

Thương lượng đã trở nên một công cụ phổ biến và hữu hiệu để giải quyết các cuộc đối đầu, các mâu thuẫn giữa các quốc gia, các chủng tộc, các nhóm và giữa các cá nhân. Đúng ở góc độ quản trị nguồn nhân lực của một doanh nghiệp, người ta đặc biệt quan tâm tới các cuộc thương lượng giữa đại diện giới chủ và một nghiệp đoàn nào đó để đạt tới một thỏa ước lao động tập thể. Là hòn đá tảng trong hệ thống quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động, thương lượng tập thể có một ảnh hưởng rõ rệt tới bầu không khí nơi làm việc, tới khả năng cạnh tranh và thành công của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiệu quả của một cuộc thương lượng sẽ phụ thuộc vào việc có lựa chọn được hình thức thương lượng phù hợp hay không.

I. TỪ THƯƠNG LƯỢNG KIỂU TRUYỀN THÔNG TỚI THƯƠNG LƯỢNG KIỂU BÀN NGHỊ

Trong những năm gần đây, các mối quan hệ xã hội trong doanh nghiệp đã thay đổi đáng kể. Đã xa rồi thời kỳ mà quan hệ giữa các cá nhân chỉ dựa vào hệ thống cấp bậc. Quan hệ lao động hiện nay dựa trên tinh thần trách nhiệm đối với công việc, mức đóng góp của mỗi người cũng như sự tôn trọng quyền lợi của tất cả các bên. Thương lượng tập thể chính là một cách thức quản lý mà mỗi bên - người lao động hay giới chủ sử dụng lao động - cần phải thấy thỏa mãn, chỉ ít là thỏa mãn phần nào, về vấn đề được giải quyết. Một cuộc thương lượng tập thể sẽ phát sinh khi hội tụ đủ 5 yếu tố sau: có đủ 2 bên tham gia, mỗi bên có những chính kiến và tình cảm độc lập, giữa 2 bên có một mối quan hệ nhất định, tồn tại một vấn đề nào đó và cả 2 bên đều muốn tìm cách giải quyết vấn đề này. Thương lượng được coi là thành công khi đạt được một thỏa thuận nhất định mà 2 bên thấy mình cùng có lợi.

1. Thương lượng truyền thống

Được so sánh như một chiến lược hành động quân sự, thương lượng truyền thống khoét sâu vào mâu thuẫn về lợi ích đối lập nhau của 2 bên. Quá trình thương lượng được coi như một quá trình phân phối mà phần được của bên này tỷ lệ thuận với phần mất của bên kia (vì thế, ở đây người ta hay dùng thuật ngữ "kẻ được, người mất") và tổng lợi ích sẽ bằng không. Về cách thức tiến hành, cuộc thương thuyết diễn ra tuần tự, lần lượt từ khoản mục này sang khoản mục, nhưng không quan tâm tới sự liên thông giữa chúng. Kiểu thương lượng này (còn được gọi là thương lượng cá biệt, thương lượng theo vị thế, thương lượng theo thông lệ) bị đánh giá là quá dài, quá tốn kém và ít hiệu quả. Vì vậy, ở các nước kinh tế phát triển, kiểu thương lượng hợp lý ngày càng được quan tâm và áp dụng nhiều.

2. Thương lượng hợp lý

Tính thích đáng và hiệu quả của kiểu thương lượng này trong thực tế ngày

càng được các nhà quản trị công nhận. Người ta gọi nó là thương lượng "kẻ được, người thắng", "2 bên cùng có lợi", "có lợi ích qua lại".

Mô hình này được Fisher và Ury trình bày trong cuốn sách nổi tiếng "Getting to yes" (được hiểu với nghĩa "Làm thế nào để thương lượng thành công") viết năm 1981, tuân thủ 4 nguyên tắc sau:

Các vấn đề về con người phải được giải quyết một cách riêng rẽ với sự bất đồng về quyền lợi giữa các bên.

Tập trung vào lợi ích con người chứ không phải so đo về vị thế hay quyền lực của 2 bên

những người mà mình làm đại diện. Cuối cùng, thật khó khi phải đảm bảo rằng giữa 2 bên có một bầu không khí thật sự tin cậy lẫn nhau và đây luôn là trở ngại chính để một cuộc thương lượng tập thể có thể diễn ra và đi tới cùng.

