

KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ PHÁT TRIỂN CÁN BỘ CÔNG ĐOÀN CHUYÊN TRÁCH VÀ GỢI MỞ ĐỐI VỚI VIỆT NAM

NGUYỄN THỊ THU HẰNG (*)

Tóm tắt: Trong bối cảnh hiện nay, cán bộ công đoàn chuyên trách có đóng vai trò quan trọng trong việc bảo vệ quyền lợi người lao động, xây dựng giai cấp công nhân hiện đại và bảo đảm ổn định xã hội. Từ những kinh nghiệm của các tổ chức công đoàn quốc tế, bài viết nêu lên một số bài học kinh nghiệm đối với Việt Nam trong việc phát triển cán bộ công đoàn chuyên trách.

Từ khóa: Cán bộ công đoàn chuyên trách; công đoàn Việt Nam; kinh nghiệm quốc tế; phát triển; tổ chức công đoàn.

Abstract: In the current context, full-time trade union officials play a crucial role in protecting workers' rights, building a modern working class, and ensuring social stability. Drawing on the experiences of international trade union organizations, this article highlights several lessons for Vietnam in developing full-time trade union officials.

Keywords: full-time trade union officials; Vietnam trade unions; international experience; development; trade union organization.

Ngày nhận bài: 10/10/2025 Ngày biên tập: 07/11/2025 Ngày duyệt đăng: 19/11/2025

Cán bộ công đoàn (CBCĐ) chuyên trách là lực lượng nòng cốt, đảm nhiệm công việc thường xuyên và đóng vai trò then chốt trong việc đại diện, bảo vệ quyền lợi người lao động, cũng như xây dựng quan hệ lao động hài hòa, ổn định và tiến bộ tại Việt Nam. Việc hưởng lương từ nguồn tài chính công đoàn mang lại cho họ một mức độ độc lập quan trọng, giúp tăng cường tiếng nói và sự chuyên nghiệp trong hoạt động.

Trên thế giới, các tổ chức công đoàn cũng là một trong những tổ chức được các chính phủ rất quan tâm. Dù được triển khai với cơ cấu hệ thống khác nhau, đặc thù theo từng quốc gia nhưng bản chất vai trò của các mô hình công đoàn thế giới đều nhằm đại diện, bảo vệ quyền lợi hợp pháp, chính đáng của người lao động và tham gia vào quản lý kinh tế - xã hội. Vai trò của công đoàn cũng được

thể hiện thông qua việc tham gia vào các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới như CPTPP và EVFTA, cùng với nhiều hiệp định thương mại khác. Cán bộ công đoàn chính là lực lượng tác động chính đến chất lượng của hoạt động công đoàn, do đó, trên thế giới, các tổ chức công đoàn đã thông qua nhiều phương thức để phát triển CBCĐ chuyên trách.

1. Kinh nghiệm phát triển cán bộ công đoàn chuyên trách tại một số quốc gia trên thế giới

1.1. Tại Trung Quốc

Tổng Công hội Trung Quốc (ACFTU) là công đoàn cấp quốc gia duy nhất ở Trung Quốc, tương tự như Việt Nam, đặt dưới sự lãnh đạo của Đảng Cộng sản Trung Quốc. Chủ tịch ACFTU là Ủy viên Bộ Chính trị Đảng Cộng sản Trung Quốc. Trải qua nhiều giai đoạn lịch sử, gần đây, vai trò của ACFTU đã được thúc đẩy trở lại, bởi ưu tiên của Chính phủ Trung Quốc là ổn định lực lượng lao động

