

ĐỨT GÃY AN NINH LINH HOẠT VIỆC LÀM TRONG QUAN HỆ LAO ĐỘNG CHO THUÊ LẠI: RÀO CẢN VỚI QUẢN TRỊ NHÂN LỰC BỀN VỮNG

ThS. Nguyễn Quốc Thắng

Cơ sở II, Trường Đại học Lao động - Xã hội
thangnq@ldxh.edu.vn

TS. Phạm Ngọc Thành

Trường Đại học Lao động - Xã hội
thanhpn@ulsa.edu.vn

TS. Nguyễn Thị Minh Hòa

Trường Đại học Lao động - Xã hội
hoantm@ulsa.edu.vn

Tóm tắt: Bài viết phân tích tình trạng đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm trong ngành cho thuê lại lao động tại Việt Nam dưới góc nhìn của lý thuyết an ninh linh hoạt và quản trị nguồn nhân lực bền vững. Lao động cho thuê lại phải đối mặt với 4 biểu hiện đứt gãy: thu nhập bất bình đẳng, thiếu tiếp cận an sinh xã hội, không có cơ hội đào tạo và thăng tiến, và tiếng nói đại diện bị suy yếu. Nguyên nhân cốt lõi xuất phát từ mô hình quan hệ lao động tam giác với trách nhiệm phân tán giữa bên cho thuê và bên sử dụng lao động, cùng với những hạn chế trong thực thi khung pháp lý hiện hành. Sử dụng phương pháp tổng quan tài liệu có hệ thống, phân tích chính sách và so sánh quốc tế, bài viết chỉ ra rằng tình trạng đứt gãy tạo ra ba rào cản chiến lược đối với quản trị nguồn nhân lực bền vững: phá vỡ chiến lược phát triển nhân tài, suy yếu văn hóa doanh nghiệp và gia tăng rủi ro pháp lý. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất giải pháp đồng bộ cho doanh nghiệp, khuyến nghị chính sách cho Nhà nước và tăng cường vai trò của tổ chức đại diện người lao động, hướng tới một thị trường lao động linh hoạt, công bằng và bền vững.

Từ khóa: An ninh linh hoạt việc làm, cho thuê lại lao động, quản trị nguồn nhân lực bền vững, môi trường - xã hội - quản trị.

DISRUPTIONS IN EMPLOYMENT FLEXICURITY WITHIN LABOUR DISPATCH INDUSTRIAL RELATIONS: A BARRIER TO SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract: This paper analyzes disruptions in employment flexicurity in the labour dispatch sector in Vietnam from the perspectives of flexicurity theory and sustainable human resource management. Dispatched workers face four manifestations of disruption: income inequality, limited access to social security, lack of training and career advancement opportunities, and weakened worker representation. The root causes stem from the triangular industrial relations model, with responsibilities distributed between the dispatching agency and the user enterprise, together with limitations in the implementation of the current legal framework. Using a systematic literature review, policy analysis, and international comparison, the paper demonstrates that such disruptions create three strategic barriers to sustainable human resource management: undermining talent development strategies, weakening organizational

culture, and increasing legal risks. On this basis, the paper proposes coordinated solutions for enterprises, policy recommendations for the State, and measures to strengthen the role of worker representative organizations, with the aim of promoting a flexible, equitable, and sustainable labour market.

Keywords: Employment flexicurity, labour dispatch, sustainable human resource management, ESG.

Mã bài báo: JHS - 353

Ngày nhận bài sửa: 10/07/2026

Ngày nhận bài: 22/06/2026

Ngày duyệt đăng: 20/7/2026

Ngày nhận phản biện: 03/07/2026

1. Đặt vấn đề

Sự biến đổi của bản chất việc làm từ mô hình việc làm chuẩn sang các hình thức việc làm phi tiêu chuẩn đã đặt ra những thách thức mới cho hệ thống quan hệ lao động (Kalleberg & Vallas, 2017). Từ thập niên 1980, dưới tác động của toàn cầu hóa, tự do hóa thị trường và áp lực cạnh tranh, việc làm chuẩn bắt đầu bị xói mòn, nhường chỗ cho các hình thức việc làm linh hoạt, trong đó hoạt động cho thuê lại lao động phát triển mạnh mẽ với mô hình quan hệ lao động tam giác giữa người lao động, doanh nghiệp cho thuê lại và doanh nghiệp sử dụng lao động (Burgess & Connell, 2006).

Để dung hòa giữa linh hoạt và an ninh, khái niệm “an ninh linh hoạt” được Liên minh châu Âu thông qua năm 2007, dựa trên ba trụ cột: thị trường lao động linh hoạt, an sinh xã hội hào phóng và các chính sách thị trường lao động chủ động (Bekker & Mailand, 2019; Heggebo & Buffel, 2021). Tuy nhiên, trong lao động cho thuê lại, an ninh linh hoạt bộc lộ một nghịch lý: doanh nghiệp hưởng lợi từ linh hoạt, trong khi người lao động phải đối mặt với tình trạng đứt gãy an ninh việc làm trên nhiều khía cạnh như thu nhập bấp bênh, thiếu an sinh, không có cơ hội đào tạo và thăng tiến, và tiếng nói bị suy yếu (Vandenberg, 2008).

Tại Việt Nam, mặc dù Bộ luật Lao động 2019 và các văn bản hướng dẫn đã tạo hành lang pháp lý cho hoạt động cho thuê lại lao động, trong khi khoảng cách giữa quy định và thực thi vẫn còn lớn (Masina & Cerimele, 2018; Dung, 2026). Các công trình nghiên cứu về lao động cho thuê lại tại Việt Nam còn khá khiêm tốn và chưa có nghiên cứu nào tiếp cận vấn đề dưới góc độ an ninh linh hoạt kết hợp với quản trị nguồn nhân lực bền vững. Đây là khoảng trống nghiên cứu mà bài viết này hướng đến giải quyết.

Bài viết đặt ba mục tiêu: (i) xác định các biểu hiện đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm trong ngành cho thuê lại lao động tại Việt Nam; (ii) phân tích những rào cản mà tình trạng này tạo ra đối với quản trị nguồn nhân lực bền vững và thực hiện các tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị; và (iii) đề xuất các giải pháp điều chỉnh chính sách và chiến lược quản trị nguồn nhân lực nhằm khôi phục an ninh linh hoạt việc làm, hướng tới một thị trường lao động linh hoạt, công bằng và bền vững.

2. Tổng quan nghiên cứu về đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm và quản trị nguồn nhân lực bền vững

2.1. Đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm trong ngành cho thuê lại lao động

Đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm là hiện tượng người lao động có việc làm (linh hoạt) nhưng thiếu các yếu tố đảm bảo an ninh, phản ánh sự phân phối bất bình đẳng lợi ích của an ninh linh hoạt khi người lao động cho thuê lại phải gánh chịu phần lớn rủi ro từ sự linh hoạt hóa thị trường lao động (Vandenberg, 2008).

Trong bối cảnh cho thuê lại lao động tại Việt Nam, hiện tượng này biểu hiện qua bốn khía cạnh cốt lõi: (i) thu nhập và phúc lợi bất bình đẳng so với lao động chính thức do cơ chế chi trả phí dịch vụ trọn gói; (ii) khả năng tiếp cận an sinh xã hội bị hạn chế do tình trạng đóng bảo hiểm thấp hơn thực tế, thậm chí chậm đóng hoặc trốn đóng; (iii) cơ hội phát triển nghề nghiệp không rõ ràng khi bị loại khỏi các chương trình đào tạo và đánh giá hiệu suất; và (iv) tiếng nói và quyền đại diện bị suy yếu do không thuộc trách nhiệm rõ ràng của bên nào (Burgess & Connell, 2006; Masina & Cerimele, 2018).

4 khía cạnh này tương tác và củng cố lẫn nhau, tạo thành một vòng luẩn quẩn: thiếu tiếng nói dẫn đến không thể đòi công bằng về thu nhập; thu nhập thấp và thiếu an sinh không có điều kiện đầu tư học tập; thiếu kỹ năng củng cố vị thế yếu ớt trong thương lượng. Điều này khiến sự đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm ngày càng sâu sắc và khó giải quyết. Các nghiên cứu gần đây đã chỉ ra những bất cập trong cơ chế bảo vệ quyền lợi người lao động thuê lại tại Việt Nam, khi các quy định pháp luật còn thiếu tính cụ thể và chưa theo kịp thực tiễn phát triển của hoạt động này (Dung, 2026).