3. Thương lượng bàn nghị

Ngày nay, nhiều nhà thương lượng có kinh nghiệm, cả phía giới chủ và công đoàn, cho rằng khái niệm về thương lượng hợp lý không còn thật sự phù hợp nữa trong bối cảnh tổ chức hiện nay, bởi vì bản chất mỗi quan hệ hợp tác giữa các bên chưa được hiểu đúng. Họ gợi ý nên thay thế bằng cụm từ "thương lượng bàn nghị" với lập luận rằng nó bao hàm đồng

THƯƠNG LƯỢNG TẬP THỂ ĐÔI NÉT THỰC TẾ Ở QUÉBEC - CANADA VÀ MỘT VÀI SUY NGHĨ VỀ VẤN ĐỀ NÀY Ở VIỆT NAM

VŨ VIỆT HẰNG

Hình dung nhiều giải pháp khác nhau trước khi quyết định chọn một.

Đánh giá kết quả của một cuộc thương lượng dựa trên các tiêu chuẩn thật khách quan.

Ở đây, sự đầy đủ và chính xác của thông tin đóng một vai trò rất quan trọng. Các điều khoản không bị đưa ra một cách tuần tự theo kiểu cổ điển mà sẽ được đề cập một cách tổng quát; những gì không cần thiết sẽ được thỏa thuận để loại trừ; những vấn đề còn lại được tóm lược và khoanh phạm vi cần trao đổi lại. Như vậy, việc thương thuyết bớt đi được sự căng thẳng, rườm rà, vô ích.

Tuy nhiên, theo một số chuyên gia về các mối quan hệ lao động, do quá xem nhẹ những mâu thuẫn về quyền lợi cũng như tương quan về quyền lực giữa 2 bên mà nhiều khi, cuộc thương lượng kiểu này có thể dẫn tới một ngõ cụt. Thật vậy, cách này không phân biệt giữa các vấn đề chung như phương pháp làm việc chưa hiệu quả hay điều kiện làm việc còn nguy hiểm ... với những thách thức, những mâu thuẫn cụ thể liên quan tới tiền lương, trợ cấp xã hội, biện pháp kỷ luật Mặt khác, không thể dùng cùng một số biện pháp để xử lý và giải quyết nhiều vấn đề khác nhau. Có nhiều lúc, lý lẽ và bằng chứng khách quan không có đủ để thuyết phục đối phương. Trong những trường hợp đó, chiến thuật "cưỡng bức" có thể trở nên cần thiết và vì thế không thể xem thường tương quan lực lượng giữa 2 bên. Điểm hạn chế thứ hai: khi chỉ chú trọng tới tác động qua lại giữa 2 bên và những kỹ thuật nên dùng để thuyết phục đối phương, các nhà thương thuyết thường quên mất yêu cầu và nguyện vọng của

thời cả 2 nghĩa "chuẩn bị một hoạt động chung" và "lắng nghe nhau để cùng hành động". Tư tưởng chủ yếu của quá trình thương lượng bàn nghị là xây dựng cho được một mối quan hệ thực sự là hợp tác giữa 2 phía đối thoại. Bởi vậy, cần nhất là thông tin phải hoàn hảo và thông suốt, đảm bảo huy động trí thông minh của tất cả những người trong cuộc để đạt tới giải pháp cùng có lợi. Thực tế cho thấy cách làm như vậy tỏ ra có hiệu quả hơn, đại diện của cả giới chủ và công đoàn đều thấy mình đã tiến được xa hơn khi giải quyết vấn đề đặt ra. Tuy vậy, liệu có phải nó ưu việt hơn hẳn các phương pháp khác không. Vẫn còn một chút nghi ngờ. Sự đa dạng của các ngành và sự khác biệt về lịch sử trong quan hệ lao động đòi hỏi các biện pháp giải quyết khác nhau trong từng hoàn cảnh cụ thể. Hơn nữa, hiệu quả thương lượng còn phụ thuộc nhiều vào khả năng điều chỉnh cách xử thế của các bên cũng như các quy tắc tiến hành thương lượng.