(*) ThS; Trường Đại học Công đoàn

phục vụ phát triển kinh tế và tổ chức công đoàn được xem là cầu nối để truyền tải những chính sách của Đảng và Nhà nước tới người lao động. Với bộ máy tổ chức công đoàn ở 6 cấp theo nguyên tắc tập trung dân chủ, cấp dưới phục tùng cấp trên, số lượng CBCĐ chuyên trách tính riêng ở cấp địa khu (cấp thứ 3) là khoảng 100.000 người và cấp cơ sở (cấp thứ 6) vào khoảng gần 500.000 người, công đoàn Trung Quốc hiện nay cơ bản hoàn thành mục tiêu này. Phát triển CBCĐ Trung Quốc được định hình bởi vai trò độc đáo của ACFTU trong hệ thống chính trị, với ưu tiên vào đào tạo chính trị và kỹ năng nghiệp vụ cơ bản. Tuy nhiên, về mặt dài hạn, quan hệ lao động ngày càng phức tạp, người lao động ngày càng đòi hỏi những lợi ích thiết thực hơn chỉ có thể đạt được thông qua thương lượng tập thể.

Hiện nay, theo Luật Công đoàn sửa đổi ở Trung Quốc, CBCĐ chuyên trách ở các cấp có thể được bầu bởi đại hội đoàn viên công đoàn hoặc đại hội đại biểu đoàn viên công đoàn; tất cả các đoàn viên đều có thể bỏ phiếu trong cuộc bầu cử trong khi vẫn có một số trường hợp chỉ có một số ít đoàn viên được bỏ phiếu. Việc đưa ra các cuộc bầu cử công đoàn “trực tiếp” là một bước tiến đáng hoan nghênh trong cuộc đấu tranh lâu dài cho cải cách công đoàn ở Trung Quốc.

Cơ chế tuyển chọn CBCĐ ở Trung Quốc thông qua 02 hình thức: từ đội ngũ Đảng viên, nhiều vị trí lãnh đạo công đoàn cấp cao được bổ nhiệm từ các cán bộ Đảng có kinh nghiệm quản lý; từ người lao động ưu tú, các cán bộ kiêm nhiệm cấp cơ sở thường được lựa chọn từ những công nhân có uy tín, năng lực và có tinh thần trách nhiệm. Trung Quốc đặt cao yêu cầu về phẩm chất đối với đội ngũ cán bộ, theo đó CBCĐ phải trung thành với Đảng, có tinh thần phục vụ quần chúng, có năng lực tổ chức và giải quyết vấn đề.

Mục tiêu của đào tạo, phát triển năng lực cho CBCĐ ở Trung Quốc là nhằm nâng cao kiến thức chính trị, pháp luật, kỹ năng nghiệp vụ để cán bộ có thể thực hiện nhiệm vụ của mình. Thông qua các bài giảng, thảo luận, nghiên cứu điển hình, học tập

kinh nghiệm thực tiễn, huấn luyện kỹ năng, CBCĐ sẽ được đào tạo chuyên sâu các nội dung cốt lõi về chính trị tư tưởng, nâng cao nhận thức về đường lối của Đảng, lý luận chủ nghĩa Mác-Lênin và tư tưởng Tập Cận Bình về công tác công đoàn. Đào tạo nghiệp vụ chuyên môn bao gồm Luật Lao động và chính sách; kỹ năng đàm phán và hòa giải; quản lý công đoàn; kỹ năng mềm; đào tạo theo chuyên đề...