2.2. Quản trị nguồn nhân lực bền vững và yêu cầu đối với lao động cho thuê lại

Quản trị nguồn nhân lực bền vững là cách tiếp cận chiến lược nhằm phát triển các hệ thống quản lý nguồn nhân lực đảm bảo sự bền vững lâu dài cho tổ chức, con người và xã hội, đặt trọng tâm vào việc cân bằng lợi ích của doanh nghiệp, phúc lợi của người lao động và tác động đến cộng đồng, môi trường. Một trong những yêu cầu then chốt là đảm bảo đối xử công bằng với tất cả các loại hình lao động, không phân biệt hợp đồng chính thức hay phi tiêu chuẩn (Kramar, 2014; Ehnert & Harry, 2012).

Bộ ba tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị, đặc biệt là trụ cột Xã hội, đánh giá doanh nghiệp qua các chỉ số về: (i) điều kiện lao động và sức khỏe - an toàn lao động; (ii) đa dạng, công bằng và hòa nhập; và (iii) quyền con người trong chuỗi cung ứng (Kalleberg & Vallas, 2017). Các nhà đầu tư và tổ chức xếp hạng môi trường, xã hội và quản trị ngày càng chú trọng đến việc doanh nghiệp đối xử với lao động phi tiêu chuẩn như thế nào, coi đó là chỉ báo quan trọng về rủi ro xã hội và quản trị.

Tình trạng đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm hoàn toàn đi ngược lại với các nguyên tắc cốt lõi của quản trị nguồn nhân lực bền vững và thực thi các tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị. Một doanh nghiệp có thể công bố các chính sách nhân sự bền vững, nhưng nếu không áp dụng nhất quán cho lao động cho thuê lại, những tuyên bố đó sẽ mất ý nghĩa thực chất và có nguy cơ bị coi là “hành vi tẩy xanh” trong lĩnh vực xã hội (Vandenberg, 2008).

2.3. Những tác động của đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm đến quản trị nguồn nhân lực bền vững

Đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm tạo ra ba rào cản chiến lược đối với quản trị nguồn nhân lực bền vững và thực thi các tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị: (i) phá vỡ chiến lược thu hút, đào tạo và giữ chân nhân tài; (ii) suy yếu văn hóa doanh nghiệp; và (iii) gia tăng rủi ro pháp lý và chi phí ẩn. Những rào cản này sẽ được phân tích chi tiết tại mục 4.4 khi xem xét bối cảnh thực tiễn Việt Nam.

Bên cạnh đó, trong bối cảnh đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm, người lao động không chỉ là nạn nhân thụ động mà còn có thể là tác nhân thay đổi nếu được trao quyền và có tổ chức đại diện hiệu quả. Tuy nhiên, điều này phụ thuộc vào ba điều kiện tiên quyết: (i) nhận thức về quyền và nghĩa vụ pháp lý của bản thân; (ii) sự tồn tại của một tổ chức đại diện thực sự có năng lực; và (iii) khả năng tiếp cận các kênh khiếu nại, tố cáo hiệu quả.

Nghiên cứu thực nghiệm gần đây cho thấy các nước áp dụng thành công mô hình an ninh linh hoạt thường có sự kết hợp đồng bộ giữa thị trường lao động linh hoạt, hệ thống an sinh xã hội vững chắc và các chính sách thị trường lao động chủ động (Ferent-Pipas, 2024; Görg và nnk., 2023). Ngược lại, những quốc gia chỉ tập trung vào linh hoạt hóa thị trường lao động mà thiếu các biện pháp bảo đảm an ninh thường phải đối mặt với tình trạng bất ổn lao động và năng suất thấp (Bekker & Mailand, 2019). Điều này đặt ra bài học quan trọng cho Việt Nam trong quá trình hoàn thiện khung pháp lý và chính sách đối với lao động cho thuê lại.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp tổng quan tài liệu có cấu trúc kết hợp phân tích chính sách so sánh nhằm tổng hợp kiến thức, xác định khoảng trống và rút ra bài học kinh nghiệm quốc tế cho bối cảnh Việt Nam. Cách tiếp

cận này cho phép tiếp cận vấn đề một cách toàn diện, từ các mô hình lý thuyết đến thực tiễn áp dụng tại các quốc gia khác nhau (Jesson & Lacey, 2006).

Tác giả tiến hành tìm kiếm trên ba cơ sở dữ liệu học thuật uy tín: Scopus, Web of Science và Google Scholar vào tháng 6 năm 2026. Từ khóa tìm kiếm bao gồm tiếng Anh (“flexicurity”, “labour leasing”, “temporary agency work”, “job security”, “sustainable HRM”, “ESG”), tiếng Nga (“флексикьюрити”, “лизинг персонала”), tiếng Trung (“灵活安全性”, “劳务派遣”) và tiếng Hàn (“유연안정성”, “근로자과견”). Tiêu chí chọn lọc bao gồm các bài báo có phân biện trong giai đoạn 2005-2026, báo cáo của các tổ chức uy tín (Tổ chức Lao động Quốc tế, Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, Liên minh châu Âu) và văn bản pháp luật liên quan của Việt Nam. Tổng số tài liệu tìm được là 247; sau khi loại trừ trùng lặp, tài liệu không phù hợp và đánh giá chất lượng, còn lại 68 tài liệu, trong đó 24 tài liệu cốt lõi được lựa chọn để phân tích chính.

Các quốc gia được phân loại thành ba nhóm theo mức độ áp dụng mô hình an ninh linh hoạt: (i) nhóm đi đầu và thành công gồm Bắc Âu và Hà Lan (Bekker & Mailand, 2019; Heggebo & Buffel, 2021); (ii) nhóm đang thực hiện và điều chỉnh gồm Nam Âu, Đông Âu, Nga, Trung Quốc và Hàn Quốc (Kuráková và nnk., 2021; Lenkina, 2012; van Gerven-Haanpää & Weiguo, 2017); và (iii) nhóm đang xem xét và thăm dò gồm Hoa Kỳ, Nhật Bản và Việt Nam (Katz, 2024; Masina & Cerimele, 2018). Việc phân loại dựa trên mức độ áp dụng an ninh linh hoạt trong khuôn khổ nghiên cứu của Liên minh châu Âu và Tổ chức Lao động Quốc tế.

Phân tích nội dung được áp dụng để xác định các chủ đề chính: biểu hiện đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm, nguyên nhân từ mô hình tam giác, rào cản đối với quản trị nguồn nhân lực bền vững và thực thi các tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị. Trong quá trình thực hiện, tác giả sử dụng trí tuệ nhân tạo hỗ trợ tra cứu, dịch thuật, tổng hợp thông tin và hiệu chỉnh văn bản, nhưng hoàn toàn chịu trách nhiệm về mọi phân tích, luận giải và kết luận. Các đề xuất mang tính chuẩn tắc và cần được kiểm chứng bằng nghiên cứu thực nghiệm trong tương lai.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Khung pháp lý cho thuê lại lao động

Hoạt động cho thuê lại lao động tại Việt Nam hiện được điều chỉnh chủ yếu bởi Bộ luật Lao động năm 2019 (Luật số 45/2019/QH14, các Điều từ 52 đến 58) và các văn bản hướng dẫn thi hành. Theo đó, doanh nghiệp cho thuê lại lao động phải có giấy phép hoạt động do cơ quan nhà nước có thẩm quyền cấp, người lao động được thuê lại phải được trả lương cao hơn hoặc bằng mức lương của lao động chính thức cùng vị trí tại doanh nghiệp sử dụng lao động, hợp đồng cho thuê lại không được vượt quá thời hạn 12 tháng và hoạt động này chỉ được áp dụng cho

20 nhóm công việc cụ thể do Chính phủ quy định.

Nghị định số 145/2020/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2020 của Chính phủ quy định chi tiết về điều kiện cấp giấy phép cho thuê lại lao động, bao gồm thời hạn giấy phép là 36 tháng và mức ký quỹ 2 tỷ đồng. Luật Việc làm năm 2025 (Luật số 72/2025/QH15, có hiệu lực từ ngày 01 tháng 01 năm 2026) bổ sung một số cải cách liên quan đến bảo hiểm thất nghiệp. Nghị định số 12/2022/NĐ-CP ngày 17 tháng 01 năm 2022 của Chính phủ quy định các chế tài xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực lao động và bảo hiểm xã hội.

Tuy nhiên, giữa khung pháp lý và thực tiễn thực thi có thể tồn tại những khoảng cách đáng kể. Các nghiên cứu trước đây (Masina & Cerimele, 2018) đã chỉ ra rằng mặc dù hệ thống pháp luật đã được cải thiện, quá trình áp dụng tại các doanh nghiệp, đặc biệt trong khu vực có vốn đầu tư nước ngoài, vẫn còn nhiều bất cập. Những bất cập này tập trung vào ba vấn đề có tính cấu trúc.

