



International
Labour
Organization



International Training Centre

CÁC HỆ THỐNG PHÒNG NGỪA VÀ GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP LAO ĐỘNG

Hướng dẫn để cải thiện hiệu quả hoạt động



HỆ THỐNG PHÒNG NGỪA VÀ GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP LAO ĐỘNG

Hướng dẫn để cải thiện hiệu quả hoạt động

Trung tâm Đào tạo Quốc tế của ILO
Tổ chức Lao động Quốc tế

Bản quyền © Trung tâm Đào tạo Quốc tế của Tổ chức Lao động Quốc tế, 2013. Bản quyền đã được đăng ký
Xuất bản lần đầu năm 2013

Ấn phẩm của Tổ chức Lao động Quốc tế bản quyền theo Thông tư số 2 - Công ước Bản quyền Quốc tế. Nếu tái xuất bản, dịch hoặc điều chỉnh một phần hoặc toàn bộ nội dung của ấn phẩm cần xin phép Trung tâm Đào tạo Quốc tế của ILO. Trung tâm hoan nghênh những việc làm như vậy. Tuy nhiên, cho phép trích dẫn từ tài liệu này mà không phải xin phép nếu nêu rõ nguồn thông tin.

Các hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động: hướng dẫn để cải thiện hiệu quả hoạt động

ISBN 978-92-9049-677-9 - bản in ISBN 978-92-9049-678-6 - DVD

ISBN 978-92-9049-679-3 - bản PDF

Các chức vụ sử dụng trong các ấn phẩm của ILO, phù hợp với thông lệ của Liên Hợp quốc, và việc trình bày tài liệu không ngụ ý thể hiện bất kỳ một quan điểm nào của Tổ chức Lao động Quốc tế về tình trạng pháp luật của các nước, diện tích hay lãnh thổ, hay thẩm quyền hay về sự phân định đường biên của nước đó.

Việc chịu trách nhiệm về các ý kiến bày tỏ trong các bài viết, nghiên cứu hay các tài liệu khác hoàn toàn thuộc về tác giả của nó, và việc xuất bản không có nghĩa là sự bảo trợ của Tổ chức Lao động Quốc tế về các ý kiến được bày tỏ trong các tài liệu đó.

Tài liệu tham khảo nhắc tới tên công ty, các sản phẩm và quá trình thương mại không ngụ ý Tổ chức Lao động Quốc tế bảo trợ cho các tài liệu đó và nếu không đề cập tới một công ty cụ thể, sản phẩm hay quá trình thương mại cụ thể không có nghĩa là không tán thành.

Có thể thu thập các ấn phẩm của Trung tâm cũng như ca-ta-lô hoặc danh sách các ấn phẩm mới ở địa chỉ sau:

Publications, International Training Centre of the ILO

Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turin, Italy

Telephone : +39 011 6936693

Fax: +39 011 6936352

E-mail: Publications@itcilo.org

Thiết kế bởi Trung tâm Đào tạo Quốc tế của ILO, Turin – Italy

Dịch thuật và in ấn bởi Văn phòng Tổ chức Lao động Quốc tế tại Việt Nam

Lời nói đầu

Ngày nay, vấn đề phòng ngừa và giải quyết tranh chấp đang ngày càng được quan tâm, vì việc phòng ngừa và giải quyết hiệu quả tranh chấp lao động có vai trò quan trọng đối với mối quan hệ việc làm hài hòa và hiệu quả trên thế giới. Các quy trình giải quyết tranh chấp mang lại nguồn lực thương lượng tập thể cho các bên có liên quan, và tăng cường mối quan hệ đối tác xã hội.

Trong quan hệ việc làm, tranh chấp là cố hữu và tất yếu, vì vậy việc thiết lập các quy trình phòng ngừa và giải quyết tranh chấp hiệu quả là chìa khóa làm giảm thiểu tranh chấp tại nơi làm việc và những hậu quả của nó. Theo hướng tư duy như vậy, cuốn sách hướng dẫn nhằm hỗ trợ các cán bộ làm công tác thực tiễn thiết lập, đánh giá và cải thiện những quy trình như vậy.

Nhiều quốc gia đã có các hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp, cả trong và ngoài bộ lao động, với các cơ cấu tổ chức và vai trò khác nhau. Tổ chức Lao động Quốc tế đã hỗ trợ các Quốc gia thành viên cũng như các tổ chức của người lao động và người sử dụng lao động để thành lập hoặc tăng cường các hệ thống như vậy.

Cuốn sách hướng dẫn này là một phần nỗ lực của ILO để tăng cường phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động bằng cách cung cấp tư vấn cho cả các đối tác của ILO và những cán bộ làm công tác thực tiễn về quan hệ lao động có quan tâm đến vấn đề giải quyết tranh chấp. Cuốn sách đưa ra lời khuyên về các bước cần được tiến hành để mang lại sức sống cho hệ thống hiện có hoặc thành lập một thiết chế độc lập, đảm bảo rằng chúng hoạt động hiệu quả và cung cấp các dịch vụ giải quyết tranh chấp hiệu quả.

Cuốn sách hướng dẫn này là nỗ lực hợp tác giữa Vụ Quan hệ Lao động và Quan hệ Việc làm của ILO với Chương trình Quản lý Lao động, Pháp luật Lao động và Đối thoại Xã hội của Trung tâm Đào tạo Quốc tế của ILO tại Turin, Italy.

Chúng tôi xin cảm ơn ông Leon Robert Heron đã soạn thảo cuốn sách hướng dẫn này. Ngoài bà Susan Hayter, bà Minawa Ebisui, và ông Sylvain Baffi đã điều phối dự án, một số cán bộ của ILO đã góp ý cho cuốn sách ở nhiều giai đoạn khác nhau: bà Katherine Torres, bà Angelika Muller, ông John Ritchotte, bà Corinne Vargha, ông Limpho Mandoro, bà Susanna Harkonen, ông Chang-Hee Lee, ông Jules Oni, ông Ibrahima Barry, ông Jose Luis Daza, bà Marleen Rueda Carty, ông Wael Issa và bà Dimity Leahy.

Cuốn sách này được xem xét và thông qua tại hội thảo diễn ra tại Trung tâm Turin vào tháng 2 năm 2012. Những chuyên gia sau đã tham gia hội thảo: Ông Sok Lor, Quỹ Hội đồng Trọng tài, Campuchia; ông Francisco J. Leturia, Phái đoàn thường trực của Chi lê tại Văn phòng Liên hợp quốc và các tổ chức quốc tế khác tại Geneva; ông Paolo Vettori, Thanh tra Lao động Vùng Liguria, Italia; ông Mohammud Haniff Peerun, Đại hội Lao động Mauritius; bà Hermogena Aquino, Liên đoàn người sử dụng lao động Philippines; bà Nerine Khan, Ủy ban Trung gian, Hòa giải và Trọng tài, Nam Phi; ông José Antonio Zapatero, Trưởng Thanh tra Lao động và Bảo hiểm Xã hội, Tây Ban Nha; ông John Taylor, Cơ quan Dịch vụ tư vấn, hòa giải và trọng tài, Vương quốc Anh; bà Allison Beck, Cơ quan Trung gian và Hòa giải Liên bang, Hoa Kỳ; và bà Felicity Steadman, Trung gian và Hòa giải viên chuyên nghiệp.

Chúng tôi mong rằng cuốn sách hướng dẫn này sẽ là một công cụ hữu ích cho các đối tác của ILO và những cán bộ làm công tác thực tiễn về quan hệ lao động. Hy vọng rằng cuốn sách sẽ góp phần tăng cường các hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động. Chúng tôi sẽ tiếp tục hỗ trợ và mở rộng cuốn sách hướng dẫn này với tư vấn kỹ thuật và xây dựng lực năng lực cho các đối tác của ILO.

Patricia O'Donovan

Giám đốc

*Trung tâm Đào tạo Quốc tế
của ILO, Turin*

Moussa Oumarou

Giám đốc

*Vụ Quản trị và Cơ chế Ba bên
Văn phòng Lao động Quốc tế*

Tháng 2 năm 2013

Mục lục

Lời giới thiệu.....1

CHƯƠNG 1

Quan hệ lao động và giải quyết tranh chấp.....3

CHƯƠNG 2

Đánh giá các cơ chế hiện có 25

CHƯƠNG 3

Cải thiện hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động hiện hành 59

CHƯƠNG 4

Thiết lập một cơ quan độc lập..... 77

CHƯƠNG 5

Tăng cường nhận thức và cung cấp thông tin..... 117

CHƯƠNG 6

Cải thiện hiệu quả hoạt động 131

CHƯƠNG 7

Giám sát hiệu quả hoạt động 161

CHƯƠNG 8

Quản lý xung đột tại nơi làm việc..... 173

CHƯƠNG 9

Vấn đề và thách thức 193

CHƯƠNG 10

Phụ lục 215

Lời giới thiệu

Mục đích của cuốn sách hướng dẫn dành cho những cán bộ làm công tác thực tiễn này là nhằm cải thiện hiệu quả phòng ngừa và giải quyết tranh chấp, bằng cách thiết lập hoặc cải thiện các thiết chế và các cơ quan hành chính có chức năng hòa giải và trọng tài tự nguyện, nhằm tăng cường các quy trình hoạt động trên cơ sở đồng thuận và làm giảm nhu cầu mang tính hệ thống của các đối tác xã hội trong việc sử dụng các quy trình tư pháp.

Trước đây, bộ lao động thuộc chính phủ chịu trách nhiệm quản lý tranh chấp lao động và tranh chấp được các cán bộ công chức thuộc hệ thống quản lý lao động giải quyết. Tuy nhiên, các hệ thống quản lý lao động, trừ một số ngoại lệ, tỏ ra khá chậm chạp trong việc làm giảm sự phụ thuộc vào hệ thống tư pháp với tư cách là công cụ để giải quyết tranh chấp, và hiện nay cần xem xét phải làm gì để cải thiện hiệu quả hoạt động của mình trong cả hai khía cạnh phòng ngừa và giải quyết tranh chấp, sử dụng nhiều hơn đến các cách làm dựa trên sự đồng thuận. Những hướng dẫn này nhằm mục đích hỗ trợ các cơ quan trên trong việc tăng cường cải thiện cho các hệ thống quản lý tranh chấp.

Một số quốc gia sử dụng các thiết chế bằng cách thành lập một cơ quan chuyên về giải quyết tranh chấp trong nội bộ hệ thống quản lý lao động hoặc thành lập những cơ quan độc lập và tự chủ theo luật định có chức năng phòng ngừa và giải quyết tranh chấp, vốn trước đây do các cơ quan quản lý lao động đảm nhiệm. Những cơ quan như vậy vẫn phụ thuộc vào ngân sách của chính phủ nhưng hoạt động không chịu sự can thiệp của chính phủ và không chịu ảnh hưởng của doanh nghiệp, người sử dụng lao động hoặc công đoàn. Cuốn sách Hướng dẫn này nêu ra những việc cần làm khi một quốc gia tìm cách tái tổ chức hoặc tái cấu trúc toàn bộ hệ thống quản lý tranh chấp lao động bằng cách thiết lập một cơ quan hoặc ủy ban độc lập.

Dù tranh chấp do các cơ quan quản lý lao động hay các ủy ban độc lập giải quyết, hoặc thông qua các cơ chế khác như các cơ sở tư nhân, vẫn có chỗ để cải thiện

hiệu quả hoạt động. Việc cải thiện hiệu quả hoạt động bắt đầu bằng việc đánh giá rõ điểm mạnh và điểm yếu của các cơ chế phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động hiện có, xác định các lỗ hổng trong hoạt động, lên kế hoạch và thực hiện các chiến lược khả thi để xử lý những điểm hạn chế đã được xác định. Trong một số trường hợp, việc cải thiện hiệu quả hoạt động đòi hỏi phải có những thay đổi lớn cần tới những thiết chế mới, cấu trúc mới và cơ chế hoạt động mới. Trong một số trường hợp khác, để cải thiện có thể chỉ cần đến một số thay đổi tương đối nhỏ như thiết kế lại các mẫu biểu, cải thiện các luồng thông tin hay tái đào tạo nhân viên.

Các hướng dẫn tập trung vào nhu cầu của những người tham gia vào các khía cạnh thực tiễn của việc cải thiện các hệ thống và các quy trình giải quyết tranh chấp, những người có thẩm quyền đánh giá thực trạng, sẵn sàng lên kế hoạch và thực hiện thay đổi tích cực. Những hướng dẫn này phù hợp với nhiều sáng kiến thay đổi khác nhau bao gồm việc thiết lập một hệ thống quản lý tranh chấp lao động khi mà trước đó chưa có hệ thống nào, là một phần của hệ thống quản lý lao động hoặc là một ủy ban độc lập, hoặc để tăng cường và cải thiện hệ thống hiện có bất kể đó là hệ thống do chính phủ vận hành hoặc hệ thống độc lập.

Cuốn sách này bao gồm cả hai nội dung là phòng ngừa tranh chấp và giải quyết tranh chấp. Việc phòng ngừa tranh chấp thông qua quản lý xung đột tại nơi làm việc được xem là một cấu phần quan trọng của một hệ thống quan hệ lao động lành mạnh, trong khi mức độ phát triển của hệ thống quan hệ lao động có liên quan mật thiết đến năng lực của người sử dụng lao động và người lao động và các tổ chức đại diện của họ trong việc giải quyết tranh chấp thông qua chia sẻ thông tin, đối thoại, tham vấn, đàm phán và thương lượng mà không có sự can thiệp của nhà nước.



CHƯƠNG 1

Quan hệ lao động và giải quyết tranh chấp

Giới thiệu	6
Các bên tương tác.....	7
Các quy trình tương tác	12
Kết quả tương tác	13
Hiệu quả tương tác	14
Tính tất yếu của xung đột	16
Loại hình và nguyên nhân tranh chấp lao động.....	17
Các loại tranh chấp	18
Giải quyết tranh chấp.....	19

CHƯƠNG 1

Quan hệ lao động và giải quyết tranh chấp

Chương này nêu đặc điểm của một hệ thống quan hệ lao động và các tương tác diễn ra bên trong hệ thống. Kết quả của những tương tác này có thể dẫn tới xung đột và tranh chấp giữa người lao động và người sử dụng lao động, vì vậy đòi hỏi phải có một hệ thống quản lý tranh chấp để giải quyết tranh chấp, và nếu có thể, phòng ngừa tranh chấp xảy ra.

Mặc dù xung đột được xem là tất yếu trong nền kinh tế thị trường, song có thể ngăn ngừa bất đồng trở thành tranh chấp lớn và giải quyết nó, giảm nhu cầu sử dụng quy trình tư pháp thông qua tòa án.

Điều này đòi hỏi các hệ thống quản lý tranh chấp cung cấp một loạt các dịch vụ để khuyến khích người sử dụng lao động và người lao động phòng ngừa tranh chấp phát sinh thông qua các sáng kiến dựa trên sự đồng thuận và cùng lúc đó cung cấp cho họ các dịch vụ trung gian/hòa giải và trọng tài khi không thể ngăn ngừa khác biệt trở thành tranh chấp, đòi hỏi phải có sự can thiệp của bên thứ ba. Các hệ thống quản lý tranh chấp hiệu quả giúp giảm cả chi phí và thời gian liên quan đến tranh chấp.

Chương này đề cập đến trình tự của các quy trình giải quyết tranh chấp bắt đầu bằng những cách tiếp cận dựa trên sự đồng thuận bao gồm từ đàm phán, thương lượng và trung gian/hòa giải đến trọng tài và tư pháp, đến việc sử dụng đình công và bế xưởng của các bên tranh chấp. Mức độ kiểm soát của các bên tranh chấp giảm dần khi đi từ cách tiếp cận dựa trên sự đồng thuận đến cách tiếp cận dựa vào sức mạnh và quyền lực.



Giới thiệu

Quan hệ lao động là những tương tác giữa người sử dụng lao động và người lao động và các tổ chức của họ - chịu tác động can thiệp của chính phủ - tại nơi làm việc, hoặc phát sinh ngoài bối cảnh công việc.

Những tương tác này có thể diễn ra ở các cấp khác nhau, ví dụ, giữa cá nhân người lao động và người sử dụng lao động trong một doanh nghiệp hoặc một nơi làm việc; giữa một nhóm người lao động hoặc một công đoàn và một cá nhân người sử dụng lao động; giữa một công đoàn hoặc các công đoàn với một tổ chức của người sử dụng lao động ở cấp ngành; và giữa các tổ chức đại diện cao nhất của người lao động và người sử dụng lao động ở cấp quốc gia.

Điều này cho thấy rằng các tương tác giữa người lao động – người sử dụng lao động có thể là:

- cá nhân hoặc tập thể;
- trong các doanh nghiệp hoặc nơi làm việc riêng rẽ;
- trong các nhóm doanh nghiệp hoặc ngành;
- ở cấp tỉnh hoặc cấp bang;
- ở cấp quốc gia.

Bất kể cấp độ tương tác, rõ ràng người lao động và người sử dụng lao động, và các tổ chức của họ có những lợi ích chung và những lợi ích mâu thuẫn nhau.

Lợi ích chung liên quan đến quy trình sản xuất tạo ra hàng hóa và/hoặc dịch vụ, và doanh thu có thể giúp doanh nghiệp tồn tại, có lợi nhuận và tăng trưởng và cùng lúc đó cung cấp phương tiện để người lao động có tiền lương và nhận phúc lợi.

Những lợi ích mâu thuẫn liên quan đến việc chia sẻ lợi nhuận sản xuất. Người lao động tìm cách cải thiện tiền lương và các phúc lợi ngoài tiền lương; người sử dụng lao động tìm cách cải thiện lợi nhuận và lợi tức cho chủ doanh nghiệp và các cổ đông. Một ví dụ điển hình về lợi ích mâu thuẫn là khi người sử dụng lao động mong muốn được tự do, tùy ý trong việc tuyển dụng và sa thải, trong khi người lao động mong muốn được bảo vệ khỏi các hành vi không công bằng trong lao động.



Trong các hệ thống quan hệ lao động bị các yếu tố thị trường chi phối, mâu thuẫn giữa người lao động và người sử dụng lao động và các tổ chức của họ là không thể tránh khỏi, dẫn đến những bất đồng và tranh chấp cần phải giải quyết. Có thể phòng ngừa và giải quyết tranh chấp bằng các hành động dựa trên sự đồng thuận của chính người sử dụng lao động và người lao động hoặc thay bằng các hành động của các bên thứ ba thông qua các quy trình hòa giải và thương lượng.

Các bên tương tác

Để hiểu rõ hơn đặc tính của quan hệ lao động và mức độ hợp tác hay mâu thuẫn đang lẫn át, một mặt đòi hỏi phải đánh giá bản chất và đặc điểm của các bên tương tác, mặt khác đòi hỏi đánh giá môi trường trong đó các bên tương tác.

Các bên tương tác bao gồm:

- cá nhân người lao động; cá nhân người sử dụng lao động;
- một nhóm người lao động hoặc công đoàn;
- một tổ chức của người sử dụng lao động;
- một liên đoàn lao động;
- một liên đoàn người sử dụng lao động;
- các cơ quan chính phủ.

Có thể phân biệt các bên tương tác thông qua:

- sức mạnh và quyền lực mà họ có;
- các giá trị của họ;
- môi trường họ hoạt động.

Quyền lực

Quyền lực thường có nghĩa là khả năng ảnh hưởng đến người khác bởi vị trí một người hoặc tổ chức nắm giữ, khả năng và năng lực chuyên môn của một người hoặc một tổ chức, và đặc điểm cá nhân của những người đang tương tác. Nói một cách ngắn gọn, quyền lực là kết hợp của vị trí, năng lực chuyên môn và cá tính.

Ví dụ, một cá nhân người lao động có quyền lực hạn chế về vị trí. Tuy nhiên, một tổ chức công đoàn, đặc biệt tổ chức công đoàn đại diện tất cả hoặc một số lượng lớn người lao động trong một doanh nghiệp hoặc một ngành có thể có quyền lực đáng kể và vì vậy có thể ảnh hưởng đến kết quả tương tác của mình với một cá nhân người sử dụng lao động hoặc nhóm người sử dụng lao động.

Một cá nhân người sử dụng lao động, đặc biệt người sử dụng lao động tuyển dụng nhiều lao động hoặc tạo ra doanh thu lớn cho chính phủ có quyền lực lớn và có thể chi phối trong tương tác với cá nhân người lao động, công đoàn và, trên thực tế cả Chính phủ.

Tương tác giữa người lao động và người sử dụng lao động chịu ảnh hưởng không chỉ bởi quyền lực mà họ có mà còn bởi cách thức sử dụng quyền lực đó. Khi quyền lực được sử dụng để chi phối bên khác hoặc đơn phương xác lập kết quả (ví dụ mức tiền lương và phúc lợi chi trả cho người lao động) và khi không có nỗ lực để chia sẻ quyền lực theo bất cứ hình thức hoặc phương cách nào, thì có thể tránh được bất đồng công khai, nhưng mâu thuẫn theo cách này hay cách khác sẽ diễn ra là điều không thể tránh khỏi.

Giá trị

Người lao động và người sử dụng lao động có thể có các giá trị và niềm tin khác nhau khi tương tác. Ví dụ, người lao động có thể coi trọng quyền liên kết, tham vấn và thương lượng để cải thiện tình hình của họ, trong khi người sử dụng lao động có thể tin tưởng vào việc tương tác với các cá nhân hơn là với các nhóm và đưa ra các quyết định đơn phương về quan hệ việc làm.

Một công đoàn có thể coi trọng những nguyên tắc của công bằng xã hội và nhu cầu thiết lập và thực hiện nghiêm các tiêu chuẩn tối thiểu theo pháp luật, trong khi một người sử dụng lao động có thể tin rằng sự can thiệp của chính phủ và công đoàn sẽ bóp méo các yếu tố thị trường và vì vậy không được ủng hộ.



Khi các giá trị của người lao động và người sử dụng lao động trái ngược nhau, mâu thuẫn về tư tưởng có thể làm ảnh hưởng đến các tương tác và dẫn tới các kết quả phụ thuộc nhiều hơn vào quyền lực của các bên để thúc đẩy tư tưởng của họ. Khi các giá trị của người lao động và người sử dụng lao động tương tự nhau, ví dụ, khi cả hai đều tin tưởng vào hoạt động của các yếu tố thị trường nhưng có kiểm soát bằng các can thiệp cân bằng để đảm bảo thực hiện các tiêu chuẩn tối thiểu chấp nhận được. Xung đột vẫn tồn tại nhưng sẽ liên quan nhiều hơn đến những tiêu chuẩn thay vì chịu ảnh hưởng của tư tưởng.

Những giá trị khác nhau có thể tác động đến tương tác của người lao động và người sử dụng lao động nhưng điều này không có nghĩa là các bên thiếu sự liên chính và tôn trọng với nhau; mặc dù có những giá trị khác nhau các bên vẫn có thể đạt được đồng thuận.

Môi trường

Những tương tác giữa người lao động và người sử dụng lao động diễn ra trong một môi trường kết hợp nhiều yếu tố đóng vai trò quan trọng trong việc xác định kết quả của những tương tác đó.

Môi trường chính trị

- Môi trường mà Chính phủ hiện thời ủng hộ tự do liên kết và quyền thương lượng tập thể, hay là phản đối các hoạt động của công đoàn?
- Môi trường mà các nguyên tắc quản trị thị trường lao động hài hòa được công nhận và thực hiện, bao gồm sự tham gia, bao quát, minh bạch, không phân biệt đối xử, bình đẳng và trách nhiệm giải trình, hay môi trường mà các quyết định liên quan đến các vấn đề của thị trường lao động thiếu sự tham vấn, không quan tâm đến các tiêu chuẩn về công bằng và minh bạch, và nhìn chung thiếu sự cân bằng hợp lý giữa lợi ích của người lao động và người sử dụng lao động?

- Môi trường thúc đẩy các hệ thống giải quyết tranh chấp bắt buộc do chính phủ vận hành hay hỗ trợ và khuyến khích các phương án tự nguyện?
- Môi trường can thiệp vào mọi khía cạnh tương tác giữa người lao động và người sử dụng lao động, hay can thiệp chỉ nhằm khuyến khích người lao động và người sử dụng lao động giải quyết các vấn đề của chính họ?

Môi trường pháp luật

- Pháp luật lao động có tương thích với các tuyên bố chính trị? Ví dụ, các tuyên bố chính trị có thể nâng tầm quan trọng của thương lượng tập thể nhưng pháp luật lao động thực tế có thể tạo ra nhiều rào cản đối với thương lượng tập thể trên thực tiễn, bao gồm yêu cầu nghiêm ngặt về đăng ký và công nhận công đoàn nhằm mục đích thương lượng tập thể và chấp thuận các bản thỏa ước tập thể.
- Pháp luật lao động có khuyến khích và hỗ trợ các thiết chế cho đối thoại giữa người lao động và người sử dụng lao động ở cấp doanh nghiệp, và người sử dụng lao động, người lao động và Chính phủ ở cấp ngành, vùng hoặc cấp quốc gia?
- Môi trường pháp luật có đủ linh hoạt để thích ứng với những điều kiện thay đổi? Ví dụ, tại một số quốc gia, việc sửa đổi pháp luật lao động của quốc hội có thể mất nhiều năm, vì vậy đòi hỏi môi trường pháp luật được can thiệp thông qua các quy định do nội các phê duyệt và các quyết định cấp bộ phù hợp với các quy trình tham vấn thích hợp, vì vậy, môi trường pháp luật cần được can thiệp bằng các quy định của chính phủ hay của các bộ trưởng theo quy trình tham vấn thích hợp.
- Là phần mở rộng của môi trường chính trị, người sử dụng lao động, người lao động hoặc cả hai có xem pháp luật là sự can thiệp tiêu cực hay tích cực?
- “Người lao động” được định nghĩa như thế nào? Những người lao động không điển hình, bao gồm cả những người thuộc khu vực kinh tế phi chính thức và những người lao động được người sử dụng lao động xem là những người thiếu khoán độc lập có được tiếp cận với các quy trình giải quyết tranh chấp?



Môi trường kinh tế

- Nền kinh tế mạnh và tăng trưởng, hay yếu và suy giảm?
- Thất nghiệp đang gia tăng?
- Các doanh nghiệp đang đóng cửa, dẫn tới cắt giảm lao động?
- Lạm phát đang gia tăng?
- Ngành nào đang mở rộng và ngành nào đang thu hẹp?

Môi trường công nghệ

- Các phương pháp sản xuất thâm dụng vốn hay thâm dụng lao động được chú trọng?
- Kỹ năng của lực lượng lao động?

Môi trường văn hóa xã hội

- Những cách thức truyền thống để giải quyết tranh chấp là gì?
- Chú trọng vào cạnh tranh và chiến thắng hay hợp tác và thỏa hiệp?
- Có xu hướng các tín ngưỡng tôn giáo ảnh hưởng đến các tương tác trong quan hệ lao động hay không?
- Pháp luật lao động có chịu ảnh hưởng bởi tôn giáo?

Các yếu tố môi trường thay đổi theo thời gian, dẫn tới sự thay đổi trong tương tác giữa người sử dụng lao động và người lao động. Ví dụ, thay đổi của môi trường chính trị từ một môi trường có thiện cảm với quyền của người lao động và bảo vệ lao động, sang môi trường với những giá trị bảo thủ chịu tác động của cải cách thị trường lao động, có thể đi kèm với những nỗ lực làm suy yếu quyền lực của công đoàn và dẫn tới sự đối đầu và mâu thuẫn giữa người lao động và người sử dụng lao động.

Trong môi trường kinh tế chuyển từ tăng trưởng và gần như có việc làm đầy đủ sang suy thoái và mức độ thất nghiệp cao hơn thường sẽ chứng kiến khả năng

thương lượng của người lao động giảm và giảm yêu cầu cải thiện tiền lương và điều kiện làm việc.

Quy trình tương tác

Tương tác giữa người lao động, người sử dụng lao động và Chính phủ có thể diễn ra từ mức độ không tồn tại đến mức độ sâu rộng và cụ thể.

Đơn phương ra quyết định chỉ những trường hợp mà một bên lấn át và kiểm soát các quyết định mà không có sự tham gia hoặc tham vấn các bên chịu tác động; đây là trường hợp không có sự tương tác. Các ví dụ có thể bao gồm việc một chính phủ thay đổi mức lương tối thiểu mà không tham khảo ý kiến của người sử dụng lao động và người lao động; một người sử dụng lao động thay đổi ca làm việc mà không thảo luận với người lao động và người lao động nghỉ việc mà không thông báo cho người sử dụng lao động và từ chối làm việc vì họ cho rằng công việc quá nguy hiểm và/hoặc nơi làm việc không an toàn.

Tương tác song phương hoặc giữa hai bên giữa người lao động và người sử dụng lao động bao gồm hai hình thức chính là tham vấn nhằm mục đích lấy lời khuyên nhưng người sử dụng lao động sẽ đưa ra quyết định cuối cùng, và đàm phán, thương lượng để đạt đến thỏa thuận. Thương lượng tập thể dẫn tới thỏa thuận ràng buộc về mặt pháp lý giữa người sử dụng lao động và người lao động là một hình thức tương tác hoàn thiện, tất nhiên phụ thuộc vào việc những gì là “có thể thương lượng” và những gì là không thể thương lượng. Tại một số nước, các thỏa ước tập thể chỉ nhắc lại những tiêu chuẩn tối thiểu do pháp luật quy định và vì vậy hầu như vô nghĩa. Trong những trường hợp này, tương tác song phương có diễn ra nhưng kết quả thỏa thuận không mang lại quyền lợi và nghĩa vụ mới cho bên nào cả.

Tương tác ba bên giữa người lao động, người sử dụng lao động và Chính phủ thường diễn ra dưới dạng tham vấn để lấy ý kiến tư vấn cho chính phủ thay vì để dẫn tới các thỏa thuận mang tính bắt buộc về mặt pháp lý. Các cuộc tham vấn về các vấn đề như thay đổi trong chính sách lao động, sửa đổi pháp luật lao động, điều chỉnh tiền lương tối thiểu hoặc thay đổi trong bố trí an toàn công việc và vệ sinh lao động mặc dù không dẫn tới các thỏa thuận ràng buộc, có khả năng giúp Chính phủ đưa ra các quyết định phù hợp hơn và giúp xây dựng sự tin tưởng và tín nhiệm giữa các bên.



Chất lượng tương tác giữa người lao động và người sử dụng lao động phần nhiều phụ thuộc vào:

- tính tự nguyện trong tương tác;
- khả năng tương tác.

Tính **tự nguyện** trong tương tác thể hiện mức độ nghiêm túc của các bên tương tác về việc chia sẻ quyền lực và cam kết đạt đến hiệu quả mà hai bên đều chấp thuận. Tính tự nguyện trong tương tác được minh chứng bởi mức độ các bên chia sẻ thông tin, nhượng bộ khi có lập luận thuyết phục và thực sự nỗ lực để đạt được thỏa thuận trên cơ sở áp dụng những thực hành thiện chí. Những trường hợp thiếu tính tự nguyện có thể thấy được khi các bên sử dụng quan điểm cứng nhắc và phi lý, không cung cấp các thông tin phù hợp cho bên kia và nhìn chung ít nỗ lực để giải quyết các vấn đề.

Khả năng tương tác là năng lực giao tiếp hiệu quả của các bên, bao gồm không chỉ khả năng nói chuyện mà còn cả khả năng lắng nghe, chuẩn bị kế hoạch và chiến lược thương lượng, phân tích và đánh giá thông tin, hình thành các lý lẽ thuyết phục và các lập luận phản biện, cùng với khả năng đảm bảo rằng từ ngữ dùng để ghi lại các thỏa thuận thể hiện ý định thực sự của các bên.

Kết quả tương tác

Tương tác giữa người lao động và người sử dụng lao động tạo ra các kết quả là các quy định – hoặc là những quy định mới để điều chỉnh các vấn đề trong tương lai hoặc là các thay đổi của quy định hiện hành.

Một số nhà quan sát cho rằng quan hệ lao động như là một quy trình đưa ra quy tắc trên cơ sở cân nhắc quyền lực, giá trị của các bên tương tác, môi trường trong đó các yếu tố này vận hành và đặc tính tương tác (tham vấn hay ràng buộc). Các kết quả hoặc quy định có thể là:

- những quy định về nội dung; hoặc
- những quy định về **thủ tục**.

Những quy định nội dung là những quy định có nội dung đo đếm được rõ ràng liên quan đến những quyền và nghĩa vụ mới của quan hệ việc làm. Những ví dụ về quy định nội dung bao gồm:

- tiền lương sẽ tăng 5 phần trăm bắt đầu từ năm tiếp theo;
- người lao động có thêm hai ngày phép năm;
- người lao động được cung cấp trang phục và phương tiện bảo vệ;
- năm mươi lao động sẽ bị dôi dư trong vòng 12 tháng tới;
- giai đoạn thử việc cho lao động mới sẽ được giảm từ 3 tháng xuống 2 tháng.

Những quy định về thủ tục tập trung vào cách thức thực hiện thay vì nội dung có thể đo đếm được trên thực tế của một quy định cụ thể. Những ví dụ về nguyên tắc hình thức bao gồm:

- trên cơ sở tham vấn với đại diện của người lao động, công ty sẽ xây dựng một chính sách về quấy rối tình dục và các quy trình có liên quan;
- trên cơ sở tham vấn với đại diện của người lao động, công ty sẽ xây dựng kế hoạch ứng cứu khẩn cấp và sơ tán mới;
- người lao động sẽ tham gia một nhóm công tác về cách thức cải thiện quy trình theo dõi lao động của công ty.

Hiệu quả tương tác

Kết quả của những tương tác chân thành và thật sự dựa trên sự đồng thuận có thể dẫn tới quan hệ việc làm và hợp tác lành mạnh và ổn định. Sự hợp tác này có thể kéo dài cho đến khi một hoặc cả hai bên thấy cần phải thay đổi những quy tắc để phù hợp với điều kiện thay đổi. Khi điều này xảy ra, sự hài hòa và hợp tác có thể nhanh chóng bị thay thế bởi xung đột và bất đồng cho đến khi thỏa thuận được những nguyên tắc mới. Những mâu thuẫn và bất đồng cần phải được giải quyết; các cơ chế giải quyết tranh chấp bên trong và bên ngoài doanh nghiệp cung cấp công cụ hiệu quả để quản lý những xung đột như vậy.

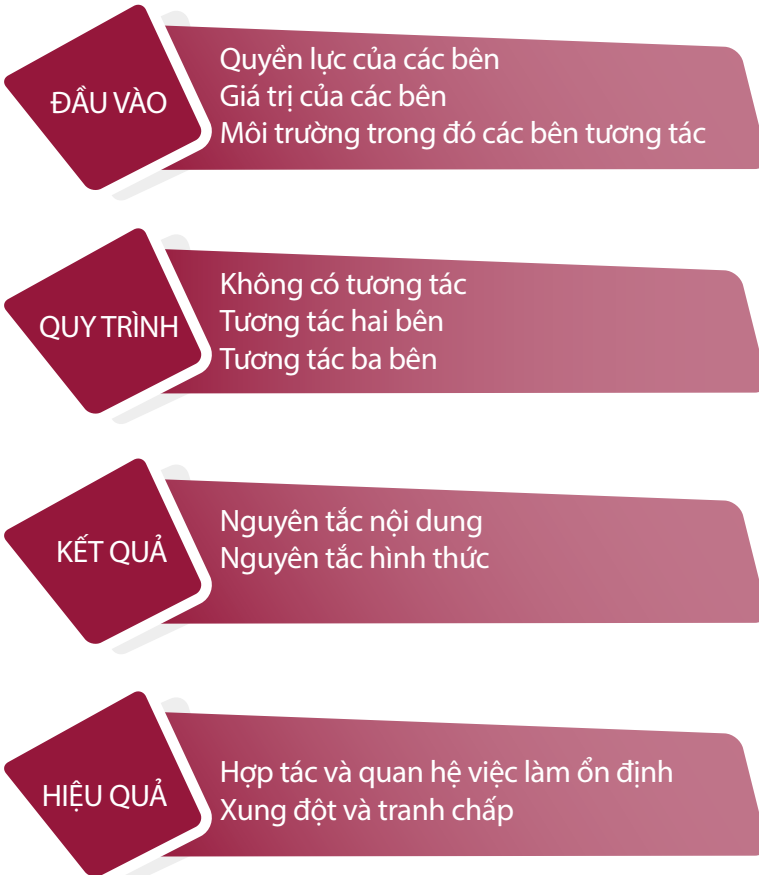
Những kết quả của các quy trình đơn phương có thể trực tiếp dẫn tới xung đột.



Tuy nhiên, điều này phụ thuộc vào mức độ công bằng của các nguyên tắc.

Xung đột do một bên sử dụng quyền lực của mình để áp đặt nguyên tắc cho bên khác có thể không được thể hiện công khai (ví dụ, khi người lao động sợ bị người sử dụng lao động trả đũa nếu họ phản nản về điều kiện làm việc của họ). Xung đột như vậy, mặc dù có thật nhưng lại có thể khó phát hiện được bởi vì giao tiếp giữa người sử dụng lao động và người lao động là một chiều. Tuy nhiên, nó có thể được thể hiện qua tinh thần làm việc thấp của người lao động, chất lượng sản phẩm kém, tỷ lệ lao động nghỉ việc cao, tỷ lệ lãng phí nguyên vật liệu thô cao hoặc thậm chí các hình thức phá hoại khác.

Xung đột không được thể hiện công khai cần được giải quyết bằng cách thay đổi quy trình xác lập quy tắc từ quy trình dựa trên “thế mạnh quyền lực” sang quy trình chia sẻ quyền lực.



Nếu kết quả của tương tác là xung đột, bất hòa, bất đồng và tranh chấp, cần thay đổi kết quả đầu ra của các tương tác. Điều này đòi hỏi những yếu tố đầu vào khác (ví dụ thay đổi môi trường, thay đổi giá trị) hoặc những quy trình khác (thay đổi từ quy trình đơn phương sang quy trình song phương và vì vậy có thêm sự chia sẻ quyền lực), hoặc thay đổi cả những yếu tố đầu vào và những quy trình.

Tính tất yếu của xung đột

Có thể giảm thiểu xung đột và tranh chấp, nhưng đặc tính của tương tác giữa người lao động-người sử dụng lao động trong một nền kinh tế thị trường cho thấy tính tất yếu của xung đột. Quan hệ lao động trong một nền kinh tế thị trường chấp nhận và thừa nhận rằng người lao động và nhóm quản lý có lợi ích khác biệt nhau và một số xung đột là không thể tránh khỏi và cần được kiểm soát. Xung đột có thể được thể hiện bằng tranh chấp.

Tuy nhiên, sự khác biệt về lợi ích không có nghĩa là xung đột thường xuyên. Người lao động và người sử dụng lao động có thể làm việc cùng nhau để giải quyết khác biệt và đạt được hiểu biết chung mà không làm cho bất đồng trở thành tranh chấp chính thức. Lợi ích mâu thuẫn tạo ra nhu cầu thảo luận và thương lượng trong khi lợi ích chung khuyến khích sự nhượng bộ và thỏa thuận. Tranh chấp có thể được ngăn ngừa và giải quyết bằng hành động của chính các bên, không có sự can thiệp của bên thứ ba. Nó cũng có thể được ngăn ngừa hoặc giải quyết thông qua các dịch vụ do các cơ quan nhà nước hỗ trợ hoặc thực hiện hoặc do các cơ sở tư nhân cung cấp.

Một hệ thống quản lý tranh chấp hiệu quả là hệ thống nhằm mục đích ngăn ngừa tranh chấp ban đầu và sau đó giải quyết một cách trật tự và hòa bình những tranh chấp phát sinh dù đã nỗ lực phòng ngừa, chủ yếu thông qua nỗ lực của chính các bên tranh chấp.

Cốt lõi của một hệ thống hiệu quả là cách tiếp cận dựa trên sự đồng thuận thông qua thương lượng tập thể. Vai trò của chính phủ trong một hệ thống như vậy là nhằm:

- khuyến khích thương lượng tập thể bằng cách cung cấp một khung khổ pháp lý thuận lợi;
- cung cấp các cơ chế trung gian/hòa giải và trọng tài tự nguyện, miễn phí và nhanh chóng;



- cản trở hành động công nghiệp khi các quy trình trung gian/hòa giải trọng tài đang diễn ra;
- đảm bảo rằng thỏa thuận đạt được thông qua thương lượng tập thể và trung gian/hòa giải cũng như các phán quyết của trọng tài được lập biên bản và mang tính ràng buộc về mặt pháp lý.

Các hình thức và nguyên nhân của tranh chấp lao động

Tranh chấp lao động có thể diễn ra với quy mô nhỏ hoặc lớn, cá nhân hay tập thể, trong phạm vi một nơi làm việc hoặc mở rộng ra nhiều doanh nghiệp. Có rất nhiều nguyên nhân khác nhau dẫn đến tranh chấp, có thể là từ một khiếu nại đơn giản của cá nhân người lao động về việc trả lương, tới khiếu nại của một nhóm người lao động liên quan đến việc bố trí công việc không an toàn và có hại cho sức khỏe, đến việc tất cả người lao động ngừng việc trong phạm vi một nơi làm việc vì họ cho rằng mình bị ngăn cản không được thành lập công đoàn để thúc đẩy lợi ích của họ.

Một số tranh chấp được giải quyết rất nhanh chóng, ví dụ như khi một người giám sát giải thích cho cá nhân người lao động về cách tính tiền lương trong phiếu lương của người lao động, và người lao động chấp nhận lời giải thích đó. Vấn đề được giải quyết ngay lập tức và tranh chấp kết thúc.

Tuy nhiên một số tranh chấp sẽ mất nhiều thời gian hơn để giải quyết. Ví dụ, khiếu nại của một nhóm người lao động liên quan đến việc bố trí công việc không an toàn và có hại cho sức khỏe có thể không được giải quyết ngay lập tức. Nếu khiếu nại liên quan đến việc thiếu người trông coi máy móc hay mức độ bụi bẩn hoặc tiếng ồn quá mức trong một khu vực cụ thể của nhà máy, người sử dụng lao động không thể giải quyết tình huống này ngay lập tức. Người sử dụng lao động và người lao động có thể có bất đồng về sự tồn tại của một mối nguy hiểm, mức độ rủi ro mà mối nguy hiểm đó gây ra và cách thức giảm thiểu rủi ro. Người sử dụng lao động có thể cần sử dụng dịch vụ tư vấn của một chuyên gia về an toàn và sức khỏe, nhưng trong khi đó vấn đề vẫn còn tồn tại, xung đột vẫn chưa được giải quyết, và vẫn có khả năng người lao động ngừng việc hoặc thực hiện một số hành động công nghiệp khác.

Các loại tranh chấp

Một số tranh chấp mang tính cá nhân, một số tranh chấp mang tính tập thể; một số tranh chấp được xác định là tranh chấp về quyền, một số khác là tranh chấp về lợi ích.

Tranh chấp cá nhân bắt đầu giữa cá nhân người lao động và người sử dụng lao động của mình, thường là về những quyền lợi hiện có. Nó cũng có thể bao gồm các tính huống mà một số người lao động không đồng ý với người sử dụng lao động của họ về cùng một vấn đề, nhưng mà mỗi người lao động lại hành động riêng rẽ.

Tranh chấp tập thể là bắt đầu giữa một nhóm người lao động thường là, nhưng không nhất thiết được công đoàn đại diện, và một người sử dụng lao động hoặc nhóm người sử dụng lao động về những quyền lợi hiện có hoặc những lợi ích trong tương lai.

Tranh chấp về quyền là bắt đầu giữa một người lao động hoặc nhiều người lao động và người sử dụng lao động của họ liên quan đến sự vi phạm một quyền lợi hiện có được quy định bởi pháp luật, thỏa ước tập thể hoặc hợp đồng lao động. Các cuộc tranh chấp thường diễn ra khi người lao động khiếu nại rằng các quyền lợi họ không được thực hiện như tiền lương, tiền làm thêm giờ, ngày nghỉ, và môi trường làm việc – trên thực tế, có thể là về bất cứ quyền lợi nào do pháp luật quy định.

Tranh chấp về quyền có thể mang tính chất cá nhân hoặc tập thể.

Tranh chấp về lợi ích Tranh chấp về lợi ích là bắt đầu giữa người lao động và người sử dụng lao động của họ liên quan đến quyền và nghĩa vụ trong tương lai theo hợp đồng lao động. Trên thực tế, hầu hết các tranh chấp về lợi ích đều do quá trình thương lượng thất bại khi các bên không đạt được thỏa thuận về các điều khoản và điều kiện việc làm sẽ áp dụng trong tương lai.

Tranh chấp về lợi ích thường mang tính chất tập thể.

Một số hệ thống tư pháp xác định nhiều loại tranh chấp đặc biệt về quyền bao gồm những loại tranh chấp liên quan đến việc thừa nhận công đoàn, việc xác định đơn vị có quyền thương lượng, việc giải thích và áp dụng thỏa ước tập thể và những loại tranh chấp liên quan đến sự sa thải bất công. Điều này đặt ra câu hỏi là liệu các loại tranh chấp 'đặc biệt' như vậy có cần được xử lý theo một cách khác so với các loại tranh chấp về quyền thông thường, bao gồm các thiết chế và quy trình đặc biệt.

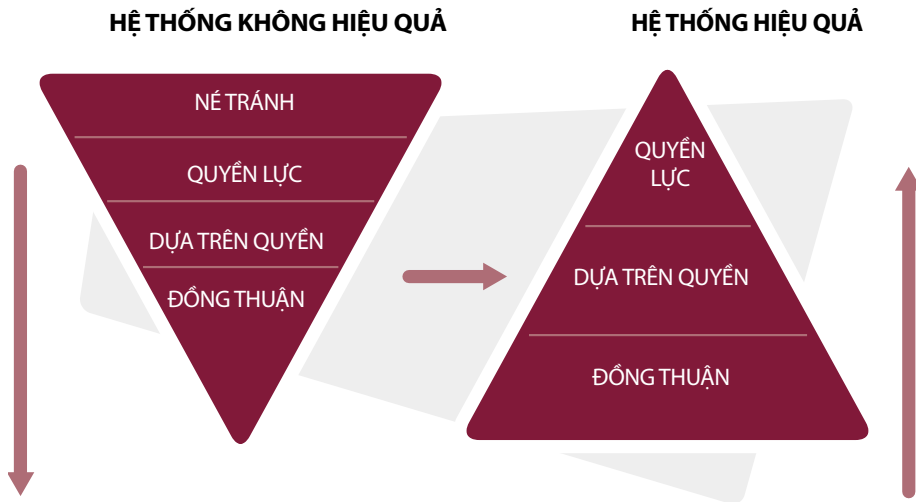


Giải quyết tranh chấp

Về cơ bản có bốn cách tiếp cận trong giải quyết tranh chấp, bao gồm:

- **né tránh**, khi một bên không giải quyết được tranh chấp;
- **quyền lực**, khi một bên ép buộc bên kia làm điều mình muốn;
- **dựa trên quyền**, khi một bên sử dụng một số tiêu chuẩn độc lập về quyền hoặc dựa trên sự công bằng để giải quyết tranh chấp;
- **đồng thuận**, khi một bên cố gắng hòa giải, thỏa hiệp hoặc đáp ứng những quan điểm hoặc nhu cầu tiềm ẩn.

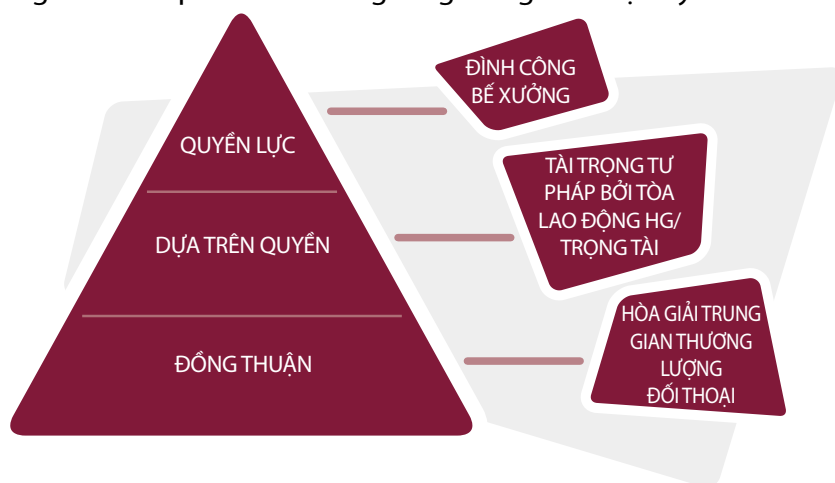
Thường thì cách tiếp cận trong giải quyết tranh chấp tuân theo trình tự nêu trên nhưng lý tưởng là cách tiếp cận nên diễn ra theo trình tự ngược lại, bắt đầu bằng đồng thuận, sau đó là quyền lợi và quyền lực và hoàn toàn không có sự né tránh.



Khi chúng ta di chuyển trên kim tự tháp của hệ thống hiệu quả, trình tự lý tưởng sẽ là **đồng thuận, dựa trên quyền, quyền lực**.

Một hệ thống hiệu quả bắt đầu với các quy trình dựa trên sự đồng thuận và dành ưu tiên nhất cho các quy trình này, sau đó tiến đến các quy trình dựa trên quyền; chỉ sử dụng quyền lực khi không tìm được giải pháp nào khác. Những điểm cần lưu ý trong trình tự này:

- mức độ các bên kiểm soát hiệu quả tranh chấp giảm trong trình tự này;
- mức độ các bên có thể hài lòng với hiệu quả đạt được giảm trong trình tự này;
- mức độ giải quyết nguyên nhân thực sự của tranh chấp giảm trong trình tự này;
- mức độ các bên có thể tuân thủ với kết quả đạt được giảm trong trình tự này;
- mức độ giải quyết nhu cầu thực sự của các bên giảm trong trình tự này;
- mức độ các bên xa rời nhau tăng trong trình tự này;
- mức độ mối quan hệ giữa các bên có thể bị tổn hại tăng trong trình tự này;
- thời gian và chi phí có khả năng tăng trong trình tự này.



Định nghĩa của những thuật ngữ nêu trên được trình bày tại trang sau.



Định nghĩa

Đối thoại	Quy trình trao đổi và lắng nghe, chia sẻ thông tin, ý tưởng, và các mối quan tâm.
Thương lượng	Quy trình mà hai hoặc nhiều bên có các lợi ích chung và mâu thuẫn ngồi lại để trao đổi và lắng nghe, nhằm mục đích đạt được một thỏa thuận có thể chấp nhận được đối với cả hai bên.
Trung gian/ Hòa giải bắt buộc	Trường hợp mà pháp luật yêu cầu các bên tranh chấp sử dụng dịch vụ hòa giải của Chính phủ. (Các thuật ngữ trung gian và hòa giải được sử dụng thay thế lẫn nhau cho mục đích hiện nay.)
Trung gian/Hòa giải tự nguyện	Trường hợp mà hòa giải chỉ được sử dụng khi có sự đồng ý của các bên tranh chấp.
Trọng tài bắt buộc	Trường hợp mà trọng tài được pháp luật hoặc các cơ quan chính phủ quy định. Đây cũng là trường hợp mà trọng tài có thể được sử dụng bởi một bên tranh chấp mà không cần sự đồng ý của bên kia, hoặc do Chính phủ khởi xướng.
Trọng tài tự nguyện	Trường hợp mà trọng tài chỉ được sử dụng khi có sự đồng ý của các bên tranh chấp.
Tư pháp	Quy trình giải quyết tranh chấp tại tòa án trước thẩm phán hoặc quan tòa theo các truy trình, thủ tục do pháp luật quy định.
Đình công	Sự ngừng việc hoặc bỏ việc có sự phối hợp của một nhóm người lao động tại một doanh nghiệp hoặc nhiều doanh nghiệp để bày tỏ quan ngại hoặc đưa ra yêu sách. Đình công có thể diễn ra một phần hoặc toàn phần.
Bế xường	Sự ngừng việc khi người sử dụng lao động ngăn không cho người lao động làm việc bằng cách đóng cửa nhà máy.

Các định nghĩa khác được trình bày trong **Bảng chú giải thuật ngữ ở Phụ lục A**



Quan hệ lao động là những tương tác giữa người lao động và chủ sử dụng những người lao động đó. Bản chất của những tương tác này chịu tác động bởi các giá trị tương ứng, yếu tố quyền lực và môi trường và loại hình tranh chấp mà chúng muốn giải quyết.

