mực về hành vi; quy định, quy chế của doanh nghiệp.* Trong xu thế môi trường kinh doanh luôn biến đổi nhanh, sự cạnh tranh đến từ các doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp nước ngoài thì

doanh nghiệp cũng phải điều chỉnh linh hoạt để thích ứng với những sự thay đổi. Các chính sách dễ thay đổi theo từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp như cách thức ứng xử và tương tác áp dụng đối với khách hàng, các giá trị và triết lý của doanh nghiệp nhưng giá trị cốt lõi là các chuẩn mực hành vi và ý thức tôn trọng quy chế, quy định của doanh nghiệp thì luôn phải giữ vững. Xây dựng văn hóa quản trị nhân sự mang bản sắc riêng trên cơ sở đề cao ý thức pháp luật lao động để vừa nâng cao năng suất lao động, đồng thời góp phần đảm bảo các quan hệ lao động trong doanh nghiệp hài hòa, ổn định và tiến bộ.

*Thứ ba, cải cách chính sách tiền lương tại doanh nghiệp.* Các chính sách ưu đãi dành cho NLD mà doanh nghiệp cần tập trung để thu hút và giữ lại NLD là tiền lương và đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Cải cách chính sách tiền lương tại doanh nghiệp là vấn đề quan trọng, phức tạp và nhạy cảm trong chính doanh nghiệp, tác động lớn từ chính sách kinh tế - xã hội của Nhà nước và có tác động đến thu nhập của NLD trong mỗi doanh nghiệp. Mặc dù tiền lương là giá cả sức lao động và được thỏa thuận theo giá cả thị trường nhưng có sự quản lý của Nhà nước (không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng). Nhưng tiền lương tại một số doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động phổ thông đang chưa phản ánh đúng giá cả sức lao động khi nhu cầu việc làm nhiều hơn so với mức cung.

Người lao động có vị thế yếu hơn so với doanh nghiệp trong quan hệ lao động, nên vai trò của Nhà nước trong công tác quản lý cần bảo vệ NLD, chống bóc lột và đói nghèo. Chính sách tiền lương tại các doanh nghiệp cần phải ảnh hưởng, giải quyết tốt mối quan hệ giữa tăng năng suất lao động và tăng tiền lương, “*lấy năng suất lao động làm cơ sở để tăng tiền lương*”<sup>96</sup> để đảm bảo hài hòa lợi ích của NLD và doanh nghiệp. Với quy định mới trong BLLĐ năm

96. Nghị quyết Hội nghị Trung ương 5 Khóa XII về hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa năm 2017.

2019 đã giảm dần sự can thiệp của Nhà nước vào chính sách tiền lương của doanh nghiệp và tăng định kì mức lương tối thiểu vùng như thời gian qua đã điều tiết được phân nào thị trường lao động và chia sẻ lợi nhuận trong doanh nghiệp cho NLD tái sản xuất sức lao động. Nhưng do hiện nay, pháp luật mới chỉ điều chỉnh mức lương tối thiểu tính theo tháng, để đảm bảo với doanh nghiệp áp dụng giờ làm việc linh hoạt thì các doanh nghiệp có thể chủ động xây dựng mức lương tối thiểu theo giờ đối với NLD làm công việc không ổn định, không trọn thời gian, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp trong lĩnh vực nông nghiệp và dịch vụ, và đây cũng là xu thế của các quốc gia trên thế giới. Các doanh nghiệp có thể ban hành mức lương tối thiểu theo giờ khi NLD làm việc 4 giờ/ngày và áp dụng thí điểm tại các bộ phận, vị trí trên cơ sở không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng khi quy đổi theo giờ làm việc chuẩn theo ngày và theo tuần.

Để thực hiện chính sách tiền lương hiệu quả thì vai trò của cơ chế ba bên trong quan hệ lao động cần được đánh giá đúng vai trò, tầm quan trọng. Với các doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh thì tiền lương cần được tính từ kết quả sản xuất kinh doanh và trả lương theo hướng thống nhất tại các loại hình doanh nghiệp để đảm bảo sự công bằng, bình đẳng cho NLD tại các doanh nghiệp khác nhau khi có vị trí làm việc mang tính tương đồng. Bên cạnh đó, cần thúc đẩy việc xây dựng thỏa ước lao động tập thể nhằm đảm bảo mức lương cho NLD mà không cần có sự can thiệp của Nhà nước, phù hợp với giá cả cung - cầu tại thời điểm thương lượng. Vì vậy, cải cách tiền lương không chỉ đơn thuần là hoàn thiện hệ thống thang, bảng lương mà còn tạo ra cơ chế để doanh nghiệp và NLD quyết định tiền lương.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần có đội ngũ nhân viên làm công tác liên quan đến tiền lương của NLD nhiều về số lượng và giàu về chất lượng, khi đó chính sách tiền lương của doanh nghiệp vừa đúng pháp luật, vừa đảm bảo

được quyền lợi cho NLD, bởi những nhân viên này cũng là NLD tại doanh nghiệp. Để làm được điều này thì các doanh nghiệp cần phải làm tốt từ công tác tuyển dụng, sử dụng và đào tạo đội ngũ NLD làm công tác về tiền lương tại doanh nghiệp. Đối với NLD làm vị trí này thì cần trau dồi kiến thức pháp luật, kiến thức kinh tế để vừa hiểu rõ công việc thực hiện, vừa đưa ra những chính sách hiệu quả cho doanh nghiệp và có lợi cho NLD.

Tổ chức đại diện cho NLD tại cơ sở cần phải tham gia tích cực vào công tác xây dựng chính sách tiền lương tại doanh nghiệp, vừa vận động NLD tham gia sản xuất và ổn định quan hệ lao động, vừa phải thường xuyên tuyên truyền pháp luật để NLD ý thức được tác động của tiền lương và chính sách tiền lương tại doanh nghiệp nhằm tránh các khiếu nại, tranh chấp về tiền lương tại doanh nghiệp.

*Thứ tư, cải cách chính sách về đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.* Phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong công tác quản trị nhân sự và phát triển của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nên có những chính sách đào tạo để hoạt động này đáp ứng nhu cầu đào tạo của NLD. Hiện nay, hơn 95% doanh nghiệp tại Việt Nam là doanh nghiệp nhỏ và vừa nên Chính phủ đã có 08 chính sách trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa<sup>97</sup>, trong đó có chính sách đào tạo nguồn nhân lực. Vì vậy, các doanh nghiệp đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể tranh thủ các chương trình đào tạo do các cơ quan nhà nước tổ chức như chương trình đào tạo khởi sự doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp (trong đó có quản trị nhân sự), quản trị doanh nghiệp chuyên sâu (như quản trị nhân sự chuyên sâu) để cử NLD đi học tập, nghiên cứu về áp dụng cho doanh nghiệp. Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng cần phải có chính sách riêng về đào tạo, phát triển nguồn

---

97. Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30 tháng 6 năm 2009 của Chính phủ về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.

nhân lực tại doanh nghiệp để đáp ứng sự thay đổi của pháp luật, khoa học - kỹ thuật, cụ thể:

Về kinh phí đào tạo: các doanh nghiệp cần hỗ trợ học phí hoặc cấp kinh phí cho NLD tham dự các khóa đào tạo của nhà nước, các tổ chức quốc tế, các chương trình chuyên môn, ưu tiên đào tạo cho NLD sau 01 năm và sau 03 năm làm việc, đặc biệt là cần đào tạo đội ngũ kỹ thuật cao để đáp ứng công nghệ mới.