Thứ nhất, pháp luật lao động Việt Nam hiện chưa quy định rõ ràng về trách nhiệm liên đới giữa doanh nghiệp cho thuê lại và doanh nghiệp sử dụng lao động. Theo quy định hiện hành, bên cho thuê lại chịu trách nhiệm về tiền lương, bảo hiểm xã hội và các chế độ hợp đồng; bên sử dụng lao động chịu trách nhiệm về điều kiện làm việc, an toàn lao động và giám sát quá trình làm việc (Bộ luật Lao động 2019, Điều 54 và Điều 55). Sự phân định trách nhiệm này có thể tạo ra một khoảng trống trách nhiệm cho các vấn đề nằm giữa hai phạm vi như đào tạo nâng cao kỹ năng, phúc lợi phi lương, cơ hội thăng tiến. Những nội dung này vốn được xem là không thuộc trách nhiệm rõ ràng của bên nào, dẫn đến nguy cơ đùn đẩy trách nhiệm (Burgess & Connell, 2006). Hệ quả có thể là các quyền lợi của người lao động bị chia cắt và không được bảo vệ một cách toàn diện. Đây là một nhận định dựa trên phân tích cấu trúc pháp lý hơn là bằng chứng thực nghiệm về mức độ phổ biến của hiện tượng này.

Thứ hai, năng lực thanh tra và giám sát của các cơ quan chức năng có thể còn hạn chế. Số lượng doanh nghiệp cho thuê lại lao động được cho là ngày càng gia tăng, nhưng lực lượng thanh tra lao động có thể không đủ để kiểm tra thường xuyên và toàn diện (Masina & Cerimele, 2018). Sự mất cân đối giữa số lượng doanh nghiệp cần kiểm tra và nguồn lực thanh tra hiện có có thể tạo điều kiện cho các hành vi vi phạm như trốn đóng bảo hiểm xã hội, kê khai sai mức lương đóng bảo hiểm, hoặc không thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ đối với người lao động. Các báo cáo từ các cuộc thanh tra lao động giai đoạn 2020-2025 đã ghi nhận một số trường hợp vi phạm, nhưng chưa có số liệu tổng thể để khẳng định tính phổ biến của hiện tượng này trong toàn ngành.

Thứ ba, các chế tài xử phạt vi phạm có thể chưa đủ sức răn đe. Nghị định số 12/2022/NĐ-CP (Khoản 2 Điều 39) quy định mức phạt tối đa đối với hành vi trốn đóng

bảo hiểm xã hội là 75 triệu đồng đối với tổ chức. Theo phân tích của Masina & Cerimele (2018), mức phạt này có thể thấp hơn so với lợi ích kinh tế mà doanh nghiệp có thể thu được từ việc vi phạm. Khi chi phí vi phạm có thể thấp hơn lợi ích thu được, các doanh nghiệp có xu hướng coi việc vi phạm như một khoản chi phí kinh doanh có thể chấp nhận được, thay vì một hành vi vi phạm pháp luật cần tránh (Vandenberg, 2008). Tuy nhiên, nhận định này cần được kiểm chứng bằng các nghiên cứu thực nghiệm về chi phí tuân thủ và vi phạm trong ngành cho thuê lại lao động tại Việt Nam.

Ba khoảng cách này có thể không tồn tại độc lập mà có sự tương tác và củng cố lẫn nhau. Sự thiếu vắng trách nhiệm liên đới giữa hai doanh nghiệp có thể tạo điều kiện cho việc đùn đẩy trách nhiệm; năng lực thanh tra hạn chế có thể làm tăng khả năng các hành vi vi phạm không bị phát hiện và chế tài xử phạt thấp có thể khiến cho việc vi phạm trở nên có lợi về mặt kinh tế. Sự kết hợp của ba yếu tố này có thể tạo ra một môi trường thể chế cho phép các biểu hiện đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm tồn tại và kéo dài. Bên cạnh ba khoảng cách pháp lý, cấu trúc tam giác của quan hệ lao động còn có thể tạo ra một cơ chế phân tán trách nhiệm đặc thù.

4.2. Biểu hiện đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm trong quan sát thực tiễn

Các khoảng cách trong khung pháp lý và cơ chế phân tán trách nhiệm có thể tạo ra một thực tế: người lao động cho thuê lại có việc làm (linh hoạt) nhưng phải đối mặt với tình trạng đứt gãy an ninh trên bốn khía cạnh cốt lõi. Bốn khía cạnh này không tồn tại biệt lập mà có thể tương tác, củng cố lẫn nhau trong một vòng luẩn quẩn, khiến cho các biện pháp can thiệp đơn lẻ khó có thể mang lại hiệu quả.

Thứ nhất, về thu nhập và phúc lợi, có thể tồn tại sự chênh lệch giữa lao động cho thuê lại và lao động chính thức. Sự khác biệt này không chỉ thể hiện ở mức lương cơ bản mà còn ở các khoản thưởng hiệu quả công việc, thưởng tháng 13, phụ cấp ngoài lương, bảo hiểm sức khỏe bổ sung và quyền tham gia các quỹ phúc lợi của doanh nghiệp. Nguyên nhân trực tiếp của tình trạng này có thể xuất phát từ cơ chế chi trả phí dịch vụ trọn gói: doanh nghiệp sử dụng lao động trả một khoản phí tổng hợp cho doanh nghiệp cho thuê lại và việc phân bổ khoản tiền này cho người lao động phụ thuộc hoàn toàn vào chính sách nội bộ của bên cung ứng. Do áp lực cạnh tranh về giá, các doanh nghiệp cho thuê lại có thể buộc phải tối thiểu hóa chi phí, dẫn đến việc cắt giảm các phúc lợi phi lương và chỉ duy trì mức lương cơ bản tối thiểu nhằm đảm bảo tuân thủ pháp luật nhưng có thể tạo ra sự bất bình đẳng về tổng thu nhập thực tế (Burgess & Connell, 2006; Vandenberg, 2008). Các báo cáo khảo sát tại các khu công nghiệp (Hương, 2025) đã ghi nhận phản ánh từ người lao động về sự chênh lệch trong đối

xử giữa lao động chính thức và lao động thuê lại, mặc dù chưa có số liệu tổng thể để khẳng định mức độ phổ biến của hiện tượng này trong toàn ngành. Hệ quả có thể là người lao động cho thuê lại bị coi như “lao động hạng hai” với thu nhập thực tế thấp hơn, gây ra sự bất mãn và xói mòn động lực làm việc. Sự bất bình đẳng này có thể lan tỏa sang lao động chính thức, làm suy yếu tinh thần đồng đội và sự gắn kết trong tổ chức.

Thứ hai, khả năng tiếp cận an sinh xã hội của lao động cho thuê lại có thể bị đứt gãy. Mặc dù pháp luật quy định doanh nghiệp cho thuê lại có trách nhiệm tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động, các nghiên cứu trước đây (Masina & Cerimele, 2018) và báo cáo thực tiễn (Hương, 2025) đã ghi nhận tình trạng đóng bảo hiểm với mức lương thấp hơn thực tế, chậm đóng hoặc trốn đóng tại một số doanh nghiệp cho thuê lại, đặc biệt ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng đây là những ghi nhận từ các cuộc khảo sát có phạm vi giới hạn; để khẳng định tính phổ biến của hiện tượng này trong toàn ngành cần có các nghiên cứu định lượng với mẫu đại diện rộng hơn. Do tính chất công việc thường xuyên thay đổi với thời hạn ngắn, người lao động có thể gặp khó khăn trong việc tích lũy đủ thời gian tham gia bảo hiểm để hưởng lương hưu hoặc trợ cấp thất nghiệp. Nhiều lao động có thể đổi mặt với nguy cơ không có thu nhập khi về già hoặc khi mất việc làm, các khoản đóng góp của họ có thể bị “bỏ quên” khi chuyển dịch giữa các doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp sử dụng lao động, mặc dù không trực tiếp vi phạm pháp luật, họ vẫn có thể phải gánh chịu những hệ quả gián tiếp: sự bất ổn trong đời sống của người lao động cho thuê lại có thể làm suy giảm năng suất và mức độ gắn bó, đồng thời tiềm ẩn nguy cơ tranh chấp lao động. Trong bối cảnh các tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị ngày càng được siết chặt, doanh nghiệp sử dụng lao động có thể bị đánh giá thấp ở trụ cột Xã hội nếu đối tác cho thuê lại của họ vi phạm nghiêm trọng các quy định về bảo hiểm xã hội và quyền lợi người lao động, đặc biệt đối với các doanh nghiệp niêm yết hoặc tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu, nơi các nhà đầu tư và đối tác yêu cầu minh bạch về điều kiện lao động.

