

§10 §ØC KINH DOANH

Đạo đức kinh doanh là một trong những vấn đề quan trọng nhất nh-ng đồng thời cũng là điều dễ gây hiểu nhầm nhất trong thế giới kinh doanh ngày nay. Trong vòng hơn 20 năm vừa qua, đạo đức kinh doanh đã trở thành một vấn đề thu hút đ-ợc nhiều quan tâm. Ngày nay, các doanh nghiệp phải đối mặt với sức ép của ng-ời tiêu dùng về các hành vi đạo đức, các quy định pháp luật cũng đ-ợc thiết kế khuyến khích các hành vi tốt của doanh nghiệp - từ hoạt động marketing đến bảo vệ môi tr-ờng. Hoạt động kinh doanh tác động đến tất cả các lĩnh vực của cuộc sống xã hội, nên nhà kinh doanh cũng cần phải có đạo đức nghề nghiệp và không thể hoạt động ngoài vòng pháp luật mà chỉ có thể kinh doanh những gì pháp luật xã hội không cấm. Phẩm chất đạo đức kinh doanh của nhà doanh nghiệp là một trong những yếu tố cơ bản tạo nên uy tín của nhà kinh doanh, đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đạt đ-ợc những thành công trên th-ơng tr-ờng, tồn tại và phát triển bền vững.

Mục tiêu của ch-ơng:

- Tìm hiểu vai trò của đạo đức kinh doanh trong việc điều chỉnh hành vi của chủ thể kinh doanh.
- Xem xét các khía cạnh thể hiện và các bài học rút ra từ đạo đức kinh doanh trong các mối quan hệ khác nhau.
- Tìm hiểu ph-ơng pháp phân tích vấn đề đạo đức kinh doanh và quy trình xây dựng một ch-ơng trình đạo đức hiệu quả trong doanh nghiệp.

Những nội dung cơ bản:

- Khái luận về đạo đức kinh doanh.
- Các khía cạnh thể hiện của đạo đức kinh doanh.
- Ph-ơng pháp phân tích và xây dựng đạo đức kinh doanh.
- Các vấn đề đạo đức kinh doanh toàn cầu.

1. KH, I LUËN VÒ §1O §ØC KINH DOANH

Kh, i niÖm ®1o ®Øc

Từ "đạo đức" có gốc từ latin Moralital (luân lý) - bản thân mình c- xử và gốc từ Hy Lạp Ethigos (đạo lý) - ng-ời khác muốn ta hành xử và ng- ọc lại ta muốn họ. ở Trung Quốc, "đạo" có nghĩa là đ- ờng đi, đ- ờng sống của con ng- ời, "đức" có nghĩa là đức tính, nhân đức, các nguyên tắc luân lý.

Đạo đức là tập hợp các nguyên tắc, quy tắc, chuẩn mực xã hội nhằm điều chỉnh, đánh giá hành vi của con ng- ời đối với bản thân và trong quan hệ với ng- ời khác, với xã hội.

Từ giác độ khoa học, □ đạo đức là một bộ môn khoa học nghiên cứu về bản chất tự nhiên của cái đúng - cái sai và phân biệt khi lựa chọn giữa cái đúng - cái sai, triết lý về cái đúng - cái sai, quy tắc hay chuẩn mực chi phối hành vi của các thành viên cùng một nghề nghiệp □ (từ điển Điện tử American Heritage Dictionary).

Với t- cách là một hình thái ý thức xã hội, đạo đức có đặc điểm:

- Đạo đức có tính giai cấp, tính khu vực, tính địa ph- ơng.
- Nội dung các chuẩn mực đạo đức thay đổi theo điều kiện lịch sử cụ thể.

Chức năng cơ bản của đạo đức là đạo đức điều chỉnh hành vi của con ng- ời theo các chuẩn mực và quy tắc đạo đức đã đ- ợc xã hội thừa nhận bằng sức mạnh của sự thôi thúc l- ơng tâm cá nhân, của d- luận xã hội, của tập quán truyền thống và của giáo dục.

Đạo đức quy định thái độ, nghĩa vụ, trách nhiệm của mỗi ng- ời đối với bản thân cũng nh- đối với ng- ời khác và xã hội. Vì thế đạo đức là khuôn mẫu, tiêu chuẩn để xây dựng lối sống, lý t- ởng mỗi ng- ời.

Những chuẩn mực và quy tắc đạo đức gồm: Độ l- ợng, khoan dung, chính trực, khiêm tốn, dũng cảm, trung thực, tín, thiện, tàn bạo, tham lam, kiêu ngạo, hèn nhát, phản bội, bất tín, ác...

Đạo đức khác với pháp luật ở chỗ:

+ Sự điều chỉnh hành vi của đạo đức không có tính c- ưỡng bức, c- ưỡng chế mà mang tính tự nguyện, các chuẩn mực đạo đức không đ- ợc ghi thành văn bản pháp quy.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

+ Phạm vi điều chỉnh và ảnh hưởng của đạo đức rộng hơn pháp luật, pháp luật chỉ điều chỉnh những hành vi liên quan đến chế độ xã hội, chế độ nhà nước còn đạo đức bao quát mọi lĩnh vực của thế giới tinh thần. Pháp luật chỉ làm rõ những mẫu số chung nhỏ nhất của các hành vi hợp lẽ phải, hành vi đạo lý đúng đắn tồn tại bên trên luật.

Khởi niệm đạo đức kinh doanh

Lịch sử đạo đức kinh doanh:

Đạo đức kinh doanh xuất phát từ thực tiễn kinh doanh trong các thời kỳ lịch sử:

Khoảng 4000 năm trước công nguyên, sự phát triển kinh tế có phân công lao động đã tạo ra ba nghề: Chăn nuôi, thủ công, buôn bán thương mại. Sản phẩm sản xuất ra trở thành hàng hóa, kinh doanh xuất hiện và đạo đức kinh doanh cũng ra đời. Đây cũng là thời kỳ mới của nhân loại, có mâu thuẫn đối kháng giai cấp, có bộ máy nhà nước, con người không sống "ngây thơ thuần phác" nữa, quan hệ giữa con người trở nên đa dạng, phức tạp. Kinh doanh thương mại cũng tạo thêm nhiều yêu cầu đạo đức; không được trộm cắp, phải sòng phẳng trong giao thiệp "tiền trao cháo múc", phải có chữ tín, biết tôn trọng các cam kết, thỏa thuận...

ở phương Tây, đạo đức kinh doanh xuất phát từ những tín điều của Tôn giáo: Luật Tiên tri (Law of Moses) lâu đời của phương Tây có những lời khuyên nhủ tới mùa thu hoạch ngoài đồng ruộng, không nên gặt hái hết mà cần chừa một ít hoa màu ở bên đường cho người nghèo khó. Ngày nghỉ lễ Sabbath hàng tuần thì cả chủ và thợ cũng được nghỉ (truyền thống này trở thành ngày chủ nhật hiện nay). Sau 50 năm, mọi món nợ sẽ được huỷ bỏ. Năm xoá nợ (Year of the Jubilees) sau này được pháp chế hoá thành thời hiệu 30 năm của các món nợ trong Dân luật. Đến thời Trung cổ, Giáo hội La Mã đã có Luật (canon law) đề ra tiêu chuẩn đạo đức trong một số hoạt động kinh doanh như nguyên tắc "tiền nào của ấy" (just wages and just prices), không nên trả lương cho thợ thấp dưới mức có thể sống được. Luật Hồi giáo cũng ngăn cản việc cho vay lãi, trừ nợ hợp bỏ vốn đầu tư phải chịu rủi ro kinh doanh nên được hưởng lợi.

Về sau, nhiều tiêu chuẩn đạo đức kinh doanh đã được thể hiện trong pháp luật để có thể áp dụng hiệu quả trong thực tế như luật Chống độc quyền kinh doanh (Sherman Act of America 1896), các Luật về tiêu chuẩn chất lượng, bảo vệ người tiêu dùng, Luật bảo vệ môi trường, bảo vệ tài nguyên thiên nhiên hiện nay.

Sang thế kỷ XX:

3

Thư viện tài liệu số và kỳ thi CFA <http://tailieuso.com/>

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

- Tr-ớc thập kỷ 60, khởi đầu bằng các vấn đề do các giáo phái đ- a ra: Mức l- ơng công bằng, lao động, đạo đức chủ nghĩa t- bản. Đạo Thiên chúa giáo quan tâm đến quyền của ng- ời công nhân, đến mức sinh sống của họ và các giá trị khác của con ng- ời.

- Những năm 60, sự gia tăng những vấn đề liên quan đến môi tr- ờng sinh thái: ô nhiễm, các chất độc hại, quyền bảo vệ ng- ời tiêu dùng đ- ọc gia tăng. Năm 1963, Tổng thống Mỹ J. Kennedy đã đ- a ra thông báo đặc biệt bảo vệ ng- ời tiêu dùng. Năm 1965, phong trào ng- ời tiêu dùng đã chỉ trích ngành ô tô nói chung (nhất là hãng General Motor vì họ nhận thấy hãng này đã đặt lợi nhuận của ô tô cao hơn cả sự an toàn và sự sống của ng- ời sử dụng, họ đã yêu cầu hãng phải lắp dây an toàn, các chốt khóa cẩn thận, chắc chắn. 1968 - đầu 1970, những hoạt động cho phong trào ng- ời tiêu dùng đã giúp cho việc thông qua một số luật nh- Luật về Kiểm tra phóng xạ vì sức khoẻ và sự an toàn; luật về n- ớc sạch; luật về chất độc hại.

- Những năm 70, đạo đức kinh doanh trở thành một lĩnh vực nghiên cứu. Các giáo s- bắt đầu giảng dạy và viết về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, đã đ- a ra những nguyên tắc cần đ- ọc áp dụng vào hoạt động kinh doanh, đã có nhiều cuộc hội thảo về trách nhiệm xã hội và ng- ời ta đã thành lập trung tâm nghiên cứu những vấn đề đạo đức kinh doanh. Cuối những năm 70, đã xuất hiện một số vấn đề nh- hối lộ, quảng cáo lừa gạt, an toàn sản phẩm, thông đồng câu kết với nhau để đặt giá cả. Cho nên khái niệm đạo đức kinh doanh đã trở thành quen thuộc với các hãng kinh doanh và ng- ời tiêu dùng.

- Những năm 80 đạo đức kinh doanh đã đ- ọc các nhà nghiên cứu và các nhà kinh doanh thừa nhận là một lĩnh vực nghiên cứu cụ thể. Xuất hiện các Trung tâm nghiên cứu đạo đức kinh doanh. Trung tâm nghiên cứu đạo đức kinh doanh ở tr- ờng cao đẳng Bentley thuộc bang Massachusetts khởi đầu hoạt động năm 1976. Sau đó hơn 30 trung tâm và học viện đã đ- ọc thành lập hay chuyển đổi t- ơng nghiên cứu sang lĩnh vực đạo đức kinh doanh. Các khóa học về đạo đức kinh doanh đã đ- ọc tổ chức ở các tr- ờng đại học của Mỹ với hơn 500 khóa học và 70.000 sinh viên. Các trung tâm nghiên cứu đạo đức kinh doanh công bố những t- liệu, ấn phẩm của mình. Các hãng lớn nh- Johnson & Johnson, Caterpillar đã quan tâm đến khía cạnh đạo đức trong kinh doanh nhiều hơn. Họ thành lập Uỷ ban đạo đức và Chính sách xã hội để giải quyết những vấn đề đạo đức trong công ty.

- Những năm 90: Thể chế hoá đạo đức kinh doanh. Chính quyền Clinton đã ủng hộ th- ơng mại tự do, ủng hộ quan điểm cho rằng doanh nghiệp phải có trách nhiệm với việc

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

làm vô đạo đức và thiệt hại do mình gây ra. Tháng 11/1991, quốc hội Mỹ đã thông qua chỉ dẫn xử án đối với các tổ chức ghi thành luật, những khuyến khích đối với các doanh nghiệp mà có những biện pháp nhằm tránh những hành vi vô đạo đức.

- Từ năm 2000 đến nay, đạo đức kinh doanh trở thành lĩnh vực nghiên cứu đang đ-ợc phát triển. Các vấn đề của đạo đức kinh doanh đang đ-ợc tiếp cận, đ-ợc xem xét từ nhiều góc độ khác nhau: Từ luật pháp, triết học và các khoa học xã hội khác. Đạo đức kinh doanh đã gắn chặt với khái niệm trách nhiệm đạo đức và với việc ra quyết định trong phạm vi công ty. Các hội nghị về đạo đức kinh doanh th-ờng xuyên đ-ợc tổ chức.

Khái niệm đạo đức kinh doanh

Đạo đức kinh doanh là một tập hợp các nguyên tắc, chuẩn mực có tác dụng điều chỉnh, đánh giá, h-ớng dẫn và kiểm soát hành vi của các chủ thể kinh doanh.

Đạo đức kinh doanh chính là đạo đức đ-ợc vận dụng vào trong hoạt động kinh doanh.

Đạo đức kinh doanh là một dạng đạo đức nghề nghiệp: Đạo đức kinh doanh có tính đặc thù của hoạt động kinh doanh - do kinh doanh là hoạt động gắn liền với các lợi ích kinh tế, do vậy khía cạnh thể hiện trong ứng xử về đạo đức không hoàn toàn giống các hoạt động khác: Tính thực dụng, sự coi trọng hiệu quả kinh tế là những đức tính tốt của giới kinh doanh nh- ng nếu áp dụng sang các lĩnh vực khác nh- giáo dục, y tế... hoặc sang các quan hệ xã hội khác nh- vợ chồng, cha mẹ con cái thì đó lại là những thói xấu bị xã hội phê phán. Song cần l- u ý rằng đạo đức kinh doanh vẫn luôn phải chịu sự chi phối bởi một hệ giá trị và chuẩn mực đạo đức xã hội chung.

Các nguyên tắc và chuẩn mực của đạo đức kinh doanh:

- Tính trung thực: Không dùng các thủ đoạn gian dối, xảo trá để kiếm lời. Giữ lời hứa, giữ chữ tín trong kinh doanh. Nhất quán trong nói và làm. Trung thực trong chấp hành luật pháp của nhà n-ớc, không làm ăn phi pháp nh- trốn thuế, lậu thuế, không sản xuất và buôn bán những mặt hàng quốc cấm, thực hiện những dịch vụ có hại cho thân phong mỹ tục. Trung thực trong giao tiếp với bạn hàng (giao dịch, đàm phán, ký kết) và ng-ời tiêu dùng: Không làm hàng giả, khuyến mại giả, quảng cáo sai sự thật, sử dụng trái phép những nhãn hiệu nổi tiếng, vi phạm bản quyền, phá giá theo lối ăn c-ớp. Trung thực ngay với bản thân, không hối lộ, tham ô, thụt két, "*chiếm công vì t-*"

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

- Tôn trọng con người: Đối với những người cộng sự và đối quyền, tôn trọng phẩm giá, quyền lợi chính đáng, tôn trọng hạnh phúc, tôn trọng tiềm năng phát triển của nhân viên, quan tâm đúng mức, tôn trọng quyền tự do và các quyền hạn hợp pháp khác. Đối với khách hàng: Tôn trọng nhu cầu, sở thích và tâm lý khách hàng. Đối với đối thủ cạnh tranh, tôn trọng lợi ích của đối thủ

- Gắn lợi ích của DN với lợi ích của khách hàng và xã hội, coi trọng hiệu quả gắn với trách nhiệm xã hội

- Bí mật và trung thành với các trách nhiệm đặc biệt

Đối tượng điều chỉnh của đạo đức kinh doanh: Đó là chủ thể hoạt động kinh doanh. Theo nghĩa rộng, chủ thể hoạt động kinh doanh gồm tất cả những ai là chủ thể của các quan hệ và hành vi kinh doanh:

- Tầng lớp doanh nhân làm nghề kinh doanh: Đạo đức kinh doanh điều chỉnh hành vi đạo đức của tất cả các thành viên trong các tổ chức kinh doanh (hộ gia đình, công ty, xí nghiệp, tập đoàn) như Ban giám đốc, các thành viên Hội đồng quản trị, công nhân viên chức. Sự điều chỉnh này chủ yếu thông qua công tác lãnh đạo, quản lý trong mỗi tổ chức đó. Đạo đức kinh doanh được gọi là đạo đức nghề nghiệp của họ.

- Khách hàng của doanh nhân: Khi là người mua hàng thì hành động của họ đều xuất phát từ lợi ích kinh tế của bản thân, đều có tâm lý muốn mua rẻ và được phục vụ chu đáo. Tâm lý này không khác tâm lý thích "mua rẻ, bán đắt" của giới doanh nhân, do vậy cũng cần phải có sự định hướng của đạo đức kinh doanh. Tránh tình trạng khách hàng lợi dụng vị thế "Thượng đế" để xâm phạm danh dự, nhân phẩm của doanh nhân, làm xói mòn các chuẩn mực đạo đức. Khẩu hiệu "Bán cái thị trường cần chứ không phải bán cái mình có" chưa hẳn đúng!!

Phạm vi áp dụng của đạo đức kinh doanh.

Đó là tất cả những thể chế xã hội, những tổ chức, những người liên quan, tác động đến hoạt động kinh doanh: Thể chế chính trị (XHCN), chính phủ, công đoàn, nhà cung ứng, khách hàng, cổ đông, chủ doanh nghiệp, người làm công...

Số 08 kinh doanh và trách nhiệm xã hội

Khái niệm trách nhiệm xã hội

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility hay CSR), theo chuyên gia của Ngân hàng thế giới được hiểu là “Cam kết của doanh nghiệp đóng góp cho việc phát triển kinh tế bền vững, thông qua việc tuân thủ chuẩn mực về bảo vệ môi trường, bình đẳng về giới, an toàn lao động, quyền lợi lao động, trả lương công bằng, đào tạo và phát triển nhân viên, phát triển cộng đồng...theo cách có lợi cho cả doanh nghiệp cũng như phát triển chung của xã hội”.

Các doanh nghiệp có thể thực hiện trách nhiệm xã hội của mình bằng cách đạt một chứng chỉ quốc tế hoặc áp dụng những bộ quy tắc ứng xử (Code of Conduct — COC). Trách nhiệm xã hội là nghĩa vụ mà một doanh nghiệp phải thực hiện đối với xã hội. Có trách nhiệm với xã hội là tăng đến mức tối đa các tác động tích cực và giảm tới tối thiểu các hậu quả tiêu cực đối với xã hội.

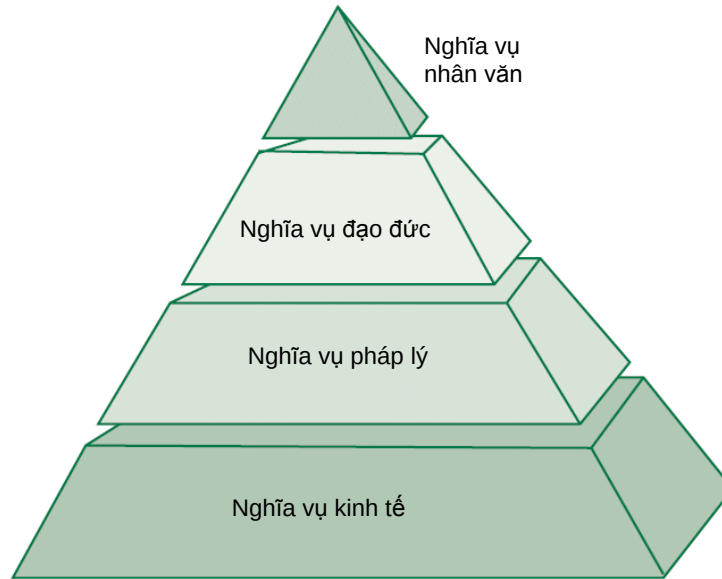
Các khía cạnh của trách nhiệm xã hội

Nhiều lãnh đạo của doanh nghiệp cho rằng, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là tham gia vào các chương trình trợ giúp các đối tượng xã hội như hỗ trợ người tàn tật, trẻ em mồ côi, xây dựng nhà tình nghĩa, ủng hộ đồng bào lũ lụt và thiên tai... Điều đó là đúng nhưng hoàn toàn chưa đủ, mặc dù các hoạt động xã hội là một phần quan trọng trong trách nhiệm của một công ty. Quan trọng hơn, một doanh nghiệp phải dự đoán được và đo lường được những tác động về xã hội và môi trường hoạt động của doanh nghiệp và phát triển những chính sách làm giảm bớt những tác động tiêu cực. Đồng thời trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp còn là cam kết của doanh nghiệp đóng góp vào sự phát triển kinh tế bền vững, hợp tác cùng người lao động, gia đình họ, cộng đồng và xã hội nói chung để cải thiện chất lượng cuộc sống cho họ sao cho vừa tốt cho doanh nghiệp vừa ích lợi cho phát triển. Nếu doanh nghiệp sản xuất xe hơi, phải tính toán được ngay cả năng lượng mà cơ sở tiêu thụ và tìm cách cải thiện nó. Và là doanh nghiệp sản xuất giấy, phải xem chất thải ra bao nhiêu và tìm cách xử lý nó...

*Vì vậy ngày nay một doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội liên quan đến mọi khía cạnh vận hành của một doanh nghiệp. Trách nhiệm xã hội bao gồm 4 khía cạnh: **kinh tế, pháp lý, đạo đức và lòng bác ái.***

Hình 3-1 : Tháp trách nhiệm xã hội

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn



Khía cạnh kinh tế

Khía cạnh kinh tế trong trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp là phải sản xuất hàng hóa và dịch vụ mà xã hội cần và muốn với một mức giá có thể duy trì doanh nghiệp ấy và làm thỏa mãn nghĩa vụ của doanh nghiệp với các nhà đầu tư; là tìm kiếm nguồn cung ứng lao động, phát hiện những nguồn tài nguyên mới, thúc đẩy tiến bộ công nghệ, phát triển sản phẩm; là phân phối các nguồn sản xuất nh- hàng hoá và dịch vụ nh- thế nào trong hệ thống xã hội

Trong khi thực hiện các công việc này, các doanh nghiệp thực sự góp phần vào tăng thêm phúc lợi cho xã hội, đảm bảo sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. *Đối với ng-ời lao động*, khía cạnh kinh tế của doanh nghiệp là tạo công ăn việc làm với mức thù lao xứng đáng cơ hội việc làm nh- nhau, cơ hội phát triển nghề và chuyên môn, h-ởng thù lao t-ương xứng, h-ởng môi tr-ờng lao động an toàn, vệ sinh và đảm bảo quyền riêng t-, cá nhân ở nơi làm việc. *Đối với ng-ời tiêu dùng*, trách nhiệm kinh tế của doanh nghiệp là cung cấp hàng hoá và dịch vụ, trách nhiệm kinh tế của doanh nghiệp còn liên quan đến vấn đề về chất l-ượng, an toàn sản phẩm, định giá, thông tin về sản phẩm (quảng cáo), phân phối, bán hàng và cạnh tranh. *Đối với chủ sở hữu* doanh nghiệp, trách nhiệm kinh tế của doanh nghiệp là bảo tồn và phát triển các giá trị và tài sản đ-ợc uỷ thác. Những giá trị và tài sản này có thể là của xã hội hoặc cá nhân đ-ợc họ tự nguyện giao phó cho tổ chức, doanh nghiệp - mà đại diện là ng-ời quản lý, điều hành - với những điều kiện ràng buộc

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

chính thức. Đối với các bên liên đới khác, nghĩa vụ kinh tế của doanh nghiệp là mang lại lợi ích tối đa và công bằng cho họ. Nghĩa vụ này được thực hiện bằng việc cung cấp trực tiếp những lợi ích này cho họ qua hàng hoá, việc làm, giá cả, chất lượng, lợi nhuận đầu tư, vv..

Khía cạnh kinh tế trong trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp là cơ sở cho các hoạt động của doanh nghiệp. Phần lớn các nghĩa vụ kinh tế trong kinh doanh đều được thể chế hoá thành các nghĩa vụ pháp lý

Khía cạnh pháp lý

Khía cạnh pháp lý trong trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp là doanh nghiệp phải thực hiện đầy đủ những quy định về pháp lý chính thức đối với các bên hữu quan. Những điều luật như thế này sẽ điều tiết được cạnh tranh, bảo vệ khách hàng, bảo vệ môi trường, thúc đẩy sự công bằng và an toàn và cung cấp những sáng kiến chống lại những hành vi sai trái. Các nghĩa vụ pháp lý được thể hiện trong luật dân sự và hình sự. Về cơ bản, nghĩa vụ pháp lý bao gồm năm khía cạnh: (1) điều tiết cạnh tranh; (2) bảo vệ người tiêu dùng; (3) bảo vệ môi trường; (4) an toàn và bình đẳng và (5) khuyến khích phát hiện và ngăn chặn hành vi sai trái.

Thông qua trách nhiệm pháp lý, xã hội buộc các thành viên phải thực thi các hành vi được chấp nhận. Các tổ chức không thể tồn tại lâu dài nếu họ không thực hiện trách nhiệm pháp lý của mình

Khía cạnh đạo đức

Khía cạnh đạo đức trong trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp là **những hành vi và hoạt động mà xã hội mong đợi ở doanh nghiệp nhưng không được quy định trong hệ thống luật pháp, không được thể chế hóa thành luật.** Khía cạnh này liên quan tới những gì các công ty quyết định là đúng, công bằng vượt qua cả những yêu cầu pháp lý khắc nghiệt, nó chỉ những hành vi và hoạt động mà các thành viên của tổ chức, cộng đồng và xã hội mong đợi từ phía các doanh nghiệp dù cho chúng không được viết thành luật. Các công ty phải đối xử với các cổ đông và những người có quan tâm trong xã hội bằng một cách thức có đạo đức vì làm ăn theo một cách thức phù hợp với các tiêu chuẩn của xã hội và những chuẩn tắc đạo đức là vô cùng quan trọng. Vì đạo đức là một phần của trách nhiệm xã hội nên chiến lược kinh doanh cần phải phản ánh một tầm hiểu biết, tầm nhìn về các giá trị của các thành viên trong tổ chức và các cổ đông và hiểu biết về bản chất đạo đức của

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

những sự lựa chọn mang tính chiến lược. *Khía cạnh đạo đức của một doanh nghiệp thường được thể hiện thông qua những nguyên tắc, giá trị đạo đức được tôn trọng trình bày trong bản sứ mệnh và chiến lược của công ty.* Thông qua các công bố này, nguyên tắc và giá trị đạo đức trở thành kim chỉ nam cho sự phối hợp hành động của mỗi thành viên trong công ty và với các bên hữu quan.

Minh họa 3-1: Tầm nhìn của Unilever Vietnam <i>Mục tiêu của chúng tôi ở Unilever là đáp ứng nhu cầu hàng ngày của con người ở khắp mọi nơi □ đoán trước nguyện vọng của khách hàng và người tiêu dùng của chúng tôi, đáp ứng một cách sáng tạo và cạnh tranh với các sản phẩm và dịch vụ có thương hiệu nâng cao chất lượng cuộc sống.</i>	
<i>Gốc rễ sâu của chúng tôi trong văn hóa bản địa và các thị trường trên toàn thế giới là sự thừa kế không thể sánh kịp của chúng tôi và nền tảng cho phát triển trong tương lai của chúng tôi.</i> <i>Chúng tôi sẽ mang kiến thức và kinh nghiệm quốc tế của mình để phục vụ những người tiêu dùng trong nước - thực sự là một công ty đa quốc gia đa nội địa (a truly multilocal multinational).</i> <i>Thành công dài hạn của chúng tôi cần phải có sự cam kết toàn bộ cho các chuẩn mực đặc biệt về kết quả hoạt động và năng suất, về làm việc cùng nhau một cách hiệu quả và về mong muốn nắm lấy những ý tưởng mới và liên tục học hỏi.</i> <i>Chúng tôi tin rằng để thành công cần phải có các chuẩn mực cao của hành vi doanh nghiệp đối với nhân viên, người tiêu dùng, xã hội và thế giới mà chúng ta đang sống.</i> <i>Đây là con đường của Unilever để đi đến phát triển bền vững, sinh lợi cho hoạt động kinh doanh của chúng tôi và tạo ra giá trị dài hạn cho các cổ đông và nhân viên của mình.</i>	

Khía cạnh nhân văn (lòng bác ái)

Khía cạnh nhân văn trong trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp là những hành vi và hoạt động thể hiện những mong muốn đóng góp và hiến dâng cho cộng đồng và xã hội. Ví dụ như thành lập các tổ chức từ thiện và ủng hộ các dự án cộng đồng là các hình thức của lòng bác ái và tinh thần tự nguyện của công ty đó.

Những đóng góp có thể trên bốn phương diện: Nâng cao chất lượng cuộc sống, san sẻ bớt gánh nặng cho chính phủ, nâng cao năng lực lãnh đạo cho nhân viên và phát triển nhân cách đạo đức của người lao động.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Khía cạnh này liên quan tới những đóng góp về tài chính và nguồn nhân lực cho cộng đồng và xã hội lớn hơn để nâng cao chất lượng cuộc sống. Khía cạnh nhân ái của trách nhiệm pháp lý liên quan tới cơ cấu và động lực của xã hội và các vấn đề về chất lượng cuộc sống mà xã hội quan tâm. Ng-ời ta mong đợi các doanh nghiệp đóng góp cho cộng đồng và phúc lợi xã hội. Các công ty đã đóng góp những khoản tiền đáng kể cho giáo dục, nghệ thuật, môi trường và cho những ng-ời khuyết tật. Các công ty không chỉ trợ giúp các tổ chức từ thiện địa phương và trên cả nước mà họ còn tham gia gánh vác trách nhiệm giúp đào tạo những ng-ời thất nghiệp. Lòng nhân ái mang tính chiến lược kết nối khả năng của doanh nghiệp với nhu cầu của cộng đồng và của xã hội.

Đấy là thứ trách nhiệm được đề xuất chỉ bởi lòng tốt. Chẳng ai có thể bắt buộc các doanh nghiệp phải bỏ tiền ra để xây nhà thiện nguyện hoặc lớp học thiện nguyện, ngoài những thiện nguyện của lòng tốt. Tuy nhiên, thương người như thể thương thân là đạo lý sống ở đời. Nếu đạo lý đúng rằng buộc mọi thành viên trong xã hội thắt lưng buộc bụng thì buộc các doanh nghiệp. Ngoài ra, một xã hội nhàn hạ và bóc lột là rất quan trọng cho hoạt động kinh doanh. Bởi vì trong xã hội như vậy, sự giàu có sẽ được chấp nhận. Thiếu đi điều này, hoạt động kinh doanh sẽ bị tước bỏ.

Minh họa 3-2: Các hoạt động hỗ trợ cộng đồng của Unilever Vietnam

1. Chăm sóc sức khỏe và vệ sinh cộng đồng

1.1 Chương trình bảo vệ vệ sinh Việt Nam của P/S

1.2. Dự án □ Cho đôi mắt sáng của trẻ thơ□

2. Giáo dục

2.1 Tăng cường năng lực đào tạo nghề (tổng ngân sách 4,5 tỷ đồng)

2.2 Nhà tài trợ xây dựng □ Trung tâm đào tạo nghề cho người khuyết tật và mồ côi tại thành phố Hồ Chí Minh□

3. Bảo vệ môi trường - Dự án □ Tự hào Hạ Long□

4. Đưa cánh tay trợ giúp những ng-ời cần

4.1 Làng Hy Vọng

4.2 Xây dựng ngôi nhà tình nghĩa cho ng-ời nghèo do OMO tài trợ

Công ty cam kết trong giai đoạn 2001-2005 đóng góp 2 triệu đô la (khoảng 30 tỷ đồng) mỗi

nằm cho phát triển cộng đồng và các hoạt động từ thiện.

D- ới đây chúng ta sẽ kiểm định 4 thành tố của trách nhiệm xã hội: Thông qua trách nhiệm pháp lí - cơ sở khởi đầu của mọi hoạt động kinh doanh, xã hội buộc các thành viên phải thực thi các hành vi đ- ọc chấp nhận. Các tổ chức không thể tồn tại lâu dài nếu họ không thực hiện trách nhiệm pháp lí của mình. B- ớc tiếp theo mà các tổ chức cần l- u tâm là trách nhiệm đạo đức. Các công ty phải quyết định những gì họ cho là đúng, chính xác và công bằng theo những yêu cầu nghiêm khắc của xã hội. Nhiều ng- ời xem pháp luật chính là những đạo đức đ- ọc hệ thống hoá. Một sự quyết định tại thời điểm này có thể sẽ trở thành một luật lệ trong t- ơng lai nhằm cải thiện t- cách công dân của tổ chức. Trong việc thực thi trách nhiệm pháp lí và trách nhiệm xã hội của mình, các tổ chức cũng phải l- u tâm tới những mối quan tâm về kinh tế của các cổ đông. Thông qua hành vi pháp lí và đạo đức thì t- cách công dân tốt sẽ mang lại lợi ích lâu dài. B- ớc cuối cùng của trách nhiệm xã hội là trách nhiệm về lòng bác ái. Bằng việc thực thi trách nhiệm về lòng bác ái, các công ty đóng góp các nguồn lực về tài chính và nhân lực cho cộng đồng để cải thiện chất l- ượng cuộc sống. Khía cạnh lòng bác ái và kinh tế của trách nhiệm xã hội có mối liên hệ mật thiết với nhau bởi vì tổ chức càng làm đ- ọc nhiều lợi nhuận bao nhiêu thì cơ hội họ đầu t- vào các hoạt động nhân đức càng lớn bấy nhiêu. Mỗi khía cạnh của trách nhiệm xã hội định nghĩa một lĩnh vực mà các công ty phải đ- a ra quyết định biểu thị d- ới dạng những hành vi cụ thể sẽ đ- ọc xã hội đánh giá.

Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội

Khái niệm □ *đạo đức kinh doanh*□ và □ *trách nhiệm xã hội*□ th- ờng hay bị sử dụng lẫn lộn. Trên thực tế, khái niệm trách nhiệm xã hội đ- ọc nhiều ng- ời sử dụng nh- là một biểu hiện của đạo đức kinh doanh. Tuy nhiên, hai khái niệm này có ý nghĩa hoàn toàn khác nhau.

Nếu trách nhiệm xã hội là những nghĩa vụ một doanh nghiệp hay cá nhân phải thực hiện đối với xã hội nhằm đạt đ- ọc nhiều nhất những tác động tích cực và giảm tối thiểu các tác động tiêu cực đối với xã hội thì đạo đức kinh doanh lại bao gồm những quy định và các tiêu chuẩn chỉ đạo hành vi trong thế giới kinh doanh. Trách nhiệm xã hội đ- ọc xem nh- một cam kết với xã hội trong khi đạo đức kinh doanh lại bao gồm các quy

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

định rõ ràng về các phẩm chất đạo đức của tổ chức kinh doanh, mà chính những phẩm chất này sẽ chỉ đạo quá trình đi- a ra quyết định của những tổ chức ấy.

Nếu đạo đức kinh doanh liên quan đến các nguyên tắc và quy định chỉ đạo những quyết định của cá nhân và tổ chức thì trách nhiệm xã hội quan tâm tới hậu quả của những quyết định của tổ chức tới xã hội. Nếu đạo đức kinh doanh thể hiện những mong muốn, kỳ vọng xuất phát từ bên trong thì trách nhiệm xã hội thể hiện những mong muốn, kỳ vọng xuất phát từ bên ngoài.

Tuy khác nhau nh- ng đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội có quan hệ chặt chẽ với nhau. *Đạo đức kinh doanh là sức mạnh trong trách nhiệm xã hội* vì tính liên chính và sự tuân thủ đạo đức của các tổ chức phải v- ợt xa cả sự tuân thủ các luật lệ và quy định. Có nhiều bằng chứng cho thấy trách nhiệm xã hội bao gồm đạo đức kinh doanh liên quan tới việc tăng lợi nhuận. Ví dụ nh- một cuộc khảo sát cho thấy ba trong số bốn khách hàng từ chối mua sản phẩm của một số doanh nghiệp vì đạo đức của doanh nghiệp cũng đi- ợc coi là lí do quan trọng giải thích tại sao khách hàng tránh không mua sản phẩm của doanh nghiệp đó. Một nghiên cứu nhận thấy rằng trách nhiệm xã hội góp phần vào sự tận tụy của nhân viên và sự trung thành của khách hàng - những mối quan tâm chủ yếu của bất cứ một doanh nghiệp nào để có thể tăng lợi nhuận. Chỉ khi các công ty có những mối quan tâm về đạo đức trong cơ sở và các chiến l- ợc kinh doanh của mình thì khi đó trách nhiệm xã hội nh- một quan niệm mới có thể có mặt trong quá trình đi- a ra quyết định hàng ngày đi- ợc.

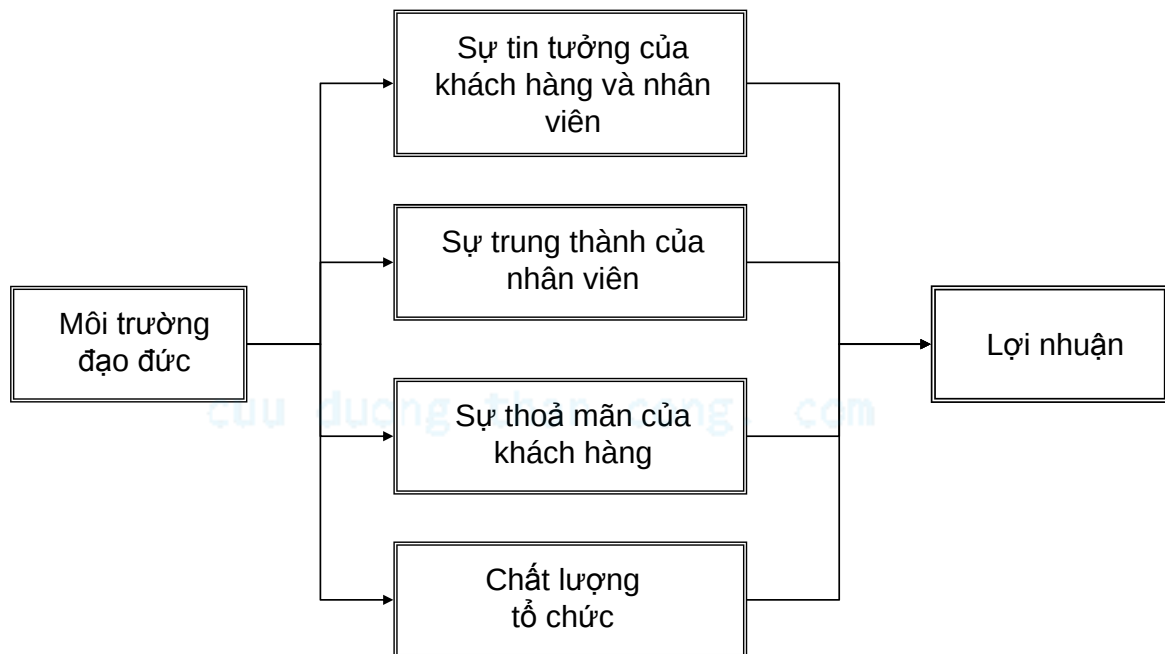
Mặt khác, các vụ tranh cãi về các vấn đề đạo đức hoặc trách nhiệm đạo đức th- ờng đi- ợc dàn xếp thông qua những hành động pháp lí dân sự. Ví dụ nh- tổng công ty Bausch & Lomb đã phải chịu một vụ thua lỗ khoảng 54% thu nhập sau khi các nhà quản lí “*đùa giỡn và bỏ qua các quy định kế toán và đạo đức*”. Một ví dụ khác là công ty Pennzoil đã phải chi trả 6,75 \$ để dàn xếp vụ kiện về phân biệt chủng tộc, công ty này đã bị quy kết là đã trả l- ơng cho những nhân viên ng- ời da đen thấp hơn và cho họ ít cơ hội được thăng tiến hơn so với những nhân viên da trắng. Với t- cách là một nhân tố không thể tách rời của hệ thống kinh tế - xã hội, doanh nghiệp luôn phải tìm cách hài hoà lợi ích của các bên liên đới và đòi hỏi, mong muốn của xã hội. Khó khăn trong các quyết định quản lý không chỉ ở việc xác định các giá trị, lợi ích cần đi- ợc tôn trọng, mà còn cân đối, hài hoà và chấp

nhận hy sinh một phần lợi ích riêng hoặc lợi nhuận. Chính vì vậy, khi vận dụng đạo đức vào kinh doanh, cần có những quy tắc riêng, ph-ong pháp riêng là đạo đức kinh doanh, và các trách nhiệm ở phạm vi và mức độ rộng lớn hơn, trách nhiệm xã hội.

Vai trò của đạo đức kinh doanh trong quản trị doanh nghiệp

Lợi nhuận là một trong những yếu tố cần thiết cho sự tồn tại của một doanh nghiệp và là cơ sở đánh giá khả năng duy trì hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu ng-ời quản lý doanh nghiệp hiểu sai bản chất của lợi nhuận và coi đây là mục tiêu chính và duy nhất của hoạt động kinh doanh thì sự tồn tại của doanh nghiệp có thể bị đe dọa. Tầm quan trọng của đạo đức kinh doanh đối với một tổ chức là một vấn đề gây tranh cãi với rất nhiều quan điểm khác nhau. Nhiều giám đốc doanh nghiệp coi các ch-ơng trình đạo đức là một hoạt động xa xỉ mà chỉ mang lại lợi ích cho xã hội chứ không phải doanh nghiệp. Vai trò của sự quan tâm đến đạo đức trong các mối quan hệ kinh doanh tiếp tục bị hiểu lầm. Chúng ta sẽ xem xét ở các nội dung d-ới đây về vai trò của đạo đức kinh doanh trong hoạt động quản trị doanh nghiệp.

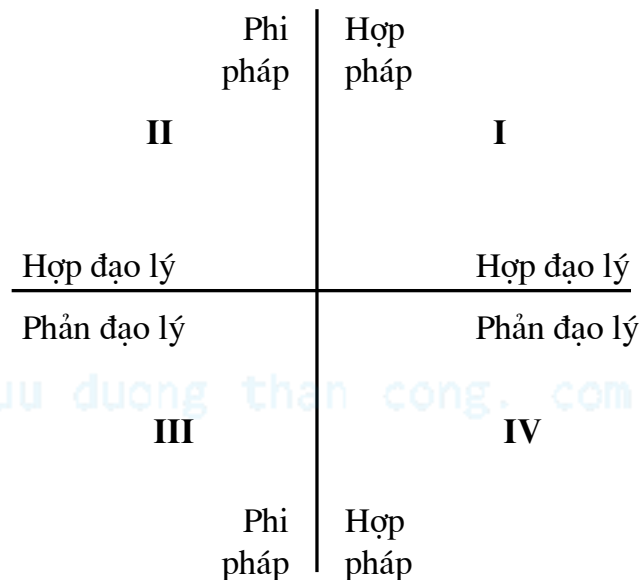
Hình 3-2: Vai trò của đạo đức tổ chức trong hoạt động kinh doanh



Đạo đức trong kinh doanh góp phần điều chỉnh hành vi của các chủ thể kinh doanh

Đạo đức kinh doanh bổ sung và kết hợp với pháp luật điều chỉnh các hành vi kinh doanh theo khuôn khổ pháp luật và quỹ đạo của các chuẩn mực đạo đức xã hội. Không một pháp luật nào dù hoàn thiện đến đâu chẳng nữa cũng không thể là chuẩn mực cho mọi hành vi của **đạo đức** kinh doanh. Nó không thể thay thế vai trò của đạo đức kinh doanh trong việc khuyến khích mọi người làm việc thiện, tác động vào lòng tâm của doanh nhân. Bởi vì phạm vi ảnh hưởng của đạo đức rộng hơn pháp luật, nó bao quát mọi lĩnh vực của thế giới tinh thần trong khi pháp luật chỉ điều chỉnh những hành vi liên quan đến chế độ nhà nước, chế độ xã hội... Mặt khác, pháp luật càng đầy đủ, chặt chẽ và được thi hành nghiêm chỉnh thì đạo đức càng được đề cao, càng hạn chế được sự kiếm lời phi pháp đồng thời cũng là hành vi đạo đức: Tham nhũng, buôn lậu, trốn thuế, gian lận thương mại... khi bị phát hiện sẽ bị pháp luật điều chỉnh, lúc này “*hiện tượng khiến tụng buộc người ta phải có đạo đức*”.

Các mức độ bổ sung, “dung hoà” đạo đức và pháp luật được khái quát qua các “góc vuông xác định tính chất đạo đức và pháp lý của hành vi” sau:



Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Sự tồn vong của doanh nghiệp không chỉ đến từ chất lượng của bản thân các sản phẩm - dịch vụ cung ứng mà còn chủ yếu đến từ phong cách kinh doanh của doanh nghiệp. *Hành vi kinh doanh thể hiện tính cách của doanh nghiệp, và chính tính cách ấy tác động trực tiếp đến sự thành bại của tổ chức.* Đạo đức kinh doanh, trong chiều hướng ấy, trở thành một nhân tố chiến lược trong việc phát triển doanh nghiệp. Chẳng phải vô cớ mà khoảng 15 năm nay một ngôn ngữ ấn Độ được lưu truyền trong giới doanh nghiệp ở các nước phát triển: “*Gieo tính - tính gặt hành vi, gieo hành vi gặt thói quen, gieo thói quen gặt tính cách, gieo tính cách gặt số phận*”.

Đạo đức kinh doanh góp phần vào chất lượng của doanh nghiệp

Phần thưởng cho một công ty có quan tâm đến đạo đức là được các nhân viên, khách hàng và công luận công nhận là có đạo đức. Phần thưởng cho trách nhiệm đạo đức và trách nhiệm xã hội trong các quyết định kinh doanh bao gồm hiệu quả trong các hoạt động hàng ngày tăng cao, sự tận tâm của các nhân viên, chất lượng sản phẩm được cải thiện, đưa quyết định đúng đắn hơn, sự trung thành của khách hàng, và lợi ích về kinh tế lớn hơn. Các tổ chức phát triển được một môi trường trung thực và công bằng sẽ gây dựng được nguồn lực đáng quý có thể mở rộng cánh cửa dẫn đến thành công.

Các tổ chức được xem là có đạo đức thường có nền tảng là các khách hàng trung thành cũng như đội ngũ nhân viên vững mạnh, bởi sự tin tưởng và phụ thuộc lẫn nhau trong mối quan hệ. Nếu các nhân viên hài lòng thì khách hàng sẽ hài lòng; và nếu khách hàng hài lòng thì các nhà đầu tư sẽ hài lòng. Các khách hàng có xu hướng thích mua hàng của các công ty liêm chính hơn, đặc biệt là khi giá cả của công ty đó cũng bằng với giá của các công ty đối thủ. Khi các nhân viên cho rằng tổ chức của mình có một môi trường đạo đức, họ sẽ tận tâm hơn và hài lòng với công việc của mình hơn. Các công ty cung ứng thường muốn làm ăn lâu dài với các công ty mà họ tin tưởng để qua hợp tác họ có thể xóa bỏ được sự không hiệu quả, các chi phí và những nguy cơ để có thể làm hài lòng khách hàng. Các nhà đầu tư cũng rất quan tâm đến vấn đề đạo đức, trách nhiệm xã hội và uy tín của các công ty mà họ đầu tư, và các công ty quản lý tài sản có thể giúp các nhà đầu tư mua cổ phiếu của các công ty có đạo đức. Các nhà đầu tư nhận ra rằng một môi trường đạo đức là nền tảng cho sự hiệu quả, năng suất, và lợi nhuận. Mặt khác, các nhà đầu tư cũng biết rằng các hình phạt hay công luận tiêu cực cũng có thể làm giảm giá cổ phiếu, giảm sự trung thành của khách hàng và đe dọa hình ảnh lâu dài của công ty. Các vấn đề

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

về pháp lí và công luận tiêu cực có những tác động rất xấu tới sự thành công của bất cứ một công ty nào.

Sự lãnh đạo cũng có thể mang lại các giá trị tổ chức và mạng l-ới xã hội ủng hộ các hành vi đạo đức. Các nhà lãnh đạo nhận thức đ-ợc bản chất của mối quan hệ trong kinh doanh, những vấn đề và mâu thuẫn tiềm ẩn, tìm ra biện pháp quản lý khắc phục những trở ngại có thể dẫn đến bất đồng, tạo dựng bầu không khí làm việc thuận lợi cho mọi ng-ời hoà đồng, tìm ra đ-ợc một h-ớng chung tạo ra sức mạnh tổng hợp của sự đồng thuận, đóng góp cho sự phát triển của tổ chức. Sự lãnh đạo chú trọng vào việc xây dựng các giá trị đạo đức tổ chức vững mạnh cho các nhân viên sẽ tạo ra sự đồng thuận về chuẩn tắc đạo đức và các đặc điểm của những mối quan hệ chung. Các lãnh đạo ở địa vị cao trong tổ chức đóng một vai trò chủ chốt trong việc truyền bá các tiêu chuẩn đạo đức, các chuẩn tắc và quy định đạo đức nghề nghiệp. Sự cần thiết có sự lãnh đạo có đạo đức để cung cấp cơ cấu cho các giá trị của tổ chức và những ngăn cản đối với các hành vi vô đạo đức đã đ-ợc làm rõ trong nghiên cứu tr-ớc. Các nhà lãnh đạo có thể cung cấp cơ cấu này bằng cách thiết lập các ch-ơng trình đào tạo đạo đức chính thức và không chính thức, cũng nh- các h-ớng dẫn khác, giúp các nhân viên phải l-u tâm đến khía cạnh đạo đức trong quá trình đ-a ra quyết định của mình.

Nhận thức của các nhân viên về công ty của mình là có một môi tr-ờng đạo đức sẽ mang lại những kết quả tốt đẹp trong hoạt động của tổ chức. Xét về khía cạnh năng suất và làm việc theo nhóm, các nhân viên trong các phòng ban khác nhau cũng nh- giữa các phòng ban cần thiết có chung một cái nhìn về sự tin t-ởng. Mức độ tin t-ởng cao hơn có ảnh h-ớng lớn nhất lên các mối quan hệ trong nội bộ các phòng ban hay các nhóm làm việc, nh-ng tin t-ởng cũng là một nhân tố quan trọng trong các mối quan hệ giữa các phòng ban trong tổ chức. Bởi vậy, các ch-ơng trình tạo ra một môi tr-ờng lao động có lòng tin sẽ làm cho các nhân viên sẵn sàng hành động theo các quyết định và hành động của các đồng nghiệp. Trong một môi tr-ờng làm việc nh- thế này, các nhân viên có thể mong muốn đ-ợc các đồng nghiệp và cấp trên đối xử với mình với một sự tôn trọng và quan tâm sâu sắc. Các mối quan hệ có lòng tin trong một tổ chức giữa các giám đốc và cấp d-ới của họ và ban quản lí cấp cao góp phần vào hiệu quả của quá trình đ-a quyết định.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Hầu hết các công ty đáng ngưỡng mộ nhất trên thế giới đều chú trọng vào phương pháp làm việc theo nhóm, quan tâm nhiều đến khách hàng, đề cao việc đối xử công bằng với nhân viên, và tạo cơ hội cho các thành tích tốt, cũng như công cuộc đổi mới.

Đạo đức kinh doanh góp phần vào sự cam kết và tận tâm của nhân viên

Sự tận tâm của nhân viên xuất phát từ việc các nhân viên tin rằng tương lai của họ gắn liền với tương lai của doanh nghiệp và chính vì thế họ sẵn sàng hy sinh cá nhân vì tổ chức của mình. Doanh nghiệp càng quan tâm đến nhân viên bao nhiêu thì các nhân viên càng tận tâm với doanh nghiệp bấy nhiêu. Các vấn đề có ảnh hưởng đến sự phát triển của một môi trường đạo đức cho nhân viên bao gồm một môi trường lao động an toàn, thù lao thích đáng, và thực hiện đầy đủ các trách nhiệm được ghi trong hợp đồng với tất cả các nhân viên. Các chương trình cải thiện môi trường đạo đức có thể là chương trình “gia đình và công việc” hoặc chia/bán cổ phần cho nhân viên. Các hoạt động từ thiện hoặc trợ giúp cộng đồng không chỉ tạo ra suy nghĩ tích cực của chính nhân viên về bản thân họ và doanh nghiệp mà còn tạo ra sự trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Sự cam kết làm các điều thiện và tôn trọng nhân viên thường tăng sự trung thành của nhân viên đối với tổ chức và sự ủng hộ của họ với các mục tiêu của tổ chức. Các nhân viên sẽ dành hầu hết thời gian của họ tại nơi làm việc chứ không chây ì, “*chỉ làm cho xong công việc mà không có nhiệt huyết*” hoặc làm việc “*qua ngày đoan tháng*”, không tận tâm đối với những mục tiêu đề ra của tổ chức bởi vì họ cảm thấy mình không được đối xử công bằng.

Môi trường đạo đức tổ chức rất quan trọng đối với các nhân viên. Đa số nhân viên tin rằng hình ảnh của một công ty đối với cộng đồng là vô cùng quan trọng, các nhân viên thấy công ty của mình tham gia tích cực vào các công tác cộng đồng sẽ cảm thấy trung thành hơn với cấp trên và cảm thấy tích cực về bản thân họ. Khi các nhân viên cảm thấy môi trường đạo đức trong tổ chức có tiến bộ, họ sẽ tận tâm hơn để đạt được các tiêu chuẩn đạo đức cao trong các hoạt động hàng ngày. Các nhân viên sẵn lòng thảo luận các vấn đề đạo đức và ủng hộ các ý kiến nâng cao chất lượng trong công ty nếu công ty đó cam kết sẽ thực hiện các quy định đạo đức. Thực chất, những người được làm việc trong một môi trường đạo đức tin rằng họ sẽ phải tôn trọng tất cả các đối tác kinh doanh của mình, không kể những đối tác ấy ở bên trong hay bên ngoài công ty. Họ cần phải cung cấp những giá trị tốt nhất có thể cho tất cả các khách hàng và các cổ đông.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Cam kết của nhân viên đối với chất lượng của công ty có tác động tích cực đến vị thế cạnh tranh của công ty nên một môi trường làm việc có đạo đức có tác dụng tích cực đến các điểm mấu chốt về tài chính. Bởi chất lượng những dịch vụ phục vụ khách hàng tác động đến sự hài lòng của khách hàng, nên những cải thiện trong các dịch vụ phục vụ khách cũng sẽ có tác động trực tiếp lên hình ảnh của công ty, cũng như khả năng thu hút các khách hàng mới của công ty.

Minh họa 3-3: Công ty cà phê Starbucks đối xử với các nhân viên công bằng

Kinh nghiệm của công ty cà phê Starbucks ủng hộ ý kiến rằng đối xử với các nhân viên công bằng sẽ nâng cao năng suất và lợi nhuận. Starbucks là công ty đầu tiên nhập khẩu các nông sản để phát triển những quy định bảo vệ công nhân thu hái hạt cà phê tại các nước như Costa Rica. Starbucks đã đưa ra những lợi ích về y tế tuyệt vời và kế hoạch cổ phần hóa sở hữu cho tất cả các nhân viên, thậm chí ngay cả khi hầu hết họ đều là những công nhân làm việc bán thời gian. Chính sách mang lại lợi ích cho công nhân của Starbucks mở rộng và tốn kém hơn nhiều so với các công ty đối thủ. Các nhân viên có vẻ đánh giá rất cao những nỗ lực của công ty; kim ngạch hàng năm của công ty là 55% và doanh thu, lợi nhuận tăng 50% một năm trong sáu năm liên tục. Một khách hàng mua một tách cà phê của Starbucks có thể tin tưởng rằng những người thu hoạch và chế biến cà phê được công ty đối xử rất công bằng. Starbucks còn thể hiện sự tận tâm với các nhân viên của mình trong các điều khoản của công ty □ chúng ta nên đối xử với nhau với lòng tôn trọng và danh dự □ . Cũng đáng lưu ý là Starbucks còn chi mỗi công nhân 1 pound cà phê miễn phí mỗi tuần. Công ty này cũng làm rõ với các cổ đông là công ty phải tìm ra cách xây dựng các giá trị cho nhân viên của mình.

Đạo đức kinh doanh góp phần làm hài lòng khách hàng

Các nghiên cứu và kinh nghiệm hiện thời của nhiều quốc gia cho thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa hành vi có đạo đức và sự hài lòng của khách hàng. Các hành vi vô đạo đức có thể làm giảm lòng trung thành của khách hàng và khách hàng sẽ chuyển sang mua hàng của các thương hiệu khác, ngược lại hành vi đạo đức có thể lôi cuốn khách hàng đến với sản phẩm của công ty. Các khách hàng thích mua sản phẩm của các công ty có danh tiếng tốt, quan tâm đến khách hàng và xã hội. Khách hàng nói rằng họ ưu tiên những thương hiệu nào làm điều thiện nếu giá cả và chất lượng các thương hiệu như nhau. Các công ty có đạo đức luôn đối xử với khách hàng công bằng và liên tục cải tiến chất lượng sản phẩm, cũng như cung cấp cho khách hàng các thông tin dễ tiếp cận và dễ hiểu, sẽ có lợi thế cạnh tranh tốt hơn và dành được nhiều lợi nhuận hơn. Điểm mấu chốt ở đây là chi phí để phát triển một môi trường đạo đức có thể có một phần thuộc về sự trung thành của khách hàng ngày càng tăng.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Đối với các doanh nghiệp thành công nhất thu đ-ợc những lợi nhuận lâu dài thì việc phát triển mối quan hệ tôn trọng lẫn nhau và hợp tác cùng nhau với khách hàng là chìa khoá mở cánh cửa thành công. Bằng việc chú trọng vào sự hài lòng của khách hàng, doanh nghiệp đó tiếp tục làm cho sự phụ thuộc của khách hàng vào công ty ngày càng sâu sắc hơn, và khi niềm tin của khách hàng tăng lên thì doanh nghiệp ấy sẽ có tầm hiểu biết sâu hơn về việc làm thế nào phục vụ khách hàng để phát triển mối quan hệ đó. Các doanh nghiệp thành công mang lại cho khách hàng các cơ hội góp ý kiến phản hồi, cho phép khách hàng đ-ợc tham gia vào quá trình giải quyết các rắc rối. Một khách hàng cảm thấy vừa lòng sẽ quay lại nh-ng một khách hàng không vừa ý sẽ nói cho 10 ng-ời khác về việc họ không hài lòng với một công ty nào đó và bảo bạn bè họ tẩy chay công ty đó.

Các khách hàng là đối t-ợng dễ bị tổn th-ơng nhất vì việc khai thác và hoạt động của các công ty không tôn trọng các quyền của con ng-ời. Sự công bằng trong dịch vụ là quan điểm của khách hàng về mức độ công bằng trong hành vi của một công ty. Bởi vậy, khi nghe đ-ợc thông tin tăng giá dịch vụ thêm và không bảo hành thì các khách hàng sẽ phản ứng tiêu cực đối với sự bất công này. Phản ứng của khách hàng đối với sự bất công - ví dụ nh- phản nản hoặc từ chối không mua bán với doanh nghiệp đó nữa - có thể đ-ợc thúc đẩy bởi nhu cầu trừng phạt và mong muốn hạn chế sự bất công trong t-ơng lai. Nếu khách hàng phải mua một mặt hàng đắt hơn hẳn thì cảm giác không công bằng sẽ tăng lên và có thể bùng nổ thành một sự giận dữ.

Một môi tr-ờng đạo đức vững mạnh th-ờng chú trọng vào các giá trị cốt lõi đặt các lợi ích của khách hàng lên trên hết. Đặt lợi ích của khách lên trên hết không có nghĩa là phớt lờ lợi ích của nhân viên, các nhà đầu t-, và cộng đồng địa ph-ơng. Tuy nhiên một môi tr-ờng đạo đức chú trọng đến khách hàng sẽ kết hợp đ-ợc những lợi ích của tất cả các cổ đông trong các quyết định và hoạt động. Những nhân viên đ-ợc làm việc trong môi tr-ờng đạo đức sẽ ủng hộ và đóng góp vào sự hiểu biết về các yêu cầu và mối quan tâm của khách hàng. Các hành động đạo đức h-ớng tới khách hàng xây dựng đ-ợc vị thế cạnh tranh vững mạnh có tác dụng tích cực đến thành tích của doanh nghiệp và công tác đổi mới sản phẩm.

Đạo đức kinh doanh góp phần tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp

Theo một nghiên cứu tiến hành với 500 tập đoàn lớn nhất ở Mỹ thì những doanh nghiệp cam kết thực hiện các hành vi đạo đức và chú trọng đến việc tuân thủ các quy định

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

đạo đức nghề nghiệp th- ờng đạt đ- ợc thành công lớn về mặt tài chính. Sự quan tâm đến đạo đức đang trở thành một bộ phận trong các kế hoạch chiến l- ợc của các doanh nghiệp, đây không còn là một ch- ơng trình do các chính phủ yêu cầu mà đạo đức đang dần trở thành một vấn đề quản lý trong nỗ lực để dành lợi thế cạnh tranh.

Trách nhiệm công dân của một doanh nghiệp gần đây cũng đ- ợc đề cập nhiều có liên hệ tích cực đến lãi đầu t- , tài sản và mức tăng doanh thu. Trách nhiệm công dân của doanh nghiệp là đóng góp của một doanh nghiệp cho xã hội bằng hoạt động kinh doanh chính của mình, đầu t- xã hội, các ch- ơng trình mang tính nhân văn và sự cam kết của doanh nghiệp vào chính sách công, là cách mà doanh nghiệp đó quản lý các mối quan hệ kinh tế, xã hội, môi tr- ờng và là cách mà doanh nghiệp cam kết với các bên liên đới có tác động trên thành công dài hạn của doanh nghiệp đó.

Một doanh nghiệp không thể trở thành một công dân tốt, không thể nuôi d- ỡng và phát triển một môi tr- ờng tổ chức có đạo đức, nếu kinh doanh không có lợi nhuận. Các doanh nghiệp có nguồn lực lớn hơn, th- ờng có ph- ơng tiện để thực thi trách nhiệm công dân của mình cùng với việc phục vụ khách hàng, tăng giá trị nhân viên, thiết lập lòng tin với cộng đồng. Nhiều nghiên cứu đã tìm ra mối quan hệ tích cực giữa trách nhiệm công dân với thành tích công dân. Các doanh nghiệp tham gia các hoạt động sai trái th- ờng phải chịu sự giảm lãi trên tài sản hơn là các doanh nghiệp không phạm lỗi. Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng tác động tiêu cực lên doanh thu không xuất hiện tr- ớc năm thứ ba từ sau khi doanh nghiệp vi phạm lỗi.

Hai Giáo s- John Kotter và James Heskett ở tr- ờng đào tạo quản lý kinh doanh thuộc Harvard, tác giả cuốn sách "*Văn hóa công ty và chỉ số hoạt động hữu ích*", đã phân tích những kết quả khác nhau ở các công ty với những truyền thống đạo đức khác nhau.