Chính sách đào tạo: Các doanh nghiệp cần xác định rằng việc đào tạo trong công việc là phù hợp và hiệu quả nhất trong công tác quản trị doanh nghiệp. Bởi nó gắn với vị trí việc làm. Do các doanh nghiệp đang chưa có chính sách cụ thể nên việc đào tạo nâng cao tay nghề là tự phát, dựa trên nhu cầu của NLD và khi doanh nghiệp thấy bức thiết phải đào tạo với một số NLD. Điều này dẫn đến hậu quả là sẽ không có chuyển giao công việc kịp thời, tạo ra lỗ hổng vị trí việc làm khi NLD chấm dứt quan hệ lao động sau đào tạo. Vì vậy, ngoài việc đào tạo tại các cơ sở đào tạo chuyên môn thì doanh nghiệp cũng cần mở các lớp bồi dưỡng, đào tạo ngay tại doanh nghiệp cho một số vị trí phù hợp. Doanh nghiệp cũng cần có chính sách ưu đãi khi NLD được đi đào tạo được hưởng nguyên lương và các phúc lợi mà doanh nghiệp dành cho NLD khác như chế độ thưởng, ngày nghỉ. Ngoài ra, các doanh nghiệp cần dành 15% kinh phí giành cho công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công đoàn hay cán bộ làm trong tổ chức đại diện cho NLD tại cơ sở. Khi đó các công cụ pháp luật trong quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp mà yêu cầu cần có sự tham gia của tổ chức đại diện cho NLD tại cơ sở mới hoạt động hiệu quả, các chính sách của doanh nghiệp mới hợp pháp khi đúng thủ tục, thành phần tham dự.

Thời gian đào tạo: Để đảm bảo công việc liên tục, phù hợp với mô hình sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cần chọn tìm



hoặc mở các lớp bồi dưỡng để cử NLD đi học thời gian ngắn hạn từ từ 1 đến 3 ngày trong tuần, hoặc 3-5 tuần thì thời gian học vào buổi tối hoặc các ngày cuối tuần và tránh vào các thời gian nghỉ lễ hàng năm theo quy định.

Nhu cầu nâng cao chất lượng cho NLD của các doanh nghiệp tại Việt Nam là rất lớn, nhưng trên thực tế không ít doanh nghiệp chưa tiếp cận được các chính sách hỗ trợ của Nhà nước như đã nêu ra bởi chưa biết đến chính sách cũng như chưa được các hiệp hội, tổ chức tuyên truyền về chính sách này, hay nếu có biết thì các chương trình vẫn chưa hiệu quả. Việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp hiện nay chủ yếu đến từ việc NLD tự tìm các khóa học phù hợp với vị trí việc làm sau đó đề xuất lên được lãnh đạo của doanh nghiệp đồng ý và các bên sẽ kí hợp đồng đào tạo hoặc cử quyết định đi đào tạo với các quy định được ghi nhận trong NQLĐ, thỏa ước lao động hay trong chính các bản hợp đồng đào tạo này. Vì vậy, trong thời gian tới, các doanh nghiệp cần có lộ trình, chủ động, tạo kênh thông tin với các cơ quan nhà nước để ban hành chính sách, thực thi chính sách về đào tạo có hiệu quả, tranh thủ sự trợ giúp của Chính phủ để công tác quản trị nhân sự tại doanh nghiệp đạt hiệu quả cao.

*Thứ năm, các doanh nghiệp và bộ phận nhân sự thường xuyên tổ chức, thực hiện các biện pháp sau để nâng cao nhận thức của NLD về pháp luật trong quản trị nhân sự. Các doanh nghiệp cần tạo nguồn kinh phí cho Công đoàn cơ sở, Tổ sản xuất tại các doanh nghiệp tổ chức các buổi tập huấn, tuyên truyền pháp luật và giải đáp pháp luật cho NLD tại mỗi đơn vị sản xuất trong doanh nghiệp; cử NLD là cán bộ công đoàn, lãnh đạo khối Phòng, Tổ sản xuất đi đào tạo, bồi dưỡng tại các khóa học do chính doanh nghiệp hoặc do cơ quan quản lý nhà nước về lao động tổ chức nhằm mục tiêu cán bộ công đoàn và những người làm công tác đoàn thể tại doanh nghiệp trở thành “luật sư riêng” của NLD khi quyền lợi của họ bị xâm phạm.*

Mở rộng các hình thức tuyên truyền pháp luật: ngoài việc tuyên truyền miệng thì hình thức tờ rơi với nội dung ngắn gọn, dễ hiểu, dễ nhớ theo chuyên đề về NLĐ có trình độ thấp có thể đọc hiểu; công khai các văn bản pháp luật và các quy định nội bộ của doanh nghiệp trên cổng thông tin chính thức của doanh nghiệp; hình thức tìm hiểu pháp luật lao động trong quản trị nhân sự cần lồng vào các hình thức dễ thực hiện tại doanh nghiệp, vừa tạo ra phong trào đoàn thể vừa kích thích khả năng sản xuất của NLĐ là tổ chức các hình thức vui chơi như hái hóa dân chủ, sân khấu hóa...

Tăng cường năng lực của cơ quan đại diện NLĐ. Tổ chức đại diện NLĐ các cấp cần được trang bị kiến thức về quản trị doanh nghiệp hiện đại, liên hệ trực tiếp và thường xuyên với NLĐ thông qua các kênh thông tin được thiết lập hiệu quả, quan tâm thực chất tới nhu cầu của NLĐ để đóng góp tiếng nói đại diện cho NLĐ trong thương lượng tập thể. Tăng cường liên kết, liên hệ giữa công đoàn cơ sở, công đoàn ngành, công đoàn địa phương.

Tăng cường đối thoại xã hội. Tăng cường cơ chế ba bên, đặc biệt các cơ quan đại diện của Nhà nước trong cơ chế đối thoại, với sự tham gia của Hội đồng Tiền lương quốc gia, Ủy ban Quan hệ lao động. Đa dạng hóa hình thức đối thoại, tăng cường tính chủ động trong nắm bắt nhu cầu của NLĐ bằng các chương trình theo chuyên đề hoặc định kỳ, không chỉ dừng lại ở việc giải quyết các nhu cầu của NLĐ khi đã bị đẩy lên đến mâu thuẫn.