Thứ ba, cơ hội phát triển nghề nghiệp có thể bị hạn chế một cách nghiêm trọng. Người lao động cho thuê lại thường bị loại khỏi các chương trình đào tạo do doanh nghiệp sử dụng lao động tổ chức, trong khi doanh nghiệp cho thuê lại có thể không có động lực hoặc nguồn lực để đầu tư vào phát triển kỹ năng cho lực lượng lao động ngắn hạn. Các báo cáo thực tiễn (Hương, 2025) đã ghi nhận thực tế đa số lao động thuê lại không được tham gia các chương trình đào tạo, các doanh nghiệp phải tốn kém chi phí và thời gian đào tạo cho lực lượng lao động thường xuyên biến động. Họ ít có cơ hội được thăng tiến hoặc được đánh giá hiệu suất công bằng; kỹ năng của

họ có thể nhanh chóng trở nên lạc hậu và họ có thể bị mắc kẹt trong các công việc có giá trị thấp (Vandenberg, 2008). Sự thiếu vắng các chính sách thị trường lao động chủ động dành cho lao động phi tiêu chuẩn có thể tạo ra một vòng luẩn quẩn tiềm ẩn: thiếu đào tạo có thể dẫn đến tay nghề thấp, tay nghề thấp chỉ có thể làm các công việc giản đơn, công việc giản đơn không được đầu tư đào tạo. Từ góc độ chiến lược quản trị nguồn nhân lực, đây có thể được xem là một điểm nghẽn tiềm ẩn: doanh nghiệp sử dụng lao động có thể bỏ lỡ cơ hội phát triển nguồn nhân lực từ chính những người đang làm việc cho mình, phải đối mặt với lực lượng lao động có kỹ năng thấp, dễ mắc sai sót, khó thích ứng với công nghệ mới. Điều này có thể đi ngược lại với nguyên tắc của quản trị nguồn nhân lực bền vững vốn đòi hỏi đầu tư vào toàn bộ lực lượng lao động như một tài sản tri thức (Kramar, 2014). Đồng thời, người lao động cho thuê lại có thể bị gạt ra khỏi môi trường học tập và chia sẻ tri thức của doanh nghiệp, khiến các sáng kiến cải tiến từ phía họ không có kênh để hiện thực hóa.

Thứ tư, tiếng nói và quyền đại diện của người lao động cho thuê lại có thể bị suy yếu đáng kể. Họ có thể rơi vào một khoảng trống khi quyền lợi bị chia cắt và trách nhiệm bảo vệ bị phân tán giữa hai doanh nghiệp. Các báo cáo thực tiễn (Hương, 2025) đã ghi nhận đa số lao động thuê lại không tham gia tổ chức công đoàn. Người lao động gặp khó khăn trong việc tham gia tổ chức công đoàn tại doanh nghiệp sử dụng lao động (vì họ không phải là nhân viên chính thức), đồng thời cũng khó có thể xây dựng một tổ chức đại diện tại doanh nghiệp cho thuê lại (do số lượng nhỏ và hợp đồng ngắn hạn). Hiệu ứng “người ngoài cuộc” có thể khiến họ bị gạt ra khỏi các cơ chế bảo vệ tập thể và đối thoại xã hội vốn được thiết kế cho quan hệ lao động song phương (Burgess & Connell, 2006). Họ có thể không có tiếng nói trong việc thương lượng về tiền lương, điều kiện làm việc, hoặc bảo vệ trước các quyết định sa thải bất công. Đối với doanh nghiệp, sự suy yếu của tiếng nói không phải là một lợi thế mà có thể là một rủi ro chiến lược tiềm ẩn: không có kênh phản hồi, doanh nghiệp có thể không nắm bắt được các vấn đề thực tế như điều kiện lao động kém, rủi ro về an toàn, hoặc sự bất mãn âm ỉ của người lao động. Những vấn đề này có thể tích tụ và tiềm ẩn nguy cơ bùng phát thành đình công hoặc khiếu nại tập thể, gây tổn hại đến uy tín và khiến chi phí khắc phục có thể cao hơn nhiều so với việc duy trì đối thoại thường xuyên (Masina & Cerimele, 2018).

4 biểu hiện đứt gãy này có thể không tồn tại độc lập mà có sự tương tác, củng cố lẫn nhau theo một cơ chế vòng luẩn quẩn tiềm ẩn. Tiếng nói suy yếu có thể dẫn đến không có thương lượng tập thể, khiến thu nhập và phúc lợi bất bình đẳng tiếp tục kéo dài. Thu nhập thấp có thể khiến người lao động không có khả năng đầu tư vào

học tập và phát triển bản thân. Đồng thời, doanh nghiệp sử dụng lao động có thể không có động lực đào tạo một nhóm lao động mà họ coi là “không thuộc về mình”. Điều này có thể dẫn đến cơ hội phát triển nghề nghiệp bị khóa chặt, kỹ năng lạc hậu, dễ bị thay thế, và vị thế thương lượng yếu đi, từ đó củng cố thêm sự suy yếu của tiếng nói. Song song với đó, thu nhập thấp có thể buộc người lao động phải chấp nhận các hợp đồng ngắn hạn, dẫn đến sự gián đoạn trong quá trình đóng bảo hiểm, tạo ra sự bất an về an sinh xã hội và áp lực phải nhận bất kỳ công việc nào. Hai vòng luẩn quẩn tiềm ẩn này có thể đan xen vào nhau, làm cho tình trạng đứt gãy an ninh livelihood việc làm có nguy cơ trở nên sâu sắc và khó giải quyết.

4.3. Cơ chế phân tán trách nhiệm trong mô hình tam giác trong mô hình quan hệ lao động

4 biểu hiện đứt gãy an ninh livelihood việc làm có thể được hiểu là hệ quả của một cơ chế cấu trúc đặc thù: sự phân tán trách nhiệm trong mô hình quan hệ lao động tam giác. Khác với quan hệ lao động song phương truyền thống, nơi trách nhiệm của người sử dụng lao động được tập trung vào một chủ thể duy nhất, mô hình cho thuê lại lao động phân tán các nghĩa vụ pháp lý và xã hội giữa hai chủ thể, có thể tạo ra một khoảng trống trách nhiệm có tính cấu trúc (Burgess & Connell, 2006; Davidov, 2004).

Trong mô hình này, doanh nghiệp cho thuê lại đảm nhận các nghĩa vụ pháp lý hình thức như ký kết hợp đồng lao động, trả lương và đóng bảo hiểm xã hội, nhưng không kiểm soát quá trình làm việc hàng ngày của người lao động. Ngược lại, doanh nghiệp sử dụng lao động nắm giữ quyền kiểm soát thực tế đối với quá trình làm việc, nhưng lại không chịu trách nhiệm pháp lý trực tiếp về tiền lương và bảo hiểm xã hội theo quy định hiện hành (Bộ luật Lao động 2019, Điều 54 và 55). Sự tách biệt giữa trách nhiệm pháp lý và quyền kiểm soát thực tế này có thể tạo ra ba hệ quả cấu trúc mang tính chất tổ chức và thể chế.

Thứ nhất, về động cơ và lợi ích, cả hai bên đều có thể có xu hướng né tránh các nghĩa vụ vượt quá yêu cầu tối thiểu của pháp luật. Doanh nghiệp cho thuê lại, chịu áp lực cạnh tranh về giá, có thể buộc phải cắt giảm chi phí để duy trì lợi nhuận, do đó chỉ tập trung vào việc trả lương cơ bản và tối thiểu hóa các phúc lợi phi lương. Doanh nghiệp sử dụng lao động, không có trách nhiệm pháp lý đối với nhóm lao động được thuê lại, cũng có thể không có động lực để đầu tư vào đào tạo, phát triển hoặc tạo cơ hội thăng tiến cho họ. Kết quả là các nhu cầu vượt ra khỏi khuôn khổ pháp lý cơ bản như đào tạo kỹ năng, phúc lợi bổ sung và cơ hội thăng tiến nghề nghiệp, các vấn đề này có thể bị bỏ ngỏ, không thuộc trách nhiệm rõ ràng của bên nào (Burgess & Connell, 2006). Sự thiếu hụt trách nhiệm này có thể ảnh hưởng đến người lao động và có khả năng làm suy giảm chất lượng nguồn nhân lực tổng thể của doanh nghiệp sử dụng lao động trong dài hạn.

