



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

Chủ biên: PGS.TS. Nguyễn Mạnh Quân

Giáo trình

ĐẠO ĐỨC KINH DOANH
VÀ VĂN HÓA CÔNG TY

(Tái bản lần thứ 2)



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
2015

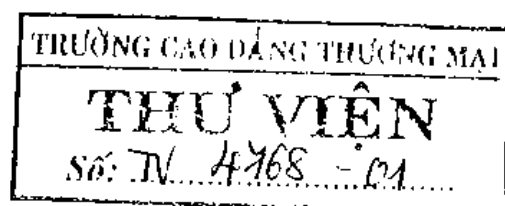
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



Chủ biên: PGS.TS. NGUYỄN MẠNH QUÂN

GIÁO TRÌNH ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ VĂN HÓA CÔNG TY

(Tái bản lần thứ 2)



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
2015

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	7
Chương 1: ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH.....	11
I. ĐẠO ĐỨC KINH DOANH.....	12
1/ Khái niệm.....	12
2/ Vài nét về sự phát triển của phạm trù đạo đức trong kinh doanh	24
3/ Nghiên cứu đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty có ý nghĩa gì	35
II. SỰ XUẤT HIỆN CỦA CÁC VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH	37
1/ Thế nào là vấn đề đạo đức trong kinh doanh?.....	37
2/ Nguồn gốc của vấn đề đạo đức.....	38
3/ Nhận diện các vấn đề đạo đức.....	63
III. KẾT LUẬN.....	67
TỰ KIỂM TRA NHẬN THỨC: BÀI 1	70
Chương 2: CÁC TRIẾT LÝ ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH VÀ CÁC NGHĨA VỤ TRONG TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA CÔNG TY	71
I. TRIẾT LÝ ĐẠO ĐỨC (ĐẠO LÝ).....	72
1/ Khái niệm.....	72
2/ Xu thế phát triển trong triết lý đạo đức	74
II. CÁC TRIẾT LÝ ĐẠO ĐỨC CHỦ YẾU	75
1/ Các triết lý theo quan điểm vị lợi	75
2/ Các triết lý theo quan điểm pháp lý.....	79
3/ Triết lý theo quan điểm đạo lý: <i>Thuyết đạo đức nhân cách</i>	84
4/ Tính cách và công việc	88
III. CÁC NGHĨA VỤ TRONG TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA CÔNG TY.....	90
1/ Nghĩa vụ về kinh tế	90
2/ Nghĩa vụ về pháp lý.....	92
3/ Nghĩa vụ về đạo đức.....	98
4/ Nghĩa vụ về nhân văn (philanthropy)	100
5/ Quan điểm và cách tiếp cận đối với việc thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.....	101
IV. KẾT LUẬN.....	109
TỰ KIỂM TRA NHẬN THỨC: BÀI 2.....	112

Chương 3: PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ PHÂN TÍCH HÀNH VI ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH	113
I. RA QUYẾT ĐỊNH VỀ CÁC VẤN ĐỀ LIÊN QUAN ĐẾN ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH.....	114
1/ Cách tiếp cận với quá trình ra quyết định về đạo đức	114
2/ Quá trình ra quyết định về đạo đức trong kinh doanh	115
II: CÁC NHÂN TỐ “ĐẦU VÀO”: CÁC TÁC NHÂN.....	120
1/ Tình trạng bức xúc của vấn đề đạo đức	120
2/ Trạng thái ý thức đạo đức của cá nhân	121
3/ Nhân tố “văn hoá công ty”	124
III. PHÂN TÍCH HÀNH VI: ALGORITHM ĐẠO ĐỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH VẤN ĐỀ - GIẢI PHÁP.....	127
1/ Cách tiếp cận với các quyết định về đạo đức theo <i>algorithm đạo đức</i>	127
2/ Động cơ, động lực	128
3/ Mục đích, mục tiêu.....	135
4/ Phương tiện.....	140
5/ Hệ quả	148
IV. KẾT LUẬN.....	152
TỰ KIỂM TRA NHẬN THỨC: BÀI 3.....	154
Chương 4: MỘT SỐ TÌNH HUỐNG ĐIỂN HÌNH VỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH.....	155
I. QUAN HỆ VỚI NGƯỜI LAO ĐỘNG	159
1/ Tính cách và công việc: <i>Cáo giặc</i>	159
2/ Quyền đối với tài sản trí tuệ: <i>Bí mật thương mại</i>	170
3/ Mối quan hệ trong sản xuất.....	179
II. QUAN HỆ VỚI ĐỐI TƯỢNG BÊN NGOÀI.....	198
1/ Quan hệ với khách hàng.....	198
2/ Quan hệ với ngành: <i>cạnh tranh trung thực</i>	226
III. KẾT LUẬN.....	235
TỰ KIỂM TRA NHẬN THỨC: BÀI 4.....	237
Chương 5: VĂN HOÁ CÔNG TY.....	239
I. VĂN HOÁ CÔNG TY?.....	240
1/ Khái niệm và đặc điểm.....	240
2/ Văn hoá công ty thể hiện “tính cách” của doanh nghiệp	243
3/ Tính chất “mạnh”, “yếu” của văn hoá công ty.....	247
II. BẢN CHẤT CỦA VĂN HÓA CÔNG TY	247
1/ Vai trò chiến lược của văn hoá công ty	247
2/ Quản lý bằng giá trị (Quản lý bằng triết lý) - MBV.....	254
III. BIỂU TRƯNG CỦA VĂN HOÁ CÔNG TY	264
1/ Các biểu trưng trực quan của văn hoá công ty	265

2/ Các biểu trưng phi-trực quan của văn hoá công ty	274
3/ Xác minh văn hoá công ty	276
IV. CÁC DẠNG VĂN HOÁ CÔNG TY	282
1/ Các dạng văn hoá công ty của <i>Harrison/Handy</i>	282
2/ Các dạng văn hoá công ty của <i>Deal và Kennedy</i>	285
3/ Các dạng văn hoá công ty của <i>Quinn và McGrath</i>	287
4/ Các mô hình văn hoá công ty của <i>Scholz</i>	288
5/ Các dạng văn hoá công ty của <i>Daft</i>	290
6/ Các dạng văn hoá tổ chức của <i>Sethia và Klinow</i>	293
V. KẾT LUẬN	296
TỰ KIỂM TRA NHẬN THỨC: BÀI 5	298
Chương 6: VẬN DỤNG TRONG QUẢN LÝ - TẠO LẬP BẢN SẮC VĂN HOÁ CÔNG TY	299
I. TẠO LẬP BẢN SẮC VĂN HOÁ CÔNG TY	300
1/ Bản sắc văn hoá công ty	300
2/ Tạo lập bản sắc văn hoá công ty	302
II. HOÀN THIÊN HỆ THỐNG TỔ CHỨC	305
1/ Ảnh hưởng của quan điểm thiết kế đến việc lựa chọn mô hình tổ chức	305
2/ Các quan điểm tổ chức định hướng môi trường	306
3/ Các quan điểm tổ chức định hướng con người	313
4/ Cách tiếp cận của quản lý thực hành: các hệ thống cơ bản trong cơ cấu tổ chức	331
III. XÂY DỰNG PHONG CÁCH QUẢN LÝ ĐỊNH HƯỚNG ĐẠO ĐỨC	336
1/ Các quan điểm về vai trò của quản lý	336
2/ Năng lực lãnh đạo và quyền lực của người quản lý	341
3/ Phong cách lãnh đạo	344
4/ Vận dụng trong quản lý	346
IV. THIẾT LẬP HỆ THỐNG TRIỂN KHAI ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ VĂN HOÁ CÔNG TY	355
1/ Hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức	355
2/ Hệ thống các tiêu chuẩn giao ước (cam kết) về đạo đức	360
3/ Các chương trình đạo đức trong văn hoá công ty	364
4/ Hệ thống thanh tra đạo đức	370
V. KẾT LUẬN	377
TỰ KIỂM TRA NHẬN THỨC: BÀI 6	380
TÀI LIỆU THAM KHẢO	381

**CON NGƯỜI ĐƯỢC TÔN TRỌNG KHÔNG PHẢI
DO TỒN TẠI MÀ BỞI NHÂN CÁCH.**

Một công ty giành được thiện cảm không phải do
quảng cáo mà nhờ *bản sắc* riêng.

LỜI NÓI ĐẦU

Cuốn "Giáo trình Đạo đức kinh doanh và Văn hóa công ty" được biên soạn làm tài liệu giảng dạy cho sinh viên chuyên ngành quản trị kinh doanh của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Kể từ khi phát hành lần đầu vào tháng 9 năm 2004¹, tác giả đã nhận được nhiều ý kiến ủng hộ, đồng viên, góp ý đầy thiện chí của các bạn đọc là sinh viên, giảng viên, nhà nghiên cứu và doanh nhân. Cuốn sách lần này được biên soạn là để đáp lại thịnh tình của bạn đọc. Trong lần tái bản này, tác giả vẫn giữ nguyên những gì bạn đọc đánh giá là ưu điểm về cấu trúc và nội dung, đồng thời hoàn thiện thêm về nội dung cho phù hợp với đối tượng bạn đọc rộng rãi.

Như tên gọi của cuốn sách, chủ đề chính là những vấn đề rất thời sự, không chỉ được quan tâm nhiều ở nước ta một vài năm gần đây mà được nghiên cứu và vận dụng trong quản lý từ một vài thập kỷ qua. Đóng góp to lớn của bộ môn khoa học mới này đã được chứng minh bằng những thành công của các công ty Nhật Bản những năm 70 của thế kỷ XX và sự phát triển rất nhanh của bộ môn khoa học này trong các lĩnh vực quản lý doanh nghiệp và xu thế "tái cơ cấu" của các doanh nghiệp truyền thống phương Tây trong những năm 80 và 90 của thế kỷ XX. Sự khó khăn trong việc quản lý một tổ chức "đa sở hữu, tham gia điều hành và trực tiếp kiểm soát" ở các công ty lớn ở Mỹ và sự trì trệ trong việc chuyển đổi cơ cấu tổ chức và chậm chạp trong việc vận dụng cơ chế quản lý phù hợp đã đẩy các công ty rất lớn với những danh tiếng đã được định hình tương chừng như rất vững chắc như *Chrysler*, *McDonnell Douglas* hay *WorldCom*, *Enron* phải trả giá bằng chính sự phá sản.

Nền kinh tế nước ta đang trong quá trình chuyển đổi, các doanh nghiệp thuộc khu vực nhà nước đang tiến hành cổ phần hóa; khu vực doanh nghiệp tư nhân được chính phủ coi là một trọng tâm cần phát triển mạnh trong những năm tới. Nhiều doanh nghiệp mới sẽ hình thành, rất cần được định hướng đúng đắn và nhanh chóng định hình phong cách riêng, bản sắc riêng, để có thể nhanh chóng hội nhập thuận lợi với nền kinh tế khu vực và thế giới. Các doanh nghiệp nước ta có thể tận dụng được lợi thế của một nền văn hóa Á Đông đặc trưng để "đón đầu". Cuốn sách được biên soạn với mong muốn có những đóng góp thiết thực cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Cho dù có tên gọi là giáo trình, cuốn sách được biên soạn cả về hình thức và nội dung là để dành cho bạn đọc rộng rãi. Vì đây là một lĩnh vực mới, đang

¹ TS. Nguyễn Mạnh Quân (cb.) (2004), *Giáo trình Đạo đức kinh doanh và Văn hóa doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.

phát triển về lý thuyết, nên cuốn sách tập trung vào việc trình bày những vấn đề về lý luận như khái niệm, quan điểm, phương pháp luận. Để minh họa cho những nội dung lý thuyết, cuốn sách cố gắng đưa ra những dẫn chứng thực tiễn (các minh họa) để thay cho việc luận giải về chúng. Chúng tôi tin chắc rằng bạn đọc có thể tìm được vô số ví dụ khác trong thực tiễn phù hợp hơn. Mặc dù thiên về lý luận, cuốn sách được biên soạn không chỉ dành cho sinh viên, những người làm công tác nghiên cứu, giảng dạy thuộc các lĩnh vực về quản lý kinh tế, quản trị kinh doanh, xã hội học, tâm lý học quản lý, mà còn rất thiết thực đối với các bộ quản lý cao cấp của các công ty, doanh nghiệp, tổ chức lớn và bạn đọc rộng rãi để tiếp cận với những vấn đề mới của hội nhập kinh tế thế giới. Để giúp bạn đọc tự nghiên cứu và tăng tính thực tiễn của các nội dung được giới thiệu trong cuốn sách này, chúng tôi đồng thời biên soạn và xuất bản một tài liệu khác: *"Đạo đức kinh doanh và Văn hóa công ty: Hướng dẫn học tập và phân tích tình huống"*, như một phần hữu cơ của cuốn tài liệu này.

Trong lần xuất bản này, cuốn sách vẫn giữ nguyên kết cấu 6 chương của lần xuất bản đầu tiên với nội dung đã được bổ sung và hoàn thiện, cụ thể:

Chương thứ nhất, *"Đạo đức kinh doanh và vấn đề đạo đức trong kinh doanh"*, trình bày những khái niệm liên quan đến đạo đức kinh doanh, văn hóa công ty, trách nhiệm xã hội, thương hiệu và sự xuất hiện của các vấn đề đạo đức trong kinh doanh. Mục đích của chương không chỉ nhằm giới thiệu những khái niệm về đạo đức kinh doanh, văn hóa công ty, trách nhiệm xã hội và một vài nét về lịch sử phát triển của môn khoa học này; mà còn cố gắng gắn với thực tiễn thông qua việc giới thiệu cách tiếp cận với bản chất và nguồn gốc của các vấn đề đạo đức trong kinh doanh và về cách nhận diện các vấn đề đạo đức nảy sinh trong mối quan hệ kinh doanh.

Điểm mới trong chương này là việc đưa ra một định nghĩa về *"thương hiệu"* phản ánh được bản chất của khái niệm, làm nền cho việc tạo lập *bản sắc văn hóa* (thương hiệu) cho doanh nghiệp ở chương 6.

Chương thứ hai, *"Các triết lý đạo đức về kinh doanh và các nghĩa vụ về trách nhiệm xã hội"*, cố gắng giải thích nguồn gốc cơ bản của những mâu thuẫn thông qua việc giới thiệu về sáu triết lý đạo đức điển hình có ảnh hưởng chi phối đến hành vi con người trong kinh doanh và sự khác nhau trong cách tiếp cận khi thực thi những nghĩa vụ cơ bản của doanh nghiệp về kinh tế, pháp lý, đạo đức, nhân văn.

Chương thứ ba, *"Phương pháp và công cụ phân tích hành vi đạo đức trong kinh doanh"*, giới thiệu cách tiếp cận với quá trình ra quyết định về hành vi đạo đức; xác định các nhân tố của quá trình ra quyết định về đạo đức và các công cụ phân tích hành vi đạo đức trong kinh doanh. Mục đích của chương là nhằm cung cấp những công cụ phân tích và hoạch định giải pháp cho các vấn đề đạo đức. Đây là một trong những chủ đề khó tiếp cận nhất và bất cập nhất của các tài liệu nghiên cứu trong lĩnh vực này. Vì vậy, chương này là một trong những chương có những đóng góp có giá trị nhất cả về lý luận và thực tiễn.

Chương thứ tư, "*Một số tình huống về đạo đức kinh doanh điển hình*", giới thiệu một số vấn đề đạo đức kinh doanh điển hình thông qua các tình huống nhằm giúp người đọc chiêm nghiệm về những vấn đề thực tiễn, các quan điểm thịnh hành, cách tiếp cận bằng những công cụ và phương pháp phân tích đã được giới thiệu ở chương 3 (như *algorithm đạo đức*, *phương pháp phân tích vấn đề - giải pháp*, *khung lỗ - góc*).

Chương thứ năm, "*Văn hoá công ty*", ngoài việc nhắc lại những khái niệm đã nêu ở chương 1 về văn hoá công ty, chương này tập trung trình bày các biểu trưng, các mô hình và các nhân tố ảnh hưởng của văn hóa công ty. Mục đích của chương là nhằm giúp người đọc hiểu được *bản sắc văn hoá* của một tổ chức là gì, các biểu hiện của chúng và những tác nhân cơ bản tạo dựng nên bản sắc văn hoá của một tổ chức.

Trong lần xuất bản này, nội dung của chương được biên soạn lại để nhất quán hơn về bản chất của một khái niệm hiện đang được tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau, rất dễ dẫn đến mơ hồ và khó sử dụng đối với các nhà quản lý. Chương 5 được hoàn thiện một cách cơ bản bằng việc giới thiệu tư tưởng pháp quản lý hiện đại - *Quản lý bằng triết lý* hay *Quản lý bằng giá trị* (Management By Values, MBV) - là nền tảng lý luận của một công cụ quản lý hiện đại - *văn hóa công ty*. Đây là một bước phát triển mới trong lý thuyết quản lý từ giữa những năm 90 của thế kỷ XX, sau các phương pháp *Quản lý theo mục tiêu* (Management By Objectives, MBO) thịnh hành vào những năm 60-70 và phương pháp *Quản lý theo quá trình* (Management By Processes, MBP) thịnh hành vào những năm 80-90. MBV xuất hiện như một tất yếu của xu thế toàn cầu hoá hoạt động của các doanh nghiệp. Phương pháp xác minh văn hoá công ty cũng được trình bày kỹ lưỡng và bài bản hơn trong chương này, ở lần xuất bản này.

Chương thứ sáu, "*Vận dụng trong quản lý - Tạo lập bản sắc văn hoá công ty*", được cấu trúc và biên soạn lại nhằm làm rõ những nhân tố của quá trình tạo lập bản sắc riêng cho một doanh nghiệp, tổ chức. Mục đích của chương là nhằm giúp người đọc hiểu được cần phải làm gì để xây dựng bản sắc văn hoá cho một tổ chức, công ty. Mặc dù trình bày về lý luận, nội dung và kết cấu của chương vẫn rất chú trọng đến ý nghĩa thực tiễn đối với nhà quản lý. Các phần được trình bày theo trật tự về vai trò của các nhân tố trong việc tạo lập bản sắc văn hoá cho một tổ chức, doanh nghiệp; cụ thể: về hoàn thiện hệ thống tổ chức (phần cứng), xây dựng phong cách quản lý (hệ điều hành) và thiết lập hệ thống triển khai đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty (phần mềm). Chương này không chỉ được coi như một phần tiếp nối của chương 5 mà còn là một kết luận mở của cuốn sách.

Trong chương này có một vài bổ sung mới cho phù hợp với hoàn cảnh thực tế của Việt Nam.

Đối với bạn đọc là giảng viên và sinh viên các trường đại học sử dụng tài liệu này làm giáo trình dạy và học môn học mới, cuốn giáo trình có thể sử dụng cho những đối tượng khác nhau với trọng tâm khác nhau. Trong các chương

trình cơ bản, đối với sinh viên *đại học hệ chính quy*, trọng tâm tập trung chủ yếu vào các chương 1, 2, 5 và 6 với nội dung cân đối đều giữa các chương nhằm cung cấp những kiến thức căn bản; đối với sinh viên *đại học hệ tại chức*, nội dung các chương 5 và 6 được chú trọng hơn nhằm nhấn mạnh đến tính thực tiễn của môn học. Trong các chương trình nâng cao, như chương trình: *cao học và sau đại học*, các chương 3 và 4 là trọng tâm, với giả định các học viên đã được chuẩn bị kỹ các chương 1, 2, 5 và 6 ở bậc đại học, nhằm nâng cao năng lực nghiên cứu và thực hành phân tích.

Cuốn sách đến được tay bạn đọc ngoài những kiến thức tích lũy được trong hơn 10 năm giảng dạy môn học này cho các chuyên ngành *quản trị kinh doanh*, Khoa Quản trị kinh doanh tại Trường Đại học Kinh tế quốc dân và sự nỗ lực của bản thân tác giả còn có những đóng góp của nhiều người. Chúng tôi cũng rất biết ơn các đồng nghiệp về sự động viên, khuyến khích xuất bản cuốn sách này. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân đã trợ giúp rất tích cực để đưa cuốn sách đến với bạn đọc. Đây là cuốn sách về đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty được biên soạn theo cách tiếp cận mới nên khó tránh khỏi còn những hạn chế. Rất mong nhận được ý kiến đóng góp để hoàn thiện trong lần xuất bản sau. Những ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ:

Khoa Quản Trị Kinh doanh, Phòng 311, Nhà 7
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
207 Đường Giải Phóng, Quận Hai Bà Trưng, TP Hà Nội.
E-mail: quannm@neu.edu.vn

TÁC GIẢ

ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH

- **Mục đích của chương:**
Giúp bạn đọc nắm được:
 - + Những khái niệm cơ bản đạo đức kinh doanh, văn hoá công ty, trách nhiệm xã hội, thương hiệu của một tổ chức, công ty
 - + Điểm nét về lịch sử phát triển của các khái niệm
 - + Các "vấn đề đạo đức": bản chất, nguồn gốc, cách nhận diện vấn đề đạo đức
- **Nội dung:**
 - Đạo đức kinh doanh là gì?
 - Sự xuất hiện của các vấn đề đạo đức

ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH

I. ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

1/ Khái niệm

a. Đạo đức

Đạo đức là một phạm trù đặc trưng của xã hội loài người. Đạo đức là một phạm trù rất rộng đề cập đến mối quan hệ con người và các quy tắc ứng xử trong mối quan hệ giữa con người với con người trong các hoạt động sống. Đạo đức là sự nghiên cứu về bản chất và nền tảng của đạo lý trong mối quan hệ con người trong đó đạo lý được hiểu là sự công bằng, chuẩn mực và quy tắc ứng xử. Từ góc độ khoa học, "đạo đức là một bộ môn khoa học nghiên cứu về bản chất tự nhiên của cái đúng - cái sai và sự 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 của một nghề nghiệp", [Từ điển điển từ American Heritage Dictionary]. Là môn khoa học nghiên cứu về hành vi và cách ứng xử trong mối quan hệ con người, đạo đức trở thành một môn học có ý nghĩa thực tiễn rất lớn trong việc thiết lập, xây dựng và phát triển mối quan hệ con người trong xã hội. Nó càng trở nên đặc biệt quan trọng trong việc xây dựng và phát triển mối quan hệ trong các hoạt động kinh doanh khi phạm vi và tính chất các mối quan hệ của một cá nhân, tập thể trở nên đa dạng và phức tạp hơn do sự xuất hiện của những nhân tố mới, đa dạng về quan điểm, động cơ, mục đích và hành vi.

Đạo đức đã được con người nghiên cứu từ rất lâu. Nó gắn liền với cuộc sống; nó có mặt trong tất cả các hoạt động của con người, trong giao tiếp xã hội và trong kinh doanh. Trước thời kỳ Đại Công nghiệp, nhất là ở các nước phương Đông, công việc kinh doanh chủ yếu là thủ công, giản đơn, quy mô nhỏ, mang tính chất gia đình, truyền thống. Trong hoạt động kinh doanh, mối quan hệ con người chủ yếu được xây dựng trên cơ sở những quy tắc đạo đức xã hội. Hành vi đạo đức kinh doanh đồng nhất với hành vi đạo đức xã hội. Đạo đức xã hội chính là đạo đức kinh doanh.

Việc phát triển và sử dụng những kỹ thuật và phương tiện sản xuất mới đã tạo tiền đề thuận lợi cho việc phát triển sản xuất lớn, công nghiệp, phức tạp và mang tính xã hội cao. Phương thức sản xuất mới làm thay đổi về bản chất mối quan hệ con người trong kinh doanh. Hầu như, mỗi con người công

ng nghiệp đều phải sống hai cuộc sống, “cuộc sống gia đình và xã hội” và “cuộc sống nghề nghiệp” hay cuộc sống lao động; trong đó, cuộc sống nghề nghiệp có ảnh hưởng ngày càng lớn đến cuộc sống gia đình và xã hội. Trong cuộc sống gia đình và xã hội, hành vi con người bị chi phối bởi những quy tắc đạo đức xã hội phổ biến, truyền thống. Trong khi đó, cuộc sống nghề nghiệp có những quy luật riêng, đặc trưng riêng; trong đó, con người có những mối quan hệ rộng hơn, phức tạp hơn và khác hẳn so với mối quan hệ xã hội thuần túy. Các quy tắc đạo đức xã hội phổ biến trở nên không còn đủ hiệu lực đối với cuộc sống nghề nghiệp; nó cần thêm những quy tắc ứng xử mới phù hợp để hướng dẫn hành vi con người trong mối quan hệ mới. *Đạo đức kinh doanh* chỉ bắt đầu được nghiên cứu nghiêm túc và được phát triển thành một môn khoa học, cả về lý luận và thực hành, vào nửa sau của thế kỷ XX ở các nước công nghiệp phát triển phương Tây, khi các nhà quản lý phải đối đầu các vấn đề nảy sinh từ việc quản lý các công ty khổng lồ hoạt động trên phạm vi toàn cầu và khi họ chứng kiến sự lớn mạnh của các công ty thuộc nền kinh tế Á Đông truyền thống.

MINH HOA 1.1: BẢN CHẤT CÁC MỐI QUAN HỆ CỦA CÁ NHÂN VÀ SỰ HÌNH THÀNH ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

MỐI QUAN HỆ XÃ HỘI		MỐI QUAN HỆ KINH DOANH	
<i>Quy tắc chi phối</i>	PHẠM VI ĐỐI TƯỢNG	<i>Quy tắc chi phối</i>	
Nguyên tắc, chuẩn mực định hướng hành vi trong mối quan hệ xã hội ↓ ĐẠO ĐỨC (XÃ HỘI)	• Gia đình • Bạn bè • Lân bang	• Chủ sở hữu • Đồng nghiệp • Khách hàng • Đối tác • Cộng đồng • Chính phủ	Nguyên tắc, chuẩn mực định hướng hành vi trong mối quan hệ công việc ↓ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH
BẢN CHẤT MỐI QUAN HỆ			
• Giá trị tinh thần • Tự nguyện		• Giá trị vật chất, lợi ích • Bắt buộc	

Để thực hành đạo đức, cần có những quy tắc và chuẩn mực hành vi phù hợp làm cơ sở cho việc ra quyết định trong các mối quan hệ xã hội và trong kinh doanh. Trong thực tế kinh doanh, khi vận dụng những quy tắc và chuẩn mực đạo đức đã làm nảy sinh một loạt vấn đề. *Thứ nhất*, để có thể tồn tại được, các hoạt động kinh doanh phải dựa vào việc sử dụng các yếu tố vật chất và tài chính, phải tạo ra được giá trị vật chất và tài chính để bù đắp nguồn lực đã sử

dụng và tạo thêm giá trị mới (lợi nhuận). Nói cách khác, 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 người quản lý doanh nghiệp hiểu sai bản chất của lợi nhuận và coi đó là mục tiêu chính của các hoạt động kinh doanh thì sự tồn tại của doanh nghiệp có thể bị đe dọa. Thứ hai, với tư cách là một nhân tố không thể tách rời của hệ thống kinh tế - xã hội, doanh nghiệp luôn phải tìm cách hài hoà về lợi ích của các đối tượng hữu quan với đòi hỏi và 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 được tôn trọng, mà còn ở việc cân đối, hài hoà và chấp nhận hy sinh một phần lợi ích riêng, lợi nhuận. Như vậy, khi vận dụng đạo đức vào các hoạt động kinh doanh, cần có những quy tắc riêng, phương pháp riêng - *đạo đức kinh doanh* - và với những trách nhiệm ở phạm vi và mức độ lớn hơn - *trách nhiệm xã hội*.

Những khó khăn và thất bại của các công ty phương Tây nửa cuối những thế kỷ XX, đối lập với sự phát triển và những thành công của các công ty điển hình phương Đông của Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan... đã cho thấy những phương pháp và phong cách quản lý cá nhân, tập quyền, trong cơ chế "Một chủ sở hữu - quản lý - kiểm soát" thịnh hành trong các triết lý quản lý phương Tây không còn phù hợp để điều hành các tổ chức có tính xã hội hoá cao ngày nay. Mặt khác, việc áp dụng đồng thời hai hệ thống quy tắc hành động cho hai hệ thống xã hội khác nhau - *gia đình và xã hội* và *công việc* - có thể đẩy con người đến việc phải đối đầu với những lựa chọn khó khăn, có thể làm phá vỡ cuộc sống gia đình hoặc cuộc sống sự nghiệp. Con người luôn phải tìm cách hài hoà chúng. Đó cũng là xu thế ở nhiều tổ chức, công ty đang tìm cách hoà cuộc sống gia đình, xã hội vào cuộc sống lao động. *Văn hoá doanh nghiệp* (với các tên gọi khác là *văn hoá tổ chức* hay *văn hoá kinh doanh*) không chỉ là một cách tiếp cận mới trong việc "lồng ghép" hai hệ thống quy tắc hành động, hai cuộc sống của con người; mà còn là một *công cụ hữu hiệu để quản lý* một cơ cấu "Đa chủ sở hữu - quản lý - kiểm soát" tồn tại ở hầu hết các tổ chức, công ty ngày nay.

b. Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội

Đạo đức kinh doanh gồm những nguyên tắc và chuẩn mực có tác dụng hướng dẫn hành vi trong mối quan hệ kinh doanh; chúng được những người hữu quan (như người đầu tư, khách hàng, người quản lý, người lao động, đại diện cơ quan pháp lý, cộng đồng dân cư, đối tác, đối thủ...) sử dụng để phán xét một hành động cụ thể là đúng hay sai, hợp đạo đức hay phi đạo đức. Cho dù các đối tượng hữu quan không phải lúc nào cũng đúng, những phán xét của họ luôn tác động đến sự chấp thuận của xã hội đối với doanh nghiệp và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong thực tế, khái niệm *trách nhiệm xã hội* được nhiều người sử dụng đồng nghĩa với *đạo đức kinh doanh*. Tuy nhiên, về bản chất đây là hai khái niệm khác nhau. *Trách nhiệm xã hội* là những nghĩa vụ một doanh nghiệp hay cá nhân phải thực hiện đối với xã hội nhằm đạt được nhiều nhất những tác động tích cực và giảm tối thiểu các tác động tiêu cực đối với xã hội. Trách nhiệm xã hội có thể được coi là một sự cam kết của doanh nghiệp hay cá nhân đối với xã hội; trong khi đó đạo đức kinh doanh đề cập đến những quy tắc ứng xử được cân nhắc kỹ lưỡng về mặt tổ chức của doanh nghiệp làm cơ sở cho việc ra quyết định trong quan hệ kinh doanh. Nhiều tổ chức, công ty tìm cách xác định các mối quan hệ, trách nhiệm và nghĩa vụ cần thực hiện và cách thức thực hiện tốt nhất để có thể đáp ứng được yêu cầu của mọi đối tượng hữu quan trong xã hội. Về cơ bản, trách nhiệm xã hội bao gồm những nghĩa vụ về kinh tế, pháp lý, đạo đức và nhân văn.

Nghĩa vụ kinh tế của một doanh nghiệp là sản xuất hàng hoá và dịch vụ thoả mãn được nhu cầu tiêu dùng của xã hội ở mức giá cả có thể cho phép duy trì được công việc kinh doanh và làm hài lòng các chủ đầu tư. Thực hiện nghĩa vụ kinh tế là để đảm bảo sự tồn tại của doanh nghiệp.

Nghĩa vụ pháp lý của doanh nghiệp là thực hiện đầy đủ những quy định về pháp lý chính thức đối với những người hữu quan, trong cạnh tranh và đối với môi trường tự nhiên do pháp luật hiện hành quy định. Thực hiện nghĩa vụ pháp lý là để doanh nghiệp có thể được chấp nhận về mặt xã hội.

Nghĩa vụ đạo đức của doanh nghiệp được định nghĩa là những hành vi hay hoạt động được xã hội mong đợi nhưng không được quy định thành các nghĩa vụ pháp lý. Nghĩa vụ đạo đức chính là nền tảng của các nghĩa vụ pháp lý, thực hiện nghĩa vụ đạo đức là để doanh nghiệp có thể được xã hội tôn trọng và được chấp nhận trong một ngành.

Nghĩa vụ nhân văn của doanh nghiệp bao gồm những hành vi và hoạt động mà xã hội muốn hướng tới và có tác dụng quyết định chân giá trị của một tổ chức hay doanh nghiệp. Nghĩa vụ nhân văn thể hiện những mong muốn hiển danh của doanh nghiệp cho xã hội. Thực hiện nghĩa vụ nhân văn là thể hiện ước muốn tự hoàn thiện và vì nhận loại (xã hội).

Đạo đức kinh doanh đề cập đến các nguyên tắc và quy tắc có tác dụng chi phối quyết định của cá nhân hay tập thể, trong khi *trách nhiệm xã hội* quan tâm đến tác động của các quyết định về mặt tổ chức đối với xã hội. Theo lô gích, cần đặt thêm một câu hỏi khác nữa: về "hành vi" mà cá nhân hay tập thể sử dụng để phản ánh nhận thức và phương pháp hành động đã lựa chọn "Đạo đức kinh doanh được thể hiện như thế nào?". Đó chính là văn hoá công ty hay văn hoá tổ chức.

MINH HOA 1.2: MỘT VÀI CÁCH ĐỊNH NGHĨA VỀ VĂN HOÁ CÔNG TY

- Văn hoá của một nhà máy là cách thức tư duy và hành động quen thuộc, thành nếp được các thành viên cố ý đặt ra để buộc các thành viên mới phải tuân theo hoặc ít nhất cũng phải chấp nhận chúng để sử dụng ở nơi làm việc. Khái niệm “văn hoá” theo nghĩa này bao hàm những hành vi, phương pháp sản xuất, kỹ năng nghề nghiệp và kiến thức chuyên môn, thái độ đối với kỷ luật và hình phạt, luật lệ và thói quen trong quản lý, mục đích cần quan tâm, cách thức tiến hành các hoạt động kinh doanh, cách trả lương, giá trị của các loại công việc khác nhau, niềm tin vào cơ chế dân chủ và cùng bàn bạc, không quá nghiêm trọng và thủ thết. [Jaques, E. (1952), *The Changing Culture of a Factory*, Dryden Press, New York]
- Văn hoá của một tổ chức là biểu hiện của một hình thái đặc thù về chuẩn mực, giá trị, niềm tin, cách hành động đặc trưng cho cách thức một nhóm người hay nhiều người phối hợp với nhau khi làm một việc gì đó. Tính đặc thù của một tổ chức có nguồn gốc sâu xa từ lịch sử phát triển của tổ chức, từ những nhân tố ảnh hưởng đến việc hình thành phong cách của tổ chức như những quyết định quan trọng trước kia, phong cách, quan điểm của những người lãnh đạo cũ. Chúng được thể hiện thông qua những phong tục, tập quán và quan niệm mà mỗi thành viên đều coi trọng, cũng như thông qua những quyết định chiến lược của một tổ chức. [Eldridge J.E.T. và Crombie A.D., (1972), *A Sociology of Organizations*, Allen&Unwin, London]
- Đó là sự đồng thuận về nhận thức hay ý nghĩa của tất cả thành viên của một nhóm. Những ý nghĩa này được mọi thành viên của một nhóm ngầm hiểu như nhau, nhưng rất rõ ràng và khác biệt so với các nhóm khác. Những ý nghĩa này được truyền cho những người mới. [Louis M.R. (1980), *Organizations as culture-bearing milieux*, *Organizational Symbolism*, Pondy L.R. (ed.), Greenwich, Connecticut]
- Văn hoá là nếp tin và kỳ vọng chung của tất cả mọi thành viên một tổ chức. Những niềm tin và kỳ vọng này hình thành những chuẩn mực đầy quyền uy trong việc định hình hành vi của cá nhân và tập thể trong tổ chức. [Schwartz H. và Davis S.M. (1981), *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, *Organizational Dynamics*, 10]
- Văn hoá thể hiện trình độ về tính chất đặc biệt trong nhận thức của một tổ chức - có nghĩa là chúng chứa đựng những phẩm chất đặc thù có thể sử dụng để phân biệt với các tổ chức khác về một phương diện. [Gold K.A. (1982), *Managing for Success: a Comparison of the Private and Public Sector*, *Public Administration Review*, Nov.-Dec.]
- Văn hoá tổ chức không phải là một câu hỏi mới của một bài toán quản lý; nó chính là một bài toán quản lý. Theo quan điểm của chúng tôi, văn hoá không phải là thứ gì đó một tổ chức cần có; mà văn hoá là thứ gì đó giống như tổ chức. [Pacanowsky M.E. và O'Donnell-Trujillo N., (1982), *Communication and Organizational Culture*, *The Western Journal of Speech Communication*, 46 (Spring)]

c. Văn hoá công ty

Văn hoá công ty, hay văn hoá doanh nghiệp (corporate culture) là một khái niệm được biết với các tên khác như văn hoá tổ chức (organizational hoặc organization culture) hay văn hoá kinh doanh (business culture). Là một lĩnh vực mới được nghiên cứu trong vài thập kỷ qua, cách định nghĩa về khái niệm này còn rất khác nhau phản ánh sự mới mẻ của vấn đề, tình trạng chưa thống

nhất về cách tiếp cận, mối quan tâm, phạm vi ảnh hưởng và vận dụng ngày càng rộng của những khái niệm này. Mặc dù thuật ngữ "văn hoá công ty" xuất hiện khá muộn, khái niệm này đã được vận dụng từ khá sớm trong lĩnh vực quản lý doanh nghiệp ở các nước phương Tây dưới tên gọi là "văn hoá". Trong một công trình nghiên cứu tiến hành vào năm 1952, Kroeber và Kluckhohn đã thống kê được 164 cách định nghĩa khác nhau về "văn hoá" vận dụng trong các công ty. Ngày nay, khi các khái niệm "văn hoá" và "công ty", "doanh nghiệp" hay "tổ chức" được kết hợp với nhau để trở thành một lĩnh vực nghiên cứu xác định, đặc thù - *văn hoá công ty* - số lượng các định nghĩa về khái niệm mới này còn nhiều hơn nữa. Minh hoạ 1.2 giới thiệu một số cách định nghĩa được coi là phổ biến nhất.

Trong cuốn sách này, *Văn hoá công ty* được định nghĩa là *một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, (cách) nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của từng thành viên*. Khi phải đối đầu với những vấn đề nan giải về đạo đức, những hệ thống, giá trị, phương pháp tư duy này có tác dụng chỉ dẫn các thành viên tổ chức cách thức ra quyết định hợp với phương châm hành động của tổ chức. Văn hoá kinh doanh thể hiện sự đồng thuận về quan điểm, sự thống nhất trong cách tiếp cận và trong hành vi của các thành viên một tổ chức, công ty. Nó có tác dụng giúp phân biệt giữa tổ chức này với các tổ chức khác. Chính vì vậy chúng còn được gọi là "bản sắc riêng" hay "bản sắc văn hoá" của một tổ chức mà mọi người có thể xác định được và thông qua đó có thể nhận ra được quan điểm và triết lý đạo đức của một tổ chức, công ty. Văn hoá kinh doanh là biểu hiện của đạo đức kinh doanh của tổ chức.

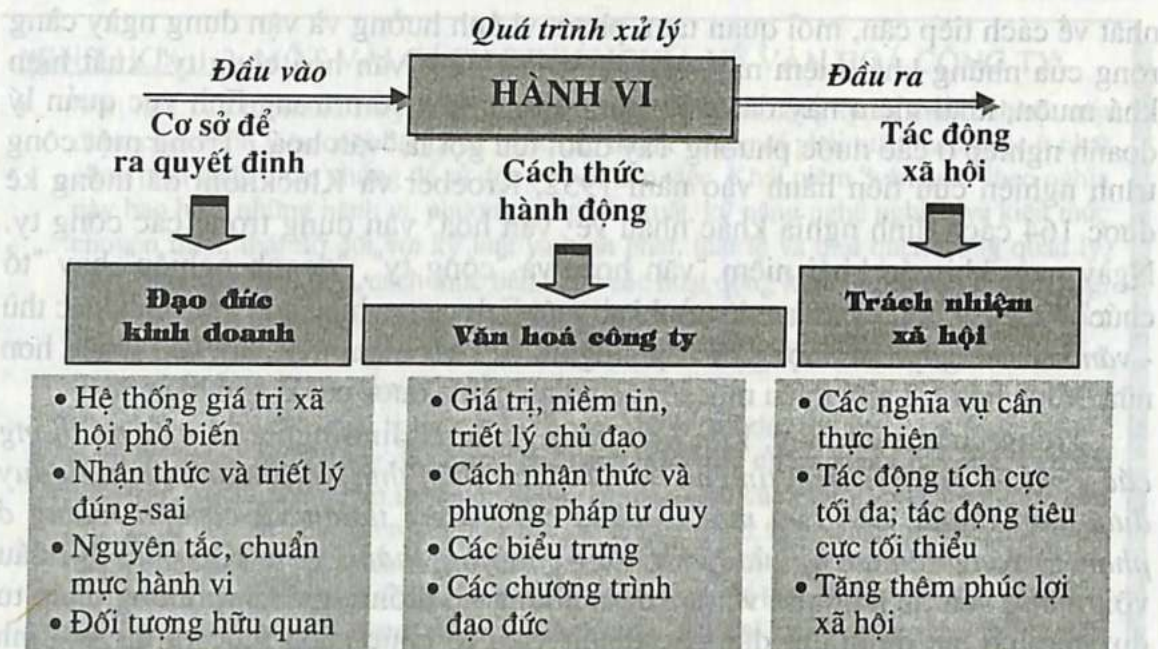
Giữa các khái niệm *đạo đức kinh doanh* - *văn hóa công ty* - *trách nhiệm xã hội* có mối liên hệ rất mật thiết. Theo *cách tiếp cận hệ thống*, mối quan hệ này được mô tả như trên sơ đồ 1.1. Theo cách mô tả trên sơ đồ, đạo đức kinh doanh là cơ sở cho các quyết định, là "đầu vào" của quá trình lựa chọn hành động (hành vi xã hội) của doanh nghiệp; tác động xã hội mong muốn hàm chứa trong các trách nhiệm xã hội là mục tiêu của hành động, đó cũng chính là "đầu ra" của hoạt động; và *văn hóa công ty* chính là "cách thức hành động" mà doanh nghiệp hay tổ chức đã đúc rút từ các giá trị đạo đức và xây dựng nên thành những nguyên tắc, hướng dẫn cụ thể cho từng thành viên, chúng chính là dấu hiệu đặc trưng thể hiện "bản sắc" riêng của từng tổ chức và cũng giúp phân biệt giữa các tổ chức khác nhau.

Đối với các nước Á Đông như Việt Nam, ảnh hưởng của triết lý đạo đức Trung Hoa cổ đại đến mối quan hệ xã hội và kinh doanh là rất mạnh. Đồng thời, ảnh hưởng của các tư tưởng mới của đạo đức kinh doanh cũng rất đáng coi trọng trong điều kiện chuyển đổi cơ chế sang nền kinh tế thị trường.

THƯ VIỆN (O) ĐẢNG THƯƠNG MẠI

THƯ VIỆN

Số: TX. 4768 - C1



Sơ đồ 1.1: Mối quan hệ giữa đạo đức kinh doanh - văn hoá công ty - trách nhiệm xã hội

d. Thương hiệu

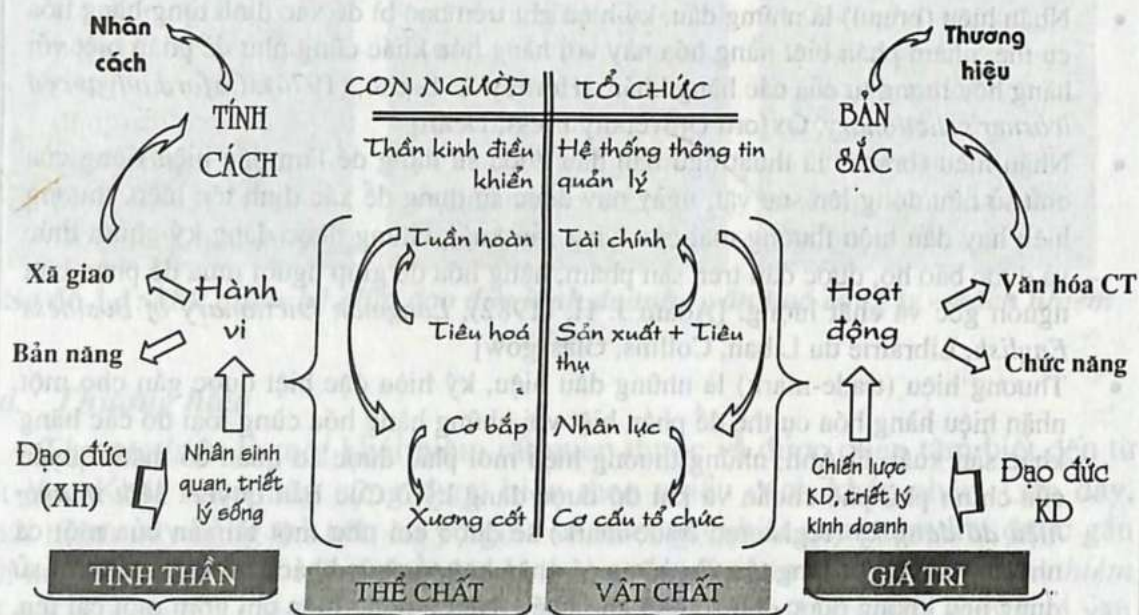
Thương hiệu là một khái niệm rất quen thuộc và được quan tâm biết đến từ rất lâu. Khái niệm này cũng được hiểu theo nhiều cách khác nhau. Gần đây, khái niệm này càng trở nên có ý nghĩa và được đặc biệt quan tâm khi được gắn với hệ thống các khái niệm *đạo đức kinh doanh*, *văn hóa công ty* và *trách nhiệm xã hội* của doanh nghiệp. Có thể nói rằng có bao nhiêu cách định nghĩa về văn hóa công ty thì có bấy nhiêu cách định nghĩa về *thương hiệu*. Tuy nhiên, phần lớn các định nghĩa về thương hiệu đều mắc phải hai hạn chế căn bản: (i) chỉ mới tìm cách “định dạng” một khái niệm mơ hồ, không xác định qua việc mô tả các biểu hiện đặc trưng có thể nhận ra được (các biểu trưng trực quan), (ii) chưa nêu được bản chất và vì thế không giúp ích nhiều cho việc xây dựng và phát triển thương hiệu. Những định nghĩa nêu trong minh họa 1.3 là một vài ví dụ về cách nhận thức phổ biến đối với khái niệm này. Qua đó có thể nhận thấy rằng, mặc dù cách định nghĩa là tương đối thống nhất và nêu bật được ý nghĩa quan trọng của khái niệm này, chúng vẫn không thể cho biết chính xác thương hiệu là gì và làm cách nào để có thể xây dựng được thương hiệu như ý muốn. Sự cố gắng tìm một định nghĩa bao quát đầy đủ mọi khía cạnh của khái niệm *thương hiệu* bằng tập hợp tất cả những biểu trưng của khái niệm có thể càng làm cho khái niệm trở nên rắc rối, mơ hồ và khó nắm bắt hơn, và điều đó càng làm cho khái niệm trở nên “xa vời” hơn đối với các nhà quản lý thực hành đang cố gắng “xây dựng thương hiệu”, bởi nó vẫn chẳng cho biết nguồn gốc xuất hiện của các biểu trưng là từ đâu. Trong phần này của chương 1, chương 5 và chương 6, cuốn sách

muốn giới thiệu một cách tiếp cận hệ thống với bản chất của khái niệm *thương hiệu* thông qua một mô hình lý thuyết mới trong quản lý về tổ chức - mô hình *con người - tổ chức*.