Công trình nghiên cứu của họ cho thấy, trong vòng 11 năm, những công ty "đạo đức cao" đã nâng đ- ợc thu nhập của mình lên tới 682% (trong khi những công ty đối thủ th- ờng th- ờng bậc trung về chuẩn mực đạo đức chỉ đạt đ- ợc 36%). Giá trị cổ phiếu của những công ty "*đạo đức cao*" trên thị tr- ờng chứng khoán tăng tới 901% (còn ở các đối thủ "*kém tầm*" hơn, chỉ số này chỉ là 74%). Lãi ròng của các công ty "*đạo đức cao*" ở Mỹ trong 11 năm đã tăng tới 756% (1%).

Minh họa 3-4: *Hậu quả của các hành vi sai trái trong kinh doanh*

Có nhiều ví dụ về các công ty phải gánh chịu sự giảm sút tài chính đáng kể sau khi ng- ời ta

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

phát hiện ra họ không hành động có trách nhiệm với các cổ đông của mình. Columbia/ HCA đã phải chịu một sự giảm sút nghiêm trọng về giá cổ phiếu và doanh thu sau khi bị phát hiện lừa đảo chính phủ một cách hệ thống trong dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Các nhân viên và các khách hàng cũng phàn nàn rằng Columbia/ HCA không quan tâm đến lợi ích của họ trong những hoạt động của mình. Các nhân viên bị buộc phải làm việc vượt quá khả năng của họ, và khách hàng (các bệnh nhân) phải chi trả cho các dịch vụ họ không cần hoặc bị chuyển sang một bệnh viện khác nếu họ không có khả năng chi trả. Khi những hành vi sai trái này của Columbia/ HCA bị đưa ra công luận, danh tiếng của tập đoàn đã bị huỷ hoại hoàn toàn chỉ trong vài tháng. Công ty Sears cũng phải chịu sự giảm sút này vì các chi nhánh sản xuất ô tô của công ty đã bán những bộ phận không cần thiết trong các cửa hàng sửa chữa của mình. Beech-Nut đã để mất khách sau khi bán một sản phẩm n-ớc quả ép để ngoài nhãn là 100% nguyên chất những thực ra chỉ là các chất hóa học có mùi táo. Hàng ngày các tờ báo và tạp chí kinh doanh đưa ra nhiều ví dụ về hậu quả của các hành vi sai trái trong kinh doanh.

Nh- vậy, đầu t- vào cơ sở hạ tầng đạo đức trong tổ chức sẽ mang lại cơ sở cho tất cả các hoạt động kinh doanh quan trọng của tổ chức cần thiết để thành công. Có nhiều minh chứng cho thấy việc phát triển các ch-ơng trình đạo đức có hiệu quả trong kinh doanh không chỉ giúp ngăn chặn các hành vi sai trái mà còn mang lại những lợi thế kinh tế. Mặc dù các hành vi đạo đức trong một tổ chức là rất quan trọng xét theo quan điểm xã hội và quan điểm cá nhân, những khía cạnh kinh tế cũng là một nhân tố cũng quan trọng không kém. Một trong những khó khăn trong việc dành đ-ợc sự ủng hộ cho các ý t-ởng đạo đức trong tổ chức là chi phí cho các ch-ơng trình đạo đức không chỉ tốn kém mà còn chẳng mang lại lợi lộc gì cho tổ chức. *Chỉ mình đạo đức không thôi sẽ không thể mang lại những thành công về tài chính nh- ng đạo đức sẽ giúp hình thành và phát triển bền vững văn hóa tổ chức phục vụ cho tất cả các cổ đông.*

Đạo đức kinh doanh góp phần vào sự vững mạnh của nền kinh tế quốc gia

Một câu hỏi quan trọng và th-ờng đ-ợc nêu ra là liệu hành động đạo đức trong kinh doanh có tác động đến kinh tế của một quốc gia hay không. Các nhà kinh tế học th-ờng đặt câu hỏi tại sao một số nền kinh tế thị tr-ờng mang lại năng suất cao, công dân có mức sống cao, trong khi đó các nền kinh tế khác lại không nh- thế.

Các thể chế xã hội, đặc biệt là các thể chế thúc đẩy tính trung thực, là yếu tố vô cùng quan trọng để phát triển sự phồn vinh về kinh tế của một xã hội. Các n-ớc phát triển ngày càng trở nên giàu có hơn vì có một hệ thống các thể chế, bao gồm đạo đức kinh doanh, để khuyến khích năng suất. Trong khi đó, tại các n-ớc đang phát triển, cơ hội phát triển kinh tế và xã hội bị hạn chế bởi độc quyền, tham nhũng, hạn chế tiến bộ cá nhân cũng nh- phúc lợi xã hội.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Niềm tin là cái mà các cá nhân xác định, có cảm giác chia sẻ với những người khác trong xã hội. Ở mức độ hẹp nhất ở niềm tin trong xã hội là lòng tin vào chính mình. Rộng hơn nữa là thành viên trong gia đình và họ hàng. Các quốc gia có các thể chế dựa vào niềm tin sẽ phát triển môi trường năng suất cao vì có một hệ thống đạo đức giúp giảm thiểu các chi phí giao dịch, làm cạnh tranh trở nên hiệu quả hơn. Trong hệ thống dựa vào thị trường có niềm tin lớn như Nhật Bản, Anh Quốc, Canada, Hoa Kỳ, Thụy Điển, các doanh nghiệp có thể thành công và phát triển nhờ có một tinh thần hợp tác và niềm tin.

Chúng ta tiến hành so sánh tỷ lệ tham nhũng trong các thể chế xã hội khác nhau, Nigeria và Nga có tỷ lệ tham nhũng cao trong khi đó Canada và Đức có tỷ lệ tham nhũng thấp, ta có thể thấy được điểm khác biệt chính giữa các cấp độ về sự vững mạnh và ổn định kinh tế của các nước này chính là vấn đề đạo đức. Điểm khác biệt giữa sự vững mạnh và ổn định về kinh tế của các nước này cho ta một minh chứng là đạo đức đóng một vai trò chủ chốt trong công cuộc phát triển kinh tế. Tiến hành kinh doanh theo một cách có đạo đức và có trách nhiệm tạo ra niềm tin và dẫn tới các mối quan hệ giúp tăng cường năng suất và đổi mới.

Tóm lại, chúng ta có thể thấy vai trò quan trọng của đạo đức kinh doanh đối với các cá nhân, đối với doanh nghiệp và đối với xã hội và sự vững mạnh của nền kinh tế quốc gia nói chung. Các cổ đông muốn đầu tư vào các doanh nghiệp có chương trình đạo đức hiệu quả, quan tâm đến xã hội và có danh tiếng tốt. Các nhân viên thích làm việc trong một công ty để họ có thể tin tưởng và khách hàng đánh giá cao về tính liêm chính trong các mối quan hệ kinh doanh. Môi trường đạo đức của tổ chức vững mạnh sẽ đem lại niềm tin cho khách hàng và nhân viên, sự tận tâm của nhân viên và sự hài lòng của khách hàng, mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Tác cách công dân của doanh nghiệp cũng có mối quan hệ tích cực với lợi nhuận mang lại của các khoản đầu tư, tài sản và tăng doanh thu của doanh nghiệp. Đạo đức còn đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển và thịnh vượng của một quốc gia. Đạo đức kinh doanh nên được tập thể quan tâm trong khi lập kế hoạch chiến lược cho các lĩnh vực kinh doanh khác, như sản xuất, tài chính, đào tạo nhân viên, và các mối quan hệ với khách hàng

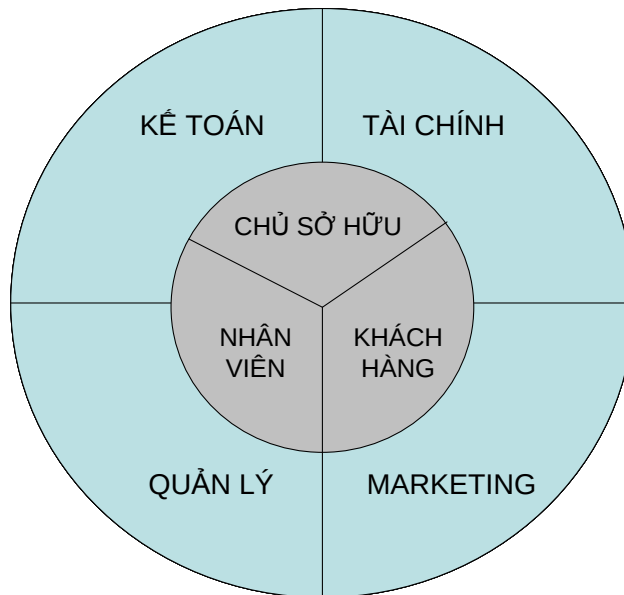
2. CÁC KHÍA CẠNH THỰC HIỆN CỦA ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

Hình sau đây sẽ cho thấy các khía cạnh biểu hiện của đạo đức kinh doanh

Hình 3-3: Các khía cạnh thể hiện của đạo đức kinh doanh

23

Thư viện tài liệu số và kỳ thi CFA <http://tailieuso.com/>



Xem xét trong các chức năng của doanh nghiệp

Đạo đức trong quản trị nguồn nhân lực

Vấn đề đạo đức trong quản lý nguồn nhân lực liên quan đến các vấn đề cơ bản sau:

- Đạo đức trong tuyển dụng, bổ nhiệm, sử dụng lao động:

Trong hoạt động tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự sẽ xuất hiện một vấn đề đạo đức khá nan giải, đó là tình trạng phân biệt đối xử. Phân biệt đối xử là việc không cho phép của một người nào đó được hưởng những lợi ích nhất định xuất phát từ định kiến về phân biệt. Biểu hiện ở phân biệt chủng tộc, giới tính, tôn giáo, địa phương, vùng văn hoá, tuổi tác...

Có những trường hợp cụ thể, sự phân biệt đối xử lại là cần thiết và không hoàn toàn sai. Chẳng hạn như một người quản lý không bao giờ để tôn giáo trở thành một cơ sở để phân biệt đối xử khi tuyển chọn nhân sự. Tuy nhiên trong trường hợp phải chọn nhân sự cho Nhà thờ đạo Tin lành thì việc để tôn giáo là một cơ sở để lựa chọn là hoàn toàn hợp lý. Tương tự vậy, một nhà quản lý kiên quyết chỉ phỏng vấn những phụ nữ để tuyển người cho vị trí giám đốc công trình giáo dục phụ nữ hoặc một người gốc Phi cho công trình giáo dục người Mỹ gốc Phi là hợp lý.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Tuy nhiên cũng có những trường hợp quản lý dựa trên cơ sở phân biệt đối xử để tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự. Quyết định của họ dựa trên cơ sở ngoại lai động thuộc một nhóm ngoại lai nào đó, đặc điểm của nhóm ngoại lai đó sẽ được gán cho ngoại lai lao động đó bất kể họ có những đặc điểm đó hay không và dựa trên giả định là nhóm ngoại lai này kém cỏi hơn nhóm ngoại lai khác. Ví dụ như phụ nữ dường như không thể đưa ra được những quyết định hợp lý vì họ quá thiên về tình cảm. Ngoại lai da màu kém cỏi hơn ngoại lai da trắng. Như vậy quyết định của ngoại lai quản lý dựa trên cơ sở phân biệt đối xử chứ không phải dựa trên khả năng thực hiện công việc. Quyết định như vậy ảnh hưởng đến quyền lợi của ngoại lai lao động như vị trí, thu nhập...

Một vấn đề đạo đức khác mà các nhà quản lý cần lưu ý trong tuyển dụng, bổ nhiệm và sử dụng ngoại lai lao động đó là phải tôn trọng quyền riêng tư cá nhân của họ. Để tuyển dụng có chất lượng, ngoại lai quản lý phải thu nhập thông tin về quá khứ của ngoại lai lao động xem có tiền án tiền sự không, về tình trạng sức khỏe xem có thích hợp với công việc không, về lý lịch tài chính xem có minh bạch không... Đó là tính chính đáng của công tác quản lý. Song sẽ là phi đạo đức nếu ngoại lai quản lý từ thông tin thu thập được can thiệp quá sâu vào đời tư của ngoại lai lao động, tiết lộ bệnh án/(hồ sơ y tế), xuất bản về những vấn đề riêng tư của họ và sử dụng tên của họ vì các mục đích thương mại khác.

Trong công tác tuyển dụng và sử dụng ngoại lai lao động, trong một số trường hợp cụ thể, với những công việc cụ thể (lái máy bay, lái tàu, điều khiển máy móc...) ngoại lai quản lý phải xác minh ngoại lai lao động có năng lực với mà tuy không, hoạt động này hoàn toàn hợp đạo lý. Tuy nhiên, nếu việc xác minh này phục vụ cho ý đồ cá nhân của ngoại lai quản lý (để trả thù, để trả thù cá nhân, để thay thế các quan hệ khác...) thì lại là vi phạm quyền riêng tư cá nhân và đáng bị lên án về mặt đạo đức.

Minh hoạ 3-5: Địa vị của nữ quản lý ở Trung Quốc

Cũng như các nước khác, phụ nữ Trung Quốc cũng gặp phải nhiều cản trở bất công vô hình trên con đường tiến tới cấp quản lý cao nhất. Hàng loạt lý do được đưa ra cho tình trạng này bao gồm nét những ấn tượng lâu đời của nền văn hóa, hạn chế về cơ hội và tất nhiên là cả sự phân biệt đối xử.

Những ấn tượng văn hóa lâu đời đã ăn sâu vào tiềm thức và chi phối gần như hoàn toàn người Trung Quốc, và từ lâu chúng đã gây nhiều trở ngại cho phụ nữ khi họ chuẩn bị hành trang cho những vị trí lãnh đạo cũng như tiếp mất những cơ hội thăng tiến trực tiếp của họ. Phụ nữ thường bị cho là dễ dãi và không quyết đoán. Vì thế họ luôn bị cho là không sẵn sàng cho vai trò lãnh đạo. Một ấn tượng sâu sắc của Trung Quốc về phụ nữ là họ luôn vô tổ chức, không nhìn xa trông rộng và khó có thể cộng tác với nam giới. Những suy nghĩ như vậy đã hạn chế rất lớn sự tiến bộ của phụ nữ trong công tác quản lý.

Cùng với đó là những cơ hội bị hạn chế. Ví dụ như tỷ lệ phụ nữ trong Đảng Cộng sản Trung Quốc khá khiêm tốn. Thêm vào đó, rất ít khi phụ nữ được chọn tham gia các chương trình giáo dục đào tạo, đây cũng là một điều hạn chế những cơ hội để họ đến với vị trí lãnh đạo. Đặc biệt, để đảm bảo được nhận vào làm, phụ nữ phải chứng tỏ bằng những điểm kiểm tra đầu vào cao hơn hẳn. Họ thường bị phân biệt ở nơi làm việc và do vậy họ chỉ dừng lại ở những nhiệm vụ không mấy ý nghĩa. Ví dụ trong khi nam giới chịu trách nhiệm vận hành những máy móc, thiết bị hiện đại thì phụ nữ chỉ trông nom công việc thường ngày.

Sự phân biệt đối xử nơi làm việc được thể hiện ở nhiều mức độ, cả hiển nhiên và khó phát hiện. Ví dụ, phụ nữ thường nhận được những ưu đãi khi làm việc như được nghỉ lâu hơn, song chính thời gian nghỉ này lại là cơ hội cho những người khác có cơ hội thăng tiến qua mặt họ, và thường thì những người đó là nam giới vì họ làm nhiều giờ hơn. Bên cạnh đó, phụ nữ buộc phải nghỉ hưu ở tuổi 60 trong khi nam giới là 65. Điều này cản trở họ tiến xa hay vươn tới những vị trí quản lý cao cấp. Tổng hợp từ những hiểu biết trên và những ấn tượng trong văn hóa Trung Quốc, Korabik đã đưa ra những kết luận có rút ra về phụ nữ của Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa.

Những ấn tượng ăn sâu bám rễ của Trung Quốc đều được thể hiện rất âm thầm vì đến nay vẫn chưa có một nghiên cứu nào được thực hiện để chứng minh chúng thiếu chính xác. Do đó rất nhiều người Trung Quốc vẫn nghĩ họ hiểu đúng bản chất của phụ nữ và nam giới. Những phong trào của chính phủ nhằm xóa bỏ những định kiến đó hầu hết là không hiệu quả và những hậu quả nó gây ra cũng không được giải quyết vì không ai cho rằng đó là phân biệt đối xử. Do vậy, mặc dù đã có những điều luật đảm bảo quyền bình đẳng nơi làm việc thì phụ nữ Trung Quốc vẫn gặp nhiều bất lợi so với nam giới.

Một vấn đề đạo đức mà các nhà quản lý không thể xem nhẹ trong tuyển dụng, bổ nhiệm và sử dụng người lao động đó là sử dụng lao động, sử dụng chất xám của các chuyên gia như không đãi ngộ xứng đáng với công sức đóng góp của họ. Đây là một hình thức bóc lột lao động để gia tăng lợi nhuận tiêu cực. Lợi nhuận của một công ty luôn có liên quan với sự đóng góp của người lao động. Công ty kinh doanh muốn gia tăng lợi nhuận thì nhất định phải quan tâm đến lợi ích của người lao động trực tiếp làm ra của cải vật chất. Quan hệ chủ thợ sẽ tốt đẹp nếu chủ nhân quan tâm tới lợi ích công nhân, người

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

lại công nhân luôn lao động tích cực và tìm cách gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Đó là 2 vế t-ơng hữ của một bài toán kinh tế, cần đ-ợc xử lý một cách lành mạnh, phù hợp với lợi ích của đôi bên.

- Đạo đức trong đánh giá ng-ời lao động

Hành vi hợp đạo đức của ng-ời quản lý trong đánh giá ng-ời lao động là ng-ời quản lý không đ-ợc đánh giá ng-ời lao động trên cơ sở định kiến. Nghĩa là *đánh giá ng-ời lao động trên cơ sở họ thuộc một nhóm ng-ời nào đó hơn là đặc điểm của cá nhân đó*, ng-ời quản lý dùng ấn t-ợng của mình về đặc điểm của nhóm ng-ời đó để xử sự và đánh giá ng-ời lao động thuộc về nhóm đó. Các nhân tố nh- quyền lực, ganh ghét, thất vọng, tội lỗi và sợ hãi là những điều kiện duy trì và phát triển sự định kiến.

Để đánh giá ng-ời lao động làm việc có hiệu quả không, có lạm dụng của công không, ng-ời quản lý phải sử dụng các ph-ơng tiện kỹ thuật để giám sát và đánh giá. Nh- quan sát các cuộc điện thoại hoặc sử dụng máy ghi âm ghi lại những cuộc đàm thoại riêng t-, kiểm soát các thông tin sử dụng tại máy tính cá nhân ở công sở, đọc th- điện tử và tin nhắn trên điện thoại... Nếu việc giám sát này nhằm đánh giá đúng, khách quan, công bằng về hiệu suất và năng lực làm việc của ng-ời lao động, nhằm đảm bảo bí mật thông tin của công ty, nhằm phòng ngừa hay sửa chữa những hành động do ng-ời lao động đi ng-ợc lại lợi ích của công ty thì nó hoàn toàn hợp đạo lý. Tuy nhiên những thông tin lấy đ-ợc từ giám sát phải là những thông tin phục vụ cho công việc của công ty, nếu sự giám sát nhằm vào những thông tin hết sức riêng t-, hoặc những thông tin phục vụ mục đích thanh tr-ờng, trù dập... thì không thể chấp nhận đ-ợc về mặt đạo đức. Thêm nữa, sự giám sát nếu thực hiện không cẩn trọng và tế nhị thì có thể gây áp lực tâm lý bất lợi, nh- căng thẳng, thiếu tự tin và không tin t-ởng ở ng-ời lao động.

- Đạo đức trong bảo vệ ng-ời lao động

Đảm bảo điều kiện lao động an toàn là hoạt động có đạo đức nhất trong vấn đề bảo vệ ng-ời lao động. Ng-ời lao động có quyền làm việc trong một môi tr-ờng an toàn. Mặt khác xét từ lợi ích, khi ng-ời làm công bị tai nạn, rủi ro thì không chỉ ảnh h-ởng xấu đến bản thân họ mà còn tác động đến vị thế cạnh tranh của công ty. Tuy nhiên, việc cung cấp những trang thiết bị an toàn cho ng-ời lao động (hệ thống cứu hỏa, dây an toàn, găng tay và ủng cách điện cho thợ điện, đèn và đèn pha cho thợ mỏ), chi phí cho tập huấn và phổ biến về an toàn lao động... đôi khi cũng tốn kém nguồn lực và thời gian nên một số công

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

ty không giải quyết thấu đáo, dẫn đến ng-ời lao động gặp rủi ro, điều này đáng lên án về mặt đạo đức.

Ng-ời quản lý sẽ bị quy trách nhiệm vô đạo đức trong các tr-ờng hợp d-ới đây:

+ Không trang bị đầy đủ các trang thiết bị an toàn lao động cho ng-ời lao động, cố tình duy trì các điều kiện nguy hiểm và không đảm bảo sức khỏe tại nơi làm việc.

+ Che dấu thông tin về mối nguy hiểm của công việc, làm ngơ tr-ớc một vụ việc có thể dự đoán đ-ợc và có thể phòng ngừa đ-ợc.

+ Bắt buộc ng-ời lao động thực hiện những công việc nguy hiểm mà không cho phép họ có cơ hội từ chối, bất chấp thể trạng, bất chấp khả năng và năng lực của họ.

+ Không phổ biến kỹ l-ỡng các quy trình, quy phạm sản xuất và an toàn lao động cho ng-ời lao động.

+ Không th-ờng xuyên kiểm tra các thiết bị an toàn lao động để đề ra các biện pháp khắc phục.

+ Không thực hiện các biện pháp chăm sóc y tế và bảo hiểm.

+ Không tuân thủ các quy định của ngành, quốc gia, quốc tế và các tiêu chuẩn an toàn.

Bảo vệ ng-ời lao động còn liên quan đến một vấn đề đạo đức rất nhạy cảm đó là vấn đề quấy rối tình dục nơi công sở. Đó là hành động đ-a ra những lời tán tỉnh không mong muốn, những lời gạ gẫm quan hệ tình dục và các hành vi, cử chỉ, lời nói mang bản chất tình dục ở công sở, làm ảnh h-ởng một phần hoặc hoàn toàn đến công việc của một cá nhân và gây ra một môi tr-ờng làm việc đáng sợ, thù địch hoặc xúc phạm. Kẻ quấy rối có thể là cấp trên của nạn nhân, đại diện của cấp trên, giám sát viên trong một lĩnh vực khác hoặc là một đồng nghiệp.

D-ới đây là các b-ớc mà nhà quản lý cần tiến hành tuần tự để khống chế và loại trừ tệ nạn quấy rối tình dục:

+ Xây dựng một văn bản chính sách mô tả rõ ràng những gì cấu thành tội quấy rối tình dục và nói rõ rằng nó bị nghiêm cấm.

+ Xây dựng những ch-ơng trình huấn luyện cho tất cả các công nhân viên chức

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

- + Xây dựng một quy trình rõ ràng cho việc lập hồ sơ và điều tra các đơn kiện về tệ nạn quấy rối tình dục.
- + Điều tra thật tỷ mỉ, ngay tức thì đơn kiện về quấy rối tình dục.
- + Thi hành biện pháp chấn chỉnh
- + Theo dõi biện pháp chấn chỉnh để xác định xem nó có tác dụng không và đảm bảo chắc chắn rằng không có hiện tượng trả đũa.

Minh hoạ 3-6: Mitsubishi: Quấy rối tình dục nơi công sở

Năm 1998 tập đoàn chế tạo Mitsubishi tại Hoa Kỳ đã đồng ý chi 34 triệu USD để dàn xếp những lời phàn nàn về nạn quấy rối tình dục của 350 phụ nữ. Ngoài bồi thường tiền Mitsubishi còn nhất trí thành lập một ban hội thẩm gồm ba giám sát viên, những người sẽ xem xét việc thực hiện và sửa đổi của các chính sách chống quấy rối tình dục mới của công ty.

Sự việc bắt đầu vào năm 1990 tại một nhà máy đặt tại một thị trấn rất tự hào vì theo định hướng bảo thủ và gia đình. Một lời phàn nàn là của một nhân viên bị một cấp trên quấy rối tình dục. Sau lời phàn nàn của người phụ nữ đó, người cấp trên ấy đã bị chuyển công tác đến khu vực khác của nhà máy. Sau đó người phụ nữ đó lại tiếp tục kêu ca rằng một nam đồng nghiệp quấy rối cô. Hai lời phàn nàn đầu tiên này đã đóng một hồi chuông cảnh báo cho các công nhân; tuy nhiên, công ty lại không chấp nhận lời phàn nàn thứ ba. Khi cô tiếp tục kêu ca là bị quấy rối tình dục, cô đã bị chuyển đến đội 4, khu vực phụ trách chế tạo ghế ngồi và dây đeo an toàn của xe ô tô. Khi người phụ nữ này kiện công ty, cô đã bị các đồng nghiệp nam trong công ty đối xử rất lạnh nhạt. Một người phụ nữ khác cũng kêu rằng một giám đốc chi nhánh luôn đứng sát cạnh cô và cố gắng ngửi người cô rồi chep miệng. Một người phụ nữ khác kể lại vụ việc tại phòng nhân sự mà cô cảm thấy không chấp nhận được. Khi tổ chức một bữa tiệc Giáng sinh tại nhà một nhân viên, một giám đốc và bạn gái của ông ta đã mặc đồ của đồ vật sumo và có những hành động sex với nhau. Một cuộn băng đã thu lại những cảnh này và phát tán ra khắp công ty. Một người phụ nữ khác kể lại cô đang ở trong phòng máy tính của công ty lúc hệ thống của Mitsubishi bị hỏng. Cô hỏi người quản trị viên rằng anh ta có biết điều gì đã xảy ra không và, trước mặt các đồng nghiệp khác, anh ta đã chộp lấy vai cô và lắc người cô và hét lên những lời tục tĩu. Cùng lúc khi các nhân viên đang đón các quan chức Nhật đến thăm, lại có vụ việc những nhân viên nữ trong công ty bị các đồng nghiệp nam bảo cởi áo ra. Một nhân viên nữ nói: □ Bạn nhìn thấy những tấm ảnh sếp của bạn đang quan hệ tình dục qua đường miệng với những kẻ múa thoát y vũ. Và đây là tất cả tại nơi làm việc. Nó làm những nhân viên nữ cảm thấy không được thoải mái. □

Khi bắt đầu có các vụ kiện, phản ứng của Mitsubishi là tấn công những người đệ đơn trên diễn đàn tin tức của công ty. Công ty đã chi tiền cho các nhân viên để biện minh với các viên chức Chicago của uỷ ban cơ hội việc bình đẳng cho người lao động (EEOC). Mitsubishi còn lấy tên những người tham gia để biết được ai là người không tham gia. Khi một cuộc điều tra nội bộ được tiến hành, một nhân viên nam đã bị sa thải, và công ty này cho rằng nhất thiết là đủ, mặc dù công ty vẫn có ý định tiến hành nhiều việc hơn trong tương lai. Những người bên ngoài thì cho rằng các giám đốc người Nhật đã không tuyển mộ được đúng người. Nhiều vị giám đốc này có trình độ tiếng Anh hạn chế, khả năng kỹ thuật tốt,

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

nh- ng kĩ năng giao tiếp về văn hoá còn quá yếu. Thêm vào đó, nhiều ng- ời bên ngoài tin rằng những giám đốc đứng đầu của trụ sở Mitsubishi tại Nhật Bản không hiểu đúng về đặc điểm văn hoá về quấy rối tình dục tại Mỹ.

Đạo đức trong marketing.

- Marketing và phong trào bảo hộ ng- ời tiêu dùng

Marketing là hoạt động h- ớng dòng l- u chuyển hàng hoá và dịch vụ chảy từ ng- ời sản xuất đến ng- ời tiêu dùng. Triết lý của marketing là thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng nhờ đó tối đa hóa lợi nhuận của doanh nghiệp, tối đa hóa lợi ích cho toàn xã hội. Nguyên tắc chỉ đạo của marketing là tất cả các hoạt động marketing đều phải định h- ớng vào ng- ời tiêu dùng vì họ là ng- ời phán xét cuối cùng về việc công ty sẽ thất bại hay thành công. Nh- ng trên thực tế vẫn tồn tại sự bất bình đẳng giữa ng- ời sản xuất và ng- ời tiêu dùng: Ng- ời sản xuất có ☐ vũ khí ☐ trong tay, đó là kiến thức, kinh nghiệm, hiểu biết về sản phẩm để quyết định có đ- a sản phẩm của mình ra bán hay không, còn ng- ời tiêu dùng luôn ở thế bị động, họ chỉ đ- ợc vũ trang bằng quyền phủ quyết với vốn kiến thức hạn hẹp về sản phẩm. Thêm nữa, họ th- ờng xuyên bị tấn công bởi những ng- ời bán hàng có trong tay sức mạnh ghê gớm của các công cụ marketing hiện đại. Hậu quả là ng- ời tiêu dùng phải chịu những thiệt thòi lớn: Vệ sinh thực phẩm không đảm bảo, tân d- ợc giả, đồ gia dụng không đảm bảo chất l- ợng...

Vì thế đã xuất hiện phong trào bảo hộ ng- ời tiêu dùng - bắt đầu vào những năm 60 của thế kỷ XX, xuất phát từ Mỹ. Đây là phong trào có tổ chức của ng- ời dân và cơ quan nhà n- ớc về mở rộng quyền hạn và ảnh h- ớng của ng- ời mua đối với ng- ời bán. ở Mỹ hiện nay có cơ quan nhà n- ớc bảo vệ ng- ời tiêu dùng, có tổ chức BBB (The Better Business Bureau) với hàng trăm văn phòng trong n- ớc và thế giới. ở úc và NewZealand có Bộ Ng- ời Tiêu dùng. ở Việt Nam có VINASTAS (Hội tiêu chuẩn và Bảo vệ Ng- ời tiêu dùng Việt Nam), đ- ợc thành lập 4/5/1988, là thành viên của tổ chức quốc tế ng- ời tiêu dùng (IC). Trong những năm qua, VINASTAS đã tham gia tích cực vào việc đấu tranh chống hàng giả, chống hiện t- ợng mất an toàn về vệ sinh thực phẩm. Cung cấp những thông tin, phổ biến kiến thức h- ớng dẫn ng- ời tiêu dùng, hợp tác với các cơ quan Nhà n- ớc, các đoàn thể và tổ chức xã hội để đẩy mạnh các hoạt động bảo vệ ng- ời tiêu dùng. Trong Bộ luật hình sự mới của Việt Nam đ- a thêm vào các điều 167, 170, 177 về Bảo vệ ng- ời tiêu dùng.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Đây đây là tám quyền của người tiêu dùng đã được cộng đồng quốc tế công nhận và được thể hiện qua “*Bản hướng dẫn về bảo vệ người tiêu dùng*” của Liên Hiệp Quốc (LHQ) gửi các chính phủ thành viên. Đó là những quyền :

1. *Quyền được thoả mãn những nhu cầu cơ bản*: Là quyền được có những hàng hoá và dịch vụ cơ bản, thiết yếu bao gồm ăn, mặc, ở, chăm sóc sức khoẻ, giáo dục và vệ sinh.

Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi các chính phủ :

- Phát triển kinh tế xã hội một cách lành mạnh, công bằng và bền vững
- Ưu tiên các lợi ích thiết yếu của người tiêu dùng như: lương thực, thực phẩm, thuốc chữa bệnh, nước.
- Có các biện pháp bảo đảm an toàn thực phẩm, có các cơ chế điều hành, kiểm tra và đánh giá thích hợp.
- Nâng cao chất lượng và sử dụng có hiệu quả thuốc chữa bệnh bằng các chính sách quốc gia về thuốc chữa bệnh.

2. *Quyền được an toàn*: Là quyền được bảo vệ để chống các sản phẩm, dịch vụ, các qui trình có hại cho sức khoẻ và cuộc sống.

Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi :

- Có các tiêu chuẩn về an toàn và chất lượng cho các sản phẩm và dịch vụ và có những biện pháp để các tiêu chuẩn đó được thực hiện.
- Có những phương tiện để thí nghiệm và chứng nhận về an toàn, chất lượng cho các sản phẩm và dịch vụ thiết yếu.
- Có các chính sách để các nhà sản xuất kinh doanh phải thu hồi, thay thế, sửa đổi, hoặc bồi thường trong trường hợp họ đưa ra thị trường các sản phẩm và dịch vụ có hại hoặc hỏng.

3. *Quyền được thông tin*: Là quyền được cung cấp những thông tin cần thiết để có sự lựa chọn và được bảo vệ trước những quảng cáo hoặc ghi nhãn không trung thực.

Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi :

- Cung cấp thông tin cho người tiêu dùng về cách dùng và những nguy cơ do các sản phẩm tiêu dùng có thể gây ra.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

- Đảm bảo những thông tin đúng đắn và những sản phẩm tiêu dùng đ-ợc truyền bá tự do thuận lợi.

- Xây dựng các ch-ơng trình thông tin cho ng-ời tiêu dùng.

4. *Quyền đ-ợc lựa chọn*: Là quyền đ-ợc lựa chọn trong số các sản phẩm, dịch vụ đ-ợc cung cấp với giá cả phải chăng và chất l-ợng đúng yêu cầu.

Bản h-ớng dẫn của LHQ kêu gọi :

- Kiểm soát những thủ đoạn lạm dụng và hạn chế cạnh tranh.
- Các sản phẩm phải đủ bền, tin cậy và phù hợp với mục đích sử dụng.
- Có những dịch vụ sau bán hàng và mạng l-ới cung cấp phụ tùng thay thế.

5. *Quyền đ-ợc lắng nghe (hay đ-ợc đại diện)*: Là quyền đ-ợc đề đạt những mối quan tâm của ng-ời tiêu dùng đến việc hoạch định hoặc thực hiện các chủ tr-ong chính sách của chính phủ cũng nh- việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ.

Bản h-ớng dẫn của LHQ kêu gọi :

- Tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động của tổ chức ng-ời tiêu dùng.
- Tạo điều kiện cho các tổ chức ng-ời tiêu dùng có cơ hội bày tỏ ý kiến trong quá trình hoạch định và quyết định.

6. *Quyền đ-ợc bồi th-ờng*: Là quyền đ-ợc giải quyết thỏa đáng những khiếu nại đúng, bao gồm quyền đ-ợc bồi th-ờng trong tr-ờng hợp sản phẩm không đúng nh- là giới thiệu, tr-ờng hợp hàng giả mạo hoặc dịch vụ không thỏa mãn yêu cầu.

Bản h-ớng dẫn của LHQ kêu gọi :

- Thiết lập các cơ chế bồi th-ờng nhanh chóng, trung thực, thuận tiện.
- Các nhà sản xuất kinh doanh giải quyết các tranh chấp một cách trung thực, nhanh chóng và đơn giản.
- Các nhà sản xuất kinh doanh cần thiết lập các cơ chế tự nguyện nh- các dịch vụ t- vấn, các qui trình giải quyết một cách đơn giản cho ng-ời tiêu dùng.

7. *Quyền đ-ợc giáo dục về tiêu dùng*: Là quyền đ-ợc tiếp thu những kiến thức và kỹ năng cần thiết để có thể lựa chọn sản phẩm dịch vụ một cách thỏa đáng, đ-ợc hiểu biết về các quyền cơ bản và trách nhiệm của ng-ời tiêu dùng, đ-ợc biết làm cách nào để thực hiện đ-ợc các quyền và trách nhiệm của mình.

Bản h-ớng dẫn của LHQ kêu gọi :

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

- Đ- a việc giáo dục tiêu dùng vào tr- ờng học,
 - Thiết lập các ch- ơng trình giáo dục, có chú ý đến lợi ích của những ng- ời tiêu dùng có thu nhập thấp,
 - Có những ch- ơng trình tập huấn cho giáo dục viên, cho nghiệp vụ thông tin đại chúng và cho những ng- ời t- vấn cho ng- ời tiêu dùng.
 - Các doanh nghiệp chịu trách nhiệm hoặc góp phần thực hiện các ch- ơng trình giáo dục cho ng- ời tiêu dùng.
8. *Quyền đ- ọc có một môi tr- ờng lành mạnh và bền vững*: Là quyền đ- ọc sống trong một môi tr- ờng không hại đến sức khoẻ hiện tại và t- ơng lai.

Bản h- ớng dẫn của LHQ kêu gọi :

- Có những biện pháp an toàn về sử dụng, sản xuất và l- u trữ các loại thuốc trừ dịch hại và các hoá chất.
- Trên các nhãn của thuốc trừ dịch hại và hoá chất phải có đầy đủ thông tin liên quan đến sức khoẻ và môi tr- ờng.

Các quyền của ng- ời tiêu dùng quy định nghĩa vụ của nhà sản xuất, nhà sản xuất có trách nhiệm cung cấp những thông tin t- ơng ứng mà ng- ời tiêu dùng không thể tự mình thu thập đ- ọc. Những thông tin ghi trên bao bì và nhãn hiệu (về khối l- ượng, thời gian, thời gian đ- ọc chế tạo, hạn sử dụng, công dụng, cách dùng...). Cung cấp cho ng- ời tiêu dùng những chỉ dẫn cụ thể để tránh tiêu dùng sai mục đích. Những thông tin về giá cả cho phép ng- ời tiêu dùng so sánh các sản phẩm khác nhau, phát hiện những ng- ời bán lẻ không bán đúng giá. Ngay cả những chi phí ẩn nh- chi phí đóng gói, kế toán, bảo hành thêm... nếu đ- ọc thông báo sẽ giúp ng- ời tiêu dùng so sánh 2 loại sản phẩm tốt hơn.

Bất kỳ biện pháp marketing nào cung cấp những thông tin mà dẫn đến quyết định sai lầm của ng- ời tiêu dùng thì đều bị coi là không hợp lý, không hợp lệ về mặt đạo đức.

- Các biện pháp marketing phi đạo đức

Các vấn đề về đạo đức liên quan đến *marketing-bán hàng* có thể sẽ nảy sinh trong mối quan hệ với sự an toàn của sản phẩm, quảng cáo và bán sản phẩm, định giá hay các kênh phân phối điều khiển dòng sản phẩm từ nơi sản xuất tới tay khách hàng.

+ Quảng cáo phi đạo đức:

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Lạm dụng quảng cáo có thể xếp từ nói phóng đại về sản phẩm và che dấu sự thật tới lừa gạt hoàn toàn. Quảng cáo bị coi là vô đạo đức khi:

Lôi kéo, nài ép dụ dỗ ng-ời tiêu dùng rằng buộc với sản phẩm của nhà sản xuất bằng những thủ thuật quảng cáo rất tinh vi (quảng cáo vô thức và định vị sản phẩm), không cho ng-ời tiêu dùng cơ hội để chuẩn bị, để chống đỡ, không cho ng-ời tiêu dùng cơ hội lựa chọn hay t- duy bằng lý trí. Ví dụ nh- quảng cáo những sản phẩm có tên tuổi xen vào giữa các buổi trình diễn hay chiếu phim ở rạp.

Quảng cáo tạo ra hay khai thác, lợi dụng một niềm tin sai lầm về sản phẩm, gây trở ngại cho ng-ời tiêu dùng trong việc ra quyết định lựa chọn tiêu dùng tối - u, dẫn dắt ng-ời tiêu dùng đến những quyết định lựa chọn lẽ ra họ không thực hiện nếu không có quảng cáo. Ví dụ nh- quảng cáo nồi cơm điện có phủ lớp chống dính teflon của một công ty làm cho ng-ời tiêu dùng tin rằng chỉ có nồi cơm điện của công ty đó có phủ lớp chống dính nh- ng trên thực tế bất kỳ nồi cơm điện của công ty nào cũng bắt buộc phải có lớp chống dính đó.

Quảng cáo phóng đại, thổi phồng sản phẩm v- ợt quá mức hợp lý, có thể tạo nên trào l- u hay cả chủ nghĩa tiêu dùng sản phẩm đó, không đ- a ra đ- ọc những lý do chính đáng đối với việc mua sản phẩm, - u thế của nó với sản phẩm khác.

Quảng cáo và bán hàng trực tiếp cũng có thể lừa dối khách hàng bằng cách che dấu sự thật trong một thông điệp. Ví dụ nh- một ng-ời bán hàng mong muốn bán những sản phẩm bảo hiểm y tế có thể sẽ liệt kê ra một danh sách dài các bệnh mà sản phẩm trên có thể chữa trị, nh- ng lại không đề cập đến vấn đề sản phẩm này thậm chí không chữa nổi những bệnh thông th- ờng nhất.

Một dạng lạm dụng quảng cáo khác là đ- a ra những lời giới thiệu mơ hồ với những từ ngữ không rõ ràng khiến khách hàng phải tự hiểu những thông điệp ấy. Những lời nói khôn ngoan này th- ờng rất mơ hồ và giúp nhà sản xuất tránh mang tiếng lừa đảo. Động từ “giúp” là một ví dụ điển hình. Như trong “giúp bảo vệ”, “giúp chống lại”, “giúp bạn cảm thấy”. Người tiêu thụ sẽ nhìn nhận những quảng cáo này là vô đạo đức bởi vì đã không đ- a ra đ- ọc những thông tin cần thiết để khách hàng đ- a ra quyết định khi mua sản phẩm; hay bởi những quảng cáo này đã hoàn toàn lừa dối khách hàng.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Quảng cáo có hình thức khó coi, phi thị hiếu, sao chép lối bịch, làm mất đi vẻ đẹp của ngôn ngữ, làm biến dạng những cảnh quan thiên nhiên.

Những quảng cáo nhằm vào những đối tượng nhạy cảm như: trẻ em, trẻ vị thành niên làm ảnh hưởng đến sự kiểm soát hành vi của họ và những quảng cáo nhồi nhét vào người tiêu dùng những thông tin về tình dục, bạo lực và quyền thế. Đó là những quảng cáo mang theo sự xói mòn nền văn hoá.

Tóm lại, quảng cáo cần phải được đánh giá trên cơ sở quyền tự do trong việc ra những quyết định lựa chọn của người tiêu dùng, trên cơ sở những mong muốn hợp lý của người tiêu dùng và đặc biệt phải phù hợp với môi trường văn hoá - xã hội mà người tiêu dùng đang hoà nhập.

Minh hoạ 3-7: Một số quảng cáo phi đạo đức

Quảng cáo nhằm vào trẻ em

Chiến lược quảng cáo của nhiều hãng đều nhằm vào đối tượng các em vì tuy các em không làm ra tiền nhưng lại là động lực quan trọng thúc đẩy cha mẹ tiêu tiền. Với chiến lược dân số ngày nay, gia đình thành phố có ít con nên các ông bố, bà mẹ có điều kiện tập trung cho con cái, không tiếc con mà nhiều khi còn chiều con một cách quá đáng. Lợi dụng đặc điểm này, nhiều nhà kinh doanh đã tấn công vào các em nhằm moi tiền của bố mẹ. Thâm độc hơn, nhiều hãng sản xuất thuốc lá đã chuẩn bị cho thị trường tương lai của mình bằng cách kích thích, quảng cáo, khuyến khích trẻ em hút thuốc. Họ biết rằng những trẻ em hút thuốc từ bé sẽ trở thành người nghiện thuốc khi lớn lên và sẽ suốt đời làm nô lệ phục vụ cho lợi ích của chúng.

Quảng cáo không sai như: mơ hồ, dễ gây nhầm lẫn

Công ty Shell Oil đã tuyên bố trong quảng cáo của mình rằng xăng thơm □ Super-Shell □ đảm bảo ô tô tăng tuổi thọ ổn định hơn xăng thường. Quả đúng như vậy, nhưng công ty đã lừa đi một chuyện là hầu hết xăng ô tô đều là xăng thơm. Để bào chữa cho mình, công ty đã đưa ra lý lẽ là nó chắc hẳn khẳng định rằng việc thơm hoá là đặc điểm duy nhất của xăng Shell. Tuy nhiên, Ủy ban Thương mại Liên bang Mỹ cũng cho rằng quảng cáo này nhằm mục đích gây nhầm lẫn mặc dù về hình thức thông tin nó phù hợp với thực tế.

cuuduongthancong.com

Minh hoạ 3-8: Một số quảng cáo trung thực

Quảng cáo trung thực của Công ty đồ dùng thể thao Minotsu (hàng năm có doanh số gần 2 tỷ Yên)

Sản phẩm của công ty bán ra có in dòng chữ:

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

□ Loại quần áo thể thao này dùng thuốc nhuộm tốt nhất của Nhật Bản, với kỹ thuật nhuộm tốt nhất nh-ng đáng tiếc là hàng dệt thuộc gam màu tím đến nay ch-a có cách khắc phục tình trạng bị phai...□ .D- luận xã hội đã không ngớt lời khen ngợi Minotsu đã rất trung thực trong quảng cáo. Nhờ dòng chữ này, Minotsu đã gây đ-ợc ấn t-ợng, gây đ-ợc lòng tin nơi ng-ời tiêu dùng và do đó, hãng vẫn chiếm lĩnh đ-ợc thị tr-ờng Nhật Bản.

Quảng cáo tìm ng-ời làm việc dán ở phố Taimor (Anh □ 1990)

□ Tìm đội viên thám hiểm Bắc cực

Tôi định xây dựng một đội thám hiểm Bắc cực, cần tìm một số đội viên. Đội của tôi thu nhập rất thấp, đang thám hiểm vùng băng giá đen tối triền miên hết ngày này qua ngày khác (chú thích: Đó là đêm Bắc cực), đối mặt với nhiều nguy hiểm, bị đói, rét và có thể khó bảo tồn tính mạng...nh-ng nếu thành công, bù đắp lại bạn có thể vinh quang tột bậc.

Giắc Lô-tăng trung thực□

Đọc quảng cáo này chắc hẳn ai cũng lạnh gáy, thử hỏi ai dám đi! Nh-ng thực ra, quảng cáo này đã rất hấp dẫn nhiều ng-ời.

+ Bán hàng phi đạo đức:

Bán hàng lừa gạt: sản phẩm được ghi “giảm giá”, “thấp hơn mức bán lẻ dự kiến” trong khi chưa bao giờ bán được mức giá đó. Hoặc là ghi nhãn “sản phẩm giới thiệu” cho sản phẩm bán đại trà. Hoặc là giả vờ bán thanh lý. Tất cả những điều đó làm cho ng-ời tiêu dùng tin rằng giá đ-ợc giảm phần lớn và đi đến quyết định mua.

Bao gói và dán nhãn lừa gạt: Ghi loại “mới”, “đã cải tiến”, “tiết kiệm” nhưng thực tế sản phẩm không hề có những tính chất này, hoặc phần miêu tả có c-ờng điệu về công dụng của sản phẩm, hoặc hình dáng bao bì, hình ảnh quá hấp dẫn... gây hiểu lầm đáng kể cho ng-ời tiêu dùng.

Nhử và chuyển kênh: Đây là biện pháp marketing dẫn dụ khách hàng bằng một “mồi câu” để phải chuyển kênh sang mua sản phẩm khác với giá cao hơn.

Lôi kéo: Là biện pháp marketing dụ dỗ ng-ời tiêu dùng mua những thứ mà lúc đầu họ không muốn mua và không cần đến bằng cách sử dụng các biện pháp bán hàng gây sức ép lớn, lôi kéo tình vi, bất ngờ hoặc kiên trì. Chẳng hạn nh- các nhân viên bán hàng đ-ợc huấn luyện riêng và những cách nói chuyện với bài bản đ-ợc soạn sẵn một cách kỹ l-ỡng, những lập luận thuộc lòng để dụ dỗ ng-ời mua hàng.

Bán hàng d-ới chiêu bài nghiên cứu thị tr-ờng: Sử dụng các cuộc nghiên cứu thị tr-ờng nhằm tạo ra một đợt bán điểm hay để thành lập một danh mục khách hàng tiềm

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

năng. Hoặc sử dụng các số liệu nghiên cứu thị trường để xây dựng một cơ sở dữ liệu thương mại phục vụ mục tiêu thiết kế sản phẩm. Hoạt động này đòi hỏi ngấm thu thập và sử dụng thông tin cá nhân về khách hàng, do đó đã vi phạm quyền riêng tư của người tiêu dùng. Hoạt động nghiên cứu thị trường còn có thể bị lợi dụng để thu thập thông tin bí mật hay bí mật thương mại.

+ Những thủ đoạn phi đạo đức trong quan hệ với đối thủ cạnh tranh:

Cố định giá cả: Đó là hành vi hai hay nhiều công ty hoạt động trong cùng một thị trường thoả thuận về việc bán hàng hoá ở cùng một mức giá đã định.

Phân chia thị trường: là hành vi các đối thủ cạnh tranh không cạnh tranh với nhau trên cùng một địa bàn hay thoả thuận hạn chế khối lượng bán ra.

Hai hình thức trên là vô đạo đức vì chúng gây rối loạn cơ chế định giá trong thực qua việc ngăn cản thị trường hoạt động, tạo điều kiện hình thành độc quyền bằng cách tạo thuận lợi cho người bán, loại trừ điều kiện cạnh tranh.

Bán phá giá: Đó là hành vi định cho hàng hoá của mình những giá bán thấp hơn giá thành nhằm mục đích thôn tính để thu hẹp cạnh tranh.

Sử dụng những biện pháp thiếu văn hoá khác để hạ uy tín của công ty đối thủ. Ví dụ nh- dèm pha hàng hoá của đối thủ cạnh tranh. Hoặc đe dọa người cung ứng sẽ cắt những quan hệ làm ăn với họ.

Các hành vi này gây thiệt hại cho người tiêu dùng và cạnh tranh không chỉ trực tiếp mà còn cả lâu dài.

Đạo đức trong hoạt động kế toán, tài chính

Các kế toán viên cũng liên quan đến những vấn đề đạo đức trong kinh doanh và phải đối mặt với các vấn đề như sự cạnh tranh, số liệu vượt trội, các khoản phí “*khung chónh thức*” và tiền hoa hồng.

Các áp lực đè lên những kiểm toán là thời gian, phí ngày càng giảm, những yêu cầu của khách hàng muốn có những ý kiến khác nhau về những điều kiện tài chính, hay muốn mức thuế phải trả thấp hơn, và sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Bởi những áp lực nh- thế này, và những tình huống khó khăn về vấn đề đạo đức do họ tạo ra nên nhiều công ty kiểm toán đã gặp phải những vấn đề tài chính.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Những hành vi cạnh tranh thiếu lành mạnh như- giảm giá dịch vụ khi công ty kiểm toán nhận một hợp đồng cung cấp dịch vụ với mức phí thấp hơn nhiều so với mức phí của công ty kiểm toán trước đó, hoặc so với mức phí của các công ty khác đi ra, khả năng xảy ra nguy cơ do lợi là đáng kể, điều này đã vi phạm đạo đức nghề nghiệp, trừ khi công ty đó có thể chứng minh là họ đã cử kiểm toán viên hành nghề đủ khả năng thực hiện công việc trong một thời gian hợp lý; và tất cả các chuẩn mực kiểm toán sẽ được áp dụng nghiêm chỉnh, các hướng dẫn và quy trình quản lý chất lượng dịch vụ sẽ được tuân thủ.

Hành vi cho mượn danh kiểm toán viên để hành nghề là vi phạm tác cách nghề nghiệp và tính chính trực qui định trong chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp của ngành hành nghề kế toán, kiểm toán và cũng là hành vi vi phạm pháp luật. Các kiểm toán viên cũng ý thức rằng, việc cho mượn danh để hành nghề sẽ đem đến nhiều rủi ro cho “kiểm toán viên cho mượn danh”, như sẽ làm giảm đi sự tín nhiệm của kiểm toán viên đối với xã hội nói chung; đối với đồng nghiệp, với khách hàng nói riêng; ngoài ra, khi sự cố xảy ra, thì không chỉ riêng công ty cung cấp dịch vụ kế toán, kiểm toán mà luôn cả “kiểm toán viên cho mượn danh” cũng phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về các ý kiến nhận xét của ngành mang danh kiểm toán viên trên “báo cáo kiểm toán có vấn đề”.

Các vấn đề khác mà các nhân viên kế toán phải đối mặt hàng ngày là những luật lệ và nội quy phức tạp phải tuân theo, số liệu vơ vạ, các khoản phí từ trên trời rơi xuống, cồng kềnh, khủng khiếp và tiền hoa hồng Cuộc sống của một ngành kế toán bị lấp đầy bởi các luật lệ và những con số cần phải tính toán một cách chính xác. Kết quả là các nhân viên kế toán phải tuân theo những quy định về đạo đức trong đó nêu ra trách nhiệm của họ đối với khách hàng và lợi ích của cộng đồng. Các quy định này còn bao gồm những quan niệm về các đức tính nghiêm chỉnh, khách quan, độc lập và cẩn thận. Cuối cùng những quy định này chỉ ra phạm vi hoạt động của ngành kế toán và bản chất của dịch vụ cần được cung cấp một cách có đạo đức. Trong phần cuối của bản quy định này các loại phí bất ngờ và các khoản tiền hoa hồng cũng được giải quyết một cách gián tiếp. Bởi bản quy định này đã cung cấp cho họ những tiêu chuẩn đạo đức nên những nhân viên kế toán đương nhiên đã có tầm hiểu biết khá rõ về những hành vi có đạo đức và vô đạo đức, tuy nhiên có vẻ như thực tế không diễn ra như thế. Các loại kế toán khác nhau như- kiểm toán, thuế và quản lý đều có những loại vấn đề về đạo đức khác nhau.

Minh hoạ 3 -9: Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp kế toán, kiểm toán Việt Nam.

Ngày 01/12/2005, Bộ trưởng Bộ Tài chính đã ban hành Quyết định số 87/2005/QĐ-BTC về việc ban hành và công bố Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp kế toán, kiểm toán Việt Nam.

Theo đó, ng-ời làm kế toán và ng-ời làm kiểm toán có thể vô ý vi phạm quy định của Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp. Tùy thuộc bản chất và mức độ quan trọng của vấn đề, nếu vi phạm một cách vô ý có thể không làm ảnh hưởng tới việc tuân thủ các nguyên tắc cơ bản với điều kiện là khi phát hiện ra vi phạm thì ng-ời làm kế toán và ng-ời làm kiểm toán phải sửa chữa ngay các vi phạm đó và áp dụng các biện pháp bảo vệ cần thiết...

Ng-ời làm kế toán và ng-ời làm kiểm toán không nên nhận quà hoặc tặng quà, dự chiêu đãi hoặc mời chiêu đãi đến mức có thể làm ảnh hưởng đáng kể tới các đánh giá nghề nghiệp hoặc tới những ng-ời họ cùng làm việc. Quà tặng hoặc chiêu đãi là quan hệ tình cảm cần thiết nh-ng ng-ời làm kế toán và ng-ời làm kiểm toán nên tránh các tr-ờng hợp có thể ảnh hưởng đến tính chính trực, khách quan hoặc dẫn đến tai tiếng nghề nghiệp...

Ng-ời làm kế toán và ng-ời làm kiểm toán có nghĩa vụ tôn trọng nguyên tắc bảo mật các thông tin về khách hàng hoặc của chủ doanh nghiệp thu đ-ợc trong quá trình tiến hành các hoạt động chuyên nghiệp và phải tôn trọng nguyên tắc bảo mật ngay cả trong các mối quan hệ gia đình và xã hội. Trách nhiệm bảo mật phải đ-ợc thực hiện kể cả sau khi chấm dứt mối quan hệ giữa ng-ời làm kế toán và ng-ời làm kiểm toán với khách hàng hoặc chủ doanh nghiệp, tổ chức...

Ng-ời làm kế toán và ng-ời làm kiểm toán không đ-ợc công bố thông tin bảo mật về khách hàng, doanh nghiệp, tổ chức hiện tại và khách hàng, doanh nghiệp hoặc tổ chức tiềm năng, kể cả thông tin khác, nếu không được sự đồng ý của khách hàng, chủ doanh nghiệp hoặc tổ chức...

Kế toán là tác nghiệp không thể thiếu của doanh nghiệp. Do phạm vi hoạt động của tác nghiệp này, các vấn đề đạo đức có thể xuất hiện cả về nội bộ hoặc ngoại vi của doanh nghiệp. Các hoạt động kế toán ngoại vi là tổng hợp và công bố các dữ liệu về tình hình tài chính của công ty; đ-ợc coi là đầu vào thông tin thiết yếu cho các cơ quan thuế (xác định mức thuế phải nộp); cho các nhà đầu t- (lựa chọn ph-ơng án đầu t- phù hợp) và cho các cổ đông sẵn có (mức cổ tức thu đ-ợc từ kết quả kinh doanh của tổ chức và trị giá của chứng khoán trên cơ sở định giá tài sản doanh nghiệp). Do đó, bất cứ sự sai lệch nào về số liệu kế toán cũng ảnh hưởng nghiêm trọng tới quá trình ra quyết định. Dù đã có nhiều văn bản pháp quy hướng dẫn cụ thể các nghiệp vụ kế toán và các chế tài xử lý những vi phạm kế toán vẫn có nhiều kẽ hở pháp luật bị các nhân viên kế toán vô đạo đức lợi dụng.

Các hoạt động kế toán nội bộ là huy động, quản lý và phân bổ các nguồn lực tài chính cho hoạt động của doanh nghiệp với yêu cầu đủ về số lượng và kịp về tiến độ. Tuy nhiên, bộ phận kế toán, tài chính trong một số tr-ờng hợp lại lạm dụng quyền hạn của

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

mình. Chẳng hạn bộ phận này lạm quyền quyết định khối lượng vốn và cơ cấu vốn hoạt động của doanh nghiệp với chi phí sử dụng vốn áp đặt (thay vì đề xuất và xác định nguồn tài chính theo đúng chức năng); lạm quyền xây dựng các kế hoạch thu - chi tài chính vốn thuộc về phòng chiến lược - kế hoạch (thay vì phê duyệt các phương án tài chính theo đúng chức năng); lạm quyền quyết định phân bổ các nguồn lực tài chính của bộ phận sản xuất - kinh doanh. Điều này khiến hệ thống phân quyền trong tổ chức kém hiệu quả, quản lý chồng chéo. Ngoài ra những người chịu trách nhiệm về tài chính doanh nghiệp có thể lợi dụng quyền hạn đối với tài sản doanh nghiệp và hiểu biết về quản lý tài chính để đưa ra những quyết định mang tính tự lợi nhằm đề xuất sử dụng nguồn tài chính hay phân bổ nguồn tài chính kém hiệu quả vì mục đích riêng.

Sự điều chỉnh số liệu trong các bảng cân đối kế toán cuối kỳ cũng là một luật “bất thành văn”, đa phần là những thay đổi nhỏ mang mục đích tích cực cho phù hợp với những biến động thị trường, những tác động cạnh tranh hay “độ trễ” trong chu kỳ sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, là thế nào để phân biệt điều chỉnh là tích cực hay không, do đó ranh giới giữa “đạo đức” và “phi đạo đức” cũng khó có thể rõ ràng. Chẳng hạn doanh nghiệp có thể điều chỉnh một vài số liệu trong báo cáo tài chính để làm yên lòng các nhà đầu tư, khuyến khích họ tiếp tục đổ vốn (đảm bảo tài chính cho doanh nghiệp). Đây là điều chỉnh tích cực theo quan điểm của doanh nghiệp nhưng các cổ đông thấy có thể bị lừa dối và cảm nhận có sự bất ổn trong hoạt động của doanh nghiệp.

Các chủ sở hữu có trách nhiệm cung cấp nguồn tài chính cho hoạt động của doanh nghiệp. Nguồn tài lực này có thể do khai thác từ thị trường tài chính hoặc nguồn tài chính khác được uỷ thác bởi cá nhân, tổ chức khác. Chủ sở hữu đôi khi phải bỏ tiền của bản thân hoặc ngân hàng để bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của mình hoặc họ phải rủ thêm những người sở hữu khác - cổ đông - để có đủ tiền. Việc những nguồn tài chính kiếm được và chi tiêu như thế nào có thể tạo ra những vấn đề đạo đức và pháp lý. Các vấn đề đạo đức tài chính bao gồm các câu hỏi về những vụ đầu tư mang tính trách nhiệm xã hội và tính chính xác của các tài liệu tài chính được báo cáo. Tính chính xác thể hiện ở các số liệu kế toán - tài chính của các báo cáo tài chính hay bảng cân đối kế toán, phản ánh thực chất tiềm lực cũng như kết quả hoạt động của doanh nghiệp; đóng vai trò là cơ sở cho hoạt động ra quyết định trong nội bộ doanh nghiệp cũng như các đối tượng ngoài doanh nghiệp như cơ quan quản lý nhà nước, nhà đầu tư, cổ đông... Nếu những tài liệu này chứa đựng những thông tin sai lệch dù cố ý hay không thì cũng ảnh hưởng xấu đến hoạt động của rất nhiều

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

đối tượng. “Trách nhiệm xã hội” của hoạt động tài chính - kế toán cũng có phạm vi tác động t-ơng tự. Các quyết định tài chính không chỉ tác động trực tiếp đến cộng đồng bằng việc lựa chọn ph-ơng án đầu t- có hiệu quả kinh tế - xã hội cao mà còn tác động gián tiếp đến kinh tế vĩ mô nh- đánh giá cơ cấu đầu t- , hiệu quả đầu t- hay mức tăng tr-ởng trong một ngành, một lĩnh vực cụ thể. Càng ngày các tổ chức và các cá nhân càng h-ớng vào đầu t- mang tính trách nhiệm xã hội. Các nhà đầu t- đang cố tìm kiếm các công ty hoạt động xã hội luôn có trách nhiệm pháp lí và trách nhiệm xã hội đồng thời quan tâm đến lợi ích của các cổ đông, cộng đồng và xã hội. Các nhà đầu t- có trách nhiệm xã hội đ- ra ra các thử thách cho các doanh nghiệp nhằm cải thiện công tác tuyển dụng và những sáng kiến vì môi tr-ởng và đặt ra các mục tiêu xã hội khác. áp lực kinh tế từ những nhà đầu t- nhằm tăng c-ởng hành vi có tính trách nhiệm xã hội và đạo đức là một động lực lớn lao cho những cải cách của doanh nghiệp.

Xem xĐt trong quan hỒ với c,c @èi t-îng h÷u quan

Các đối t-ợng hữu quan là những đối t-ợng hay nhóm đối t-ợng có ảnh h-ởng quan trọng đến sự sống còn và sự thành công của một hoạt động kinh doanh. Họ là ng-ời có những quyền lợi cần đ-ợc bảo vệ và có những quyền hạn nhất định để đòi hỏi công ty làm theo ý muốn của họ.