Nhiều cuộc tranh chấp – nhưng không phải tất cả – đã được chính các bên giải quyết thông qua các quá trình đối thoại, đàm phán và thương lượng dựa trên sự đồng thuận.

Khi thương lượng và đàm phán thất bại và gặp phải bế tắc, cần có sự can thiệp của bên thứ ba để hỗ trợ các bên tranh chấp giải quyết xung đột của họ. Một số sự can thiệp như trung gian/hòa giải có thể vẫn dựa trên sự đồng thuận, nhưng những can thiệp khác như trọng tài và quy trình tư pháp có sự tham gia của bên thứ ba trong việc quyết định cách thức giải quyết tranh chấp.

Các bộ lao động thuộc Chính phủ hoặc các ủy ban hoặc các cơ quan tương tự được chính phủ cấp kinh phí nhưng hoạt động độc lập với các đảng phái chính trị, lợi ích của doanh nghiệp, người sử dụng lao động và người lao động có thể cung cấp hỗ trợ cho các bên tranh chấp

Các đơn vị tư nhân cũng có thể cung cấp hỗ trợ.

Hiệu quả hoạt động của hệ thống quan hệ lao động gắn chặt với bản chất và chất lượng của hệ thống quản lý tranh chấp và các dịch vụ mà nó cung cấp. Sự tăng cường và cải tiến những cơ quan cung cấp dịch vụ này, và trong một vài trường hợp, việc tái cơ cấu và tái tổ chức các cơ quan này là yếu tố quan trọng của một hệ thống quan hệ lao động hướng tới giải quyết các vấn đề mà không cần đến quy trình tư pháp thông qua tòa án.

Ghi chú



CHƯƠNG 2

Đánh giá các cơ chế hiện có

Các loại hệ thống quản lý tranh chấp	28
Đánh giá thực trạng	29
Những yếu tố cụ thể của một hệ thống giải quyết tranh chấp hiệu quả	30
Đặc điểm của quản trị tốt	34
Đánh giá hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động hiện hành .	38
Sử dụng hướng dẫn	50
Phỏng vấn người dùng	53
Lỗi hỏng trong hoạt động	55

CHƯƠNG 2

Đánh giá các cơ chế hiện có

Cần xem xét quy trình thay đổi khi tăng cường, thiết lập hoặc cải tiến các cơ chế tranh chấp lao động.

Điểm khởi đầu logic của chu kỳ thay đổi là việc đánh giá hiện trạng nhằm xác định ai làm gì, cách thức mà hệ thống và hoạt động của nó được đo lường theo các nguyên tắc chung của quản trị tốt và cách thức so sánh hệ thống với các nguyên tắc đã được chấp nhận của quản lý tranh chấp hiệu quả.

Chương này đề cập đến công cụ chẩn đoán giúp hỗ trợ đánh giá hiệu quả hoạt động của một hệ thống quản lý tranh chấp cấp quốc gia, cấp bang hoặc cấp vùng và đưa ra lời khuyên về cách thức sử dụng. Công cụ chẩn đoán bao gồm các tiêu chuẩn đã được chấp nhận của quản trị tốt và các tiêu chuẩn áp dụng cho một hệ thống quản lý tranh chấp hiệu quả.

Lưu ý rằng việc đánh giá không nhằm chỉ ra một hệ thống tốt hoặc kém mà là để chỉ ra cách cải thiện, phù hợp với giai đoạn phát triển của một quốc gia, bang hoặc vùng đang được đánh giá.



Các loại hệ thống quản lý tranh chấp

Các hệ thống quản lý tranh chấp khác nhau tùy từng quốc gia. Như lưu ý tại Điều 1, Khuyến nghị của ILO số 92 về Hòa giải và Trọng tài Tự nguyện, các hệ thống quản lý tranh chấp phải phù hợp với điều kiện quốc gia. Điều này cơ bản đảm bảo hệ thống hoạt động hiệu quả và tạo tín nhiệm và sự tin tưởng của người sử dụng.

Tuy nhiên, nhìn chung các hệ thống quản lý tranh chấp bao gồm ba nhóm chính sau.

- Các bộ hoặc cơ quan về lao động** các cơ quan quản lý nhà nước về lao động ở cấp quốc gia và cấp bang chịu trách nhiệm phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động như một phần của dịch vụ công có chức năng quản lý các hoạt động trong lĩnh vực chính sách lao động, và các cơ quan này thường xuyên phải thực hiện nhiều chức năng khác không liên quan đến giải quyết tranh chấp lao động. Các quy trình hòa giải và trọng tài thuộc trách nhiệm của các cán bộ lao động mặc dù điều kiện quốc gia có thể cho phép các cơ quan tư nhân tham gia ở một mức độ hạn chế nào đó trong quy trình giải quyết tranh chấp.

Cách tiếp cận này tiếp tục được thực hiện tại nhiều nước châu Phi, châu Á, châu Âu, A rập và châu Mỹ.

- Các cơ quan độc lập thành lập theo luật định** các cơ quan do nhà nước tài trợ nhưng có mức độ tự chủ và độc lập cao chịu trách nhiệm phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động. Trách nhiệm phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động thuộc một ủy ban hoặc cơ quan có thẩm quyền hoặc một thiết chế tương tự hoạt động theo quy chế riêng, có hội đồng hoặc ban quản trị riêng. Chức năng và nhiệm vụ của những cơ quan như vậy được pháp luật quy định và hoạt động độc lập với các đảng phái chính trị, các doanh nghiệp và các công đoàn. Sự tham gia của các đơn vị tư nhân trong các quy trình giải quyết tranh chấp thường được khuyến khích và hỗ trợ bởi cơ quan độc lập này. Nhóm này có thể được miêu tả là hiện đại – độc lập mặc dù một số cơ quan như vậy đã hoạt động được hơn 60 năm.

Những ví dụ điển hình bao gồm Cơ quan Trung gian và Hòa giải Liên bang (FMCS) tại Hoa Kỳ, được thành lập vào năm 1947; Cơ quan Dịch vụ Tư vấn, Hòa giải và Trọng tài (ACAS) tại Vương quốc Anh, được thành lập vào năm 1976; Ủy ban Quan hệ Lao động (LRC) tại Ireland, được thành lập vào năm 1991; và gần



đầy hơn, Ủy ban Trung gian, Hòa giải và Trọng tài (CCMA) tại Nam Phi, được thành lập vào năm 1995; Ủy ban Lao động Quốc gia của Ghana (NLC), được thành lập vào năm 2005; và Ủy ban về Hòa giải và Trọng tài của Tanzania (CMA), được thành lập vào năm 2007.

Là những cơ quan theo luật định độc lập, những ủy ban như vậy không thuộc hệ thống quản lý lao động trung ương nhưng là một phần của hệ thống quản lý lao động mở rộng.

- **Cơ chế hỗn hợp** việc phòng ngừa và giải quyết tranh chấp vừa thuộc trách nhiệm của cơ quan quản lý lao động vừa thuộc trách nhiệm của một cơ quan độc lập như Vụ Lao động thuộc Bộ Lao động và Đào tạo nghề và Hội đồng Trọng tài ở Campuchia.

Các loại cơ chế hỗn hợp khác bao gồm những cơ quan có sự tham gia mạnh mẽ của các tổ chức đại diện của người sử dụng lao động và công đoàn như Cơ quan Dịch vụ Liên ngành về Hòa giải và Trọng tài của Tây Ban Nha (SIMA) có quyền tư pháp về giải quyết tranh chấp ngoài phạm vi của một cộng đồng tự chủ và đơn lẻ. SIMA được chính phủ tài trợ nhưng do các đối tác xã hội quản lý.

Tại Bỉ, các đối tác xã hội cũng chia sẻ trách nhiệm phòng ngừa và giải quyết tranh chấp tập thể. Nếu tranh chấp tập thể không được ngăn ngừa bởi các đại diện của người lao động và người sử dụng lao động, nó sẽ được chuyển đến một ủy ban hòa giải hai bên, chủ tịch của ủy ban này là một cán bộ Chính phủ hoạt động như một hòa giải viên và là một người độc lập, trung lập do Bộ trưởng Bộ Lao động Liên bang bổ nhiệm.

Đánh giá thực trạng

Tại một số nước, các hệ thống quản lý tranh chấp hoạt động với hiệu quả chấp nhận được. Tuy nhiên, nhiều hệ thống hoạt động không hiệu quả và cần phải điều chỉnh và thay đổi. Quá trình điều chỉnh và thay đổi này cần phải được quản lý một cách hiệu quả, bắt đầu bằng việc đánh giá tổng thể hệ thống hiện hành.

Việc này đòi hỏi phải sử dụng một số tiêu chí đánh giá được nêu trong một số Công ước và Khuyến nghị của ILO, cụ thể là Khuyến nghị số 92 về Hòa giải và Trọng tài Tự nguyện (1951). Những tiêu chí này thuộc hai nhóm, bao gồm:

- những yếu tố cụ thể của một hệ thống quản lý tranh chấp;
- đặc điểm chung của quản trị tốt.

Các yếu tố cụ thể của một hệ thống giải quyết tranh chấp hiệu quả

Những tiêu chuẩn cụ thể của một hệ thống quản lý tranh chấp hiệu quả bao gồm:

- nhấn mạnh vào tính chất phòng ngừa;
- nhiều dịch vụ và biện pháp can thiệp;
- dịch vụ miễn phí;
- tự nguyện;
- phi chính thức;
- đổi mới;
- chuyên nghiệp;
- độc lập;
- hỗ trợ nguồn lực;
- người dùng tín nhiệm và tin tưởng.

Nhấn mạnh vào tính chất phòng ngừa

Điều 1, Khuyến nghị số 92 về Hòa giải và Trọng tài Tự nguyện (1951) nêu rằng bộ máy giải quyết tranh chấp do nhà nước thành lập nên hỗ trợ việc phòng ngừa tranh chấp lao động.



Tập trung vào phòng ngừa tranh chấp đòi hỏi phải có các nguồn lực để hỗ trợ người lao động và người sử dụng lao động ngăn ngừa tranh chấp pháp sinh, thông qua việc cung cấp các thông tin tư vấn và dịch vụ đào tạo bao gồm đào tạo chung để tăng cường và cải thiện các điều kiện và quy trình về đối thoại, tham vấn, thương lượng và cải thiện quan hệ lao động - quản lý ở cấp doanh nghiệp.

Nhiều dịch vụ

Một hệ thống quản lý tranh chấp hiệu quả nên cung cấp nhiều dịch vụ liên quan đến nhu cầu của người dùng, bao gồm cung cấp thông tin, tư vấn, đào tạo, hỗ trợ, đánh giá, hòa giải, trọng tài cũng như trình tự hòa giải-trọng tài và trọng tài-hòa giải khi phù hợp. Những dịch vụ này nên có sẵn đồng đều cho cả khu vực công và khu vực tư nhân (bao gồm các cơ quan theo luật định và các tập đoàn của chính phủ).

Các dịch vụ có thể bao gồm một loạt các tranh chấp bao gồm cá nhân, tập thể, quyền, lợi ích và những tranh chấp liên quan đến quyền tổ chức, công nhận đại diện vì mục đích thương lượng tập thể, diễn giải thỏa ước tập thể, phân biệt đối xử, các hành vi lao động bất công, lao động dôi dư và sa thải.

Điều 3(2) của Khuyến nghị số 92 quy định rằng các dịch vụ này nên có sẵn khi một trong các bên tranh chấp yêu cầu và có khả năng được một thiết chế nhà nước có chức năng giám sát quan hệ lao động khởi xướng.

Dịch vụ miễn phí

Điều 3(1) của Khuyến nghị số 92 quy định rằng các quy trình hòa giải tự nguyện nên được cung cấp miễn phí.

Dịch vụ miễn phí đòi hỏi các dịch vụ hòa giải và trọng tài nên được cung cấp miễn phí cho các bên tranh chấp, tuy nhiên một số chi phí liên quan đến quy trình hòa giải và trọng tài bao gồm dịch vụ phiên dịch, nhân chứng và chi phí liên quan đến các đại diện của một bên sẽ do bên liên quan chi trả.

Tự nguyện

Tự nguyện có nghĩa là các bên tranh chấp tự do quyết định có sử dụng đến quy trình hòa giải và trọng tài, và pháp luật không quy định phải sử dụng các dịch vụ hòa giải và trọng tài do nhà nước cấp kinh phí. Nguyên tắc này là trọng tâm của Khuyến nghị số 92, quy định rằng bộ máy hòa giải do nhà nước thành lập phải mang tính tự nguyện.

Tự nguyện cũng có nghĩa là các bên có thể chọn một bên tư nhân thứ ba làm hòa giải hoặc trọng tài thay vì bộ máy hòa giải và trọng tài do nhà nước thành lập.

Nguyên tắc tự nguyện không được xem là thỏa hiệp khi các bên tự nguyện thỏa thuận dùng tới trung gian/hòa giải hoặc trọng tài bắt buộc là một phần của quy trình thương lượng.

Đơn giản

Một hệ thống quản lý tranh chấp hiệu quả có các quy trình và hoạt động rõ ràng, không phức tạp, phi chính thức và sử dụng các hình thức thân thiện với người dùng cho càng nhiều vấn đề càng tốt (ví dụ yêu cầu hòa giải, yêu cầu trọng tài, v.v...). Các cuộc họp trung gian/hòa giải và các phiên điều trần của trọng tài nên tránh hình thức và cách làm của tố tụng tại tòa.

Tính đơn giản của các quy trình và hoạt động là chìa khóa đảm bảo rằng các quy trình hòa giải tự nguyện do nhà nước thành lập được thực hiện nhanh chóng và kịp thời, theo Điều 3(2) Khuyến nghị số 92.

Chuyên nghiệp

Chuyên nghiệp có nghĩa là tất cả các nhân viên của hệ thống được tuyển chọn công bằng, được đào tạo tốt để đáp ứng yêu cầu công việc và tuân theo quy tắc giao tiếp/ứng xử để điều chỉnh hành vi của họ với khách hàng, đồng nghiệp, người sử dụng lao động và cộng đồng nói chung.



Đổi mới

Đổi mới là sự sẵn sàng trong việc linh hoạt và thích ứng nhằm cung cấp những dịch vụ tốt nhất vì lợi ích của khách hàng. Đổi mới thể hiện qua những cách tiếp cận mới về giải quyết tranh chấp (ví dụ hòa giải-trọng tài và trọng tài-hòa giải) và việc cung cấp một loạt các sáng kiến phòng ngừa tranh chấp bao gồm hỗ trợ, đánh giá, khảo sát thực tế, nghiên cứu chung, tập huấn chung và tăng cường quan hệ. Đổi mới cũng mở rộng ra việc cung cấp các dịch vụ lưu động cho những người ở các khu vực xa xôi và tối ưu hóa lợi ích mà công nghệ thông tin mang lại.

Độc lập

Độc lập có nghĩa là hệ thống không thuộc về hoặc bị kiểm soát bởi bất kỳ đảng phái chính trị nào, bởi lợi ích của doanh nghiệp, người lao động hay công đoàn và hoạt động mà không bị Chính phủ can thiệp.

Cho phép các đối tác xã hội tham gia đại diện như nhau trong hệ thống giải quyết tranh chấp, như quy định tại Điều 2, Khuyến nghị số 92, là yếu tố quan trọng để đảm bảo tính độc lập của hệ thống. Tuy nhiên, lưu ý là độc lập không có nghĩa là không phụ thuộc về tài chính của Chính phủ vì các hệ thống quản lý tranh chấp hoạt động như các cơ quan theo luật định sẽ dựa vào ngân sách nhà nước.

Hỗ trợ nguồn lực

Một hệ thống tranh chấp lao động hiệu quả đòi hỏi phải có đủ nguồn lực để cung cấp vốn và bù đắp chi phí khi cung cấp các dịch vụ cho khách hàng, bao gồm các nhân viên hỗ trợ và làm công tác chuyên môn, đủ văn phòng và thiết bị bao gồm máy tính và các hệ thống truyền thông.

Tín nhiệm và tin tưởng của người dùng

Một hệ thống tranh chấp lao động hiệu quả cung cấp các dịch vụ được người sử dụng đánh giá cao và được họ tin nhiệm, tin tưởng. Cần tiến hành các bước đánh giá mức độ người dùng hài lòng với phạm vi và chất lượng dịch vụ, khả năng đảm bảo tính trung lập của hệ thống và cung cấp các dịch vụ một cách công bằng, không phân biệt đối xử với tất cả những người thuộc phạm vi hoạt động.

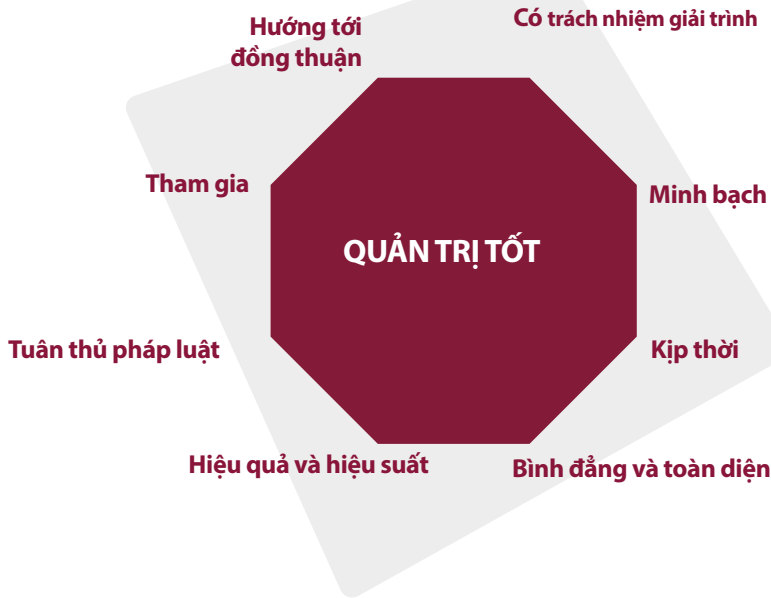
Đặc điểm của quản trị tốt

Định nghĩa một cách đơn giản, quản trị là cách thức ra quyết định và thực hiện quyết định trong một tổ chức bao gồm các bộ ngành của chính phủ, các cơ quan theo luật định, các doanh nghiệp, các công đoàn và các tổ chức đại diện người sử dụng lao động – thực tế là có những tổ chức mà quyết định được đưa ra và thực hiện, hoặc trong một số trường hợp khác, quyết định được đưa ra nhưng không được thực hiện. Vì vậy, quản trị quốc gia, quản trị cấp bang hoặc cấp tỉnh, quản trị doanh nghiệp và quản trị địa phương và cấp huyện hay được đề cập tới.

Khái niệm quản trị không mới; tuy nhiên cái tương đối mới ở đây là việc nhấn mạnh vào khái niệm “quản trị tốt” và mức độ áp dụng những nguyên tắc đã được thừa nhận của quản trị tốt trên thực tiễn. Việc xem xét kỹ hơn này bao gồm đánh giá vai trò của các nhân tố chính, bao gồm nhưng không chỉ giới hạn ở các chính phủ trong việc ra quyết định và các quy trình thực hiện. Điều này cũng bao gồm đánh giá và phân tích các cơ cấu tổ chức đã được thành lập để đưa ra và thực thi quyết định.

Chỉ một số ít quốc gia hoặc thiết chế dù là thuộc khu vực công, tư nhân hay từ xã hội dân sự có thể khẳng định họ thỏa mãn tất cả các đặc điểm của quản trị tốt. Tuy nhiên, sự tồn tại của một lý tưởng như vậy cung cấp tiêu chuẩn về thể nào là một hệ thống hoạt động hiệu quả, dựa vào đó có thể so sánh mức độ hiệu quả hoạt động của hệ thống thực tế hiện có, và tiến hành các hành động phù hợp.

Những đặc điểm được thừa nhận một cách phổ quát của quản trị tốt được trình bày như sau:



Sự tham gia

- Sự tham gia vào quá trình ra quyết định của các bên liên quan, cả nam giới và nữ giới, là nền tảng quan trọng của quản trị tốt. Điều này được thể hiện trong Điều 2 của Khuyến nghị số 92 của ILO về Hòa giải và Trọng tài Tự nguyện (1951), theo đó
- “Khi bộ máy hòa giải tự nguyện được thành lập trên cơ sở phối hợp chung, nên có sự tham gia đại diện bình đẳng của người sử dụng lao động và người lao động.”*
- Sự tham gia có thể trực tiếp hoặc thông qua các thiết chế trung gian hoặc đại diện hợp pháp. Dân chủ đại diện không tự động dẫn đến việc quan tâm đến những nhóm người dễ bị tổn thương nhất trong xã hội trong quá trình ra quyết định. Để điều này xảy ra, sự tham gia cần phải mang tính đại diện, được thông tin và được tổ chức. Tự do liên kết và tự do ngôn luận và một xã hội dân sự có tổ chức đóng vai trò quan trọng đối với sự tham gia hữu ích trong việc ra quyết định.

Pháp quyền

Quản trị tốt đòi hỏi thực thi các khung khổ pháp luật công bằng một cách khách quan. Quản trị tốt cũng đòi hỏi bảo vệ đầy đủ nhân quyền, đặc biệt quyền của các dân tộc ít người. Việc thực thi pháp luật khách quan đòi hỏi hệ thống tư pháp độc lập và các cơ quan thực thi pháp luật hoạt động khách quan và không tham nhũng.

Minh bạch

Minh bạch có nghĩa là các quyết định được đưa ra và thực hiện trên cơ sở tuân thủ các nguyên tắc, quy định và quy trình đã được biết đến. Minh bạch cũng có nghĩa là thông tin có sẵn, miễn phí và những người chịu ảnh hưởng bởi việc thực hiện các quyết định có thể tiếp cận trực tiếp được. Ngoài ra, minh bạch đòi hỏi cung cấp đủ thông tin cho những người dùng tiềm năng với hình thức dễ hiểu.

Khả năng đáp ứng kịp thời

Quản trị tốt đòi hỏi các thiết chế và các quy trình cố gắng phục vụ các bên liên quan trong một khung thời gian hợp lý. Quản trị tốt cũng đòi hỏi những người ra quyết định hành động linh hoạt trong tình hình mới và đáp ứng được nhu cầu của các bên liên quan mới.

Hướng tới sự đồng thuận

Trong một xã hội, có nhiều đối tượng và nhiều quan điểm. Quản trị tốt đòi hỏi dung hòa những lợi ích khác nhau trong xã hội để đạt được sự đồng thuận rộng rãi về lợi ích tốt nhất cho toàn bộ cộng đồng và cách thức đạt được điều đó. Quản trị tốt cũng đòi hỏi một tầm nhìn rộng và dài hạn về việc cần làm để phát triển con người bền vững và cách thức đạt được những mục tiêu của sự phát triển đó. Điều này chỉ có thể đạt được từ sự hiểu biết về các bối cảnh lịch sử, văn hóa và xã hội của một cộng đồng hoặc xã hội nào đó.



Bình đẳng và toàn diện

Sự phồn vinh của một xã hội phụ thuộc vào việc đảm bảo rằng tất cả các thành viên cảm thấy rằng họ được tham gia và không bị gạt ra ngoài dòng chảy chính của xã hội. Điều này đòi hỏi rằng tất cả các nhóm đặc biệt là những nhóm dễ bị tổn thương nhất có cơ hội để cải thiện và duy trì hạnh phúc của họ.

Hiệu quả và hiệu suất

Quản trị tốt có nghĩa là các quy trình và thiết chế tạo ra các kết quả đáp ứng nhu cầu của xã hội và đồng thời sử dụng tốt nhất các nguồn lực hiện có. Hiệu suất trong bối cảnh quản trị tốt cũng là việc sử dụng bền vững các nguồn tài nguyên thiên nhiên và bảo vệ môi trường.

Trách nhiệm giải trình

Trách nhiệm giải trình là yêu cầu quan trọng của quản trị tốt. Không chỉ các thiết chế của chính phủ mà khu vực tư nhân và các tổ chức xã hội dân sự cũng phải có trách nhiệm giải trình với công chúng và các đối tác của họ. Ai chịu trách nhiệm giải trình với ai tùy thuộc vào việc liệu quyết định hoặc hành động đưa ra mang tính nội bộ hay vượt ra ngoài phạm vi một tổ chức hoặc thiết chế. Nhìn chung, một tổ chức hoặc một thiết chế có trách nhiệm giải trình với những người sẽ chịu ảnh hưởng bởi quyết định hoặc hành động của mình. Trách nhiệm giải trình không thể được thực thi nếu thiếu sự minh bạch hoặc pháp quyền.

Tóm lại, 18 tiêu chuẩn được trình bày trong công cụ chẩn đoán sau đây có thể được dùng để so sánh với hiệu quả hoạt động hiện tại. Một hệ thống không nhất thiết là “kém hiệu quả” nếu nó không đáp ứng tất cả các tiêu chuẩn; mục đích là nhằm xác định ra những lĩnh vực cần cải thiện và tùy theo nguồn lực hoặc nhu cầu của hệ thống, để thực hiện hành động nhằm giải quyết những điểm hạn chế”.

Đánh giá hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động hiện hành

(N/A = Không áp dụng)

Sự tham gia	Có	Không	N/A
Khi thiết lập hệ thống, đại diện của người sử dụng lao động và người lao động có được tham vấn?	☐	☐	☐
Các bên liên quan khác được tham vấn?	☐	☐	☐
Hệ thống hiện tại do một hội đồng, ủy ban hoặc ban đại diện quản lý?	☐	☐	☐
• Nếu có, cơ quan đó có được thành lập theo quy định của pháp luật?	☐	☐	☐
- Người sử dụng lao động và người lao động có đại diện tham gia một cách bình đẳng?	☐	☐	☐
- Các chuyên gia độc lập (ví dụ từ các trường đại học) có đại diện tham gia?	☐	☐	☐
- Có sự cân bằng hợp lý về giới?	☐	☐	☐
- Có họp thường xuyên?	☐	☐	☐
- Các hoạt động có được đưa vào báo cáo thường niên?	☐	☐	☐

Pháp quyền	Có	Không	N/A
Có tồn tại khung khổ pháp lý?	☐	☐	☐
Pháp luật được thực hiện khách quan?	☐	☐	☐
Có dấu hiệu cán bộ lao động và/hoặc thẩm phán tham nhũng?	☐	☐	☐
Quy trình tư pháp để xử lý tranh chấp được thực hiện bởi			
• Các tòa lao động chuyên trách?	☐	☐	☐
• Tòa án chung?	☐	☐	☐
Hệ thống tư pháp có sự chậm trễ?	☐	☐	☐
• Nếu có, chậm trễ xảy ra			



- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Dưới 1 năm | ☐ | ☐ | ☐ |
| - Trên 1 năm nhưng dưới 2 năm? | ☐ | ☐ | ☐ |
| - 2 năm hoặc hơn nhưng dưới 5 năm? | ☐ | ☐ | ☐ |
| - Hơn 5 năm? | ☐ | ☐ | ☐ |

Nếu tranh chấp được chuyển đến tòa án chung, các thẩm phán có được
đào tạo về các vấn đề lao động?

Hệ thống tư pháp về tranh chấp lao động có tồn tại
ngoài các thành phố lớn?

- Nếu có, hệ thống này được cung cấp
 - Thông qua một tòa án thường trực
ở các khu vực địa phương?
 - Thông qua các tòa án lưu động hoặc vòng quanh?

Tính minh bạch	Có	Không	N/A
Các quy chế và quy trình có được biết đến rộng rãi?	☐	☐	☐
Thông tin liên quan đến việc áp dụng các quy chế và quy trình có sẵn và dễ tiếp cận đối với những người có khả năng bị ảnh hưởng?	☐	☐	☐
Các báo cáo thường xuyên về hoạt động của hệ thống được cung cấp cho khách hàng của hệ thống?	☐	☐	☐
Báo cáo thường niên về hoạt động của hệ thống được chuẩn bị và phổ biến?	☐	☐	☐
Hệ thống có xuất bản bản tin hoặc ấn phẩm tương tự thường xuyên không?	☐	☐	☐

Hệ thống có xuất bản thông cáo báo chí thường xuyên không?	☐	☐	☐
Hệ thống có trang web không?	☐	☐	☐
Trang web có mang tính tương tác không, truyền thông mạng xã hội và dịch vụ tin nhắn SMS có được sử dụng không?	☐	☐	☐

Khả năng đáp ứng

	Có	Không	N/A
Hệ thống có nỗ lực để đáp ứng nhu cầu của tất cả các bên liên quan chính đáng không?	☐	☐	☐
Hệ thống có khả năng điều chỉnh để thích nghi với điều kiện thay đổi (ví dụ gia tăng tranh chấp về quyền, tranh chấp do người lao động trong khu vực kinh tế phi chính thức thông báo)?	☐	☐	☐
Hệ thống có tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của người sử dụng?	☐	☐	☐
• Nếu có, hệ thống có sử dụng kết quả của các cuộc khảo sát như vậy?	☐	☐	☐

Hướng tới sự đồng thuận

	Có	Không	N/A
Hệ thống có khuyến khích sự phát triển của thương lượng tập thể?	☐	☐	☐
Hệ thống có khuyến khích những cách tiếp cận dựa trên sự đồng thuận trong giải quyết tranh chấp?	☐	☐	☐
Các dịch vụ tiến hòa giải và hòa giải có sẵn sàng để hỗ trợ các bên tranh chấp tìm thấy sự đồng thuận?	☐	☐	☐
Nhân viên được đào tạo về kỹ năng và kỹ thuật xây dựng sự đồng thuận?	☐	☐	☐

Bình đẳng và toàn diện

	Có	Không	N/A
Hệ thống sẵn có với tất cả các trường hợp liên quan đến người sử dụng			



lao động - người lao động, bao gồm cả những tranh chấp phát sinh
trong nền kinh tế phi chính thức? ☐ ☐ ☐

Hệ thống phục vụ cả khu vực tư nhân và khu vực nhà nước
(bao gồm các tập đoàn nhà nước và các cơ quan theo luật định)? ☐ ☐ ☐

Hệ thống có được phân cấp để những người ở ngoài các khu vực trung tâm chính có thể tiếp cận?
Các dịch vụ lưu động có được cung cấp? ☐ ☐ ☐

Có sự cân bằng hợp lý về giới trong các cán bộ chuyên môn? ☐ ☐ ☐

Có sự cân bằng hợp lý về giới trong các cán bộ hành chính? ☐ ☐ ☐

Hiệu quả và hiệu suất	Có	Không	N/A
Hệ thống có những mục đích và mục tiêu rõ ràng?	☐	☐	☐
Hệ thống có tuân thủ các quy trình và thực hành quản lý hiệu quả hoạt động?	☐	☐	☐
Hệ thống có các mục tiêu rõ ràng, đo lường được và khả thi (ví dụ tỷ lệ hòa giải thành công)?	☐	☐	☐
Có các chỉ số đo lường được để so sánh hiệu quả hoạt động thực tế và dự kiến?	☐	☐	☐
Có cơ chế để đánh giá tác động của hệ thống đến hiệu quả kinh tế chung của quốc gia?	☐	☐	☐
Hệ thống có sử dụng tốt nhất những nguồn nhân lực được cung cấp?	☐	☐	☐
Hệ thống có sử dụng tốt nhất những nguồn lực phi con người được cung cấp?	☐	☐	☐
Hòa giải được thực hiện trong một khoảng thời gian xác định từ ngày nhận thông báo về tranh chấp (ví dụ trong vòng 30 ngày)?	☐	☐	☐
Các phiên điều trần của trọng tài được thực hiện trong một khoảng thời gian xác định kể từ ngày nhận được yêu cầu (ví dụ trong vòng 30 ngày)?	☐	☐	☐
Các hướng dẫn được xây dựng cho thời gian diễn ra quy			

trình hòa giải thực sự (ví dụ 1 ngày)?	☐	☐	☐
Những hướng dẫn như vậy được tuân thủ?	☐	☐	☐
Có các hướng dẫn được xây dựng cho thời gian diễn ra các phiên điều trần của trọng tài?	☐	☐	☐
Những hướng dẫn như vậy được tuân thủ?	☐	☐	☐
Hệ thống có hệ thống quản lý trường hợp được vi tính hóa?	☐	☐	☐
Hệ thống quản lý trường hợp cung cấp thông tin thời gian thực?	☐	☐	☐

Trách nhiệm giải trình	Có	Không	N/A
Hệ thống có chịu trách nhiệm giải trình trước các bên liên quan và công chúng?	☐	☐	☐
Hệ thống có cơ chế để đảm bảo tính trách nhiệm giải trình (ví dụ lời hứa trước công chúng, bộ quy tắc đạo đức, tuyên ngôn sứ mệnh, quy tắc ứng xử, đánh giá độc lập, hợp báo)?	☐	☐	☐
Hệ thống có chịu trách nhiệm giải trình về việc sử dụng các nguồn lực được cung cấp?	☐	☐	☐
Hệ thống có trách nhiệm giải trình không chỉ đối với các quyết định của mình mà còn đối với cả các quy trình ra quyết định?	☐	☐	☐

Nhấn mạnh tính chất dự phòng	Có	Không	N/A
Hệ thống có cung cấp các dịch vụ để khuyến khích người lao động và người sử dụng lao động áp dụng cách tiếp cận dựa trên sự đồng thuận để giải quyết xung đột và tranh chấp?	☐	☐	☐
Hệ thống cung cấp thông tin nhằm hướng tới phòng ngừa tranh chấp?	☐	☐	☐



Hệ thống tiến hành các hoạt động đào tạo để người
sử dụng lao động và người lao động cùng tham gia? ☐ ☐ ☐

Hệ thống tư vấn cách thức giải quyết xung đột và tranh chấp tại nơi làm việc? ☐ ☐ ☐

Hệ thống nhận thông tin về những khu vực có khả năng xảy ra tranh chấp
từ thanh tra lao động hoặc các nhân viên chính phủ? ☐ ☐ ☐

Phạm vi dịch vụ	Có	Không	N/A
Hệ thống có cung cấp những dịch vụ sau?	☐	☐	☐
• Thông tin	☐	☐	☐
• Tư vấn	☐	☐	☐
• Đào tạo	☐	☐	☐
• Khảo sát	☐	☐	☐
• Đánh giá thực tế	☐	☐	☐
• Giải quyết vấn đề chung	☐	☐	☐
• Hòa giải	☐	☐	☐
• Trọng tài	☐	☐	☐
• Hòa giải - Trọng tài.	☐	☐	☐
Hệ thống dành cho mọi loại tranh chấp như sau?	☐	☐	☐
• Các quyền lợi hiện hành	☐	☐	☐
• Các lợi ích trong tương lai	☐	☐	☐
• Sa thải không công bằng	☐	☐	☐
• Chi trả trợ cấp thôi việc	☐	☐	☐
• Cắt giảm lao động	☐	☐	☐
• Thử việc	☐	☐	☐
• Phân biệt đối xử	☐	☐	☐

• Các quyền tổ chức	☐	☐	☐
• Công nhận đại diện cho thương lượng tập thể	☐	☐	☐
• Diễn giải thỏa ước lao động tập thể	☐	☐	☐
• Tiết lộ thông tin	☐	☐	☐
• Từ chối thương lượng	☐	☐	☐
• Các hành vi không công bằng trong lao động	☐	☐	☐

Dịch vụ miễn phí	Có	Không	N/A
Hệ thống cung cấp dịch vụ hòa giải miễn phí cho các bên tranh chấp?	☐	☐	☐
Hệ thống cung cấp dịch vụ trọng tài miễn phí?	☐	☐	☐
Hệ thống tạo doanh thu từ các hoạt động tư vấn, đào tạo và thông tin nó cung cấp?	☐	☐	☐
Tính phí hồ sơ hoặc phí hành chính khi các bên nộp đơn yêu cầu dịch vụ trung gian/hòa giải hoặc trọng tài?	☐	☐	☐

Tự nguyện	Có	Không	N/A
Hệ thống cho phép trung gian/hòa giải tự nguyện (có nghĩa cả hai bên đồng ý)?	☐	☐	☐
Hệ thống cho phép trọng tài tự nguyện?	☐	☐	☐
Hệ thống cho phép các bên thống nhất sử dụng trung gian/hòa giải viên tư nhân, do các bên chi trả?	☐	☐	☐
Hệ thống cho phép các bên thống nhất sử dụng trọng tài viên tư nhân, do các bên chi trả?	☐	☐	☐



Đơn giản

	Có	Không	N/A
Các mẫu biểu chuẩn được sử dụng khi thông báo tranh chấp?	☐	☐	☐
• Nếu có, các bên được hướng dẫn để hoàn thiện các tài liệu chuẩn đó?	☐	☐	☐
Hướng dẫn được cung cấp bằng nhiều ngôn ngữ?	☐	☐	☐
- Các mẫu biểu có trên mạng?	☐	☐	☐
Thông tin được trình bày dưới hình thức phù hợp với người không biết chữ?	☐	☐	☐
Có hệ thống đường dây nóng?	☐	☐	☐
• Nếu có, hệ thống có sử dụng hệ thống ghi âm lời nhắn?	☐	☐	☐
Lời nhắn có thể được trình bày với hai hoặc nhiều ngôn ngữ?	☐	☐	☐
Người gọi đến có thể nói chuyện với một nhân viên để được trợ giúp?	☐	☐	☐
Người gọi đến được lựa chọn ngôn ngữ?	☐	☐	☐

Chuyên nghiệp

	Có	Không	N/A
Các cán bộ/nhân viên làm công tác chuyên môn			
được tuyển dụng công khai?	☐	☐	☐
Tất cả nhân viên có bản miêu tả công việc cụ thể			
nêu rõ các nhiệm vụ và tiêu chuẩn hoạt động?	☐	☐	☐
Tất cả nhân viên được đào tạo trước khi bắt đầu công việc?	☐	☐	☐
Các cán bộ/nhân viên làm công tác chuyên môn có cơ hội tham gia			
các khóa đào tạo bồi dưỡng và nâng cao?	☐	☐	☐
Các cán bộ quản lý hệ thống được đào tạo về quản lý.			
Các cán bộ/nhân viên làm công tác chuyên môn có cơ hội			
tự học trong giờ làm việc?	☐	☐	☐

Có bộ quy tắc hành vi/ứng xử/ cho các cán bộ/nhân viên làm

công tác chuyên môn? ☐ ☐ ☐

Bộ quy tắc có hiệu lực pháp lý? ☐ ☐ ☐

Có hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên? ☐ ☐ ☐

Có hệ thống giám sát để hỗ trợ sự phát triển của các nhân viên

còn ít kinh nghiệm? ☐ ☐ ☐

Nhân viên bán thời gian được yêu cầu tham gia khóa đào tạo

trước khi bắt đầu công việc? ☐ ☐ ☐

Có các tiêu chí để đăng ký các đơn vị được ủy quyền? ☐ ☐ ☐

Có đào tạo trước khi bắt đầu hoạt động cho các đơn vị được ủy quyền? ☐ ☐ ☐

Có các hệ thống để tái đăng ký các đơn vị được ủy quyền? ☐ ☐ ☐

Đổi mới **Có** **Không** **N/A**

Có các quy trình hòa giải-trọng tài? ☐ ☐ ☐

Các dịch vụ phòng ngừa tranh chấp (tư vấn, thông tin, đào tạo)

được cung cấp cho doanh nghiệp? ☐ ☐ ☐

Các dịch vụ được cung cấp cho người lao động không điển hình

(ví dụ lao động gia đình, lao động mùa vụ, lao động thuê phụ)? ☐ ☐ ☐

Nhân viên được đào tạo về cách tiếp cận “mới” trong phòng ngừa

và giải quyết tranh chấp? ☐ ☐ ☐

Hệ thống có sử dụng máy tính và công nghệ thông tin? ☐ ☐ ☐

• Nếu có, để hợp từ xa với các bên tranh chấp? ☐ ☐ ☐

- Để đào tạo nhân viên? ☐ ☐ ☐

- Để lập báo cáo quản lý vụ việc? ☐ ☐ ☐

- Cho các thủ tục hành chính? ☐ ☐ ☐



Hệ thống chứng nhận các đơn vị tư nhân làm công tác trung gian/
hòa giải và trọng tài? ☐ ☐ ☐

Hệ thống trao quyền thực hiện chức năng trung gian/hòa giải và trọng tài
cho các hội đồng thương lượng hoặc các thiết chế hai bên người sử dụng
lao động - công đoàn? ☐ ☐ ☐

Độc lập	Có	Không	N/A
Hệ thống độc lập với Bộ Lao động?			
(hoặc Bộ chịu trách nhiệm về vấn đề lao động? ☐	☐	☐	☐
• Nếu có, pháp luật có thành lập một cơ quan/ủy ban độc lập? ☐	☐	☐	☐
Hệ thống có hội đồng quản trị? ☐	☐	☐	☐
Hệ thống có nhận kinh phí ngoài kinh phí nhà nước? ☐	☐	☐	☐
• Nếu có, từ các hoạt động lấy phí cho dịch vụ? ☐	☐	☐	☐
- Quyên góp? ☐	☐	☐	☐
- Viện trợ? ☐	☐	☐	☐
- Tài sản để lại? ☐	☐	☐	☐
- Thuế? ☐	☐	☐	☐
- Các dự án? ☐	☐	☐	☐
• Nếu có, hệ thống có nhận kinh phí từ người sử dụng lao động?			
(Ngoài khoản chi trả chi phí cho dịch vụ sử dụng)? ☐	☐	☐	☐
• Nếu có, hệ thống có nhận kinh phí từ các công đoàn?			
(Ngoài khoản chi trả chi phí cho dịch vụ sử dụng)? ☐	☐	☐	☐

Hỗ trợ nguồn lực

	Có	Không	N/A
Hệ thống có nhận đủ kinh phí để thực hiện mục đích và các mục tiêu ở một mức độ chấp nhận được?	☐	☐	☐
Tương ứng với nhu cầu về dịch vụ, hệ thống có đủ			
• Cán bộ làm công tác chuyên môn?	☐	☐	☐
• Cán bộ làm công tác hỗ trợ?	☐	☐	☐
• Thiết bị (bao gồm cả máy tính)?	☐	☐	☐
• Trang thiết bị truyền thông?	☐	☐	☐
• Phương tiện đi lại?	☐	☐	☐
• Văn phòng?	☐	☐	☐
Hệ thống có phòng riêng để phục vụ công tác trung gian/hòa giải và trọng tài?	☐	☐	☐

Tín nhiệm và tin tưởng của người sử dụng

	Có	Không	N/A
Hệ thống có thường xuyên thực hiện khảo sát về mức độ hài lòng của khách hàng?	☐	☐	☐
Các công đoàn có công khai ủng hộ hệ thống?	☐	☐	☐
Các tổ chức của người sử dụng lao động có công khai ủng hộ hệ thống?	☐	☐	☐
Hệ thống có nhận được giải thưởng hoặc huân chương do có dịch vụ tốt?	☐	☐	☐
Số lượng doanh nghiệp sử dụng các dịch vụ tư vấn, đào tạo và thông tin của hệ thống			
• Nhìn chung tăng?	☐	☐	☐
• Nhìn chung giảm?	☐	☐	☐
• Giữ nguyên?	☐	☐	☐
Số người sử dụng các dịch vụ trung gian/hòa giải			
• Nhìn chung tăng?	☐	☐	☐



• Nhìn chung giảm?	☐	☐	☐
• Giữ nguyên?	☐	☐	☐
Số người sử dụng dịch vụ trọng tài			
• Nhìn chung tăng?	☐	☐	☐
• Nhìn chung giảm?	☐	☐	☐
• Giữ nguyên?	☐	☐	☐
Số các trường hợp chuyển sang quy trình tư pháp (tối tòa án)			
• Nhìn chung tăng?	☐	☐	☐
• Nhìn chung giảm?	☐	☐	☐
• Giữ nguyên?	☐	☐	☐
Người đứng đầu hệ thống được bổ nhiệm thông qua			
quy trình tuyển dụng công khai ?	☐	☐	☐
Người đứng đầu được bổ nhiệm theo nhiệm kỳ?	☐	☐	☐
Người đứng đầu chịu trách nhiệm trước hội đồng hoặc cơ quan quản trị?	☐	☐	☐
Trước bộ trưởng?	☐	☐	☐

Sử dụng hướng dẫn

Hướng dẫn bao gồm một loạt các câu hỏi đóng mà các câu trả lời không mong đợi là sẽ cung cấp một đánh giá đầy đủ về hiệu quả hoạt động của một hệ thống quản lý tranh chấp. Các câu trả lời **CÓ** hoặc **KHÔNG** hoặc **KHÔNG ÁP DỤNG** sẽ cho thấy hiện trạng của hệ thống; một bảng hỏi tiếp theo với các câu hỏi mở có thể cung cấp thông tin chi tiết hơn.

Bảng kiểm (checklist) có thể được sử dụng bởi:

- một cá nhân hoặc một nhóm nhỏ của hệ thống quản lý tranh chấp;
- một nhóm bao gồm những người của hệ thống quản lý tranh chấp và đại diện của người sử dụng lao động và người lao động;
- một chuyên gia tư vấn độc lập.

Đánh giá có thể không chính thức, ví dụ khi một thành viên cao cấp của hệ thống quản lý tranh chấp sử dụng bảng kiểm để “đánh giá thông qua tài liệu” của hệ thống. Không tiến hành phỏng vấn và kết quả là đánh giá nhanh hệ thống để làm rõ “hiện trạng” và xác định những lĩnh vực rộng cần cải thiện.

Theo một cách khác, việc đánh giá có thể chính thức và có cấu trúc rõ hơn, bao gồm nhiều người hơn, cần thêm thời gian và có kết quả là một báo cáo cải thiện hiệu quả hoạt động. Các bước gợi ý cụ thể để thực hiện đánh giá chính thức và có cấu trúc hơn như sau.

Bước 1 Các cán bộ cao cấp hoặc hội đồng quản trị của hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động xác nhận cần thực hiện đánh giá.

Bước 2 Một nhóm nhỏ hoặc tổ công tác được thành lập, bao gồm đại diện khách hàng và có thể một cá nhân độc lập có chuyên môn về quản lý tranh chấp.



- Bước 3** Nhân viên của hệ thống quản lý tranh chấp được thông tin về việc đánh giá và tư vấn về trọng tâm của việc đánh giá là nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động.
- Bước 4** Nhóm công tác chuẩn bị một lịch trình về công việc và thời gian nêu rõ khi nào bắt đầu và kết thúc đánh giá, ai sẽ được phỏng vấn và thời gian phỏng vấn.
- Bước 5** Nhóm công tác tổ chức phỏng vấn, bao gồm phỏng vấn với người sử dụng hệ thống, sử dụng các bảng kiểm để phỏng vấn nhân viên của hệ thống quản lý tranh chấp và một danh mục riêng các câu hỏi phỏng vấn người dùng/khách hàng (xem sau đây).
- Bảng kiểm nên được hoàn thành bởi thành viên nhóm công tác và không được đưa cho người phỏng vấn điền vào.
- Các cuộc khảo sát nên bao gồm các câu trả lời CÓ, KHÔNG và KHÔNG ÁP DỤNG và nên thu thập và tinh chỉnh thông tin từ các câu hỏi mở.
- Người phỏng vấn nên thường xuyên nhắc nhở họ rằng phỏng vấn không phải là thẩm vấn: mục tiêu là để thu thập thông tin.
- Nhóm nên sử dụng cơ hội này để quan sát hệ thống hoạt động và nếu có thể quan sát trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên “đang làm việc”, công việc của nhân viên hỗ trợ, các mẫu biểu hệ thống sử dụng, hệ thống quản lý trường hợp, đường dây nóng và các văn phòng khu vực.
- Bước 6** Nhóm công tác nên gặp gỡ để thảo luận về bảng kiểm đã hoàn thành cùng với thông tin đã được thu thập thông qua quan sát.
- Bước 7** Nhóm công tác nên nỗ lực nhóm các lỗi hổng trong hoạt động đã xác định được một cách có hệ thống. Ví dụ, nhóm công tác có thể đánh giá một số điểm yếu trong hoạt động là rất quan trọng, quan trọng hoặc không quan trọng lắm và đồng thời cho biết mức độ dễ dàng trong việc giải quyết điểm yếu đó như dễ giải quyết, không dễ lắm và rất khó giải quyết. Kết quả có thể là một ma trận có chín hộp như sau.

	Dễ	Khó	Rất khó
Rất quan trọng			
Quan trọng			
Không quan trọng lắm			

Ví dụ, việc đánh giá có thể cho thấy rằng không có hệ thống quản lý vụ việc đã được vi tính hóa, cho thấy rằng hệ thống giấy tờ hiện nay không hiệu suất và không hiệu quả và xác định vấn đề này là rất quan trọng. Mặc dù việc giải quyết vấn đề rất quan trọng nhưng có thể khó giải quyết vì kinh phí hạn hẹp. Vì vậy, vấn đề này có thể được ghi vào mục 'Rất Quan trọng/Rất Khó' của ma trận.

Bước 8 Nhóm công tác nên chuẩn bị một “Báo cáo Cải thiện Hiệu quả” nêu rõ những ưu tiên để hành động và xác định các phương án cần xem xét để giải quyết từng điểm yếu trong hoạt động.



Phỏng vấn người dùng

Công tác đánh giá không thể hoàn thiện nếu thiếu thông tin đầu vào từ những người sử dụng hệ thống tranh chấp. Công tác này có thể bao gồm việc sử dụng một bảng khảo sát bao gồm các câu hỏi đóng, thang đánh giá và các câu hỏi mở về những nội dung sau, nhưng được điều chỉnh để phù hợp với điều kiện địa phương.

Bảng khảo sát này có thể được dùng cho các công đoàn, các tổ chức đại diện người sử dụng lao động, cá nhân người lao động và cá nhân người sử dụng lao động.

- Tên (cá nhân/tổ chức)
- Năm ngoái bạn đã sử dụng dịch vụ của hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động bao nhiêu lần?
- Năm ngoái bạn có sử dụng dịch vụ liên quan đến phòng ngừa tranh chấp và giúp cải thiện mối quan hệ của người sử dụng lao động – người lao động ở cấp doanh nghiệp không?

Có ☐ Không ☐

- Nếu có, bạn đánh giá mức độ hài lòng của mình về thủ tục và quy trình của dịch vụ này như thế nào?

Rất hài lòng ☐

Hài lòng ☐

Không hài lòng lắm ☐

- Kết quả đạt được?

Rất hài lòng ☐

Hài lòng ☐

Không hài lòng lắm ☐

- Năm ngoái bạn có sử dụng dịch vụ về trung gian/hòa giải không ?

Có ☐ Không ☐

- Nếu có, bạn đánh giá mức độ hài lòng của mình thủ tục và quy trình của dịch vụ này như thế nào?

Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Không hài lòng lắm ☐

- Kết quả đạt được?

Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Không hài lòng lắm ☐

- Năm ngoái bạn có sử dụng dịch vụ trọng tài không?

Có ☐ Không ☐

- Nếu có, bạn đánh giá mức độ hài lòng của mình về thủ tục và quy trình của dịch vụ này như thế nào?

Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Không hài lòng lắm ☐

- Kết quả đạt được?

Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Không hài lòng lắm ☐

- Năm ngoái bạn có truy cập vào trang web của hệ thống không?

Có ☐ Không ☐

- Nếu có, bạn đánh giá mức độ hài lòng về thông tin được cung cấp như thế nào?

Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Không hài lòng lắm ☐

- Năm ngoái bạn có sử dụng đường dây nóng của hệ thống không?

Có ☐ Không ☐

- Nếu có, bạn đánh giá mức độ hài lòng về dịch vụ được cung cấp như thế nào?

Rất hài lòng ☐ Hài lòng ☐ Không hài lòng lắm ☐

- Nhìn chung, bạn cho rằng đâu là những điểm mạnh chính của hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động?.....

.....

- Bạn cho rằng đâu là điểm yếu chính của hệ thống?.....

.....



- Bạn có thể cho rằng dịch vụ giải quyết tranh chấp do hệ thống cung cấp là sự lựa chọn tốt hơn so với việc đem sự việc của bạn ra tòa?.....
Có ☐ Không ☐
- Tại sao?
.....
.....
- Bạn có gợi ý gì để cải thiện dịch vụ của hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động?
.....

Lỗi hổng trong hoạt động

Mục đích của công việc đánh giá là nhằm giúp xác định những điểm hạn chế trong hoạt động của một hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động của một quốc gia. Một số hạn chế mang tính cấu trúc về bản chất, một số có liên quan đến pháp luật, một số khác có liên quan đến quy trình tham vấn, trọng tâm và phạm vi bao phủ của dịch vụ, quy trình, hoạt động, thông tin, quản lý, nhân sự và nguồn lực. Giải quyết những lỗi hổng này cần xem xét hai phương án bao gồm:

- cải thiện hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động hiện có; hoặc
- tạo ra một hệ thống mới.