MINH HOA 1.3: MỘT VÀI ĐỊNH NGHĨA VỀ THƯƠNG HIỆU

- Thương hiệu (trade mark) là những yếu tố như kiểu dáng thiết kế, tên hiệu đặc biệt hay bất kỳ thứ gì có thể sử dụng để phân biệt hàng hóa của một hãng sản xuất này với hàng hóa của những hãng khác. Nhãn hiệu (trade name) là tên nhà sản xuất đặt cho một hàng hóa riêng của mình [Hornby A. S. e.a., (1974), *Oxford advanced learner's dictionary*, Oxford University Press, Delhi]
- Nhãn hiệu (brand) là những dấu, ký hiệu ghi trên bao bì để xác định từng hàng hóa cụ thể, nhằm phân biệt hàng hóa này với hàng hóa khác cũng như để phân biệt với hàng hóa tương tự của các hãng khác. [Hornby A. S. e.a., (1974), *Oxford advanced learner's dictionary*, Oxford University Press, Delhi]
- Nhãn hiệu (brand) là thuật ngữ ban đầu được sử dụng để làm dấu hiệu riêng của chủ sở hữu đóng lên súc vật, ngày nay được sử dụng để xác định tên hiệu, thương hiệu hay dấu hiệu thương mại của hãng sản xuất; chúng được đăng ký chính thức và được bảo hộ, được dán trên sản phẩm, hàng hóa để giúp người mua dễ phân biệt nguồn gốc và chất lượng. [Adam J. H. (1982), *Longman Dictionary of Business English*, Librairie du Liban, Collins, Glasgow]
- Thương hiệu (trade-mark) là những dấu hiệu, ký hiệu đặc biệt được gán cho một nhãn hiệu hàng hóa cụ thể để phân biệt với những hàng hóa cùng loại do các hãng khác sản xuất. Ở Anh, những thương hiệu mới phải được cơ quan có thẩm quyền của chính phủ phê chuẩn và khi đó được đăng ký ở Cục Bản quyền. Một thương hiệu đã đăng ký (registered trade-mark) sẽ được coi như một tài sản của một cá nhân hay tổ chức đứng tên và những cá nhân hay tổ chức khác không được phép sử dụng nếu không được chủ sở hữu cho phép. Nếu thương hiệu chỉ gồm một cái tên, nó còn được gọi là *tên hiệu thương mại* (trade-name). [Adam J. H. (1982), *Longman Dictionary of Business English*, Librairie du Liban, Collins, Glasgow]
- Thương hiệu là một cái tên, một từ ngữ, một dấu hiệu, một biểu tượng, một hình vẽ hay tổng hợp tất cả yếu tố nói trên nhằm xác định một sản phẩm hay dịch vụ của một hay một nhóm người bán và để phân biệt các sản phẩm và dịch vụ đó của các đối thủ cạnh tranh. Thương hiệu gồm hai phần: phần phát âm được và phần không phát âm được. [AMA - American Marketing Association]
- Tên hiệu (brand) là một cái tên gán với một hay nhiều mẫu sản phẩm trong một "mã" sản phẩm có thể sử dụng để xác minh nguồn gốc hay tính chất của các mẫu đó. [Philip Kotler (1994), *Marketing Management*, 8th., Prentice-Hall, New Jersey]
- Tên thương mại được bảo hộ là tên gọi của tổ chức, cá nhân dùng trong hoạt động kinh doanh, đáp ứng đầy đủ các điều kiện sau: (1) gồm tập hợp các chữ cái có thể kèm theo chữ số phát âm được, (2) có thể giúp phân biệt được các chủ thể kinh doanh mang tên gọi đó với các chủ thể kinh doanh khác trong cùng lĩnh vực kinh doanh. [Nghị định 54/2000/NĐ-CP của Thủ tướng Chính phủ ký ngày 10/3/2000 về bảo hộ quyền sở hữu công nghiệp đối với bí mật kinh doanh, chỉ dẫn địa lý, tên thương mại và bảo hộ quyền chống cạnh tranh không lành mạnh liên quan tới sở hữu công nghiệp]

Cách tiếp cận theo mô hình con người - tổ chức là một trong các cách tiếp cận rất hữu hiệu trong việc giải thích mối quan hệ giữa các hệ thống tổ chức bằng cách so sánh tương quan giữa cấu trúc cơ thể con người và cơ cấu tổ chức. Mô hình này được xây dựng và phát triển: (1) trên cơ sở quan điểm quản lý hiện đại coi doanh nghiệp, hay bất kỳ tổ chức trong một nền kinh tế, của một xã hội đều là một "pháp nhân" và là một thành tố xã hội với các mối quan hệ kinh tế - xã hội bình đẳng và chằng chịt², và (2) theo cách tiếp cận "giải phẫu học". Có thể minh họa tóm tắt cách tiếp cận của mô hình con người - tổ chức như trên sơ đồ 1.2.



Sơ đồ 1.2: Mô hình con người - tổ chức

Mô hình trên có thể được giải thích như sau. Trước hết hãy "giải phẫu" nửa bên trái, phần con người của mô hình. Phần thể chất của con người được hình thành trên cơ sở hệ thống "xương cốt". Đó chính là chỗ dựa cho hệ thống "cơ bắp", hệ có thể tạo nên sự vận động và sức mạnh thể lực của con người. Sự vận động và sức mạnh của hệ cơ bắp được tạo ra nhờ nguồn máu từ hệ "tuần hoàn" nuôi dưỡng. Nguồn máu được liên tục bổ sung từ hệ thống "tiêu hóa". Bốn hệ thống cơ bản này được điều khiển bởi hệ "thần kinh" để đảm bảo sự thống nhất và hài hòa đến mức gần như tuyệt đối. Tuy nhiên, sự hoàn thiện về mặt thể chất chỉ mới đảm bảo sự "tồn tại" về sức mạnh thể chất của một người, chưa giúp cho người đó được "tôn trọng". Khi đó, sự hiện diện của họ chỉ tạo dấu ấn về hình thức và đôi khi mờ nhạt đến mức những người khác không nhận ra bởi không

² Sandra Waddock (2002), *Leading Corporate Citizens: Vision, values, value added*, McGraw-Hill, McGraw-Hill Education, New York.

tạo dấu ấn về tính cách (tính tình). Tính cách hay cá tính được nhận ra thông qua những "hành vi". Có thể phân loại hành vi thành hai nhóm theo tính chất của chúng: (i) các hành vi "chức năng" để thỏa mãn những nhu cầu *nội sinh* hay *bản năng*, và (ii) các hành vi "xã giao" để thỏa mãn những nhu cầu giao tiếp *xã hội* hay nhu cầu *ngoại sinh*. Việc lựa chọn cách hành xử trong mối quan hệ với người khác được quyết định bởi nhận thức về những chuẩn mực hành vi xã hội phổ biến trong các trường hợp tương tự - những chuẩn mực "đạo đức xã hội". Chính điều đó giúp những người khác đánh giá về "tính cách" riêng của mỗi người. Khi đó, *sự hiện diện của một người luôn gợi đến những nét riêng về cá tính để nhận ra và ghi nhớ*. Nếu những nét "tính cách" của một người được nhiều người đánh giá là đúng đắn, là đáng trân trọng và đáng noi theo, là thích hợp để trở thành mẫu mực. Khi đó, tính cách của một người đã trở thành "nhân cách", *sự hiện diện của người đó không còn cần thiết, nhưng những người khác vẫn nhớ đến họ khi có bất kì dấu hiệu nào gợi nhớ đến nhân cách của họ*. Bác Hồ là một nhân cách lớn như vậy.

Có thể "giải phẫu" nửa bên phải của mô hình, nửa *tổ chức*, theo cách tương tự. "Sơ đồ tổ chức" luôn được coi là cơ sở cho việc xác định phân công lao động, bố trí "nhân lực", phối hợp hành động. Thiếu một sơ đồ tổ chức rõ ràng, phù hợp, tổ chức sẽ trở thành một câu lạc bộ mà ở đó những nhân tài sẽ không biết phải làm gì ngoài việc tự mình làm những điều mình muốn và cho rằng đúng, và cố để không làm phiền người khác. Để hoạt động các thành viên tổ chức cần đến các nguồn lực khác nhau như phương tiện, nguyên liệu, chỉ dẫn kỹ thuật... những yếu tố này đều có thể có được qua các hoạt động chi tiêu về "tài chính". Thù lao lao động cũng được lấy từ nguồn này. Hệ thống tài chính trong doanh nghiệp được xây dựng chính là để thực hiện chức năng này. Nguồn tài chính có thể là từ bên ngoài; nếu như vậy, sẽ chẳng khác gì một người phải sống nhờ vào các chai đạm hay huyết thanh. (Doanh nghiệp nhà nước ở các nước là những ví dụ điển hình về tình trạng này.) Về nguyên tắc, các doanh nghiệp chỉ có thể tồn tại được nếu có thể tự tạo ra được nguồn tài chính đủ trang trải các khoản chi phí. Nguồn tài chính phải được tạo ra đủ từ hoạt động "sản xuất và tiêu thụ". Sự phối hợp hài hòa giữa các hệ thống trên trong tổ chức được đảm bảo bởi hệ thống "thông tin quản lý". (Rất đáng tiếc, đây cũng là mặt yếu cơ bản ở các doanh nghiệp hiện nay. Hệ thống thông tin quản lý - MIS tức là Managerial Information System - mới nổi lên như một chuyên ngành quản lý hiện đại kể từ những năm 90 thế kỷ XX.) Các doanh nghiệp, tổ chức có đầy đủ 5 hệ thống trên hoạt động nhịp nhàng là các tổ chức mạnh. Tuy nhiên, điều đó không đảm bảo rằng những khoản lợi nhuận ngày càng lớn và sự phát triển ngày càng rộng của họ luôn được xã hội tôn trọng. *Sự tồn tại của các sản phẩm của doanh nghiệp, hay sự xuất hiện của tên hiệu*

công ty liên tục trong các quảng cáo có thể vẫn không làm cho người tiêu dùng nhận ra và nhớ đến họ. Các doanh nghiệp, tổ chức luôn tiến hành các hoạt động, một bộ phận quan trọng trong số chúng được tiến hành là các hoạt động chuyên môn như sản xuất, bán hàng, chi tiêu, tiết kiệm, đầu tư, thải phế liệu, trả lương, phối hợp công nghệ... Một bộ phận khác các hoạt động liên quan đến giao tiếp với người tiêu dùng, với xã hội như marketing, quảng cáo, bán hàng, trong khi đó một số hoạt động thuần túy mang tính xã hội như các chương trình từ thiện, nhân đạo... Các hoạt động chuyên môn được tổ chức nhằm mục đích nâng cao hiệu quả kinh doanh, mục đích nội sinh, trong khi các hoạt động xã hội, nhân đạo, từ thiện là nhằm mục đích cải thiện hình ảnh, mở rộng quan hệ xã hội, thực hiện những nghĩa vụ trong trách nhiệm xã hội với tư cách là một thể nhân trong xã hội - các chương trình đạo đức và "văn hóa công ty". Tất cả những hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp đều được xây dựng trên cơ sở mục đích, tôn chỉ (sứ mệnh) của tổ chức, triết lý kinh doanh, phương châm hành động, nguyên tắc và quy trình ra quyết định, quy chế, cơ chế, những chuẩn mực về hành vi được áp dụng trong tổ chức - "đạo đức kinh doanh". Cũng từ chính điều đó và thông qua các "hoạt động kinh doanh", doanh nghiệp được xã hội và người tiêu dùng dành cho những "thiện cảm" nhất định. Nhiều khi, các tổ chức, doanh nghiệp được mọi người nhận ra không hẳn đã vì sản phẩm, chất lượng, giá cả, ký hiệu hay màu sắc mà bằng những hình ảnh không liên quan gì đến các mục đích thương mại như Đường lên đỉnh Olympia và LG tại Việt Nam, bóng đá châu Á và Tiger, chất lượng và Nhật Bản, phong cách Mỹ và McDonald hay Coca Cola. "Bản sắc" riêng của tổ chức, doanh nghiệp được hình thành, và mỗi khi có sự hiện diện của các sản phẩm, tên hiệu của tổ chức, doanh nghiệp, mọi người đều nhận ra và phân biệt được với các sản phẩm và tên hiệu khác. Ở mức độ cao hơn, khi ấn tượng tốt về tổ chức, công ty và sản phẩm của chúng đạt tới mức không cần thiết có sự hiện diện của chúng, mà chỉ là một vài biểu trưng như lô - gô, màu sắc, âm thanh, phác họa... đã giúp người tiêu dùng liên tưởng ngay đến tổ chức, công ty hay sản phẩm của họ, "thương hiệu" đã được hình thành.

Từ những phân tích trên, có thể đưa ra một định nghĩa mới về "thương hiệu": "thương hiệu" là "nhân cách" của tổ chức, doanh nghiệp; với nghĩa là những nguyên tắc, giá trị, triết lý hành động hợp đạo lý và đáng trân trọng của một tổ chức, doanh nghiệp mà mọi người dễ dàng nhận ra hay liên tưởng thông qua các biểu trưng của văn hóa công ty. Thương hiệu là "tấm huân chương" mà những người hữu quan và xã hội trân trọng trao tặng cho tổ chức, doanh nghiệp hay sản phẩm, dịch vụ để ghi nhận những giá trị được họ đánh giá cao và trân trọng. Tổ chức, công ty có thể tạo lập được thương hiệu nhờ việc xây dựng một bản sắc riêng về văn hoá công ty.

Định nghĩa trên tuy đã giải nghĩa được bản chất của khái niệm, nhưng chưa nêu được cách thức tác nghiệp để xây dựng thương hiệu.

Thực tế cho thấy, sự nhầm lẫn, mơ hồ trong nhận thức về khái niệm "thương hiệu" còn xuất hiện do không hiểu rõ cách thức "tấm huân chương - thương hiệu" được trao. Về nguyên tắc, huân chương là vật chứng thiêng liêng để ghi nhận thành tích, công lao, cống hiến của tổ chức, cá nhân đã làm được điều đó. Huân chương được trao cho cá nhân, tổ chức đã đạt được thành tích, bằng những nỗ lực bền bỉ, công sức lao động cần cù để mang lại những giá trị, lợi ích, ý nghĩa đáng hiển cho những người khác, cho xã hội, xứng đáng được xã hội ghi nhận và biết ơn về điều đó. Như vậy, huân chương được trao bởi những người thụ hưởng lợi ích, công lao và bởi xã hội trên cơ sở những ý nghĩa, giá trị của sự cống hiến đối với họ được họ trân trọng và ghi nhận; huân chương không phải do người cá nhân, tổ chức tự phong, tự nhận, tự tôn. Huân chương thường được trao vào những dịp trân trọng, trong bầu không khí trang nghiêm, và được sử dụng vào những dịp quan trọng, nhiều ý nghĩa. Hiển nhiên là vậy.

Xét trong trường hợp "Huân chương - Thương hiệu". Điều tưởng chừng hiển nhiên trên lại không thật sự được nhận thức rõ ràng như vậy. Nhiều doanh nghiệp lập kế hoạch xây dựng thương hiệu, trong đó bao gồm cả việc thiết kế huân chương (lô gô) cho mình, triển khai những chương trình quảng bá cho hình ảnh công ty (tự tôn, tự phong), hướng vào việc nhấn mạnh đến những lợi ích, giá trị được cho là có thể hoặc sẽ cống hiến cho một vài đối tượng hữu quan (chủ yếu là khách hàng mục tiêu) hoặc xã hội một cách mơ hồ, bằng cách chỉ ra sự hơn thua so với các doanh nghiệp khác (đối thủ). Trong việc quảng bá thương hiệu, sự ghi nhận và tưởng thưởng từ phía xã hội (các đối tượng hữu quan) hầu như vắng bóng. Chính vì vậy, trong thực tế không ít trường hợp doanh nghiệp đã không chú ý đến việc thực hiện cam kết, lời hứa của mình mà chỉ chú ý đến việc quảng bá, "tô vẽ" cho hình ảnh của mình ở khắp nơi, khắp chỗ, mọi lúc. Đường như, các hoạt động quảng bá thương hiệu của doanh nghiệp đã biến thành những "hành động tự huyễn hoặc về bản thân" của doanh nghiệp và những người trong doanh nghiệp. Người tiêu dùng, xã hội hầu như không có cơ hội để thể hiện thái độ và cảm tưởng của mình, ngoại trừ việc phản ứng khi tiêu dùng hoặc tiếp xúc với sản phẩm, dịch vụ và với doanh nghiệp.

Vì vậy, để loại bỏ cách hiểu sai lầm này khi tác nghiệp, cần phải đưa ra một định nghĩa nữa về thương hiệu như sau: *Thương hiệu là những dấu hiệu thương mại đặc trưng về một sản phẩm hàng hoá hay một tổ chức/doanh nghiệp phản ánh những đặc điểm về lợi ích, giá trị, quan điểm hay phương pháp tiến hành kinh doanh của người làm ra (doanh nghiệp) hay đại diện cho chúng xét từ phương diện quan điểm, lợi ích, giá trị của những người hữu quan.*

Cách tiếp cận nêu trên được nhiều tổ chức, công ty phương Tây chấp nhận và tìm cách vận dụng. Mặc dù khái niệm "thương hiệu" được định nghĩa rất

khác nhau, có thể giải thích những khó khăn này là bởi triết lý hành động theo lý thuyết *Kinh tế học thị trường* quá chú trọng đến những biểu hiện vật chất của các hoạt động kinh tế. Thực tế, cách tiếp cận và cách định nghĩa nêu trên thể hiện ảnh hưởng rất lớn của *triết học phương Đông* và đã được khởi xướng và thể hiện thành công ở các công ty tiên phong ở Nhật Bản. Các doanh nghiệp Việt Nam có thể coi đây là một lợi thế tuyệt đối so với các doanh nghiệp ở phương Tây khi vận dụng những nguyên tắc quản lý mới theo triết lý của *văn hóa công ty*. Không thể bác bỏ những đóng góp to lớn của các lý thuyết về đạo đức kinh doanh của hệ thống lý thuyết quản lý theo kinh tế thị trường xuất hiện ở Mỹ và các nước phương Tây vào những thập kỷ cuối của thế kỷ XX. Lý do về sự xuất hiện của các khái niệm đã được trình bày trong lời giới thiệu. Tuy vậy, vai trò và ảnh hưởng của triết lý đạo đức phương Đông, nhất là những tư tưởng triết học Trung Hoa cổ đại, đến sự hình thành của hệ thống các khái niệm đạo đức kinh doanh là cực kỳ quan trọng với vai trò ngày càng tăng. Một vài nét tóm tắt về các tư tưởng triết lý đạo đức Trung Hoa cổ đại có thể giúp làm rõ hơn về nguồn gốc, bản chất và sự hình thành các khái niệm qua các giai đoạn phát triển của các khái niệm đạo đức kinh doanh ở phương Tây hiện đại.

2/ Một vài nét về sự phát triển của phạm trù đạo đức trong kinh doanh

a. Các tư tưởng triết lý đạo đức Trung Hoa thời cổ đại

Ngay từ thời cổ đại, nhiều triết gia Trung Hoa đã đóng góp những tư tưởng triết lý có ảnh hưởng chi phối không chỉ một thời kỳ dài trong lịch sử phát triển xã hội của đất nước Trung Hoa, mà còn trở thành những triết lý quản lý quan trọng ở mọi phạm vi, lĩnh vực hoạt động của con người đến tận ngày nay. Điển hình là hai trường phái tư tưởng của Khổng Tử và Hàn Phi Tử.

i) Tư tưởng đức trị của Khổng Tử

Khổng Tử sinh năm 551 TCN, thuộc thời Xuân Thu (năm 770 - 403 TCN) vào giai đoạn suy tàn của nhà Chu, là người đã đưa ra một triết lý tư tưởng sâu sắc dựa trên văn hoá tinh thần, có ảnh hưởng lớn đến diện mạo và sự phát triển của nhiều quốc gia, ở nhiều thời đại. Tư tưởng của ông thể hiện ở *đạo nhân*. Theo ông, *nhân* là biết yêu thương, giúp đỡ người khác và lấy đó làm phương châm rèn luyện và hành động của bản thân. *Nhân* là yếu tố quan trọng nhất trong "ngũ thường" - nhân, nghĩa, lễ, trí, dũng - và có tác dụng chi phối đối với chúng. Nhân là triết lý hành động.

Nghĩa thể hiện *phương châm* của Nhân. Nghĩa là thấy việc gì đáng làm thì làm không mưu lợi cá nhân. Theo ông, "cách ứng xử của người quân tử không nhất định là như thế này mới được, cũng không nhất định là như thế kia thì không được, cứ hợp nghĩa thì làm, làm hết mình không thành thì thôi", "không thành công cũng thành nhân". Quan điểm "đạo đức vĩ mô" (macro ethics) - "do

the right things" - trong triết lý đạo đức phương Tây sau này cũng phản ánh tư tưởng này.

Lễ là hình thức của Nhân. Lễ là hành động "Ép mình theo Lễ là Nhân". Bởi vì Nhân chủ trương "điều mình không muốn làm cho mình thì không nên làm cho người khác"; thiếu Nhân, Lễ chỉ là hình thức, giả dối. Thuyết đạo đức hành vi - deontology - ở phương Tây sau này cũng thể hiện tư tưởng này trong 'khuôn vàng, thước ngọc': "Hãy đối xử với người khác theo cách muốn họ đối xử với mình"; (*Golden Rule: Do unto others as you have them do unto you*).

Trí là có trí tuệ, kiến thức, biết người. Có trí tuệ thì mới sáng suốt và có khả năng hành động một cách có kết quả. Người tốt (Nhân) mà không có Trí thì dễ bị người khác lợi dụng. Một trong các cách tiếp cận của đạo đức kinh doanh ở phương Tây là "cách tiếp cận những người hữu quan" (stakeholders' approach) coi việc nhận biết và coi trọng việc thoả mãn những lợi ích và mối quan tâm của những đối tượng tiềm ẩn là cơ sở cho việc tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Dũng thể hiện ở sự kiên cường, quả cảm vượt qua khó khăn để vươn tới mục đích. Dũng cũng thể hiện ở việc dám hy sinh bản thân vì mục đích cao cả. Theo Khổng Tử, "người có Nhân ắt có Dũng"; nhưng những người "hữu Dũng vô Nhân" chỉ là mầm gây hoạ. Ở phương Tây, triết lý quản lý của nhiều công ty nhấn mạnh rủi ro là một nhân tố của quá trình ra quyết định quản lý, khuyến khích chấp nhận và đương đầu với những thử thách.

Khổng Tử phân biệt rõ giữa Nhân (đạo lý) và Lợi (lợi ích). "Người quân tử hiểu rõ về Nghĩa, kẻ tiểu nhân hiểu rõ về Lợi". "Giàu sang là điều ai cũng muốn, nhưng nếu được giàu sang mà trái đạo lý thì người quân tử không thêm; nghèo hèn là điều ai cũng ghét, nhưng nếu sự nghèo hèn mà không trái đạo lý thì người quân tử không bỏ". Ông cũng chỉ ra rằng "nuông tựa vào điều lợi thường hay sinh ra điều oán" và cũng khuyên rằng "không nên cầu lợi cho bản thân, mà chuyên vào công việc thì bổng lộc tự khắc sẽ đến". Để giải quyết mâu thuẫn giữa các tầng lớp xã hội, ông chủ trương dựa vào đạo Nhân để cố gắng điều hoà. Đạo Nhân đã được coi là phương thuốc để trị loạn xã hội bằng cách giáo hoá con người theo triết lý "tu thân, tề gia, trị quốc, bình thiên hạ".

ii) Tư tưởng pháp trị của Hàn Phi Tử

Hàn Phi Tử không phải là một triết gia chuyên nghiệp, ông sinh ra vào thời Chiến Quốc (năm 403 - 221 TCN) khi nhà Tần (Tân Thuỷ Hoàng) đang trên đường thống nhất Trung Hoa. Là người nước Hàn, một nước nhỏ nằm sát nước Tần và luôn bị nhòm ngó, ông đã chủ trương cải tổ để tạo nội lực nhằm cải thiện vị thế bằng *thuật* và *pháp*. Khác với tư tưởng "đức trị" của Khổng Tử chú trọng đến bản tính "thiện" trong con người, tư tưởng "pháp trị" của Hàn Phi Tử nhấn

manh vào mặt “ác” và coi hình phạt chính là cách thức hữu hiệu để ngăn chặn. Cũng đề cập đến “danh” và “lợi”, Hàn Phi Tử cho rằng bản chất mâu thuẫn chính là sự tranh giành quyền lợi, và mâu thuẫn về lợi phải được giải quyết trước khi bàn đến danh dự và uy tín. “Thợ đóng xe mong cho nhiều người giàu sang, thợ đóng quan tài mong có nhiều người chết. Không phải thợ đóng xe có lòng nhân còn thợ đóng quan tài thì tàn nhẫn, mà bởi vì người ta không giàu sang thì không mua xe, không có người nhà chết thì không mua quan tài. Thợ đóng quan tài không thù ghét mọi người, nhưng có người chết thì anh ta mới được lợi.” Tư tưởng của Hàn Phi Tử được phản ánh trong “thuyết X” về con người của McGregor và các thuyết vị lợi trong triết lý phương Tây ngày nay, trong khi “thuyết Y” thể hiện sự tương đồng với tư tưởng *dức trị* của Khổng Tử rất rõ nét.

Hàn Phi Tử đã đưa ra ba khái niệm cơ bản trong cai trị: *thế* (quyền lực), *pháp* (công cụ luật pháp) và *thuật* (cách thức sử dụng).

Theo ông, *thế* không liên quan gì nhiều đến *dức* (đạo đức) và *trí* (tài trí). Ngược lại với đạo Nho (Khổng Tử), ông đặt *thế* cao hơn *trí* và *dức*, coi trọng quyền thế và đòi hỏi sự phục tùng của quyền lực. Ông cho rằng quyền lực phải được tập trung và mệnh lệnh cần được tuân thủ. Thưởng và phạt là công cụ cai trị; nghiêm khắc và công minh là nguyên nhân dẫn đến thịnh, suy.

Pháp luật được lấy làm căn cứ để phân biệt đúng-sai, phải-trái. Pháp luật phải công bằng, công khai và phổ biến.

Thuật là nghệ thuật cai trị. Trong khi Nho gia hướng nhiều vào việc “tự cai trị” và cai trị bằng chữ “tâm” và “dức”, Pháp gia của Hàn Phi Tử nhấn mạnh đến nghệ thuật cai trị. Trong đó bao gồm hai khía cạnh: *kỹ thuật* nói đến phương pháp, cách thức tuyển dụng, đánh giá, quản lý quan lại; và *tâm thuật* nói đến các mưu mẹo, thủ thuật khống chế, điều khiển hành vi họ.

Nguyên tắc cơ bản trong thuật dùng người của Pháp gia là *thuyết hình-danh*. Theo thuyết này, con người cần được đánh giá trên cơ sở kết quả thực tế đã đạt được (*hình*) so sánh với chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ công việc được giao (*danh*). Hàn Phi Tử cho rằng, sự không tương thích giữa “hình” và “danh”, tức là không hoàn thành chức năng nhiệm vụ chính thức, chính là đầu mối của loạn. Đó chính là một yếu tố quan trọng để đảm bảo duy trì “kỷ cương và trật tự” cho một xã hội.

Theo thuyết Pháp trị của Hàn Phi Tử, *Thế* - *Pháp* - *Thuật* là ba “trụ cột” của việc trị quốc, trị dân. Chúng gắn kết chặt chẽ với nhau giống như ba chân kiềng. *Pháp* chỉ có thể dựa vào *Thế* để có hiệu lực, *Thế* sẽ được củng cố bởi *Thuật* và *Pháp*.

Sau 2000 năm, những tư tưởng đạo đức này vẫn có ảnh hưởng rất lớn đến đời sống, xã hội và đến các lý thuyết quản lý và đạo đức hiện đại ngày nay. Sự thịnh hành của phương pháp “quản lý theo mục tiêu” (MBO - Management By

Objectives) trong quản lý kinh doanh ở nhiều công ty phương Tây và cả phương Đông ngày nay là một bằng chứng điển hình.

**MINH HOA 1.4: MỘT QUAN ĐIỂM TRONG QUẢN LÝ CỦA THẾ KỶ XX:
NHỮNG GIẢ THUYẾT CỦA McGREGOR VỀ CON NGƯỜI**

Thuyết X	Thuyết Y
1. Con người thường không thích thú khi làm việc	1. Con người cảm thấy hứng thú với công việc khi điều kiện làm việc thuận lợi
2. Con người thường không có khát vọng, không muốn gánh vác trách nhiệm, chỉ thích được giao việc	2. Con người có thể tự định hướng và hành động sáng tạo trong công việc nếu được động viên tốt
3. Con người thường không sáng tạo trong việc giải quyết các vấn đề tổ chức	3. Rất nhiều người có khả năng sáng tạo trong việc giải quyết các vấn đề của tổ chức
4. Động cơ thúc đẩy của con người chủ yếu bắt nguồn từ nhu cầu sinh lý và sự an toàn	4. Động cơ thúc đẩy không chỉ bắt nguồn từ nhu cầu sinh lý và an toàn mà còn từ nhu cầu liên kết, được tôn trọng và tự khẳng định.
5. Con người cần phải được giám sát chặt chẽ và ép buộc để hoàn thành mục tiêu	5. Hầu như không cần phải kiểm soát khi họ phấn đấu để đạt mục tiêu của tổ chức

b. Sự phát triển của đạo đức kinh doanh ở Phương Tây thời hiện đại

Mặc dù triết lý đạo đức được phát triển ở các nước phương Tây từ rất lâu, nhưng ảnh hưởng của nó trong các hoạt động kinh doanh cũng mới phát triển trong một quãng thời gian rất ngắn. Quá trình phát triển về đạo đức kinh doanh ở các nước Bắc Mỹ có thể chia thành 5 giai đoạn và vẫn đang tiếp tục phát triển cho đến nay. Đạo đức kinh doanh đã thay đổi rất nhanh khi hầu hết các tổ chức nhận ra những lợi thế của việc chú trọng hơn đến hành vi đạo đức trong kinh doanh và mối liên hệ giữa đạo đức kinh doanh và kết quả hoạt động về mặt tài chính.

i) Trước năm 1960: "Kinh doanh cần đến đạo đức"

Trước năm 1960 là một thời kỳ đầy trăn trở với những câu hỏi liên quan đến chủ nghĩa tư bản. Vào những năm 1920, ở nước Mỹ đã xuất hiện "phong trào tiến bộ" đấu tranh đòi đảm bảo cho người lao động một *mức tiền công đủ sống*, mức thu nhập đủ để đảm bảo cho việc tái sản xuất sức lao động, chi tiêu cho giáo dục, y tế và hưu trí. Các công ty được yêu cầu phải xem xét lại việc tăng giá bất hợp lý và việc sử dụng các biện pháp kinh doanh khác có thể gây tổn hại đến "mức tiền công đủ sống" của các hộ gia đình. Cùng với cuộc cải cách ở những năm 1930, làn sóng phê phán các công ty trong việc *gây ra những*

hậu quả bất lợi về kinh tế và xã hội cũng dâng cao. Người ta yêu cầu các công ty phải hợp tác chặt chẽ hơn với chính phủ để cải thiện thu nhập và phúc lợi cho dân chúng. Đến những năm 1950, những cải cách mới đã đưa trách nhiệm về môi trường trở thành vấn đề đạo đức đối với các doanh nghiệp.

Cho đến những năm 1960 các vấn đề đạo đức gắn với các hoạt động kinh doanh thường được thảo luận chủ yếu về mặt lý thuyết. Thông qua các tổ chức và các hoạt động tôn giáo, các vấn đề đạo đức của cá nhân trong kinh doanh được đưa ra bàn cãi rất rộng rãi. Những người đứng đầu các tổ chức tôn giáo thường nêu lên những câu hỏi về những vấn đề liên quan đến đạo đức như mức tiền công xứng đáng, điều kiện lao động hợp lý để mọi người suy nghĩ và hành động. Hàng loạt bài thuyết giáo về đạo đức xã hội đã nhấn mạnh đến những vấn đề về đạo đức trong kinh doanh như quyền của người lao động, mức tiền công đủ sống; nhưng chủ yếu là vì lý do nhân văn hơn là vì lý do vật chất trong việc cải thiện điều kiện sống cho dân nghèo. Một số trường đại học và cao đẳng của thiên chúa giáo bắt đầu đưa vào chương trình những bài giảng về đạo đức xã hội. Những người tiên phong đã biên soạn những bài giảng về đạo đức cho các chương trình đào tạo về tôn giáo và nhấn mạnh đến các vấn đề đạo đức trong các hoạt động kinh doanh. Đạo đức trong lao động theo quan điểm của những người tiên phong là khích lệ mọi người tiết kiệm, chăm chỉ và nỗ lực. Những truyền thống tôn giáo như vậy đã tạo ra nền tảng cho sự phát triển trong tương lai của bộ môn đạo đức kinh doanh ở phương Tây. Mỗi tôn giáo đều tìm cách vận dụng quan niệm về đạo đức theo cách riêng của mình không chỉ vào các lĩnh vực kinh doanh mà còn trong các lĩnh vực như nhà nước, chính trị, gia đình, cuộc sống riêng tư và nhiều lĩnh vực khác của cuộc sống.

ii) Những năm 1960: "Các vấn đề xã hội trong kinh doanh xuất hiện"

Trong những năm 1960, xã hội Mỹ tập trung vào những vấn đề gốc rễ hơn. Những thái độ chống đối giới kinh doanh đã tìm mọi cách chỉ trích những kẻ trục lợi giấu mặt kiểm soát các khía cạnh kinh tế và chính trị của xã hội - đó là những tổ hợp công nghiệp quân sự. Những năm 1960 đã phải chứng kiến tình trạng tàn phá cảnh quan ở các khu đô thị và sự gia tăng các vấn đề về sinh thái, như ô nhiễm không khí và xả chất thải độc hại và phóng xạ ra môi trường sống. Sự phát triển của "chủ nghĩa tiêu dùng" là một tất yếu do ngày càng có nhiều cá nhân, tập thể, tổ chức tìm cách bảo vệ quyền lợi bản thân với tư cách người tiêu dùng. Năm 1962, Tổng thống Mỹ đã đưa ra một "thông điệp đặc biệt về việc bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng" trong đó nêu rõ bốn quyền cơ bản của người tiêu dùng cần được bảo vệ là *quyền được hưởng sự an toàn, quyền được biết, quyền được lựa chọn, và quyền được lắng nghe* - trở thành phổ biến với tên gọi là "Tuyên bố về Quyền của người tiêu dùng" (Consumers' Bill of Rights).

Phong trào người tiêu dùng mới được coi là bắt đầu nổi lên từ năm 1965 với việc ra đời của cuốn *Không an toàn ở mọi tốc độ* (Unsafe at Any Speed) của Ralph Nader phê phán ngành chế tạo xe hơi nói chung và công ty GM nói riêng đã đặt lợi nhuận của công ty và hình thức bề ngoài của sản phẩm lên trên sinh mạng và sự an toàn của người sử dụng. Kiểu xe *Convair* của GM là đối tượng bị chỉ trích trong tác phẩm của Nader. Tổ chức bảo vệ người tiêu dùng do ông lập ra đã thắng lợi khi khiếu nại đòi các nhà sản xuất xe hơi phải lắp thêm thất lưng bảo hiểm, bảng điều khiển mềm, chốt cửa chắc chắn, gối đỡ đầu, kính chống bụi không văng mảnh, trục tay lái gấp được. Những nhà hoạt động vì người tiêu dùng cũng đã thúc đẩy việc thông qua một loạt điều luật bảo vệ người tiêu dùng như *Đạo luật về thực phẩm tươi sống an toàn* (1967), *Đạo luật về kiểm soát phóng xạ an toàn và vệ sinh* (1968), *Đạo luật về nước sạch* (1972) và *Đạo luật về chất thải rắn độc hại* (1976).

Đầu những năm 1970 chính phủ Mỹ với chủ trương *Đại xã hội* (Great Society) song song với việc bành trướng chủ nghĩa tư bản quốc gia cũng đã nhấn mạnh với cộng đồng kinh doanh về trách nhiệm của chính phủ trong việc đảm bảo cho dân chúng một mức độ ổn định nhất định về kinh tế. Những hoạt động có thể dẫn đến tình trạng mất ổn định bắt đầu được coi là vô đạo đức và phạm pháp⁽³⁾.

iii) Những năm 1970: "Đạo đức kinh doanh là một lĩnh vực mới"

Đạo đức kinh doanh bắt đầu trở thành một lĩnh vực khoa học vào đầu những năm 1970. Những học giả và những nhà tư tưởng tôn giáo đã đặt nền móng cho bộ môn khoa học này qua việc đề nghị rằng cần áp dụng một số nguyên tắc giáo lý nhất định đối với các hoạt động kinh doanh. Trên cơ sở này, các trường đại học bắt đầu viết sách và giảng dạy những vấn đề liên quan đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Các nhà triết học bắt đầu tham gia bằng cách vận dụng các phương pháp phân tích triết học vào lý luận về đạo đức để hình thành những nguyên lý về đạo đức kinh doanh. Giới kinh doanh ngày càng quan tâm đến hình ảnh của họ trong con mắt công chúng, và khi yêu cầu của xã hội ngày càng cao, nhiều doanh nghiệp đã nhận ra rằng họ phải đối diện thường xuyên hơn với các vấn đề đạo đức. Sau vụ Watergate tai tiếng của chính quyền Nixon, công chúng ở Mỹ càng quan tâm nhiều hơn đến các vấn đề đạo đức. Trách nhiệm xã hội trong các hoạt động quản lý ở mọi cấp được đưa ra tranh luận nhiều hơn. Các trung tâm nghiên cứu và xử lý các vấn đề đạo đức kinh doanh được thành lập, *Đạo luật Chống tham nhũng ở nước ngoài* được ban hành.

Cho đến cuối những năm 1970, một loạt vấn đề đạo đức kinh doanh nảy sinh như hối lộ, quảng cáo lừa gạt, thông đồng/câu kết về giá, vệ sinh và an toàn

⁽³⁾ Đọc thêm Jolin Perkins: *Lời thú tội của một sát thủ kinh tế*, NXB Văn hoá - Thông tin. Hà Nội 2006

sản phẩm, ô nhiễm môi trường. Đạo đức kinh doanh đã trở thành một từ ngữ phổ biến và không còn là một mỹ từ sáo rỗng. Các nhà nghiên cứu tìm cách xác minh những vấn đề đạo đức và cách thức các doanh nghiệp hành động trong các hoàn cảnh tương tự. Tuy nhiên, các nghiên cứu trong giai đoạn này ít quan tâm đến quá trình ra quyết định định hướng đạo đức cũng như việc xác định những tác nhân có thể gây ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định định hướng đạo đức trong các tổ chức.

iv) Những năm 1980: "Thống nhất quan điểm về đạo đức kinh doanh"

Trong những năm 1980 các nhà nghiên cứu và thực hành đạo đức kinh doanh đã nhận ra rằng đây là một lĩnh vực đầy triển vọng. Ngày càng có nhiều đối tượng khác nhau quan tâm đến việc nghiên cứu đạo đức kinh doanh. Môn học đạo đức kinh doanh được đưa vào chương trình đào tạo của nhiều trường đại học, nhiều ấn phẩm được phát hành, hội thảo được tiến hành ở khắp nơi,... Đạo đức kinh doanh cũng trở thành chủ đề được quan tâm thường xuyên ở nhiều công ty lớn như GE, Chase Manhattan Corporation, GM, Caterpillar,... Nhiều hội đồng về đạo đức và chính sách xã hội được thành lập ở các công ty để tư vấn, hoạch định và thực hiện các hoạt động liên quan đến đạo đức trong kinh doanh.

MINH HOA 1.5: SÁU NGUYÊN TẮC CỦA SÁNG KIẾN VỀ HÀNH VI VÀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH CỦA NGÀNH CÔNG NGHIỆP QUỐC PHÒNG (MỸ)

- (1) Mọi thành viên phải trợ giúp việc xây dựng các chuẩn mực đạo đức và phổ biến chúng một cách rộng rãi.
- (2) Mọi thành viên phải tiến hành các khoá tập huấn về đạo đức kinh doanh và tạo thuận lợi về phương tiện giao tiếp để trợ giúp cho quá trình đào tạo.
- (3) Mọi thành viên phải thiết lập bầu không khí cởi mở tạo thuận lợi cho mọi người phát hiện và công khai các hiện tượng vi phạm mà không sợ bị trù dập.
- (4) Mọi thành viên phải tiến hành thanh tra nội bộ thường xuyên cũng như xây dựng kế hoạch công bố và ủng hộ việc phát giác.
- (5) Mọi thành viên phải cương quyết duy trì sự thống nhất trong ngành (công nghiệp quân sự).
- (6) Mọi thành viên phải kiên trì theo đuổi phương châm nêu cao trách nhiệm xã hội.

Năm 1986, mười tám chủ thầu trong lĩnh vực quốc phòng đã cùng nhau biên soạn những nguyên tắc về đạo đức và hành vi kinh doanh. *Sáng kiến về hành vi và đạo đức kinh doanh của ngành công nghiệp quốc phòng* (Defence Industry Initiative on Business Ethics and Conduct) này có tác dụng hỗ trợ rất tích cực cho các doanh nghiệp trong việc thực hành đạo đức trong kinh doanh. Sáng kiến này đã hỗ trợ cho việc hình thành những chuẩn mực đạo đức và phổ

biến chúng một cách rộng rãi. Sáu nguyên tắc của phong trào này đã trở thành nền tảng cho những hướng dẫn soạn thảo luật đối với doanh nghiệp của Ủy ban Lập pháp (Mỹ). Đến năm 2000, số lượng các công ty đăng ký là thành viên tăng lên đến con số bốn mươi bảy.

MINH HOA 1.6: NHỮNG HÌNH THỨC VI PHẠM PHỔ BIẾN NHẤT Ở CÁC CÔNG TY ĐĂNG KÝ THÀNH VIÊN SÁNG KIẾN VỀ HÀNH VI VÀ ĐĐKD

STT	Hình thức vi phạm	Số lượng hãng vi phạm
1	Sao chép nhãn hiệu, hàng nhái	86
2	Thải chất thải độc hại ra môi trường	37
3	Gây ô nhiễm môi trường	23
4	Vi phạm luật chống độc quyền	18
5	Vi phạm quy định an ninh quốc gia	14

Cuối những năm 1980, có những thay đổi trong quan điểm của công chúng Mỹ. Thay vì coi trọng sự kiểm soát của chính phủ, dân chúng cho rằng việc tự kiểm soát bản thân của mỗi người mới là quan trọng. Nhiều khoản thuế quan và rào chắn thương mại được dỡ bỏ, sáp nhập công ty và chuyển hướng kinh doanh trong môi trường quốc tế ngày càng cởi mở. Nhiều trường đại học đã coi các khoá học về đạo đức kinh doanh là một môn học thiết thực để trang bị những quy tắc kinh doanh cần thiết trong một môi trường ngày càng trở nên phức tạp, ít được kiểm soát bởi các quy định của chính phủ. Trong những bối cảnh như vậy, nhiều công ty trong nước khi bắt đầu vươn ra thị trường quốc tế đều cảm thấy bị rơi vào tình trạng mắc kẹt trong mớ bòng bong về những giá trị và luật lệ, và những quy tắc hành xử quen thuộc không còn tác dụng. Trong khi các công ty được tự do hơn để ra quyết định kinh doanh, chính phủ cũng soạn thảo những hướng dẫn và quy định pháp lý để khống chế các công ty khi có hiện tượng vi phạm.

v) Những năm 1990: "Thế chế hoá đạo đức kinh doanh"

Quan điểm tự - kiểm soát và tự do hoá thương mại càng được chính phủ của tổng thống Clinton ủng hộ mạnh mẽ. Tuy nhiên, Chính phủ Mỹ đã không hoàn toàn nhất quán khi hành động. Chủ yếu được chú trọng là những vấn đề xã hội liên quan đến sức khoẻ, ví dụ tình trạng hút thuốc của trẻ vị thành niên dẫn đến việc cấm quảng cáo thuốc lá, cấm hình thức bán thuốc lá bằng máy tự động, cấm trang trí biểu tượng của các hãng thuốc lá trong các sự kiện thể thao. Chính phủ của Clinton ủng hộ quan điểm dựa vào chính các công ty để kiểm soát hành vi sai trái và những thiệt hại có thể gây ra cho xã hội.

MINH HOA 1.7: BẢY TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ HIỆU LỰC CÁC CHƯƠNG TRÌNH THỎA ƯỚC VỀ ĐẠO ĐỨC CỦA ỦY BAN LẬP PHÁP LIÊN BANG (MỸ)

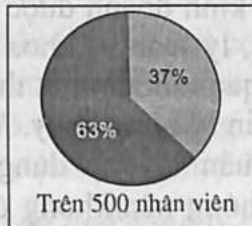
1. Xây dựng các tiêu chuẩn và quy trình cho phép phát hiện và ngăn chặn những hành vi sai trái; (chuẩn mực hành vi);
2. Phân công người trong ban quản trị cao cấp chịu trách nhiệm về các chương trình thoả ước về đạo đức; (ví dụ các vị trí như phó chủ tịch phụ trách tổ chức và nhân sự, cán bộ chuyên trách hay cố vấn cao cấp,...);
3. Thường xuyên giám sát việc giao quyền ra quyết định cho những người có thiên hướng hành động bất quy tắc;
4. Thông tin đầy đủ về các tiêu chuẩn và quy trình thông qua các chương trình bồi dưỡng và phát hành tài liệu về đạo đức;
5. Thiết lập hệ thống giám sát, thanh tra, và trình báo về hành vi sai trái; (ví dụ các đường dây “nóng”, các trang “web”... nối với các bộ phận, cá nhân chịu trách nhiệm về đạo đức);
6. Nhất quán thực hành các tiêu chuẩn và thi hành các biện pháp trừng phạt đối với hành vi vi phạm trong tổ chức;
7. Tiến hành các bước thích hợp đối với các trường hợp vi phạm cũng như thường xuyên hoàn thiện các chương trình thoả ước về đạo đức.

Bản *Hướng dẫn Lập pháp liên bang đối với công ty* được quốc hội Mỹ thông qua tháng mười một năm 1991 đã đặt nền móng cho việc xây dựng các chương trình thoả ước về đạo đức công ty trong suốt những năm 1990. Bản hướng dẫn là một bước ngoặt quan trọng; lần đầu tiên nó đã đưa ra những hình thức khuyến khích pháp lý đối với những công ty tiến hành những biện pháp ngăn chặn hành vi sai trái, như xây dựng các chương trình thoả ước về đạo đức nội bộ có hiệu lực. Bản hướng dẫn cũng đưa ra những điều khoản áp dụng hình phạt nhất định đối với những công ty, tổ chức tìm cách tránh né trách nhiệm đối với các hành vi sai trái và thiết lập những tiêu chuẩn đạo đức và pháp lý chặt chẽ. Bản hướng dẫn kêu gọi các công ty hợp tác với chính phủ để tiến hành các hoạt động nhằm ngăn chặn và phát hiện các hành vi sai trái.

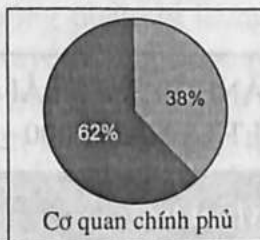
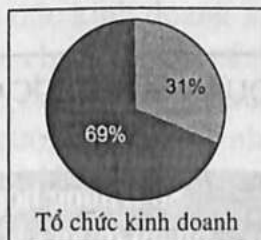
MINH HOA 1.8: VI PHẠM VỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH - MỐI LO NGẠI NGÀY Càng LỚN

Theo kết quả cuộc *Điều tra quốc gia về Đạo đức kinh doanh năm 2000* do *Ethics Resource Center* (Mỹ) tiến hành trên 150 000 người lao động của các loại hình tổ chức và công ty Mỹ để xác minh những vấn đề đạo đức chủ yếu của nhân viên và sự đồng thuận ở các loại hình tổ chức, một số phát hiện sau đây rất đáng lưu ý:

- Quy mô tổ chức càng lớn, tỷ lệ nhân viên có hành động vi phạm về đạo đức càng nhiều. Tổ chức có số nhân viên dưới 500 người có tỷ lệ nhân viên vi phạm là 27%, trong khi tỷ lệ này ở các tổ chức có quy mô trên 500 người là 37%.



- Tỷ lệ nhân viên có hành động sai phạm về đạo đức kinh doanh ở các loại hình tổ chức khác nhau là khác nhau. Tỷ lệ nhân viên vi phạm ở các tổ chức kinh doanh (for-profit) là 31%, ở các cơ quan chính phủ (government) là 38% và ở các tổ chức phi vụ lợi (non-profit) là 29%.



- Các hành vi vi phạm chủ yếu là hối lộ và tham nhũng, giả mạo chứng từ hồ sơ, quảng cáo lừa gạt, tiêu thụ sản phẩm khiếm khuyết, ăn cắp, thiếu trung thực.
- Một vài công ty được nêu làm ví dụ gồm *MCI WorldCom, Inc.* về tội quảng cáo lừa gạt (nộp phạt 100 000 USD), *Time, Inc.* về tội quảng cáo gây “hậu quả ràng buộc” (nộp phạt 4,9 triệu USD sung vào quỹ hỗ trợ tiêu dùng), *Wal-Mart* kiện một cựu chuyên viên lập trình cao cấp về tội tiết lộ “bí mật thương mại” của công ty do đã lén gửi phần mềm quản lý mật “Click n’ Pull” cho chủ mới.