Mở rộng cách tiếp cận cho mục tiêu hài hòa quan hệ lao động. Trong tương lai, các cơ quan quản lý và tổ chức đại diện NLĐ cần nghiên cứu, coi hài hòa quan hệ lao động là mục tiêu quan trọng với nhiều phương thức để đạt được nó. Không nên có giới hạn cho việc hài hòa chỉ dừng lại ở việc nhất thiết cho rời đời các bản thỏa ước lao động tập thể theo đúng quy trình. Bởi quy trình được thực hiện không đồng nghĩa với giải quyết các nhu cầu tập thể NLĐ, việc cố gắng giữ NLĐ trong khuôn khổ được thiết lập trước mà không

dựa trên nhu cầu của họ đồng nghĩa với việc đẩy NLD vào vị thế gánh chịu mọi bất lợi. Do đó, các cơ quan, tổ chức có liên quan nên mở rộng cách tiếp cận, sẵn sàng hơn cho việc hướng dẫn và tham gia cùng tập thể NLD trong các cuộc đình công - vốn được coi là vũ khí của NLD trong việc đảm bảo quyền lợi của họ.

Bộ phận nhân sự của công ty luôn sẵn sàng để giải đáp các thắc mắc của NLD liên quan đến các chính sách của Công ty. Việc NLD ý thức được việc hiểu biết pháp luật lao động vừa để bảo vệ quyền lợi hợp pháp của mình, vừa góp phần xây dựng doanh nghiệp, không vi phạm các quy định tại doanh nghiệp, đảm bảo sự ổn định trong quan hệ lao động và làm tăng năng suất lao động.

### ***3.3.2. Tăng cường quản lý nhà nước và công tác thanh tra, kiểm tra thực tế thi hành pháp luật lao động liên quan đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp***

Hiện nay thanh tra lao động chỉ được thành lập ở cấp tỉnh, thành phố mà chưa có ở quận, huyện. Với số lượng các doanh nghiệp gia tăng mạnh hiện nay với các loại hình doanh nghiệp thì cơ quan thanh tra cấp tỉnh sẽ không đáp ứng được yêu cầu thanh tra, kiểm tra thực tế tại doanh nghiệp. Nhu cầu hiện nay và trong thời gian tới cần bổ sung, tăng cường cả số lượng và chất lượng cán bộ làm công tác thanh tra lao động, đặc biệt là việc bồi dưỡng nghiệp vụ để xử lý nghiêm các hành vi phạm pháp luật lao động khi có công cụ là chế tài xử phạt đủ mạnh để doanh nghiệp cần phải tính toán lại trong công tác quản trị nhân sự để thấy rằng mức xử phạt lớn hơn so với lợi ích thu được từ việc vi phạm. Khi đó sẽ góp phần làm cho các doanh nghiệp sẽ giảm dần hành vi vi phạm pháp luật lao động, tuân thủ pháp luật lao động trong công tác nhân sự. Các đoàn thanh tra cần thường xuyên đến thanh tra tại các đơn vị có sử dụng nhiều lao động phổ thông, đặc biệt là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, kịp thời giải quyết các vướng mắc, tránh bất đồng giữa các bên

nâng thành xung đột lợi ích dẫn đến tranh chấp khó giải quyết, phát hiện kịp thời các vi phạm trong công tác quản trị, từ đó báo cáo lên cơ quan cấp trên để kịp thời có phương án chỉ đạo, điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế tại doanh nghiệp, trong trường hợp cần thiết có thể tạm đình chỉ hoạt động của doanh nghiệp nếu cố tình vi phạm sau khi được nhắc nhở, thông báo.

Cơ quan quản lý nhà nước cần tăng cường năng lực của cơ quan quản lý nhà nước liên quan tới trình tự đăng ký nội quy lao động. Cơ quan quản lý nhà nước về lao động ở địa phương mà trước hết là đội ngũ cán bộ cần được tăng cường năng lực để đảm bảo không chỉ rà soát các bản nội quy lao động không vi phạm pháp luật theo cơ chế tiền kiểm, mà còn cần hướng dẫn NSDLĐ thiết lập các bản nội quy có tính thực tiễn, tránh tình trạng tái hiện một cách đơn thuần các quy định của BLLĐ.

Ngoài ra, các cơ quan quản lý lao động có thẩm quyền cần tiến hành rà soát, thống kê, đánh giá các công cụ quản trị nhân sự tại doanh nghiệp mà theo quy định phải gửi báo cáo như Nội quy lao động, Thỏa ước lao động tập thể... từ đó đưa ra những tổng kết đánh giá để đôn đốc, nhắc nhở các doanh nghiệp phải ban hành hoặc ban hành đúng quy định pháp luật. Bởi bên cạnh HĐLĐ thì hai văn bản trên là cơ sở quan trọng cho cả doanh nghiệp trong quản trị nhân sự và cho cơ quan nhà nước có thẩm quyền căn cứ vào để giải quyết tranh chấp giữa các bên.

Cùng với đó, sự phối hợp chặt chẽ với các cơ quan chức năng đối với các doanh nghiệp cố tình không chấp hành quyết định xử phạt hoặc tái phạm, tránh tình trạng bao che, chống đỡ đối với các hành vi vi phạm pháp luật của các doanh nghiệp. Đây là vấn đề khá nhạy cảm, song đội ngũ thanh trang trong lĩnh vực lao động cần có ý thức trách nhiệm.

Ngoài nhiệm vụ thanh tra, kiểm tra thì Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tại các tỉnh cần hướng dẫn tư vấn pháp luật lao động trong nhân sự tại

doanh nghiệp bằng việc mở các lớp tập huấn và thông qua các báo cáo về tình hình sử dụng lao động ở địa phương, về vấn đề tuyển dụng, giao kết, thực hiện HĐLĐ, về kỷ luật lao động, các tổ chức lao động... để có những tổng kết chuyên đề làm tài liệu hướng dẫn, chỉnh sửa các sai phạm của doanh nghiệp theo hướng giúp đỡ doanh nghiệp hoàn thiện hơn trong các công cụ quản trị nhân sự.

### ***3.3.3. Đổi mới và nâng cao vai trò của tổ chức đại diện người lao động tại cơ sở để hoàn thiện cơ chế quản trị nhân sự tại doanh nghiệp***

Tổ chức đại diện NLD tại cơ sở bao gồm công đoàn cơ sở và tổ chức của NLD tại doanh nghiệp<sup>98</sup>. Công đoàn cơ sở ở đây có được hiểu trong phạm vi là tổ chức công đoàn của doanh nghiệp hay công đoàn cấp trên trực tiếp cơ sở ở nơi chưa có công đoàn cơ sở hay không thì chưa được pháp luật làm rõ. Và mô hình tổ chức của NLD tại doanh nghiệp được hiểu như thế nào thì pháp luật thời gian tới cần phải có sự giải thích rõ ràng để bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp, chính đáng của NLD. Nhưng với quy định trên, có thể thấy, từ ngày 01/1/2021 thì vai trò của Ban chấp hành công đoàn cấp trên trực tiếp tại cơ sở ở nơi chưa thành lập công đoàn cơ sở sẽ bị giới hạn quyền vào công tác quản trị tại doanh nghiệp. Và tập thể NLD sẽ thành lập tổ chức riêng cho mình tại doanh nghiệp có thể không theo mô hình của tổ chức công đoàn và mà theo mô hình của một Hội theo Luật về Hội (khi được Quốc hội thông qua).