Việc cải tiến hệ thống hiện có được đề cập ở chương 3. Việc thiết lập một hệ thống mới, ví dụ như một ủy ban độc lập hoặc thiết chế tương tự được đề cập ở chương 4.



Thay đổi là một quá trình cần được quản lý. Điểm khởi đầu quan trọng là “kiểm kê” và đánh giá thực trạng trước khi chuẩn bị các kế hoạch và chiến lược để thay thế, tái cấu trúc, phục hồi, tái tổ chức hoặc tái điều chỉnh.

Cần đánh giá hiện trạng một cách có hệ thống và khách quan và ưu tiên tham vấn với khách hàng và người sử dụng của hệ thống cũng như người chịu trách nhiệm vận hành hệ thống.

Việc đánh giá có hệ thống và khách quan hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động nên được thực hiện trên cơ sở tham khảo các đặc điểm của các hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động hiệu quả tại các nước khác cũng như những nguyên tắc được công nhận phổ quát của quản trị tốt.

Việc đánh giá là một thách thức, nhưng thách thức thực sự là quyết định xem cần làm gì nếu việc đánh giá cho thấy hệ thống đang hoạt động dưới mức chấp nhận được. Nếu nhược điểm trong hoạt động nhỏ, việc cải thiện có thể được thực hiện thông qua việc phục hồi và tái điều chỉnh. Nếu nhược điểm trong hoạt động lớn, cần thay đổi mạnh mẽ hơn bao gồm cả tái cấu trúc và tái tổ chức.



Ghi chú



CHƯƠNG 3

Cải thiện hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động hiện hành

Cải thiện.....	62
Lập kế hoạch và thực hiện thay đổi.....	64
Lên kế hoạch thay đổi.....	66

CHƯƠNG 3

Cải thiện hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động hiện có

Chương trước đã đưa ra công cụ chẩn đoán giúp đánh giá hiệu quả hoạt động của hệ thống quản lý tranh chấp của một quốc gia. Công cụ này có thể được dùng để đánh giá một hệ thống thuộc chức năng của một Bộ lao động hoặc một hệ thống hoạt động như một cơ quan theo luật định độc lập. Kết quả của quá trình đánh giá là nhằm xác định được những lĩnh vực cần cải thiện hiệu quả hoạt động.

Chương này tập trung vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp hiện có. Chương này áp dụng cho việc cải thiện hệ thống thuộc chức năng của cơ quan quản lý lao động của Chính phủ, cũng như hệ thống độc lập hiện có thuộc chức năng của một cơ quan theo luật định.



Cải thiện

Cải thiện nghĩa là chấn hưng, làm mới, cải tạo, tiếp sức, tăng cường. Vì mục đích hiện tại, cải thiện đề cập đến việc làm mới một số thứ hiện có. Đó có thể là một Bộ lao động hoặc một cơ quan theo luật định độc lập. Quyết định cải thiện một hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động là một trong ba kết quả có thể xảy ra của quá trình đánh giá. Ba khả năng đó như sau:

- **Không hành động** Có thể là mục tiêu và việc đánh giá chi tiết cho thấy rằng hệ thống quản lý tranh chấp hiện tại đang hoạt động ở một mức độ hiệu quả chấp nhận được và chưa cần cải thiện. Với một hệ thống được quản lý tốt và có nguồn lực dồi dào thì phương án “không cần làm gì” có thể chấp nhận được. Tuy nhiên ngay cả những hệ thống tốt nhất vẫn có cơ hội để cải thiện, và kết quả “không cần làm gì” của việc đánh giá cho thấy:
 - Việc thiếu tính khách quan và tham vấn trong chính quá trình đánh giá;
 - Những người có quyền quyết định phủ nhận quá trình đánh giá, cho rằng đó là điều không mong muốn và không cần thiết;
 - Thái độ tự mãn của những người có quyền quyết định;
 - Cách tiếp cận hướng nội và tự phục vụ coi việc cải tiến là một trở ngại;
 - Sợ hãi và cưỡng lại sự thay đổi;
 - Đưa ra cái cớ rằng thiếu nguồn lực để tiến hành cải thiện

- **Cải thiện bằng việc điều chỉnh bên trong hệ thống, nhằm cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng, nhưng không tái cấu trúc hoặc tổ chức lại hệ thống**

thống Mục đích và nhiệm vụ của hệ thống vẫn như cũ, việc phục hồi tập trung vào cải tiến quy trình hiện có hơn là áp dụng thiết chế mới. Có thể vẫn cần tái tổ chức bên trong hệ thống, nhưng trọng tâm là nhằm thực hiện tốt hơn và bên ngoài thiết chế vẫn giống như cũ.

Quyết định cải thiện được thực hiện khi quá trình đánh giá phát hiện ra cần phải cải thiện nhưng nhìn chung hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động vẫn đang hoạt động khá tốt. Các yêu cầu chính về việc quản trị tốt và hiệu quả hoạt động của thiết chế được thỏa mãn, tuy nhiên một số thay đổi sẽ có lợi. Điều này đòi hỏi quá trình đánh giá và việc xác định các lỗ hổng trong hoạt động nêu rõ những lĩnh vực cần cải tiến.



Ví dụ, công tác đánh giá có thể chỉ ra rằng:

- Thiết kế và hoạt động của hệ thống quản lý tranh chấp không cho phép tham vấn đầy đủ với các khách hàng của hệ thống, bao gồm người sử dụng lao động, công đoàn và cá nhân người lao động;
- Số lượng hoà giải thành công quá thấp;
- Hệ thống quá ít chú trọng đến việc phòng ngừa tranh chấp;
- Những quyết định trong các trường hợp có sử dụng dịch vụ trọng tài thiếu nhất quán;
- Hồ sơ quản lý vụ việc được quản lý kém và không khó truy cập;
- Ít sử dụng đến các cơ quan được ủy nhiệm ở khu vực tư nhân trong các hoạt động phòng ngừa và giải quyết tranh chấp;
- Không có cách tiếp cận mang tính hệ thống và có kế hoạch cho việc đào tạo cán bộ lao động trong công tác trung gian/hòa giải và trọng tài;
- Không có đủ văn phòng để hệ thống hoạt động tại tất cả các địa điểm cần thiết;
- Hệ thống đường dây nóng ít được sử dụng;
- Nhiều người tìm kiếm dịch vụ trung gian/hòa giải không biết cách làm thế nào để tiến hành các bước.
- Những thay đổi cần thiết để xử lý những hạn chế trong hoạt động này có thể được thực hiện từ bên trong hệ thống giải quyết tranh chấp. Cần đánh giá việc tổ chức hoạt động và các quy trình nhưng không cần thay đổi chính sách cấp cao hoặc sửa đổi luật pháp, trừ việc cho phép sử dụng các cơ quan tư nhân trong quá trình phòng ngừa và giải quyết tranh chấp có thể cần phải sửa đổi pháp luật.

- **Thực hiện thay đổi cơ bản** Quá trình đánh giá có thể chỉ ra rằng hệ thống giải quyết tranh chấp đang hoạt động ở mức độ hiệu quả dưới mức chấp nhận được, những đặc điểm của quản trị tốt không rõ ràng, thiếu các yếu tố của một hệ thống quản lý tranh chấp lao động 'tốt' và toàn bộ hệ thống cần phải thay đổi một cách căn bản. Những thiếu sót trong hệ thống không thể được giải quyết từ bên trong hệ thống mà đòi hỏi phải có một tầm nhìn mới, một sứ mệnh mới và cơ cấu hoạt động mới. Những điều này thể

hiện các đặc điểm chung của quản trị tốt và các yếu tố, tính năng cụ thể của một hệ thống giải quyết tranh chấp hiệu quả.

Nội dung này sẽ được đề cập trong chương 4.

Lập kế hoạch và thực hiện thay đổi

Sự thiếu sót trong hiệu quả hoạt động được xử lý bằng những các sáng kiến hồi phục nên được xem xét cụ thể trước khi lên kế hoạch và thực hiện hành động cụ thể, như trong ví dụ sau đây. Tất cả các vấn đề, thậm chí là các vấn đề có vẻ như là tương đối nhỏ, cần phải được xem xét như sau:

- Những sự việc gì liên quan đến các vấn đề cụ thể hoặc thiếu sót?
- Phân tích về những sự việc này thể hiện điều gì?
- Có những phương án nào để giải quyết các vấn đề hoặc thiếu sót đó?
- Đây là giải pháp ưu tiên để giải quyết vấn đề?
- Cần làm gì để giám sát xem vấn đề hoặc thiếu sót đã được khắc phục chưa?

Ví dụ

Số lượng các trường hợp trung gian/hòa giải thành công bởi hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động quá thấp.

Thực tiễn

Trong 12 tháng qua tỉ lệ trung gian/hòa giải thành công thực tế là bao nhiêu (ví dụ 25%)?

Chỉ tiêu về hiệu quả hoạt động là bao nhiêu (vd: 60%)?

Tỉ lệ hòa giải thành, ví dụ: theo khu vực (quận/huyện, tỉnh, hay vùng); theo loại hình tranh chấp; theo ngành công nghiệp; theo các nhóm nghề nghiệp; theo năm kinh nghiệm của trung gian/hòa giải viên là bao nhiêu?

Tỉ lệ trung gian/hòa giải thành công đạt được trong thời gian quy định là bao nhiêu?



Phân tích

Mục tiêu về hiệu quả hoạt động có khả thi không?

Vấn đề có phổ biến hơn ở một hoặc nhiều quận/huyện, tỉnh, khu vực không?

Vấn đề có trở nên lớn hơn khi được giải quyết bởi trung gian/hòa giải viên thiếu kinh nghiệm không?

Vấn đề có phải là cụ thể của một ngành không hay là vấn đề chung?

Chính bản thân trung gian/hòa giải viên nói gì về vấn đề đó?

Đại diện của người sử dụng lao động và người lao động nói gì?

Các nhân tố bên ngoài (như môi trường kinh tế) có quan trọng không?

Phương án

Dựa trên sự đánh giá cụ thể về nhu cầu đào tạo, lên kế hoạch và thực hiện một chương trình đào tạo cho trung gian/hòa giải viên.

Chuẩn bị sách hướng dẫn cho trung gian/hòa giải viên.

Bổ nhiệm các trung gian/hòa giải viên đã có kinh nghiệm để hướng dẫn cho những người mới được bổ nhiệm.

Cung cấp dịch vụ tư vấn mật.

Giảm chỉ tiêu về hiệu quả hoạt động.

Đưa ra hệ thống khen thưởng những điển hình tốt (cá nhân và tập thể)

Quyết định

Đánh giá các nhu cầu đào tạo, thiết kế và thực hiện một chương trình đào tạo và xác định người cố vấn (có thể trên cơ sở bán thời gian). Người cố vấn này có thể chỉ cần làm việc bán thời gian)

Bước tiếp theo

Giám sát tỷ lệ thành công sau đào tạo. Nếu không có sự cải thiện thì đánh giá lại vấn đề và giải pháp. Ví dụ, có thể đào tạo là giải pháp đúng nhưng khóa đào tạo được thiết kế, tổ chức kém hoặc không được thực hiện tốt. Việc bổ nhiệm người cố vấn có thể là một phần của giải pháp, nhưng có thể chưa chọn đúng người cố vấn phù hợp.

Xác định gương điển hình để hỗ trợ và thiết lập một hệ thống giám sát chính thức.

Ví dụ trên cho thấy khi đã xác định được thiếu sót trong hiệu quả hoạt động một cách chung chung thì cần phải xem xét cụ thể hơn trước khi thực hiện hành động để giải quyết vấn đề.

Tuy nhiên, rõ ràng là thực hiện bất cứ hành động nào cũng cần phải lập kế hoạch cẩn thận, triển khai và có bước theo dõi tiếp theo. Rất dễ để nói 'đào tạo sẽ cải thiện được hiệu quả hoạt động của chúng ta', 'máy tính sẽ tạo ra sự khác biệt', 'hệ thống thông tin tốt hơn sẽ giúp chúng ta', 'có thêm nhân viên sẽ giúp giải quyết những vấn đề của chúng ta'. Nhưng mỗi sáng kiến cho sự thay đổi như đã được xác định bởi quá trình đánh giá, đòi hỏi phải lên kế hoạch cẩn thận và bổ nhiệm một người chịu trách nhiệm lãnh đạo quá trình lập kế hoạch và thực hiện.

Lập kế hoạch cho sự thay đổi

Nếu như việc đánh giá, tìm hiểu thực tế và phân tích cho thấy cần phải cải thiện thì quá trình lập kế hoạch, nhằm thực hiện những thay đổi cần thiết sẽ khác nhau tùy theo mức độ thay đổi dự kiến. Dưới đây là hai ví dụ, bao gồm việc lập kế hoạch cho một hoạt động đào tạo cho trung gian/hòa giải viên, và lập kế hoạch cho sự ra đời của một hệ thống quản lý hồ sơ tranh chấp lao động trên máy tính.



Đào tạo trung gian/hòa giải viên

Một kế hoạch cho việc đào tạo trung gian/ hòa giải viên có thể mang hình thức của một kế hoạch hành động, nêu cụ thể mục tiêu mong muốn, ai cần làm gì và làm khi nào, các chỉ số thành công là gì và cần những nguồn lực nào.

Kế hoạch hành động: Ví dụ

Mục tiêu: Xây dựng kế hoạch, thực hiện và theo dõi sau đào tạo cho khóa học 5 ngày dành cho trung gian/hòa giải viên để cung cấp cho họ những kiến thức và kỹ năng cần thiết giúp họ có thể xử lý hiệu quả tất cả các khía cạnh của quá trình trung gian/hòa giải.

Các bước hành động	Bên thực hiện	Bên phối hợp	Khi nào	Nhận xét
Bước 1				
Bước 2				
Bước 3				
Bước 4				
Bước 5				
Bước 6				
Bước 7				
Bước 8				
Bước 9				
Bước 10				
Nguồn lực cần thiết				
Chỉ số thành công				

Một số **bước hành động** sẽ được thực hiện bao gồm:

- Quyết định số lượng học viên;
- Xác định những học viên tham gia;
- Xác định người tổ chức khóa học;
- Xác định các mục tiêu cụ thể của khóa đào tạo (ví dụ, những người tham gia có thể làm gì khi khóa đào tạo hoàn thành?);
- Chuẩn bị đề cương khóa học đào tạo (mục tiêu, nội dung, phương pháp);
- Chuẩn bị thời gian biểu về trình tự tài liệu được trình bày cho từng buổi học;
- Xác định giảng viên;
- Chuẩn bị tài liệu đào tạo bao gồm tài liệu phát cho học viên, bài tập, trò chơi đóng vai;
- Xác định một địa điểm thích hợp, bao gồm cả không gian làm việc nhóm;
- Có các giáo cụ (đầu đĩa, máy tính, bảng trắng, bảng lật);
- Cung cấp thức ăn nhẹ cho giờ nghỉ giải lao;
- Tiến hành đào tạo;
- Thực hiện đánh giá cảm nhận của học viên (ở cuối của khóa học hoặc vào cuối mỗi ngày);
- Thực hiện đánh giá xem các học viên có đạt hiệu quả làm việc tốt hơn không sau khóa đào tạo một vài tuần/một vài tháng;
- Thực hiện đánh giá tác động xem toàn bộ hệ thống trung gian/hòa giải có hoạt động tốt hơn không sau khóa đào tạo một vài tháng;

Chỉ số thành công có thể bao gồm:

- Điểm làm bài tập và bài kiểm tra trong suốt khóa học;
- Mức độ chuyên cần trong suốt khóa học;
- Số lượng đánh giá tích cực;
- Số lượng phản hồi tích cực của học viên khi làm việc một thời gian sau khi hoàn thành khóa học;



- Số lượng phản hồi tích cực trong các cuộc khảo sát về sự hài lòng của khách hàng;
- Số lượng phản hồi tích cực trong các cuộc khảo sát về sự hài lòng của khách hàng;
- Báo cáo của người cố vấn về những người được hướng dẫn

Rõ ràng, hoạt động đào tạo cần phải được lên kế hoạch cẩn thận nếu muốn có tác động có lợi đến hiệu quả hoạt động. Chi phí đào tạo vượt ra ngoài các khoản chi phí trực tiếp cho hoạt động đào tạo, trong quá trình đào tạo, học viên không thực hiện các nhiệm vụ thông thường của họ và vì vậy không hiệu quả. Tuy nhiên, việc lập kế hoạch cẩn thận có thể đảm bảo rằng những lợi ích của khóa đào tạo sẽ lớn hơn chi phí bỏ ra và mỗi hoạt động mang lại giá trị tốt đẹp.

Nội dung đào tạo này cũng sẽ được đề cập trong chương 6.

Hệ thống quản lý hồ sơ tranh chấp trên máy tính

Việc số hóa hệ thống quản lý hồ sơ tranh chấp lao động trên máy tính không dừng ở việc xây dựng kế hoạch cụ thể như kế hoạch hành động cho một sự kiện như đã nêu ở trên. Công việc này đòi hỏi phải chuẩn bị một bản đề xuất dự án chi tiết với mục tiêu rõ ràng, kết quả đầu ra và hiệu quả cũng như các hoạt động, nguồn lực, khung thời gian và quản lý, giám sát. Một dự án với quy mô như vậy cũng bao gồm công tác chuẩn bị và thực hiện nhiều kế hoạch hành động cho các hoạt động cụ thể của dự án tổng thể như phát triển phần mềm, mua sắm thiết bị, đào tạo nhân viên, và giám sát hệ thống. Thông tin thêm về hệ thống quản lý hồ sơ được đề cập trong chương 6.

Có thể xây dựng đề xuất cho dự án kiểu này theo các mục dưới đây.

Bối cảnh và giải trình

Phần này có thể phác thảo tính chất của hệ thống quản lý hồ sơ hiện nay, nêu bật những nhược điểm chính của hệ thống. Có thể chỉ ra những lợi ích của hệ thống máy tính hóa, bao gồm cách thức hệ thống sẽ tác động lên hiệu quả hoạt động tổng thể của hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động.

Phần này sẽ cung cấp một cái nhìn tổng quan về những vấn đề sẽ được dự án giải quyết, thuyết phục các nhà hoạch định về việc cần thiết thay đổi và đưa ra một cái nhìn tổng quan về cách thức mà hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động mới sẽ mang lại lợi ích cho khách hàng và người dùng.

Thời gian

Phần này sẽ nêu rõ thời gian thực hiện dự án và ngày đề xuất bắt đầu dự án. Việc chuyển đổi một hệ thống quản lý hồ sơ trên giấy sang hệ thống máy tính sẽ mất nhiều thời gian, phụ thuộc vào quy mô và khối lượng thông tin mà hệ thống muốn lưu trữ.

Mục đích và mục tiêu

Phần này cần nêu mục đích chung của hệ thống máy tính hóa và cụ thể hơn về kết quả sẽ đạt được vào cuối dự án. Một số ví dụ “mô tả khi kết thúc dự án” bao gồm:

- Một hệ thống quản lý hồ sơ bằng máy tính sẽ được thiết kế, thử nghiệm và vận hành tốt;
- Tất cả nhân viên sẽ được đào tạo để vận hành hệ thống mới;
- Tất cả các văn phòng khu vực sẽ được trang bị máy tính cần thiết và có thể vừa truy cập và nhập thông tin từ hệ thống đến ngân hàng dữ liệu trung ương.

Phần mô tả mục tiêu nên bao gồm các chỉ số về hiệu quả hoạt động, các chỉ số đó sẽ được dùng để đánh giá xem các mục tiêu đã đạt được chưa. Thông thường, những mục tiêu này sẽ đo lường được và bao gồm những nội dung như số lượng máy tính được mua và cài đặt, số lượng nhân viên được đào tạo và số lượng hồ sơ trong hệ thống.



Việc nêu rõ các mục tiêu cụ thể của dự án rất quan trọng không chỉ để hướng dẫn thực hiện dự án mà còn cho quá trình đánh giá dự án, khi đó kết quả thực tế được so sánh với những kết quả dự đoán.

Kết quả đầu ra và hoạt động

Để đạt được những mục tiêu của dự án đòi hỏi phải có các kết quả đầu ra. Đây là những kết quả dự kiến của dự án, với mỗi kết quả bao gồm một số các hoạt động để đảm bảo rằng kết quả thực sự đạt được. Như vậy, mục tiêu đòi hỏi kết quả đầu ra và kết quả đầu ra đòi hỏi hoạt động.

Ví dụ, để đạt được kết quả "200 nhân viên sẽ được đào tạo để nhập thông tin đầu vào và trích xuất thông tin hồ sơ từ hệ thống" cần có một số hoạt động bao gồm:

- lập kế hoạch một chương trình đào tạo;
- chuẩn bị các tài liệu nghiệp vụ;
- tiến hành đào tạo;
- cung cấp hỗ trợ sau đào tạo;
- giám sát hiệu quả hoạt động.

Các kết quả đầu ra nên được trình bày theo một trình tự hợp lý. Ví dụ, việc cung cấp đào tạo về kỹ năng máy tính thường diễn ra sau khi hệ thống máy tính đã được thiết kế và thử nghiệm để việc đào tạo có trọng tâm cần thiết.

Yêu cầu về nguồn lực

Kết quả đòi hỏi hoạt động và hoạt động đòi hỏi nguồn lực. Mỗi kết quả và hoạt động liên quan nên có ước tính chi phí cho các hạng mục như chi phí của một khóa đào tạo, mua phần cứng, phát triển phần mềm, chi phí cho chuyên gia tư vấn, chi phí đi lại – trên thực tế, ước tính cho mỗi và mọi khoản chi phí cần cho việc thực hiện hoạt động và đạt được kết quả liên quan.

Ngân sách dự án thường được lập theo năm và phân biệt giữa vốn và chi phí định kỳ. Nên nêu rõ tổng số chi phí ước tính, có thể bao gồm một khoản dự phòng. Ngân sách ước tính càng chính xác càng tốt để hỗ trợ cho việc đánh giá chi phí-lợi ích thực tế của dự án để xuất nhằm giúp cho các nhà hoạch định quyết định xem việc liệu nó có mang lại giá trị hữu ích cho các khoản chi phí cần thiết không.

Quản lý và giám sát

Đề xuất dự án nên giải thích cách thức quản lý dự án. Thông thường một cán bộ quản lý dự án sẽ được bổ nhiệm và có sự hỗ trợ của một tổ hoặc nhóm công tác, tốt nhất nên bao gồm các đại diện của cả người sử dụng lao động và người lao động, cũng như các chuyên gia hệ thống máy tính.

Cán bộ quản lý dự án có thể thuộc hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động hoặc được tuyển dụng đặc biệt cho công việc. Việc tuyển dụng bên ngoài sẽ tăng thêm chi phí cho dự án nhưng đem lại cơ hội cho tuyển dụng một chuyên gia với kinh nghiệm cần thiết.

Cán bộ quản lý dự án cùng với nhóm công tác cần giải quyết vấn đề như làm thế nào để đảm bảo rằng việc phát triển hệ thống máy tính mới không làm gián đoạn các dịch vụ mà hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động cung cấp. Lưu giữ hồ sơ trên giấy và sự phát triển của hệ thống trên máy tính sẽ diễn ra đồng thời và cần phải chuẩn bị và thực hiện kế hoạch chuyển đổi để đảm bảo các dịch vụ tranh chấp lao động sẽ tiếp tục mà không bị gián đoạn

Báo cáo

Cán bộ quản lý dự án thường chuẩn bị một bản báo cáo về giai đoạn khởi động kéo dài 3-6 tháng của dự án để thông tin cho các nhà hoạch định cấp cao và những người cung cấp nguồn lực về tiến độ của dự án. Các báo cáo tiến độ định kỳ nên được chuẩn bị sau đó, nêu rõ những thành công, thành tựu cũng như những điểm yếu và vấn đề cần được giải quyết.

Đánh giá

Cán bộ quản lý dự án và nhóm công tác có trách nhiệm giám sát dự án hàng ngày cũng như đảm bảo rằng các hoạt động được hoàn thành như dự kiến và kịp thời, duy trì ngân sách dự án và đạt được kết quả đầu ra dự kiến.

Cùng với việc giám sát dự án, việc đánh giá giữa kỳ xem dự án có theo đúng hướng và có thể đạt được mục tiêu tổng thể hay hiệu quả sau cùng không mang lại nhiều lợi ích. Điều này có thể được thực hiện bởi một chuyên gia hoặc một nhóm đánh giá độc lập có thể cung cấp lời khuyên về thiết kế của dự án và đề xuất cách thức cải thiện việc thực hiện dự án.



Có thể thực hiện đánh giá cuối kỳ cho dự án để đánh giá hiệu quả và tác động chung. Đánh giá này có thể xác định xem hệ thống quản lý hồ sơ bằng máy tính có hiệu quả và mang lại lợi ích như thiết kế của nó hay không.



Có thể đạt được cải tiến về hiệu quả hoạt động cho hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động hiện có thông qua việc mang lại sức sống cho hệ thống, với điều kiện thay đổi là có thật chứ không mang tính hình thức, được lập kế hoạch phù hợp và thực hiện đúng với cam kết và năng lực.

Một chương trình đào tạo được lên kế hoạch tốt, số hóa hệ thống hiện có, thiết kế lại hình thức và đơn giản hóa thủ tục, cải thiện việc quản lý, truyền thông tốt hơn và cải thiện quan hệ lao động trong hệ thống, tất cả có thể làm nên sự khác biệt và đem lại dịch vụ tốt hơn cho khách hàng của hệ thống. Ngoài trừ việc số hóa, nguồn lực cần thiết cho những thay đổi không quá nhiều, và có thể được tạo ra thông qua việc sử dụng tốt hơn các nguồn lực đã có sẵn cho hệ thống.

Tuy nhiên, nếu hệ thống không cung cấp các dịch vụ tiện ích tới khách hàng của hệ thống, đánh mất sự tôn trọng của người lao động và người sử dụng lao động và không có tầm nhìn và sứ mệnh rõ ràng, sự hồi phục sẽ là không đủ. Cần một thay đổi có tính chất căn bản hơn.

Ghi chú



CHƯƠNG 4

Thiết lập một cơ quan độc lập

Định hướng chính sách.....	80
Thành lập một cơ quan độc lập: Xây dựng chính sách đúng đắn.....	81
Thực hiện sáng kiến: Ai sẽ dẫn dắt quá trình thay đổi?.....	94
Thu xếp về luật pháp	95
Một cơ quan độc lập: Cấu trúc và hoạt động.....	108

CHƯƠNG 4

Thiết lập một cơ quan độc lập

Chương trước đã xem xét cải thiện hiệu quả hoạt động thông qua việc hồi phục và tăng cường hệ thống quản lý tranh chấp hiện có. Phục hồi đề cập đến cách làm khác – chấn hưng, tiếp sức, khuyến khích, tăng cường – mà không đòi hỏi tái cấu trúc hoặc tái tổ chức cơ bản hệ thống, chính sách và pháp luật gần như không thay đổi, việc cải thiện dựa vào tăng cường nguồn lực hỗ trợ, đào tạo và các hoạt động có liên quan, máy tính hóa và điều chỉnh các hệ thống và quy trình hiện có. Thay đổi dẫn tới sự tiến bộ và cải thiện nhưng không giải quyết được những vấn đề căn bản.

Chương này xem xét việc cần làm khi việc phục hồi hệ thống không mang lại cải thiện trong hiệu quả hoạt động cần có và nhu cầu phải thực hiện thay đổi căn bản hơn. Chương này nhằm mục đích cung cấp hướng dẫn cho các nhà hoạch định tìm kiếm sự thay thế cho một hệ thống quản lý tranh chấp do chính phủ vận hành của một bộ lao động điển hình bằng một cơ quan độc lập, tự chủ hoạt động theo quy định của luật và có hội đồng quản trị.



Trong một số trường hợp, quy trình đánh giá kết luận rằng việc khôi phục hệ thống không giải quyết được những điểm yếu trong hoạt động. Cần thực hiện tái cấu trúc lớn, có nghĩa rằng cần tái định hướng cơ bản hệ thống quản lý tranh chấp theo hướng không chỉ là thực hiện các công việc cũ theo cách mới, mà bao gồm cả việc phải tiến hành các công việc mới. Thay đổi mang tính toàn bộ hơn là một phần, mang tính cách mạng hơn là chỉ cải tiến, bao gồm việc thành lập các thiết chế mới và áp dụng các cơ chế và quy trình mới trên cơ sở các chính sách và pháp luật mới nếu phù hợp.

Định hướng chính sách

Một thay đổi căn bản và cách mạng như vậy cần phải có định hướng chính sách mới. Khái niệm chính sách có thể gây nhầm lẫn. Trong một số bối cảnh, nó có nghĩa là các quy trình và quy chế hoạt động ví dụ chính sách của doanh nghiệp về an toàn và sức khỏe, kỷ luật hoặc quấy rối tại nơi làm việc. Chính sách ở mức độ này tập trung vào các quy tắc áp dụng và được thực hiện và có các chế tài xử phạt khi vi phạm.

Trong các bối cảnh khác, chính sách có nghĩa như pháp luật cần nghiên cứu cả luật và chính sách.

Tuy nhiên, với mục đích sử dụng của cuốn sách này, chính sách là những tuyên bố về mục đích cung cấp hướng dẫn cho hành động trong tương lai. Bản thân các chính sách không mang tính ràng buộc về mặt pháp luật. Chúng đòi hỏi áp dụng những biện pháp can thiệp cụ thể để đảm bảo rằng các mục đích được chuyển thành thay đổi trong hành vi của các tổ chức và cá nhân mục tiêu.

Thay đổi căn bản hệ thống quản lý tranh chấp của một quốc gia đòi hỏi phải có những hướng dẫn chính sách tốt được chuẩn bị trên cơ sở tham vấn chặt chẽ với các bên có liên quan, dẫn tới việc xây dựng một văn kiện chính sách nêu rõ tại sao cần phải thay đổi, dự kiến thay đổi những gì và cách thức tiến hành thay đổi. Văn kiện chính sách, một khi đã hoàn thành và thông qua, trong nhiều trường hợp sẽ đòi hỏi các biện pháp can thiệp cụ thể về mặt pháp luật – ban hành luật mới hoặc sửa đổi luật hiện hành – để đảm bảo rằng các mục đích chính sách được thực hiện trên thực tế.



Thành lập một cơ quan độc lập: xây dựng chính sách đúng đắn

Thực hiện cải cách căn bản và tái cấu trúc hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động của một quốc gia bằng cách thành lập một cơ quan mới thay thế cơ quan cũ đòi hỏi hướng dẫn chính sách rõ ràng. Thường thì ủy ban hoặc cơ quan mới, độc lập, tự chủ, đảm nhiệm các chức năng phòng ngừa và giải quyết tranh chấp của Bộ lao động nhưng có tầm nhìn, sứ mệnh và cơ chế mới.

Việc chuẩn bị một báo cáo chính sách hỗ trợ cho sự thành lập của một cơ quan độc lập có thể bao gồm các cấu phần sau:

Bối cảnh

Mục đích và mục tiêu

Cấu phần chính sách

Cấu trúc và tổ chức

Cơ chế hoạt động

Tác động về nguồn lực

Cơ chế chuyển đổi

Bối cảnh

Phần này của văn kiện chính sách cần nêu lên lý do tại sao phải thay đổi. Phần này có thể bao gồm:

- miêu tả tổng quan ngắn gọn về các cơ chế hiện nay;
- những điểm tồn tại, hạn chế của cơ chế hiện nay, bao gồm các thông tin thực tế và lý thuyết (ví dụ sự lấn át của hệ thống tư pháp với chi phí tương ứng và sự trì hoãn, tính chất đối lập trong quy trình tòa án, tỷ lệ trung gian/hòa giải thành công thấp và nhấn mạnh vào giải quyết hơn là phòng ngừa);
- tầm quan trọng của việc hoạch định dựa trên sự đồng thuận thông qua đàm phán và thương lượng đối với việc phòng ngừa và giải quyết tranh chấp;

- tầm quan trọng của các dịch vụ trung gian/hòa giải và trọng tài khác với quy trình tư pháp, không chỉ đối với giải quyết tranh chấp mà còn góp phần vào tiến bộ kinh tế và xã hội của quốc gia;
- lợi ích kinh tế với đất nước và các doanh nghiệp của hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động hiệu quả và tầm quan trọng của quản trị tốt và việc tôn trọng các đặc điểm chính của quản trị tốt;
- tầm quan trọng của thực hành tốt liên quan đến các hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động và việc tôn trọng các cấu phần chính của những hệ thống như vậy.

Phần bối cảnh của báo cáo chính sách có thể nhấn mạnh đặc biệt đến nhu cầu cần phải tạo ra nơi làm việc hiệu quả thông qua cách tiếp cận mới về phòng ngừa và giải quyết tranh chấp, là công cụ để tăng cường năng suất và lợi nhuận của doanh nghiệp và từ đó khuyến khích sự hỗ trợ của người sử dụng lao động đối với cách tiếp cận mới đề xuất.

Mục đích và mục tiêu của chính sách

Phần này của văn kiện chính sách cần chỉ ra mục tiêu của chính sách một cách chung chung cũng như những hiệu quả cụ thể của việc thực hiện chính sách.

Ví dụ, báo cáo chính sách có thể bao gồm một tuyên bố có nội dung như sau.

Mục đích chung của chính sách này là nhằm tái cấu trúc và cải cách hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động thông qua thành lập một thiết chế mới có tên là "Ủy ban Hòa giải và Trọng tài" do Nhà nước tài trợ nhưng độc lập với bất kỳ một đảng phái chính trị nào, công đoàn, người sử dụng lao động hoặc doanh nghiệp, nhằm phòng ngừa và giải quyết mọi loại tranh chấp lao động, trong cả khu vực nhà nước và tư nhân, hoạt động phù hợp với các nguyên tắc và đặc điểm phổ quát của quản trị tốt, từ đó góp phần vào sự phát triển kinh tế và hòa hợp xã hội.

(Dĩ nhiên, tên gọi của cơ quan độc lập đó tùy từng nước quyết định. Tên gọi "Ủy ban Hòa giải và Trọng tài" dùng trong trường hợp này chỉ mang tính minh họa và không phải tuân theo.)

**Về các mục tiêu cụ thể của chính sách, có thể đề cập đến các nội dung sau.**

Cụ thể hơn, việc thực hiện hiệu quả chính sách này nhằm mục đích:

- Đảm bảo rằng người sử dụng lao động và người lao động có trách nhiệm lớn hơn trong việc phòng ngừa và giảm thiểu xung đột và tranh chấp tại nơi làm việc;
- Khuyến khích người sử dụng lao động và người lao động giải quyết xung đột và bất đồng của họ thông qua đồng thuận, đàm phán và thương lượng mà không có sự can thiệp của bên thứ ba;
- Đảm bảo rằng các bên tranh chấp được tiếp cận với các dịch vụ trung gian/hòa giải và các dịch vụ có liên quan một cách tự nguyện và miễn phí để giúp họ giải quyết khác biệt;
- Đảm bảo rằng trong trường hợp trung gian/hòa giải thất bại các bên tranh chấp được tiếp cận với dịch vụ trọng tài khách quan để phân xử tranh chấp và đưa ra quyết định;
- Ủy nhiệm cho các cơ quan tư nhân và các cá nhân có thể cung cấp các dịch vụ phòng ngừa và giải quyết tranh chấp;
- Đảm bảo rằng người sử dụng lao động và người lao động trong cả nước được tiếp cận với các dịch vụ có sẵn do hệ thống quản lý tranh chấp cung cấp.

Điều quan trọng là phần tuyên bố về mục đích và mục tiêu tập trung vào những gì có thể đạt được. Ví dụ một báo cáo chính sách khẳng định hoặc hàm ý rằng những thay đổi đề xuất có thể xóa bỏ tranh chấp lao động sẽ bị phê phán kịch liệt là không khả thi và hoàn toàn vô đoán.

Tuyên bố về tầm nhìn và nhiệm vụ

Báo cáo chính sách có thể nêu lên tầm nhìn và nhiệm vụ của thiết chế mặc dù nội dung này có thể được đưa ra sau nhằm đảm bảo rằng hội đồng quản trị của ủy ban và chủ nhiệm ủy ban có vai trò xây dựng tuyên bố về tầm nhìn và nhiệm vụ.

Tầm nhìn là một lời tuyên bố bằng văn bản, thường ngắn gọn và đơn giản, thể hiện khát vọng của một thiết chế, điều mà tổ chức cố gắng đạt được, cách thức tổ chức tự nhìn nhận về mình và cách thức tổ chức muốn được người khác nhìn nhận.

Tầm nhìn của Cơ quan Dịch vụ Tư vấn, Hòa giải và Trọng tài (ACAS) của Vương quốc Anh như sau.

- Trở thành quán quân của nước Anh trong việc xây dựng những nơi làm việc thành công và lực lượng lao động được khuyến khích.

Ủy ban Trung gian, Hòa giải và Trọng tài Nam Phi (CCMA) có tầm nhìn như sau.

- Trở thành tổ chức quản lý tranh chấp và giải quyết tranh chấp hàng đầu.

Tuyên bố về **nhiệm vụ** nêu lên đặc điểm và lý do thành lập tổ chức hoặc thiết chế, tổ chức tồn tại để làm gì và tổ chức hoạt động nhằm mục đích cuối cùng gì. Tuyên bố về nhiệm vụ cũng có thể tạo cơ sở để đánh giá toàn bộ hiệu quả hoạt động.

CCMA tại Nam Phi có tuyên bố về nhiệm vụ như sau.

- Mục đích của CCMA là thúc đẩy công lý xã hội và phát triển kinh tế trong thế giới việc làm và trở thành tổ chức tốt nhất về quản lý tranh chấp và giải quyết tranh chấp được các đối tác xã hội tin cậy.

Sứ mệnh của Ủy ban Lao động quốc gia (NLC tại Ghana) được đưa ra như sau.

- Để xây dựng và duy trì môi trường công nghiệp hài hòa và hòa bình thông qua việc sử dụng các thực hành giải quyết tranh chấp hiệu quả, thúc đẩy hợp tác giữa những các bên tham gia thị trường lao động và tôn trọng quyền và lợi ích của nhau.



Tuyên bố về nhiệm vụ xác định chức năng nhiệm vụ chung của thiết chế và vì vậy là nền tảng quan trọng để thành lập các thiết chế và cơ chế hoạt động để hỗ trợ công việc của tổ chức.

Cấu phần chính sách

Báo cáo chính sách cần nêu lên mục đích hoạt động của thiết chế mới. Các cấu phần của chính sách có thể bao gồm:

Phòng ngừa và giải quyết tranh chấp tại nơi làm việc

Với cấu phần chính sách này, ủy ban có thể liên hệ đến những nội dung sau:

- giúp xây dựng một nền tảng cho sự tin tưởng giữa người sử dụng lao động và người lao động;
- khuyến khích và hỗ trợ các tổ chức của người sử dụng lao động và các công đoàn giúp xây dựng nền tảng này;
- cung cấp thông tin và tư vấn về các cơ chế khả thi để chia sẻ thông tin và tham vấn tại nơi làm việc;
- cung cấp thông tin, tư vấn và đào tạo về những cách tiếp cận dựa trên sự đồng thuận trong hoạch định và chia sẻ quyền lực tại nơi làm việc, đặc biệt nhấn mạnh vào thương lượng tập thể và các thỏa ước lao động tập thể;
- tư vấn về việc xây dựng các văn bản chính sách trong các lĩnh vực cụ thể như không phân biệt đối xử, quấy rối và ức hiếp và xử lý khiếu nại;
- cung cấp thông tin và tư vấn về các vấn đề về giới có thể cần phải giải quyết tại nơi làm việc thông qua cả thương lượng tập thể và các quy trình tham vấn;
- khuyến khích người lao động và người sử dụng lao động cùng tham gia trong các hoạt động đào tạo;
- hỗ trợ các hoạt động giải quyết vấn đề, khảo sát thực tế và điều tra giúp phòng ngừa bế tắc trong quá trình thương lượng;
- hỗ trợ mọi cách có thể để các bên tự giải quyết tranh chấp tại nơi làm việc.

Trung gian/hòa giải tranh chấp

Với cấu phần chính sách này, ủy ban có thể liên hệ đến những nội dung sau:

- áp dụng những hệ thống giúp trung gian/hòa giải tất cả các tranh chấp từ những tranh chấp nằm ngoài phạm vi thẩm quyền của nó (như tranh chấp thương mại);
- cung cấp các dịch vụ tiền trung gian/hòa giải nhằm mục đích lọc ra các vụ tranh chấp nằm ngoài thẩm quyền của dịch vụ trung gian/hòa giải;
- cung cấp các dịch vụ trung gian/hòa giải tự nguyện và miễn phí cho các bên tranh chấp;
- đảm bảo rằng các dịch vụ trung gian/hòa giải được các trung gian/hòa giải viên có năng lực cung cấp nhằm đạt tỷ lệ hòa giải thành cao nhất có thể ở giai đoạn trung gian/hòa giải;
- đảm bảo rằng việc bổ nhiệm trung gian/hòa giải viên có xem xét đến đặc điểm dân số phù hợp của đất nước, bao gồm cả yếu tố giới.

Trọng tài đối với các vụ tranh chấp

Với cấu phần chính sách này, ủy ban có thể liên hệ đến những nội dung sau:

- áp dụng hệ thống để hỗ trợ các bên tranh chấp yêu cầu dịch vụ trọng tài đối với những tranh chấp không được giải quyết ở giai đoạn trung gian/hòa giải;
- cung cấp các dịch vụ trọng tài tương đối phi chính thức, mang tính pháp lý ít hơn và nhanh chóng hơn thủ tục của tòa án;
- tạo điều kiện cho các phiên phân xử “hòa giải – trọng tài” mà quy trình trọng tài được thực hiện ngay sau khi hòa giải không thành (vào cùng ngày nếu có thể), là một phần của quy trình “một phiên làm việc, hai bước”;
- đảm bảo rằng các phiên phân xử của trọng tài do các trọng tài viên có trình độ, khách quan và trung lập thực hiện;



- đảm bảo rằng việc bổ nhiệm các trọng tài viên mang tính đại diện cho các nhóm dân số của đất nước.

Khu vực công và khu vực tư

Với cấu phần chính sách này, ủy ban có thể liên hệ đến những nội dung sau:

- cung cấp các dịch vụ phòng ngừa và giải quyết tranh chấp cho cả khu vực công và khu vực tư (bao gồm cả các bộ của chính phủ và các cơ quan theo luật định) trên cơ sở công bằng;
- quyết định xem có cần xây dựng cấu trúc và tuyển dụng nhân viên cho cơ quan độc lập để đáp ứng lợi ích đặc biệt của khu vực công;
- quyết định xem có cần xây dựng cấu trúc và tuyển dụng nhân viên cho cơ quan độc lập để đáp ứng nhu cầu đặc biệt của các ngành cụ thể của khu vực tư nhân (ví dụ: khai khoáng, hàng hải, dệt may).

Các hội đồng thương lượng

Với cấu phần chính sách này, ủy ban có thể liên hệ đến những nội dung sau:

- khuyến khích thành lập các hội đồng thương lượng ở cấp ngành, khu vực hoặc cấp vùng nếu phù hợp, những cơ quan như vậy sẽ bao gồm đại diện của người sử dụng lao động và đại diện của người lao động và có quyền giải quyết tranh chấp phát sinh từ thương lượng tập thể cho ngành, khu vực hoặc vùng có liên quan;
- bố trí một hệ thống để công nhận những đơn vị thương lượng như vậy nhằm giúp các đơn vị này cung cấp những dịch vụ tương đồng cho ngành, khu vực hoặc vùng mà họ phụ trách giống với ủy ban.

Sự tham gia của khu vực tư nhân

Với cấu phần chính sách này, ủy ban có thể liên hệ đến nội dung:

- hỗ trợ sự tham gia của các cơ sở tư nhân trong hệ thống quản lý tranh chấp thông qua một hệ thống ủy nhiệm và tái ủy nhiệm do hội đồng quản trị của ủy ban phê duyệt;

- tư vấn về bảng phí do các bên tranh chấp trả cho các trung gian/hòa giải và trọng tài viên tư nhân;
- yêu cầu trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên tư nhân tuân thủ bộ quy tắc ứng xử tương tự như bộ quy tắc ứng xử áp dụng cho trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên của ủy ban.

Công việc không điển hình

Với cấu phần chính sách này, ủy ban có thể liên hệ đến nội dung:

- cung cấp các dịch vụ giải quyết tranh chấp cho mọi lao động bao gồm những người lao động không điển hình như lao động thuê ngoài, lao động tại nhà, lao động nông nghiệp, lao động giúp việc gia đình, lao động bán hàng rong trên phố và các nhóm lao động khác nếu tồn tại quan hệ người sử dụng lao động-người lao động.

Các dịch vụ toàn quốc

Với cấu phần chính sách này, ủy ban có thể liên hệ đến nội dung:

- đảm bảo cung cấp các dịch vụ trên toàn quốc thông qua việc thiết lập các văn phòng cấp quận/huyện, cấp tỉnh hoặc cấp vùng nếu phù hợp;
- cung cấp các dịch vụ di động và cải thiện công nghệ cho người lao động và người sử dụng lao động tại những khu vực của đất nước nơi không tiếp cận được các văn phòng của ủy ban.

Vấn đề giới

Với cấu phần chính sách này, ủy ban có thể liên hệ đến nội dung:

- có quy định phù hợp để đảm bảo đại diện bình đẳng của các giới trong hội đồng quản trị;
- đảm bảo rằng có sự cân bằng hợp lý về giới trong việc bổ nhiệm trung gian/hòa giải và trọng tài viên;



- cân nhắc yếu tố giới khi ủy quyền cho đơn vị thương lượng và cơ quan cung cấp dịch vụ thuộc khu vực tư nhân;
- đảm bảo rằng các vấn đề giới được xử lý trong các hoạt động thông tin, tư vấn và đào tạo cũng như trong các quy trình trung gian/hòa giải và trọng tài;
- thiết lập và duy trì quan hệ với các bộ và các cơ quan của chính phủ cũng như các tổ chức xã hội dân sự chịu trách nhiệm về vấn đề giới.

Hội đồng quản trị

Với cấu phần chính sách này, ủy ban có thể liên hệ đến nội dung:

- có một hội đồng quản trị có sự đại diện rộng rãi được thành lập theo pháp luật và nêu ai sẽ chịu trách nhiệm bổ nhiệm các thành viên của hội đồng;
- có một chủ tịch hội đồng quản trị và nêu lên quy trình bổ nhiệm vị chủ tịch đó;
- có pháp luật quy định các tiêu chí trở thành thành viên của hội đồng và trách nhiệm của hội đồng, ví dụ có thể bao gồm trách nhiệm đảm bảo rằng ủy ban thực thi những tiêu chuẩn cao của quản trị doanh nghiệp, sử dụng tất cả các nguồn kinh phí được cấp một cách phù hợp và hoạt động theo nhiệm vụ và tầm nhìn của mình.

Chủ nhiệm

Với cấu phần chính sách này, ủy ban có thể liên hệ đến nội dung:

- có một chủ nhiệm là cán bộ điều hành và nêu lên ai chịu trách nhiệm bổ nhiệm vị chủ nhiệm đó;
- nhiệm vụ và trách nhiệm của vị chủ nhiệm do pháp luật quy định;
- quy định nhiệm kỳ của chủ nhiệm.

Báo cáo và tính minh bạch

Với cấu phần chính sách này, ủy ban có thể liên hệ đến nội dung:

- chuẩn bị các báo cáo (quý hoặc nửa năm) về các hoạt động dưới hình thức bản in hoặc bản điện tử nếu phù hợp;
- chuẩn bị báo cáo thường niên về các hoạt động bao gồm báo cáo đã được kiểm toán về doanh thu và chi phí để trình Quốc hội;
- Tham gia vào các hoạt động tăng cường nhận thức và quảng bá phù hợp với những hướng dẫn do hội đồng quản trị xây dựng và phù hợp với nhu cầu tôn trọng sự bí mật.

Hệ thống quản lý lao động

Với cấu phần chính sách này, ủy ban có thể liên hệ đến nội dung:

- thiết lập và duy trì mối quan hệ với các cấu phần khác của hệ thống quản lý lao động của đất nước đặc biệt là các bộ phận liên quan đến phòng ngừa tranh chấp (ví dụ: thanh tra lao động).

Cấu trúc và tổ chức

Báo cáo chính sách có thể cung cấp hướng dẫn về việc thành lập và hoạt động của hội đồng quản trị giám sát công việc của ủy ban, theo dõi hiệu quả hoạt động của ủy ban liên quan với sứ mệnh của ủy ban và đảm bảo rằng cơ quan này hoạt động phù hợp với các yêu cầu của quản trị tốt.

Báo cáo chính sách cũng đề cập đến việc cần thành lập hội đồng hoặc ban quản trị của cơ quan độc lập theo pháp luật. Nội dung này có thể bao gồm:

- tầm quan trọng của một hội đồng quản trị độc lập;
- gợi ý về thành viên của hội đồng, ví dụ, đại diện bình đẳng từ Chính phủ, người sử dụng lao động và người lao động cũng như các chuyên gia trong lĩnh vực quan hệ lao động;
- cam kết có sự đại diện phù hợp cho các nhóm dân số trong hội đồng;



- cơ chế để bổ nhiệm các thành viên của hội đồng và chủ tịch hội đồng;
- trách nhiệm của chủ tịch, bao gồm cả yêu cầu về báo cáo tài chính;
- cơ chế bổ nhiệm chủ nhiệm và phó chủ nhiệm của cơ quan độc lập;
- vai trò của hội đồng trong việc bổ nhiệm các trung gian/hòa giải viên, trọng tài viên và các nhân viên khác của cơ quan độc lập;
- vai trò của hội đồng trong việc xây dựng tuyên bố về tầm nhìn và nhiệm vụ của cơ quan độc lập và các kế hoạch chiến lược.

Văn kiện chính sách có thể nêu liệu cơ quan độc lập có cấu trúc phân cấp với các văn phòng khu vực được thành lập ở các địa điểm khác nhau và liệu các dịch vụ di động có thể được cung cấp cho các khu vực xa xôi.

Chính sách nên đề cập đến các đơn vị dịch vụ cần có để hỗ trợ tổ chức cung cấp các dịch vụ về tài chính, mua sắm, hành chính, nhân sự và thông tin. Báo cáo có thể đề cập đặc biệt đến tầm quan trọng của công nghệ thông tin bao gồm mạng internet, mạng intranet, tin nhắn và thư điện tử phù hợp với vị thế là một thiết chế hiện đại, tiến bộ và hướng tới khách hàng.

Cơ chế hoạt động

Chính sách có thể đề cập đến cơ cấu hoạt động với các nội dung được quy định chi tiết hơn trong pháp luật và các quy trình nội bộ. Các cơ cấu hoạt động có thể bao gồm:

- quy trình cho người sử dụng lao động và người lao động khi họ yêu cầu được hỗ trợ bởi các dịch vụ tư vấn và đào tạo;
- các hệ thống và quy trình, bao gồm các biểu mẫu sử dụng để thông báo tranh chấp và chuyển tiếp vụ việc tranh chấp đến trung gian/hòa giải;
- quy trình của giai đoạn tiền trung gian/hòa giải;
- quy trình phải tuân thủ sau khi có kết quả trung gian/hòa giải bao gồm cả trung gian/hòa giải thành công và thất bại;

- quy trình yêu cầu dịch vụ trọng tài, bao gồm cả các mẫu biểu;
- chuẩn bị phán quyết của trọng tài và nêu một số hữu hạn các trường hợp có thể kháng nghị;
- quy trình áp dụng trong trường hợp “hòa giải-trọng tài”;
- quy trình và cơ chế công nhận các hội đồng thương lượng và phạm vi hoạt động của các hội đồng này;
- quy trình và cơ chế để công nhận các đơn vị tư nhân cung cấp dịch vụ hòa giải và trọng tài.

Ngoài những khía cạnh cụ thể của các quy trình hoạt động, chính sách cũng có thể nêu lên các vấn đề liên quan đến hoạt động quan trọng được áp dụng chung.