Thứ hai, về pháp lý và thực thi, quyền lợi của người lao động có thể bị chia cắt và chi phí giao dịch phát sinh khi họ muốn thực hiện quyền khiếu nại có thể tăng cao do không có bên nào chịu trách nhiệm toàn diện. Khi xảy ra tranh chấp, người lao động có thể đối mặt với một vòng luẩn quẩn về trách nhiệm: bên cho thuê lại có thể viện dẫn rằng họ không kiểm soát môi trường làm việc và điều kiện lao động thực tế; bên sử dụng lao động có thể viện dẫn rằng họ không phải là người sử dụng lao động theo quy định của pháp luật lao động (Masina & Cerimele, 2018). Người lao động có thể bị mắc kẹt giữa hai bên, không có một địa chỉ rõ ràng để yêu cầu bảo vệ quyền lợi của mình. Các báo cáo thực tiễn (Hương, 2025) đã ghi nhận sự thiếu rõ ràng về trách nhiệm của ba bên trong quan hệ lao động cho thuê lại, phản ánh những khó khăn trong thực thi quyền lợi của người lao động. Thủ tục khiếu nại có thể trở nên phức tạp và kéo dài, làm tăng chi phí về thời gian, công sức và tiền bạc cho người lao động, có thể dẫn đến việc họ từ bỏ quyền khiếu nại.

Thứ ba, về phương diện xã hội và tổ chức, người lao động có thể bị đặt vào vị thế người ngoài cuộc trong cả hai tổ chức (Burgess & Connell, 2006; Van Eck, 2014). Tại doanh nghiệp sử dụng lao động, họ có thể bị loại khỏi các hoạt động đào tạo, đánh giá hiệu suất và cơ hội thăng tiến. Tại doanh nghiệp cho thuê lại, họ có thể không có đủ thời gian và số lượng để xây dựng một tổ chức đại diện hiệu quả. Các báo cáo khảo sát (Hương, 2025) đã ghi nhận đa số lao động thuê lại không tham gia tổ chức công đoàn, phản ánh thực trạng này. Họ có thể bị gạt ra khỏi các cơ chế bảo vệ tập thể và đối thoại xã hội vốn được thiết kế cho quan hệ lao động song phương, nơi các bên có thể thương lượng và giải quyết vấn đề một cách trực tiếp. Vị thế người ngoài cuộc này có thể khiến người lao động không chỉ mất đi tiếng nói trong các quyết định ảnh hưởng đến cuộc sống của họ mà còn mất đi cơ hội xây dựng mối quan hệ xã hội và mạng lưới hỗ trợ tại nơi làm việc.

Ba hệ quả này có thể vận hành trong một cơ chế củng cố lẫn nhau. Động cơ né tránh trách nhiệm có thể khiến các bên không chủ động giải quyết các vấn đề phát sinh; khi vấn đề phát sinh, chi phí giao dịch cao và sự phân tán trách nhiệm có thể khiến người lao động gặp khó khăn trong việc đòi hỏi quyền lợi; và vị thế người ngoài cuộc có thể khiến họ không có tiếng nói để phá vỡ vòng tròn này. Cơ chế phân tán trách nhiệm có thể giải thích vì sao 4 biểu hiện đứt gãy an ninh livelihood việc làm có thể tồn tại một cách có hệ thống và khó có thể giải quyết bằng các biện pháp can thiệp đơn lẻ. Nó cũng đặt nền tảng cho vòng luẩn quẩn và các rào cản chiến lược đối với quản trị nguồn nhân lực bền vững.

4.4. Vòng lặp đứt gãy an ninh livelihood việc làm và rào cản chiến lược đối với quản trị nguồn nhân lực bền vững

Các phân tích ở trên đã chỉ ra rằng 4 biểu hiện đứt gãy

an ninh linh hoạt việc làm vận hành theo một vòng luẩn quẩn có tính hệ thống, được củng cố bởi cơ chế phân tán trách nhiệm trong mô hình quan hệ lao động tam giác. Hiểu rõ cơ chế này giúp nhận diện vì sao những đứt gãy này chuyển hóa thành các rào cản chiến lược đối với doanh nghiệp trong việc theo đuổi quản trị nguồn nhân lực bền vững và thực thi các tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị.

4.4.1. Cơ chế vòng luẩn quẩn có tính hệ thống

Từ các phân tích lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm tại một số quốc gia (Eurofound, 2022; Kalleberg & Vallas, 2017), có thể nhận diện một cơ chế vòng luẩn quẩn tiềm ẩn trong quan hệ lao động cho thuê lại, bắt đầu từ sự suy yếu của tiếng nói (biểu hiện thứ tư). Theo lý thuyết về quan hệ lao động ba bên (Van Eck, 2014), khi người lao động cho thuê lại không có tiếng nói và thiếu cơ chế thương lượng tập thể hiệu quả, họ có thể gặp khó khăn trong việc đòi hỏi công bằng về thu nhập và phúc lợi. Điều này có khả năng dẫn đến tình trạng thu nhập bất bình đẳng kéo dài (biểu hiện thứ nhất), như đã được ghi nhận trong các nghiên cứu về lao động phi tiêu chuẩn tại Việt Nam (Masina & Cerimele, 2018) và châu Á nói chung (Vandenberg, 2008).

Thu nhập thấp có thể khiến người lao động không có khả năng đầu tư vào học tập và phát triển bản thân; đồng thời, doanh nghiệp sử dụng lao động cũng có thể không có đủ động lực để đào tạo nhóm lao động mà họ coi là “không thuộc về mình”. Hệ quả tiềm ẩn là cơ hội phát triển nghề nghiệp bị khóa chặt (biểu hiện thứ ba): kỹ năng của người lao động có nguy cơ trở nên lạc hậu, họ dễ bị thay thế hơn, và vị thế thương lượng của họ ngày càng yếu đi. Từ đó có thể củng cố thêm sự suy yếu của tiếng nói. Tại Việt Nam, các báo cáo khảo sát từ Công đoàn, ví như ở Hải Phòng (Hương, 2025) cho thấy lao động cho thuê lại tại các khu công nghiệp thường không được tham gia các chương trình đào tạo do doanh nghiệp sử dụng lao động tổ chức, phản ánh khoảng cách này.

Song song với vòng luẩn quẩn thứ nhất, một vòng luẩn quẩn thứ hai cũng có thể vận hành: thu nhập thấp buộc người lao động phải chấp nhận các hợp đồng ngắn hạn, dẫn đến sự gián đoạn trong quá trình đóng bảo hiểm xã hội và bảo hiểm thất nghiệp. Nghiên cứu của Masina & Cerimele (2018) chỉ ra rằng tình trạng đóng bảo hiểm thấp hơn thực tế, chậm đóng hoặc trốn đóng được ghi nhận tại một số doanh nghiệp cho thuê lại nhỏ và vừa ở Việt Nam, mặc dù chưa có số liệu tổng thể để khẳng định tính phổ biến. Điều này có thể tạo ra sự bất an về an sinh xã hội (biểu hiện thứ hai) và tạo áp lực buộc họ phải nhận bất kỳ công việc nào, bất kể điều kiện ra sao.

Hai vòng luẩn quẩn này có thể đan xen và củng cố lẫn nhau: tiếng nói suy yếu có thể dẫn đến bất bình đẳng thu nhập; bất bình đẳng thu nhập có thể dẫn đến thiếu đào tạo; thiếu đào tạo có thể làm cho kỹ năng lạc hậu và dễ bị

thay thế; vị thế yếu có thể làm cho tiếng nói càng suy yếu hơn. Đồng thời, sự thiếu an sinh xã hội có thể buộc người lao động phải chấp nhận các hợp đồng ngắn hạn và bấp bênh, tiếp tục làm gián đoạn quá trình tham gia bảo hiểm và củng cố thêm tình trạng thiếu an sinh của họ.

Vai trò của cơ chế phân tán trách nhiệm trong mô hình tam giác, theo phân tích của Van Eck (2014) và Davidov (2004), có thể được xem như một yếu tố củng cố trung tâm của vòng luẩn quẩn này. Mỗi bên trong mô hình đều có thể viện dẫn sự phân tán trách nhiệm để từ chối cải thiện hoặc giải quyết vấn đề. Chi phí phối hợp giữa hai bên thường cao, trong khi lợi ích của việc giải quyết vấn đề bị phân tán, tạo ra một thế lưỡng nan trong hành động tập thể. Người lao động thường vắng mặt trong các cuộc đối thoại, khiến các vấn đề của họ không được đưa vào chương trình nghị sự của doanh nghiệp. Sự kết hợp của các yếu tố này có thể biến những đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm từ những vấn đề cá nhân thành chi phí chiến lược và rủi ro hệ thống tiềm ẩn đối với doanh nghiệp, thể hiện qua ba rào cản chiến lược sẽ được phân tích dưới đây.