Trong hệ thống công đoàn Trung Quốc, việc tạo động lực cho đội ngũ CBCĐ chuyên trách cũng được xem là khâu quan trọng nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động và bảo đảm tính bền vững của tổ chức. Các biện pháp được triển khai đồng bộ, kết hợp giữa cơ chế, chính sách, quản lý nhân sự và môi trường làm việc, qua đó hình thành động lực cả về vật chất lẫn tinh thần cho cán bộ. *Trước hết*, hệ thống đánh giá và thi đua - khen thưởng được thực hiện chặt chẽ, gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ, mức độ hoàn thành chỉ tiêu vận động đoàn viên, thương lượng tập thể và chăm lo quyền lợi người lao động. Các tiêu chí đánh giá được cụ thể hóa theo từng cấp công đoàn, bảo đảm công khai, minh bạch và khuyến khích sự nỗ lực, sáng tạo của cán bộ có thành tích xuất sắc. *Thứ hai*, Trung Quốc áp dụng cơ chế luân chuyển CBCĐ chuyên trách giữa các cấp và các lĩnh vực khác nhau nhằm giúp họ tích lũy kinh nghiệm thực tiễn, nâng cao năng lực toàn diện, giúp mở rộng tầm nhìn, hiểu biết hệ thống, đồng thời tạo động lực nội tại, tránh tình trạng trì trệ, bảo thủ trong công tác. *Thứ ba*, ACFTU thông qua việc tổ chức hội nghị, diễn đàn, các chương trình trao đổi trong nước và quốc tế để CBCĐ chia sẻ kinh nghiệm, học tập mô hình tiên tiến, nâng cao kỹ năng quản lý và tổ chức hoạt động. *Thứ tư*, chính sách ưu đãi và cơ hội phát triển nghề nghiệp được xem là động lực quan trọng. Nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ, thể hiện năng lực lãnh đạo, quản lý và uy tín xã hội cao thì CBCĐ chuyên trách được hưởng chế độ đãi ngộ đặc thù, có cơ hội thăng tiến trong hệ thống hành chính hoặc cơ quan Đảng.

1.2. Tại Cộng hòa liên bang Đức

Liên đoàn Công đoàn Cộng hòa liên bang Đức (DGB) được thành lập tại thành phố Munich ngày 12/10/1949 và là trung tâm công đoàn lớn nhất hiện nay ở Đức với gần 6 triệu đoàn viên, 8 công đoàn ngành thành viên. DGB là thành viên Liên minh Công đoàn quốc tế (ITUC), đại diện người lao động trong tham vấn, phản biện và thương lượng chính sách ở cấp liên bang và bang; đồng thời định hướng hoạt động cho các công đoàn ngành - nơi trực tiếp quản lý đoàn viên, tổ chức phong trào, hỗ trợ pháp lý và đào tạo cán bộ công đoàn.

Trước đây (trong khoảng thập niên 1960 - 1970), hầu hết cán bộ công đoàn xuất thân từ tầng lớp lao động cơ sở và không qua đào tạo chính quy, điều này khiến chất lượng vận hành hệ thống công đoàn không đồng đều. Quá trình công nghiệp hóa và gia nhập Liên minh châu Âu đã thúc đẩy Cộng hòa liên bang Đức chuyên nghiệp hóa đội ngũ cán bộ công đoàn, chú trọng kiến thức pháp lý, kinh tế và kỹ năng xã hội, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của hội viên và doanh nghiệp. Hiện nay, dù pháp luật không quy định bắt buộc có CBCĐ chuyên trách tại nơi làm việc, song các công đoàn lớn như IG BAU, IG Metall, IG BCE đã chủ động xây dựng mô hình chuyên nghiệp hóa đội ngũ. Trong đó, IG BAU nổi bật với quy trình tuyển dụng - đào tạo nghiêm ngặt: chương trình kéo dài 23 tháng, gồm 11 tháng học lý thuyết và 12 tháng thực hành tại cơ sở, kết thúc bằng kỳ thi quốc gia. Công đoàn này ưu tiên bố trí cán bộ chuyên trách tại các ngành có lao động phân tán như xây dựng, vệ sinh, quản lý cơ sở... nhằm bảo đảm hỗ trợ trực tiếp người lao động. Các công đoàn khác như IG Metall và IG BCE cũng thiết lập hệ thống tuyển dụng, đào tạo và quản lý nhân sự theo hướng chuyên nghiệp, gắn đào tạo với thực tiễn.