Những vấn đề này có thể bao gồm:

- một bộ quy tắc ứng xử/hành vi đối với nhân viên, bao gồm tất cả các trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên, kể cả người làm việc toàn thời gian hay bán thời gian cũng như các cá nhân được ủy quyền của khu vực tư nhân;
- các chỉ số và mục tiêu về hiệu quả làm việc của trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên và quy trình giám sát có liên quan;
- yêu cầu về trình độ và đào tạo cho tất cả trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên, bao gồm cả các cá nhân được ủy quyền của khu vực tư nhân;
- một hệ thống quản lý hồ sơ trên máy tính cung cấp thông tin thời gian thực về từng vụ việc cũng như tất cả các vụ việc được đệ trình lên ủy ban.



Cung cấp nguồn lực

Văn kiện chính sách nên nêu rõ rằng mặc dù ủy ban là một cơ quan độc lập tự chủ nhưng tài chính của ủy ban phụ thuộc vào ngân sách nhà nước. Cam kết của Chính phủ về việc cấp kinh phí hoạt động cho ủy ban trên cơ sở dự trù kinh phí hàng năm cần phải được quy định trong luật.

Ngoài ra, chính sách có thể cung cấp hướng dẫn những trường hợp ủy ban có được tính phí đối với các dịch vụ tư vấn và đào tạo mà ủy ban cung cấp cũng như có được tính phí hành chính và hồ sơ không.

Cơ chế chuyển đổi

Thay đổi căn bản trong hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động đòi hỏi phải lưu ý tới các cơ chế để hỗ trợ thay đổi từ hệ thống cũ sang hệ thống mới, từ hệ thống truyền thống do chính phủ vận hành sang hệ thống độc lập.

Liệu hệ thống cũ dùng tồn tại và được thay thế ngay bởi một cơ chế mới hay hệ thống cũ sẽ tiếp tục hoạt động song song với hệ thống mới trong một thời gian nhất định?

Văn kiện chính sách có thể đề cập đến khung thời gian mà ủy ban bắt đầu hoạt động, đảm bảo cung cấp đủ thời gian để tranh luận các vấn đề chính sách, sửa đổi pháp luật hiện hành hoặc xây dựng pháp luật mới, thành lập hội đồng quản trị, bổ nhiệm chủ nhiệm và phó chủ nhiệm của ủy ban, bổ nhiệm và sử dụng các trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên, thành lập các văn phòng và mua sắm thiết bị, thiết kế các mẫu biểu, thiết lập các quy trình hoạt động và cài đặt các hệ thống máy tính.

Thực hiện sáng kiến: Ai sẽ dẫn dắt quá trình thay đổi?

Động lực thay đổi cơ bản có thể đến từ các công đoàn khi các tổ chức này cho rằng các hệ thống quản lý lao động truyền thống thiên vị cho người sử dụng lao động và vì vậy không có nhiều khả năng để giải quyết tranh chấp một cách công bằng và khách quan.

Ngoài ra, động lực cũng có thể đến từ những người sử dụng lao động, những người cho rằng hệ thống hiện tại đang thiên vị người lao động.

Động lực thay đổi căn bản có thể đến từ cơ quan quản lý lao động hiểu rõ vấn đề mặc dù điều này có thể làm cơ quan đó giảm bớt một số quyền hành.

Động lực có thể đến từ một cấp chính trị, đặc biệt khi xung đột lao động đã gây ra tác động lan tỏa tiêu cực lớn về mặt đình công, tổn thất trong sản xuất, mất thu nhập và làm công chúng bức xúc.

Lực đẩy đằng sau sự thay đổi cơ bản là nhận thức rằng một mặt “hệ thống có gì đó không ổn”, mặt khác “cần phải làm gì đó để giải quyết vấn đề”.

Nhận thức rằng “có gì đó không ổn” có thể là kết quả của một sự kiện lớn hoặc mỗi chuỗi các sự kiện (biểu tình và bạo lực, đóng cửa doanh nghiệp) hoặc có thể liên quan đến thay đổi về mặt chính trị khi một đảng mới cầm quyền tuyên bố rằng “chúng tôi đã biết có gì đó không ổn một thời gian và hiện giờ chúng tôi có kế hoạch hành động để giải quyết vấn đề đó”.

Tốt nhất, nhận thức rằng “có gì đó không ổn với hệ thống này” nên xuất phát từ một tập hợp các lợi ích do những người có trách nhiệm và được kính trọng và có thẩm quyền “hành động để giải quyết vấn đề”.

Những người này bao gồm các đại diện chính trị, hy vọng cũng được các lãnh đạo doanh nghiệp và công đoàn ủng hộ cùng với những người được kính trọng của xã hội dân sự.



Nhận thức rằng “có gì đó không ổn” có thể dẫn đến việc Chính phủ bổ nhiệm một nhóm công tác cấp cao hoặc một cơ quan đánh giá thực trạng và đề xuất một chương trình nghị sự cân bằng về thay đổi đáp ứng lợi ích của người sử dụng lao động, người lao động và toàn xã hội. Một ủy ban độc lập, trung lập được thành lập và được hỗ trợ bởi các chính sách và luật pháp, có nhân viên chuyên nghiệp và đủ nguồn lực có thể góp phần thực hiện “hành động để giải quyết vấn đề”.

- Một khi nhu cầu thay đổi được thừa nhận, cần có định hướng chính sách để dẫn dắt quy trình thay đổi.

- Việc chuẩn bị một báo cáo chính sách về việc thành lập một ủy ban quản lý tranh chấp lao động độc lập hoặc một cơ quan tương tự nên dựa trên sự tham vấn hiện đang thực hiện với tất cả các bên liên quan, bao gồm cả quan điểm của các tổ chức và cá nhân có liên quan cùng với các đối tác xã hội.

- Quản lý quy trình thay đổi bắt đầu bằng việc đánh giá thực trạng, nhưng sau đó phải được hỗ trợ bởi những định hướng chính sách rõ ràng.

Những thu xếp về pháp luật

Một khi đã có chính sách về phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động, cần hành động để đảm bảo chính sách được thực hiện hiệu quả. Trong một số trường hợp, các chính sách có thể được thực hiện thông qua các quy trình thông tin, giáo dục và thuyết phục nhưng trong phần lớn trường hợp cần có pháp luật để đưa chính sách vào thực tiễn. Dù vậy, xây dựng pháp luật không đảm bảo rằng các ý đồ chính sách sẽ được thực hiện đầy đủ, cũng giống như việc pháp luật không được thực hiện đầy đủ vì nhiều lý do, bao gồm:

- thiếu kiến thức về nội dung của pháp luật về phía những người thuộc phạm vi áp dụng;
- thiếu kiến thức về việc cần phải làm gì để tuân thủ pháp luật;

- các cơ quan chịu trách nhiệm đảm bảo tuân thủ thiếu nguồn lực;
- cố tình vi phạm pháp luật của một số bên vì cho rằng việc tuân thủ quá tốn kém;
- sự trì trệ và tham nhũng của các cơ quan thực hiện và đảm bảo tuân thủ.

Xây dựng khung khổ pháp luật

Các văn kiện chính sách cung cấp hướng dẫn để hành động trong khi pháp luật cung cấp nội dung và chi tiết để hỗ trợ các ý đồ chính sách bằng cách áp dụng các nghĩa vụ pháp luật và cung cấp bảo trợ pháp luật một cách phù hợp. Khi chuẩn bị và thực thi một khung khổ pháp luật để hỗ trợ cách tiếp cận mới đối với quản lý tranh chấp và thiết lập một cơ quan độc lập về phòng ngừa và giải quyết tranh chấp, nên cân nhắc những nội dung sau.

Sự tương thích giữa chính sách và pháp luật

Pháp luật nên tương thích với và hỗ trợ ý đồ chính sách.

Ví dụ

Một báo cáo chính sách muốn khuyến khích thương lượng tập thể và coi thương lượng tập thể như là một yếu tố quan trọng đối với phòng ngừa và giải quyết tranh chấp sẽ có rất ít tác động nếu các quy định của pháp luật rất khó khăn cho người lao động để có thể thành lập tổ chức, đăng ký, được công nhận và thực sự thương lượng với người sử dụng lao động của họ.

Một chính sách muốn hỗ trợ trung gian/hòa giải và trọng tài tự nguyện sẽ bị tổn hại nếu pháp luật quy định trung gian/hòa giải và trọng tài là bắt buộc trong một số trường hợp.

Một chính sách nhằm mục đích áp dụng cách tiếp cận dựa trên sự đồng thuận để giải quyết tranh chấp sẽ bị tổn hại bởi pháp luật nhấn mạnh quy trình tư pháp là phương pháp chính để giải quyết tranh chấp.

Một chính sách công nhận sự cần thiết phải quy định về việc phòng ngừa và giải quyết tranh chấp cho tất cả lao động trong mọi tình trạng công việc sẽ thất bại nếu: pháp



luật bao gồm những định nghĩa rất hẹp về “nhân viên”, “người lao động” và “nơi làm việc”; loại trừ một số nhóm lao động (ví dụ lao động giúp việc gia đình, lao động nông nghiệp) hoặc hoàn toàn không quan tâm đến tình trạng của người lao động làm các công việc không điển hình hoặc công việc khác bao gồm việc làm trong khu vực kinh tế phi chính thức, các hoạt động công việc gia đình và công việc theo hợp đồng.)

Một chính sách khuyến khích thương lượng tập thể ở cấp doanh nghiệp là trọng tâm của công tác phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động ở cấp doanh nghiệp sẽ bị nghi ngờ nếu pháp luật yêu cầu thành lập các hội đồng lao động hoặc các thiết chế tương tự có quyền thương lượng với người sử dụng lao động độc lập với các công đoàn.

So sánh với các nước khác

Mặc dù hoàn cảnh của mỗi nước khác nhau, việc học hỏi các quốc gia khác về cách tiếp cận thay đổi pháp luật có thể mang lại nhiều lợi ích. Những quốc gia đang cân nhắc thành lập các ủy ban giải quyết tranh chấp độc lập có thể học hỏi kinh nghiệm gần đây của Tanzania, Ghana và Nam Phi cũng như những hệ thống đã được hình thành lâu đời hơn ở Hoa Kỳ, Ca na đa, Vương quốc Anh và Ai len, không chỉ về việc xây dựng pháp luật mà còn về nhiều vấn đề hoạt động sẽ phải cân nhắc khi áp dụng những thay đổi như vậy.

Sự cân bằng trong quy định pháp luật

Việc này liên quan đến hình thức phân tích chi phí-lợi ích của pháp luật nhằm cân bằng những yếu tố về bảo vệ về xã hội với những yếu tố về hiệu quả kinh tế. Cần cân nhắc cả khả năng thiếu quy định và khả năng thiếu bảo vệ xã hội tương ứng, cũng như khả năng quy định thừa và tác động tiêu cực tương ứng đến hiệu quả kinh tế. Quy định thiếu có rủi ro là pháp luật không thể hỗ trợ các ý đồ và mục đích chính

sách trong khi quy định thừa có rủi ro là cố tình trốn tránh và vi phạm có chủ đích.

Cũng cần phải xây dựng các quy định pháp luật với tư cách là những can thiệp tích cực thay vì là những can thiệp tiêu cực.

Năng lực thực hiện

Việc soạn thảo pháp luật nên xem xét các vấn đề thực tiễn liên quan đến việc quản lý và áp dụng. Các nhà soạn thảo luật nên thường xuyên hỏi liệu pháp luật đang xây dựng có thể được áp dụng và tuân thủ hiệu quả. Việc này đòi hỏi xem xét khung khổ thiết chế hiện hành và các nguồn lực hiện có, đặc biệt là nhân sự để thực hiện pháp luật và đảm bảo tuân thủ.

Khi thiếu năng lực thiết chế và nguồn lực, pháp luật có thể phải bao gồm các điều khoản được thiết kế nhằm tăng cường năng lực hoặc khuyến khích tự tuân thủ nhiều hơn.

Ban hành pháp luật mới thay vì sửa đổi pháp luật hiện hành

Có nhiều thách thức đối với việc sửa đổi pháp luật hiện hành hoặc soạn thảo pháp luật mới. Sửa đổi pháp luật hiện hành bao gồm việc xóa bỏ và thêm vào, người soạn thảo có ít sự tự do hơn so với việc xây dựng pháp luật mới. Pháp luật mới bao gồm việc soạn thảo luật về vấn đề trước kia chưa được quy định ví dụ như việc thành lập một ủy ban hòa giải và trọng tài độc lập.

Với pháp luật mới người soạn thảo có tự do hơn và thường là phương án được ưu tiên đặc biệt khi luật lao động đã lạc hậu và không có sự cân bằng giữa những mục tiêu của bảo vệ xã hội và hiệu quả kinh tế, phức tạp một cách không cần thiết, hành văn kém và nhìn chung khó quản lý và thực hiện.

Việc bãi bỏ pháp luật hiện hành và thay thế chúng theo hướng dẫn ở phần này có thể là một cách tiếp cận phù hợp hơn là việc sửa đổi thường xuyên luật cũ để đáp ứng điều kiện thay đổi.



Tương thích với các nghĩa vụ hiện hành

Pháp luật cần phải cân nhắc những quyền đã được thiết lập trong Hiến pháp của quốc gia, những nghĩa vụ khi phê chuẩn các hiệp ước quốc tế, bao gồm cả các công ước của ILO.

Pháp luật nên tham khảo luật hiện hành, trừ khi mục đích của luật mới là thay đổi những luật hiện hành.

Mục đích của pháp luật

Pháp luật nhằm thiết lập một cơ quan quản lý tranh chấp độc lập nên có mục đích rõ ràng và các mục tiêu có liên quan phản ánh ý đồ chính sách. Một tuyên bố rõ ràng về mục đích và mục tiêu của pháp luật có tác dụng “liên kết” các nhà làm luật và các bên chịu ảnh hưởng bởi các luật đó, đồng thời hỗ trợ việc diễn giải và áp dụng pháp luật của các cơ quan quản lý và các cơ quan tư pháp.

Sự tham gia của các bên liên quan

Cũng giống như quá trình xây dựng chính sách, quá trình soạn thảo pháp luật đòi hỏi sự tham gia của các bên chịu ảnh hưởng bởi pháp luật cũng như những người có sự quan tâm đặc biệt và chuyên môn.

Sự tham gia có thể được thực hiện thông qua nhóm công tác được thành lập theo vụ việc, đại diện lợi ích của tất cả các bên liên quan, được thành lập vì mục đích cụ thể này hoặc thông qua một cơ quan ba bên thường trực hoặc một ủy ban của cơ quan thường trực đó.

Mô hình tham gia thực tế có thể diễn ra dưới hình thức các bên liên quan tham gia soạn thảo một phần hoặc một mục của luật. Một cách khác, sự tham gia có thể tập trung hơn vào việc tham vấn các bên liên quan sau khi pháp luật đã được các chuyên gia kỹ thuật soạn thảo. Kết hợp hai cách tiếp cận này có thể đảm bảo rằng các bên liên quan được tham gia vào tất cả các bước của quá trình soạn thảo.

Ví dụ, Hội đồng Lao động và Phát triển Kinh tế Quốc gia (NEDLAC) tại Nam Phi cố gắng có được “sự đồng thuận mang tính đại diện” về một loạt các vấn đề xã hội, kinh tế và phát triển. Các hoạt động của hội đồng bao gồm việc xem xét tất cả các dự luật trước khi trình Quốc hội. Quy trình này được tuân thủ, ví dụ liên quan đến Đạo luật Quan hệ Lao động, 1995 đã thành lập Ủy ban về Trung gian, Hòa giải và Trọng tài (CCMA.)

Sự tham gia vào quy trình soạn thảo cũng có thể mở rộng ngoài phạm vi Bộ Lao động và đại diện các đối tác xã hội. Với chính phủ, đại diện có thể bao gồm Bộ Tư pháp, Bộ Tài chính, Bộ Công nghiệp, Bộ Phụ nữ cũng như từ các cơ quan tư pháp độc lập như ủy ban cải cách pháp luật và văn phòng thanh tra, giám sát độc lập.

Ngoài đại diện của các tổ chức của người sử dụng lao động và người lao động, quy trình soạn thảo có thể được hưởng lợi từ sự tham gia của phòng thương mại, các tổ chức của các công ty sản xuất và xuất khẩu, các nhóm người tiêu dùng, các hiệp hội luật, các trường đại học và đại diện từ xã hội dân sự bao gồm các nhóm tôn giáo và các nhóm đại diện cho những người lao động yếu thế như lao động gia đình, trẻ em và thanh niên.

Sự tham gia tất nhiên sẽ kéo dài giai đoạn soạn thảo pháp luật nhưng có thể cải thiện đáng kể chất lượng chung của pháp luật và cải thiện khả năng đảm bảo tuân thủ. Các bên tích cực tham gia vào quá trình hoạch định có thể bày tỏ cam kết mạnh mẽ hơn với các quyết định và vì vậy tuân thủ hơn.

Sự tham gia nên diễn ra rộng hơn phạm vi tham vấn về các đạo luật của Quốc hội để bao gồm tham vấn về các pháp lệnh, quy định và quyết định do các cơ quan hành pháp soạn thảo mà không phải thông qua Quốc hội.

Ngôn ngữ thân thiện với người dùng

Nên khuyến khích việc sử dụng ngôn ngữ đơn giản khi soạn thảo pháp luật để làm cho pháp luật dễ hiểu hơn đối với người sử dụng (hoặc độc giả) để họ hiểu pháp luật mà không làm tổn hại đến các khái niệm và ý nghĩa của luật pháp.



Ngôn ngữ đơn giản có nghĩa là:

- Sử dụng các câu ngắn.
- Tránh sử dụng biệt ngữ và thành ngữ.
- Sử dụng một từ thay vì nhiều từ để truyền đạt cùng một ý nghĩa.
- Sử dụng các từ ngắn thay vì các từ dài.
- Tránh sử dụng hai lần hoặc ba lần phủ định.
- Sử dụng câu chủ động thay vì câu bị động.
- Sử dụng từ ngữ thống nhất (ví dụ khi đề cập đến “ngày” nên nêu rõ đó là ngày theo lịch hay là ngày làm việc; sử dụng “phải” cho các điều khoản bắt buộc và “có thể” cho các điều khoản không bắt buộc).
- Xác định và tránh các từ tối nghĩa hoặc dễ gây hiểu nhầm (ví dụ người làm công và người lao động, ngày làm việc và ngày theo lịch, tất cả các trường hợp quấy rối và trường hợp quấy rối trái pháp luật).
- Sử dụng ví dụ để làm rõ nghĩa.
- Tránh sử dụng các cụm từ tiếng La tinh.
- Sử dụng động từ ngay sau chủ ngữ.
- Tránh sử dụng từ anh ấy và cô ấy trừ phi việc sử dụng có mục đích cụ thể.

Cấu trúc và trình bày

Pháp luật thân thiện với người sử dụng không chỉ dừng lại ở việc sử dụng ngôn ngữ đơn giản mà còn nên cân nhắc một số nội dung khác bao gồm:

Lập kế hoạch lập kế hoạch bao gồm việc xác định người sử dụng cuối cùng của pháp luật và công nhận rằng “người sử dụng cuối cùng” bao gồm những người bình thường mà không phải luật sư. Người sử dụng cuối cùng bao gồm từ những người rất thạo chữ nghĩa đến những người không biết chữ và bao gồm những

Người sử dụng tiềm năng trong tương lai (người mới ra trường, học viên các trường dạy nghề).

Cấu trúc Một khi đã xác định được những người dùng khác, nên thiết lập một cấu trúc phù hợp để giúp cho văn bản pháp luật có trình tự lô gic.

Bố cục của luật nên tránh các đoạn văn dài, sử dụng nhiều khoảng cách dòng và tách biệt quy định và các ngoại lệ của các điều khoản có liên quan.

Hướng dẫn bổ sung Người sử dụng cuối cùng của pháp luật có thể được hỗ trợ bởi việc xây dựng các tờ gấp và sổ tay tóm tắt những điều luật chính, cung cấp ví dụ, tính toán các con số nếu phù hợp và làm rõ ý nghĩa bằng cách sử dụng các biểu đồ.

Dịch thuật Trong nhiều trường hợp, pháp luật được soạn thảo bằng một ngôn ngữ và sau đó dịch sang ngôn ngữ khác. Điều này củng cố sự cần thiết của việc sử dụng ngôn ngữ đơn giản để đảm bảo rằng ý nghĩa giống nhau trong cả hai ngôn ngữ. Ví dụ, sau khi dịch từ tiếng Anh sang tiếng Khơ me, một người biên dịch khác nên dịch ngược từ tiếng Khơ me sang tiếng Anh để đảm bảo rằng ý nghĩa không bị mất đi trong bản dịch ban đầu.

Kiểm tra chọn mẫu Khi đã soạn thảo xong một đạo luật, việc tổ chức một cuộc kiểm tra mức độ hiểu biết của người dùng luật có thể giúp xác định những điểm chưa rõ hoặc ngôn ngữ quá phức tạp.



Khung khổ pháp luật về phòng ngừa và giải quyết tranh chấp

- ● Pháp luật cần phản ánh và cụ thể hóa các ý đồ chính sách.
- ● Pháp luật cần tham khảo kinh nghiệm của các nước khác, không cần phải chi tiết nhưng về mặt ý đồ.
- ● Khi soạn thảo pháp luật, cần lưu tâm đến các vấn đề như năng lực thực thi cũng như đảm bảo tuân thủ.
- ● Pháp luật cần cố gắng đạt được sự cân bằng giữa bảo trợ xã hội và hiệu quả kinh tế.
- ● Pháp luật phải tương thích với nghĩa vụ của đất nước theo quy định của hiến pháp, điều ước quốc tế và các luật hiện hành.
- ● Pháp luật phải nêu rõ mục đích và mục tiêu.
- ● Pháp luật cần được soạn thảo và xây dựng trên cơ sở tham vấn với các bên liên quan.
- ● Pháp luật cần được trình bày với ngôn ngữ đơn giản và thân thiện với người sử dụng.

Thành lập một cơ quan hoặc ủy ban độc lập

Việc thành lập một cơ quan quản lý tranh chấp độc lập luôn cần phải có pháp luật mới hoặc bổ sung sửa đổi pháp luật hiện hành. Pháp luật mới nên cân nhắc những nội dung sau.

Thành lập

Pháp luật cần chỉ rõ rằng cơ quan hoặc ủy ban độc lập được chính thức tạo ra và thành lập. Cơ quan này có thể lấy tên là: Ủy ban Trung gian và Trọng tài, Ủy ban Hòa giải và Trọng tài, Ủy ban Trung gian, Hòa giải và Trọng tài, Ủy ban Lao động

Quốc gia, Cơ quan Dịch vụ Tư vấn, Hòa giải và Trọng tài hoặc dùng tên gọi khác phù hợp với điều kiện quốc gia.

Độc lập

Pháp luật cần quy định rằng ủy ban là một cơ quan độc lập và quy định cụ thể độc lập có nghĩa là gì. Ví dụ, pháp luật có thể quy định rằng ủy ban “sẽ độc lập với bất kỳ đảng phái chính trị, công đoàn, liên đoàn của các công đoàn hoặc tổ chức của người sử dụng lao động” và “không chịu sự chỉ đạo hoặc kiểm soát của bất kỳ cá nhân hoặc cơ quan nào ngoài nó”. Tuy nhiên, pháp luật có thể nêu thực tế rằng độc lập không có nghĩa là độc lập với các quy định tài chính của Chính phủ. Một cơ quan độc lập nhận kinh phí hỗ trợ của chính phủ mặc dù không chịu sự can thiệp của chính phủ vẫn phải hoạt động theo các quy định về ngân sách và quy định của chính phủ. Mặc dù là một cơ quan thành lập theo luật định, cơ quan này vẫn do chính phủ tài trợ và về mặt này không hoàn toàn độc lập.

Chức năng

Pháp luật cần quy định chức năng của cơ quan hoặc ủy ban độc lập. Các chức năng bao gồm cung cấp thông tin, tư vấn và đào tạo cho người sử dụng lao động và người lao động về việc phòng ngừa và giải quyết tranh chấp, cung cấp dịch vụ trung gian/hòa giải và cung cấp dịch vụ trọng tài khi trung gian/hòa giải thất bại. Chức năng cụ thể của cơ quan độc lập này sẽ phụ thuộc vào điều kiện của từng quốc gia.

Hội đồng quản trị

Pháp luật nên bao gồm quy định về việc xây dựng và thành lập một hội đồng quản trị của cơ quan hoặc ủy ban độc lập.

Pháp luật cần quy định số lượng thành viên của hội đồng, tổ chức mà họ đại diện, bổ nhiệm chủ tịch (ai bổ nhiệm và tiêu chí bổ nhiệm), nhiệm kỳ của chủ tịch và các thành viên hội đồng, điều kiện để được tái bổ nhiệm. Pháp luật cũng quy định về điều kiện và quy trình chấm dứt nhiệm kỳ của chủ tịch và các thành viên hội đồng và chế độ tiền công và/hoặc phí tham gia hội đồng.



Pháp luật nên nêu cụ thể vấn đề đại diện theo giới trong hội đồng quản trị.

Chức năng của hội đồng quản trị

Pháp luật cần quy định chức năng của hội đồng quản trị trên cơ sở nhiệm vụ của hội đồng là cung cấp định hướng chiến lược cho công việc của ủy ban, tư vấn về chính sách, quy trình và giám sát các hoạt động của ủy ban để đảm bảo rằng ủy ban hoạt động phù hợp với mục đích và mục tiêu của mình.

Pháp luật có thể yêu cầu hội đồng tuân thủ những tiêu chuẩn cao của quản trị doanh nghiệp đối với công việc của mình và công việc của ủy ban mà hội đồng này phụ trách, quy định rằng hội đồng có trách nhiệm đảm bảo ủy ban hoạt động phù hợp với các chính sách và thực hành về môi trường lành mạnh và đảm bảo rằng ủy ban sử dụng hiệu quả và hữu ích các nguồn công quỹ.

Chủ nhiệm và phó chủ nhiệm

Pháp luật cần có quy định về việc bổ nhiệm chủ nhiệm và phó chủ nhiệm của ủy ban và nêu quy trình bổ nhiệm (bao gồm sự tham gia của hội đồng quản trị) và trách nhiệm cũng như quyền hạn của họ (bao gồm cả quyền ủy nhiệm). Pháp luật cũng nên quy định chủ nhiệm là một thành viên mặc định của hội đồng quản trị và quy định yêu cầu về sự tham gia của chủ nhiệm trong các cuộc họp của hội đồng quản trị.

Bổ nhiệm trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên

Pháp luật cần quy định vai trò của hội đồng quản trị và chủ nhiệm ủy ban trong việc bổ nhiệm nhân viên toàn thời gian và bán thời gian, quy định cụ thể về việc bổ nhiệm trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên. Pháp luật cũng có thể nêu cụ thể yêu cầu về năng lực và trình độ đối với trung gian/hòa giải viên hoặc trọng tài viên được bổ nhiệm, cơ quan hoặc các cơ quan chịu trách nhiệm xây dựng các điều khoản và điều kiện việc làm của họ và điều kiện chấm dứt công việc của họ.

Pháp luật cần quy định rằng cả nam giới và nữ giới đều đủ điều kiện để được bổ nhiệm làm nhân viên của ủy ban và tất cả các nhân viên đều phải tuân thủ bộ quy tắc hành vi/ứng xử đã được hội đồng quản trị phê duyệt và thông qua.

Pháp luật cũng nên quy định cụ thể liệu một người khi được bổ nhiệm là nhân viên/ủy viên có được thực hiện cả nhiệm vụ trung gian/hòa giải và trọng tài cũng như cung cấp thông tin và các dịch vụ tư vấn và đào tạo cho người lao động và người sử dụng lao động hay không.

Quyền hạn của nhân viên/ủy viên

Pháp luật nên trao cho nhân viên/ủy viên có những quyền cụ thể liên quan đến chức năng trung gian/hòa giải và trọng tài của họ. Những Quyền hạn này cần tương thích với việc cần phải tôn trọng đặc điểm tự nguyện của cả hai quy trình.

Pháp luật nên quy định rằng nhân viên/ủy viên phải đảm bảo thực thi quyền hành theo cách giải quyết và xử lý các vấn đề không phân biệt đối xử và bình đẳng.

Bổ nhiệm nhân viên hỗ trợ

Pháp luật nên quy định rằng chủ nhiệm ủy ban có quyền bổ nhiệm nhân viên hỗ trợ cấp cao sau khi tham vấn với hội đồng quản trị và nêu cơ quan hoặc các cơ quan chịu trách nhiệm xây dựng các điều khoản và điều kiện việc làm của những nhân viên hỗ trợ đó.

Kinh phí và nguồn lực

Pháp luật nên quy định rằng ủy ban và hội đồng quản trị sẽ được nhận kinh phí từ cơ quan lập pháp trên cơ sở dự toán kinh phí do ủy ban xây dựng và trình cho cơ quan lập pháp bởi một bộ trưởng có liên quan.

Pháp luật nên quy định rằng ủy ban có quyền nhận kinh phí từ các nguồn tài trợ, viện trợ, di tặng với điều kiện những nguồn này không làm mất đi tính độc lập của ủy ban.



Pháp luật nên quy định rằng nếu được hội đồng quản trị đồng ý, ủy ban có quyền thu phí đối với việc cung cấp thông tin và các dịch vụ tư vấn và đào tạo vì lợi ích của người sử dụng lao động và người lao động.

Pháp luật nên quy định rằng tất cả các dịch vụ trung gian/hòa giải và trọng tài do ủy ban cung cấp miễn phí và quy định trường hợp áp dụng phí hồ sơ và hành chính với các bên bắt đầu quy trình xử lý tranh chấp.

Pháp luật nên quy định rằng ủy ban sẽ duy trì các báo cáo tài chính chi tiết và các tiêu chuẩn và quy trình chuẩn bị, kiểm tra và nộp các báo cáo tài chính cho quốc hội.

Thuê ngoài

Pháp luật nên quy định rằng ủy ban có quyền chỉ định các nhà thầu bên ngoài để thực hiện công việc của ủy ban.

Pháp luật nên quy định rằng các nhà thầu sẽ nhận tiền cho các dịch vụ mà họ thực hiện từ ủy ban mà không phải từ các khách hàng của ủy ban.

Giới hạn trách nhiệm

Pháp luật nên quy định rằng ủy ban sẽ không chịu trách nhiệm cho những tổn thất của bất kỳ ai do bất cứ hành động hoặc thiếu sót nào của ủy ban, hội đồng quản trị, nhân viên/ủy viên, nhân viên hỗ trợ hoặc nhà thầu nếu hành động hoặc thiếu sót đó đã được thực hiện vì mục đích tốt đẹp và thiện chí.

Báo cáo

Pháp luật nên quy định rằng ủy ban sẽ chuẩn bị và nộp một báo cáo thường niên cho cơ quan lập pháp theo quy định báo cáo của chính phủ. Ví dụ, pháp luật có thể yêu cầu phải nộp báo cáo trong vòng sáu tháng vào cuối năm tài chính và bao gồm những thông tin nhất định. Thông tin có thể bao gồm các tài khoản được kiểm toán của ủy ban, báo cáo của kiểm toán viên, thông tin về hoạt động của ủy ban bao gồm các thông tin thống kê liên quan đến hiệu quả hoạt động nêu thành tựu hạn chế và các thông tin khác mà quy định báo cáo của chính phủ yêu cầu.

Pháp luật nên quy định rằng báo cáo thường niên của ủy ban sẽ được công bố sau khi có chữ ký của chủ tịch hội đồng quản trị và chủ nhiệm ủy ban.

Pháp luật phải hỗ trợ ý đồ chính sách để đảm bảo rằng ủy ban là một thực thể pháp lý với các chức năng và quyền lực rõ ràng. Pháp luật cũng cần đảm bảo rằng ủy ban có kinh phí hàng năm từ quốc hội và chịu trách nhiệm về việc chi tiêu các nguồn kinh phí đó.

Việc xây dựng quy định có thể dựa trên kinh nghiệm của các quốc gia khác đã thành lập ủy ban độc lập..

Tuy nhiên, cần đảm bảo rằng pháp luật phản ánh điều kiện và thực tiễn của quốc gia.

Cơ quan độc lập: Cơ cấu tổ chức và hoạt động

Khi các chính sách đã được chuyển thành pháp luật, cần phải đảm bảo rằng có các thiết chế và quy trình để thực hiện luật pháp và các định hướng chính sách có liên quan. Đây là một thách thức lớn đối với thiết chế mới nhưng nhiều nước đã xử lý thành công khi lựa chọn cách tiếp cận độc lập đối với việc giải quyết tranh chấp lao động.

Khi xây dựng cơ cấu tổ chức của một ủy ban độc lập cần xem xét những nội dung sau:

- thành lập ủy ban theo quy định của pháp luật;
- thành lập hội đồng quản trị cho ủy ban;
- thành lập văn phòng có chủ nhiệm và phó chủ nhiệm của ủy ban;
- bổ nhiệm và phân công cán bộ của ủy ban;
- thành lập các văn phòng trung ương và địa phương của ủy ban;
- xây dựng cơ cấu tổ chức cho ủy ban;
- thiết lập mối quan hệ với các bộ của chính phủ và các cơ quan theo luật định khác;



- thiết lập mối quan hệ với cơ quan quản lý lao động;
- thiết lập mối quan hệ với các đối tác xã hội và các tổ chức khác.

Cơ cấu tổ chức

Xây dựng một cơ cấu tổ chức cho hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp hiệu quả không chỉ là việc tạo ra các phòng, ban, bộ phận, tổ, đội, tìm kiếm văn phòng phù hợp, mua thiết bị, tuyển dụng nhân viên và quyết định nhiệm vụ của mỗi phòng, ban hoặc tổ. Những công việc này cần thiết và quan trọng tuy nhiên cơ cấu tổ chức cũng cần phải xuất phát từ chức năng sẽ thực hiện: cơ cấu của một tổ chức nên là sản phẩm của chức năng nhiệm vụ mà nó đảm nhiệm.

Cơ cấu tổ chức cũng cần phải xây dựng để đáp ứng nhu cầu phân cấp trong việc cung cấp dịch vụ. Các văn phòng cấp vùng, cấp tỉnh, cấp huyện hoặc cấp khu vực có thể cần được thành lập để giúp cung cấp dịch vụ tới tất cả những người tìm kiếm dịch vụ. Cần xem xét cẩn thận số lượng các văn phòng như vậy, địa điểm và các dịch vụ thực tế sẽ cung cấp bởi mỗi văn phòng trong mối tương quan với tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức và nguồn lực sẵn có. Việc phân cấp các dịch vụ cũng tạo ra nhu cầu điều phối và giao tiếp hiệu quả giữa các văn phòng khu vực và văn phòng trung ương.

Về cơ bản, một ủy ban độc lập có ba nhiệm vụ bắt buộc, bao gồm:

- cung cấp thông tin và các dịch vụ tư vấn và đào tạo cho người sử dụng lao động và người lao động, liên quan đến cả việc phòng ngừa và giải quyết tranh chấp;
- trung gian/hòa giải các vụ tranh chấp;
- thực hiện công tác trọng tài đối với các vụ tranh chấp.

Những chức năng này cho thấy cần tổ chức ba vụ/ban, cùng với các phòng/tổ hỗ trợ về các mảng sau

- tài chính và hành chính bao gồm cả mua sắm, quản lý tài sản, quản lý văn phòng và bảo trì tòa nhà;

- quản lý nhân sự bao gồm tuyển dụng, luân chuyển cán bộ, đào tạo và đánh giá hiệu quả làm việc;
- quản lý hệ thống máy tính, bao gồm việc lập kế hoạch và vận hành các hệ thống quản lý hồ sơ;
- quản lý thông tin, bao gồm cả tăng cường nhận thức, quan hệ báo chí và phát triển trang web.

Mỗi bộ phận của cấu trúc tổng thể dù là phòng, ban, bộ phận, tổ hoặc văn phòng cấp huyện cần phải được định hướng bởi các mục tiêu và chỉ tiêu. Những chỉ tiêu này phải rõ ràng, cụ thể, khả thi, có thời hạn và đo lường được nếu muốn áp dụng các chỉ tiêu về hiệu quả hoạt động. Những mục tiêu được thiết lập trên cơ sở tham vấn với các nhân viên bị ảnh hưởng có thể mang tính khả thi và dễ đạt được hơn. Khi xác định mục tiêu, cần tham vấn các nhân viên liên quan để đảm bảo mục tiêu khả thi và có thể thực hiện được.

Quy trình hoạt động

Phải có các hệ thống và quy trình để hệ thống quản lý tranh chấp hoạt động hiệu quả và năng suất. Các quy trình phải rõ ràng và càng đơn giản càng tốt và đáp ứng được các yêu cầu của quản trị tốt.

Các dịch vụ thông tin, tư vấn và đào tạo

Một số ví dụ của các hoạt động cần tới các hệ thống và quy trình hoạt động để hỗ trợ việc cung cấp thông tin và các dịch vụ tư vấn đào tạo bao gồm:

- tiếp nhận yêu cầu hỗ trợ từ khách hàng;
- đánh giá nhu cầu của khách hàng;
- đáp ứng yêu cầu hỗ trợ bằng nhiều cách. Ví dụ: thiết kế các hoạt động đào tạo phù hợp, trợ giúp trong giai đoạn tiền thương lượng, tư vấn và chuẩn bị các chiến lược hợp tác....
- đánh giá chi phí cho các hoạt động hỗ trợ dự kiến;
- phân bổ cán bộ nhân viên để triển khai dịch vụ;



- tuyển dụng nhà thầu cho các hoạt động cung cấp dịch vụ cụ thể;
- thu phí với các dịch vụ đã thực hiện;
- đánh giá hiệu quả của dịch vụ và đánh giá tác động sau khi cung cấp dịch vụ;
- thu thập và báo cáo về các thông tin thống kê, bao gồm cả thống kê về thị trường lao động và giải quyết tranh chấp phục vụ lợi ích của việc quản lý hệ thống và các bên có liên quan.

Trung gian/hòa giải

Việc cung cấp các dịch vụ hòa giải đòi hỏi phải có các hệ thống và quy trình hoạt động ít nhất trong các lĩnh vực sau:

- tiếp nhận thông báo về những vụ tranh chấp sẽ được hòa giải (thường là trên mẫu đơn yêu cầu Trung gian/Hòa giải) hoặc xác định các bên có thể quan tâm đến các dịch vụ trung gian/hòa giải;
- chủ động đề nghị cung cấp các dịch vụ trung gian/hòa giải và thuyết phục các bên tranh chấp rằng hòa giải phục vụ cho lợi ích tốt nhất của họ, trong những trường hợp các bên chưa yêu cầu những dịch vụ này;
- đánh giá yêu cầu hòa giải;
- phân công một cán bộ phù hợp để thực hiện công tác trung gian/hòa giải;
- xử lý các trường hợp mà cán bộ được phân công có xung đột về lợi ích;
- xác định và đáp ứng các nhu cầu cần thiết cho việc trung gian/hòa giải các vụ việc, bao gồm địa điểm, ngôn ngữ và các yêu cầu;
- thông báo cho các bên về ngày, thời gian và địa điểm trung gian/hòa giải;
- thông báo cho các bên về đặc điểm của quy trình trung gian/hòa giải;
- tiến hành công tác trung gian/hòa giải thực tế (có thể bao gồm việc xây dựng các cuốn sổ tay về quy trình và các cuốn sách nghiệp vụ cho các trung gian/hòa giải viên còn ít kinh nghiệm);
- báo cáo về kết quả trung gian/hòa giải;

- chuẩn bị báo cáo về trung gian/hòa giải không thành trong những trường hợp tranh chấp không giải quyết được;
- nhập thông tin vào hệ thống thông tin quản lý hồ sơ;
- đảm bảo các bên biết về những bước cần làm tiếp theo trong trường hợp gặp bế tắc.

Trọng tài

Việc cung cấp các dịch vụ trọng tài đòi hỏi phải có các hệ thống và quy trình hoạt động trong những lĩnh vực sau:

- tiếp nhận yêu cầu về dịch vụ trọng tài (thường trên mẫu đơn yêu cầu dịch vụ trọng tài);
- phân công cán bộ thực hiện công tác trọng tài;
- phân công cán bộ trong trường hợp các bên đã đồng ý lựa chọn một cá nhân cụ thể;
- phân công một cán bộ khác trong trường hợp một trong hai bên không muốn dùng lại cán bộ đã thực hiện hòa giải;
- thông báo cho các bên về ngày, thời gian và địa điểm trọng tài;
- thông báo cho các bên về đặc điểm của quy trình trọng tài;
- tiến hành công tác trọng tài thực tế (có thể bao gồm việc xây dựng các cuốn sổ tay về quy trình và các cuốn sách nghiệp vụ cho các trọng tài viên còn ít kinh nghiệm);



- báo cáo về kết quả trọng tài;
- chuẩn bị quyết định hoặc phán quyết của trọng tài;
- đảm bảo chất lượng của phán quyết trước khi đưa ra;
- nhập thông tin vào hệ thống thông tin quản lý hồ sơ.



Chương này đã xem xét những vấn đề chính sách liên quan đến việc thành lập một ủy ban quản lý tranh chấp lao động độc lập hoặc một cơ quan tương tự và mô tả tổng quát những vấn đề pháp lý cần phải xử lý nhằm tạo năng lực pháp lý cho ủy ban đó.

Một khi ủy ban đã được thành lập theo pháp luật, cơ quan này cần phải tạo ra các cơ cấu tổ chức và quy trình hoạt động để đảm bảo cung cấp dịch vụ có chất lượng cho khách hàng và vì vậy đạt được những mục tiêu cơ bản.

Cơ cấu tổ chức là sản phẩm của chức năng, chức năng là kết quả của tầm nhìn và sứ mệnh. Cơ cấu tổ chức bắt nguồn từ mục tiêu của tổ chức muốn đạt được.

Đối với một ủy ban độc lập, có ba chức năng nhiệm vụ chính bao gồm cung cấp các dịch vụ phòng ngừa tranh chấp, các dịch vụ trung gian/hòa giải và các dịch vụ trọng tài.

Các văn phòng ở trung ương và các văn phòng ở địa phương nên hỗ trợ ba lĩnh vực này. Cấu trúc hoạt động cũng phải hỗ trợ cho các lĩnh vực về tài chính và hành chính, nhân sự, dịch vụ máy tính và quản lý thông tin.

Ghi chú



CHƯƠNG 5

Tăng cường nhận thức và cung cấp thông tin

Sự tham gia của các đối tác xã hội.....	126
Tài trợ tăng cường nhận thức.....	126
Tăng cường nhận thức: Một hoạt động thường xuyên và liên tục.....	127

CHƯƠNG 5

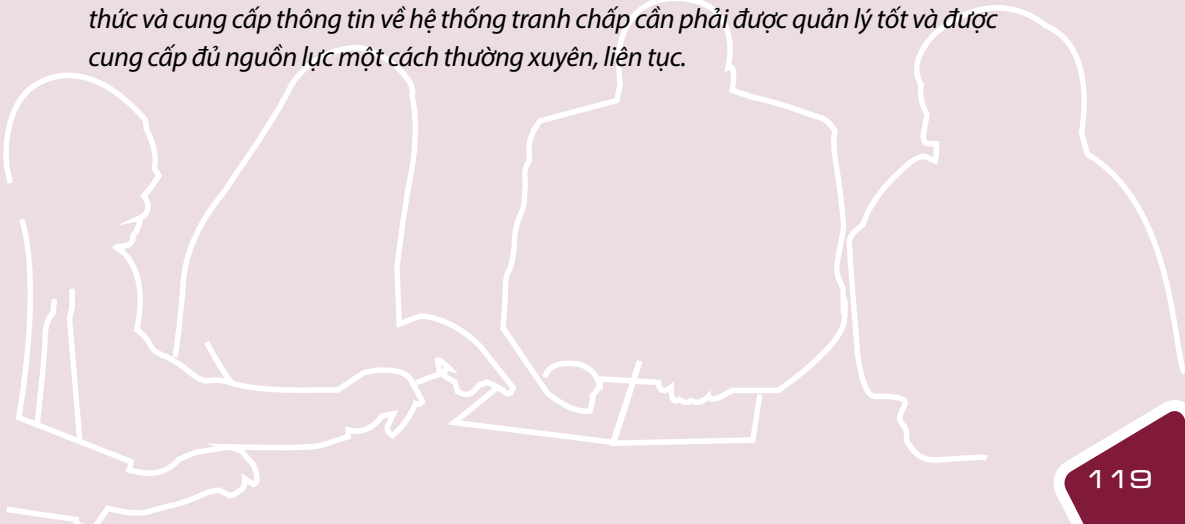
Tăng cường nhận thức và cung cấp thông tin

Cơ quan có thẩm quyền về phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động có nghĩa vụ đảm bảo rằng các bên mà mình phục vụ biết đến sự tồn tại của mình, biết các chính sách mà cơ quan này thực hiện và pháp luật mà cơ quan này tuân thủ. Điều này đòi hỏi có các nguồn lực để hỗ trợ các hoạt động tăng cường nhận thức và chia sẻ thông tin để đảm bảo rằng những người dùng hiện tại và tương lai biết có những dịch vụ nào và họ phải làm gì để tiếp cận những dịch vụ đó.

Một số hoạt động về nhận thức và truyền tải thông tin có mục đích chung và mang tính quảng cáo để đảm bảo rằng mọi người biết và hiểu về đặc điểm, mục đích và chức năng của hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động. Các phương tiện truyền thông điện tử và in ấn cùng với công nghệ máy tính là những cấu phần quan trọng của những hình thức truyền thông như vậy.

Các hoạt động về nhận thức và thông tin khác liên quan trực tiếp hơn đến các quy trình và thủ tục cần làm để tiếp cận các dịch vụ mà hệ thống cung cấp. Thông tin cụ thể của hoạt động này nên đáp ứng nhu cầu của những người dùng khác nhau, sử dụng ngôn ngữ đơn giản và hình thức thân thiện với người dùng. Công nghệ thông tin bao gồm các trang web sáng tạo, đường dây nóng và các tin nhắn điện tử hỗ trợ đảm bảo phổ biến thông tin cụ thể đến người cần.

Cũng như các chức năng khác của hệ thống tranh chấp, nhiệm vụ tăng cường nhận thức và cung cấp thông tin về hệ thống tranh chấp cần phải được quản lý tốt và được cung cấp đủ nguồn lực một cách thường xuyên, liên tục.



Trong quá trình quản lý thay đổi, cần thông báo đầy đủ cho những người bị ảnh hưởng về quyền lợi và nghĩa vụ của họ khi có những thay đổi được đề xuất hoặc thực hiện trong thực tế. Quản lý quy trình thay đổi đòi hỏi những người chịu ảnh hưởng bởi những thay đổi được đề xuất và thực hiện trong thực tế được thông tin đầy đủ về quyền lợi và nghĩa vụ của họ. Điều này được phản ánh trong Khuyến nghị số 113 của ILO về Tham vấn và Hợp tác giữa các Cơ quan Nhà nước và các Tổ chức của Người Sử dụng lao động và các Tổ chức của Người lao động ở cấp Ngành và cấp Quốc gia (1960). Khuyến nghị này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tham vấn các đối tác xã hội về việc xây dựng và thực hiện pháp luật cũng như các quy định khác ảnh hưởng đến lợi ích của họ và về việc thành lập và hoạt động các cơ quan ở cấp quốc gia.

Đối với những cách tiếp cận mới trong phòng ngừa và giải quyết tranh chấp, quy trình này nên bắt đầu ở giai đoạn xây dựng chính sách. Tuy nhiên, trong khi các đại diện của các bên liên quan chính tham gia trong quá trình phát triển chính sách có thể được thông tin đầy đủ về các mục đích chính sách, thì các thành viên của họ có thể không được thông tin đầy đủ như vậy. Tương tự như vậy, đại diện của các bên liên quan tham gia vào quá trình xây dựng pháp luật có thể không thực hiện các bước cần thiết để đảm bảo rằng các thành viên của họ hiểu rõ về các quyền và nghĩa vụ của họ khi pháp luật có hiệu lực.

giai đoạn phát triển chính sách, việc tăng cường nhận thức đòi hỏi có các cơ chế:

- công khai nội dung các đề xuất chính sách;
- lấy ý kiến bình luận của các cá nhân và thiết chế về các can thiệp chính sách được đề xuất;
- lấy ý kiến bình luận của công chúng về các đề xuất chính sách;
- ghi nhận tất cả các bình luận.

Các phương pháp tăng cường nhận thức sẽ phụ thuộc vào các nguồn lực hỗ trợ sự thay đổi; thông tin có thể được truyền tải thông qua:

- phương tiện truyền thông có hình các ấn phẩm in nói chung bao gồm các bài báo, các chuyên mục thường xuyên, tờ gấp, sổ tay, bản tin và áp phích;
- phương tiện truyền thông qua các ấn phẩm in ấn phục vụ các tổ chức chính bao gồm các tổ chức của người sử dụng lao động và người lao động;



- phát thanh;
- tin tức truyền hình nói chung và các khung giờ phát sóng được tài trợ;
- trang web của các tổ chức có liên quan hoặc sử dụng các hình thức truyền thông xã hội;
- các cuộc mít tinh và tuần hành;
- đường dây nóng.

Việc sử dụng các trang web và các hình thức truyền thông điện tử là một phần không thể tách rời của công tác tăng cường nhận thức hiện đại và là một cấu phần quan trọng của hệ thống quản lý tranh chấp lao động. Do đó, việc lập kế hoạch và quản lý hệ thống truyền thông đó đáng được ưu tiên cao.

Là cơ quan tài trợ cho sự thay đổi, Chính phủ có nghĩa vụ đặc biệt để đảm bảo rằng các đề xuất chính sách được công bố đầy đủ và công bố dưới hình thức dễ hiểu đối với những người có khả năng chịu ảnh hưởng bởi những thay đổi đang được đề xuất. Các chính phủ cần đảm bảo rằng có nguồn lực cho những chiến dịch quảng cáo như vậy và những nguồn lực đó được sử dụng một cách hiệu quả trên cơ sở đánh giá thường xuyên.

giai đoạn pháp luật có hiệu lực khi một dự luật trở thành luật, công tác tăng cường nhận thức ở một mức độ mới vì quyền lợi và nghĩa vụ của người sử dụng lao động và người lao động bị ảnh hưởng. Các bên có liên quan không chỉ quan tâm đến chính sách mà còn quan tâm đến việc họ phải làm gì để tuân thủ pháp luật.

Trong những trường hợp này, tăng cường nhận thức nên tập trung vào:

- việc cung cấp cho người sử dụng lao động và người lao động một thông báo rõ ràng về nội dung của pháp luật;
- cung cấp thông tin về việc người sử dụng lao động và người lao động cần phải làm gì để tuân thủ pháp luật;
- các cơ chế để đảm bảo tuân thủ;
- chế tài xử phạt trong trường hợp không tuân thủ;
- quy trình cần phải tuân thủ nếu có khiếu kiện về việc không tuân thủ.

Cũng như tăng cường nhận thức về các vấn đề chính sách, thông tin về pháp luật và quy trình cũng có thể được truyền tải qua các phương tiện truyền thông dưới hình thức in ấn, điện tử, các trang web mang tính tương tác, các mạng lưới phát thanh truyền hình công cộng, các bảng thông báo tại nơi làm việc, các cuộc họp và các buổi tập huấn. Tăng cường nhận thức về pháp luật và quy trình cũng có thể được điều chỉnh theo nhu cầu của các nhóm người dùng khác nhau. Ngoài ra, nội dung chi tiết nên được trình bày theo cách đảm bảo được rằng ý nghĩa của thông điệp được truyền tải và thấu hiểu.

Giai đoạn thực hiện, công tác tăng cường nhận thức và cung cấp thông tin lại ở một cấp độ khác.

Cần phải xác định các nhóm mục tiêu khác nhau có nhu cầu và có thể được hưởng lợi từ các hoạt động tăng cường nhận thức và chia sẻ thông tin. Các nhóm này bao gồm:

- các hiệp hội người sử dụng lao động;
- người sử dụng lao động;
- các công đoàn;
- người lao động không tham gia công đoàn;
- người sắp gia nhập lực lượng lao động;
- các tổ chức phi chính phủ;
- các trung tâm tư vấn cộng đồng.

Nội dung và cách thức chuyển thông tin từ người gửi đến người nhận có thể rất khác nhau. Ví dụ, thông tin cho người lao động không biết chữ nên sử dụng giọng nói và hình ảnh hoặc thông qua các buổi nói chuyện do các nhân viên của cơ quan có thẩm quyền về quản lý tranh chấp thực hiện hoặc các đường dây nóng.

Thông tin về phòng ngừa và giải quyết tranh chấp cung cấp cho các trường học, vì lợi ích của những người sẽ tham gia lực lượng lao động trong những năm tới này thường có nội dung và trọng tâm khác với thông tin cung cấp cho người lao động đã có những năm kinh nghiệm làm việc.