II. THƯƠNG LƯỢNG TẬP THỂ Ở QUÉBEC

1. Vài nét khái quát.

Về mặt lịch sử, ở Bắc Mỹ nói chung và ở Québec nói riêng, thương lượng tập thể luôn đóng vai trò then chốt trong hệ thống quan hệ lao động. Phân tích các số liệu thống kê về các mối quan hệ lao động trong vòng 20 năm trở lại đây, người ta thấy có những xu hướng trái ngược nhau. Số vụ cũng như số ngày làm việc mất đi do những mâu thuẫn, xung đột trong lao động đã giảm xuống rõ rệt, nhưng thời gian trung bình của một vụ cũng như số lần lock-out ("bế xưởng" hay người sử dụng lao động chủ động ngưng công việc) lại tăng lên. (bảng 1) Vì vậy, có thể nói rằng "số vụ việc giảm nhưng

người ta phải hy sinh nhiều thời gian và công sức hơn để giải quyết những vấn đề khó khăn hơn trước".

Trong trào lưu chuyển đổi tính chất quan hệ lao động ở các nước vùng Bắc Mỹ, để tài về thương lượng "hai bên cùng có lợi" đã gây ra một chuỗi những hội thảo, những cuộc tranh luận thu hút biết bao chuyên gia và những người có kinh nghiệm thực tế trong lĩnh vực này. Tháng 10.1994, thông qua một hội nghị bàn tròn tổ chức tại Toronto, các nhà thương lượng, đại diện giới chủ và nghiệp đoàn từ nhiều ngành, nhiều vùng khác nhau ở Canada đã có cơ hội gặp gỡ, trao đổi và chia sẻ với nhau nhiều kinh nghiệm quý báu liên quan tới thương lượng hợp lý và thương lượng bản nghị. Những năm gần đây, nhu cầu đào tạo về những phương pháp thương lượng tiên tiến này xuất hiện khắp nơi. Một nhóm giáo sư, giảng viên đại học đã thiết kế và cung cấp những chương trình đào tạo và bồi dưỡng thiết thực cho rất nhiều đơn vị, trong đó có cả những tổ chức lớn và rất nổi tiếng ở Québec như Liên hiệp vận chuyển hành khách công cộng Montréal, hãng Gaz Métropolitain, Trường đại học Tổng hợp Montréal, Hiệp hội các nhà chế biến sữa Québec, Công ty sắt và titan Québec... Một cuộc điều tra thăm dò những người tham dự các khóa học cho thấy năng lực và thái độ của họ được cải thiện rõ rệt, điều đó đã góp phần củng cố sự hiểu biết và tin cậy lẫn nhau giữa các bên trong cuộc thương thuyết.

Bảng 1

Chỉ tiêu	1978	1998
Số vụ mâu thuẫn hoặc xung đột về lao động	350	100
Số ngày ngừng việc do mâu thuẫn, xung đột (triệu ngày)	3,3	0,5
Thời gian trung bình cho một vụ việc (ngày)	25	42
Tỷ lệ lock-out (%)	15	25

Nguồn: J.Boivin; L.Chrétien et J.Sexton: Innover pour gérer les conflits, Sain-Foy, Press de l'Université Laval (Canada)

Một điểm đáng lưu ý là ở Québec, thương lượng tập thể tỏ ra có hiệu quả rõ rệt trong khu vực tư nhân. Theo đánh giá của giáo sư Noel Mallette- Đại học tổng hợp Québec tại Montréal, một trong những chuyên gia hàng đầu về thương lượng trong quan hệ lao động- ngày nay đã có khoảng 80% các doanh nghiệp trong khu vực này đã thương lượng kiểu "bản nghị". Trong khi đó, thương lượng tập thể trong khu vực nhà nước lại khá phức tạp. Người sử dụng lao động- Chính phủ Québec- ngay từ đầu đã chọn hướng tập trung hóa quyền lực. Chính phủ có trách nhiệm thương thuyết với đại diện công nhân viên chức nhưng không bao giờ được để mất lợi ích chung của cộng đồng. Mặt khác, tổ chức công đoàn ở đây thường là một bộ máy khổng lồ, quan liêu, trì trệ. Vì thế những cuộc thương lượng ở đây chỉ mang tính hình thức và khó đi tới một kết quả mà người lao động mong đợi.