Qua quy định tại BLLĐ năm 2012 cho thấy, tổ chức Công đoàn có vai trò lớn trong việc xây dựng quan hệ lao động và hỗ trợ lãnh đạo doanh nghiệp trong công tác quản trị nhân sự tại doanh nghiệp, cụ thể: (i) Công đoàn cơ sở thực hiện vai trò đại diện, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của đoàn viên công đoàn, NLD; (ii) Công đoàn tham gia thương lượng, ký kết và giám sát việc thực hiện thỏa ước lao động tập thể, bảng lương, định mức lao

98. Khoản 3 Điều 3 BLLĐ năm 2019.

động, quy chế lương, nội quy lao động, quy chế dân chủ tại doanh nghiệp...; (iii) Công đoàn tham gia, hỗ trợ giải quyết tranh chấp lao động. Đối với các tranh chấp lao động tập thể về lợi ích thì Công đoàn là chủ thể duy nhất có quyền đứng ra tổ chức phối hợp và lãnh đạo NLD tiến hành đình công; (iv) Công đoàn tham gia đối thoại, hợp tác với doanh nghiệp xây dựng quan hệ lao động hài hòa, ổn định và tiến bộ tại doanh nghiệp.

Tổ chức Công đoàn cơ sở được pháp luật trao nhiều quyền, nhưng lại lúng túng về nội dung và phương pháp hoạt động, vai trò đại diện cho tập thể NLD còn yếu, các hoạt động phong trào của tổ chức công đoàn cơ sở chưa đáp ứng được nhu cầu tham gia và hưởng thụ của đoàn viên, nặng về hội họp và theo chỉ đạo của lãnh đạo doanh nghiệp. Nguyên nhân cơ bản của hạn chế, yếu kém là cơ công tác quản lý nhà nước về lao động chưa chặt chẽ, tại các doanh nghiệp mà chưa có tổ chức công đoàn thì tổ chức công đoàn cấp trên trực tiếp cơ sở tham gia công tác quản trị nhân sự tại doanh nghiệp chỉ mang tính hình thức, không mang lại hiệu quả cao. Vì vậy, pháp luật cần trao quyền cho tổ chức đại diện NLD tại cơ sở, đặc biệt là nâng cao vị thế của công đoàn cơ sở, để tổ chức công đoàn là mô hình ưu việt mà NLD lựa chọn khi muốn thành lập tổ chức đại diện NLD tại cơ sở, thay vì phải chọn mô hình khác mà mới được thử nghiệm sau ngày 1/1/2021.

Tại các doanh nghiệp có tổ chức công đoàn cơ sở thì cán bộ công đoàn còn ngại “va chạm” với doanh nghiệp, hầu hết các vị trí là kiêm nhiệm, không có cán bộ công đoàn chuyên trách tại doanh nghiệp, ngân sách của hoạt động công đoàn là do doanh nghiệp hỗ trợ và một phần đến từ NLD... Các cán bộ công đoàn hoạt động như một người bảo vệ cho NLD tại doanh nghiệp khi họ là người ban đầu nhận được thông tin và xử lý thông tin về khiếu nại và những vấn đề kỷ luật lao động tại doanh nghiệp. Thông qua trao đổi với đại diện của doanh nghiệp, cán bộ công đoàn nắm được thông tin và truyền tải

đến NLD để hai bên giải quyết những mâu thuẫn, bất đồng trong quan hệ lao động. Vì vậy, để khắc phục những tồn tại vướng mắc hiện nay và để đổi mới, nâng cao vai trò của tổ chức công đoàn cơ sở và khuyến khích các doanh nghiệp thành lập tổ chức công đoàn. Đặc biệt, cần tăng cường và nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ công đoàn, nhất là cán bộ công đoàn chuyên trách. Bởi trong nhiều hoạt động pháp luật quy định bắt buộc phải có sự tham gia của tổ chức công đoàn cơ sở thì việc tham gia chỉ mang tính hình thức như việc tham gia cuộc họp kỷ luật lao động hay ban hành nội quy lao động tại doanh nghiệp. Muốn có đội ngũ cán bộ công đoàn mạnh thì pháp luật và các doanh nghiệp cần ban hành tiêu chuẩn cán bộ công đoàn, xác định đây đội ngũ này là cán bộ quản chúng hoạt động trong tổ chức công đoàn nhằm thực hiện các nhiệm vụ cơ bản là đại diện bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của NLD; tham gia tuyên truyền pháp luật cho NLD, phải hiểu về quản trị nhân sự, chính sách, pháp luật, biết dựa vào NLD để nắm thông tin và phải biết tham mưu cho doanh nghiệp xây dựng chính sách.

Nguyên nhân còn đến từ thực trạng NLD cũng chưa ý thức được vai trò của Công đoàn nên chưa nhiệt tình tham gia vào tổ chức này. Các đoàn viên công đoàn thường thờ ơ với những công việc của công đoàn (nếu có được thành lập) và chỉ quan tâm khi mình cần khiếu nại hay bị kỷ luật lao động cũng như khi muốn đình công.

Vì vậy, để xây dựng và ổn định quan hệ lao động trong doanh nghiệp cũng là góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự tại doanh nghiệp thì pháp luật và các doanh nghiệp cũng như NLD cần khẳng định vai trò đại diện tập thể NLD tại cơ sở trong việc ký kết thỏa ước lao động tập thể, nội quy, quy chế tại đơn vị và vai trò lãnh đạo trong các vụ đình công. Đồng thời, công đoàn cơ sở cần có những đóng góp, hỗ trợ cụ thể, hiệu quả cho tập thể NLD trong quá trình xử lý kỷ luật lao động hay giải quyết tranh chấp lao

động, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của NLĐ. Bên cạnh đó, cần tăng cường và nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ công đoàn, đặc biệt là cán bộ công đoàn chuyên trách. Tổ chức công đoàn cấp trên cần vận động các doanh nghiệp thành lập tổ chức công đoàn cấp cơ sở để bảo vệ quyền lợi cho NLĐ tại doanh nghiệp.

### ***3.3.4. Tăng cường công tác tuyên truyền, phổ biến pháp luật cho doanh nghiệp, Bộ phận quản lý nguồn nhân lực và người lao động***

Để các quy định của pháp luật lao động được thực thi có hiệu quả trong mỗi doanh nghiệp thì cần phải tăng cường công tác tuyên truyền, phổ biến pháp luật cho doanh nghiệp và NLĐ để họ thấy tầm quan trọng của việc đảm bảo quyền của NLĐ - bên yếu thế trong quan hệ lao động. Nếu vì mục tiêu quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp đạt hiệu quả cao, kỷ luật thép, nhưng vi phạm quy định pháp luật lao động thì sẽ xảy ra những vụ việc tranh chấp lao động giữa NLĐ và doanh nghiệp và ảnh hưởng đến uy tín của công ty trong hoạt động kinh doanh. Về phía NLĐ cần cho họ thấy, quyền và nghĩa vụ của họ đã được bảo đảm theo quy định của pháp luật bằng các công cụ có sẵn tại doanh nghiệp như HĐLĐ, quy chế trả lương, NQLĐ, thỏa ước lao động...