Cần phải phân biệt giữa tăng cường nhận thức chung và chia sẻ thông tin cụ thể.



Tăng cường nhận thức chung có đặc điểm của các hoạt động quảng cáo, được thiết kế để giúp các nhóm mục tiêu hiểu về công việc của cơ quan có thẩm quyền về tranh chấp lao động. Một cách làm là sử dụng thông điệp do những người nổi tiếng và những nhà vô địch ở địa phương (các nhà thể thao, vận động viên thể thao người thuộc lĩnh vực giải trí) thông qua truyền hình và các ấn phẩm in. Những thông điệp như vậy thường ngắn gọn và được nhắc lại thường xuyên để thông tin cho mọi người về dịch vụ có thể dùng khi xảy ra tranh chấp, và các vấn đề được giải quyết mà không cần đến tòa án.

Cung cấp thông tin cụ thể liên quan đến việc hỗ trợ những người tìm kiếm sử dụng các dịch vụ do cơ quan có thẩm quyền về tranh chấp lao động cung cấp. Thông tin này có thể được cung cấp thông qua trang web của chính cơ quan này, các biểu mẫu và thông tin liên quan được cung cấp thông qua các cơ quan chính phủ, các tổ chức của người sử dụng lao động và các công đoàn.

Các đường dây nóng điện thoại có thể cũng rất hữu ích, để khách hàng có thể nói chuyện với một người có kiến thức và được đào tạo bài bản, người có thể cung cấp thông tin phù hợp, giải thích cách hệ thống hoạt động và nêu rõ các bước cần thực hiện khi khiếu nại.

Một phần quan trọng của việc cung cấp thông tin là đảm bảo rằng các biểu mẫu do cơ quan có thẩm quyền về tranh chấp lao động sử dụng được thiết kế tốt và hướng dẫn từng bước để hỗ trợ khách hàng điền vào biểu mẫu. Thông tin nên đề cập đến các nghĩa vụ theo quy định của pháp luật một cách tối thiểu.

Ví dụ, đệ trình một vụ việc tranh chấp để hòa giải đến cơ quan có thẩm quyền giải quyết tranh chấp đòi hỏi bên đệ trình vụ việc tranh chấp tuân thủ một quy trình cụ thể. Quy trình này bao gồm hoàn thành một mẫu đơn đệ trình hoặc một tài liệu tương tự, bản thân tài liệu này bao gồm những thông tin quan trọng.

Mẫu đơn sử dụng ở Nam Phi nhằm đệ trình vụ việc tranh chấp để hòa giải tới Ủy ban Trung gian, Hòa giải và Trọng tài (CCMA) bao gồm các thông tin quan trọng về các vấn đề như :

- mục đích gửi đơn;
- ai có thể điền vào mẫu đơn;
- người nhận đơn đã điền thông tin (thường là văn phòng cấp tỉnh của ccma tại tỉnh mà tranh chấp xảy ra);
- địa chỉ và chi tiết liên hệ của tất cả các văn phòng ccma cấp tỉnh;
- hành động sẽ được tiến hành khi đã nộp đơn. nêu các bước tiếp theo được tiến hành sau khi đơn được nộp cho ủy ban (nêu rằng một hòa giải viên sẽ được chỉ định, hòa giải viên này sẽ cố gắng giải quyết tranh chấp trong vòng 30 ngày kể từ khi được thông báo);
- tư vấn rằng tranh chấp có thể được giải quyết bởi một cơ quan khác (như một hội đồng thương lượng hoặc một hội đồng theo luật định) hoặc theo quy trình tư nhân nếu áp dụng;
- tư vấn rằng một bản sao của mẫu đơn được cung cấp cho bên còn lại và có chứng cứ về việc đó;
- thông tin cụ thể về tranh chấp liên quan đến các hành vi không công bằng trong lao động (nêu rằng những tranh chấp như vậy phải được đệ trình trong vòng 90 ngày kể từ ngày xảy ra hành vi như vậy hoặc sự tặc trách làm cho hành vi không công bằng gia tăng);
- thông tin rằng có phiên dịch cho các ngôn ngữ chính thức của nam phi nhưng đối với những ngôn ngữ khác các bên phải tự bố trí phiên dịch;
- tư vấn cách thức điền vào phần “điểm đặc biệt/thông tin bổ sung” liên quan đến tranh chấp của mẫu đơn (bao gồm các nội dung như tính khẩn cấp của vấn đề, số người có liên quan, các vấn đề pháp luật và lao động quan trọng có liên quan);
- thông tin liên quan đến quy trình hòa giải - trọng tài chỉ rõ có thể sử dụng trọng tài nếu hòa giải không thành và tư vấn rằng bên đệ trình vụ việc tranh chấp có thể không sử dụng quy trình hòa giải-trọng tài nếu muốn;



- tư vấn rằng không thể từ chối quy trình hòa giải-trọng tài trong những tranh chấp liên quan đến thử việc;
- thông tin rằng những tranh chấp liên quan đến sa thải phải được trình lên CCMA trong vòng 30 ngày kể từ ngày bị sa thải.

CCMA áp dụng cách tiếp cận tương tự cho mẫu đơn yêu cầu quy trình trọng tài cho vụ việc trung gian/hòa giải không thành. Như mẫu đơn trước, mẫu đơn này nhằm cả hai mục đích tăng cường nhận thức thông qua việc cung cấp thông tin, tư vấn và cung cấp thông tin chi tiết của các bên và nội dung tranh chấp.

Thông tin quan trọng trong mẫu đơn bao gồm:

- yêu cầu rằng bản sao của mẫu đơn được cung cấp cho bên còn lại và có chứng cứ về việc đó;
- yêu cầu nộp kèm một giấy chứng nhận hòa giải không thành;
- thông tin về những việc cần làm nếu bên yêu cầu không muốn ủy viên đã hòa giải vụ việc tranh chấp làm công tác trọng tài;
- thông tin về những việc cần làm nếu các bên đồng ý một ủy viên cụ thể làm công tác trọng tài;
- thông tin về những việc cần làm nếu một bên muốn một ủy viên cao cấp làm công tác trọng tài.

Tăng cường nhận thức và cung cấp thông tin có thể được tích hợp trong các khía cạnh khác của quy trình giải quyết tranh chấp. Các mẫu đơn được thiết kế tốt về việc yêu cầu quy trình hòa giải và trọng tài có thể bao gồm thông tin và tư vấn có giá trị về thủ tục và các yêu cầu pháp lý một cách đơn giản và thân thiện với người sử dụng.

Sự tham gia của các đối tác xã hội

Tăng cường nhận thức và cung cấp thông tin về phòng ngừa và giải quyết tranh chấp không phải là trách nhiệm của riêng cơ quan nhà nước hoặc cơ quan theo luật định có liên quan. Công đoàn và các tổ chức của người sử dụng lao động đóng vai trò quan trọng.

Thông qua các mạng lưới của mình, các tổ chức này có liên hệ trực tiếp với các thành viên và vì vậy có thể thông tin cho các thành viên này về những chính sách và pháp luật mới cũng như các quy trình hoạt động mà một thành viên phải tuân thủ trong tranh chấp lao động.

Hoạt động tăng cường nhận thức có tài trợ

Hạn chế về nguồn lực là thách thức thường xuyên đối với các cơ quan có thẩm quyền phòng ngừa và giải quyết tranh chấp khi thực hiện các hoạt động tăng cường nhận thức. Các tổ chức công đoàn và các tổ chức của người sử dụng lao động có thể được các thành viên trong nước và các tổ chức quốc tế mà họ là thành viên hỗ trợ các hoạt động như vậy, tuy nhiên các bộ của chính phủ hoặc các cơ quan theo luật định thường phụ thuộc vào phân bổ ngân sách của chính phủ (có nghĩa là người nộp thuế hỗ trợ).

Điều này đặt ra câu hỏi là liệu các hoạt động tăng cường nhận thức có thể được thực hiện với sự hỗ trợ của các nhà tài trợ, đặc biệt từ khối doanh nghiệp hay không. Việc tài trợ có thể được xem như làm giảm đi tính độc lập của một ủy ban tự chủ hoặc tính khách quan của một cơ quan chính phủ. Pháp luật quy định về việc thành lập các ủy ban độc lập có thể cho phép những cơ quan như vậy nhận tài trợ hoặc viện trợ nhưng cần xây dựng hướng dẫn rõ ràng để bảo vệ tính độc lập và khách quan. Ví dụ, một chiến dịch tăng cường nhận thức được thực hiện dưới danh nghĩa của một ủy ban độc lập nhưng được hỗ trợ kinh phí chung và đồng đều bởi doanh nghiệp và các công đoàn sẽ được chấp nhận hơn là một chiến dịch do doanh nghiệp tài trợ hoàn toàn.



Tuy nhiên, cơ quan có thẩm quyền về tranh chấp lao động vẫn có thể duy trì sự ủng hộ của khách hàng mà không phải giảm đi tính độc lập. Ví dụ, nếu cơ quan có thẩm quyền vừa thực hiện thành công một chương trình đào tạo cho khách hàng, cơ quan này có thể hỏi khách hàng là 'Chúng tôi có thể công bố những gì chúng tôi vừa thực hiện cho quý vị hay không? Khuyến khích những câu chuyện thành công là một phần quan trọng của tăng cường nhận thức.

Tăng cường nhận thức: Một hoạt động thường xuyên và liên tục

Các hoạt động tăng cường nhận thức và cung cấp thông tin không chỉ giới hạn ở những trường hợp công bố chính sách mới hoặc áp dụng pháp luật mới. Cơ quan quản lý tranh chấp nên thực hiện mọi nỗ lực để đảm bảo rằng các quy trình và thủ tục rõ ràng và dễ hiểu đối với khách hàng và cung cấp thông tin cho họ và cho công chúng một cách thường xuyên. Cơ cấu tổ chức của cơ quan quản lý tranh chấp nên quy định việc phổ biến thông tin và tăng cường nhận thức là những cấu phần quan trọng và không thể tách rời của hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động thay vì là một nội dung bên lề và được ưu tiên thấp.

Như đề cập trong chương 7 về Giám sát hiệu quả hoạt động, việc giám sát hiệu quả hoạt động cũng áp dụng đối với các hoạt động của cơ quan quản lý tranh chấp về tăng cường nhận thức và cung cấp thông tin. Cơ quan nên thường xuyên đánh giá xem các chiến dịch thúc đẩy và tăng cường nhận thức có tạo ra những ích lợi như dự kiến, một trong số đó là khuyến khích các bên tranh chấp sử dụng các dịch vụ trung gian/hòa giải và trọng tài thay vì đem tranh chấp ra tòa.



Tăng cường nhận thức về chính sách, các khía cạnh pháp luật và hoạt động của các quy trình phòng ngừa và giải quyết tranh chấp là một cấu phần quan trọng của quản trị tốt liên quan đến các nguyên tắc về tham gia, minh bạch và bao quát.

Các chiến dịch tăng cường nhận thức mang tính đổi mới sẽ hỗ trợ thay đổi từ cái cũ sang cái mới và tăng cường sự tiếp nhận và thực thi đối với các cơ chế mới.

Sự phát triển của công nghệ thông tin cung cấp công cụ để truyền tải thông tin một cách rộng rãi và nhanh chóng đến cả các nhóm đối tượng chung và cụ thể.



Ghi chú



CHƯƠNG 6

Cải thiện hiệu quả hoạt động

Đào tạo và các nội dung có liên quan	134
Các kỹ năng cụ thể.....	138
Bộ Quy tắc ứng xử.....	150
Các hệ thống thông tin quản lý vụ việc.....	155

CHƯƠNG 6

Cải thiện hiệu quả hoạt động

Chương này tập trung vào những nội dung liên quan đến việc cải thiện hiệu quả hoạt động của hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động. Dù hệ thống thuộc chức năng của cơ quan lao động hoặc là một ủy ban độc lập thì cũng luôn có những nội dung cần cải thiện để tăng hiệu quả hoạt động.

Chương này tập trung vào bốn lĩnh vực có thể cải thiện hiệu quả hoạt động, bao gồm: đào tạo và phát triển nhân viên, phát triển kỹ năng trong một số lĩnh vực cụ thể; các hệ thống quản lý vụ việc được vi tính hóa; và các bộ quy tắc ứng xử/hành vi của nhân viên. Những vấn đề này có tầm quan trọng như nhau và có liên quan đến cả hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động, dù do chính phủ vận hành hay là hệ thống độc lập.

Bốn nội dung này chưa thể hiện đầy đủ chương trình cải thiện. Tuy nhiên, nếu được xử lý có hệ thống và nghiêm túc, chúng có thể cải thiện tính hiệu quả và hiệu suất của bất kỳ hệ thống quản lý tranh chấp nào trong một giai đoạn tương đối ngắn.



Đào tạo và các nội dung có liên quan

Trong trường hợp chiến lược thay đổi tập trung vào việc mang lại sức sống mới cho hệ thống quản lý tranh chấp hiện có thay vì tạo ra một hệ thống mới, có nghĩa là hệ thống nhân viên đã có sẵn. Tuy nhiên, cần xem xét việc tái đào tạo các nhân viên hiện có trên cơ sở đánh giá nhu cầu và thiết kế một chương trình đào tạo để phục vụ mục đích đổi mới.

Việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên có thể hữu ích trong việc xem xét cách thức sử dụng nguồn lực nhân viên trước khi tiến hành đào tạo. Tuy nhiên những cuộc đánh giá như vậy có thể làm nhân viên e sợ, đặc biệt nếu chúng là công cụ để giải thích cho việc cắt giảm nguồn nhân lực. Khi nhân viên có thái độ như vậy, trước khi bắt đầu các hoạt động đánh giá, cần thực hiện các bước để đảm bảo rằng đánh giá không nhằm mục đích xác định nhân viên bị cắt giảm mà là để cải thiện hiệu quả hoạt động chung, xác định nhu cầu đào tạo và xác định xem liệu năng lực của nhân viên có được sử dụng hết.

Trong trường hợp chiến lược thay đổi bao gồm việc thành lập một thiết chế mới, vấn đề nhân sự và đào tạo chỉ là một trong nhiều cấu phần của quy trình thay đổi tổng thể. Tuy nhiên, đây có thể là một trong những cấu phần mang tính thách thức hơn của quá trình thay đổi.

Nên chuẩn bị một kế hoạch nhân sự phản ánh mục đích và mục tiêu của thiết chế, bao gồm tổng số lượng nhân viên cần có, số lượng nhân viên quản lý, kỹ thuật và hỗ trợ, điều khoản và điều kiện việc làm và việc sử dụng nhân viên trong hệ thống giải quyết tranh chấp được phân cấp.

Cần chuẩn bị các bản miêu tả công việc. Một số bản miêu tả công việc có thể mang tính chất chung nhưng nên cung cấp thông tin chi tiết về các nhiệm vụ sẽ được thực hiện và bao gồm các chỉ số và chỉ tiêu về hiệu quả làm việc phù hợp.

- Cần chuẩn bị miêu tả về vị trí của các công việc khác nhau.
- Chuẩn bị và đăng các quảng cáo tuyển dụng.
- Thiết lập tiêu chí lựa chọn bao gồm năng lực và các đặc điểm tương ứng.
- Thực hiện phỏng vấn bởi một ban tuyển dụng không thiên vị.
- Thực hiện bổ nhiệm nhân viên.
- Cung cấp định hướng và đào tạo trước khi bắt đầu công việc.
- Cần chuẩn bị tài liệu nghiệp vụ bao gồm “việc cần làm” và “cách thức thực hiện”



Vấn đề nhân sự của thiết chế mới có thể đặc biệt phức tạp nếu thiết chế mới đảm nhận nhiệm vụ giải quyết tranh chấp của thiết chế hiện nay là bộ hoặc cơ quan chính phủ. Liệu các trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên hiện nay và các cán bộ lao động khác có một số trách nhiệm về giải quyết tranh chấp (ví dụ như thanh tra lao động, cán bộ quan hệ lao động, trợ lý ủy viên) sẽ được chuyển sang hệ thống mới?

Việc tiếp nhận các nhân viên sẵn có vào hệ thống mới nên được tiến hành một cách cẩn trọng, đặc biệt nếu hiệu quả làm việc thấp của những nhân viên đó là lý do phải thiết lập thiết chế mới. Những nhân viên đó có thể nộp đơn vào các vị trí của thiết chế mới. Tuy nhiên, nếu họ không được tuyển dụng, họ sẽ làm việc trong bộ lao động hoặc hệ thống dịch vụ công. Vấn đề thu nạp các nhân viên hiện nay đặc biệt quan trọng khi tình hình chính trị-xã hội của quốc gia thay đổi. Tạo ra một thiết chế mới mà vẫn sử dụng nhân viên hiện nay có thể làm ảnh hưởng đến sự tin cậy và tính chính đáng của chính bản thân thiết chế mới và của Chính phủ đã thành lập ra thiết chế đó, bởi vì người sử dụng sẽ có suy nghĩ là mọi thứ vẫn chưa thực sự thay đổi.

Đào tạo hiệu quả

Đào tạo là một cấu phần quan trọng đối với bất kỳ chiến lược thay đổi nào. Đào tạo tốn kém và cần phải lên kế hoạch cẩn thận nếu muốn đạt được hiệu suất về nguồn lực và hiệu quả về hoạt động. Đào tạo đột xuất xuất phát từ phía cung thường có tác động hạn chế vì nhiều lý do – nó có thể không phản ánh nhu cầu thực sự của người tham gia, nó có thể được trình bày kém, bị chi phối bởi giảng viên, quá lý thuyết hoặc có thể thiếu các tài liệu hỗ trợ và/hoặc hoạt động sau đào tạo.

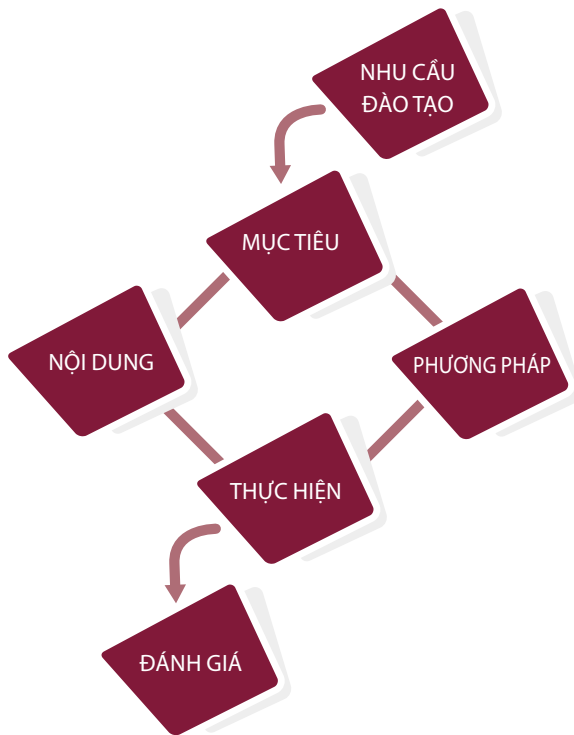
Trong khi giáo dục có liên quan đến việc phát triển năng lực trí tuệ nói chung, đào tạo có liên quan đến việc phát triển các năng lực cụ thể có thể giúp cá nhân thực hiện một nhiệm vụ hoặc một nhóm nhiệm vụ cụ thể theo một tiêu chuẩn được yêu cầu.

Đào tạo hiệu quả đòi hỏi:

- các bản miêu tả công việc nêu rõ ràng và cụ thể các nhiệm vụ phải thực hiện;
- đánh giá mức độ hiệu quả hoạt động hiện nay bằng cách so sánh hiệu quả hoạt động thực tế với hiệu quả hoạt động kỳ vọng, từ đó xác định khoảng trống cần cải thiện trong hiệu quả hoạt động;
- có đánh giá cho rằng khoảng cách trong hiệu quả hoạt động có thể được giải quyết thông qua đào tạo thay vì các biện pháp khác;
- xác định rõ các mục tiêu của hoạt động đào tạo;
- thiết kế hoạt động đào tạo theo hướng nội dung đào tạo có liên quan đến các mục tiêu đã đặt ra;
- xác định phương pháp đào tạo theo hướng kết nối nội dung với mục tiêu;
- một quy trình học hỏi phù hợp;
- ghi nhận nhu cầu của người tham gia đào tạo là những học viên trưởng thành;
- các giảng viên có năng lực, quen thuộc với các kỹ thuật học tập tương tác và được học viên tin cậy;
- chuẩn bị và sử dụng các tài liệu hỗ trợ bao gồm các tài liệu nghe-nhìn; và
- đánh giá và các hoạt động sau đào tạo để xác định xem khóa đào tạo đã được thực hiện có thực sự góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động hay không, không chỉ cho cá nhân học viên mà còn cho toàn bộ tổ chức.



QUY TRÌNH ĐÀO TẠO



Các nguồn lực đào tạo đôi khi bị lãng phí vì thất bại trong việc xác định cụ thể xem một cá nhân hoặc một nhóm cần gì để cải thiện hiệu quả hoạt động. Việc xác định nhu cầu nên được tiếp cận một cách có hệ thống bằng cách thực hiện khảo sát, phỏng vấn nhân viên, xem xét báo cáo của nhân viên, phân tích các số liệu thống kê, thảo luận với khách hàng, các báo cáo đánh giá hiệu quả làm việc và quan sát nhân viên trong bối cảnh công việc cụ thể.

Dĩ nhiên một số hoạt động đào tạo không liên quan đến các nhu cầu cụ thể mà mang tính chung chung hơn, nhằm mục đích cung cấp kiến thức và tăng cường năng lực nhận thức hơn là phát triển những kỹ năng cụ thể. Khóa đào tạo như vậy cũng cần được khuyến khích, phù hợp với cá nhân, có các bài học tùy theo tốc độ người học với điều kiện có các tài liệu phù hợp.

Công nghệ thông tin giúp ích nhiều cho việc thực hiện đào tạo: các tài liệu đào tạo được chia sẻ dễ dàng; có thể thực hiện đào tạo ở bất cứ nơi nào có Internet và máy tính; các cá nhân có thể học theo tốc độ của họ; có thể học một cách tương tác; và tiếp cận được nhiều học viên.

Đào tạo có thể được cung cấp bởi các đơn vị ngoài bộ lao động hoặc ủy ban độc lập hoặc bởi một đơn vị chuyên môn về đào tạo và phát triển nhân viên với đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp. Dù áp dụng cách tiếp cận nào cũng có nhiều ích lợi trong việc chuẩn bị một chương trình đào tạo thường niên cho toàn bộ tổ chức, giúp tạo ra một cách tiếp cận mang tính hệ thống và phối hợp để cải thiện hiệu quả hoạt động thông qua các hoạt động đào tạo và các hoạt động có liên quan.

Đào tạo cho người quản lý

Sự thành công của chiến lược thay đổi không chỉ phụ thuộc vào năng lực của các trung gian/hòa giải viên, trọng tài viên và nhân viên hỗ trợ của hệ thống mà còn phụ thuộc vào năng lực của những người quản lý hệ thống. Những người quản lý chịu trách nhiệm không chỉ về công việc của họ mà công việc của người khác. Vì vậy, họ cần được đào tạo để có thể dẫn dắt và tạo động lực cho người khác, có thể phân tích và diễn giải thông tin, xác định vấn đề và đưa ra quyết định, giám sát hiệu quả làm việc và đánh giá hiệu quả công việc.

Cơ quan quản lý tranh chấp, dù là một bộ của chính phủ hoặc một ủy ban độc lập cần thực hiện các bước cần thiết để đảm bảo rằng những người quản lý có thể thực hiện các công việc như trong bản miêu tả công việc ở mức độ chấp nhận được. Các buổi đào tạo nhóm được thiết kế tốt cùng với việc học hỏi có cấu trúc tùy theo tốc độ của học viên có thể góp phần quan trọng để cải thiện quản lý toàn bộ hệ thống và các cấu phần.

Các kỹ năng cụ thể

Một hệ thống quản lý tranh chấp hiệu quả đòi hỏi nhân viên có kỹ năng và khả năng cho nhiều nhiệm vụ, bao gồm giao tiếp bằng lời nói hoặc bằng văn bản, chuẩn bị báo cáo, xác định vấn đề và giải quyết vấn đề, quản lý thời gian và lập kế



hoạch, khả năng phân tích, chú ý tới chi tiết và có kiến thức về các ứng dụng máy tính phù hợp.

Nhân viên cần có các kỹ năng quan trọng trong ba mảng hoạt động, bao gồm:

- phòng ngừa tranh chấp;
- giải quyết tranh chấp thông qua trung gian/hòa giải;
- giải quyết tranh chấp thông qua trọng tài.

Phòng ngừa tranh chấp

Trong thế giới việc làm, sự bất đồng, khác biệt, bất hòa, chia rẽ và tranh chấp giữa người lao động và người sử dụng lao động là không tránh khỏi. Đôi khi tranh chấp có quy mô nhỏ và được giải quyết nhanh chóng tại nơi làm việc. Đôi khi tranh chấp có quy mô lớn với hiệu ứng vượt ra ngoài phạm vi nơi làm việc trực tiếp.

Các dịch vụ phòng ngừa tranh chấp sẽ không xóa bỏ bất đồng. Thay vào đó chúng đặt bất đồng vào trong một bối cảnh khác, cho phép các bên giải quyết các vấn đề của họ tại nơi làm việc mà không ảnh hưởng đến việc sản xuất hàng hóa hoặc cung cấp dịch vụ.

Trong bối cảnh này, phòng ngừa tranh chấp không có nghĩa là “không còn tranh chấp” mà bao gồm các hoạt động không mang tính đối đầu đem lại hòa bình tại nơi làm việc, từ đó tranh chấp có thể được giải quyết một cách:

- nhanh chóng;
- công bằng;
- hòa bình; và
- một cách có trật tự.

Điều này đòi hỏi việc thực hiện các hệ thống trong một cơ sở làm việc theo hướng xây dựng đối thoại và phòng ngừa tranh chấp phát sinh. Các hệ thống phòng ngừa tranh chấp áp dụng cho cả các bất đồng cá nhân và các bất đồng tập thể và nên được phát triển để tôn trọng vai trò của các công đoàn trong những vấn đề như vậy.

Các doanh nghiệp có thể phát triển những hệ thống như vậy theo sáng kiến của họ thông qua đối thoại bao gồm tham vấn, thương lượng hoặc cả hai. Một cách khác, họ có thể sử dụng dịch vụ của các chuyên gia về quan hệ lao động là bên thứ ba tư vấn và hỗ trợ thành lập các hệ thống và quy trình hiệu quả. Một số can thiệp khác nhau có thể được thực hiện, tùy thuộc vào quy mô của doanh nghiệp, đặc điểm của các hệ thống hiện có, môi trường quan hệ lao động hiện nay và các nguồn lực dành cho các hoạt động phòng ngừa tranh chấp.

Dịch vụ của các chuyên gia là bên thứ ba có thể được cung cấp bởi:

- cơ quan có thẩm quyền quản lý tranh chấp (một bộ của chính phủ hoặc một cơ quan độc lập theo luật định); hoặc
- các chuyên gia tư vấn của khu vực tư nhân.

Các dịch vụ thực tế được cung cấp bao gồm:

- xây dựng một nền tảng tin cậy và tôn trọng lẫn nhau giữa người lao động và ban quản lý và một môi trường làm việc tích cực để họ thực sự muốn nói chuyện với nhau, thông qua các hoạt động xây dựng văn hóa, đào tạo chung, nghiên cứu chung và chia sẻ thông tin;
- thiết kế các sáng kiến cụ thể để phòng ngừa tranh chấp leo thang, như áp dụng các thiết chế và quy trình có sự tham gia của người lao động, cho phép vấn đề được nêu ra và được giải quyết. Những thiết chế và quy trình này bao gồm các cơ chế tham vấn nơi mà vấn đề được trình bày để thảo luận và đưa ra quyết định dù không mang tính ràng buộc, mang lại lời khuyên hữu ích cho ban quản lý. Các thiết chế cũng bao gồm diễn đàn thương lượng nơi các vấn đề được đưa ra và giải quyết thông qua đàm phán dẫn đến các quyết định mang tính ràng buộc;
- thiết kế các sáng kiến cụ thể để giải quyết những khiếu nại bằng lời nói và bằng văn bản của người lao động về hành động của người quản lý, đồng nghiệp hoặc khách hàng tại nơi làm việc, cũng như những sáng kiến để xử lý các khiếu nại không chính thức thông qua hòa giải tại nơi làm việc hoặc đưa đến thanh tra viên giải quyết khiếu nại. Những bố trí như vậy thường đòi hỏi sự tồn tại của một quy trình chuyên về giải quyết khiếu nại giúp lắng nghe và giải quyết khiếu nại trong doanh nghiệp. Hoặc cũng có thể, các khiếu nại có thể được giải quyết theo quy trình giải quyết khiếu nại được quy định trong thỏa ước lao động tập thể, nếu có thỏa ước và thỏa ước có những quy định đó.



Sự tham gia của cơ quan có thẩm quyền về tranh chấp lao động

Doanh nghiệp làm chủ các hoạt động phòng ngừa tranh chấp trong khi vai trò của các cá nhân bên ngoài chỉ là hỗ trợ và tư vấn. Tuy nhiên, có một số ích lợi đối với cơ quan hoặc ủy ban quản lý tranh chấp lao động khi tham gia vào các hoạt động hỗ trợ và tư vấn như vậy.

- Cán bộ của cơ quan/ủy ban được tạo cơ hội để đến thăm doanh nghiệp và tương tác với người lao động và người quản lý, đánh giá môi trường quan hệ lao động và tham gia vào việc phát triển các hệ thống được thiết kế phù hợp với nhu cầu của mỗi nơi làm việc.
- Cán bộ của cơ quan/ủy ban có thể hiểu sâu thêm về hoạt động của doanh nghiệp trong các ngành khác nhau, cho phép họ có cơ hội để tập trung chuyên môn vào các lĩnh vực như giao thông, hàng hải, chế biến chế tạo hoặc xây lắp và xây dựng nếu cần.
- Cơ quan/ủy ban có thể tạo thu nhập từ các dịch vụ thông tin, tư vấn, đào tạo và các dịch vụ có liên quan do các nhân viên của họ cung cấp.
- Toàn bộ cơ quan/ủy ban sẽ được hưởng lợi từ việc tăng cường hình ảnh và danh tiếng khi là một tổ chức chuyên nghiệp cam kết hoạt động một cách khách quan, công bằng và có năng lực chuyên môn.

Từ góc độ của doanh nghiệp, dù các dịch vụ phòng ngừa tranh chấp do cơ quan/ủy ban hay các chuyên gia tư vấn thuộc khu vực tư nhân cung cấp thì doanh nghiệp cũng có những lợi ích như sau.

- Doanh nghiệp tự nguyện tìm kiếm sự hỗ trợ và kiểm soát được quy trình phát triển của hệ thống ngay từ đầu.
- Một hệ thống phù hợp có thể được xây dựng để đáp ứng nhu cầu của một doanh nghiệp cụ thể.
- Có sự đối thoại giữa người lao động và người quản lý trong quá trình phát triển hệ thống, đặc biệt nếu được hỗ trợ bởi một người có năng lực và kinh nghiệm, giúp xây dựng sự tin tưởng giữa hai bên.
- Phát triển một hệ thống khả thi không tốn kém.

- Một bên thứ ba từ bên ngoài có thể giúp xác định “những điểm nóng” để tư vấn cụ thể, ngoài tư vấn về phát triển hệ thống nói chung.
- Có thể duy trì sự riêng tư và bí mật của doanh nghiệp.

Người cung cấp dịch vụ phải có các kỹ năng cụ thể khi cung cấp dịch vụ phòng ngừa tranh chấp. Ngoài năng lực đánh giá tình hình quan hệ lao động một cách khách quan và nhạy bén, nhân viên cần có kỹ năng dẫn dắt khuyến khích sự tương tác giữa người lao động và quản lý. Nhân viên đòi hỏi kỹ năng giao tiếp hiệu quả, năng lực lắng nghe và quan sát, khả năng hướng dẫn khi cần mà không tỏ ra quá chi phối và có những tính cách khuyến khích sự tin tưởng và tôn trọng, bao gồm sự liêm chính, lịch thiệp, kiên nhẫn, nhiệt tình và trong một số trường hợp cần có khiếu hài hước.

Các dịch vụ trung gian/hòa giải

Khi không thể phòng ngừa và giải quyết tranh chấp thông qua đối thoại giữa người lao động và người sử dụng lao động thì trung gian/hòa giải là bước tiếp theo của quy trình. Tuy nhiên, trung gian/hòa giải có thể diễn ra ở bất cứ thời điểm nào, thậm chí trước khi sử dụng hết các quy trình nội bộ.

Trong một số hệ thống pháp luật, có sự khác biệt giữa ‘trung gian’ và ‘hòa giải’. Tuy nhiên đối với tài liệu này, hai khái niệm này không có sự khác biệt. Thuật ngữ ‘trung gian/hòa giải’ được sử dụng để miêu tả quy trình:

- do bên gây ra tranh chấp tự nguyện tham gia và bên còn lại được yêu cầu tham gia;
- là sự mở rộng của quy trình thương lượng/đàm phán, bắt đầu khi các cuộc thương lượng thất bại;
- do một bên thứ ba khách quan, độc lập không có quyền quyết định hoặc phán xét;
- do một người có vai trò hỗ trợ quá trình thương lượng thực hiện nhằm mục đích hỗ trợ các bên đưa ra nhiều phương án để xem xét và đạt được giải pháp mà hai bên cùng chấp nhận;



- miễn phí cho các bên tranh chấp (trừ chi phí về mặt thời gian khi tham gia các cuộc họp hòa giải và chuẩn bị cho các cuộc thảo luận);
- riêng tư và bí mật;
- được thiết lập nhanh chóng, không chính thức và linh hoạt;
- không đối đầu;
- rủi ro thấp vì nó hỗ trợ cho nhu cầu duy trì và nếu có thể, cải thiện quan hệ đang có giữa người sử dụng lao động và người lao động.

Trung gian/hòa giải cung cấp phương tiện tìm hiểu lợi ích chung và mâu thuẫn giữa các bên, có thể là một quy trình hữu ích cho cả những tranh chấp về quyền. Thêm vào đó, ở một số quốc gia, trung gian/hòa giải viên có thể còn có kiến thức về các ngành cụ thể (ví dụ giao thông, hóa chất) sẽ rất hữu ích trong việc hỗ trợ các bên tranh chấp đưa ra các phương án.

Cách tiếp cận truyền thống và cách tiếp cận mới

Các cách tiếp cận đối với thương lượng và đàm phán thay đổi theo thời gian vì vậy cần điều chỉnh vai trò của trung gian/hòa giải viên.

Thương lượng dựa trên mục đích

Trước đây, các trung gian/hòa giải viên hỗ trợ các bên tranh chấp tham gia thương lượng dựa trên quan điểm, mục đích khi các bên đơn thuần trao đổi các đề xuất nhằm đạt được mục đích đã đặt ra. Các bên đưa ra các yêu sách và các yêu cầu ngược lại với yêu sách của bên kia, thường là được phóng đại lên mà không thực sự hiểu hoặc quan tâm đến bên kia thực sự muốn gì.

Các lợi ích chung bị lấn át bởi các lợi ích khác biệt khi các bên cố gắng giành được phần lớn hơn của lợi nhuận sản xuất, đây là một quy trình đối lập điển hình với kết quả có thắng-có thua. Tương lai quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động là ưu tiên tương đối thấp, trọng tâm là hôm nay phải thắng.

Trong thương lượng dựa trên mục đích, các bên trình bày quan điểm của mình và sau đó thông qua một quy trình nhượng bộ từng bước, cố gắng đạt được thỏa thuận. Trong cách tiếp cận này, trung gian/hòa giải viên có xu hướng là người hỗ trợ và dẫn dắt các bên, chủ yếu tập trung vào quy trình trung gian/hòa giải mà không đề xuất các giải pháp hoặc gợi ý các biện pháp khắc phục có thể ảnh hưởng đến kết quả tương tác cuối cùng.

Nhiệm vụ của trung gian/hòa giải viên trong những trường hợp như vậy vẫn đầy thử thách nhưng quan điểm cố định của các bên tranh chấp làm hạn chế khả năng sáng tạo và tìm kiếm những vấn đề rộng lớn hơn của trung gian/hòa giải viên.

Thương lượng dựa trên lợi ích

Ở một số quốc gia, quy trình thương lượng dựa trên lợi ích ngày càng được quan tâm. Có nhiều bằng chứng cho thấy cách tiếp cận này đã được thảo luận và phân tích một cách có cơ sở lý luận, tuy nhiên, mức độ thực hiện nó trên thực tế thay thế cho thương lượng dựa trên mục đích vẫn còn chưa được biết nhiều.

Thương lượng dựa trên lợi ích có một số đặc điểm quan trọng như sau:

- lợi ích của cả hai bên được xem là chính đáng và sẽ được tăng cường nếu có thể;
- các nội dung thương lượng được tiếp cận như là các vấn đề sẽ được giải quyết chung thay vì là những xung đột thắng thua;
- lợi ích của các bên vượt trên phạm vi chia sẻ lợi nhuận sản xuất hiện có mà còn xem xét cách thức tăng cường lợi nhuận trong tương lai;
- các bên quan tâm đến kết quả bền vững và các giải pháp thay thế giúp xây dựng mối quan hệ của họ trong tương lai.

Các tiếp cận này không đối kháng mà phần lớn thời gian sẽ được sử dụng để từng bên tìm hiểu điều gì thực sự quan trọng với bên kia.

Cách tiếp cận này có thể bao gồm các phiên ‘thảo luận giả định’ để trình bày và thảo luận về nhu cầu và lợi ích mà chưa đưa ra các kết quả thực sự. Thương lượng dựa trên lợi ích được tiến hành trên cơ sở lợi ích chung có vai trò lớn. Tuy nhiên,



trong một số trường hợp, lợi ích của người lao động và người sử dụng lao động khá khác biệt nhau, ví dụ như khi người sử dụng lao động quan tâm đến lao động thiếu phụ và thuê ngoài trong khi người lao động quan tâm đến đảm bảo việc làm.

Trung gian/hòa giải là sự mở rộng của thương lượng dựa trên lợi ích khá khác với trung gian/hòa giải là sự mở rộng của thương lượng dựa trên mục đích. Các cuộc thương lượng dựa trên lợi ích vẫn gặp bế tắc và cần sự hỗ trợ của bên thứ ba nhưng trung gian/hòa giải viên cần kiến thức và kỹ năng mới ngoài việc hỗ trợ. Trung gian/hòa giải viên cần đảm nhiệm vai trò của người hướng dẫn, chuyên gia và người tạo ra sự biến đổi để hỗ trợ các bên nhận diện nhu cầu và lợi ích chung của họ mà không áp đặt một giải pháp đối với tranh chấp. Các bên tranh chấp tham gia vào thương lượng dựa trên lợi ích cần kiến thức mới, kỹ năng mới và tư duy khác, trung gian/hòa giải viên cũng vậy. Theo đó, các hoạt động đào tạo cần phải được thiết kế cho người sử dụng lao động và người lao động, tốt nhất bao gồm các buổi đào tạo chung và trung gian/hòa giải viên cần được đào tạo về kỹ năng và kỹ thuật thương lượng dựa trên lợi ích.

Trên thực tế, trung gian/hòa giải viên có kinh nghiệm có xu hướng tìm ra biện pháp can thiệp phù hợp bất kể các bên tranh chấp sử dụng cách tiếp cận nào trong thương lượng. Nếu thương lượng dựa trên mục đích gặp bế tắc, một trung gian/hòa giải viên có kinh nghiệm sẽ tìm cơ hội để lồng ghép cách tiếp cận dựa trên lợi ích bằng cách khuyến khích các bên tập trung vào những lợi ích chung và rời xa quan điểm cố định của họ.

Nếu thương lượng dựa trên lợi ích gặp bế tắc, trung gian/hòa giải viên có thể cần nhắc nhở các bên rằng lợi ích chung không phải lúc nào cũng cung cấp những giải pháp cho các vấn đề và cần phải nhượng bộ nhau.

Vì vậy, trên thực tế, thương lượng dựa trên mục đích và thương lượng dựa trên lợi ích không tách biệt nhau. Trung gian/hòa giải viên có năng lực cần hiểu và sẵn sàng để áp dụng cả hai cách tiếp cận trong nỗ lực của họ để vượt qua bế tắc và hỗ trợ các bên đạt được thỏa thuận.

Trung gian/hòa giải là thương lượng có sự hỗ trợ. Nó đòi hỏi trung gian/hòa giải viên trước tiên biết và hiểu quy trình thương lượng và đàm phán, bao gồm các cách tiếp cận khác nhau trong thương lượng cũng như cách thức sử dụng các quy trình để giúp các bên tranh chấp đạt được thỏa thuận.

Năng lực cần thiết cho trung gian/hòa giải thành công là sự tổng hợp của kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và tính cách, bao gồm sự chủ động lắng nghe, kiên nhẫn, chân thành, trung thực và khiếu hài hước.

Miêu tả công việc

Khi bổ nhiệm, nên cung cấp cho trung gian/hòa giải viên một bản miêu tả công việc, yêu cầu họ tuân thủ bộ quy tắc ứng xử, được đào tạo giới thiệu về đặc điểm và hoạt động của hệ thống quản lý tranh chấp, được đào tạo cụ thể về quy trình trung gian/hòa giải, được một người hướng dẫn nếu người đó chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực này, được cung cấp bản sao các văn bản pháp luật, biểu mẫu và sổ tay nghiệp vụ và được giới thiệu về hệ thống thông tin quản lý hồ sơ bằng máy tính.

Bản miêu tả công việc có vai trò quan trọng vì nó nêu liệu một người chỉ phải đảm nhiệm công việc của một trung gian/hòa giải viên khi tổ chức các cuộc họp trung gian/hòa giải hay còn chịu trách nhiệm về các nhiệm vụ khác nữa. Những nhiệm vụ khác này có thể bao gồm việc tổ chức các hoạt động tiền trung gian/hòa giải và cung cấp các dịch vụ thông tin, tư vấn và đào tạo liên quan đến giải quyết tranh chấp.

Bản miêu tả công việc cũng sẽ nêu liệu công việc có bao gồm tổ chức các phiên phân xử của trọng tài. Các trung gian/hòa giải viên được bổ nhiệm chỉ để thực hiện công việc trung gian/hòa giải hoặc chỉ để thực hiện công việc trọng tài hay cả hai trách nhiệm theo quy định của pháp luật. Tuy nhiên, nếu pháp luật không quy định về nội dung này, hệ thống quản lý tranh chấp sẽ phải quyết định. Đối với một hệ thống cung cấp các dịch vụ hòa giải-trọng tài, sẽ có lợi khi một nhân viên đảm nhiệm cả hai nhiệm vụ, tức là đồng thời thực hiện công tác trọng tài sau khi hòa



giải không thành trong một phiên làm việc, và hai việc này nên được thực hiện trong cùng một ngày. Các bước trung gian/hòa giải tuân thủ theo quy tắc và trình tự trung gian/hòa giải thông thường và công tác trọng tài tuân theo trình tự trọng tài thông thường. Cả hai bước đều do một nhân viên thực hiện, song tùy theo quy định của pháp luật, các bên tranh chấp có thể đề nghị các nhân viên khác nhau xử lý mỗi bước.

Bản miêu tả công việc nên được sử dụng làm cơ sở để đánh giá hiệu quả làm việc của trung gian/hòa giải viên với quy trình đánh giá phục vụ việc xác định những lĩnh vực cần đào tạo để cải thiện hiệu quả làm việc.

Các dịch vụ trọng tài

Nếu hòa giải không thành công, các bên tranh chấp có thể gửi vụ việc tranh chấp đến trọng tài.

Trọng tài là một cách tiếp cận mang tính chất thẩm tra trong giải quyết lao động, đòi hỏi một bên thứ ba trung gian lắng nghe cả hai phía và sau đó đưa ra quyết định để giải quyết vụ việc. Mặc dù đây là một quy trình phân xử mang tính ràng buộc và có vẻ giống các quy trình của tòa án truyền thống, song có một số điểm khác biệt quan trọng.

Tự nguyện Trong phần lớn các trường hợp các bên bày tỏ đồng ý sử dụng trọng tài, mặc dù trong một hệ thống thiên về pháp lý, quy trình có thể mang tính bắt buộc.

Kiểm soát Các bên được kiểm soát một số quy trình như thời gian và địa điểm có thể tổ chức phiên điều trần cũng như người tham dự.

Riêng tư Các bên có thể gặp trọng tài viên một cách riêng tư. Trong một số trường hợp các bên tranh chấp chọn trọng tài viên.

Không chính thức Mặc dù quy trình ít chính thức hơn tòa án, các quy tắc vẫn được áp dụng như nguyên tắc về lẽ công bằng tự nhiên và quy tắc dựa trên

chứng cứ. Mặc dù các bên đối lập nhau ở phiên điều trần, cách cư xử và đặc điểm của quy trình do các bên quyết định và ít chính thức hơn một phiên tòa.

Bí mật Quy trình và kết quả là bí mật với các bên, mặc dù hệ thống trọng tài thiên về pháp lý yêu cầu lưu giữ hồ sơ và công chúng tiếp cận được.

Linh hoạt Các bên có thể chuyển sang quyết định đồng thuận về tất cả hoặc một số vấn đề trong quá trình điều trần của trọng tài.

Lợi thế của trọng tài

Trọng tài có một số lợi thế so với quy trình tư pháp, bao gồm:

Tốc độ Các bên có thể xác định khung thời gian và tránh thời gian chuẩn bị đôi khi dài dòng của quy trình xử án.

Tính linh hoạt Bất kỳ lúc nào các bên cũng có thể chuyển sang sử dụng trung gian/hòa giải.

Chi phí Quy trình ít tốn kém hơn so với việc ra tòa.

Lựa chọn Các bên có thể chọn một trọng tài viên có kinh nghiệm và chuyên môn đặc biệt có liên quan đến vụ việc tranh chấp. Với quy trình tư pháp, các bên không lựa chọn thẩm phán.

Riêng tư Trừ một số ngoại lệ, các buổi điều trần với trọng tài mang tính riêng tư và bí mật.

Vấn đề của trọng tài

Kết quả của quy trình trọng tài không mang tính đồng thuận. Tranh chấp có thể được chính thức giải quyết nhưng không nhất thiết làm các bên hài lòng. Một bên có thể cảm thấy đã thắng và bên kia cảm thấy đã thua, hoặc cả hai bên đều cảm thấy thua. Các vấn đề khác bao gồm:

- hạn chế quyền kháng nghị đối với phán quyết của trọng tài;
- trọng tài viên có thể thiếu kỹ năng và kinh nghiệm;
- trọng tài viên có thể bênh vực thay vì làm công tác trọng tài;



- các luật sư đại diện các bên có thể thiếu kinh nghiệm về quy trình trọng tài;
- các lập luận về pháp lý của luật sư đại diện cho các bên tranh chấp có thể lẫn át phiên điều trần, làm lu mờ những vấn đề quan trọng;
- phiên điều trần có thể mất thời gian hơn dự kiến vì thủ thuật trì hoãn của một bên hoặc cả hai bên.

Miêu tả công việc

Miêu tả công việc của một trọng tài nên chỉ rõ liệu công việc có bao gồm nhiệm vụ trung gian/hòa giải và phòng ngừa tranh chấp. Nhân viên có khả năng thực hiện nhiều nhiệm vụ giúp cho hệ thống có mức độ linh hoạt quan trọng mà không làm ảnh hưởng xấu đến hiệu quả hoạt động tổng thể.

Trong các tình huống khi một số lượng lớn các tranh chấp phát sinh từ một ngành cụ thể như gia công dệt may, nhà hàng khách sạn hoặc xây dựng, có thể hữu ích khi giao cho các trọng tài viên có kinh nghiệm phù hợp chuyên thực hiện việc trọng tài theo ngành.

Trọng tài viên cần hiểu những nguyên tắc cơ bản của lễ công bằng tự nhiên, nguyên tắc dựa trên chứng cứ và việc áp dụng các nguyên tắc đó trong thực tiễn cũng như tầm quan trọng của việc cho phép các bên được lắng nghe. Các trọng tài viên cần có đạo đức, luôn duy trì sự khách quan, có kỹ năng viết, phân tích và có các phẩm chất khiến người khác phải tôn trọng trong phòng phân xử.

Hiệu quả hoạt động của hệ thống quản lý tranh chấp của một quốc gia tùy thuộc vào năng lực chuyên môn của trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên.

Họ phải được tuyển chọn một cách cẩn thận không chỉ về trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc mà còn về tính cách. Họ nên có các đặc điểm cần thiết để tương tác tích cực với con người và khuyến khích sự tôn trọng, tin tưởng và tín nhiệm của khách hàng và đồng nghiệp.

Sau khi tuyển chọn, trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên nên được đào tạo. Đào tạo nên cung cấp cho họ kiến thức về các quy trình pháp luật và các quy trình hoạt động mà họ cần tuân thủ cũng như kỹ năng để 'làm việc' và 'hiểu biết'.

Không cần phải là một luật sư để làm một hòa giải viên thành công. Kiến thức về pháp luật quan trọng nhưng trung gian/hòa giải viên thành công đến từ nhiều lĩnh vực khác nhau.

Bộ Quy tắc ứng xử

Điểm đặc biệt của công việc phòng ngừa và giải quyết tranh chấp dẫn đến việc cần có các bộ quy tắc ứng xử hoặc hành vi – do cơ quan giải quyết tranh chấp xây dựng - dành cho trung gian/hòa giải viên và trọng tài. Những bộ quy tắc như vậy nhằm thiết lập nên các quy tắc và tiêu chuẩn ứng xử chuyên nghiệp của nhân viên và vì vậy góp phần cải thiện hiệu quả làm việc.

Tuy nhiên, có một số nhầm lẫn về thuật ngữ. Một số tổ chức đề cập đến các bộ quy tắc đạo đức, một số tổ chức gọi là bộ quy tắc thực hành, một số tổ chức khác đề cập đến các bộ quy tắc ứng xử, một số tổ chức khác gọi là bộ quy tắc hành vi. Tài liệu này tập trung vào bộ quy tắc hành vi, xác lập các tiêu chuẩn hành vi cho nhân viên của một tổ chức. Thuật ngữ "quy tắc đạo đức" được sử dụng phù hợp hơn cho hành vi đạo đức của các doanh nghiệp liên quan đến các vấn đề xã hội, môi trường và nhân quyền. 'Quy tắc ứng xử' liên quan đến đạo đức của nhân viên và cụ thể là về các vấn đề như xung đột lợi ích và nhận quà tặng. 'Quy tắc hành vi' tập trung hơn về việc các nhân viên cần phải làm gì hoặc không phải làm gì khi thực hiện các nhiệm vụ của họ và vì vậy là một công cụ hữu ích hơn để theo dõi hiệu quả làm việc của nhân viên.



Có thể có một bộ quy tắc hành vi áp dụng cho tất cả nhân viên của hệ thống quản lý tranh chấp, bao gồm các vấn đề chung như tính bảo mật và một bộ quy tắc riêng dành cho trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên.

Một bộ quy tắc hành vi cho trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên trong hệ thống quản lý tranh chấp nên:

- nêu cụ thể các nhóm nhân viên thuộc phạm vi áp dụng của bộ quy tắc;
- nêu những điều luật áp dụng cho nhân viên thuộc phạm vi của bộ quy tắc;
- nêu điều luật mà theo đó bộ quy tắc được xây dựng;
- nêu mục đích và mục tiêu của bộ quy tắc, ví dụ “giúp nhân viên hiểu trách nhiệm và nghĩa vụ của họ đối với khách hàng (người lao động và người sử dụng lao động), đối với đồng nghiệp, nơi làm việc, cộng đồng và với chính họ, và ‘hướng dẫn khi nhân viên gặp phải vấn đề về đạo đức và mâu thuẫn lợi ích’;
- nêu một cách đơn giản những nội dung cụ thể áp dụng tiêu chuẩn ứng xử;
- nêu các quy trình bao gồm các thời hạn trong trường hợp vi phạm bộ quy tắc, bao gồm quyền được lắng nghe của nhân viên và quyền kháng nghị.