4.4.2. Ba rào cản chiến lược đối với quản trị nguồn nhân lực bền vững và thực thi các tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị

Từ những phân tích về vòng luẩn quẩn và cơ chế phân tán trách nhiệm, có thể nhận diện ba rào cản chiến lược tiềm ẩn mà đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm có thể tạo ra đối với doanh nghiệp trong quá trình theo đuổi quản trị nguồn nhân lực bền vững và thực thi các tiêu chuẩn ESG.

Thứ nhất, đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm có thể phá vỡ chiến lược phát triển nhân tài và tri thức tổ chức. Quản trị nguồn nhân lực bền vững coi phát triển nội bộ là một chiến lược để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững (Kramar, 2014). Khi lao động cho thuê lại bị loại khỏi các chương trình đào tạo và cơ hội thăng tiến, một thực tế đã được ghi nhận trong các báo cáo khảo sát tại Việt Nam (Hương, 2025), doanh nghiệp sử dụng lao động có thể bỏ lỡ cơ hội phát triển nguồn nhân lực từ chính những người đang làm việc cho mình. Kinh nghiệm và tri thức về quy trình làm việc của những lao động này có thể bị mất đi khi họ rời khỏi doanh nghiệp, thay vì được tích lũy và phát triển thành tài sản tri thức của tổ chức. Đồng thời, doanh nghiệp cho thuê lại cũng có thể không xây dựng được một lực lượng lao động nòng cốt có tay nghề cao, mà chỉ đơn thuần cung cấp lao động phổ thông, điều này có thể hạn chế khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững của chính họ trong dài hạn (Burgess & Connell, 2006).

Thứ hai, đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm có thể làm suy yếu văn hóa doanh nghiệp và công bằng nội bộ. Các tiêu chuẩn ESG, đặc biệt là trụ cột Xã hội, nhấn mạnh tầm quan trọng của đa dạng, công bằng và hòa nhập trong tổ

chức (Vandenberg, 2008; Kalleberg & Vallas, 2017). Việc đối xử bất bình đẳng với lao động cho thuê lại là một hiện tượng đã được ghi nhận trong nghiên cứu về lao động phi tiêu chuẩn tại Việt Nam (Masina & Cerimele, 2018) có thể tạo ra sự phân hóa, ghen tị và bất mãn trong lực lượng lao động. Lao động chính thức có thể cảm thấy bất an khi chứng kiến đồng nghiệp bị đối xử bất công; người lao động cho thuê lại có thể cảm thấy oán giận hoặc thờ ơ, thiếu động lực để cống hiến hết mình. Cả hai phản ứng này đều có thể làm suy yếu tinh thần đồng đội, sự hợp tác và lòng tin vào tổ chức, đó là những nền tảng của một văn hóa doanh nghiệp bền vững (Vandenberg, 2008). Những bất mãn này có thể tích tụ và tiềm ẩn nguy cơ bùng phát thành xung đột lao động, gây tổn hại đến uy tín và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ ba, đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm có thể làm gia tăng rủi ro pháp lý, rủi ro ESG và chi phí ẩn. Vòng luẩn quẩn của đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm có thể tạo ra một môi trường dung dưỡng các hành vi vi phạm pháp luật như trốn đóng bảo hiểm xã hội, không thực hiện đào tạo về an toàn lao động, hoặc sa thải bất công, những hiện tượng đã được ghi nhận trong các nghiên cứu về lao động cho thuê lại tại Việt Nam (Masina & Cerimele, 2018) và các báo cáo thực tiễn (Hương, 2025). Những hành vi này có thể bị phát hiện thông qua hoạt động thanh tra hoặc các vụ khiếu kiện của người lao động. Khi bị phát hiện, doanh nghiệp cho thuê lại có thể phải đối mặt với các khoản xử phạt hành chính và truy đóng bảo hiểm xã hội cùng với lãi suất chậm nộp, tổng chi phí này có thể vượt xa khoản tiết kiệm mà họ thu được từ việc vi phạm trước đó. Nghiêm trọng hơn, trong bối cảnh các tiêu chuẩn ESG ngày càng được siết chặt, các doanh nghiệp sử dụng lao động có thể bị đánh giá thấp ở trụ cột Xã hội nếu các đối tác cho thuê lại của họ vi phạm quyền lợi của người lao động. Các nhà đầu tư và các tổ chức xếp hạng ESG ngày càng coi cách thức doanh nghiệp quản lý lao động phi tiêu chuẩn là một chỉ báo quan trọng về năng lực quản trị rủi ro tổng thể của doanh nghiệp đó (Kalleberg & Vallas, 2017). Các doanh nghiệp có hành vi vi phạm có thể đối mặt với nguy cơ bị tẩy chay từ phía người tiêu dùng, mất đi các đối tác kinh doanh, hoặc bị loại khỏi các danh mục đầu tư theo tiêu chuẩn ESG, đặc biệt đối với các doanh nghiệp niêm yết hoặc tham gia vào các chuỗi cung ứng toàn cầu đang chịu áp lực từ các quy định như Chỉ thị báo cáo phát triển bền vững của Liên minh châu Âu hoặc tiêu chuẩn SA8000.

Ba rào cản chiến lược này có thể tương tác và củng cố lẫn nhau: việc phá vỡ chiến lược phát triển nhân tài có thể làm suy giảm khả năng đổi mới và thích ứng của doanh nghiệp; sự suy yếu của văn hóa doanh nghiệp có thể làm giảm mức độ gắn kết và năng suất của người lao động; sự gia tăng rủi ro pháp lý và ESG có thể tạo ra các chi phí ẩn, tổn hại đến uy tín. Cả ba rào cản này đều có thể xuất phát

từ cùng một gốc rễ: mô hình quan hệ lao động tam giác với cơ chế phân tán trách nhiệm đã khiến một bộ phận người lao động có nguy cơ bị mắc kẹt trong vòng luẩn quẩn của đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm. Điều này đặt ra một yêu cầu tiềm ẩn đối với doanh nghiệp: thay vì coi lao động cho thuê lại như một chi phí biến đổi cần được tối thiểu hóa, họ có thể cần nhìn nhận họ như một bộ phận của chiến lược nguồn nhân lực tổng thể, được quản trị một cách bền vững, công bằng và có tầm nhìn dài hạn (Kramar, 2014). Để phá vỡ vòng luẩn quẩn này, có thể cần có sự can thiệp đồng bộ từ phía Nhà nước, doanh nghiệp và các tổ chức đại diện của người lao động.

5. Kết luận và các khuyến nghị

5.1. Kết luận

Từ phân tích thực trạng đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm trong ngành cho thuê lại lao động tại Việt Nam, có thể rút ra 4 kết luận chính.

Thứ nhất, mặc dù Bộ luật Lao động năm 2019 và các văn bản hướng dẫn thi hành đã tạo ra một hành lang pháp lý tương đối đầy đủ cho hoạt động cho thuê lại lao động, thực tiễn vẫn tồn tại một khoảng trống an ninh đối với người lao động trong lĩnh vực này. 4 biểu hiện đứt gãy an ninh bao gồm thu nhập và phúc lợi bất bình đẳng, khả năng tiếp cận an sinh xã hội bị hạn chế, cơ hội đào tạo và thăng tiến bị khóa chặt, tiếng nói đại diện bị suy yếu. Những biểu hiện này phản ánh sự mất cân bằng trong mô hình an ninh linh hoạt, khi linh hoạt được theo đuổi một cách phiến diện trong khi an ninh bị xem nhẹ (Masina & Cerimele, 2018; Vandenberg, 2008). Tình trạng này đang có xu hướng gia tăng, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh về chi phí lao động ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp cho thuê lại.

Thứ hai, nguyên nhân cốt lõi của tình trạng đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm xuất phát từ hai yếu tố cấu trúc có mối quan hệ tương tác và củng cố lẫn nhau. Về mặt thể chế, ba khoảng cách trong khung pháp lý bao gồm sự thiếu vắng trách nhiệm liên đới giữa hai doanh nghiệp, năng lực thanh tra và giám sát còn hạn chế và các chế tài xử phạt chưa đủ sức răn đe, đã tạo ra một môi trường dung dưỡng các hành vi vi phạm (Masina & Cerimele, 2018). Về mặt quan hệ lao động, cấu trúc tam giác của mô hình cho thuê lại lao động tạo ra cơ chế phân tán trách nhiệm, trong đó quyền kiểm soát thực tế bị tách rời khỏi trách nhiệm pháp lý (Burgess & Connell, 2006). Sự kết hợp của hai yếu tố này khiến cho các can thiệp đơn lẻ trở nên kém hiệu quả và đòi hỏi một cách tiếp cận tổng thể, đồng bộ.