Để công tác này hiệu quả thì các cơ quan quản lý nhà nước trong lĩnh vực lao động tại địa phương cần tăng cường chính sách tuyên truyền pháp luật lao động, luật Bình đẳng giới, Luật việc làm, Luật Bảo hiểm xã hội... tại các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp có sử dụng nhiều lao động phổ thông và lao động nữ. Bên cạnh đó, các thành viên của tổ chức Công đoàn cũng cần được quan tâm đào tạo, bồi dưỡng pháp luật lao động liên quan đến việc thực hiện đảm bảo quyền và lợi ích của NLĐ liên quan đến việc làm, tiền lương, kỷ luật lao động... đặc biệt là công tác hòa giải tranh chấp lao động tại cơ sở.

Mặc dù trên thực tế, công tác tuyên truyền, phổ biến pháp luật thường chỉ được quan tâm khi có sự sửa đổi, bổ sung BLLĐ hay khi có BLLĐ mới



ban hành, còn các văn bản hướng dẫn chi tiết thi hành, hướng dẫn áp dụng thì chưa được phổ biến sâu rộng. Vì vậy, cán bộ làm công tác tuyên truyền của cơ quan quản lý nhà nước hay của tổ chức bảo vệ quyền lợi của NLĐ cũng cần phải được nâng cao trình độ nghiệp vụ sau khi BLLĐ năm 2019 được áp dụng tại các doanh nghiệp trong thời gian tới. Các cách thức tuyên truyền, phổ biến những điểm đổi mới, sự khác biệt giữa BLLĐ năm 2019 so với BLLĐ năm 2012 cần được làm rõ, trọng tâm, trọng điểm để các doanh nghiệp theo dõi, điều chỉnh cho phù hợp và mang tính cập nhật, cụ thể:

- Xây dựng tài liệu tuyên truyền điểm mới của BLLĐ năm 2019 cho các báo cáo viên, và gửi xuống các doanh nghiệp.

- Biên soạn và in ấn các loại tờ rơi với hình thức cô đọng, dễ hiểu để phát hành rộng rãi, miễn phí cho các doanh nghiệp và NLĐ.

- Tổ chức hội nghị chuyên đề, đối thoại ba bên, hội nghị tư vấn pháp luật lao động trực tiếp tác các doanh nghiệp, khu công nghiệp.

- Các thông tin pháp luật lao động được thường xuyên cập nhật trên các trang thông tin điện tử.

### ***3.3.5. Đào tạo kỹ năng cho người lao động đáp ứng yêu cầu thích ứng với công việc trong thời đại mới***

Đào tạo kỹ năng cho NLĐ thích ứng với các thách thức mới cần chú trọng nâng cao kỹ năng về công nghệ số nhằm tận dụng tối đa tính ưu việt của các công nghệ tiên tiến. Chính phủ cần chuyển đổi hệ thống giáo dục và đào tạo hướng mạnh theo xu thế cách mạng 4.0 cả về phương pháp đào tạo, năng lực đào tạo, lĩnh vực cần đào tạo, để giải quyết điểm nghẽn về kỹ năng đổi mới, sáng tạo của lực lượng lao động trong nền kinh tế số.

Sẽ rất hữu ích nếu NLĐ cũng thiết lập một chính sách được xác định rõ ràng (tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu chiến lược) cho đào tạo NLĐ cho mục tiêu này. Quản lý chiến lược và lập kế hoạch dài hạn là rất quan trọng cho sự ổn định và phát triển của NSDLĐ. Lắng nghe NLĐ vốn có của doanh nghiệp,

những người nắm rõ đặc thù công việc của họ và có thể có ý tưởng về các sáng kiến có thể tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai các công nghệ theo cách tiếp cận từ dưới lên. Kết hợp với sự chủ động của NSDLĐ đưa ra sáng kiến theo cách tiếp cận từ trên xuống, NSDLĐ có thể kiểm soát tốt hơn rủi ro không thích ứng với yêu cầu công việc của NLĐ.

Cho dù được triển khai bởi Chính phủ vì mục tiêu chung hay bởi NSDLĐ vì mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp, việc tăng khả năng tiếp cận đào tạo kỹ năng cần thực hiện những nội dung cụ thể sau:

Thiết lập cơ chế quản lý chương trình đào tạo kỹ năng cho NLĐ để thống nhất triển khai;

Rà soát các chương trình đào tạo nghề và giáo dục hiện có để xác định mức độ phù hợp và dễ tiếp cận của chúng đối với NLĐ. Đồng thời, xác định cách thức đào tạo hiện có các chương trình có thể được thực hiện phù hợp hơn để đáp ứng nhu cầu của NLĐ;

Xác định cách các tiêu chuẩn hiện có để đánh giá và chứng nhận các kỹ năng có được;

Hỗ trợ NLĐ trong việc tìm kiếm thông tin và chương trình tài trợ phù hợp.

### **Kết luận chương 3**

Xuất phát từ yêu cầu khắc phục những hạn chế tồn tại của quy định pháp luật phát sinh trong quá trình áp dụng các BLLĐ tại từng thời điểm và những yêu cầu mới của thời đại công nghệ thông tin bùng nổ, hoàn thiện pháp luật về quản trị nhân sự của NSDLĐ tại doanh nghiệp bao gồm các nội dung:

Hoàn thiện quy định pháp luật về quản lý lao động cần đảm bảo tính hài hòa trong việc giữ vững các nguyên tắc cơ bản của pháp luật lao động, tăng cường tính khả thi của các quy định pháp luật, đồng thời đảm bảo tính tương thích với các quy định khác của các quy định pháp luật có liên quan tới từng phạm vi được điều chỉnh.

Trên cơ sở các quy định pháp luật mang tính định tính đã được hình thành và áp dụng ổn định, các biện pháp hoàn thiện quy định pháp luật nên hướng tới giải quyết những vướng mắc cụ thể nhưng mang tính phổ biến do các vấn đề thuần túy mang tính chất thủ tục, hành chính hoặc không còn phù hợp với những phát triển mới của đời sống kinh tế xã hội. Ngoài ra, những hoạt động quản lý của nhà nước cũng cần đảm bảo tạo lập cơ sở pháp lý đầy đủ để giải quyết triệt để các hậu quả pháp lý phát sinh trong những trường hợp vi phạm, đặt trong sự thống nhất với các quy định của pháp luật chuyên ngành, đặc biệt là pháp luật dân sự.

Hoàn thiện đồng bộ công tác tổ chức thực hiện. Các quy định và tổng kết thực hiện, hướng dẫn thực hiện cần được tổ chức để phổ biến rộng rãi trong cộng đồng, NSDLĐ, NLĐ, đảm bảo các chủ thể nắm rõ được các quyền và lợi ích hợp pháp của bản thân, góp phần nâng cao ý thức pháp luật và tuân thủ thực hiện.