Đối t-ợng hữu quan bao gồm cả những ng-ời bên trong và bên ngoài công ty. Những ng-ời bên trong là các cổ đông (ng-ời góp vốn) hoặc các công nhân viên chức kể cả ban giám đốc và các uỷ viên trong hội đồng quản trị. Những ng-ời bên ngoài công ty là các cá nhân hay tập thể khác gây ảnh h-ởng lên các hoạt động của công ty nh- khách hàng, nhà cung cấp, các cơ quan nhà n-ớc, nghiệp đoàn, đối thủ cạnh tranh, cộng đồng địa ph-ơng và công chúng nói riêng. Quan điểm, mối quan tâm và lợi ích của họ có thể rất khác nhau.

Tất cả các đối t-ợng hữu quan đều có lý do trực tiếp hoặc gián tiếp để tác động lên công ty theo yêu cầu riêng của họ. Các cổ đông hoặc ng-ời góp vốn cho công ty đòi hỏi lợi nhuận t-ơng ứng với phần góp vốn của họ. Các nhân viên phục vụ công ty muốn đ-ợc trả l-ơng t-ơng xứng với công việc họ cống hiến. Khách hàng đòi hỏi sản phẩm phải đáp ứng nhu cầu của họ với chất l-ợng cao nh- ng giá rẻ. Nhà cung cấp tìm kiếm các công ty nào chịu trả giá cao hơn với điều kiện ít ràng buộc hơn đối với họ. Các cơ quan nhà n-ớc đòi hỏi công ty hoạt động theo đúng luật pháp kỷ c-ơng. Nghiệp đoàn bảo vệ quyền lợi của các đoàn viên phục vụ cho công ty. Đối thủ cạnh tranh yêu cầu sự cạnh tranh thẳng

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

thần giữa các công ty cùng ngành. Các cộng đồng địa phương đòi hỏi công ty phải có ý thức trách nhiệm trong địa bàn hoạt động của mình. Công chúng thì muốn rằng chất lượng sinh hoạt đời sống ngày càng được cải tiến nhờ sự tồn tại của công ty.

Để làm cho đối tượng hữu quan của công ty đều có thể thỏa mãn được nguyện vọng của họ, công ty phải “*làm dâu trăm họ*”. Nhưng thực tế, một công ty không thể luôn luôn thỏa mãn yêu sách của mọi đối tượng hữu quan. Các yêu sách của các đối tượng hữu quan có thể mâu thuẫn, xung đột lẫn nhau và rất hiếm khi một công ty có đủ năng lực để phục vụ “trăm họ” như thế. Và trong khi làm thỏa mãn đòi hỏi của các đối tượng hữu quan, công ty luôn gặp những tình huống nan giải về đạo đức.

Chủ sở hữu

Hầu hết các doanh nghiệp, vừa và nhỏ đều bắt đầu với việc một người hay một nhóm người góp vốn chung cho các hoạt động của doanh nghiệp để cung cấp một số hàng hóa và dịch vụ. Người chủ sở hữu của doanh nghiệp (hay còn gọi là cổ đông trong tập đoàn) được minh họa nằm ở trên cùng vòng tròn phía trong của hình 2-2, thường cung cấp hoặc đạt được nguồn lực - thường là tiền hoặc tín dụng - để bắt đầu và phát triển doanh nghiệp. **Chủ sở hữu có thể tự mình quản lý doanh nghiệp hoặc thuê những nhà quản lý chuyên nghiệp để điều hành công ty. Chủ sở hữu là các cá nhân, nhóm cá nhân hay tổ chức đóng góp một phần hay toàn bộ nguồn lực vật chất, tài chính cần thiết cho các hoạt động của doanh nghiệp, có quyền kiểm soát nhất định đối với tài sản, hoạt động của tổ chức thông qua giá trị đóng góp.** Chủ sở hữu có thể là cổ đông (cá nhân, tổ chức), nhà nước, ngân hàng..., có thể là người trực tiếp tham gia điều hành công ty hoặc giao quyền điều hành này cho những nhà quản lý chuyên nghiệp được họ tuyển dụng, tin cậy trao quyền đại diện và chỉ giữ lại cho mình quyền kiểm soát doanh nghiệp. Chủ sở hữu là người cung cấp tài chính cho doanh nghiệp. Nguồn tài lực này có thể là do khai thác từ thị trường tài chính hoặc nguồn tài chính khác được uỷ thác bởi các cá nhân, tổ chức khác. Người quản lý, với tư cách là người đại diện và được uỷ thác bởi chủ sở hữu, phải có trách nhiệm những nghĩa vụ kinh tế, pháp lý, đạo lý nhất định. Không nhận thức được những nghĩa vụ này thì việc khai thác và sử dụng các nguồn lực tài chính có thể gây ra những vấn đề đạo đức.

Các vấn đề đạo đức liên quan đến chủ sở hữu bao gồm các mâu thuẫn giữa nhiệm vụ của các nhà quản lý đối với các chủ sở hữu và lợi ích của chính họ, và sự

tách biệt giữa việc sở hữu và điều khiển doanh nghiệp. Lợi ích của chủ sở hữu về cơ bản là đ-ợc bảo toàn và phát triển giá trị tài sản. Tuy nhiên, họ còn thấy lợi ích của mình trong hoài bão và mục tiêu của tổ chức, các lợi ích này th-ờng là những giá trị tinh thần, mang tính xã hội v-ợt qua khuôn khổ lợi ích cụ thể của một cá nhân. Ngày nay, các nhà đầu t- (nhỏ hoặc lớn) đều nhìn vào hoài bão, mục tiêu đ-ợc nêu lên trong tuyên bố sứ mệnh của các công ty để lựa chọn đầu t- . Các nhà đầu t- với t- cách là chủ sở hữu doanh nghiệp cũng phải chịu các trách nhiệm xã hội nh- kinh tế, pháp lý, đạo đức và nhân văn.

Chủ sở hữu có nghĩa vụ với xã hội. Nhiều chủ sở hữu rất quan tâm đến vấn đề môi tr-ờng nh- ng một số ng-ời khác thì cho rằng môi tr-ờng không có liên quan gì đến kinh doanh và phớt lờ hoặc vi phạm luật bảo vệ môi tr-ờng bởi họ biết rằng làm theo luật này sẽ rất tốn kém.

Những ng-ời chủ không hiểu đ-ợc những vấn đề đạo đức mà khách hàng hoặc xã hội nói chung xem là quan trọng thì sẽ phải trả giá cho việc thiếu hiểu biết của mình bằng những thua lỗ trong doanh thu. Thậm chí cả những việc đ-ợc xem là đạt chuẩn trong nội bộ một ngành vẫn có thể bị xem là vô đạo đức ở bên ngoài. Ví dụ nh- các nhà cung cấp dịch vụ đ-ờng dài và mạng Internet bị buộc tội là đã lợi dụng khách hàng bằng cách tính các cuộc gọi hay truy cập Internet ch- a đến một phút sang phút tiếp theo. Ng-ời ngoài nhìn nhận việc này là bắt chẹt khách hàng nh- ng ng-ời bên trong thì cho rằng đây chỉ là giá sỉ.

Các giám đốc (nhà quản lý) của một doanh nghiệp có cả trách nhiệm pháp lí và đạo đức để điều hành doanh nghiệp của mình vì lợi ích của ng-ời chủ sở hữu. Các giám đốc có ảnh h-ởng trực tiếp tới các vấn đề về đạo đức nảy sinh trong tổ chức bởi họ là ng-ời h-ớng dẫn và chỉ đạo các nhân viên.

Có một vài vấn đề về đạo đức liên quan đến nghĩa vụ của giám đốc với ng-ời chủ sở hữu nảy sinh đặc biệt là trong lĩnh vực tiếp quản tập đoàn, sát nhập, và việc mua cổ phần quản trị trong một công ty. Ví dụ nh- khi công ty đứng tr-ớc một viễn cảnh sẽ bị công ty khác hoặc một cá nhân nào đó mua đứt hoặc tiếp quản thì nhiệm vụ của giám đốc đối với ng-ời sở hữu hiện thời có thể mâu thuẫn với lợi ích và mục tiêu của chính bản thân họ (an toàn nghề nghiệp, thu nhập và quyền lực). Sự trung thành của họ đối với tổ chức, đối với chủ sở hữu và với các cổ đông sẽ tạo ra cho họ những câu hỏi lớn. Ban quản lí có thể sẽ cố gắng ngăn cản những ý định tiếp quản công ty, việc sẽ mang lại nhiều lợi

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

nhuận cho phía các cổ đông nh- ng lại làm giảm quyền lực của ban quản lí và có thể sẽ làm ph-ong hại đến công ăn việc làm của họ. Các giám đốc cũng phải đối mặt tr-óc những quyết định về việc dứt lót cho những cổ đông chiếm số tiền góp vốn lớn nhất trong công ty và sẽ không bán lại cổ phần của mình trừ khi với giá cao ngất. Nếu không có tiền dứt lót những cổ đông này sẽ chiếm lấy công ty và bán từng phần từng phần tài sản đi, và hậu quả để lại là sẽ rất nhiều nhân viên bị mất việc. Các giám đốc phải cân bằng hết sức thận trọng giữa các nhiệm vụ của họ đối với cả chủ sở hữu và các cổ đông những ng-ời đã thuê họ để đạt đ-ợc mục tiêu của tổ chức và nhiệm vụ đối với nhân viên những ng-ời luôn trông chờ họ đ- a ra những ý kiến h-ớng dẫn chỉ đạo. Thêm vào đó, các giám đốc phải tuân thủ những -óc vọng của xã hội muốn có những điều kiện làm việc an toàn và những sản phẩm an toàn, muốn bảo vệ môi tr-ờng, và muốn khuyến khích dân tộc thiểu số. Ví dụ nh- điều khoản thêm vào trong bộ luật quyền dân sự đã mở rộng thêm những khung hình đối với tội phân biệt giới tính, tàn tật, tôn giáo hoặc chủng tộc. Những điều khoản thêm vào này sẽ khuyến khích sự thăng tiến của nhiều phụ nữ và những ng-ời dân tộc thiểu số hơn nữa.

Ng-ời lao động

Các nhân viên phải đối mặt với các vấn đề về đạo đức khi họ buộc phải tiến hành những nhiệm vụ mà họ biết là vô đạo đức. Những nhân viên có đạo đức cố gắng duy trì sự riêng t- trong các mối quan hệ làm tròn nghĩa vụ và trách nhiệm, đồng thời tránh đặt áp lực lên ng-ời khác khiến họ phải hành động vô đạo đức. Các vấn đề đạo đức liên quan đến ng-ời lao động bao gồm cáo giác, quyền sở hữu trí tuệ, bí mật th-ơng mại, điều kiện, môi tr-ờng lao động và lạm dụng của công.

- Vấn đề cáo giác:

Cáo giác là một việc một thành viên của tổ chức công bố những thông tin làm chứng cứ về những hành động bất hợp pháp hay vô đạo đức của tổ chức.

Ng-ời lao động có nghĩa vụ trung thành với công ty, vì lợi ích của công ty và có trách nhiệm giữ bí mật các thông tin liên quan đến công ty, nh- ng mặt khác họ cũng phải hành động vì lợi ích xã hội. Khi đó cáo giác đ-ợc coi là chính đáng. Cáo giác là một quyết định khó khăn vì nó đặt ng-ời cáo giác đứng tr-ớc mâu thuẫn giữa một bên là sự trung thành với công ty với một bên là bảo vệ lợi ích xã hội. Vì thế đòi hỏi ng-ời lao động

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

phải cân nhắc rất thận trọng, kỹ lưỡng những lợi ích và thiệt hại do cáo giác đưa lại để đi đến quyết định có cáo giác hay không.

Lợi ích mà cáo giác đưa lại là cáo giác ngăn chặn việc lấy động cơ, lợi ích trước mắt để che lấp những thiệt hại lâu dài cho tổ chức. Thiệt hại do cáo giác đưa lại là thiệt hại về kinh tế của tổ chức cho việc sửa chữa những sai lầm mà cáo giác đưa ra. Nhân viên cáo giác cũng có thể làm tổn hại đến uy tín và quyền lực quản lý của ban lãnh đạo và của công ty. Các ông chủ cũng không muốn nhân viên của mình nói với họ sự thật đặc biệt nếu sự thật ấy có hại cho cấp trên hoặc công ty của họ. Đây là lý do giải thích vì sao nhiều lãnh đạo không muốn cấp dưới của mình thực hiện cáo giác.

Người lao động không bị ràng buộc bởi nghĩa vụ cấp dưới để thực hiện những hành động phi pháp hay vô đạo đức. Cấp dưới không có nghĩa vụ tuyệt đối phải thực hiện những mệnh lệnh, yêu cầu của cấp trên mà chỉ có nghĩa vụ chấp hành những hướng dẫn hợp lý của cấp trên. Đó là những hành động không phạm pháp, phù hợp với các chuẩn mực đạo đức và văn hoá của xã hội. Quan hệ cấp trên - cấp dưới không đòi hỏi nhân viên tham gia vào các hoạt động phạm pháp hay vô đạo đức, hay cố gắng toàn bộ cuộc đời mình cho người chủ.

Những người cáo giác là những người nhân viên rất trung thành, họ gắn bó chặt chẽ và sâu sắc với công ty, những sai sót xảy ra đối với công ty được họ coi là một sự mất mát, họ cáo giác với một động cơ trong sáng và họ tin rằng họ sẽ được lắng nghe, được tin tưởng. Cáo giác là biểu hiện sự thất vọng của người làm công với tổ chức những mong muốn tốt đẹp về tổ chức không được thực hiện, của nhân viên đối với những nhân vật chủ chốt.

Minh họa 3-10: Che dấu công luận

Jeffrey Wigand cựu giám đốc điều hành của tổng công ty thuốc lá Brown & Williamson, người có học vị tiến sĩ về khoa nội tiết và sinh hóa học, tin rằng có thể làm ra một loại thuốc lá an toàn hơn. Nhưng ông cho biết tổng công ty thuốc lá Brown & Williamson lại không tán thành với nghiên cứu của ông. Ông tin rằng công ty này đang cố gắng che dấu công luận một sự thật là thuốc lá rất có hại cho sức khỏe. Công ty này đã sa thải ông nhưng ông vẫn giữ nguyên quan điểm rằng những gì Brown & Williamson thực hiện là vô đạo đức. Nhiều công ty thuốc lá đã phải dàn xếp khá nhiều vụ với khách hàng và các bang vì những nguy hại cho sức khỏe do việc sử dụng thuốc lá gây nên.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Thiệt hại đối với bản thân ng-ời cáo giác đôi khi rất lớn (bị trừ dập, bị đe dọa, bị trừng phạt về thu nhập, về công ăn việc làm, bị mang tiếng xấu như “*kẻ thọc gậy bánh xe*”, “*kẻ chỉ điểm*”, “*kẻ gây rối*”... Vì vậy cần có ý thức bảo vệ người cáo giác trước những số phận không chắc chắn. Điều này đòi hỏi phải có sự phối hợp giải quyết của các cơ quan chức năng.

Cần l-ưu ý động cơ của ng-ời cáo giác. Cáo giác có thể bị cá nhân lợi dụng vì động cơ cá nhân, có thể ng-ời cáo giác chỉ lợi dụng vì m-ột danh vì lợi ích xã hội, lợi ích công ty để đạt lợi ích riêng của mình mà thôi (nhằm trả thù, hạ thấp uy tín, chứng tỏ cá nhân...). Trong tr-ò�ng hợp này, cách tốt nhất với nhà quản lý là loại trừ ngay từ đầu những nguyên nhân có thể dẫn tới hành động cáo giác. Động cơ đúng không phải là nhằm mục đích cá nhân mà là lợi ích chung của tổ chức.

Minh hoạ 3-11: Chống tiêu cực, một nữ công nhân bị trừ dập 10 năm

Mạnh dạn đấu tranh, chị Phạm Thị Hiền đã góp phần rất lớn trong việc phanh phui ra hàng loạt sai phạm ở công ty xuất nhập khẩu Biên Hoà (Bihimex). Song thật vô lý, khi mà những tiêu cực do chị Hiền tố giác đ-ợc các cơ quan pháp luật khẳng định, thì bản thân chị Hiền đã bị giám đốc trừ dập d-ới nhiều hình thức. Và cuối cùng, chị Hiền phải ra đi...Mặc dù chị Hiền đã gửi rất nhiều đơn th- khiếu nại, nh- ng suốt 10 năm qua, vẫn không một cơ quan chức năng nào của tỉnh Đồng Nai giải quyết.

Đấu tranh ...tránh đâu

Từ năm 1992 trở về tr-ớc, chị Phạm Thị Hiền là nhân viên kế toán tại Trạm kinh doanh vật t- (công ty vật t- TP.Biên Hoà). Cuối năm 1992, khi Trạm vật t- sáp nhập trở thành đơn vị trực thuộc Công ty Bihimex, tr-ớc nhiều tiêu cực diễn ra trong công ty, với trách nhiệm của một Đảng viên, đồng thời mong muốn bảo vệ tài sản nhà n-ớc, chị Hiền đã dũng cảm viết đơn gửi nhiều cơ quan pháp luật trung -ơng và tỉnh Đồng Nai, tố cáo hàng loạt sai phạm của lãnh đạo công ty Bihimex trong kinh doanh, song song với việc viết đơn, tại nhiều cuộc họp chi bộ Đảng, hoặc họp Công ty chị Hiền cũng đứng ra vạch trần nhiều tiêu cực trong nội bộ Công ty Bihimex, mà lúc đó không ai dám nói ra. Thế là đấu tranh thì □ tránh đâu□, từ ngày 21/5/1993 đến 1/7/1997, tổng cộng 9 lần trong 4 năm chị Hiền đã bị ông Phạm Văn Hoà □ Giám đốc Công ty Bihimex, cho □ lên bờ xuống ruộng□ bằng hình thức...thuyên chuyển công tác liên tục (bình quân mỗi năm, Công ty chuyển công tác cho chị Hiền 2 lần, trong đó có 2 lần tự đi làm việc). Đáng nói, về phía Đảng bộ Công ty đ-à ra lý do □ có tư tưởng bảo thủ, công thần, phát ngôn thiếu xây dựng. Vi phạm nguyên tắc kế toán trong công tác...□ để ra quyết định kỷ luật □ khiển trách□ chị Hiền. Sau đó, lại quyết định kỷ luật khai tr- nh- ng may mắn, Ủy ban Kiểm tra Thành uỷ Biên Hoà đã kịp thời ngăn chặn, chỉ giữ ở mức kỷ luật □ cảnh cáo□.

Từ những đơn th- tố cáo của chị Hiền, Thanh tra Nhà n-ớc TP.Biên Hoà đã vào cuộc. Ngày

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

15/5/2000, Đoàn thanh tra công bố kết luận về những sai phạm nghiêm trọng xảy ra tại Công ty. Trong kết luận này, việc chị Hiền tố cáo ☐ vi phạm pháp luật trong quản lý sử dụng tài chính ở công ty do giám đốc Phạm Văn Hoà gây ra ☐ lấy vốn nhà n-ớc chỉ sai nguyên tắc tài chính quy định; sản xuất kinh doanh không hiệu quả, bị thua lỗ liên tục...☐ , Đoàn thanh tra công nhận nội dung tố cáo trên là đúng. Ngoài ra, chị Hiền còn tố cáo Trạm vật tư thuộc Công ty Bihimex ☐ rút tiền công quỹ để tham ô hối lộ, cho t- th-ong kinh doanh núp bóng...☐ ; kết quả thanh tra cho thấy nội dung tố cáo trên của chị Hiền cũng đúng. Từ tháng 3 đến tháng 5 năm 2001, Thanh tra tỉnh Đồng Nai cho phúc tra kết luận của Thanh tra TP.Biên Hoà, cuối cùng khẳng định những sai phạm trong kinh doanh của Công ty Bihimex là có thật. Đồng thời, Thanh tra Đồng Nai kiến nghị UBND tỉnh có biện pháp kỷ luật đối với lãnh đạo công ty Bihimex theo pháp luật, yêu cầu thu hồi vốn bị thất thoát về cho Nhà n-ớc và chuyển cơ quan cảnh sát điều tra những nội dung có dấu hiệu vi phạm pháp luật của Cty Bihimex...Song thực tế đến năm 2002, những sai phạm của lãnh đạo Công ty Bihimex gây thất thoát hàng tỷ đồng hoàn toàn ch- a thấy ai xử lý gì; trong khi đó, riêng ng- ời có công phan- phui ra những tiêu cực trên là chị Hiền lại bị Giám đốc Cty ☐ búng☐ ra khỏi Công ty. Song oái oăm thay, người h- Đảng bộ Công ty Bihimex kỷ luật Đảng, cuối cùng lại đ- ợc một cơ quan thuộc... Đảng uỷ cấp trên của Công ty Bihimex (Ban Kinh tế Tỉnh uỷ) đón nhận và cho làm nhân viên từ năm 1997 đến nay.

Các cơ quan chức năng nói gì?

Nhằm làm rõ vấn đề trên, ngày 8/7/2002, chúng tôi xin làm việc với ông Phạm Văn Hoà ☐ giám đốc công ty Bihimex, nh- ng không đ- ợc. Sau đó, chúng tôi đã làm việc với ông Trần Minh Thu ☐ Bí th- Đảng uỷ công ty Bihimex và bà Trần Thị Phiến ☐ Tr- ởng phòng tổ chức hành chính Cty Bihimex. Trả lời vì sao 2 lần kỷ luật Đảng chị Hiền, ông Thu cho biết: ☐ Thời gian công tác tại công ty, chị Hiền có những sai phạm về nguyên tắc kế toán, nên phải phân công sang công việc khác. Nh- ng chị Hiền không chịu sửa chữa khuyết điểm, mà vẫn tiếp tục khiếu kiện, phát ngôn bừa bãi, bảo thủ, công thần...Do đó, Đảng uỷ Công ty mới ra quyết định kỷ luật☐ . Song, khi chúng tôi yêu cầu phía Công ty chứng minh chị Hiền sai phạm nguyên tắc kế toán, cả bà Phiến và ông Thu lại nói: ☐ Thời điểm đó chúng tôi chưa nắm chức vụ như bây giờ, nên không rõ lắm; vả lại, lúc đó Công ty (Trạm vật tư) không lập biên bản, không lưu chứng cứ nên bây giờ không thể chứng minh☐ . Về phía LĐLĐ tỉnh Đồng Nai, ông Lê L- u Luyến ☐ Chủ nhiệm uỷ ban Kiểm Tra LĐLĐ Đồng Nai, cho rằng: ☐ Trước đây LĐLĐ tỉnh có nhận được đơn th- khiếu nại của chị Hiền, chúng tôi đã chuyển toàn bộ hồ sơ xuống cho CĐ cấp d- ới là LĐLĐ TP.Biên Hoà xem xét để có cách bảo vệ quyền lợi cho chị Hiền☐ . Trong khi đó, theo ông Đoàn Văn Đây☐ quyền Chủ tịch LĐLĐ TP.Biên Hoà: ☐ Những vấn đề chị Hiền khiếu nại về việc Ban giám đốc trả d- ập hay những sai phạm của Công ty Bihimex đều thuộc thẩm quyền của Thanh tra Nhà n- ớc, Ban Kiểm tra Thành uỷ. Những cơ quan này phải có kết luận chính thức, kết quả giải quyết cụ thể tr- ớc thì LĐLĐ mới có thể căn cứ trên nội dung khiếu nại và các kết quả đó để có hướng bảo vệ quyền lợi cho chị Hiền☐ . Từ khi buộc phải thôi việc tại Công ty Bihimex đến nay gần 10 năm, chị Hiền vẫn bên b- ị đơn khắp các cơ quan chính quyền và chức năng địa ph- ơng đòi Công ty Bihimex phải bồi th- ờng những thiệt hại về quyền lợi, yêu cầu các cơ quan bảo vệ pháp luật xử lý thích đáng những cá nhân tiêu cực tại Công ty Bihimex...

(Theo báo Lao động số 180/2002 ngày 12 tháng 7 năm 2002)

- Bí mật th- ơng mại

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Bí mật th-ong mại là những thông tin đ-ợc sử dụng trong quá trình tiến hành hoạt động kinh doanh không đ-ợc nhiều ng-ời biết tới nh- ng lại có thể tạo cơ hội cho ng-ời sở hữu nó có một lợi thế so với những đối thủ cạnh tranh không biết hoặc không sử dụng những thông tin đó.

Bí mật th-ong mại bao gồm công thức, thành phần một sản phẩm, thiết kế một kiểu máy móc, công nghệ và kỹ năng đặc biệt, các đề án tài chính, quy trình đấu thầu các dự án có giá trị lớn...

Bí mật th-ong mại cần phải đ-ợc bảo vệ vì nó là một loại tài sản đặc biệt mang lại lợi nhuận cho công ty. Nếu bí mật th-ong mại bị tiết lộ sẽ dẫn đến hậu quả làm mất lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh của công ty. Ví dụ, ở Chicago, công ty Abbott Laboratories, trong sản xuất đã sáng chế ra đ-ợc một chất thay thế cho đ-ờng - đ-ờng Sucaril. Mặc dù công tác bí mật rất tốt song công thức pha chế đ-ờng Sucaril vẫn bị hai nhân viên ghi nhớ trong đầu rồi đem bán cho một công ty khác bắt ch-ớc sản xuất để lấy một khoản tiền lớn. Hai nhân viên này đã bị khởi tố nh- ng công ty thì đã bị thiệt hại quá nặng nề. Vì thế những ng-ời lao động trực tiếp liên quan đến bí mật th-ong mại (những nhân viên kỹ thuật cao cấp, những ng-ời làm việc trong bộ phận R&D) có nghĩa vụ bảo mật không đ-ợc tiết lộ hay sử dụng thông tin tích lũy đ-ợc trong quá trình hoạt động. Tuy nhiên việc ngăn chặn nhân viên sử dụng kiến thức, kinh nghiệm tích lũy đ-ợc trong quá trình làm việc có thể lại là hành vi vi phạm quyền tự do và quyền sở hữu trí tuệ. Các công ty yêu cầu ng-ời làm công ký văn bản thoả thuận không làm thuê cho các đối thủ cạnh tranh sau khi rời bỏ công ty và đ- ra ra những quy định hạn chế đối với việc sử dụng các phát minh và kinh nghiệm tích lũy đ-ợc trong quá trình công tác (trong một khoảng thời gian nhất định, trong một khu vực địa lý nhất định, trong một số loại công việc nhất định...). Việc này dẫn đến những trở ngại cho việc khai thác năng lực tốt nhất của ng-ời lao động vì thực tế ng-ời lao động cũng có quyền thay đổi công việc hay khởi sự công việc kinh doanh của riêng bản thân, họ có sử dụng một số kiến thức và kỹ năng tích lũy đ-ợc trong quá trình lao động cho ng-ời chủ cũ.

Các chủ công ty th-ờng lập luận rằng ng-ời làm công đã tìm ra bí mật th-ong mại bằng nguồn thời gian, vật t- và thiết bị công ty đã cung cấp vì thế công ty có quyền sở hữu và quyền sử dụng phát minh đó mà không phải trả tiền thêm cho ng-ời làm công. Tuy nhiên, trên thực tế, bí mật th-ong mại không thể tách khỏi trí tuệ của ng-ời lao động,

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

ng-ời lao động là ng-ời đồng sở hữu, nắm giữ những tài sản trí tuệ này, là ng-ời ít có khả năng hoặc không có chủ định sử dụng tài sản này vào việc làm lợi cho mình. Khi ng-ời lao động bị đối xử một cách không bình đẳng sẽ có thể dẫn đến họ tiết lộ bí mật th-ơng mại cho các công ty đối thủ để nhận phần tiền thêm hoặc họ sẽ sử dụng bí mật th-ơng mại vào việc tách ra lập công ty riêng. Khi đó hoạt động kinh doanh của công ty sẽ gặp khó khăn.

Chìa khoá để giải quyết vấn đề bảo vệ bí mật th-ơng mại nằm ở việc cải thiện mối quan hệ với ng-ời lao động mà yếu tố then chốt là tạo ra một bầu không khí đạo đức trung thực. Ở đó, ng-ời chủ đối xử đàng hoàng với nhân viên xác định đúng mức độ đóng góp, xác định đúng chủ quyền đối với các ý t-ưởng sẽ mang lại sự bảo vệ các bí mật th-ơng mại có kết quả hơn là dựa vào pháp luật. Ở đó ng-ời lao động thực sự cảm thấy rằng những tài sản của doanh nghiệp cũng là của họ chứ không phải là của riêng ông chủ, nh- vậy họ sẽ tự giác có ý thức bảo mật thông tin của doanh nghiệp.

- Điều kiện, môi tr-ờng làm việc

Cải thiện điều kiện lao động tuy có chi phí lớn nh- ng bù lại đem lại một lợi nhuận khổng lồ cho giới chủ. Vì thế các nhà quản lý phải tạo ra đ-ợc sự -u tiên cao nhất về tính an toàn và phải biết đ-ợc hết những rủi ro có ngay tại nơi làm việc.

Điều kiện, môi tr-ờng làm việc hợp lý cho ng-ời lao động đó là trang thiết bị an toàn, chăm sóc y tế và bảo hiểm... để ng-ời lao động tránh đ-ợc các tai nạn, rủi ro và tránh các bệnh nghề nghiệp đảm bảo sức khoẻ cả về thể chất và tinh thần để làm việc lâu dài.

Ng-ời lao động có quyền làm việc trong một môi tr-ờng an toàn và vệ sinh, họ có quyền đ-ợc bảo vệ tránh mọi nguy hiểm, có quyền đ-ợc biết và đ-ợc từ chối các công việc nguy hiểm. Nếu chủ doanh nghiệp không cung cấp đầy đủ các trang thiết bị an toàn cho ng-ời lao động, không th-ờng xuyên kiểm tra xem chúng có an toàn không, không đảm bảo các tiêu chuẩn cho phép về môi tr-ờng làm việc (tiếng ồn, độ ẩm, bụi, ánh sáng, không khí, chất độc hại...) dẫn đến ng-ời lao động gặp tai nạn, bị chết, bị th-ơng tật... thì hành vi của ng-ời chủ ở đây là vô đạo đức.

Trên thực tế, ở một số công việc cụ thể, khó có thể giảm bớt xác suất xảy ra thiệt hại đến mức bằng không. Có những tr-ờng hợp không thể không sử dụng một số chất độc

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

hại trong quá trình sản xuất, có những tr- ờng hợp mặc dù đã tiến hành các biện pháp xử lý với chi phí cực kỳ cao, chất độc hại vẫn tồn tại ở mức nhỏ. Vì vậy ng- ời lao động phải chấp nhận mức rủi ro nhất định. Đó là những rủi ro mà ng- ời lao động phải gánh chịu khi không có giải pháp thay thế, nó là cần thiết và không thể tránh khỏi. Trong tr- ờng hợp này, không thể quy trách nhiệm cho riêng một phía nào, ng- ời chủ hay ng- ời lao động. Hành vi đạo đức hợp nhất ở đây là ng- ời chủ cần thông báo đầy đủ về mối nguy hiểm của công việc để ng- ời lao động cân nhắc giữa rủi ro và mức tiền công (thực tế có ng- ời lao động sẵn sàng chấp nhận các công việc nguy hiểm để có mức tiền công cao), từ đó ra đ- ọc các quyết định lựa chọn tự do. Nh- vậy, ng- ời chủ đã tôn trọng quyền đ- ọc biết và đ- ọc từ chối các công việc nguy hiểm. Hơn nữa, khi ng- ời lao động đ- ọc báo tr- ớc về mối nguy hiểm, họ sẽ đề phòng tốt hơn, họ chủ động phát hiện triệu chứng và tìm cách xử lý sớm hơn. Nh- vậy cả doanh nghiệp và ng- ời lao động đều đ- ọc lợi.

Tuy nhiên, để đảm bảo điều kiện lao động cho ng- ời lao động doanh nghiệp sẽ phải chi phí khá lớn để mua sắm trang thiết bị an toàn, để cải thiện môi tr- ờng làm việc, để chăm sóc y tế và bảo hiểm để mở các lớp đào tạo, phổ biến về an toàn lao động và y tế công nghiệp. Thực tế, nhiều doanh nghiệp đã cắt giảm những khoản chi phí này dẫn đến ng- ời lao động phải làm việc trong một điều kiện, môi tr- ờng bấp bênh. Điều này cũng là phi đạo đức.

- *Lạm dụng của công, phá hoại ngầm*

Nếu chủ doanh nghiệp đối xử với nhân viên thiếu đạo đức (không công bằng, hạn chế cơ hội thăng tiến, trả l- ơng không t- ơng xứng...) sẽ dẫn đến tình trạng ng- ời lao động không có trách nhiệm với công ty, thậm chí ăn cắp và phá hoại ngầm. Một nhân viên kế toán của công ty có thể ăn cắp bằng cách khi chuyển tài khoản qua đ- ờng dây điện thoại vẫn sử dụng mã nhập cũ mặc dù đã đ- ọc công ty ủy quyền hủy bỏ để làm lợi cho cá nhân.

Một nhân viên trong bộ phận R&D đem bán bí mật th- ơng mại cho công ty đối thủ. Một nhân viên phòng kế hoạch có thể tiết lộ một ch- ơng trình hay một dự án mới của công ty. Một nhân viên phòng kinh doanh có thể câu kết với đại lý bán hàng để tăng hoặc giảm giá ngoài mức công ty cho phép. Vì thế tăng c- ờng đạo đức của chủ doanh nghiệp sẽ giảm thiểu sự phá hoại ngầm của nhân viên.

Ngày nay, ng- ời lao động đ- ọc làm việc với những ph- ơng tiện, thiết bị hiện đại. Bên cạnh những nhân viên sử dụng hợp lý các ph- ơng tiện đó (điện thoại, các ph- ơng tiện

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

thông tin công nghệ cao) trong công việc vẫn tồn tại hiện tượng lạm dụng vào mục đích cá nhân. Khắc phục tình trạng này một số công ty đã lắp đặt các thiết bị theo dõi hoặc cho người giám sát. Tuy nhiên, khi thực hiện các giải pháp này sẽ làm cho nhân viên cảm thấy có áp lực, do đó giảm năng suất công việc và có thể gây tai nạn lao động. Trong trường hợp này, hành vi giám sát, theo dõi của công ty trở thành phi đạo đức vì vi phạm quyền riêng tư của người lao động

Các nhân viên còn phải đối mặt với các vấn đề về đạo đức khi họ buộc phải giải quyết những mối quan hệ. Cũng có những trường hợp một nhân viên biết được ông chủ của mình có hành vi lạm dụng tình dục với một nhân viên khác nhưng không có cách gì để chứng minh chuyện này. Liệu có nên nói ra mọi chuyện để rồi tình hình thêm xấu cho người nhân viên kia chăng? Và điều gì sẽ xảy ra cho người đồng nghiệp - nạn nhân kia? Những tình huống như thế này tạo ra những vấn đề đạo đức buộc người nhân viên phải giải quyết. Khó khăn càng chồng chất bởi người nhân viên sợ sẽ bị mất việc nếu bảo vệ nạn nhân hoặc nói ra sự thật. Một vấn đề đạo đức khác liên quan đến các mối quan hệ là nạn đạo văn: Lấy thành quả lao động của người khác làm của mình mà không đưa ra bất cứ một sự trích dẫn nào về nguồn. Bởi vậy, một nhân viên chịu trách nhiệm viết một bản kế hoạch chiến lược cho một khách hàng có thể sao chép một bản kế hoạch của một đồng nghiệp cho một khách hàng khác. Hành động này là không công bằng và thiếu trung thực đối với người đã viết ra kế hoạch ấy và kể cả đối với khách hàng.

Mục tiêu ban đầu của ban quản lý là cố gắng đạt được mục tiêu của công ty bằng cách tổ chức, hướng dẫn, lên kế hoạch, và điều khiển các hoạt động của nhân viên. Ban quản lý và nhân viên nằm cùng trên một phần trong hình 3-3 bởi vì các giám đốc tổ chức và khuyến khích nhân viên làm việc để đạt được mục tiêu công ty đề ra. Bởi họ hướng dẫn nhân viên và chỉ đạo các hoạt động nên các giám đốc có ảnh hưởng tới các vấn đề đạo đức trong tổ chức. Ban quản lý cũng phải quan tâm tới những vấn đề đạo đức liên quan tới kỷ luật của nhân viên, việc sa thải nhân viên, an toàn và sức khỏe, sự riêng tư, các lợi ích của nhân viên, việc sử dụng rượu và ma túy trong công sở, ảnh hưởng đến môi trường của tổ chức, các quy định về tiêu chuẩn đạo đức và việc tự quản, những mối quan hệ với chính quyền địa phương, đóng cửa công ty và ngừng sản xuất. Khi các vấn đề trên không được giải quyết thì nhân viên và cộng đồng thường phản ứng rất quyết liệt.

Khách hàng

Khách hàng chính là đối tượng phục vụ, là người thể hiện nhu cầu, sử dụng hàng hoá, dịch vụ, đánh giá chất lượng, tái tạo và phát triển nguồn tài chính cho doanh nghiệp. Những vấn đề đạo đức điển hình liên quan đến khách hàng là những quảng cáo phi đạo đức, những thủ đoạn marketing lừa gạt và an toàn sản phẩm.

Khi khách hàng phải gánh chịu những quảng cáo phi đạo đức những thủ đoạn marketing lừa gạt (xem 2.2.1: *Đạo đức trong marketing - bán hàng*), họ đã bị tước mất quyền quyết định tự do lựa chọn sản phẩm cho mình, họ không còn khả năng kiểm soát hành vi của mình, họ bị lôi cuốn vào những thị hiếu tầm thường, những xói mòn văn hoá. Vì thế những quảng cáo phi đạo đức, những thủ đoạn marketing lừa gạt cần phải được lên án đồng thuận từ phía khách hàng với các tổ chức xã hội, các cơ quan nhà nước.

Khi công ty đưa sản phẩm không an toàn đến khách hàng, họ sẽ phải gánh chịu những thiệt hại lớn như ảnh hưởng đến sức khoẻ, đến tính mạng và cả nhân phẩm nữa.

Những biểu hiện của sản phẩm không an toàn là: Những sản phẩm có thể gây tai nạn cao khi có sự cố (những sản phẩm ga, điện... lắp đặt không đúng cách). Những sản phẩm ảnh hưởng đến sức khoẻ như thực phẩm quá hạn sử dụng, thực phẩm sử dụng phụ gia gây độc hại. Những sản phẩm kích thích tính bạo lực (những đồ chơi của trẻ em như kiếm, dao, các loại súng, xe tăng...) và những văn hoá phẩm chứa đầy những hình ảnh và những câu chuyện mang đậm tính bạo lực và khiêu dâm...

Tính chất vô đạo đức thể hiện ở chỗ người sản xuất mặc dù có kiến thức chuyên môn và có khả năng để đưa ra những sản phẩm an toàn nhưng họ đã không có những hành động cần thiết dẫn đến tai nạn, rủi ro cho người tiêu dùng. Họ thu lợi nhuận trong khi gây tai nạn hay thiệt hại cho người tiêu dùng.

Minh họa 3-12: Những ví dụ về sản phẩm không an toàn

- *Mitsubishi: Từ 1977 đến 2000 công ty đã phối hợp cùng các bộ trưởng bộ giao thông che dấu kín đáo lời than phiền của khách hàng về khối lượng, đặc điểm của các loại xe do hãng sản xuất nhằm tránh phí tổn và giữ giá cổ phiếu. Vụ việc này được đưa ra ánh sáng buộc Mitsubishi phải chi 5 tỷ yên (46 triệu USD) để cho việc hủy bỏ sản xuất và tổng kiểm tra 692.000 ôtô con. Cổ phiếu công ty này đã giảm 30% trong tháng 8 năm 2000.*
- *Công ty lốp xe Bridgestone chi nhánh ở Mỹ Firestone thu hồi 6,5 triệu lốp xe bị trục có thể liên quan đến tai nạn dẫn đến việc công ty mất đi những khách hàng lớn như Ford, Toyota.*
- *SnowBrand - công ty sữa lớn nhất của Nhật Bản, nhãn hiệu của nó là niềm tự hào, tin cậy của Nhật. Tháng 7 năm 2000: 14.700 người dân Nhật ngộ độc sau khi sử dụng sản phẩm sữa bột của công ty. Trong vòng vài tuần sau đó, tập thể hội đồng quản trị cấp cao đã đi vòng quanh nước Nhật để xin*

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

lỗi nhân dân về các vi khuẩn gây bệnh trong sữa.

- *Hãng bia Kirin Beverage đã huy 617.460 thùng n-ớc cà chua trong kho lạnh sau khi 1 phụ nữ phát hiện có con ruồi chết trong 1 hộp n-ớc cà chua.*
- *Hãng sữa Meiji Milk Co. có các mảnh vụn cao su trong sản phẩm sữa.*
- *Hãng Nichiro Corp: Có mẫu nylon lẫn trong cá hộp và mảnh thép không gỉ trong thịt hộp.*

Doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm về mọi thiệt hại gây ra cho khách hàng từ sản phẩm không an toàn của họ. Cụ thể là:

+ Doanh nghiệp phải thực hiện trọn vẹn nghĩa vụ cẩn thận nghĩa là doanh nghiệp phải phòng ngừa mọi khả năng sản phẩm đ-a ra thị tr-ờng có khiếm khuyết (cả về thiết kế, vật t-, sản xuất, kiểm tra chất l-ợng, bao gói, dán nhãn và ghi chú). Doanh nghiệp cũng phải chịu trách nhiệm không chỉ về những tr-ờng hợp sử dụng sai có thể l-ờng tr-ớc đ-ợc, mà còn cả về những tr-ờng hợp sử dụng sai quy cách do các hoạt động marketing gây ra. Đồng thời doanh nghiệp phải cảnh báo tr-ớc những rủi ro có thể xảy ra để ng-ời tiêu dùng l-u tâm.

+ Doanh nghiệp không đ-ợc cố tìm cách ràng buộc ng-ời tiêu dùng bởi bất kỳ cam kết đảm bảo chính thức hay ngầm định nào về trách nhiệm họ phải gánh chịu.

+ Từ ngữ trong lời giới thiệu, trong quảng cáo, trong tuyên bố của công ty phải có tính trung thực.

Do bất cầ n khi thiết kế, chế tạo, do không có những chỉ dẫn, ghi chú (hoặc chỉ dẫn, ghi chú không đúng), do không có những thiết bị đề phòng nguy hiểm bất hợp lý dẫn đến sản phẩm không an toàn thì trách nhiệm thuộc về nhà sản xuất. Do dùng sai mục đích thiết kế của ng-ời sản xuất, do sử dụng sản phẩm không theo đúng cách thức và không l-u ý đến những cảnh báo của ng-ời sản xuất dẫn đến rủi ro, tai nạn thì trách nhiệm thuộc về ng-ời tiêu dùng.

Chẳng có công ty nào tồn tại đ-ợc nếu khách hàng không mua sản phẩm của họ. Bởi vậy vai trò chủ yếu của bất cứ một công ty là phải làm hài lòng khách hàng. Để làm đ-ợc vậy, các doanh nghiệp phải biết đ-ợc khách hàng cần và muốn gì, rồi sau đó tạo ra những sản phẩm đáp ứng đ-ợc những mong muốn và nhu cầu ấy.

Trong nỗ lực làm hài lòng khách hàng, các doanh nghiệp không chỉ phải quan tâm đến những nhu cầu tức thời của khách hàng mà còn phải biết đ-ợc những mong muốn lâu dài của họ. Vấn đề đạo đức cũng có thể nảy sinh từ việc không cân đối giữa nhu cầu tr-ớc mắt và nhu cầu lâu dài của khách hàng. Ví dụ nh- mặc dù khách hàng muốn những nhiên liệu rẻ và hiệu quả để sử dụng trong nhà và xe của họ nh- ng họ không muốn loại nhiên liệu gây ô nhiễm môi tr-ờng, nguồn n-ớc, giết chết các loài vật hoang dã, hoặc gây ra những bệnh tật và ảnh h-ởng đến thai nhi. Các khách hàng cũng rất thích loại l-ợng thực dinh d-ỡng số l-ợng nhiều nh- ng giá rẻ và có

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

bao bì tiện lợi nh- ng họ không muốn các nhà sản xuất thực phẩm làm bị th- ơng hoặc giết các loài vật hoang dã có giá trị trong quy trình sản xuất của mình. Các tổ chức bảo vệ khách hàng đã rất thành công trong việc buộc các doanh nghiệp phải dừng ngay những hành động vô đạo đức hay có hại cho con ng- ời và môi tr- ờng. Các doanh nghiệp nói chung đều muốn làm hài lòng khách hàng và luôn sẵn sàng thay đổi theo yêu cầu để làm nguôi những mối lo ngại của khách hàng và tránh những tổn thất do bị khách hàng tẩy chay hoặc có những điều tiếng xấu. Phản ứng tiêu cực của d- luận nh- thể này có thể gây hại không chỉ đối với doanh thu ngắn hạn mà còn với sự trung thành của những khách hàng lâu năm. Nhiều tổ chức quần chúng, phi chính phủ và chính phủ đã đ- ợc thành lập để đấu tranh với những hành vi tiêu dùng và sản xuất phi đạo đức, vì lợi ích tr- ớc mắt, có thể gây thiệt hại cho lợi ích xã hội lâu dài.

Một vấn đề đạo đức khác mà các giám đốc phải đối mặt khi giải quyết vấn đề đạo đức liên quan đến khách hàng là những mối quan tâm của công chúng về các vấn đề riêng t- và kiểm toán số liệu. Bởi nhiều số liệu hiện đang đ- ợc l- u giữ trong máy tính và thông tin bị bán ra ngoài nên nhiều tổ chức vì quyền lợi khách hàng e ngại rằng điều này sẽ vi phạm những bí mật riêng t- của khách hàng. Ngày càng có nhiều công ty đang mua, bán, và đọc quyền những danh sách này để có thể tiếp cận khách hàng quảng bá cho các sản phẩm và dịch vụ tốt hơn. Nhiều khách hàng cảm thấy quyền đ- ợc riêng t- của họ bị xâm phạm khi rất nhiều công ty biết họ đã mua những gì ở cửa hàng, tình trạng tâm lí và sức khỏe của họ, hoặc họ đang dùng loại thuốc nào. Việc cân bằng giữa nhu cầu của chủ sở hữu và xã hội là một nhiệm vụ vô cùng khó khăn đối với các nhà quản lí.

Minh hoạ 3-13: Những vụ Scandal và vấn đề quản lý trong các công ty Nhật

Các tập đoàn lớn nh- Sony, Toyota, Honda... đã làm cho Nhật trở thành biểu t- ượng của chất l- ượng hàng đầu. Từ lâu đó là niềm hãnh diện quốc gia, là nguồn lực kinh tế tối quan trọng và hình ảnh của n- ớc Nhật. Nh- ng giờ đây cũng chính những tập đoàn này đang làm mờ dần hình ảnh đó.

Trong vụ Scandal mới đây nhất, hãng Mitsubishi thừa nhận đã giấu các khiếu nại của khách hàng về khuyết điểm của các loại xe do hãng sản xuất từ năm 1977. Tội tệ hơn nữa, vụ scandal này đã khiến nhiều ng- ời đặt câu hỏi: Liệu có phải huyền thoại về chất l- ượng cao chỉ là sự phóng đại hay là nó đã bị thay đổi do sức ép sụp đổ của nền kinh tế bong bóng ở Nhật. Vấn đề quản lý trong các công ty một lần nữa đ- ợc đề cập. Nh- Ron Bevacqua - nhà kinh tế của công ty chứng khoán Commerz ở Tokyo nhận xét: Nhiều công ty Nhật đang có vấn đề về quản lý. Tôi không muốn đ- a ra một kết luận nào về Nhật, nh- ng tình trạng thiếu trách nhiệm và không có thiện chí nhận trách nhiệm d- ờng nh- là một căn bệnh mãn tính trong khâu quản lý của Nhật.

Bên cạnh đó, công ty lốp xe Bridgestone cũng đang gặp phải sự cố t- ơng tự khi chi nhánh của công ty ở Mỹ Firestone đã phải thông báo thu hồi 6,5 triệu lốp xe ở thị tr- ờng Mỹ. Cục an toàn giao thông quốc gia Mỹ cho rằng nhiều vụ tai nạn có thể có liên quan đến trục trặc do gai lốp xe bị tróc. Một số nhà phân tích ở Tokyo cho rằng, chi phí cho việc thu hồi 6,5 triệu lốp xe đã là một vấn đề với

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Bridgestone, hơn nữa liệu khách hàng quen thuộc của công ty như Ford, Toyota có còn đủ can đảm để tiếp tục đặt hàng của Bridgestone và bài toán để lấy lại lòng tin cũng sẽ ngốn hết của Bridgestone một khoản đầu tư đáng kể

Cuối cùng là vụ Scandal mà có lẽ không chỉ gây hoang mang cho người dân Nhật mà còn khiến cho nhiều quốc gia nhập khẩu hàng hóa của Nhật cũng phải cảnh tỉnh. Đó là vụ hơn 14.700 người dân Nhật ngộ độc sau khi sử dụng sản phẩm sữa bột của công ty sữa lớn nhất Nhật – Snow Brand. Vụ Scandal này vẫn tiếp tục mở rộng khi một nhà máy sữa của Snow Brand ở miền Bắc nước Nhật bị đóng cửa. Sau vụ ngộ độc này, tiêu thụ của Snow Brand liên tục giảm. Đã có lúc công ty định thay đổi nhãn hiệu đã quá quen thuộc với người dân Nhật nhằm lấy lại lòng tin của khách hàng. Nhưng Becvacqua cho rằng: Cách duy nhất để Snow Brand nói riêng và các công ty Nhật nói chung lấy lại uy tín chất lượng là tăng cường cải cách trong khâu quản lý. Chế độ bảo hộ của Nhật là nguyên nhân khiến công ty Nhật trở nên lỏng lẻo trong khâu quản lý sản xuất và chất lượng.

Những vụ Scandal xảy ra liên tiếp này khiến cho nhiều người hoài nghi: Liệu các công ty Nhật có thể trở thành đội quân tiên phong trong công cuộc vực dậy nền kinh tế Nhật sau gần một thập kỷ đình đốn.

(Theo Diễn đàn doanh nghiệp số 46 ngày 7/9/2000)

Đối thủ cạnh tranh

Trong kinh doanh, cạnh tranh được coi là nhân tố thị trường tích cực. Cạnh tranh thúc đẩy các doanh nghiệp phải cố gắng lên trên đối thủ và lên chính bản thân mình. Đối với nhiều doanh nghiệp, thành công trong cạnh tranh được thể hiện bằng lợi nhuận, thị phần, lợi nhuận cao, thị phần lớn là mong muốn của họ. Thành công của doanh nghiệp không phải chỉ thể hiện bằng lợi nhuận và thị phần ngắn hạn, mà còn ở hình ảnh doanh nghiệp tạo nên trong mắt của những bên hữu quan và xã hội. Duy trì và nâng cao uy tín kinh doanh, làm đẹp hình ảnh trong mắt khách hàng cũng như đối tác kinh doanh luôn là mục tiêu hàng đầu của bất cứ doanh nghiệp nào. Cạnh tranh lành mạnh luôn là rất cần thiết với các doanh nghiệp. Cạnh tranh lành mạnh là thực hiện những điều pháp luật không cấm để cạnh tranh cộng với “đạo đức kinh doanh” và tôn trọng đối thủ cạnh tranh. Đây là cơ sở cho doanh nghiệp có những bước phát triển vững chắc.

Tuy nhiên, có nhiều doanh nghiệp chỉ nhìn thấy những lợi ích trước mắt dẫn đến có những hành vi cạnh tranh không lành mạnh gây ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp khác hoạt động trong cùng một thị trường, một lĩnh vực. Cũng chính vì thế mà uy tín kinh doanh của doanh nghiệp rất dễ bị xâm phạm bởi những đối thủ cạnh tranh “xấu chơi”. Lợi nhuận và thị phần đạt được bằng các biện pháp cạnh tranh không

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

lành mạnh không đ- ợc các doanh nghiệp trong ngành và xã hội chấp nhận. Lợi dụng câu nói "*th- ơng tr- ờng là chiến tr- ờng*", một số doanh nghiệp đã tìm mọi cách làm suy yếu đối thủ bằng nhiều chiêu cạnh tranh không lành mạnh.

Trong kinh doanh, cạnh tranh không lành mạnh thể hiện phổ biến nhất là hành vi thông đồng giữa các đối thủ cạnh tranh để nâng giá sản phẩm, dịch vụ.

Thuật ngữ "*hành vi thông đồng*" nhằm để chỉ các doanh nghiệp ở cùng một quy mô sản xuất hoặc phân phối nên có thể ảnh h- ớng đến sản xuất hoặc chức năng cung cầu của một thị tr- ờng hàng hóa hoặc dịch vụ. Từ những đối thủ cạnh tranh của nhau, giờ đây những doanh nghiệp này đã trở thành "những người bạn tốt" cùng vi làm những điều mà các đồng nghiệp trung thực không dám làm. Và đến một lúc nào đó, một công ty có khả năng tạo ra giá trị lớn hơn sẽ phải rút lui khỏi thị tr- ờng nh- là cái giá phải trả cho việc theo đuổi một đ- ờng h- ớng kinh doanh chân chính trong lúc đối thủ của họ thành công vì đã vận hành linh hoạt theo "cơ chế chính sách" của nước sở tại. Điều này sẽ khiến cho cả thị tr- ờng xấu đi và cần phải bị lên án.phạm pháp luật, chuyển từ cạnh tranh bình đẳng sang lạm dụng để độc quyền. Hành vi thông đồng nghĩa là hành động của một doanh nghiệp thông đồng với một doanh nghiệp hoặc một số doanh nghiệp khác, mà họ có quan hệ cạnh tranh, d- ối hình thức ký kết một hợp đồng, một thỏa thuận hoặc ngầm đồng ý để quyết định giá cả hàng hóa hoặc dịch vụ của họ... từ đó kiểm chế hoạt động lẫn nhau. "Thông đồng" để "ép giá", để độc quyền kinh doanh, để thu lợi nhuận lớn ngay tr- ớc mắt thay vì sử dụng chính năng lực cạnh tranh và khả năng thực tế của mình để thu hút khách hàng. Đây là dạng công ty đục nước béo cò, có khả năng "chiến thắng" nhờ

Minh họa 3-14: Dùng tài chính để thao túng.

Đây là thủ đoạn khá phổ biến đ- ợc áp dụng ở các doanh nghiệp có tiềm năng tài chính lớn, mục đích là dùng sức mạnh tài chính để loại đối phương ra khỏi □ cuộc chơi□ , độc chiếm thị trường. Động tác phổ biến là bán phá giá. Điển hình nhất của tình trạng trên là tr- ờng hợp của công ty liên doanh CocaCola □ Ngọc Hồi (Hà Nội) và CocaCola □ Ch- ơng D- ơng (TP Hồ Chí Minh). Đây là những công ty liên doanh kinh doanh n- ớc giải khát, phía đối tác chiếm gần 70% vốn. Trong quá trình cạnh tranh với các hãng kinh doanh n- ớc giải khát trên thị tr- ờng Việt Nam, liên doanh này đã liên tục thực hiện hành vi bán d- ối giá trị, chấp nhận lỗ một thời gian dài. Đầu tuần tháng 3/1998, CocaCola mở một chiến dịch mới giảm giá 30% - giá giao tại đại lý 800 đồng/chai, loại chai lớn hay từ 31.200đ/lết xuống 20.600đ/lết. Nh- vậy đã 3 năm nay họ chủ động bán phá giá d- ối giá thành, chịu lỗ gần 200 tỉ đồng. Ngay lập tức để đối phó, Tribeco cũng phải giảm giá bán n- ớc ngọt của mình từ 950đ/chai xuống còn 660đ/chai (giao tại đại lý), Pepsi cũng giảm giá từ 31.200đ/lết xuống 20.000đ/lết.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Việc bán phá giá này nhằm 2 mục tiêu: Một là đẩy các doanh nghiệp n-ớc giải khát trong n-ớc đến chỗ phá sản (vì không đủ vốn để hạ giá bán) nhằm để độc chiếm thị tr-ờng n-ớc giải khát Việt Nam. Hai là, loại đối tác Ch-ơng D-ơng, Ngọc Hồi ra khỏi liên doanh vì phải chia lỗ (còn CocaCola ở Việt Nam đ-ợc công ty mẹ bù lỗ). Khi 2 mục tiêu này đạt đ-ợc, lúc đó họ sẽ độc quyền định giá để gỡ lại số lỗ đã bỏ ra trong cạnh tranh phá giá. Do đó, không ngạc nhiên lắm trong khi CocaCola □ Ch-ơng D-ơng, CocaCola □ Ngọc Hồi bị thua lỗ nặng thì CocaCola vẫn chủ động tiếp tục đầu t- liên doanh với Đà Nẵng chuẩn bị cho ra đời Công ty liên doanh CocaCola □ Non N-ớc nhằm mở rộng thị phần miền Trung. Càng ngày ng-ời ta càng nhận thấy CocaCola và Pepsicola đang thực hiện liên kết nhằm phân chia thị tr-ờng n-ớc giải khát Việt Nam theo ý đồ của họ.

(Theo Nghiên cứu □ Trao đổi số 7 (4 □ 2000))

Th-ơng tr-ờng ngày càng phát triển và cùng với đó là những mặt trái của nó cũng thể hiện ngày càng rõ nét hơn. Tr-ớc một cuộc đấu thầu lớn với nhiều đối thủ cạnh tranh, các hành vi “chơi không đẹp” vi phạm pháp luật kinh doanh thường xuyên được các doanh nghiệp áp dụng để thu lợi cho riêng mình.

Trong tr-ờng hợp đấu thầu, doanh nghiệp nào có chào hàng - u đãi hơn sẽ đ-ợc bản thân chủ sở hữu quyết định và bất kỳ một công ty nào cũng không đ-ợc phép đ- a đến cho chủ sở hữu những thông tin không chắc chắn chống lại bất kỳ một bên dự thầu cụ thể nào. Nhiều doanh nghiệp đã tập trung vào việc thu thập các thông tin tấn công các đối thủ cạnh tranh của mình để tăng c-ờng khả năng cạnh tranh của bản thân mình và từ đó cung cấp những thông tin sai lệch cho chủ thầu mà không xác minh đ-ợc các thông tin là đúng sự thật. Ví dụ, Hãng Airbus Industry của Pháp đã bị mất với tập đoàn Boeing (Mỹ) hợp đồng cung cấp máy bay cho Ả-rập Xê-út đơn đặt hàng trị giá 6 tỷ USD. Hãng Thomson CSF cũng của Pháp mất với công ty Ratheon (Mỹ) đơn đặt hàng xây dựng hệ thống vệ tinh kiểm soát rừng nhiệt đới vùng sông Amazon tại Braxin trị giá 1,6 tỷ USD. Việc này vô tình sẽ thiết lập hoạt động th-ơng mại không lành mạnh, khiến sự phát triển kinh doanh của những doanh nghiệp làm ăn chân chính trên thị tr-ờng sẽ bị ngăn cản. Đối thủ cạnh tranh không đ-ợc gây nhầm lẫn cho chủ thầu thông qua các thông tin không đ-ợc xác minh, mặc dù họ cho rằng thông tin này là hữu ích cho chủ thầu, đó là hành vi vi phạm cạnh tranh lành mạnh.

Cạnh tranh không lành mạnh còn thể hiện ở hành vi ăn cắp bí mật th-ơng mại của công ty đối thủ. Đó là hình thức □ bỏ vốn để gặt hái ở những nơi họ không hề gò bó và tìm cách biến thành của mình những thành quả lao động của những ng-ời bỏ công

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

gieo trồng □ .Hành vi ăn cắp bí mật th- ơng mại đ- ợc thực hiện bằng rất nhiều cách khác nhau nh- :

- Nhặt nhanh thông tin hữu ích qua các cuộc phỏng vấn nghề nghiệp ng- ời làm công của công ty cạnh tranh.
- Núp d- ối chiêu bài tiến hành các công trình nghiên cứu, phân tích về ngành để moi thông tin.
- Giả danh là một khách hàng hay ng- ời cung ứng tiềm tàng.
- Che dấu danh phận để đi tham quan cơ sở của đối thủ cạnh tranh nhằm moi thông tin.
- Dùng mỹ nhân kế, nam nhân kế, khổ nhục kế để moi thông tin.
- Dùng gián điệp với những ph- ơng tiện hiện đại để ăn cắp thông tin.

Minh hoạ 3-15: Gián điệp kinh doanh: Nói mãi vẫn ch- a hết

Trên th- ơng tr- ờng từ tr- ớc đến nay hầu nh- luôn xảy ra một cuộc chiến âm thầm nhằm chiếm đoạt các bí quyết của nhau. Ng- ời ta đánh cắp các phát minh, sáng chế, các chi tiết máy móc, kế hoạch hợp nhất các công ty, các công thức pha chế mỹ phẩm, d- ợc phẩm và cả những chuyện nhỏ nh- ăn cắp công thức pha cà phê của nhau...

Một ông chủ hãng thời trang hạng trung bình bỗng giàu lên nhanh chóng nhờ chuyển đi ăn cắp .. một thời trang của các đối thủ cạnh tranh. Những tay chân thân tín của ông ta đã thâm nhập vào những buổi hội thảo của các hãng nổi tiếng trên thế giới để ăn cắp bí quyết, mẫu mã ... Họ sử dụng những máy ảnh hiện đại để chụp lại những mẫu thiết kế mới nhất, thành công nhất, sau đó triển khai với tốc độ cực kỳ nhanh để sản xuất theo mẫu vừa ăn cắp đ- ợc. Những mẫu quần áo này lập tức đ- ợc gửi bằng máy bay đến các nhà máy ở Hồng Kông, Seoul, nơi có công nhân rẻ. Và chỉ sau một thời gian ngắn đã xuất hiện ô ạt trên thị tr- ờng thế giới, từ San Francisco đến Madrid đây ắp những hàng hoá khó mà phân biệt với hàng chính phẩm. Nhờ những hoạt động trên mà ông chủ một hiệu mới thu đ- ợc hàng trăm triệu USD chỉ trong một thời gian ngắn. Trong khi đó các Công ty một thời trang khác phải chịu thua lỗ nặng nề, thậm chí phá sản. Bởi vì muốn thu đ- ợc lợi nhuận từ một mới, thì nhà sản xuất cần phải độc quyền trong tiêu thụ sản phẩm trên thị tr- ờng.