Thứ ba, tình trạng đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm không chỉ ảnh hưởng đến người lao động mà còn tạo ra ba rào cản chiến lược đối với doanh nghiệp trong việc theo đuổi quản trị nguồn nhân lực bền vững và thực thi các tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị. Các rào cản này bao gồm: phá vỡ chiến lược phát triển nhân tài và

tri thức tổ chức; làm suy yếu văn hóa doanh nghiệp và công bằng nội bộ; và gia tăng rủi ro pháp lý, rủi ro về tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị, cùng các chi phí ẩn (Kramar, 2014; Kalleberg & Vallas, 2017; Vandenberg, 2008). Những rào cản này đã chuyển hóa những bất lợi của người lao động thành chi phí chiến lược và rủi ro hệ thống đối với doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh các nhà đầu tư và đối tác quốc tế ngày càng quan tâm đến các vấn đề xã hội và quản trị trong hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ tư, so sánh quốc tế cho thấy không có một công thức chung nào cho mô hình an ninh linh hoạt. Sự thành công của mô hình này phụ thuộc vào khả năng điều chỉnh phù hợp với bối cảnh thể chế, văn hóa và trình độ phát triển của mỗi quốc gia. Các nước đi đầu như các nước Bắc Âu và Hà Lan đã thành công nhờ sự kết hợp đồng bộ giữa ba trụ cột của an ninh linh hoạt (Bekker & Mailand, 2019; Heggebø & Buffel, 2021). Trong khi đó, các nước đang trong quá trình điều chỉnh như các nước Nam Âu, Đông Âu, Hàn Quốc và Trung Quốc đã cho thấy việc chỉ tập trung vào yếu tố linh hoạt đơn thuần có thể tạo ra những bất ổn và thách thức mới (Kuráková và nnk., 2021; van Gerven-Haanpää & Weiguo, 2017; Lenkina, 2012). Việt Nam, với vị thế là một quốc gia đang trong giai đoạn thăm dò và xem xét, có cơ hội để học hỏi từ những kinh nghiệm của các nước đi trước, từ đó xây dựng một lộ trình cải cách phù hợp với bối cảnh và điều kiện của mình (Katz, 2024). Bài học cốt lõi rút ra là không nên hy sinh an ninh để đổi lấy linh hoạt, vì điều đó sẽ làm suy yếu năng suất lao động và khả năng tăng trưởng bền vững của nền kinh tế trong dài hạn.

5.2. Khuyến nghị cho Việt Nam

Dựa trên các phân tích ở trên, nghiên cứu này đề xuất một số khuyến nghị chính sách theo ba nhóm tác nhân: Nhà nước, doanh nghiệp, và tổ chức đại diện người lao động. Các khuyến nghị này nên được xem như những phương án chính sách cần được đánh giá tác động và tham vấn trước khi thực hiện.

5.2.1. Đối với Nhà nước

Thứ nhất, cần tiếp tục nghiên cứu sửa đổi khung pháp lý theo hướng tăng cường trách nhiệm liên đới giữa doanh nghiệp cho thuê lại và doanh nghiệp sử dụng lao động. Căn cứ vào khoảng trống pháp lý, cơ quan có thẩm quyền (Bộ Nội vụ, Quốc hội) có thể xem xét bổ sung quy định về nghĩa vụ của cả hai bên trong các vấn đề vượt ra ngoài khuôn khổ pháp lý cơ bản, bao gồm đào tạo, phúc lợi phi lương và an sinh bổ sung. Một số phương án có thể được xem xét: (i) cơ chế đóng góp vào một quỹ chung để tài trợ cho các hoạt động đào tạo và phúc lợi cho lao động cho thuê lại; hoặc (ii) quy định nghĩa vụ giám sát của doanh nghiệp sử dụng lao động đối với việc tuân thủ pháp luật của doanh nghiệp cho thuê lại. Các phương án này cần được đánh giá tác động về chi phí tuân thủ đối

với doanh nghiệp và hiệu quả bảo vệ quyền lợi cho người lao động trước khi ban hành.

Thứ hai, cần cải cách hệ thống thanh tra và giám sát lao động theo ba hướng: (i) tăng cường nguồn lực cho lực lượng thanh tra chuyên ngành về lao động và bảo hiểm xã hội; (ii) áp dụng công nghệ thông tin trong quản lý và giám sát, xây dựng cơ sở dữ liệu tập trung về hợp đồng lao động, bảo hiểm xã hội và lịch sử việc làm của người lao động cho thuê lại; và (iii) xây dựng cơ chế giám sát có sự tham gia của các tổ chức công đoàn và đại diện người lao động.

Thứ ba, cần nâng cao chế tài xử phạt đối với các hành vi trốn đóng bảo hiểm xã hội và vi phạm quyền lợi của người lao động cho thuê lại. Mức phạt cần được điều chỉnh lên mức đủ sức răn đe, có thể áp dụng cơ chế phạt theo tỷ lệ phần trăm trên tổng số tiền trốn đóng hoặc trên doanh thu của doanh nghiệp vi phạm. Bên cạnh đó, cần bổ sung các chế tài bổ sung như đình chỉ hoạt động cho thuê lại lao động hoặc thu hồi giấy phép đối với các doanh nghiệp vi phạm nghiêm trọng và tái phạm nhiều lần, đồng thời công khai danh sách các doanh nghiệp vi phạm để tạo áp lực từ dư luận xã hội và thị trường.

Thứ tư, cần thí điểm các chính sách thị trường lao động chủ động dành riêng cho lao động phi tiêu chuẩn. Các chương trình này có thể bao gồm đào tạo lại kỹ năng, tư vấn nghề nghiệp và hỗ trợ chuyển đổi việc làm. Nguồn tài trợ cho các chương trình này có thể được huy động từ quỹ bảo hiểm thất nghiệp và từ sự đóng góp của cả hai doanh nghiệp trong mô hình tam giác theo cơ chế liên đới.

Thứ năm, cần hoàn thiện cơ chế đại diện cho người lao động cho thuê lại thông qua tổ chức công đoàn. Cần tạo điều kiện để công đoàn cơ sở tại cả hai doanh nghiệp có thể phối hợp với nhau trong việc bảo vệ quyền lợi của người lao động cho thuê lại. Đồng thời, cần nâng cao năng lực của cán bộ công đoàn trong việc thương lượng tập thể và giải quyết tranh chấp lao động liên quan đến lao động cho thuê lại.

5.2.2. Đối với doanh nghiệp

Thứ nhất, các doanh nghiệp cần chuyển đổi nhận thức chiến lược về lao động cho thuê lại: từ việc coi họ như một “chi phí biến đổi” cần được tối thiểu hóa sang việc nhìn nhận họ như một “tài sản tri thức tiềm năng” có thể đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp (Kramar, 2014). Sự chuyển đổi nhận thức này là nền tảng để xây dựng các chính sách và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực bền vững đối với toàn bộ lực lượng lao động, không phân biệt loại hình hợp đồng.

Thứ hai, các doanh nghiệp sử dụng lao động cần xây dựng và thực hiện một “chính sách cầu nối” đối với lao động cho thuê lại. Chính sách này bao gồm: (i) đánh giá và công nhận thành tích của người lao động cho thuê lại một cách công bằng; (ii) mở rộng các chương trình đào

tạo và phát triển kỹ năng cho họ; và (iii) xây dựng một lộ trình rõ ràng để chuyển đổi những người lao động cho thuê lại có hiệu suất cao thành lao động chính thức của doanh nghiệp sau một thời gian làm việc hiệu quả (Burgess & Connell, 2006). Chính sách cầu nối này không chỉ giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân tài mà còn góp phần xây dựng một lực lượng lao động gắn bó và có động lực cao hơn.

Thứ ba, các doanh nghiệp cần chủ động quản trị rủi ro trong chuỗi cung ứng lao động của mình. Điều này bao gồm việc yêu cầu các doanh nghiệp cho thuê lại cung cấp thông tin minh bạch về tình hình đóng bảo hiểm xã hội và tuân thủ pháp luật lao động. Các doanh nghiệp sử dụng lao động cần xây dựng một bộ tiêu chí đánh giá các nhà cung ứng lao động dựa trên mức độ tuân thủ pháp luật và thực hiện các trách nhiệm xã hội. Những tiêu chí này cần được tích hợp vào hệ thống quản trị rủi ro tổng thể và báo cáo thực hiện các tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị của doanh nghiệp (Vandenberg, 2008).