## KẾT LUẬN

Pháp luật Việt Nam điều chỉnh đối với hoạt động quản trị nhân sự được tạo lập bởi hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật có trọng tâm là BLLĐ. Bao gồm các quy định về tuyển dụng lao động, phân công, đào tạo phát triển nhân sự, đánh giá mức độ hoàn thành công việc, tiền lương, nội quy lao động, xử lý kỷ luật lao động, giải quyết tranh chấp lao động..., quy định của pháp luật lao động có thể được sắp xếp vào hai nhóm quy định trong các văn bản pháp luật: (i) Công cụ quản trị nhân sự và (ii) Nội dung quản trị nhân sự. Xuất phát từ bản chất quan hệ lao động, các quy định được xây dựng cơ sở tôn trọng quyền tự quyết của NSDLĐ trong quản trị nhân sự, đồng thời cho phép sự can thiệp của cơ quan quản lý và những thiết lập giới hạn trong quy định pháp luật vì mục tiêu hài hòa hóa quan hệ lao động.

Pháp luật lao động về quản trị nhân sự ở Việt Nam hiện nay phản ánh hai đặc điểm chính từ lịch sử và bối cảnh phát triển của nó: *Thứ nhất*, kế thừa quan hệ lao động đặc trưng của nền kinh tế tập trung với các doanh nghiệp quốc doanh, nhiều quy định của pháp luật lao động vẫn mang nặng các trình tự và quy chế theo tư duy quản lý tập trung; *thứ hai*, chịu sự tác động từ các cam kết và tổ chức quốc tế trong tiến trình hội nhập kinh tế toàn cầu, nhiều tiêu chuẩn mới được nội luật hóa trở thành một bộ phận của pháp luật lao động Việt Nam. NSDLĐ và NLD đều được hưởng lợi từ các xu hướng tác động lên pháp luật lao động Việt Nam, tuy nhiên các quy định vẫn nghiêng về bảo vệ hơn cho các quyền lợi tối thiểu của NLD - bên yếu thế trong quan hệ lao động. Quá trình áp dụng pháp luật lao động Việt Nam trong quản trị nhân sự tại doanh nghiệp cũng phản ánh nhiều thực tế đa dạng của đời sống xã hội mà trong nhiều trường hợp pháp luật chưa đáp ứng được yêu cầu là quy tắc ứng xử phù hợp cho các bên; nhiều quy định đòi hỏi sự tham gia của các thiết

chế thứ ba nhưng chưa đạt được sự tham gia thực chất làm ảnh hưởng tiêu cực tới quan hệ lao động nói chung.

Hoàn thiện pháp luật lao động đối với quản trị nhân sự tiếp tục đặt ra trong thời gian tới để thiết lập khuôn khổ phù hợp hơn cho quan hệ lao động giữa NSDLĐ và NLĐ, góp phần cho sự phát triển bền vững của thị trường lao động và kinh tế - xã hội của Việt Nam.

**DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ  
ĐÃ CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Nguyễn Thị Tố Như (2022), “Phòng, chống quấy rối tình dục trong nội quy lao động yêu cầu bắt buộc và hiệu quả áp dụng trong quản lý lao động”, *Tạp chí Dân chủ và pháp luật*, (9), tr. 37-42.
2. Nguyễn Thị Tố Như (2022), “Hoàn thiện quy định của pháp luật về giao kết hợp đồng lao động thông qua phương tiện điện tử”, *Tạp chí Nghiên cứu lập pháp*, (19), tr. 50-55.

**DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Nguyễn Bình Anh (2010), “Những bất cập trong Bộ luật Lao động hiện hành”, *Tạp chí Nghiên cứu lập pháp*, (6).
2. Lê Xuân Bá, Lương Thị Minh Anh (2005), “Hội nhập quốc tế và vấn đề phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam”, *Tạp chí Quản lý kinh tế*, (3).
3. Bảo hiểm xã hội Thành phố Hồ Chí Minh (2023), *Công văn số 1952/BHXXH-TST ngày 28/4/2023 hướng dẫn thu bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm tai nạn lao động – bệnh nghề nghiệp; quản lý sổ bảo hiểm xã hội, thẻ bảo hiểm y tế*, Thành phố Hồ Chí Minh.
4. Đỗ Ngân Bình (2002), “Những điểm mới trong Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Bộ luật Lao động”, *Tạp chí Luật học*, (5).
5. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2013), *Thông tư số 08/2013/TT-BLĐTBXH ngày 10/6/2013 hướng dẫn Nghị định số 46/2013/NĐ-CP ngày 10/5/2013 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về tranh chấp lao động*, Hà Nội.
6. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2015), *Thông tư 47/2015/TT-BLĐTBXH hướng dẫn Nghị định 05/2015/NĐ-CP về hợp đồng lao động, kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất*, Hà Nội.
7. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2017), *Báo cáo quan hệ lao động năm 2017*, Hà Nội.
8. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2018), *Thông tư số 33/2018/TT-BLĐTBXH ngày 26/12/2018 hướng dẫn việc hỗ trợ đào tạo nghề đối với lao động đang làm việc trong doanh nghiệp nhỏ và vừa*, Hà Nội.
9. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2019), *Báo cáo số 50/BC-LĐTBXH ngày 7/5/2019 tổng kết thi hành Bộ luật Lao động năm 2012*, Hà Nội.

10. Bộ Lao động - Thương Binh và Xã hội (2020), *Công văn số 1064/LĐTBXH-QHLĐTL ngày 25/3/2020 hướng dẫn trả lương ngừng việc và giải quyết chế độ cho người lao động trong thời gian ngừng việc liên quan đến dịch bệnh Covid-19*, Hà Nội.
11. Bộ Lao động - Thương Binh và Xã hội (2020), *Thông tư số 09/2020/TT-BLĐTBXH ngày 12/11/2020 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về lao động chưa thành niên*, Hà Nội.
12. Nguyễn Hữu Chí và Nguyễn Văn Bình (Đồng chủ biên), *Bình luận khoa học Bộ luật Lao động năm 2019*, Nxb Tư pháp, Hà Nội.
13. Chính phủ (2009), *Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009 về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa*, Hà Nội.
14. Chính phủ (2013), *Nghị định số 41/2013/NĐ-CP ngày 8/5/2013 quy định chi tiết thi hành Điều 220 của Bộ luật Lao động về danh mục đơn vị sử dụng lao động không được đình công và giải quyết yêu cầu của tập thể lao động ở đơn vị sử dụng lao động không được đình công*, Hà Nội.
15. Chính phủ (2013), *Nghị định số 44/2013/NĐ-CP ngày 10/5/2013 quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về hợp đồng lao động*, Hà Nội.
16. Chính phủ (2013), *Nghị định số 45/2013/NĐ-CP ngày 10/5/2013 quy định chi tiết một số điều của Bộ luật lao động về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi và an toàn lao động, vệ sinh lao động*, Hà Nội.
17. Chính phủ (2013), *Nghị định số 95/2013/NĐ-CP ngày 22/8/2013 về quy định xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực lao động, bảo hiểm xã hội, đưa người lao động Việt Nam đi làm việc ở nước ngoài theo hợp đồng*, Hà Nội.
18. Chính phủ (2015), *Nghị định số 05/2015/NĐ-CP ngày 12/01/2015 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số nội dung của Bộ luật Lao động*, Hà Nội.