Một số hãng chế tạo máy tại Anh đ- ợc một nhóm ng- ời tham quan đến thăm. Trong đó có một chuyên gia dịch vụ các máy chủ. Sau đó ít ngày, ng- ời ta phát hiện trong đoàn tham quan có mặt các nhân viên của hãng đang cạnh tranh và trong quá trình tham quan họ đã đánh tráo cuộn ruy băng trên máy chữ của ng- ời th- ký giám đốc. Chiếc máy này tr- ớc đó đã đánh một văn bản quan trọng. Giải mã đ- ợc những gì đ- ợc in trên cuộn ruy băng máy chữ là một việc làm không khó đối với kẻ cắp.

Hiện nay ng- ời ta không còn chú ý mấy đến những microphone treo ở cà vạt hoặc cài vào tóc. Những máy phát đ- ợc cài trong những con ruồi máy thì có tác dụng lớn mà ít gây sự chú ý của những ng- ời đang họp trong các phòng kín. Còn các dụng cụ nghe lén đ- ợc ngụy trang trong nhiều đồ vật khác nhau đ- ợc sử dụng khá phổ biến. Chỉ riêng tập đoàn ở Merilen, Mỹ đã sản xuất hàng năm trên 300 loại sản phẩm nghe lén, nhìn trộm.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Hãng Poske, Đức chuyên sản xuất và bán ra thị trường những ống nghe cực thính, tất nhiên là không phải để dùng trong y học mà để nghe trộm các cuộc nói chuyện xuyên qua tường không những bên cạnh mà còn cách đấy 1 phòng. Việc sử dụng vi điện tử trong gián điệp kinh tế ở thế kỉ 21 càng trở nên siêu hạng.

Trong thế kỉ 20, sự phá sản của hãng □ Nagoia- Vinner □ của Nhật được mô tả là những người lãnh đạo đã giấu kỹ tình trạng tài chính của hãng và tiếp tục vay nợ ngân hàng. Cuối cùng các nhà băng nghi ngờ và đã nhờ đến dịch vụ thẩm tử. Ban đầu việc theo dõi đi vào ngõ cụt, nhưng khi viên kế toán trưởng của hãng bỗng bị đau răng, vị bác sĩ nha khoa đã đặt vào răng giả của y một máy phát tín hiệu, có thể truyền đi tất cả các cuộc nói chuyện có viên kế toán trưởng tham dự. Khi đã có đầy đủ sự thật, những nhà băng ngừng cho vay và hãng lập tức bị phá sản.

Với mục đích vượt mặt các đối thủ cạnh tranh, thu lợi nhuận lớn, rất nhiều doanh nghiệp không ngại sử dụng bất cứ thủ thuật nào, kể cả gián điệp thông tin. Chính vì vậy, vấn đề bảo mật thông tin đối với các doanh nghiệp cần được đặt lên hàng đầu. Nếu không, rất có thể một ngày nào đó, những bí quyết kinh doanh, thông tin nhạy cảm của doanh nghiệp bạn sẽ chính là □ vũ khí □ lợi hại của đối thủ cạnh tranh nhằm chống lại doanh nghiệp của bạn.

Ngoài ra, các đối thủ cạnh tranh còn sử dụng những biện pháp thiếu văn hoá khác để hạ uy tín của công ty đối thủ. Ví dụ như dèm pha hàng hoá của đối thủ cạnh tranh. Hoặc đe dọa ngừng cung ứng sẽ cắt những quan hệ làm ăn với họ. Có doanh nghiệp nhờ vào thế chính trị, hay quen biết, thậm chí hối lộ để tìm cách không cho công ty có cùng ngành nghề thành lập, hay triển khai sản phẩm mới. Có doanh nghiệp tìm cách làm hỏng sản phẩm của đối thủ, hoặc thu gom sản phẩm rồi tung tin bất lợi về đối thủ. Có doanh nghiệp lợi dụng sự quản lý lỏng lẻo của các cơ quan chức năng, sao chép, làm nhái 100% sản phẩm của người khác và dán mác của mình lên. Những hành vi như vậy thể hiện sự yếu kém, sự thiếu tự tin của các doanh nhân. Có những hành vi sẽ bị pháp luật xử lý, có những hành vi sẽ bị cộng đồng doanh nhân phản ứng, và có những hành vi khiến họ sẽ phải xấu hổ với chính bản thân mình.

Minh hoạ 3-16: □Giám đốc đạo đức toàn cầu□ - Wal-Mart đang chào đón

Thời gian qua tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới này liên tục vấp phải những chuyện bê bối liên quan đến đạo đức nhân viên. Năm 2005, d- luận xôn xao về vụ Tom Coughlin, lãnh đạo cấp cao đứng thứ 2 Wal-Mart, bị buộc tội biến thủ tiền và ăn cắp hàng hóa của công để làm lợi riêng □ việc đã tiếp diễn nhiều năm trước khi bị phát giác. Mới đây nhất, ngày 31/1/2006, một giám đốc cửa hàng bán lẻ tại Bentonville, Arkansas thú nhận đã gian lận kê khai thuế, biến thủ tiền, ăn cắp quà tặng khách hàng... Ngoài ra Wal-Mart còn gặp rắc rối với vụ kiện tụng tại California về vấn đề phân biệt đối xử với nhân viên nữ, dẫn đến hậu quả là tập đoàn trở thành tâm điểm chỉ trích của các tổ chức bảo vệ người lao động thế giới.

Theo phát ngôn viên Sarah Clark: Vị trí giám sát thực thi nội quy đạo đức của tập đoàn không phải là điều mới lạ ở Wal-Mart, tuy nhiên trước đây người đảm nhận công việc này thường kiêm luôn cả nhiệm vụ khác nên thường xao nhãng. □ Lần này người được bổ nhiệm sẽ chỉ có nhiệm vụ duy nhất là giám sát vấn đề đạo đức trên mạng lưới chi nhánh toàn cầu □ . Yêu cầu Wal-Mart đặt ra cho các ứng viên là phải dày dạn kinh nghiệm trong việc thiết kế các chiến lược đạo đức toàn cầu một cách chuyên nghiệp, đồng thời có khả năng giám sát, quản lý, huấn luyện nhân viên trong nghiệp vụ.

3. PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH VỤ XÉT DÙNG SƠ ĐỒ TRONG KINH DOANH

Phân tích các hình vi đạo đức trong kinh doanh

Nhận diện các vấn đề đạo đức

Vấn đề đạo đức là gì?

Vấn đề đạo đức là một tình huống, một vấn đề hoặc một cơ hội yêu cầu cá nhân hoặc tổ chức phải chọn trong số những hành động được đánh giá là đúng hay sai, có đạo đức hay vô đạo đức.

Các vấn đề về đạo đức nảy sinh là do những mâu thuẫn giữa các triết lý đạo đức và tiêu chuẩn đạo đức của cá nhân với các tiêu chuẩn đạo đức và thái độ của tổ chức mà họ đang làm việc ở đó và xã hội họ đang sống. Các mâu thuẫn đạo đức thường nảy sinh trong các mối quan hệ của tổ chức với khách hàng, nhân viên, nhà cung ứng, và những cá nhân khác, và cũng là do kết quả của những hành vi như: biểu qua, tiền lại qua và sự phân biệt giá cả.

Các vấn đề đạo đức có thể được chia ra làm bốn loại. Đó là:

- Các vấn đề do mâu thuẫn về lợi ích.
- Các vấn đề về sự công bằng và tính trung thực.
- Các vấn đề về giao tiếp.
- Các vấn đề về các mối quan hệ của tổ chức.

Một mâu thuẫn về lợi ích xuất hiện khi một cá nhân phải lựa chọn giữa lợi ích của mình hay của tổ chức hoặc của các nhóm khác. Tính trung thực chỉ sự thật thà, liêm chính, và đáng tin; sự công bằng là phẩm chất bao gồm công bình, vô tư, và không thiên vị. Các vấn đề liên quan tới sự công bằng và tính trung thực nảy sinh trong kinh doanh vì nhiều cá nhân trong tổ chức tin rằng kinh doanh là một trò chơi do chính luật lệ của nó điều khiển chứ không phải là những luật lệ của xã hội. Giao tiếp chỉ sự trao đổi thông tin và chia sẻ ý nghĩa. Giao tiếp sai và không trung thực sẽ có thể phá hoại lòng tin của khách hàng vào tổ chức. Các mối quan hệ trong tổ chức bao gồm hành vi của các cá nhân trong tổ chức đối với những người khác như: khách hàng, nhà cung ứng, đồng nghiệp, cấp trên và bạn bè.

Những vấn đề về đạo đức có thể nảy sinh nếu xét đến vai trò của những người tham gia chính và những chức năng của các doanh nghiệp. Các vấn đề đạo đức liên quan đến sở hữu bao gồm các mâu thuẫn giữa nhiệm vụ của các nhà quản lý đối với các chủ sở hữu và lợi ích của chính họ, và sự tách biệt giữa việc sở hữu và điều khiển doanh nghiệp. Các vấn đề đạo đức tài chính bao gồm các câu hỏi về những vụ đầu tư mang tính trách nhiệm xã hội và tính chính xác của các tài liệu tài chính được báo cáo. Các nhân viên phải đối mặt với các vấn đề về đạo đức khi họ buộc phải tiến hành những nhiệm vụ mà họ biết là vô đạo đức. Các giám đốc có ảnh hưởng trực tiếp tới

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

các vấn đề về đạo đức nảy sinh trong tổ chức bởi họ là người hướng dẫn và chỉ đạo các nhân viên. Các vấn đề đạo đức liên quan đến khách hàng và tiếp thị bao gồm việc đưa ra sự lựa chọn về những sản phẩm an toàn, đáng tin, chất lượng cao với giá cả hợp lý mà không gây phung phí gì đến khách hàng và môi trường. Các kế toán cũng liên quan đến những vấn đề đạo đức trong kinh doanh và phải đối mặt với những áp lực như sự cạnh tranh, quảng cáo, và môi trường sống khép mình. Các vấn đề như số liệu vọt trội, các khoản tiền bất ngờ và tiền hoa hồng đều đặt các nhân viên kế toán vào nguy cơ của những vấn đề về đạo đức.

Làm thế nào nhận diện vấn đề đạo đức?

Như trên đã phân tích, vấn đề đạo đức tiềm ẩn trong mọi khía cạnh, mọi quan hệ của hoạt động quản trị kinh doanh. Chúng là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng đối với uy tín, sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Để đưa ra những quyết định đúng đắn, hợp đạo lý trong hoạt động quản trị kinh doanh, trước hết phải nhận diện được các vấn đề đạo đức. Việc xác định được các vấn đề đạo đức trong một tình huống kinh doanh có khả năng xảy ra hoặc đã xảy ra là cực kỳ quan trọng cho việc khắc phục và xử lý chúng. Không nhận thức được các vấn đề đạo đức là một mối hiểm họa đối với bất cứ một tổ chức nào đặc biệt là khi kinh doanh bị xem là một trò chơi trong đó các luật lệ thông thường không được áp dụng. Đôi khi những người có cái quan điểm như thế này làm những việc không chỉ vô đạo đức mà còn phạm pháp để có thể tăng cường tối đa vị thế của chính họ và làm tăng lợi nhuận hoặc các mục tiêu của tổ chức. Bảng 3-1 chỉ ra một vài trường hợp một công ty phải đối mặt trong mối quan hệ với khách hàng và nhân viên.

Bảng 3-1: Các vấn đề đạo đức và pháp lý nơi công sở

Mâu thuẫn về lợi ích	Mối liên lạc trong tổ chức
<i>Liên quan tới khách hàng</i>	
<i>Hối lộ cho các quan chức chính phủ để dành được những hợp đồng kinh doanh</i>	<i>Báo cáo sai những đặc điểm và thuộc tính của sản phẩm</i>
<i>Thỏa hiệp về độ an toàn và chất lượng để giảm giá thành sản phẩm</i>	<i>Hứa sẽ trình bày trong khi không thể hoàn thành đúng hạn</i>
<i>Liên quan tới nhân viên</i>	
<i>Hạn ngạch khiến cho các nhân viên phải coi trọng thành tích của mình hơn là nhu cầu của khách hàng</i>	<i>Kiểm tra những bức email hay mail tiếng của nhân viên</i>
	<i>Không giáo dục nhân viên về sức</i>

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

<i>Yêu cầu thời gian lao động dài hay khoẻ và sự an toàn tại nơi làm việc làm việc cả ngày nghỉ mà không có tiền bồi d- ỡng</i>	
---	--

Mặc dù chúng ta đã miêu tả một số các mối quan hệ và các tình huống tạo ra các vấn đề về đạo đức song thật khó để có thể nhận ra những vấn đề đạo đức cụ thể trong thực tiễn. Một cách để quyết định xem một hành vi hay một tình huống cụ thể nào đó có các nhân tố đạo đức hay không là hỏi các cá nhân khác xem họ cảm thấy nh- thế nào về việc đó và họ có tán thành hay không. Một cách khác là quyết định xem tổ chức có áp dụng những chính sách cụ thể vào các hoạt động hay không. Nếu những điều này diễn ra th- ờng xuyên trong một ngành nào đó thì đó là vấn đề đạo đức. Một vấn đề, hoạt động, hoặc một tình huống có thể đ- a ra thảo luận công khai, cởi mở giữa các nhóm cả trong và ngoài tổ chức và không có điều gì mờ ám thì có thể sẽ không có vấn đề đạo đức gì nảy sinh. Ví dụ nh- khi những kĩ s- và nhà thiết kế của công ty ô tô Ford thảo luận về việc nên sử dụng loại thiết bị bảo vệ thùng ga nào trong sản phẩm ô tô Pinpo của hãng thì họ đã lấy những phiếu điều tra ý kiến trong nội bộ công ty. Nh- ng họ đã không xem xét đến mong muốn của cộng đồng về độ an toàn tối đa. Bởi vậy, mặc dù họ tin rằng vấn đề này không hề có một yếu tố nào vô đạo đức nh- ng hãng ô tô Ford đã phạm phải sai lầm khi không đem việc này ra công luận. (Khi hãng sản xuất ra thì loại thiết bị bảo vệ bình ga đã gây ra rất nhiều vụ cháy và tử vong khi những chiếc xe ô tô va chạm ở phần đuôi xe).

Một vấn đề đạo đức đơn giản chỉ là một tình huống, một vấn đề, hoặc thậm chí là một cơ hội yêu cầu phải có những nghĩ suy, các cuộc thảo luận, hoặc các cuộc điều tra để xem xét ảnh h- ưởng đạo đức của quyết định. Một khi một cá nhân nào đó nhận ra vấn đề đạo đức và thảo luận với một cá nhân khác thì cũng có nghĩa là anh ta đang trong quá trình đ- a ra quyết định có đạo đức. Khi ng- ời ta tin rằng họ không thể thảo luận những gì họ đang làm với đồng nghiệp hay cấp trên thì đó là một điều kiện tốt cho các vấn đề về đạo đức có cơ hội xuất hiện. **Nhận diện vấn đề đạo đức nên theo các b- ớc sau:**

Thứ nhất: Xác định những ng- ời hữu quan bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp tham gia trực tiếp hay gián tiếp vào tình huống đạo đức. Các đối t- ượng này có mức độ tham gia, ảnh h- ưởng khác nhau trong đó, nên chỉ xem xét các đối t- ượng có ảnh h- ưởng quan trọng. Tiếp đó, khảo sát quan điểm, triết lý của các đối t- ượng hữu quan này, qua đó có thể biết đ- ọc đánh giá của họ về một hành động tiềm ẩn mâu thuẫn hay chứa đựng những nhân tố phi đạo đức.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Thứ hai: Xác định mối quan tâm, mong muốn của những người hữu quan. Mỗi đối tượng có thể có những mối quan tâm, mong muốn hay kỳ vọng nhất định ở các bên liên đới khác. Khi mối quan tâm và mong muốn của các đối tượng đối với nhau là không mâu thuẫn, cơ hội nảy sinh vấn đề đạo đức hầu như không có. Nếu mong muốn này không thể hài hoà, vấn đề đạo đức sẽ nảy sinh.

Thứ ba: Xác định bản chất vấn đề đạo đức vấn đề đạo đức bằng cách trả lời cho câu hỏi vấn đề đạo đức bắt nguồn từ những mâu thuẫn cơ bản, chủ yếu nào? Do sự khác nhau như thế nào về quan điểm, triết lý, mục tiêu, lợi ích của từng đối tượng hữu quan.

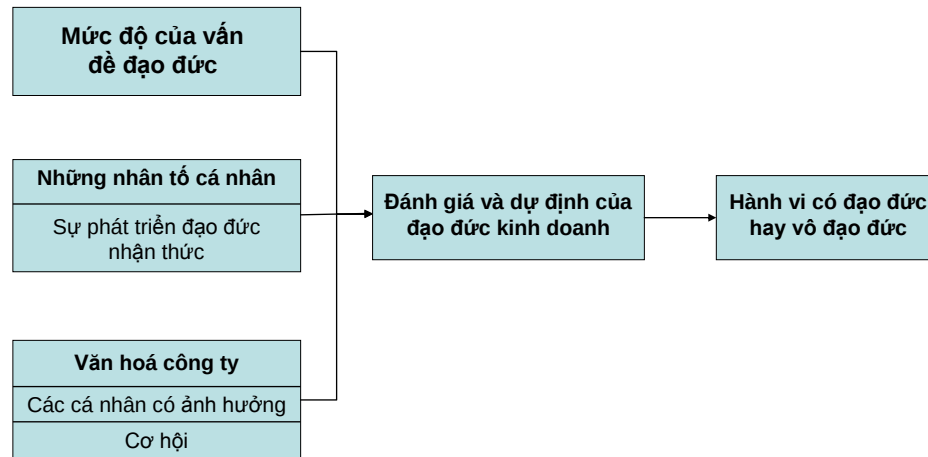
Xác định mức độ của vấn đề về đạo đức

Bước đầu tiên trong quá trình đưa ra quyết định đạo đức là phải ý thức được rằng một vấn đề về đạo đức đòi hỏi một cá nhân hay một nhóm phải chọn lựa một trong số nhiều hành động được đánh giá là đúng hay sai. Trong trường hợp kinh doanh, một vấn đề về đạo đức để lại kết quả cho những vấn đề khác bên trong tổ chức và bên ngoài tổ chức. *Mức độ của vấn đề về đạo đức liên quan tới tầm quan trọng của vấn đề đó đối với người đưa ra quyết định. Bởi thế, mức độ của vấn đề về đạo đức có thể được định nghĩa là sự liên quan hay tầm quan trọng của một vấn đề đạo đức đối với một cá nhân, một nhóm hoặc một tổ chức. Cần phải có thời gian để có thể xem xét được các tiêu chuẩn đạo đức, niềm tin, nhu cầu, nhận thức, những đặc tính của tình huống và áp lực cá nhân tồn tại trên nền tảng đang tiếp diễn hoặc tại một thời gian địa điểm cụ thể. Mức độ của vấn đề về đạo đức là một trạng thái nhận thức về một vấn đề ám chỉ sự bao hàm trong các lựa chọn.*

Mức độ của các vấn đề đạo đức phản ánh tính nhạy cảm đạo đức của một cá nhân hay một nhóm tham gia vào quá trình đưa ra quyết định về đạo đức. Tất cả các nhân tố khác trong hình 3-4 bao gồm sự phát triển đạo đức nhận thức, văn hoá tổ chức, và những dự định, sẽ xác định lý do tại sao mỗi một cá nhân khác nhau lại có những nhận thức về các vấn đề về đạo đức khác nhau. Trong giai đoạn này luôn có những mâu thuẫn về đạo đức trừ khi các cá nhân trong một tổ chức duy trì được một số sự quan tâm chung về các vấn đề đạo đức. Các giám đốc có thể gây ảnh hưởng nhận thức về mức độ của vấn đề về đạo đức bằng cách sử dụng sự khen thưởng hay trách phạt, những quy định về đạo đức và các tiêu chuẩn đạo đức từ văn hoá tổ chức. Nói cách khác, các giám đốc có thể tác động lên tầm quan trọng của vấn đề đạo đức qua sự khuyến khích tích cực hoặc tiêu cực của mình.

Hình 3-4: Khung để hiểu các quyết định đạo đức đưa ra trong kinh doanh

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn



Các nhân viên có thể không nhận thức được các vấn đề về đạo đức nếu các giám đốc không xác định và giáo dục nhân viên về những lĩnh vực có vấn đề. Những người nhân viên có những tiêu chuẩn đạo đức và tiểu sử khác nhau phải được đào tạo để biết được tổ chức muốn các vấn đề đạo đức cụ thể được giải quyết như thế nào. Xác định vấn đề đạo đức mà nhân viên có thể gặp phải là một bước quan trọng trong việc phát triển khả năng đưa ra quyết định đạo đức của nhân viên. Nhiều vấn đề đạo đức đã được phát hiện bởi các nhóm trong tổ chức hay qua các thông tin chung trong nội bộ. Ví dụ như, hầu hết tất cả các công ty đều coi sự phân biệt về chủng tộc, giới tính, hay tuổi tác là một vấn đề về đạo đức nghiêm trọng. Sự phân biệt đối xử trong các doanh nghiệp thường bắt nguồn từ thái độ của một nhóm này với một nhóm khác. Ví dụ như, một nghiên cứu mới đây đã cho biết người Mỹ gốc châu Phi, đặc biệt là phụ nữ phải trả giá tiền mua xe ô tô cao hơn những người da trắng. Bởi vậy vấn đề về đạo đức ở đây liên quan tới sự khác biệt về giá cả do sự khác biệt về chủng tộc. Những nhân viên buôn bán ô tô cần phải biết rằng đây là một vấn đề đạo đức với những hậu quả nghiêm trọng đối với những nhà sản xuất, những người buôn bán và cả xã hội.

Để thực hiện tốt những quy định pháp lý của những hướng dẫn xử phạt của chính phủ cho các tổ chức thì các công ty phải xác định được những lĩnh vực nào có nguy cơ vi phạm đạo đức và pháp lý và trên thực tế có thể trở thành vấn đề về đạo đức. Các vấn đề được coi là có tầm quan trọng cao về khía cạnh đạo đức có thể làm tăng thêm mức độ của vấn đề về đạo đức. Người ta nhận thấy rằng tầm quan trọng của mức độ một vấn đề đạo đức có tác động mạnh mẽ tới cả sự đánh giá về đạo đức và dự định của hành vi. Các cá nhân càng nhận thức được tầm quan trọng của một vấn đề đạo đức bao nhiêu thì họ càng

ít có những hành vi vô đạo đức và đáng ngờ bấy nhiêu. Bởi vậy, mức độ của một vấn đề về đạo đức cần phải được xem là nhân tố chủ chốt trong quá trình đưa ra quyết định đạo đức.

Phân tích quá trình ra quyết định đạo đức bằng algorithm

Khái niệm

Đưa ra một quyết định có giá trị về mặt đạo đức trong bối cảnh kinh doanh ngày nay đòi hỏi một công cụ hữu hiệu và dễ sử dụng. Algorithm đạo đức chính là công cụ đó.

Algorithm là một hệ thống các bước đi với một quy tắc, nguyên tắc, trật tự tạo thành chuỗi thao tác logic hợp lý để giải bài toán sáng tạo

Algorithm là con đường nghiên cứu tuần tự, theo kế hoạch đã vạch ra trước, là công cụ hữu hiệu và dễ sử dụng nhằm du nhập tính chính xác của toán học vào phương pháp suy luận trong các lĩnh vực nhất định.

Algorithm đạo đức là một hệ thống các bước đi với một quy tắc, trật tự nhất định để hướng dẫn, chỉ ra những quan điểm và giải pháp có giá trị về mặt đạo đức. Algorithm đạo đức là một công cụ cần thiết giúp các nhà quản trị nhận diện được các giải pháp đạo đức tối ưu trong hoạt động kinh doanh. Nó là một công cụ cần thiết giúp các nhà quản trị nhận rõ hơn các tiến trình quyết định đã gây ra những khó khăn về mặt đạo đức, giúp họ tiên đoán để né tránh các tình huống nan giải về đạo đức có thể xảy ra.

Vận dụng algorithm vào phân tích hành vi đạo đức

Trong nghiên cứu hành vi đạo đức, algorithm gồm một tập hợp có hệ thống những câu hỏi logic được sử dụng làm cơ sở cho việc xác định những nhân tố cơ bản hình thành nên hành vi, quyết định sự khác nhau về hành vi đạo đức của các cá nhân khác nhau trong các hoàn cảnh khác nhau. Những câu hỏi logic này được xây dựng trên cơ sở các vấn đề căn bản làm nền tảng cho algorithm đạo đức sau:

+ Có rất nhiều đáp án cho một vấn đề đạo đức kinh doanh. Các vấn đề đạo đức hiếm khi đưa đến một đáp án duy nhất không gây tranh cãi. Vì thế các khía cạnh đạo đức của việc quản trị được đánh giá thông qua biện pháp quản trị nhiều hơn là căn cứ vào thành quả quản trị.

+ Tác phong xử lý của mỗi người đều có động cơ thúc đẩy.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

+ Mọi hành động đều gây ra hậu quả.

+ Giá trị đạo đức tùy thuộc quan điểm của đối tượng quan tâm.

Muốn sử dụng algorithm, ng-ời ta phải xem xét 4 khía cạnh quan trọng thuộc hành động của công ty: Mục tiêu, biện pháp, động cơ và hậu quả. Đây cũng chính là 4 yếu tố tác động t-ơng hỗ chủ yếu trong hành động.

1. Mục tiêu: Doanh nghiệp muốn đạt đ-ợc điều gì?
2. Biện pháp: Làm thế nào để theo đuổi mục tiêu?
3. Động cơ: Điều gì thôi thúc doanh nghiệp đạt mục tiêu?
4. Hậu quả: Doanh nghiệp có thể l-ờng tr-ớc những hậu quả nào?

Sau đây là nội dung cụ thể của từng yếu tố:

1. Mục tiêu

Mục tiêu là những tiêu đích mà mỗi cá nhân hay tổ chức mong muốn đạt đ-ợc. Nó trả lời cho câu hỏi “*cần phải làm gì?*”.

Khi xác định mục tiêu, cần trả lời các câu hỏi sau:

Doanh nghiệp có nhiều mục tiêu không?

Các mục tiêu có hài hòa với nhau không?

Đối tượng nào đ-ợc quan tâm hàng đầu?

Mục tiêu có thể là định tính, có thể là định l-ợng và đ-ợc phân cấp thành các cấp độ khác nhau (mục tiêu tổng quát/mục tiêu chung hay mục tiêu tác nghiệp)

- Mục tiêu tổng quát (động lực thúc đẩy): Mong muốn cuối cùng cần đạt đ-ợc, đ-ợc xác định bởi:

Động cơ, quan điểm, triết lý đạo đức của ng-ời ra quyết định

Mục tiêu chiến l-ợc, sứ mệnh của tổ chức, công ty

- Mục tiêu tác nghiệp (mục đích): Mong muốn cần đạt đ-ợc sau một hoạt động cụ thể để thể hiện mục tiêu tổng quát, đ-ợc xác định bởi:

+ Mục tiêu tổng quát

+ Lĩnh vực, quyền lực, phạm vi quyền hạn của ng-ời ra quyết định

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Để xác định đ- ọc mục tiêu, một ph- ơng pháp chung đó là đi từ chung đến riêng, từ các mục tiêu chung của doanh nghiệp đến các mục tiêu tác nghiệp.

Doanh nghiệp có rất nhiều mục tiêu nh- mục tiêu tài chính, mục tiêu về sản l- ợng, năng suất, mục tiêu về công nghệ, việc làm... Vô số các mục tiêu nh- thế có hài hòa với nhau không, các đối t- ợng đ- ọc quan tâm là ai. Đó chính là những câu hỏi cần đ- ọc giải đáp trong kinh doanh.

2. Biện pháp

Biện pháp chỉ các công cụ, các cách thức đ- ọc sử dụng để hỗ trợ cho việc thực hiện một mục tiêu nào đó. Biện pháp trả lời cho câu hỏi “*làm nh- thế nào?*”. Biện pháp gồm hai nội dung: Ph- ơng pháp hành động và sử dụng các công cụ hành động.

Lựa chọn biện pháp là lựa chọn cách thức hành động và công cụ hỗ trợ. Trong thực tế, chọn cách thức hành động cho từng tr- ờng hợp cụ thể không hề đơn giản, vì không chỉ bị ràng buộc bởi các mục tiêu mà còn ràng buộc lẫn nhau. Cần phải nhấn mạnh cả mục tiêu (What: cái gì?) và các thức hành động (How: nh- thế nào?).

Khi lựa chọn biện pháp, cần trả lời các câu hỏi sau:

- Các đối t- ợng quan tâm có tán thành các biện pháp hành động của doanh nghiệp không?
- Các biện pháp có đáp ứng hoặc tối đa hóa các mục tiêu đề ra không?
- Các biện pháp có cần thiết để đạt mục tiêu không hay t- ợng đối không quan trọng hoặc đơn thuần không dính líu gì đến mục tiêu của bạn?

3. Động cơ

Động cơ là sức mạnh nội tại thôi thúc và h- ớng hành vi của con ng- ời tới việc đạt được những mục tiêu nhất định. Động cơ trả lời cho câu hỏi: “*Tại sao? Vì lý do gì?*” Động cơ là nguyên nhân gốc rễ của hành vi, động cơ thúc đẩy thể hiện qua thỏa mãn các nhu cầu. Động cơ bao gồm những giá trị riêng t- và tác phong lãnh đạo của một số ng- ời để ra quyết định then chốt. Chúng ta th- ờng phải suy đoán để tìm hiểu động cơ hành động của các quản trị viên. Các động cơ này luôn luôn không công khai và dễ thấy nh- các bản tuyên bố sứ mệnh hoặc các báo cáo tài chính. Bởi vì các động cơ xâm lấn đến cả đời sống

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

riêng t- của các quản trị viên, nên sẽ là nguy hiểm nếu chúng ta suy đoán quá liều lĩnh về chúng. Động cơ là yếu tố khó lần ra manh mối nhất. Ngay cả động cơ nội tại thúc đẩy bản thân một ng-ời còn khó tìm hiểu huống chi tìm hiểu ng-ời khác. Nó bắt rễ từ sự giáo dục của gia đình, của nền văn hoá và tôn giáo. Tuy nhiên vẫn phải xác định động cơ để hiểu hành vi con ng-ời từ đó tìm cách thoả mãn tốt nhất những mong muốn của con ng-ời. Xác định động cơ thực chất là xác định mối liên hệ nhân quả giữa các yếu tố một cách hệ thống để tìm ra bản chất của vấn đề.

Khi xác định động cơ, cần trả lời các câu hỏi sau:

	Doanh nghiệp che đậy hay tỏ lộ động cơ của mình?
	Động cơ của doanh nghiệp mang tính vị kỷ hay tính vị tha?
	Định hướng giá trị của doanh nghiệp là gì?

4. Hậu quả

Việc xây dựng mục tiêu kinh doanh và chọn lựa biện pháp thích hợp d-ới sự chi phối của các động cơ cuối cùng sẽ gây ra một hoặc nhiều hậu quả. Tiên đoán hậu quả là bước cuối cùng và quan trọng nhất của algorithm đạo đức. Các hậu quả thường không lường tr-ớc đ-ợc tr-ớc khi giải pháp đạo đức đ-ợc tiến hành. Vì thế những ng-ời ra quyết định đạo đức cần phải tiên đoán các hậu quả ngoài ý muốn có thể xảy ra cũng như tìm hiểu và giải quyết các hậu quả khi chúng bất ngờ xảy đến

Khi tiên đoán hậu quả, cần trả lời các câu hỏi sau:

- Các hậu quả lường tr-ớc sẽ xảy ra trong ngắn hạn hay dài hạn?
- Các hậu quả lường tr-ớc sẽ có ảnh hưởng gì đến các đối tượng quan tâm của doanh nghiệp?
- Có thể có các yếu tố bất ngờ không?

Hình 3-5 d-ới đây tổng kết quá trình ra quyết định đạo đức bằng algorithm.

Hình 3-5: Khái quát 4 nhân tố cấu thành Algorithm đạo đức.

	Mặt kinh doanh	Mặt đạo đức
Mục tiêu <i>Nhiều mục tiêu</i> <i>Mức độ hài hoà</i> <i>Đối t-ợng quan tâm</i> <i>- u tiên</i>	<i>Đơn thuần kiếm lời?</i> <i>Có thể thực hiện đ-ợc cả 2 mục tiêu?</i> <i>Cổ đông?</i> <i>Ban quản trị?</i>	<i>Mục tiêu về đạo đức?</i> <i>Chúng có hài hoà không?</i> <i>Khách hàng?</i> <i>Công nhân?</i>
Biện pháp <i>Sự tán thành cả đối t-ợng quan tâm</i> <i>Khả năng đáp ứng hoặc tối đa hoá</i> <i>Cần thiết / T-ợng đối không quan trọng / Không dính líu gì đến mục tiêu</i>	<i>Tán thành ra sao?</i> <i>Hy sinh doanh lợi?</i> <i>Các biện pháp chọn lựa nào?</i>	<i>Tán thành ra sao?</i> <i>Xem nhẹ đạo đức?</i> <i>ý đồ nào?</i>
Động cơ <i>Che đậy hoặc bộc lộ</i> <i>Vị kỷ hay chia sẻ với ng-ời khác</i> <i>Định h-ớng giá trị?</i>	<i>Ng-ời khác có biết không?</i> <i>Chỉ với ban quản trị?</i> <i>cao cấp?</i> <i>Không khoan nh-ợng</i>	<i>Công bố cho mọi ng-ời?</i> <i>Với mọi đối t-ợng quan tâm?</i> <i>Yếu lòng?</i>
Hậu quả <i>Thời gian: dài hạn/</i>		

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

<i>ngắn hạn</i>	<i>Quý sau?</i>	<i>Thập niên sau?</i>
<i>Tác động đến đối t- ợng quan tâm?</i>	<i>ảnh h- ớng đến họ ra sao?</i>	<i>Mọi đối t- ợng đều hài lòng?</i>
<i>Các yếu tố bất ngờ</i>	<i>Không l- ờng tr- ớc đ- ợc</i>	<i>Không tiên đoán đ- ợc</i>

Algorithm là công cụ rất hữu ích khi đ- ọc dùng để phân tích các quyết định sắp đ- ợc lựa chọn. Hãy bắt đầu với yếu tố *mục tiêu*. Về mặt kinh doanh các doanh nghiệp th- ờng chọn các mục tiêu giống nhau nh- tồn tại, kiếm lời, chiếm lĩnh một thị phần nào đó hay đóng góp kinh tế cho xã hội bằng cách tạo ra công ăn việc làm, chế tạo sản phẩm hay cung ứng dịch vụ. Về mặt đạo đức, sự lựa chọn tùy thuộc phạm vi của doanh nghiệp. Tuy nhiên doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với các hậu quả sau cùng của sự lựa chọn ấy. Đối với yếu tố *biện pháp*, doanh nghiệp phải thực hiện nhiều chọn lựa cho cả 2 khía cạnh của doanh nghiệp: Doanh nghiệp có sẵn lòng hy sinh doanh lợi để đạt đ- ợc mục tiêu đạo đức không? Có các biện pháp chọn lựa khác ít rủi ro về mặt đạo đức không? Hãy chọn lựa cẩn thận các biện pháp hành động của doanh nghiệp. Các *động cơ* th- ờng khó nhận diện chính xác nên phải thận trọng khi nhận xét về động cơ thúc đẩy hành động của ng- ời khác. Các biện pháp hành động th- ờng là nhân tố chủ yếu gây ra các hậu quả. Khi xem xét *hậu quả* cần trả lời các câu hỏi: Điều gì đã xảy ra? Doanh nghiệp có lâm vào một tình huống nan giải về đạo đức hay có hành động phi đạo đức không? Từ cách nhìn của ai? Động cơ chi phối cả mục tiêu lẫn biện pháp chọn lựa để hành động và quy định cách thức mà ng- ời khác sẽ đánh giá khi hậu quả của hành động đã biểu lộ ra. Thay đổi một trong bốn yếu tố sẽ khiến cho tất cả các yếu tố khác thay đổi theo.

Có thể sử dụng algorithm đạo đức để phân tích và giải thích các hành vi trong mọi quan hệ của doanh nghiệp nh- hành vi cáo giác, hành vi bảo vệ bí mật th- ơng mại, hành vi quảng cáo v.v...

D- ới đây, chúng ta thử dùng algorithm để phân tích và giải thích bí mật th- ơng mại với đối t- ợng hữu quan là công ty có bí mật th- ơng mại....

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Mục tiêu:

Ngăn chặn nhân viên tiết lộ bí mật th-ong mại hoặc sử dụng chúng.

Thu hồi chi phí xây dựng.

Sử dụng là vũ khí cạnh tranh.

Biện pháp:

Quyền sở hữu và sử dụng tài sản.

Cạnh tranh trung thực.

Những quy định hạn chế với nhân viên

Động cơ:

Lợi ích kinh tế

An toàn

Tồn tại

Phát triển.

Hậu quả:

Nếu bảo vệ Bí mật th-ong mại tốt:

Với nhà quản trị: L-ong th-ong cao

Uy tín, thăng tiến.

Với công ty: Lãi suất cao

Nhiều công ty sẽ đầu t- vào thêm

Với ng-ời lao động: Càng có ý thức bảo vệ Bí mật th-ong mại

Công việc ổn định

Nếu không bảo vệ tốt thì:

Với nhà Quản trị: Mất uy tín

Không đ-ợc thăng tiến

Với công ty: Mất thị tr-ờng

Cổ đông rút vốn

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Với ng- òi lao động: Việc làm không ổn định

Thu nhập thấp.

Bảng 3-2 dưới đây có thể coi là “cẩm nang” giúp các nhà quản trị đưa ra được các quyết định hợp đạo đức

Bảng 3-2: 10 câu tự hỏi để có những quyết định "đạo đức"

Những câu hỏi này là gợi ý của Bob Steele, cây viết kỳ cựu của Poynter Online, nhằm giúp các nhà quản trị ra quyết định đúng đắn trong công việc của mình.

1. Tôi biết gì? Tôi cần biết những gì?
2. Mục đích mang tính công việc của tôi là gì?
3. Những lo ngại về mặt đạo đức của tôi là gì?
4. Những quy định về nghề nghiệp nào và những nội quy nào của công ty mà tôi cần phải cân nhắc?
5. Làm thế nào để những người khác, với quan điểm khác và suy nghĩ đa dạng, có thể tham gia quá trình ra quyết định?
6. Những ai có thể bị ảnh hưởng bởi quyết định của tôi? Họ có động cơ gì và những động cơ nào là chính đáng?
7. Điều gì sẽ xảy ra nếu vai trò đảo ngược? Tôi sẽ cảm thấy ra sao nếu ở vào vị trí của những người bị ảnh hưởng bởi quyết định này?
8. Hậu quả - trước mắt và lâu dài - có thể xảy ra do hành động của tôi là gì?
9. Tôi có những lựa chọn khác nào không để tăng tới đa trách nhiệm nói lên sự thực mà giảm thiểu tác hại?
10. Liệu tôi có thể biện minh rõ ràng và đầy đủ cho suy nghĩ và hành động của tôi không? Với các đồng nghiệp? Với những người bị ảnh hưởng? Với công chúng?

(Bob Steele, Poynter Online)

cuuduongthancong.com

©y

dùng ®^o ®^oc trong kinh doanh

Trong phần này, chúng tôi sẽ cung cấp một cái nhìn tổng thể về việc các nhà quản trị doanh nghiệp có thể phát triển một ch-ơng trình đạo đức của tổ chức mình nh- thế nào. Tr-ớc hết, chúng ta cùng xem xét định nghĩa một ch-ơng trình đạo đức hiệu quả là gì, trong đó, trách nhiệm của cán bộ cao cấp sẽ đ-ợc đề cập; sau đó sẽ là các nhân tố chủ chốt cho việc xây dựng một ch-ơng trình đạo đức bao gồm: Xây dựng và truyền đạt hiệu quả các tiêu chuẩn đạo đức; thiết lập hệ thống điều hành thực hiện, kiểm tra, quản lý các tiêu chuẩn và việc tuân thủ đạo đức trong tổ chức; những nỗ lực cần thiết để liên tục cải thiện ch-ơng trình tuân thủ đạo đức.

Một ch-ơng trình tuân thủ đạo đức hiệu quả

Khi cơ hội tham gia vào những hành vi vô đạo đức xuất hiện, các công ty nhiều khi phải đối mặt không chỉ với các vấn đề đạo đức mà còn phạm vào các vi phạm pháp lý khi những ng-òì làm việc cho các công ty này không biết cách nào để có thể đ- a ra những quyết định đúng đắn.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Các vấn đề pháp lý thường là những nỗ lực nhằm giải quyết các vấn đề rắc rối hoặc những tranh chấp đạo đức.

Một chương trình đạo đức sẽ giúp các công ty giảm những khả năng bị phạt và những phản ứng tiêu cực của công chúng đối với những hành động sai trái. Trách nhiệm đối với các hành động kinh doanh nằm trong tay các cán bộ quản lý cao cấp. Một công ty cần phải có một chương trình đạo đức hiệu quả để đảm bảo rằng tất cả các nhân viên của mình hiểu được những tiêu chuẩn đạo đức kinh doanh và tuân theo những chính sách và quy định về nhân cách. Chính điều này sẽ tạo ra môi trường đạo đức của doanh nghiệp ấy, bởi vì các nhân viên đến từ các doanh nghiệp khác nhau, có sự giáo dục và gia đình khác nhau nên khó có thể có cùng một tầm nhìn chung và biết ngay các hành vi nào là đúng đắn khi họ mới được nhận vào một công ty mới hay được giao một công việc mới.

Tính hiệu quả của một chương trình tuân thủ đạo đức được xác định bởi các thiết kế và việc thực hiện của nó: Nó phải giải quyết một cách có hiệu quả những nguy cơ liên quan đến một doanh nghiệp cụ thể và phải trở thành một bộ phận của văn hoá tổ chức.

Một chương trình tuân thủ đạo đức hiệu quả giúp công ty tránh được các trách nhiệm pháp lý, nhưng công ty đó phải chịu áp lực khi xuất hiện một chương trình như vậy. Chương trình này sẽ hiệu quả hơn nhiều khi được thiết kế để “phòng” chứ không phải “chống” các hành vi sai phạm đã xảy ra.

Một chương trình tuân thủ đạo đức hiệu quả đòi hỏi trách nhiệm cao của đội ngũ quản lý cao cấp. Chương trình tuân thủ đạo đức có thể được phát triển mạnh mẽ nếu một giám đốc cấp cao hoặc một uỷ ban có trách nhiệm đối với nhiệm vụ thi hành và giám sát của mình. Chương trình tuân thủ đạo đức cần phải có sự tham gia của ban giám đốc hoặc là người chủ của tổ chức, mặc dù mỗi một viên chức, một giám đốc hay một nhân viên đều phải có trách nhiệm đối với việc ủng hộ và tuân theo chương trình ấy. Bảng 3-3 sẽ chỉ ra một số cách trong đó một tổng giám đốc có thể giúp đỡ chương trình đạo đức và các giám đốc cấp dưới của mình.

Bảng 3-3: Một tổng giám đốc có thể trợ giúp những sáng kiến đạo đức như thế nào?

- Gặp mặt các giám đốc và nhân viên, giao tiếp trực tiếp với họ về chương trình đạo đức của công ty
- Sử dụng ngôn ngữ và cách diễn đạt của mình hơn là ngôn ngữ □ dập khuôn □
- Là tấm gương về hành vi đạo đức thông qua những câu chuyện thành công và liên hệ tới những việc cần tránh thông qua những câu chuyện về vi phạm đạo đức hoặc câu chuyện thất bại
- áp dụng các tiêu chuẩn giống nhau đối với tất cả mọi người, tỏ ra kiên quyết với quyết định của

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

mình

- Công nhận việc một nhân viên đã nhận ra và giải quyết đ-ợc tính hướng đạo đức khó xử bằng việc đ-a ra quyết định đạo đức đúng đắn nh- ng thiếu mục tiêu tài chính trong quyết định đó
- Tiến hành điều tra th- ờng xuyên xem xét các nhân viên cảm thấy thế nào về chính sách đạo đức, và hoạt động giám sát...

Giám đốc cao cấp chịu trách nhiệm về ch- ơng trình này th- ờng đ- ợc gọi là điều phối viên, cán bộ đạo đức hoặc cán bộ thực thi. Trong các tập đoàn lớn th- ờng có một hoặc hơn một giám đốc đ- ợc chỉ định làm điều phối viên thực hiện ch- ơng trình tuân thủ đạo đức, nh- ng toàn bộ ban giám đốc phải trợ giúp và tham gia vào quá trình tuân thủ đạo đức. Đôi khi tại nhiều tập đoàn có hẳn một ủy ban đặc biệt bao gồm các cán bộ quản lý cao cấp hoặc hội đồng quản trị xem xét ch- ơng trình tuân thủ đạo đức của công ty. Các cán bộ phụ trách đạo đức th- ờng có những trách nhiệm sau:

- Phối hợp ch- ơng trình tuân thủ đạo đức với ban giám đốc cao cấp, hội đồng quản trị.
- Phát triển, duyệt và phổ biến bản quy định đạo đức.
- Phát triển giao tiếp và truyền đạt hiệu quả các tiêu chuẩn đạo đức.
- Thiết lập hệ thống kiểm tra và điều hành để xác định tính hiệu quả của ch- ơng trình.
- Xem xét và chỉnh sửa ch- ơng trình đạo đức để cải thiện tính hiệu quả của ch- ơng trình.

Một điều rất quan trọng là các giám đốc ch- ơng trình phải làm cho ch- ơng trình phù hợp với phạm vi, kích cỡ và lịch sử của công ty. Ngoài ra, cán bộ cao cấp phụ trách phải có trách nhiệm tránh ủy quyền cho những cán bộ có thể xảy ra hành vi vi phạm. Chính vì thế, các thông tin trong hồ sơ cá nhân, kết quả kiểm tra của công ty, ý kiến của các giám đốc và các thông tin khác cần sử dụng để xác định khả năng có thể xảy ra việc cá nhân tham gia vào hành vi sai phạm.

Xây dựng và truyền đạt / phổ biến hiệu quả các tiêu chuẩn đạo đức

Hành vi đạo đức có thể đ- ợc khuyến khích thông qua việc hình thành các tiêu chuẩn đạo đức của công ty. Những tiêu chuẩn này có thể mang những quy định về đạo đức hoặc các điều lệ trong chính sách áp dụng trong các hành vi đáng ngờ cụ thể nào đó. Một bản quy định về đạo đức cần phải cụ thể, đủ để có thể ngăn chặn một cách hợp lý các hành vi sai phạm. Những quy định quá chung ở mức độ “không

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

làm hại” hoặc “*công bằng và trung thực*” là không đủ. Công ty cần phải đưa ra đủ các ph-ong h-ớng cho các nhân viên để tránh các nguy cơ liên quan đến việc kinh doanh cụ thể của họ.

Các nhân viên có thể có các triết lý đạo đức khác nhau và đến từ những nền văn hoá và xuất thân khác nhau. Nếu không có các chính sách và các tiêu chuẩn chung họ có thể gặp khó khăn trong việc xác định hành vi nào là đ-ợc chấp nhận trong công ty. Các quy định về đạo đức là hệ thống chính thức những hành vi đạo đức một tổ chức mong đợi. Hệ thống này cho nhân viên biết những hành vi nào đ-ợc chấp nhận hoặc là sai trái.

Nhiều tổ chức đã hình thành những quy định nghiêm ngặt về đạo đức hay những chính sách liên quan đến đạo đức, cũng nh- các chiến l-ợc để thực hiện. Các quy định về đạo đức sẽ không thể giải quyết đ-ợc tất cả các tình huống đạo đức khó xử nh- ng chúng cung cấp các luật và h-ớng dẫn cho các nhân viên làm theo. Những quy định này có thể giải quyết nhiều tình huống, từ cách vận hành nội bộ đến bán hàng và giải trình tài chính.

Quy định về đạo đức nghề nghiệp phải phản ánh đ-ợc những mong muốn của ban giám đốc đối với việc tổ chức tuân thủ các luật lệ, các giá trị và các chính sách tạo ra một môi tr-ờng có đạo đức. Nhóm phát triển bản quy định về đạo đức cần bao gồm chủ tịch hội đồng quản trị, ban giám đốc và các quản lý, những ng-ời sẽ thực hiện bản quy định đó. Walter W. Manley II đã phát triển sáu b-ớc để thực thi một bản quy định về đạo đức nghề nghiệp, chúng đ-ợc liệt kê trong bảng 3-4 sau:

Bảng 3-4: Sáu b-ớc thực hiện thành công một bản quy định về đạo đức nghề nghiệp

1. *Phổ biến một cách toàn diện bản quy định về đạo đức cho tất cả các nhân viên, các doanh nghiệp con và các doanh nghiệp liên kết.*
2. *Giúp đỡ các nhân viên hiểu đ-ợc cách áp dụng và mục tiêu của bản quy định.*
3. *Cụ thể hoá vai trò của ban giám đốc trong việc thực hiện bản quy định về đạo đức.*
4. *Thông báo với các nhân viên về trách nhiệm phải hiểu bản quy định và cung cấp cho họ mục tiêu chung của bản quy định.*
5. *Thiết lập quy trình đ-a ý kiến phản hồi.*
6. *Đ-a ra một lời kết luận hoặc một điều khoản kết luận giống nh- công ty Cadbury Schweppes □ Đặc điểm của công ty chúng ta nằm trong tay tất cả chúng ta. Sự tự hào về những gì chúng ta đã làm rất quan trọng và chúng ta hãy thể hiện sự tự hào đó bằng cách biến niềm tin của chúng ta thành hành động□ .*

Việc liên lạc và cộng tác của các giám đốc điều hành cấp cao là rất quan trọng. Nó giữ cho công ty luôn trong ch-ơng trình đạo đức của mình và các giám đốc này cần phải

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

đảm bảo rằng môi trường đạo đức nhất quán với những mục tiêu tổng quát của công ty. Việc truyền tin vô cùng quan trọng trong việc cung cấp những hướng dẫn cho các tiêu chuẩn và hoạt động đạo đức làm hội nhập các khu vực chức năng của doanh nghiệp. Ví dụ như: phó chủ tịch phụ trách marketing phải liên lạc và cộng tác với các giám đốc bán hàng khu vực và các nhân viên bán hàng khác để đảm bảo rằng tất cả đều nhất trí về quan điểm điều gì tạo ra những hành vi vô đạo đức như: hối lộ, thông đồng trong việc định giá, và các tiểu xảo bán hàng lừa đảo. Các giám đốc cấp cao phải liên lạc với các giám đốc cấp điều hành (trong sản xuất, bán hàng và tài chính) và tăng cường các tiêu chuẩn đạo đức tổng quát trong tổ chức.

Các công ty có thể phổ biến các quy tắc đạo đức trong tổ chức của họ thông qua các chương trình đào tạo. Bảng 3-5 liệt kê những nhân tố chủ chốt đối với sự thành công của công tác đào tạo đạo đức. Việc giúp đỡ các nhân viên xác định được các vấn đề về đạo đức và trang bị cho họ những phương tiện để giải quyết chúng là điều tối quan trọng. Thêm vào đó, các nhân viên cần được hướng dẫn tìm kiếm sự giúp đỡ từ các giám đốc hoặc những công chức khác trong khi giải quyết các vấn đề đạo đức. Một chương trình đạo đức hiệu quả có thể giảm thiểu được các vụ án dân sự, hình sự, và các hậu quả điều hành bằng các hình thức tiền phạt, chịu sự phán quyết của tòa, bị tước quyền điều hành tổ chức. Một chương trình đạo đức không hiệu quả để lại hậu quả tiêu cực trong đó những hành động vô đạo đức trong kinh doanh có thể tạo ra sự suy giảm giá trị cổ phiếu của công ty.

Bảng 3-5: Chìa khoá dẫn tới sự thành công trong công tác đào tạo đạo đức

- Giúp các nhân viên nhận định các khía cạnh đạo đức của một quyết định kinh doanh*
- Trang bị cho nhân viên một phương tiện để giải quyết các vấn đề về đạo đức*
- Giúp các nhân viên hiểu được những sự mơ hồ vốn có trong các tình huống đạo đức*
- Làm cho các nhân viên ý thức được rằng hành động của họ góp phần tạo nên đặc điểm đạo đức của công ty cả trong và ngoài*
- Cung cấp cho nhân viên những phương hướng để tìm kiếm các giám đốc hoặc những người có thể giúp đỡ giải quyết các vấn đề đạo đức*
- Xoá bỏ những niềm tin cho rằng hành vi vô đạo đức có thể được biện minh bằng cách nhấn mạnh rằng:*
 - ☐ *Kéo dài giới hạn đạo đức sẽ dẫn tới các hành vi vô đạo đức*
 - ☐ *Bất kể có bị phát hiện ra hay không một hành động vô đạo đức vẫn cứ chỉ là vô đạo đức thôi*

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

- ☐ Một hành động vô đạo đức không bao giờ mang lại những lợi ích tốt đẹp nhất cho công ty cả
- ☐ Công ty phải chịu trách nhiệm với những hành động sai trái của các thành viên của mình.

Những cuộc thảo luận đi-ợc tiến hành trong các ch-ơng trình đào tạo đạo đức đôi khi khó đi đến thống nhất về những gì nên và không nên làm trong những tình huống cụ thể. Để có thể thành công, các ch-ơng trình đạo đức kinh doanh cần giáo dục các nhân viên về khung đạo đức chính thức và những mô hình đạo đức để có thể phân tích đi-ợc các vấn đề đạo đức kinh doanh. Do đó, các nhân viên có thể dựa vào hiểu biết về những sự lựa chọn của mình hơn là dựa vào tình cảm để có thể đi- a ra quyết định đạo đức đúng đắn.

Công tác đào tạo và truyền đạt cần phải phản ánh những đặc điểm thống nhất của một tổ chức: Kích th-ớc, văn hóa, các tiêu chuẩn đạo đức, phong cách quản lý, và nền tảng nhân viên. Điều quan trọng là ch-ơng trình đạo đức phải phân biệt đi-ợc giữa đạo đức cá nhân và đạo đức tổ chức. Nếu công tác đào tạo đạo đức có hiệu quả thì nó phải bắt đầu với một nền tảng, một bản đạo đức nghề nghiệp, quy trình tuân thủ đạo đức, sự tham gia của nhân viên và ban quản lý và sự - u tiên đối với vấn đề đạo đức đã truyền đạt cho nhân viên. Các tr-ởng phòng phải tham gia vào quá trình phát triển của một ch-ơng trình đào tạo đạo đức.

Những mục tiêu của một ch-ơng trình đào tạo đạo đức có thể là nhằm nâng cao tầm hiểu biết của nhân viên về các vấn đề đạo đức và khả năng nhận biết chúng; nhằm thông báo cho nhân viên các quy trình và luật lệ liên quan; và nhằm xác định những ng-ời có thể giúp các nhân viên giải quyết các rắc rối về đạo đức.

Quá trình đi- a ra quyết định đạo đức bị ảnh h-ởng bởi văn hoá của tổ chức, bởi các đồng nghiệp và các giám sát viên, và bởi các cơ hội có thể tham gia vào những hành vi vô đạo đức. Bởi vậy sự xuất hiện và sự tăng c-ờng của các luật lệ và quy trình của công ty sẽ giới hạn các hoạt động vô đạo đức trong tổ chức. Nếu đi-ợc thiết kế đầy đủ và kỹ l-ỡng, ch-ơng trình đào tạo đạo đức có thể đảm bảo rằng mọi ng-ời trong tổ chức có thể (1) nhận ra các tình huống có thể bao hàm những quyết định đạo đức; (2) hiểu đi-ợc các tiêu chuẩn đạo đức và văn hoá của tổ chức; và (3) có thể đánh giá tác động của các quyết định đạo đức lên công ty về mặt cấu trúc giá trị của công ty.

Thiết lập hệ thống điều hành thực hiện, kiểm tra, tăng cường tiêu chuẩn và việc tuân thủ đạo đức

Việc tuân thủ bao gồm việc so sánh việc làm của nhân viên với các tiêu chuẩn đạo đức của tổ chức. Sự tuân thủ đạo đức có thể đo lường thông qua việc quan sát nhân viên và một phương cách tiên phong để giải quyết các vấn đề về đạo đức. Một chương trình tuân thủ đạo đức có hiệu quả sử dụng các nguồn điều tra và báo cáo. Đôi khi kiểm soát bên ngoài và xem xét lại các hoạt động của công ty rất hữu ích trong việc phát triển điểm chuẩn của việc tuân thủ.

Sự tồn tại của một hệ thống nội bộ để các nhân viên có thể báo cáo các hành vi sai phạm là đặc biệt hữu ích trong công tác điều hành và đánh giá việc thực hiện đạo đức. Một số công ty đã lập ra những đường dây nóng, thường gọi là những đường dây trợ giúp, để giúp đỡ và cung cấp cho nhân viên bộc lộ những mối lo ngại của mình về đạo đức. Dù có những lo lắng rằng người ta có thể báo cáo vào một tình huống hoặc lợi dụng đường dây nóng này để nói xấu nhân viên khác, những đường dây nóng này vẫn phổ biến rộng rãi và mang lại nhiều lợi ích cho các nhân viên.

Để xác định xem một người có thực hiện công việc của mình một cách đầy đủ và có đạo đức hay không nên tập trung quan sát cách nhân viên đó giải quyết các tình huống về đạo đức. Ví dụ như nhiều doanh nghiệp đào tạo cả những nhân viên bán hàng và những nhà quản lý. Các vấn đề đạo đức có thể giới thiệu trong các cuộc thảo luận và kết quả có thể thu vào băng video để cả người tham gia và cấp trên có thể đánh giá được kết quả của tình huống đạo đức khó xử.

Một phương pháp khác đó là dùng bảng hỏi thăm dò nhận thức về đạo đức của nhân viên về công ty, cấp trên, đồng nghiệp và bản thân họ, cũng như tỷ lệ các hành vi có đạo đức và vô đạo đức trong công ty và trong ngành. Bảng hỏi này có thể đóng vai trò như là điểm chuẩn trong quá trình đánh giá việc thực thi đạo đức của nhân viên. Do đó, nếu các nhân viên cho rằng các hành vi vô đạo đức đang tăng lên thì ban giám đốc phải tìm hiểu để có hiểu biết đúng đắn hơn về các loại hành vi vô đạo đức có thể xuất hiện là gì và tại sao.

Ngoài ra, các công ty cần phải có các chương trình thưởng cho những nhân viên luôn tuân thủ đúng các chính sách và tiêu chuẩn của công ty (khen thưởng, thưởng tiền,

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

tăng lương), và có những biện pháp xử lý những ai không tuân thủ đúng (thuyên chuyển, đình chỉ công tác, sa thải...).

Nếu một công ty muốn duy trì hành vi có đạo đức thì các chính sách, luật lệ, và các tiêu chuẩn của công ty đó phải hoạt động trong hệ thống tuân thủ. Việc duy trì một văn hoá đạo đức có thể gặp khó khăn nếu ban giám đốc không ủng hộ những hành vi này. Nếu ban giám đốc trong tổng công ty hành động vô đạo đức thì rất khó để có thể tạo ra và tăng cường một môi trường đạo đức trong tổng công ty.

Việc giảm thiểu các hành vi vô đạo đức là mục tiêu kinh doanh không có gì khác so với việc làm tăng lợi nhuận. Nếu quá trình không phải để tạo ra và duy trì một nền văn hoá đạo đức thì công ty phải xác định tại sao như vậy và có những hành động sửa sai ngay, hoặc tăng cường những tiêu chuẩn hiện thời một cách nghiêm túc hơn hoặc đề ra những tiêu chuẩn cao hơn. Nếu đạo đức nghề nghiệp được tăng cường một cách nghiêm khắc và trở thành một bộ phận của văn hoá công ty thì nó sẽ có tác dụng trong việc cải thiện hành vi đạo đức trong công ty. Nếu đạo đức nghề nghiệp chỉ được thực hiện theo kiểu “c-ối ngựa xem hoa” và không thực sự trở thành một phần trong văn hoá công ty thì kết quả đạt được cũng rất ít.

Những nỗ lực nhằm xoá bỏ những hành vi vô đạo đức là vô cùng quan trọng đối với những mối quan hệ của các công ty với nhân viên, khách hàng và cộng đồng. Nếu không có những hành động sửa sai cho những hành vi mà theo xã hội hoặc tổ chức là sai trái thì những hành vi như thế sẽ tiếp diễn.

Sự quản lý nhất quán và những mức kỷ luật cần thiết là vô cùng quan trọng đối với một công trình tuân thủ đạo đức. Các điều phối viên đạo đức phải có trách nhiệm với hệ thống kỷ luật của công ty, thực hiện tất cả các hình thức kỷ luật mà công ty đã đề ra với những hành động vi phạm các tiêu chuẩn đạo đức của công ty. Khi đánh giá thành tích của nhân viên nhiều công ty còn xem xét cả đến khía cạnh tuân thủ đạo đức của nhân viên đó. Trong khi phải chờ xem sự đánh giá của cấp trên, các nhân viên có thể được yêu cầu ký kết một cam kết rằng họ đã đọc những hướng dẫn hiện thời của công ty về những chính sách đạo đức rồi. Các công ty cũng phải tiến hành điều tra những vụ sai phạm đã biết hoặc còn đang nghi ngờ một cách kỹ lưỡng. Những viên chức hữu quan, thường là các điều phối viên đạo đức, cần phải đưa ra những đề xuất cho ban giám đốc cách giải

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

quyết các vấn đề đạo đức như thế nào. Trong một vài trường hợp, các công ty phải báo cáo các hành vi sai phạm lên các cơ quan quản lý nhà nước.

Công tác kiểm tra việc tuân thủ đạo đức là một sự đánh giá có hệ thống của một chương trình đạo đức và/ hoặc các hoạt động của tổ chức để xác định tính hiệu quả của nó. Cụ thể là việc chú trọng vào các nhân tố có ảnh hưởng đến cách đưa ra các quyết định là vô cùng hữu ích. Các đồng nghiệp, cấp trên và hệ thống thưởng phạt chính thức, có một tầm ảnh hưởng to lớn đối với hành vi đạo đức của nhân viên. Việc hiểu biết các vấn đề về đạo đức trong công tác kiểm tra có thể giúp công ty lập ra quy định đạo đức nghề nghiệp và các chương trình khác để điều khiển hành vi đạo đức trong tổ chức kinh doanh.