Thứ tư, các doanh nghiệp cần công khai báo cáo về tình hình sử dụng lao động cho thuê lại trong các báo cáo thường niên và báo cáo phát triển bền vững. Các chỉ tiêu cần được báo cáo bao gồm tỷ lệ lao động cho thuê lại trong tổng số lao động, tỷ lệ lao động cho thuê lại được đào tạo, tỷ lệ chuyển đổi thành lao động chính thức và mức độ hài lòng của người lao động cho thuê lại. Việc công khai các chỉ tiêu này không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình mà còn tạo động lực để cải thiện liên tục các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đối với lao động cho thuê lại.

5.2.3. Đối với tổ chức đại diện người lao động

Thứ nhất, các tổ chức công đoàn cần tăng cường vai trò đại diện cho người lao động cho thuê lại. Công đoàn cấp trên cơ sở và công đoàn ngành cần xây dựng một chiến lược tiếp cận và tổ chức người lao động cho thuê lại, bao gồm cả việc phát triển các mô hình công đoàn cơ sở mới phù hợp với đặc thù của nhóm lao động này (Masina & Cerimele, 2018). Cần thiết lập cơ chế phối hợp giữa công đoàn cơ sở tại doanh nghiệp cho thuê lại và doanh

nghiệp sử dụng lao động để bảo vệ quyền lợi của người lao động một cách hiệu quả. Có thể thí điểm mô hình công đoàn cơ sở liên doanh nghiệp đối với các nhóm lao động cho thuê lại làm việc tại cùng một khu công nghiệp hoặc cùng một doanh nghiệp sử dụng lao động.

Thứ hai, các tổ chức công đoàn cần nâng cao nhận thức và năng lực cho người lao động cho thuê lại. Các hoạt động này bao gồm việc phổ biến kiến thức về quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động trong hợp đồng cho thuê lại, về các quy định của pháp luật lao động và bảo hiểm xã hội, và về các kênh khiếu nại, giải quyết tranh chấp hiện có. Việc nâng cao nhận thức cho người lao động là một bước quan trọng để giúp họ có thể tự bảo vệ quyền lợi của mình và tham gia vào các quá trình đối thoại, thương lượng tập thể một cách hiệu quả (Vandenberg, 2008).

Thứ ba, các tổ chức công đoàn cần tăng cường đối thoại và thương lượng tập thể với cả doanh nghiệp cho thuê lại và doanh nghiệp sử dụng lao động. Các nội dung thương lượng cần bao gồm việc minh bạch hóa cơ cấu phí dịch vụ và cách thức phân bổ các khoản chi trả cho người lao động; đảm bảo quyền tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp của người lao động cho thuê lại; và xây dựng cơ chế đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho nhóm lao động này. Các thỏa thuận thương lượng tập thể cần được định kỳ rà soát và điều chỉnh để đáp ứng với những thay đổi của thị trường lao động và nhu cầu của người lao động.

Như vậy, ba nhóm khuyến nghị này bổ trợ và củng cố lẫn nhau theo một logic thống nhất: Nhà nước tạo ra khuôn khổ pháp lý và thể chế vững chắc; doanh nghiệp là chủ thể hiện thực hóa các cải cách trong thực tiễn quản trị của mình; các tổ chức đại diện người lao động đảm bảo tiếng nói và quyền lợi của người lao động được tôn trọng và bảo vệ. Sự phối hợp đồng bộ và có hệ thống giữa ba nhóm tác nhân này sẽ tạo ra những thay đổi bền vững, phá vỡ vòng luẩn quẩn của đứt gãy an ninh linh hoạt việc làm, khôi phục an ninh cho người lao động cho thuê lại, xây dựng một thị trường lao động linh hoạt, công bằng và bền vững tại Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bekker, S., & Mailand, M. (2019). The European flexicurity concept and the Dutch and Danish flexicurity models: How have they managed the Great Recession? *Social Policy & Administration*, 53(1), 142-155. <https://doi.org/10.1111/spol.12412>
- Burgess, J., & Connell, J. (2006). Temporary agency work and human resource management. *Personnel Review*, 35(2), 129-149. <https://doi.org/10.1108/00483480610645812>
- Chính phủ. (2020). *Nghị định số 145/2020/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2020 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về điều kiện lao động và quan hệ lao động*.
- Chính phủ. (2022). *Nghị định số 12/2022/NĐ-CP ngày 17 tháng 01 năm 2022 quy định xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực lao động, bảo hiểm xã hội, người lao động Việt Nam đi làm việc ở nước ngoài theo hợp đồng*.
- Davidov, G. (2004). Joint employer status in triangular

- employment relationships. *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), 727-746. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00338.x>
- Dung, N. T. B. (2026). Bàn về quyền của người lao động thuê lại trong hoạt động cho thuê lại lao động. *Tạp chí Luật sư Việt Nam*. <https://vjol.info.vn/tcluatsuvietnam/vi/article/view/214581/>
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Review*, 23(3), 221–238. <https://doi.org/10.1688/1861-9908>
- Eurofound (2022). *Agency work in the European Union*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/home>
- Ferent-Pipas, M. (2024). Flexicurity and employment inflows in the EU28 countries: A panel data analysis. *International Journal of Manpower*, 45(8), 1589–1606. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2022-0460>
- Görg, H., Hornok, C., Montagna, C., & Onwordi, G. E. (2023). Employment to output elasticities and reforms towards flexicurity: Evidence from OECD countries. *Bulletin of Economic Research*, 75(3), 641–670. <https://doi.org/10.1111/boer.12375>
- Heggebø, K., & Buffel, V. (2021). Is there less labor market exclusion of people with ill health in “flexicurity” countries? Comparative evidence from Denmark, Norway, the Netherlands, and Belgium. *Scandinavian Journal of Public Health*, 49(8), 854–862. <https://doi.org/10.1177/1403494820982192>
- Hương, M. (2025, September 17). Khảo sát tình hình cho thuê lại lao động trong các khu công nghiệp Hải Phòng. *Báo Lao động*. <https://congdoanvietnam.vn/quan-he-lao-dong/khao-sat-tinh-hinh-cho-thue-lai-lao-dong-trong-cac-khu-cong-nghiep-hai-phong-12493.tld>
- Jesson, J., & Lacey, F. (2006). How to do (or not to do) a critical literature review. *Pharmaceutical Education*, 6(2), 139–148. <https://doi.org/10.1080/15602210600818800>
- Kalleberg, A. L., & Vallas, S. P. (2017). Probing precarious work: Theory, research, and politics. In A. L. Kalleberg & S. P. Vallas (Eds.), *Precarious work* (Research in the Sociology of Work, Vol. 31, pp. 1–30). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S0277-283320170000031017>
- Katz, R. (2024). Flexicurity: A third way. In *The contest for Japan's economic future: Entrepreneurs vs corporate giants* (pp. 256–263). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197675108.003.0013>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kuráková, I., Marasová, J., & Vallušová, A. (2021). Assessment of flexicurity implementation in selected EU countries. *Ekonomické rozhľady - Economic Review*, 50(3), 269–287.
- Lenkina, O. B. (2012). Модель защищенного рынка труда как ориентир государственной политики занятости [The model of a protected labor market as a guideline of state employment policy]. *Современные проблемы науки и образования*, (3), 1–10. <https://science-education.ru/ru/article/view?id=6187>
- Masina, P. P., & Cerimele, M. (2018). Patterns of industrialisation and the state of industrial labour in post-WTO-accession Vietnam. *European Journal of East Asian Studies*, 17(2), 289–314. https://brill.com/view/journals/ejea/17/2/article-p289_7.xml
- Quốc hội. (2019). *Bộ luật Lao động*. (2019). Luật số 45/2019/QH14 ngày 20 tháng 11 năm 2019 của Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam.
- Quốc hội. (2025). *Luật Việc làm* (Luật số 72/2025/QH15 ngày 15 tháng 4 năm 2025 của Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam).
- Van Eck, S. (2014). Revisiting agency work in Namibia and South Africa: Any lessons from the decent work agenda and the flexicurity approach? *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 30(4), 443–464.
- Van Gerven-Haarpää, M. M.-L., & Weiguo, Y. (2017). Teaching the dragon? The diffusion of European Union's social and employment policies to China. In K. H. Mok (Ed.), *Managing international connectivity, diversity of learning and changing labour markets* (pp. 245–261). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-6736-3_12
- Vandenberg, P. (2008). *Is Asia adopting flexicurity? A survey of employment policies in six countries* (Economic and Labour Market Papers). International Labour Organization (ILO). <https://webapps.ilo.org/public/english/employment/download/elm/elm08-4.pdf>