2. Một số trường hợp cụ thể

a. Bombardier- Inc Canadair

Bombardier Aéronautique (B.A) là một tổ hợp công nghiệp chế tạo máy bay bao gồm 4 hãng lớn là Canadair; Haviland (Canada); Learjet (Mỹ) và Shorts (Anh). Được coi như đi đầu thế giới trong lĩnh vực thiết kế, sản xuất, tiêu thụ và cung cấp dịch vụ hậu mãi cho các loại máy bay vận tải vùng, máy bay phản lực dân dụng, trong 10 năm trở lại đây, B.A tăng trưởng khá nhanh và ngày càng khẳng định vị thế vững chắc của mình trên thị trường.

Là một trong 4 thành viên của B.A, Canadair đặc biệt nổi tiếng về quan hệ lao động lành mạnh, tốt đẹp, theo đúng nghĩa hợp tác... giữa người lao động và giới chủ. Đối với 9.200 nhân viên của mình, trong đó có 5.500 công đoàn viên, ban lãnh đạo Canadair luôn chủ trương một chính sách quản lý "mở cửa" ở mọi cấp. Người ta nói rằng, ngay từ trước khi cuốn sách lý thuyết của Fisher và Ury ra đời, kiểu thương lượng hợp lý đã được áp dụng ở Canadair và nó tồn tại bền vững đến bây giờ. Từ khi thành lập tới nay, chỉ mới có một vụ đình công hiếm hoi nổ ra vào năm 1976. Trong suốt năm 1998, công ty chỉ nhận được 125 thắc mắc, khiếu nại nhỏ từ nhân viên. Đó là những con số rất khiêm tốn so với những đơn vị khác. Hiện nay, bản thỏa ước lao động tập thể được ký ngày 10.5.97 giữa công đoàn và giới chủ Canadair đang có hiệu lực cho tới 10.11.2001. Có thể khẳng định rằng, Canadair đã thành công trong việc gìn giữ một bầu không khí tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau, một quan hệ lành mạnh lâu dài và vì lợi ích cả 2 bên.

b. Hydro Québec - Công ty điện lực nhà nước Québec

Với địa thế thiên nhiên ưu đãi, nguồn thủy điện dồi dào, Hydro Québec (H.Q) có thể sản xuất điện với giá thành rẻ vào loại nhất Canada, cung cấp điện cho toàn bang, bán cả sang New York và một số vùng miền Bắc nước Mỹ. Tuy vậy, quan hệ lao động ở đây lại diễn biến hết sức phức tạp. Trước năm 1995, với các nghiệp đoàn, đặc biệt là với SCFP (Công đoàn viên chức toàn Canada), H.Q luôn có thái độ đối đầu ở mọi cấp. Một báo cáo thực hiện năm 1990 phân tích khía cạnh này cho thấy:

- Có quá nhiều xung đột, mâu thuẫn làm ngưng trệ công việc.
- Nổ ra nhiều cuộc đình công bất hợp pháp.
- Thường xuyên cần có bên thứ ba để dàn xếp khi 2 bên ký thỏa ước tập thể.
- Trong vòng 22 năm, mất tới 10 năm để thương lượng.
- Có 29.154 vụ kỷ luật và 13.546 lần người lao động kêu ca, phàn nàn.

Có thể nói sức lực của doanh nghiệp bị cạn kiệt vì giải quyết các xung đột. Đã có lúc người ta tưởng như giới chủ, công đoàn và người lao động đang dẫn nhau

vào một ngõ cụt hoàn toàn bế tắc.

Năm 1991, sau bản phân tích kỹ lưỡng và toàn diện kể trên, người ta quyết định thay đổi toàn bộ tất cả các ban đại diện. Những người mới được tín nhiệm đã chứng tỏ lòng kiên nhẫn, sự cởi mở và nghệ thuật đàm phán bất thời cơ của họ. Trong vòng 5 năm, 12 thỏa thuận đã được ký kết, thương lượng tập thể từng bước được tiến hành theo các nguyên tắc và trình tự của thương lượng có hợp tác. H.Q đã thành công và trở nên nổi tiếng vì đã tạo được một bước ngoặt lớn lao trong quan hệ lao động. Năm 1996, lần đầu tiên, một thỏa ước tập thể đã được ký theo kiểu bản nghị với SCFP. Mùa thu 1997, 3 cuộc thương lượng về giờ giấc làm việc, về chế độ tiền lương đã được thực hiện. So với bản phân tích năm 1990, nhiều dấu hiệu bản nghị đã xuất hiện. Mức độ thỏa mãn của khách hàng và lợi nhuận ròng của công ty tăng lên, trong khi tỷ lệ hỏng hóc, sự cố, tai nạn lao động và số lời kêu ca, phàn nàn giảm xuống rõ rệt (bảng 2)