Nội dung của Bộ quy tắc hành vi

Bộ quy tắc hành vi của trung gian/hòa giải viên và trọng tài viên có thể bao gồm:

Những nghĩa vụ theo pháp luật

Tự giám sát	Đúng giờ
	Không thiên vị
	Bí mật
	Vấn đề nhận quà tặng
	Vệ sinh cá nhân
	Ăn mặc
	Phát triển chuyên môn

Việc làm bên ngoài

Hoạt động chính trị

Phát ngôn trước công chúng

Chấm dứt hoạt động (ví dụ: không sử dụng thông tin bí mật trong thời gian công tác; không tiết lộ thông tin cá nhân về đồng nghiệp cũ)

Khách hàng

Đối xử công bằng

Không phân biệt đối xử

Phẩm giá, lịch thiệp, và tôn trọng

Xung đột về lợi ích

Quan hệ cá nhân

Đối xử công bằng

Không phân biệt đối xử

Phẩm cách, lịch thiệp, và tôn trọng

Úc hiếp và quấy rối

Quan hệ cá nhân

Nơi làm việc

Sử dụng thiết bị (ví dụ, điện thoại, máy tính, internet, e-mail)

Giữ gìn thiết bị

Môi trường làm việc an toàn

Môi trường làm việc lành mạnh (ví dụ: không hút thuốc)

Cộng đồng

Tôn trọng môi trường

Ứng xử ngoài thời gian làm việc

Bộ quy tắc ứng xử chuyên nghiệp dành cho Hòa giải viên lao động của Cơ quan Trung gian và Hòa giải Liên bang (FMCS) ở Hòa Kỳ để cập đến :

- trách nhiệm của hòa giải viên với các bên;
- trách nhiệm của hòa giải viên với các hòa giải viên khác;
- trách nhiệm của hòa giải viên với công việc và sự chuyên nghiệp;



● trách nhiệm của hòa giải viên với công chúng.

Bộ quy tắc của FMCS được trình bày trong **chương 10 ở PHỤ LỤC C** cùng với Bộ quy tắc ứng xử dành cho các Ủy viên của Ủy ban Trung gian, Hòa giải và Trọng tài Nam Phi (CCMA).

Một số bộ quy tắc ứng xử mang tính ràng buộc về pháp lý, các bộ quy tắc khác thì không. Nếu một bộ quy tắc được xây dựng theo một bộ luật và đáp ứng các tiêu chuẩn của bộ luật đó thì nó có thể mang tính ràng buộc về pháp lý. Ví dụ, Bộ luật Thiết chế Lao động của Tanzania năm 2004 quy định về việc thành lập Ủy ban Hòa giải và Trọng tài, theo đó “Ủy ban sẽ xây dựng một Bộ quy tắc ứng xử cho các hòa giải viên và trọng tài viên và đảm bảo rằng họ tuân thủ với Bộ quy tắc ứng xử khi làm nhiệm vụ.” Các bộ quy tắc ứng xử cũng có thể ràng buộc nếu chúng là một phần của quan hệ hợp đồng giữa nhân viên với cơ quan.

Kể cả nếu một bộ quy tắc mang tính tự nguyện và không ràng buộc thì nó vẫn có tác động tích cực đến hành vi. Các tiêu chuẩn có thể vẫn được tôn trọng và thực hiện dù tự nguyện. Tuy nhiên, phải nhấn mạnh rằng một bộ quy tắc ứng xử mang tính ràng buộc hay không không đảm bảo hành vi tốt. Song, những bộ quy tắc như vậy có thể là một công cụ hữu ích để cải thiện hành vi cho nhân viên của tổ chức, giúp giảm trường hợp cư xử sai, xây dựng sự tin nhiệm và tin tưởng của khách hàng đối với tổ chức và giúp đảm bảo rằng không sử dụng sai các nguồn lực của tổ chức.

Tuyên ngôn về sứ mệnh của Ủy ban Trung gian, Hòa giải và Trọng tài Nam Phi có kèm một bản tuyên ngôn về giá trị và nguyên tắc hoạt động. Mặc dù không được trình bày như một bộ quy tắc ứng xử cho hòa giải viên và trọng tài viên, bản tuyên ngôn về sứ mệnh nêu rõ tiêu chuẩn ứng xử của nhân viên.

Liên chính

- Chúng tôi trung thực và có đạo đức trong mọi công việc.
- Chúng tôi thực hiện cam kết.
- Chúng tôi có trách nhiệm giải trình và chịu trách nhiệm về hiệu quả làm việc.

Đa dạng

- Chúng tôi là một nhóm của những cá nhân có trình độ cao đại diện cho tất cả các tầng lớp đa dạng của đất nước.

Minh bạch

- Chúng tôi làm việc một cách cởi mở, minh bạch theo nghĩa vụ pháp lý và cam kết của chúng tôi.

Chất lượng

- Chúng tôi cam kết có chất lượng công việc cao.
- Chúng tôi liên tục cố gắng đảm bảo chất lượng công việc.

Trách nhiệm giải trình

- Chúng tôi tiếp tục đối chiếu bản thân với các cam kết và chịu trách nhiệm cho hành động và kết quả của công việc của mình.
- Chúng tôi cam kết với nhau và với tất cả việc chúng tôi làm.

Tôn trọng

- Chúng tôi tôn trọng sự khác biệt của con người và ý tưởng, và chúng tôi đối xử với nhau bằng sự công bằng, danh dự và tôn trọng.
- Chúng tôi tăng cường văn hóa tin tưởng, tôn trọng, làm việc nhóm, giao tiếp, sáng tạo, cơ hội công bằng và trao quyền.



Các hệ thống thông tin quản lý vụ việc

Hệ thống thông tin quản lý hồ sơ lưu giữ chi tiết mọi vụ việc gửi đến cơ quan có thẩm quyền về giải quyết tranh chấp. Một hệ thống như vậy phục vụ ba mục đích chính, bao gồm:

- hỗ trợ quản lý khối lượng các vụ việc của hệ thống nhằm mục đích cuối cùng là cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng;
- cung cấp thông tin thời gian thực cho phân tích thống kê và thị trường lao động;
- là một quy trình và công cụ quản lý, đảm bảo rằng các vụ việc tuân thủ các quy trình yêu cầu.

Những hệ thống như vậy chấp nhận và công nhận rằng thông tin là một nguồn lực mà cùng với con người, tài chính, thời gian, thiết bị và không gian phải được quản lý nếu muốn duy trì và cải thiện hiệu quả hoạt động.

Một hệ thống thông tin quản lý hồ sơ cần:

- cung cấp thông tin thời gian thực cho từng vụ việc;
- chỉ ra thời gian và các sự kiện ở từng bước cho tất cả mọi vụ việc, từ ngày bắt đầu đến ngày giải quyết xong;
- có sự kiểm soát quyền truy cập;
- cho phép dễ dàng tìm kiếm và lọc thông tin thống kê (ví dụ theo thể loại, huyện hoặc tỉnh, ngành, nghề nghiệp, hòa giải thành công hoặc mức thu nhập của người lao động).

Thông tin gì?

Một hệ thống thông tin quản lý vụ việc điển hình nên bao gồm các trường nội dung sau:

- Số hồ sơ quản lý vụ việc
- Tên của các bên tranh chấp
- Thể loại tranh chấp

- Văn phòng mà vụ việc tranh chấp được chuyển đến
- Ngành hoặc lĩnh vực việc làm
- Nhóm nghề
- Trình tự thời gian
 - Ngày phát sinh tranh chấp
 - Ngày tranh chấp được chuyển đến
 - Ngày vụ việc tranh chấp được bắt đầu thụ lý
 - Thông qua quy trình ban đầu (ví dụ, tiền hòa giải, hòa giải, hòa giải - trọng tài)
 - Các ngày diễn ra các cuộc họp hòa giải và những người tham dự bao gồm bất kỳ đại diện nào của các bên và tiến độ đạt được
 - Tên của hòa giải viên
 - Ngày hòa giải thành
 - Ngày hòa giải không thành
 - Ngày chuyển sang trọng tài
 - Ngày diễn ra các phiên phân xử và những người tham dự, bao gồm bất kỳ đại diện nào của các bên
 - Tên của trọng tài viên
 - Ngày vụ việc được giải quyết thông qua trọng tài
- Tổng số ngày từ khi vụ việc được chuyển đến đến khi vụ việc được bắt đầu thụ lý
- Tổng số ngày từ khi vụ việc được bắt đầu thụ lý đến khi kết thúc hòa giải
- Tổng số ngày từ khi vụ việc được bắt đầu thụ lý đến khi kết thúc trọng tài
- Kết quả
 - Giai đoạn tiền hòa giải
 - Chi tiết hòa giải không thành
 - Chi tiết hòa giải thành



- Chi tiết về phán quyết của trọng tài (ưu thế thuộc về người sử dụng lao động hay người lao động, số tiền dàn xếp)
- Tổng tỷ lệ hòa giải thành
- Một trường nội dung để ghi chú hoặc lưu giữ biên bản
- Có các thiết bị scan nếu có thể
- Có các thiết bị lưu giữ các tài liệu kỹ thuật số.

Số lượng thông tin do hệ thống quản lý hồ sơ vụ việc tạo ra tùy thuộc vào nhu cầu của mỗi cơ quan có thẩm quyền giải quyết tranh chấp. Tuy nhiên, điều quan trọng là lưu giữ được càng nhiều thông tin càng tốt thông qua các quy trình hành chính tiêu chuẩn.

Ví dụ, số liệu về số lượng các vụ việc tiền trung gian/hòa giải không đi đến trung gian/hòa giải, bao gồm cả lý do tại sao, có thể được chiết xuất điện tử nếu thông tin như vậy được lưu trữ có hệ thống trong mỗi hồ sơ thông qua quy trình hành chính tiêu chuẩn.

Tương tự, số liệu về số lượng các phiên phân xử của trọng tài khi các bên có luật sư đại diện sẽ dễ dàng được chiết xuất nếu các hồ sơ của từng vụ việc đã có thông tin này.

Phát triển một hệ thống thông tin quản lý vụ việc

Phát triển một hệ thống thông tin quản lý vụ việc đòi hỏi lập kế hoạch chi tiết, làm việc nhóm, chuyên môn kỹ thuật, đào tạo và tiền bạc. Lập kế hoạch cho hệ thống đòi hỏi phải có mục đích và mục tiêu rõ ràng. Ví dụ, hệ thống nhằm tạo số liệu thống kê thời gian hay còn cần phải hỗ trợ cho việc quản lý nhân viên nữa?

Điểm khởi đầu lô gíc là ghi lại luồng công việc liên quan đến tất cả mọi khía cạnh của quy trình quản lý tranh chấp, bắt đầu bằng việc đệ trình tranh chấp và kết thúc bằng việc lưu trữ. Cần có các bảng kiểm theo từng bước của quy trình, hệ thống được ghi ra giấy đầu tiên sau đó là phát triển một chương trình máy tính.

Với quy trình này, nên thiết lập một nhóm công tác với đại diện từ tất cả các bộ phận của hệ thống quản lý tranh chấp. Dưới sự lãnh đạo của một chuyên gia về quy trình công việc và một chuyên gia về công nghệ thông tin, nhóm được yêu cầu xác định và ghi ghép lại các bước trong quy trình công việc sau đó sẽ được

chuyển thành phát triển phần mềm. Chi phí bao gồm cả thời gian và tiền bạc có thể lớn nhưng nên được xem là sự đầu tư đáng giá dài hạn thay vì một chi phí ngắn hạn.

Một khi phần mềm đã được phát triển, nhân viên phải được tập huấn cách sử dụng. Tập huấn cũng nên được coi là một sự đầu tư trong một hệ thống sẽ tạo ra các lợi ích dài hạn cho hệ thống và khách hàng của nó.

Thiết kế và hoạt động của một hệ thống quản lý hồ sơ hiệu quả thể hiện thách thức lớn cho các kiến trúc sư và những người vận hành các cách tiếp cận mới trong phòng ngừa và giải quyết tranh chấp. Điều quan trọng là thông tin có cho toàn bộ hệ thống quản lý tranh chấp lớn hơn so với tổng kiến thức của nhân viên.

Rõ ràng là một hệ thống quản lý hồ sơ nên được vi tính hóa với mục tiêu cuối cùng là tạo ra một hệ thống không sử dụng giấy tờ hoặc gần như không sử dụng giấy tờ. Hồ sơ trên máy tính phải được tạo ra cho mỗi vụ việc và tất cả các thông tin gắn liền với vụ việc đó được bổ sung vào hồ sơ. Điều này giúp theo dõi thời gian thực và cho phép người quản lý vụ việc xem xét nhanh hiện trạng của các vụ việc.



Chương này tập trung vào bốn lĩnh vực mà hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động có thể can thiệp nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động tổng thể: đào tạo nói chung, phát triển kỹ năng liên quan đến các nhiệm vụ cụ thể, áp dụng các bộ quy tắc hành vi/ứng xử cho nhân viên và áp dụng hệ thống thông tin quản lý vụ việc trên máy tính.

Bốn lĩnh vực này không đại diện toàn bộ chương trình cải thiện. Toàn bộ chương trình cải thiện nên đi từ quy trình đánh giá như đã nêu ở chương 2.

Quy trình đánh giá có thể xác định nhu cầu cải thiện trong nhiều lĩnh vực, đòi hỏi phải xác lập ưu tiên, chuẩn bị kế hoạch và thực thi các chiến lược hành động.

Có khả năng là hệ thống có thể cải thiện bằng cách áp dụng các cách tiếp cận mới đối với các tương tác nội bộ giữa quản lý và nhân viên. Cải thiện dòng thông tin và giao tiếp, xây dựng lòng tin và sự tín nhiệm và nhìn chung cải thiện môi trường quan hệ lao động trong hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động có thể là một sáng kiến quan trọng và tương đối thấp về mặt chi phí.

Ghi chú



CHƯƠNG 7

Giám sát hiệu quả hoạt động

Xác lập mục tiêu	164
Trách nhiệm của người quản lý	165
Thông tin	166
Đánh giá hiệu quả	168

CHƯƠNG 7

Giám sát hiệu quả hoạt động

Hiệu quả hoạt động của hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động cần được giám sát một cách liên tục để đánh giá mức độ thiết chế này hoàn thành những mục tiêu và nhiệm vụ của nó.

Mặc dù việc giám sát có thể tập trung vào hiệu quả hoạt động của một cán bộ, một văn phòng hoặc một đơn vị chức năng, chương này tập trung vào hiệu quả hoạt động của toàn bộ thiết chế.

Dĩ nhiên việc đánh giá hiệu quả hoạt động bao gồm công tác đo đếm và đo lường. Tuy nhiên, các thông tin định tính bao gồm các cuộc khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng/người sử dụng cũng đóng vai trò rất quan trọng.

Việc giám sát không nên nhằm mục đích “chứng minh” rằng hệ thống đang hoạt động tốt hay kém mà nên nhằm mục đích “cải thiện” hệ thống một cách liên tục, cân bằng trên cơ sở yêu cầu của người sử dụng và các nguồn lực mà hệ thống có được.



Một hệ thống quản lý hiệu quả hoạt động nên bao gồm một quy trình giám sát giúp so sánh thường xuyên giữa một mặt là hiệu quả hoạt động dự kiến hoặc cần có và mặt khác là hiệu quả hoạt động thực tế. Có thể giám sát kết quả cho toàn bộ thiết chế, một cơ quan hoặc đơn vị cụ thể, một văn phòng khu vực hoặc cho từng nhân viên.

Quản lý hiệu quả hoạt động bao gồm thiết lập các chỉ số về hiệu quả hoạt động và các chỉ tiêu cụ thể cho mỗi một chỉ số. Ví dụ, chỉ số hiệu quả hoạt động có thể là tỷ lệ hòa giải thành công và chỉ tiêu cho toàn bộ thiết chế là 80 phần trăm. Đôi khi, pháp luật đưa ra các chỉ tiêu, ví dụ hoàn tất quy trình trung gian/hòa giải trong vòng 30 ngày kể từ khi nhận được yêu cầu, hay phiên trọng tài phải được thực hiện trong vòng 60 ngày. Mặc dù pháp luật có thể đặt ra các tiêu chuẩn như vậy, song việc vi phạm thường không có các chế tài xử phạt.

Ngoài ra, các chỉ số về hiệu quả hoạt động và chỉ tiêu cũng có thể do chính hệ thống quản lý tranh chấp thiết lập thông qua quyết định từ trên xuống của ban quản lý cấp cao hoặc các chỉ tiêu được xây dựng dựa trên sự đồng thuận thông qua đối thoại giữa người quản lý và người chịu sự quản lý.

Ví dụ, một cán bộ nhân viên có thể phải thực hiện: tối thiểu 3 cuộc họp trung gian/hòa giải một ngày; hoặc

- tối thiểu hai cuộc họp hòa giải-trọng tài một ngày; hoặc
- 4 cuộc họp tiền hòa giải một ngày; hoặc
- 2 phiên trọng tài một ngày .

Xác lập chỉ tiêu

Chỉ tiêu thực tế đối với một chỉ số về hiệu quả hoạt động phải được thiết lập một cách cẩn thận; nếu các chỉ tiêu quá nghiêm ngặt, hiệu quả hoạt động chung có thể suy giảm. Ví dụ, chỉ tiêu bốn cuộc họp trung gian/hòa giải một ngày có thể dẫn đến cách tiếp cận quy trình mang tính hình thức, dẫn đến tỷ lệ hòa giải không thành cao, thiếu sự tin tưởng vào hệ thống trung gian/hòa giải, và có thể làm tăng sức ép lên hệ thống trọng tài.



Việc bảo đảm chất lượng hoạt động bị ảnh hưởng bởi đặt mục tiêu về số lượng.

Nên thiết lập các chỉ tiêu trên cơ sở tham vấn với nhân viên để đảm bảo tính khả thi. Tham vấn cũng tăng cường khả năng người nhân viên sẽ làm việc hết mình để đạt được chỉ tiêu mà họ tham gia thiết lập.

Các chỉ số về hiệu quả hoạt động và các chỉ tiêu sau khi được thiết lập cần được thông tin cho nhân viên, cán bộ, và phải có các quy trình để giám sát tiến độ. Có thể thiết kế một hệ thống thông tin quản lý vụ việc để có thể trích xuất được các thông tin về hiệu quả hoạt động của toàn bộ hệ thống, cũng như các cấu phần của hệ thống, từ đó sẵn sàng hỗ trợ trong việc xác định những điểm hạn chế trong hiệu quả hoạt động. Nhưng một hệ thống như vậy không thể giải thích lý do cho những điểm còn hạn chế hoặc quyết định xem cần thực hiện giải pháp gì.

Trách nhiệm của người quản lý

Người quản lý trong hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động chịu trách nhiệm về công việc của mình và công việc của những nhân viên cấp dưới. Trách nhiệm đó bao gồm việc đánh giá hiệu quả hoạt động và tương tác với nhân viên để giải quyết hạn chế trong hiệu quả hoạt động. Điều này đòi hỏi mỗi thành viên quản lý có những kỹ năng lãnh đạo cần thiết và hiểu từng nhân viên dưới quyền và xác định vấn đề trên cơ sở chung. Một số nhân viên có thể chậm trễ hoặc lười biếng, một số có thể thiếu kinh nghiệm và thiếu tự tin về khả năng của họ, một số có thể có các vấn đề cá nhân làm ảnh hưởng đến khả năng làm việc, một số có thể quyết định trì hoãn các vụ việc càng nhiều càng tốt (ví dụ nhân viên bán thời gian hưởng lương theo giờ), và một số có thể thiếu kỹ năng và kỹ thuật. Mỗi tình huống đòi hỏi một cách tiếp cận khác nhau, cho thấy rằng tất cả quản lý đều có thể hưởng lợi khi được đào tạo về kỹ năng lãnh đạo. Tổ chức quản lý hệ thống tranh chấp có thể giống một doanh nghiệp và cần phải được vận hành như vậy. Việc này bao gồm tổ chức các cuộc họp lãnh đạo, chuẩn bị báo cáo và thực hiện các chức năng như lập kế hoạch, tổ chức, phân công, quản lý cũng như giám sát và đánh giá.

Tuy nhiên, trong một số trường hợp, chỉ đơn giản là do các mục tiêu được thiết lập không thực tế. Điều này đòi hỏi giao tiếp giữa người quản lý cấp trung và quản lý cấp cao nhằm xem xét lại những mục tiêu hiện tại và điều chỉnh cho phù hợp.

Thông tin

Giám sát tiến độ đòi hỏi phải tiếp cận được thông tin phù hợp, cập nhật và đáng tin cậy. Một số thông tin có thể được thu thập từ các cuộc khảo sát với mục đích đặc biệt, ví dụ các cuộc khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng để ghi nhận phản ứng của người sử dụng lao động và người lao động về những dịch vụ do hệ thống cung cấp. Tuy nhiên, nhiều thông tin sẽ đến từ các báo cáo hành chính do hệ thống thông tin quản lý vụ việc cung cấp. Hệ thống này cần cung cấp thông tin cần thiết cho mục đích đánh giá như một phần trong các hoạt động bình thường của hệ thống, với điều kiện:

- (a) Thu thập được thông tin phù hợp;
- (b) Thông tin dễ tiếp cận;
- (c) Thông tin cập nhật;
- (d) Có năng lực để phân tích thông tin và sử dụng phân tích làm cơ sở để đánh giá hiệu quả hoạt động thực tế và dự kiến.

Thông tin là một nguồn lực quan trọng đối với việc lập kế hoạch và vì vậy có vai trò đặc biệt quan trọng đối với quản trị tốt. Việc áp dụng và vận hành một hệ thống thông tin quản lý vụ việc như đã nêu trong chương 6 là cần thiết không chỉ với việc giám sát hiệu quả hoạt động chung, tạo ra các số liệu thống kê và chuẩn bị các báo cáo định kỳ. Việc này còn nhằm theo dõi tiến độ từng ngày của từng vụ việc trong hệ thống.

Quy trình giám sát đòi hỏi nhiều hơn việc thu thập thông tin thống kê, xem xét các báo cáo và thực hiện khảo sát. Quy trình giám sát còn phụ thuộc vào việc quan sát điều gì đang xảy ra trong hệ thống trên cơ sở liên lạc thường xuyên với khách hàng, các báo cáo truyền thông và các bài viết – tất cả đều có thể hỗ trợ cải thiện hệ thống.



Bảng điểm và bảng thông tin

Việc giám sát hiệu quả hoạt động ngày càng dựa nhiều vào việc sử dụng các bảng điểm và bảng thông tin. Ban đầu, 'các bảng điểm cân bằng' được sử dụng bởi các tập đoàn thuộc khu vực tư nhân nhưng chúng ngày càng được sử dụng phổ biến trong các cơ quan theo luật định và các bộ của chính phủ.

Bảng điểm cân bằng là một công cụ để chuyển đổi sứ mệnh và chiến lược tổng thể của một thiết chế thành những mục tiêu cụ thể có thể đo lường được và để giám sát hiệu quả hoạt động của thiết chế trong việc đạt được những mục tiêu này.

Bảng điểm cơ bản tập trung vào bốn nội dung sau:

- phân tích tài chính;
- phân tích khách hàng;
- phân tích nội bộ các quy trình và dịch vụ;
- học hỏi và phân tích tăng trưởng, đặc biệt liên quan đến sự hài lòng và gắn bó của nhân viên.

Bảng điểm cho thấy tiến độ theo thời gian và có thể điều chỉnh theo nhu cầu cụ thể của thiết chế đang tìm kiếm câu trả lời cho những câu hỏi sau.

- Chúng ta để các bên liên quan tham gia như thế nào?
- Khách hàng nhận định về chúng ta như thế nào?
- Chúng ta cần phải làm tốt cái gì?
- Chúng ta có thể tiếp tục cải thiện như thế nào?

Bảng điểm so sánh hiệu quả hoạt động thực tế và hiệu quả hoạt động dự kiến theo thời gian. Nó cho thấy điểm qua một giai đoạn thời gian.

Bảng thông tin cũng là công cụ giám sát và sử dụng thông tin từ bảng điểm để thể hiện hiệu quả hoạt động ở một điểm thời gian cụ thể, như số lượng các cuộc trung gian/hòa giải thành công trong năm nay tính đến thời điểm này.

Bảng điểm và bảng thông tin có thể được sử dụng để lượng hóa hiệu quả hoạt động và nhấn mạnh điểm cần cải thiện. Chúng có thể được sử dụng để minh họa cho người dùng về các dịch vụ của hệ thống và các bên khác ở bên ngoài bao gồm những người chịu trách nhiệm phân bổ nguồn lực rằng hệ thống đang hoạt động tốt và đáng để tiếp tục hỗ trợ.

Đánh giá hiệu quả

Giám sát tiến độ và đánh giá hiệu quả có mối quan hệ mật thiết. Giám sát có liên quan đến quy trình tiếp diễn để duy trì công việc hàng ngày đi đúng hướng. Đánh giá có đặc điểm là xem xét định kỳ để xác định xem chúng ta có đạt được những gì chúng ta định làm hoặc xác định xem liệu hệ thống giải quyết tranh chấp có đạt được mục tiêu và thỏa mãn các nội dung mà tuyên bố về sứ mệnh của nó đưa ra.

Mục đích cuối cùng của một chiến lược thay đổi là làm cho tương lai tốt hơn hiện tại. Một khi chiến lược thay đổi đã được thực hiện trong một giai đoạn nhất định, nên đánh giá xem thay đổi có giúp cải thiện trên thực tế. Dĩ nhiên điều này phụ thuộc vào việc cải thiện nào đã được lên kế hoạch và các biện pháp và đánh giá nào đã được sử dụng để xác định xem liệu đã đạt được những sự tiến bộ hay chưa.

Ví dụ, kế hoạch yêu cầu tỷ lệ hòa giải thành công là 80 phần trăm trong giai đoạn hai năm, vào cuối giai đoạn nên đánh giá để xem đã thực sự đạt được gì. Nếu tỷ lệ hòa giải thành công trong giai đoạn xác định chỉ là 50 phần trăm thì sao? Đánh giá bao gồm không chỉ đơn giản đo lường khoảng cách mà còn đòi hỏi phân tích nguyên nhân tại sao hiệu quả hoạt động thực tế lại thấp hơn kỳ vọng.

- Con số 80 phần trăm có quá tham vọng?
- Giai đoạn hai năm quá ngắn?
- Trung gian/hòa giải viên không được đào tạo đầy đủ?
- Một số hòa giải viên đạt được chỉ tiêu nhưng những hòa giải viên khác lại không? Tại sao?
- Một số văn phòng đạt được chỉ tiêu nhưng một số văn phòng khác lại không? Tại sao?



- Các bên tranh chấp nói gì về quy trình?

Thông tin từ hệ thống quản lý vụ việc, các cuộc khảo sát có mục đích đặc biệt, chứng cứ lý thuyết, quan sát của những quan sát viên độc lập và phản hồi của đại diện của các tổ chức của người lao động và tổ chức của người sử dụng lao động, tất cả đều có vai trò trong quy trình đánh giá. Điều này đặc biệt quan trọng nếu thay đổi trong hệ thống quản lý tranh chấp là một đặc điểm nổi bật như khi các thiết chế quản lý lao động truyền thống về phòng ngừa và quản lý tranh chấp được thay thế bằng ủy ban độc lập.

- Ủy ban độc lập có thực hiện đóng góp như kỳ vọng một cách tương thích với tuyên ngôn về sứ mệnh và mục đích của tổ chức?
- Khách hàng của hệ thống có được phục vụ tốt hơn trước kia? Bằng cách nào chúng ta biết được điều này?
- Hệ thống có tạo ra tác động kỳ vọng liên quan đến mong muốn phát triển quốc gia ?
- Hệ thống có áp dụng nguyên tắc quản trị tốt?

Đánh giá là trách nhiệm của những nhà quản lý hệ thống. Tuy nhiên việc sử dụng các chuyên gia bên ngoài có kinh nghiệm cả về quản lý tranh chấp lao động lẫn các quy trình và kỹ thuật đánh giá để rà soát hiệu quả hoạt động của toàn bộ hệ thống cứ 2-3 năm một lần cũng có một số ích lợi.



Quản lý hiệu quả hoạt động bao gồm lập kế hoạch, thực hiện những kế hoạch đó và sau đó tìm ra liệu các hoạt động đã lên kế hoạch có giúp cho tổ chức hoàn thành nhiệm vụ dự kiến. Giám sát hiệu quả hoạt động là cấu phần cốt lõi của quy trình này và là nhiệm vụ quan trọng của các nhà quản lý chuyên môn trong hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động.

Giám sát thành công đòi hỏi tiếp cận được thông tin phù hợp và tin cậy và các nhà quản lý được đào tạo để phân tích và diễn giải thông tin mà họ có. Phân tích và diễn giải, cùng với tham vấn nếu phù hợp, là một phần của quy trình ra quyết định và vì vậy là một phần của quản lý hiệu quả hoạt động và quản trị tốt.

Ghi chú



CHƯƠNG 8

Quản lý xung đột tại nơi làm việc

Hợp tác tại nơi làm việc	176
Quản lý xung đột	179

CHƯƠNG 8

Quản lý xung đột tại nơi làm việc

Chương này tập trung vào nhu cầu của người sử dụng lao động mong muốn phòng ngừa tranh chấp tại nơi làm việc và quan tâm tới việc duy trì sự hợp tác của người lao động trong các sáng kiến phòng ngừa tranh chấp, bất kể ở nơi đó có công đoàn hay không. Chương này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phòng ngừa sớm và nhu cầu thiết lập một nền tảng vững chắc để người lao động và người sử dụng tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau.



Hợp tác tại nơi làm việc

Sự tương tác giữa người lao động và người sử dụng lao động trong các doanh nghiệp có thể mang tính hợp tác và hài hòa hoặc xung đột và bất ổn. Thậm chí, tại những nơi mà quan hệ nhìn chung mang tính hợp tác và hài hòa, bản chất của quan hệ việc làm là không thể tránh khỏi một số xung đột. Tuy nhiên, những xung đột như vậy có thể được quản lý tại nơi làm việc mà không cần sự can thiệp của bên thứ ba, mặc dù đôi lúc có thể sử dụng tới sự hỗ trợ của bên thứ ba trên cơ sở tự nguyện.

Hợp tác tại nơi làm việc có liên quan đến các điều kiện để hình thành và cải thiện quan hệ giữa ban quản lý và người lao động trong doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi có các điều kiện và quy trình phù hợp để giúp người lao động và quản lý của họ tương tác vì lợi ích của cả hai bên. Tương tác bao gồm:

- chia sẻ thông tin;
- trò chuyện;
- lắng nghe;
- thảo luận;
- thương lượng;
- quyết định.

Hợp tác hiệu quả tại nơi làm việc đòi hỏi phải có các hệ thống phù hợp tại các doanh nghiệp để tạo điều kiện cho tương tác tích cực diễn ra. Những hệ thống và tương tác như vậy có thể:

- phòng ngừa tranh chấp bằng cách giải quyết khiếu nại và phòng ngừa khiếu nại trở thành xung đột lớn hơn;
- giải quyết các vấn đề nhanh chóng bằng cách giải quyết khiếu nại khi chúng xảy ra;
- cải thiện điều kiện làm việc và môi trường làm việc;



- tăng cường năng suất lao động và cải thiện năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp;
- xây dựng sự tin tưởng và tín nhiệm giữa người lao động và người quản lý;
- cải thiện quy trình ra quyết định ở tất cả các cấp;
- thúc đẩy lợi ích chung;
- tăng cường động lực của người lao động thông qua tăng cường sự tham gia và cùng trách nhiệm.

Về tổng thể, một hệ thống hợp tác hiệu quả tại nơi làm việc

(a) cải thiện quy trình tương tác và cho thấy cam kết của doanh nghiệp trong việc cải thiện quản trị doanh nghiệp. Những lợi ích về quy trình thủ tục không dễ để đo lường nhưng đây là một chỉ số quan trọng thể hiện sự sẵn sàng chia sẻ quyền lực.

(b) góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động thông qua tăng trưởng năng suất, cải thiện tính cạnh tranh và gia tăng lợi nhuận tùy thuộc vào điều kiện thị trường sản phẩm. Những lợi ích về hiệu quả hoạt động này có thể đo lường được và tạo được động lực mạnh mẽ cho người sử dụng lao động.

Nhận thấy những lợi ích to lớn của một hệ thống hợp tác hiệu quả tại nơi làm việc, Khuyến nghị số 94 của ILO về Hợp tác và Tham vấn giữa người sử dụng lao động và người lao động ở cấp cơ sở sản xuất Kinh doanh (1952) khuyến khích các Quốc gia thực hiện các bước phù hợp để thúc đẩy tham vấn và hợp tác tại nơi làm việc. Theo Khuyến nghị số 94, hợp tác tại nơi làm việc có thể được hỗ trợ thông qua việc khuyến khích các thỏa thuận tự nguyện giữa các bên và/hoặc được thúc đẩy bởi pháp luật và quy định về việc thiết lập các cơ quan về tham vấn và hợp tác.

Các đặc điểm chính của hợp tác tại nơi làm việc bao gồm:

Tự nguyện

Hợp tác tại nơi làm việc là một quy trình tự nguyện mặc dù pháp luật có thể đưa ra quy định về một số diễn đàn để tương tác ví dụ như việc thành lập và hoạt động của các hội đồng lao động, các cơ quan tham vấn phối hợp hoặc các ủy ban người lao động-người sử dụng lao động. Mặc dù pháp luật yêu cầu thành lập những cơ quan như vậy, hai bên phải thực sự mong muốn tương tác với nhau thì hợp tác tại nơi làm việc mới hoạt động hiệu quả.

Hai bên

Hợp tác tại nơi làm việc là một quá trình song phương. Nó bao gồm tương tác giữa người quản lý và người lao động. Không có sự tham gia của chính phủ hoặc bên thứ ba trừ khi người sử dụng lao động tìm kiếm sự hỗ trợ của một cơ quan thứ ba để tư vấn về các hệ thống hoặc quy trình phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp.

Phi chính thức

Mặc dù pháp luật có thể quy định về các thiết chế hợp tác tại nơi làm việc (ví dụ các ủy ban tham vấn hỗn hợp, các ủy ban về an toàn và vệ sinh), các quy trình tương tác trên thực tế do các bên quyết định.

Sự tham gia của công đoàn

Hợp tác tại nơi làm việc có thể hiện diện tại cả doanh nghiệp có công đoàn và doanh nghiệp không có công đoàn. Tại nơi có công đoàn, điều quan trọng là các sáng kiến hợp tác tại nơi làm việc bao gồm sự tham gia của các đại diện công đoàn và các cơ chế này không được sử dụng như là công cụ để cô lập hoặc thay thế sự tham gia của công đoàn vào các hoạt động của doanh nghiệp. Tại nơi công đoàn không tồn tại, người lao động có thể vẫn bầu chọn đại diện và tham gia hiệu quả trong các hoạt động hợp tác tại nơi làm việc.

Linh hoạt

Hợp tác tại nơi làm việc cần bắt nguồn từ nguyện vọng của cả người lao động và quản lý của họ trong việc chia sẻ thông tin và giao tiếp hiệu quả, và tập trung vào vấn đề thay vì đặc tính của mỗi bên.

Nguyện vọng

Hợp tác tại nơi làm việc đòi hỏi sự tự nguyện của cả người lao động và quản lý của họ trong việc chia sẻ thông tin và giao tiếp hiệu quả, và tập trung vào vấn đề thay vì cá tính của mỗi bên.

Khả năng

Hợp tác tại nơi làm việc không yêu cầu bằng cấp cụ thể hoặc chính thức nào từ những người tham gia. Tuy nhiên, nó đòi hỏi năng lực tiếp nhận thông tin, lắng nghe điều người khác nói, xác định các vấn đề, và nhìn chung cần có các phẩm chất để xây dựng quan hệ tốt bao gồm liêm chính, nhã nhặn và tôn trọng.



Quản lý xung đột

Khi quản lý xung đột ở cấp doanh nghiệp, cần xem xét ba yếu tố có liên quan mật thiết với nhau như sau:

- Tạo môi trường;
- Phòng ngừa tranh chấp;
- Giải quyết tranh chấp.

Tạo môi trường

Quản lý xung đột hiệu quả trong một doanh nghiệp bắt đầu khá lâu trước khi có các dấu hiệu của xung đột hoặc tranh chấp. Điểm khởi đầu là tạo ra một môi trường tôn trọng lẫn nhau giữa người lao động và người quản lý để tạo một nền tảng vững chắc cho sự tin tưởng và hợp tác, bao gồm:

- chia sẻ thông tin qua các quy trình giao tiếp một chiều và hai chiều, ví dụ như đưa thông tin trên các bảng thông báo, đính kèm thông tin vào các phiếu thông báo lương của người lao động, đưa ra các thông báo rộng rãi, gửi tin nhắn điện tử, vận hành các chương trình hộp thư góp ý, tổ chức các cuộc họp và xuất bản các bản tin;
- thừa nhận người lao động là bên liên quan chính đáng;
- đối xử với người lao động bằng sự tôn trọng và lịch thiệp;
- giải quyết sự hiểu nhầm nhanh chóng và công bằng;
- tạo một môi trường có sự tham gia và tin cậy.

Khuyến nghị số 129 của ILO về Truyền thông giữa ban quản lý và người lao động tại cơ sở sản xuất kinh doanh (1967) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tạo ra một môi trường mà hai bên hiểu biết và tin tưởng lẫn nhau, và đưa ra các yếu tố chính cho chính sách truyền thông ở cấp doanh nghiệp nhằm đạt được điều đó.

Xây dựng một nền tảng tin tưởng và hợp tác mạnh mẽ đòi hỏi sự cam kết từ ban quản lý. Điều này cũng đòi hỏi phong cách lãnh đạo có sự cân bằng giữa việc một mặt quan tâm đến sản xuất và mặt khác quan tâm đến con người tham gia vào quy trình sản xuất đó, và nhấn mạnh tầm quan trọng của sự công bằng, bình đẳng và tham gia, thay vì độc đoán hoặc gia trưởng.

Khuyến khích sự tôn trọng lẫn nhau và thiện chí là nền tảng để tạo ra một môi trường tích cực tại nơi làm việc. Sự tôn trọng và tin tưởng không phải là những điều có thể áp đặt bởi bên này lên bên kia: chúng là kết quả của mối quan hệ cá nhân tích cực khi con người đối xử với người khác theo cách mà họ mong muốn mình được đối xử như vậy.

Tạo một môi trường tích cực đòi hỏi:

- Chia sẻ thông tin
- Thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau
- Công nhận người lao động là đối tác
- Thúc đẩy sự bình đẳng
- Giải quyết sự hiểu nhầm
- Xây dựng sự tin tưởng

Phòng ngừa tranh chấp

Phòng ngừa tranh chấp trong một doanh nghiệp đòi hỏi cam kết giải quyết những vấn đề có khả năng phát triển thành xung đột lớn. Cam kết này bao gồm:

- xây dựng chính sách về các nội dung quan trọng như an toàn, sức khỏe, quấy rối và uy hiếp, tiền lương, phúc lợi và kỷ luật lao động;
- xác lập các quy tắc thực hiện chủ trương chính sách;
- đảm bảo đưa thông tin về những quy tắc này đến những người thuộc phạm vi điều chỉnh;
- thực hiện cam kết tuân thủ những quy tắc này;
- xây dựng các quy trình tham vấn giữa người lao động và người quản lý về các vấn đề chính sách và hoạt động;



- thực hiện nghiên cứu chung về các vấn đề thay vì người lao động và người sử dụng lao động tìm hiểu về các vấn đề một cách riêng rẽ;
- thực hiện các hoạt động tập huấn chung cho người lao động và người quản lý họ;
- khuyến khích thương lượng và việc ra quyết định chung;
- khuyến khích thương lượng tập thể để cho các bên cùng thực hiện thỏa thuận của mình;
- tìm kiếm sự hỗ trợ của bên thứ ba để hỗ trợ thảo luận, tìm hiểu sự thật và thực hiện các hoạt động để củng cố mối quan hệ;
- hỗ trợ các hoạt động của thanh tra lao động.

Thương lượng tập thể, với vai trò là một quy trình xây dựng các quy định, thiết lập quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong thỏa ước tập thể. Thỏa ước này cung cấp nội dung tham khảo quan trọng cho các vấn đề phát sinh và vì vậy có vai trò chủ chốt vấn đề không trở nên trầm trọng. Tuy nhiên, cũng có khả năng là các vấn đề phát sinh không bao gồm trong thỏa ước lao động tập thể; hoặc có sự diễn giải các điều khoản của thỏa ước một cách khác nhau, dẫn đến quan hệ đổ vỡ. Đối với những trường hợp như vậy, điều quan trọng là thỏa ước tập thể có những quy định về phòng ngừa tranh chấp.

Vai trò của thanh tra lao động

Thanh tra lao động hiệu quả có thể đóng vai trò quan trọng trong việc phòng ngừa tranh chấp. Trong một số hệ thống pháp luật, thanh tra có nhiều nhiệm vụ bao gồm cả trung gian/hòa giải để tìm ra các quyết định dựa trên sự đồng thuận cho các vấn đề phát sinh tại nơi làm việc.

Với hình thức truyền thống, thanh tra lao động, bao gồm cả thanh tra về an toàn vệ sinh lao động, có chức năng đảm bảo tuân thủ pháp luật về điều kiện làm việc và môi trường làm việc. Điều này được thanh tra lao động thực hiện bằng cách đến các doanh nghiệp để kiểm tra việc tuân thủ, hoặc là theo kế hoạch

thanh tra trước đó hoặc khi nhận được khiếu nại của người lao động. Tuy nhiên, như Công ước số 150 của ILO về Hệ thống quản lý lao động: vai trò, chức năng và tổ chức (1978), thanh tra lao động nên đóng vai trò rộng hơn trong việc hỗ trợ quan hệ lao động hài hòa.

Bất đồng giữa người lao động và người sử dụng lao động về các điều kiện làm việc (tiền lương, làm thêm giờ, thời giờ làm việc, nghỉ phép) và môi trường làm việc sử dụng vật liệu, bao gồm việc sử dụng và bảo quản hóa chất, thiết bị máy móc có khả năng gây nguy hiểm, an toàn điện, cháy nổ và các vấn đề về tiếng ồn, bụi, nhiệt độ và ánh sáng tại nơi làm việc) có thể dễ dàng trở thành tranh chấp dẫn đến ngừng việc hoặc các hình thức yêu sách khác.

Khi hành động kịp thời, thanh tra lao động có thể đóng vai trò quan trọng trong việc phòng ngừa bất đồng trở thành tranh chấp bằng cách đảm bảo rằng:

- người lao động và người sử dụng lao động được thông tin về nội dung của luật và các quy định khác;
- tư vấn cho người lao động và người sử dụng lao động về những việc họ cần làm để tuân thủ luật và các quy định;
- thực thi luật và các quy định khác, áp dụng các chế tài và xử phạt một cách phù hợp khi không tuân thủ dù đã cung cấp thông tin và tư vấn.

Công việc phòng ngừa của thanh tra lao động sẽ có tác động lớn nhất khi thanh tra lao động có thể thực hiện các cuộc thanh tra lao động thường xuyên và được đào tạo tốt, có năng lực chuyên môn, không thiên vị và không tham nhũng.

Cụ thể, công việc của thanh tra lao động có thể đóng vai trò quan trọng trong việc phòng ngừa các tranh chấp về quyền. Thanh tra lao động có kiến thức về quyền và nghĩa vụ của các bên theo pháp luật hiện hành và có thể giải thích những điều này cho người lao động và người sử dụng lao động. Họ cũng có thể nêu cụ thể hai bên cần phải làm gì để tuân thủ pháp luật. Ví dụ, một người lao động cho rằng mình không được trả đủ tiền lương và phúc lợi có thể nêu vấn đề này với thanh tra lao động trong một cuộc thanh tra hoặc gửi khiếu nại đến cơ quan thanh tra lao động.



Khi có bất đồng về quyền của người lao động, thanh tra lao động có thể giải quyết nhanh chóng vấn đề này bằng cách giải thích cho cả người lao động và người sử dụng lao động về quy định của pháp luật và cả hai bên cần phải làm gì để tuân thủ, nhờ vậy đạt được kết quả đồng thuận. Trong tình huống như vậy, không có thông báo về việc tranh chấp, tuy nhiên hành động của thanh tra lao động giúp làm rõ vấn đề, giải quyết nhầm lẫn, hiểu nhầm và tránh sự đối đầu mà có thể phải xử lý bằng quy trình chính thức.

Thanh tra lao động hiệu quả không chỉ cần quan sát thực tiễn công việc và kiểm tra các tài liệu trong các lần đi thanh tra mà còn phải xem việc nói chuyện với đại diện người lao động và ban quản lý là những công việc quan trọng. Việc tổ chức các cuộc họp với đại diện của người lao động và ban quản lý cũng nên là một thủ tục có tính chuẩn mực vì nó tạo cơ hội cho thanh tra viên xây dựng sự đồng thuận và tin tưởng giữa các bên.

Phòng ngừa tranh chấp đòi hỏi:

- Xây dựng các chính sách rõ ràng
- Xác lập các quy tắc
- Tuân thủ các quy tắc
- Thiết lập các quy trình tham vấn
- Khuyến khích việc ra quyết định cùng nhau
- Thực hiện nghiên cứu chung
- Thực hiện tập huấn chung
- Khuyến khích thương lượng tập thể
- Hỗ trợ công việc của thanh tra lao động

Giải quyết tranh chấp

Mặc dù doanh nghiệp có các cơ chế phòng ngừa tranh chấp, một số vấn đề sẽ vẫn xảy ra, đòi hỏi phải được giải quyết nếu muốn duy trì sự hài hòa tại nơi làm việc. Những vấn đề này có thể được giải quyết thông qua thương lượng tập thể và các quy trình giải quyết tranh chấp được nêu trong thỏa ước lao động tập thể.

Khi không có thỏa ước tập thể hoặc thỏa ước không đề cập đến một vấn đề cụ thể, một doanh nghiệp phải có các quy trình để giải quyết những nội dung và vấn đề như vậy. Những quy trình này có hình thức của một quy trình giải quyết khiếu nại, ở đó người lao động có thể trình bày một vấn đề quan ngại tại nơi làm việc đến ban quản lý nhằm giải quyết quan ngại đó tại nơi làm việc.

Giải quyết khiếu nại

Khiếu nại là một mối quan ngại, một vấn đề hoặc một ý kiến phàn nàn mà người lao động nêu lên với người sử dụng lao động về cách thức mình bị đối xử trong công việc. Những ý kiến phàn nàn như vậy thể hiện sự vi phạm đối với quyền của người lao động trong công việc và thường là mang tính cá nhân. Những ý kiến phàn nàn thuộc phạm vi khiếu nại cá nhân bao gồm:

- Một sự thay đổi trong điều kiện việc làm gây bất lợi cho người lao động như thay đổi về thời gian bắt đầu và kết thúc công việc áp dụng chế độ làm việc ban đêm hoặc phân nhỏ ca làm việc;
- Phân biệt đối xử với người lao động trên cơ sở giới tính, tình trạng hôn nhân, tôn giáo, tín ngưỡng, dân tộc, màu da, sắc tộc, nguồn gốc dân tộc hoặc quốc gia, tình trạng khuyết tật, tuổi tác, quan điểm chính trị hoặc khuynh hướng tình dục;
- Phân biệt đối xử với người lao động vì tham gia hoạt động công đoàn;
- Phân biệt đối xử người lao động từ chối làm công việc mà họ cho rằng gây nguy hiểm;
- Quấy rối tình dục hoặc quấy rối sắc tộc hoặc ức hiếp người lao động bởi người sử dụng lao động, đại diện người sử dụng lao động, đồng nghiệp hoặc khách hàng của người sử dụng lao động.

Quy trình giải quyết những khiếu nại như vậy thường bắt đầu bằng việc người quản lý trực tiếp của người lao động nhận được khiếu nại không chính thức bằng lời nói từ người lao động. Qua thảo luận, hai bên cố gắng giải quyết vấn đề tại chỗ. Nếu khiếu nại này không được giải quyết, người lao động sẽ tuân theo quy trình chính thức.



Các yếu tố chính của một quy trình giải quyết khiếu nại hiệu quả bao gồm:

- Quy trình nên được xây dựng trên cơ sở tham vấn với người lao động;
- Quy trình được thể hiện bằng văn bản;
- Quy trình cần được phổ biến tới người lao động;
- Quy trình cần cho phép khiếu nại bằng văn bản và hướng dẫn văn bản khiếu nại đó bao gồm các thông tin thực tế về sự việc đã xảy ra, nơi nào, khi nào, những ai có liên quan và biện pháp mà người lao động muốn người sử dụng lao động thực hiện để giải quyết vấn đề;
- Quy trình cần cho phép người lao động gặp người sử dụng lao động hoặc đại diện của người sử dụng lao động để trình bày khiếu nại;
- Quy trình nên cho phép người lao động có người đi kèm khi họp với người sử dụng lao động (đồng nghiệp hoặc một đại diện công đoàn);
- Người đi kèm có quyền phát biểu;
- Người sử dụng lao động cần đưa ra văn bản nêu biện pháp thực hiện để giải quyết khiếu nại;
- Người lao động cần có quyền kháng nghị quyết định của người sử dụng lao động, việc kháng nghị sẽ được giải quyết bởi một người quản lý trước đó chưa tham gia vào vụ việc;
- Kết quả giải quyết kháng nghị cần được thông tin bằng văn bản đến người lao động.
- Quy trình cần có thời gian cụ thể với thời hạn rõ ràng cho từng bước.

Quy trình cũng cho phép hỗ trợ của hòa giải viên từ bên thứ ba hoặc là ở trong hoặc ở ngoài doanh nghiệp.

Quy trình giải quyết khiếu nại nhằm mục đích giải quyết các khiếu nại trong phạm vi doanh nghiệp một cách nhanh chóng, công bằng và với chi phí thấp. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là tất cả mọi khiếu nại đều được giải quyết thỏa đáng. Người lao động có quyền khiếu nại ngoài phạm vi doanh nghiệp với cơ quan chức năng phù hợp và được giải quyết khiếu nại theo các quy trình pháp luật quy định.

Để biết thêm các hướng dẫn về nguyên tắc và quy trình, tham khảo Khuyến nghị số 130 của ILO về Xem xét khiếu nại trong phạm vi cơ sở sản xuất kinh doanh để xử lý (1967).

Thương lượng tập thể

Thương lượng tập thể là quy trình đàm phán giữa một người sử dụng lao động, nhóm người sử dụng lao động hoặc một hay nhiều tổ chức đại diện của người sử dụng lao động với một hoặc nhiều tổ chức đại diện người lao động.

Nội dung các cuộc đàm phán liên quan đến điều khoản và điều kiện việc làm và quy định về quan hệ giữa người sử dụng lao động (và các tổ chức đại diện của họ) với các tổ chức đại diện của người lao động. Kết quả đàm phán là thỏa ước tập thể có hiệu lực pháp lý. Thương lượng tập thể có thể tạo ra quan hệ ổn định hơn tại nơi làm việc và hợp tác thường xuyên, liên tục giữa người lao động và người sử dụng lao động.

Tầm quan trọng của việc thiết lập cơ chế hỗ trợ đàm phán tự nguyện thông qua thương lượng tập thể được nhấn mạnh trong Công ước số 98 về Việc áp dụng các Nguyên tắc của quyền tổ chức và thương lượng tập thể (1949), nêu lên tại Điều 4:

“Nếu cần thiết, phải có những biện pháp phù hợp với điều kiện quốc gia để khuyến khích và xúc tiến việc xây dựng và tận dụng đầy đủ các thể thức thương lượng tự nguyện giữa một bên là người sử dụng lao động và các tổ chức của người sử dụng lao động với một bên là các tổ chức của người lao động, nhằm quy định những điều khoản và điều kiện về sử dụng lao động bằng thỏa ước lao động tập”

Công ước số 154 về Thúc đẩy Thương lượng Tập thể (1984) nhấn mạnh thêm điều này, nêu cụ thể rằng thương lượng tập thể nên được phép diễn ra tại tất cả các ngành kinh tế và về nhiều nội dung, bao gồm việc xác định các điều kiện làm việc và điều khoản việc làm, quy định quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động, quy định quan hệ giữa người sử dụng lao động hoặc tổ chức đại diện của họ với một hoặc nhiều tổ chức của người lao động.

Không thể tránh khỏi những bất đồng trong thương lượng tập thể. Một số bất đồng liên quan đến việc diễn giải các điều khoản hiện hành trong thỏa ước, một số bất đồng khác liên quan đến việc thiết lập các quyền lợi mới khi thỏa ước hiện hành hết hạn.