Chính phủ Mỹ đã thành lập một tiểu ban lập pháp liên bang để thể chế hoá các chương trình thoả ước đạo đức và giúp ngăn chặn các hành vi sai trái. Theo quy chế mới, các tổ chức sẽ phải chịu trách nhiệm về mọi hành vi sai trái do nhân viên gây ra. Nếu một công ty không có các chương trình thoả ước về đạo đức có hiệu lực thực sự và có nhân viên vi phạm pháp luật, công ty có thể phải chịu những hình phạt khắc nghiệt. Quan điểm chủ đạo của bản *hướng dẫn* là khuyến khích các công ty tìm cách ngăn chặn các hành vi sai lầm, để qua

đó các công ty có thể loại trừ những thiệt hại to lớn do phải chịu các hình phạt khi vi phạm. Cách tiếp cận cứng nhắc bằng các quy định pháp lý có tác dụng không đủ mạnh để buộc các doanh nghiệp từ bỏ những lợi ích trước mắt ngay cả khi hình phạt là rất nặng khi bị phát hiện. Quan điểm được cho là tích cực hơn đòi hỏi các công ty xây dựng bản sắc riêng, hình thành những nguyên tắc, chuẩn mực đạo đức và hành vi đặc thù của công ty để ngăn chặn các hành vi sai phạm.

vi) *Bắt đầu từ năm 2000*

Đạo đức kinh doanh ngày nay càng được nhiều người quan tâm. Những vấn đề đạo đức trong kinh doanh được nghiên cứu từ nhiều góc độ khác nhau như pháp lý, triết học, lý luận về khoa học xã hội, khoa học quản lý... Chúng được nghiên cứu với quan điểm thiết thực trong việc giải quyết các vấn đề tồn tại trong thực tiễn quản lý hàng ngày. Việc nghiên cứu về đạo đức kinh doanh không hàm nghĩa thuần túy áp dụng hay áp đặt các quy tắc về điều gì nên/được phép hay không nên/không được phép làm trong những hoàn cảnh cụ thể, mà liên hệ một cách có hệ thống những khái niệm về trách nhiệm đạo đức với việc ra quyết định trong một tổ chức. Những người quản lý doanh nghiệp, các nhà nghiên cứu và các chính phủ đang tìm cách xây dựng những chỉ dẫn cụ thể, có hệ thống có thể giúp các cá nhân và tổ chức ra các quyết định hợp lý về đạo đức.

MINH HỌA 1.9: CÁC DẠNG HÀNH VI SAI TRÁI QUAN SÁT ĐƯỢC Ở CÁC CÔNG TY MỸ QUA ĐỢT ĐIỀU TRA NĂM 2000

STT	Dạng hành vi sai trái	Số trường hợp vi phạm quan sát được
1	Lừa dối nhân viên, khách hàng, đối tác, công chúng	26
2	Che giấu thông tin đối với nhân viên, khách hàng, đối tác, công chúng	27
3	Xúc phạm nhân viên	24
4	Khai khống thời gian lao động	21
5	Phân biệt đối xử về dân tộc, giới, tuổi tác	17
6	Xâm phạm thân thể nhân viên	13
7	Ăn cắp, ăn trộm	12
8	Vi phạm pháp luật và quy định về an toàn và môi trường	12
9	Báo cáo sai sự thật	12
10	Sử dụng chất kích thích trong khi làm việc	10
11	Hối lộ, tham nhũng	5

Hiện nay việc nghiên cứu và thực hành đạo đức trong kinh doanh có xu thế

không còn dựa vào những quy định pháp lý về đạo đức để xây dựng các chương trình hành động, mà hướng tới xây dựng bản sắc văn hoá và sự đồng thuận trong tổ chức. Nhiều tổ chức đều nhận ra rằng các chương trình đạo đức kinh doanh thực thụ có thể góp phần quan trọng vào sự thành công của công việc kinh doanh. Các chương trình hành động vì đạo đức kinh doanh trong tổ chức thường nhấn mạnh vào việc làm rõ và đạt được sự đồng thuận về những giá trị đặc trưng có thể tạo nên bản sắc riêng của tổ chức; mỗi cá nhân và toàn bộ tổ chức cần tôn trọng và cam kết hành động vì các giá trị này. Sai lầm trong những hành động về mặt đạo đức có thể làm mất uy tín của một tổ chức hay làm xấu đi hình ảnh về sản phẩm của một công ty.

Môi trường lao động coi trọng đạo đức kinh doanh có tác dụng tạo nên sự tin cậy giữa các cá nhân, bộ phận, đơn vị trong một tổ chức. Thực tế đã cho thấy những công ty thành công trong việc tạo ra môi trường lao động tin cậy lẫn nhau luôn đạt được kết quả và hiệu quả cao hơn trong mọi hoạt động.

3/ Nghiên cứu đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty có ý nghĩa gì?

i) Đạo đức kinh doanh góp phần phát triển mối quan hệ con người trong kinh doanh

Đạo đức kinh doanh trở nên có ý nghĩa trong quản lý và đối với kinh doanh. Đạo đức kinh doanh không phải chỉ là sự mở rộng của đạo đức cá nhân. Nhiều người cho rằng chỉ cần tuyển dụng được những người có tư cách đạo đức tốt thì sẽ có một tổ chức lành mạnh và có hiệu quả. Đạo đức cá nhân và nhân cách con người chỉ là một nhân tố quan trọng tham gia vào quá trình ra quyết định về đạo đức. Những quy tắc đạo đức cá nhân được hình thành từ kinh nghiệm sống riêng mỗi người tích lũy được khi phải đối đầu với những vấn đề của cuộc sống. Những vấn đề phải đương đầu trong kinh doanh không hoàn toàn giống như những vấn đề đạo đức trong đời sống xã hội. Vận dụng những nguyên tắc và quan điểm đạo đức cá nhân trong lĩnh vực kinh doanh có thể làm nảy sinh những vấn đề mới trong đó có cả những vấn đề mâu thuẫn về đạo đức cá nhân mà đạo đức kinh doanh cần phải giải quyết.

Một người quản lý có quan điểm đạo đức đúng đắn, có tư cách đạo đức cá nhân tốt chưa phải là đủ để tạo ra được một tổ chức có đạo đức kinh doanh đúng đắn và mang lại những kết quả hoạt động kinh doanh xuất sắc. Phẩm chất đạo đức tốt ở người quản lý có thể giúp giải quyết một số vấn đề đạo đức kinh doanh nảy sinh trong một tổ chức. Nhưng để tạo ra một tổ chức có đạo đức kinh doanh tốt - *phong cách đạo đức tổ chức* - còn cần nhiều hơn nữa, trong đó điều quan trọng là nhận thức được bản chất của mối quan hệ trong kinh doanh, những vấn đề và mâu thuẫn tiềm ẩn, và tìm ra được biện pháp quản lý khắc phục những trở ngại về sự khác biệt có thể dẫn tới bất đồng, tạo dựng một bầu không khí thuận lợi cho mọi người hoà đồng, phát huy nhân cách và đóng góp cho sự phát triển của tổ chức.

Về bản chất, trong các tổ chức luôn chứa đựng những yếu tố cơ bản của một nền văn hoá riêng. Do tổ chức là tập hợp của những cá nhân khác nhau có những quan niệm riêng về giá trị, sự "cọ sát" về quan điểm và tính cách là điều không thể tránh khỏi. Mâu thuẫn là hệ quả tất yếu. Tính cách của các cá nhân càng "mạnh", càng khác nhau, mâu thuẫn càng sâu sắc. Khi mâu thuẫn tăng, sự liên kết giữa các cá nhân sẽ giảm. Tìm ra được một hướng chung, người quản lý có thể không chỉ khắc phục được "sự đối đầu" không đáng có giữa các cá nhân mà còn có khả năng tạo ra *sức mạnh tổng hợp* hay *hợp lực* (synergy) của sự thống nhất.

ii) Văn hoá công ty là phương pháp và công cụ quản lý

Đường lối *phát triển kinh tế thị trường theo định hướng XHCN* ở nước ta đã dẫn đến yêu cầu phải cải cách khu vực kinh tế nhà nước, tiến hành *cổ phần hoá các doanh nghiệp nhà nước* và *đẩy mạnh sự tham gia của các thành phần kinh tế* trong việc đóng góp vào sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Đường lối mở cửa nền kinh tế và phát triển ra thị trường thế giới đòi hỏi phải phát triển *các hình thức hợp tác kinh doanh* mới trong đó có sự tham gia của nhiều đối tác khác nhau trong và ngoài nước. Những thay đổi trên đã dẫn tới một vấn đề căn bản cần phải giải quyết, đó là trong các hình thức doanh nghiệp sau cải cách như liên doanh, công ty cổ phần, hợp doanh, công ty trách nhiệm hữu hạn... có sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế khác nhau về vốn, điều hành và tác nghiệp. Có nghĩa là về cơ chế và mô hình quản lý kinh doanh đã có *sự thay đổi về bản chất trong đó có sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế khác nhau vào việc sở hữu, quản lý và ra quyết định*.

Điều đó cũng có nghĩa là cơ chế quản lý kinh tế trước đây vận dụng cho các doanh nghiệp thuộc "Một chủ sở hữu - trực tiếp hoặc gián tiếp quản lý và kiểm soát" không còn phù hợp mà cần phải có một mô hình quản lý phù hợp cho doanh nghiệp "Đa chủ sở hữu tham gia và quản lý trực tiếp kiểm soát". Trong một mô hình như vậy, sự tham gia tích cực, chủ động, tự giác và có ý thức trách nhiệm cũng như một cơ chế mới cho việc phối hợp quản lý, điều hành và ra quyết định rất cần được phát triển.

Sự "yếu thế" trong cạnh tranh trên thị trường quốc tế của các doanh nghiệp Việt Nam đã cho chúng ta bài học về tầm quan trọng của năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong những yếu tố có thể tạo lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp nói chung "*thương hiệu*" luôn là một nhân tố quan trọng; đối với doanh nghiệp Việt Nam nói riêng nhân tố này càng trở nên có ý nghĩa do những hạn chế trong việc phát triển năng lực công nghệ, hạn chế về tài chính, nhưng lại có nguồn nhân lực được đánh giá cao và đang ở giai đoạn hình thành nên rất thuận lợi cho việc định hình và phát triển hình ảnh công ty. Nhanh chóng *phát triển thương hiệu, tạo lập hình ảnh tốt, đúng đắn* có thể cải thiện vị thế của các

doanh nghiệp Việt Nam trên thị trường thế giới.

Trong những bối cảnh như vậy, *văn hoá công ty* chính là công cụ thích hợp. Chính vì vậy, *văn hoá công ty* được coi là *một phương pháp và công cụ quản lý mới* và được áp dụng rất phổ biến trong các công ty, *tổ chức "đa sở hữu, tham gia điều hành và trực tiếp kiểm soát"* ở các nước trên thế giới; bởi *văn hoá công ty là phương tiện hữu hiệu trong việc giải quyết mâu thuẫn.*

II. SỰ XUẤT HIỆN CỦA CÁC VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH

1/ Thế nào là vấn đề đạo đức trong kinh doanh?

Một *vấn đề chứa đựng khía cạnh đạo đức*, hay *vấn đề mang tính đạo đức*, vấn đề được tiếp cận từ góc độ đạo đức, là một hoàn cảnh, trường hợp, tình huống một cá nhân, tổ chức gặp phải những khó khăn hay ở tình thế khó xử khi phải lựa chọn một trong nhiều cách hành động khác nhau dựa trên tiêu chí về sự đúng-sai theo cách quan niệm phổ biến, chính thức của xã hội đối với hành vi trong các trường hợp tương tự - các chuẩn mực đạo lý xã hội. Giữa một *vấn đề mang tính đạo đức* và một vấn đề mang tính chất khác có sự khác biệt rất lớn. Sự khác biệt thể hiện ở chính tiêu chí lựa chọn để ra quyết định. Khi tiêu chí để đánh giá và lựa chọn cách thức hành động không phải là các chuẩn mực đạo lý xã hội, mà là "tính hiệu quả", "việc làm, tiền lương", "sự phối hợp nhịp nhàng, đồng bộ và năng suất", hay "lợi nhuận tối đa" thì những vấn đề này sẽ mang tính chất *kinh tế, nhân lực, kỹ thuật hay tài chính.*

Những vấn đề đạo đức thường bắt nguồn từ những *mâu thuẫn*. Mâu thuẫn có thể xuất hiện trong mỗi *cá nhân* (tự - mâu thuẫn) cũng như có thể xuất hiện giữa *những người hữu quan* do sự bất đồng trong cách *quan niệm* về giá trị đạo đức, trong *mối quan hệ hợp tác và phối hợp*, về *quyền lực và công nghệ*. Đặc biệt phổ biến, mâu thuẫn thường xuất hiện trong những vấn đề liên quan đến *lợi ích*. Mâu thuẫn cũng xuất hiện ở các *lĩnh vực chuyên môn* khác nhau, nhất là trong các hoạt động phối hợp chức năng.

Khi đã xác định được vấn đề có chứa yếu tố đạo đức, người ta luôn tìm cách giải quyết chúng. Trong nhiều trường hợp, việc giải quyết các vấn đề này thường kết thúc ở toà án, khi vấn đề trở nên nghiêm trọng và phức tạp đến mức không thể giải quyết thông qua đối thoại trực tiếp giữa các bên liên quan. Khi đó, hậu quả thường rất nặng nề và tuy có người thắng kẻ thua nhưng không có bên nào được lợi. Phát hiện và giải quyết các vấn đề đạo đức trong quá trình ra quyết định và thông qua các biện pháp quản lý có thể mang lại hệ quả tích cực cho tất cả các bên.

MINH HOA 1.10: VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC CỦA CÔNG TY COMPIT CO.

COMPIT Co. là một công ty hoạt động trong lĩnh vực tin học và thiết bị văn phòng. Mặc dù đã hoạt động được một số năm, nhưng do thị trường này cạnh tranh rất mạnh, công ty vẫn không thể vượt ra khỏi khuôn khổ của một công ty cỡ nhỏ, và chưa tạo dựng được một tiếng tăm đáng kể. Hiện công ty đang tiến hành đàm phán về một hợp đồng lớn lắp đặt một hệ thống máy tính văn phòng và mạng thông tin nội bộ (LAN) cho một tổ hợp thương mại lớn. Hợp đồng này là cơ hội giúp công ty thoát khỏi tình trạng kinh doanh bấp bênh và cò con hiện nay, và cũng là nguồn tài chính quan trọng giúp công ty nâng cao năng lực, mua sắm các phương tiện, thiết bị kỹ thuật mà công ty vẫn hằng ao ước. COMPIT đã có sẵn một phần thiết bị cần thiết cho hợp đồng này, nhưng chỉ là giai đoạn đầu. Phần lớn các thiết bị còn lại sẽ được đặt sản xuất ở các hãng chế tạo.

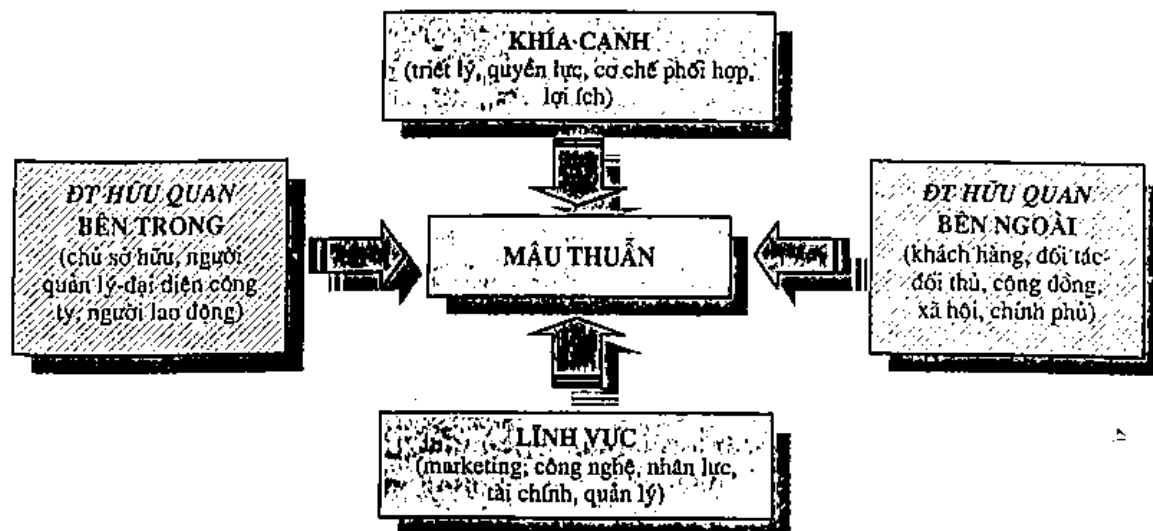
Do các hãng chế tạo hiện đang gặp khó khăn trong việc đáp ứng những yêu cầu cụ thể của hệ thống và thiết bị của hệ thống, các hãng không thể cam kết chắc chắn sẽ giao hàng đúng thời hạn. Việc kéo dài tiến độ hoàn thành việc lắp đặt hệ thống có thể dẫn đến những thiệt hại đáng kể cho tập đoàn thương mại, vì vậy có khả năng họ sẽ phải cân nhắc kỹ hợp việc ký hợp đồng với COMPIT và tìm thêm các đối tác khác để tham khảo.

COMPIT đang cố hết sức để hợp đồng được hoàn thành đúng hạn, các hãng chế tạo cũng đang nghiên cứu giải pháp để có thể hoàn thành đúng thời hạn. Tuy nhiên, cả hai bên đều không khẳng định được chắc chắn. Nếu xảy ra chậm trễ thì điều không may đó nằm ngoài mong muốn và khả năng tác động của COMPIT.

COMPIT có nên thông báo cho đại diện tập đoàn thương mại về những khó khăn họ và các hãng sản xuất đang gặp phải và khả năng có thể bị chậm trễ hay không?

2/ Nguồn gốc của vấn đề đạo đức

Như đã trình bày ở trên, bản chất của vấn đề đạo đức là sự *mâu thuẫn* hay *tự - mâu thuẫn*. Về cơ bản, mâu thuẫn có thể xuất hiện trên các *khía cạnh* khác nhau như triết lý hành động, mối quan hệ quyền lực trong cơ cấu tổ chức, sự phối hợp trong các hoạt động tác nghiệp hay phân phối lợi ích; ở các *lĩnh vực* như marketing, điều kiện lao động, nhân lực, tài chính hay quản lý. Mâu thuẫn có thể xuất hiện trong mỗi con người (*tự mâu thuẫn*), giữa những *người hữu quan bên trong* như chủ sở hữu, người quản lý, người lao động, hay với những *người hữu quan bên ngoài* như với khách hàng, đối tác - đối thủ hay cộng đồng, xã hội. Trong nhiều trường hợp, chính phủ trở thành một đối tượng hữu quan bên ngoài đầy quyền lực.



Sơ đồ 1.3: Nguồn gốc mâu thuẫn

a. Các khía cạnh của mâu thuẫn

i) Mâu thuẫn về triết lý

Khi ra quyết định hành động, mỗi người đều dựa trên những *triết lý đạo đức* được thể hiện thành quan điểm, nguyên tắc hành động, chuẩn mực đạo đức và những động cơ nhất định. Triết lý đạo đức của mỗi người được hình thành từ kinh nghiệm sống, nhận thức và quan niệm về giá trị, niềm tin của riêng họ, thể hiện những giá trị tinh thần con người luôn tôn trọng và muốn vươn tới. Vì vậy, chúng có ảnh hưởng chi phối đến hành vi. Mặc dù rất khó xác định triết lý đạo đức của một người, vẫn có thể xác minh chúng thông qua nhận thức và ý thức tôn trọng sự trung thực và công bằng của người đó; trong đó, *trung thực* là khái niệm phản ánh sự thành thật, thiện chí và đáng tin cậy; *công bằng* là khái niệm phản ánh sự bình đẳng, công minh và không thiên vị.

Trung thực và công bằng là những vấn đề liên quan đến quan điểm đạo đức chung của người ra quyết định. Trong thực tiễn kinh doanh, phải thừa nhận một thực tế rằng các công ty luôn hành động vì lợi ích kinh tế riêng của mình. Tuy nhiên, các mối quan hệ kinh doanh liên quan đến đạo đức cần phải được xây dựng và phát triển trên cơ sở tính trung thực, công bằng và tin cậy lẫn nhau. Thiếu đi những cơ sở quan trọng này, mối quan hệ kinh doanh sẽ rất khó thiết lập và duy trì, công việc kinh doanh càng bấp bênh, chi phí càng tăng, hiệu quả thấp, giá thành tăng lên, cạnh tranh khó khăn, điều kiện kinh doanh càng không thuận lợi, lợi ích riêng càng khó thoả mãn. Tối thiểu, các doanh nghiệp cần phải tuân thủ mọi quy định của pháp luật hiện hành. Ngoài ra, họ không được tiến hành bất kỳ hành động nào có thể gây hại cho người tiêu dùng, khách hàng, người lao động như lừa gạt, xảo ngôn, gây sức ép, cũng như gây thiệt hại cho đối thủ cạnh tranh. Các hiện tượng bán phá giá dưới mức giá thành (cost-

dumping) để loại trừ các công ty nhỏ, tiềm lực kinh tế yếu hơn nhằm giành vị thế độc quyền là những hành vi cạnh tranh không trung thực.

Quan niệm về sự công bằng trong nhiều trường hợp bị chi phối bởi những lợi ích cụ thể. Một số người có thể coi việc không đạt được một kết quả mong muốn là không công bằng, thậm chí vô đạo đức.

ii) *Mâu thuẫn về quyền lực*

Trong mọi tổ chức, mối quan hệ giữa con người với con người thường được thể hiện thông qua *mối quan hệ quyền lực*. Quyền lực được phân phối cho các vị trí khác nhau thành một hệ thống quyền hạn và là một điều kiện cần thiết để thực thi các trách nhiệm tương ứng. Vì vậy, mối quan hệ quyền lực được chấp nhận chính thức và tự giác bởi các thành viên của một tổ chức, cho dù về mặt xã hội, họ đều bình đẳng như nhau. Quyền lực được thể hiện thông qua hình thức *thông tin*, ví dụ như mệnh lệnh, văn bản hướng dẫn, quy chế về báo cáo, phối hợp và liên hệ ngang đối với các đối tượng hữu quan bên trong, hay các hình thức thông tin, quảng cáo về tổ chức, sản phẩm, hoạt động của đơn vị đối với các đối tượng hữu quan bên ngoài.

Đối với các đối tượng hữu quan bên trong, quyền lực được thiết kế thành *cơ cấu tổ chức* chính thức, trong đó quyền hạn của các vị trí công tác được quy định rõ cho việc thực hiện và hoàn thành những nghĩa vụ/trách nhiệm nhất định. Mâu thuẫn chủ yếu nảy sinh từ tình trạng không tương ứng giữa quyền hạn và trách nhiệm, lạm dụng quyền hạn, dồn đẩy trách nhiệm, hoặc thiếu cần, cục bộ trong các hoạt động phối hợp và san sẻ trách nhiệm.

Chủ sở hữu mặc dù có quyền lực kiểm soát lớn đối với công ty hay tổ chức nhưng thường lại có rất ít quyền lực tác nghiệp (ra quyết định hàng ngày). Quyền lực kiểm soát của họ cũng được sử dụng dựa trên những thông tin được cung cấp về quá trình hoạt động tác nghiệp. Vấn đề đạo đức có thể nảy sinh từ việc những người quản lý - người được chủ sở hữu uỷ thác quyền đại diện - cung cấp thông tin sai hay che giấu thông tin vì mục đích riêng.

Đối với những đối tượng hữu quan bên ngoài, các vấn đề đạo đức liên quan đến thông tin thường thể hiện ở những thông điệp quảng cáo và những thông tin về an toàn sản phẩm, ô nhiễm, và điều kiện lao động. Người quản lý, tổ chức hay một công ty có thể sử dụng quyền lực trong việc ra quyết định về nội dung để cung cấp những thông tin không chính xác hoặc sai lệch có chủ ý có lợi cho họ.

Quảng cáo lừa gạt và quảng cáo không trung thực là những biểu hiện cụ thể của các vấn đề đạo đức trong quảng cáo. Sự lừa gạt không phải lúc nào cũng dễ dàng nhận ra được mà thường được che giấu rất kỹ lưỡng dưới những hình thức, hình ảnh lời văn rất hấp dẫn. Sự lừa gạt tiềm ẩn cả trong những lời lẽ, câu chữ mập mờ, không rõ ràng dễ dẫn đến hiểu sai, ngay cả khi điều đó không phải là chủ ý của người cung cấp thông tin. Trong những trường hợp như vậy, tính chất lừa gạt nằm ở chỗ đã "tạo ra niềm tin sai lầm dẫn đến sự lựa chọn hành vi không hợp lý và gây ra sự thất vọng ở người tiêu dùng".

MINH HOA 1.11: CHE GIẤU THÔNG TIN KINH DOANH; (An ninh thế giới, số 286, thứ Năm mồng 4 tháng Bảy năm 2002, trg 13)

WorldCom Inc., công ty điện thoại đường dài lớn thứ hai của Mỹ, đã tung tin thất thiệt về doanh thu và giấu giếm những khoản nợ khổng lồ. Thứ Hai, ngày 1 tháng Bảy năm 2002, *WorldCom* đã buộc phải tường trình chi tiết về khoản 3,85 tỷ USD sai lệch kế toán để che đậy khoản 1,2 tỷ USD thua lỗ trong năm quý liên tục.

Gánh nợ của *WorldCom* vào thời điểm trước khi vụ việc bị vỡ lở đã lên đến 2,65 tỷ USD, nhưng công ty đã tìm cách che giấu để thương lượng vay 5 tỷ USD. Trong số những nạn nhân của *WorldCom* là các ngân hàng và tổ chức tài chính lớn như *Bank of America*, *J.P. Morgan Chase*, *Citigroup*, *FleetBoston Financial*, *Mellon Financial*, *Bank One*, *Wells Fargo*. Theo điều tra của Ủy ban Chứng khoán Mỹ (SEC), trong sự gian lận của *WorldCom* có sự "thống nhất và điều khiển" từ những người lãnh đạo cao nhất của công ty nhằm duy trì số liệu doanh thu phù hợp với tiêu chuẩn của *Wall Street* để cổ phiếu của *WorldCom* trên thị trường chứng khoán có được mức giá thuận lợi. Người sáng lập, kiêm Tổng giám đốc điều hành của *WorldCom* là Bernie Ebbers đã "chạy làng" khi tuyên bố từ chức vào cuối tháng Tư năm 2002. Vụ phá sản của *WorldCom* đã khiến 17 000 nhân viên bị mất việc làm.

Công ty *Xerox*, một trong những nhà sản xuất thiết bị văn phòng lớn nhất thế giới, cũng bị buộc tội làm giả sổ sách kế toán để che giấu những khoản thua lỗ thực sự của công ty. Trước vụ *WorldCom* và sau vụ *Enron*, hàng loạt công ty Mỹ, trong đó có *Tyco*, *ImClone*, *Adelphia*, đã bị buộc tội là đánh lừa cổ đông và ngân hàng nhằm kéo dài thời gian công bố phá sản.

Tiếp tay cho vụ gian lận của *WorldCom* và cả vụ gian lận tài chính của công ty năng lượng *Enron* (Mỹ) là Công ty Kiểm toán *Arthur Andersen*. Các nhà điều tra cho rằng, *WorldCom* và *Andersen* cùng thoả thuận cách dàn xếp để che giấu những khoản lỗ kinh doanh của *WorldCom*.

Trong những vụ xì-căng-đan tài chính tương tự, các ngân hàng đầu tư cũng thường đóng vai trò "đồng lõa". Với tư cách là các nhà cố vấn và tư vấn đầu tư, các ngân hàng này thường đóng vai trò "chim mồi" để dụ dỗ tổ chức tài chính khác, các quỹ tín dụng bỏ vốn vào các dự án, công ty đang "khát" vốn hoặc các nhà đầu tư chứng khoán mua những cổ phiếu đang mất giá hoặc vô giá trị, ngay cả khi các ngân hàng đầu tư này đã biết về nguy cơ phá sản của các công ty này. *Merrill Lynch* là một trong số các ngân hàng như vậy. Nhiều người đã bị mất sạch khi nghe theo "lời khuyên" của *Merrill Lynch*.

Nhãn mác nói riêng và bao gói nói chung luôn được sử dụng để lôi cuốn sự chú ý của khách hàng và cung cấp thông tin tối thiểu, cần thiết cho sự lựa chọn của khách hàng. Việc dán nhãn mác cũng có thể gây ra những vấn đề đạo đức khó nhận biết. Những thông tin trên nhãn mác đôi khi không giúp ích người tiêu dùng khi lựa chọn hay sử dụng, hoặc không đánh giá đúng nội dung bên trong của sản phẩm. Trong nhiều trường hợp, những thông tin rất ít ỏi trên nhãn mác lại trở nên vô nghĩa trong việc cung cấp thông tin cho khách hàng khi được trình

bày dưới hình thức những thông số kỹ thuật hoặc nghiệp vụ chỉ có thể hiểu được đối với những cá nhân hay tổ chức chuyên nghiệp, hoặc những thông tin chung chung như “không dùng cho những người mẫn cảm với thành phần của thuốc” hoặc “đọc kỹ hướng dẫn sử dụng trước khi dùng”.

Bán khuyến mại và bán trực tiếp cũng có thể dẫn đến những vấn đề đạo đức do người tiêu dùng không dễ nhận ra được những thông tin được che đậy dưới những hình thức quảng cáo như vậy. Đó có thể là những hình thức bán kèm, bán tháo hàng tồn kho, chất lượng thấp, kêu gọi nhu cầu...

Thông tin không chính xác có thể làm mất đi sự tin cậy của người tiêu dùng đối với tổ chức. Nói dối là một trong những vấn đề đạo đức chủ yếu trong thông tin. Nó dẫn đến những tình trạng khó xử về mặt đạo đức trong các hoạt động thông tin với bên trong và bên ngoài vì đã làm mất đi niềm tin.

iii) Mâu thuẫn trong sự phối hợp

Sự phối hợp là một khía cạnh khác trong mối quan hệ con người trong một tổ chức, trong đó mối quan hệ được thể hiện thông qua các phương tiện kỹ thuật và vật chất. Như vậy, sự phối hợp là một yếu tố quyết định tính hiệu quả và tạo nên sức mạnh vật chất (kỹ thuật) và tác nghiệp cho một tổ chức, công ty. Mối quan hệ gián tiếp này thường được thể hiện thông qua các *công nghệ và phương tiện* sử dụng trong sản xuất (đối với những người bên trong một tổ chức), và trong quảng cáo và bán hàng (giữa công ty với khách hàng, đối tác).

Công nghệ hiện đại được phát triển với tốc độ nhanh và được ứng dụng ngày càng rộng rãi trong mọi lĩnh vực. Một trong những tiến bộ khoa học kỹ thuật có ý nghĩa lớn nhất trong thế kỷ XX là công nghệ tin học. Việc sử dụng công nghệ tiên tiến trong các hoạt động kinh doanh và công tác quản lý không chỉ là yêu cầu bức thiết mà đã được chứng minh là có nhiều ưu thế hơn hẳn so với của các biện pháp sản xuất kinh doanh truyền thống. Công nghệ mới đã trở thành một yếu tố quan trọng để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho một công ty. Công nghệ mới cũng tạo nhiều thuận lợi cho việc cải thiện công tác quản lý trong mọi tổ chức. Tuy nhiên, sử dụng công nghệ mới trong sản xuất, kinh doanh và trong quản lý cũng có thể gây ra những vấn đề về đạo đức.

Vấn đề đạo đức thứ nhất liên quan đến việc bảo vệ quyền tác giả và quyền đối với các tài sản trí tuệ. Công nghệ tin học phát triển làm cho việc sao chép, in ấn, nhân bản các tài liệu, băng nhạc, hình ảnh trở nên vô cùng đơn giản và dễ dàng. Việc phổ biến chúng cũng trở nên vô cùng thuận lợi và nhanh chóng.

Vấn đề đạo đức thứ hai liên quan đến việc quảng cáo và bán hàng trên mạng. Quảng cáo và bán hàng trên mạng là một phương pháp kinh doanh mới đang trở nên rất phổ biến. Với sự trợ giúp đắc lực của công nghệ thông tin, việc tiếp xúc trực tiếp giữa người mua và người bán không còn cần thiết, thông tin về công ty và sản phẩm được gửi đến khách hàng thường xuyên; ngược lại, người tiêu dùng cũng cung cấp những thông tin cá nhân cho nhà sản xuất. Tuy nhiên, việc quảng cáo trên mạng có thể gây ra những vấn đề đạo đức liên quan đến quảng cáo

không trung thực, lừa gạt, hay gây "ô nhiễm" đối với khách hàng. Thông qua hệ thống máy tính, marketing trên mạng trở nên dễ dàng, thuận lợi và tỏ ra có hiệu quả hơn do việc nhắm trực tiếp vào đối tượng mục tiêu. Việc "viếng thăm" thường xuyên, ô ạt của các hãng kinh doanh, thương mại vào địa chỉ của mỗi khách hàng ngoài ý muốn và mong đợi của khách hàng gây nhiều trở ngại cho khách hàng trong hoạt động chuyên môn, lựa chọn tiêu dùng và đời sống riêng. Việc sử dụng các phương tiện và kỹ thuật hiện đại để truy cập và khai thác các hộp thư hay thông tin cá nhân không chỉ bị coi là phạm pháp mà còn vô đạo đức.

Vấn đề đạo đức thứ ba liên quan đến bí mật thông tin cá nhân của khách hàng. Các biện pháp marketing truyền thống rất chú trọng đến việc thu thập thông tin về khách hàng. Công nghệ hiện đại giúp ích rất nhiều cho việc thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin cá nhân. Vấn đề đạo đức có thể nảy sinh từ việc người tiêu dùng không thể kiểm soát được những thông tin cá nhân mà công ty đã thu thập và vì thế, các công ty có thể lạm dụng chúng vào các mục đích khác nhau, ngoài mong muốn của người tiêu dùng. Các công ty tin học viễn thông thường yêu cầu các khách hàng đăng ký sử dụng internet khai những thông tin cá nhân cơ bản. Những thông tin này có thể được cung cấp cho các công ty thương mại hay quảng cáo khác để truy nhập vào hộp thư riêng để quảng cáo, gửi hoặc lấy thông tin. Tình trạng truy cập bất hợp pháp của những đối tượng khác nhau vào địa chỉ cá nhân có thể xảy ra từ sự tiết lộ các thông tin bí mật về cá nhân.

Vấn đề đạo đức thứ tư liên quan đến quyền riêng tư và bí mật thông tin cá nhân của người lao động. Công nghệ hiện đại được sử dụng rộng rãi trong việc kiểm soát và giám sát trong quá trình sản xuất. Nó không chỉ giảm nhẹ gánh nặng cho người quản lý mà còn tăng độ chính xác trong việc phối hợp, điều hành kiểm soát và tăng tính hiệu quả của hoạt động sản xuất nói chung. Ưu điểm nổi bật của việc kiểm soát bằng công nghệ cao thể hiện rất rõ trong công nghệ tự động hoá, cơ khí hoá. Kiểm soát bằng công nghệ hiện đại đối với con người có thể gây ra những vấn đề đạo đức. Giám sát từ xa bằng thiết bị hiện đại có thể gây áp lực tâm lý đối với người lao động do cảm thấy quyền riêng tư tại nơi làm việc bị vi phạm. Quyền này của người lao động còn chưa được chú trọng và thể chế hoá ở nhiều nước, nhưng lại rất được coi trọng và được luật pháp bảo vệ ở nhiều nước khác. Nó được xây dựng trên cơ sở quyền tự do cá nhân và bằng chứng thực tế về tỷ lệ tai nạn cao do ức chế tâm lý.

iv) Mâu thuẫn về lợi ích

Mâu thuẫn về lợi ích nảy sinh khi một người rơi vào tình thế buộc phải lựa chọn hoặc lợi ích bản thân, hoặc lợi ích của những người khác hay lợi ích tổ chức. Tình trạng mâu thuẫn về lợi ích có thể xuất hiện trong các quyết định của một cá nhân, khi phải cân nhắc giữa các lợi ích khác nhau, hoặc trong các quyết định của tổ chức khi phải cân đối giữa lợi ích của các cá nhân, nhóm người hữu quan khác nhau trong công ty hoặc giữa lợi ích công ty và lợi ích của các cá nhân, tổ chức khác bên ngoài công ty.

Lợi ích tồn tại dưới hình thức khác nhau. Chúng có thể là những đại lượng cụ thể và xác minh được ví dụ như năng suất, tiền lương, tiền thưởng, việc làm, vị trí quyền lực, thị phần, doanh số, lợi nhuận, kết quả hoàn thành công việc, tăng trưởng; nhưng cũng có thể là những biểu hiện về trạng thái rất mơ hồ khó đo lường như uy tín, danh tiếng, vị thế thị trường, chất lượng, sự tin cậy, năng lực thực hiện công việc. Tuy nhiên, có hai đặc điểm rất đáng lưu ý. Thứ nhất, không phải tất cả mọi đối tượng hữu quan đều "săn lùng" những lợi ích giống nhau, mỗi đối tượng hữu quan đều có mối quan tâm đặc biệt đến một số lợi ích. Thứ hai, giữa những lợi ích thường có mối liên hệ nhất định mang tính nhân-quả. Mâu thuẫn về lợi ích phản ánh tình trạng xung đột giữa những lợi ích mong muốn đạt được giữa các đối tượng khác nhau hoặc trong chính một đối tượng (tự mâu thuẫn), giữa lợi ích trước mắt và lâu dài.

Các hình thức và hiện tượng hối lộ, tham nhũng, "lại quả" cũng là những biểu hiện của tình trạng mâu thuẫn về lợi ích. Mâu thuẫn về lợi ích là tình trạng rất phổ biến gây nhiều khó khăn đối với chính người ra quyết định và người quản lý trong việc thực hành đạo đức kinh doanh. Chúng có thể dẫn đến việc lợi ích cá nhân lấn át lợi ích của tổ chức, lợi ích cục bộ lấn át lợi ích tổng thể, lợi ích trước mắt lấn át lợi ích lâu dài. Chúng có thể gây trở ngại cho việc cạnh tranh trung thực. Các công ty cần tìm cách loại trừ mâu thuẫn về lợi ích khi tiến hành các hoạt động sản xuất, cung ứng hàng hoá và dịch vụ.

MINH HOA 1.12: MÂU THUẪN LỢI ÍCH

Tình trạng tự - mâu thuẫn về lợi ích có thể xuất hiện khi một công ty tư vấn, như *Arthur Andersen LLP.*, vừa hoạt động với tư cách là một công ty kiểm toán độc lập cho một công ty khác như *ENRON*, *WorldCom* hay *Waste Management Inc.*, lại vừa là công ty tư vấn cung cấp dịch vụ tư vấn cho chính các công ty này.

Tiền "lót tay", quà tặng, "trích tỷ lệ phần trăm", "đặc lợi" là những lợi ích bị coi là phi đạo đức. Chúng được sử dụng để tác động đến một cá nhân, tổ chức có năng lực can thiệp đến quá trình ra quyết định nhằm lái quyết định theo chiều hướng nhất định. Quyết định đó có thể mang lại lợi ích cho một đối tượng nào đó, nhưng có thể gây thiệt hại cho người khác hay về phương diện nào đó.

Fuji Heavy Industries Ltd. đã bị điều tra vì có biểu hiện đã đưa tiền hối lộ trị giá 5 triệu yên cho một thành viên nội các của chính phủ Nhật Bản để giành quyền thực hiện một dự án nghiên cứu về phương tiện tiếp liệu cho loại máy bay tìm kiếm và cứu hộ trên biển US-IA.

New York Life Insurance Co. đã sa thải hai nhân viên quản lý giao dịch cao cấp khi phát hiện những người này đã cùng một số nhân viên giao dịch khác ở các chi nhánh đại diện, trong đó có *PaineWebber Group* và *Greenwich Capital Markets*, ngầm áp dụng một cơ chế "lại quả" trong nhiều năm. Những người này đã thông đồng chia nhau một phần tiền hoa hồng lẽ ra phải trả cho nhân viên bán bảo hiểm, nhận quà biếu, ăn tối, nhận vé biếu xem thể thao, đi nghỉ không mất tiền. Thiệt hại do hành vi này đối với *NYLI Co.* ước tính khoảng từ 8 đến 15 triệu đôla.

b. Các lĩnh vực có mâu thuẫn**i) Marketing**

Quan hệ giữa người tiêu dùng và người sản xuất được bắt đầu từ hoạt động marketing. Đó là điểm khởi đầu cho việc nhận diện, cân nhắc và lựa chọn hàng hoá của người tiêu dùng và cũng là điểm khởi đầu cho việc thiết kế, tính toán và lựa chọn phương pháp, cách thức cung ứng của người sản xuất. Lợi ích của mỗi bên đều dựa vào những thông tin ban đầu này. Quảng cáo đối với người tiêu dùng và người sản xuất là rất cần thiết. Nghiên cứu thị trường cũng là vì lợi ích của cả hai bên. Tuy nhiên, các vấn đề đạo đức cũng có thể nảy sinh từ những hoạt động marketing.

Quảng cáo có thể bị coi là vô đạo đức khi chúng được các nhà sản xuất sử dụng với chủ ý lôi kéo, ràng buộc người mua với những sản phẩm đã có sẵn. Chúng có thể tạo nên một trào lưu, hay thậm chí chủ nghĩa tiêu dùng. Các công ty khi quảng cáo thường là nhằm vào những đối tượng khách hàng hay thị trường mục tiêu có chủ đích. Tuy nhiên, trong thực tế rất ít công ty làm được điều này một cách có kết quả. Họ quảng cáo theo cách "bắn đạn chùm" nên gây tác động cả với những đối tượng không nằm trong "vòng ngắm". Mục đích của quảng cáo thường ẩn dưới những hình thức rất tinh vi, khó chống đỡ và có thể làm cho người tiêu dùng trở nên lệ thuộc vào hàng hoá hoặc sản xuất. Quảng cáo đôi khi trở nên rất thô thiển, thiếu tế nhị, vô văn hoá, nó không những làm mất khiếu thẩm mỹ tinh tế mà còn có thể gây ra những phản cảm ở người tiêu dùng tiềm năng.

Marketing được các công ty sử dụng để thu thập thông tin về người tiêu dùng và khách hàng mục tiêu phục vụ việc thiết kế sản phẩm nhằm thoả mãn nhu cầu tiêu dùng của họ. Marketing cũng có thể dẫn đến những vấn đề đạo đức liên quan đến việc thu thập và sử dụng thông tin cá nhân về khách hàng, an toàn sản phẩm và bảo vệ người tiêu dùng. Vấn đề đạo đức trong marketing có thể liên quan đến việc ràng buộc khách hàng với sản phẩm hay với tổ chức, công ty làm cho nhu cầu tiêu dùng bị lệ thuộc vào sản phẩm và hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty một cách có chủ ý. Nghiên cứu marketing cũng có thể bị lợi dụng để thu thập thông tin bí mật, hay bí mật thương mại, phục vụ cho các mục đích khác. Định giá và sử dụng kênh tiêu thụ cũng có thể chứa đựng những vấn đề đạo đức tiềm ẩn liên quan đến tiêu dùng và cạnh tranh. Cố định giá, bán phá giá hay định giá độc quyền không chỉ gây thiệt hại cho người tiêu dùng hay cạnh tranh trước mắt mà còn về lâu dài.

ii) Phương tiện kỹ thuật

Như trình bày ở trên, trong sản xuất và kinh doanh, mối quan hệ con người được xây dựng một phần trên cơ sở công nghệ, trong đó phương tiện kỹ thuật là nhân tố có vai trò quan trọng.

Phương tiện kỹ thuật được sử dụng trong các hoạt động và sản xuất làm công cụ triển khai các hoạt động và giám sát các quá trình. Phương tiện kỹ thuật

là thành quả của những tiến bộ khoa học kỹ thuật và nghiên cứu - triển khai (R&D) ứng dụng trong các lĩnh vực hoạt động sản xuất và quản lý. Đối với người lao động, chúng là công cụ và phương tiện để nâng cao năng suất, đảm bảo chất lượng và nâng cao hiệu quả của hoạt động cung cấp hàng hoá và dịch vụ. Đối với người quản lý, chúng được sử dụng làm công cụ và phương tiện để nâng cao hiệu lực, đảm bảo chất lượng và nâng cao hiệu suất của hoạt động quản lý (lập kế hoạch, tổ chức, định biên, điều hành, kiểm soát).

Vấn đề đạo đức có thể nảy sinh trong việc sử dụng phương tiện kỹ thuật và công nghệ hiện đại trong *quan hệ với khách hàng*. Mâu thuẫn có thể xuất hiện trong việc áp dụng kỹ thuật mới trong việc thiết kế, chế tạo sản phẩm nhằm giảm chi phí, giá thành, nhưng có thể ảnh hưởng đến môi trường và độ an toàn do xu thế gia tăng về tốc độ đổi mới sản phẩm. Vấn đề đạo đức có thể xuất hiện trong các kỹ thuật và công nghệ quảng cáo, bán hàng. Các kỹ thuật hiện đại được sử dụng trong quảng cáo có thể làm cho các biện pháp quảng cáo phi - đạo đức trở nên tinh vi hơn, khó nhận biết hơn. Bán hàng qua mạng hay thương mại điện tử (e-commerce) có thể trở thành một cơ hội cho các hành vi lừa gạt.

Trong *quan hệ với người lao động*, các biện pháp quản lý dùng phương tiện kỹ thuật hiện đại có thể giúp cải thiện điều kiện làm việc và sự phối hợp giữa các vị trí công tác, đảm bảo sự an toàn của quá trình vận hành và sức khỏe cho người lao động. Tuy nhiên, chúng cũng có thể dẫn đến những áp lực tâm sinh lý bất lợi cho người lao động như cảm thấy bị giám sát thường xuyên, áp lực công việc, lo sợ mơ hồ, sự riêng tư bị xâm phạm, cường độ lao động gia tăng, mất tự do và tự tin. Những tác động tiêu cực này có thể không chỉ làm giảm năng suất, làm tăng tỷ lệ tai nạn, giảm chất lượng mà còn có thể dẫn đến những vụ việc liên quan đến pháp luật và bầu không khí tổ chức bất lợi.

iii) Nhân lực

Vấn đề nhân lực không chỉ liên quan đến người lao động. Dưới góc độ quản lý và tổ chức, chúng liên quan đến việc định biên, phối hợp (quan hệ liên nhân cách) và bầu không khí tổ chức.

Định biên là một chức năng của quản lý quan tâm đến những vấn đề như xác định công việc, tuyển dụng, bổ nhiệm, kiểm tra và đánh giá người lao động. Vấn đề đạo đức nảy sinh liên quan đến việc tuyển dụng và bổ nhiệm là tình trạng *phân biệt đối xử*. Tuyển chọn nhân lực có năng lực chuyên môn và thể chất phù hợp với đặc điểm công việc là yêu cầu chính đáng và cần thiết từ phía người sử dụng lao động. Tuy nhiên, đây cũng là cơ hội cho việc phân biệt đối xử về sắc tộc, giới, độ tuổi; thậm chí có thể bị lạm dụng vì mục đích cá nhân. Do đặc điểm tâm sinh lý của người lao động có thể rất khác nhau, một công việc có thể hoàn thành dễ dàng được đối với một số người, nhưng lại không an toàn đối với một số người khác, ví dụ những người bị bệnh tiền đình sẽ rơi vào tình trạng nguy hiểm khi làm việc ở độ cao. Việc *bảo vệ người lao động* và giúp họ loại trừ những rủi ro có thể tránh được là yêu cầu không chỉ có lợi cho người lao động mà cả người sử dụng lao động. Tuy nhiên, việc bảo vệ người lao động

đôi khi rất tốn kém về nguồn lực và thời gian. Đánh giá người lao động cũng là một công việc quản lý liên quan đến người lao động có thể xuất hiện các vấn đề đạo đức. Cũng giống như việc bảo vệ người lao động, việc đánh giá người lao động cần đến các phương tiện kỹ thuật cho việc đánh giá và *giám sát*, việc sử dụng các phương tiện có thể gây ra những áp lực tâm lý bất lợi như căng thẳng, thiếu tự tin, không tin tưởng.

Tạo *bầu không khí* tổ chức thuận lợi không chỉ là một mục tiêu quản lý mà còn là mong muốn của người lao động. Bầu không khí tổ chức thuận lợi tạo điều kiện cho việc phối hợp, nâng cao hiệu suất công tác giữa những người lao động và của toàn bộ tổ chức. Bầu không khí tổ chức là kết quả của các chính sách quản lý được thể hiện thông qua người lao động. Mâu thuẫn có thể nảy sinh khi các biện pháp quản lý quá chú trọng đến một mục tiêu quản lý nào đó mà xem nhẹ những vấn đề liên quan đến người lao động dẫn đến việc gây áp lực hoặc tâm lý tiêu cực, bất lợi cho người lao động.

iv) Kế toán, tài chính

Kế toán là một bộ phận, hoạt động chức năng quan trọng đối với mọi tổ chức. Trong các tổ chức kinh tế, doanh nghiệp, công tác kế toán càng có vai trò và vị trí quan trọng. Mặc dù đã có nhiều thay đổi trong những năm gần đây về công tác kế toán, nhờ áp dụng những tiến bộ khoa học kỹ thuật trong lĩnh vực tin học, tầm quan trọng của nó vẫn không thay đổi. Trong lĩnh vực này, các vấn đề đạo đức cũng có thể nảy sinh từ mối quan hệ với bên ngoài và bên trong.