19. Chính phủ (2015), *Nghị định số 88/2015/NĐ-CP ngày 07/10/2015 sửa đổi bổ sung Nghị định số 95/2013/NĐ-CP ngày 22/8/2013 quy định xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực lao động, bảo hiểm xã hội, đưa người lao động Việt Nam đi làm việc ở nước ngoài theo hợp đồng*, Hà Nội.
20. Chính phủ (2016), *Nghị định số 11/2016/NĐ-CP ngày 03/02/2016 quy định chi tiết thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về lao động nước ngoài làm việc tại Việt Nam*, Hà Nội.
21. Chính phủ (2017), *Nghị định số 141/2017/NĐ-CP ngày 7/12/2017 quy định mức lương tối thiểu vùng*, Hà Nội.
22. Chính phủ (2018), *Nghị định số 24/2018/NĐ-CP ngày 27/2/2018 quy định về giải quyết khiếu nại, tố cáo trong lĩnh vực lao động*, Hà Nội.
23. Chính phủ (2019), *Nghị định số 90/2019/NĐ-CP ngày 15/11/2019 quy định mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động*, Hà Nội.
24. Đỗ Thị Dung (2008), “Vai trò của tổ chức Công đoàn trong việc bảo vệ quyền lợi người lao động khi tham gia xây dựng chính sách cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước”, *Tạp chí Luật học*, (4).
25. Đỗ Thị Dung (2011), “Thực trạng áp dụng pháp luật lao động trong hoạt động trả lương cho người lao động tại doanh nghiệp và một số kiến nghị”, *Tạp chí Luật học*, (9).
26. Đỗ Thị Dung (2012), “Pháp luật bảo hiểm thất nghiệp sau 3 năm thực hiện ở Việt Nam”, *Tạp chí Luật học*, (9).
27. Đỗ Thị Dung (2013), “Về khái niệm quyền quản lý lao động của người sử dụng lao động”, *Tạp chí Luật học*, (6).
28. Đỗ Thị Dung (2014), *Pháp luật về quyền quản lý lao động của người sử dụng lao động ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Luật học, Trường Đại học Luật Hà Nội, Hà Nội.

29. Đặng Quang Điều (2013), “Tiền lương và mức sống tối thiểu của người lao động trong các doanh nghiệp hiện nay”, *Tạp chí Tuyên giáo*, (1).
30. Đinh Thị Hồng Duyên (2015), *Đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp công nghiệp nội dung số Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
31. Đảng Cộng sản Việt Nam (2017), *Nghị quyết Hội nghị Trung ương 5 khóa XII về hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa*, Hà Nội.
32. Hoàng Bích Hồng (2011), *Hoàn thiện chế độ Bảo hiểm xã hội tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Luật học, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
33. Nguyễn Thị Huệ (2016), “Cơ hội và thách thức đối với nguồn nhân lực khi Việt Nam tham gia hiệp định TPP”, *Nhân lực khoa học xã hội*, (34).
34. Trịnh Ngọc Huy, Nguyễn Ngọc Thắng (2012), “Gợi ý chính sách tiền lương trong bối cảnh văn hóa Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, (180), Kỳ II.
35. Nguyễn Ngọc Huyền (2012), “Mấy vấn đề về tiền lương và quản lý tiền lương”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, (180).
36. Trịnh Duy Huyền (2019), *Hoàn thiện phương thức trả lương linh hoạt cho người lao động chuyên môn kỹ thuật cao trong ngành dầu khí Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân
37. Trần Thị Thúy Lâm và Đỗ Thị Dung (Đồng chủ biên) (năm 2021), *Bình luận những điểm mới của Bộ luật Lao động năm 2019*, Nxb Lao động và Xã hội, Hà Nội.
38. Trần Thị Thúy Lâm và Nguyễn Việt Hùng (2022), “Thỏa thuận hạn chế cạnh tranh trong lĩnh vực lao động - Thực trạng và những vấn đề pháp lý đặt ra”, *Tạp chí Luật học*, (1).
39. Phạm Thị Liên Ngọc (2019), *Tiền lương trong doanh nghiệp theo pháp luật lao động ở Việt Nam hiện nay*, Luận án tiến sĩ Luật học, Học viện Khoa học Xã hội.

40. Ngô Quý Nhâm (2012), “Khung năng lực và ứng dụng trong hoạt động quản trị nhân sự”, *Tạp chí Nhà quản lý*, (94).
41. Đồng Thị Thanh Phương và Nguyễn Thị Ngọc An (2008), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
42. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
43. Quốc hội (2012), *Bộ luật Lao động*, Hà Nội.
44. Quốc hội (2014), *Luật Giáo dục nghề nghiệp*, Hà Nội.
45. Quốc hội (2014), *Luật Doanh nghiệp*, Hà Nội.
46. Quốc hội (2019), *Bộ luật Lao động*, Hà Nội.
47. Nguyễn Thế Đức Tâm và Lê Bảo Khanh (2022), “Nhận diện quan hệ lao động trong kinh tế chia sẻ: Kinh nghiệm của Hoa Kỳ và gợi mở cho Việt Nam”, *Tạp chí Nhà nước và pháp luật*, 6(410).
48. Tạ Ngọc Tấn (2012), *Phát triển Giáo dục và đào tạo nguồn nhân lực, nhân tài, một số kinh nghiệm của thế giới*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
49. Đặng Thị Thơm (2015), “Quyền bình đẳng về cơ hội việc làm và thù lao thu nhập của lao động nữ theo pháp luật Việt Nam”, *Tạp chí Nhân lực khoa học xã hội*, (31).
50. Trần Thị Thu (2008), “Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, (132).
51. Trần Minh Tiến (2023), *Pháp luật về thẩm quyền của Tòa án về giải quyết các vụ việc lao động*, Luận án tiến sĩ Luật học, Trường Đại học Luật Hà Nội, Hà Nội.
52. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, Nxb Lao động xã hội, Hà Nội.
53. Tòa án nhân dân quận Bình Tân, Thành phố Hồ Chí Minh (2018), *Bản án sơ thẩm số 180/2018/LĐ-ST ngày 28/11/2018 về tranh chấp bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và tiền lương*, Thành phố Hồ Chí Minh.

54. Tòa án nhân dân quận Kiến An, thành phố Hải Phòng (2020), *Bản án số 01/2020/DS-ST ngày 28/9/2020 về việc tranh chấp hợp đồng đào tạo và cho vay*, Hải Phòng.
55. Tòa án nhân dân quận X, Thành phố Hồ Chí Minh (2014), *Bản án sơ thẩm số 450/2015/LĐ-ST của ngày 15/4/2014 về tranh chấp đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động*, Thành phố Hồ Chí Minh.
56. Tòa án nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh (2018), *Bản án phúc thẩm số 339/2018/LĐ-PT ngày 2/4/2018 về tranh chấp tiền lương*, Thành phố Hồ Chí Minh.
57. Tòa án nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh (2018), *Bản án phúc thẩm số 187/2018/LĐ-PT ngày 2/2/2018 về đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động*, Thành phố Hồ Chí Minh.
58. Tòa án nhân dân thành phố L, tỉnh Lào Cai (2017), *Bản án sơ thẩm số 03/2017/LĐ-ST ngày 19/12/2017 về tranh chấp về trợ cấp thôi việc khi chấm dứt hợp đồng lao động*, Lào Cai.
59. Tòa án nhân dân thành phố Quy Nhơn, tỉnh Bình Định (2022), *Bản án số 09/2022/LĐ-ST ngày 16/9/2022 về việc tranh chấp về học nghề, tập nghề*, Bình Định.
60. Tòa án nhân dân thị xã Cai Lậy, tỉnh Tiền Giang (2022), *Bản án số 01/2022/LĐ-ST ngày 22/3/2022 về việc tranh chấp về bồi thường chi phí đào tạo và bồi thường do đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động*, Tiền Giang.
61. Tòa án nhân dân tỉnh Bình Dương (2018), *Bản án số 30/2018/LĐ-PT ngày 27/11/2018 về việc xử lý kỷ luật lao động theo hình thức sa thải*, Bình Dương.
62. Tòa án nhân dân tỉnh Hải Dương (2019), *Bản án 01/2019/LĐ-PT ngày 04/3/2019 của về xử lý kỷ luật theo hình thức sa thải*, Hải Dương.
63. Tòa án nhân dân tỉnh Lào Cai (2018), *Bản án phúc thẩm số 01/2018/LĐ-PT ngày 08/5/ 2018 về tranh chấp về trợ cấp thôi việc khi chấm dứt hợp đồng lao động*, Lào Cai.