Nhiều bất đồng được giải quyết tại doanh nghiệp thông qua quy trình thương lượng. Các lợi ích mâu thuẫn nhường chỗ cho các lợi ích chung, đạt được sự thỏa hiệp. Nhu cầu và lợi ích của cả hai bên được ghi nhận và thực hiện thông qua thảo luận, nhượng bộ và thỏa hiệp, các quyền lợi và nghĩa vụ mới được xác lập, việc chia sẻ quyền lực tiếp tục diễn ra.

Thương lượng là nền tảng cho các phương thức tiếp cận dựa trên sự đồng thuận để giải quyết tranh chấp và kiểm soát tranh chấp bởi chính các bên tranh chấp. Giải quyết tranh chấp thông qua thương lượng thể hiện một hệ thống quan hệ lao động phát triển khi những tương tác dựa trên chia sẻ quyền lực và việc ra quyết định dựa trên sự đồng thuận được xem là bình thường.

Sự tham gia của bên thứ ba

Tuy nhiên, một số bất đồng sẽ không được giải quyết bởi chính các bên. Thương lượng đôi khi thất bại và nỗ lực phục hồi quá trình thương lượng cũng thất bại, bế tắc diễn ra và các bên khác sẽ được yêu cầu giải quyết tranh chấp. Thỏa ước tập thể quy định các trình tự phải tiến hành trong những trường hợp như vậy nhưng việc giải quyết tranh chấp không còn nằm trong tay của riêng người lao động và người sử dụng lao động nữa.

Khi thương lượng thất bại, các bên tranh chấp có thể tìm đến trung gian/hòa giải, trọng tài hoặc tư pháp, tùy theo quy trình đã được quy định trong thỏa ước tập thể hoặc khung khổ pháp luật hiện hành.

Trung gian/hòa giải bởi một bên thứ ba độc lập là bước tiếp theo trong quy trình giải quyết tranh chấp khi các cuộc thương lượng đã thất bại. Trung gian/hòa giải là sự mở rộng của quy trình thương lượng và trung gian/hòa giải viên không có quyền xác định kết quả tranh chấp. Trung gian/hòa giải viên hỗ trợ các bên đạt được sự đồng thuận nhưng hoàn toàn chấp nhận quyết định cuối cùng là do các bên đưa ra.

Tùy theo quy định của thỏa ước tập thể mà trung gian/hòa giải có thể được tiến hành bởi các trung gian/hòa giải viên ở khu vực tư nhân hoặc những người làm việc cho một cơ quan chính phủ, trong một số trường hợp bao gồm cả thanh tra lao động hoặc cơ quan theo luật định. Trong mọi trường hợp, quy trình là như nhau: trung gian/hòa giải viên sử dụng kiến thức, kỹ năng và kỹ thuật của mình để

hỗ trợ các bên tranh chấp xử lý khác biệt. Sự khác nhau chính giữa dịch vụ trung gian/hòa giải của tư nhân và nhà nước là chi phí mà các bên tranh chấp phải chi trả. Trong khi các quy trình trung gian/hòa giải do chính phủ hỗ trợ là miễn phí, thì các bên tranh chấp phải trả phí cho trung gian/hòa giải viên trừ khi được Chính phủ trợ cấp.

Trọng tài do một bên thứ ba khách quan và độc lập thực hiện thường diễn ra nếu trung gian/hòa giải thất bại. Điều này đưa tranh chấp lên một cấp độ mới khi bên thứ ba có quyền đưa ra quyết định cuối cùng và mang tính bắt buộc đối với các bên tranh chấp. Việc ra quyết định dựa trên sự đồng thuận được thay thế bằng một phán quyết hoặc quyết định của trọng tài dựa trên bằng chứng, phát ngôn của người làm chứng và kiểm tra chéo trong phiên điều trần của trọng tài.

Phán quyết của trọng tài có thể dàn xếp tranh chấp nhưng kết quả có thể không làm hai bên hài lòng và tranh chấp có thể được dàn xếp nhưng không đồng nghĩa với việc tranh chấp đã được giải quyết. Theo quyết định của trọng tài, các bên tranh chấp có thể sử dụng cách tiếp cận đối lập đối với các tương tác trong tương lai và vì vậy tạo ra tình huống mà những cách tiếp cận dựa trên sự đồng thuận để giải quyết vấn đề trở nên khó khăn hơn.

Theo đó, Ủy ban của ILO về Tự do Hiệp hội đã liên tục phát hiện ra rằng các bên tranh chấp không nên bị buộc phải sử dụng dịch vụ trọng tài (ví dụ: trọng tài bắt buộc) trừ phi các bên:

- hoạt động trong khu vực dịch vụ thiết yếu; hoặc
- bao gồm công chức nhà nước hoạt động nhân danh quyền lực nhà nước; hoặc
- đồng ý sử dụng dịch vụ trọng tài khi việc trung gian/hòa giải thất bại¹.

Dịch vụ trọng tài hiệu quả đòi hỏi trọng tài viên luôn luôn cho phép – thực ra là khuyến khích – các bên quay trở lại bước trung gian/hòa giải ngay cả khi khi dịch vụ trọng tài đã bắt đầu. Nó cũng đòi hỏi trọng tài viên sử dụng châm ngôn “trọng tài chứ không phải là biện hộ”, có nghĩa rằng trọng tài viên không được cố gắng thuyết phục bất kỳ bên nào.

1. *Tự do Liên kết: Bộ Tổng tập về các nguyên tắc và quyết định của Ủy ban về Tự do Hiệp hội của Hội đồng Quản trị của ILO*, Geneva, Văn phòng Lao động Quốc tế, Tài bản lần năm (có chỉnh lý), 2006, đoạn 564.



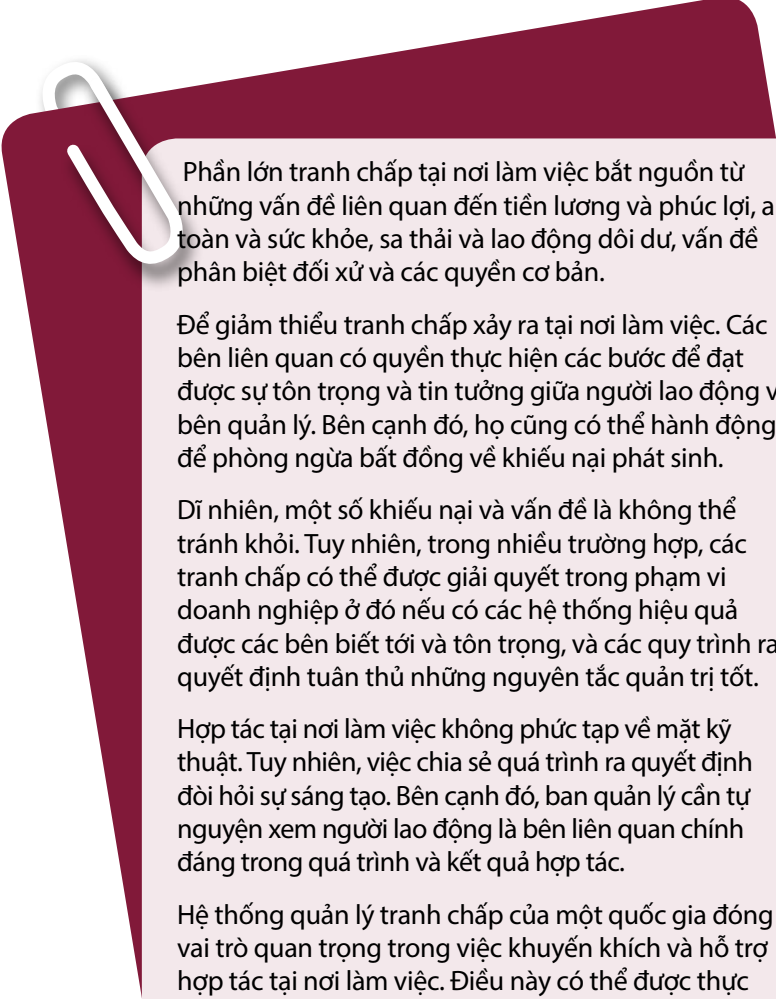
Quy trình tư pháp bởi tòa án hoặc tòa lao động là cách tiếp cận chính thức và pháp lý nhất khi giải quyết tranh chấp. Các bên giao lại tranh chấp không chỉ cho một bên thứ ba có quyền đưa ra cách giải quyết cuối cùng mà còn cho một quy trình chính thức, mang tính pháp lý, tốn kém, mất thời gian, thường bị trì hoãn và có khả năng là đem lại kết quả không làm hài lòng. Giống như trọng tài, tranh chấp có thể được dàn xếp nhưng không nhất thiết được giải quyết.

Giải quyết tranh chấp

Xử lý khiếu nại

Thương lượng và đàm phán

Sự tham gia của bên thứ ba trong trung gian/hòa giải, trọng tài và tư pháp



Phần lớn tranh chấp tại nơi làm việc bắt nguồn từ những vấn đề liên quan đến tiền lương và phúc lợi, an toàn và sức khỏe, sa thải và lao động dôi dư, vấn đề phân biệt đối xử và các quyền cơ bản.

Để giảm thiểu tranh chấp xảy ra tại nơi làm việc. Các bên liên quan có quyền thực hiện các bước để đạt được sự tôn trọng và tin tưởng giữa người lao động và bên quản lý. Bên cạnh đó, họ cũng có thể hành động để phòng ngừa bất đồng về khiếu nại phát sinh.

Dĩ nhiên, một số khiếu nại và vấn đề là không thể tránh khỏi. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, các tranh chấp có thể được giải quyết trong phạm vi doanh nghiệp ở đó nếu có các hệ thống hiệu quả được các bên biết tới và tôn trọng, và các quy trình ra quyết định tuân thủ những nguyên tắc quản trị tốt.

Hợp tác tại nơi làm việc không phức tạp về mặt kỹ thuật. Tuy nhiên, việc chia sẻ quá trình ra quyết định đòi hỏi sự sáng tạo. Bên cạnh đó, ban quản lý cần tự nguyện xem người lao động là bên liên quan chính đáng trong quá trình và kết quả hợp tác.

Hệ thống quản lý tranh chấp của một quốc gia đóng vai trò quan trọng trong việc khuyến khích và hỗ trợ hợp tác tại nơi làm việc. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc cung cấp thông tin, dịch vụ tư vấn và đào tạo do nhân viên Chính phủ thực hiện hoặc thông qua các cơ quan được ủy nhiệm. Những can thiệp như vậy nên nỗ lực vì sự phát triển của các hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp hiệu quả trong phạm vi doanh nghiệp, tập trung vào các thiết chế và quy trình thương lượng tập thể.

Ghi chú



CHƯƠNG 9

Vấn đề và thách thức

Thách thức khi thay đổi..... **196**

Tìm kiếm sự hỗ trợ **202**

CHƯƠNG 9

Vấn đề và thách thức

Chương này xem xét một số vấn đề và thách thức cần phải giải quyết khi hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động được tái tổ chức, tái cấu trúc hoặc phục hồi. Khi hệ thống được tái cấu trúc và tái tổ chức toàn bộ, ví dụ khi một cơ quan độc lập được thành lập để thay thế một cơ quan lao động hiện hành, sẽ có nhiều thách thức lớn.

Khi tiến hành các bước để cải thiện hiệu quả hoạt động của một hệ thống hiện hành – dù là hệ thống do chính phủ vận hành hoặc độc lập – thách thức có thể nhỏ hơn nhưng vẫn cần phải xử lý.



Thách thức khi thay đổi

Những vấn đề và thách thức liên quan đến việc cải thiện hệ thống hiện có khác với những vấn đề và thách thức liên quan đến việc thiết lập một thiết chế hoàn toàn mới. Tuy nhiên, mặc dù những thách thức của sự thay đổi là khác nhau, quy trình thay đổi là như nhau trong môi trường hợp, bao gồm sáu bước chính như sau:

- Đánh giá thực trạng;
- Xác định khoảng trống trong hiệu quả hoạt động;
- Vận động và thuyết phục các bên khác về nhu cầu thay đổi;
- Xây dựng chiến lược thay đổi;
- Thực hiện và giám sát chiến lược thay đổi;
- Đánh giá kết quả.

Đánh giá thực trạng

Việc đánh giá hiệu quả hoạt động hiện tại có thể có những thách thức bởi vì nó là một dấu hiệu cho thấy có thể có khả năng thay đổi và con người và thiết chế thường có xu hướng kháng cự sự thay đổi. Ví dụ, chuyển đổi một hệ thống giải quyết tranh chấp do chính phủ vận hành không hiệu quả thành một ủy ban độc lập có thể gặp sự kháng cự từ các cán bộ chính phủ bị ảnh hưởng. Đây là trường hợp ở Campuchia khi Hội đồng Trọng tài được thành lập; các cán bộ lao động của Chính phủ thấy bị mất quyền lực và tầm ảnh hưởng và vì vậy họ đã đánh giá tình trạng hiện tại chỉ cần thay đổi bằng cách tăng cường hệ thống hiện có thay vì thành lập một thiết chế mới.

Thách thức

Việc tự đánh giá tình trạng hiện nay có thể không tương tện bằng một hoạt động đánh giá độc lập, và vì vậy thách thức là phải thuyết phục các nhà hoạch định rằng một hoạt động đánh giá độc lập và khách quan là điểm khởi đầu quan trọng để cải thiện hiệu quả hoạt động.



Xác định những hạn chế

Hạn chế trong hiệu quả hoạt động có thể được xác định và đo lường nhưng cũng có thể bị phủ nhận hoặc chống lại bởi những người kháng cự sự thay đổi. Điều này làm gia tăng sự cần thiết phải có sự tham gia của các bên khách quan và độc lập trong việc xác định những điểm yếu trong hiệu quả hoạt động, đưa ra những thông tin thống kê cung cấp bằng chứng rõ ràng về hạn chế trong hiệu quả hoạt động. Ví dụ, tỷ lệ trung gian/hòa giải thành công thấp, các phiên phân xử của trọng tài quá dài, trọng tài đóng vai trò biện hộ cho một bên, hoàn toàn thiếu các dịch vụ phòng ngừa tranh chấp là những ví dụ về hạn chế trong hiệu quả hoạt động. Những cán bộ kháng cự sự thay đổi toàn bộ có thể sẽ tranh luận rằng các vấn đề về hiệu quả hoạt động rõ ràng tồn tại nhưng điểm hạn chế có thể được giải thích bằng sự “thiếu nguồn lực”, “thiếu đào tạo”, “người lao động và người sử dụng lao động không hợp tác”, v.v..

Những cán bộ đó có thể thấy giải pháp để giải quyết những vấn đề về hiệu quả hoạt động không nằm ở việc tạo ra những hệ thống mới mà thông qua việc cung cấp thêm nguồn lực. Những người được giao nhiệm vụ xác định những khoảng trống trong hiệu quả hoạt động phải làm việc tỉ mỉ, khách quan và xác định được những khoảng trống có thể xử lý bằng cách bổ sung thêm nguồn lực và những khoảng trống không thể xử lý được bằng cách đó. Ví dụ, khi hiệu quả hoạt động kém được đánh giá là do thiếu sự tin tưởng, cán bộ tham nhũng, thiên vị rõ ràng và văn hóa tự phục vụ thay vì phục vụ khách hàng, việc phân bổ thêm nguồn lực sẽ chỉ cung cấp công cụ thực hiện nhiều hơn những việc giống nhau.

Thách thức

Việc đánh giá những hạn chế trong hiệu quả hoạt động phải được tiến hành một cách khách quan và trên cơ sở tham vấn với đại diện người sử dụng lao động và người lao động cũng như cán bộ nhân viên. Sự phụ thuộc vào việc đánh giá từ trên xuống của cơ quan giải quyết tranh chấp lao động có thể không tạo ra thông tin cần thiết để hỗ trợ quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động.

Vận động và thuyết phục

Những người kháng cự sự thay đổi có thể là những người vận động mạnh mẽ cho việc duy trì hiện trạng. Về phòng ngừa và giải quyết tranh chấp, đại diện người sử dụng lao động và người lao động – các khách hàng của hệ thống – có vai trò quan trọng trong việc thuyết phục mọi người về sự cần thiết phải thay đổi. Ví dụ nếu cả người sử dụng lao động và người lao động và các cơ quan đại diện của họ hỗ trợ mạnh mẽ việc thành lập một thiết chế giải quyết tranh chấp lao động mới và độc lập, thì khả năng thành lập sẽ cao hơn. Không có sự ủng hộ này và sự ủng hộ của xã hội dân sự và những người tiên phong đổi mới ở địa phương, sẽ khó mà thành lập được một thiết chế như vậy hoặc khó huy động được đủ ngân sách chính phủ cho hoạt động của thiết chế.

Công tác vận động đòi hỏi truyền thông rõ ràng để đạt được một mục đích cụ thể. Diễn thuyết có vai trò quan trọng nhưng công tác truyền thông về mục đích, ý nghĩa, hoạt động và những ích lợi đề xuất sẽ là yếu tố thuyết phục mọi người về sự cần thiết phải thay đổi.

Thách thức

Huy động sự ủng hộ của người lao động và người sử dụng lao động đối với việc thành lập một thiết chế mới và độc lập hoặc để điều chỉnh hệ thống hiện hành không chỉ là việc nên làm mà còn là việc vô cùng quan trọng. Phải thuyết phục được người lao động và người sử dụng lao động về lợi ích của sự thay đổi và cung cấp cho họ cơ hội để tham gia tích cực vào chiến lược thay đổi nhằm khắc phục những hạn chế trong hoạt động.

Xây dựng một chiến lược thay đổi

Xây dựng một chiến lược thay đổi để cải tổ cơ quan hoặc thiết chế hiện hành cần phải:

- xác định những chức năng nhiệm vụ nào cần phải được phục hồi, bao gồm các dịch vụ thông tin và tư vấn, các dịch vụ trung gian/hòa giải và các dịch vụ có liên quan, hoặc trọng tài và các dịch vụ có liên quan;



- đảm bảo rằng có các cấu trúc tổ chức phù hợp cho từng lĩnh vực chức năng (phòng, ban, tổ, đội, nhóm công tác);
- xác lập mục tiêu rõ ràng cho mỗi phòng hoặc đơn vị của tổ chức;
- xác định các chỉ số về hiệu quả hoạt động và xác lập các mục tiêu;
- thiết lập các cơ chế hoạt động để đảm bảo rằng các mục tiêu, chức năng và cơ cấu tổ chức hoạt động hài hòa, bao gồm các hệ thống truyền thông, các hệ thống quản lý vụ việc, các hệ thống báo cáo, các hệ thống giám sát và các hệ thống máy tính;
- tiếp cận và huy động nguồn lực cần thiết để hỗ trợ việc cải tiến và để đảm bảo duy trì bền vững những cải thiện về hiệu quả hoạt động đạt được trong quá trình cải tiến.

Xây dựng một chiến lược thay đổi để thành lập một thiết chế mới về giải quyết tranh chấp lao động là công việc phức tạp hơn. Như đã đề cập ở chương 4, việc thành lập một ủy ban giải quyết tranh chấp lao động độc lập hoặc cơ quan tương tự đòi hỏi định hướng chính sách rõ ràng và được pháp luật quy định.

Thách thức

Mục đích của chiến lược thay đổi là nhằm tạo ra các mục tiêu chính sách và bảo đảm việc áp dụng pháp luật về phòng ngừa và giải quyết tranh chấp. Đó là lộ trình để kết nối hành động và mục tiêu. Nếu chiến lược thay đổi là để nhằm thiết lập một tổ chức tự chủ mới, việc xây dựng nên có sự tham gia của các thành viên trong cơ quan quản trị của tổ chức, giám đốc và các cán bộ cấp cao cũng như đại diện của người lao động và người sử dụng lao động. Chiến lược cũng nên xác định rõ chức năng, mục tiêu, cơ cấu tổ chức, kế hoạch nhân sự và cơ chế hoạt động.

Nếu chiến lược thay đổi nhằm để cải thiện thực trạng hoặc quy trình hiện hành, chiến lược cần xác định rõ mục tiêu cụ thể của thay đổi đang được đề xuất và cần được xây dựng trên cơ sở tham vấn những người chịu tác động bao gồm những khách hàng của hệ thống.

Thực hiện và giám sát chiến lược thay đổi

Giám sát hiệu quả hoạt động là một trong những nhiệm vụ của những người quản lý hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động. Những người quản lý này phải được đào tạo để thực hiện nhiệm vụ này và có quyền hành động để giải quyết những điểm hạn chế trong lĩnh vực mà mình phụ trách.

Việc giám sát tiến độ đòi hỏi việc tiếp cận với thông tin mới, phù hợp, và đáng tin cậy. Một số thông tin có thể được thu thập từ các cuộc khảo sát đặt biệt nhưng phần lớn thông tin sẽ được tạo ra như một sản phẩm phụ của các quy trình quản lý tiêu chuẩn. Các báo cáo hành chính cung cấp thông tin quan trọng để giám sát hiệu quả hoạt động, với điều kiện:

- thu thập được thông tin phù hợp;
- thông tin có thể tiếp cận được;
- thông tin cập nhật;
- có năng lực để phân tích và diễn dịch thông tin.

Thông tin là một nguồn lực căn bản cho việc ra quyết định và vì vậy có vai trò rất quan trọng đối với quản trị tốt. Việc áp dụng và vận hành một hệ thống thông tin quản lý vụ việc trên máy tính có vai trò quan trọng không chỉ để giám sát hiệu quả hoạt động chung, tạo ra các dữ liệu thống kê, chuẩn bị các báo cáo định kỳ mà còn để theo dõi tiến độ theo thời gian thực của mọi trường hợp riêng lẻ trong hệ thống.

Việc thiết kế và vận hành một hệ thống quản hồ sơ vụ việc hiệu quả cho thấy một thách thức lớn đối với các kiến trúc sư và các nhà vận hành hệ thống mới về phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động. Cần tránh trường hợp mức độ hiểu biết của toàn bộ tổ chức không bằng tổng kiến thức của các cán bộ, nhân viên.

Rõ ràng là một hệ thống quản lý hồ sơ vụ việc hiệu quả phải được lập trên máy tính. Phải lập hồ sơ máy tính cho từng vụ việc và bổ sung toàn bộ thông tin liên quan đến vụ việc đó vào hồ sơ. Việc này giúp theo dõi theo thời gian thực đối với từng vụ việc và giúp các nhà quản lý nắm được thực trạng của nó.



Thách thức

Quản lý hiệu quả chiến lược thay đổi đòi hỏi tiếp cận được thông tin theo thời gian thực, phù hợp và đáng tin cậy và hệ thống thông tin được hoạch định tốt, hầu như không giấy tờ và dễ dàng tiếp cận được cho nhiều cấp hoạch định trong hệ thống quản lý tranh chấp. Người quản lý phải được khuyến khích để xem thông tin là một nguồn lực hỗ trợ quá trình hoạch định và được tập huấn về kỹ năng và kỹ thuật phân tích và diễn giải thông tin.

Đánh giá kết quả

Đánh giá là sự kết hợp giữa việc đo lường và phán đoán nhằm giúp xác định xem chiến lược thay đổi có thành công. Việc đo lường đòi hỏi thông tin được thu thập và đối chiếu; việc đưa ra nhận định đòi hỏi năng lực phân tích và diễn giải thông tin sẵn có và tìm kiếm thêm thông tin để hỗ trợ việc đánh giá hiệu quả hoạt động nếu cần.

Đánh giá có thể được sử dụng để “chứng minh” đúng hoặc sai, tốt hoặc xấu, thành công hoặc thất bại hoặc theo cách khác được sử dụng như một công cụ để “cải thiện” tình hình hiện nay. Một hệ thống quản lý xung đột năng động nên khuyến khích văn hóa “cải tiến” và cần đảm bảo rằng những nhà quản lý cũng như nhân viên nhìn nhận và công nhận đánh giá là một quy trình tích cực hơn là tiêu cực.

Thách thức

Hệ thống tranh chấp lao động phải đảm bảo rằng các quy trình đánh giá là một phần không thể tách rời của toàn bộ hệ thống, người quản lý hiểu mục đích và quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động và khuyến khích nhân viên ở tất cả các cấp nhìn nhận việc đánh giá một cách tích cực thay vì tiêu cực.

Hỗ trợ kinh phí

Những hành động cần thực hiện để cải thiện hiệu quả hoạt động của các hệ thống quản lý tranh chấp dĩ nhiên đòi hỏi phân bổ nguồn lực bổ sung để hỗ trợ chiến lược thay đổi. Những cải thiện tương đối nhỏ có thể được hỗ trợ bằng cách tái phân bổ lại những nguồn lực hiện có. Tuy nhiên, thay đổi lớn bao gồm việc thành lập một cơ quan quản lý tranh chấp độc lập, tự chủ đòi hỏi phải có thêm nhiều nguồn lực để cơ quan đó có thể vận hành hiệu quả và năng suất.

Ví dụ, các báo cáo thường niên của Ủy ban Quan hệ Lao động Ghana cho thấy rõ mức độ bất bình với việc hạn chế nguồn lực hỗ trợ công việc của ủy ban, bao gồm phân bổ ngân sách không đủ, thiếu nhân sự, thiếu văn phòng cũng như thiếu cơ sở vật chất ngoài khu vực thủ đô. Việc thiếu kinh phí đã hạn chế năng lực tiềm tàng của Ủy ban tại Ghana và cho thấy đây là trở ngại lớn nhất trong việc thành lập và vận hành các ủy ban độc lập tại các nước đang phát triển trên thế giới.

Tại nhiều nước đang phát triển, các cơ quan quản lý lao động chịu trách nhiệm vận hành hệ thống quản lý tranh chấp cùng với nhiều chức năng khác bao gồm thanh tra lao động, dịch vụ việc làm công và an toàn, sức khỏe tại nơi làm việc. Theo truyền thống, những cơ quan quản lý lao động này có kinh phí hạn chế, điều này có thể là do những hoạt động của họ thường được cho là những công việc thiên về bảo trợ và công bằng xã hội, và có ý nghĩa hạn chế hoặc không mang lại lợi ích gì cho phát triển kinh tế. Cần phnả quan niệm như vậy và tạo đầy đủ yếu tố hỗ trợ thay đổi để có thể thuyết phục mọi người về những lợi ích kinh tế mà những quy trình và hệ thống mới sẽ mang lại liên quan đến việc phòng ngừa và giải quyết tranh chấp.

Các cơ quan quản lý lao động, với sự hỗ trợ của các khách hàng là người sử dụng lao động và người lao động, cần phải làm nhiều hơn để đảm bảo rằng các cán bộ làm công tác phân bổ ngân sách hiểu được tác động kinh tế của các hoạt động quản lý lao động.

Tuyên bố về nhiệm vụ của CCMA ở Nam Phi được đề cập ở chương 4 đặc biệt thú vị vì nó nêu lên mối quan hệ giữa việc giải quyết tranh chấp hiệu quả và phát triển kinh tế. Mối quan hệ này cần phải được nhấn mạnh không chỉ như một phần của hoạt động hàng ngày của các hệ thống giải quyết tranh chấp lao động mà còn cụ thể là tìm kiếm nguồn kinh phí hỗ trợ cho những hệ thống đó. Việc phòng ngừa



tranh chấp và xử lý nhanh chóng những tranh chấp không thể phòng ngừa tạo ra lợi ích theo cách cải thiện quan hệ chủ - thợ, tăng năng suất lao động, mất ít thời gian cho sản xuất hơn do hành động công nghiệp và cuối cùng là tăng lợi nhuận. Cần phải tích cực thúc đẩy những lập luận về mặt kinh tế ủng hộ cho các hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp hiệu quả.

Để thành lập và vận hành hiệu quả một thiết chế độc lập, khách quan, được tôn trọng và tín nhiệm, cần phải có các nguồn kinh phí độc lập. Thiết chế này không thể được tài trợ bởi doanh nghiệp, công đoàn, các đảng phái chính trị hoặc bất kỳ tổ chức nào khác với động cơ riêng của mình. Ở một số nước pháp luật cho phép một ủy ban độc lập nhận tài trợ, quà tặng và di tặng với điều kiện là chúng không "làm mất đi tính độc lập của tổ chức", tuy nhiên không có hướng dẫn về việc cái gì dẫn đến hoặc không dẫn đến việc đó. Phụ thuộc vào kinh phí từ doanh nghiệp hoặc công đoàn có rủi ro cao. Do đó, một ủy ban độc lập phải được hỗ trợ tài chính bằng nguồn lực của chính phủ một cách liên tục và là một phần cam kết của Chính phủ với tiến bộ của quốc gia. Điều này dẫn tới hai vấn đề:

Vấn đề thứ nhất: làm thế nào để có được ngân sách của chính phủ cho việc thành lập và chi phí hoạt động ban đầu của thiết chế mới?

Điều này phụ thuộc vào khả năng vận động, cam kết chính trị, hỗ trợ của các đối tác, sức mạnh của lập luận thay đổi và lợi ích của những thay đổi đang được đề xuất và môi trường chính trị và kinh tế vào thời điểm đó. Kinh nghiệm thành lập Hội đồng Trọng tài ở Campuchia cho thấy có thể thu hút tài trợ cho dự án hợp tác kỹ thuật trong giai đoạn thành lập. Tuy nhiên, điều này không đảm bảo rằng sẽ có kinh phí của chính phủ khi dự án được tài trợ kết thúc.

Lý tưởng là có được cam kết dài hạn về kinh phí của chính phủ trước khi một dự án như vậy bắt đầu. Tuy nhiên, ngay cả khi có được cam kết như vậy cũng không đảm bảo rằng sẽ có kinh phí. Việc hỗ trợ kinh phí cho thay đổi về thiết chế giải quyết tranh chấp thông qua các dự án hợp tác kỹ thuật được tài trợ cũng mang tính rủi ro khá cao, một dự án có thể thành công trong việc đạt được các mục tiêu nhưng một khi hết tài trợ, hệ thống giải quyết tranh chấp có thể gặp khó khăn.

Vấn đề thứ hai: làm thế nào để có được hỗ trợ độc lập và đầy đủ về tài chính một cách liên tục và dài hạn?

Việc cung cấp các dịch vụ trung gian/hòa giải, trọng tài và các dịch vụ có liên quan cần miễn phí cho người lao động và người sử dụng lao động. Tuy nhiên, tổ chức có thể thu phí cho các dịch vụ tư vấn và các dịch vụ có liên quan, bao gồm phát triển hệ thống và đào tạo cho các doanh nghiệp muốn được hỗ trợ về chiến lược phòng ngừa tranh chấp. Tổ chức cũng có thể thu phí hồ sơ và hành chính khi yêu cầu các dịch vụ trung gian/hòa giải và trọng tài. Tuy nhiên, thu nhập từ những hoạt động như vậy chỉ áp ứng một phần nhỏ cho toàn bộ nhu cầu của hệ thống.

Rõ ràng là các chính phủ phải nhận trách nhiệm cung cấp kinh phí cần thiết cho hệ thống quản lý tranh chấp như một phần cam kết của chính phủ đối với sự phát triển của đất nước. Các tổ chức của người sử dụng lao động, công đoàn, xã hội dân sự và các cá nhân chủ chốt phải tích cực nỗ lực để đảm bảo rằng chính phủ tiếp tục cung cấp kinh phí cần thiết. Cuối cùng, dù không vận động, Chính phủ phải có vai trò tìm kiếm kinh phí cần thiết.

Điều này có thể bao gồm việc dành riêng một phần phí hiện đang áp dụng cho các doanh nghiệp, áp thuế riêng hoặc một phần tiền phạt các doanh nghiệp không tuân thủ luật lao động và luật doanh nghiệp.

Có thể tham khảo các nước áp dụng thuế cho người lao động và người sử dụng lao động để bồi thường cho người lao động bị thương tật khi đang làm việc hoặc thương tật liên quan đến công việc, hoặc các nước quy định người sử dụng lao động phải trích bảo hiểm bắt buộc cho những trường hợp như vậy. Dùng một phần thuế hoặc bảo hiểm để phòng ngừa tai nạn là lợi ích của tất cả các bên. Có nên áp dụng thu thuế thêm để phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động, sử dụng kinh phí thu được để chi trả cho chi phí vận hành (hoặc một phần) của ủy ban độc lập? Liệu cơ chế như vậy có làm mất đi tính độc lập của ủy ban?



Thách thức

Thiếu kinh phí là rào cản lớn nhất đối với việc thành lập một hệ thống tranh chấp lao động độc lập. Những người xúc tiến quá trình thay đổi và hỗ trợ việc thành lập một cơ quan giải quyết tranh chấp độc lập cần xem xét vấn đề kinh phí như một cấu phần không thể tách rời của sự thay đổi chứ không phải là một việc sẽ cân nhắc sau khi thiết chế đã được thành lập.

Kinh phí hạn chế cũng là mối quan tâm của các cơ quan quản lý lao động và các hệ thống quản lý tranh chấp. Thách thức của họ là đảm bảo rằng các nguồn lực hiện có được sử dụng hiệu quả và trình bày được các lập luận thuyết phục về mặt kinh tế để giải trình kinh phí bổ sung.

Khu vực kinh tế phi chính thức

Việc làm trong khu vực kinh tế phi chính thức tồn tại ở cả những nền kinh tế phát triển và đang phát triển nhưng ở các nước đang phát triển nhiều hơn, ví dụ trong một số trường hợp, hơn 80 phần trăm lực lượng lao động quốc gia tham gia những hoạt động như vậy. Những người lao động đó hầu như không được bảo vệ và trong nhiều trường hợp không được tiếp cận với hệ thống giải quyết tranh chấp lao động dù thực tế nhiều người là lao động làm công thay vì những lao động thuê ngoài độc lập hoặc lao động tự làm.

Lao động trong khu vực kinh tế phi chính thức (cũng như lao động là lao động thuê ngoài độc lập hoặc lao động tự làm) thường làm việc dưới điều kiện khó khăn với tiền lương và phúc lợi nghèo nàn, không được bảo vệ về an toàn và sức khỏe, không có bảo hiểm xã hội và không có tiếng nói.

Nhiều lao động trong khu vực kinh tế phi chính thức có mối quan hệ người sử dụng lao động - người lao động, nhưng được tiếp cận hạn chế hoặc không được tiếp cận với các quy trình giải quyết tranh chấp. Thậm chí, nếu họ được tiếp cận, nhiều người lao động sẽ không sẵn sàng trình bày tỏ về vấn đề của họ hay trình bày khiếu nại và tranh chấp vì lo sợ bị trả thù hoặc mất việc làm do họ ở trong trường hợp có công việc dù gì vẫn hơn là không có việc làm.

Để tất cả người lao động cả trong khu vực kinh tế chính thức và phi chính thức được tiếp cận với hệ thống quản lý tranh chấp quốc gia có thể sẽ gây sức ép và áp lực lên hệ thống, nhưng sự tiếp cận như vậy là khía cạnh căn bản của quản trị tốt.

Dù hệ thống do bộ lao động hay một cơ quan tự chủ vận hành, sự tiếp cận của mọi người lao động có vai trò vô cùng quan trọng.

Thách thức

Đặc biệt là tại các nước đang phát triển, nhiều lao động trong khu vực kinh tế phi chính thức không được tiếp cận với hệ thống giải quyết tranh chấp lao động, và trên thực tế, trong nhiều trường hợp, họ không có quyền yêu cầu giải quyết khiếu nại trong bất cứ hệ thống nào. Một phần, đây là vấn đề pháp lý đòi hỏi có sự can thiệp về mặt pháp luật nhằm đảm bảo rằng lao động trong tất cả các ngành và nghề được tiếp cận với hệ thống giải quyết tranh chấp lao động. Thách thức là phải đưa ra các cơ chế để đảm bảo rằng lao động ở khu vực kinh tế phi chính thức được tiếp cận với các quy trình giải quyết tranh chấp, nhưng họ vẫn được bảo vệ khỏi sự đe dọa và khả năng bị trả thù đặc biệt là việc mất việc làm.

Vai trò của luật sư

Các hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động bị lấn át bởi các quy trình tư pháp quy định các bên tranh chấp có quyền được có đại diện trước tòa, và vì vậy các luật sư chuyên nghiệp có cơ hội để thuyết phục thay cho họ.

Đôi khi sự tham gia của luật sư có thể tạo không khí đối kháng trong những quy trình tố tụng, có thể làm tổn hại đến mối quan hệ giữa người lao động – người sử dụng lao động. Một số luật sư có thể tìm cách trì hoãn quy trình tố tụng thông qua việc dựa quá nhiều vào các lập luận pháp lý và yêu cầu hoãn việc giải quyết; việc này không chỉ làm gia tăng chi phí kiện tụng mà còn dẫn đến sự chậm trễ và làm gia tăng các trường hợp chưa được giải quyết.

Khi các quy trình trung gian/hòa giải và trọng tài trở thành những hình thức phổ biến để phòng ngừa và giải quyết tranh chấp, vai trò của luật trong hệ thống sẽ giảm đi. Ít vụ việc đưa ra tòa hơn sẽ dẫn đến việc giảm nhu cầu sử dụng dịch vụ của các luật sư chuyên ngành. Thêm vào đó, quy trình trung gian/hòa giải không cho phép các luật sư biện hộ và sự tham gia của họ vào các vụ việc trọng tài có thể bị hạn chế trừ phi các bên và trọng tài viên đồng ý với sự có mặt của họ.

"Ít tính pháp lý hơn" trong hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp không nhất thiết có nghĩa là các luật sư không có vai trò gì nữa. Tuy nhiên, họ sẽ có vai trò



khác. Các luật sư về lao động sau khi được đào tạo lại và đáp ứng các yêu cầu hành nghề có thể đảm nhiệm vai trò trung gian/hòa giải toàn thời gian hoặc bán thời gian, làm việc cho hệ thống độc lập hoặc một người cung cấp dịch vụ trong khu vực tư nhân.

Thách thức

Ít phụ thuộc hơn vào quy trình tư pháp và sử dụng nhiều hơn trung gian/hòa giải và trọng tài trong giải quyết tranh chấp có thể giúp làm giảm đi sự tham gia của luật sư với tư cách là đại diện của các bên tranh chấp. Các luật sư có thể thay đổi vai trò của mình trong giải quyết tranh chấp từ biện hộ sang trung gian/hòa giải hoặc trọng tài với điều kiện họ tham gia các khóa tập huấn cần thiết và đáp ứng các tiêu chuẩn hành nghề.

Vai trò của các đơn vị tư nhân

Một vấn đề cần cân nhắc trong việc lập kế hoạch cho những cách tiếp cận mới về phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động là vai trò của các đơn vị cung cấp dịch vụ từ khu vực tư nhân.

Theo hợp đồng thương mại thông thường, các doanh nghiệp được tự do mua các dịch vụ có liên quan đến hoạt động bình thường và hợp pháp của doanh nghiệp, bao gồm dịch vụ pháp lý, dịch vụ kế toán, dịch vụ máy tính, dịch vụ kỹ thuật máy móc, dịch vụ tuyển dụng, dịch vụ ăn uống và các dịch vụ khác theo cơ chế thuê ngoài. Phạm vi dịch vụ do doanh nghiệp và nhà thầu thỏa thuận, thương lượng chi phí, thực hiện công việc và tiến hành thanh quyết toán.

Không có lý do gì mà các dịch vụ liên quan đến việc cải thiện quan hệ lao động tại nơi làm việc hoặc phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động nên được xem xét theo cách khác. Các doanh nghiệp có quyền thuê chuyên gia tư vấn để tư vấn về các cơ chế hợp tác tại nơi làm việc và nhận phí cho dịch vụ mà họ cung cấp. Trên thực tế, nếu các chuyên gia tư vấn là người có danh tiếng, làm việc chuyên nghiệp, tuân thủ bộ quy tắc ứng xử, tôn trọng quyền của người lao động và hoạt động phù hợp với quy định của pháp luật, họ có thể làm giảm áp lực cho các dịch

vụ do chính phủ chi trả kinh phí và các doanh nghiệp nên được khuyến khích để thuê họ.

Các cá nhân hoặc doanh nghiệp cung cấp những dịch vụ như vậy không được trợ cấp từ kinh phí nhà nước, nhưng điều này không làm ảnh hưởng đến các tổ chức lớn hơn có đủ kinh phí để chi trả cho những dịch vụ như vậy. Ngoài ra những dịch vụ như vậy có thể được cung cấp một cách nhanh chóng, phi chính thức, tập trung, đảm bảo riêng tư, những yếu tố này thu hút người sử dụng lao động và họ sẵn sàng trả tiền cho dịch vụ đó.

Thêm vào đó, một số thỏa ước lao động tập thể quy định việc sử dụng trung gian/hòa giải và trọng tài viên tư nhân trong trường hợp quy trình thương lượng gặp bế tắc và thất bại, chi phí dịch vụ do công đoàn và người sử dụng lao động có liên quan đồng chi trả.

Khi các dịch vụ phòng ngừa và giải quyết tranh chấp tư nhân hoạt động song song với hệ thống do Nhà nước tài trợ (dù thông qua một cơ quan quản lý lao động hay một ủy ban độc lập) thì điều quan trọng là các dịch vụ này không toàn toàn tách biệt nhau và có những hành vi làm suy yếu lẫn nhau.

Cơ quan quản lý lao động hoặc một ủy ban độc lập cũng có thể ủy quyền cho các cá nhân có đủ điều kiện tham gia thực hiện một số hoạt động về phòng ngừa và giải quyết tranh chấp. Các cá nhân này có thể được ủy quyền và cho phép thực hiện công việc thay mặt cho cơ quan quản lý lao động hoặc ủy ban độc lập, ví dụ, tư vấn về phòng ngừa tranh chấp hoặc tham gia công tác trung gian/hòa giải hoặc trọng tài nhưng không trở thành nhân viên của hệ thống.

Những cá nhân như vậy được trả phí trên cơ sở hợp đồng cung cấp dịch vụ mà họ thực hiện (khác với hợp đồng dịch vụ), ký kết với cơ quan có thẩm quyền. Những cá nhân như vậy không có mối quan hệ trực tiếp với doanh nghiệp và không nhận tiền công từ doanh nghiệp. Họ chỉ cung cấp dịch vụ vì lợi ích của doanh nghiệp (cả người sử dụng lao động và người lao động) như nêu trong hợp đồng của họ, một hợp đồng nhấn mạnh tính khách quan, tránh xung đột về lợi ích và có những tiêu chuẩn chung về năng lực chuyên môn và ứng xử giống như trung gian/hòa giải viên và trọng tài làm việc trực tiếp cho cơ quan quản lý lao động hoặc ủy ban về lao động.



Thách thức đối với hệ thống quản lý tranh chấp là phải đảm bảo rằng không chỉ những nhà cung cấp có trình độ cao và kinh nghiệm được ủy quyền mà còn cơ chế để hủy bỏ việc đăng ký của các nhà cung cấp không chấp nhận được và việc tái ủy quyền không mang tính tự động. Đối với cơ quan quản lý tranh chấp, việc ủy quyền cho các cá nhân đòi hỏi phải có hệ thống giám sát và quản lý hiệu quả để đảm bảo rằng các nhà cung cấp thúc đẩy thực hiện mục đích tổ chức và không làm ảnh hưởng tiêu cực đến địa vị và danh tiếng của tổ chức.

Sự tham gia của các cá nhân được ủy quyền làm công việc phòng ngừa và giải quyết tranh chấp khá khác với vai trò của trung gian/hòa giải viên hoặc trọng tài bán thời gian. Trung gian/hòa giải viên hoặc trọng tài bán thời gian là những nhân viên của cơ quan quản lý tranh chấp, có thể được trả lương theo cơ chế khác với nhân viên toàn thời gian nhưng họ vẫn là nhân viên. Họ không phải là những nhà cung cấp làm việc theo hợp đồng thực hiện dịch vụ mà là những nhân viên làm việc theo hợp đồng dịch vụ.

Hệ thống quản lý tranh chấp nên cung cấp những dịch vụ trung gian/hòa giải và trọng tài miễn phí cho người lao động và người sử dụng lao động. Theo đó, nếu một bản thỏa ước lao động tập thể do một người sử dụng lao động và một công đoàn thương lượng có bao gồm quy định về việc đệ trình tranh chấp đến trung gian/hòa giải viên hoặc trọng tài viên được cả hai bên đồng ý và chi phí do các bên tranh chấp chi trả, thì cơ quan quản lý tranh chấp nên tôn trọng cơ chế như vậy. Quy trình giải quyết tranh chấp không còn miễn phí nhưng rõ ràng là dựa trên sự đồng thuận của các bên và được quy định trong thỏa thuận của họ.

Việc sử dụng dịch vụ trung gian/hòa giải và trọng tài cũng nên mang tính tự nguyện. Khái niệm ‘tự nguyện’ có nghĩa là bên yêu cầu dịch vụ làm việc đó một cách tự do và tự nguyện, nhưng bên kia phải có phản hồi là đồng ý dù miễn cưỡng.

Thách thức

Sự tăng cường tham gia của các cá nhân cung cấp dịch vụ thông tin, tư vấn, đào tạo, trung gian/hòa giải và trọng tài như một phần của hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp của đất nước là điều tất yếu. Dù những dịch vụ như vậy do Nhà nước hay khu vực tư nhân cung cấp thì những thách thức chính vẫn giống nhau: đảm bảo cung cấp cách dịch vụ khách quan, chuyên nghiệp, chất lượng cao vì lợi ích của các bên tranh chấp.

Tình hình thị trường lao động thay đổi

Ở một số nước, đang có xu hướng quy trình thương lượng tập thể bị suy yếu và nhấn mạnh hơn vào các hợp đồng lao động cá nhân. Sự nhấn mạnh vào tính cá nhân của quan hệ việc làm cho thấy một loại hình khác mà chủ yếu là tranh chấp cá nhân về các quyền lợi hiện có.

Điều này không có nghĩa rằng tranh chấp tập thể về quyền và lợi ích không còn tồn tại. Tuy nhiên, nó cho thấy một sự chuyển đổi trong mức độ tương tác và các hệ thống quản lý và phòng ngừa tranh chấp lao động cần phải thích ứng với sự gia tăng về số lượng của tranh chấp lao động cá nhân về quyền.



Thách thức

Sự suy yếu của những cơ chế giữa công đoàn và người sử dụng lao động đã dẫn tới việc hệ thống phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động phải giải quyết thêm các vụ tranh chấp cá nhân về quyền. Thách thức đối với hệ thống là phải đủ linh hoạt để đáp ứng với sự thay đổi này trong khi tiếp tục cung cấp những dịch vụ trung gian/hòa giải và dịch vụ trọng tài chất lượng cao cho tranh chấp tập thể.

Tranh chấp trong khu vực tư nhân và khu vực nhà nước

Dù việc làm ở trong khu vực tư nhân hoặc khu vực công hay khu vực dịch vụ công lập, tranh chấp cá nhân hoặc tập thể sẽ diễn ra. Thành lập các hệ thống riêng biệt để giải quyết tranh chấp trong khu vực tư nhân và khu vực công không nhất thiết đảm bảo kết quả tốt hơn cho các bên có liên quan.

Theo đó, sẽ có ưu điểm khi một cơ quan quản lý tranh chấp lao động đảm nhiệm cả tranh chấp của khu vực công và khu vực tư nhân, và pháp luật quốc gia cung cấp cơ sở pháp lý cho cơ chế như vậy. Vì tranh chấp trong khu vực công được xem là “khác” với tranh chấp trong khu vực tư nhân, nên sẽ là phù hợp nếu phân công một số trung gian/hòa giải viên trong hệ thống giải quyết tranh chấp chung, song chuyên về tranh chấp xảy ra trong một khu vực cụ thể nhưng không bị giới hạn trong khu vực đó.

Thách thức

Hệ thống quản lý tranh chấp cần có khả năng cung cấp đầy đủ các dịch vụ như nhau cho cả khu vực tư nhân và khu vực công, và đảm bảo rằng có những dịch vụ chuyên môn tốt nhất về phòng ngừa và giải quyết tranh chấp bất kể trong khu vực việc làm nào.



Việc cải tiến một cơ quan lao động hiện có để cải thiện dịch vụ tranh chấp lao động làm phát sinh một số vấn đề và thách thức, nhưng việc thành lập một ủy ban độc lập có nhiệm vụ cung cấp một loạt các dịch vụ phòng ngừa và giải quyết tranh chấp còn phát sinh nhiều vấn đề và thách thức hơn nữa.

Việc thành lập một thiết chế mới để thay thế thiết chế hiện hành dĩ nhiên sẽ gặp phải sự kháng cự từ những người nhìn thấy họ gặp bất lợi trong hệ thống mới. Vì vậy, quy trình thay đổi cần được quản lý bằng sự quan tâm, cân nhắc và kiên nhẫn với sự cam kết, và năng lượng không chỉ vì mục đích thay đổi mà còn vì nhu cầu cải thiện hiệu quả hoạt động và quản trị tốt hơn.

Thành lập một ủy ban quản lý tranh chấp độc lập đòi hỏi đảm bảo nguồn kinh phí để đáp ứng chi phí thành lập và chi phí trong dài hạn. Yêu cầu về tính độc lập và trung lập của tổ chức đòi hỏi người sử dụng lao động và người lao động, những khách hàng của hệ thống, không nên cung cấp kinh phí này. Do đó Chính phủ phải phê duyệt ngân sách được quốc hội phân bổ trên cơ sở quy trình dự trù kinh phí thông thường.

Cụ thể, các nước đang phát triển muốn cải cách các hệ thống quản lý tranh chấp của họ thông qua việc tăng cường các cơ quan quản lý lao động hiện có hoặc thành lập các ủy ban độc lập cần phải đưa ra những lập luận mạnh mẽ và thuyết phục để thuyết phục các cơ quan lập pháp phân bổ nguồn lực cần thiết. Về khía cạnh này, điều quan trọng là nhấn mạnh vào lợi ích kinh tế của cách tiếp cận mới đối với quản lý tranh chấp.

Ghi chú



CHƯƠNG 10

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC A

Bảng chú giải các thuật ngữ chính **219**

PHỤ LỤC B

Các tiêu chuẩn lao động quốc tế có liên quan **237**

PHỤ LỤC C

Bộ quy tắc hành vi/ ứng xử nghề nghiệp **239**

CHƯƠNG 10

PHỤ LỤC

Chương này cung cấp nguồn tài liệu tham khảo mà các bên liên quan của hệ thống quản lý tranh chấp lao động có thể sẽ quan tâm. Bảng chú giải các thuật ngữ giải thích các thuật ngữ thường dùng, các tiêu chuẩn lao động quốc tế liên quan và các khuyến nghị tương ứng được liệt kê, và hai ví dụ về quy tắc ứng xử nghề nghiệp được cung cấp đầy đủ, một ví dụ từ Hoa Kỳ và ví dụ còn lại từ Nam Phi.





PHỤ LỤC A

Bảng chú giải các thuật ngữ chính

Quy trình tư pháp

Quá trình giải quyết tranh chấp tại tòa án bởi một thẩm phán hoặc quan tòa, theo trình tự và thủ tục do pháp luật quy định.

Trọng tài

Quyết định một vụ tranh chấp bởi một hoặc nhiều bên thứ ba độc lập thay vì tòa án. Trong quá trình trọng tài, trọng tài viên sẽ nghe lập luận của hai bên tranh chấp và đưa ra phán quyết để giải quyết vụ việc.

Quy trình này ít chính thức hơn tòa án nhưng có một số điểm tương đồng bao gồm sự có mặt của nhân chứng, quyền đối chứng, và quyền có đại diện pháp lý.

Trong hầu hết các trường hợp, phán quyết là cuối cùng và mang tính ràng buộc. Kháng cáo thường chỉ áp dụng trong những trường hợp mà phán quyết đưa ra trái pháp luật, hoặc quyền được lắng nghe của các bên không được tôn trọng.

› Xem thêm **Trung gian, Hỗ trợ, Hòa giải.**

Trọng tài

Người thực hiện một phiên phân xử trọng tài và đưa ra phán quyết. Trong một số vụ việc, một phiên phân xử trọng tài được tiến hành bởi một ủy ban hoặc hội đồng bao gồm một số thành viên thay vì một cá nhân..

Trọng tài - hòa giải

Một quá trình mà hoạt động trọng tài diễn ra trước hoạt động hòa giải trong quá trình giải quyết tranh chấp. Phán quyết của trọng tài được để trong một phong bì kín và không được tiết lộ cho các bên tranh chấp. Sau đó công tác hòa giải bắt đầu và nếu thành công, người ta sẽ hủy phong bì đi, nếu công tác hòa giải thất bại, phán quyết trong phong bì kín của trọng tài sẽ được đưa ra.

Phán quyết

Quyết định bằng văn bản về một phiên phân xử của trọng tài, đôi khi còn được gọi là sự xác lập.