Trong *mối quan hệ với bên ngoài*, công việc kế toán có nhiệm vụ chuẩn bị và cung cấp những thông tin, số liệu về tình trạng tài chính và hoạt động tài chính của tổ chức, công ty. Những số liệu này có thể được sử dụng cho việc tính thuế, phục vụ cho việc ra quyết định và lựa chọn đầu tư, đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức, xác minh giá trị tài sản của công ty... Những số liệu được làm sai lệch có chủ ý có thể dẫn đến những quyết định sai lầm tai hại. Để hạn chế những sai lầm, nhiều quy định và văn bản pháp lý đã được định ra làm cơ sở cho việc kiểm soát chặt chẽ các hoạt động tài chính. Tuy nhiên, những người làm kế toán thiếu ý thức hoặc vô đạo đức vẫn có thể lợi dụng những khe hở trong hệ thống luật pháp để luồn lách. Vấn đề đạo đức cũng có thể xuất hiện ngay cả khi hành vi của những người làm kế toán được coi là điều chỉnh số liệu với thiện chí. Ví dụ như tình trạng số liệu tài chính, kế toán lên xuống hàng năm là điều bình thường do tình trạng thị trường, cạnh tranh và chu kỳ kinh doanh của từng ngành, từng công ty. Nhưng đối với cổ đông, điều đó có thể là dấu hiệu không ổn định. Việc cổ đông không yên tâm và rút vốn có thể sẽ làm cho công ty rơi vào tình thế khó khăn. Điều chỉnh số liệu để tạm thời làm yên lòng cổ đông là do thiện chí; nhưng việc làm đó có thể làm mất niềm tin ở họ, nếu bị phát hiện.

MINH HOA 1.13: CÁC VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC LIÊN QUAN ĐẾN TÀI CHÍNH

Một cuộc điều tra do *Bộ Tư pháp* (Mỹ) tiến hành đối với các *hãng sản xuất thuốc bổ* đã phát hiện ra rằng, tất cả các hãng lớn đều áp dụng cách định giá cố định cho mỗi vỉ thuốc bổ bán tại Mỹ. Ba công ty lớn nhất và sáu vị lãnh đạo có trách nhiệm của các công ty này đã bị buộc tội và phải nộp tổng cộng 750 triệu đô la tiền phạt.

Nine West Group Inc., một trong những hãng sản xuất giày dép phụ nữ lớn nhất của Mỹ đã vi phạm luật cấm định giá cố định khi yêu cầu với các đại lý và cửa hàng bán lẻ độc lập bán ở mức giá bán do hãng quy định các sản phẩm của hãng. Các đại lý và cửa hàng bán lẻ chỉ được phép giảm giá, chiết khấu khi nào hãng cho phép và cũng theo hướng dẫn của hãng. Những nhà phân phối độc lập không làm theo yêu cầu của họ bị đe dọa cắt hợp đồng hoặc không được hưởng các ưu đãi. Hãng đã phải nộp 34 triệu đô la tiền phạt.

Cung cấp số liệu sai cho các nhà đầu tư có thể dẫn đến những thiệt hại cho cả hai bên. Người đầu tư bị thiệt hại do các quyết định đầu tư sai lầm. Khi rút vốn có thể làm cho công ty mất đi sự ủng hộ về tài chính và tinh thần. Công ty bị phạt vì hành vi phạm pháp và bị mất uy tín. Cuộc thanh tra ở công ty *Waste Management, Inc.* đã phát hiện ra hành vi làm sai lệch số liệu kế toán. Công ty và đồng phạm của họ - *Arthur Andersen LLP*, một công ty tư vấn lớn của Mỹ - đã phải nộp phạt 220 triệu đô la bồi thường thiệt hại cho các cổ đông.

Trong *mối quan hệ bên trong* đơn vị, công việc kế toán bao gồm cả công việc chuẩn bị và cung cấp nguồn tài chính cần thiết, kịp thời cho các hoạt động tác nghiệp. Ở nhiều tổ chức, nhiệm vụ này không được nhận thức và quán triệt một cách đúng đắn. Bộ phận tài chính của một đơn vị có thể lạm quyền và đóng vai trò ra quyết định tác nghiệp, chứ không phải là một đơn vị chức năng. Về chức năng, việc phê duyệt của bộ phận chịu trách nhiệm về tài chính chỉ nhằm khẳng định tính hợp thức của các đề án tài chính và xác minh nguồn chi chứ không phải phê duyệt một quyết định của một người hay đơn vị của một cấp chức năng khác. Sự lạm quyền hay "lấn sân" có thể làm đảo lộn mối quan hệ quyền hạn - trách nhiệm trong cơ cấu tổ chức và làm cho hệ thống tổ chức và quản lý trở nên kém hiệu lực, do vi phạm nguyên tắc "cân đối giữa quyền hạn và chức năng" trong quản lý. Một vấn đề đạo đức khác liên quan trực tiếp đến tư cách đạo đức của người làm công tác quản lý tài sản và tiền của một tổ chức, công ty. Do nắm chắc các nguyên tắc và quy định về quản lý tài chính, đồng thời là người có khả năng tiếp cận dễ dàng nhất với các nguồn tài sản của công ty, việc lợi dụng và lạm dụng chúng vì mục đích riêng cũng dễ xảy ra.

Như đã trình bày ở trên, chủ sở hữu là người cung cấp nguồn tài chính cho doanh nghiệp. Nguồn tài lực này có thể là do khai thác từ những thị trường tài chính hay nguồn tài chính khác hoặc do sự uỷ thác của những cá nhân, tổ chức khác. Dù chúng được khai thác từ nguồn nào và theo cách nào, những người quản lý - với tư cách là người đại diện và được uỷ thác bởi các chủ sở hữu - phải

có trách nhiệm thực hiện những nghĩa vụ kinh tế, pháp lý, đạo lý nhất định. Không nhận thức rõ những nghĩa vụ này, việc khai thác và sử dụng các nguồn lực tài chính có thể gây ra những vấn đề về đạo đức.

Cung cấp số liệu báo cáo sai. Một vấn đề đạo đức liên quan đến việc thông báo tình trạng tài chính hàng năm cho cổ đông, các nhà đầu tư, cơ quan giám sát của chính phủ, hoặc đối tác. Số liệu tài chính cung cấp những thông tin quan trọng đối với họ, để ra những quyết định có thể liên quan đến việc đầu tư, phát triển hay điều chỉnh những nguồn tài chính rất lớn. Việc cung cấp thông tin không chính xác, vô tình hay hữu ý, có thể được coi là lừa gạt.

Cố định giá. Định giá là một trong những vấn đề tài chính then chốt mà người quản lý chung và quản lý tài chính một công ty phải ra quyết định. Một số công ty đã quy định giá bán cho các sản phẩm của mình. Hơn nữa, họ yêu cầu các đại lý và người tiêu thụ độc lập phải bán theo giá chỉ đạo và chỉ được giảm giá đối với những hàng hoá và vào những thời điểm do họ quy định. Những đại lý và người tiêu thụ không tuân thủ sẽ rất khó khăn trong việc hợp tác với họ. Hành động "độc tài" về giá bán của các công ty sản xuất là một biện pháp gây sức ép và gây trở ngại cho các đại lý và người tiêu thụ trong việc ra các quyết định độc lập trong kinh doanh cũng như gây thiệt hại cho người tiêu dùng. Sự vận hành của cơ chế thị trường bị cản trở bởi nhân tố độc quyền. Các đối tác và người tiêu dùng cảm thấy bị "o ép" một cách bất công.

Nhận thức được tầm quan trọng của mối quan hệ giữa hoạt động sản xuất kinh doanh và môi trường sống, các tổ chức và cá nhân ngày càng quan tâm hơn đến việc hoàn thành trách nhiệm xã hội của các công ty. Xu thế đầu tư với ý thức xã hội cao hơn đang ngày càng được coi trọng. Nhiều nhà đầu tư cho rằng đầu tư vào những công ty làm ăn có lãi và tăng trưởng không còn làm cho họ hài lòng, mà họ muốn đặt các khoản đầu tư của mình vào tay những công ty có "tư cách" được xã hội đánh giá cao do không dừng lại ở việc thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ kinh tế, pháp lý, đạo đức tối thiểu mà còn có ý thức và quan tâm nhiều hơn đến các vấn đề xã hội một cách tự nguyện - công ty hoạt động xã hội tích cực. Ngày nay, các nhà đầu tư không chỉ hài lòng với phần lợi tức được chia từ một hoạt động kinh doanh, đặc biệt là những nhà đầu tư lớn rất coi trọng danh tiếng của một công ty. Họ coi đó cũng là những "hạng mục đầu tư" đáng giá vì nó không chỉ làm tăng thêm giá trị xã hội của họ mà còn làm giảm bớt rủi ro cho những khoản đầu tư kinh doanh của họ nhờ thiện cảm xã hội dành cho công ty và sự trung thành của khách hàng đối với công ty.

v) Quản lý

Người quản lý là những người đại diện cho chủ sở hữu trong việc thực hiện những nghĩa vụ và trách nhiệm đối với xã hội. Họ được chủ sở hữu uỷ thác quyền ra quyết định và hành động vì lợi ích của chủ sở hữu. Quyền lợi của người quản lý được đảm bảo qua việc làm, mức lương cao và quyền lực ra quyết định đối với các hoạt động tác nghiệp của công ty, tổ chức. Chủ sở hữu tin rằng, uỷ thác quyền lực và nguồn lực cần thiết cũng như đảm bảo quyền lợi cho người

quản lý - người đại diện - đồng nghĩa với việc giúp bảo vệ và duy trì lợi ích của chính bản thân họ. Tuy nhiên, vấn đề đạo đức có thể sẽ nảy sinh từ những mâu thuẫn về lợi ích do liên quan đến quyền lực.

Mâu thuẫn có thể xuất hiện giữa *lợi ích của người quản lý và của chủ sở hữu*. Phát triển tổ chức và hoàn thiện cơ cấu tổ chức là việc làm tất yếu kỳ tổ chức, công ty. Nó cũng là điều đương nhiên trong nhận thức của mọi người, chủ sở hữu, nhân viên và người quản lý. Phát triển và hoàn thiện tổ chức có thể dẫn đến việc điều chỉnh cơ cấu, sáp nhập đơn vị, bộ phận để nâng cao hiệu lực và hiệu quả của công tác tổ chức. Lợi ích này thường được nhận thức rõ bởi chủ sở hữu và nhân viên, nhưng nhiều khi lại bị cản trở bởi những người quản lý để bảo vệ lợi ích cá nhân về việc làm, thu nhập và quyền lực. Khi đó, quyền lực và nguồn lực được uỷ thác càng nhiều, sự cản trở càng lớn và thiệt hại về lợi ích của chủ, của người lao động và của xã hội càng lớn. Cơ cấu tổ chức không còn là "cỗ xe" chuyên chở sứ mệnh của tổ chức, các ý tưởng kinh doanh, mong muốn của người chủ, mà trở thành phương tiện phục vụ ý đồ của người "lái xe".

MINH HOA 1.14: VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC "LIÊN QUAN ĐẾN QUẢN LÝ"

Hilton Hotel Corp. đã bị một cổ đông đệ đơn kiện vì cho rằng ban quản lý đã tìm cách ngăn chặn việc sáp nhập. Công ty đã cho phép các cổ đông hiện hành mua cổ phần ở mức giá ưu đãi. Việc làm đó "gây cản trở việc chuyển nhượng cổ phiếu phổ thông và làm cho việc chuyển nhượng không thể thực hiện được do quyền kiểm soát không được chuyển nhượng tương ứng". Việc sáp nhập trở nên không còn ý nghĩa đối với công ty định mua *Hilton*.

Rất nhiều cơ sở chữa bệnh sử dụng internet, trong đó có **PlanetRx.com** đã lập ra cái gọi là Hi-Ethics - Health Internet Ethics (đạo đức y tế trên mạng) - để quảng cáo, tư vấn sức khỏe và đảm bảo bí mật thông tin cho những người chữa bệnh qua mạng. Các tổ chức này cam kết giữ bí mật tuyệt đối thông tin của khách hàng.

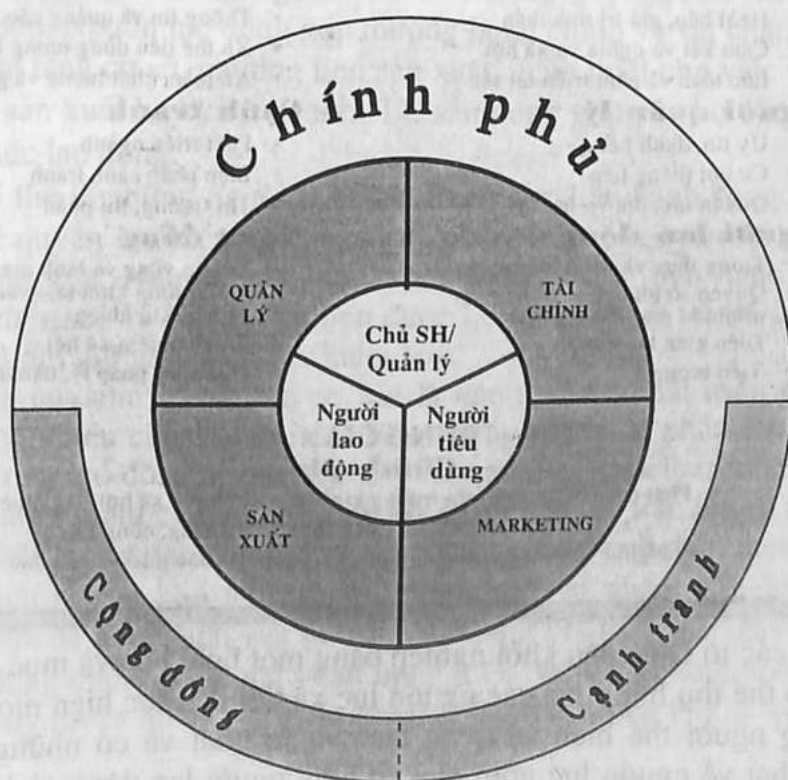
Chevron Corp. đã phải nộp khoản tiền phạt là 2,2 triệu đôla do phổ biến những mẩu chuyện cười bị coi là xúc phạm giới tính trên mạng thông tin nội bộ. Chúng bị coi là có thể gây bất lợi cho việc xây dựng một môi trường lao động lành mạnh.

Mâu thuẫn cũng có thể nảy sinh do bất đồng lợi ích *giữa người quản lý và người lao động*. Người lao động được tuyển dụng để thực hiện những công việc do người quản lý giao phó. Đổi lại, họ nhận được những lợi ích về việc làm, thu nhập, phần thưởng, cơ hội phát triển chuyên môn, nghề nghiệp và nhân cách. Mặt khác, người quản lý được chủ sở hữu giao phó việc thực hiện các trách nhiệm và được uỷ thác đủ quyền lực và nguồn lực cần thiết cho việc thực thi. Nhưng những trách nhiệm này của người quản lý sẽ được thực hiện thông qua người lao động. Để giúp họ hoàn thành tốt công việc, người quản lý có nghĩa vụ

tạo điều kiện và môi trường thuận lợi cho người lao động. Vấn đề đạo đức có thể nảy sinh khi người quản lý không thực hiện tốt nghĩa vụ này của mình.

Mâu thuẫn cũng có thể nảy sinh giữa người quản lý và khách hàng. Đối với khách hàng, người quản lý là đại diện cho công ty, tổ chức cung cấp hàng hoá và dịch vụ cho họ. Để đáp ứng tốt nhu cầu, khách hàng chấp thuận và tự nguyện cung cấp những thông tin cá nhân phục vụ cho việc cung cấp hàng hoá và dịch vụ của công ty, tổ chức. Việc những người quản lý hay những người có được quyền tiếp xúc với các nguồn thông tin cá nhân sử dụng chúng vào những mục đích khác nhau luôn tiềm ẩn những vấn đề đạo đức. Vấn đề đạo đức còn có thể nảy sinh từ việc kiểm soát khả năng tiếp cận của những cá nhân, tổ chức không có trách nhiệm đối với nguồn thông tin sử dụng cá nhân. Những vấn đề này đều liên quan đến công tác quản lý và trách nhiệm của người quản lý.

Trong những vấn đề nan giải khác mà người quản lý thường phải xử lý là mâu thuẫn về lợi ích giữa những người hữu quan. Trách nhiệm của người quản lý là hài hoà, cân đối được lợi ích của các bên. Do lợi ích của mỗi bên đều được pháp luật bảo vệ, nên một khi lợi ích của một bên không được đảm bảo một cách thoả đáng, người quản lý sẽ là người đầu tiên gánh lấy trách nhiệm. Vấn đề sẽ phức tạp nếu không được phát hiện sớm, việc xử lý không hữu hiệu hoặc triệt để, hay có sự can thiệp của nhiều đối tượng hữu quan khác.



Sơ đồ 1.4: Đối tượng hữu quan và các lĩnh vực có quan hệ

Các đối tượng hữu quan

Thật không dễ nhận ra những vấn đề đạo đức trong kinh doanh bởi vì mỗi vấn đề đạo đức kinh doanh thường (chỉ) liên quan hay có ảnh hưởng đến một số người. Vì vậy, nhận diện vấn đề đạo đức đòi hỏi phải xác minh *đối tượng hữu quan* (stake-holders).

Đối tượng hữu quan là những người vì lý do riêng có mối quan tâm và/hoặc có thể bị ảnh hưởng, trực tiếp hoặc gián tiếp, bởi một quyết định hay kết quả của một quyết định; họ là những người có quyền lợi cần được bảo vệ và có thể có phản ứng hay khả năng can thiệp nhằm làm thay đổi quyết định hay kết quả theo chiều hướng nhất định.

Đối tượng hữu quan có thể là những người bên trong hoặc bên ngoài tổ chức, công ty; họ có thể chịu ảnh hưởng hay có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp; phản ứng của họ có thể có ảnh hưởng quan trọng hoặc không mấy quan trọng đối với hoạt động và kết quả hoạt động của một tổ chức; quan điểm, mối quan tâm và lợi ích của họ có thể cũng rất khác nhau.

MINH HOA 1.15: ĐỐI TƯỢNG HỮU QUAN VÀ MỐI QUAN TÂM CỦA HỌ

• BÊN TRONG: — Chủ sở hữu • Hoài bão, giá trị tinh thần • Cam kết và nghĩa vụ xã hội • Bảo toàn và phát triển tài sản — Người quản lý • Uy tín, danh tiếng • Cơ hội thăng tiến • Quyền lực, địa vị, lương — Người lao động • Trung thực và được tôn trọng • Quyền sở hữu và sử dụng phát minh, bí mật thương mại • Điều kiện lao động • Tiền lương	• BÊN NGOÀI: — Khách hàng • Thông tin và quảng cáo • Xu thế tiêu dùng tương lai • An toàn, chất lượng và giá cả — Cạnh tranh • Phát triển ngành • Biện pháp cạnh tranh • Thị trường, thị phần — Cộng đồng • Sự bền vững và lành mạnh của môi trường kinh tế - văn hoá - xã hội - tự nhiên • Trách nhiệm xã hội • Nghĩa vụ pháp lý, đạo đức
• TRUNG GIAN: — Chính phủ • Phát triển bền vững môi trường kinh tế - văn hoá - xã hội - tự nhiên • Cân đối, bình đẳng, trung thực, công bằng, công lý • Nghĩa vụ và trách nhiệm kinh tế - pháp lý - đạo đức - nhân đạo	

Hầu hết các tổ chức đều khởi nghiệp bằng một hoài bão và mục tiêu cụ thể, nhờ đó họ có thể thu hút được các nguồn lực xã hội để thực hiện mong ước của mình. Những người thể hiện sự quan tâm nhiều nhất và có những đóng góp quan trọng nhất về nguồn lực gồm chủ sở hữu, người lao động và khách hàng. Một bộ phận khác là những đối tác trong và ngoài ngành như các công ty cạnh tranh và cung ứng. Do năng lực can thiệp vào quá trình ra quyết định xử lý các

vấn đề và mâu thuẫn của ban quản lý bị hạn chế, cộng đồng và xã hội - đối tượng hữu quan không thể sử dụng các phương tiện can thiệp tác nghiệp - phải dùng đến công cụ pháp lý hiện hữu; khi đó chính phủ trở thành đối tượng hữu quan trung gian đầy quyền lực.

vi) Chủ sở hữu

Chủ sở hữu đối với các tổ chức là những cá nhân, nhóm cá nhân hay tổ chức đóng góp một phần hay toàn bộ nguồn lực vật chất hay tài chính cần thiết cho các hoạt động của một tổ chức và có quyền kiểm soát nhất định đối với tài sản hay hoạt động của tổ chức thông qua giá trị đóng góp. Chủ sở hữu có thể là các cổ đông của một công ty TNHH, công ty cổ phần, là nhà nước đối với tổ chức của nhà nước và DNNN, là các ngân hàng hay chủ đầu tư.

Những người chủ sở hữu các nguồn lực sẵn sàng đóng góp hay cống hiến cho một tổ chức, công ty là vì bị thuyết phục hoặc hấp dẫn bởi những hoài bão và mục tiêu cao cả một tổ chức, công ty đã đề ra. Việc uỷ thác nguồn lực và tài sản của họ thể hiện sự đồng cảm với hoài bão và mục tiêu của tổ chức, mong muốn thực hiện được những nghĩa vụ nhất định đối với xã hội. Thông qua các hoạt động kinh doanh của một tổ chức, công ty, họ cũng hy vọng lợi ích của họ được bảo toàn và phát triển.

Chủ sở hữu là những người đầu tiên đóng góp nguồn lực cho tổ chức, doanh nghiệp. Nguồn lực đóng góp thường là tài chính và vật chất, như tiền vốn, tín dụng, hạ tầng cơ sở, phương tiện sản xuất... cần thiết cho việc triển khai một hoạt động sản xuất hay kinh doanh. Tài sản đóng góp của họ cũng có thể là kỹ năng hay sức lao động.

Họ có thể là những người trực tiếp tham gia điều hành công việc sản xuất, để thực thi quyền lực kiểm soát của mình và đảm bảo quyền lợi gắn với giá trị tài sản đóng góp. Nhưng họ cũng có thể giao quyền điều hành trực tiếp cho những người quản lý chuyên nghiệp được họ tuyển dụng và tin cậy trao quyền đại diện, và chỉ giữ lại quyền lực kiểm soát.

Lợi ích của chủ sở hữu về cơ bản là bảo toàn và phát triển giá trị tài sản. Mặc dù vậy, nhiều chủ sở hữu, đặc biệt những người có phần tài sản đóng góp lớn và đầu tiên (cổ đông chính hay cổ đông sáng lập), dù là cá nhân hay tập thể, còn nhìn thấy lợi ích của họ ẩn trong hoài bão và mục tiêu mà tổ chức, công ty đã nêu ra. Những lợi ích này thường là những giá trị tinh thần mang tính xã hội đã nêu ra. Những lợi ích này thường là những giá trị tinh thần mang tính xã hội đã nêu ra. Những lợi ích này thường là những giá trị tinh thần mang tính xã hội đã nêu ra. Nguồn lực được họ vượt ra ngoài khuôn khổ lợi ích cụ thể của một cá nhân. Nguồn lực được họ đóng góp vừa để phát triển vừa để bảo vệ những giá trị này. Ngày nay, ngay cả những cổ đông nhỏ, phổ thông cũng thường căn cứ vào những hoài bão và mục tiêu nêu trong tuyên bố về sứ mệnh của một tổ chức, công ty khi lựa chọn nơi để đầu tư.

MINH HỌA 1.16: TRÁCH NHIỆM BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG CỦA CÔNG TY

Công ty *Weyerhaeuser* đã được trao Phần thưởng vì Sự nghiệp Năng lượng và Môi trường của Hiệp hội Rừng & Giấy (Mỹ) về thành tích chống ô nhiễm. Một nhà máy bột giấy của công ty ở bang Georgia đã giảm được 41% chất thải rắn, 32% chất thải lỏng, 13% chất thải khí.

Louisiana-Pacific, nhà sản xuất tấm lát hè kê bờ giả gỗ lớn nhất của Mỹ, đã phải nộp 5,5 triệu đô la tiền phạt theo *Luật Không khí sạch* do một nhà máy của công ty ở Colorado đã xả khí thải có nồng độ chất thải độc hại cao hơn mức cho phép. Công ty còn phải nộp thêm 31 triệu đô la tiền phạt vì tội nói dối, làm sai lệch chứng từ và chỉnh sai thiết bị đo.

Với tư cách người chủ một tổ chức, một doanh nghiệp, chủ sở hữu cũng phải gánh chịu những trách nhiệm về mặt kinh tế, pháp lý, đạo đức và nhân văn đối với xã hội.

vii) *Người lao động*

Người lao động là những người thực hiện các nhiệm vụ tác nghiệp của một công việc kinh doanh. Họ phải ra các quyết định liên quan đến các nhiệm vụ được giao. Vì vậy, họ là người có quyết định cuối cùng trong việc thi hành một quyết định liên quan đến đạo đức của người quản lý. Nhận thức và năng lực của người lao động, quan điểm đạo đức của họ đóng vai trò quan trọng. Một quyết định có thể không được thi hành nếu bị coi là phi đạo đức. Ngược lại, một quyết định đúng đắn có thể không được thực hiện như mong muốn do ý thức đạo đức sai lầm của người thực hiện. Sự khác biệt về nhận thức và quan điểm đạo đức giữa người quản lý và người lao động cũng có thể là nguyên nhân của những hậu quả sai lầm về đạo đức. Những vấn đề đạo đức liên quan đến người lao động bao gồm những trường hợp điển hình như cáo giác, quyền sở hữu trí tuệ và bí mật thương mại, điều kiện và môi trường lao động, lạm dụng của công.

Rất nhiều người lãnh đạo không muốn cấp dưới của mình tiết lộ những thông tin nội bộ của công ty. Những thông tin đó có thể là những chứng cứ về những hành vi hay quyết định phi - đạo đức hoặc không được xã hội mong muốn, và khi nhân viên *cáo giác* có thể làm tổn hại đến uy tín và quyền lực quản lý của họ và của công ty.

Việc tiết lộ thông tin *hay bí mật thương mại* có thể dẫn đến hậu quả làm mất lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, việc ngăn cản nhân viên sử dụng kiến thức, kinh nghiệm tích lũy và sản phẩm do họ sáng tạo vào công việc mới có thể là vi phạm quyền tự do và quyền *sở hữu trí tuệ*.

Cắt giảm chi phí là một trong những mục tiêu tác nghiệp của công ty. Nó mang lại lợi ích không chỉ cho công ty, cho người lao động do tính hiệu quả cao mà còn cho người tiêu dùng nhờ giá thành thấp. Tuy nhiên, chi phí giảm có thể là do cắt giảm các chi tiêu cho phương tiện *bảo hộ lao động* và các khoản bảo hiểm đối với người lao động. Việc trừng phạt, thậm chí sa thải người lao động từ chối những công việc nguy hiểm vì lý do bệnh lý được coi là phi đạo đức.

Ngược lại, người lao động lợi dụng lý do này để từ chối thực hiện những công việc không muốn làm cũng bị coi là vi phạm quy tắc đạo đức kinh doanh.

MINH HOA 1.17: VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC LIÊN QUAN ĐẾN NGƯỜI LAO ĐỘNG

Jeffrey Wigand, một quan chức cũ của công ty *Brown & Williamson Tobacco Corporation* và là tiến sĩ sinh hoá chuyên nghiên cứu về hoóc môn, đã đề xuất với công ty một phương án sản xuất thuốc lá an toàn hơn. Nhưng công ty đã không chấp thuận phương án của ông và thậm chí còn cắt mọi khoản kinh phí hỗ trợ cho công trình nghiên cứu của ông. Khi ông tố cáo công ty đã che giấu những thông tin liên quan đến tác hại của thuốc lá đối với sức khoẻ con người, ông bị sa thải. Tuy nhiên, lời tố cáo của Wigand đã dẫn đến những công trình nghiên cứu và những vụ kiện ở quy mô lớn kéo dài, dẫn đến việc các công ty thuốc lá đã phải bồi thường hàng trăm tỷ đô la (203 tỷ năm 2001, 280 tỷ năm 2004).

Tổng giá trị hàng hoá thất thoát do bị *nhân viên* tư túi ở các cửa hàng bách hoá ở Mỹ tăng 34% trong ba năm qua và ở mức 12,85 tỷ đô la mỗi năm. Thiệt hại trung bình cho các chủ cửa hàng do bị mất cắp hàng hoá là khoảng 158,86 đô la cho mỗi vụ việc; trong đó thiệt hại do nhân viên lấy cắp là 1.004,35 đô la mỗi vụ. Các chủ cửa hàng đã đặt camera ở các gian hàng, phòng thử đồ và quầy trả tiền để theo dõi khách hàng và cả nhân viên. Để hạn chế tình trạng này, một số công ty ở Mỹ đã cung cấp dịch vụ xác minh nhân thân của nhân viên bán hàng. Họ đã lưu giữ số liệu của 750.000 nhân viên trên phạm vi toàn liên bang (Mỹ). Chi phí mỗi lần xác minh là từ 2 đến 4 đô la. Tuy nhiên, việc giữ bí mật thông tin cá nhân lại trở thành một thách thức khác.

Để khuyến khích và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển năng lực chuyên môn và sáng tạo, nhiều công ty cho phép nhân viên có thể tiếp cận các nguồn lực và sử dụng những phương tiện, thiết bị, nguyên liệu, phòng thí nghiệm của công ty vào các công việc nghiên cứu riêng, những đóng góp của nhân viên từ những phát minh, sáng chế đối với công ty là rất lớn. Tuy nhiên, nhân viên cũng có thể *lạm dụng* sự trợ giúp này hoặc thậm chí ngay cả khi không được phép để mưu lợi cá nhân. Điện thoại và các phương tiện thông tin điện tử là những nguồn lực hay bị lợi dụng nhất. Để tăng cường việc giám sát đối với nhân viên, nhiều công ty đã thiết kế nơi làm việc theo cách người quản lý có thể theo dõi mọi hành vi của người lao động ở nơi làm việc. Với sự hỗ trợ của các phương tiện và thiết bị điện tử hiện đại, việc giám sát càng trở nên dễ dàng. Việc giám sát được coi là chính đáng do có tác dụng hỗ trợ việc phối hợp để nâng cao hiệu quả sản xuất và ngăn chặn rủi ro. Tuy nhiên, chúng lại bị coi là vô đạo đức vì vi phạm *quyền riêng tư* của con người, dẫn đến những áp lực tâm lý có thể làm giảm năng suất và gây tai nạn nhiều hơn.

viii) Khách hàng

Không có tổ chức, công ty nào có thể tồn tại được nếu thiếu đối tượng phục vụ, khách hàng. Khách hàng chính 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 tổ chức,

công ty. Họ có thể là những cá nhân, tổ chức tiêu dùng các hàng hoá, dịch vụ thông thường trên thị trường, họ cũng có thể là những khách hàng đặc biệt đối với những hàng hoá đặc biệt (hàng hoá công cộng, đường sá, công trình văn hoá, giáo dục, y tế, an ninh, quốc phòng, viễn thông...) như xã hội, chính phủ, tổ chức, công ty khác. Việc tiêu dùng sản phẩm và dịch vụ của một tổ chức hay công ty là nhằm thoả mãn nhu cầu tâm sinh lý của họ, nhằm cải thiện cuộc sống cá nhân và xã hội của họ.

Một vấn đề đạo đức điển hình liên quan đến người tiêu dùng là *an toàn sản phẩm*. An toàn sản phẩm liên quan đến vệ sinh thực phẩm. Thực phẩm được làm ra là để tái tạo, duy trì và làm tăng thêm sức khoẻ cho con người. Các nhà sản xuất thu được lợi nhuận từ việc cung cấp thực phẩm cho người tiêu dùng là do đã thoả mãn nhu cầu thường thức của họ. Theo quan niệm trong quản lý hiện đại, "lợi nhuận chính là phần thưởng người tiêu dùng trao cho công ty để trả ơn vì thành tích phục vụ xuất sắc". Người tiêu dùng sẽ không thể cảm ơn những người sản xuất đã cung cấp thứ thực phẩm gây hại cho sức khoẻ, thậm chí có thể giết chết họ. Lợi nhuận thu được là vô đạo đức, thậm chí phi pháp, và mang tính chất lừa gạt. An toàn sản phẩm còn liên quan đến những rủi ro tiềm ẩn do những khiếm khuyết của sản phẩm. Khiếm khuyết có thể là do thiết kế sai, công nghệ sản xuất không hoàn thiện, người lao động cầu thả, người quản lý vô trách nhiệm, thậm chí chỉ vì tiết kiệm nguyên liệu hay chi phí sản xuất. Những sản phẩm khiếm khuyết tiềm ẩn những tai nạn, rủi ro bất ngờ không thể đề phòng và chống đỡ đối với người sử dụng. Tính chất vô đạo đức thể hiện ở việc người sản xuất đã không có những hành động cần thiết ngay cả khi có khả năng và năng lực chuyên môn để ngăn chặn hoặc giúp người tiêu dùng đề phòng, hạn chế, loại trừ tai nạn, rủi ro. Họ thu lợi nhuận trong khi gây ra tai nạn hay thiệt hại cho người tiêu dùng. Việc kinh doanh những sản phẩm như vậy không chỉ gây ra những thiệt hại về doanh số trước mắt mà còn gây khó khăn về lâu dài, do làm mất đi sự tin cậy và lòng trung thành của khách hàng đối với sản phẩm và công ty, tạo nên ấn tượng và hình ảnh bất lợi cho công ty.

Trách nhiệm của các doanh nghiệp đối với khách hàng của mình là phát hiện nhu cầu, làm ra những sản phẩm, dịch vụ có thể thoả mãn nhu cầu của họ. Việc cung cấp hàng hoá, dịch vụ không phải chỉ để thoả mãn nhu cầu tiêu dùng tức thời, mà còn cần tính đến ước muốn lâu dài của khách hàng. Vấn đề đạo đức cũng có thể nảy sinh từ việc không cân đối giữa nhu cầu trước mắt và nhu cầu lâu dài. Người tiêu dùng mong muốn có nguồn năng lượng rẻ và dồi dào cho việc thấp sáng, vận hành phương tiện giao thông và sản xuất. Nhưng họ không muốn các nhà máy điện thải ra các chất gây ô nhiễm phá huỷ cảnh quan, môi trường sinh thái quanh nơi họ sống hoặc gây ra bệnh tật đối với họ và dân chúng quanh vùng. Họ cũng muốn có nguồn thực phẩm phong phú, ngon và rẻ, nhưng không muốn nhìn thấy động vật hoang dã bị giết hại hay việc khai thác nguồn thuỷ sản đại trà, ô ạt, bừa bãi đến cạn kiệt như hiện nay. Họ cũng không muốn bị mắc những chứng bệnh nan y trong tương lai chỉ vì ham muốn tiêu dùng nguồn thực phẩm

dối đảo và rẻ do những thành công trong việc áp dụng công nghệ biến đổi "gien". Nhiều tổ chức của quân chúng, phi chính phủ và của chính phủ đã được thành lập để đấu tranh với những hành vi tiêu dùng và sản xuất phi đạo đức, vì lợi ích trước mắt và có thể gây thiệt hại cho lợi ích xã hội lâu dài.

ix) Ngành

Hoạt động của doanh nghiệp còn liên quan đến các công ty khác trong và ngoài ngành. Đó là những doanh nghiệp, tổ chức, công ty hoạt động trong cùng một thị trường, một lĩnh vực, vì vậy hoạt động của doanh nghiệp có thể gây ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của họ. Họ là các đối thủ *cạnh tranh trực tiếp*.

Không chỉ vậy, do người tiêu dùng có thể sử dụng các hàng hoá khác nhau để thoả mãn cùng một nhu cầu. Hàng hoá, dịch vụ do các doanh nghiệp, công ty, tổ chức hoạt động trên các lĩnh vực khác, thị trường khác có thể thay thế hay "bị" thay thế bởi các hàng hoá, dịch vụ của doanh nghiệp. Vì vậy, kết quả hoạt động của họ cũng có thể bị ảnh hưởng do quyết định và hoạt động của doanh nghiệp. Họ là cũng là các đối thủ cạnh tranh với các *hàng hoá thay thế*.

Nếu sự phát triển của doanh nghiệp có thể gây bất lợi cho các đối thủ cạnh tranh thì ngược lại, điều đó lại có thể tạo thuận lợi cho những doanh nghiệp, tổ chức, công ty cùng tham gia vào "chuỗi giá trị" của doanh nghiệp. Họ là những *đối tác chiến lược* như các công ty cung ứng đầu vào và phương tiện kỹ thuật, đại lý bán hàng hoặc "kênh" tiêu thụ hàng hoá dịch vụ của doanh nghiệp.

MINH HOA 1.18: DẤU ẤN VỀ HÌNH ẢNH NHÃN HIỆU HÀNG HOÁ

Sau thế chiến thứ II, nền kinh tế Nhật Bản bị suy sụp, đất nước bị tàn phá và rơi vào tình trạng rất khó khăn của một nước bại trận. Để phục hồi nền kinh tế, một trong những chính sách của Nhật Bản để nhanh chóng phục hồi nền công nghiệp là tăng cường phát triển công nghệ ứng dụng, hạn chế phát triển nghiên cứu cơ bản. Kết quả là hàng hoá của Nhật Bản được sản xuất tương đương với hàng hoá của các nước khác nhưng giá thành rất thấp. Để tăng nguồn ngân sách và phát triển ngoại thương, hàng hoá của Nhật được xuất khẩu sang Mỹ. Chiến lược của các công ty Nhật khi đó là "tiếp cận vào phía đầu dưới của "tuyến" sản phẩm". Hàng hoá được chào bán với giá rẻ nhằm vào thị trường đại trà, bình dân. Sau gần nửa thế kỷ, và khi đã trở thành nền kinh tế mạnh thứ hai trên thế giới, hàng hoá của Nhật Bản vẫn chỉ được coi là "hàng hoá bình dân chất lượng cao" trong con mắt người tiêu dùng Mỹ.

Trung Quốc là một quốc gia nổi tiếng về lịch sử và truyền thống sản xuất hàng tinh xảo rất lâu đời. Danh tiếng này được khẳng định trong lĩnh vực sản xuất công nghệ phẩm. Vào những năm 70 của thế kỷ trước, hàng hoá của Trung Quốc trên thị trường Việt nam và quốc tế được đánh giá rất cao về chất lượng, hình thức, mẫu mã. Đôi khi người tiêu dùng Việt Nam còn đánh giá hàng công nghệ phẩm sản xuất tại Trung Quốc cao hơn so với sản phẩm cùng loại của nhiều nước châu Âu. Tuy nhiên, chỉ trong vòng 10 năm cuối thế kỷ XX, hàng Trung Quốc đã nhanh chóng đánh mất uy tín thương hiệu truyền thống của mình. Ngày nay "hàng Trung Quốc" đối với nhiều người đồng nghĩa với loại "hàng hoá thứ cấp".

Cho dù đối tượng hữu quan thuộc nhóm này là ai, họ đều có mối quan tâm chung về ngành, vị thế trong ngành và biện pháp giành được vị thế tốt trong ngành. Cụ thể đó là phát triển ngành, biện pháp cạnh tranh, thị trường và thị phần. Trong những lĩnh vực này, mối quan tâm và lợi ích của họ cũng rất trái ngược nhau.

MINH HOA 1.19: HỢP TÁC VÀ MÂU THUẤN TRONG NGÀNH

OPEC là tên gọi của Tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ (Organization of Petroleum Exporting Countries). Đây là hiệp hội do các nước sản xuất dầu mỏ chính, chủ yếu nằm ở khu vực Trung Cận Đông, lập ra nhằm tìm cách khống chế giá dầu thô bằng cách định ra hạn ngạch khai thác và xuất khẩu dầu ra thị trường thế giới (chủ yếu là các nước công nghiệp phát triển) cho từng nước thành viên. Điều đó có nghĩa là hàng ngày mỗi nước thành viên chỉ được phép khai thác và bán ra một lượng dầu thô nhất định để đảm bảo lượng dầu cung ứng của toàn khối trên thị trường thế giới cân bằng với nhu cầu từ phía các nước nhập khẩu ở một mức giá cao đã định. Giá độc quyền (độc quyền tập đoàn, cartel) mang lại lợi nhuận độc quyền cho toàn khối, nên các nước thành viên rất ủng hộ.

Tuy nhiên, phân chia lợi nhuận lại là một vấn đề không dễ giải quyết. Việc phân chia lợi nhuận được tiến hành thông qua việc phân chia "thị phần" bằng khối lượng từng nước thành viên được phép khai thác do hiệp hội quy định. Lợi nhuận của mỗi nước đạt được qua giá bán chung và giá thành riêng của từng nước. Tuy nhiên, do vị thế trong cộng đồng quốc tế của mỗi nước là khác nhau, trên cơ sở bình đẳng, đường lối chính trị, ngoại giao, thương mại quốc tế của mỗi nước, mỗi quốc gia đều có chính sách và quan hệ quốc tế riêng. Việc tuân thủ các quy định chặt chẽ của hiệp hội có thể gây thiệt hại đến lợi ích quốc gia của mỗi nước về phương diện nào đó. Vì vậy, OPEC thường xuyên phải nhóm họp để thảo luận về những vấn đề không mới nhưng luôn tiềm ẩn những mâu thuẫn giữa các nước và tìm cách đạt được thoả hiệp nhằm ngăn chặn chúng.

Hợp tác và cạnh tranh luôn là xu thế trong kinh doanh, không chỉ ở quy mô lớn như khối OPEC, mà hiện hữu ngay cả trong những công việc kinh doanh ở quy mô rất nhỏ. Có thể quan sát thấy điều đó thông qua xu thế hình thành những khu vực kinh doanh tập trung như các hộ kinh doanh giày dép phổ thông ở quanh khu phố Hàng Dấu, hàng tơ lụa ở phố Hàng Bông, Hàng Gai, tin học và máy tính ở phố Lý Nam Đế, Hà Nội. Họ tập trung lại với nhau vì sức hấp dẫn của sự liên kết, nhưng cũng phải cạnh tranh để tồn tại và phát triển.

Nói chung, ngành càng phát triển, mọi doanh nghiệp, tổ chức, công ty trong ngành đều có lợi. Vị thế của ngành càng tốt, tầm quan trọng của ngành càng lớn, các công ty trong ngành càng có nhiều thuận lợi trong việc triển khai các hoạt động kinh doanh do họ có "sức mạnh thị trường" (bargaining power) lớn. Sự phát triển của ngành là nhờ sự đóng góp của các thành viên và sự liên kết chặt chẽ giữa họ. Một nhân tố quan trọng tạo nên sự liên kết này là sức hấp dẫn của lợi nhuận cao, thông tin thị trường tốt hơn, cơ hội "liên minh phi chính thức". Tuy nhiên, sự liên kết và tập trung hoá sẽ làm tăng mật độ, tăng cơ hội

tiếp cận cho khách hàng, cạnh tranh tăng lên, nguy cơ và rủi ro về lợi nhuận và thị trường tăng lên.

Cạnh tranh được coi là nhân tố thị trường tích cực. Cạnh tranh thúc đẩy các doanh nghiệp phải cố vượt lên trên đối thủ và lên chính bản thân mình. Cạnh tranh là thi đua, ganh đua. (*Competition* trong tiếng Anh đều có nghĩa là cạnh tranh, thi đua, ganh đua, thi đấu.) Đối với nhiều doanh nghiệp, công ty, kết quả của cạnh tranh thành công được thể hiện bằng lợi nhuận, thị phần. Lợi nhuận cao, thị phần lớn là mong muốn của họ. Tuy nhiên, lợi nhuận và thị phần có thể đạt được bằng nhiều cách trong đó có cả các *biện pháp cạnh tranh* không lành mạnh, không được các công ty trong ngành và xã hội chấp nhận. Khi đó, kết quả đạt được về lợi nhuận và thị phần không còn mang ý nghĩa tích cực của cạnh tranh mà chỉ thể hiện những tính toán ích kỷ, thiển cận trong các quyết định kinh doanh của doanh nghiệp. 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 người hữu quan và xã hội. Biện pháp cạnh tranh chính là "hành vi" của doanh nghiệp trong việc hình thành hình ảnh và "nhân cách" cho mình. Do tính tích cực của cạnh tranh thể hiện qua sự trung thực trong cạnh tranh được pháp luật bảo vệ, các biện pháp cạnh tranh không lành mạnh luôn có nguy cơ phải đương đầu với sự phán xét của hệ thống giá trị xã hội và pháp lý.

Như vậy, giữa các đối thủ cạnh tranh luôn tồn tại những mâu thuẫn. Mâu thuẫn giữa họ và mâu thuẫn nội tại trong chính bản thân họ (tự mâu thuẫn) giữa lợi ích của việc liên kết và cạnh tranh, giữa lợi nhuận, thị phần và sự phát triển lâu dài.

x) Cộng đồng

Cộng đồng là một đối tượng hữu quan đặc biệt. Đối với doanh nghiệp, họ không phải là người mua hàng, không phải là nhân viên, không phải là cổ đông, không hoạt động trong các lĩnh vực liên quan và cạnh tranh với doanh nghiệp. Nhưng hoạt động của doanh nghiệp và việc triển khai các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp có thể gây ảnh hưởng đến môi trường tự nhiên - văn hoá - xã hội xung quanh nơi doanh nghiệp hoạt động và đến môi trường sống của họ.

Khi cuộc sống và lợi ích của cộng đồng vì thế bị ảnh hưởng, họ luôn quan tâm và đòi hỏi doanh nghiệp phải có ý thức và có trách nhiệm về sự bền vững và lành mạnh của môi trường tự nhiên - kinh tế - văn hoá - xã hội tại cộng đồng. Để thực hiện điều đó, doanh nghiệp đòi hỏi phải thực hiện đầy đủ và tự nguyện các trách nhiệm xã hội gồm các nghĩa vụ kinh tế, pháp lý, đạo lý và nhân đạo.

Mối quan tâm của cộng đồng thường rất cụ thể như khai thác và sử dụng tài nguyên, những thay đổi về môi trường địa lý, tự nhiên, ô nhiễm môi trường (khí thải, chất thải rắn, nước thải, tiếng ồn). Ngoài việc có thể làm thay đổi cảnh quan và môi trường tự nhiên, sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp tại địa phương có thể làm thay đổi nếp sống, nếp nghĩ và thói quen, tập tục địa phương.

MINH HOA 1.20: SẠCH HƠN NGHĨA LÀ HIỆU QUẢ HƠN, [trích *Thời báo Kinh tế Việt Nam*, số 107, Thứ Tư, 06/9/2000, trang 12]

“Sản xuất sạch” có nghĩa là tránh ô nhiễm bằng cách sử dụng tài nguyên và nguyên vật liệu một cách hiệu quả nhất, từ đó tránh được hay giảm thiểu các ô nhiễm trước khi chúng sinh ra. Lợi ích của sản xuất sạch đối với một doanh nghiệp có thể gói gọn trong một số điểm: (i) nâng cao hiệu suất sản xuất, (ii) tận thu được sản phẩm phụ có giá trị, (iii) ít ô nhiễm, (iv) giảm chi phí chất thải cũng như để xử lý chất thải, (v) cải thiện hình ảnh của doanh nghiệp, (iv) cải thiện sức khỏe và tình trạng an toàn nghề nghiệp cho người lao động.

Minh hoạ về giải pháp sản xuất sạch hơn

- 1 Tránh các rò rỉ, rơi vãi trong quá trình vận chuyển và sản xuất (kiểm soát nội vi).
- 2 Đảm bảo các điều kiện sản xuất tối ưu theo quan điểm quản lý chất lượng đối với sản phẩm, sản lượng, tiêu thụ tài nguyên và lượng chất thải phải xử lý.
- 3 Thay thế việc sử dụng các nguyên liệu độc hại bằng các nguyên liệu ít phải xử lý hơn.
- 4 Cải tiến thiết bị để nâng cao hiệu suất, giảm lãng phí, hoàn thiện quá trình sản xuất.
- 5 Sử dụng các thiết bị có hiệu quả hơn.
- 6 Thiết kế lại sản phẩm để giảm thiểu lượng tài nguyên tiêu thụ.

Các chuyên gia trong lĩnh vực sản xuất sạch hơn đã rút ra kết luận rằng, hầu hết các doanh nghiệp đều có khả năng giảm lượng tài nguyên tiêu thụ từ 10 - 15% mà không cần đầu tư lớn. Và hầu hết các giải pháp sản xuất sạch hơn đều có thời gian hoàn vốn dưới 1 năm.