Công tác kiểm tra việc tuân thủ đạo đức trong bảng 3-6 đưa ra ví dụ về những mục có thể sử dụng để đánh giá những mối quan ngại đạo đức của một tổ chức và điều khiển cơ chế ấy. Một bản kiểm tra nên đưa ra một bản điều tra có hệ thống và khách quan về điều kiện đạo đức của tổ chức. Cũng giống như kiểm toán, kiểm tra đạo đức có thể sẽ hiệu quả hơn nếu có một người nào đó có kinh nghiệm, kỹ năng riêng ở ngoài tổ chức tiến hành kiểm tra. Các tổ chức nên tham gia vào công cuộc phát triển công cụ kiểm tra đạo đức của mình để đảm bảo rằng các vấn đề chính họ đang phải đối mặt đã được bao hàm trong bản kiểm tra. Ban giám đốc cần phải tham gia vào việc xác định những vấn đề mang tính quy chuẩn nào cần đánh giá, dựa vào nhận thức đạo đức của công ty. Khi những mối quan ngại về đạo đức được tìm ra, việc kiểm tra đạo đức này có thể giúp ban giám đốc lập ra bản đạo đức nghề nghiệp như kim chỉ nam cho các hoạt động của nhân viên.

Bảng 3-6: Bảng kiểm tra tuân thủ đạo đức*

	☐ Không	1. Có hệ thống hay quy trình vận hành đảm bảo cho các hành vi đạo đức không?
	☐ Không	2. Các nhân viên có cần thiết phải tuân thủ đạo đức của công ty để làm tốt công việc không?
	☐ Không	3. Một môi trường lừa đảo, đàn áp hay khuyến khích những hành vi làm ảnh hưởng đến đạo đức không?
	☐ Không	4. Ban giám đốc có cho phép các nhân viên vi phạm đạo đức không?
	☐ Không	5. Hệ thống thưởng có hoàn toàn dựa trên kết quả hoạt động không?

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

	☐ Không	6. Có quấy rối tình dục không?
	☐ Không	7. Có phân biệt chủng tộc, giới tính, tuyển dụng, thăng tiến hay th- ởng kh-
	☐ Không	8. Có ai quan tâm đến hoạt động, động phù hợp với hệ thống tiêu chí đồng không?
	☐ Không	9. Có thông điệp mang tính sai lệch, quảng cáo của công ty không?
	☐ Không	10. Các tài liệu, ấn phẩm thuộc bản bị sử dụng trái phép không?
	☐ Không	11. Các khoản chi tiêu có bị làm giả?
	☐ Không	12. Giá bán hàng có quá đắt không?
	☐ Không	13. Có hành vi sao chép phần mềm, phép không?

* Số lượng câu trả lời “Có” chỉ số lượng các vấn đề đạo đức cần phải giải quyết

Cải thiện liên tục ch- ong trình tuân thủ đạo đức

Việc cải thiện hệ thống khuyến khích các nhân viên đ- a ra những quyết định có đạo đức hơn không khác lắm so với việc thực hiện những loại chiến l- ọc kinh doanh khác. Thực hiện có nghĩa là biến các chiến l- ọc đó thành hành động cụ thể. Việc thực hiện trong việc tuân thủ đạo đức có nghĩa là thiết kế những hoạt động sao cho có thể đạt đ- ợc các mục tiêu của tổ chức, sử dụng các nguồn lực sẵn có trong sự thúc ép hiện hành. Việc thực hiện biến kế hoạch hành động thành những thuật ngữ vận hành và thiết lập những ph- ong tiện để quản lý, điều khiển và cải thiện việc thực thi đạo đức của tổ chức.

Khả năng lập kế hoạch và thực hiện các tiêu chuẩn đạo đức của một doanh nghiệp phụ thuộc một phần vào những nguồn lực và hoạt động cấu tạo nên tổ chức để có thể đạt đ- ợc những mục tiêu đạo đức của công ty theo một ph- ong thức hiệu quả và hợp lý.

Nếu công ty xác định rằng những việc làm của mình ch- a thoả đáng lắm xét về khía cạnh đạo đức, thì ban giám đốc của công ty đó có thể phải tổ chức lại cách đ- a ra một số quyết định.

Hershey Foods đại diện cho một doanh nghiệp đề ra lợi nhuận bền vững từ cam kết về trách nhiệm công dân có đạo đức lâu dài của mình. Mỗi năm các nhân viên của Hershey đều nhận được một cuốn sách nhỏ có tựa đề là “Các chính sách quan trọng của công ty”, trong đó mô tả các giá trị - công bằng, liêm chính, trung thực và tôn trọng-là cốt

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

lỗi trong ph- ơng cách kinh doanh của công ty. Các nhân viên phải tỏ rõ sự chấp thuận những quy tắc đạo đức này bằng cách kí vào cuốn sách đó. Họ cũng đ- ọc h- ớng dẫn rất t- ờng minh các quy trình để báo cáo những mối quan ngại về bất cứ một hành động hay một chính sách nào trong công ty. Thông qua những việc làm này, các nhân viên đã hiểu đ- ọc tầm quan trọng của việc duy trì và phát triển các mối quan hệ với các đồng nghiệp và khách hàng. Vì tất cả cá nhân trong tổ chức đều ủng hộ ý kiến cho rằng khách hàng phải nhận đ- ọc đầy đủ các giá trị xứng với đồng tiền họ bỏ ra, nên Hershey đã cam kết sẽ sản xuất những mặt hàng có chất l- ợng cao hết mức có thể. Các nhân viên nhanh chóng thích nghi với ph- ơng cách kinh doanh của công ty Hershey. Tổng giám đốc công ty nói: “Miễn là các bạn vẫn đi trên ‘con đường dài’ của Hershey, công ty sẽ luôn đứng sau các bạn bất kể có chuyện gì xảy ra đi chăng nữa. Nhưng nếu các bạn chọn ‘con đường ngắn’, các bạn sẽ phải độc hành và phải chịu tất cả hậu quả”. Herhey tiếp tục trở thành công ty có lợi nhuận cao nhất trong thị tr- ờng bánh kẹo và kinh doanh rất tốt trong thị tr- ờng cổ phiếu 10 năm trở lại đây.

4. §1o ®øc kinh doanh trong nÒn kinh tÕ toµn cÇu

HỒ thềng ®1o ®øc toµn cÇu

Trong những năm gần đây ngày càng có nhiều công ty đa quốc gia đ- a ra những đạo đức nghề nghiệp để định h- ớng cho các hành vi của mình và đảm bảo rằng những hoạt động của họ phù hợp với những tiêu chuẩn quốc tế . Nhiều giả thuyết đã cố gắng để thiết lập một hệ thống các tiêu chuẩn đạo đức toàn cầu. Bảng 3-7 liệt kê sáu quyển sách và tài liệu chỉ ra đặc điểm của các giá trị chung - nh- trung thực, liêm chính, công bằng, và vô t- - trên thế giới. Khi áp dụng cho kinh doanh toàn cầu, các giá trị này góp phần tạo nên một hệ thống đạo đức toàn cầu.

Bảng 3-7: Đạo đức quản trị kinh doanh toàn cầu

<i>Hội nghị các n- ớc trên thế giới năm 1993</i> <i>Bản tuyên bố về đạo đức toàn cầu</i>	<i>Bang California</i> <i>Sách h- ớng dẫn về... đạo đức và giáo dục công dân...</i>	<i>Micheal Josephson</i> <i>Đánh giá tính cách, đạo đức: Nói dễ hơn làm</i>
<i>Không bạo lực</i>	<i>Đạo đức</i>	<i>Đáng tin</i>
<i>Yêu cuộc sống</i>	<i>Trung thực</i>	<i>Trung thực</i>

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

<i>Tận tụy</i> <i>Đoàn kết</i> <i>Trung thực</i> <i>Khoan dung</i> <i>Các quyền công bằng</i> <i>Đạo đức tình dục</i>	<i>Công bằng</i> <i>Yêu n- ớc</i> <i>Tự trọng</i> <i>Liêm chính</i> <i>Thấu cảm</i> <i>Hành động mẫu mực</i> <i>Giữ chữ tín</i> <i>Tôn trọng gia đình, tài sản và luật pháp</i>	<i>Liêm chính</i> <i>Giữ lời hứa</i> <i>Trung thành</i> <i>Tôn trọng ng- ời khác</i> <i>Có trách nhiệm</i> <i>Công bằng</i> <i>Chu đáo</i> <i>Có ý thức công dân</i>
William J. Bennett Cuốn sách về các đức tính tốt	Thomas Donaldson Các quyền quốc tế cơ bản	Rushworth W. Kidder Các giá trị chung cho một thế giới đầy cam bẫy
<i>Có kỉ luật</i> <i>Có định hướng</i> <i>Có trách nhiệm</i> <i>Hữu nghị</i> <i>Lao động tích cực</i> <i>Dũng cảm</i> <i>Kiên trì</i> <i>Trung thực</i> <i>Trung thành</i>	<i>Tự do đi lại</i> <i>Quyền có tài sản, quyền sở hữu</i> <i>Không bị tra tấn</i> <i>Đ- ợc xét xử công bằng</i> <i>Không bị phân biệt đối xử</i> <i>Đ- ợc đảm bảo an ninh</i> <i>Tự do ngôn luận và tự do hội họp</i> <i>Đ- ợc giáo dục</i> <i>Đ- ợc tham gia chính trị</i>	<i>Tình yêu th- ơng</i> <i>Sự trung thực</i> <i>Công bằng</i> <i>Tự do</i> <i>Thống nhất</i> <i>Khoan dung</i> <i>Có trách nhiệm</i> <i>Yêu cuộc sống</i>

Bàn đàm phán Caux tại Thụy Sĩ tập hợp các lãnh đạo kinh doanh của các n- ớc châu Âu khác, Nhật Bản và Hoa Kỳ để thống nhất đ- a ra bản quy định đạo đức nghề nghiệp (xem bảng 3-8).

Bảng 3-8: Các quy tắc đạo đức tại bàn đàm phán Caux

Quy tắc 1: Trách nhiệm của các doanh nghiệp:
<i>Giá trị của một doanh nghiệp đối với xã hội là sự thịnh v- ượng và số l- ượng công ăn việc làm tạo ra và các sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho khách hàng với chất l- ượng cao, giá cả phải chăng. Để tạo ra giá trị nh- thế này, một doanh nghiệp phải duy trì sức mạnh kinh tế của mình nh- ng tồn tại đ- ợc trên th- ơng tr- ờng không thôi thì ch- a đủ.</i>

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Các doanh nghiệp có vai trò là cải thiện cuộc sống của tất cả khách hàng, nhân viên và các cổ đông bằng cách chia sẻ lợi nhuận mà mình kiếm được cho họ. Các công ty cung ứng và các đối thủ cạnh tranh cũng mong muốn các doanh nghiệp thực hiện nghĩa vụ của mình với tinh thần trung thực và công bằng. Với trách nhiệm là một công dân của cộng đồng địa phương, quốc gia, khu vực và quốc tế mà họ đang tiến hành kinh doanh, các doanh nghiệp chia sẻ một phần trách nhiệm kiến thiết nên tương lai của các cộng đồng đó.

Quy tắc 2: Tác động về mặt kinh tế và xã hội của các doanh nghiệp: H- ứng tới đối mới, công bằng, và cộng đồng thế giới

Các doanh nghiệp được thành lập tại các nước ngoài để phát triển, sản xuất hoặc bán các sản phẩm cũng nên góp phần vào tiến bộ xã hội của những nước sở tại bằng cách tạo ra nhiều công ăn việc làm và giúp tăng sức mua của nhân dân địa phương. Các doanh nghiệp cũng nên đóng góp vào quyền con người, giáo dục, phúc lợi xã hội, và sự thịnh vượng của nước sở tại.

Các doanh nghiệp phải có trách nhiệm đóng góp vào công cuộc phát triển kinh tế và xã hội không chỉ của đất nước họ đang làm ăn tại đó mà còn của cả cộng đồng thế giới nói rộng ra, thông qua việc sử dụng có hiệu quả và có khoa học các nguồn lực, cạnh tranh công bằng và tự do và chú trọng đổi mới công nghệ, các phương thức sản xuất, tiếp thị và giao thiệp.

Quy tắc 3: Hành vi của doanh nghiệp: Không chỉ dừng lại ở việc thực hiện đúng các văn bản luật pháp mà phải hướng tới một tinh thần có trách nhiệm

Khi chấp nhận tính hợp pháp của các bí mật thương mại, các doanh nghiệp cũng cần nhận thức rằng sự chân thành, ngay thẳng, trung thực, biết giữ lời hứa, và minh bạch không chỉ góp phần xây dựng uy tín và sự ổn định của mình mà còn tạo ra sự xuốn sẻ và hiệu quả của các giao dịch kinh doanh, đặc biệt là trên trường quốc tế.

Quy tắc 4: Tôn trọng luật lệ

Để tránh các xích mích trong thương mại và để thúc đẩy thương mại tự do hơn, các điều kiện cạnh tranh công bằng và sự đối xử vô tư, công bằng hơn đối với tất cả các bên tham gia, các doanh nghiệp cần phải tôn trọng các luật lệ trong nước và quốc tế. Ngoài ra, các doanh nghiệp còn nên nhận thức rằng vài hành vi, mặc dù được coi là hợp pháp nhưng vẫn để lại những hậu quả tiêu cực.

Quy tắc 5: Trợ giúp cho thương mại đa phương

Các doanh nghiệp cần phải ủng hộ, trợ giúp hệ thống thương mại đa phương của tổ chức thương mại thế giới WTO và các hiệp định thế giới giống như vậy. Các doanh nghiệp cần nỗ lực phối hợp để thúc đẩy tự do hoá thương mại và giúp dỡ bỏ các cách thức kinh doanh trong nước không phù hợp với thương mại toàn cầu, đồng thời phải tôn trọng các chính sách quốc gia.

Quy tắc 6: Bảo vệ môi trường

Một doanh nghiệp cần phải bảo vệ và, nếu có thể, phải cải thiện môi trường, thúc đẩy sự phát triển bền vững, và ngăn cản việc sử dụng lãng phí các nguồn tài nguyên thiên nhiên.

Quy tắc 7: Tránh các cuộc làm ăn không hợp pháp

Một doanh nghiệp không nên tham gia vào các vụ hối lộ, rửa tiền hoặc các hành vi tham nhũng khác; các doanh nghiệp thực sự cần phải hợp tác với các doanh nghiệp khác để xóa bỏ các tệ nạn ấy. Không nên tiếp tay hoặc cung cấp nguyên liệu cho các hoạt động khủng bố, buôn bán ma túy hoặc các hoạt động tội phạm có tổ chức khác.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Quy tắc 8: Đối với khách hàng
Chúng ta tin rằng việc đối xử với khách hàng với lòng tôn trọng không kể họ mua hàng hoặc dịch vụ của chúng ta hay của những doanh nghiệp khác là một biện pháp thu hút đ-ợc nhiều khách hàng hơn trong thị tr-ờng. Bởi vậy chúng ta có trách nhiệm: • Cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ có chất l-ợng tốt nhất phù hợp với yêu cầu của khách • Đối xử với khách công bằng trong tất cả các lĩnh vực giao dịch th-ơng mại của chúng ta, bao gồm phục vụ chất l-ợng cao và sẵn sàng bồi th-ờng cho khách nếu khách không hài lòng. • Nỗ lực hết mình để đảm bảo rằng sức khoẻ và sự an toàn của khách hàng cũng nh- chất l-ợng môi tr-ờng sẽ đ-ợc duy trì hoặc cải thiện bằng các sản phẩm và dịch vụ của chúng ta. • Đảm bảo sự tôn trọng của chúng ta đối với phẩm giá con ng-ời trong các sản phẩm đ-ợc bán ra, đ-ợc tiếp thị hoặc đ-ợc quảng cáo • Tôn trọng sự nguyên vẹn văn hoá của khách hàng
Quy tắc 9: Đối với các nhân viên
Chúng ta tin t-ờng vào nhân cách của mỗi nhân viên và nghiêm túc quan tâm đến lợi ích của mọi nhân viên. Bởi vậy chúng ta có trách nhiệm phải: • Tạo ra công ăn việc làm và tiền th-ờng để cải thiện điều kiện sống của nhân viên. • Tạo ra môi tr-ờng lao động tôn trọng sức khoẻ và nhân cách của nhân viên. • Trung thực trong giao tiếp với nhân viên và cởi mở chia sẻ các thông tin, hạn chế các cấm vận về pháp lí và cạnh tranh. • Lắng nghe và nếu có thể hành động theo những gợi ý, ý kiến, yêu cầu và lời phàn nàn của nhân viên. • Tham gia hoà giải khi có mâu thuẫn xảy ra • Tránh phân biệt đối xử và đối xử công bằng và cung cấp các cơ hội công bằng không kể sự khác nhau về giới tính, tuổi tác, chủng tộc và tôn giáo. • Khuyến khích các nhân viên lao động trong các lĩnh vực họ có thể bộc lộ các kĩ năng một cách tốt nhất và có hiệu quả nhất. • Bảo vệ các nhân viên khỏi các chấn th-ơng hoặc bệnh tật có thể tránh đ-ợc tại nơi làm việc. • Khuyến khích và giúp đỡ các nhân viên phát triển những kĩ năng và kiến thức liên quan đến chuyên môn. • Nhạy cảm đối với vấn đề thất nghiệp nghiêm trọng th-ờng liên quan đến các quyết định của doanh nghiệp và hợp tác với chính phủ, các tổ chức công đoàn, các cơ quan hữu quan và các doanh nghiệp khác để giải quyết sự chuyển công tác này
Quy tắc 10: Đối với chủ sở hữu các nhà đầu t-
Chúng ta đánh giá cao niềm tin t-ờng các nhà đầu t- đặt nơi chúng ta. Bởi vậy chúng ta

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

phải có trách nhiệm:

- Quản lý có hiệu quả và chuyên nghiệp để đảm bảo lợi nhuận trở lại công bằng và mang tính cạnh tranh cao từ những đầu t- của các chủ sở hữu.
- Chỉ tiết lộ thông tin có liên quan đến các chủ sở hữu/nhà đầu t- khi pháp luật yêu cầu và có những bắt buộc mang tính cạnh tranh
- Giữ gìn, bảo vệ và tăng c- ờng tài sản của các chủ sở hữu/nhà đầu t-
- Tôn trọng các yêu cầu, gợi ý, lời phàn nàn, và các giải pháp của các chủ sở hữu/nhà đầu t-.

Quy tắc 11: Đối với các công ty cung ứng

Mối quan hệ của chúng ta với các công ty cung ứng và các công ty thầu phụ phải dựa trên nền tảng tôn trọng lẫn nhau. Bởi thế trách nhiệm của chúng ta là:

- Tìm kiếm sự công bằng và trung thực trong tất cả các hoạt động của chúng ta, bao gồm việc định giá, cấp phép và buôn bán
- Đảm bảo rằng các hoạt động kinh doanh của chúng ta không dính dáng đến sự áp buộc và các vụ kiện tụng không cần thiết
- Tăng c- ờng sự ổn định lâu dài trong mối quan hệ với các công ty cung ứng về giá trị, chất l- ượng, cạnh tranh và uy tín
- Chia sẻ thông tin với các công ty cung ứng và giúp họ hoà nhập với quá trình lên kế hoạch của chúng ta
- Trả công cho các công ty cung ứng đúng hạn và theo các thoả thuận buôn bán
- Tìm kiếm, khuyến khích và - u tiên những công ty cung ứng nào tôn trọng nhân cách con ng- ời

Quy tắc 12: Đối với các đối thủ

Chúng ta tin t- ởng rằng một cuộc cạnh tranh kinh tế công bằng là một trong những yêu cầu cơ bản để có thể làm tăng sự phồn vinh của các quốc gia và để có thể phân phối các hàng hoá và dịch vụ có hiệu quả. Bởi thế trách nhiệm của chúng ta là:

- Tăng c- ờng mở cửa thị tr- ờng cho th- ơng mại và đầu t-
- Thúc đẩy các hành vi cạnh tranh mang lại lợi ích cho xã hội và môi tr- ờng và các đối thủ cạnh tranh phải tỏ ra tôn trọng lẫn nhau
- Tránh không tham gia vào những vụ chi tiền mờ ám để có đ- ợc lợi thế cạnh tranh
- Tôn trọng các quyền sở hữu trí tuệ và sở hữu tài sản
- Từ chối việc có đ- ợc các thông tin th- ơng mại bằng sự thiếu trung thực hoặc bằng những cách vô đạo đức, nh- việc cài gián điệp

Quy tắc 13: Đối với các cộng đồng

Với t- cách nh- một công dân toàn cầu, chúng ta tin rằng chúng ta có thể góp phần vào các lực l- ượng đổi mới và củng cố quyền con ng- ời tại cộng đồng nơi chúng ta đang kinh doanh. Bởi thế trong những cộng đồng này chúng ta phải có trách nhiệm:

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

- Tôn trọng các quyền của con người và các thể chế dân chủ, và thúc đẩy chúng bất cứ nơi nào có thể
- Nhận các nghĩa vụ hợp pháp của chính phủ đối với xã hội nói chung và trợ giúp các chính sách và các nhiệm vụ công để có thể thúc đẩy sự phát triển con người thông qua các mối quan hệ giữa doanh nghiệp và các thành phần khác trong xã hội
- Tập hợp các lực lượng trong cộng đồng để tăng những tiêu chuẩn về sức khỏe, giáo dục, sự an toàn nơi làm việc và sự thịnh vượng về kinh tế
- Thúc đẩy và khuyến khích sự phát triển bền vững và đóng một vai trò chủ chốt trong việc bảo tồn và phát triển môi trường và giữ gìn các nguồn tài nguyên của trái đất
- Là một công dân tốt của cộng đồng bằng các hoạt động từ thiện, những đóng góp vào công tác giáo dục và văn hóa, sự tham gia của các nhân viên vào công tác cộng đồng và dân sự

Thực tế, nhiều công ty đã bị hại vì các công ty khác đã sử dụng thương hiệu của họ để lừa đảo - có nghĩa là giả mạo hoặc xuyên tạc thương hiệu chính của một công ty nào đó. Nói như một thành viên của Hiệp hội thương hiệu quốc tế thì “*giả mạo thương hiệu là một trong những tệ nạn kinh tế phát triển nhanh nhất và lan tràn nhất trên thế giới*”. Theo một nghiên cứu trong 4 năm đối với 40 công ty, ngành giày dép và dệt may lỗ 22% doanh thu tức là 2,1 tỉ \$ vì việc giả mạo thương hiệu và vi phạm bản quyền. Bảng 3-9 đưa ra những mất mát doanh thu của mỗi nước vì việc bảo vệ quyền thương hiệu còn lỏng lẻo.

**Bảng 3-9: Những thua lỗ của ngành dệt may và giày dép của các nước
bởi nạn làm giả và ăn cắp thương hiệu**

Mất khoảng 25% hoặc hơn

Argentina	Ấn Độ	Ả Rập Xêút	Cộng hòa Xéc
Nga	Trung Quốc	Tây Ban Nha	Philippin
Braxin	Venezuela	Pakistan	

Mất khoảng 20-25%

Canada	Indonesia	Mexico	Thụy Điển
Chile	Isaren	Hà Lan	Đài Loan
Cyprus	Italia	Phần lan	Thái Lan
Hy Lạp	Nam triều tiên	Nam Phi	Thổ Nhĩ Kỳ
Hungary	Malaysia	Singapo	Hoa Kỳ

Mất khoảng 14-19%

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

<i>Australia</i>	<i>Pháp</i>	<i>Đan Mạch</i>	<i>Bỉ</i>
<i>Nhật Bản</i>	<i>Hồng Kông*</i>	<i>Anh</i>	<i>Thụy sĩ</i>
			<i>Đức</i>

C_oc v_ền ⑧ ⑧¹ ⑧ ⑧ c_o kinh doanh toạ c_ou

Tham nhũng và hối lộ

Một nghiên cứu của đại học Harvard nhận thấy các quốc gia thuộc bán đảo Xcăng-đi-navia đ-ợc xếp vào thứ hạng cao vì có tính liêm chính trong làm ăn kinh doanh (xem bảng 3-10), tỉ lệ tham nhũng cao bắt nguồn từ những vụ đầu t- n- ớc ngoài... Tại Trung quốc, một đất n- ớc có cả đầu t- n- ớc ngoài và tậ tham nhũng đều rất cao, thì một số l- ợng đầu t- lớn của những ng- ời Trung quốc ở n- ớc ngoài vẫn giữ liên lạc với trong n- ớc có thể giúp họ lách luật đ- ợc. Bởi tậ tham nhũng nên các nhà đầu t- từ các n- ớc công nghiệp rất tránh làm ăn với Trung Quốc.

Bảng 3-10: Các quan điểm của các doanh nhân về những n- ớc có nạn tham nhũng

ít nhất hoặc nhiều nhất

Các n- ớc ít tham nhũng nhất	Các n- ớc nhiều tham nhũng nhất
1. <i>Đan Mạch (1)*</i>	1. <i>Cameron (-)</i>
2. <i>Phần Lan (2)</i>	2. <i>Paraguay (-)</i>
3. <i>Thụy Điển (3)</i>	3. <i>Honduras (-)</i>
4. <i>New Zealand (4)</i>	4. <i>Tanzania (-)</i>
5. <i>Iceland (-)</i>	5. <i>Nigeria (1)</i>
6. <i>Canada (5)</i>	6. <i>Indonesia (7)</i>
7. <i>Singapore (9)</i>	7. <i>Colombia (3)</i>
8. <i>Hà Lan (6)</i>	8. <i>Venezuela (9)</i>
9. <i>Na Uy (7)</i>	9. <i>Ecuador (-)</i>
10. <i>Thụy Sĩ (11)</i>	10. <i>Nga (4)</i>

Chú ý: Mỹ đ- ợc xếp hạng 17 trong danh sách những n- ớc ít tham nhũng nhất

Ngoặc đơn chỉ xếp hạng của điều tra tr- ớc. Gạch ngang trong ngoặc chỉ quốc gia cuộc điều tra tr- ớc đây không xếp hạng

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Trong nhiều nền văn hoá, đ- a hối lộ - hay còn gọi là “*tiền có đi có lại*” - là một hành vi kinh doanh đ- ợc chấp nhận. Tại Mê-hi-cô, hối lộ đ- ợc gọi là la mordida. Ng- ời Nam Phi gọi là dash. ở Trung Đông, ấn Độ và Pakistan, baksheesh, tiền boa hay tiền th- ờng của cấp trên đ- ợc dùng rất rộng rãi. Ng- ời Đức gọi đó là schimengeld, tiền bôi trơn công việc và ng- ời Italia gọi đó là bustarella, một phong bì nhỏ. Các công ty kinh doanh quốc tế phải ý thức đ- ợc rằng hối lộ là một vấn đề đạo đức và hành động này thông dụng hơn tại một vài n- ớc. ở các n- ớc đang phát triển, hối lộ th- ờng xảy ra trong các dự án xây dựng lớn, dự án chìa khóa trao tay hoặc các hợp đồng lớn về hàng hoá hay thiết bị. Bảng 3-11 cho thấy hối lộ đ- ợc tiến hành ở nhiều hoạt động khác nhau nhằm đạt mục tiêu kinh doanh,

Bảng 3-11: Các loại hối lộ chính

Các khoản tiền làm cho công việc thuận lợi hơn	Chỉ tiêu một khoản tiền nhỏ bằng tiền mặt hoặc d- ới dạng tiền boa hoặc quà cho các quan chức chính phủ nhỏ để xúc tiến sự rõ ràng trong khâu vận chuyển hàng, tài liệu và các giao dịch quy trình khác. Ví dụ nh- tại ấn Độ, một sản phẩm sẽ không thể giao chuyển đ- ợc nếu trong tay của nhân viên th- kí không có một ít tiền. Tại Italia, bustarella (một phong bì có một khoản tiền nhỏ) góp phần giao chuyển hàng hóa ra vào quốc gia này nhanh chóng hiệu quả hơn
Tiền hoa hồng cho những ng- ời trung gian	Việc chỉ định những ng- ời trung gian (các đại lí và các nhà t- vấn) để làm cho việc bán hàng thuận lợi hơn theo ph- ơng thức không th- ờng lệ, và việc chi tiền hoa hồng cho họ, không xứng với dịch vụ th- ờng mại th- ờng lệ của họ. Th- ờng thì, ng- ời trung gian có thể yêu cầu gửi một phần hoặc tất cả tiền hoa hồng của họ vào ngân hàng ở n- ớc thứ ba. Ví dụ nh- : khoản tiền 30 triệu \$ của tổng công ty Northrop cho các cơ quan và nhà t- vấn, một phần trong số tiền đó đã đ- ợc sử dụng để chi cho các quan chức chính phủ để có đ- ợc những quyết định - u tiên hơn trong việc thu mua máy bay quân sự và các phần cứng quân sự của công ty này.
Đóng góp cho chính trị	Việc đóng góp này nh- kiểu tổng tiền bởi họ đã vi phạm luật pháp hoặc phong tục địa ph- ơng. Những khoản tiền nh- thế này, mặc dù là hợp pháp, nh- ng cũng nhằm một mục đích giành đ- ợc sự - u tiên trực tiếp hoặc gián tiếp. Ví dụ nh- , năm 1971 tổng công ty dầu khí Vịnh Ba T- đã chi 3 triệu \$ cho đảng dân chủ cộng hòa của Nam Triều Tiên vì bị đảng này đe dọa
Chi tiêu tiền mặt	Việc chi tiền mặt cho các nhân vật quan trọng qua các quỹ đen hoặc bằng các hình thức khác, th- ờng trong một n- ớc thứ ba (ví dụ nh- gửi tiền trong ngân hàng Thụy Sĩ) vì các lí do khác nhau, nh- để đ- ợc bãi bỏ thuế hoặc giành đ- ợc hợp đồng, hoặc để đ- ợc đối xử - u tiên hơn các đối thủ khác. Ví dụ nh- United Brands đã chi 2,5 triệu USD qua các tài khoản trong ngân hàng Thụy Sĩ cho các quan chức Honduran để đ- ợc giảm thuế mặt hàng Chuối

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Bảng 3-12 mô tả một số nhân tố lý giải tại sao ng-ời ta lại đ-a hoặc nhận các khoản hối lộ. Nhiều doanh nghiệp coi hối lộ là một chi phí cần thiết trong kinh doanh ở một số n-ớc nhất định. Nhiều công ty đa quốc gia của Mỹ đã bị phạt vì tiến hành hối lộ theo Luật chống tham nhũng n-ớc ngoài. Các công ty có thể phải nhận mức phạt lên 2 triệu USD hoặc gấp hai lần khoản tiền họ đã nhận.

Bảng 3-12: Các nguyên nhân hối lộ

- Vì các đối thủ cạnh tranh cũng hối lộ
- Thiếu quản lý hoặc đào tạo về chống hối lộ cho đội ngũ bán hàng
- Áp lực phải đạt đ-ợc doanh thu
- Tin rằng hối lộ chỉ là một chi phí đầu vào cho quá trình kinh doanh ở n-ớc ngoài
- Nhận hối lộ là một hình thức đ-ợc chấp nhận tại một số quốc gia nhất định
- Áp lực của đối tác muốn nhận hối lộ
- Mở đ-ờng thâm nhập thị tr-ờng mới
- Loại bỏ đối thủ cạnh tranh chính

ở Mỹ và Canada th-ờng thì các nhân viên không chấp nhận hối lộ, thanh toán riêng cho cá nhân, quà tặng hoặc sự sủng ái đặc biệt của những ng-ời hi vọng sẽ gây ảnh h-ởng tới quyết định của ng-ời khác. Tuy nhiên, nạn hối lộ là một cách đ-ợc chấp nhận trong lĩnh vực kinh doanh ở nhiều n-ớc.

Hối lộ liên hệ ngay tới sự xuống dốc của nhiều lãnh đạo, nhà lập pháp và các quan chức chính phủ. Khi một quan chức chính phủ chấp nhận hối lộ th-ờng thì doanh nghiệp đ-a hối lộ sẽ tìm sự -u ái và cũng có thể là cơ hội gây ảnh h-ởng tới hệ thống pháp luật tác động đến doanh nghiệp ấy. Đ-a hối lộ cho các nhà lập pháp hoặc các quan chức là một vấn đề đạo đức trong kinh doanh. Vấn đề tiền lại quả cũng tồn tại trong các doanh nghiệp t- nhân. Ví dụ nh- trong ngành dầu khí tiền lại quả và tiền đút lót còn lớn hơn bị trộm chúng ở d-ới dạng những chiếc xe hơi thể thao, thuốc phiện, và mại dâm cũng nh- một l-ợng tiền lớn. Những mâu thuẫn về lợi ích vô đạo đức là mối quan ngại đặc biệt khi chúng dập tắt cuộc cạnh tranh công bằng giữa các doanh nghiệp.

Từ năm 1977 luật chống tham nhũng n-ớc ngoài đã cấm các công ty Hoa Kỳ đ-ợc đ-a hoặc nhận các khoản tiền cho các quan chức của chính phủ n-ớc ngoài vì mục đích giành đ-ợc hoặc giữ đ-ợc kinh doanh n-ớc ngoài. Nếu vi phạm luật này, các công ty sẽ phải chịu mức phạt lên tới 2 triệu \$, và các tổng giám đốc có thể bị ngồi tù tối đa là 5 năm hoặc bị phạt 10.000\$ hoặc bị cả hai hình phạt. Luật này cũng cho phép một khoản tiền

“bồi dưỡng” nho nhỏ cho các viên chức cấp thư kí hoặc bộ trưởng. Những khoản tiền này đ-ợc miễn quy kết tội vì l-ợng tiền nhỏ và vì chúng đ-ợc sử dụng để thuyết phục ng-ời nhận thực thi nhiệm vụ bình th-ờng của họ, chứ không phải là làm một việc gì đó có đóng góp quá lớn cho các hàng hoá và dịch vụ mới.

Những ng-ời ủng hộ luật chống tham nhũng n-ớc ngoài đ-a ra hiệp định quốc tế, *“Hiệp định chống hối lộ cho các quan chức chính phủ n-ớc ngoài trong các giao dịch th-ơng mại quốc tế”*, được 34 nước kí kết. Những người ủng hộ hiệp định này phân đông là thành viên của Tổ chức hợp tác kinh tế và phát triển. Bản hiệp định yêu cầu các bên tham gia kí kết phải buộc tội hình sự với bất cứ ai “đề nghị, hứa hẹn hoặc đưa những khoản tiền lớn hoặc các lợi thế khác... cho quan chức nước ngoài” vì mục đích đạt được “lợi thế kinh doanh hoặc những lợi thế khác trong việc kinh doanh quốc tế”. Mức trừng phạt là một sự ngăn cản có hiệu quả và nhanh đối với các vi phạm trong t-ơng lai và sẽ đ-ợc quyết định bởi quốc gia mà công ty đang hoạt động tại đó.

Phân biệt đối xử (giới tính và chủng tộc)

ở khắp nơi trên thế giới, chúng ta có thể thấy hiện t-ợng phân biệt giới tính và chủng tộc xảy ra. ở Anh, nhân viên ng-ời Đông ấn Độ th-ờng bị trả l-ợng thấp và đ-ợc giao cho các công việc mà chẳng ai muốn làm cả. Những ng-ời là thổ dân úc từ lâu nay cũng phải chịu sự phân biệt đối xử về kinh tế, xã hội. ở nhiều n-ớc Đông Nam á, nhân viên thuộc dân tộc thiểu số ít có cơ hội thăng tiến. ở Nhật Bản, mặc dù chính phụ nữ là ng-ời mở đ-ờng đến với kinh doanh và chính trị, nh-ng họ hiếm khi đ-ợc thăng tiến đến các vị trí cao cấp, mặc dù ở n-ớc này có quy định phân biệt giới tính là phạm pháp, song lại không có hình phạt nếu vi phạm.

Tại nhiều n-ớc Trung Đông, rất hiếm có những phụ nữ làm kinh doanh, chính vì lý do này mà khi làm kinh doanh với các n-ớc Trung Đông, các công ty th-ờng gặp rắc rối khi cử phụ nữ đi làm đại diện bán hàng. Trên thực tế, các công ty ở Trung Đông có thể từ chối không đàm phán với một nữ doanh nhân hoặc có một cái nhìn không mấy thiện cảm khi tổ chức n-ớc ngoài tuyển dụng phụ nữ. Vấn đề đạo đức trong tr-ờng hợp này là liệu công ty n-ớc ngoài có nên tôn trọng giá trị của ng-ời Trung Đông, chỉ cử doanh nhân nam đi đàm phán và không tạo cơ hội cho doanh nhân nữ đ-ợc phát triển sự nghiệp và đóng góp vào các mục tiêu của công ty hay không.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Phân biệt chủng tộc không chỉ đ-ợc nói đến nhiều ở Mỹ, mà ở Đức, đây cũng là một vấn nạn. Đức không cấp quyền công dân cho những công nhân ng-ời Thổ Nhĩ Kỳ, ngay cả khi họ đã thuộc thế hệ thứ hai của ng-ời Đức. Vấn đề này cũng xảy ra ở Nhật đối với ng-ời Hàn Quốc tịch Nhật Bản.

Các vấn đề khác

- Quyền con ng-ời

Trong thập niên 90 của thế kỷ XX, báo chí đ-a nhiều tin về nạn bóc lột sức lao động trẻ em, trả l-ơng rẻ mạt và lạm dụng trong các nhà máy n-ớc ngoài. Các công ty đang đánh vật với vấn đề quyền con ng-ời, họ th-ờng đ-a ra các quyết định ngắn hạn để tăng lợi nhuận cho công ty và phải chịu hậu quả tiêu cực trong dài hạn. Ngoài ra, các công ty hiện nay còn phải đối mặt với những vấn đề đối xử với ng-ời thuộc dân tộc thiểu số, phụ nữ, sử dụng lao động trẻ em và quyền của nhân viên. Các công ty đa quốc gia còn phải đối diện với nhiều thách hơn bởi tính đa dạng về văn hoá của các nhân viên của mình.

Các công ty đa quốc gia nên coi luật pháp nh- một nền tảng của các hành vi chấp nhận đ-ợc và nỗ lực cải thiện chất l-ợng cuộc sống của công nhân. Hiểu biết về văn hoá sẽ giúp các công ty này không ngừng có các cải thiện đ-ợc đánh giá cao. Có ba h-ớng dẫn mà các giám đốc cần l-u tâm trong việc phát triển con ng-ời: (1) khuyến khích đối thoại cởi mở giữa nhân viên và ban giám đốc; (2) phải ý thức đ-ợc các vấn đề và mối quan tâm về quyền con ng-ời trong mỗi quốc gia họ kinh doanh và (3) nên áp dụng các tiêu chuẩn pháp lý, nhưng vẫn phải cải thiện và thúc đẩy áp dụng các “thông lệ tốt nhất”, phải lấy hành vi đ-ợc cả thế giới công nhận làm mục tiêu chính của mình.

Mặc dù các công ty đa quốc gia có vẻ quan tâm nhiều hơn đến các vấn đề về quyền con ng-ời hơn tr-ớc đây, song vẫn có hiện t-ợng lạm dụng quyền con ng-ời khắp nơi trên thế giới. Theo một nghiên cứu của Uỷ ban lao động liên bang Hoa Kỳ, các công ty Mỹ đang hạ thấp tiêu chuẩn sống của công nhân khi trả l-ơng rẻ mạt, xoá bỏ các lợi ích, bắt công nhân làm thêm giờ, cản trở hoạt động của tổ chức công đoàn. Các công nhân của nhà máy sản xuất túi xách Liang Shi chỉ nhận đ-ợc 13 cent/giờ làm việc, trong khi đó mức l-ơng cho công việc t-ơng tự nh- thế ở Mỹ là 87 cent/giờ.

- Phân biệt giá cả

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Việc định giá các sản phẩm bán ra tại các nước khác cũng có thể làm nảy sinh vấn đề đạo đức kinh doanh. Một vấn đề thường xuyên gây tranh cãi trong kinh doanh quốc tế là phân biệt giá cả, vấn đề này thường xảy ra khi một doanh nghiệp định ra các mức giá khác nhau với các nhóm hàng khác nhau. Sự khác biệt giá cả được coi là hợp pháp nếu không làm giảm đi cạnh tranh hoặc được tính trên nền tảng của chi phí, ví dụ như khi cộng thêm các loại thuế nhập khẩu. Phân biệt giá cả trở thành một vấn đề đạo đức hoặc có thể trở thành một vấn đề pháp lý nếu vi phạm những điều sau: (1) vi phạm luật pháp; (2) thị trường không thể chia thành các khu vực nhỏ; (3) chi phí chia nhỏ thị trường vượt quá doanh thu từ việc phân biệt giá cả một cách hợp pháp; và (4) làm cho khách hàng không hài lòng.

Khi thị trường bị cố ý chia nhỏ thành các khu vực nhỏ hơn với các mức giá khác nhau, vấn đề đạo đức kinh doanh sẽ xảy ra nếu sự khác biệt giá cả này không thể giải thích được bằng phụ phí. Trong một số trường hợp, sự phân biệt giá cả như vậy có thể bị coi là bất hợp pháp vì làm giảm đáng kể cạnh tranh trên thị trường. Ví dụ, ở Mỹ, luật Robinson-Patman cấm phân biệt giá cả gây phồn thịnh đến cạnh tranh. Còn tại các quốc gia khác, phân biệt giá cả có thể bị các tòa án phán xét là không hợp pháp theo tiền lệ hoặc theo luật về bình đẳng.

Một vấn đề đạo đức kinh doanh khác mà các công ty có thể gặp phải trong kinh doanh quốc tế đó là khi bán sản phẩm ở nước ngoài tính tăng giá lên quá cả các phụ phí xuất khẩu. Tăng giá theo kiểu này bị gọi là “hành động đục khoét”. Hành động đục khoét còn ám chỉ những trường hợp tăng giá bất thường trong trường hợp thiếu hụt đặc biệt sản phẩm hoặc dịch vụ này. Ví dụ như tại Paris, trong thời kỳ diễn ra World Cup, các khách hàng bị buộc tội đã tăng giá lên 200% trong khi họ đã cam kết chỉ tăng giá 25%.

Ngược lại, khi các công ty đưa ra mức giá quá cao cho các sản phẩm bán trên thị trường trong nước, và bán sản phẩm tương tự ra nước ngoài với giá thấp không đủ trả chi phí xuất khẩu, hành động này bị coi là bán phá giá. Bán phá giá là vô đạo đức khi ảnh hưởng đến cạnh tranh hoặc làm phồn thịnh đến các công ty và nhân viên của các nước khác.

Minh họa 3-17 : EU áp thuế bán phá giá giấy mũ gia của Việt Nam ở mức 16,8%

Tại cuộc họp báo sáng 24/2/2006 tại Hà Nội, ông Christoph Wiesner - Đại biện lâm thời phái

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

đoàn Ủy ban Châu Âu EC tại VN cho biết sau khi có kết quả cuộc điều tra về việc bán phá giá giấy mũ da của Việt Nam và Trung Quốc, phía EC khẳng định đã có những bằng chứng rõ ràng về sự tổn hại của việc bán phá giá đối với các nhà sản xuất EU và đã có sự can thiệp của Nhà nước đối với ngành sản xuất giày da ở Việt Nam và Trung Quốc, đó là: Tài chính rẻ, giảm thuế hoặc miễn thuế, việc thuê đất không theo giá thị trường, định giá tài sản không thích hợp.

Trên cơ sở đó, EU đã đề xuất các mức thuế sơ bộ đối với Việt Nam là 16,8% và 19,4% với Trung Quốc. Mức thuế này sẽ áp dụng theo từng giai đoạn trong khoảng thời gian 6 tháng, bắt đầu từ mức 4% và sẽ áp dụng từ ngày 7/4 tới. Theo ông Christoph Wiesner điều này sẽ đảm bảo cho các nhà bán lẻ giày da có hàng trung chuyển không đột ngột phải đối mặt với một mức thuế quan đầy đủ không dự tính trước tại cửa khẩu. Giải pháp này sẽ không gây □ sốc □ cho các nhà nhập khẩu.

Bán phá giá có thể xuất hiện với một số lý do. Bán với giá rẻ cho phép một công ty xâm nhập vào một thị trường nhanh hơn và chiếm được thị phần lớn hơn, hoặc thị trường trong nước quá nhỏ để tiêu thụ sản phẩm khi mà doanh nghiệp áp dụng mức sản xuất quy mô lớn và hiệu quả, hoặc sản phẩm sản xuất trong nước với công nghệ lạc hậu không thể bán được trong nước mang bán phá giá tại các nước khác. Rất khó có thể chứng minh được việc bán phá giá, nhưng ngay cả khi nghi ngờ bán phá giá cũng có thể dẫn đến áp đặt những hạn ngạch xuất khẩu và có thể làm phung phí đến các công ty vô tội khác.

Phân biệt giá cả, đục khoét hay bán phá giá tạo ra các vấn đề đạo đức trong kinh doanh quốc tế. Mặc dù việc định giá cho thị trường nước ngoài là rất phức tạp vì có thêm các phí xuất khẩu, thuế quan và tiếp thị, tuy nhiên, các doanh nghiệp cần phải chú ý định giá sản phẩm của mình sao cho vừa đảm bảo phí đầu vào, thu được lợi nhuận mà vẫn đảm bảo cạnh tranh công bằng.

- Các sản phẩm có hại

Tại các quốc gia có nền công nghiệp tiên tiến, chính phủ cấm bán một số mặt hàng nhất định bị coi là có hại. Tuy nhiên, một số công ty vẫn tiếp tục bán các sản phẩm này sang các nước khác chưa có các quy định cấm này. Ví dụ, một vài loại thuốc diệt côn trùng như Velssic Phosvel và 22-D (có chứa Dioxin) bị cấm tại Mỹ nhưng vẫn được bán trực tiếp hoặc gián tiếp tại các nước khác, những chất hóa học này bị nghi là gây ung thư hoặc làm biến đổi gen. Các công ty sản xuất ra các loại thuốc này cãi lý rằng tại các nước bị thiếu hụt lương thực thì việc tăng năng suất vụ mùa còn lớn hơn nhiều so với nguy cơ sức khỏe.

Một vấn đề đạo đức tương tự là xuất khẩu thuốc lá vào các nước kém phát triển. Doanh số bán thuốc lá tại Mỹ giảm mạnh do có các quy định nghiêm ngặt hơn, thực tế chỉ ra rằng hút thuốc là có hại cho sức khỏe, ngoài ra hút thuốc là cũng không được xã hội

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

chấp nhận rộng rãi. Chính vì thế, các công ty thuốc lá chuyển sang bán thuốc lá và các sản phẩm liên quan tại các n-ớc khác, đặc biệt là các n-ớc kém phát triển hơn.

Thải chất thải vào các n-ớc kém phát triển cũng là một vấn đề đạo đức, đặc biệt là khi các quốc gia và cộng đồng đó không biết trong rác chứa gì. Dù Châu Phi và Mỹ La Tinh đã cấm buôn bán rác thải nh- ng Trung Quốc thì ch- a, các công ty Trung Quốc mua rác thải để lấy kim loại, nhựa và các chất hữu dụng khác để tái chế. Với nhân công rẻ mạt, các công ty này có thể thu đ- ợc lợi nhuận rất lớn.

Minh hoạ 3-18: Lại nhập □ rác□ !

10h sáng 28/3/2006, tại cảng Chùa Vẽ, hàng chục container được tình nghi là □ có vấn đề□ ch- ứa đầy một góc. Hàng chục công nhân của Xí nghiệp xếp dỡ cảng Chùa Vẽ mở toang từng container, đ- a xe cẩu tiến vào. G- ơng mặt nào cũng đăm đăm nhìn vào những thùng các-tông nhàu nát, ổ bẩn, cũ kỹ xếp san sát bên trong mỗi container, bên trên phủ đầy túi nilon, hộp xốp, giấy vụn...

Đến nay, đã có 22 container đ- ợc kiểm tra theo chỉ đạo của Bộ tài nguyên □ môi tr- ờng và UBND Thành phố Hải Phòng. Tất cả đều là rác thải công nghiệp với những sản phẩm mà các n- ớc đã loại, không còn giá trị sử dụng, nh- máy in kim, máy in laser, khay giấy máy photocopy, bóng đèn hình tivi, vỏ tivi, lò vi sóng, quạt cây, lốp ô tô, máy điện thoại bàn...

Trong đó, nhiều thùng hàng không chỉ là đồ cũ mèm, bị vứt đi mà nhiều thứ đã bẹp vỡ, đứt gãy... Thậm chí, trong ngày 28/3, lực l- ợng kiểm tra còn phát hiện 1 container chứa cả chăn, ga, gối, đệm đã qua sử dụng... Nh- vậy, đến thời điểm này, tại cảng Hải Phòng vẫn còn tới 120 container rác thải đến từ n- ớc ngoài đ- ợc Bộ tài nguyên □ môi tr- ờng kiểm tra, xác định là những chất thải vô cùng độc hại.

Đôi khi một số sản phẩm không có hại tại một số n-ớc, nh- ng lại trở nên có hại do nạn mù chữ hoặc kém hiểu biết, điều kiện mất vệ sinh hoặc giá trị văn hoá khác nhau. Chính vì thế, ngay cả khi sản phẩm an toàn và đã qua kiểm nghiệm đầy đủ vẫn có thể tạo ra các vấn đề đạo đức, khi ng- ời bán không đánh giá một cách chính xác thị tr- ờng n- ớc ngoài hoặc không duy trì đ- ợc các biện pháp giải quyết vấn đề sức khỏe liên quan đến sản phẩm của mình tại một thị tr- ờng nào đó.

- Ô nhiễm môi tr- ờng

Trong khi có những ranh giới để nhận ra các vi phạm đạo đức và pháp luật trong tr- ờng hợp lạm dụng môi tr- ờng, tuy nhiên sự lạm dụng này để lại tác động rất lâu sau. Chính vì thế, một số n- ớc đã hợp tác để tạo ra các liên minh và tiêu chuẩn về trách nhiệm với môi tr- ờng. Nhằm bảo vệ không khí và nguồn n- ớc, nhiều n- ớc đã thực hiện hành động chống lại các công ty gây ô nhiễm

- Viễn thông và công nghệ thông tin

Với các tiến bộ công nghệ: Vệ tinh, email và internet, việc tiếp cận thông tin giờ đây chỉ mất vài giây chứ không phải là hàng tuần như trước đây nữa. Thông tin bùng nổ cũng gây ra các vấn đề đạo đức. Trước hết là vấn đề sao chép, vi phạm bản quyền tác giả. Ngành giải trí trong đó bao gồm âm nhạc và điện ảnh lo ngại nhất về vấn đề vi phạm bản quyền, bởi vì các thiết bị mới sao chép băng đĩa kỹ thuật số và chiếu phim hay đang tải nhạc qua mạng, sẽ làm cho các doanh nghiệp điêu đứng.

Tốc độ phát triển của viễn thông toàn cầu cũng ảnh hưởng đến ngành thời trang. Trước đây, hàng thời trang xuất hiện trên thị trường sau khi có bản gốc vài tháng và tràn ngập các cửa hàng bán lẻ. Ngày nay, một bức ảnh chụp tại buổi trình diễn thời trang tại Milan được fax ngay sang Hồng Kông ngay trong đêm đó, ngày hôm sau một mẫu áo mới được chuyển phát nhanh tới một buổi diễn để người mua lẻ có thể xem.

Các hoạt động tài chính mở ám, rửa tiền, cũng ngày càng phát triển vì có sự trợ giúp của viễn thông quốc tế. Rửa tiền có nghĩa là các nguồn tiền có được một cách bất hợp pháp được chuyển hoặc sử dụng thông qua các giao dịch tài chính để che giấu nguồn cung cấp tiền hoặc chủ sở hữu để giúp cho các hoạt động phi pháp.

Câu hỏi và tình huống thảo luận

Câu hỏi ôn tập:

1. Hãy phân biệt đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội?
2. Hãy cho biết mối quan tâm - ưu tiên nhất của các đối tượng hữu quan của một doanh nghiệp? Hãy dự đoán khả năng mâu thuẫn quyền lợi giữa các bên hữu quan?
3. Hãy thảo luận vai trò của đạo đức kinh doanh đối với các doanh nghiệp?
4. Hãy trình bày về cách tiếp cận của algorithm đạo đức. Những ưu điểm và hạn chế của algorithm đạo đức là gì?
5. Hãy trình bày các bước xây dựng một chương trình tuân thủ đạo đức?
6. Các vấn đề đạo đức kinh doanh chính trên toàn cầu là gì?

cuu duong than cong. com

văn hóa doanh nghiệp

Vào đầu những năm 70, sau sự thành công rực rỡ của các công ty Nhật Bản, các công ty Mỹ bắt đầu quan tâm đến văn hóa doanh nghiệp, vốn được coi là một trong những tác nhân chủ yếu dẫn đến sự thành công của các công ty Nhật Bản trên khắp thế giới. Đầu thập kỷ 90 người ta bắt đầu đi sâu nghiên cứu tìm hiểu về những nhân tố cấu thành cũng như những tác động to lớn của văn hóa đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Trong những năm gần đây, khái niệm văn hóa doanh nghiệp ngày càng được sử dụng phổ biến, vấn đề văn hóa doanh nghiệp đó và đang được nhắc đến như một “*tiền đề*” khi bàn về

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp chính là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp của nước ta hiện nay có tầm quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh của doanh nghiệp theo yêu cầu phát triển kinh tế đất nước và hội nhập kinh tế và hội nhập kinh tế quốc tế.

Mục tiêu của chương:

- Làm rõ cấu trúc, các yếu tố ảnh hưởng, các mô hình và các giai đoạn hình thành văn hoá doanh nghiệp.
- Xem xét vai trò của văn hoá doanh nghiệp trong sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và tạo lập “bản sắc” cho doanh nghiệp.
- Phân tích các kỹ năng trong việc tạo dựng, phát triển, duy trì các giá trị văn hoá của doanh nghiệp.

Những nội dung cơ bản:

- Khái niệm, các cấp độ và tác động của văn hoá doanh nghiệp đối với sự phát triển của doanh nghiệp.
- Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành văn hoá doanh nghiệp.
- Các giai đoạn hình thành và cơ cấu thay đổi văn hoá doanh nghiệp.
- Các dạng văn hoá doanh nghiệp.
- Xây dựng văn hoá doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện nền kinh tế thị trường và quá trình hội nhập.

cuuduongthancong.com

5. Tæng quan vÒ v'n ho, doanh nghiÖp

Kh,i niÖm v'n ho, doanh nghiÖp.

Trong một xã hội rộng lớn, mỗi doanh nghiệp đ- ợc coi là một xã hội thu nhỏ. Xã hội lớn có nền văn hoá lớn, xã hội nhỏ (doanh nghiệp) cũng cần xây dựng cho mình một nền văn hoá riêng biệt. Nền văn hoá ấy chịu ảnh h- ưởng và đồng thời cũng là một bộ phận cấu thành nên nền văn hoá lớn. Nh- Edgar Schein, một nhà quản trị nổi tiếng ng- ời Mỹ đã nói: "Văn hoá doanh nghiệp (corporate culture) gắn với văn hoá xã hội, là một b- ớc tiến của văn hoá xã hội, là tầng sâu của văn hoá xã hội. Văn hoá doanh nghiệp đòi hỏi vừa chú ý tới năng suất và hiệu quả sản xuất, vừa chú ý quan hệ chủ thợ, quan hệ giữa ng- ời với ng- ời. Nói rộng ra, nếu toàn bộ nền sản xuất đều đ- ợc xây dựng trên một nền văn hoá doanh nghiệp có trình độ cao, nền sản xuất sẽ vừa mang bản sắc dân tộc, vừa thích ứng với thời đại hiện nay".

Minh hoạ 5-1: Thành công của văn hoá doanh nghiệp Honda

Có lẽ không ai là không biết đến tập đoàn Honda Motor □ nhà sản xuất ô tô, xe máy hàng đầu thế giới. Năm 1948, khi mới thành lập, Honda chỉ là một công ty xe gắn máy nhỏ với số vốn ít ỏi, phải cạnh tranh cùng 247 công ty khác trên thị tr- ờng còn nhiều chênh lệch, bất bình đẳng nh- Nhật Bản. Thật không ngờ, sau đó ít lâu, Honda từ chỗ chỉ sản xuất xe máy ở Nhật Bản đã nhanh chóng chuyển sang sản xuất và bán cả xe gắn máy và xe hơi trên đất Mỹ. Honda là công ty n- ớc ngoài đầu tiên sản xuất máy ô tô tại Mỹ, và cũng là công ty đầu tiên thiết lập nhà máy ô tô thứ hai tại Mỹ.

Thành tựu của Honda là kết quả của việc kết hợp kỹ thuật siêu việt, ý thức cao về mẫu mã và chất l- ợng, cách tiếp thị và quảng cáo tuyệt vời, trọng dụng nhân tài và biết lắng nghe ý kiến của cấp d- ới (điều hiếm thấy ở Nhật). Thành công của Honda đ- ợc nhắc đến rất nhiều qua □ **Ph- ơng pháp Honda** □, mà có lẽ, không một nhà quản trị nào không biết đến.

Điểm nổi bật về **ph- ơng pháp Honda** là nó tạo ra sự khác biệt giữa Honda Motor với mọi công ty khác tại Nhật, Mỹ, hay là ở bất cứ một quốc gia nào khác. Ph- ơng pháp đó bắt nguồn từ triết lý do Soichiro Honda (sáng lập viên) và Takeo Fujisawa (ng- ời cộng tác cùng Soichiro Honda ngay từ những ngày đầu thành lập công ty - đồng thời là Phó Giám đốc điều hành phụ trách tài chính và kinh doanh) đề ra, sau đó đã đ- ợc thấm nhuần trong toàn bộ công ty. Và đó cũng là nền văn hoá của công ty, một nền văn hoá đã phát triển và tr- ờng tồn qua thử thách của thời gian.

Ph- ơng pháp Honda đã đ- ợc khẳng định là tổng thể của những giá trị, niềm tin sau:

- Một quan điểm thế giới mới
- Tôn trọng cá nhân

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

- *Đ- ơng đầu với những thách thức, gay go nhất tr- ớc tiên*
- *Điều hành tại chỗ*
- *Đ- ề cao vai trò tuổi trẻ*
- ☐ *Cầm bó đuốc Honda*☐
- *Một tinh thần tất thắng*

Đến nay Honda đ- ợc công nhận là hãng xe máy lớn nhất và là hãng ô tô xếp thứ chín thế giới. Nền ☐ văn hóa Honda☐ đã trở thành bài học kinh điển cho các nhà quản trị trên toàn thế giới.

Vào đầu những năm 70, sau sự thành công rực rỡ của các công ty Nhật Bản, các công ty Mỹ bắt đầu chú ý tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến những thành công đó. Cụm từ ☐ *corporate culture/organizational culture*☐ (văn hoá doanh nghiệp, còn gọi là văn hoá xí nghiệp, văn hoá công ty) đã đ- ợc các chuyên gia nghiên cứu về tổ chức và các nhà quản lý sử dụng để chỉ một trong những tác nhân chủ yếu dẫn đến sự thành công của các công ty Nhật trên khắp thế giới.

Đầu thập kỷ 90, ng- ời ta bắt đầu đi sâu nghiên cứu tìm hiểu về những nhân tố cấu thành cũng nh- những tác động to lớn của văn hoá đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Đã có rất nhiều khái niệm văn hoá doanh nghiệp đ- ợc đ- a ra nh- ng cho đến nay vẫn ch- a có một định nghĩa chuẩn nào đ- ợc chính thức công nhận.

Ông Georges de Saite Marie, chuyên gia ng- ời Pháp về doanh nghiệp vừa và nhỏ, đã đ- a ra định nghĩa nh- sau: "*Văn hoá doanh nghiệp là tổng hợp các giá trị, các biểu t- ơng, huyền thoại, nghi thức, các điều cấm kỵ, các quan điểm triết học, đạo đức tạo thành nền móng sâu xa của doanh nghiệp*".

Một định nghĩa khác của tổ chức lao động quốc tế (International Labour Organization - ILO): "*Văn hoá doanh nghiệp là sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết*".

Tuy nhiên, định nghĩa phổ biến và đ- ợc chấp nhận rộng rãi nhất là định nghĩa của chuyên gia nghiên cứu các tổ chức Edgar Schein: "*Văn hoá công ty là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học đ- ợc trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi tr- ờng xung quanh*".

Các khái niệm trên đều đã đề cập đến những nhân tố tinh thần của văn hoá doanh nghiệp nh- : Các quan niệm chung, các giá trị, các huyền thoại, nghi thức,... của doanh

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

ngành nghề của doanh nghiệp — nhân tố quan trọng của văn hoá doanh nghiệp.

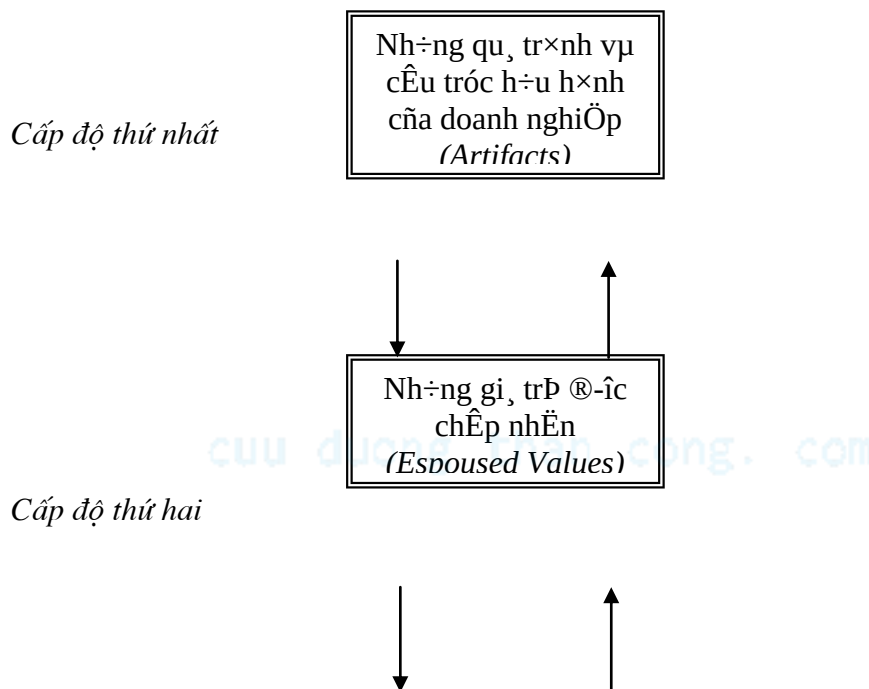
Do đó, trên cơ sở kế thừa những nghiên cứu của các học giả và hệ thống nghiên cứu logic về văn hoá và văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp được định nghĩa như sau:

□ Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ những nhân tố văn hoá được doanh nghiệp chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc kinh doanh của doanh nghiệp đó □ .

Các cấp độ của văn hoá doanh nghiệp

Theo Edgar H. Schein, văn hoá doanh nghiệp có thể chia thành ba cấp độ (level) khác nhau. Thuật ngữ “cấp độ” dùng để chỉ mức độ có thể cảm nhận được của các giá trị văn hoá trong doanh nghiệp hay nói cách khác là tính hữu hình của các giá trị văn hoá đó. Đây là cách tiếp cận độc đáo, đi từ hiện tượng đến bản chất của một nền văn hoá, giúp cho chúng ta hiểu một cách đầy đủ và sâu sắc những bộ phận cấu thành nên nền văn hoá đó.