Bảng 2

Chỉ tiêu	1990	1997
Mức độ thỏa mãn của khách hàng (%)	46	94
Lợi nhuận ròng (triệu USD)	451	786
Hỏng hóc và sự cố về điện (giờ/khách hàng)	6,7	3,2
Tai nạn lao động (số giờ/triệu giờ làm việc)	32,85	12,53
Kêu ca phàn nàn của người lao động (lần)	26000	4921

Nguồn: Báo cáo thường niên năm 1998 của Hydro-Québec

Đầu năm 1998, một khó khăn mới lại ập đến. Hai bên không thể thỏa thuận với nhau về điều kiện làm việc và bắt buộc phải trở về phương pháp truyền thống của những năm 70.80. Một cuộc đình công bán phần đã diễn ra và kéo dài 4 tháng, mà theo ý kiến đa số, đây là một cuộc đình công vô ích. Đại diện giới chủ cho rằng chính các thủ lĩnh công đoàn phải chịu trách nhiệm về tình hình căng thẳng này. Những thông điệp hợp tác đã không được truyền kịp thời, trong nhân viên tồn tại một nhận thức lệch lạc: cứ công đoàn là tốt, giới chủ là độc ác.

Sang năm 1999, mối quan hệ này đã dần dần được cải thiện. Ngày 27.9.99, hai bên ký một hiệp ước về tái thỏa thuận tiền lương và kéo dài thời hạn của bản thỏa ước tập thể thêm 3 năm nữa. Cho đến nay ban lãnh đạo H.Q luôn khẳng định chiến lược toàn diện mà họ theo đuổi: cùng 7 nghiệp đoàn xây dựng các mối quan hệ dựa vào sự tôn trọng lẫn nhau, công khai trao đổi thông tin và thường xuyên tìm kiếm các giải pháp thích hợp thỏa mãn nhu cầu của các bên.

c. Đại học Tổng hợp Québec tại Montréal (UQAM)

Với tư cách là một trường đại học công lập khối Pháp ngữ, UQAM có một nguồn tài sản nhân lực thực sự quý báu: 934 giáo sư; 1.200 giảng viên; 1.234 nhân viên phục vụ và hơn 100 cán bộ

phòng ban. Trong nội bộ UQAM hiện tồn tại 3 tổ chức công đoàn: công đoàn của các giáo sư, công đoàn của các giảng viên và công đoàn của các nhân viên phục vụ.

Nhìn bề ngoài, quan hệ giữa trường và các nghiệp đoàn nói chung khá tốt đẹp. Khoảng 2 năm một lần, đại diện của từng công đoàn lại cùng ban lãnh đạo trường gặp gỡ, thương lượng để thông qua một bản thỏa ước tập thể, trong đó quy định rất rõ ràng các điều khoản thỏa thuận về nhiệm vụ, giờ giấc và điều kiện làm việc, vệ sinh an toàn các chế độ lương bổng, phụ cấp, thăng giáng chức, hưu trí, bồi dưỡng, đào tạo, cách thức đánh giá hiệu suất công việc... Để có được những bản thỏa ước này, 12 năm nay, kiểu thương lượng hợp lý đã được áp dụng với công đoàn giảng viên và công đoàn nhân viên phục vụ. Nhưng đại diện công đoàn của các giáo sư lại có những quan điểm riêng. Cho đến nay họ vẫn không chấp nhận cách thương lượng này mà vẫn đòi trung thành với hình thức truyền thống. Vì vậy, với nhóm thứ ba, các cuộc thương lượng thường kéo dài, căng thẳng, làm tốn hao không ít thời gian, tâm trí của ban lãnh đạo trường và của cả các giáo sư.