Đầu tư 100 triệu đồng tiết kiệm được 1,023 tỷ đồng. Cơ sở nhuộm **Nhất Trí**, một doanh nghiệp tư nhân tại TP HCM, đã đầu tư một hệ thống máy nhuộm thế hệ mới vào năm 1997. Đến năm 2000 cơ sở đã đầu tư thêm các thiết bị để nâng cấp những công đoạn có thể gây lãng phí, như máy thử mẫu nhuộm, máy đo độ pH, cân điện tử... và tiến hành giám sát chặt quá trình xử lý sản phẩm. Nhờ vậy, xí nghiệp đã giảm tỷ lệ sản phẩm cần phải nhuộm lại từ 8% xuống còn 1%. Việc thay đổi hoá chất nhuộm có nồng độ phù hợp hơn, cũng như việc áp dụng những giải pháp sản xuất sạch đã tăng được năng suất lên 1,17 lần, giảm lượng thuốc nhuộm xuống còn 1/3 và năng lượng tiêu hao chỉ còn 85%; Tổng cộng việc thực hiện các biện pháp sản xuất sạch đã giúp cơ sở tiết kiệm được 1,023 tỷ đồng/năm; hàm lượng chất thải trong nước thải và khí thải ra môi trường giảm hẳn.

Hoàn vốn đầu tư chỉ trong 1 năm. Công ty **Giấy Việt Trì**, cơ sở lớn thứ tư ở Việt Nam, cũng đã áp dụng 17 giải pháp “sản xuất sạch hơn”. Năm 1999 công ty đã đầu tư 245 triệu đồng để lắp đặt các thiết bị thu hồi và tái sử dụng dung dịch đen để bảo quản tre, lắp đặt các đường ống, bơm để rửa ngược bột nhằm giảm lượng nước tiêu thụ, tẩy clo được thay bằng peroxit ít độc hại cho môi trường hơn. Tổng số tiền tiết kiệm được từ các giải pháp ước tính là 2,226 tỷ đồng/năm.

Theo báo cáo của 13 công ty trình diễn kỹ thuật “sản xuất sạch hơn”, theo chương trình của *Trung tâm Sản xuất sạch Việt Nam*, mức tiết kiệm đạt được ở các ngành là (a) dệt: 0,03-1,0 tỷ đồng/năm, (b) giấy: 1,3-2,2 tỷ đồng/năm, (c) thực phẩm: 0,3 tỷ đồng/năm, (d) kim khí: 0,1-5,0 tỷ đồng/năm.

Những giá trị truyền thống có thể biến mất, thay vào đó là những giá trị và thói quen mới. Không phải đối với ai và lúc nào những thay đổi đó cũng làm hài lòng và được chấp nhận bởi những người dân địa phương. Vì vậy, các quyết định kinh doanh không chỉ được xem xét về khía cạnh kinh tế, pháp lý mà còn cần cân nhắc đến lợi ích của những người dân địa phương. Xét cho cùng, cộng đồng chính là "mảnh đất" nơi doanh nghiệp muốn "bắt rễ" lâu dài; do đó bảo vệ lợi ích của cộng đồng cũng là bảo vệ lợi ích lâu dài của chính doanh nghiệp.

xi) Chính phủ

Khác với các đối tượng hữu quan khác, chính phủ là một đối tượng trung gian và không có lợi ích cụ thể, trực tiếp trong các quyết định và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Chính vì vậy, các cơ quan có thẩm quyền của chính quyền chỉ can thiệp khi cần thiết và để đảm bảo quyền lợi hợp pháp cho một số hoặc tất cả các đối tượng hữu quan. Do là một cơ quan quyền lực đại diện cho hệ thống pháp luật và lợi ích của tất cả các đối tượng khác nhau trong xã hội, "lợi ích" của chính phủ không thể đo bằng lợi ích thông thường của một doanh nghiệp hay một đối tượng xã hội cụ thể, mà là sự bình đẳng, trung thực, công bằng, công lý, và sự phát triển bền vững của môi trường kinh tế - văn hoá - xã hội - tự nhiên.

Sự can thiệp của chính phủ đến các hoạt động kinh doanh thường gián tiếp hoặc "muộn màng". Việc chính phủ không phải là một "chủ thể kinh tế vi mô" nói trên là nguyên nhân chính. Sự can thiệp của chính phủ là xảy ra trường hợp có nảy sinh mâu thuẫn không tự giải quyết được giữa các "chủ thể kinh tế vi mô" như người tiêu dùng với doanh nghiệp, giữa doanh nghiệp với nhau, hay giữa người tiêu dùng với nhau, giữa ngắn hạn và dài hạn, giữa cục bộ và tổng thể. Đáng lưu ý, quyền lực can thiệp của chính phủ là rất lớn vì vậy, hiệu lực can thiệp đối với doanh nghiệp cũng rất lớn.

Đòi hỏi từ phía chính phủ đối với các doanh nghiệp là sự tôn trọng pháp luật và việc thực hiện các nghĩa vụ và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Hơn thế nữa, chính phủ luôn kỳ vọng ở các doanh nghiệp, với tư cách là một lực lượng tiên tiến của nền kinh tế, thực hiện vai trò tiên phong và đóng góp tích cực tự nguyện cho sự phát triển kinh tế - xã hội lâu dài và bền vững của nền kinh tế. Các chính phủ luôn coi các doanh nghiệp là lực lượng chủ lực và là chỗ dựa để phát triển nền kinh tế; các chính phủ không muốn coi các doanh nghiệp là đối tượng phải giám sát và xử lý về những vi phạm. Khi buộc phải làm vậy, quyền lực sẽ được thực thi; lợi ích công ty sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng.

MINH HOA 1.21: MỐI QUAN TÂM VÀ QUYỀN LỰC CỦA CHÍNH PHỦ,
[trích Báo Thanh niên, số 72, Thứ Sáu, 12/3/2004, trang 5]

Quy định về quảng cáo đối với sản phẩm thay thế sữa mẹ

Ngày 11/3/2004, tại TP HCM, Bộ Y tế đã tổ chức hội nghị đánh giá 3 năm thực hiện Nghị định số 74/2000/NĐ-CP của Chính phủ về kinh doanh và sử dụng các sản phẩm thay thế sữa mẹ để bảo vệ và khuyến khích việc nuôi con bằng sữa mẹ. Tại hội nghị, nhiều đại biểu đã đóng góp ý kiến để sửa đổi, bổ sung một số điều khoản của Nghị định 74 nhằm "bít" những kẽ hở thời gian qua bị nhiều đơn vị sản xuất, kinh doanh các sản phẩm sữa lợi dụng để quảng cáo vượt quá giới hạn cho phép.

Phó vụ trưởng Vụ Pháp chế (Bộ Y tế) nhận định: "Một mặt vì cạnh tranh để kiếm lời, mặt khác do quy định của chúng ta chưa chặt chẽ, nhiều hãng sữa đã quảng cáo đánh bóng các sản phẩm sữa, gây ngộ nhận cho các bà mẹ, vi phạm quy định về nhãn mác... Chẳng hạn không được quảng cáo cho trẻ dưới 6 tháng tuổi, song tình trạng này vẫn còn đầy rẫy, thậm chí hình trẻ dưới 6 tháng tuổi còn được in chung với trẻ lớn trên cùng một nhãn sữa. Quy định bắt buộc phải ghi trên sản phẩm dòng chữ *Sữa mẹ là tốt nhất* nhưng nhiều nhãn sữa không in hoặc in rất nhỏ ở phần cuối nhãn.

Các hiện tượng bị coi là vi phạm quy định pháp luật Việt nam và quốc tế bao gồm không đăng ký chất lượng sản phẩm, hàm lượng ghi trên nhãn không đúng hàm lượng thực, thông tin sai (*sản phẩm suy nhất có DHA, sữa sơ sinh duy nhất...*) vi phạm quy định quảng cáo (*rất giống sữa mẹ, có công thức gần như sữa mẹ...*), mua chuộc dụ dỗ các bác sĩ, bệnh viện thiếu y đức sử dụng các sản phẩm này cho bệnh nhân. Những vi phạm này không chỉ thể hiện thái độ vô trách nhiệm đối với xã hội mà còn thể hiện tính chất vô nhân đạo do đây là các sản phẩm được sử dụng để hỗ trợ những phụ nữ thiếu khả năng nuôi con bằng sữa mẹ và cho trẻ sơ sinh.

Theo dự thảo sửa đổi, bổ sung Nghị định 67, hành vi quảng cáo, khuyến khích sử dụng sản phẩm sữa thay thế sữa mẹ cho trẻ sơ sinh từ khi sinh cho đến 12 tháng tuổi sẽ bị nghiêm cấm (trước đây chỉ đến 6 tháng tuổi); trên nhãn của sản phẩm sữa không được có ngôn ngữ hay hình ảnh có nội dung sản phẩm thay thế sữa mẹ, hoặc tốt hơn sữa mẹ, so sánh với sữa mẹ...

Thu phí bảo vệ môi trường đối với nước thải

Chính phủ đã ban hành Nghị định số 67 về phí bảo vệ môi trường đối với nước thải sinh hoạt và nước thải công nghiệp có hiệu lực kể từ ngày 01/01/2004. Nghị định 67/NĐ-CP quy định mức nước thải được tính dựa trên tổng lượng nước thải và nồng độ các chất gây ô nhiễm có trong nước thải (gồm: nhu cầu ô xi sinh hoá, nhu cầu ô xy hoá học, chất rắn lơ lửng, thủy ngân, chì, arsenic và cadmium).

Bộ Tài chính cùng với Bộ Tài nguyên và Môi trường đã ban hành Thông tư Liên tịch số 125 hướng dẫn cụ thể việc triển khai. Theo thông tư này cơ sở phải tự kê khai tổng lượng nước thải hàng tháng và các chỉ số ô nhiễm có trong nước thải; sau đó Sở Tài nguyên - Môi trường sẽ tiến hành thẩm định tờ khai phí bảo vệ môi trường và ra thông báo tổng số phí phải nộp.

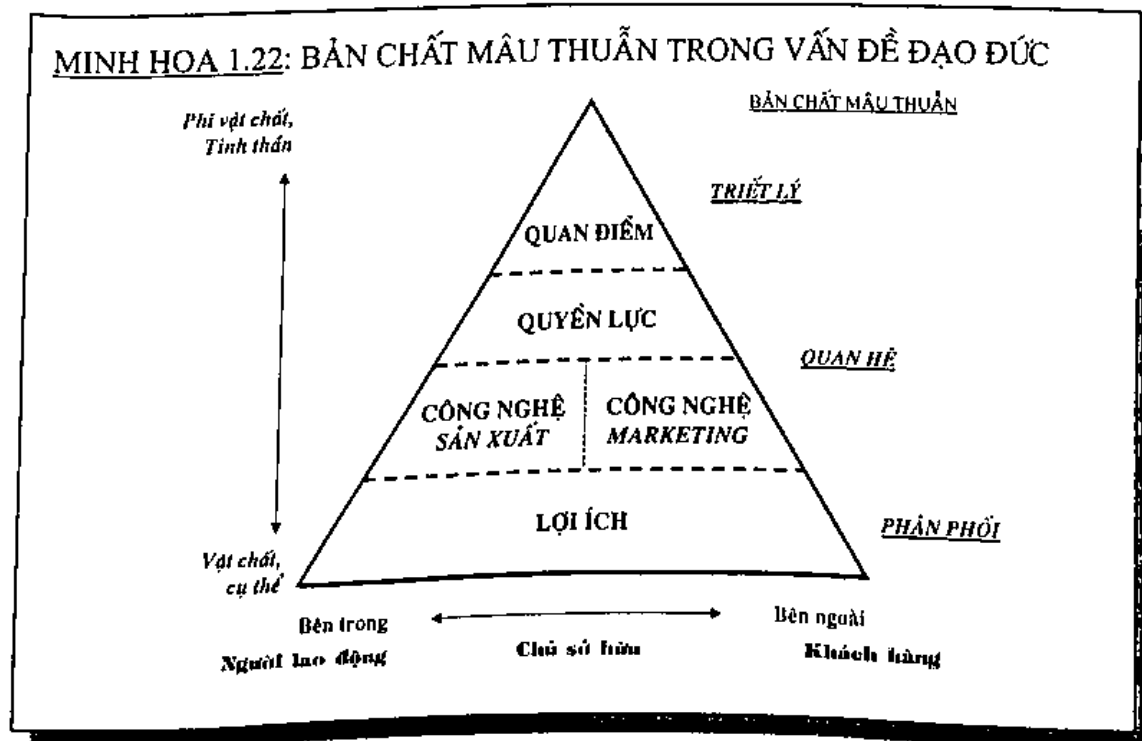
3/ Nhận diện các vấn đề đạo đức

Vấn đề đạo đức tiềm ẩn trong mọi khía cạnh, lĩnh vực của hoạt động quản lý và kinh doanh. Chúng là nguồn gốc dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng đối với uy tín, sự tồn tại và phát triển của một tổ chức, công ty. Vì vậy, nhận ra được những vấn đề đạo đức tiềm ẩn có ý nghĩa rất quan trọng để ra quyết định đúng đắn, hợp đạo lý trong quản lý và kinh doanh. Các tổ chức, công ty càng ngày càng nhận rõ vai trò và coi trọng việc xây dựng hình ảnh của tổ chức, công ty trong con mắt xã hội. Để xây dựng "nhân cách" công ty, các quyết định có ý thức đạo đức đóng vai trò quyết định.

Việc nhận diện vấn đề đạo đức phụ thuộc rất nhiều vào mức độ hiểu biết sâu sắc về mối quan hệ giữa các tác nhân (phương diện, lĩnh vực, nhân tố, đối tượng hữu quan) liên quan đến các vấn đề đạo đức trong một tình huống, hoạt động kinh doanh thực tiễn. Kiến thức và kinh nghiệm thực tế có tác dụng giúp người phân tích dễ dàng nhận ra bản chất của những mối quan hệ cơ bản và những mâu thuẫn tiềm ẩn trong sự nhằng nhịt của các mối quan hệ phức tạp.

Minh hoạ 1.22 là một cách phân loại các mối quan hệ có thể giúp ích cho việc xác minh về bản chất mối quan hệ và Minh hoạ 1.23 là một ví dụ tổng hợp về nguồn gốc của những mâu thuẫn tiềm tàng trong hoạt động kinh doanh giữa các đối tượng hữu quan khác nhau.

Việc nhận diện vấn đề đạo đức có tầm quan trọng đặc biệt cho việc xử lý chúng. Nó là bước khởi đầu của quá trình "trị bệnh". "Chẩn đúng bệnh, chữa sẽ dễ dàng". Để việc nhận diện các vấn đề đạo đức được thuận lợi, có thể tiến hành theo một trình tự các bước sau đây.



Thứ nhất là *xác minh những người hữu quan*. Đối tượng hữu quan có thể là bên trong hoặc bên ngoài, tham gia trực tiếp hay gián tiếp, lộ diện trong các tình tiết liên quan hay tiềm ẩn. Do họ có ảnh hưởng ở mức độ khác nhau nên chỉ những đối tượng có khả năng gây ảnh hưởng quan trọng mới được xét đến. Cần khảo sát các đối tượng này về quan điểm, triết lý bởi chúng quyết định cách thức hành động, phản ứng của họ. Quan điểm và triết lý của một đối tượng hữu quan được thể hiện qua những đánh giá của họ về việc một hành động tiềm ẩn mâu thuẫn hay chứa đựng những nhân tố phi đạo đức.

MINH HỌA 1.23: NGUỒN GỐC MÂU THUẤN TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

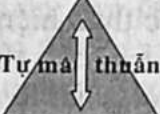
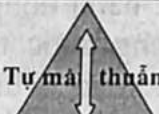
Phạm vi	Đối tượng	Lĩnh vực tiềm ẩn		Ví dụ minh họa	
		Đồng thuận	Mâu thuẫn	Vấn đề được quan tâm	Cách thức phản ứng
BÊN TRONG	• Người quản lý	• Sự mệnh • Mục tiêu	• Quan điểm, chuẩn mực	• Giá trị, quan điểm ưu tiên • Tiêu chí ra quyết định	• “Trí lực” • Nhân cách
	• Người lao động		• Quyền lực	• Quyền hạn, trách nhiệm • Môi trường và điều kiện lao động	• Quyền lực pháp lý (chính thức), • Quyền lực phi chính thức (vị thế)
	• Chủ sở hữu, nhà đầu tư	• Lợi ích chung	• Lợi ích riêng	• Lợi nhuận, tăng trưởng • Phúc lợi, lương	• Quyền kiểm soát (có đồng)
BÊN NGOÀI	• Khách hàng		• Mục tiêu • Chất lượng	• Triết lý kinh doanh • Sự tin cậy, uy tín	• Sự trung thành • Ràng buộc chiến lược
	• Người cung ứng		• Sức mạnh thị trường	• Quảng cáo, marketing • Khả năng lựa chọn	• Quyền lực pháp lý • Quyền lực thị trường (quyền mua, bán)
		• Lợi ích	• Lợi ích	• Giá cả • An toàn sản phẩm	• Thỏa thuận về giá cả
	• Đối thủ cạnh tranh		• Mục tiêu	• Cạnh tranh	• Cạnh tranh bằng uy tín, năng lực
		• Sức mạnh thị trường		• Độc quyền nhóm • Thông tin thị trường	• Cạnh tranh bằng các biện pháp marketing
			• Lợi ích	• Thị phần	• Giữ gìn giật thị trường
	• Cộng đồng, xã hội		• Mục tiêu	• Trách nhiệm xã hội	• Sự ủng hộ
	• Tổ chức hữu quan phi chính phủ		• Nghĩa vụ xã hội		• Quyền lực pháp lý
			• Lợi ích	• Môi trường sống	
	• Hệ thống pháp luật, Cơ quan hành pháp	• Mục tiêu	• Nghĩa vụ xã hội	• Phát triển kinh tế-xã hội • Trách nhiệm xã hội • Nghĩa vụ đối với người lao động	• Chính sách, cơ chế • Hệ thống và quyền lực của luật pháp • Công cụ pháp luật
	• Tổ chức hữu quan của chính phủ		• Lợi ích	• Nghĩa vụ thuế • Đóng góp ngân sách	• Công cụ kinh tế - tài chính

Thứ hai là xác minh mối quan tâm, mong muốn của các đối tượng hữu quan thể hiện thông qua một sự việc, tình huống cụ thể. Người quản lý có những mong muốn nhất định về hành vi và kết quả đạt được ở người lao động. Họ sử dụng những biện pháp tổ chức (cơ cấu quyền lực) và kỹ thuật (công nghệ) để hậu thuẫn cho người lao động trong việc thực hiện những mong muốn của họ trong một công việc, hoạt động, chương trình cụ thể. Ngược lại, người lao động cũng có những kỳ vọng nhất định ở người quản lý. Những kỳ vọng này có thể là định hình những quy tắc hành động, chuẩn mực hành vi cho việc ra quyết định tác nghiệp, lợi ích riêng được thoả mãn (hoài bão, cơ hội nghề nghiệp, sự tôn trọng, việc làm, thu nhập). Tương tự, người chủ sở hữu cũng đặt những kỳ vọng nhất định ở người quản lý (thường là các vấn đề về chiến lược, hoài bão, lâu dài), trong khi người quản lý cũng có những mong muốn cần thoả mãn khi nhận trách nhiệm được uỷ thác (danh tiếng, quyền lực, cơ hội thể hiện, thu nhập). Như vậy, mỗi đối tượng có thể có những mối quan tâm và mong muốn hay kỳ vọng nhất định ở những đối tượng liên quan khác trong cùng một sự việc. Khi mối quan tâm và mong muốn của các đối tượng đối với nhau không mâu thuẫn hoặc xung đột, cơ hội để nảy sinh vấn đề đạo đức là hầu như không có. Ngược lại, nếu mối quan tâm và mong muốn ở nhau không thể hài hoà, vấn đề đạo đức sẽ nảy sinh. Cần lưu ý, các đối tượng cũng có thể tự - mâu thuẫn nếu các mối quan tâm và mong muốn là không thống nhất hay không thể dung hoà được với nhau.

Thứ ba là xác định bản chất vấn đề đạo đức. Việc xác định bản chất vấn đề đạo đức có thể thực hiện thông qua việc chỉ ra bản chất mâu thuẫn. Do mâu thuẫn có thể thể hiện trên nhiều phương diện khác nhau như quan điểm, triết lý, mục tiêu, lợi ích, việc chỉ ra bản chất mâu thuẫn chỉ có thể thực hiện được sau khi xác minh mối quan hệ giữa những biểu hiện này. Minh hoạ 1.23 là một bản tổng hợp những mâu thuẫn có thể tiềm ẩn trong mối quan hệ giữa các đối tượng hữu quan.

Ma-trận trình bày trong Công cụ 1.1 và Minh hoạ 1.24 là cách khái quát bằng sơ đồ quy trình ba bước xác minh nguồn gốc mâu thuẫn nêu trên. Qua đó có thể thấy rõ rằng muốn khắc phục mâu thuẫn, cách tốt nhất là làm cho mọi người cùng thoả mãn. Điều đó chỉ có thể thực hiện được nếu hạn chế hoặc loại trừ sự bất đồng về nhận thức, triết lý và phương pháp hành động của các thành viên. Khi đó, văn hoá công ty đóng vai trò là phương tiện vô cùng hữu hiệu và đắc lực để đạt được mục đích này.

CÔNG CỤ 1.1: MA TRẬN XÁC MINH NGUỒN GỐC MÂU THUẤN

	Đối tượng A	Đối tượng B	Đối tượng C	?
Đối tượng A	 Tự mã thuận	A muốn thấy ở B điều gì?	A muốn thấy ở C điều gì?	
Đối tượng B	B muốn thấy ở A điều gì?	 Tự mã thuận	B muốn thấy ở C điều gì?	
Đối tượng C	C muốn thấy ở A điều gì?	C muốn thấy ở B điều gì?	 Tự mã thuận	(?) muốn thấy ở (?) điều gì?
?			(?) muốn thấy ở (?) điều gì?	

MINH HOA 1.24: MỐI QUAN TÂM CỦA CÁC ĐỐI TƯỢNG HỮU QUAN CHÍNH TRONG MỘT TỔ CHỨC KINH DOANH

	Sở hữu/Quản lý	Người lao động	Khách hàng	?
Chủ sở hữu - Người quản lý - Công ty	Mục tiêu Nghĩa vụ Năng lực k/soát Uy tín, lợi ích	Q/điểm, động cơ Hiệu lực q/lý Tinh thần lao động N/suất, chất lượng	Uy tín, tin cậy Trung thành Thị phần, số lượng K/năng thanh toán	Về ? Về ? Về ? Về ?
Người lao động	Chuẩn mực hành vi Q/hạn và tr/nhiệm Bầu không khí Việc làm, thu nhập	Tự hoàn thiện Tinh thần hợp tác Điều kiện lao động Thu nhập, việc làm	Sự hài lòng Thân thiện, biết ơn Hợp tác Nguồn thu	Về ? Về ? Về ? Về ?
Khách hàng	Sự thoả mãn Trung thực, tin cậy Thuận tiện, an toàn Giá cả, chất lượng	Tinh thần phục vụ Tr/nhiệm, thiện chí Chuyên môn Đ/kiện mua hàng	Giá trị Cạnh tranh Tiện ích Chỉ tiêu	Về ? Về ? Về ? Về ?
?				Về ? Về ? Về ? Về ?

III. KẾT LUẬN

Đạo đức là một phạm trù xã hội về mối quan hệ con người. Đạo đức đề cập đến bản chất và nền tảng của mối quan hệ con người và được thể hiện thông qua cách quan niệm về cái đúng, cái sai, sự công bằng, về chuẩn mực và quy tắc ứng xử trong mối quan hệ giữa người với người và người với thế giới tự nhiên. Đạo đức chứa đựng những giá trị nhận thức của con người về giới tự nhiên và xã hội, được thể hiện qua hành vi và được xã hội nhận thức và phán xét. Quan niệm này không chỉ thể hiện ở các cá nhân với tư cách là các "nhân cách độc lập" mà còn thể hiện thông qua mối liên hệ liên - nhân cách tập thể thành "nhân cách tổ chức". Chính vì vậy, nó ngày càng được các tổ chức, doanh nghiệp quan tâm và chú trọng phát triển.

Hệ thống các khái niệm về đạo đức kinh doanh, gồm đạo đức kinh doanh, văn hóa công ty, trách nhiệm xã hội và thương hiệu, xuất hiện ngày càng nhiều trong các triết lý, chiến lược hành động và các hoạt động tác nghiệp hàng ngày. Tuy xuất hiện ở các nước kinh tế phát triển, điển hình là ở Mỹ, vào những thập kỷ cuối của thế kỷ XX, các khái niệm này vẫn thể hiện những ảnh hưởng của triết lý đạo đức phương Đông. Đây là một lợi thế cho các doanh nghiệp nước ta.

Vấn đề đạo đức là những hoàn cảnh, tình huống, hiện tượng trong đó một cá nhân hay tổ chức phải cân nhắc để lựa chọn giữa các cách hành động khác nhau trên cơ sở đúng sai, đạo đức hay vô đạo đức. Bản chất vấn đề đạo đức là do mâu thuẫn giữa các cá nhân, tập thể.

Trong thực tế, những mâu thuẫn đạo đức trong kinh doanh thường xuất hiện chủ yếu giữa những đối tượng hữu quan chủ yếu như công ty, khách hàng, người quản lý, chủ sở hữu, người lao động, đối tác (cung ứng, đối thủ), cộng đồng và xã hội, do những biện pháp kinh doanh được áp dụng có thể gây ra những ảnh hưởng về vật chất và tinh thần không dung hoà được đối với họ.

Những mâu thuẫn đạo đức có thể xuất hiện do xung đột lợi ích, quan niệm khác nhau về sự trung thực và công bằng và việc thực hiện những nghĩa vụ này thông qua cung cấp thông tin, về việc sử dụng các phương tiện kỹ thuật và công nghệ trong các hoạt động sản xuất, bán hàng và quản lý. Chúng có thể xuất hiện trong các quyết định liên quan đến chức năng quản lý, các lĩnh vực quản lý như marketing, công nghệ, nhân lực, tài chính, quản lý, cũng như về các khía cạnh khác nhau như triết lý, quyền lực và trách nhiệm, tổ chức hoạt động tác nghiệp, quyền lợi giữa các đối tượng hữu quan.

Trong những nguyên tắc đã được thực tế chứng minh có hai nguyên tắc đáng lưu ý: (1) "một hoạt động càng có nhiều người tham gia ý kiến càng chứa đựng nhiều nguy cơ về vấn đề đạo đức"; và (2) "một vấn đề, hoạt động, tình huống cần phải ra quyết định càng được thảo luận công khai càng ít có nguy cơ nảy sinh vấn đề đạo đức khi thực hiện".

MINH HOA 1.24: NHỮNG TƯ TƯỞNG TRIẾT HỌC CÓ ẢNH HƯỞNG VÀ SỰ PHÁT TRIỂN CỦA ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

1. Tư tưởng triết lý đạo đức có ảnh hưởng đến kinh doanh từ phương Đông cổ đại

Đức trị	Pháp trị
“Tu thân, tề gia, trị quốc, bình thiên hạ” • <u>Triết lý</u> = <i>Nhân</i> = biết yêu thương, giúp đỡ người khác • <u>Phương châm</u> = <i>Nghĩa</i> = thấy việc đáng làm thì làm không mưu lợi cá nhân. • <u>Hình thức</u> = <i>Lễ</i> = “điều mình không muốn làm cho mình thì không nên làm cho người khác”. • <u>Trí tuệ</u> = <i>Trí</i> = khả năng hành động có kết quả, không bị lợi dụng. • <u>Cương quyết</u> = <i>Dũng</i> = dám hy sinh bản thân vì mục đích cao cả.	“Cai trị = <i>thế + pháp + thuật</i>” • <u>Quyền lực</u> cai trị = <i>Thế</i> = đòi hỏi sự phục tùng, của quyền lực. • <u>Công cụ</u> cai trị = <i>Pháp luật</i> = căn cứ để phân biệt đúng-sai, phải-trái; thưởng và phạt phân minh là công cụ cai trị. • <u>Cách thức</u> cai trị = <i>Thuật</i> = phương pháp, cách thức (kỹ thuật); mưu mẹo, thủ thuật không chế, điều khiển hành vi (<i>tâm thuật</i>).

2. Sự phát triển đạo đức kinh doanh ở phương Tây hiện đại

- Trước năm 1960: “Kinh doanh cần đến đạo đức”
- Những năm 1960: “Các vấn đề xã hội trong kinh doanh xuất hiện”
- Những năm 1970: “Đạo đức kinh doanh là một lĩnh vực mới”
- Những năm 1980: “Thống nhất quan điểm về đạo đức kinh doanh”
- Những năm 1990: “Thể chế hoá đạo đức kinh doanh”
- Bắt đầu từ năm 2000: “Công cụ quản lý hiện đại” (?)

Sớm xác minh được các vấn đề đạo đức tiềm ẩn có thể giúp người quản lý trong việc ra quyết định đúng đắn, có được sự ủng hộ rộng rãi cần thiết, và tạo được hình ảnh tốt về tổ chức, công ty.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CỦA CHƯƠNG

1. Đạo đức kinh doanh nghiên cứu vấn đề gì? Tại sao đạo đức kinh doanh xuất hiện và phát triển muộn đến như vậy? Có thể giải thích như thế nào về sự phát triển của đạo đức thông qua các đặc trưng và sự phát triển của các mối quan hệ con người?
2. Hãy cho biết đặc trưng của các giai đoạn phát triển của đạo đức kinh doanh ở phương Tây. Tại sao phương Đông đã từng sản sinh ra các triết lý đạo đức Trung Hoa cổ đại có giá trị lớn như vậy lại không phải là nguồn gốc của đạo đức kinh doanh? Đạo đức kinh doanh của những thập kỷ tiếp theo của những năm 2000 có thể sẽ như thế nào?
3. Bộ môn đạo đức kinh doanh có thể có những đóng góp như thế nào trong việc phát triển các môn khoa học xã hội nói chung và các môn khoa học và thực hành quản lý nói riêng?
4. Phân biệt giữa đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội? Vai trò của văn hoá doanh nghiệp là gì? Giải thích mối liên hệ giữa đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội và văn hoá doanh nghiệp.
5. Hãy cho biết sự tương đồng và khác biệt giữa hai tư tưởng triết lý đạo đức Trung Hoa cổ đại của Khổng Tử và Hàn Phi Tử và hai thuyết X và Y của McGregor ở phương Tây về con người.
6. Vấn đề đạo đức là gì? Bản chất của các vấn đề đạo đức trong xã hội và trong kinh doanh là gì? Thử nêu một vài minh hoạ về các vấn đề đạo đức kinh doanh điển hình ở các tổ chức, doanh nghiệp Việt Nam.
7. Mâu thuẫn trong mối quan hệ kinh doanh có thể xuất hiện như thế nào? Các mâu thuẫn có thể bắt nguồn từ đâu? Hãy trình bày ngắn gọn về nguồn gốc của mâu thuẫn.
Trong các tổ chức, doanh nghiệp ở Việt Nam những mâu thuẫn chủ yếu, điển hình là những loại nào? Có thể nhận xét gì về cách thức giải quyết, can thiệp hay phản ứng của các đối tượng đối với các mâu thuẫn này?
8. Hãy cho biết những mối quan tâm được ưu tiên nhất của các đối tượng hữu quan khác nhau? Hãy dự đoán về bản chất mâu thuẫn giữa các đối tượng hữu quan. Khả năng và cách thức các đối tượng hữu quan có thể sử dụng để giải quyết mâu thuẫn hay thể hiện phản ứng của mình trước các quyết định của các đối tượng khác? Hãy nhận xét về tình trạng hậu quả phải gánh chịu và khả năng can thiệp để bảo đảm quyền lợi của các đối tượng hữu quan khác nhau.
9. Làm thế nào để có thể xác định được các vấn đề đạo đức trong các hoạt động kinh doanh? Hãy vận dụng vào một hoàn cảnh thực tiễn để minh hoạ.
10. Hãy cho biết ý nghĩa và khả năng vận dụng những khái niệm và phương pháp nghiên cứu của chương trong thực tiễn. Hãy minh hoạ.

TỰ KIỂM TRA NHẬN THỨC VỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

BÀI 1

Bạn đọc có thể tự kiểm tra nhận thức của mình về những nội dung được trình bày trong chương này qua phần tự trắc nghiệm chỉ số đạo đức *EQ* (Ethics Quotient). Bạn hãy trả lời những câu hỏi dưới đây một cách trung thực. Hãy đánh dấu (✓) vào những câu trả lời bạn cho là phù hợp nhất.

CÂU HỎI	Đúng	Sai
1. Đạo đức kinh doanh tập trung chủ yếu vào các vấn đề đạo đức của cá nhân.	☐	☐
2. Đạo đức kinh doanh đề cập đến các hành vi đúng, sai trong phạm vi một tổ chức cụ thể.	☐	☐
3. Bốn nghĩa vụ xã hội cơ bản của doanh nghiệp gồm kinh tế, pháp lý, đạo đức và phúc lợi xã hội.	☐	☐
4. Những năm 90 của thế kỷ XX được đặc trưng là giai đoạn các chương trình đạo đức của các công ty Mỹ chịu ảnh hưởng mạnh bởi sự kiểm soát của chính phủ.	☐	☐
5. Các vấn đề đạo đức kinh doanh trở nên rất phổ biến trong các tổ chức là bởi sự tha hoá của các thành viên.	☐	☐
6. Nguyên nhân chủ yếu của hành vi phi - đạo đức trong tổ chức là do mỗi cá nhân đều cố theo đuổi mục đích riêng của mình.	☐	☐
7. Các vấn đề đạo đức chủ yếu trong một tổ chức thường bắt nguồn từ những mâu thuẫn về lợi ích, cách quan niệm về trung thực và công bằng, thông tin và giao tiếp, sử dụng hợp lý công nghệ.	☐	☐
8. Các đối tượng hữu quan chính của tổ chức là chủ sở hữu, đối tác và người lao động.	☐	☐
9. Ngày càng có nhiều người quan tâm và muốn đầu tư vào các công ty và các tổ chức thể hiện ý thức trách nhiệm xã hội cao.	☐	☐
10. Một hoạt động (hành động) được hầu hết các thành viên tổ chức chấp thuận và phù hợp với thông lệ của ngành có thể được coi là hợp đạo đức.	☐	☐

CHƯƠNG 2

**CÁC TRIẾT LÝ ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH VÀ
CÁC NGHĨA VỤ TRONG TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA CÔNG TY**

- **Mục đích của chương:**
Giúp bạn đọc nắm được:
 - + Các triết lý đạo đức chủ yếu theo các quan điểm vị lợi, pháp lý, đạo lý
 - Chủ nghĩa vị kỷ (egoism)
 - Chủ nghĩa vị lợi (utilitarianism)
 - Thuyết đạo đức hành vi (deontology)
 - Chủ nghĩa đạo đức tương đối (relativism)
 - Thuyết đạo đức công lý (justice)
 - Thuyết đạo đức nhân cách (virtue)
 - + Các nghĩa vụ chủ yếu của doanh nghiệp đối với xã hội: *kinh tế, pháp lý, đạo đức và nhân văn*
 - + Các quan điểm và các cách tiếp cận thực hành nghĩa vụ trong trách nhiệm xã hội: *ưu điểm và hạn chế*
- **Nội dung:**
 - Các triết lý đạo đức (đạo lý)
 - Các nghĩa vụ trong trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

CÁC TRIẾT LÝ ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH VÀ CÁC NGHĨA VỤ TRONG TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA CÔNG TY

I. TRIẾT LÝ ĐẠO ĐỨC (ĐẠO LÝ)

1/ Khái niệm

Triết lý đạo đức hay *đạo lý* là những nguyên tắc, quy tắc con người sử dụng để xác định thế nào là đúng, thế nào là sai. Triết lý đạo đức hướng dẫn con người trong việc xác định cách thức giải quyết mâu thuẫn và đạt được lợi ích chung cao nhất khi con người sống trong một tập thể, một xã hội. Triết lý đạo đức giúp các nhà kinh doanh trong quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh, triển khai các hoạt động kinh doanh và trong khi xử lý những vấn đề đạo đức nảy sinh.

Triết lý đạo đức chứa đựng những đặc thù về hoàn cảnh kinh tế, đặc điểm truyền thống, quá trình trưởng thành và phát triển của từng cá nhân, từng nhóm xã hội. Vì vậy, không có một quy tắc đạo lý thống nhất cho tất cả mọi người, mọi xã hội. Triết lý đạo đức chịu ảnh hưởng mạnh của đặc trưng về hệ thống kinh tế. Nếu cách đây 30 - 40 năm ở miền Bắc, nếu ai đó nói đến chữ "tôi" sẽ bị lên án là chủ nghĩa cá nhân. Cơ chế kế hoạch hóa tập trung đòi hỏi "mình vì mọi người", kêu gọi sự "đoàn kết và thống nhất" và "đặt lợi ích tập thể lên trên lợi ích cá nhân", và chính điều đó đã tạo ra sự "đồng thuận" cho 17 triệu người miền Bắc để làm nên chiến thắng lịch sử, thống nhất đất nước với "sức mạnh tổng hợp" của "bản sắc văn hóa dân tộc" Việt Nam. Ngày nay, khi chuyển sang cơ chế thị trường, những triết lý đó bị coi là "lỗi thời", "lạc lõng". Kinh tế thị trường phát triển không chỉ đưa ra những nguyên tắc mới về cách phân bổ và sử dụng các nguồn lực tự nhiên - xã hội, mà còn làm thay đổi cả mối quan hệ trong lao động. Lợi ích cá nhân được coi trọng; sự thỏa mãn nhu cầu của con người bằng các sản phẩm vật chất, tinh thần được coi là cơ sở cho mối quan hệ sản xuất và tiêu dùng. Kinh tế thị trường đã tạo ra một xã hội thương mại gồm nhiều cá nhân, tổ chức khác nhau. Kinh tế thị trường khuyến khích cạnh tranh, đối chọi. Điều đó làm cho việc vận dụng những triết lý đạo đức cá nhân trong một môi trường phức tạp của một tổ chức kinh doanh trở nên khó khăn. Mặt khác, hoạt động kinh doanh cần đến sự phối hợp của nhiều nguồn lực kinh tế, con người. Triết lý đạo đức khác nhau gây trở ngại cho việc khai thác, sử dụng và phối hợp. Nhu cầu về sự thống nhất trong cách tư duy và ra quyết định là một đòi hỏi tất yếu và đưa những cá nhân khác nhau đến việc cùng chia sẻ để tạo nên một sự thống nhất về đạo lý, giá trị, niềm tin và kỳ vọng có thể giúp vận hành hệ thống. Đạt được sự thống nhất không có nghĩa là thủ tiêu quan điểm của cá nhân. Trong hệ thống kinh tế thị trường "cái riêng" luôn có vai trò quan trọng. Sự thống nhất đạt được chỉ là sự thỏa hiệp, nhượng bộ giữa các bên hữu quan, bất

kỳ hành động lạm dụng hoặc thái quá của một bên sẽ dẫn đến phá vỡ sự cân bằng tương đối này. Mâu thuẫn là cơ bản và luôn tiềm ẩn. Nhiều doanh nghiệp đã cảm thấy "bất lực" khi sử dụng những công cụ quản lý đặc trưng do chính hệ thống lý luận của cơ chế thị trường sản sinh ra để quản lý sự phát triển. Một vài công ty lớn nhất trên thế giới cũng chỉ có số lượng nhân viên không quá nửa triệu người như UPS, Wal-Mart, Coca Cola để đấu tranh với sự sống còn. Khái niệm "synergy" được nhiều nhà lý thuyết quản lý phương Tây và nhiều công ty coi như một phát kiến quản lý của những năm 80 và 90 thế kỷ XX và là mục tiêu để tiến hành "tái thiết công ty", trong khi khái niệm này đã trở thành "lỗi thời", "lạc lõng" đối với một số người ở các nước phương Đông như ở nước ta, bởi xét về từ ngữ Synergy là từ viết tắt của hai từ Synchronized (do được hài hoà, đồng điệu) Energy (năng lượng, sức mạnh) có nghĩa là "sức mạnh tổng hợp", thứ "vũ khí" chúng ta đã sử dụng thành công trong tất cả các cuộc kháng chiến từ trước đến nay và đó cũng chính là "bản sắc văn hóa dân tộc Việt Nam. Sức mạnh và hiệu lực của những công cụ "lỗi thời" và "lạc lõng" của cơ chế KHHTT trước đây lại một lần nữa được thể hiện trong chiến lược của các công ty hiện đại ngày nay để vươn lên vị thế hàng đầu thế giới. Để đạt được vị trí "số 1" thế giới, LG đặt mục tiêu phấn đấu đến năm 2010 phải đạt được "vị trí thứ 3 thế giới trong lĩnh vực điện tử và viễn thông". Đáng nói là, để đạt được vị thế này thứ "vũ khí chiến lược" của công ty là "văn hóa công ty" với những khẩu hiệu như "mình vì mọi người", "sẵn sàng đương đầu với thử thách" và "hăng say, nhiệt tình trong lao động", (Xem minh họa 5.7). Đáng lưu ý hơn nữa là, chiến lược này được bắt đầu triển khai từ năm 2004, với "xuất phát điểm" của công ty trong lĩnh vực này còn tương đối khiêm tốn. (Mặt hàng điện thoại di động và máy tính xách tay là trong số những sản phẩm quan trọng hiện chưa có tiếng tăm trên thị trường.)

Con người luôn phải dựa vào những triết lý đạo đức để ra quyết định khi đương đầu với một vấn đề đạo đức. Những triết lý đạo đức được đúc rút từ kinh nghiệm sống muôn màu muôn vẻ và phản ánh niềm tin của mỗi người về lẽ đúng, lẽ sai. Số lượng các triết lý đạo đức một người có thể áp dụng là nhiều, và mỗi người đều phải lựa chọn khi ở vào những hoàn cảnh phải ra quyết định. Sự lựa chọn đối với nhiều người là không dễ dàng, khi đó hoàn cảnh và triết lý thống trị trong mỗi hoàn cảnh có thể có vai trò rất quan trọng. Ngược lại, cũng trong những hoàn cảnh như vậy, một nhóm những cá nhân có quan điểm triết lý mạnh có thể có ảnh hưởng chi phối đến quan điểm đạo đức của những người khác. Trong một tổ chức kinh doanh, mỗi cá nhân ít khi tự hỏi họ sẽ áp dụng quy tắc hay triết lý đạo đức cụ thể nào khi phải đối đầu với các vấn đề đạo đức. Họ thường học cách ra quyết định thông qua những đặc trưng văn hoá tổ chức nhận biết được đang hiện hành trong tổ chức. Những triết lý này có thể phù hợp với quan điểm của họ, khi đó họ sẽ nhiệt tình, tích cực, tự nguyện, chủ động; nhưng chúng cũng có thể khác với quan điểm đạo lý cá nhân, khi đó họ sẽ cố gắng tuân thủ ở chừng mực nhất định để rồi dần dần tìm cách điều chỉnh nó theo cách của mình hoặc tự điều chỉnh bản thân cho phù hợp. Trong những hoàn

cảnh như vậy, người quản lý có vai trò quan trọng trong việc hình thành triết lý đạo đức của một tổ chức, cũng như triết lý đạo đức của tổ chức có thể có ảnh hưởng rất lớn đến nhận thức và hành vi cá nhân và hành vi tổ chức. Nhận thức rõ điều này, các tổ chức kinh doanh đã rất chú trọng đến việc xây dựng một bản *tuyên bố sứ mệnh* và hình thành một *văn hoá tổ chức* đặc trưng phản ánh được một tập hợp những giá trị triết lý đạo đức đúng đắn then chốt làm cơ sở cho việc xây dựng và phát triển mối quan hệ đồng thuận giữa mọi thành viên tổ chức. Những tư tưởng đạo lý này cũng thay đổi, phát triển và hoàn thiện cùng với thời gian.

2/ Xu thế phát triển trong triết lý đạo đức

Có nhiều triết lý đạo đức khác nhau. Mỗi triết lý là một lý thuyết phức tạp được xây dựng trên cơ sở những quan điểm về quy tắc chi phối hành vi của con người về mặt đạo đức. Một số triết lý có cùng tư tưởng chủ đạo nhưng khác nhau về đối tượng, phạm vi tiếp cận. Một số triết lý khác lại dựa trên những luận cứ hoàn toàn khác. Có thể xếp những triết lý cơ bản thành ba nhóm: (1) các triết lý dựa trên quan điểm vị lợi, (2) các triết lý dựa trên quan điểm pháp lý, và (3) các triết lý dựa trên quan điểm đạo đức. Biểu 2.1. là những ví dụ về các triết lý đạo đức trong kinh doanh thuộc ba nhóm.

Biểu 2.1: Các triết lý đạo đức cơ bản vận dụng trong kinh doanh

Cách tiếp cận	Triết lý	Tư tưởng chủ đạo
Quan điểm vị lợi	<i>Egoism</i> (chủ nghĩa vị kỷ)	Định nghĩa hành vi đúng đắn hay có thể chấp nhận được là những hành vi có thể mang lại tối đa lợi ích cho một cá nhân, con người cụ thể mà người đó mong muốn.
	<i>Utilitarianism</i> (chủ nghĩa vị lợi)	Định nghĩa hành vi đúng đắn hay có thể chấp nhận được là những hành vi có thể mang lại tối đa tổng lợi ích, hay nhiều điều tốt nhất cho một số lượng người lớn nhất.
Quan điểm pháp lý	<i>Deontology</i> (thuyết đạo đức hành vi)	Chú trọng đến việc bảo vệ quyền của cá nhân và quan tâm đến việc xét từng hành vi cụ thể và cách thức chúng được tiến hành, chứ không chú trọng vào kết quả.
	<i>Relativism</i> (chủ nghĩa đạo đức tương đối)	Coi trọng việc đánh giá tính chất đạo đức của hành vi dựa vào kinh nghiệm chủ quan của mỗi người hay nhóm người.
	<i>Justice</i> (thuyết đạo đức - công lý)	Đánh giá tính chất đạo đức trên cơ sở sự công bằng: cùng chia sẻ, có trật tự và tương thân tương ái.
Quan điểm đạo lý	<i>Virtue ethics</i> (thuyết đạo đức - nhân cách)	Cho rằng đạo đức trong từng hoàn cảnh không chỉ được quyết định bởi những yêu cầu đạo đức phổ biến, mà còn được quyết định bởi những nhân cách trưởng thành có đạo đức.

Giữa ba nhóm này có sự khác biệt quan trọng. Các triết lý theo quan điểm vị lợi đánh giá hành vi đạo đức căn cứ vào *hệ quả*, trong khi đó các triết lý theo quan điểm đạo lý coi *cách thức hành động* để đạt đến mục đích mới là quan trọng. Triết lý này xuất phát từ luận cứ cho rằng "hành vi đúng đắn ắt sẽ dẫn đến kết quả tốt". Luận cứ này có điểm chung với các triết lý theo quan điểm pháp lý khi cho rằng hành động được coi là đúng đắn chỉ khi nó được nhiều người hay *xã hội thừa nhận*. Hơn nữa, các triết lý dựa trên quan điểm pháp lý nhấn mạnh đến tính hình thức và công khai của các quy tắc như một cách thức để đạt được sự thống nhất và khả năng vận dụng rộng rãi một số quy tắc cơ bản.

II. CÁC TRIẾT LÝ ĐẠO ĐỨC CHỦ YẾU

1/ Các triết lý theo quan điểm vị lợi (teleology)

Nhóm thứ nhất gồm các triết lý theo *thuyết mục đích* (teleology) cho rằng hành vi có thể được coi là xác đáng và có thể chấp nhận được về mặt đạo đức nếu chúng có thể mang lại một vài kết quả nào đó. Nói cách khác, các triết lý dựa vào thuyết mục đích tiếp cận với các vấn đề đạo đức qua việc đánh giá hệ quả của hành động. Vì vậy, chúng còn được gọi là *chủ nghĩa trọng quả* (consequentialism). Ảnh hưởng của các triết lý này trong quản lý và trong các quyết định kinh doanh là rất lớn, đôi khi rất cụ thể nhưng đôi khi cũng rất khó nhận thấy. Các phương pháp *Quản lý theo mục tiêu* (MBO - Management By Objectives), hay phương pháp *Phân tích lợi ích - chi phí* (CBA - Cost Benefit Analysis) là những ví dụ điển hình về các phương pháp phân tích và quản lý thịnh hành nhất.

Hai đại diện quan trọng của các triết lý theo quan điểm vị lợi là chủ nghĩa vị kỷ và chủ nghĩa vị lợi.

a. Chủ nghĩa vị kỷ (egoism)

Chủ nghĩa vị kỷ định nghĩa một hành vi có thể được coi là đúng đắn và chấp nhận được hay không phải căn cứ vào hệ quả hành vi đó có thể mang lại cho đối tượng nào đó đã xác định. "Mèo trắng hay mèo đen là không quan trọng, miễn là bắt được chuột". Những người theo chủ nghĩa vị kỷ cho rằng mọi quyết định cần phải hướng tới việc đạt được lợi ích cá nhân tối đa. Khẩu hiệu hành động của những người theo chủ nghĩa vị kỷ là "hãy tìm cách hành động hành động của những người theo chủ nghĩa vị kỷ là "hãy tìm cách hành động để mang lại nhiều điều tốt nhất cho bản thân". Những cá nhân, công ty theo triết lý này thường chỉ chú trọng đến lợi ích trước mắt và lợi dụng mọi hành động, cơ hội để đạt mục đích riêng. Họ hành động theo phương châm "win - loss", và sẵn sàng hành động để nhằm đạt được lợi ích và mục tiêu riêng của mình (win) bằng mọi giá (loss). Triết lý vị kỷ rất phổ biến bởi lập luận rất đơn giản phù hợp với nhận thức của mọi đối tượng và chúng có thể "đo lường" được bằng kết quả cụ thể. Triết lý vị kỷ thể hiện rất rõ trong thuyết kinh tế học thị trường tự do (kinh tế học vi mô). Do nó chỉ quan tâm đến lợi ích kinh tế của cá

nhân, nên nó thường xuyên gây ra những vấn đề đạo đức và rất khó đạt được mục đích. Mác đã từng phê phán "học thuyết kinh tế TBCN là thứ học thuyết tầm thường".