Công tác đào tạo cán bộ công đoàn ở Cộng hòa liên bang Đức được tổ chức quy mô và hệ thống, thông qua chương trình đào tạo chuyên sâu và áp dụng quản trị nhân sự hiện đại để xây dựng đội ngũ CBCĐ chuyên trách, song, họ đối diện với thách thức như suy giảm thành viên, thiếu cán bộ trẻ và hạn chế về nguồn lực. Công tác đào tạo CBCĐ ở Cộng hòa liên

bang Đức được tổ chức quy mô và hệ thống. DGB và các công đoàn thành viên xây dựng mạng lưới trung tâm giáo dục với hàng chục cơ sở, hàng trăm giảng viên toàn thời gian, kết hợp các khóa học cuối tuần, đào tạo tại vùng, và các chương trình dành riêng cho đại diện công nhân, hội đồng thanh niên, hay người lao động khuyết tật. Nội dung đào tạo phong phú, bao gồm kỹ năng thương lượng, pháp luật lao động, bảo hộ lao động, và đặc biệt cập nhật các vấn đề chuyển đổi số, kinh tế xanh, phát triển bền vững. Hệ thống đào tạo công đoàn tại Cộng hòa liên bang Đức vận hành theo mô hình “đào tạo kép” (dual VET system), kết hợp giữa lý thuyết và thực hành, gắn chặt với doanh nghiệp và thực tế công tác. Công đoàn tham gia xây dựng chuẩn nghề, hội đồng đào tạo và kiểm định chất lượng, qua đó bảo đảm tính chuyên nghiệp, thực tiễn và chuẩn hóa của đội ngũ cán bộ.

Công tác bố trí cán bộ được phân cấp linh hoạt theo khu vực và ngành nghề. Các công đoàn lớn có mạng lưới văn phòng tại nhiều bang, giúp phân bổ nhân sự phù hợp với nhu cầu và năng lực. Dù không có quy định pháp lý thống nhất, xu hướng chung của Cộng hòa liên bang Đức là hướng đến mô hình công đoàn chuyên nghiệp, năng động, có khả năng đại diện hiệu quả quyền và lợi ích cho người lao động trong bối cảnh kinh tế - xã hội hiện đại.

2. Những kinh nghiệm Việt Nam có thể tham khảo về phát triển cán bộ công đoàn chuyên trách

Từ kinh nghiệm của Trung Quốc và CHLB Đức về phát triển CBCĐ chuyên trách, Việt Nam có thể rút ra một số bài học trong xây dựng và phát triển đội ngũ CBCĐ chuyên trách theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại:

Một là, cần xây dựng hệ thống tiêu chuẩn, tiêu chí rõ ràng cho từng vị trí việc làm, trong đó khung năng lực phải bao quát phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, trình độ chuyên môn, kỹ năng giao tiếp, đàm phán, hiểu biết pháp luật lao động và khả năng tổ chức phong trào. Các tiêu chí này cần được cập nhật phù hợp với yêu cầu hội nhập, chuyển đổi số và xu hướng phát triển bền vững.

Hai là, đổi mới phương thức tuyển chọn theo hướng công khai, minh bạch và cạnh tranh, kết hợp ứng dụng công nghệ số trong tiếp nhận hồ sơ, đánh giá năng lực. Quá trình tuyển chọn không nên chỉ dựa trên bằng cấp, mà cần chú trọng tố chất, kinh nghiệm thực tiễn và thái độ nghề nghiệp; đồng thời, khuyến khích người lao động, công đoàn cơ sở tham gia đánh giá, giới thiệu nhân sự. Cơ chế luân chuyển, đề bạt và thử thách thực tế sẽ góp phần phát hiện, bồi dưỡng và tạo động lực cho cán bộ.

Ba là, gắn kết chặt chẽ giữa tuyển chọn và đào tạo, bồi dưỡng. Trước khi bổ nhiệm chính thức, cán bộ cần trải qua thời gian tập sự, tham dự các khóa đào tạo ngắn hạn, thực hành tại cơ sở. Việc đào tạo phải bảo đảm tính chọn lọc, thiết thực; nội dung, phương pháp cần đổi mới theo hướng lấy người học làm trung tâm, phát huy năng lực tư duy phản biện, khả năng thích ứng và sáng tạo.