64. Tòa án nhân dân tỉnh Phú Yên (2022), *Bản án số 01/2022/LĐ-PT ngày 18/01/2022 về việc yêu cầu hoàn trả chi phí đào tạo nghề, tiền thưởng và bồi thường thiệt hại do vi phạm cam kết*, Phú Yên.
65. Lưu Ngọc Trinh (2003), “Nhân lực trong nền kinh tế tri thức: vấn đề và những giải pháp phát triển”, *Tạp chí Châu Mỹ ngày nay*, (9).
66. Nguyễn Huy Trung (2006), “Xung quanh vấn đề xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao”, *Tạp chí Lao động và xã hội*, (287).
67. Đoàn Xuân Trường (2022), *Pháp luật về an ninh việc làm ở Việt Nam - Lý luận và thực tiễn*, Luận án tiến sĩ Luật học, Trường Đại học Luật Hà Nội, Hà Nội.
68. Trường Đại học Luật Hà Nội (2020), *Giáo trình Luật Lao động Việt Nam*, tập 1, Nxb Công an nhân dân, Hà Nội.
69. Nguyễn Thành Vinh (2019), *Kỷ luật sa thải theo pháp luật lao động Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Luật học, Học viện Khoa học xã hội.
70. Vụ Pháp chế - Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2010), *Tài liệu tham khảo pháp luật nước ngoài*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.

### **Tiếng Anh**

71. Anthony Igwe, J.U.J. Onwumere và Obiamaka P. Egbo (2014), *Human Resource Management, International Labour Standards and Globalization, Developing Country Studies*, ISSN 2224-607X.
72. Armstrong M (2016), *Armstrong’s Handbook of Strategic Human Resource Management*, London, Kogan Page.
73. Hugh Beale (2009), *Chitty on Contracts (volum 1: General principles)*, Swet & Maxwell.
74. Hun Whee Lee, Jongwook Pak, Seongsu Kim và Long-Zhen Li (2016), *Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation*, *Journal of Management*, (12), p. 820-823.
75. International Labour Organization (2021), *Country Programme Review Viet Nam Decent Work Country Programme 2017-2021*, Hanoi.

76. Pham Thi Thu Lan (2019), Collective bargaining in Vietnam, New industrial relations framework (Nirf/Japan).
77. Mick Marchington, Adrian Wilkinson, Rory Donnelly và Anastasia Kynighou (2016), Human Resources Management at work, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
78. Patrick J. Cihon, James Ottavio (2013), Employment & labor law, Castagnera, Cengage Learning.
79. Re-structuring HR functions: a new model for HR? in Annual Review of the HR Year Ahead, 2011, Institute for Employment Studies, <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/480.pdf>.
80. Richard Mitchell và Joel Fetter (2010), Human Resource Management and individualization in Australian Labour Law, Melbourne, Australia.
81. Shuming Zhao và Juan Du (2012), Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospects.

### **Tiếng Trung Quốc**

82. 東亜ペイント事件 - 最二小判 昭 61.7.14, 労判, 477.

### **Trang web tiếng Việt**

83. Lê Thị Chiên và Thành Thu Trang, “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu tiếp tục đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa”, <https://tuyengiao.vn/dua-nghi-quyet-cua-dang-vao-cuoc-song-phat-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-dap-ung-yeu-cau-tiep-tuc-day-manh-cong-nghiep-hoa-hien-dai-hoa-142972>, truy cập ngày 8/8/2023.
84. <https://hanoimoi.com.vn/ban-in/Xa-hoi/944976/xay-dung-thoa-uoc-lao-dong-tap-the-van-nhieu-kho-khan>.
85. <https://luatsu.com/lao-dong/tong-quan-ve-quyen-con-nguoi-trong-phap-luat-lao-dong>.
86. <https://luatminhkhue.vn/dac-diem-cua-ly-thuyet-z-uu-diem-va-nhuoc-diem-cua-thuyet-z.aspx>.
87. <https://thuvienphapluat.vn/banan/ban-an/ban-an-ve-tranh-chap-xu-ly-ky-luat-lao-dong-theo-hinh-thuc-sa-thai-so-022017ldpt-17925>.

88. <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/bao-ve-quyen-cua-nguoi-lao-dong-trong-cac-doanh-nghiep-ngoai-nha-nuoc-theo-phap-luat-viet-nam-thuc-trang-va-kien-nghi-78165.htm>.
89. <https://tuyensinhdonga.edu.vn/cac-hoc-thuyet-quan-tri-nhan-luc>.
90. Phạm Thị Thu Lan (2017), “Quản trị nhân sự và quan hệ lao động”, <https://congdoanvietnam.org>, ngày 18/02/2017.
91. Thanh Sơn (2019), “hơn 2.000 công nhân Công ty THNN KaiYan tiếp tục bị thất hứa”, <https://baodautu.vn/hon-2000-cong-nhan-cong-ty-tnhh-kaiyang-tiep-tuc-bi-that-hua-d106255.html>, truy cập ngày 10/4/2020.
92. Duy Tuyên (2018), “Hơn 3.000 công nhân may đình công đòi quyền lợi”, <https://dantri.com.vn/viec-lam/hon-3000-cong-nhan-cong-ty-may-dinh-cong-doi-quyen-loi-20181023222845601.htm>, truy cập ngày 12/4/2020.

### **Trang web tiếng Anh**

93. <https://iwklaw.com/newsletter-en/20220112>, truy cập ngày 05/6/2023.
94. [https://www.ilo.org/hanoi/Whatwedo/Instructionmaterials/WCMS\\_689162/1ang--vi/index.htm](https://www.ilo.org/hanoi/Whatwedo/Instructionmaterials/WCMS_689162/1ang--vi/index.htm).
95. [https://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2017/01/the-skills-revolution\\_lo.pdf](https://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2017/01/the-skills-revolution_lo.pdf).
96. <https://www2.deloitte.com/gu/en/pages/legal/articles/international-employment-law-guide.html>.