Hình 5-1: Các lớp của văn hoá doanh nghiệp



Cấp độ thứ ba

Nh÷ng quan niÖm
chung
(Basic Underlying
Assumptions)

Cấp độ thứ nhất: Những quá trình và cấu trúc hữu hình của doanh nghiệp

Bao gồm tất cả những hiện tượng và sự vật mà một người có thể nhìn, nghe và cảm thấy khi tiếp xúc với một tổ chức có nền văn hoá xa lạ như :

- + Kiến trúc; cách bài trí; công nghệ, sản phẩm,
- + Cơ cấu tổ chức, các phòng ban của doanh nghiệp,
- + Các văn bản quy định nguyên tắc hoạt động của doanh nghiệp,
- + Lễ nghi và lễ hội hàng năm,
- + Các biểu tượng, logo, khẩu hiệu, tài liệu quảng cáo của doanh nghiệp
- + Ngôn ngữ, cách ăn mặc, xe cộ, chức danh, cách biểu lộ cảm xúc, hành vi ứng xử thường thấy của các thành viên và các nhóm làm việc trong doanh nghiệp,
- + Những câu chuyện và những huyền thoại về tổ chức,
- + Hình thức mẫu mã của sản phẩm...,
- + Thái độ và cung cách ứng xử của các thành viên doanh nghiệp.

Đây là cấp độ văn hoá có thể nhận thấy ngay trong lần tiếp xúc đầu tiên, nhất là với những yếu tố vật chất như : Kiến trúc, bài trí, đồng phục... Cấp độ văn hóa này có đặc điểm chung là chịu ảnh hưởng nhiều của tính chất công việc kinh doanh của công ty, quan điểm của người lãnh đạo... Tuy nhiên, cấp độ văn hóa này dễ thay đổi và ít khi thể hiện được những giá trị thực sự trong văn hóa của doanh nghiệp.

Minh họa 5-2: Cấu trúc hữu hình trong văn hoá FPT

Khi đến thăm trụ sở công ty FPT tại Hà Nội, mọi vị khách đều có thể nhận thấy sự quan tâm của lãnh đạo công ty trong việc xây dựng lớp cấu trúc hữu hình cho văn hoá của công ty.

- Ngoài trụ sở chính rất khang trang đặt tại Láng Hạ, các văn phòng của các công ty con đều được đặt tại các tòa nhà bề thế trong thành phố. Cách bài trí trong công ty

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

không cầu kỳ, nh- ng khá đẹp và có phong cách. Logo của công ty có ở khắp mọi nơi. Tr- ớc của trụ sở chính luôn có cờ của công ty và cờ Tổ quốc. Nghi lễ chào cờ mỗi buổi sáng đ- ợc tiến hành rất long trọng. Hàng năm, công ty đều tổ chức các lễ hội khá lớn nh- lễ kỷ niệm ngày thành lập công ty, ngày 8/3...Vào những dịp này, công ty th- ờng tổng kết các thành tích kinh doanh, khen th- ờng các cá nhân xuất sắc...

- Trong công ty, mỗi nhân viên đều đ- ợc bố trí chỗ ngồi riêng biệt, nh- ng không cách biệt với những ng- ời khác. Các tr- ởng, phó Ban đ- ợc bố trí ngồi cùng phòng với nhân viên.

- Là một công ty chuyên kinh doanh các sản phẩm công nghệ cao nh- máy tính, phần mềm, điện thoại di động..., công ty khuyến khích các nhân viên sử dụng ngôn ngữ riêng, nh- sử dụng các từ chuyên môn bằng tiếng Anh, gọi đặt tên riêng cho các bộ phận, các chức danh trong công ty...

- Mỗi khi tuyển dụng, công ty luôn giáo dục nhân viên mới bằng các huyền thoại, lịch sử hoạt động của công ty...

Tất cả những cấu trúc hữu hình này đã tạo nên cảm giác trang trọng khi làm việc tại công ty; việc bố trí chỗ ngồi không cách biệt tạo nên sự gần gũi, thoải mái giữa các thành viên, động viên tinh thần làm việc của nhân viên và gây lòng tin của khách hàng về uy tín của công ty.

Cấp độ thứ hai: Những giá trị đ- ợc tuyên bố (bao gồm các chiến l- ợc, mục tiêu, triết lý của doanh nghiệp)

Doanh nghiệp nào cũng có quy định, nguyên tắc, triết lý, chiến l- ợc và mục tiêu riêng, là kim chỉ nam cho hoạt động của toàn bộ nhân viên và th- ờng đ- ợc doanh nghiệp công bố rộng rãi ra công chúng. Đây cũng chính là những giá trị đ- ợc công bố, một bộ phận của nền văn hoá doanh nghiệp.

"**Những giá trị đ- ợc tuyên bố**" cũng có tính hữu hình vì ng- ời ta có thể nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng h- ớng dẫn cho các thành viên trong doanh nghiệp cách thức đối phó với một số tình thế cơ bản và rèn luyện cách ứng xử cho các thành viên mới trong môi tr- ờng doanh nghiệp.

Minh họa 5-3: Các giá trị của Ernst & Young và PwC

Chúng ta có thể lấy ví dụ của 2 trong số 4 công ty kiểm toán lớn nhất thế giới Ernst & Young và PricewaterhouseCoopers (PwC), cùng hoạt động trong lĩnh vực kiểm toán và có một số giá trị t- ơng đối giống nhau, nh- ng cách thể hiện và công bố của mỗi công ty lại khác nhau:

1. Sáu giá trị cốt lõi của Công ty Ernst & Young gồm: (1) Luôn dẫn đầu; (2) Động lực hoạt động; (3) Tinh thần đồng đội; (4) H- ớng tới khách hàng; (5) Cởi mở, tôn trọng và tin cậy lẫn nhau; (6) Tr- ớc sau nh- một.

2. Bộ Chuẩn mực hành vi cho các nhân viên của PwC gồm: (1) Những giá trị của công ty (Tinh thần đồng đội/ Sự xuất sắc/ Luôn dẫn đầu); (2) Nâng cao danh tiếng của PwC; (3) Hoạt động chuyên nghiệp; (4) Tôn trọng lẫn nhau; (5) T- cách thành viên của PwC; (6) Trách nhiệm của PwC; (7) Chuẩn mực đạo đức cho việc ra quyết định.

Qua những giá trị đ- ọc tuyên bố này, chúng ta có thể nhận thấy công ty PwC có phần nhấn mạnh đến t- cách là nhân viên của PwC hơn, trong khi Ernst & Young chú trọng nhiều hơn đến đạo đức trong công việc.

Cấp độ thứ ba: Những quan niệm chung (những niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên đ- ọc công nhận trong doanh nghiệp)

Trong bất cứ cấp độ văn hoá nào (văn hoá dân tộc, văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp...) cũng đều có các **quan niệm chung, đ- ọc hình thành và tồn tại trong một thời gian dài**, chúng ăn sâu vào tâm lý của hầu hết các thành viên trong nền văn hoá đó và trở thành điều mặc nhiên đ- ọc công nhận.

Ví dụ, cùng một vấn đề: Vai trò của ng- ời phụ nữ trong xã hội. Văn hoá á Đông nói chung và văn hoá Việt Nam nói riêng có quan niệm truyền thống: Nhiệm vụ quan trọng nhất của ng- ời phụ nữ là chăm lo cho gia đình còn công việc ngoài xã hội là thứ yếu. Trong khi đó văn hoá ph- ơng Tây lại quan niệm: Ng- ời phụ nữ có quyền tự do cá nhân và không phải chịu sự ràng buộc quá khắt khe vào lễ giáo truyền thống.

Để hình thành đ- ọc các quan niệm chung, một cộng đồng văn hoá (ở bất kỳ cấp độ nào) phải trải qua quá trình hoạt động lâu dài, va chạm và xử lý nhiều tình huống thực tiễn. Chính vì vậy, một khi đã hình thành, các quan niệm chung sẽ rất khó bị thay đổi. Không phải vô lý mà hàng chục năm nay, bình đẳng nam - nữ vẫn đang là một mục tiêu mà nhiều quốc gia, không chỉ ở Châu á, h- ướng tới. Quan niệm “trọng nam khinh nữ” vốn đã trở thành quan niệm chung của nhiều nền văn hoá, nhiều cấp độ văn hoá. Xã hội ngày càng văn minh, con ng- ời có trình độ học vấn ngày càng cao và hầu nh- ai cũng đ- ọc nghe và có thể nói về bình quyền, nhưng khi sinh con, nhiều ông bố bà mẹ vẫn “mong con trai hơn”, khi xét thăng chức cho nhân viên, giữa hai người một nam, một nữ thì ông chủ vẫn thích chọn người nam hơn vì “vấn đề sức khoẻ, thời gian cho công việc...”. Những hiện t- ợng này chính là xuất phát từ quan niệm ẩn, đã tồn tại bao đời nay và không thể thay đổi nhanh chóng (dù là trong khoảng thời gian hàng chục năm).

Một khi trong tổ chức đã hình thành đ- ọc quan niệm chung, tức là các thành viên cùng nhau chia sẻ và hành động theo đúng quan niệm chung đó, họ sẽ rất khó chấp nhận

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

những hành vi đi ngược lại. Ví dụ, cùng một vấn đề trả lương cho người lao động, các công ty Mỹ và nhiều nước Châu Âu thường có chung quan niệm trả theo năng lực. Chính vì vậy, một người lao động trẻ mới vào nghề có thể nhận được mức lương rất cao, nếu họ thực sự có tài. Trong khi đó, nhiều doanh nghiệp Châu Á, trong đó có Việt Nam, lại chia sẻ chung quan niệm: Trả theo thâm niên, người lao động thường được đánh giá và trả lương tăng dần theo thâm niên cống hiến cho doanh nghiệp. Một người lao động trẻ rất khó có thể nhận được mức lương cao ngay từ đầu.

Minh họa 5-4: Tầm quan trọng của những quan niệm chung

*Bản chất của nền văn hoá nằm ở những quan niệm chung của chúng ta. Nếu nhận biết văn hoá của một doanh nghiệp ở cấp độ một và hai, chúng ta có thể hiểu được nền văn hoá đó ở bề nổi của nó, tức là có khả năng suy đoán mọi thành viên của doanh nghiệp sẽ **“nói gì”** trong một tình huống nào đó. Chỉ khi nào nắm được lớp văn hóa thứ ba, chúng ta mới có khả năng dự báo họ sẽ **“làm gì”** khi vận dụng những giá trị này vào thực tiễn (những điều được công bố hay bộc lộ công khai chưa chắc đã phản ánh đúng thực chất vấn đề).*

***Ví dụ:** Các cơ quan Việt Nam luôn đưa ra những câu khẩu hiệu hô hào tiết kiệm, thậm chí đưa vào quy định trong nội quy, điều lệ doanh nghiệp (giá trị được công bố). Tuy nhiên, do quan niệm coi tài sản chung không thuộc trách nhiệm cá nhân nên tại các doanh nghiệp này, nhân viên thường tranh thủ sử dụng điện thoại cơ quan vào những mục đích cá nhân, như **“buôn dưa lê”** điện thoại, kẻ cả đường dài và di động. Nhiều nơi, các vị thủ trưởng hoặc cán bộ lâu năm, thường có trình độ vi tính rất thấp, thậm chí không biết cách sử dụng nhưng vẫn xin được trang bị máy tính (nhiều loại rất hiện đại) chỉ với mục đích **“trưng bày”** mà không hề dùng tới, hoặc chỉ để dùng vào việc giải trí.*

Tác động của văn hoá doanh nghiệp đến với sự phát triển của doanh nghiệp

Nền văn hoá doanh nghiệp mạnh yếu khác nhau sẽ có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Chính vì vậy, việc nghiên cứu tác động của văn hoá doanh nghiệp được xem xét trên cả hai bình diện: *Thứ nhất*, là nguồn lực quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh; *thứ hai*, là nguyên nhân dẫn đến sự suy yếu, sẽ cho thấy vị trí đặc biệt của văn hoá doanh nghiệp trong suốt cả quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Tác động tích cực của văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp tạo nên phong thái của doanh nghiệp, giúp phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác

Văn hoá doanh nghiệp gồm nhiều bộ phận và yếu tố hợp thành: Triết lý kinh doanh, các tập tục, lễ nghi, thói quen, cách hợp hành, đào tạo, giáo dục, thậm chí cả

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

truyền thuyết, huyền thoại về ng-ời sáng lập hãng.... Tất các những yếu tố đó tạo ra một phong cách/phong thái của doanh nghiệp và phân biệt nó với các doanh nghiệp, các tổ chức xã hội khác. Phong thái đó có vai trò nh- “không khí và nước”, có ảnh h- ởng cực lớn đến hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp.

Chúng ta không mấy khó khăn để nhận ra phong thái của một doanh nghiệp thành công, phong thái đó th- ờng gây ấn t- ợng rất mạnh cho ng- ời ngoài và là niềm tự hào của các thành viên trong doanh nghiệp. Nh- khi b- ớc vào công ty Walt Disney, ng- ời ta có thể cảm nhận đ- ợc một vài giá trị rất chung qua bộ đồng phục cho các nhân viên, một số khẩu ngữ chung mà nhân viên Walt Disney dùng (như “một chú Mickey tốt đấy” có nghĩa là “bạn làm việc tốt đấy”), phong cách ứng xử chung (luôn tươi cười và lịch sự với khách hàng) và những tình cảm chung (đều rất tự hào vì đ- ợc làm việc cho công ty).

Văn hoá doanh nghiệp tạo nên lực h- ởng tâm chung cho toàn doanh nghiệp

Một nền văn hoá tốt giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài và củng cố lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Hình 5-2: Bậc thang nhu cầu của Maslow



Ng- ời ta lao động không chỉ vì tiền mà còn vì những nhu cầu khác nữa. Hệ thống nhu cầu của con ng- ời (hình 5-2), theo A.Maslow, là một hình tam giác gồm năm loại

106

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

nhu cầu xếp theo thứ tự từ thấp đến cao: *Nhu cầu sinh lý; nhu cầu an ninh; nhu cầu xã hội-giao tiếp; nhu cầu đ-ợc kính trọng và nhu cầu tự khẳng định để tiến bộ*. Các nhu cầu trên là những cung bậc khác nhau của sự ham muốn có tính khách quan ở mỗi cá nhân. Nó là những động lực thúc đẩy con ng-ời hoạt động nh-ng không nhất thiết là lý t-ởng của họ.

Từ mô hình của A.Maslow, có thể thấy thật sai lầm nếu một doanh nghiệp lại cho rằng chỉ cần trả l-ơng cao là sẽ thu hút, duy trì đ-ợc ng-ời tài. Nhân viên chỉ trung thành và gắn bó lâu dài khi họ thấy hứng thú khi đ-ợc làm việc trong môi tr-ờng doanh nghiệp, cảm nhận đ-ợc bầu không khí thân thuộc trong doanh nghiệp và có khả năng tự khẳng định mình để thăng tiến. Trong một nền văn hoá doanh nghiệp chất l-ợng, các thành viên nhận thức rõ ràng về vai trò của bản thân trong toàn bộ tổng thể, họ làm việc vì mục đích và mục tiêu chung.

Minh họa 5-5: Triết lý kinh doanh của Matsushita

*Electric Industrial Matsushita hiện là một công ty hàng đầu về mặt hàng điện của Nhật Bản và thế giới. Trong quá trình thành lập và gây dựng công ty, ng-ời sáng lập ra nó, ông Konosuke Matsushita, luôn trăn trở trong việc tìm ra sứ mạng □ lực h-ớng tâm chung cho toàn công ty. Khi ông đến thăm nơi sản xuất của một tôn giáo, ông rất ngạc nhiên và cảm kích khi những ng-ời thợ ở đây làm việc nghiêm túc, hăng say khác hẳn không khí ở các x-ưởng khác. Ông băn khoăn với câu hỏi □ Tại sao tôn giáo lại phồn vinh, mà nhiều ngành sản xuất lại phá sản mặc dù những sản phẩm họ làm ra đáp ứng đ-ợc các nhu cầu thiết yếu của con ng-ời? Phải chăng sự khác nhau ở chỗ, tôn giáo dựa trên niềm tin và bằng mọi cố gắng cứu vớt con người, còn chúng ta chỉ kinh doanh vì chính mình?□ . Từ những suy nghĩ đó, Masushita quyết định xây dựng một sứ mạng kinh doanh của công ty và phổ biến cho toàn thể nhân viên: □ **Suy cho cùng, công việc sản xuất của chúng ta quyết không phải là chỉ làm vì mình, mà là để thỏa mãn nhu cầu vật chất cho nhiều ng-ời trong xã hội**□ . Sứ mạng này chính là nền tảng để xây dựng nên triết lý kinh doanh của Tập đoàn Masushita Electric sau này. Chính việc xây dựng nên lực h-ớng tâm chung đó đã giúp cho các thành viên của công ty hiểu rõ hơn về trách nhiệm của mình, về ý nghĩa của công việc họ đang làm từ đó nỗ lực hơn, hăng say hơn.*

Văn hoá doanh nghiệp khích lệ quá trình đổi mới và sáng chế

Tại những doanh nghiệp mà môi tr-ờng văn hoá ngự trị mạnh mẽ sẽ nảy sinh sự tự lập đích thực ở mức độ cao nhất, nghĩa là các nhân viên đ-ợc khuyến khích để tách biệt ra và đã ra sáng kiến, thậm chí cả các nhân viên cấp cơ sở. Sự khích lệ này sẽ góp phần phát huy tính năng động sáng tạo của các thành viên, là cơ sở cho quá trình R&D của công ty. Mặt khác, những thành công của nhân viên trong công việc sẽ tạo động lực gắn bó họ với công ty lâu dài và tích cực hơn.

Minh họa 5-6: Văn hóa khuyến khích sáng chế của Hewlette □ Packard

Hewlette-Packard nhấn mạnh sự cam kết gắn bó của mình với con người có tinh thần đổi mới và sáng chế, một quan niệm triết lý đã đóng vai trò là động lực chủ đạo trong sự thành công của công ty. "Thứ nhất, phải có những con người có khả năng cao, có tinh thần đổi mới và sáng chế cao trong khắp tổ chức... Thứ nhì, tổ chức phải có những mục tiêu và sự lãnh đạo làm phát sinh nhiệt tình ở tất cả mọi cấp. Những nhân viên trong đơn vị quản lý quan trọng tự bản thân phải nhiệt tình với những người cộng sự của họ dù ở cấp nào đi nữa..."

*Niềm tin của Hewlette-Packard đặt vào nhân viên có bằng chứng dễ thấy trong **chính sách "để ngỏ nguyên vật liệu phòng thí nghiệm"** của công ty. Nội dung của chính sách là: Chẳng những người kỹ sư được tự do sử dụng thiết bị ở phòng thí nghiệm mà còn được khuyến khích đem nó về nhà dùng vào việc riêng của họ. Quan niệm của công ty khi xây dựng chính sách này là: Dù những gì mà các kỹ sư đang làm với thiết bị có hay không có liên hệ trực tiếp với dự án họ đang tiến hành, họ sẽ học hỏi và qua đó củng cố sự cam kết gắn bó của công ty đối với quá trình đổi mới và sáng chế.*

Tác động tiêu cực của văn hoá doanh nghiệp

Thực tế chứng minh rằng hầu hết các doanh nghiệp thành công đều có tập hợp các “*niềm tin dẫn đạo*”. Trong khi đó, các doanh nghiệp có thành tích kém hơn nhiều thuộc một trong hai loại: Không có tập hợp niềm tin nhất quán nào hoặc có mục tiêu rõ ràng và được thảo luận rộng rãi nhưng chỉ là mục tiêu có thể lượng hoá được (mục tiêu tài chính) mà không có mục tiêu mang tính chất định tính. Ở một khía cạnh nào đấy, các doanh nghiệp hoạt động kém đều có nền văn hoá doanh nghiệp “*tiêu cực*”.

Một doanh nghiệp có nền văn hoá tiêu cực có thể là doanh nghiệp mà cơ chế quản lý cứng nhắc theo kiểu hợp đồng, độc đoán, chuyên quyền và hệ thống tổ chức quan liêu, gây ra không khí thụ động, sợ hãi ở các nhân viên, khiến họ có thái độ thờ ơ hoặc chống đối giới lãnh đạo. Đó cũng có thể là một doanh nghiệp không có ý định tạo nên một mối liên hệ nào khác giữa những nhân viên ngoài quan hệ công việc, mà là tập hợp hàng nghìn người hoàn toàn xa lạ, chỉ tạm dừng chân tại công ty. Người quản lý chỉ phối hợp các cố gắng của họ, và dù thế nào đi nữa cũng sản xuất được một thứ gì đó, nhưng niềm tin của người làm công vào xí nghiệp thì không hề có.

Trên thực tế, có không ít các doanh nghiệp hiện nay đang đi theo “đà” này. Ví dụ như các công ty mỹ phẩm, dược phẩm, họ có thể tiến hành tuyển dụng ồ ạt hàng chục, thậm chí hàng trăm nhân viên bán hàng tại một thời điểm, không quan tâm đến trình độ học vấn của nhân viên. Các công ty này trả lương cho nhân viên thông qua thống kê đầu sản phẩm họ bán được trong tháng. Nếu một nhân viên không bán được gì trong tháng,

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

ng-ời đó sẽ không nhận đ-ợc khoản chi trả nào từ phía công ty. Tr-ởng hợp họ bị ốm, công ty cũng không có chế độ đặc biệt nào. Thậm chí, nếu một nhân viên xin nghỉ việc vài ngày, họ sẽ có nguy cơ bị mất việc làm.

Một điều không thể phủ nhận là nếu những giá trị hoặc niềm tin của doanh nghiệp mang tính tiêu cực thì nó sẽ ảnh h-ởng rất lớn đến con ng-ời của doanh nghiệp đó. Công việc xác định phần lớn cuộc đời của một nhân viên. Nó quyết định thời giờ đi lại của chúng ta, nơi chúng ta sống, cả đến hàng xóm láng giềng của chúng ta. Công việc ảnh h-ởng đến quyền lợi, cách tiêu khiển cũng nh- bệnh tật của chúng ta. Nó cũng quyết định cách chúng ta dùng thời gian sau khi về h- u, đời sống vật chất của chúng ta và những vấn đề chúng ta sẽ gặp phải lúc đó. Do đó, nếu môi tr-ởng văn hoá ở công ty không lành mạnh, không tích cực sẽ ảnh h-ởng xấu đến tâm lý làm việc của nhân viên và tác động tiêu cực đến kết quả kinh doanh của toàn công ty.

6. c,c yŌu tề ¶nh h-ởng ②Ōn sù h×nh thụn̄h v̄n ho, doanh nghiŒp

Quá trình hình thành văn hoá doanh nghiệp là một quá trình lâu dài và chịu sự tác động của nhiều yếu tố, trong đó ba yếu tố có ảnh h-ởng quyết định nhất là: Văn hoá dân tộc; nhà lãnh đạo; sự học hỏi từ môi tr-ởng bên ngoài. Chúng ta sẽ lần l-ợt phân tích từng yếu tố này và mức độ ảnh h-ởng của chúng tới quá trình định hình nền văn hoá của mỗi doanh nghiệp.

v̄n ho, dŉn t́c

Sự phản chiếu của văn hoá dân tộc lên văn hoá doanh nghiệp là một điều tất yếu. Vì bản thân văn hoá doanh nghiệp là một nền tiểu văn hoá nằm trong văn hoá dân tộc. Mỗi cá nhân trong nền văn hoá doanh nghiệp cũng thuộc vào một nền văn hoá dân tộc cụ thể, với một phần nhân cách tuân theo các giá trị văn hoá dân tộc. Và khi tập hợp thành một nhóm hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận - một doanh nghiệp - những cá nhân này sẽ mang theo những nét nhân cách đó. Tổng hợp những nét nhân cách này làm nên một phần nhân cách của doanh nghiệp, đó là các giá trị văn hoá dân tộc không thể phủ nhận đ-ợc.

Nh-ng việc xác định những giá trị văn hoá dân tộc phản ánh trong một nền văn hoá doanh nghiệp là điều hết sức khó khăn. Vì văn hoá dân tộc là một phạm trù hết sức rộng lớn và trừu t-ợng. Đã có rất nhiều công trình nghiên cứu đề cập đến tác động của

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

văn hoá doanh nghiệp đến đời sống doanh nghiệp, song đ- ọc biết đến nhiều nhất là công trình của Geert Hofstede, chuyên gia tâm lý học ng- ời Hà Lan. Trong vòng 6 năm (1967-1973), Hofstede đã tiến hành thu thập số liệu về thái độ và các giá trị của hơn 10.000 nhân viên từ 53 n- ớc và khu vực trên thế giới làm việc cho tập đoàn IBM. Công việc này đã cho ra đời cuốn sách nổi tiếng “*Những ảnh hưởng của văn hoá*” (Culture’s consequences) vào năm 1978 và liên tục đ- ọc tái bản thời gian sau này.

Cuốn sách đề cập đến những tác động của văn hoá đến các tổ chức thông qua một mô hình gọi là “Mô hình Hofstede”, trong đó tác giả đưa ra bốn **biến số** chính tồn tại trong tất cả các nền văn hoá dân tộc cũng nh- các nền văn hoá doanh nghiệp khác nhau (thuật ngữ “biến số” đ- ọc dùng để chỉ giá trị của các yếu tố này thay đổi ở mỗi nền văn hoá dân tộc khác nhau) đó là: *Tính đối lập giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể* (Individualism/Collectivism- L’individualisme/Collectivisme); *sự phân cấp quyền lực* (Power distance-La distance hiérarchique); *tính cẩn trọng* (Uncertainty avoidance — Le contrôle de l’incertitude); *chiều h- ớng nam quyền đối lập với nữ quyền* (Masculinity/Femininity-La masculinité/Féminité).

Sự đối lập giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể

Bàn về mức độ thể hiện tính đối lập giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể ở các doanh nghiệp thuộc các n- ớc khác nhau, Hofstede phân ra hai nhóm: Nhóm mức độ cao, nhóm mức độ thấp, trong đó các tiêu chí đánh giá là:

Mức độ thấp	Mức độ cao
(Venezuela, Colombia, Đài Loan, México, Hy Lạp..)	(Mỹ, Australia, Anh, Canada, Hà Lan..)
○ Công ty giống nh- gia đình. ○ Công ty bảo vệ lợi ích của nhân viên. ○ Các thông lệ đ- ọc xây dựng dựa trên lòng trung thành, ý thức nghĩa vụ, và sự tham gia của theo nhóm.	○ Công ty ít mang tính gia đình. ○ Nhân viên bảo vệ lợi ích riêng của họ. ○ Các thông lệ đ- ọc xây dựng để khuyến khích sự sáng tạo cá nhân.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Trong nền văn hoá mà chủ nghĩa cá nhân được coi trọng, quan niệm cá nhân hành động vì lợi ích của bản thân hoặc của những người thân trong gia đình rất phổ biến. Nền văn hoá coi trọng chủ nghĩa tập thể, ngược lại, quan niệm con người theo quan hệ huyết thống hay nghề nghiệp thuộc về một tổ chức có liên kết chặt chẽ với nhau, trong đó tổ chức chăm lo cho lợi ích của các cá nhân, còn các cá nhân phải hành động và ứng xử theo lợi ích của tổ chức.

Minh họa 5-7: Tính tập thể và tính cá nhân trong văn hóa Nhật Bản và văn hóa Mỹ

Theo điều tra của Hofstede, văn hoá Mỹ là điển hình của một nền văn hoá đề cao chủ nghĩa cá nhân. Tại các công ty Mỹ, cá nhân là người ra quyết định và tự chịu trách nhiệm về quyết định của mình. Thành tích cá nhân rất được coi trọng, người Mỹ thường nói **"nếu bạn không tự mình bỏ ọc đi bạn sẽ không thể đi xa hơn"**. Tự do cá nhân là một giá trị phổ biến. Ở Microsoft (công ty phần mềm máy tính hàng đầu thế giới) tự do cá nhân được khuyến khích tới mức tối đa, mọi người được phép mang cả vật nuôi (mèo, chim, rắn...) vào nơi làm việc. Người Mỹ sẵn sàng bỏ việc nếu tìm được chỗ làm tốt hơn cũng như một công ty Mỹ sẵn sàng sa thải nhân viên nếu thấy họ không cần thiết nữa. Theo thống kê, bình quân mỗi người lao động Hoa Kỳ thay đổi chỗ làm việc 8 lần trong cả cuộc đời.

Ngược lại, văn hoá Nhật Bản lại rất chú trọng chủ nghĩa tập thể, phong cách của người Nhật là "tập thể nghĩ, cá nhân tôi hành động". Các công ty Nhật quan tâm đến thành viên trên tinh thần **"xí nghiệp là nhà"**: Tổ chức sinh nhật cho từng thành viên, chỗ ăn chỗ ở cho cả gia đình nhân viên... Tại các công ty lớn còn có bác sĩ và chuyên gia tâm lý đảm nhận nhiệm vụ chăm lo đời sống mọi mặt cho nhân viên và gia đình họ. Đối lại các thành viên của công ty hết sức trung thành. Cuộc sống cá nhân gắn liền với công việc, kỷ luật tự giác được đề cao.

Một biểu hiện khác ở các xã hội có tính cá nhân ở mức độ cao là trong một công ty, các cá nhân có thể có quan hệ rất gần gũi trong công việc, họ thậm chí coi nhau là những người bạn thân thiết, nhưng việc người này không biết gia cảnh người kia, thậm chí không biết người kia bao nhiêu tuổi là những điều bình thường và không vì thế, ảnh hưởng đến quan hệ đồng nghiệp. Một ví dụ khác là cả văn phòng có thể đi ăn trưa cùng nhau, nhưng mỗi người sẽ tự gọi đồ ăn và tự trả tiền. Nếu một ai đó không biết thông lệ này và trả tiền thay cho người khác, người được trả tiền sẽ nghĩ đó là một món nợ, họ tìm cách mua trả lại một món ăn khác hoặc phải tìm thời gian thích hợp để trả nợ.

Sự phân cấp quyền lực

Bên cạnh tính đối lập giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể, Hofstede đề cập đến một biến số khác là "sự phân cấp quyền lực". Nền văn hoá nào cũng có sự phân cấp quyền lực bởi thực tế là các cá nhân trong một xã hội không thể giống nhau hoàn toàn về

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

thể chất, trí tuệ và năng lực. Tuy nhiên, mức độ chấp nhận sự phân chia không cân bằng về quyền lực của các thành viên trong những nền văn hoá khác nhau lại không giống nhau. Việc tìm hiểu biến số này, vì vậy, tập trung vào việc so sánh mức độ chấp nhận sự phân cấp quyền lực giữa các nền văn hoá. Hofstede cũng chia ra hai mức độ: thấp và cao, mà thể hiện của hai mức độ đ- ọc đánh giá qua các tiêu chí:

Mức độ thấp	Mức độ cao
(Úc, Israel, Đan Mạch, Thụy Điển, Na Uy...) ○ Tập trung hoá thấp ○ Mức độ phân cấp quyền lực ít hơn. ○ Sự khác biệt trong hệ thống l- ơng bổng ít hơn. ○ Lao động chân tay đ- ọc đánh giá ngang bằng với lao động trí óc.	(Philippine, Mê-xi-cô, Vê-nê-zuela, Ấn Độ, Brasil...) ○ Tập trung hoá cao hơn ○ Mức độ phân cấp quyền lực nhiều hơn. ○ Có nhiều cấp lãnh đạo hơn ○ Lao động trí óc đ- ọc đánh giá cao hơn lao động chân tay.

Trong một quốc gia, biểu hiện dễ thấy nhất của sự phân cấp quyền lực là chênh lệch về thu nhập giữa các thành viên và mối quan hệ độc lập hay phụ thuộc giữa cha mẹ-con cái, thầy-trò, thủ tr- ợng-nhân viên...). Trong một công ty, ngoài các yếu tố trên, sự phân cấp quyền lực còn có thể nhận biết thông qua các biểu t- ợng của địa vị (tiêu chuẩn dùng xe công ty, có tài xế riêng, đ- ọc trang bị điện thoại di động..), việc gặp gỡ lãnh đạo cấp cao dễ hay khó...

Minh họa 5-8: So sánh Văn hóa Hàn Quốc và Nhật Bản

Hàn Quốc và Nhật Bản là những n- ớc có chỉ số phân cấp quyền lực khá cao. Nền văn hoá trong các công ty ở hai quốc gia này đều có các giá trị văn hoá nh- ạo đức làm việc, tính tiết kiệm, cần cù, tôn trọng học vấn, tránh xung đột công khai trong quan hệ xã hội, trung thành với ng- ời trên và lãnh đạo, chú ý đến trật tự và sự hài hoà. Tuy nhiên, các giá trị của các công ty Hàn Quốc nhấn mạnh đến bốn phạm của cấp d- ới đối với cấp trên nh- ng lại nói rất ít hoặc không đề cập gì đến bốn phạm của cấp trên đối với cấp d- ới. Tinh thần tập thể và sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các nhân viên cùng cấp đ- ọc đề cao, mặt khác sự phục tùng cần phải tồn tại trong mối quan hệ giữa cấp trên và cấp d- ới.

Trong khi đó, các công ty Nhật Bản lại khác ở chỗ nhấn mạnh đến trách nhiệm qua lại giữa cấp trên và cấp d- ới. Điều này giải thích vì sao các nhân viên công ty Nhật Bản th- ờng có tinh thần

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

đoàn kết và trung thành hơn các công ty Hàn Quốc và hệ số phân cấp quyền lực ở Nhật Bản lại thấp hơn ở Hàn Quốc.

Đòi hỏi với sự phân cấp quyền lực là sự phân chia trách nhiệm giữa các cá nhân. Tại nhóm n-ớc mức độ thấp, mọi ng-ời có xu h-ớng “*bình quân chủ nghĩa*”, trách nhiệm không đ-ợc phân bổ rõ ràng. Ng-ợc lại, các công ty thuộc nhóm n-ớc mức độ cao, phạm vi quyền lợi và trách nhiệm của từng chức vụ đ-ợc quy định rất rõ ràng. Ví dụ, một ng-ời phụ trách bán hàng tại một công ty đa quốc gia ở Mỹ có quyền quyết định bán hàng sang thị tr-ờng nào, quyết định bán ở mức giá nào và cho khách hàng nào nh- ng họ phải hoàn toàn chịu trách nhiệm tr-ớc các quyết định của mình. Nếu có vấn đề gì xảy ra, họ phải tự mình giải quyết chứ không thể chuyển giao sang ng-ời khác và chịu trách nhiệm tr-ớc công ty về các hậu quả (nếu có).

Tính đối lập giữa nam quyền và nữ quyền

Biến số này phản ánh mối quan hệ giữa giới tính và vai trò của từng giới trong công việc. Trong môi tr-ờng nam quyền, vai trò của giới tính rất đ-ợc coi trọng (đồng nghĩa với sự phân biệt giữa nam và nữ). Nền văn hoá chịu sự chi phối của các giá trị nam tính truyền thống nh- : sự thành đạt, quyền lực, tính quyết đoán... sẽ có những biểu hiện: với thiên nhiên thì muốn chinh phục, với mọi ng-ời thì thiên về bạo lực, với môi tr-ờng xã hội thì - a độc tôn... Điều này có xu h-ớng ng-ợc lại trong nền văn hoá bị chi phối bởi các giá trị nữ quyền.

Nghiên cứu của Hofstede đ- ra ra những phát hiện khá thú vị về tính đối lập giữa nam quyền và nữ quyền thể hiện trong văn hoá doanh nghiệp ở các công ty thuộc các quốc gia khác nhau:

Nam quyền không chi phối	Nam quyền chi phối
(Thụy Điển, Đan Mạch, Thái Lan, Phần Lan, Yugoslavia).	(Nhật Bản, úc, Vê-nê-zuê-la, Italia, Mê-hi-cô)
○ Sự phân biệt giới tính không đáng kể. ○ Công ty không can thiệp vào cuộc sống riêng t- của nhân viên. ○ Số phụ nữ tham gia vào công việc	○ Sự khác biệt giới tính rất rõ nét. ○ Vì lợi ích của công ty, cuộc sống riêng t- của cá nhân có thể bị can thiệp. ○ Số phụ nữ làm công việc chuyên môn ít hơn.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

- chuyên môn nhiều hơn. ○ Các kỹ năng trong giao tiếp đ- ọc chú trọng. ○ Không chỉ những phần th- ờng vật chất mà những khích lệ về mặt tinh thần -xã hội cũng đ- ọc chú trọng.	○ Sự quyết thắng, cạnh tranh và công bằng đ- ọc chú trọng. ○ Công việc đ- ọc coi là mối quan tâm chính của cuộc sống.
---	--

Theo nghiên cứu của Hofstede, Nhật Bản là n- ớc có chỉ số nam quyền lớn nhất (95/100 điểm). Biểu hiện tiêu biểu là phụ nữ Nhật Bản, đặc biệt là những ng- ời đã lập gia đình, rất hiếm khi đi làm và nếu có họ hầu nh- khó có cơ hội thăng tiến, công việc của họ chủ yếu là công việc bàn giấy thông th- ờng, không đòi hỏi trách nhiệm và cố gắng cao. Ng- ọc lại, có những nền văn hoá đề cao nữ quyền nh- Thụy Điển (5/100 điểm), Na Uy (8/100 điểm). Tại những n- ớc này có rất ít sự phân biệt giữa nam và nữ trong công việc. Do đó, có không ít phụ nữ thành đạt và chiếm vị trí cao trong công ty, thậm chí làm chủ doanh nghiệp ở các quốc gia trên.

Tính cẩn trọng

Tính cẩn trọng phản ánh mức độ mà thành viên của những nền văn hoá khác nhau chấp nhận các tình thế rủi ro hoặc sự bất ổn. Nghiên cứu của Hofstede chỉ ra rằng: chỉ số cao nhất của biến số này thuộc về các n- ớc thuộc nền văn hoá Latinh (Châu Âu, Châu Mỹ), từ 112 ở Hy Lạp đến 67 ở các n- ớc vùng xích đạo. Tại Châu á, ngoài Nhật Bản và Hàn Quốc là hai nền văn hoá có tính cẩn trọng cao (các chỉ số t- ơng ứng là 92 và 85), còn ở các n- ớc khác giá trị của biến số này t- ơng đối thấp (từ 69 ở Đài Loan đến 8 ở Singapore).

Mức độ thấp	Mức độ cao
(Đan Mạch, Thụy Điển, Anh, Mỹ, ấn Độ). ít các nguyên tắc thành văn. ít chú trọng xây dựng cơ cấu hoạt động. Chú trọng tính Tổng thể hơn. Tính biến đổi cao. Mức độ chấp nhận rủi ro cao. Cách thức c- xử ít mang tính quan liêu.	(Hy Lạp, Bồ đào Nha, Nhật Bản, Peru, Pháp) Nhiều nguyên tắc thành văn. Chú trọng xây dựng cơ cấu hoạt động hơn. Chú trọng tính Cụ thể hoá. Tính chuẩn hoá cao — ít biến đổi. Không muốn chấp nhận rủi ro.

Một trong những biểu hiện của biến số này là cách suy xét để đi ra quyết định. T- duy của ng-ời ph-ong Tây mang tính phân tích hơn, trừu t-ợng hơn, giàu tính t-ợng t-ợng hơn, trong khi cách nghĩ của ng-ời châu á lại tổng hợp hơn, cụ thể hơn, thực tế hơn. Các thành viên trong một nền văn hóa mang tính cẩn trọng cao th-ờng không ngại chi tiền mua bảo hiểm cho an toàn lao động, tiền h- u trí; giám đốc có trách nhiệm đi ra các chỉ dẫn, còn sáng kiến của cấp d-ới th-ờng đ-ợc cân nhắc rất kỹ l-ỡng.

Tính cẩn trọng thể hiện khá rõ nét trong phong cách làm việc của các công ty. Tại những nước có nền văn hoá “*cẩn trọng*”, các công việc phải đ-ợc tiến hành theo đúng quy trình của nó. Ví dụ, cách lập hợp đồng của các công ty Nhật Bản th-ờng rất cầu kỳ. Hợp đồng có hai mặt, mặt tr-ớc quy định về các điều khoản chính (phần khác biệt giữa các hợp đồng), mặt sau quy định về nghĩa vụ và quyền lợi của các bên (th-ờng có đến hơn m-ời điều khoản, là phần giống nhau ở tất cả các hợp đồng. Nếu là hợp đồng mua bán quốc tế, thì ngoài phần tiếng Anh còn có phần tiếng Nhật t-ợng đ-ợng). Hoặc hệ thống kế toán của các công ty Nhật rất chặt chẽ. Mọi khoản tiền chuyển đi phải có chứng từ gốc xác minh, việc chuyển tiền vào tài khoản cá nhân không đ-ợc phép, vì bất kỳ lý do gì. Điều này khác với các công ty ở những quốc gia có mức độ cẩn trọng thấp, việc chuyển tiền vào tài khoản cá nhân (ví dụ, để công ty tránh bị đánh thuế thu nhập), có thể đ-ợc “*châm ch-ớc*” và chấp nhận. Nói chung, tại các nước “*ít cẩn trọng*”, phong cách làm việc của các công ty th-ờng linh hoạt hơn.

Minh họa 5-9: Tính cẩn trọng trong văn hoá kinh doanh Hoa Kỳ

Cần phân biệt rõ tính cẩn trọng với sự tùy tiện. Hoa Kỳ đ-ợc coi là quốc gia có tính cẩn trọng thấp. Th-ợng nhân tại quốc gia này hoàn toàn có thể làm việc với các công ty n-ớc ngoài mới quen lần đầu mà không cần sự giới thiệu trung gian nào. Đây là một trong những nguyên nhân khiến th-ợng mại điện tử có cơ hội phát triển nhanh chóng tại quốc gia này. Tuy nhiên, điều này hoàn toàn không có nghĩa là th-ợng nhân Mỹ không thận trọng. Trong bất kỳ th-ợng vụ nào, ng-ời Mỹ luôn chú trọng đến việc thảo những hợp hết sức chi tiết và đầy đủ giá trị pháp lý. Đây chính là cách mà họ sử dụng để bảo hiểm cho các th-ợng vụ của mình.

nhự l-nh ®¹o – ng-êi t¹o ra nĐt ®Æc thĩ cĩa v’n ho, doanh nghiÖp

Nhà lãnh đạo không chỉ là ng-ời quyết định cơ cấu tổ chức và công nghệ của doanh nghiệp, mà còn là ng-ời sáng tạo ra các biểu t-ợng, các ý thức hệ, ngôn ngữ, niềm tin, nghi lễ và huyền thoại... của doanh nghiệp. Qua quá trình xây dựng và quản lý doanh

ngành, hệ thống và tính cách của nhà lãnh đạo sẽ được phản chiếu lên văn hoá doanh nghiệp.

Để hình thành nên hệ thống giá trị, niềm tin và đặc biệt là quan niệm chung trong toàn doanh nghiệp đòi hỏi một quá trình lâu dài, thông qua nhiều hình thức khác nhau, có thể liệt kê một số cách thức sau đây:

- **Tăng cường tiếp xúc giữa nhà lãnh đạo và nhân viên:**

Những lời phát biểu suông tại các cuộc họp, những lời huấn thị từ văn phòng điều hành sẽ không thuyết phục bằng chính hành động của nhà lãnh đạo và sự tiếp xúc trực tiếp với các nhân viên của mình. Có thể coi quá trình tiếp xúc này là quá trình truyền đạt những giá trị, niềm tin, quy tắc của nhà lãnh đạo tới nhân viên. Qua thời gian, những giá trị và quy tắc sẽ được kiểm nghiệm và công nhận, trở thành “*hệ thống dẫn đạo*” chung cho toàn doanh nghiệp.

- **Cũng có thể sử dụng các chuyện kể, huyền thoại, truyền thuyết...** như một phương thức hiệu quả để truyền đạt và nuôi dưỡng những giá trị văn hoá chung. Chúng thổi sinh khí vào mọi hành động, ý nghĩ của nhân viên, làm cho nhân viên thực sự hãnh diện về công ty của mình, coi công ty là môi trường thân thuộc để cống hiến và phát huy mọi năng lực. Tại Great Plains, một tập đoàn nổi tiếng của Mỹ vẫn còn lưu truyền câu chuyện về Tổng giám đốc của họ, Doug Burgum, trong một cuộc họp trực tiếp ông đã tự đập 3 quả trứng vào đầu mình trước mặt các nhân viên và quan khách sau vụ một sản phẩm thất bại trên thị trường vì những khiếm khuyết về hình thức. Bằng hình thức “*tự trừng phạt*” mình như vậy, Burgum muốn thể hiện rõ ràng rằng ông thấy mình phải chịu phần trách nhiệm rất lớn cho việc đã làm “*xấu mặt*” công ty.

- **Các lễ hội, lễ kỷ niệm, buổi gặp mặt, biểu tượng, phù hiệu...** cũng đóng vai trò rất lớn trong việc truyền đạt hệ thống giá trị, niềm tin, quy tắc... Góp phần tạo ra những nét đặc thù riêng của từng doanh nghiệp, cũng giống như khi nhắc đến Toyota người ta nghĩ ngay đến biểu tượng ba hình elip đan nhau, Mercedes Benz với biểu tượng chiếc vô lăng, Mitsubishi với biểu tượng ba hình thoi chung đỉnh cách đều nhau...

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Tuy nhiên, trong cùng một doanh nghiệp, các thể hệ lãnh đạo khác nhau cũng sẽ tạo ra những giá trị khác nhau. Chúng ta sẽ xem xét mức độ ảnh hưởng của hai đối tượng lãnh đạo sau đối với sự hình thành văn hoá doanh nghiệp: (1) Sáng lập viên; (2) Nhà lãnh đạo kế cận.

Sáng lập viên □ Ng-ời quyết định việc hình thành hệ thống giá trị văn hoá căn bản của doanh nghiệp

Sáng lập viên là ng-ời ghi dấu ấn đậm nét nhất lên văn hoá doanh nghiệp đồng thời tạo nên nét đặc thù của văn hoá doanh nghiệp. Một doanh nghiệp cũng giống nh- một con ng-ời, thời kỳ đầu mới thành lập là khoảng thời gian hình thành nhân cách. Trong thời kỳ này ng-ời sáng lập và lãnh đạo có nhiệm vụ lựa chọn h-ớng đi, môi tr-ờng hoạt động và các thành viên sẽ tham gia vào doanh nghiệp... Những sự lựa chọn này tất yếu sẽ phản ánh kinh nghiệm, tài năng, cá tính và những triết lý riêng của bản thân nhà lãnh đạo.

Có rất nhiều công ty nổi tiếng mà tên tuổi và sự thành công của chúng gắn liền với tên tuổi của ng-ời sáng lập nh- : Microsoft với Bill Gates, HP với Hewlette và Packard, Sony với Akio Morita...

Các nhà kinh doanh xuất sắc th-ờng ngay từ khi mới lập nghiệp đã có một lý t-ởng kinh doanh rõ ràng với những mục tiêu lớn lao. Chính cái lý t-ởng và mục tiêu kinh doanh đó cùng với năm tháng, sẽ định hình trong triết lý của doanh nghiệp, cuốn hút đ-ợc sự tham gia của nhân viên vào công việc của doanh nghiệp và đem lại cho những công việc này những ý nghĩa v-ợt xa mục đích làm để kiếm tiền.

Có thể chứng minh vai trò của ng-ời sáng lập bằng thực tế của công ty Honda. Công ty hữu hạn Honda Motor đ-ợc thành lập vào năm 1948 với hai đồng sáng lập viên là Takeo Fujisawa và Soichiro Honda. Trong vòng hai thập kỷ công ty đã thâm nhập vào thị tr-ờng Mỹ và trở nên nổi tiếng không chỉ bởi sự nhanh chóng thành công trên th-ơng tr-ường mà còn bởi sự ra đời của “*ph-ơng pháp Honda*” mà khởi nguồn là những quan niệm của Soichiro Honda và Takeo Fujisawa, trải qua thời gian trở thành quan niệm chung cho toàn công ty.

- **Đ-ơng đầu với những gay go nhất tr-ớc tiên:** Soichiro Honda chủ trương “*chỉ trải qua thất bại ta mới có đ-ợc những kinh nghiệm quý báu*”, chính vì thế ông không bao giờ tránh né những thách thức gay go.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Năm 1948, là một công ty xe gắn máy nhỏ với số vốn ít ỏi, Honda Motor đứng chông chênh không thể sống nổi trong thị trường chen chúc của Nhật với 247 công ty. Vậy mà, năm 1959, Honda đã “dám” chấp nhận sự thách thức khi gia nhập thị trường lớn nhất thế giới là nước Mỹ. Ban đầu là bán xe hơi sau đó Honda “cả gan” sản xuất xe gắn máy và xe hơi ngay trên đất Mỹ. Đây chính là công ty ngoại quốc đầu tiên thiết lập được một nhà máy sản xuất ô tô lớn thứ hai tại Mỹ.

- **Tâm quan trọng của tốc độ:** Soichiro rất thích dùng sự đồng lòng trong việc đua xe hơi khi nói về Honda, theo ông, cơ sở để Honda dành được thắng lợi trong cuộc đua là phải luôn luôn thay đổi. Ông nhấn mạnh: “ở một phía, chúng ta có giới khách hàng luôn luôn thay đổi, và ở phía kia, kỹ thuật đang thay đổi. Để sống còn trong nền công nghiệp ô tô, chúng ta phải thay đổi theo các đối thủ của chúng ta. Chính nhà công nghiệp ô tô nào thay đổi mau nhất sẽ chiến thắng”. Ngày 19/9/1985, nhà máy HAM (tên gọi của xí nghiệp sản xuất xe hơi của Honda tại Mỹ) đã đi vào lịch sử xe hơi tại Mỹ đó là sự ra đời của xe Accord đầu tiên, mẫu năm 1986, một mẫu hoàn toàn mới.

Những nguyên tắc mà Soichiro đưa ra ở trên phải trải qua một quá trình tích lũy dần dần mới thấm sâu vào tinh thần làm việc của các thành viên qua thời gian. Nhiều năm sau, người ta mới đúc kết và gọi tập hợp những nguyên tắc đó là “*phong pháp*”, còn gọi là “*triết lý*”. Chính những triết lý ấy đã trở thành một phần rất quan trọng của văn hoá doanh nghiệp và là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của doanh nghiệp.

Các nhà lãnh đạo kế cận và sự thay đổi văn hoá doanh nghiệp

Khi doanh nghiệp thay đổi nhà lãnh đạo, điều này có thể đồng nghĩa với việc doanh nghiệp phải đối mặt với một trong hai tình huống sau: (1) doanh nghiệp sẽ chuyển sang một giai đoạn mới, với những thay đổi mạnh mẽ về cơ cấu tổ chức, đội ngũ nhân sự, định hướng chiến lược phát triển..., những thay đổi này tất yếu sẽ dẫn đến thay đổi cơ bản của văn hoá doanh nghiệp; (2) tình huống sau có vẻ ít “đau đớn” hơn, nhà lãnh đạo mới vẫn giữ nguyên định hướng lối chiến lược cũ, bộ máy nhân sự không có những thay đổi quan trọng... Tuy nhiên, kể cả trong tình huống này thì văn hoá doanh nghiệp cũng sẽ thay đổi, bởi vì văn hoá doanh nghiệp bản thân nó là tấm gương phản chiếu tài năng, cá

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

tính và những triết lý kinh doanh của ng-ời chủ doanh nghiệp. Hai nhà lãnh đạo khác nhau thì tất yếu những giá trị mà họ tạo ra cũng sẽ khác nhau.

nh÷ng gi, trÞ vãn ho, hãc hái ®-îc

Có những giá trị văn hoá doanh nghiệp không thuộc về văn hoá dân tộc, cũng không phải do nhà lãnh đạo sáng tạo ra mà do tập thể nhân viên trong doanh nghiệp tạo dựng nên, đ-ợc gọi là những kinh nghiệm học hỏi đ-ợc. Chúng hình thành hoặc vô thức hoặc có ý thức và ảnh h-ởng của chúng đến hoạt động của doanh nghiệp có thể tích cực cũng có thể tiêu cực. Hình thức của những giá trị học hỏi đ-ợc th-ờng rất phong phú, phổ biến là:

- **Những kinh nghiệm tập thể của doanh nghiệp:** Đây là những kinh nghiệm có đ-ợc khi xử lý các vấn đề chung. Sau đó chúng đ-ợc tuyên truyền và phổ biến chung trong toàn đơn vị và tiếp tục đ-ợc truyền lại cho các thế hệ nhân viên mới. Đó có thể là những kinh nghiệm về giao dịch với khách hàng, về phục vụ yêu cầu của khách hoặc cũng có thể là kinh nghiệm ứng phó với những thay đổi...

- **Những giá trị đ-ợc học hỏi từ các doanh nghiệp khác:** Đó là kết quả của quá trình nghiên cứu thị tr-ờng, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, của những ch-ơng trình giao l- -u giữa các doanh nghiệp trong một ngành, của những khoá đào tạo mà doanh nghiệp này mở cho nhân viên ở doanh nghiệp khác tham gia... Thông th-ờng là: Ban đầu có một nhóm nhân viên của doanh nghiệp tiếp thu những giá trị và truyền lại cho đồng nghiệp khác hoặc những ng-ời này tự ý tiếp thu chúng... Sau một thời gian các giá trị này trở thành “tập quán” chung cho toàn doanh nghiệp.

- **Những giá trị văn hoá đ-ợc tiếp nhận trong quá trình giao l- u với nền văn hoá khác:** Đây là tr-ờng hợp phổ biến đối với các công ty đa và xuyên quốc gia, các doanh nghiệp gửi nhân viên tham dự những khoá đào tạo ở n-ớc ngoài, các doanh nghiệp có đối tác là ng-ời n-ớc ngoài... Ví dụ ng-ời lao động ph-ơng Tây có thể học đ-ợc tinh thần làm việc tập thể của ng-ời Nhật, ng-ời ả Rập học hỏi thói quen đúng giờ của ng-ời Mỹ...

Ng-ời sáng lập ra công ty Wal-mart (Mỹ), Sam Walton, khi thăm quan một x-ởng sản xuất bóng tennis ở Hàn Quốc, ông đã rất ấn t-ợng bởi cách công nhân ở đây bắt đầu ngày làm việc của mình bằng những bài thể dục mềm dẻo theo nhóm và vài câu chuyện hài h-ớc. Ông gọi đây là “*triết lý huýt sáo trong khi làm việc*” (whistle while you work

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

philosophy), và đã áp dụng nó cho công ty của mình. Giờ đây, mỗi buổi sáng tại các cửa hàng của Walmart các nhân viên lại tụ họp lại và bắt đầu ngày làm việc bằng những câu chuyện vui vẻ, hài hước. Chính cách thức này đã giúp cho các nhân viên tăng thêm niềm hứng khởi, nhiệt thành với công việc và cũng nhắc nhở họ luôn nghĩ đến nhiệm vụ tối cao của mình là làm hài lòng khách hàng.

- Những giá trị do một hay nhiều thành viên mới đến mang lại: Việc tiếp nhận những giá trị này thường trải qua một thời gian dài, một cách có ý thức hoặc vô thức. Ví dụ khi có nhân viên này, doanh nghiệp có thói quen giải quyết khiếu nại của khách hàng trong vòng 24h (thói quen của nhân viên mới). Do thực hiện tốt công việc, nhân viên đó được khách hàng gửi thư khen ngợi, được giám đốc khen thưởng. Các nhân viên khác cũng noi gương đó, dẫn đến hình thành nên nét văn hoá mới trong doanh nghiệp.

- Những xu hướng hoặc trào lưu xã hội: Xu hướng sử dụng điện thoại di động, xu hướng thất cà vạt khi đến nơi làm việc, học ngoại ngữ tin học...

Một ví dụ rất điển hình là ngày càng nhiều doanh nghiệp Việt Nam thực hiện máy tính hoá và sử dụng thư điện tử (email) trong công việc. Phong cách làm việc của nhân viên cũng thay đổi theo đó, trước kia, mọi việc cần trao đổi đều phải qua gặp mặt trực tiếp hoặc điện thoại. Nhưng giờ đây, ngày nay ta có thể trao đổi mọi công việc với đồng nghiệp hoặc đối tác (trong hay ngoài nước) qua thư điện tử, vừa nhanh gọn lại tiết kiệm chi phí. Thậm chí, ở nhiều doanh nghiệp, nhân viên rất hạn chế việc dùng thư điện tử vào các vấn đề “*phi công việc*” như thăm hỏi, mời mọc, hẹn hò, trêu đùa lẫn nhau. Nền văn hoá điện tử (e-culture) đang dần hình thành, trong đó đòi hỏi kỹ năng sử dụng máy tính, hiểu biết về mạng Internet của các thành viên ngày càng cao.

Nhìn chung khó có thể thống kê hết các hình thức của những giá trị học hỏi được trong doanh nghiệp, chỉ biết rằng, những kinh nghiệm này có rất ít sự góp mặt của nhà lãnh đạo, mà phần lớn chúng do tập thể nhân viên tạo ra. Những nhà lãnh đạo khôn ngoan là những người biết cách ứng xử với những kinh nghiệm này để đạt được hiệu quả quản trị cao nhất, tạo nên môi trường văn hoá hỗ trợ đắc lực cho hoạt động của doanh nghiệp.

7. Các giai đoạn hình thành văn hoá doanh nghiệp

Việc thay đổi văn hoá doanh nghiệp thường khó khăn và không thể tránh khỏi những mất mát, đặc biệt trong trường hợp doanh nghiệp đã có một nền văn hoá khá lâu đời và thành công. Điều cần lưu ý ở đây là: Không chỉ khi doanh nghiệp rơi vào thời kỳ suy thoái mới cần phải thay đổi những giá trị văn hoá doanh nghiệp, mà ngay cả trong các thời kỳ non trẻ, hoặc phát triển của mình, doanh nghiệp cũng cần chú ý tới việc đổi mới và học hỏi những giá trị văn hoá khác. Vì môi trường hoạt động và đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp luôn thay đổi không ngừng, việc tự đổi mới mình sẽ làm doanh nghiệp không bị tụt hậu và có thể phát triển lâu dài

Các giai đoạn hình thành văn hoá doanh nghiệp

Giai đoạn non trẻ

Nền tảng hình thành văn hoá doanh nghiệp phụ thuộc vào nhà sáng lập và những quan niệm chung của họ. Nếu doanh nghiệp thành công, nền tảng này sẽ tiếp tục tồn tại và phát triển, trở thành một lợi thế, thành nét nổi bật, riêng biệt của doanh nghiệp và là cơ sở để gắn kết các thành viên vào một thể thống nhất.

Trong giai đoạn đầu, doanh nghiệp phải tập trung tạo ra những giá trị văn hoá khác biệt so với các đối thủ, củng cố những giá trị đó và truyền đạt cho những người mới (hoặc lựa chọn nhân lực phù hợp với những giá trị này). Nền văn hoá trong những doanh nghiệp trẻ thành đạt thường được kế thừa mau chóng do: (1) Những người sáng lập ra nó vẫn tồn tại; (2) chính nền văn hoá đó đã giúp doanh nghiệp khẳng định mình và phát triển trong môi trường đầy cạnh tranh; (3) rất nhiều giá trị của nền văn hoá đó là thành quả đúc kết được trong quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp.

Chính vì vậy, trong giai đoạn này, việc thay đổi văn hoá doanh nghiệp hiếm khi diễn ra, trừ khi có những yếu tố tác động từ bên ngoài như khủng hoảng kinh tế khiến doanh số và lợi nhuận sụt giảm mạnh, sản phẩm chủ lực của doanh nghiệp thất bại trên thị trường... Khi đó, sẽ diễn ra quá trình thay đổi nếu những thất bại này làm giảm uy tín và hạ bệ người sáng lập - nhà lãnh đạo mới sẽ tạo ra diện mạo văn hoá doanh nghiệp mới.

Giai đoạn giữa

Khi người sáng lập không còn giữ vai trò thống trị hoặc đã chuyển giao quyền lực cho ít nhất 2 thế hệ. Doanh nghiệp có nhiều biến đổi và có thể xuất hiện những xung đột giữa phe bảo thủ và phe đổi mới (những người muốn thay đổi văn hoá doanh nghiệp để củng cố uy tín và quyền lực của bản thân).

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Điều nguy hiểm khi thay đổi văn hoá doanh nghiệp trong giai đoạn này là những “đặc điểm” của người sáng lập qua thời gian đã in dấu trong nền văn hoá, nỗ lực thay thế những đặc điểm này sẽ đặt doanh nghiệp vào thử thách: Nếu những thành viên quên đi rằng nền văn hoá của họ đã hình thành từ hàng loạt bài học đúc kết từ thực tiễn và kinh nghiệm thành công trong quá khứ, họ có thể sẽ cố thay đổi những giá trị mà họ thực sự vẫn cần đến.

Sự thay đổi chỉ thực sự cần thiết khi những yếu tố từng giúp doanh nghiệp thành công đã trở nên lỗi thời do thay đổi của môi trường bên ngoài và quan trọng hơn là môi trường bên trong.

Giai đoạn chín muồi và nguy cơ suy thoái

Trong giai đoạn này doanh nghiệp không tiếp tục tăng trưởng nữa do thị trường đã bão hoà hoặc sản phẩm trở nên lỗi thời. Sự chín muồi không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ lâu đời, quy mô hay số thế hệ lãnh đạo của doanh nghiệp mà cốt lõi là phản ánh mối quan hệ qua lại giữa sản phẩm của doanh nghiệp với những cơ hội và hạn chế của môi trường hoạt động.