III. VẤN ĐỀ THƯƠNG LƯỢNG TẬP THỂ Ở CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Pháp luật về ký kết thỏa ước lao động tập thể đã sớm ban hành ở Việt Nam, nhưng trong cơ chế hành chính bao cấp, cũng như ở các nước xã hội chủ nghĩa cũ, việc thương lượng và thỏa thuận tập thể còn mang nặng tính hình thức, không mang lại hiệu quả như mong muốn. Tổ chức công đoàn duy nhất trong mỗi đơn vị sẽ tập hợp tất cả các cán bộ công nhân viên và ban lãnh đạo có thể đồng thời tham gia vào ban chấp hành công đoàn. Vì vậy người ta không thấy có sự đối lập về lợi ích giữa 2 bên. Các cuộc họp thường diễn ra êm ả, hữu nghị với sự nhất trí cao độ. Phần lớn các tranh chấp về lao động chỉ được xem như những bất đồng có tính chất khiếu nại hành chính. Quyền "tự do kết hợp và bãi công" đã được ghi nhận ngay trong sắc lệnh số 29-SL(12/3/1947), nhưng vì những lý do khác nhau, trong thực tế người lao động cũng không sử dụng quyền này.

Từ năm 1986, cùng với quá trình đổi mới và phát triển nền kinh tế hàng hóa nhiều thành phần, nhận thức về quan hệ lao động, về thương lượng và thỏa ước tập thể, về giải quyết tranh chấp lao động... cũng thay đổi. Sự cạnh tranh quyết liệt ở mọi lĩnh vực, mọi ngành đòi hỏi phải thay đổi tận gốc rễ cách thức sử dụng và quản lý nguồn nhân lực. Mặc dù vậy, ở nhiều nơi vẫn tồn tại những vấn đề bức xúc về quan hệ lao động: chế độ làm việc bị vi phạm, thanh toán lương cho công nhân chậm trễ, có trường hợp tới 5 tháng. Đặc biệt, theo số liệu của Sở Lao động thương binh và xã hội TP.HCM, chỉ 65,7% doanh nghiệp có

vốn đầu tư nước ngoài đúng trên địa bàn thành phố là có nội quy lao động; 39% có đăng ký thỏa ước lao động tập thể tại Sở. Trong một số những doanh nghiệp loại này, không những quyền lợi kinh tế bị xâm phạm mà người lao động còn bị người quản lý hoặc kỹ thuật viên nước ngoài ngược đãi, đối xử thô bạo hoặc xúc phạm nhân phẩm. Tổ chức công đoàn ở đây, nếu có, thì hoặc là bị vô hiệu hóa, bị đe dọa, hoặc là thụ động, thờ ơ, chọn cách xử sự "đi hòa vi quý"... nên đã tỏ ra kém hiệu quả trong việc bảo vệ quyền lợi của người lao động. Như vậy, quyền lực đã tập trung vào tay ban lãnh đạo, trong khi vai trò của công đoàn quá mờ nhạt. Người lao động âm ỉ và thấy mình bị thiệt thòi nhưng khó tìm được ai đó biết lắng nghe, cảm thông và giúp đỡ họ. Dần dần họ mất lòng tin, coi thủ lĩnh công đoàn như công sự đặc lực của ban lãnh đạo hoặc đơn giản hơn, chỉ là một bộ phận chuyên tổ chức các cuộc thi thể thao, các hội diễn văn nghệ và kêu gọi thi đua chung chung. Thêm vào đó, quản lý nhà nước còn bất cập, pháp luật lao động còn những sơ hở, việc giám sát kiểm tra thực hiện còn lơ lửng, nếu phát hiện sai phạm thì xử lý chưa nghiêm khắc nên có hiện tượng "lờn thuốc".

Trong năm 1999, số vụ tranh chấp tập thể trong lao động đã giảm khoảng 60% so với năm 1998 nhưng tính chất phức tạp của các vụ việc lại tăng lên. Đã xuất hiện những cuộc đình công có quy mô lớn, dài ngày và mang tính mạnh mẽ. Rõ ràng là về mặt nhận thức, một số người coi đình công là vũ khí duy nhất để giải quyết tranh chấp trong lao động. Đối với họ, thương lượng tập thể, nếu có, chỉ là thương lượng kiểu salon, mất thời gian vì những bàn luận dài dòng, vô bổ, thiếu sự đối thoại thật sự và thẳng thắn. Từ đó, thỏa ước tập thể cũng không phải là một cơ sở pháp lý quan trọng, không phải là một công cụ pháp lý hữu hiệu để hình thành và điều chỉnh các mối quan hệ lao động trong doanh nghiệp như người ta mong muốn.