Bốn là, chương trình đào tạo cần linh hoạt, kết hợp hình thức trực tuyến, bổ sung nội dung về số hóa, kinh tế xanh, phát triển bền vững; mở rộng cơ hội cho cán bộ trẻ, nữ giới và tăng cường hợp tác giữa công đoàn với các cơ sở đào tạo, viện nghiên cứu nhằm hình thành đội ngũ CBCĐ chuyên nghiệp, đáp ứng yêu cầu của thời kỳ mới.

Tổ chức công đoàn chỉ có thể hoạt động hiệu quả nhất khi chúng ta đầu tư mạnh mẽ vào năng lực, chính sách hỗ trợ và môi trường thực tiễn để đội ngũ CBCĐ chuyên trách được phát huy tối đa vai trò, năng lực chuyên môn. Tăng cường đào tạo chuyên sâu, cải thiện đãi ngộ, áp dụng chuyển đổi số trong tuyển dụng và đào tạo, đồng thời thiết lập hệ thống đánh giá công bằng và khuyến khích đổi mới sẽ là chìa khóa phát triển đội ngũ CBCĐ chuyên trách chất lượng, đáp ứng yêu cầu mới của thời đại. Để đủ năng lực đáp ứng những yêu cầu này, Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam cần tiếp tục đầu tư mạnh mẽ và toàn diện, bao gồm việc tiếp tục hoàn thiện khung pháp lý, nâng cao năng lực chuyên môn và kỹ năng (đặc biệt là đối thoại và thương lượng) cho CBCĐ chuyên trách, cải thiện chế độ đãi ngộ để thu hút và giữ chân nhân tài, cũng như đổi

mới mô hình tổ chức và hoạt động một cách thực chất. Sự phát triển của đội ngũ CBCĐ chuyên trách sẽ là yếu tố quyết định sự vững mạnh, hiệu quả và khả năng thích ứng của tổ chức công đoàn trong tương lai, tiếp tục là chỗ dựa vững chắc cho giai cấp công nhân và người lao động./.

Tài liệu tham khảo:

1. Chan, King Chi Chris (2010), *Thách thức của lao động tại Trung Quốc: đình công và chế độ lao động thay đổi trong các nhà máy toàn cầu*. New York/London: Routledge.
2. Chan, King Chi Chris, và Hui, Sio Ieng Elaine (2012), *Động lực và tình thế tiến thoái lưỡng nan của cải cách công đoàn tại nơi làm việc ở Trung Quốc: trường hợp đình công của công nhân Honda*, Tạp chí quan hệ công nghiệp, 54 (5).
3. Chen, Feng (2003), *Giữa nhà nước và lao động: Xung đột về bản sắc kép của công đoàn Trung Quốc trong cải cách thị trường*. The China Quarterly, Số 176: 1006-1028.
4. Hui, Sio Ieng Elaine (2011), *Hiểu về chủ nghĩa hoạt động lao động trong ngành công nghiệp ô tô Trung Quốc - Trường hợp đình công của công nhân Honda*, trong Christoph Scherrer (biên tập), *Câu hỏi lao động của Trung Quốc*, tr.133-151. Đức: Rainer Hampp Verlag.
5. John Benson, Ying zhu (2008), *Trade Unions in Asia*, Con Routledge.
6. Quốc hội (2024), Luật Công đoàn.
7. Trần Tuấn Sơn (2021), *Vai trò đại diện cho người lao động trong quan hệ lao động của tổ chức Công đoàn theo Hiệp định CPTPP, pháp luật một số quốc gia thành viên và kinh nghiệm cho Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Khoa học xã hội và nhân văn, số 130/2021.
8. Unger, J., & Chan, A (2018), *China's Workers Under Assault: The Exploitation of Labor in a Globalizing Economy*.
9. Taylor, Bill và Li, Qi (2007), *"ACFTU có phải là một Công đoàn và nó có quan trọng không?"*, Tạp chí Quan hệ Công nghiệp, tập 49: 701-715.