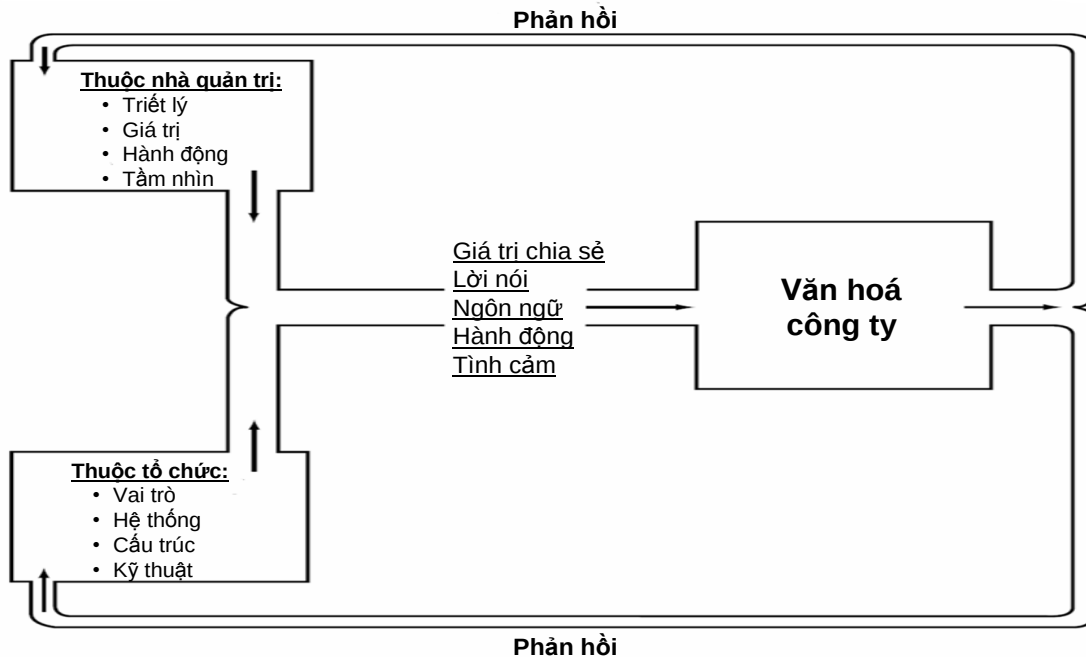
Những yếu tố văn hoá doanh nghiệp lỗi thời cũng có tác động tiêu cực không kém đến các doanh nghiệp. Các cheabol (tập đoàn) vốn được coi là những “cỗ xe lớn” của nền kinh tế Hàn Quốc trong suốt 30 năm qua. Nhưng từ giữa năm 1997, các cheabol này đã trải qua những xáo trộn lớn cùng với cuộc khủng hoảng của nền kinh tế Hàn Quốc. Phong cách quản lý truyền thống dựa trên tinh thần Nho giáo, ý thức hệ gia trưởng (fatherlism) thống trị trong các tập đoàn này (ví dụ như: Nạn sùng bái mù quáng, đánh giá năng lực chủ yếu dựa vào thâm niên làm việc, sự phụ thuộc vào những giá trị tập thể) là một trong những nguyên nhân khiến cho các cheabol trở nên kém linh hoạt trước những thay đổi, bóp nghẹt đi tính sáng tạo cá nhân, làm giảm hiệu quả hoạt động của công ty.

Tuy nhiên, mức độ lâu đời cũng đóng vai trò quan trọng trong việc thay đổi văn hoá doanh nghiệp. Nếu trong quá khứ, doanh nghiệp có một thời gian dài phát triển thành công và hình thành được những giá trị văn hoá, đặc biệt là quan niệm chung của riêng mình, thì sẽ rất khó thay đổi vì những giá trị này phản ánh niềm tự hào và lòng tự tôn của cả tập thể.

Hình 5-3 sẽ tổng kết lại quá trình hình thành văn hoá doanh nghiệp.

Hình 5-3: Sự hình thành văn hoá doanh nghiệp

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn



C- cấu trúc văn hóa doanh nghiệp

Xuất hiện động lực thay đổi

Khi những bất công/mâu thuẫn tồn tại trong doanh nghiệp đủ lớn để tạo ra sự đấu tranh, H. Schein gọi những yếu tố gây mâu thuẫn là “*những thông tin tiêu cực*”. Thông tin tiêu cực gồm các loại sau: Những thông tin cho thấy doanh nghiệp sẽ không đạt được một số mục tiêu đặt ra; doanh số bán hàng giảm; khiếu nại, phàn nàn của khách hàng tăng; hàng hoá kém chất lượng bị trả lại nhiều; bất đồng ý kiến giữa lãnh đạo và nhân viên ngày càng tăng; nhân viên kiếm cớ xin nghỉ nhiều... Những thông tin này có thể mới chỉ phản ánh những “triệu chứng” chứ chưa có một hậu quả thực sự nào xuất hiện. Bản thân chúng không tạo động lực cho sự thay đổi vì những thành viên có thể coi chúng là không trọng yếu và ban giám đốc vẫn có thể đưa ra những lời giải thích hợp lý như: Đối với trường hợp nhân viên xin nghỉ nhiều thì “đó là những người thiếu trách nhiệm và năng lực, chúng ta không cần đến họ”; đối với trường hợp doanh số giảm thì “đây chỉ là một cơn suy thoái nhỏ”. Các thành viên của doanh nghiệp chỉ thực sự cảm thấy lo lắng, nghi ngờ khi những thông tin này liên quan đến những mục tiêu trọng yếu của doanh nghiệp.

Những sự thay đổi chỉ có thể diễn ra khi có yếu tố mà H.Schein gọi là an toàn tâm lý, tức là khi nhân viên cảm thấy yên tâm sẵn sàng chấp nhận những thay đổi. Yếu tố an

toàn tâm lý ở đây có thể hiểu nh- việc nhân viên không thấy lợi ích của mình sẽ bị ảnh hưởng quá nghiêm trọng hoặc không quá “đau đớn” vì phải từ bỏ những giá trị văn hoá cũ, vốn từng là niềm tự hào sâu sắc của bản thân và doanh nghiệp.

Tái cơ cấu một cách thận trọng

Khi đã xuất hiện động lực thay đổi thì quá trình thay đổi sẽ diễn ra, thực chất đây là một quá trình trải nghiệm và không thể không có những sai lầm. Sự thay đổi toàn diện nhất chính là thay đổi từ cốt lõi, tức là lớp văn hoá thứ ba (những quan niệm chung).

Có thể coi quá trình “*giảm biên chế*”, “*cải tổ cơ cấu*” trong các doanh nghiệp nhà n- ởc ở Việt Nam từ những năm 90 là một ví dụ điển hình. Trong thời kỳ bao cấp, công nhân viên trong các doanh nghiệp đều có quan niệm chung rằng họ đ- ợc thuê theo chế độ tuyển dụng suốt đời (biên chế). Nh- ng khi chuyển sang cơ chế thị tr- ờng, doanh nghiệp buộc phải cắt giảm nhân công d- thừa và chi phí tiền l- ơng. Cách thay đổi khôn ngoan và thận trọng mà họ đã chọn lựa là: Thay vì dùng từ “*sa thải*”, họ dùng các từ như “*chuyển đổi cơ cấu*”, “*cho về h- u non*” (hoặc “*về mất sức*”, “*giảm biên chế*”). Và họ áp dụng các biện pháp làm cho ng- ời lao động không cảm thấy quá bất bình đẳng nh- trả hậu cho những người phải “*chuyển đổi*” (trả l- ơng một cục); tạo điều kiện về thời gian và trợ giúp họ trong việc tìm kiếm chỗ làm mới; dùng biện pháp t- t- ờng để ng- ời lao động vẫn giữ được quan niệm chung cũ là “*chúng ta đối xử tốt và bình đẳng với tất cả nhân viên*”. Cho đến nay, trong nhiều doanh nghiệp nhà nước của chúng ta đã không còn khái niệm “*biên chế*” và “*tuyển dụng suốt đời*” nữa, quan niệm mới hình thành đang dần phổ biến: Nếu có năng lực thì mới giữ đ- ợc vị trí công tác và đ- ợc trả l- ơng hậu hĩnh.

Cũng cần l- u ý rằng, hầu hết các quá trình thay đổi tr- ớc tiên đều cần thay đổi các yếu tố thuộc lớp văn hoá thứ nhất và thứ hai để tạo nền tảng cho những thay đổi sâu rộng hơn.

Củng cố những thay đổi

Khi đã tạo ra những thay đổi về văn hoá doanh nghiệp, doanh nghiệp cần củng cố lại hệ thống hành vi, quan niệm chung mới (các lớp văn hoá) và tạo ra những thông tin tích cực (có thể hiểu là những thông tin trái ng- ợc với thông tin tiêu cực). Khi có đ- ợc những thông tin tích cực từ môi tr- ờng trong và ngoài doanh nghiệp, từ các cổ đông và

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

đối tác, những quan niệm chung mới sẽ ngày càng ăn sâu vào nhận thức của các thành viên cho đến khi lại xuất hiện thông tin tiêu cực.

Có thể coi mô hình nói trên là mô hình chung cho bất kỳ sự thay đổi nào, ở bất kỳ cấp độ nào (cá nhân, nhóm, tổ chức). Trong đó, cần đặc biệt quan tâm đến yếu tố tâm lý, một yếu tố rất quan trọng tạo động lực cho sự thay đổi.

Mét sê c, ch thọc thay @æi v"n ho, doanh nghiÖp

Thay đổi nhỏ ở mức độ tổng thể và chi tiết

Nếu doanh nghiệp không phải chịu quá nhiều sức ép từ bên ngoài và nếu năng lực sáng lập ra nó vẫn còn đáng giá thì sự thay đổi sẽ không lớn lắm, những giá trị cốt lõi còn phát huy tác dụng sẽ tiếp tục được duy trì. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo mới tất yếu sẽ đem theo những giá trị mới, những giá trị này sẽ được đưa vào nền văn hoá doanh nghiệp ở mức độ khác nhau:

- **Mức độ tổng thể:** Cốt lõi văn hoá doanh nghiệp (những quan niệm chung) về cơ bản vẫn được giữ nguyên nhưng các giá trị thuộc lớp văn hoá thứ nhất và thứ hai được phát triển ở mức độ cao hơn, được đa dạng hoá và đổi mới hơn. Lấy ví dụ, doanh nghiệp sẽ có những khẩu hiệu làm việc mới, bầu không khí làm việc cũng sẽ thay đổi cho phù hợp với “*phong cách*” của sếp mới ...

- **Mức độ chi tiết:** Thay đổi ở một số bộ phận trong doanh nghiệp (thay đổi các nền tiểu văn hoá) cho phù hợp với những điều kiện mới của môi trường kinh doanh. Ví dụ, ở doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng, phòng marketing sẽ phải tập trung hơn vào việc nâng cao kỹ năng và trình độ. Những thay đổi này, nếu tích cực và có hiệu quả, sẽ có ảnh hưởng đến toàn bộ nền văn hoá của doanh nghiệp.

Thay đổi tự giác

Trong trường hợp này, vai trò của nhà lãnh đạo không phải là “áp đặt” những giá trị văn hoá mới mà phải làm cho mọi nhân viên trong doanh nghiệp tự ý thức được việc cần phải thay đổi và kiểm soát quá trình thay đổi. Các thành viên phải tự nhận thức được những mặt còn tồn tại của doanh nghiệp, nguyên nhân, và cùng nhau tìm cách giải quyết vấn đề.

Minh họa 5-10: Ch-ơng trình "Đề xuất ý kiến" của Honda

Công ty Honda đã có ch-ơng trình "Đề xuất ý kiến" rất hiệu quả. Ch-ơng trình này có thể xem nh- một ph-ơng pháp khuyến khích các nhân viên góp ý với giới quản lý. Đó là cả một hệ thống mà qua đó các cá nhân có thể trao đổi bất cứ điều gì liên quan đến việc làm của họ nhằm cải tiến công việc. Những ý t-ởng này bao gồm từ việc cải thiện các điều kiện an toàn đến việc gia tăng sức sản xuất. Mọi đề xuất đều đ-ợc nghiên cứu nghiêm túc. Nhân viên chỉ việc ghi nhanh những ý t-ởng đề nghị của họ trên một mẫu đề xuất gồm một trang giấy và đệ trình lên quản đốc bộ phận để xem xét lại. Câu trả lời rất lẹ, trong vòng bốn m-ơi tám tiếng đồng hồ. Giới quản lý nghe mọi đề xuất, cả những đề xuất bị phủ quyết, bác bỏ. Không hề có hệ thống quản lý làm trì hoãn sự đồng tình, bóp chết các đề nghị, hay làm nản lòng, cản trở việc tham gia.

Tạo ra thay đổi nhờ nhân rộng điển hình

Việc này đòi hỏi nhà lãnh đạo cao nhất phải có đ-ợc tầm nhìn rộng để xác định xem nền văn hoá doanh nghiệp của mình còn thiếu những yếu tố nào, cần bổ sung nh- thế nào và tìm ra đ-ợc những cá nhân điển hình có những quan niệm chung phù hợp, có khả năng tạo ra thay đổi trong doanh nghiệp. Khi đó, nhà lãnh đạo sẽ cất nhắc họ lên các vị trí quản lý cao hơn trong doanh nghiệp. Phong cách làm việc của họ dần dần sẽ có ảnh h- ởng đến toàn doanh nghiệp và h- ớng nền văn hoá phát triển theo h- ớng đã định.

Thay đổi nhờ phát huy một cách có trật tự những nền tiểu văn hoá tiêu biểu

Sức mạnh của văn hoá doanh nghiệp trong thời kỳ này nằm trong sự đa dạng của các nền tiểu văn hoá. Một cách có ý thức hoặc không, nhà lãnh đạo th- ờng đánh giá điểm mạnh yếu của các nền tiểu văn hoá này và sớm muộn sẽ nghiêng về một nền văn hoá cụ thể. Những thành viên thuộc về nền tiểu văn hoá này sẽ đ-ợc - u ái hơn, đ-ợc thăng chức (dĩ nhiên là một cách hợp lý và có trật tự). ở chức vụ cao hơn, các thành viên này có điều kiện phát triển và nhân rộng các giá trị mà họ tiếp thu đ-ợc từ nền tiểu văn hoá của mình ra toàn doanh nghiệp. Thực chất, ph-ơng pháp này là sự mở rộng của phương pháp “*nhân rộng điển hình*” trong thời kỳ đầu của doanh nghiệp.

Thay đổi thông qua phát triển doanh nghiệp - xây dựng hệ thống thử nghiệm song song

Sự phát triển doanh nghiệp có thể định nghĩa nh- một quá trình thay đổi có kế hoạch, đ-ợc chỉ đạo từ trên xuống, bao gồm cả thay đổi về cơ sở vật chất lẫn con ng- ời. Dĩ nhiên không phải kế hoạch phát triển nào của doanh nghiệp cũng đã bao gồm cả kế hoạch thay đổi văn hoá.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Để thực hiện ph-ong pháp này, doanh nghiệp sẽ xây dựng một hệ thống thử nghiệm song song nhằm truyền bá, giáo dục những giá trị văn hoá mới (những quan niệm chung mới). Có thể doanh nghiệp sẽ gặp sai lầm, thất bại và thời gian để tiến hành ph-ong pháp này cũng rất lâu nh-ng đây lại là ph-ong pháp không gây xáo trộn và tâm lý lo lắng cho ng-ời lao động.

Lấy ví dụ, khi công ty Procter & Gamble (P&G) muốn thay đổi cách thức sản xuất, họ bắt đầu bằng việc giao cho một nhóm thành viên quyền thiết kế một nhà máy hoàn toàn mới, quyền thuê giám đốc điều hành cho nhà máy (là ng-ời có khả năng tạo ra một nền văn hoá doanh nghiệp hoàn toàn mới so với nền văn hoá vốn có của P&G). Khi nhà máy mới này hoạt động thành công, P&G mới tìm cách nhân rộng mô hình, họ cử những ng-ời có năng lực và có khả năng sẽ đảm nhận những vị trí quan trọng trong tập đoàn đến học hỏi kinh nghiệm tại nhà máy mới. Sau vài năm, khi những hạt nhân này đã thấm nhuần những giá trị và phong cách làm ăn mới, họ đ-ợc đ-à đi làm quản lý tại những nhà máy mới thành lập khác. Chỉ khi những nhà máy thành công, họ mới đ-ợc đ-à về chỗ làm ban đầu, nơi sẽ khó khăn hơn trong việc thay đổi lề lối cũ. Quá trình thay đổi này kéo dài gần 20 năm.

Thay đổi nhờ áp dụng công nghệ mới

Nhà lãnh đạo có thể nhờ vào ảnh h-ởng của công nghệ mới để thay đổi các giá trị của nền văn hoá doanh nghiệp. Có thể nói công nghệ thông tin hiện đang ảnh h-ởng rất lớn đến doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. Bên cạnh việc sử dụng th- điện tử nh- đã nêu ở phần trên là việc các doanh nghiệp ngày càng chú trọng xây dựng trang web giới thiệu dịch vụ và sản phẩm của mình. Ví dụ nh- việc tự động hoá, máy tính hoá trong các nhà máy, công sở sẽ khiến ng-ời lao động thay đổi tác phong, lề thói làm việc, phải học hỏi để sử dụng tốt công nghệ mới (thay đổi lớp văn hoá thứ nhất và thứ hai) từ đó sẽ dẫn đến thay đổi những niềm tin, giá trị thuộc lớp văn hoá thứ ba.

Thay đổi nhờ thay thế các vị trí trong doanh nghiệp

Những giá trị văn hoá và quan niệm chung có thể thay đổi nếu nh- doanh nghiệp đổi mới cấu trúc các nhóm hoặc nhà lãnh đạo. Ph-ong pháp hữu hiệu nhất là thay đổi giám đốc điều hành. Giám đốc mới sẽ thay thế các vị trí quan trọng trong doanh nghiệp bằng những ng-ời phù hợp với phong cách lãnh đạo và đ-ờng lối mới, xoá bỏ dần nền

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

tiểu văn hoá vốn là gốc hình thành nên văn hoá doanh nghiệp cũ (chủ yếu là thay thế ng-
-ời đứng đầu nền văn hoá đó).

Cũng có thể thay đổi văn hoá doanh nghiệp bằng cách đ- a một số ng-ời bên ngoài vào các vị trí lãnh đạo bên d-ới cấp cao nhất và tạo điều kiện cho họ thay đổi dần lề lối suy nghĩ của cấp trên. Th-ờng là cho những ng-ời này vào vị trí đứng đầu các nhóm, phòng, để họ tạo ra mô hình tiểu văn hoá mới và nếu thành công thì sẽ nhân rộng ra toàn doanh nghiệp.

Thay đổi do các vụ scandal và việc phá vỡ các huyền thoại, biểu t-ượng

Đến giai đoạn này, doanh nghiệp đã có những triết lý và huyền thoại nhất định về quá trình hình thành và phát triển của mình. Tuy nhiên, nhiều khi những triết lý và khẩu hiệu mà doanh nghiệp đ- a ra lại không hoàn toàn trùng hợp với quan niệm chung tiềm ẩn trong bản thân nền văn hoá (sự không ăn khớp giữa lớp văn hoá thứ nhất, thứ hai và lớp thứ ba). Lấy ví dụ, một doanh nghiệp sản xuất tuyên bố đặt vấn đề an toàn sản xuất cho ng-ời lao động lên hàng đầu, nh- ng trên thực tế để tiết kiệm chi phí sản xuất họ lại bỏ qua nhiều khâu đảm bảo an toàn cần thiết.

Trong những tr-ờng hợp trên, việc xảy ra scandal hay huyền thoại bị phá vỡ phần nào cũng có thể dẫn đến sự thay đổi văn hoá doanh nghiệp. Sẽ không có thay đổi nếu những quan niệm chung của nền văn hoá (bản chất của những suy nghĩ và lối làm ăn trong doanh nghiệp) không bị phơi bày ra tr-ớc công chúng và bị chỉ trích mạnh mẽ. Trong tr-ờng hợp doanh nghiệp nói trên, điều kiện an toàn lao động không đ- ợc đảm bảo đã khiến công nhân bị tai nạn lao động, lúc này những lời than phiền trong nội bộ bắt đầu xuất hiện, báo giới vào cuộc và công chúng mới thực sự biết đến doanh nghiệp “*quan tâm*” đến người lao động nh- thế nào. Nếu những vụ scandal đủ mạnh, các vị trí lãnh đạo trong doanh nghiệp sẽ bị thay thế và tất yếu sẽ có những giá trị văn hoá mới ra đời.

Minh họa 5-11: Thay đổi văn hoá doanh nghiệp của công ty AT&T

Công ty AT&T năm 1984 đã quyết định thực hiện rất nhiều thay đổi để tạo ra một nền văn hoá hỗ trợ cho chiến l-ợc mới khi chuyển từ môi tr-ờng độc quyền sang môi tr-ờng cạnh tranh cao vào những năm 1980. Một trong những thay đổi đó là việc thay đổi biểu t-ượng cũ là một cái chuông với một vòng tròn bằng biểu t-ượng mới là một quả cầu bao bọc bởi mạng truyền thông điện tử, biểu tr- -ng cho chiến l-ợc mới của công ty.

8. Các dạng văn hoá doanh nghiệp
phân theo sự phân cấp quyền lực

Mô hình văn hoá nguyên tắc

Đây là loại hình văn hoá doanh nghiệp dựa trên những nguyên tắc và quy định. Quyền lực trong doanh nghiệp đi từ những vị trí mà ng-ời lãnh đạo đang đảm nhiệm và áp dụng một cách công bằng các nguyên tắc và qui định. Vai trò và trách nhiệm của các thành viên từ cấp lãnh đạo cho đến nhân viên đ-ợc xác định một cách rõ ràng. Việc thực thi đ-ợc xem xét d-ới góc độ của từng ng-ời làm việc có hiệu quả ra sao trong phạm vi các hệ thống và quy trình đó.

Tóm tắt đặc điểm mô hình văn hoá nguyên tắc

Đặc tính cơ bản	Sức mạnh tiềm năng	Điểm yếu tiềm năng
- Quản lý dựa vào công việc hơn là dựa vào phẩm chất cá nhân. - Không linh hoạt. - Các quyết định đ- ra trên cơ sở quy trình và hệ thống. - Thăng tiến nếu tuân thủ các nguyên tắc. - Tổ chức khách quan và khăng định.	- Ổn định, trật tự và chắc chắn. - Chất l-ợng vững chắc và số l-ợng đầu ra đ-ợc duy trì. - Dòng thông tin và quyền lực rõ ràng. - Xung đột đ-ợc hạn chế thấp nhất do áp dụng th-ờng xuyên các nguyên tắc.	- Chậm phản ứng với những thay đổi trên thị tr-ờng. - Cán bộ tuân thủ nguyên tắc hơn là đ- ra những quyết định hiệu quả. - Cán bộ tập trung vào hợp hành. - Sáng tạo bị kìm hãm.

Mô hình này th-ờng đ-ợc áp dụng trong những doanh nghiệp lớn nh- các Ngân hàng th-ơng mại — nơi có yêu cầu và khả năng giải quyết các yêu cầu giao dịch của hàng ngàn, hàng chục ngàn khách hàng với nhiều thủ tục và nguyên tắc để hoạt động một cách nhịp nhàng và hiệu quả.

Mô hình văn hoá quyền hạn

Đây là loại hình văn hoá doanh nghiệp mà trong đó quyền lực xuất phát từ quyền lực của nhà lãnh đạo, họ th-ờng mạnh mẽ và có sức thu hút, lôi cuốn cộng đồng. Mô hình văn hoá này th-ờng đ-ợc xây dựng trong các tổ chức nhỏ hơn, mà ở đó văn hoá phát triển xung quanh chính ng-ời sở hữu lập ra tổ chức đó, nh- Công ty Microsoft và biểu t-ợng

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

của Bill Gate, Công ty Honda với Solchino Honda,v.v... Có thể nói rằng văn hoá của ng- ời lãnh đạo là yếu tố cơ bản quyết định văn hoá doanh nghiệp.

Tóm tắt đặc điểm mô hình văn hoá quyền hạn

Đặc tính cơ bản	Sức mạnh tiềm năng	Điểm yếu tiềm năng
- Quản lý trên cơ sở quyền lực cá nhân lãnh đạo. - Cấu trúc dựa vào sự tiếp cận lao động. - Các quyết định dựa trên cơ sở những gì lãnh đạo sẽ làm trong các tình huống t- ơng tự. - Thăng tiến đạt đ- ợc thông qua việc tỏ rõ lòng trung thành với lãnh đạo. - Đ- ọc xem nh- là câu lạc bộ của những ng- ời cùng chí h- ớng.	- Thời gian phản ứng nhanh nhất là lúc khủng hoảng. - Lãnh đạo đem lại sự ổn định và sự rõ ràng. - Ban hành quyết định th- ờng dựa trên cơ sở những gì lãnh đạo muốn. - Có thể kiểm soát đ- ợc xung đột.	- Không có hiệu quả và tắc nghẽn trở nên th- ờng xuyên. - Những tin xấu đ- ợc lãnh đạo giữ lại. - Kết quả phụ thuộc vào kỹ năng và kinh nghiệm của lãnh đạo. - Cán bộ cố gắng làm vui lòng lãnh đạo là thực hiện những quyết định đúng đắn.

Dạng văn hoá này cũng đ- ợc thiết lập trong một số tổ chức lớn hơn khi ng- ời lãnh đạo mới nổi lên và sử dụng sức mạnh của cá nhân để buộc tổ chức phải tuân theo suy nghĩ, ý thích riêng của mình.

Mô hình văn hoá đồng đội

Đó là dạng mô hình văn hoá doanh nghiệp mà sự hỗ trợ lẫn nhau và hợp tác trong nội bộ doanh nghiệp đ- ợc coi là những giá trị rất quan trọng. Những quyết định của doanh nghiệp đ- a ra th- ờng dựa trên những ý kiến do cán bộ thừa hành hơn là do các nhà lãnh đạo và quản lý. Sự thực thi công việc đ- ợc đo l- ờng về mặt mỗi cá nhân đóng góp cho tổ chức nh- thế nào. Nhiều tổ chức đã áp dụng dạng văn hoá này thông qua những vòng chất l- ợng hoặc nhóm cán bộ đ- ợc trao nhiệm vụ nghiên cứu và thực hiện hệ thống quản lý và cải thiện chất l- ợng sản phẩm.

Tóm tắt đặc điểm mô hình văn hoá đồng đội

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

đặc tính cơ bản	sức mạnh tiềm năng	điểm yếu tiềm năng
- Quản lý đ-ợc coi nh- là việc hành chính lặt vặt. - Các cấu trúc dựa trên cơ sở tinh thông nghiệp vụ. - Các quyết định đ-ợc ban hành trên cơ sở hợp tác lẫn nhau. - Đạt đ-ợc thăng tiến do có nhiều đóng góp. - Th-ờng coi trọng con ng-ời hơn là lợi nhuận.	- Hợp tác và hỗ trợ ở mức độ cao. - Đem lại kết quả tốt cho công việc. - Cung cấp cho khách hàng dịch vụ có chuẩn mực cao. - Tăng c-ờng thông tin tốt.	- Nhu cầu của cán bộ đ-ợc đ-a ra -u tiên theo nhu cầu nhiệm vụ. - Ban hành quyết định chậm. - Tính sáng tạo và kết quả của cá nhân bị hạn chế. - Xung đột làm giảm năng suất lao động.

Nhiều nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng đây là một kiểu văn hoá đã giúp các tập đoàn, xí nghiệp của Nhật Bản đạt đ-ợc thành công trong nhiều thập niên qua.

Mô hình văn hoá sáng tạo

Đây là một dạng văn hoá doanh nghiệp không cho phép quy trình hoạt động và cảm nghĩ của các thành viên dừng lại ở những kết quả đạt đ-ợc, mà sự sáng tạo, thành công và hăng hái trong công việc là những giá trị quan trọng luôn theo sát với dạng văn hoá này. Mọi ng-ời sẽ làm việc liên tục với ý thức tự giác cao và sẵn sàng hy sinh nhu cầu cá nhân của họ cho tổ chức. Mô hình văn hoá này sử dụng cơ chế tự do đối với các chuyên gia, chuyên viên.

Tóm tắt đặc điểm mô hình văn hoá sáng tạo

Đặc tính cơ bản	Sức mạnh tiềm năng	Điểm yếu tiềm năng
- Quản lý là việc tiếp tục giải quyết vấn đề. - Cơ cấu linh hoạt hơn là cứng nhắc. - Các quyết định ban hành trên cơ sở tài năng chuyên môn của các cá nhân. - Thăng tiến thông qua sự thực thi công việc. - Tài năng là cơ sở của quyền lực. - Tập trung vào kết	- Động cơ làm việc cao và khuyến khích không khí làm việc. - Sử dụng tối đa tài năng và kỹ năng của cán bộ. - Giám sát và theo dõi cán bộ. - Cán bộ có cơ hội để phát triển hàng loạt các kỹ năng và kiến thức.	- Không khí ganh đua và nhẫn tâm. - Khó kiểm soát và trực tiếp đối với các thành viên. - Th-ờng có tính cách kiêu ngạo, tự cao, tự đắc. - Cạnh tranh thiếu xây dựng giữa các nhóm công tác.

qua.

Loại hình này thường được xây dựng trong những tổ chức như các công ty thực hiện các dự án...

Tóm lại, văn hoá doanh nghiệp xét từ góc độ của một tổ chức, không nằm ngoài quá trình sản xuất kinh doanh, cung ứng dịch vụ sản phẩm của doanh nghiệp, mà chính là một bộ phận gắn kết và tác động trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Để tạo dựng doanh nghiệp thành một thực thể văn hoá không thể cứ định ra một số qui tắc để áp dụng là được, mà phải biết cách đưa các quy tắc đó vào cuộc sống, biến nó thành sức mạnh tập thể, ý chí hành động vì lợi ích chung tạo thế cạnh tranh và tồn tại bền vững của doanh nghiệp. Việc xây dựng, củng cố và phát triển các đặc trưng văn hoá để tạo hình ảnh riêng có, nét đặc sắc, tính cách nổi bật, sắc thái đặc biệt dễ nhận biết của doanh nghiệp trên thị trường là yêu cầu bắt buộc nếu muốn khẳng định vị thế cạnh tranh và sự phát triển lâu dài, bền vững của mọi doanh nghiệp.

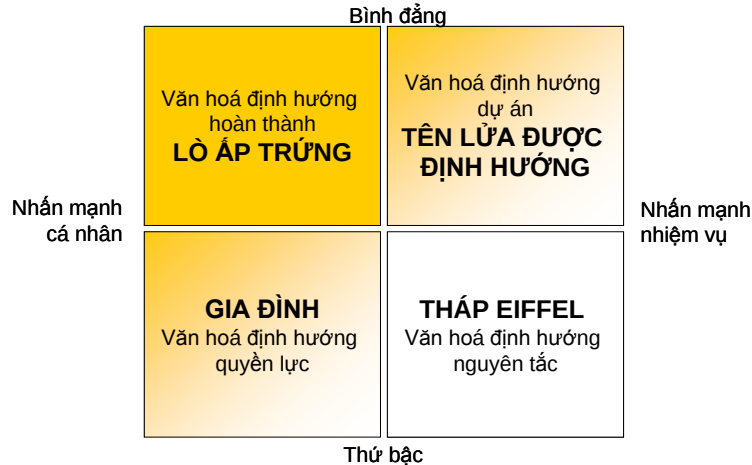
Phân theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ.

Khi nghiên cứu các khía cạnh về văn hóa tổ chức, Trompenaars đã đề xuất việc sử dụng hai thể liên tục. Một cái phân biệt giữa cơ cấu ngang bằng và cơ cấu có thứ bậc, cái còn lại nghiên cứu định hướng về con người và nhiệm vụ. Theo hai thể liên tục này (được minh họa trong hình dưới đây) ông đã xác định và miêu tả 4 loại hình văn hóa tổ chức khác nhau gọi là: Văn hóa gia đình, văn hóa tháp Eiffel, văn hóa tên lửa được định hướng, văn hóa lò áp suất.

Tất nhiên trong thực tế không một loại văn hóa tổ chức nào hoàn toàn nằm trong số 4 phân loại này, song việc phân loại sẽ giúp nghiên cứu được cơ sở về mức độ khác nhau giữa các cá nhân trong mối quan hệ học hỏi, suy nghĩ, động cơ và giải quyết vấn đề. Hình 5-4 sẽ khái quát những nội dung trong văn hóa theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ

Hình 5-4: Văn hoá theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn



Văn hóa gia đình

Đặc trưng của văn hóa gia đình là nhấn mạnh đến thứ bậc và có định hướng về cá nhân. Kết quả mà văn hóa gia đình tạo ra là một môi trường có định hướng về quyền lực và được một vị lãnh đạo có vai trò như một bậc phụ huynh chăm sóc và biết được điều gì là tốt nhất cho các cá nhân. Trompenaars nhận thấy rằng loại hình này phổ biến ở các nước như Thổ Nhĩ Kỳ, Pakistan, Venezuela, Trung Quốc, Hồng Kông và Singapore.

Trong loại hình văn hóa này, phòng tổ chức nhân sự không chỉ tôn trọng những cá nhân làm nhiệm vụ mà còn giúp đỡ họ cả về chỉ dẫn và phê chuẩn. Ban quản lý, ngược lại, được coi như một bậc phụ huynh đối với bộ phận nhân sự, chăm sóc họ và cố gắng đảm bảo rằng họ được đối xử tốt và có việc làm ổn định. Loại văn hóa này còn có đặc trưng là truyền thống, tập quán, và sự liên kết chặt chẽ với nhau khiến cho người ngoài khó có thể trở thành thành viên trong nhóm.

Nếu thực hiện tốt, văn hóa gia đình sẽ có vai trò như chất xúc tác và huy động được tối đa năng lực của nhân sự và còn tác động sâu xa tới cảm xúc và cảm hứng làm việc của họ. Nếu không được thực hiện tốt, các thành viên sẽ chỉ dừng lại ở việc nhát nhát phục tùng theo một vị lãnh đạo không có năng lực và làm lãng phí chất xám cũng như lòng trung thành của họ.

Loại hình văn hóa này có vẻ xa lạ với đa số người Mỹ, vì họ tin rằng đánh giá con người thông qua dựa trên năng lực và thành quả chứ không phải dựa trên tuổi tác và thứ tự trong hệ thống thứ bậc. Do đó rất nhiều nhà quản lý của các công ty đa quốc gia có trụ sở tại Mỹ không thể hiểu được tại sao ở một số chi nhánh nước ngoài, các nhà quản lý lại đề

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

bạt một ng-ời họ hàng của họ nắm giữa chức vụ cao, một chức vụ nhạy cảm mặc dù ng- - ời này không phải là ng-ời có năng lực tốt nhất cho vị trí đó. Họ không hiểu đ-ợc rằng ở những nền văn hóa này, ràng buộc về gia đình rất chặt chẽ và rằng những ng-ời đ-ợc đề cử sẽ cố gắng không làm mất mặt ng-ời họ hàng đã đề bạt mình. Sau đây là một ví dụ:

Một phái đoàn Hà Lan đã thực sự ngạc nhiên khi đ-ợc biết chủ một công ty lớn ở Brazil đề cử một nhân viên kế toán làm chủ một liên doanh trị giá 15 triệu đô. Phái đoàn Hà Lan băn khoăn tại sao những kế toán có năng lực hiện thời không đ-ợc giao nhiệm vụ nặng nề đó (có cả việc nhận những hóa đơn tiền khổng lồ). Ng-ời chủ Brazil nói rằng nhân viên kế toán này là ứng cử viên phù hợp nhất trong số 1.200 nhân viên vì anh ta là cháu của ông chủ. Ai có thể đáng tin cậy hơn anh ta? Thay vì phản nản, phái đoàn Hà Lan đã phải cảm thấy may mắn vì đã có anh ta.

Một đặc tr-ng khác của văn hóa gia đình là việc nhấn mạnh tới kiến thức thu thập từ trực giác hơn là lý trí. Các tổ chức này chú trọng tới việc phát triển con ng-ời hơn là về những b-ớc phát triển mà nhân sự của họ đã đạt đ-ợc hay là sử dụng nhân sự thế nào. Hiểu biết của từng cá nhân về ng-ời khác quan trọng hơn là hiểu biết về chính cá nhân họ. Các cuộc hội thoại quan trọng hơn là các bản câu hỏi điều tra và các dữ liệu khách quan đ-ợc coi trọng hơn các số liệu chủ quan. Hơn nữa, nhân viên trong văn hóa gia đình có xu h-ớng lấy động lực từ những lời khen ngợi, ghi nhận hơn là tiền bạc. Họ có xu h- - ớng xã hội hóa các rủi ro bằng cách chia đều cho các thành viên và họ chống đối lại các ch-ơng trình xúc tiến có khả năng gây ph-ơng hại tới mối quan hệ gia đình của họ. Những giá trị văn hóa nh- vậy cho thấy ph-ơng pháp quản lý nguồn nhân lực nh- trả l- - ơng theo thành quả công việc sẽ không có hiệu quả trong loại hình văn hóa này.

Văn hóa tháp Eiffel

Đặc tr-ng của văn hóa tháp Eiffel là sự chú trọng đặc biệt vào thứ tự cấp bậc và định h-ớng về nhiệm vụ. Theo loại hình văn hóa này, công việc đ-ợc xác định rõ ràng, nhân viên biết rõ mình phải làm những gì và mọi thứ đ-ợc sắp xếp từ trên xuống. Do vậy, cơ cấu tổ chức theo loại hình văn hóa này có độ dốc, hẹp ở trên đỉnh và rộng ở phần d-ới, đó cũng là lý do cụm từ “*tháp Eiffel*” đ-ợc dùng để miêu tả loại hình này.

Không giống nh- loại hình văn hóa gia đình, coi nhà lãnh đạo là ngọn nguồn của mọi quyền lực, trong loại hình văn hóa tháp Eiffel, ng-ời nắm giữ chức vụ cao nhất có thể bị thay thế bất kỳ lúc nào và điều này sẽ không ảnh h-ởng gì đến hoạt động của các thành

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

viên và sự tồn tại của tổ chức. Vì thế, nếu một ông chủ của một chi nhánh có văn hóa tháp Eiffel chơi golf với cấp d-ới, nhân viên cấp d-ới cũng không phải chịu một sức ép nào ví dụ nh- phải để cho ông chủ thắng. Bên cạnh đó, những nhà quản lý cũng hiếm khi tạo mối quan hệ ngoài công việc với nhân sự, vì họ sợ rằng điều này sẽ dẫn đến những đánh giá thiếu khách quan. Trên thực tế loại hình văn hóa này rất giống với kiểu thứ tự cấp bậc theo nguyên tắc hiệu quả và không phụ thuộc vào quan hệ cá nhân.

Mỗi vai trò, nhiệm vụ ở từng cấp bậc đ-ợc mô tả, đánh giá về mức độ khó, phức tạp, trách nhiệm và sẽ có mức l-ơng t-ơng xứng. Sau đó họ sẽ tìm ng-ời để xếp vào những vị trí đó. Trong quá trình xem xét những ứng cử viên cho các chức vụ, bộ phận nhân sự sẽ đối xử với họ công bằng, đối chiếu khả năng và năng lực của ng-ời đó với yêu cầu công việc và giao công việc cho những ai phù hợp nhất. Một quy trình t-ơng tự cũng đ-ợc áp dụng trong quá trình thăng tiến và đánh giá.

Loại hình văn hóa này chủ yếu đ-ợc tìm thấy ở Bắc Mỹ và Tây Bắc Âu, bao gồm Canada, Đan Mạch, Pháp, Na Uy và Anh quốc. Cách thức học hỏi và chuyển đổi của những ng-ời thuộc văn hóa tháp Eiffel khác xa so với ng-ời trong văn hóa gia đình. Học hỏi ở đây là quá trình lĩnh hội các kiến thức, kỹ năng cần thiết phù hợp nhất với vai trò, và tổ chức sẽ dựa trên trình độ để sắp xếp, điều phối và lên kế hoạch với từng cá nhân. Các tổ chức kiểu này cũng áp dụng một loạt những quy trình có tính toán nh- vậy nh- các trung tâm đánh giá, các hệ thống thẩm định, các ch-ơng trình đào tạo và phát triển và sự luân phiên công việc trong công tác quản lý nguồn nhân lực. Tất cả những quy trình này giúp đảm bảo rằng hệ thống thứ bậc theo nguyên tắc và ph-ơng thức tiếp cận giống kiểu quan liêu phát huy đ-ợc tác dụng. Tuy nhiên khi đối mặt với những sự thay đổi cần thiết, văn hóa tháp Eiffel lại tỏ ra “thủ công” trong việc giải quyết vấn đề như viết lại các sách h-ớng dẫn sử dụng, thay đổi các quy trình, thay đổi mô tả về công việc, xem xét lại những sự thăng tiến và đánh giá lại trình độ.

T-ơng tự nh- vậy, các tổ chức này áp dụng ph-ơng thức tiếp cận mang tính ph-ơng pháp để thúc đẩy, khen th-ởng nhân sự và giải quyết mâu thuẫn. Họ dựa vào những chính sách và nguyên tắc đ-ợc thiết lập rõ ràng và mọi thứ phải được làm “theo đúng sách vở”. Những mâu thuẫn bị coi là không phù hợp và đi ng-ợc lại hiệu suất, những lời phàn nàn hay phê bình đ-ợc giải quyết qua các kênh. Thành viên của tổ chức thực hiện nhiệm vụ của mình với quan điểm họ bắt buộc phải làm công việc chứ không phải đó là

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

nhiệm vụ của từng cá nhân. Bởi vì văn hóa tháp Eiffel không dựa trên những giá trị t-ong tự nh- những giá trị trong hầu hết các công ty đa quốc gia ở Mỹ nên khi những nhà quản lý Mỹ ra n- ớc ngoài làm việc th- ờng gặp khó khăn trong việc thay đổi những loại văn hóa này.

Trompenaars ghi nhận: Một nhà quản lý ng- ời Mỹ đã kể về những khó khăn ông gặp phải trong quá trình ông thực hiện nhiệm vụ của mình là khởi động những thay đổi trong một công ty ở Đức. Mặc dù những nhà quản lý ng- ời Đức đã thảo luận những chiến l- ọc mới rất kỹ l- ỡng và đóng góp rất nhiều công sức vào việc hiện thực hóa những chiến l- ọc này. Thông qua kênh thông tin, cuối cùng ông đã nhận ra sai lầm của mình là không hiện thực hóa những thay đổi trong cơ cấu và mô tả công việc. Nếu thiếu một biểu đồ tổ chức mới, thì tổ chức theo kiểu tháp Eiffel này sẽ không thể thay đổi.

Văn hóa theo kiểu tên lửa đ- ọc định h- ớng

Văn hóa tên lửa định h- ớng có đặc tr- ng là chú trọng tới sự bình đẳng trong nơi làm việc và định h- ớng công việc, công việc ở đây điển hình là công việc của nhóm hoặc các đội dự án. Nếu nh- trong văn hóa tháp Eiffel mỗi công việc đều có giới hạn và đ- ọc định rõ thì trong văn hóa này mỗi ng- ời phải làm mọi cách để hoàn thành công việc chung. Tên của loại hình văn hóa này bắt nguồn từ tổ chức NASA, một nhà tiên phong trong việc thành lập các đội dự án để nghiên cứu về các vấn đề không gian và lắp ráp tên lửa định h- ớng. Trong một nhóm làm việc lớn, hơn một trăm nhà kỹ s- thuộc các chuyên môn chịu trách nhiệm chế tạo thiết bị hạ cánh trên mặt trăng. Công việc có thể cần đến các kỹ s- bất cứ lúc nào vì thế kỹ s- thuộc mọi chuyên môn phải hợp tác chặt chẽ và hòa hợp với mọi thành viên trong nhóm.

Để thành công, cách thức phối hợp tốt nhất là thông qua các kế hoạch dự án. Ví dụ trong một dự án tên lửa định h- ớng, ý kiến của những ng- ời trong thứ bậc cao chỉ có - u tiên thứ yếu, điều quan trọng nhất là chuyên môn của từng cá nhân. Bên cạnh đó, mọi ng- ời trong nhóm đều bình đẳng vì mức độ họ cống hiến cho công trình không đ- ọc biết tr- ớc. Mọi thành viên đều tôn trọng lẫn nhau vì họ có thể sẽ cần đến sự hỗ trợ của ng- ời kia bất cứ lúc nào. Loại hình văn hóa này rất hợp với văn hóa quốc gia các n- ớc Mỹ và Anh, một điều giải thích tại sao các công ty đa quốc gia về lĩnh vực kỹ thuật cao th- ờng hoạt động ở những nơi này.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Văn hóa tên lửa định hướng xuất hiện trong những nhóm làm việc của các chuyên gia. Ngoài ra, mục tiêu của nhóm làm việc dự án định hướng chỉ có một thời gian nhất định. Một khi mục tiêu đó đã đạt được hoàn thành, các thành viên trong nhóm sẽ chuyển tới những đội làm việc khác. Đôi khi có trường hợp đặc biệt xảy ra trong các công ty đa quốc gia khi một công ty có văn hóa tên lửa định hướng kết hợp với một công ty khác mang văn hóa truyền thống hơn như văn hóa tháp Eiffel, thì liên doanh đó sẽ trở thành một dạng “cấu trúc ma trận”. Tất nhiên nếu tính đến bản chất của cả hai tổ chức, có thể sẽ xảy ra những mâu thuẫn về văn hóa, do cấu trúc mang tính cấp bậc quan chức như văn hóa tháp Eiffel đối ngược hoàn toàn với sự linh hoạt của văn hóa tên lửa định hướng trong các nhóm làm việc.

Phương thức học hỏi và thay đổi của nhân sự trong văn hóa tên lửa định hướng khác biệt rõ ràng với văn hóa tháp Eiffel và văn hóa gia đình. Cấu trúc của tên lửa có thể được gọi là mang tính “điều khiển học”, tức là trọng tâm đặt vào những mục tiêu cụ thể, và tiến trình được phản ánh trực tiếp bằng những kết quả trong từng giai đoạn. Bên cạnh đó tất cả sự thay đổi đều đặc biệt thận trọng và sáng suốt vì mục tiêu chung luôn không thay đổi. Học hỏi ở đây tức là tìm cách sống hài hòa với mọi người, đóng vai trò là một thành viên tích cực, năng động và có nhiều đóng góp, đề cao thực tiễn hơn lý thuyết, và tập trung vào các giải pháp cho những khó khăn trong nhiệm vụ. Hơn nữa, trong loại văn hóa này, quá trình thẩm định định hướng là công việc của những đồng nghiệp, cấp dưới chứ không phải chỉ có ông chủ. Khi cả ông chủ, đồng nghiệp, cấp dưới đều tham gia vào công việc thẩm định, người ta gọi đó là những thông tin phản hồi 360 độ, một quá trình thẩm định khá phổ biến trong những tổ chức mang nét văn hóa này.

Khác với văn hóa gia đình và tháp Eiffel, những thay đổi trong loại văn hóa này diễn ra rất nhanh. Khi mục tiêu đã hoàn thành, các thành viên lại phân tán vào những nhóm làm việc mới với những nhiệm vụ mới. Các thành viên định hướng chuyển từ nhóm này sang nhóm khác, chỉ có lòng trung thành với nghề nghiệp và dự án đang làm là lớn và bền vững.

Trompenaars nhận thấy rằng động lực cho nhân sự trong văn hóa tên lửa định hướng định hướng là chính bản chất của họ chứ không liên quan gì đến tiền bạc, lợi lộc. Thành viên trong nhóm đều rất hăng say và luôn xác định làm hết sức mình để đạt được mục tiêu của công việc. Ví dụ thành viên một nhóm nghiên cứu chế tạo loại máy vi tính

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

mới cho thị trường Châu Á sẽ đi-ợc tác động mạnh mẽ bởi mong muốn tạo đi-ợc loại máy móc tối tân nhất trong lĩnh vực khoa học công nghệ, để sử dụng và khi tung ra sẽ cần quét cả những thị trường rộng lớn. Tất cả những thứ khác đều xếp sau mục tiêu trên hết của nhóm. Do vậy cả những xung đột trong nhóm lẫn giữa các nhóm đều giảm đến mức tối thiểu và những vấn đề lặt vặt giữa các thành viên đi-ợc gạt sang một bên; mọi người đều quá chuyên tâm với mục tiêu chính của dự án đến nỗi họ không còn bận tâm đến những bất đồng lặt vặt.

Trompenaars đã ghi nhận: Loại văn hóa này có xu hướng mang tính cá nhân cao vì nó cho phép rất nhiều các chuyên gia làm việc cùng nhau trong một nền tảng tạm thời. Bộ mặt chung của nhóm làm việc luôn thay đổi. Chỉ có tiêu chí lựa chọn nhân sự vào các vị trí là không hề thay đổi. Nhóm làm việc là một cơ chế chia sẻ lòng say mê của từng thành viên, song chính nhóm làm việc rồi sẽ giải tán khi dự án kết thúc. Thành viên trong nhóm là những người nhiều ý kiến, có phong cách riêng, thông minh song sự phụ thuộc vào nhau lại là một ph-ơng tiện giúp họ tồn tại. Đó là cách giúp họ đi hết đi-ợc chặng đi-ờng. Họ không có nhu cầu tìm hiểu sâu xa về người khác và cũng tránh làm nh- vậy và nhân viên đi-ợc trả theo hiệu quả công việc.

Văn hóa lò ấp trứng

Văn hóa lò ấp trứng là loại hình thứ 4 trong những loại hình văn hóa tổ chức mà *Trompenaars* xác định, đặc tr-ng của nó là nhấn mạnh vào sự bình đẳng và định h-ớng cá nhân. Loại hình văn hóa này dựa trên nền tảng t- t-ởng về sự tồn tại của con người. Đó là bản chất của tổ chức là thứ yếu sau các cá nhân trong tổ chức đó. Loại văn hóa này dựa trên lập luận rằng tổ chức đóng vai trò nh- một lò ấp trứng để các thành viên trong đó tự hoàn thiện và bày tỏ bản thân, do vậy nó th-ờng không có cơ cấu mang tính hình thức. Các thành viên trong văn hóa lò ấp trứng là những người tiên phong trong việc thực hiện vai trò nh- phê chuẩn, phê bình, phát triển, tìm ra những nguồn lực hoặc góp phần hoàn thành và phát triển những sản phẩm hay dịch vụ có tính đổi mới. Loại hình văn hóa này th-ờng xuất hiện trong những công ty mới thành lập ở Silicon Valley, California hay Silicon Glen ở Scotland. Loại hình văn hóa này th-ờng mang tính chất kinh doanh và đi-ợc hình thành từ những thành viên sáng tạo đã rời bỏ những tổ chức lớn mang văn hóa tháp Eiffel. Họ muốn tham gia vào một tổ chức nơi họ có thể phát huy hết những khả năng sáng tạo của mình.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Văn hóa lò ấp trứng th- ờng tạo môi tr- ờng cho các thành viên lớn mạnh trong một sự gắn bó sâu sắc cả về tình cảm với bản chất công việc. Ví dụ khi một nhóm đang trong quá trình phân tích các mẫu gen và chuẩn bị cho ra một b- ớc đột phá về y d- ọc thì các thành viên th- ờng làm việc thêm giờ và các cơ sở này th- ờng đ- ợc hỗ trợ tài chính. Khi đạt đ- ợc b- ớc đột phá, công ty sẽ trở nên vững mạnh hơn song lại bắt đầu lấn sân sang lĩnh vực th- ơng mại và lợi nhuận. Ng- ợc lại, điều này sẽ dẫn tới nhu cầu tuyển thêm ng- ời để phát triển và hoàn thiện các quy trình, giúp công ty hoạt động suôn sẻ hơn. Trong quá trình tăng tr- ờng và lớn mạnh này, bản chất độc tôn của văn hóa lò ấp trứng bắt đầu suy thoái và biến mất thay vào đó là một dạng văn hóa khác (gia đình, tháp Eiffel, tên lửa định h- ớng).

Nh- đã nói, những thay đổi trong văn hóa lò ấp trứng th- ờng nhanh và tự phát. Mọi thành viên đều hoạt động vì một mục tiêu chung. Tuy nhiên do vẫn ch- a có một khách hàng nào tiêu thụ sản phẩm đầu ra cuối cùng nên vấn đề vẫn luôn bỏ ngỏ để xem xét lại, còn các giải pháp thì giống nhau ở chỗ đều nhắm vào mục tiêu áp dụng rộng rãi. Tuy nhiên, động cơ làm việc của nhân sự trong văn hóa này cũng là bản chất của họ, họ th- ờng làm 70h mỗi tuần và rất yêu công việc. Họ quan tâm đến tạo ra một quy trình sáng tạo hơn là vì lợi ích quyền lực hay tiền bạc. Trái ng- ợc hoàn toàn với văn hóa gia đình, trong văn hóa lò ấp trứng, vai trò lãnh đạo là do cá nhân đạt đ- ợc chứ không phải do vị trí chức vụ quy định.

Tóm tắt đặc tr- ng của 4 loại văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức		Văn hoá gia đình	Văn hoá tháp Eiffel	Văn hoá tên lửa
thành viên	Quan hệ mở rộng trong cả tổ chức họ tham gia.	Vai trò cụ thể trong hệ thống của mỗi quan hệ đ- ợc yêu cầu.	Những vụ đặc biệt trong hệ thống vì mục chung.	
c quyền	Địa vị trao cho “một bậc phụ huynh” gần gũi và có quyền năng.	Địa vị trao cho những vai trò cấp cao, có khoảng cách song vẫn có quyền lực.	Địa vị trao cho những thành viên trong nhóm dự đóng góp trong đạt đ- ợc mục ti	

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

hỏi	Dựa vào trực giác, chính luận, và sửa chữa khuyết điểm.	Logic, phân tích, tính toán để đạt được hiệu quả.	Tập trung vấn đề, công nghiệp, thực giám sát lẫn nhau.
ng-ời	Các thành viên trong gia đình.	Nguồn nhân lực.	Các công gia.
i	Thay đổi “người cha” trong gia đình.	Thay đổi quy định và quy trình.	Thay đổi tiêu chí đã đạt được.
và trả công	Cảm thấy hài lòng khi được yêu quý và tôn trọng.	Thăng tiến lên một vị trí cao hơn, vai trò lớn hơn. Quản lý bằng miêu tả công việc.	Trả công hiệu quả công hay giải pháp những vấn đề. Quản lý quan điểm quan.
quyết mâu thuẫn	Cố gắng không bình luận khi ng-ời khác bị phê bình, giữ thể diện cho ng-ời khác, không để mất quyền lực.	Phê bình tức là buộc tội và không phù hợp nếu không có những thủ tục phân xử những mâu thuẫn.	Chỉ liên tới việc hoàn thành nhiệm vụ, sẵn nhận lỗi và sửa thật nhanh.

Bốn loại hình văn hóa mà *Trompenaars* đề ra chỉ là bốn loại “thuần túy” và hiếm khi xuất hiện hoàn toàn trong thực tế. Thường thì các loại này pha trộn với nhau. Vì thế những công ty đa quốc gia có cơ sở ở nhiều nước khác nhau cần điều chỉnh văn hóa tổ chức cho phù hợp với văn hóa quốc gia đó. Đồng thời các chi nhánh cũng phải hợp tác với với các cơ sở của công ty ở những nơi khác để các đơn vị thành viên có thể hoạt động hài hòa vì mục tiêu chung. Một ví dụ đã được đề cập trong bài viết: “Hãng Matsushita mở rộng hoạt động ra toàn thế giới”.

Minh họa 5-12: Hãng Matsushita mở rộng hoạt động ra toàn thế giới

Trong những năm gần đây, nhận thức được rằng nếu không mở rộng tầm hoạt động ra thế giới các công ty sẽ bị tụt hậu trong tương lai nên ngày càng nhiều công ty đã mở rộng phạm vi các cơ sở của mình. Ngược lại,

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

điều này cũng đem lại hàng loạt các thách thức cho những công ty đa quốc gia này, trong đó có việc làm sao để văn hóa tổ chức ở đất n-ớc của họ có thể hài hòa với văn hóa ở các cơ sở cấp độ địa ph-ơng ở các n-ớc họ đến. Matsushita đã trở thành một ví dụ điển hình trong việc giải quyết những thách thức này bằng những ph-ơng pháp tiếp cận mang tính vĩ mô và vi mô của mình. Tập đoàn khổng lồ của Nhật này đã xây dựng hàng loạt những chỉ dẫn đ-ợc hăng sử dụng khi xây dựng và điều hành 150 đơn vị công nghiệp của hăng. Đồng thời, hăng cũng đề ra những kỹ năng tâm vĩ mô áp dụng ở những điều kiện cụ thể để hỗ trợ cho những ph-ơng thức tâm vĩ mô đó nhằm tạo ra đ-ợc một văn hóa tổ chức phù hợp nhất trong các chi nhánh.

ở tâm vĩ mô, Matsushita áp dụng 6 h-ớng dẫn tổng quát áp dụng với mọi địa ph-ơng, đó là: (1) hãy là một tổ chức thân thiện ở mọi quốc gia, tôn trọng văn hóa, phong tục và ngôn ngữ địa ph-ơng, (2) cung cấp cho cơ sở ở n-ớc ngoài những trang thiết bị tốt nhất mà hội sở chính có thể làm, (3) hạn chế số l-ợng ng-ời đứng đầu chi nhánh là ng-ời n-ớc ngoài, chuẩn bị các nhà quản lý địa ph-ơng thay thế, (4) để cho các cơ sở tự đề ra những luật lệ và quy trình sản xuất cho mình để phù hợp với kỹ năng của công nhân, (5) xây dựng những ch-ơng trình nghiên cứu và phát triển tại địa ph-ơng để điều chỉnh sản phẩm cho phù hợp với thị tr-ờng và (6) khuyến khích cạnh tranh giữa các cơ sở n-ớc ngoài và trong n-ớc.

Hoạt động trong khuôn khổ những định h-ớng vĩ mô này, Matsushita còn cho phép từng đơn vị địa ph-ơng tự xây dựng văn hóa của riêng mình. Cơ sở tại Malayxia là một ví dụ điển hình. Từ năm 1987, Matsushita đã thiết lập 13 chi nhánh mới ở Malayxia, và số l-ợng nhân công ở đây đã tăng gần gấp 4 lên đến 25.000 ng-ời. Tuy nhiên chỉ có 230 ng-ời trong số này là ng-ời Nhật. Từ những cơ sở tại Malaysia, hăng đã sản xuất ra 1,3 triệu TV và 1,8 triệu máy điều hòa nhiệt độ mỗi năm và 90% số sản phẩm này đ-ợc xuất khẩu ra n-ớc ngoài. Sản xuất ra l-ợng sản phẩm này là công sức của những nhân công thuộc nhiều văn hóa khác nhau ở Malaysia nh- ng-ời theo đạo hồi Malaysia, dân tộc Hoa, dân tộc ấn. Để trung hòa sự đa dạng này, nhà ăn của hăng đã phục vụ những bữa ăn của đạo hồi, của dân tộc Hoa và ấn cũng nh- có những phòng cầu nguyện nhỏ ở mỗi nhà máy.

Vậy ng-ời Malaysia đã làm việc nh- thế nào trong công ty của Nhật này? Tr-ớc đây, khẩu hiệu của các nhà máy ở Malaysia là ☐ hãy tiến kịp nước Nhật☐. Tuy nhiên ngày nay những nhà máy này th-ờng đạt đ-ợc sản l-ợng cũng nh- chất l-ợng cao hơn các đồng nghiệp ở Nhật. Sự so sánh với Nhật đã không còn nữa. Thêm vào đó, hăng Matsushita còn nhận thấy rằng văn hóa Malaysia rất linh hoạt và ng-ời dân địa ph-ơng có thể hợp tác rất tốt với những ng-ời nơi khác. Giám đốc quản lý của Matsushita bình luận về sự đa dạng văn hóa ở Malaysia nh- sau: ☐ Họ đã quen với việc thích ứng với nhiều nền văn hóa khác nhau nên họ cũng coi những ng-ời Nhật nh- chúng tôi cũng chỉ là một nền văn hóa khác. Điều đó khiến chúng tôi thấy thoải mái khi quản lý họ hơn những quốc gia khác.☐

Ngày nay, Matsushita đang đối mặt với những thách thức lớn bao gồm cả việc duy trì lợi nhuận trong một nền kinh tế chi phí cao và tăng tr-ởng chậm nh- Nhật Bản. May thay, công ty này làm ăn cực kỳ hiệu quả ở n-ớc ngoài và điều đó giúp giảm bớt gánh nặng cho công ty hội sở chính. Thành công đó phần lớn là nhờ khả năng quan tâm và quản lý văn hóa tổ chức ở n-ớc ngoài (ví dụ nh- Malaysia), những tổ chức vừa đa dạng vừa có năng suất cao.

Ph©n theo mềi quan t©m ®n nh©n t  con ng-êi vµ mềi quan t©m ®n thnh tÝch

Có nhiều cách quan niệm văn hoá doanh nghiệp. N.K.Sethia & M.A.Von Glinow đã dựa vào hai khía cạnh để đ-a tới quyết định về văn hoá của tổ chức, đó là: Mối quan tâm đến nhân tố con ng-ời (những nỗ lực của tổ chức chăm sóc phúc lợi của các nhân viên) và mối quan tâm đến thành tích (những nỗ lực của tổ chức tập trung vào sản l-ợng và năng suất của nhân viên). Một bảng ma trận đôi một biểu hiện văn hoá tổ chức nói chung, văn hoá doanh nghiệp nói riêng (xem bảng d-ới đây).

Bảng 5-1: Khung các loại văn hoá tổ chức

Quan tâm con ng- ời	<i>Chăm sóc</i>	<i>Hợp nhất</i>	Cao
	<i>Lãnh đạm</i>	<i>Đòi hỏi nhiều</i>	Thấp
	Thấp	Cao	
	Quan tâm thành tích		

Bốn loại văn hoá tổ chức trong bảng trên có thể đ- ọc chia làm 4 loại là lãnh đạm, quan tâm, đòi hỏi nhiều và hợp nhất.

Văn hoá kiểu lãnh đạm

Loại văn hoá này biểu hiện ở việc có rất ít mối quan tâm cả về con ng- ời lẫn thành tích. Trong nền văn hoá này, các cá thể chỉ chú trọng đến lợi ích của chính mình. Xu h- - ớng thờ ơ có thể xuất hiện ở bất cứ một tổ chức nào. Ví dụ, các doanh nghiệp nh- IBM, công ty sản xuất giấy Scott, thời báo Hoa Kỳ có chính sách cắt giảm các ch- ơng trình th- - ờng. Các cử chỉ để tỏ lòng biết ơn rất đơn giản nh- tặng những chiếc đồng hồ, nhấn kỉ niệm hay tổ chức các bữa ăn thân mật hay gửi thiệp chúc mừng sinh nhật ng- ời nhà nhân viên giờ đây cũng bị lãng quên. Nhiều công ty coi những nhân viên lâu năm nh- những cành khô và chẳng đóng góp đ- ợc gì cho thành tích của công ty cả. Thái độ này chính là biểu hiện sự thờ ơ của các công ty này.