Cũng có ý kiến cho rằng một khi đã có Luật lao động và những văn bản hướng dẫn có hiệu lực trong phạm vi toàn quốc thì doanh nghiệp và đại diện của người lao động chỉ cần dựa vào đó mà thực hiện, không cần thương lượng để ký các thỏa ước tập thể cho từng đơn vị nữa. Nhưng chúng tôi thấy rằng mỗi doanh nghiệp trong từng ngành, từng lĩnh vực khác nhau lại có một quá trình hình thành, phát triển riêng và có bối cảnh hoạt động khác nhau. Vì thế chúng có những đặc trưng nhất định về quan hệ lao động. Nếu chỉ vận dụng những quy định, những chế độ chung, không sát với hoàn cảnh cụ thể, có thể người thực hiện sẽ gặp một số vướng mắc, lúng túng, giải quyết và quản lý không chặt chẽ, làm nảy sinh những thắc mắc, những tranh chấp mới. Thêm vào đó, nhà nước ta cũng khuyến khích việc ký kết thỏa ước tập

thể với những điều khoản có lợi hơn cho người lao động so với quy định của pháp luật lao động.

Với tình hình như vậy, theo quan điểm của chúng tôi, rất cần nghiên cứu một cách có hệ thống lý thuyết về thương lượng và thỏa ước lao động tập thể, đồng thời vận dụng để phân tích vấn đề này một cách bài bản và khoa học trong thực tế của các doanh nghiệp Việt Nam. Có lẽ không cần phải khẳng định lại rằng sự đồng góp nhiệt tình, tự nguyện và có hiệu quả của mỗi người lao động vào việc thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp chính là yếu tố then chốt để doanh nghiệp thành đạt và phát triển. Các cuộc thương lượng định kỳ thành công sẽ có tác dụng khuyến khích, động viên mỗi thành viên trong tập thể, xây dựng và duy trì được một môi trường làm việc thực sự lành họ thỏa mãn.

Vấn đề đặt ra trước hết là phải có sự biến chuyển sâu sắc trong nhận thức về vai trò và sứ mạng của tổ chức công đoàn, sao cho đây trở thành nơi gửi gắm niềm tin của người lao động. Cán bộ công đoàn phải là những người nhiệt tâm, am hiểu chuyên môn và luật pháp, có chính kiến rõ ràng, luôn nghĩ tới quyền lợi hợp pháp của công đoàn viên. Cán bộ công đoàn cũng phải là những người có bản lĩnh, không e ngại đối đầu với ban lãnh đạo, bởi vì những ý kiến đối lập nhiều khi lại là điều kiện cần thiết để doanh nghiệp phát triển.

Thứ hai là, những người đại diện cho các bên thương lượng cần phải được bồi dưỡng về phương pháp và kỹ thuật thương lượng. Trong quá trình cùng nhau tìm kiếm một giải pháp tốt nhất cho vấn đề đặt ra, không thể nào quên một số nguyên tắc cơ bản như sau:

- Tìm hiểu kỹ về nguyện vọng thực sự của mỗi bên.

- Hiểu rõ những người tham gia thương lượng.

- Nắm vững các hợp đồng, các quyền lợi và nghĩa vụ của các bên liên quan tới vấn đề đang bàn.

- Cần coi những người đối diện trong thương lượng là đối tác chứ không phải đối thủ của mình, bởi vì sự thẳng thắn, tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau chính là những điều kiện cơ bản và chủ yếu để một cuộc thương lượng thành công.

Cuối cùng, song song với yêu cầu bảo vệ quyền lợi của người lao động, khi đặt vấn đề cũng như khi tiến hành thương lượng, cần suy nghĩ một cách nghiêm túc hơn tới quyền lợi của người sử dụng lao động. Ví dụ: vai trò của hiệp hội các doanh nghiệp khi giải quyết tranh chấp lao động; cách thức giải quyết hợp lý, hợp tình trong một số trường hợp, khi sự chảy máu, thiếu ý thức, thiếu hiểu biết của một số người lao động có thể dẫn tới những tổn thất lớn mà người sử dụng lao động phải gánh chịu ■