Trong thực tiễn kinh doanh, triết lý vị kỷ xuất hiện một cách ít tầm thường hơn dưới hình thức *chủ nghĩa vị kỷ trong sáng* (enlightened egoism). Trong đó, lợi ích của nhiều người được xét đến đồng thời trong các quyết định. Tuy nhiên, lợi ích bản thân vẫn được ưu tiên hơn cả. Thực chất, việc tính đến lợi ích của những người khác chỉ được coi là tiền đề cho việc thực hiện các mục tiêu cá nhân. Đối với những công ty hành động theo triết lý này, không phạm pháp thậm chí cung cấp thông tin sai nhằm duy trì sự ủng hộ của các bên hữu quan để tiếp tục ổn định và phát triển được coi là hợp đạo lý. Triết lý vị kỷ trong sáng có thể được khống chế bằng các quy định pháp lý chặt chẽ, chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp. Vì vậy, nó không bị coi là vô đạo đức như chủ nghĩa vị kỷ tầm thường, do đó cũng xuất hiện thường xuyên hơn trong các quyết định và hành vi của tổ chức và của người quản lý trong thực tiễn.

b. Chủ nghĩa vị lợi (utilitarianism)

Tương tự như chủ nghĩa vị kỷ, *chủ nghĩa vị lợi* cũng cho rằng việc đánh giá tính xác đáng của một hành động về mặt đạo đức phải căn cứ vào kết quả của nó. Nếu hành động mang lại nhiều điều tốt hay lợi ích, hành động được coi là xác đáng; ngược lại, nếu hậu quả gây ra là xấu hay thiệt hại, hành động không được coi là xác đáng về mặt đạo đức. Điểm khác biệt quan trọng của triết lý vị lợi so với triết lý vị kỷ là lợi ích của nhiều đối tượng hữu quan được xét đến đồng thời. Khẩu hiệu hành động của chủ nghĩa vị lợi là "tìm cách mang lại nhiều nhất những điều tốt hay lợi ích cho nhiều nhất những người hữu quan". Triết lý này tiến bộ hơn do lấy phương châm "win - win" để hành động. Những người theo chủ nghĩa vị lợi luôn cố gắng đạt được lợi ích nhiều nhất (win) cho tất cả những người chịu ảnh hưởng (win) khi đưa ra một quyết định, hành động. Các quyết định theo triết lý vị lợi thường tiến hành so sánh giữa lợi ích và thiệt hại (chi phí) của một hành động, một quyết định đối với tất cả những bên hữu quan. Có thể diễn đạt cách tiếp cận của thuyết vị lợi bằng ngôn ngữ toán học như sau.

$$\sum_i \sum_j (\text{lợi ích})_j - \sum_i \sum_j (\text{thiệt hại})_j \Rightarrow \text{tối đa}$$

hay

$$\sum (\text{lợi ích}) - \sum (\text{thiệt hại}) = \text{Hiệu quả} \Rightarrow \text{tối đa}$$

Trong đó, i là đối tượng hữu quan thứ i và $\sum_i$ là tất cả các đối tượng hữu quan; j là những (lợi ích) hay (thiệt hại) của mỗi người trên phương diện j và $\sum_j$ là tính cho tất cả mọi phương diện lợi ích và thiệt hại.

MINH HOA 2.1: CHỦ NGHĨA VỊ KỶ TRONG SÁNG VÀ VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC

IBM đã thực hiện một chương trình ủng hộ máy tính cho các trường học như một phần đóng góp cho sự nghiệp phát triển giáo dục. Để bù lại, công ty đã được hưởng mức thuế thấp hơn sau khi đã chiết khấu những khoản tiền liên quan đến số lượng máy tính này trong khi tính thuế theo quy định của pháp luật hiện hành. Mặt khác, IBM cũng hy vọng có thể tăng doanh số trong tương lai nhờ việc đã đặt được chân vào thị trường giáo dục, các khu ký túc xá cũng như việc chuẩn bị sẵn khách hàng tương lai là các học sinh ra trường quen sử dụng máy tính của IBM.

Năm 1974, *Campbell Soup*, một công ty sản xuất và chế biến thực phẩm đóng hộp của Mỹ, đã phát động một phong trào gây quỹ để mua sắm thiết bị, đồ dùng học tập và trang thiết bị thể thao cho các trường tiểu học. Công ty không kêu gọi sự hảo tâm và các khoản đóng góp từ thiện, mà chủ yếu tập trung vào các chương trình "kế hoạch nhỏ" của học sinh. Bao bì sản phẩm của công ty mà các em học sinh thu nhặt được công ty "mua" lại. Tác dụng của các chương trình này là lớn, công ty có thể gây được quỹ cho nhà trường, học sinh có ý thức lao động và tiết kiệm, môi trường tự nhiên ít ô nhiễm hơn. Tuy nhiên, có ý kiến chỉ trích rằng doanh số của công ty đã tăng lên trông thấy và công ty đã thu lời đủ để bù đắp những chi phí "từ thiện" đã bỏ ra. Một số trường học cũng được lợi từ các chương trình này. Chỉ có túi tiền và khẩu vị của cha mẹ học sinh là có thể bị ảnh hưởng.

Trong những năm gần đây, nhiều công ty kinh doanh hoạt động tại Việt Nam cũng thường núp dưới danh nghĩa ủng hộ những phong trào thể thao, văn hoá hay những lễ hội lớn để gắn hình ảnh công ty, sản phẩm công ty và công việc kinh doanh của công ty cho mục đích quảng cáo. Những khẩu hiệu đại loại như "mua một sản phẩm của công ty có nghĩa là đã góp 1 000 đồng để ủng hộ đội bóng" tỏ ra thô thiển hơn nhiều so với cách mà Campbell Soup đã áp dụng trước đây 30 năm.

Trong thực tiễn, thuyết vị lợi có rất nhiều ứng dụng quan trọng. Lý thuyết Kinh tế học đã tìm thấy ở thuyết vị lợi lối thoát cho tính "vị kỷ" không chỉ bằng cách quan tâm đến lợi ích của một số đối tượng (vị kỷ trong sáng) mà của tất cả mọi người - Kinh tế học vĩ mô. Trong quản lý, thuyết vị lợi cũng thể hiện ảnh hưởng rất quan trọng trong những phương pháp phân tích và quản lý như phân tích chi phí - lợi ích (CBA), phân tích hiệu quả, phân tích đầu vào - đầu ra (IOA), quản lý theo mục tiêu (MBO). Triết lý vị lợi rất dễ được chấp nhận bởi phù hợp với cách nhận thức của con người và hoàn thiện hơn triết lý vị kỷ. Mặt khác, cách thể hiện bằng các biểu thức toán học đơn giản, dễ hiểu cũng làm cho việc áp dụng vào thực tiễn để ra quyết định rất thuận lợi. Tuy nhiên, cách tiếp cận này cũng gặp phải hai trở ngại lớn. Thứ nhất, việc đo lường các lợi ích và thiệt hại là vô cùng khó khăn. Bởi vì không phải tất cả những lợi ích và thiệt hại đều có thể được phản ánh thông qua các đại lượng giống nhau và có thể đo lường được. Thứ hai, lợi ích và thiệt hại được các đối tượng nhận thức không giống nhau.

MINH HOA 2.2: CHỦ NGHĨA VỊ LỢI VÀ VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC

Nhiều người theo chủ nghĩa vị lợi cho rằng tác động của một hành động, sản phẩm không nên chỉ được xét đến đối với con người mà phải được xét đến cho mọi đối tượng khác kể cả động vật khác, thực vật và môi trường. Quan điểm này được sự ủng hộ rất nhiệt tình của những người, những tổ chức bảo vệ động vật. Họ cho rằng, thử nghiệm các dược liệu hoặc chế phẩm hoá học trên động vật sống, trước khi sử dụng cho con người, là hành vi “vô đạo đức” vì đã mang lại “điều xấu” và “thiệt hại” cho một “đối tượng hữu quan”. Các công ty dược phẩm cũng đã sử dụng triết lý vị lợi để tự vệ và lập luận rằng những thử nghiệm trên súc vật chính là nhằm hạn chế những thiệt hại to lớn hơn trong tương lai về lợi ích và sức khoẻ con người. Cả hai bên đều có lý. Chưa có nhiều phiên tòa được tổ chức để phán xét những vụ việc liên quan. Nhưng, nhiều công ty dược phẩm cũng đã cam kết hạn chế, tiến tới chấm dứt thử nghiệm trên súc vật.

Cũng theo cách lập luận tương tự, việc nghiên cứu, chế tạo và sản xuất những sản phẩm thực phẩm (động vật và thực vật) biến đổi “gien” hoặc những chế phẩm hoá học có tác dụng làm biến đổi môi trường như một số loại phân hoá học, thuốc trừ sâu, thuốc bảo quản thực phẩm (như *formaldehyde*)... cũng có thể bị coi là hành vi không chỉ “vô đạo đức” mà còn “vô nhân đạo” vì đã can thiệp vào sự sáng tạo và hài hoà của tạo hoá để phục vụ lợi ích riêng của con người. Chưa có phiên tòa nào được mở để xử các vụ kiện về các vấn đề này. Nhưng, con người đã phải trả giá bằng sức khoẻ, thậm chí bằng sinh mạng, và về môi sinh vì “sự can thiệp thô bạo” và “vị kỷ” này.

Tính giản đơn trong cách quan niệm trên của thuyết vị lợi, mà Jeremy Bentham là đại biểu quan trọng, bị phê phán rằng như vậy có nghĩa là “sống như một chú lợn thoải thê” sẽ được coi là đúng đắn hơn so với “cuộc sống đầy trần trở và bất hạnh như của Socrates”. John Stuart Mill, một đại biểu quan trọng khác của thuyết vị lợi, đã hoàn thiện thêm bằng việc đưa vào khái niệm *chất lượng* của cái tốt và cái xấu. Ông nhấn mạnh việc không thể đánh đồng niềm sung sướng nhục cảm của thú vật với những giá trị tinh thần, tình cảm chỉ có được ở con người. Con người cảm thấy hạnh phúc chính trong nỗi khổ đau như của Socrates, và sẵn sàng đánh đổi “sự sung sướng của loài lợn” lấy sự bất hạnh ấy. Tuy vậy, Mill và những người sau ông vẫn không đưa ra được những hướng dẫn cụ thể cho việc đánh giá chất lượng và xác minh các giá trị của một hành động. Các phương pháp *phân tích hiệu quả* áp dụng rất phổ biến hiện nay vẫn phải chấp nhận giới hạn của sự tính toán ở những giá trị, đại lượng có thể đo lường và tính toán được.

Tính *đễ được chấp nhận* của quan điểm này cũng như tình trạng khó khăn trong việc áp dụng chúng vào thực tế đã tạo nên những áp lực buộc những người theo chủ nghĩa vị lợi phải tìm cách khắc phục. Mâu thuẫn nảy sinh đã dẫn đến sự hình thành hai trường phái khác nhau, chủ nghĩa vị lợi hành động và chủ nghĩa vị lợi quy tắc. *Chủ nghĩa vị lợi hành động* (act utilitarianism) trung thành với triết lý vị lợi cổ điển và chủ trương rằng một hành động sẽ được coi là đúng

đấn khi và chỉ khi nó tạo ra hiệu số lớn nhất giữa cái tốt/lợi ích và cái xấu/thiệt hại cho tất cả mọi người. Như vậy, việc đánh giá hành động là hoàn toàn phụ thuộc vào kết quả các hành động có thể mang lại. Những người theo quan điểm này chỉ có thể đánh giá được một hành vi sau khi nó đã xảy ra. Như vậy nhiều khi là quá muộn. Những người theo *chủ nghĩa vị lợi quy tắc* (rule utilitarianism) cho rằng, một hành động được coi là đúng đắn khi và chỉ khi nó phù hợp với một tập hợp các quy tắc, chuẩn mực được coi là có khả năng tạo ra lợi ích cao nhất. Như vậy, họ đánh giá một hành vi qua việc hành vi tôn trọng các chuẩn mực hay kinh nghiệm đã được thừa nhận, chứ không căn cứ vào việc xác minh các hệ quả của nó. Hai quan điểm đều thể hiện những ưu thế riêng. Quan điểm coi trọng hành động đòi hỏi người ra quyết định phải cân nhắc về hệ quả và xác minh kỹ trước khi hành động; trong khi quan điểm dựa vào quy tắc có xu hướng nhấn mạnh đến quá trình thực hiện, vì thế có tác dụng trong việc thiết lập nền tảng cho những quy tắc và nghĩa vụ đạo đức.

Tóm lại, các triết lý dựa trên quan điểm vị lợi được chấp nhận khá rộng rãi và có ảnh hưởng rất lớn, đặc biệt trong các lĩnh vực kinh tế và hoạt động kinh doanh. Chúng không chỉ giúp biện giải cho các quyết định của cá nhân hay tổ chức, mà còn được sử dụng làm cơ sở xây dựng các phương pháp quản lý và kiểm soát. *Điểm tích cực* quan trọng trong các triết lý đạo đức vị lợi là giải thích được rằng hoài bão và động cơ hành động của con người là hướng tới phục vụ lợi ích của con người. Nó cũng khuyến khích con người lựa chọn cách hành động tốt nhất để đạt được mục đích đã định. *Hạn chế* chủ yếu của chúng là tính bất cập trong việc xác minh những giá trị và hệ quả của một hành vi. Những khó khăn "kỹ thuật" này dẫn đến những sự khác nhau trong cách đánh giá một hành động. Hạn chế quan trọng khác là các quan điểm này phần lớn quá chú trọng đến kết quả, nên đôi khi xem nhẹ cách thức đạt được một kết quả nhất định. Trong nhiều trường hợp "mục đích biện minh cho phương tiện" chưa phải đã phù hợp với quan niệm đạo đức của nhiều người. Đây cũng là "cố tật" của các triết lý vị lợi: chỉ có khả năng phán xét về hành vi sau khi chúng đã kết thúc.

2/ Các triết lý theo quan điểm pháp lý

a. Thuyết đạo đức hành vi (deontology)

Thuyết đạo đức hành vi (deontology) liên quan đến các triết lý đạo đức coi trọng quyền của mỗi người và mục đích của hành vi. Các triết lý đạo đức hành vi không tập trung vào kết quả đạt được của hành vi mà vào chính cách thức thực hiện hành vi. Một trong những quy tắc được coi là *khuôn vàng thước ngọc* của những người theo thuyết hành vi - Golden Rule of Judeo Christian tradition - khuyến rằng: "Hãy đối xử với người khác theo cách muốn họ đối xử với mình"; đây cũng là một tư tưởng chủ đạo của Đạo Khổng. Tư tưởng cơ bản của thuyết này là dành sự tôn trọng ngang nhau cho tất cả mọi người. Khác với quan điểm của thuyết vị lợi, thuyết đạo đức hành vi cho rằng có những điều con người *không* nên làm, ngay cả khi lợi ích đạt được là lớn nhất. Triết lý của

thuyết đạo đức hành vi cho rằng có một số hành vi nhất định về bản chất đã luôn được coi là đúng đắn; và việc xác định tính đúng đắn được quyết định bởi cá nhân mỗi người khi hành động chứ không phải bởi xã hội. Chính vì lý do này, triết lý đạo đức hành vi còn được gọi là *chủ nghĩa phi trọng quả* (nonconsequentialism) hay *chủ nghĩa đạo đức hình thức* (ethical formalism) hay *đạo đức tôn trọng con người*.

Người có ảnh hưởng quan trọng đến thuyết đạo đức hành vi là nhà triết học người Đức thế kỷ 18 Immanuel Kant. Theo Kant, mặc dù nghĩa vụ đạo đức không liên quan gì với kết quả hành động, vẫn có thể chia hành động của con người thành những việc phải làm và những việc không được phép làm. Ông đưa ra hai quy tắc nổi tiếng về nghĩa vụ là các *mệnh lệnh giả thiết* (hypothetical imperatives) và *mệnh lệnh đương nhiên* (categorical imperatives). Trong mệnh lệnh giả thiết, hành động được thực hiện luôn kèm theo điều kiện; "*Nếu bạn muốn _____, thì hãy _____*." Như vậy, khi đó một người sẽ không có nghĩa vụ hành động nếu họ cảm thấy không cần như vậy. Mệnh lệnh đương nhiên nhấn mạnh rằng, các nghĩa vụ chính là những hành động mà *một người hợp lý* (rational man) phải thực hiện mà không kèm theo bất kỳ điều kiện gì; "*Hãy _____*."

MINH HOA 2.3: CHỦ NGHĨA ĐẠO ĐỨC HÀNH VI VÀ VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC

Trong vài năm gần đây, ở nhiều nước đã dấy lên cuộc tranh cãi khi các chính phủ đưa ra dự thảo điều luật về "cái chết nhân đạo" cho phép các bệnh viện, với sự đồng ý của người bệnh và thân nhân họ, trong sự giám sát chặt chẽ của pháp luật, "giúp" các bệnh nhân mắc các chứng bệnh nan y ở giai đoạn cuối không còn khả năng cứu chữa chấm dứt sự đau đớn về thể xác và tinh thần bằng một cái chết "nhẹ nhàng". Mặc dù những người theo quan điểm vị lợi giải thích rằng đây chỉ là sự "đánh đổi" nỗi đau khổ kéo dài về tinh thần và thể xác của người bệnh lấy sự đau khổ trong chốc lát về tinh thần cho những người mạnh khỏe và hơn nữa, làm như vậy sẽ mang lại lợi ích cho tất cả mọi người (như chấm dứt sự đau đớn cho người bệnh, tiết kiệm về chi phí cho gia đình bệnh nhân, bệnh viện và xã hội, dành phương tiện và thuốc men để giúp chữa bệnh cho các bệnh nhân khác...) rất nhiều người vẫn coi quyết định này là "vô đạo đức" và "không thể chấp nhận được". Hầu hết các nước đã không thông qua dự luật này.

Trong thuyết đạo đức hành vi, *bản chất* là khái niệm có ý nghĩa cực kỳ quan trọng. Theo họ, bản chất cá nhân chính là những yếu tố sâu xa quyết định những nguyên tắc đạo đức của một người. Nó phản ánh kinh nghiệm sống, nhận thức và thế giới quan của người đó; nó được hình thành ngay từ rất sớm, rất ổn định và bền vững. Trong các hoạt động hành ngày nó thường biểu hiện thông qua động cơ.

Khi đánh giá tính chất đạo đức của một hành vi, triết lý đạo đức hành vi chú trọng đến tính tương thích của hành vi với các quy tắc đạo đức trong cách thức thực hiện. Và, hành vi chỉ được coi là hợp đạo đức và có thể chấp nhận

được một khi cách hành động phản ánh rõ động cơ, mục đích hành động và phù hợp với các giá trị đạo đức phổ thông. Như vậy, triết lý đạo đức hành vi rất chú trọng đến cách thức hành động. Một sự khác biệt nữa giữa thuyết vị lợi và thuyết đạo đức hành vi là một bên nhấn mạnh vào hệ quả và một bên nhấn mạnh vào nguyên nhân; thuyết vị lợi coi trọng *kết quả* trong khi thuyết đạo đức hành vi coi trọng *phương tiện* đạt được kết quả.

Chủ nghĩa đạo đức hành vi cũng chia thành hai "nhánh", chủ nghĩa đạo đức hành vi hành động và chủ nghĩa đạo đức hành vi quy tắc. *Chủ nghĩa đạo đức hành vi hành động* (act deontology) cho rằng hành vi chính là căn cứ để phán xét về đạo đức của con người. Triết lý đạo đức hành vi hành động đòi hỏi con người phải ra quyết định và hành động một cách công bằng, trung thực và không thiên vị. Triết lý đạo đức hành vi hành động quan niệm rằng, con người luôn biết điều gì đúng, điều gì sai mà không cần phải xét đến hệ quả hay các quy tắc đạo đức nào. Họ coi cách thức hành động trong từng hoàn cảnh cụ thể có ý nghĩa quan trọng hơn nhiều so với việc tuân thủ quy tắc. Ngược lại, *chủ nghĩa đạo đức hành vi quy tắc* (rule deontology) cho rằng, để đánh giá tính đạo đức của một hành vi phải căn cứ vào tính tương thích của hành vi với các quy tắc đạo đức. Hành động càng phù hợp với quy tắc đạo đức đã định càng được coi là hợp đạo đức. Triết lý đạo đức hành vi quy tắc sử dụng các lập luận lô gích để xây dựng quy tắc hành động. Những quy tắc sẽ quy định cách thức hành động trong các hoàn cảnh cụ thể. Con người cần nắm vững các quy tắc và hành động phù hợp với quy tắc đã định.

b. Chủ nghĩa đạo đức tương đối (relativism)

Theo *thuyết đạo đức tương đối*, hành vi đạo đức được định nghĩa dựa trên kinh nghiệm chủ quan của một người hay nhóm người. Những người theo triết lý đạo đức tương đối thường lấy bản thân mình hay những người xung quanh làm căn cứ để xác định chuẩn mực hành vi đạo đức. Họ thường quan sát hành vi của một nhóm người nhất định và cố xác định điều gì làm cho nhóm người đó đi đến thống nhất trong một hoàn cảnh nhất định. Một sự đồng thuận trong nhóm "mẫu" được coi là dấu hiệu của sự đúng đắn hay hợp đạo đức. Tuy nhiên, những "tiêu chuẩn đạo đức" như vậy không được coi là vĩnh cửu. Trong những hoàn cảnh khác hay khi nhóm mẫu thay đổi, hành vi trước đó được coi là chấp nhận được có thể sẽ trở thành sai trái hay vô đạo đức.

Thuyết đạo đức tương đối nhắc nhở rằng chúng ta đang sống trong một xã hội gồm những người có nhiều quan điểm khác nhau và cách thức phán xét hành vi cũng khác nhau. Những người theo thuyết đạo đức tương đối quan sát mối tương tác giữa các thành viên của một nhóm xã hội và cố xác định những giải pháp có khả năng dựa vào sự thống nhất về quan điểm trong nhóm. Ví dụ như, khi hoạch định chiến lược và kế hoạch, những người theo triết lý đạo đức tương đối thường cố dự đoán những mâu thuẫn có thể nảy sinh giữa những người hữu quan, như người quản lý, chủ sở hữu, người lao động, khách hàng,

người cung ứng, cộng đồng xã hội, do quan điểm và triết lý đạo đức khác nhau.

Như vậy, đối với những người theo thuyết đạo đức tương đối, quy tắc hành động là do xã hội quy định. Chính những mâu thuẫn trong một nhóm xã hội đã buộc các thành viên phải tương tác, thảo luận và đi đến thống nhất về cách xử lý. Đó cũng là cách mỗi thành viên của nhóm tìm cách tự điều chỉnh, tự hoàn thiện, học hỏi và tích lũy thêm kinh nghiệm cho bản thân. Chính sự thống nhất đã đặt ra quy tắc cho hành vi của nhóm, đồng thời nó cũng trở thành quy tắc về hành vi của những người khác dù không được thể chế hoá thành những quy tắc chính thức. Một khi các quy tắc được thừa nhận rộng rãi, trở thành phổ biến và tương đối ổn định, chúng có thể trở thành những quy tắc, chuẩn mực chính thức về hành vi đạo đức xã hội.

c. *Thuyết đạo đức công lý (justice)*

Thuyết đạo đức công lý quan tâm đến những gì con người cho rằng họ có nghĩa vụ phải thực hiện, căn cứ vào quyền hạn của mỗi người và kết quả thực hiện quyền và nghĩa vụ của họ. Chính vì vậy, thuyết đạo đức công lý có triết lý rất gần với triết lý của thuyết đạo đức hành vi. Trong kinh doanh, có quan điểm đạo đức công lý được thể hiện qua việc coi trọng sự công bằng hay có thiên hướng phản kháng khi cho rằng có sự bất công. Công lý là việc đối xử công bằng và thưởng, phạt công minh theo các chuẩn mực đạo đức và pháp luật. Điều đó có nghĩa là các quy tắc được sử dụng để phán xét về tính công bằng và về các quyết định thì hành chúng được xây dựng trên cơ sở nhận thức của người ra quyết định về quyền con người. Các quan điểm khác nhau khi đánh giá về sự công bằng đã làm cho thuyết đạo đức công lý phát triển theo ba hướng: công lý trong phân phối, công lý trong quan hệ và công lý trong trật tự.

Công lý trong phân phối (distributive justice) tiến hành đánh giá tính công bằng trên cơ sở *kết quả* hay *hệ quả* của mỗi quan hệ kinh doanh. Trong kinh doanh, công lý trong phân phối cho rằng thù lao phải tương xứng với kết quả công tác. Công bằng là một tiêu thức quan trọng thể hiện mức độ tương thích giữa kết quả công tác và phần thưởng được hưởng. Nếu việc đánh giá kết quả lao động không hoàn thiện và nhất quán, có thể làm nảy sinh vấn đề đạo đức.

Công lý trong quan hệ (interactive justice) tiến hành việc đánh giá trên cơ sở những đặc trưng của quá trình *thông tin, giao tiếp* được sử dụng trong mối quan hệ. Trong kinh doanh cũng như trong mối quan hệ xã hội cơ bản khác, được cung cấp thông tin đầy đủ và trung thực để ra quyết định ứng xử khi giao tiếp và hợp tác không chỉ là quyền lợi mỗi người phải được hưởng mà còn vì lợi ích của những người khác, đặc biệt là những người có quan hệ kinh doanh gần gũi bao gồm cả của người cung cấp thông tin. Vấn đề đạo đức sẽ nảy sinh khi các bên đối tác không được cung cấp thông tin chính xác và đầy đủ.

Công lý trong trật tự (procedural justice) tiến hành việc đánh giá trên cơ sở tìm hiểu *cách thức hành động hay quá trình* tạo ra hoặc dẫn đến một kết quả hay hệ quả nhất định. Trong mối quan hệ lao động, vấn đề đạo đức có thể nảy

sinh nếu một số người cảm thấy họ được nhận mức lương thấp hơn so với những đồng nghiệp tương đương, hay thấy một đồng sự được hưởng đặc cách về lương mà không có lý do chính đáng được mọi người công nhận. Trong trường hợp này, công bằng cũng được sử dụng như một tiêu thức quan trọng, nhưng với nghĩa người tới trước được hưởng trước; "*first in first out*".

Đạo đức công lý có các quan điểm khác nhau là do chịu ảnh hưởng của các triết lý khác nhau.

Công lý trong phân phối và thuyết vị lợi. Thuyết vị lợi (Bentham và Mill) đã đồng nhất công lý với lợi ích; công lý liên quan đến lợi ích, công lý là để đảm bảo lợi ích. Sự bất công thực chất chỉ phản ánh những mâu thuẫn về lợi ích. Vì vậy, thực hiện công lý chính là cố gắng đạt được và đảm bảo lợi ích thu được là cao nhất, và mức lợi ích cao nhất có thể đạt được chính là công lý.

Công lý trong quan hệ và thuyết công bình. Thuyết công bình (Rawl) chỉ ra sự mâu thuẫn tiềm ẩn về lợi ích chung của toàn xã hội và lợi ích mỗi cá nhân được hưởng. Điều đó có ảnh hưởng quan trọng đến việc lựa chọn và thực hiện quá trình tạo ra và phân phối lợi ích. Rawl đã đưa ra khái niệm công bình xã hội và công bằng cho cá nhân. Khái niệm "công bằng cho cá nhân" phản đối thuyết vị lợi chỉ coi trọng lợi ích xã hội trong khi xem nhẹ lợi ích cá nhân. Coi trọng lợi ích cá nhân, thuyết công bình nhấn mạnh rằng để thực hiện được điều đó, cần coi trọng quyền con người và thực hiện đầy đủ những nghĩa vụ và bốn phạm. Trong quan hệ của cá nhân đối với xã hội, trong những nghĩa vụ và bốn phạm quan trọng nhất khi giao tiếp là thông tin và trung thực. Mặt khác, theo thuyết công bình, lợi ích xã hội luôn gắn liền với khái niệm "một xã hội có trật tự".

MINH HOA 2.4: THUYẾT ĐẠO ĐỨC CÔNG LÝ VÀ VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC

Công lý trong phân phối. General Electric Capital Corporation và công ty chi nhánh độc quyền của họ, Montgomery Ward Credit Corporation, đã phải bỏ ra 60 triệu đô la để hoàn trả khách hàng vì hành vi kêu gọi khách hàng thanh toán những khoản nợ mà họ không thực sự phải trả xét từ khía cạnh pháp lý. Thực tế công ty đã đưa ra thông tin sai về tình trạng tài chính của mình để khiến họ chấp thuận thanh toán nợ trước hạn. Công ty đã bị kết tội là thu lời không chính đáng từ khoản tiền thu hồi sớm và phải bồi hoàn cho khách hàng về sự không công bằng này.

Công lý trong quan hệ. General Electric Capital Corporation đã thông báo với khách hàng của mình rằng họ đã nộp đơn ra toà xin phá sản trong khi thực chất họ đã không phải làm như vậy. Tiền thu về một phần là để tái đầu tư. Như vậy, khách hàng của họ đã nhận được những thông tin sai về mục đích và quá trình thu nợ của công ty.

Công lý trong trật tự. General Electric Capital Corporation đã sử dụng một số thủ thuật để ngăn cản việc công khai hoá số liệu và việc khách hàng tham gia vào quá trình ra quyết định. Mỗi quan hệ giữa công ty và khách hàng bị tổn thương, do công ty đã không tạo cơ hội cho khách hàng có điều kiện tìm hiểu và tham gia vào hoạt động của công ty.

Công lý trong trật tự và nguyên lý cân biên. Nguyên lý "cận biên" trong lý thuyết kinh tế học thị trường củng cố quan điểm cho rằng công lý được thực hiện thông qua quá trình tái phân phối hàng hoá, giá trị và lợi ích từ bộ phận xã hội này sang bộ phận xã hội khác, nhờ quy luật "lợi ích cận biên giảm dần". Khi đó, hệ thống các doanh nghiệp và hệ thống tổ chức bên trong từng doanh nghiệp chính là công cụ hữu hiệu để thực thi những biện pháp phân phối lợi ích cá nhân và xã hội theo nguyên tắc "ai giỏi hơn hay mạnh hơn, người đó xứng đáng được hưởng nhiều hơn" thông qua cơ chế cạnh tranh. Việc vận dụng những quy tắc lựa chọn tối ưu trong các hoạt động kinh tế theo nguyên lý của kinh tế thị trường cũng là cơ sở cho việc đảm bảo sự công bình trong phân phối.

3/ Triết lý theo quan điểm đạo lý: *Thuyết đạo đức nhân cách (virtue)*

Khi con người trưởng thành về mặt xã hội, họ luôn có thói quen hành động theo cách thức nhất định, với cách suy nghĩ, tình cảm và mong muốn nhất định mà những người khác có thể nhận ra được bằng những đặc trưng riêng - được gọi là tính cách hay cá tính. Những người có tính cách trung thực luôn có thói quen nói thật vì điều đó được coi là đúng đắn và làm cho họ thoải mái. Họ luôn tìm cách nói thật bởi họ coi điều đó có ý nghĩa quan trọng trong giao tiếp với người khác. Tư cách đạo đức là những thói quen về hành vi được hình thành trong cuộc sống phản ánh một phần tính cách con người. Tư cách phản ánh quá trình hình thành và phát triển của một con người trong các mối quan hệ. Tư cách đạo đức có thể phản ánh những giá trị đặc trưng, mong muốn/không mong muốn của những thành viên. Khi đó tư cách không còn là đặc trưng riêng của một người mà là những đặc trưng điển hình của nhiều người khác được thể hiện thông qua một người - khi đó tính cách không còn là tư cách (thuộc về cá nhân) mà nhân cách (đại diện cho nhiều người).

Thuyết đạo đức nhân cách (virtue ethics) cho rằng đạo đức trong một hoàn cảnh cụ thể không chỉ là những quy tắc đạo đức hay đạo lý phổ thông được xã hội chấp nhận, mà hơn còn là những gì mà một người có tư cách đạo đức (nhân cách) tốt coi là đúng đắn. Thuyết đạo đức nhân cách coi những quy tắc đạo đức xã hội hiện hành chỉ là những yêu cầu tối thiểu về mặt đạo đức cần thoả mãn để hình thành nhân cách. Nhiều người tin rằng trong nhân cách ẩn dấu những "hàng số trí tuệ siêu nhiên và chúng luôn được chuyển hoá vào trong các phương trình đạo đức." Thuyết đạo đức nhân cách nhấn mạnh đến vai trò của các "nhân cách then chốt" đến sự sống còn, an nguy của một tổ chức, một hệ thống ở mọi tầm cỡ hay quy mô, lớn như một hệ thống kinh tế - chính trị - xã hội hay nhỏ như một doanh nghiệp hoặc gia đình. "Nhân cách Hồ Chí Minh" vẫn luôn là giá trị có ảnh hưởng cực kỳ quan trọng đến mọi người dân Việt Nam và ở mọi lĩnh vực của đời sống kinh tế - chính trị - xã hội nước ta, cho dù Người đã ra đi trên một phần ba thế kỷ. Trong kinh doanh, các tổ chức luôn có thể dễ dàng tìm thấy những con người điển hình tiên tiến đại diện cho những giá trị mà tổ chức tôn trọng; không chỉ vậy, các công ty áp dụng các biện pháp quản lý

hiện đại ngày nay (*Quản lý Sự Thay đổi - Management of Change*) luôn cố gắng phát hiện, bồi dưỡng và tìm cách phát huy vai trò của các nhân cách then chốt - các người "đầu tàu" hay *pioneers* - trong việc quản lý và thay đổi tổ chức để thích ứng tổ với môi trường thay đổi. Thuyết đạo đức nhân cách có thể được coi là một lý thuyết động về cách thức tiến hành các hoạt động kinh doanh.

MINH HOA 2.5: MỘT SỐ TÍNH CÁCH TÍCH CỰC, CẦN THIẾT TRONG KINH DOANH TRONG KINH TẾ THỊ TRƯỜNG

Lòng tin. Thiên hướng luôn tin tưởng ở người khác, ngay cả khi lời hứa của người khác có thể là hão huyền. *Lòng tin* giúp con người cố gắng thực hiện những điều đã cam kết, thoả thuận, ngay cả khi chúng không được chính thức hoá bằng văn bản, mà chỉ là những lời hứa.

Biết kiềm chế. Thiên hướng sẵn sàng bỏ qua hay hy sinh những những lợi ích trước mắt, tạm thời để dành được lợi ích lâu dài. Tính *biết kiềm chế* thể hiện khả năng tránh việc tận dụng cơ hội để mưu lợi riêng.

Cảm thông. khả năng chia sẻ cảm giác và cảm xúc với người khác. Sự *cảm thông* rất có ích cho việc dự đoán nhu cầu và thoả mãn khách hàng và người lao động. Sự cảm thông là nguồn gốc của sự *chân thành* và *trân trọng*, những yếu tố có ý nghĩa quan trọng để thành công trong việc thiết lập mối quan hệ bền vững trong kinh tế thị trường khi một người luôn có cơ hội lựa chọn hợp tác với nhiều người khác.

Công bình. Thiên hướng có phản ứng khi cho rằng có sự bất công. *Công bình* (công bằng) là biểu hiện của triết lý "doing the right thing" (gánh lấy trách nhiệm tiên phong) trong *đạo đức vĩ mô* và thể hiện thành phương châm "WIN - WIN" trong hành động. Tính cách này luôn chú trọng cân nhắc mọi khía cạnh ngay cả đối với những điều lặt vặt vì thế thường thành công trong việc gây dựng mối quan hệ kinh doanh lâu dài.

Trung thực. Thiên hướng cung cấp các sự kiện hay thông tin biết được một cách đầy đủ và chính xác. *Nói sự thật* giúp loại trừ sự lừa gạt để không rơi vào tình trạng lẩn tránh khó xử và góp phần xây dựng mối quan hệ kinh doanh lành mạnh, bền vững.

Trong một tổ chức, *nhân cách then chốt* không chỉ được quyết định bởi triết lý đạo đức được chấp nhận chung trong tổ chức; nó còn được quyết định bởi quyền lực và quyền hạn chính thức trong việc ra quyết định và thực thi quyết định. Những nhân cách nằm ở vị trí được uỷ quyền ra quyết định và thực thi quyết định trong cơ cấu tổ chức luôn có vai trò nhất định trong việc xác định triết lý hoạt động của tổ chức và gây ảnh hưởng đến các thành viên khác. Những tính cách như trung thực, đáng tin cậy, nhường nhịn trong một nền kinh tế thị trường coi trọng cá nhân và tính sòng phẳng trong quan hệ là rất quan trọng và cần thiết để tạo thuận lợi cho mối quan hệ hợp tác trong xã hội phát triển. Những nhân cách như vậy, nếu ở những vị trí có quyền lực sẽ có điều kiện thuận lợi để thể hiện và phổ biến những chuẩn mực hành vi xã hội mong muốn, để giúp hình thành một nề nếp, truyền thống hay một "bản sắc đạo đức" cho một xã hội, một tổ chức hay một hệ thống vận hành theo cơ chế thị trường.

Một trong những mặt tiêu cực của kinh tế thị trường là làm "xói mòn" các giá trị đạo đức truyền thống. Việc coi trọng lợi ích vật chất và cổ vũ cho chủ nghĩa cá nhân - lợi nhuận và tối đa hoá lợi ích (cá nhân) - không chỉ làm mờ nhạt và hạ thấp các giá trị tinh thần mà còn dẫn đến việc làm lệch lạc cách tư duy và thước đo giá trị của con người và xã hội. Vì vậy, nhiều người cho rằng rất cần duy trì, nuôi dưỡng và bồi đắp cho các giá trị đạo đức xã hội truyền thống và cân đối với việc phát triển các giá trị mới. Khi đó, các tổ chức, tập thể, doanh nghiệp chính là những nơi xây dựng và phát triển nguồn nhân cách mới chủ yếu cho xã hội.

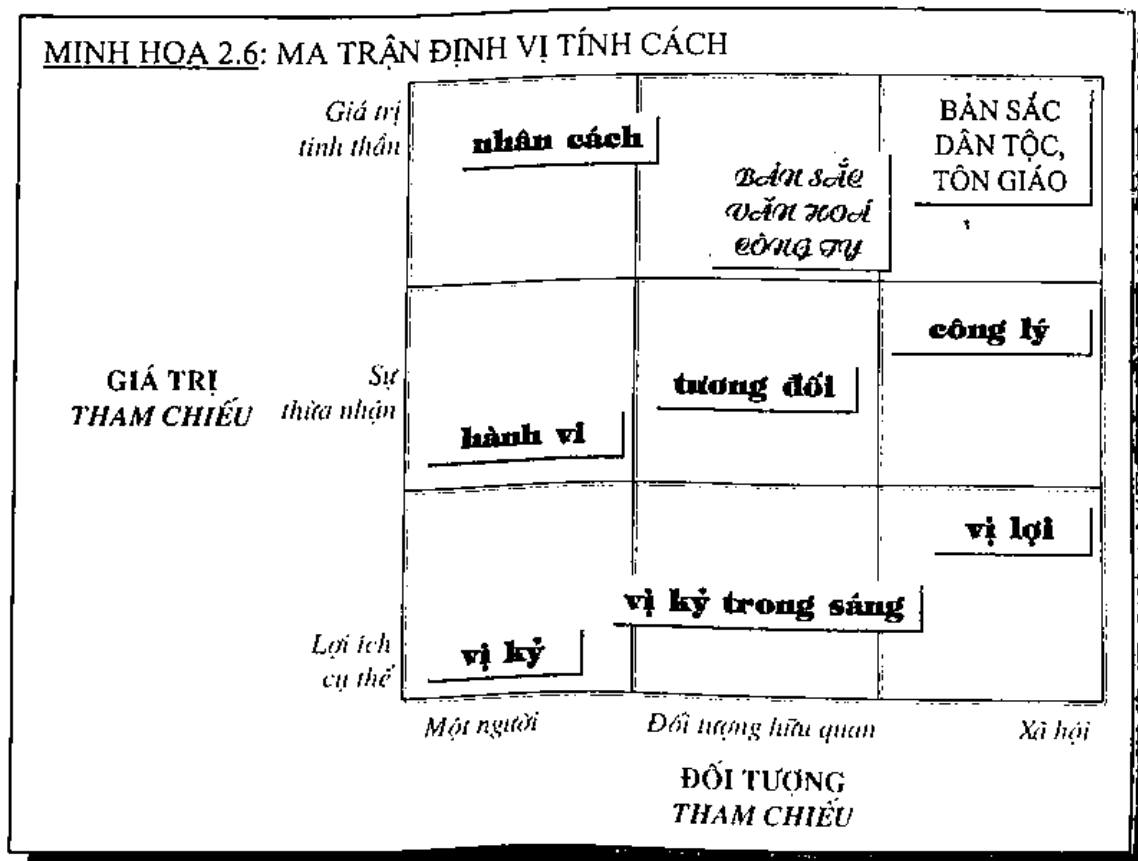
Có một số tính cách có thể đóng góp cho việc duy trì và phát triển giá trị đạo đức xã hội truyền thống trong kinh doanh, đó là lòng tin, biết kiềm chế, sự cảm thông, tình công bình và tính trung thực. Trong khi đó, có một số tính cách khác lại có thể huỷ hoại nhanh chóng thành quả đạt được về mối quan hệ xã hội và kinh doanh, ví dụ như tính dối trá, ích kỷ, lươn lẹo, tính toán thực dụng. Những tính cách này tồn tại trong mọi xã hội như một thực tế, dù mong muốn hay không mong muốn, chúng xuất hiện đâu đó trong mối quan hệ xã hội và kinh doanh. Triết lý đạo đức nhân cách nhấn mạnh việc lựa chọn và sử dụng nhân tố tính cách con người trong việc xây dựng mối quan hệ kinh doanh. Những người theo triết lý đạo đức nhân cách luôn tin rằng, "nhân cách" là yếu tố có tác động lan truyền rất nhanh và có hiệu lực mạnh nhất khi được hậu thuẫn bởi quyền lực và "kênh phân phối" trong hệ thống và cơ cấu tổ chức. Nhân cách sẽ làm cho "cái tốt" hoặc "cái xấu" được nhân rộng trong toàn tổ chức, định hình chuẩn mực giá trị và hành vi giữa các cá nhân bên trong tổ chức, góp phần hình thành "sắc thái đạo đức kinh doanh" của một tổ chức, một công ty, và quy định giá trị và hành vi của tổ chức, công ty đối với xã hội bên ngoài. Những người theo triết lý đạo đức nhân cách luôn hướng tới những gì cao hơn các giá trị đạo đức xã hội thông thường và cố gắng phấn đấu để ngày càng hoàn thiện hơn về nhân cách.

Như cho thấy qua các phân trình bày ở trên, các triết lý đạo đức là khác nhau. Có thể thấy rõ hơn sự khác nhau này khi so sánh chúng theo hai phương vị: *trọng tâm về giá trị được sử dụng làm cơ sở cho các luận cứ* (giá trị tham chiếu) và *phạm vi hay quy mô đối tượng được xét đến trong các luận cứ* (đối tượng tham chiếu). Có thể sắp xếp các triết lý theo hai phương vị trên dưới dạng sơ đồ như ở Minh hoạ 2.6. Ví dụ, trong khi chủ nghĩa vị kỷ quan tâm đến những giá trị vật chất cụ thể và chỉ nhằm vào một cá nhân hay một số hữu hạn đối tượng cụ thể (vị kỷ trong sáng), chủ nghĩa vị lợi xem xét ở phạm vi rộng hơn đến rất nhiều đối tượng, thậm chí đối tượng được xét đến chỉ còn là những khái niệm chung như người tiêu dùng, xã hội, phụ nữ, người nghèo. Trong khi tính chất "liên-nhân cách" thể hiện rõ trong cả ba triết lý theo quan điểm pháp lý (hành vi, công lý và tương đối), chúng lại phân biệt với nhau ở phạm vi đối tượng được quan tâm. Triết lý đạo đức nhân cách rõ ràng là giới hạn ở phạm vi cá nhân và coi trọng giá trị tinh thần; triết lý đạo đức tương đối quan tâm đến

một phạm vi đối tượng rộng hơn làm căn cứ tham chiếu, trong khi triết lý đạo đức công lý lại dành mối quan tâm cho tất cả mọi đối tượng trong xã hội.

Cũng có thể dựa vào những giá trị tham chiếu trên để phân biệt bản sắc văn hoá của một doanh nghiệp hay tổ chức với bản sắc văn hoá của một dân tộc hay tôn giáo. Nếu xét từ bản chất giá trị cần tôn trọng và phạm vi đối tượng chịu ảnh hưởng, văn hoá công ty phản ánh những đặc trưng riêng về giá trị tinh thần được một tập hợp tương đối hẹp những người hữu quan cùng đồng thuận và cam kết tự nguyện tôn trọng. Những giá trị tinh thần trong văn hoá công ty thường cụ thể và thiết thực đối với các đối tượng hữu quan trong việc ra quyết định và hành động trong kinh doanh, như triết lý, quan điểm nguyên tắc hành động... Trong khi đó, bản sắc văn hoá của một dân tộc hay một tôn giáo có ảnh hưởng ở phạm vi rất rộng vượt ra ngoài phạm vi không gian của một tổ chức, địa lý của một quốc gia; các giá trị được tôn trọng cũng mang tính chất tinh thần nhưng sâu sắc hơn, cao cả hơn, ví dụ như nhân sinh quan, truyền thống văn hoá, lịch sử, nhân văn... Minh hoạ 2.6 là một cách thể hiện thô thiển sự khác biệt này qua vị trí khác nhau trên Ma - trận Định vị Tính cách.

Triết lý đạo đức cũng như văn hoá tổ chức hay niềm tin tôn giáo có vai trò rất quan trọng trong hành vi con người; vì vậy chúng ảnh hưởng rất lớn đến việc ra quyết định, quá trình triển khai và kết quả đạt được của một tổ chức.



4/ Tính cách và công việc

Lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn trong quản lý đã khẳng định rằng người quản lý là người "chỉ ra được công việc cần phải làm cho những người khác, khiến người khác tự giác, nhiệt tình thực hiện chúng theo ý đồ mong muốn của mình, ngay cả khi họ không hiểu đầy đủ ý nghĩa của việc thực hiện và hoàn thành công việc". Như vậy, người quản lý chỉ là người nghĩ ra việc (thiết kế) còn việc thực thi (triển khai) sẽ phụ thuộc chủ yếu vào những người ra quyết định tác nghiệp. Do vậy, việc tuyển chọn người và sắp xếp họ vào những vị trí khác nhau trong tổ chức (định biên) để thực hiện các công việc cụ thể cần thiết khác nhau là một trong công việc chức năng quan trọng trong công việc quản lý.