Văn hoá kiểu chăm sóc

Loại văn hoá này quan tâm cao độ tới con ng- ời nh- ng ít quan tâm đến thành tích. Nếu xét về khía cạnh đạo đức thì văn hoá này thật là lý t- ờng. Hãng hàng không Tây Nam từ lâu đã có tiếng là quan tâm đến nhân viên của mình. Mỗi năm công ty tổ chức một buổi tiệc đứng phát th- ờng cho nhân viên, những bữa tiệc này đ- ợc xem là đang cạnh tranh với với lễ trao giải Academy Award của Hàn lâm viện điện ảnh khoa học Mỹ. Chủ trì bữa tiệc là giám đốc điều hành Herb Kelleher, là một ông chủ rất khôn khéo trong văn hoá công ty này. Các nhân viên nhất loạt “*yêu công ty*” bởi vì công ty đã quan tâm và chăm sóc họ. Sự trung thành của nhân viên ở hãng này rất cao. Ng- ời ta còn kháo nhau chuyện ông Keller đi tới chỗ để hàng hoá quần áo, khăn lông chở bằng máy bay để giúp nhân viên xếp dỡ

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

hàng. Hãng hàng không Đông Nam tin rằng nếu các nhân viên được chăm sóc tốt thì các khách hàng cũng được chăm sóc và tính cạnh tranh của hãng sẽ vượt trội hơn.

Văn hoá kiểu đòi hỏi nhiều

Loại văn hoá này rất ít quan tâm đến con người mà quan tâm nhiều đến thành tích. Văn hoá này chú trọng vào lợi ích của cả tổ chức. Những thay đổi trong công ty dịch vụ chuyển hàng liên hiệp nhấn mạnh điểm mạnh của văn hoá này trong công ty. Công ty này thường đòi hỏi rất nhiều từ nhân viên. Công ty này biết chính xác mình cần bao nhiêu nhân viên để chuyển 10 triệu gói hàng một ngày. Với cuộc cạnh tranh ngày càng cao, các lái xe phải làm việc vất vả hơn bao giờ hết, phải mang nhiều hành lý nặng hơn, lái xe nhanh hơn, và phải làm quá giờ nhiều hơn để lấy được chỗ tiền lương là 40.000 USD, các khoản lợi nhuận béo bở. Kết quả là, tổ chức y tế và an toàn nghề nghiệp đã thường xuyên tiến hành nhiều đợt kiểm tra công ty này về an toàn nghề nghiệp. Hơn thế nữa, công ty này còn bị toà án Seattle yêu cầu phải trả 12 triệu USD cho 2.000 lái xe vì đã buộc họ phải làm việc qua cả giờ cơm trưa. Một lái xe đã phàn nàn về công ty này và các luật lệ hà khắc của nó như sau: “Ông sẽ thắc mắc họ đã vất kiệt chúng tôi như thế nào”. Sau đó công ty này đã gặp phải vấn đề nghiêm trọng do nhân viên đình công và khách hàng ngày một ít đi.

Văn hoá hợp nhất

Loại văn hoá này kết hợp giữa sự quan tâm con người và thành tích. Một công ty trở nên hợp nhất hai yếu tố khi những nhà quản lý nhận ra rằng nhân viên đóng vai trò quan trọng - nhân viên có chất lượng sẽ giúp tăng thành tích của công ty. Rất nhiều công ty trong số ấy có Johnson & Johnson, Novell, công ty bảo hiểm nhân thọ Tây Bắc có nền văn hoá này. Tuy nhiên điều đó không có nghĩa là họ dừng đứng trước những vấn đề đạo đức. Ví dụ như mặc dù công ty Johnson & Johnson rất có danh tiếng, nhưng vài năm trước công ty này đã xé nhỏ hàng ngàn tài liệu liên quan đến những cuộc điều tra liên bang về việc liệu công ty có sử dụng trái phép thuốc trị mụn Retin-A để làm kem xoa nếp nhăn hay không. Hậu quả là án phí và tiền phạt tới gần 7.5 triệu USD và ba nhân viên cao cấp đã bị sa thải. Liệu sự thật này có ảnh hưởng đến văn hoá của Johnson & Johnson hay không để những hành vi này không bị lặp lại nữa. Phát ngôn viên của công ty cho biết công ty không tin rằng những hành động của công ty lại vi phạm luật marketing của FDA, điều này khiến cho công ty phải nghi ngờ.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Văn hoá của một tổ chức - gồm những tiêu chuẩn đạo đức, các chuẩn tắc, niềm tin, và tập quán có thể nhận ra bằng việc tiến hành kiểm soát văn hoá. Một cuộc kiểm soát văn hoá là sự - ớc định tiêu chuẩn đạo đức của tổ chức. Những vấn đề này có thể giúp tổ chức nhận ra văn hoá doanh nghiệp nào vi phạm đạo đức.

Nh- chúng ta đã biết, văn hoá doanh nghiệp là một nhân tố quan trọng trong việc đ- a ra các quyết định có đạo đức. Nếu văn hoá doanh nghiệp khuyến khích hay th- ờng cho các hành vi vô đạo đức thì chắc chắn nhân viên sẽ hành động vô đạo đức. Nếu nh- văn hoá của một tổ chức ra lệnh cho nhân viên, và nếu tiêu chuẩn đạo đức này bị xã hội coi là hành vi vô đạo đức thì xã hội sẽ nhìn nhận tổ chức và những thành viên trong tổ chức ấy là vô đạo đức. Ví dụ nh- các doanh nhân th- ờng bị coi là vô đạo đức bởi vì thỉnh thoảng họ sử dụng những chiêu thức bán hàng làm cho khách hàng mua những thứ họ không cần hoặc không muốn. Nếu nh- mục tiêu bản chất của công ty là kiếm đ- ợc càng nhiều lợi nhuận càng tốt thì văn hoá trong các công ty này sẽ áp ủ các hành vi vi phạm tiêu chuẩn đạo đức của xã hội.

Ph©n theo vai trß cña nh÷ nh÷ ®¹o

Văn hóa quyền lực

Đặc tr- ng chính của mô hình này là thủ tr- ởng cơ quan nắm quyền lực hầu nh- tuyệt đối. Thái độ của tổ chức mang định h- ớng quyền lực th- ờng có thái độ tấn công đối với các tổ chức khác, “nhẹ” nhất là “thu mua” hay “sáp nhập”. Các nhân viên trong tổ chức này th- ờng có biểu hiện tham vọng quyền lực cao, thậm chí có thể hi sinh lợi ích kinh tế để đ- ợc vị trí cao trong doanh nghiệp.

Văn hóa g- ơng mẫu

Vai trò chính của lãnh đạo trong mô hình tổ chức này là làm g- ơng cho cấp d- ới noi theo. Nói cách khác, lãnh đạo th- ờng phải là một nhân vật có tầm cỡ về tài năng và đức độ, đ- ợc mọi ng- ời sùng bái, kính phục. Các nhân viên th- ờng chú trọng đến qui tắc, chuẩn mực, nề nếp trong mọi công việc.

Văn hóa nhiệm vụ

Vai trò ng- ời lãnh đạo không quá quan trọng nh- trong hai mô hình nêu trên. Chức vụ trong tổ chức theo mô hình này dựa trên nhiệm vụ đ- ợc giao hơn là dựa trên hệ thống

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

phân bố quyền lực. Các nhân viên thường được phân bố làm việc trong những nhóm xuyên chức năng tùy theo từng dự án nên ý thức quyền lực không cao.

Văn hóa chấp nhận rủi ro

Vai trò của người lãnh đạo là khuyến khích các nhân viên làm việc trong tinh thần sáng tạo, dám lãnh trách nhiệm, dám mạnh dạn xử lý một vấn đề theo định hướng phù hợp với quyền lợi chung của tổ chức khi cần nhận được chỉ thị trực tiếp từ cấp trên.

Văn hóa đề cao vai trò cá nhân

Trong các tổ chức nghiên cứu, có tính học thuật cao, như trường đại học hay các bộ phận chuyên trách nghiên cứu và phát triển sản phẩm (R&D) của các công ty lớn, vai trò của từng cá nhân tương đối có tính tự trị cao. Do đó vai trò của người lãnh đạo là khéo léo hướng dẫn những cá nhân có đầu óc sáng tạo cao vào các mục tiêu chung của tổ chức và không có thái độ phụ thuộc quyền uy đối với họ.

Văn hóa đề cao vai trò tập thể

Vai trò của người lãnh đạo được hòa tan và chia sẻ cho một nhóm người theo kiểu bộ tộc, hội đồng kỳ mục, băng nhóm, bang hội... Dĩ nhiên, khi biết sử dụng sức mạnh của tập thể để hoàn thành các mục tiêu riêng của mình, người lãnh đạo trở thành “nhà độc tài” trong mô hình văn hóa quyền lực.

9. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện nền kinh tế thị trường và xu hướng hội nhập

Ảnh hưởng của văn hóa, đặc tính và môi trường kinh doanh đến sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp Việt Nam

Ảnh hưởng của các đặc trưng văn hóa dân tộc tới văn hóa doanh nghiệp Việt Nam

- Ảnh hưởng của lối sống trọng tình

Do lối sống trọng tình nên quan hệ đồng nghiệp ở Việt Nam gần gũi hơn ở các nước phương Tây. Người lao động Việt Nam đối xử với nhau có tình nghĩa và gắn bó với doanh nghiệp. Các mâu thuẫn nảy sinh trong doanh nghiệp thường được giải quyết êm thấm, thiên về dĩ hòa vi quý nên không triệt để, nhiều khi giải quyết theo hướng hòa cả làng, đúng sai không rõ ràng.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Điều này đã gây nên thói quen giải quyết công việc dựa vào các mối quan hệ cá nhân, không tách bạch giữa cộng sống riêng tư với công việc, mặt trái của vấn đề này được thể hiện rõ nét ở cơ chế tuyển dụng, đề bạt, xét duyệt thầu, nạn “*đi cửa sau*” để giải quyết công việc. Lối giải quyết công việc theo quan hệ cá nhân này đã ảnh hưởng nghiêm trọng tới ý thức kinh doanh lành mạnh của doanh nghiệp.

- ***ảnh hưởng của ý thức về thể diện***

Ảnh hưởng tích cực của ý thức về thể diện thể hiện ở lòng tự trọng của người lao động Việt Nam. Nhiều người cố gắng hết mình cho công việc vì không muốn bị coi thường trong tập thể. Đồng thời, cũng vì sợ mất thể diện trước đám đông nên tính cẩn trọng được thể hiện qua cả lời nói, khi bàn bạc, họ thường sử dụng “*lời nói vòng vo tam quốc*” để chỉ trích đối tác, xét từ góc độ tích cực thì đó là cá tính tế nhị, khéo léo, còn nếu nhìn từ góc độ tiêu cực thì đây lại là cá tính không trung thực, nói một đằng làm một nẻo.

- ***ảnh hưởng của lối sống linh hoạt***

Do ảnh hưởng tới sự hài hòa nên người Việt rất dễ thích nghi với sự thay đổi môi trường. Họ nắm bắt rất nhanh những công nghệ và thành tựu của ngành trong cả khu vực và quốc tế, áp dụng rất tiến bộ các sản phẩm hiện đại, luôn đi tắt đón đầu những biến chuyển của thời đại. Tuy nhiên, mặt trái của lối sống linh hoạt lại làm nảy sinh thói quen tùy tiện. Tình trạng co giãn giờ giấc, thay đổi lịch làm việc, thay đổi các điều khoản đã ký trong hợp đồng... là khá phổ biến. Nghiêm trọng hơn là ý thức coi thường pháp luật bằng tham nhũng, trốn thuế... tình trạng này đã cản trở rất nhiều đến sự phát triển lành mạnh của nền kinh tế nước ta.

- ***ảnh hưởng của tâm lý học để làm quan***

Tâm lý coi trọng khoa bảng từ thời phong kiến còn ảnh hưởng nặng nề tới cơ chế sử dụng lao động ở Việt Nam hiện nay. Nhiều doanh nghiệp chỉ dựa vào bằng cấp và bằng điểm để tuyển dụng lao động. Có những công việc chỉ cần kỹ năng lành nghề với trình độ trung cấp hay cao đẳng nhưng các doanh nghiệp vẫn yêu cầu các ứng viên phải có bằng đại học hoặc cao hơn nữa, mặc dù sau khi đã tuyển dụng, các doanh nghiệp vẫn phải thực hiện đào tạo lại. Do đó, tâm lý học để làm quan đã ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng nguồn nhân lực, các nguồn lực khác của xã hội và của bản thân các doanh nghiệp.

- ***ảnh hưởng của lối sống trọng tình***

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Lối sống trọng tĩnh ảnh hưởng lên cách thức làm việc và kinh doanh của các cá nhân cũng như các doanh nghiệp. Người lao động Việt Nam thích làm những công việc có tính ổn định cao, không thích thay đổi chỗ làm việc nên đa số họ đều thích làm việc tại các doanh nghiệp nhà nước cho dù vị trí làm việc chưa xứng đáng với khả năng và nguyện vọng của họ. Lối sống trọng tĩnh còn làm cho người Việt Nam có tính ôn hòa, ít khi dám trực tiếp bảo vệ ý kiến của mình.

Đời ảnh hưởng của đặc trưng này, các doanh nghiệp cũng thích làm việc theo lối cũ, thường có xu hướng chọn những bạn hàng, khách hàng... đã quen biết cho dù mức lợi nhuận kỳ vọng không hấp dẫn hơn những đối tác mới. Ngay cả trong hoạt động hàng ngày, các ý tưởng mới hay cách thức kinh doanh mới... cũng khó có khả năng được thực hiện.

- **ảnh hưởng của tính cộng đồng**

Do tính cộng đồng cao nên người lao động Việt Nam rất quan tâm đến nhau, họ sẵn sàng quyên góp sức người sức của để giúp đỡ nhau khi hoạn nạn hoặc khi doanh nghiệp gặp khó khăn. Các hoạt động xã hội nhận được rất nhiều sự ủng hộ và tham gia của mọi người. Do vậy, cơ chế quản lý tại doanh nghiệp được hiểu là cơ chế quản lý một nhóm người, nên trong những nhân tố đòi hỏi phải có sự phản ứng kịp thời của nền kinh tế thì sự công kênh của bộ máy lại không cho phép những phản ứng nhanh nhạy được thực thi.

- **ảnh hưởng của tư tưởng gia tộc**

Gia đình có vị trí rất lớn trong suy nghĩ của mỗi người Việt Nam. Tục ngữ Việt Nam có câu “*an cư lạc nghiệp*” hay “*tu thân, tề gia, trị quốc, bình thiên hạ*” để nhắc nhở rằng có gia đình ổn định mới có thể thành công được. Tâm lý này đã ảnh hưởng nhiều tới tâm lý làm việc của nhiều người lao động Việt Nam. Việc giải quyết các công việc riêng tư trong giờ làm việc là khá phổ biến, và việc sử dụng tài sản của doanh nghiệp vào các công việc riêng cũng không có gì lạ. Ngoài ra, tâm lý này còn ảnh hưởng đến cả quyết định lựa chọn công việc của các nhân viên, nhất là đối với các nhân viên nữ, tâm lý chọn những công việc có nhiều thời gian rảnh để chăm lo cho gia đình được nâng lên thành chuẩn mực lựa chọn nghề nghiệp của họ.

- **ảnh hưởng của tính địa phương cục bộ**

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Tinh thần tập thể của người Việt Nam ít nhiều mang tính địa phương cục bộ nên mối quan hệ giữa nội bộ doanh nghiệp với mối quan hệ của doanh nghiệp với các đối tác cũng bị chi phối bởi tính cách này. Từ các mối làm ăn, việc thăng chức, đề bạt, đánh giá và tuyển dụng nhân viên...đều bị cái gọi là lý lịch tác động, ảnh hưởng này còn sâu sắc hơn ở các doanh nghiệp quốc doanh, và làm cho việc thu hút được nhân tài thực sự và việc có được các mối làm ăn hiệu quả bị giảm sút rất nhiều.

- ***ảnh hưởng của tính tôn trọng thứ bậc trong xã hội và thủ tiêu vai trò cá nhân***

Sự thủ tiêu vai trò cá nhân trong cộng đồng khiến cho các nhân viên không dám đề nghị lại ý kiến tập thể, họ phải chờ xử và hành động theo các chuẩn mực và quy tắc của tập thể nên thiếu đi tính chủ động trong công việc, luôn luôn chờ ý kiến chỉ đạo của lãnh đạo cấp trên, thậm chí còn sinh ra thói dựa dẫm ỷ lại vào tập thể. Tình trạng “cha chung không ai khóc”, “khuyết điểm là do cả tập thể gây ra”...trở nên rất phổ biến trong các doanh nghiệp. Ngoài ra, sự thủ tiêu vai trò cá nhân trong tập thể khiến các nhân viên cũng như ban lãnh đạo có xu hướng che giấu đi những cá tính riêng độc đáo của mình, họ thò- ờng rụt rè, không dám nói lên suy nghĩ, chính kiến của mình tại các cuộc họp chính thức như sau đó lại bàn tán bình luận...

Do tính ảnh hưởng tôn trọng thứ bậc trong xã hội nên giao tiếp trong nội bộ và trong kinh doanh của doanh nghiệp thường bị phi phối bởi quan hệ tuổi tác, địa vị xã hội...Cùng là đồng nghiệp nhưng có thể xưng hô là chú - cháu, anh/chị — em...cách xưng hô này khiến cho không khí trong doanh nghiệp trở nên thân mật nhưng lại làm giảm sự tách bạch giữa công việc và quan hệ riêng tư, gây trở ngại cho quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

- ***ảnh hưởng của sự sùng bái thế lực tự nhiên.***

Do tưởng “có thờ có thiêng, có kiêng có lành” đã bám rễ sâu trong đời sống tinh thần người Việt Nam nên ngày nay vẫn có người tin vào các yếu tố thần linh, ngay cả với các cán bộ cấp cao. Việc tin vào số phận đã làm nhụt ý chí phấn đấu của con người. Ngoài ra, việc quyết định các mối quan hệ hợp tác dựa vào tuổi tác, vận hành ngày giờ...cũng làm mất đi rất nhiều thời cơ, nhất là trong các mối quan hệ hợp tác quốc tế.

Những bất cập do văn hoá dân tộc ảnh hưởng:

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Thứ nhất, quan hệ trong doanh nghiệp chịu nhiều tác động của quan hệ hàng xóm, thân tộc, ít khi tách bạch giữa cuộc sống riêng tư với công việc. Giao tiếp trong nội bộ doanh nghiệp bị chi phối bởi quan hệ tuổi tác, địa vị xã hội. Công việc được giải quyết nhiều khi trên các mối quan hệ cá nhân. Khi tuyển dụng hoặc đề bạt thì mức độ thân quen được chú trọng. Sự hình thành nhóm trong doanh nghiệp dựa trên quan hệ địa phương huyết thống hơn là sự chung quan điểm trong giải quyết công việc. Điều này dẫn đến làm mất đoàn kết nội bộ, ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ hai, quyết định lựa chọn nghề nghiệp và cống hiến vì công việc bị tác động gia đình hạn chế, đặc biệt là đối với phụ nữ. Người lao động Việt Nam thích những công việc và các mối làm ăn có tính ổn định cao, thiếu tính chủ động trong công việc, thường không nói lên chính kiến của mình trong các cuộc họp. Nên các cuộc họp trong doanh nghiệp thường có hiệu quả không cao.

Thứ ba, các quyết định kinh doanh như ký kết hợp tác, cho vay... thường dựa vào ngày giờ tốt xấu, tuổi tác và vận mạng hơn là dựa vào các phân tích về thị trường.

Thứ tư, thói quen tùy tiện như tình trạng cơ giãn giờ giấc, thay đổi lịch làm việc, thay đổi các điều khoản ký kết trong hợp đồng, lách luật là khá phổ biến.

Thứ năm, xung đột trong doanh nghiệp thường được giải quyết theo kiểu xử lý xung đột trong gia đình. Đúng sai không rõ ràng, tính giáo dục không cao.

Ảnh hưởng của môi trường kinh doanh tới sự hình thành văn hoá doanh nghiệp Việt Nam

Tác động của môi trường kinh doanh như cơ chế, chính sách của nhà nước, pháp luật và hoạt động của bộ máy công chức cũng đang tạo ra những rào cản nhất định cho việc xây dựng và hoàn thiện văn hoá kinh doanh nói chung và văn hoá doanh nghiệp nói riêng.

Tác động tiêu cực lớn nhất của cơ chế thị trường đến văn hoá doanh nghiệp chính là sự chao đảo các hệ thống giá trị trong mỗi con người nói riêng và xã hội nói chung. Trong một thời gian dài, cả xã hội Việt Nam không có tâm lý coi trọng những người giàu có và đặc biệt là giới kinh doanh. Người Việt Nam vẫn cho rằng của cải của cá nhân có được do kinh doanh là sự tích tụ từ nhiều đời mà có, nên khi sang nền kinh tế thị trường, những ai có đầu óc, quyết đoán và dám chấp nhận rủi ro đều giàu lên nhanh chóng, và đa

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

số họ lại là những người trẻ tuổi nên đã làm đảo lộn hoàn toàn những giá trị, những quan niệm truyền thống cũ. Hơn nữa, môi trường kinh doanh của Việt Nam lại không ổn định, chưa ủng hộ những doanh nhân làm ăn chân chính.

Nhiều lãnh đạo doanh nghiệp không được đào tạo cơ bản nên có nhiều hạn chế về kiến thức và trình độ. Nên khi cơ hội được đặt vào tay họ mà trình độ và đạo đức không có thì dễ dàng nảy sinh những tham vọng vô hạn.

Luật lệ và các chính sách thuộc môi trường kinh tế thường xuyên thay đổi nên khó có thể giữ được chữ tín, hay vi phạm các lý do khách quan để khước từ việc thực hiện cam kết. Nguy hại ở chỗ, đây lại trở thành lý do để các cá nhân hoặc doanh nghiệp chống chế với những sai sót.

Mở cửa hội nhập cũng có những tác động tiêu cực nhất tâm lý sùng ngoại quá đáng, ngoài có sản phẩm gì ta cũng phải có sản phẩm đó cho dù khách hàng chưa có nhu cầu, rồi đến nữa là tâm lý phủ nhận tất cả các giá trị truyền thống.

Nhận thức xã hội về văn hoá doanh nghiệp cũng là vấn đề cần được nêu ra. Quan niệm xã hội nhìn nhận về doanh nhân nói chung còn thiên về coi họ là những người ích kỷ, chỉ vì tiền, muốn làm giàu cho bản thân mình, hay trốn thuế, buôn lậu, làm hàng giả v.v.. Bản thân một số doanh nhân còn mặc cảm với trạng thái tâm lý coi thường nghề kinh doanh trong lịch sử dân tộc. Với trạng thái đó họ chưa thực sự tự tin và mạnh dạn dồn hết sức lực và trí tuệ của mình, và chưa động viên người khác cùng hợp sức đầu tư phát triển quy mô lớn và dài hạn.

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp ở Việt Nam

Quan điểm quan trọng của Đảng và Nhà nước về xây dựng văn hoá kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp ở Việt Nam

Chúng ta đều biết một trong những nét đặc trưng của văn hoá kinh doanh là văn hoá kinh doanh phụ thuộc vào trình độ phát triển của kinh doanh. Tuy nhiên, văn hoá có tính bảo tồn, còn kinh doanh có tính năng động. Khi văn hoá không theo kịp trình độ phát triển của kinh doanh thì nó trở thành yếu tố kìm hãm sự phát triển của kinh doanh. Vì thế phải có sự định hướng cho công việc kinh doanh bao hàm một ý nghĩa sâu sắc và cao cả, phải coi việc phát huy các nhân tố văn hoá trong hoạt động kinh doanh vừa là một nhu cầu nội tại, một sự phát triển tất yếu vừa là một đòi hỏi bức thiết của xã hội hiện nay. Đảng ta càng ngày càng nhận thức sâu sắc mối quan hệ biện chứng giữa văn hoá với kinh

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

tế và kinh doanh, vai trò của văn hoá đối với hoạt động kinh tế, kinh doanh từ đó định hướng cho xây dựng văn hoá kinh doanh Việt Nam nói chung và văn hoá doanh nghiệp nói riêng.

Tại đại hội VIII, Đảng ta khẳng định: “Văn hoá là nền tảng tinh thần của xã hội, vừa là mục tiêu, vừa là động lực thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội”

Tiếp đó, tại Hội nghị Trung ương 5, khoá VIII, nhiệm vụ xây dựng và phát triển văn hoá đã được Đảng ta đặt ra một cách toàn diện và cụ thể hơn là “...làm cho văn hoá thấm sâu vào toàn bộ đời sống xã hội và hoạt động xã hội, vào từng ngành, từng gia đình, từng tập thể và cộng đồng, từng địa bàn dân cư, vào mọi lĩnh vực sinh hoạt và quan hệ ngành, nghiệp, tạo ra trên đất nước ta đời sống tinh thần cao đẹp, trình độ dân trí cao, khoa học phát triển, phục vụ đắc lực sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá vì mục tiêu dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng văn minh, tiến bộ vững chắc lên chủ nghĩa xã hội”.

Vì “văn hoá và kinh tế có quan hệ gắn bó cơ hữu, vừa là mục tiêu, động lực của nhau”, cho nên chính sách văn hoá trong kinh tế bảo đảm cho văn hoá thể hiện rõ trong các hoạt động kinh tế, đồng thời thúc đẩy các hoạt động kinh tế tạo điều kiện nhiều hơn cho sự nghiệp phát triển văn hoá”

Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ IX cũng nêu ra: “Văn hoá trở thành nhân tố thúc đẩy con người tự hoàn thiện nhân cách, kế thừa truyền thống cách mạng của dân tộc, phát huy tinh thần yêu nước, ý chí tự lực tự cường xây dựng và bảo vệ tổ quốc”, “tập trung tháo gỡ mọi vướng mắc, xoá bỏ mọi trở lực để khơi dậy nguồn nội lực to lớn trong dân, cổ vũ các nhà kinh doanh và mọi ngành, nghề dân ra sức làm giàu cho mình và cho đất nước”, “nâng cao tính văn hoá trong hoạt động kinh tế, chính trị, xã hội và sinh hoạt của nhân dân”

Tiếp thu tinh hoa văn hoá nhân loại

Văn hoá không phải là cái bất biến hay không thể chia sẻ. Trong tiến trình hội nhập quốc tế, cơ hội giao lưu văn hoá với các dân tộc, các quốc gia khác trên thế giới ngày càng tăng lên. Cơ hội học hỏi những kiến thức, công nghệ, kinh nghiệm trong kinh doanh từ bên ngoài cũng ngày càng được mở rộng. Hơn nữa, với một nền văn hoá kinh doanh nói chung và văn hoá doanh nghiệp nói riêng chưa thật mạnh, chưa theo kịp trình độ phát triển chung của thế giới như Việt Nam thì việc học hỏi, tiếp thu tinh hoa văn hoá từ bên ngoài là một nhu cầu cấp thiết. Điều đó cho phép chúng ta tiếp thu cái hay, cái đẹp của văn hoá, lối sống của các dân tộc khác nhau trên thế giới, cũng như biết loại trừ,

chống lại cái dở cái xấu xa, phản văn hoá, phản nhân văn trong giai đoạn hiện nay. Mở rộng giao l- u với nhiều nền văn hoá kinh doanh giàu bản sắc sẽ kích thích sáng tạo và đổi mới các giá trị văn hoá kinh doanh của dân tộc Việt, làm giàu thêm bản sắc văn hoá doanh nghiệp. Trong quá khứ, Việt Nam đã học hỏi đ- ợc nhiều qua các cuộc giao l- u văn hoá với Trung Hoa, Pháp, Mỹ, các n- ớc xã hội chủ nghĩa... Trong lịch sử lâu dài hàng nghìn năm của mình, nền văn hoá Đất Việt luôn phải tiếp xúc, giao l- u (c- ộng bức và tự nguyện) với nhiều nền văn hoá ngoại lai. Tiếp thu, hấp thụ một cách có chọn lọc những nét văn hoá đặc sắc, tinh hoa nhất, đồng thời biến đổi nó mềm mại, dịu dàng hơn cho phù hợp với con ng- ời và phong cách Việt Nam là điều rất có ý nghĩa.

Khai thác các giá trị tinh thần thích hợp cho xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Trong quá trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp, nguồn lực quan trọng hàng đầu là khai thác bản thân các giá trị đang tiềm ẩn trong mỗi ng- ời lao động, mỗi doanh nghiệp.

Mặc dù quan niệm truyền thống không coi trọng việc kinh doanh, nh- ng trong các giá trị tinh thần tiếp thu đ- ợc từ văn hoá dân tộc, có rất nhiều giá trị có ảnh h- ưởng tích cực đến hoạt động kinh doanh nh- tính cần cù, v- ợt khó, đức tính ham học hỏi tiết kiệm... Nhiều quốc gia ở châu á nh- Hàn Quốc, Trung Quốc đã biết khai thác những giá trị văn hoá dân tộc và đạt đ- ợc nhiều thành công.

Hệ thống văn hoá dân tộc và văn hoá kinh doanh Việt Nam có hàng loạt các giá trị có tác động tích cực đến kinh doanh nh- : Nền văn hoá nông nghiệp trong một khu vực thiên nhiên khắc nghiệt, khí hậu thất th- ờng đã hun đúc cho con ng- ời Việt Nam đức tính cần cù, chịu khó, yêu lao động, có tinh thần tự lực tự c- ờng. Lịch sử hàng ngàn năm dựng n- ớc và giữ n- ớc đã làm ng- ời Việt Nam gắn kết với nhau trong tinh thần dân tộc, nhất là trong những hoàn cảnh khó khăn. Quá trình tiếp thu đạo Phật đã h- ớng con ng- ời đến các giá trị nh- lòng nhân ái, trọng tình nghĩa, tiết kiệm, không xa hoa lãng phí. Đạo Khổng đã giáo dục con ng- ời coi trọng tập thể, tôn trọng tôn ti trật tự, trọng ng- ời lớn tuổi, - a giữ hoà khí.

Bên cạnh những yếu tố văn hoá truyền thống nêu trên, quá trình giao l- u với các nền văn hoá Trung Hoa, Pháp, Mỹ, Đông Âu... đã tạo thêm nhiều giá trị tinh thần nh- : Dám nghĩ dám làm, v- on lên khắc phục khó khăn, tôn trọng sự bình đẳng nam nữ, vai trò của văn hoá, văn hoá kinh doanh và doanh nhân trong xã hội đ- ợc nâng lên...

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Qua những giao l-u văn hoá này, kinh nghiệm và kiến thức của doanh nhân Việt Nam đ-ợc nâng lên, cùng với xu thế hợp tác quốc tế những nh-ợc điểm của họ cũng sẽ đ-ợc hạn chế dần.

Thiết lập các điều kiện tiền đề cho việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp đ-ợc thể hiện trong mọi hoạt động của quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp nh- tấm thẻ căn c-ớc giúp nhận diện doanh nghiệp trong xã hội. Không thể có đ-ợc một chuẩn mực chung nhất về văn hoá doanh nghiệp cho mọi doanh nghiệp bởi đặc điểm, các nhân tố tác động và sứ mệnh của các doanh nghiệp khác nhau là khác nhau. Do vậy, để hình thành nên các nhóm giải pháp xây dựng văn hoá doanh nghiệp cần có những yêu cầu nh- :

- *Tạo lập môi tr-ờng pháp lý thuận lợi, công bằng cho các doanh nghiệp*

Đây là yếu tố hàng đầu để nâng cao chất l-ợng của doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhà n-ớc. Nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài n-ớc đã nhận xét rằng: Thói quen “*đi cửa sau*”, giải quyết mọi công việc bằng các mối quan hệ chứ không dựa trên hiệu quả công việc...là rất phổ biến. Tuy nhiên các doanh nghiệp nhà n-ớc cũng chịu thiệt thòi do không đ-ợc tự chủ kinh doanh. Ngoài ra, sự đối xử không công bằng giữa các doanh nghiệp có loại hình sở hữu khác nhau là rất lớn. Chính vì thế mà tạo lập môi tr-ờng pháp lý ổn định, công bằng, thông tin công khai..., nói cách khác là tạo nên một văn hoá quản lý tiên tiến, tạo nền tảng cho sự phát triển lành mạnh của các doanh nghiệp là rất cần thiết.

- *Nâng cao nhận thức về văn hoá doanh nghiệp*

Hiện nay, hiện t-ợng nhận thức sai lệch hoặc không đầy đủ về bản chất và tầm quan trọng của văn hoá doanh nghiệp trong các cơ quan quản lý và cả các doanh nghiệp còn rất phổ biến.

Vì thế nhà n-ớc cần đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu, tuyên truyền về vai trò của văn hoá kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp, nói cách khác là cần phải tạo ra một cuộc “*đổi mới t- duy kinh doanh tại Việt Nam*”. Sự xuất hiện th-ờng xuyên của các bài báo, các công trình nghiên cứu khoa học...với cách nhìn thấu đáo và sâu sắc hơn các khía cạnh của văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp sẽ giúp nâng cao trình độ nhận thức của không chỉ giới kinh doanh mà của cả xã hội.

- ***Xây dựng các trung tâm t- vấn về văn hoá doanh nghiệp***

Trong điều kiện hiện nay của nền kinh tế Việt Nam, khi nhận thức của đội ngũ quản lý còn thấp thì các nhà t- vấn chính là những ng- ời giúp các chủ thể hiểu rõ hơn về bản chất và vai trò của văn hoá doanh nghiệp. Các trung tâm t- vấn có thể b- ớc đầu đ- ọc thành lập từ các tr- ờng đại học, các viện nghiên cứu, VCCI... Để làm đ- ọc việc này thì nhà n- ớc cần có chính sách ủng hộ, tạo điều kiện thuận lợi cho các tổ chức t- vấn thành lập và hoạt động.

Các giải pháp từ phía doanh nghiệp

- ***Bản thân lãnh đạo cần là tấm g- ờng về văn hoá doanh nghiệp***

Văn hoá doanh nghiệp là một vấn đề trong quản trị chiến l- ọc nên trách nhiệm cuối cùng và quan trọng nhất thuộc về ng- ời lãnh đạo doanh nghiệp. Kinh nghiệm của những doanh nghiệp thành công trên thế giới đã chứng minh cho vấn đề này. Về đối ngoại, nhà lãnh đạo phải xác định chiến l- ọc hoạt động của công ty trên thị tr- ờng. Về đối nội, nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm đề ra quy định, lễ lối làm việc nhằm khuyến khích quá trình sáng tạo của nhân viên. Nhà lãnh đạo cũng phải có những quyết định hợp lý trong việc xây dựng hệ thống giá trị văn hoá để phát huy lợi thế của văn hoá dân tộc và tiếp thu những giá trị văn hoá học hỏi đ- ọc từ bên ngoài. Dù lĩnh vực nào, nhà lãnh đạo cũng phải là ng- ời đi đầu trong việc thực hiện những mục tiêu đã đề ra để làm động lực gắn kết các thành viên trong công ty. Đó chính là cơ sở cho một nền văn hoá doanh nghiệp bền vững.

- ***Xây dựng một mô hình văn hoá doanh nghiệp tích cực, làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp***

Ngay khi hình thành doanh nghiệp là đã hình thành văn hoá doanh nghiệp dù cho chính bản thân doanh nghiệp có ý thức đ- ọc hay không. Tuy nhiên, một nền văn hoá doanh nghiệp hình thành tự phát có thể tiềm ẩn những yếu tố tiêu cực cho sự phát triển lâu bền của doanh nghiệp, đồng thời lãnh đạo cũng nh- các thành viên của doanh nghiệp khó có thể ý thức đ- ọc hết những - u thế trong văn hoá doanh nghiệp của mình để vận dụng cho sự phát triển doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần tự mình nghiên cứu đề ra một mô hình phát triển văn hoá doanh nghiệp tiên tiến, gắn kết đ- ọc mọi thành viên trong doanh nghiệp và làm nền tảng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Không có một

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

mô hình văn hoá doanh nghiệp tối - u cho mọi doanh nghiệp, có thể khái quát một mô hình văn hoá doanh nghiệp tiên tiến với những yêu cầu sau:

Thứ nhất, văn hoá doanh nghiệp phải h- ớng về con ng- ời.

Kinh nghiệm của các doanh nghiệp thành công trên thế giới và ở Việt Nam đều cho thấy, một trong những bí quyết của họ chính là định h- ớng phát triển về con ng- ời. Tuy nhiên, tính chất này không phải là mặt mạnh trong văn hoá doanh nghiệp Việt Nam. Do văn hoá truyền thống của Việt Nam không đề cao vai trò của từng cá nhân, của con ng- ời mà chỉ chú trọng đến tập thể, đến công việc chung - điều này cũng phản ánh rõ nét trong văn hoá doanh nghiệp. Trong các doanh nghiệp nhà n- ớc, mặc dù hoạt động công đoàn khá mạnh nh- ng do cơ chế kinh tế chỉ huy vẫn còn in đậm nên các hoạt động h- ớng tới ng- ời lao động còn mang tính phong trào, ít cụ thể, không thu hút đ- ợc ng- ời lao động, khía cạnh này trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh còn mờ nhạt hơn. Thậm chí nhiều doanh nghiệp còn không thành lập cả tổ chức công đoàn nên quyền lợi của ng- ời lao động không đ- ợc bảo đảm. Đặc biệt trong cơ chế thị tr- ờng, tình trạng các doanh nghiệp chạy theo năng suất, ép buộc ng- ời lao động tăng ca, tăng giờ làm, ảnh h- ớng đến sức khoẻ của họ ngày càng phổ biến. Ngay cả trong các doanh nghiệp nhà n- ớc, sức ép của thành tích cũng buộc ng- ời lao động phải dành nhiều thời gian và công sức cho công việc, ảnh h- ớng đến đời sống riêng t- và gia đình. Điều này dẫn đến tình trạng khủng hoảng gia đình do bố mẹ quá bận bịu với công việc, bỏ bê con cái là mầm mống cho các tệ nạn xã hội nghiêm trọng nh- ma tuý, mại dâm...về lâu dài sẽ ảnh h- ớng xấu đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp và xã hội.

Vì vậy, để bảo đảm cho sự phát triển bền vững, doanh nghiệp cần đề ra một mô hình văn hoá doanh nghiệp chú trọng đến sự phát triển toàn diện của ng- ời lao động, không nên chỉ chạy theo thành tích trong công việc mà còn phải quan tâm đến cả các tiêu chí khác nh- tuyên d- ơng gia đình g- ơng mẫu, tổ chức các hoạt động văn thể mỹ...các hoạt động này sẽ khuyến khích sự phát triển toàn diện của ng- ời lao động và tạo nên bầu không khí thân ái nơi làm việc.

Thứ hai, văn hoá doanh nghiệp phải phù hợp với cả môi tr- ờng bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Văn hoá doanh nghiệp chính là toàn bộ những nhân tố tạo nên bản sắc riêng có của doanh nghiệp nên muốn thành công, mô hình văn hoá doanh nghiệp phải phù hợp với những điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp. Thực tế đã cho thấy, mô hình văn hoá FPT với đối tượng kinh doanh chủ yếu là mặt hàng công nghệ thông tin, phần đông người lao động là những chuyên viên, kỹ sư trình độ đại học sẽ có nhiều khác biệt với mô hình văn hoá Mai Linh với đối tượng kinh doanh là dịch vụ taxi, người lao động là những lái xe - xuất thân cựu chiến binh, trình độ học vấn trung bình... Hay mô hình văn hoá Honda - một công ty Nhật Bản không thể giống với văn hoá Microsoft - một công ty Mỹ... Chỉ khi biết khai thác những thế mạnh trong văn hoá dân tộc và những nét đặc trưng trong lĩnh vực kinh doanh thì văn hoá doanh nghiệp mới có thể thành công và trở thành nền tảng cho sự phát triển của doanh nghiệp.

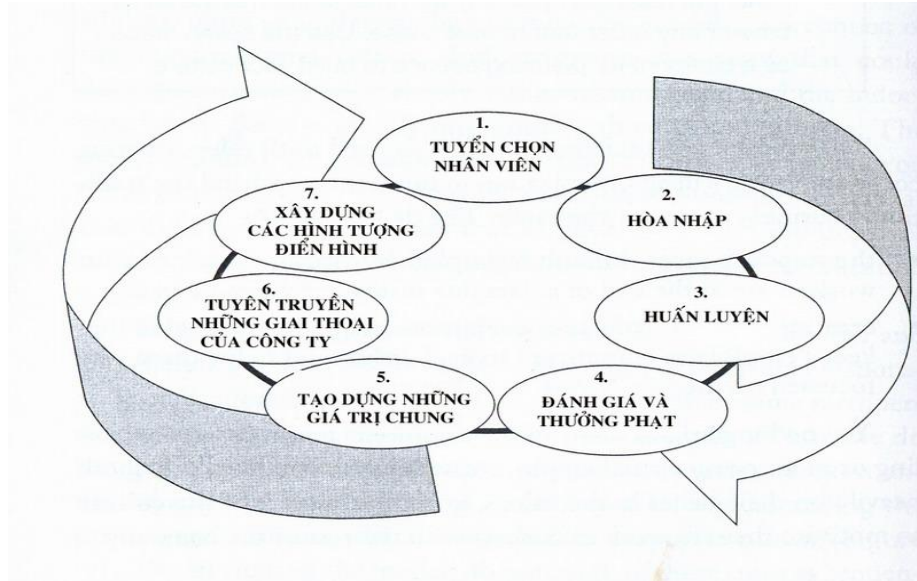
- Nâng cao ý thức về văn hoá doanh nghiệp cho thành viên doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp không phải là kết quả của riêng người lãnh đạo mà phải do tập thể người lao động tạo nên. Chính vì vậy, mặc dù người lãnh đạo đóng vai trò đầu tàu trong xây dựng văn hoá doanh nghiệp nhưng quá trình này chỉ có thể thành công khi có sự đóng góp tích cực của mọi thành viên trong doanh nghiệp. Có thể có nhiều cách để thu hút mọi người lao động quan tâm đến văn hoá doanh nghiệp như các lớp huấn luyện về văn hoá doanh nghiệp với mọi thành viên mới của doanh nghiệp, lễ truyền tài liệu và thông điệp xuyên truyền thông câu ý kiến nhân viên khi cần đổi mới văn hoá doanh nghiệp.

Sau đây là bảy bước trong quy trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Quy trình này nhằm huấn luyện cho nhân viên trở thành thành viên của tập thể, nhận biết được mối liên hệ với nhau và học hỏi tiêu chuẩn hành động trong công ty, từ đó gắn kết họ trong một nền văn hoá doanh nghiệp chung.

Hình 5-5: Bảy bước xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn



Nguồn: Culture.com □ *Building Corporate culture in connected workplace*,
Peg C Neuhauser, Ray Bender, PhD, Kirk L. Stromberg □ John Wiley & Son Canada Ltd 2000

❶ Tuyển chọn nhân viên

Đây chính là bước cơ sở để đặt nền tảng cho việc xây dựng một nền văn hoá doanh nghiệp vững mạnh. Mục đích của công việc này là tuyển chọn những người phù hợp với công ty. Người được tuyển chọn phải “phù hợp” ít nhất theo hai khía cạnh. Thứ nhất, nhân viên này cần có những kỹ năng, kiến thức phù hợp với tính chất công việc. Ví dụ: khi tuyển dụng nhân viên làm việc trong công ty kinh doanh cổ truyền bên cạnh những kiến thức cần thiết về kinh tế, luật... nhà tuyển dụng thường yêu cầu nhân viên cần nhanh nhẹn, có ngoại hình trên trung bình và có khả năng giao tiếp. Ngược lại, những nhân viên làm việc trong các công ty kinh doanh mạng lại cần có kiến thức về tin học, không cần những yếu tố như ngoại hình, khả năng giao tiếp... mà cần người biết làm việc độc lập và có khả năng hợp tác với những đối tác chỉ quen biết trên mạng. Khía cạnh thứ hai đặc biệt quan trọng là cần tuyển chọn những người có tính cách, giá trị đạo đức, thói quen... phù hợp với phong cách của công ty. Việc tuyển chọn những nhân viên có chung nhiều niềm tin và giá trị với những giá trị đã được thừa nhận tại công ty sẽ tạo thuận lợi cho những nhân viên này trong quá trình hòa nhập vào môi trường chung của công ty và giúp các nhân viên cũ dễ dàng hơn trong quá trình đào tạo họ.

❷ Hòa nhập

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

Richard Pascale gọi b-ớc này b- ớc “*dạy khiêm tốn*” (humility — inducing). B- ớc này xuất phát từ thực tế là các thành viên mới khi đ- ọc tuyển dụng đều đã từng có những thành công nhất định tại tr- ờng học hay công ty cũ. Những thành công này bên cạnh lợi thế là họ có một số kinh nghiệm và kiến thức nhất định, có thể tạo cho họ một số nếp nghĩ và thói quen khó bỏ. Mục đích của b- ớc này là giúp cho các thành viên mới nhận thức đ- ọc rằng công việc mới đòi hỏi những giá trị và quy tắc mới. Các thành viên mới cần ý thức rằng, mặc dù những thành tựu họ đạt đ- ọc tại nơi làm việc cũ đã giúp họ đ- ọc thu nhận vào công ty này, nh- ng tình hình đã thay đổi và nay họ cần phấn đấu đạt đ- ọc những thành tựu mới. Để đạt đ- ọc điều này, họ cần hòa nhập vào môi tr- ờng mới để học hỏi những chuẩn mực tại công ty và cách làm việc từ những thành viên cũ. Tuy nhiên, ng- òi quản lý cần l- u ý để lựa chọn đúng những nhân viên cũ g- ơng mẫu, tích cực làm ng- òi h- ớng dẫn cho nhân viên mới trong quá trình hòa nhập. Sự tiếp xúc quá sớm với những nhân viên cũ tiêu cực có thể gây tác động xấu cho quá trình hòa nhập

③ *Huấn luyện*

Quá trình huấn luyện nhằm đem lại cho học viên những kỹ năng, kiến thức cần thiết cho quá trình làm việc tại công ty nh- những kiến thức kỹ thuật, kỹ năng làm việc, kỹ năng hợp tác và giao tiếp.... Những kỹ năng này sẽ khác nhau tùy thuộc vào tính chất công việc tại công ty. Quá trình huấn luyện đóng vai trò rất quan trọng trong việc giúp nhân viên mới hòa nhập vào văn hoá doanh nghiệp tại nơi làm việc mới. Những kiến thức về công việc nh- kinh tế, tin học... sẽ đảm bảo cho nhân viên có khả năng hoàn thành tốt công việc đ- ọc giao. Bên cạnh đó, những kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm... sẽ giúp nhân viên mới hòa nhập đ- ọc vào môi tr- ờng làm việc mới, tìm kiếm đ- ọc sự hợp tác của các bạn đồng nghiệp.

④ *Đánh giá và th- ởng/phạt*

B- ớc này thuộc về trách nhiệm của ng- òi quản lý và phòng nhân sự. Tiêu chí đánh giá nhân viên ở các công ty th- ờng hoàn toàn khác nhau, phụ thuộc vào tính chất công việc, mục tiêu, nhiệm vụ của công ty và quan niệm của ng- òi lãnh đạo. Thông th- ờng, ng- òi quản lý đánh giá nhân viên dựa trên các tiêu chí nh- : Nhiệt tình với công việc, số giờ làm việc tại công ty, kết quả công việc hoàn thành, quan hệ trong công tác, tinh thần học hỏi, cầu tiến... Một hệ thống đánh giá, th- ởng phạt nghiêm minh sẽ là động lực để

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

nhân viên nỗ lực hoàn thành công việc và gắn bó với công ty, tạo cơ sở cho một nền văn hoá doanh nghiệp bền vững, lành mạnh.

5 *Tạo dựng những giá trị chung*

Đây có thể coi là bước quan trọng nhất trong tất cả các bước để xây dựng nên một nền văn hoá doanh nghiệp vững mạnh. Trong bước này, nhà lãnh đạo cần chú tâm xây dựng những yếu tố thuộc lớp văn hóa hữu hình và những yếu tố thuộc lớp thứ hai của văn hoá doanh nghiệp như triết lý kinh doanh, logo, đề ra các mục tiêu chiến lược của công ty. Một khi những giá trị được tuyên bố này đã ăn sâu bén rễ trong tiềm thức của nhân viên, nó sẽ trở thành những giá trị chung và là nền tảng vững chắc cho văn hoá doanh nghiệp. Những giá trị được tuyên bố này cần được coi như nguyên tắc hướng dẫn hành động của mọi thành viên trong doanh nghiệp và trở thành cơ sở cho những cam kết của doanh nghiệp với nhân viên, đối tác và cộng đồng tiêu dùng. Cộng đồng chịu trách nhiệm phổ cập và tạo niềm tin cho nhân viên vào những giá trị này là lãnh đạo công ty. Hơn ai hết, cộng đồng lãnh đạo phải là cộng đồng tuyệt đối tin tưởng vào những giá trị này và vào sứ mệnh của công ty. Cộng đồng lãnh đạo còn phải liên tục nhấn mạnh đến chúng bằng tất cả mọi biện pháp để đạt được hiệu quả cao nhất với mọi nhân viên. Điển hình như trường hợp của Công ty Masushita, khi mỗi buổi sáng trước khi đi làm, toàn thể nhân viên trong công ty cùng đọc lại bản triết lý kinh doanh của công ty, được gọi là bài Chính ca, trong đó nêu lên tôn chỉ mục đích kinh doanh của công ty. Nhờ vậy, những tôn chỉ mục đích này đã ngấm vào từng nhân viên và trở thành quan niệm chung của mọi thành viên trong doanh nghiệp. Như vậy trước hết, cộng đồng lãnh đạo phải thấm nhuần những giá trị được tuyên bố này không chỉ bằng lời nói mà cả việc làm. Nếu cộng đồng lãnh đạo không làm gương trong việc thực hiện những tôn chỉ mục đích được đề ra thì nhân viên sẽ mất lòng tin vào những giá trị được tuyên bố này và ảnh hưởng xấu đến những giá trị chung của công ty.

6 *Tuyên truyền những giai thoại, huyền thoại trong công ty*

Những giai thoại, huyền thoại trong công ty được coi như phần văn hóa truyền miệng của công ty. Những câu chuyện này góp phần tạo nên một hình ảnh tích cực về công ty, đem lại niềm tự hào cho các thành viên trong công ty về nơi mình làm việc. Ngay cả các công ty mới thành lập cũng có những giai thoại của mình, thông thường là về cộng đồng sáng lập. Những giai thoại, huyền thoại về công ty luôn đem lại những lợi ích nhất định. Những câu chuyện này thường kể về cộng đồng sáng lập công ty đã vượt qua những thử thách

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

cam go nh- khủng hoảng tài chính, chiến tranh, thua lỗ... nh- thế nào. Ví dụ, mọi thành viên của Hewlett - Packard đều có thể kể cho chúng ta nghe, những ng-ời sáng lập công ty đã gây dựng công ty từ một garage xe hơi mà phát triển đ- ọc nh- ngày nay. Ngay từ cuối thập kỷ 70 của thế kỷ tr- ớc, tập đoàn Nike đã tuyên truyền về lịch sử của công ty, th- ờng đ- ọc thực hiện d- ời dạng những buổi học dành cho nhân viên mới tr- ớc khi họ làm thủ tục khai thuế. Ngày nay, việc tuyên truyền này trở thành mục đầu tiên trong ch- ơng trình huấn luyện định h- ớng cho nhân viên mới, th- ờng kéo dài hai ngày. Những câu chuyện này có tác dụng rất tích cực trong việc phổ biến những quy tắc, giá trị, niềm tin trong công ty và trở thành quy tắc h- ớng dẫn hành động cho nhân viên.

Tuy nhiên, để việc phổ biến các giai thoại, truyền thuyết của công ty đạt đ- ọc hiệu quả cao, cần tuân theo một số nguyên tắc sau:

- Chỉ nên kể những câu chuyện ngắn. Những mẩu chuyện này chỉ nên ở mức vài ba phút để không gây cảm giác nhàm chán cho ng- ời nghe.
- Hãy dùng những cụm từ gây ấn t- ợng và dễ nhớ để tạo ấn t- ợng cho ng- ời nghe, ví dụ: “*I have a dream*” (Martin Luther King), “*Destroy your business.com*” (Jack Welch), “*Luôn luôn lắng nghe, luôn luôn thấu hiểu*” (Prudential)....
- Cốt chuyện phải đơn giản, xoay quanh một mục đích với tối đa là ba nhân vật. Không nên kể những chuyện phức tạp với quá nhiều nhân vật sẽ làm ng- ời nghe lúng túng.
- Cuối câu chuyện, hãy làm rõ thông điệp mà bạn muốn gửi đến cho ng- ời nghe thông qua giai thoại này. Ví dụ: Khi ng- ời lãnh đạo công ty Nike kể lại việc một trong những ng- ời sáng lập công ty - Coach Bowerman - không hài lòng với chất l- ợng đế giày chạy của đội tuyển do ông phụ trách. Ông không tìm đ- ọc hãng nào cung cấp giày có chất l- ợng tốt hơn nên đã về nhà và đổ cao su lỏng vào cái khuôn làm bánh quế của gia đình để thử tạo mẫu cho đế giày. Mục đích của câu chuyện này không phải để nhắc đến mẫu giày “*bánh quế*” của Nike mà muốn nhấn mạnh đến tinh thần sáng tạo của Nike.

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

- Hãy luyện tập thường xuyên để có thể truyền đạt những giai thoại và ý nghĩa của chúng đến người nghe một cách trôi chảy và thuyết phục. Cách kể chuyện thuyết phục nhất là kể một cách tự nhiên, có vẻ như không sắp xếp trước. Như chính cách này đòi hỏi nhiều sự chuẩn bị nhất.

7 Xây dựng những hình tượng điển hình trong công ty

Những hình tượng điển hình luôn cần thiết cho quá trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp của một công ty. Đây chính là những người thể hiện được những nét tiêu biểu và những kỹ năng cần thiết để thành công trong công ty. Họ được coi như những bằng chứng về việc thực thi những giá trị chung trong công ty, vì vậy việc lựa chọn những nhân vật này thường gắn liền với chức năng của công ty. Ví dụ: Khi giá trị trong văn hoá doanh nghiệp của công ty nhấn mạnh tinh thần phục vụ khách hàng thì nhân vật điển hình sẽ nên là một người trong các bộ phận phục vụ khách hàng.

Đôi khi các công ty có thể gặp khó khăn khi lựa chọn hình tượng điển hình. Ví dụ: Tại các công ty kinh doanh thường có việc bình bầu người bán hàng tốt nhất năm. Tuy nhiên, tiêu chí lựa chọn có thể có mâu thuẫn. Tiêu chí rõ ràng nhất là doanh số, tiêu chí tiếp theo là tinh thần phục vụ khách hàng. Tuy nhiên nhân viên đạt doanh số cao nhất chắc đã là người được đồng nghiệp và khách hàng công nhận về tinh thần phục vụ. Vì vậy, cần đưa ra tiêu chí để lựa chọn nhân vật điển hình sao cho thuyết phục được các thành viên khác trong công ty.

Việc lựa chọn hình tượng điển hình có thể được tiến hành đều đặn hàng tháng, hàng quý hay hàng năm. Có thể có nhiều cách tôn vinh những thành viên đạt danh hiệu này như trao phần thưởng công ty, những buổi báo cáo điển hình... Một cách mới hiện nay là viết bài giới thiệu về những nhân vật này trong các tờ báo, bản tin nội bộ... Lựa chọn đúng hình tượng điển hình, tôn vinh rộng rãi những nhân vật này sẽ cụ thể hóa những giá trị của công ty trong mắt người tiêu dùng cũng như nhân viên trong công ty và tạo sức sống cho văn hoá doanh nghiệp.

Cần lưu ý rằng, bộ phận này cần được tiến hành liên tục trong suốt thời gian hoạt động của công ty để luôn luôn củng cố và bồi đắp cho văn hoá doanh nghiệp. Tuy nhiên, thứ tự giữa các bộ phận có thể thay đổi, tùy thuộc vào tình hình cụ thể của công ty và nhu cầu của nhà quản lý. Chỉ khi nào các tổ chức hiểu rõ tầm quan trọng của từng bộ phận trong

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

quy trình này và cách thực hiện chúng một cách hiệu quả thì mới có thể xây dựng và duy trì một nền văn hoá doanh nghiệp vững mạnh.

- ***Kết hợp truyền thống và hiện đại trong xây dựng văn hoá doanh nghiệp***

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một quá trình lâu dài, mỗi doanh nghiệp có những cách thức riêng nhằm tạo nên một nền văn hoá với những nét đặc thù độc đáo. Tuy vậy, dù là nền văn hoá của doanh nghiệp nào đi nữa thì cũng cần hai đặc điểm sau: *Đậm đà bản sắc văn hoá dân tộc* (để bảo đảm tính bền vững), *có khả năng thích nghi và hội nhập với môi trường kinh doanh khu vực và thế giới* (đảm bảo tính linh hoạt).

Không có một công thức chung nào cho việc vận dụng các giá trị văn hoá dân tộc vào từng doanh nghiệp bởi nền văn hoá Việt Nam vốn phong phú và vô cùng đa dạng, cộng thêm cách nhìn nhận và tiếp cận nền văn hoá dân tộc khác nhau tùy thuộc vào mục tiêu của mỗi người. Tuy vậy, để có thể xây dựng một nền văn hoá bền vững vì con người trong doanh nghiệp thì không thể bỏ qua yếu tố bản sắc văn hoá dân tộc, vốn là “*những giá trị bền vững, những tinh hoa của cộng đồng các dân tộc Việt Nam đã được vun đắp nên qua lịch sử hàng ngàn năm đấu tranh dựng nước và giữ nước*”. Có thể nhận dạng một số bản sắc văn hoá dân tộc trong tính cách con người Việt Nam như: Lòng yêu nước nồng nàn, ý thức tự cường dân tộc, tinh thần đoàn kết, lòng thân ái, khoan dung, trọng tình nghĩa, đạo lý, đức tính cần cù sáng tạo lao động...

Mặt khác, trong điều kiện môi trường kinh doanh không ngừng biến động cộng với sự tiến bộ nhanh vũ bão của khoa học công nghệ (đặc biệt là công nghệ thông tin) trên thế giới, để có thể thích nghi nhanh chóng và mở rộng thị trường, doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một nền văn hoá không chỉ đậm đà bản sắc dân tộc mà còn chú trọng những yếu tố văn hoá hiện đại. Nói cách khác, đó phải là một nền văn hoá linh hoạt và có khả năng học hỏi và tiếp thu được những thành tựu, tiến bộ khoa học - kỹ thuật, những giá trị văn hoá tốt đẹp từ bên ngoài, nhờ đó phát huy được tính sáng tạo của mọi thành viên trong doanh nghiệp.

- ***Tăng cường đầu tư vật chất cho xây dựng văn hoá doanh nghiệp***

Để từng thành viên thấm nhuần được tinh thần của những văn bản, triết lý hay khẩu hiệu chung của doanh nghiệp thì việc “*nhắc nhở, làm gương*” của người lãnh đạo cũng chỉ là một cách thức. Cách thức khác hữu hiệu không kém là gắn những văn bản,

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

triết lý... với hoạt động hội hè, vui chơi giải trí của nhân viên, chế độ l-ơng th-ởng, đồng phục, trang thiết bị làm việc, những nghi thức trong doanh nghiệp... Đó là những yếu tố thuộc về lớp bề nổi của văn hoá doanh nghiệp và rất dễ cảm nhận vì tính hữu hình của chúng.

Những hoạt động hội hè để tạo thành nét riêng của doanh nghiệp phải bảo đảm hai yếu tố: Thứ nhất, đ-ợc tổ chức định kỳ và đều đặn hàng năm với mục tiêu nâng cao tinh thần doanh nghiệp và gây dựng niềm tự hào cho mọi thành viên; thứ hai là độc đáo (có nghĩa là sáng tạo và khác biệt so với các doanh nghiệp khác).

Các phong trào chung do các bộ ngành tổ chức như: “Giờ thứ 9”... là dịp để các thành viên trong doanh nghiệp khẳng định mình “*Tôi là nhân viên FPT*”, “*Tôi là thành viên của Petrolimex*”... một cách đầy tự hào, cái “tôi” mà họ thể hiện lúc bấy giờ cũng chính là cái “tôi” chung của toàn doanh nghiệp. Có thể nói, tham gia vào các hoạt động tập thể với doanh nghiệp khác là cơ hội tốt để các nhân viên cảm nhận được “bầu không khí gia đình trong doanh nghiệp” và thấy gắn bó hơn, có tinh thần trách nhiệm hơn tr-ớc những vấn đề chung.

Tăng c-ờng đầu t- cho văn hoá là việc làm rất cần thiết không chỉ riêng với những doanh nghiệp lâu năm và đạt đ-ợc tốc độ phát triển cao. Những quan điểm cho rằng “chỉ nên chú trọng văn hoá khi công ty đã lớn mạnh, đã ăn nên làm ra” là hoàn toàn phiến diện, coi văn hoá đơn thuần chỉ là thứ đồ trang sức để phô tr-ơng. Thực tế đã chứng minh, con ng-ời lao động và cống hiến nhiều khi không chỉ vì lợi ích vật chất mà còn vì những yếu tố tinh thần thôi thúc họ, vì tình cảm gắn bó với công ty. Để tạo ra những động lực phi vật chất đó thì nhất thiết doanh nghiệp cần phải có một nền văn hoá mạnh. Ng-ời lãnh đạo công ty cần có ý thức coi đây là những đầu t- cần thiết cho sự phát triển của doanh nghiệp, không chỉ nên chú trọng đến kết quả kinh doanh và coi những chỉ tiêu về văn hoá cho ng-ời lao động là phù phiếm và tốn kém, vì đây chính là chất keo để gắn kết ng-ời lao động với công ty, tạo nền móng cho sự phát triển lâu bền của doanh nghiệp.

Câu hỏi và tình huống thảo luận

Câu hỏi ôn tập:

Đề thi-NEU luôn đồng hành cùng bạn

1. Văn hoá doanh nghiệp là gì? Nó bao gồm những bộ phận nào? Những nhân tố nào tác động tới văn hoá doanh nghiệp?
2. Bình luận về vai trò của và ảnh hưởng của ng-ời lãnh đạo doanh nghiệp tới việc hình thành văn hoá doanh nghiệp?

Có quan điểm quản lý cho rằng: “Chỉ nên tuyển những nhân viên tâm huyết nhiệt tình hơn là những ng-ời giỏi, vì những ng-ời giỏi không có tâm càng dễ sinh chuyện”, có quan điểm quản lý khác cho rằng “Chỉ nên tuyển những người có năng lực vì lòng nhiệt tình gây dựng dễ dàng hơn là năng lực”. Theo bạn quan điểm nào phù hợp hơn? Bình luận.

3. Trình bày khái quát những hiểu biết của bạn về Văn hoá doanh nghiệp Việt Nam?

Theo bạn để xây dựng Văn hoá doanh nghiệp Việt Nam cần xây dựng từ đâu? Cần những yếu tố nào? Phát huy những nhân tố đó trong điều kiện hiện nay ra sao?

cuu duong than cong. com

cuu duong than cong. com