Cơ chế hai bên

Thuật ngữ này đề cập đến mối quan hệ song phương giữa người sử dụng lao động với người lao động và/hoặc giữa các tổ chức tương ứng của họ về những vấn đề liên quan đến lợi ích chung trong thế giới việc làm.

Đối thoại xã hội song phương có thể được thể hiện dưới hình thức thương lượng tập thể hoặc các hình thức tham vấn và hợp tác khác của hai bên quan hệ lao động và quan hệ việc làm.

› Xem thêm **Đối thoại xã hội, Cơ chế ba bên**.

Thương lượng hỗn hợp

Một hình thức thương lượng kết hợp giữa các yếu tố của thương lượng truyền thống dựa trên mục đích với các yếu tố thương lượng mà cả hai bên cùng có lợi, không chỉ nhằm đạt một thỏa ước mà còn tăng cường sự hợp tác trong tương lai giữa các bên tranh chấp.

› Xem thêm **Thương lượng dựa trên lợi ích, Thương lượng dựa trên mục đích**.

Ngược đãi

Hành vi của một người thực hiện với người khác nhằm dọa dẫm và làm nhục họ bao gồm sự lăng mạ bằng lời nói hoặc bạo lực thân thể, thường là trước đồng nghiệp.

Ví dụ về hành vi ngược đãi đối với người lao động bao gồm việc người lao động bị:

- đối xử bất công thường xuyên;
- khiển trách vì những vấn đề do người khác gây ra;
- giao quá nhiều công việc nhằm mục đích làm cho người lao động không đạt được chỉ tiêu;
- đe dọa sa thải thường xuyên;



- bỏ qua cơ hội thăng tiến hoặc từ chối cơ hội đào tạo;
- ngược đãi bằng lời nói hoặc hành động.

Ngược đãi có thể diễn ra trực tiếp, bằng văn bản, qua điện thoại, hoặc bằng fax hoặc thư điện tử.

Ngược đãi là một nguyên nhân gây ra xung đột và tranh chấp, thường được xử lý trước tiên thông qua quy trình khiếu nại của doanh nghiệp.

› Xem thêm **Quấy rối**.

Bộ quy tắc ứng xử

Một văn bản quy định tiêu chuẩn về hành vi của một nhân viên hoặc nhóm nhân viên.

Một số bộ quy tắc ứng xử mang tính ràng buộc pháp lý, trong khi một số bộ quy tắc ứng xử khác mang tính tự nguyện.

Bộ quy tắc ứng xử đôi khi còn được gọi là bộ quy tắc hành vi hoặc bộ quy tắc đạo đức hoặc bộ quy tắc thực hành.

Thương lượng tập thể

Thương lượng tập thể được định nghĩa theo Công ước số 154 là "tất cả các cuộc đàm phán diễn ra giữa một bên là một người sử dụng lao động, một nhóm người sử dụng lao động hoặc một hay nhiều tổ chức của người sử dụng lao động với bên kia là một hoặc nhiều tổ chức của người lao động, nhằm mục đích--

- xác định các điều kiện lao động và các điều khoản việc làm; và/hoặc
- quy định mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động; và/hoặc
- quy định mối quan hệ giữa người sử dụng lao động hoặc các tổ chức của họ với một tổ chức của người lao động hoặc các tổ chức của người lao động.

Kết quả của quy trình thương lượng thường được gọi là thỏa ước lao động tập thể (CBA).

› Xem thêm **Quyền tự do liên kết và bảo vệ quyền tổ chức, Đàm phán**.

Tranh chấp tập thể

Sự bất đồng giữa một nhóm người lao động, thường là nhưng không nhất thiết được đại diện bởi một công đoàn với một người sử dụng lao động hoặc nhóm người sử dụng lao động về quyền lợi hiện tại hoặc các lợi ích trong tương lai.

› Xem thêm **Tranh chấp cá nhân**.

Truyền thông

Truyền tải thông tin từ bên này đến bên khác dưới hình thức ngôn ngữ, bao gồm cả văn bản và lời nói, hình ảnh, hoặc cử chỉ, nhằm tăng cường sự hiểu biết giữa họ.

Truyền thông một chiều bao gồm việc truyền tải thông tin bởi một bên nhưng bên nhận thông tin không phản hồi, trả lời, hoặc có bất kỳ dấu hiệu nào khác thể hiện rằng họ đã hiểu thông điệp.

Truyền thông hai chiều là một quá trình tương tác khi cả người gửi và người nhận thông tin phản hồi ngôn từ, hình ảnh, hoặc cử chỉ của nhau để đảm bảo họ hiểu nhau.

Trọng tài bắt buộc

Trường hợp mà trọng tài được áp đặt theo quy định của pháp luật hoặc theo quyết định của cơ quan chính phủ. Trọng tài bắt buộc cũng bao gồm những tình huống mà việc trọng tài được thực hiện theo đề nghị của một bên tranh chấp mà không có sự đồng ý của bên kia, hoặc do Chính phủ chủ động tiến hành.

› Xem thêm **Trọng tài tự nguyện**.

Hòa giải bắt buộc

Trường hợp mà luật pháp quy định các bên tranh chấp phải sử dụng dịch vụ hòa giải do Chính phủ cung cấp.

Việc này được thực hiện tại các nước mà các quá trình đàm phán và thương lượng chưa phát triển mạnh, dẫn đến khả năng gặp bế tắc và sử dụng đến hành động công nghiệp. 'Bắt buộc' trong bối cảnh này có nghĩa là phải tham gia một cuộc họp hòa giải, nhưng vì bản chất của quá trình



hòa giải, có thể không bắt buộc phải đạt được hoặc thậm chí không cố gắng đạt được giải pháp để giải quyết vụ tranh chấp.

› Xem thêm **Hòa giải tự nguyện**.

Hòa giải

Quá trình mà một bên thứ ba độc lập và khách quan hỗ trợ các bên tranh chấp đạt được một thỏa thuận mà hai bên đều chấp nhận được nhằm giải quyết tranh chấp của họ.

Hòa giải là sự mở rộng của quá trình thương lượng bằng việc khuyến khích các bên tranh chấp đạt được một sự đồng thuận nhưng không áp đặt một giải pháp cho tranh chấp của họ. Đôi khi hòa giải được xem là thương lượng có sự hỗ trợ.

Trong cuốn sách này, trung gian và hòa giải này được dùng để miêu tả quá trình giống nhau, dẫn đến việc sử dụng các thuật ngữ trung gian/hòa giải và người trung gian/hòa giải viên.

› Xem thêm **Trọng tài, Hỗ trợ, Hòa giải**.

Hòa giải viên

Một người độc lập và khách quan hỗ trợ các bên tranh chấp tìm ra một kết quả mà hai bên đều chấp nhận được.

Hòa giải viên hỗ trợ quá trình thương lượng nhưng không có vai trò quyết định.

Đôi khi thuật ngữ hòa giải viên thường được phân biệt với thuật ngữ người trung gian. Ví dụ, có thể phân biệt giữa hòa giải viên được Chính phủ bổ nhiệm và một người trung gian tư nhân, nhưng chức năng của họ như nhau.

Trong một số hệ thống pháp lý (như Hoa Kỳ) có sự phân biệt rõ ràng giữa trung gian và hòa giải viên. Người trung gian tương tác cùng với các bên tranh chấp nhằm hỗ trợ họ tìm ra một thỏa thuận mà hai bên đều chấp nhận được, hòa giải viên chỉ tổ chức các cuộc họp riêng với các bên tranh chấp và không để họ gặp nhau.

Xung đột

Tình trạng hoặc trường hợp xích mích, bất đồng, phản kháng, hoặc chống đối giữa một cá nhân người lao động với người sử dụng lao động của họ, giữa một nhóm người lao động như một công đoàn và người sử dụng lao động của họ, hoặc giữa một công đoàn hoặc các nhóm công đoàn với các nhóm người sử dụng lao động.

› Xem thêm **Tranh chấp**.

Đồng thuận

Quá trình các bên tranh chấp đạt được một thỏa thuận chung.

Hợp đồng lao động

Thỏa thuận mà một người (người lao động) cam kết làm việc cho người khác (người sử dụng lao động) để nhận tiền công hoặc thù lao, theo điều kiện cụ thể.

Hợp đồng lao động có thể bằng lời nói hoặc văn bản. Một bản hợp đồng bằng văn bản được ưu tiên hơn vì nó cung cấp thông tin được lưu trữ, có thể hỗ trợ trong việc phòng ngừa và giải quyết tranh chấp.

Phân biệt đối xử

Thực hiện bất kỳ sự phân biệt, loại trừ hay ưu tiên, và các khía cạnh khác, trên cơ sở chủng tộc, màu da, giới tính, tôn giáo, quan điểm chính trị, nguồn gốc quốc gia hoặc nguồn gốc xã hội, có tác động làm mất đi hoặc làm giảm sự bình đẳng về cơ hội hoặc đối xử trong việc làm hoặc nghề nghiệp.

Tranh chấp

Sự bất đồng và xung đột giữa hai hoặc nhiều bên liên quan đến một vấn đề về lợi ích chung.

› Xem thêm **Xung đột**.



Chẩn đoán tranh chấp

Quá trình mà các bên tranh chấp xác định triệu chứng xung đột và nguyên nhân gây ra tranh chấp để trang bị tốt hơn cho họ trong việc giải quyết tranh chấp phát sinh.

Các triệu chứng cho thấy các dấu hiệu và cung cấp chứng cứ về việc tồn tại xung đột. Các dấu hiệu bao gồm những việc diễn ra rõ ràng, như ngừng việc và bế xướng và những việc diễn ra ít rõ ràng như gia tăng tỷ lệ lao động thôi việc, gia tăng tỷ lệ nghỉ việc, gia tăng lãng phí nguyên liệu, hoặc phá hoại nơi làm việc.

Phòng ngừa tranh chấp

Cơ chế và quy trình giúp giải quyết xung đột hoặc bất đồng liên quan đến những vấn đề về lợi ích chung bởi hành động của các bên liên quan.

Cơ chế giúp giải quyết các vấn đề một cách công bằng và nhanh chóng, từ đó loại trừ khả năng trở thành đối đầu lớn giữa các bên tranh chấp và vì vậy tránh khỏi quy trình tuyên bố và thông báo chính thức về tranh chấp.

Giải quyết tranh chấp

Trường hợp mà tranh chấp kết thúc và đạt được thỏa thuận nhờ cách ứng xử đồng thuận của các bên tranh chấp thông qua hoặc không thông qua sự hỗ trợ của hòa giải viên từ bên thứ ba.

Giải quyết tranh chấp cũng là quá trình hoặc các bước mà các bên tranh chấp thực hiện nhằm giải quyết sự khác biệt.

› Xem thêm **Dàn xếp tranh chấp**.

Dàn xếp tranh chấp

Trường hợp mà tranh chấp kết thúc nhờ quyết định của bên thứ ba độc lập, ví dụ phán quyết hoặc quyết định của trọng tài viên.

Tranh chấp được dàn xếp nghĩa là một quyết định cuối cùng và ràng buộc được đưa ra nhưng quyết định này có thể không làm hài lòng các bên liên quan.

› Xem thêm **Giải quyết tranh chấp**.

Người làm công/người lao động

Thuật ngữ người làm công là một thuật ngữ pháp luật chỉ một người là bên tham gia mối quan hệ việc làm. Thuật ngữ người lao động là một thuật ngữ rộng hơn có thể áp dụng cho bất cứ người lao động nào (ví dụ lao động tự làm), dù người đó có phải là người làm công hay không.

› Xem thêm **Người sử dụng lao động**.

Người sử dụng lao động

Một người hoặc tổ chức thuê một hoặc nhiều người khác (nhân viên) theo hợp đồng lao động trong đó tiền công hoặc tiền lương được trả cho công việc thực hiện.

› Xem thêm **Người làm công/người lao động**.

Tổ chức của người sử dụng lao động

Tổ chức mà thành viên bao gồm các cá nhân người sử dụng lao động, các hiệp hội khác của người sử dụng lao động hoặc cả hai, được thành lập chủ yếu để bảo vệ và thúc đẩy những lợi ích tập thể của các thành viên, để tạo ra một mặt trận thống nhất trong quan hệ với các tổ chức và/hoặc đại diện của người lao động, cũng như để thương lượng và cung cấp các dịch vụ cho các thành viên về các vấn đề lao động.

› Xem thêm **Tự do liên kết và bảo vệ quyền tổ chức, Công đoàn**.

Doanh nghiệp

Một thực thể nơi các nguồn lực được sử dụng để sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ, hoạt động như một công ty đại chúng, có tài sản riêng, quan hệ nhân danh chính mình, hoặc đơn thuần là một thương nhân.

Một doanh nghiệp có thể có nhiều cơ sở sản xuất kinh doanh và được gọi chung là doanh nghiệp đa cơ sở.

Một doanh nghiệp và một cơ sở sản xuất kinh doanh là một và giống nhau trong trường hợp của một doanh nghiệp có một cơ sở sản xuất kinh doanh.



Cơ sở sản xuất kinh doanh

Một thực thể mà hoạt động kinh doanh bao gồm việc sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ, hoặc là nơi các hoạt động công nghiệp được thực hiện tại một địa điểm duy nhất.

Hỗ trợ

Một khía cạnh của quá trình tiến hòa giải, trong đó một hòa giải viên độc lập và khách quan khuyến khích các bên tranh chấp nói chuyện, lắng nghe và hiểu thêm về quan điểm của nhau hơn trước khi họ bắt đầu thương lượng chính thức.

› Xem thêm **Trọng tài, Trung gian, Hòa giải**.

Tìm hiểu thực tế

Quá trình mà bên thứ ba độc lập, khách quan xác định, phân tích, diễn giải dữ liệu liên quan đến tranh chấp (ví dụ liên quan đến khả năng tăng lương của một người sử dụng lao động) và đưa ra khuyến nghị cho các bên tranh chấp mà không có quyền quyết định và hoàn toàn trong vai trò của một chuyên gia.

Mục đích cơ bản của hoạt động tìm hiểu thực tế là nhằm giảm bớt và có thể xóa bỏ các xung đột về vấn đề dữ liệu.

Tự do liên kết và bảo vệ quyền tổ chức

Công ước số 87 của ILO (1948) đề cập đến quyền của người lao động và người sử dụng lao động, không có bất cứ sự phân biệt nào, được tự do tổ chức để bảo vệ và thúc đẩy cho lợi ích của họ. Người lao động và người sử dụng lao động, không có sự phân biệt nào, có quyền thành lập và gia nhập các tổ chức theo sự lựa chọn của chính mình nhằm bảo vệ và thúc đẩy cho lợi ích tương ứng của họ. Những tổ chức này có quyền xây dựng điều lệ và quy tắc riêng, có quyền bầu đại diện của mình một cách hoàn toàn tự do, có quyền tổ chức bộ máy, tiến hành các hoạt động, và xây dựng chương trình công tác. Các cơ quan nhà nước phải tránh can thiệp làm hạn chế quyền này hoặc cản trở việc thực hiện hợp pháp quyền này. Các tổ chức này không thể bị giải thể hoặc đình chỉ hoạt động bởi cơ quan hành chính.

Các tổ chức có quyền thành lập và tham gia các liên đoàn và tổng liên đoàn, các liên đoàn và các tổng liên đoàn cũng có các quyền và bảo đảm tương tự. Công ước số 87 cũng quy định quyền liên kết với các tổ chức quốc tế. Việc có hay không có tư cách pháp nhân của tất cả các tổ chức này không phải là điều kiện để có những hạn chế về các quyền và các bảo đảm. Trong khi thực hiện các quyền quy định trong công ước, người sử dụng lao động và người lao động và các tổ chức tương ứng của họ phải tôn trọng pháp luật quốc gia. Tuy nhiên, pháp luật quốc gia và cách thức mà pháp luật đó được áp dụng không được làm suy giảm những bảo đảm theo quy định của Công ước.

› Xem thêm **Thương lượng tập thể, Tổ chức của người sử dụng lao động, Công đoàn**.

Thiện chí

Thiện chí ngụ ý việc thực hiện mọi nỗ lực để đạt đến một thỏa thuận, tiến hành đàm phán thật và mang tính xây dựng, tránh sự trì hoãn phi lý, tuân thủ các thỏa thuận cuối cùng và áp dụng chúng với thiện chí.

Quản trị

Quá trình xây dựng và thực hiện các quyết định phù hợp với các nguyên tắc được chấp nhận phổ quát bao gồm sự tham gia, tính minh bạch, kịp thời, công bằng, toàn diện, năng suất, hiệu quả, trách nhiệm và tuân thủ pháp quyền.

Quấy rối

Quấy rối và áp lực tại nơi làm việc có thể diễn ra dưới các hành vi xúc phạm khác nhau. Đặc điểm của nó là sự tấn công tiêu cực liên tục về thể chất hay tâm lý đến một cá nhân hoặc nhóm người lao động, mà thường không thể đoán trước được, phi lý và không công bằng.

› Xem thêm **Ngược đãi**.

Tranh chấp cá nhân

Bất đồng giữa một người lao động với người sử dụng lao động của mình, thường là về những quyền lợi hiện có. Tranh chấp cá nhân cũng có thể bao gồm những trường hợp một số người lao động có bất đồng với người



sử dụng lao động của họ về vấn đề giống nhau nhưng mỗi người lao động hành động với tư cách cá nhân.

› Xem thêm **Tranh chấp tập thể**.

Quan hệ lao động

Quan hệ cá nhân và tập thể giữa người lao động và người sử dụng lao động tại nơi làm việc và phát sinh từ bối cảnh làm việc cũng như quan hệ giữa đại diện của người lao động và người sử dụng lao động ở cấp ngành và cấp quốc gia, và tương tác của họ với Nhà nước.

Cán bộ quan hệ lao động

Nhân viên của cơ quan quản lý lao động tham gia vào việc phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động và các vấn đề có liên quan.

Thuật ngữ này cũng được sử dụng để miêu tả một người làm việc trong khu vực tư nhân có trách nhiệm về các vấn đề quan hệ lao động.

Ngành

Một nhóm các doanh nghiệp hoặc người sử dụng lao động sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự như nhau, ví dụ như ngành ngân hàng, ngành khai khoáng hoặc ngành dệt may.

Tranh chấp về lợi ích

Bất đồng giữa người lao động và người sử dụng lao động của họ về những quyền và nghĩa vụ trong tương lai theo hợp đồng lao động. Những tranh chấp như vậy không dựa trên quyền lợi hiện có mà dựa trên mong muốn của một bên nhằm thiết lập những quyền lợi mới trong tương lai như mức lương cao hơn và các phúc lợi bổ sung.

Tranh chấp về lợi ích thiên về việc thiết lập các quyền lợi mới và phát sinh khi thương lượng tập thể gặp bế tắc.

› Xem thêm **Tranh chấp về quyền**.

Kinh tế phi chính thức

Thuật ngữ kinh tế phi chính thức chỉ tất cả các hoạt động kinh tế – trong pháp luật và thực tiễn – không được bao phủ hoặc thiếu sự bao phủ

của các cơ chế chính thức. Khái niệm này tính đến sự đa dạng lớn của người lao động và các đơn vị kinh tế, trong nhiều khu vực khác nhau của nền kinh tế và trong bối cảnh nông thôn và thành thị đặc biệt dễ bị tổn thương và bất an; thiếu hụt trầm trọng việc làm bền vững và thường vẫn bị nghèo đói và có năng suất thấp; – kinh tế phi chính thức bao gồm lao động làm công ăn lương và lao động tự làm, lao động gia đình và những người đang chuyển từ tình trạng này sang tình trạng khác; – kinh tế phi chính thức bao gồm một số người tham gia vào các công việc bố trí linh hoạt mới và những người nằm ngoài rìa của doanh nghiệp chính hoặc ở bậc thấp nhất của chuỗi sản xuất. Lao động khu vực kinh tế phi chính thức thường không được tiếp cận hoặc tiếp cận hạn chế với các dịch vụ và quy trình giải quyết tranh chấp

Thương lượng dựa trên lợi ích

Quy trình mà các bên tranh chấp ghi nhận nhu cầu và các vấn đề của bên kia và không sử dụng những quan điểm cố định như trong cách tiếp cận thương lượng truyền thống dựa trên mục đích.

Đôi khi thương lượng kiểu này còn được gọi là thương lượng mà hai bên cùng có lợi để nhấn mạnh việc cả hai bên tranh chấp cùng tìm hiểu vấn đề.

› Xem thêm **Thương lượng hỗn hợp, Thương lượng dựa trên mục đích**.

Điều tra

Quá trình mà bên thứ ba độc lập nghiên cứu cụ thể và báo cáo về một nội dung hoặc vấn đề.

Quy trình này có thể được sử dụng để cung cấp thông tin như một phần của quy trình khiếu nại, đặc biệt trong các trường hợp tranh chấp về các vấn đề phân biệt đối xử, quấy rối, lao động dôi dư.

Cùng giải quyết vấn đề

Trường hợp mà các bên tranh chấp đồng ý không đối đầu và giải quyết vấn đề một cách có tổ chức và có hệ thống, thường với sự hỗ trợ của bên thứ ba trung lập.

Cách tiếp cận này tái tập trung vào vấn đề tranh chấp hơn là vấn đề người tham gia.



Nghiên cứu chung

Trường hợp mà người sử dụng lao động và công đoàn đồng ý cùng nghiên cứu về một nội dung hoặc vấn đề thay vì thực hiện những nghiên cứu riêng biệt về cùng một vấn đề. Nghiên cứu có thể được tiến hành bởi một bên thứ ba nhưng trên cơ sở điều khoản tham chiếu và cơ chế được cả hai bên đồng ý.

Quản lý lao động

Công ước số 150 của ILO định nghĩa quản lý lao động là “những hoạt động quản lý của nhà nước trong lĩnh vực chính sách lao động quốc gia.”

Những chức năng nhiệm vụ chính của quản lý lao động bao gồm thanh tra lao động (bao gồm cả thanh tra về an toàn vệ sinh lao động), quan hệ lao động, dịch vụ việc làm, các khía cạnh của đào tạo nghề, nghiên cứu và thông tin về lao động.

Những hoạt động này diễn ra trong hệ thống quản lý lao động bao gồm các bộ và cơ quan của chính phủ, các cơ quan cấp vùng và cấp huyện, các cơ quan điều phối và tham vấn, các cơ quan do pháp luật quy định và các cơ quan khác của Nhà nước.

Một ủy ban giải quyết tranh chấp độc lập, là cơ quan được thành lập theo pháp luật, vì vậy là một phần của hệ thống quản lý lao động.

Cán bộ lao động

Một nhân viên của hệ thống quản lý lao động có thể đảm nhiệm các chức năng về thanh tra lao động, quan hệ lao động hoặc dịch vụ việc làm.

Bế xường

Sự ngừng việc mà người sử dụng lao động ngăn không cho người lao động làm việc bằng cách đóng cửa doanh nghiệp.

Bế xường được thực hiện để bắt buộc người lao động phải chấp nhận các điều khoản và điều kiện của người sử dụng lao động hoặc tuân thủ yêu sách của người sử dụng lao động.

› Xem thêm **Đình công**.

Trung gian

Trong hầu hết các hệ thống pháp lý, thuật ngữ này đồng nghĩa với thuật ngữ hòa giải. Tuy nhiên, có một số khía cạnh mang tính học thuật về trung gian tập trung vào những cách tiếp cận khác nhau về quy trình mà không làm thay đổi định hướng cơ bản của quy trình và đều không có vai trò quyết định.

Trung gian hỗ trợ chỉ tập trung vào quy trình mà không đưa ra gợi ý hoặc giải pháp cho các bên tranh chấp.

Trung gian đánh giá đưa ra đề xuất và khuyến nghị cho các bên tranh chấp nhưng theo đặc điểm của quy trình không mang tính ràng buộc.

Trung gian biến hóa có sự tham gia của hòa giải viên giúp đỡ các bên nhận ra những nhu cầu, lợi ích, quan điểm và giá trị chung nhưng vẫn không áp đặt bất kỳ giải pháp nào cho vụ việc tranh chấp.

› Xem thêm **Trọng tài, Trung gian, Hỗ trợ**.

Giám sát

Một phần được công nhận của quy trình quản lý trong đó hiệu quả làm việc của cá nhân, phòng, ban hoặc toàn bộ tổ chức được so sánh thường xuyên với các tiêu chuẩn và chỉ tiêu khách quan.

› Xem thêm **Trọng tài, Trung gian, Hỗ trợ**.

Đàm phán

Quy trình mà hai hoặc nhiều bên có lợi ích chung và lợi ích mâu thuẫn ngồi lại để nói chuyện và lắng nghe nhằm đạt được thỏa thuận mà hai bên đều chấp nhận được.

› Xem thêm **Thương lượng tập thể**.

Thương lượng dựa trên mục tiêu

Quá trình thương lượng mà các bên sử dụng một mục tiêu hoặc những mục tiêu cố định và đã được xác định từ trước trong thương lượng mà họ không sẵn sàng thay đổi hoặc nhượng bộ.

Thường thì các bên giữ vai trò đối lập trong đó mỗi bên cố gắng để đạt được kết quả thắng/thua.

› Xem thêm **Thương lượng hỗn hợp, Thương lượng dựa trên lợi ích**.



Công nhận bên có quyền thương lượng

Sự chấp nhận của một người sử dụng lao động cho phép một công đoàn (bên có quyền thương lượng) đàm phán các thỏa thuận về điều khoản và điều kiện việc làm thay mặt cho một nhóm người lao động cụ thể được gọi là “đơn vị thương lượng”

Việc công nhận có thể là thỏa thuận tự nguyện giữa người sử dụng lao động và công đoàn. Theo cách khác, việc công nhận có thể do pháp luật quy định, thường là yêu cầu công đoàn cung cấp bằng chứng rằng họ đại diện một số lượng tối thiểu hoặc phần trăm tối thiểu người lao động tại nơi làm việc.

Đôi khi, một công đoàn có thể dành được độc quyền thương lượng với người sử dụng lao động. Ngoài ra, người sử dụng lao động có thể công nhận nhiều hơn một công đoàn để thương lượng.

Việc công nhận một bên có thẩm quyền thương lượng được sử dụng chủ yếu ở một số nước theo hệ thống án lệ.

Tranh chấp về quyền

Bất đồng giữa một hoặc nhiều người lao động và người sử dụng lao động của họ về việc vi phạm một quyền lợi đã được quy định trong pháp luật, trong thỏa ước lao động tập thể hoặc trong hợp đồng lao động.

Tranh chấp này còn được gọi là tranh chấp pháp lý

Những tranh chấp như vậy có thể mang tính cá nhân hoặc tập thể.

› Xem thêm **Tranh chấp về lợi ích**.

Đối thoại xã hội

Đối thoại xã hội là thuật ngữ miêu tả sự tham gia của người lao động, người sử dụng lao động và chính phủ trong quá trình hoạch định các vấn đề về việc làm và những vấn đề tại nơi làm việc. Đối thoại xã hội bao gồm tất cả các thể loại đàm phán, tham vấn hoặc chia sẻ thông tin giữa các đại diện chính phủ, người sử dụng lao động và người lao động hoặc giữa đại diện của người sử dụng lao động và người lao động về những vấn đề hai bên cùng quan tâm liên quan đến chính sách kinh tế và xã hội. Đối thoại

xã hội có thể diễn ra ở nhiều cấp độ khác nhau và với nhiều hình thức khác nhau, tùy thuộc vào điều kiện quốc gia.

Đối thoại xã hội vừa là công cụ để đạt được phát triển kinh tế và xã hội vừa là một mục tiêu vì đối thoại xã hội giúp mọi người có tiếng nói và tham gia vào xã hội cũng như nơi làm việc của họ. Đối thoại xã hội có thể diễn ra giữa hai bên giữa người lao động và người sử dụng lao động (mà ILO gọi là đối tác xã hội) hoặc giữa ba bên, bao gồm cả chính phủ.

› Xem thêm **Thương lượng tập thể, các tổ chức của người sử dụng lao động, tự do liên kết và bảo vệ quyền tổ chức, Công đoàn.**

Đối tác xã hội

Đại diện của người lao động và người sử dụng lao động và các tổ chức tương ứng của họ.

Đình công

Ngừng việc tập thể tạm thời hoặc dừng làm việc bởi một nhóm người lao động của một cơ sở sản xuất kinh doanh hoặc nhiều cơ sở sản xuất kinh doanh để bày tỏ mối quan ngại hoặc để thúc đẩy các yêu sách về điều kiện làm việc (tiền lương, thời giờ làm việc, thời gian làm việc), an ninh việc làm, v.v..

Đình công có thể diễn ra toàn phần khi tất cả các công việc dừng lại hoặc một phần ví dụ khi người lao động từ chối làm thêm giờ.

› Xem thêm **Bé xường.**

Công đoàn

Một tổ chức của người lao động/nhân viên liên kết lại để đạt được những mục tiêu chung liên quan đến việc bảo vệ và cải thiện điều khoản và điều kiện việc làm.

Một số công đoàn là các hiệp hội của người lao động trong cùng nhóm nghề (ví dụ: các y tá). Một số công đoàn là hiệp hội của người lao động làm các nghề và công việc khác nhau nhưng trong cùng một ngành ví dụ như lao động trong ngành giao thông, lao động trong ngành nhà hàng khách sạn, lao động trong ngành xây dựng.



Các công đoàn có thể liên kết với các công đoàn khác để thành lập các liên đoàn và các hội đồng quốc gia.

› Xem thêm **Tự do liên kết và bảo vệ quyền tổ chức, tổ chức của người sử dụng lao động**.

Cơ chế ba bên

Cơ chế ba bên là nguyên tắc nền tảng và là giá trị cơ bản của ILO, là trọng tâm trong công việc của tổ chức. Cơ chế ba bên có thể được định nghĩa là “sự tương tác giữa chính phủ, người sử dụng lao động và người lao động (thông qua các đại diện của họ) là những đối tác bình đẳng và độc lập để tìm kiếm giải pháp cho các vấn đề chung”.

› Xem thêm **Cơ chế hai bên, Đối thoại xã hội**.

Trọng tài tự nguyện

Trường hợp mà trọng tài chỉ được tiến hành khi có sự đồng ý của các bên tranh chấp.

› Xem thêm **Trọng tài bắt buộc**.

Hòa giải tự nguyện

Trường hợp mà các bên tranh chấp được tự do quyết định liệu có sử dụng dịch vụ hòa giải hay không.

Hòa giải tự nguyện cũng bao gồm những trường hợp các bên tranh chấp đồng ý sử dụng một hòa giải viên là bên thứ ba từ khu vực tư nhân thay vì sử dụng bộ máy hòa giải do Chính phủ thành lập.

› Xem thêm **Hòa giải bắt buộc**.

Hợp tác tại nơi làm việc

Cơ chế và quy trình diễn ra trong phạm vi một doanh nghiệp nơi mà người lao động hoặc đại diện của họ tương tác với đại diện của ban quản lý để giải quyết những vấn đề hai bên cùng quan tâm.

Đây là một quy trình hai bên mặc dù các bên thứ ba trung lập có thể đóng vai trò thúc đẩy và hỗ trợ.

Ngoài việc chia sẻ thông tin, những hình thức hợp tác chung phổ biến



nhất là thông qua tham vấn để tư vấn cho ban quản lý, và thông qua thương lượng để đạt được một thỏa thuận mang tính ràng buộc.

PHỤ LỤC B

Các tiêu chuẩn lao động quốc tế có liên quan

Các công ước

Công ước về Quyền tự do liên kết và bảo vệ quyền tổ chức, 1948 (Số 87)

Công ước về Quyền tổ chức và thương lượng tập thể, 1949 (Số 98)

Công ước về Đại diện của người lao động, 1971 (Số 135)

Công ước về Hệ thống quản lý lao động, 1958 (Số 150)

Công ước về Quan hệ lao động (Dịch vụ công), 1978 (Số 151)

Công ước về Thương lượng tập thể, 1981 (Số 154)

Công ước về Chấm dứt việc làm, 1982 (Số 158)

Các khuyến nghị

Khuyến nghị về Hòa giải và trọng tài tự nguyện, 1951 (Số 92)

Khuyến nghị về Hợp tác tại cấp cơ sở sản xuất kinh doanh, 1952 (Số 94)

Khuyến nghị về Tham vấn (Cấp ngành và cấp quốc gia), 1960 (Số 113)

Khuyến nghị về Truyền thông trong Cơ sở sản xuất kinh doanh, 1967 (Số 129)

Khuyến nghị về Giải quyết khiếu nại, 1967 (Số 130)

Khuyến nghị về Hệ thống quản lý lao động, 1978 (Số 158)

Khuyến nghị về Quan hệ Lao động (Dịch vụ công), 1978 (Số 159)

Khuyến nghị về Thương lượng tập thể, 1981 (Số 163)



PHỤ LỤC C

Bộ quy tắc hành vi/ứng xử nghề nghiệp

Hợp chủng quốc Hoa Kỳ - Cơ quan Trung gian, Hòa giải và Trọng tài Liên bang

Bộ quy tắc nghề nghiệp của HÒA GIẢI VIÊN LAO ĐỘNG

Lời giới thiệu

Công việc hòa giải là một nghề có bổn phận và trách nhiệm đạo đức. Những người làm công việc hòa giải phải nỗ lực thực hiện các nguyên tắc về thương lượng tập thể tự do và trách nhiệm. Họ phải nhận thức được rằng bổn phận và nghĩa vụ của họ liên quan đến các bên tham gia thương lượng tập thể, các hòa giải viên khác, các cơ quan quản lý công tác hòa giải, và công chúng.

Các cơ quan cấp liên bang, tiểu bang và thành phố có những nhiệm vụ và trách nhiệm theo luật định khác nhau. Tuy nhiên Bộ quy tắc này không nhằm xác định hoặc điều chỉnh bất kỳ nhiệm vụ và trách nhiệm nào trong số này và cũng không nhằm xác định khi nào và trong những tình huống nào hòa giải viên từ nhiều cơ quan nên tham gia. Đúng hơn, Bộ quy tắc cá nhân này liên quan đến ứng xử của cá nhân hòa giải viên.

Quy tắc này nhằm thiết lập những nguyên tắc áp dụng cho tất cả hòa giải viên chuyên nghiệp làm việc cho các cơ quan cấp thành phố, tiểu bang hoặc liên bang, và những hòa giải viên tư nhân được các bên sử dụng.

Trách nhiệm của Hòa giải viên với các bên

Trách nhiệm chính trong giải quyết tranh chấp lao động phụ thuộc vào chính các bên tranh chấp. Hòa giải viên nên luôn luôn nhận thức rằng thỏa thuận đạt được trong thương lượng tập thể mang tính tự nguyện giữa các bên. Hòa giải viên có trách nhiệm hỗ trợ các bên tìm ra cách giải quyết.

Nên đạt được thỏa thuận thông qua thương lượng tập thể mà không cần sự trợ giúp của hòa giải viên. Tuy nhiên, chính sách nhà nước và pháp luật công nhận hòa giải là hình thức tham gia phù hợp của chính phủ trong những trường hợp cần thiết. Có hay không và khi nào hòa giải viên cần tiến hành hòa giải thường chịu ảnh hưởng bởi mong muốn của các bên. Nên hạn chế sự can thiệp do hòa giải viên tự đề xuất trừ những trường hợp đặc biệt.

Các hòa giải viên không được cho rằng vai trò của họ là chỉ là để giữ hòa bình tại bàn thương lượng. Vai trò của họ là trở thành một nguồn lực mà các bên có thể học hỏi và nếu phù hợp, họ được chuẩn bị để cung cấp cho cả hai bên những đề xuất về thủ tục và nội dung và các phương án thay thế để hỗ trợ các bên đàm phán thành công.

Vì hòa giải cơ bản là một quá trình tự nguyện, việc chấp nhận của các bên rằng hòa giải viên là một người liêm chính, khách quan, và công bằng là điều vô cùng cần thiết để hòa giải viên thực hiện tốt nhiệm vụ của mình. Cách thức hòa giải viên thực hiện nhiệm vụ và trách nhiệm nghề nghiệp sẽ đo lường mức độ hữu ích của một hòa giải viên. Nhân phẩm của họ cũng như các đặc điểm về trí tuệ, tình cảm, xã hội và kỹ thuật sẽ được thể hiện qua cách ứng xử của hòa giải viên, cách giao tiếp bằng lời nói và bằng văn bản của họ với các bên, với các hòa giải viên khác, và công chúng.

Trách nhiệm của hòa giải viên với các hòa giải viên khác

Hòa giải viên không tham gia vào bất kỳ tranh chấp nào đang được hòa giải bởi một hòa giải viên hoặc nhiều hòa giải viên khác mà không trao đổi với người hoặc những người đang tiến hành công việc hòa giải. Hòa giải viên không can thiệp vào tranh chấp chỉ vì hòa giải viên khác có thể cũng tham gia. Ngược lại, không được cho rằng việc thiếu sự tham gia hòa giải của một hòa giải viên là tín hiệu cho thấy cần có sự tham gia của một hòa giải viên khác.

Trong những trường hợp có nhiều hơn một hòa giải viên đang tham gia vào một vụ việc cụ thể, mỗi hòa giải viên có trách nhiệm thông báo cho những hòa giải viên khác về tiến triển quan trọng vì nỗ lực hợp tác và nên đối xử lịch thiệp với đồng nghiệp.



Hòa giải viên nên cẩn thận tránh thể hiện bất đồng và chỉ trích các đồng nghiệp của họ. Cuộc thảo luận về những quan điểm và hành động mà hòa giải viên nên thực hiện trong các trường hợp cụ thể chỉ nên được tiến hành giữa các hòa giải viên.

Trách nhiệm của hòa giải viên với cơ quan của họ và nghề nghiệp của họ

Cơ quan chịu trách nhiệm hỗ trợ hòa giải cho các bên tham gia thương lượng tập thể là một phần của chính phủ. Do đó, hòa giải viên phải nhận thức rằng họ là một phần của chính phủ. Hòa giải viên phải luôn nhớ rằng họ và công việc của họ không chỉ bị đánh giá trên cơ sở cá nhân mà họ còn bị đánh giá với tư cách là đại diện của cơ quan họ. Do đó, bất kỳ hành vi sai trái hoặc hạn chế về công việc nào sẽ phản ánh không chỉ về cá nhân hòa giải viên mà còn về cơ quan của họ, và như vậy sẽ làm tổn hại hiệu quả của cơ quan, các cơ quan chính phủ khác, và việc chấp nhận quy trình hòa giải.

Hòa giải viên không được sử dụng chức vụ của họ vì mục đích hoặc lợi ích cá nhân, không được tham gia vào công việc, hoặc doanh nghiệp có xung đột với công việc hòa giải của họ, không được phép nhận bất kỳ khoản tiền hoặc đồ vật có giá trị nào vì việc thực hiện nhiệm vụ của họ - ngoài tiền lương thông thường - hoặc có nghĩa vụ với bất kỳ bên nào mà có thể gây trở ngại cho việc thực hiện nhiệm vụ của họ một cách khách quan.

Trách nhiệm của hòa giải viên với công chúng

Bản chất của thương lượng tập thể là một quá trình riêng tư, tự nguyện.

Mục đích chính của hòa giải là hỗ trợ các bên đạt được thỏa thuận. Hỗ trợ như vậy không bãi bỏ quyền tiếp cận chế tài về kinh tế và pháp luật của các bên. Tuy nhiên, quá trình hòa giải có thể bao gồm trách nhiệm bảo vệ lợi ích công cộng khi một tranh chấp cụ thể được giải quyết, chấm dứt ngừng việc và hoạt động bình thường được khôi phục. Tuy nhiên, cần hiểu rằng hòa giải viên không quy định hoặc kiểm soát bất kỳ nội dung nào của thỏa ước lao động tập thể.

Hòa giải viên phải nhận thức được việc cần rút khỏi đàm phán nếu các bên có ý định sử dụng sự hiện diện của họ nhằm định chế tài của chính phủ đối với thỏa thuận trái với chính sách nhà nước.

Phải thừa nhận rằng tranh chấp lao động được giải quyết tại bàn thương lượng, tuy nhiên, hòa giải viên có thể tiết lộ thông tin phù hợp trên cơ sở xem xét (1) mong muốn của các bên, (2) liệu thông tin này sẽ hỗ trợ hay cản trở việc giải quyết tranh chấp, và (3) nhu cầu thông tin đến công chúng.

Hòa giải viên không được sử dụng việc công khai thông tin để tăng cường vị thế của của họ hoặc của cơ quan. Trong trường hợp hai hoặc nhiều hòa giải viên đang hòa giải một cuộc tranh chấp, thông tin đến công chúng cần được xử lý thông qua một thủ tục có sự đồng ý của các bên.

Trách nhiệm của hòa giải viên với quy trình hòa giải

Thương lượng tập thể là một thiết chế được thành lập trong đời sống kinh tế của chúng ta. Công việc hòa giải đòi hỏi phát triển các phương án thay thế mà các bên tự nguyện chấp nhận như một cơ sở để giải quyết vấn đề của họ. Việc gây sức ép không phù hợp làm tổn hại hành động tự nguyện của các bên không nên là một phần của hòa giải.

Vì vị thế, kinh nghiệm và năng lực của hòa giải viên tạo ra trọng lượng cho đề xuất và kiến nghị của họ, hòa giải viên phải đánh giá cẩn thận tác động của những đề xuất và kiến nghị của họ và nhận đầy đủ trách nhiệm cho sự trung thực và công sức của họ.

Hòa giải viên có trách nhiệm tiếp tục nghiên cứu quan hệ lao động và các kỹ thuật giải quyết xung đột để cải thiện kỹ năng và nâng cao năng lực của họ.

Đề xuất của cá nhân hòa giải viên hoặc cơ quan cho các bên, ngụ ý rằng việc chuyển giao một trường hợp từ một “diễn đàn” hòa giải này đến diễn đàn hòa giải khác sẽ mang lại kết quả tốt hơn, là không chuyên nghiệp và phải bị lên án.

Thông tin bí mật mà hòa giải viên có được không được tiết lộ cho người khác vì bất kỳ mục đích nào hoặc trong một thủ tục pháp lý hoặc được sử dụng trực tiếp hoặc gián tiếp vì lợi ích hoặc lợi nhuận cá nhân của hòa giải viên.



Quan điểm thương lượng, đề xuất hoặc gợi ý đưa ra cho hòa giải viên một cách bí mật trong quá trình thương lượng chỉ nhằm mục đích cung cấp thông tin và không được tiết lộ cho bên khác mà không có sự cho phép trước tiên từ bên hoặc người đưa cho họ thông tin đó.

Nam Phi - Ủy ban Trung gian, Hòa giải và Trọng tài **Bộ quy tắc ứng xử dành cho Ủy viên**

Bộ quy tắc được xây dựng theo Mục 117 của Đạo luật Quan hệ lao động số 66 năm 1995.

1. MỤC ĐÍCH

Mục đích của Bộ quy tắc:

- 1.1 hỗ trợ trong việc duy trì danh tiếng của các quy trình trung gian, hòa giải và trọng tài và đặc biệt là văn phòng của Ủy ban Trung gian, Hòa giải và trọng tài (CCMA).
- 1.2 cung cấp hướng dẫn cho tất cả các ủy viên về các vấn đề ứng xử chuyên nghiệp và thực hành nói chung.

2. PHẨM CHẤT CHUNG CỦA ỦY VIÊN

Để cho quá trình trung gian, hòa giải và trọng tài được xem là công bằng, công tâm và đạt được sự tin tưởng của công chúng, ủy viên có trách nhiệm: bằng sự trung thực, khách quan, tích cực và độc lập với các áp lực bên ngoài trong khi thực hiện chức năng theo luật định của họ;

- 2.2 hành xử một cách công bằng với tất cả các bên và không bị lung lay bởi lo ngại bị chỉ trích hoặc lợi ích của bản thân;
- 2.3 không nài xin chức vụ cho bản thân. Tuy nhiên, điều này không ngăn ủy viên khỏi việc tự nguyện phục vụ trong bất kỳ vị trí nào;
- 2.4 chấp nhận nhiệm vụ chỉ khi họ tin rằng họ có thể thực hiện quy trình một cách nhanh chóng và có năng lực để thực hiện nhiệm vụ;
- 2.5 tránh tham gia vào bất kỳ quan hệ tài chính, kinh doanh hoặc xã hội có khả năng ảnh hưởng đến tính khách quan của họ hay có thể tạo ra suy nghĩ thiên vị hoặc thành kiến;
- 2.6 không ảnh hưởng đến cán bộ hoặc nhân viên của CCMA bằng phương thức không phù hợp bao gồm quà tặng hoặc các ưu đãi khác.



3. XUNG ĐỘT VỀ LỢI ÍCH VÀ TIẾT LỘ

3.1 Ủy viên phải công khai bất cứ lợi ích hoặc quan hệ gì có thể ảnh hưởng đến tính khách quan của họ hoặc có thể tạo ra suy nghĩ thiên vị. Trách nhiệm công khai thuộc về ủy viên.

3.2 Ủy viên được bổ nhiệm để can thiệp vào bất kỳ vụ việc nào, trước khi nhận nhiệm vụ, phải công khai trực tiếp với CCMA hoặc thông qua các cá nhân được ủy quyền của họ:

3.2.1 bất kỳ lợi ích trực tiếp hoặc gián tiếp về tài chính hoặc cá nhân trong vụ việc;

3.2.2 bất kỳ quan hệ tài chính, kinh doanh, nghề nghiệp, gia đình hoặc xã hội hiện tại hay quá khứ có khả năng làm ảnh hưởng đến tính khách quan hoặc có thể dẫn đến suy nghĩ không khách quan hay thiên vị;

3.2.3 nếu các ủy viên không biết về các trường hợp phải công khai trước khi nhận nhiệm vụ thì việc công khai phải được thực hiện khi các ủy viên biết điều đó. Việc công khai trong trường hợp này có thể được thực hiện trong quy trình trọng tài, bao gồm các nhân chứng là người có thể có quan hệ với ủy viên;

3.2.4 sau khi công bố, các ủy viên công bố có thể tiếp tục thực hiện nhiệm vụ nếu cả hai bên mong muốn như vậy nhưng nên rút lui nếu họ tin là có tồn tại xung đột lợi ích mà không phụ thuộc vào quan điểm của các bên;

3.2.5 trong trường hợp không có sự đồng thuận về việc liệu các ủy viên có nên rút lui hay không, các ủy viên không nên rút lui trong các trường hợp sau:

- nếu các điều khoản tham chiếu quy định về thủ tục phải tuân thủ khi xác định những thách thức với các ủy viên thì những quy trình đó phải được tuân thủ;

- nếu các ủy viên sau khi xem xét cẩn thận vấn đề, quyết định rằng lý do gây ra thách thức là không đáng kể và họ vẫn có thể hành động một cách khách quan và công bằng, và việc rút lui sẽ gây ra chậm trễ bất hợp lý hoặc có thể trái với công lý cuối cùng.

4. THỰC HIỆN PHÂN XỬ

- 4.1 Ủy viên phải tiến hành quy trình một cách công bằng, miễn cán và không thiên vị.
- 4.2 Ủy viên không được liên lạc tùy tiện với bất kỳ bên nào hoặc đại diện của họ trong khi giải quyết vấn đề mà không có sự hiện diện hoặc đồng ý của bên kia.
- 4.3 Ủy viên phải cư xử kiên nhẫn và lịch thiệp với các các bên và đại diện của họ hoặc nhân chứng và phải khuyến khích tất cả các thành viên tham gia phiên phân xử hành động tương tự như vậy.
- 4.4 Các ủy viên làm trọng tài phải tôn trọng thỏa thuận của các bên đối với việc sử dụng thu âm bằng máy.
- 4.5 xem xét liệu có tiến hành một phiên phân xử tạm thời không, trọng tài viên phải xem xét các điều kiện pháp lý, hợp đồng và các điều kiện phù hợp khác.
- 4.6 Trước khi tiến hành một phiên phân xử tạm thời, một ủy viên phải đảm bảo rằng một bên từ chối hoặc không dự phiên phân xử đã được thông báo đầy đủ về thời gian, địa điểm và mục đích của phiên phân xử.
- 4.7 Trong trường hợp có nhiều hơn một ủy viên hoạt động như một trung gian, hòa giải viên hoặc trọng tài viên, ủy viên nên tạo cơ hội cho nhau để tham gia vào phiên phân xử.
- 4.8 Ủy viên không được ủy nhiệm cho người khác nhiệm vụ can thiệp vào bất kỳ vấn đề nào mà không báo trước và có sự đồng ý của CCMA.



5. HẬU PHÂN XỬ

- 5.1 Ủy viên không được tiết lộ phán quyết dự kiến cho một trong hai bên trước khi phán quyết này được thông báo cùng lúc đến cả hai bên.
- 5.2 Phán quyết của ủy viên phải chính xác, chắc chắn và càng xúc tích càng tốt.
- 5.3 Không được phép làm rõ hoặc diễn giải phán quyết mà không có sự đồng ý của cả hai bên.
- 5.4 Thỏa thuận cho phép hoặc yêu cầu phải làm rõ hoặc diễn giải phán quyết, các ủy viên sẽ tạo cơ hội lắng nghe mỗi bên.

6. BẢO MẬT

Thông tin được cung cấp cho các ủy viên một cách bí mật bởi một bên trong quá trình hòa giải, phải được giữ kín bởi các ủy viên và không được tiết lộ cho bên khác hoặc cho bên thứ ba trừ khi được sự đồng ý công khai thông tin.

7. QUYỀN HẠN

- 7.1 Ủy viên phải tuân thủ nghiêm ngặt cả giới hạn và nội dung trong phạm vi một thỏa thuận hoặc pháp luật mà họ phục vụ.
- 7.2 Việc các bên giải quyết trực tiếp một số hoặc tất cả vấn đề trong một vụ việc, ở bất kỳ giai đoạn nào, phải được công nhận bởi ủy viên vì họ không còn phải đảm nhiệm vấn đề đó nữa.

8. HÒA GIẢI BỞI ỦY VIÊN LÀM TRỌNG TÀI VIÊN

Ủy viên làm trọng tài viên có thể đề nghị các bên là họ nên hòa giải nếu họ cho rằng hòa giải thích hợp. Ủy viên không nên theo đuổi vụ việc nếu các bên không đồng ý.

9. **DỰA VÀO PHÁN QUYẾT CỦA TRỌNG TÀI VIÊN KHÁC VÀ NGHIÊN CỨU ĐỘC LẬP**

Ủy viên đưa ra các phán quyết mang tính tư vấn hoặc ràng buộc có thể phải tham chiếu đến phán quyết của trọng tài khác, các vụ việc đã được quyết định trước đó hoặc nghiên cứu độc lập, nhưng phải có trách nhiệm đầy đủ và hoàn chỉnh trong mỗi vấn đề mà quyết định được đưa ra.

10. **TRÁNH TRÌ HOÃN**

- 10.1 Ủy viên có trách nhiệm lập kế hoạch lịch trình làm việc của họ để đảm bảo rằng họ hoàn thành các cam kết với CCMA đúng thời gian.
- 10.2 Ủy viên nên hợp tác với các bên và CCMA để tránh sự chậm trễ.
- 10.3 Sau khi hoàn thành phiên phân xử, các ủy viên phải tuân thủ quy định thời gian đưa ra phán quyết.

11. **LỆ PHÍ VÀ CHI PHÍ**

- 11.1 Các ủy viên làm việc bán thời gian phải tuân thủ quy định về phí của CCMA và không được tham gia vào bất kỳ thỏa thuận nào với các bên liên quan đến lệ phí.
- 11.2 Các ủy viên phải giữ hồ sơ đầy đủ để hỗ trợ việc tính phí dịch vụ và chi phí và phải báo cáo kịp thời cho CCMA.

12. **NĂNG LỰC**

- 12.1 Ủy viên phải từ chối nhiệm vụ, rút lui hoặc yêu cầu hỗ trợ kỹ thuật khi họ quyết định rằng một vấn đề vượt quá năng lực của họ.
- 12.2 Ủy viên làm hòa giải viên phải hiểu những nội dung làm nên một phần của tranh chấp khi cố gắng hỗ trợ các bên giải quyết tranh chấp đó. Về việc này, ủy viên nên dành thời gian khi bắt đầu quy trình để đảm bảo rằng họ hiểu được quan điểm, nhu cầu và mong đợi của các bên.



13. CƠ SỞ CỦA QUY TRÌNH TRỌNG TÀI

Ủy viên làm trọng tài viên cần xác định khi bắt đầu vụ việc xem quy trình có diễn ra trên cơ sở “không có định kiến” và phải đảm bảo các thỏa thuận của các bên trong vấn đề này.

Ghi chú

Ghi chú