MINH HOA 2.7: TÍNH CÁCH VÀ CÔNG VIỆC

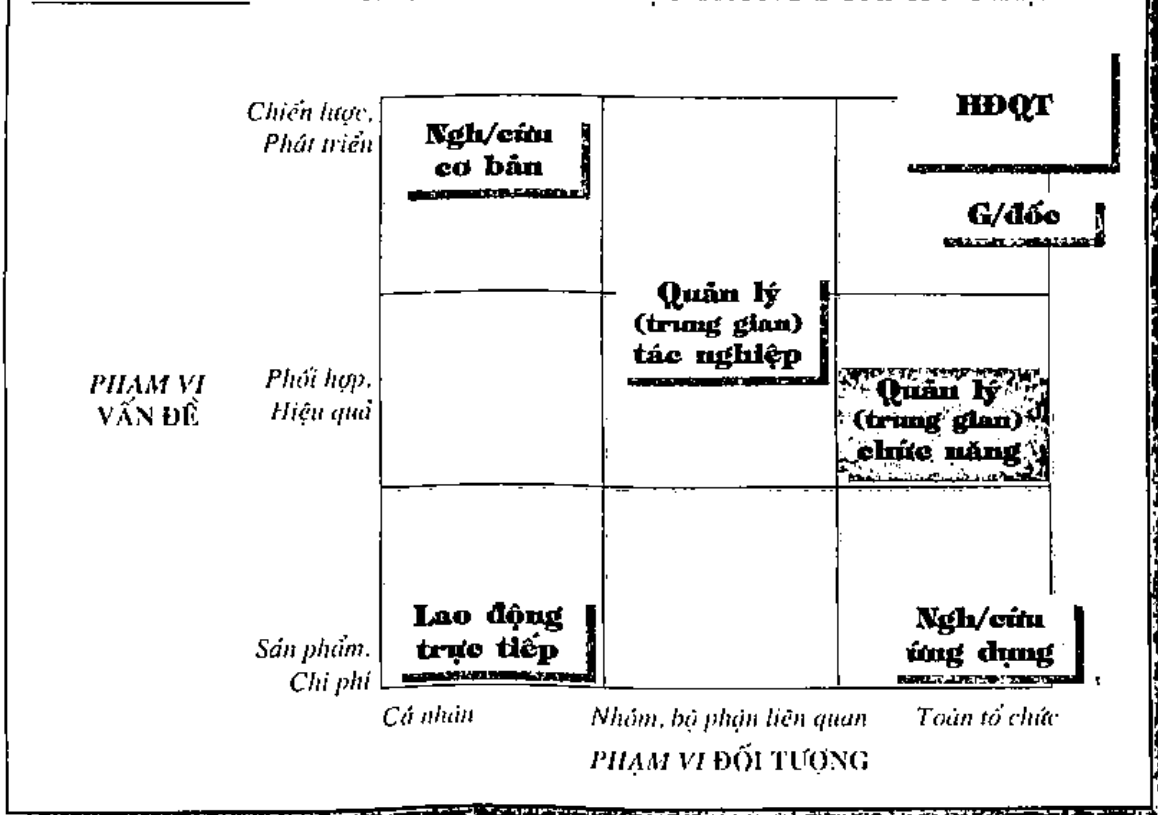
Nhân tố của tính cách (nhân cách)	Bản chất thực thi công việc (liên-nhân cách)
• Quan điểm, triết lý hành động (chuẩn mực ra quyết định) • Đặc trưng về sự nhạy cảm đối với vấn đề đạo đức (mức độ bức xúc) • Động cơ, mục đích hành động (đối tượng tác động, tính chất, mức độ tác động mong muốn)	• Vị trí công tác (quyền lực và trách nhiệm ra quyết định) • Lĩnh vực chuyên môn (phạm vi các vấn đề liên quan phải xử lý) • Đặc trưng về cấu trúc tổ chức và mối quan hệ cá nhân (phạm vi đối tượng tác động tiềm năng)

Để bố trí nhân sự vào những vị trí thích hợp, cần xác định đúng về năng lực và tính cách của họ. *Năng lực chuyên môn* có thể được xác định tương đối dễ dàng với sự hỗ trợ của các phương tiện và kỹ thuật hiện đại trong lĩnh vực quản lý nhân lực. Khi định biên, các tổ chức, công ty rất chú trọng đánh giá năng lực. Tuy nhiên, yếu tố *tính cách* chưa được đánh giá đúng mức. Một mặt là do thiếu phương tiện và phương pháp xác minh thích hợp, mặt khác do chưa nhận thức đầy đủ và đánh giá hết được vai trò và ảnh hưởng của nhân tố này trong công tác định biên và trong việc xây dựng mối quan hệ và phát triển tổ chức.

Minh họa 2.7 có thể giải thích một phần mối liên hệ giữa tính cách và công việc. Nói đến tính cách (nhân cách) của một người là nói đến những đặc trưng về chuẩn mực ra quyết định, về tính nhạy cảm về đạo đức, và về các nhân tố của hành vi (động cơ, mục đích, phương pháp...). Sự khác nhau về trình độ, vị trí quyền lực và thông tin, quan hệ xã hội và mối quan tâm hàng ngày dẫn đến sự khác nhau về tính cách cũng là điều dễ hiểu. Người lao động nhìn nhận vấn đề khác với người quản lý cũng là lẽ dĩ nhiên. Nói đến việc thực thi công việc là nói đến mối quan hệ phối hợp, tương tác với những người khác (liên - nhân cách); điều đó cũng có nghĩa là đề cập đến các vấn đề về phạm vi trách nhiệm và quyền hạn, chức năng nhiệm vụ mà mục tiêu tác nghiệp cần hoàn thành

trong mỗi quan hệ tổ chức. Mỗi vị trí công tác đều có những đặc điểm riêng, yêu cầu riêng, và luôn là một nhân tố tương tác, một "mắt xích" trong hệ thống tổ chức.

MINH HOA 2.8: TÍNH CÁCH VÀ CÔNG VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP



Sự không tương thích giữa tính cách và tính chất công việc có thể dẫn đến việc làm tăng áp lực bên trong và làm "xô lệch" hệ thống tổ chức. Các biện pháp can thiệp có thể dẫn đến tình trạng bao biện, thiếu cặn, nếu người quản lý bị chi phối bởi các triết lý vị kỷ; hay thụ động, ba phải nếu hành động theo quan điểm đạo đức hành vi hay đạo đức tương đối. Ngược lại, tình trạng rối loạn mất hiệu lực của hệ thống quyền lực, "trên bảo dưới không nghe", có thể xảy ra nếu người lao động tự đặt mình vào vị trí vượt quá phạm vi quyền hạn và trách nhiệm chính thức của họ hoặc khi họ nhìn nhận vấn đề và ra các quyết định tác nghiệp trong phạm vi công việc và vị trí chức năng của họ căn cứ vào những chuẩn mực của các quan điểm công lý hay vị lợi có phạm vi quan tâm rộng hơn rất nhiều. Những người như vậy thường nhấn mạnh rằng "làm như vậy sẽ có lợi hơn hay tốt hơn cho tất cả mọi người" hay "chúng tôi làm như vậy là vì quyền lợi của anh em", trong khi họ không định nghĩa được "mọi người" và "anh em" là ai. Những dấu hiệu như vậy hoặc là để che giấu động cơ vị kỷ hoặc thể hiện sự mơ hồ trong việc ra quyết định, căn cứ ra quyết định không chắc chắn. Cả hai trường

hợp đều có thể gây rối loạn hệ thống quyền lực trong tổ chức. Vì vậy, việc tuyển chọn nhân viên và sắp xếp công việc phù hợp với tính cách nhân viên không chỉ nhằm giảm bớt mâu thuẫn, tăng hiệu lực quản lý mà còn làm tăng hiệu quả công tác, tạo cơ hội cho người lao động phát huy "sở trường", tạo sự tự tin và niềm say mê công việc. Có thể tham khảo Minh họa 2.8 như một ví dụ về sự tương thích giữa tính cách và công việc, vận dụng đối với doanh nghiệp.

III. CÁC NGHĨA VỤ TRONG TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA CÔNG TY

Như đã trình bày ở trên, mặc dù đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội là hai khái niệm khác nhau, nhưng trong thực tế rất hay được sử dụng lẫn lộn với cùng một ý nghĩa. *Đạo đức kinh doanh* gồm những nguyên tắc, chuẩn mực hướng dẫn hành vi trong các mối quan hệ kinh doanh. Chúng là căn cứ để một người hay một tổ chức định hình các quyết định và hành động và sau đó được đánh giá từ bên trong và bên ngoài. Chúng có thể được coi là đúng đắn hoặc không đúng đắn, tùy thuộc cách biện giải của những người hữu quan. *Trách nhiệm xã hội* trong kinh doanh liên quan đến nghĩa vụ của một tổ chức trong việc tìm cách đạt được nhiều nhất những tác động tích cực và hạn chế đến mức ít nhất những tác động tiêu cực đến những người hữu quan khi hành động. Nó là mong muốn, kỳ vọng xuất phát từ bên ngoài, và vì thế cũng có thể trở thành mục tiêu để ra quyết định hành động. Chúng luôn được coi là đúng đắn và cần thiết.

Sự mơ hồ trong nhận thức là một trong những nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn khi phải ra quyết định lựa chọn về mặt đạo đức. Mâu thuẫn cũng nảy sinh ngay cả khi đã thống nhất trong nhận thức, khi mỗi đối tượng chọn cách làm riêng (mâu thuẫn trong hành động).

Nghĩa vụ trong trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp bao gồm bốn nhóm: kinh tế, pháp lý, đạo đức, và nhân đạo.

1/ Nghĩa vụ về kinh tế

Nghĩa vụ về kinh tế trong trách nhiệm xã hội của một tổ chức quan tâm đến cách thức phân bổ trong hệ thống xã hội các nguồn lực được sử dụng để làm ra sản phẩm và dịch vụ. Trong các nguồn lực xã hội dùng cho hoạt động kinh doanh, tài chính là một trong những nguồn lực quan trọng nhất, các nhà đầu tư thường là những người có ảnh hưởng quyết định đối với những người quản lý. Sản xuất hàng hoá và dịch vụ cũng là nhằm thoả mãn người tiêu dùng và phúc lợi của nó cũng được sử dụng để trả thù lao cho người lao động.

Đối với người tiêu dùng và người lao động, nghĩa vụ kinh tế của một tổ chức là cung cấp hàng hoá và dịch vụ, tạo công ăn việc làm với mức thù lao tương xứng. Nghĩa vụ kinh tế của tổ chức bao gồm cả việc tìm kiếm nguồn lực mới, thúc đẩy tiến bộ công nghệ, phát triển sản phẩm. Trong khi thực hiện nghĩa vụ này, các doanh nghiệp thực sự góp phần tăng thêm phúc lợi cho xã hội, đồng thời đảm bảo sự tồn tại và phát triển của bản thân doanh nghiệp. Đối với

người tiêu dùng nghĩa vụ kinh tế còn liên quan đến những vấn đề về chất lượng, an toàn sản phẩm, định giá, thông tin về sản phẩm (quảng cáo), phân phối và bán hàng, cạnh tranh. Lợi ích của người tiêu dùng khi đó là quyền chính đáng và khả năng hợp lý khi lựa chọn và sử dụng hàng hoá và dịch vụ để thoả mãn nhu cầu bản thân với mức giá hợp lý. Đối với người lao động, đó là cơ hội việc làm ngang nhau, cơ hội phát triển nghề và chuyên môn, được hưởng mức thù lao tương xứng, được hưởng môi trường lao động an toàn và vệ sinh, và được đảm bảo quyền riêng tư, cá nhân ở nơi làm việc.

Đối với những chủ tài sản, nghĩa vụ kinh tế của một tổ chức là bảo tồn và phát triển các giá trị và tài sản được uỷ thác. Những giá trị và tài sản này có thể là của xã hội hoặc cá nhân được họ tự nguyện giao phó cho tổ chức, doanh nghiệp - mà đại diện là những người quản lý, lãnh đạo - với những điều kiện ràng buộc chính thức, nhất định. Đối với các chủ sở hữu tài sản, những cam kết, ràng buộc này là khác nhau đối với từng đối tượng, nhưng về cơ bản đều liên quan đến những vấn đề về quyền và phạm vi sử dụng những tài sản giá trị được uỷ thác, phân phối và sử dụng phúc lợi thu được từ tài sản và việc sử dụng tài sản, báo cáo/thông tin về hoạt động và giám sát.

MINH HOA 2.9: YÊU CẦU VỀ ĐẠO ĐỨC ĐỐI VỚI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Ken Wasch, chủ tịch hiệp hội *Software Publishers Association* (Mỹ) đã tuyên bố rằng "Rõ ràng công lý đã xác nhận rằng chiếm giữ một sân chơi riêng trong công nghệ và phần mềm máy tính là nhân tố quyết định để đảm bảo sự lựa chọn của người tiêu dùng và tiếp tục phát triển sản phẩm." Tuyên bố này đã được đưa ra sau cuộc điều tra của Bộ Tư pháp Mỹ. Các đối thủ cạnh tranh của *Microsoft* đã khiếu nại rằng *Microsoft Network Explorer* đã được "bán kèm" với phần mềm *Windows* có tác dụng quy định bộ kết nối Internet mà người tiêu dùng phải sử dụng. Vào thời điểm đó, hệ thống điều hành của *Microsoft* được khoảng 90% người khách hàng sử dụng. Như vậy, người tiêu dùng và các đối thủ cạnh tranh cho rằng *Microsoft* có thể có quyền lực độc quyền quá lớn trên thị trường phần mềm máy tính.

Với mọi đối tượng liên quan, nghĩa vụ kinh tế của doanh nghiệp là mang lại lợi ích tối đa và công bằng cho họ. Chúng có thể được thực hiện bằng cách cung cấp trực tiếp những lợi ích này, như hàng hoá, việc làm, giá cả, chất lượng, lợi tức đầu tư... cho các đối tượng hữu quan tương ứng.

Nghĩa vụ kinh tế còn có thể được thực hiện một cách gián tiếp thông qua cạnh tranh. Cạnh tranh trong kinh doanh phản ánh những khía cạnh liên quan đến lợi ích của người tiêu dùng và lợi nhuận của công ty, doanh nghiệp có thể sử dụng để phân phối cho người lao động và chủ sở hữu. Các biện pháp cạnh tranh giữa các công ty có thể làm thay đổi khả năng tiếp cận và lựa chọn hàng hoá của người tiêu dùng; lợi nhuận và tăng trưởng trong kinh doanh so với các

hãng khác có thể tác động đến quyết định lựa chọn đầu tư của các chủ đầu tư. Chính vì vậy, nhiều công ty đã rất ý thức trong việc lựa chọn biện pháp cạnh tranh; và triết lý đạo đức của công ty có thể có ý nghĩa quyết định đối với việc nhận thức và lựa chọn những biện pháp có thể chấp nhận được về mặt xã hội. Những biện pháp cạnh tranh như chiến tranh giá cả, phá giá, phân biệt giá, cố định giá, câu kết ... có thể làm giảm tính cạnh tranh, tăng quyền lực độc quyền và gây thiệt hại cho người tiêu dùng. Lạm dụng các tài sản trí tuệ hoặc bí mật thương mại một cách bất hợp pháp cũng là biện pháp thường thấy trong cạnh tranh. Điều này không chỉ liên quan đến vấn đề sở hữu và lợi ích mà còn liên quan đến quyền của con người.

Phần lớn các nghĩa vụ kinh tế của các tổ chức, công ty thường được thể chế hoá thành các nghĩa vụ pháp lý.

2/ Nghĩa vụ về pháp lý

Các *nghĩa vụ pháp lý* trong trách nhiệm xã hội đòi hỏi tổ chức, công ty tuân thủ đầy đủ các quy định của luật pháp như một yêu cầu tối thiểu trong hành vi xã hội của một tổ chức, tập thể hay cá nhân. Những nghĩa vụ này được xã hội đặt ra bởi vì những đối tượng hữu quan như người tiêu dùng, đối thủ cạnh tranh, những nhóm đối tượng hưởng lợi khác nhau, các cấp quản lý vĩ mô nền kinh tế tin rằng các công việc kinh doanh không thể thực hiện được một cách tốt đẹp nếu không được đảm bảo bằng *sự trung thực*. Đây cũng chính là tâm điểm của các nghĩa vụ về pháp lý.

Các nghĩa vụ pháp lý được thể hiện trong các bộ luật dân sự và hình sự. Trong đó, *luật dân sự* quy định quyền và nghĩa vụ của mỗi cá nhân và tổ chức, và *luật hình sự* không chỉ quy định những hành động không được phép thực hiện mà còn định ra hình phạt đối với các trường hợp vi phạm. Sự khác biệt quan trọng giữa hai bộ luật này là ở việc thực thi; trong khi luật dân sự được thực thi bởi các cá nhân và tổ chức, luật hình sự do cơ quan hành pháp của chính phủ thực thi. Những vấn đề đạo đức nảy sinh từ mâu thuẫn về lợi ích giữa những người hữu quan cần được giải quyết về mặt pháp lý trên tinh thần của bộ luật dân sự và hình sự. Những vấn đề hay mâu thuẫn không tự giải quyết được và phải dẫn đến kiện tụng thường trở nên rất tốn kém và thiệt hại cho tất cả các bên, về vật chất và tinh thần. Cần lưu ý rằng, luật pháp không thể là căn cứ để phán xét một hành động là có đạo đức hay vô đạo đức trong những trường hợp cụ thể mà nó chỉ thiết lập những quy tắc cơ bản cho những hành động được coi là có trách nhiệm trong kinh doanh. Nói cách khác, việc thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ pháp lý quy định trong các bộ luật chưa phải là căn cứ đầy đủ để đánh giá tính cách đạo đức của một con người hay tập thể. Tuy nhiên đó cũng là những yêu cầu tối thiểu mỗi cá nhân, tổ chức cần thực hiện trong mối quan hệ xã hội.

Về cơ bản những nghĩa vụ pháp lý được quy định trong luật pháp liên quan đến năm khía cạnh là (i) điều tiết cạnh tranh, (ii) bảo vệ người tiêu dùng, (iii) bảo vệ môi trường, (iv) an toàn và bình đẳng, và (v) khuyến khích phát hiện và

ngăn chặn hành vi sai trái.

i) Điều tiết cạnh tranh

Do quyền lực độc quyền có thể dẫn đến những thiệt hại cho xã hội và các đối tượng hữu quan, như nền kinh tế kém hiệu quả do "mất không" về phúc lợi xã hội, phân phối phúc lợi xã hội không công bằng do một phần "thặng dư" của người tiêu dùng hay người cung ứng bị tước đoạt, như đã được chứng minh trong lý thuyết Kinh tế học Thị trường. Khuyến khích cạnh tranh và đảm bảo môi trường cạnh tranh lành mạnh là cách thức cơ bản và quan trọng để điều tiết quyền lực độc quyền. Vì vậy, nhiều nước đã thông qua nhiều sắc luật nhằm kiểm soát tình trạng độc quyền, ngăn chặn các biện pháp định giá không công bằng (giá độc quyền) và được gọi chung là các *luật pháp hỗ trợ cạnh tranh*.

MINH HOA 2.10: LUẬT ĐIỀU TIẾT ĐỘC QUYỀN Ở MỸ

Sherman Antitrust Act, 1890. Cấm độc quyền.

Clayton Act, 1914. Cấm phân biệt giá, đặc quyền và các biện pháp cản trở cạnh tranh.

Federal Trade Commission Act, 1914. Thành lập Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC) để thực thi luật chống độc quyền.

Robinson-Patman Act, 1936. Cấm phân biệt giá giữa bán lẻ và bán buôn.

Weeler-Lea Act, 1938. Cấm các hành động không trung thực hoặc lừa gạt cho dù không vi phạm các quy định về cạnh tranh.

Laham Act, 1946. Bảo hộ và kiểm soát về nhãn hiệu hàng hoá, thương hiệu.

Celler-Kefauver Act, 1950. Cấm việc một công ty kiểm soát các công ty khác nếu dẫn đến hậu quả gây trở ngại cho việc cạnh tranh.

Consumer Goods Pricing Act, 1975. Cấm các hình thức thoả thuận giữ giá giữa người sản xuất và người tiêu thụ trong thương mại nội địa.

FTC Improvement Act, 1975. Trao quyền nhiều hơn cho Ủy ban Thương mại Liên bang trong việc ngăn chặn các biện pháp kinh doanh không trung thực.

Antitrust Improvement Act, 1976. củng cố các luật chống độc quyền đã ban hành - Bộ Tư pháp được giao nhiều quyền lực điều tra hơn nữa.

Trademark Counterfeiting Act, 1980. Quy định hình phạt đối với những trường hợp sản xuất hàng giả, hàng nhái.

Trademark Law Revision Act, 1988. Bổ sung đạo luật Laham Act cho phép các nhãn hiệu chưa được lưu hành cũng được bảo hộ thông qua đăng ký bản quyền và thương hiệu.

Federal Trademark Delution Act, 1995. Những người sở hữu thương hiệu được giao quyền bảo hộ thương hiệu và quyền ngăn cản hoặc loại bỏ những thương hiệu tương đồng hoặc cùng tồn tại với các thương hiệu đang lưu hành.

ii) Bảo vệ người tiêu dùng

Để bảo vệ người tiêu dùng, luật pháp đòi hỏi các tổ chức kinh doanh phải cung cấp các thông tin chính xác về sản phẩm và dịch vụ cũng như phải tuân thủ các tiêu chuẩn về sự an toàn của sản phẩm. Điển hình về các luật bảo vệ người tiêu dùng là những quy định *giám sát chặt chẽ về quảng cáo và an toàn sản phẩm*. Mặc dù công nhận trách nhiệm tự bảo vệ và "tự thông tin" của mọi đối tượng và người tiêu dùng, luật pháp vẫn cố gắng bảo vệ người tiêu dùng qua việc nhấn mạnh tính chất khác nhau về trình độ nhận thức và khả năng tham gia khi ra quyết định tiêu dùng của các đối tượng khác nhau, trong đó người sản xuất và người quảng cáo có trình độ cao hơn hẳn và năng lực gần như tuyệt đối so với những đối tượng khác.

Luật pháp cũng bảo vệ những người không phải đối tượng tiêu dùng trực tiếp. Do các biện pháp kinh doanh và marketing chủ yếu được triển khai thông qua các phương tiện đại chúng, chúng có thể gây tác động khác nhau đồng thời đến nhiều đối tượng. Ngay cả những tác động bất lợi nằm ngoài mong đợi đối với các nhóm người không phải là "đối tượng mục tiêu" vẫn bị coi là phi đạo đức và không thể chấp nhận được, vì có thể dẫn đến những hậu quả không mong muốn ở những đối tượng này.

Trong những năm gần đây, mối quan tâm của người tiêu dùng và xã hội không chỉ dừng lại ở sự an toàn đối với sức khỏe và lợi ích của những người tiêu dùng trong quá trình sử dụng các sản phẩm và dịch vụ cụ thể, mà được dành cho những vấn đề mang tính xã hội, lâu dài hơn liên quan đến quá trình sản xuất sản phẩm và dịch vụ như bảo vệ môi trường.

iii) Bảo vệ môi trường

Luật pháp bảo vệ môi trường được ban hành lần đầu tiên vào những năm 1960 ở nước Mỹ, xuất phát từ những câu hỏi đặt ra từ việc phân tích về lợi ích và thiệt hại của một quyết định, một hoạt động kinh doanh đối với các đối tượng khác nhau trong phạm vi toàn xã hội. Kết quả phân tích đã không làm thỏa mãn những nhà phân tích do những khiếm khuyết và khó khăn trong việc xác định các đối tượng hữu quan và việc đo lường những thiệt hại vật chất và tinh thần đối với họ. Điều trở nên đặc biệt khó khi đánh giá *hệ quả lâu dài gây ra đối với sức khỏe con người, hiệu quả sản xuất và nguồn lực chung của xã hội* do những quyết định và hoạt động sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng hiện nay gây ra.

MINH HOA 2.11: LUẬT BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG Ở MỸ

Clean Air Act, 1970. Quy định tiêu chuẩn chất lượng không khí; yêu cầu lập kế hoạch thực thi tiêu chuẩn này và phải được chính quyền phê chuẩn.

National Environmental Policy Act, 1970. Xây dựng các mục tiêu chính sách tổng quát cho các cơ quan chính phủ; thành lập Hội đồng Chất lượng Môi trường làm cơ quan điều phối.

Coastal Zone Management Act, 1972. Cung cấp nguồn tài chính cho các tiểu bang để ngăn chặn tình trạng ô nhiễm bờ biển quá mức.

Federal Water Pollution Control Act, 1972. Đảm bảo việc ngăn chặn, hạn chế, tiến tới loại trừ tình trạng ô nhiễm nguồn nước.

Noise Pollution Control Act, 1972. Đảm bảo việc kiểm soát tiếng ồn phát ra từ một số hạng mục sản phẩm cơ khí nhất định.

Toxic Substances Control Act, 1972. Yêu cầu thử nghiệm và hạn chế sử dụng một số hoá chất nhất định, nhằm bảo đảm sức khoẻ và bảo vệ môi trường.

Những vấn đề phổ biến được quan tâm hiện nay là việc thải chất thải độc hại trong sản xuất vào môi trường không khí, nước, đất đai, và tiếng ồn. Bao bì được coi là một nhân tố quan trọng của các biện pháp marketing, nhưng chúng chỉ có giá trị đối với người tiêu dùng trong quá trình lựa chọn và bảo quản hàng hoá. Chất thải loại này ngày càng trở nên nghiêm trọng, nhất là ở các đô thị, khi các hãng sản xuất ngày càng coi trọng yếu tố marketing này.

Bên cạnh những vấn đề ô nhiễm môi trường tự nhiên, vật chất, vấn đề *bảo vệ môi trường văn hoá - xã hội, phi vật thể* cũng được chú trọng ở nhiều quốc gia. Tác động của các biện pháp và hình thức quảng cáo tinh vi, đặc biệt là thông qua phim ảnh, có thể dẫn đến những trào lưu tiêu dùng, làm xói mòn giá trị văn hoá và đạo đức truyền thống, làm thay đổi giá trị tinh thần và triết lý đạo đức xã hội, làm mất đi sự trong sáng và tinh tế của ngôn ngữ. Những vấn đề này cũng được nhiều đối tượng và quốc gia quan tâm.

iv) An toàn và bình đẳng

Luật pháp cũng quan tâm đến việc đảm bảo quyền bình đẳng của mọi đối tượng khác nhau với tư cách là người lao động. Luật pháp *bảo vệ người lao động trước tình trạng phân biệt đối xử*. Sự phân biệt có thể là vì tuổi tác, giới tính, dân tộc, thể chất. Luật pháp thừa nhận quyền của các công ty, tổ chức trong việc tuyển dụng những người có năng lực nhất vào các vị trí công tác khác nhau theo yêu cầu trong bộ máy tổ chức. Tuy nhiên, luật pháp cũng ngăn chặn việc sa thải người lao động tùy tiện và bất hợp lý. Những quyền cơ bản của người lao động cần được bảo vệ là quyền được sống và làm việc, và quyền có cơ hội lao động như nhau. Việc sa thải người lao động mà không có những bằng chứng cụ thể về việc người lao động không đủ năng lực hoàn thành các yêu cầu hợp lý của công việc bị coi là vi phạm các quyền nêu trên.

**MINH HOA 2.12: LAO ĐỘNG NỮ - NHIỀU RÀO CẢN TRÊN ĐƯỜNG MUO
SINH VÀ THĂNG TIẾN** (trích *Tiến phong*, số 209, ngày 20/10/2003, trang 4)

Theo Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt nam (VCCI) khoảng 31% trong số 70.000 doanh nghiệp vừa và nhỏ đang ký hoạt động tại Việt nam là do phụ nữ làm chủ. Trong khi cả hai giới doanh nhân nam và nữ đều đối mặt với nhiều rào cản do việc khó tiếp cận với vốn và công nghệ thì phụ nữ lại phải đương đầu thêm với sự kiểm hãm khi phấn đấu để đạt được sự bình đẳng trong vai trò lao động sản xuất và tái sản xuất.

Theo kết quả khảo sát của VCCI và Swisscontact, "có sự phân biệt rõ rệt trong đối xử với lao động nữ." Mặc dù lao động nữ chiếm tới 41% số lao động trong các doanh nghiệp được khảo sát, chủ yếu họ chỉ được phân công thực hiện những công việc giản đơn thuộc các khâu hoàn tất sản phẩm và bao gói. Đó là những công việc được trả công thấp, đồng thời cũng ít có cơ hội thăng tiến và nắm bắt kỹ năng nghề nghiệp mới.

Cũng theo báo cáo khảo sát trên, đến 70% doanh nghiệp được khảo sát không cho lao động nữ được hưởng trợ cấp thai sản, thậm chí còn đe dọa sa thải lao động nữ nếu kết hôn và có thai. Nhiều doanh nghiệp trả lương cho người lao động khi sinh con thấp hơn mức quy định của Luật Lao động và tiền trợ cấp thai sản thường bị bỏ qua, không được đề cập đến trong hợp đồng lao động khi thoả thuận với công nhân.

Từ năm 1996, Chính phủ Việt nam đã có chính sách (Nghị định 23/CP) ưu đãi cho doanh nghiệp sử dụng lao động nữ và Bộ Tài chính cũng đã có hướng dẫn cụ thể để thực thi. Tuy nhiên, đến nay chỉ có rất ít doanh nghiệp trong diện này được hưởng ưu đãi. Hiện nay trên địa bàn TP HCM có trên 100 doanh nghiệp được công nhận có đủ điều kiện để hưởng chính sách ưu đãi nhưng thực tế mới chỉ có 1 doanh nghiệp chính thức được hưởng.

Luật pháp cũng bảo vệ quyền của người lao động được hưởng một môi trường làm việc an toàn. Sự khác nhau về đặc trưng cấu trúc cơ thể và thể lực có thể dẫn đến việc nhận thức và khả năng đương đầu với những rủi ro trong công việc khác nhau. Luật pháp bảo vệ người lao động không chỉ bằng cách ngăn chặn tình trạng người lao động phải làm việc trong các điều kiện nguy hiểm, độc hại, mà còn bảo vệ quyền của họ trong việc "được biết và được từ chối các công việc nguy hiểm hợp lý". Trong trường hợp các công việc nguy hiểm được nhận thức đầy đủ và được người lao động tự nguyện chấp nhận, luật pháp cũng buộc các tổ chức, công ty phải đảm bảo trả mức lương tương xứng với mức độ nguy hiểm và rủi ro của công việc đối với người lao động.

MINH HOA 2.13: LUẬT THỰC HIỆN CÔNG BẰNG VÀ AN TOÀN Ở MỸ

Equity Pay Act, 1963. Cấm phân biệt về lương theo giới tính.

Equity Pay Act of 1963 (bổ sung). Cấm phân biệt về mức lương trả cho lao động nam và nữ khi cùng làm các công việc giống hoặc tương đương nhau.

Title VII of Civil Rights Act of 1964 (bổ sung 1972). Cấm phân biệt khi sử dụng lao động theo chủng tộc, màu da, giới tính, nguồn gốc dân tộc.

Age Discrimination in Employment Act, 1967. Cấm phân biệt khi sử dụng lao động nằm trong độ tuổi từ 40 đến 70.

Occupational Safety and Health Act, 1970. Đảm bảo điều kiện lao động an toàn và vệ sinh cho tất cả người lao động.

Vocational Rehabilitation Act, 1973. Cấm phân biệt khi sử dụng lao động vì lý do tàn tật hay khuyết tật thể chất và tinh thần.

Vietnam Era Readjustment Act, 1974. Cấm phân biệt đối xử với những thương bệnh binh và cựu chiến binh của chiến tranh Việt nam.

Pension Reform Act, 1974. Cấm vi phạm những cam kết và thoả thuận về hưu trí, phân chia lợi nhuận, tiết kiệm, cất giữ tài sản.

Equal Credit Opportunity Act, 1975. Cấm phân biệt đối xử khi cấp tín dụng vì lý do giới tính hay tình trạng hôn nhân.

Pregnancy Discrimination Act, 1978. Cấm phân biệt đối xử vì lý do thai sản, nuôi con nhỏ, hay các lý do điều trị khác.

Immigration Reform and Control Act, 1986. Cấm người sử dụng lao động cố ý tuyển dụng lao động nhập cư trái phép.

American with Disabilities Act, 1990. Cấm phân biệt đối xử với những người tàn tật và phải đảm bảo cho họ có cơ hội việc làm giống như những người không tàn tật.

v) Khuyến khích phát hiện và ngăn chặn hành vi sai trái

Hầu hết các trường hợp vi phạm về đạo đức đều là do các công ty vượt khỏi giới hạn của các chuẩn mực đạo đức do công ty hay ngành quy định. Những chuẩn mực này một khi đã được thể chế hoá thành luật để áp dụng rộng rãi đối với mọi đối tượng, các trường hợp vi phạm đạo đức sẽ trở thành vi phạm pháp luật. Tuy nhiên, ranh giới giữa chuẩn mực đạo đức và pháp lý thường rất khó xác định, nhất là đối với những người quản lý ít được đào tạo kỹ về luật. Khó khăn là những người quản lý chủ yếu được đào tạo để ra các quyết định tác nghiệp kinh doanh nhưng đồng thời lại phải chịu trách nhiệm về cả những vấn đề đạo đức và pháp lý. Hầu như không thể tách rời các khía cạnh này trong một quyết định kinh doanh, và những bất cẩn về mặt đạo đức trong hành vi kinh doanh rất dễ dẫn đến những khiếu nại dân sự. Hệ quả về mặt tinh thần, đạo đức và kinh tế thường rất lớn. Hành vi sai trái bị phát hiện càng chậm, trách nhiệm hay vị trí của những người có hành vi sai trái càng cao, hậu quả càng nặng nề. Xử lý càng thiếu nghiêm minh, hành vi sai trái càng lan rộng, hậu quả càng nghiêm trọng và càng khó khắc phục.

Phát hiện sớm những hành vi sai trái hay dấu hiệu sai trái tiềm tàng có thể giúp khắc phục có hiệu quả và giảm thiểu hậu quả xấu. Tuy nhiên, những người phát hiện sai trái thường xuyên phải chịu những rủi ro và bất hạnh khi tổ chức không có biện pháp hữu hiệu phát hiện, xử lý sai trái hay bảo vệ người cáo giác. Xây dựng các chương trình giao ước đạo đức trong đó thiết lập được một hệ thống phòng ngừa, ngăn chặn, phát hiện và xử lý các hành vi sai trái, và bảo vệ người phát giác là một trong những biện pháp hữu hiệu được rất nhiều tổ chức, công ty quan tâm.

Những người quản lý quan niệm rằng "đạo đức là tuân thủ nghiêm ngặt các yêu cầu về pháp lý" không thể mang lại cho công ty, tổ chức một sắc thái riêng mà chỉ là một hình ảnh mờ nhạt. Đó là vì những cam kết về pháp lý chỉ có tác dụng ngăn chặn vi phạm pháp luật. Những giá trị đạo đức riêng của tổ chức, công ty mới có tác dụng tạo nên hình ảnh cho chúng. Vì vậy, các chương trình giao ước đạo đức chỉ có thể góp phần tạo nên hình ảnh đáng trân trọng đối với tổ chức, công ty nếu chúng lấy những giá trị và chuẩn mực đạo đức đúng đắn đã được xây dựng làm động lực.

3/ Nghĩa vụ về đạo đức

Nghĩa vụ đạo đức trong trách nhiệm xã hội liên quan đến những hành vi hay hành động được các thành viên tổ chức, cộng đồng và xã hội mong đợi hay không mong đợi nhưng không được thể chế hoá thành luật. Nghĩa vụ đạo đức trong trách nhiệm xã hội của tổ chức được thể hiện thông qua các tiêu chuẩn, chuẩn mực, hay kỳ vọng phản ánh mối quan tâm của các đối tượng hữu quan chủ yếu như người tiêu dùng, người lao động, đối tác, chủ sở hữu, cộng đồng. Nói cách khác, những chuẩn mực này phản ánh quan niệm của các đối tượng hữu quan về đúng-sai, công bằng, quyền lợi cần được bảo vệ của họ.

Vai trò của việc thực hiện nghĩa vụ đạo đức là chủ đề rất được quan tâm trong những năm gần đây. Quan niệm cổ điển cho rằng, với tư cách là một chủ thể kinh tế, việc một công ty thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ pháp lý và tạo ra lợi nhuận đã là hoàn thành trách nhiệm đạo lý đối với xã hội. Quan niệm này được các nhà kinh tế như Milton Friedman ủng hộ, "sứ mệnh cơ bản của doanh nghiệp là làm ra hàng hoá, dịch vụ và nhiều lợi nhuận; bằng cách đó doanh nghiệp có thể đóng góp nhiều nhất cho xã hội, cũng như đã chứng tỏ có trách nhiệm đối với xã hội." Tuy nhiên, thực tế kinh doanh hiện đại lại chứng tỏ rằng lợi nhuận của một công ty được tạo ra nhờ sự trung thành của những người hữu quan quan trọng, và điều đó lại được quyết định bởi giá trị, hình ảnh của công ty hay "nhân cách" của công ty.

Nghĩa vụ đạo đức của một tổ chức được thể hiện rõ thông qua những nguyên tắc và giá trị đạo đức được tôn trọng trình bày trong bản sứ mệnh và chiến lược của một tổ chức, công ty. Thông qua những tuyên bố trong các tài liệu này về quan điểm của tổ chức, công ty trong việc sử dụng các nguồn lực và con người để đạt đến mục tiêu/sứ mệnh, những nguyên tắc và giá trị đạo đức trở

thành kim chỉ nam cho sự phối hợp hành động của mỗi thành viên và những người hữu quan.

MINH HOA 2.14: YÊU CẦU VỀ ĐẠO ĐỨC TRONG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Chiến lược kinh doanh phải thể hiện quan điểm của các thành viên tổ chức và những người hữu quan về những giá trị sẽ được tổ chức tôn trọng.

- Chiến lược kinh doanh phải thể hiện quan điểm đạo đức khi ra quyết định lựa chọn về chiến lược.
- Chiến lược kinh doanh phải xét đến ý nghĩa của các quyết định, hoạt động của tổ chức đối với những người hữu quan chính.

Những người quản lý có kinh nghiệm thường chọn cách thực hiện mục tiêu tổ chức thông qua việc tác động vào hành vi của người lao động. Kinh nghiệm quản lý cho thấy, nhận thức của một người lao động thường bị ảnh hưởng bởi quan điểm và hành vi đạo đức của người những người xung quanh, cộng sự. Tác động này nhiều khi còn lớn hơn sự chi phối bởi quan niệm và niềm tin của chính người đó về sự đúng-sai, và đôi khi làm thay đổi quan niệm và niềm tin của họ. Vì vậy, việc tạo lập một bầu không khí đạo đức đúng đắn trong tổ chức có ý nghĩa rất quan trọng trong việc điều chỉnh hành vi đạo đức của mỗi nhân viên. Những nhân cách đạo đức được chọn làm điển hình có tác dụng như những tấm gương giúp những người khác soi rọi bản thân và điều chỉnh hành vi.

MINH HOA 2.15: SỨ MỆNH CỦA CÔNG TY FPT; (rút từ *An ninh Thế giới*, Số 27, số cuối tháng Tháng 11, 2003; trang 11)

“FPT mong muốn trở thành một tổ chức kiểu mới, hùng mạnh, bằng nỗ lực, lao động, sáng tạo và công nghệ, góp phần hưng thịnh quốc gia, tạo điều kiện cho tất cả mọi người phát triển tài năng của mình, đem lại cho mỗi thành viên một cuộc sống đầy đủ về vật chất và phong phú về tinh thần”.

Được thành lập vào tháng 9 năm 1988 bởi những nhà trí thức trẻ tuổi với hai bàn tay trắng, một bầu nhiệt huyết và hoài bão vượt lên trên cái đói, nghèo bằng cách làm chủ tri thức, những người sáng lập *công ty FPT* phải mất 5 năm suy nghĩ và vật lộn với thực tế mới khẳng định được rõ ràng sứ mệnh nêu trên của mình. Để thực hiện sứ mệnh, *FPT* đã chọn cách tiếp cận và học hỏi những kiến thức tiên tiến nhất và kinh nghiệm thế giới trong lĩnh vực tin học, họ “học” rất nhanh và tiếp thu rất tốt. Văn hoá công ty của *FPT* được xây dựng không chỉ bằng tình bằng hữu, tôn trọng tài năng, mà có ở việc luôn có ý thức giữ gìn những giá trị của văn hoá Việt nam, như các lễ nghi theo phong tục Tết cổ truyền Việt nam, lấy đó làm bản sắc riêng của chính mình.

Sau 15 năm, *FPT* tự đánh giá là đã đạt được một phần sứ mệnh của mình là “trở thành một tập đoàn hùng mạnh” với doanh số hàng năm trên 200 triệu đôla, đứng đầu quốc gia về nhiều lĩnh vực quan trọng trong ngành công nghệ thông tin và còn là biểu tượng về khát vọng Việt nam sánh vai bốn bể, năm châu.

4/ Nghĩa vụ về nhân văn (philanthropy)

Nghĩa vụ nhân văn trong trách nhiệm xã hội của tổ chức liên quan đến những đóng góp cho cộng đồng và xã hội. Những đóng góp của tổ chức 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 cho người lao động.

Con người cần thực phẩm không phải chỉ để duy trì cuộc sống, họ cũng không chỉ muốn nguồn thực phẩm luôn dồi dào và sẵn có. Con người còn muốn thực phẩm của họ phải an toàn, không chứa những chất độc hại cho con người và sức khoẻ con người. Hơn nữa, họ cũng không muốn thấy các độc vật hoang dã bị giết hại một cách không cần thiết chỉ để bổ sung vào nguồn thực phẩm cho con người. Họ cũng tìm thấy những lợi ích đáng kể từ việc sử dụng hệ thống thông tin hiện đại và các thiết bị tin học công nghệ cao. Thế nhưng họ cũng không muốn những bí mật riêng tư của họ bị phơi bày và phát tán khắp nơi.

MINH HOA 2.16: THỰC HÀNH NGHĨA VỤ NHÂN VĂN

- Nhiều người quan tâm đến môi trường ở Mỹ đã tẩy chay sản phẩm tôm có nguồn gốc từ Vùng Vịnh để phản đối những nhà đánh bắt và xuất khẩu ở đây đã từ chối không áp dụng các biện pháp cần thiết để giúp loài rùa biển đang có nguy cơ tuyệt chủng thoát ra khỏi lưới để khỏi bị chết ngạt.
- **Merck** - một công ty dược phẩm tư nhân lớn của Mỹ - đã phát hiện ra rằng một loại dược phẩm của họ có tác dụng tốt đối với chứng bệnh "mù sông" khá phổ biến ở các vùng dân cư sống ở các thung lũng sông nhiệt đới ở châu Phi, Trung Mỹ và Mỹ Latinh, và Trung đông. Con số những người có nguy cơ bị mù do bệnh này lên đến 125 triệu người. **Merck** đã khởi xướng một loạt chương trình nhân đạo cung cấp miễn phí loại thuốc trên cho 32 nước để điều trị cho 11 triệu người.
- Nhân viên của **Polaroid** đã quyết định lập ra một quỹ nhân đạo - **Polaroid Foundation** - bằng các khoản đóng góp tự nguyện của họ để giúp những người bất hạnh tự lập bằng cách phát triển kỹ năng nghề nghiệp.
- Giáo dục là lĩnh vực được nhiều công ty quan tâm giúp đỡ. **Kroger, Campbell Soup, Eastman Kodak, American Express, Apple Computer, Xerox, Coca-Cola, Hewlett-Packard, McDonald** là những công ty Mỹ đã ủng hộ rất nhiều tiền của, thiết bị, thời gian và lao động cho nhiều trường học các cấp khác nhau. Đối với họ, học sinh ngày nay chính là khách hàng, người lao động trong tương lai.

Giúp đỡ những người bất hạnh hay yếu thế cũng là một lĩnh vực nhân đạo được các công ty quan tâm. Những người bị bệnh luôn mong muốn được chữa trị, nhưng đôi khi họ không có khả năng tiếp cận với các nguồn dược liệu cần thiết hay tránh khỏi bệnh tật chỉ vì họ nghèo. Giáo dục luôn đóng vai trò quan trọng không chỉ đối với quốc gia hay cá nhân mỗi người dân mà còn đối với công ty trong tương lai. Đóng góp cho việc nâng cao chất lượng giáo dục không

chỉ là nghĩa vụ nhân đạo đối với các công ty mà còn được coi là các “khoản đầu tư khôn ngoan cho tương lai” của các công ty. *Nhân đạo chiến lược* đã trở thành một khái niệm được các tổ chức, công ty để củng cố và phát triển lợi ích lâu dài đa phương của những đối tượng hữu quan chính, trong đó có bản thân tổ chức, công ty. Mặc dù vậy, nhân đạo chiến lược cũng bị phê phán là một công cụ chiến lược dưới vỏ bọc của các hoạt động nhân đạo.

Tóm lại, trong thực tế, các khái niệm trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh thường được sử dụng lẫn cho nhau. Mặc dù vậy, chúng có những ý nghĩa khác nhau. Trách nhiệm xã hội trong kinh doanh đề cập đến những nghĩa vụ của tổ chức, công ty trong việc tạo ra nhiều nhất các tác động xã hội tích cực, trong khi gây ra ít nhất những hậu quả xã hội bất lợi. Những nghĩa vụ đó được phản ánh trên các phương diện khác nhau là kinh tế, pháp lý, đạo đức và nhân văn. Các nghĩa vụ pháp lý được xã hội yêu cầu nhằm loại trừ những hành vi không mong muốn. Các nghĩa vụ đạo đức quan tâm đến quan niệm và cách thức các tổ chức ra quyết định đúng-sai, công bằng và công lý ngoài những gì đã được xác định trong các nghĩa vụ pháp lý. Các nghĩa vụ kinh tế là cơ sở cho các hoạt động của một tổ chức, công ty, và chủ yếu liên quan đến các đối tượng hữu quan chính như người tiêu dùng, người lao động, chủ sở hữu hay nhà đầu tư. Trong khi đó, các nghĩa vụ nhân đạo quan tâm đến những đối tượng rộng hơn như cộng đồng và xã hội nhằm giúp họ cải thiện cuộc sống và phát triển kinh tế - xã hội.

Trách nhiệm và nghĩa vụ của các tổ chức, công ty đối với xã hội là rất nhiều. Để thực hiện tốt những trách nhiệm và nghĩa vụ này, bên cạnh việc nhận thức đầy đủ và rõ ràng, cách thức tiếp cận khi thực hiện cũng có ý nghĩa rất quan trọng.

5/ Quan điểm và cách tiếp cận đối với việc thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

a. Các quan điểm:

i) Quan điểm cổ điển

Quan điểm *cổ điển* thịnh hành ở đầu thế kỷ XIX, nhưng đến nay vẫn còn có những ảnh hưởng đáng kể.

Quan điểm *cổ điển* về công ty, tổ chức kinh tế có thể được khái quát bởi ba đặc trưng sau:

- Hành vi kinh tế là một hành vi độc lập khác hẳn với những hành vi khác; một tổ chức kinh tế được hình thành với những mục đích kinh tế và được tổ chức để thực hiện các hoạt động hành vi kinh tế;
- Tiêu thức để đánh giá một hoạt động, tổ chức kinh doanh là kết quả hoàn thành các mục tiêu kinh tế chính đáng và hiệu quả trong việc tổ chức và thực hiện các hoạt động kinh tế;
- Mục tiêu và động lực kinh tế của tổ chức kinh tế đã được đăng ký chính thức về pháp lý phải được coi là chính đáng và được pháp luật bảo vệ.

Trách nhiệm xã hội của công ty, tổ chức kinh tế theo quan niệm cổ điển là rất hạn chế. Các doanh nghiệp, tổ chức kinh tế chỉ nên tập trung vào việc thực hiện các mục tiêu kinh tế chính thức; các nghĩa vụ khác nên để cho các tổ chức chuyên môn, chức năng thực hiện. Những người theo quan điểm này cho rằng, chính phủ nên gánh lấy trách nhiệm thực hiện các nghĩa vụ xã hội vì những lý do sau:

- + *Tính mục đích.* Các tổ chức được thành lập đều có những chức năng, nhiệm vụ nhất định để thực hiện những mục đích nhất định, được xã hội chính thức thừa nhận. Mục đích chủ yếu của các tổ chức kinh tế được xã hội và hệ thống pháp lý chính thức thừa nhận là các mục đích kinh tế. Không chỉ vậy, việc giám sát và quản lý của xã hội và cơ quan pháp luật đối với các tổ chức kinh tế cũng buộc họ thực hiện các mục tiêu này. Các tổ chức kinh tế có nghĩa vụ và được phép tập hợp, khai thác và sử dụng các nguồn lực xã hội chỉ để thực hiện các mục đích chính thức này. Các hoạt động nằm ngoài phạm vi mục đích và chức năng nhiệm vụ chính thức không được phép hoặc khuyến khích thực hiện.
- + *Phạm vi ảnh hưởng.* Nhìn chung những vấn đề xã hội thường bao trùm một phạm vi rộng đối tượng, lĩnh vực, khu vực. Một tổ chức kinh tế không có đủ quyền lực và năng lực để giải quyết một cách có kết quả và hiệu quả các vấn đề này ở một phạm vi rộng. Họ chỉ có thể và nên cố gắng thực hiện tốt các nghĩa vụ xã hội liên quan đến những đối tượng bên trong phạm vi tổ chức và thực hiện tốt các nghĩa vụ kinh tế đối với xã hội (nghĩa vụ thuế) để tạo nguồn cho các tổ chức xã hội chuyên trách, các cơ quan chức năng khác thực hiện các nghĩa vụ xã hội.

Vì vậy, đòi hỏi các doanh nghiệp, tổ chức kinh tế thực hiện các nghĩa vụ xã hội khác chỉ dẫn đến tình trạng chồng chéo, lộn xộn và phi hiệu quả.

Cần lưu ý rằng, những người theo quan điểm *cổ điển* phản đối thái độ vô trách nhiệm của doanh nghiệp đối với các vấn đề xã hội; tuy nhiên họ không ủng hộ các doanh nghiệp trực tiếp tham gia giải quyết các vấn đề này. Họ đặt niềm tin vào sự phân công xã hội và chuyên môn hóa của cơ chế thị trường tự do, với sự can thiệp của chính phủ ở chừng mực nhất định, và coi đó là cách tốt nhất để đạt được tính hiệu quả về xã hội.

Quan điểm *cổ điển* có một số hạn chế quan trọng. Những người theo quan điểm phi tập trung hoá cho rằng, nếu doanh nghiệp chỉ tập trung vào việc thực hiện các mục tiêu kinh tế, các mục tiêu về lợi nhuận, doanh thu và chi phí sẽ là chủ yếu. Khi đó, doanh nghiệp có thể sẽ tìm mọi cách đạt được những chỉ tiêu này mà không hề quan tâm đến việc các cách thức đó có trung thực hay được xã hội mong đợi hay không. Mặt khác, việc điều tiết của chính phủ để xử lý những hậu quả do doanh nghiệp gây ra về mặt xã hội cũng tốn kém hơn nhiều so với việc khống chế không để chúng xuất hiện. Đặt doanh nghiệp bên ngoài trách nhiệm xã hội có thể gây ra những hậu quả bất lợi cả về kinh tế và xã hội đối với

xã hội, nhất là khi doanh nghiệp có quy mô lớn hay ở những vị thế có quyền lực và ảnh hưởng lớn đến nền kinh tế và xã hội.

ii) Quan điểm "đánh thuế"

Quan điểm *đánh thuế* cho rằng doanh nghiệp không phải chỉ có các nghĩa vụ về kinh tế là quan trọng nhất, mà còn phải thực hiện những nghĩa vụ đối với người chủ sở hữu tài sản. Do các doanh nghiệp phải sử dụng các nguồn lực xã hội cho các hoạt động kinh tế, họ chỉ được coi là đúng đắn khi sử dụng chúng vào các công việc, mục đích được những người uỷ thác (cổ đông) chấp thuận. Những người quản lý được coi là đang thực hiện nghĩa vụ giống như một "công chức dân cử" đối với các "cử tri - cổ đông" của mình. Các cổ đông thường căn cứ vào các chức năng nhiệm vụ, kết quả hoạt động kinh doanh, chỉ tiêu phát triển tài chính để quyết định góp vốn cho doanh nghiệp. Việc những người quản lý sử dụng nguồn lực vào các mục đích không phù hợp với mục đích, chức năng nhiệm vụ chính thức mà không được sự đồng ý của người uỷ thác sẽ bị coi là đồng nghĩa với việc "người quản lý - đại biểu dân cử" đang "đánh thuế" vào chính các "đại cử tri - cổ đông" của mình.

Quan điểm *đánh thuế* tương đồng với quan điểm cổ điển ở việc thừa nhận trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là hạn chế. Tuy nhiên, cách tiếp cận lại xuất phát từ khía cạnh pháp lý.

Hạn chế của quan điểm này thể hiện ở một số điểm. *Về mục đích*, khi quyết định đầu tư, các cổ đông không chỉ quan tâm đến các thông số tài chính mà họ còn quan tâm đến hình ảnh, giá trị, uy tín của công ty. Những người hữu quan không chỉ đầu tư của cải và sức lực cho doanh nghiệp mà còn cả niềm tin và hoài bão. Chính vì vậy, trong quản lý hiện đại, mục tiêu tổng quát (tuyên bố sứ mệnh) của công ty ngày càng được những người quản lý và cổ đông quan tâm và coi trọng. *Về cách thức*, tương tự như đối với quan điểm cổ điển, không chỉ lợi ích của cổ đông phải được đảm bảo, mà cách thức các doanh nghiệp thực hiện các nghĩa vụ đối với cổ đông của mình cũng rất quan trọng. Các chủ sở hữu tài sản không hẳn đã vui mừng khi thấy tài sản của mình tăng lên trong khi những người khác phải chịu thiệt hại, đau đớn hoặc để rồi phải trả giá cao hơn cho cuộc sống tương lai của chính mình. *Về lợi ích*, lợi ích có thể thu được cả trong ngắn hạn và lâu dài. Quan tâm đến lợi ích trước mắt thường bị coi là thiếu cận; quan tâm đến lâu dài có thể được coi là có tầm nhìn chiến lược. Xét cho cùng, khi doanh nghiệp thực hiện các nghĩa vụ xã hội để dành được sự tôn trọng và danh tiếng từ phía xã hội, có thể họ đang thay mặt cổ đông để "đầu tư vào tương lai". *Về quyền của chủ sở hữu*, có quan điểm cho rằng tài sản không thuộc về ai vĩnh viễn, chúng được tích lũy dần trong quá khứ được chuyển giao tạm thời và lại được bổ sung và tích lũy để truyền lại cho người khác hoặc thế hệ sau. "Chết không ai mang theo được của cải". Cũng giống như người quản lý, các cổ đông chỉ là chủ tạm thời và là "người được uỷ thác quản lý và sử dụng" tài sản của xã hội. Họ cũng có trách nhiệm làm tăng thêm giá trị và của cải xã

hội, chứ không vì lợi ích "vị kỷ" của họ.

iii) Quan điểm "quản lý"

Quan điểm *quản lý* cho rằng quyền sở hữu tài sản chỉ là tương đối và thực chất đó chỉ là quyền sử dụng tạm thời đối với tài sản. Tài sản thường được thể hiện bằng giá trị, nhưng đó chỉ là hình ảnh phản ánh tạm thời của của cải vật chất tự nhiên ở một thời điểm trong một xã hội. Của cải vật chất không do con người tạo nên, chúng được chuyển hoá về hình thức tồn tại, được tích lũy trong tự nhiên và xã hội mà thành. Doanh nghiệp chỉ là người có quyền sử dụng tạm thời, trách nhiệm của họ là bảo toàn và góp phần phát triển của cải của xã hội. Họ là người được uỷ thác quyền "quản lý" các tài sản xã hội. Như vậy, quyền sở hữu của cổ đông chỉ là hình thức, họ cũng là những người được uỷ thác tạm thời quyền kiểm soát và sử dụng một phần tài sản xã hội. Do năng lực ra quyết định và hành động hạn chế, họ phải thực hiện hoặc uỷ thác nghĩa vụ "quản lý" của họ cho doanh nghiệp. Quyền sở hữu thực sự thuộc về toàn thể xã hội.

Theo quan điểm *quản lý*, hành vi của doanh nghiệp không còn bị ràng buộc bởi các nghĩa vụ trực tiếp đối với cổ đông mà rộng hơn đối với xã hội. Hành động của họ không chỉ chịu sự kiểm soát bởi mong muốn của cổ đông mà quan trọng hơn bởi kỳ vọng của xã hội. Như vậy, ngoài việc thoả mãn những nghĩa vụ trực tiếp cho các cổ đông, các doanh nghiệp còn có trách nhiệm thực hiện các nghĩa vụ đối với xã hội. Do xã hội bao hàm ý nghĩa rất rộng, khó cụ thể hoá; việc thực hiện các nghĩa vụ của doanh nghiệp phải mang tính tự giác với tinh thần trách nhiệm thực sự. Cũng theo quan điểm này, *tính tự giác* bắt nguồn từ "lòng nhân ái" và *tinh thần trách nhiệm* xuất phát từ "ý thức về nghĩa vụ được uỷ thác".

Quan điểm *quản lý* tiến bộ hơn so với quan điểm cổ điển vì đã chỉ ra rằng nghĩa vụ của doanh nghiệp và các tổ chức kinh tế không giới hạn ở những nghĩa vụ chính thức, thụ động, mà quan trọng hơn là ý thức đối với các nghĩa vụ xã hội, tự nguyện. *Hạn chế* cơ bản của quan điểm này thể hiện ở việc tính tự giác và tinh thần trách nhiệm không đủ để giúp những người quản lý các doanh nghiệp ra quyết định về các nghĩa vụ xã hội phải thực hiện hoặc khi phải đương đầu với những mâu thuẫn về đạo đức. Vì vậy, quan điểm này rất ít giá trị thực tiễn.

iv) Quan điểm "những người hữu quan"

Quan điểm *những người hữu quan* (stakeholders) cho rằng hoạt động của một tổ chức kinh tế, doanh nghiệp không chỉ liên quan đến một số đối tượng trực tiếp như cổ đông, người lao động, người quản lý, mà còn được nhiều đối tượng khác nhau như khách hàng, đối tác, đối thủ, hiệp hội, cộng đồng, chính phủ...trong xã hội quan tâm vì những lý do và mục đích khác nhau. Thay vì chỉ tập trung phục vụ lợi ích của một số ít các đối tượng hữu quan trực tiếp, doanh nghiệp cần quan tâm thoả mãn đồng thời lợi ích và mục đích của tất cả các đối tượng hữu quan.

Quan điểm *những người hữu quan* cho rằng "xã hội" là một khái niệm trừu tượng, không cụ thể. Điều đó làm cho "trách nhiệm xã hội" cũng trở nên mơ hồ, thiếu thực tế. Chắc chắn rằng không ai có thể làm hài lòng tất cả mọi đối tượng trong xã hội; cũng không nhất thiết phải tìm hiểu và thoả mãn hết mong muốn của mọi đối tượng xã hội khác nhau, kể cả những người không hề có bất kỳ ràng buộc hay cảm thấy có ràng buộc với hoạt động của doanh nghiệp. Chỉ những "người hữu quan" là những đối tượng có lợi ích bị ràng buộc với hoạt động của doanh nghiệp và thực sự quan tâm đến việc bảo vệ lợi ích của họ, họ chính là đại diện cho toàn thể xã hội trong hoạt động của doanh nghiệp. Do khái niệm "xã hội" đã được cụ thể hoá bằng những con người cụ thể, quan điểm này là một lối thoát đầy triển vọng cho quan điểm *quản lý*. Nó được vận dụng rất phổ biến trong các triết lý quản lý hiện đại.

Quan điểm *những người hữu quan* có một số hạn chế. Quan trọng nhất là khó khăn trong việc cân đối nghĩa vụ và mục đích. Giữa "nghĩa vụ" và "mục đích" có sự khác biệt. Trách nhiệm xã hội là một khái niệm tổng quát, bao hàm những nhu cầu và mong muốn cần được thoả mãn (mục đích) và những yêu cầu và ràng buộc cần đảm bảo (nghĩa vụ). Mục đích càng thoả mãn càng tốt; nghĩa vụ chỉ cần được thực hiện để đảm bảo những yêu cầu nhất định. Trong thực tế, việc thực hiện các nghĩa vụ cần thiết có thể gây trở ngại cho việc thoả mãn mục đích. Mặt khác, mâu thuẫn về lợi ích có thể được giải quyết bằng cách thương lượng hay dung hoà, nhưng các nghĩa vụ khác nhau đối với các đối tượng khác nhau không thể dễ dàng dung hoà hay cân đối.

b. Các cách tiếp cận

Hầu hết mọi người đều thừa nhận bốn nhóm nghĩa vụ trên và nhất trí rằng các doanh nghiệp phải thực hiện đầy đủ. Sự khác nhau về quan điểm lý luận trình bày ở phần trên được thể hiện cụ thể trong các cách tiếp cận khi thực hành. Có ba cách tiếp cận điển hình: (i) tiếp cận theo thứ tự ưu tiên, (ii) tiếp cận theo tầm quan trọng, (iii) tiếp cận theo tình huống.

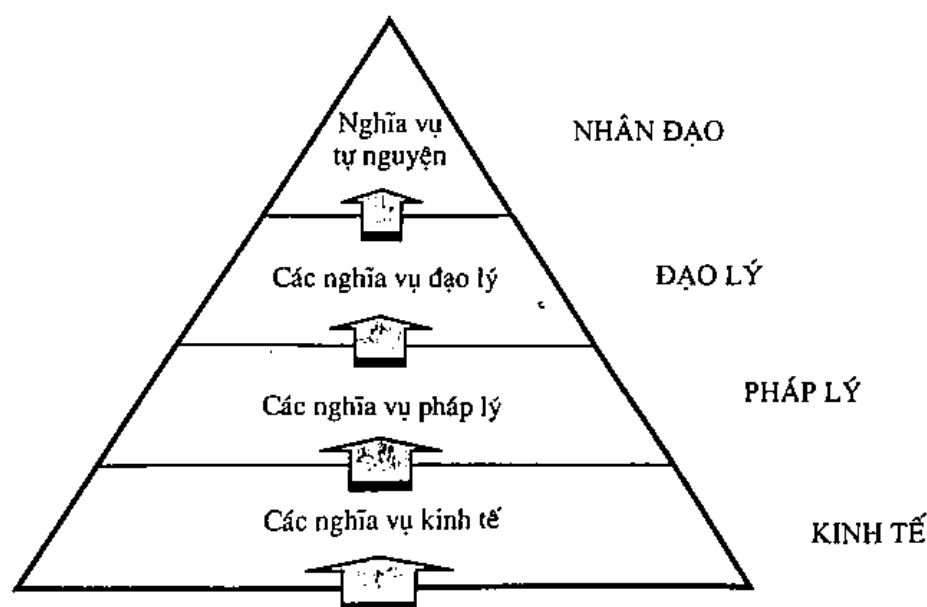
i) Cách tiếp cận theo thứ tự ưu tiên

Cách tiếp cận *theo thứ tự ưu tiên* quan niệm rằng các nghĩa vụ là không giống nhau và chúng cần được xác định theo thứ tự nhất định để ưu tiên thực hiện. Các tổ chức có những chức năng nhiệm vụ nhất định, được tổ chức tốt để thực hiện chúng, luôn cố gắng phấn đấu (cạnh tranh) để có được những nguồn lực tốt nhất và cũng luôn tìm cách chuyên môn hoá sâu để có năng lực tốt nhất trong việc hoàn thành những chức năng, nhiệm vụ chính thức. Đối với doanh nghiệp và các tổ chức kinh tế, chức năng nhiệm vụ chủ yếu của chúng là thực hiện các hoạt động kinh tế, sử dụng các nguồn lực kinh tế - xã hội và mang lại của cải vật chất, giá trị (kinh tế) và sự thoả mãn (tinh thần) cho xã hội. Như vậy, các nghĩa vụ theo thứ tự chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp sẽ là (1) kinh tế, (2) pháp lý, (3) đạo lý và (4) nhân đạo.

Một khi các nghĩa vụ không thể được thực hiện đồng thời, những nghĩa vụ

mà tổ chức, công ty có chức năng nhiệm vụ thực hiện và được tổ chức ra để có năng lực thực hiện tốt nhất sẽ được ưu tiên thực hiện trước. Theo trật tự trên, các nghĩa vụ cần được hoàn thành trước sẽ là kinh tế và cuối cùng sẽ là nhân đạo. Ví dụ, các doanh nghiệp có trách nhiệm làm ra càng nhiều hàng hoá, của cải càng tốt cho xã hội; việc xử lý ô nhiễm môi trường do các hoạt động sản xuất của các doanh nghiệp gây ra là trách nhiệm của các cơ quan quản lý môi trường của chính phủ và phi chính phủ. Nguồn thuế do các công ty đóng góp từ kết quả thực hiện các hoạt động kinh tế giúp các tổ chức này thực hiện các nghĩa vụ của mình chính là một cách thức thực hiện gián tiếp các nghĩa vụ xã hội. Tương tự, đối với các tổ chức phi - kinh tế hay cơ quan chính phủ, chức năng điều tiết lợi ích xã hội là những nghĩa vụ cần được ưu tiên thực hiện, nghĩa vụ kinh tế chỉ là thứ yếu.

MINH HOA 2.17: TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA CÔNG TY: TIẾP CẬN THEO THỨ TỰ ƯU TIÊN

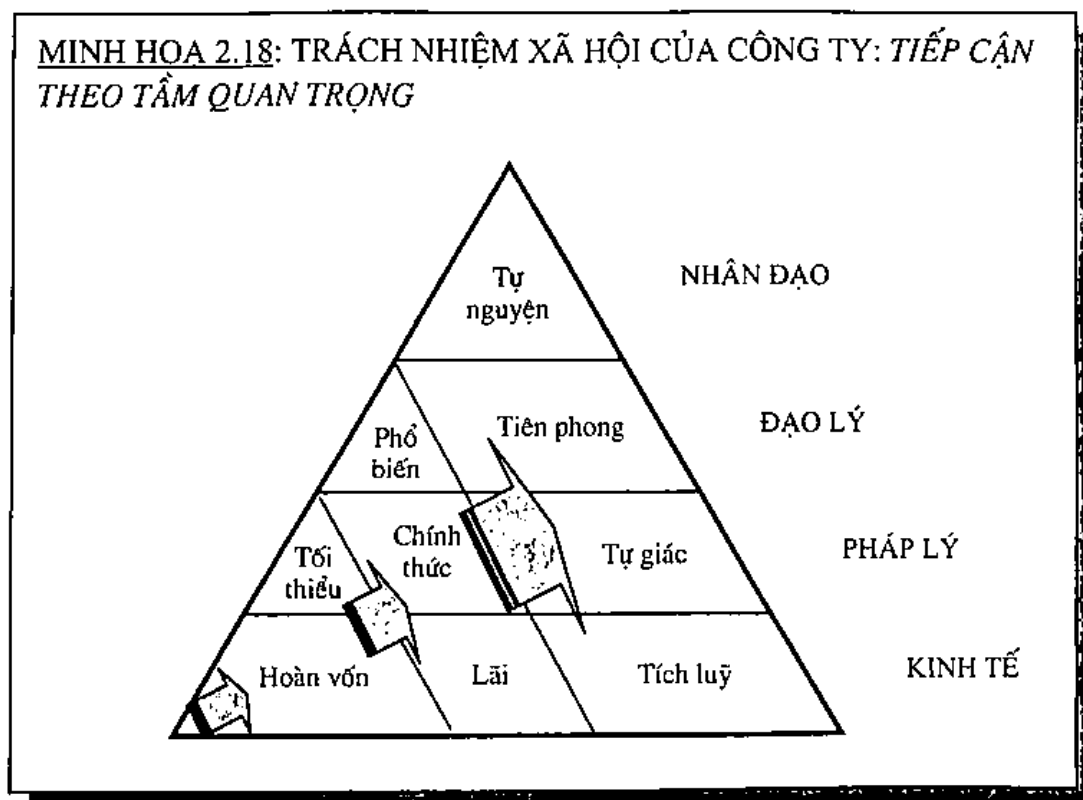


Cách tiếp cận này là biểu hiện điển hình của quan điểm *cổ điển*. Minh hoạ 2. 17 là cách khái quát bằng sơ đồ cách tiếp cận này.

Mặc dù, bị phê phán nhiều trong quản lý hiện đại, cách tiếp cận này vẫn có một số *đóng góp*; quan trọng như đòi hỏi phải gắn việc đánh giá về một tổ chức, một hành vi với chức năng nhiệm vụ chính thức của nó như quan điểm *hình - danh* của Pháp Gia. *Hạn chế* chủ yếu của các tiếp cận này là “khi nào các doanh nghiệp hay tổ chức cảm thấy/cho rằng mình đã thực hiện xong nghĩa vụ thứ nhất và bắt đầu thực hiện các nghĩa vụ tiếp theo?”.

ii) Cách tiếp cận theo tầm quan trọng

Cách tiếp cận theo tầm quan trọng cho rằng thật khó có thể tách riêng các nghĩa vụ do mối liên hệ giữa chúng và cũng hầu như không thể thực hiện được đồng thời đầy đủ các nghĩa vụ, vì vậy doanh nghiệp cần thực hiện trước những nghĩa vụ được coi là quan trọng hơn. Theo cách tiếp cận này, các nghĩa vụ được chia thành ba nhóm theo tầm quan trọng (i) các nghĩa vụ cơ bản, gồm những nghĩa vụ kinh tế và pháp lý cơ bản tối thiểu; (ii) các nghĩa vụ cần thiết, gồm các nghĩa vụ kinh tế, pháp lý và đạo lý chính thức và cần thiết, (iii) các nghĩa vụ tiên phong, gồm các nghĩa vụ phát triển, tiên phong, tự nguyện. Minh hoạ 2.18 thể hiện cách tiếp cận này bằng sơ đồ.



Thực chất, đây cũng là một cách tiếp cận theo thứ tự ưu tiên, nhưng thực tiễn hơn do đại diện cho cả hai quan điểm *cổ điển* và *quan điểm đánh thuế*.

Bằng cách chỉ rõ những tính chất và tầm quan trọng của các nghĩa vụ và trách nhiệm thực hiện của các doanh nghiệp, việc xác minh và ra quyết định thực thi và kiểm soát trở nên dễ dàng hơn. *Hạn chế* cơ bản của cách tiếp cận này cũng thể hiện ở chính việc đặt ra thứ tự ưu tiên về nghĩa vụ để thực hiện. Mặt khác, phạm vi các nghĩa vụ càng về sau càng lớn làm cho việc ra quyết định trở nên khó khăn, vì vậy không có tác dụng khuyến khích doanh nghiệp quan tâm thực hiện. Tương tự như cách tiếp cận thứ nhất, vấn đề khó giải đáp là "các nghĩa vụ được thực hiện đến mức nào thì coi là đủ?"

iii) Cách tiếp cận theo hoàn cảnh

Cách tiếp cận *theo hoàn cảnh* (tình huống) nhấn mạnh một thực tế rằng các tình huống ra quyết định là không giống nhau, đối tượng, mối quan tâm và các nghĩa vụ phải thực hiện trong các hoàn cảnh đó là không giống nhau, vì vậy cần có cách tiếp cận linh hoạt và phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn. Phê phán cách tiếp cận theo nghĩa vụ là hình thức và thụ động, cách tiếp cận theo tình huống nhấn mạnh yếu tố năng lực ra quyết định của người quản lý và đánh giá các quyết định dựa vào *tính chính đáng* của các hành động - nghĩa là, khả năng và mức độ hành động đáp ứng được sự mong đợi của xã hội. Khi đó, việc thực hiện đầy đủ những nghĩa vụ kinh tế (như có lãi, việc làm, tăng trưởng), không vi phạm pháp luật và xây dựng được mối quan hệ con người trong tổ chức tốt đẹp chưa thể coi là đủ bởi chúng chỉ thoả mãn một số đối tượng; một số bộ phận xã hội hay đối tượng khác có thể không được thoả mãn (ví dụ như do môi trường tự nhiên, văn hoá và xã hội bị ô nhiễm, sử dụng và khai thác quá mức nguồn tài nguyên quý hiếm, trục lợi hoặc vô trách nhiệm trước những thiên tai và thảm hoạ nhân loại). Những người ủng hộ quan điểm này cho rằng cách tiếp cận theo tình huống buộc người ra quyết định, doanh nghiệp phải cân nhắc kỹ lưỡng mọi khía cạnh khi ra quyết định và hành động. Vì vậy, không chỉ các quyết định trở nên thực tiễn và toàn diện hơn, mà ý thức và sự chủ động của người ra quyết định cũng được phát huy.

Cách tiếp cận này là biểu hiện của quan điểm *những người hữu quan*. Về nguyên tắc, *cách tiếp cận những người hữu quan* (Stakeholder Approach) bao gồm việc phân tích những mong muốn/kỳ vọng của tất cả các đối tượng hữu quan liên quan đến một quyết định, một công việc kinh doanh, quá trình triển khai hoạt động hay việc thực hiện một mục tiêu kinh doanh nhất định; trên cơ sở đó tiến hành lựa chọn những quyết định, cách thức hành động có thể thoả mãn được nhiều nhất mong muốn/kỳ vọng của họ, hoặc ít nhất cũng giảm thiểu những xung đột, mâu thuẫn có thể nảy sinh. Phương pháp ra quyết định của cách tiếp cận gồm ba bước: (1) xác định đối tượng hữu quan, (2) xác minh mong muốn/kỳ vọng và (3) xây dựng giải pháp để làm tăng giá trị gia tăng cho đối tượng hữu quan, loại trừ/giảm thiểu mâu thuẫn, như đã được trình bày ở cuối chương 1. Có thể thấy rõ, cách tiếp cận này trao quyền tự chủ, tự quyết và tự chịu trách nhiệm hoàn toàn cho doanh nghiệp; kết quả thực hiện phụ thuộc hoàn toàn vào nhận thức và năng lực hành động của các thành viên của họ.

Hạn chế quan trọng của cách tiếp cận theo hoàn cảnh là các nghĩa vụ và việc thực hiện chúng trở nên mơ hồ, không rõ ràng. Để áp dụng thành công cách tiếp cận này, năng lực (nhận thức, phương pháp, kỹ năng) ra quyết định và ý thức đạo đức (động cơ, mục đích, trình độ phát triển về ý thức đạo đức) của người ra quyết định, người thực hiện đóng vai trò quyết định. Để thực hiện

thành công cách tiếp cận này, cần nhiều thời gian và nỗ lực để xây dựng được cơ chế quản lý phù hợp, để đạt được sự thống nhất trong nhận thức và hành động của tất cả các thành viên, để duy trì sự nhất quán về hành vi và hoạt động của tổ chức. Cách tiếp cận trên cần đến một giải pháp quản lý có hiệu lực: đó là *văn hoá công ty*.

IV. KẾT LUẬN

Triết lý đạo đức bao gồm một tập hợp các nguyên tắc và quy tắc con người sử dụng để ra quyết định về cái đúng, cái sai. Trong kinh doanh, người quản lý cũng thường xuyên phải đánh giá "tính đúng đắn" hay đạo đức của các phương án hành động khác nhau trên cơ sở những nguyên tắc và chuẩn mực riêng. Các triết lý đạo đức là những chỉ dẫn cho việc giải quyết mâu thuẫn và để hướng tới việc thoả mãn lợi ích của những người hữu quan một cách tốt nhất. Trong quản lý, triết lý đạo đức là nhân tố có ảnh hưởng quyết định trong quá trình hoạch định chiến lược và giải quyết những vấn đề đạo đức nảy sinh.

Mỗi triết lý đều có luận cứ riêng để phán xét một hành vi là đúng hay sai. Quy tắc, chuẩn mực đạo đức chung chỉ có ý nghĩa chỉ dẫn, trong khi kinh nghiệm sống đóng vai trò rất quan trọng. Những người theo cùng một triết lý cũng có thể có những quan điểm riêng, chuẩn mực đạo đức riêng. Mọi người đều nhất trí rằng không có cách hành động "mẫu" cho việc ra quyết định về đạo đức và cũng không có triết lý đạo đức nào được coi là hoàn thiện. Mỗi người đều phải tự xây dựng một quan điểm riêng, tự mình phán xét và ra quyết định, tự chịu trách nhiệm về hành vi của mình.

Việc xử lý các vấn đề đạo đức trở nên rất phức tạp do bản chất của vấn đề, sự khác nhau về triết lý đạo đức, quan điểm và cách tiếp cận khác nhau. Để thuận tiện cho việc xử lý, hầu như tất cả mọi người đều nhất trí rằng có thể sắp xếp tất cả những nghĩa vụ một tổ chức hay doanh nghiệp cần phải thực hiện khi thực hành *trách nhiệm đối với xã hội* thành bốn nhóm là (i) *các nghĩa vụ kinh tế*, (ii) *các nghĩa vụ pháp lý*, (iii) *các nghĩa vụ đạo lý* và (iv) *các nghĩa vụ nhân văn*. Sự khác nhau thực sự nảy sinh trong quá trình thực hiện khi có nhiều quan điểm và cách tiếp cận khác nhau có thể áp dụng và không có cách tiếp cận nào là hoàn hảo. Cách tiếp cận theo *thứ tự ưu tiên* và theo *tâm quan trọng* bị chi phối bởi tư tưởng của *quan điểm cổ điển* cũng như *quan điểm đánh thuế* coi trọng các quyền lợi kinh tế và pháp lý của những đối tượng quan trọng, trực tiếp. Hạn chế chủ yếu của các quan điểm này là dẫn đến sự thiên cận, thái độ vô trách nhiệm và chủ nghĩa hình thức. Cách tiếp cận *những người hữu quan* rất tiến bộ nhưng lại phụ thuộc hoàn toàn vào ý thức, năng lực của những người ra quyết định và hành động.

CÂU HỎI THẢO LUẬN CỦA CHƯƠNG

1. Triết lý đạo đức là gì? Triết lý đạo đức có thể có ảnh hưởng như thế nào đến quyết định và hành động của một cá nhân? Trong quá trình học tập và tự hoàn thiện nhân cách, quan điểm về triết lý đạo đức con người có thể phát triển theo chiều hướng nào?
2. Các triết lý đạo đức cơ bản phân biệt với nhau chủ yếu ở điểm nào? Những mặt mạnh, mặt hạn chế của các cách tiếp cận này là gì? Tại sao các cuộc tranh luận giữa các đại diện cho các quan điểm khác nhau lại không đi đến thống nhất? Nên giải quyết theo cách hoà giải (thoả hiệp) hay hoàn thiện? Làm thế nào có thể hoàn thiện được?
3. Phân biệt giữa thuyết vị kỷ và chủ nghĩa vị kỷ. Nội dung *thuyết vị kỷ*? Thuyết vị kỷ có điểm mạnh nào không? Nếu có, đó là gì, ảnh hưởng tích cực này có thể được thể hiện như thế nào? Minh hoạ bằng ví dụ thực tiễn.
Hãy trình bày những tư tưởng chính của các triết lý đạo đức theo *quan điểm vị lợi*. Điểm chung và sự khác biệt giữa chủ nghĩa vị lợi hành động và chủ nghĩa vị lợi quy tắc là gì?
4. Những đặc trưng chung, cơ bản của các triết lý đạo đức theo quan điểm pháp lý? Tại sao *chủ nghĩa đạo đức hành vi* lại trở nên rất phổ biến ở các nền kinh tế thị trường phát triển ở phương Tây? Điều kiện để thuyết đạo đức hành vi có hiệu lực? Chủ nghĩa đạo đức hành vi hành động khác với chủ nghĩa đạo đức hành vi quy tắc ở điểm nào? Cho ví dụ minh hoạ.
Khi nào và tại sao *thuyết đạo đức tương đối* lại được nhiều người trong xã hội chấp nhận? Biểu hiện của chủ nghĩa đạo đức tương đối trong quản lý? Tác động của nó?
5. *Thuyết đạo đức nhân cách* đề cao nhân tố gì? Triết lý này có điểm gì khác với những triết lý theo quan điểm vị lợi và pháp lý? Xét từ góc độ định hướng hoàn thiện nhân cách của hai tôn giáo có ảnh hưởng quan trọng nhất hiện nay là Phật giáo và Thiên chúa giáo, có thể rút ra những nhận xét gì về điểm giống và khác nhau cơ bản giữa chúng? Giải thích.
6. Có thể khái quát như thế nào về xu thế thay đổi (thịnh - suy) của các chủ thuyết về đạo đức trong các bối cảnh kinh-tế - xã hội khác nhau?
7. Để thực hiện trách nhiệm xã hội, các doanh nghiệp cần phải thực hiện những nghĩa vụ nào? Cách tiếp cận nào đối với việc thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có thể được coi là hợp lý hơn cả? Hãy giải thích và lấy ví dụ để minh hoạ.

8. Hãy phân tích kỹ về cách tiếp cận trình bày trên ma-trận định vị tính cách. Có thể bình luận gì về việc vận dụng ma-trận này vào việc quản lý nhân sự trong các tổ chức khác nhau (cơ quan hành chính, công ty sản xuất cơ khí, công ty thương mại, dịch vụ hay tư vấn, viện nghiên cứu, tổ chức ý tế, giáo dục...)
9. Hãy so sánh bốn quan điểm (quan điểm cổ điển, quan điểm "đánh thuê", quan điểm "quản lý", quan điểm "những người hữu quan") về việc thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Quan điểm nào phù hợp hơn cả với các doanh nghiệp ở Việt Nam? Cần điều chỉnh gì hay không khi hoạt động trên thị trường quốc tế như châu Âu, Bắc Mỹ? Vì sao?
10. Hãy bình luận về những triết lý đạo đức kinh doanh chủ đạo của cơ chế kinh tế thị trường và của cơ chế kinh tế kế hoạch hoá tập trung? Sự chuyển đổi cơ chế từ KHH TT sang kinh tế thị trường có thể dẫn đến những xu thế thay đổi như thế nào về triết lý đạo đức kinh doanh chủ đạo?

TỰ KIỂM TRA NHẬN THỨC VỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

BÀI 2

Bạn đọc có thể tự kiểm tra nhận thức của mình về những nội dung được trình bày trong chương này qua phần tự trắc nghiệm chỉ số đạo đức *EQ* (Ethics Quotient). Bạn hãy trả lời những câu hỏi dưới đây một cách trung thực. Hãy đánh dấu (✓) vào những câu trả lời bạn cho là phù hợp nhất.

CÂU HỎI	Đúng	Sai
1. Thuyết vị lợi định nghĩa hành vi là đúng đắn hay chấp nhận được là dựa trên lợi ích cá nhân.	☐	☐
2. Người theo chủ nghĩa tương đối thường lấy kinh nghiệm của nhiều người khi giải quyết một vấn đề làm cơ sở ra quyết định của mình.	☐	☐
3. Người theo chủ nghĩa vị lợi thường quan tâm đến những lợi ích cơ bản nhất.	☐	☐
4. Thuyết đạo đức hành vi đòi hỏi mọi người phải dựa vào sự công bằng, sự trung thực, sự vô tư khi ra quyết định hay đánh giá hành vi.	☐	☐
5. Thuyết đạo đức nhân cách ủng hộ các hoạt động kinh doanh thể hiện chữ tín, tính trung thực, sự minh bạch, ý chí phấn đấu và có thiện chí.	☐	☐
6. Trách nhiệm xã hội trong kinh doanh nhấn mạnh đến sự quan tâm đầy đủ trong việc thực hiện tất cả các nghĩa vụ đối với xã hội. Các hành vi mang tính xã hội được thể hiện càng nhiều càng tốt.	☐	☐
7. Phương pháp chủ yếu để giải quyết các xung đột trong kinh doanh là dựa vào luật pháp.	☐	☐
8. Những chỉ dẫn pháp lý đối với các tổ chức, doanh nghiệp là nhằm khuyến khích họ lồng ghép chúng và hài hòa khi xây dựng và thực thi các chương trình đạo đức.	☐	☐
9. Một tổ chức, doanh nghiệp sẽ không cần đến các chương trình đạo đức nếu họ tuân thủ nghiêm túc những quy định của luật pháp liên quan đến họ và ngành.	☐	☐
10. Nhân đạo chiến lược thể hiện một hướng đi mới cho các doanh nghiệp qua việc tạo ra nhiều lợi ích nhất phù hợp với mong muốn của xã hội và cộng đồng bằng cách gắn nó với mục tiêu kinh doanh.	☐	☐

Bạn có thể so sánh ý kiến của bạn với những gợi ý ở cuối cuốn sách.

CHƯƠNG 3

**PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ PHÂN TÍCH HÀNH VI ĐẠO ĐỨC
TRONG KINH DOANH**

• **Mục đích của chương:**

Giúp bạn đọc nắm được:

- + Cách tiếp cận với quá trình ra quyết định về hành vi đạo đức
- + Các nhân tố của quá trình ra quyết định về đạo đức
- + Các công cụ phân tích:
 - *algorithm đạo đức,*
 - *phân tích nguyên nhân - giải pháp*
 - *cách tiếp bằng 'khung - lôgích'*
 - *hệ thống động kinh tế - xã hội.*

• **Nội dung chính:**

- Cách tiếp cận với việc ra quyết định
- Các nhân tố của quá trình ra quyết định
- *Algorithm đạo đức*

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ PHÂN TÍCH HÀNH VI ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH

I. RA QUYẾT ĐỊNH VỀ CÁC VẤN ĐỀ LIÊN QUAN ĐẾN ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH

1. Cách tiếp cận với quá trình ra quyết định về đạo đức

Nhìn chung, ra quyết định về một vấn đề bất kỳ là một quá trình phức tạp. Mức độ phức tạp phụ thuộc vào (i) *đặc điểm hoàn cảnh* như bản chất vấn đề phải ra quyết định, phạm vi, tính chất của đối tượng và tác nhân liên quan, mối liên hệ giữa chúng, và (ii) *cách tiếp cận* thể hiện thông qua quan điểm, mục đích, tiêu chí, phương pháp, quá trình ra quyết định. Trong các vấn đề đạo đức, việc nghiên cứu quá trình ra quyết định là rất khó khăn. Đó là vì bản chất của vấn đề là rất khó xác định, phạm vi đối tượng và tác nhân liên quan rất rộng và rất đa dạng với mối liên hệ phức tạp, phương pháp ra quyết định ở các đối tượng hữu quan thường không thống nhất, thiếu cụ thể và bị chi phối bởi những triết lý và quan điểm khác nhau. Điều đó làm cho quá trình ra quyết định về một vấn đề đạo đức trở nên phức tạp và mơ hồ.

Có hai cách tiếp cận trong việc nghiên cứu quá trình ra quyết định về một vấn đề đạo đức kinh doanh. *Cách tiếp cận thứ nhất* coi việc nghiên cứu về quá trình ra quyết định đạo đức là một lĩnh vực của môn *tâm lý học*. Cách tiếp cận này có một hạn chế cơ bản khi vận dụng vào việc nghiên cứu về đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty là đã không đưa ra được một phương pháp hay công cụ phân tích cho người quản lý để ra quyết định. Tiếp cận theo cách này sẽ khó có thể đưa ra được những quyết định khả thi và thiết thực trong các hoạt động quản lý. *Cách tiếp cận thứ hai* đặt trọng tâm vào việc nghiên cứu chính *quá trình ra quyết định* của một cá nhân, tổ chức về một vấn đề liên quan đến đạo đức. Tính lô-gích trong quá trình ra quyết định trở thành trung tâm của việc nghiên cứu về hành vi. Cách tiếp cận này có tính thực hành do làm rõ những nhân tố của quá trình ra quyết định và mối liên hệ giữa chúng, vì vậy có thể giúp xác minh tính xác đáng của những nhân tố này trong những hoàn cảnh nhất định. Các nội dung tiếp theo của chương này sẽ tập trung giới thiệu cách tiếp cận thứ hai.

Có thể tiếp cận với *quá trình ra quyết định* nói chung theo quan điểm hệ thống, trong đó ra quyết định là một "quá trình xử lý" chịu tác động bởi những tác nhân "đầu vào" và có khả năng tạo ra những sản phẩm "đầu ra" nhất định. Tác nhân đầu vào gồm nhiều loại yếu tố có tính chất khác nhau, và có thể được phân chia thành hai nhóm chính: các tác nhân trực tiếp và các tác nhân hoàn cảnh. Các *tác nhân trực tiếp* thường là "nguyên, nhiên liệu" của quá trình xử lý

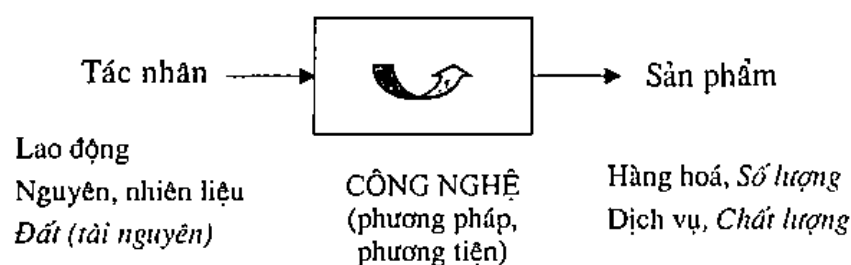
và tham gia trực tiếp vào quá trình; trong khi đó các *tác nhân hoàn cảnh* thường chỉ đóng vai trò “tiền đề” cho quá trình xử lý. “Phản hồi” trong lý thuyết hệ thống là một tác nhân hoàn cảnh quan trọng. Quá trình xử lý được tiến hành theo những phương pháp nhất định với sự hỗ trợ của các *phương tiện* kỹ thuật thích hợp, tạo nên một giải pháp công nghệ hài hoà. Trong đó, các yếu tố đầu vào được xử lý theo *cách thức* riêng, nhằm thoả mãn những *yêu cầu* nhất định. Đầu ra có thể là những sản phẩm hữu hình (hàng hóa, số lượng) hoặc vô hình (dịch vụ, chất lượng), nhưng tất cả chúng đều nhằm tạo nên một *tác động* hay ảnh hưởng nhất định ở các *đối tượng* nhất định, một cách có chủ đích hay ngẫu nhiên.

MINH HOA 3.1: NHÂN TỐ CỦA QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH KINH DOANH THEO LÝ THUYẾT KINH TẾ HỌC THỊ TRƯỜNG

ĐẦU VÀO

QUÁ TRÌNH XỬ LÝ

ĐẦU RA



2. Quá trình ra quyết định về đạo đức trong kinh doanh

a. Các “đầu vào”

Trong các quyết định liên quan đến vấn đề đạo đức, các *vấn đề đạo đức* có tác dụng như những “ngòi nổ” cho quá trình ra quyết định. Tác nhân *đầu vào* trực tiếp gồm (i) những yếu tố liên quan đến đặc điểm tâm sinh lý của người ra quyết định, như *tình trạng bức xúc về tâm lý* trước một vấn đề đạo đức nảy sinh và *trạng thái phát triển về mặt ý thức đạo đức*, và (ii) yếu tố liên quan đến hoàn cảnh ra quyết định, đó là bầu không khí đạo đức hay *môi trường văn hoá tổ chức* hiện đang ngự trị ở nơi người đó ra quyết định. Hai tác nhân về tâm sinh lý là những nhân tố “nội sinh” gắn với từng cá nhân, tổ chức ra quyết định; chúng là kết quả của một quá trình rèn luyện qua học tập và lao động (đặc điểm về tình trạng bức xúc về tâm lý) hoặc của quá trình trưởng thành và phát triển trong quá khứ (đặc điểm về trạng thái phát triển về ý thức đạo đức). Trong hai nhân tố này, nhân tố thứ hai có tính căn bản hơn và bền vững hơn. Tác nhân hoàn cảnh là nhân tố “ngoại sinh”; nó mang tính tổ chức và được hình thành bởi sự đóng góp của nhiều người theo một sự chỉ đạo thống nhất. Nhân tố này tạo tiền đề

cho việc ra quyết định và thực thi quyết định của một thành viên trong tổ chức. Nhân tố hoàn cảnh có ảnh hưởng quan trọng đến các nhân tố tâm sinh lý, trong nhiều trường hợp chúng có thể quyết định việc một người có hành động hay không hành động, theo cách này hay cách khác, với ý đồ nào đó. “Phản hồi” trong lý thuyết hệ thống, cũng là một bộ phận của nhân tố hoàn cảnh có tác dụng góp phần củng cố, thay đổi, phát triển hay điều chỉnh đặc trưng của môi trường văn hoá tổ chức.

Các nhân tố đầu vào của quá trình ra quyết định về đạo đức của một thành viên tổ chức chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi những giá trị, quan điểm và triết lý đạo đức xã hội (triết lý đạo đức cá nhân) và đạo đức kinh doanh (triết lý đạo đức tổ chức).

b. Ra quyết định của một cá nhân

Ra quyết định là một quá trình tâm sinh lý rất khó xác minh. Quyết định giữa các cá nhân về một vấn đề trong cùng hoàn cảnh có thể rất khác nhau, hoặc quyết định của một người cũng có thể thay đổi hoàn toàn chỉ do một sự thay đổi hay điều chỉnh ở một yếu tố nào đó trong quá trình. Việc nghiên cứu về quá trình ra quyết định của một người về một vấn đề nào đó, trong đó có vấn đề đạo đức, là rất cần thiết. Một trong những cách tiếp cận rất có ý nghĩa thực tiễn là phân chia quá trình ra quyết định của một người thành các nhân tố theo lô-gích hành động gồm nguyên nhân, mục đích, phương tiện hoặc cách thức có thể sử dụng và cách đánh giá kết quả đạt được. Có thể mô tả cách tiếp cận này như sau:

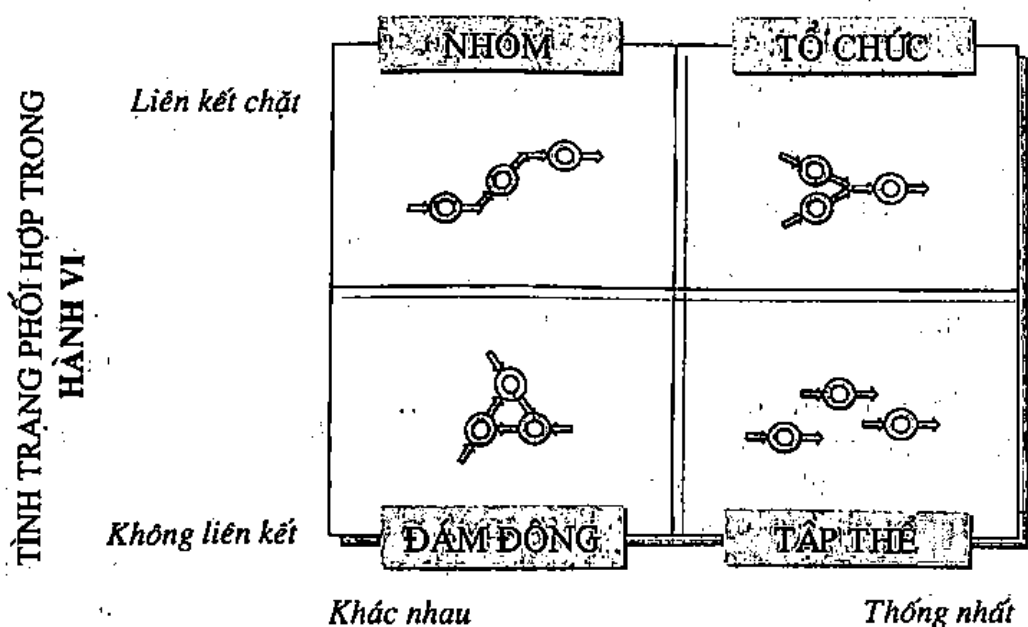
- Một ai đó, khi hành động
- Là vì một lý do nào đó
- Để nhằm đạt được điều gì đó
- Sẽ thực hiện theo cách thức nào đó

Nhằm gây tác động như thế nào đó (đến ai đó, đối với cái gì đó)

Vận dụng cách tiếp cận trên vào việc phân tích quá trình ra quyết định về các vấn đề đạo đức, hệ thống các câu hỏi được gọi tên là *algorithm đạo đức*. Cũng như các nhân tố đầu vào, các nhân tố trong *algorithm đạo đức* chịu sự chi phối của những tư tưởng và triết lý đạo đức cá nhân và tập thể.

c. “Đầu ra” và ảnh hưởng của chúng

Kết quả của quá trình ra quyết định được thể hiện thông qua hành vi. Hành vi chính là *đầu ra* của quá trình ra quyết định. Nhằm vào đối tượng, hành vi có gây những *tác động* mong muốn, thường là những thay đổi căn bản lâu dài, ở đối tượng. Những tác động này lại trở thành tác nhân hoàn cảnh đối với các đối tượng khác hoặc cho chu kỳ hay quá trình ra quyết định tiếp theo thông qua “phản hồi”.



TÍNH ĐỒNG NHẤT VỀ MỤC ĐÍCH

Sơ đồ 3.1: Phân loại tổ chức theo tính chất

Tác động thực tế do hành vi của một người gây ra cho nhiều người khác, chủ ý hay ngẫu nhiên, có thể rất khác nhau cả về xu hướng lẫn mức độ. Do có nhiều người tham gia vào quá trình ra quyết định và hành động đối với cùng một vấn đề cần được giải quyết, và do giữa hành vi của họ có mối liên hệ tương hỗ có tính nhân-quả phức tạp, tác động của hành vi ban đầu rất khó kiểm soát. Chiều hướng và mức độ tác động được quyết định bởi *tính đồng nhất về mục đích trong hành vi* (phản ứng) của các cá nhân và *tình trạng phối hợp trong hành vi* giữa họ. Tùy thuộc đặc trưng của hai tiêu thức này, có thể khái quát tính chất mối quan hệ của một tập hợp từ hai người trở lên như trên hình 3.1.

Ở hai thái cực là các dạng tổ chức có tính chất trái ngược nhau, tổ chức có tính đám đông và tổ chức có tính tổ chức. "Tính chất đám đông" của tổ chức được thể hiện thông qua tình trạng thiếu sự thống nhất về mục tiêu chung cũng như thiếu sự phối hợp trong hành động. "Tính chất tổ chức" của tổ chức thể hiện qua tình trạng mục đích chung được xác định rõ ràng và đạt được sự thống nhất; cách thức tổ chức hợp lý và hiệu quả dẫn đến sự phối hợp hài hoà giữa các hoạt động. Trong những *tổ chức có tính đám đông*, tác động của một quyết định là rất khó dự đoán chính xác; nhiều mâu thuẫn nảy sinh trên mọi phương diện, chủ yếu về quan điểm, triết lý, quan hệ con người và rất khó khắc phục. Môi trường tổ chức giống như một đám đông hỗn độn đang vận động trong đó mỗi cá nhân đều tìm cách đạt được mục tiêu riêng của mình một cách đầy khó khăn trong khi tổ chức không đạt được bất kỳ sự tiến bộ về bất kỳ hướng nào. Hệ quả về tổ chức là tình trạng trì trệ và kém hiệu quả. Ngược lại, trong những *tổ chức có*

tính tổ chức, tác động của một quyết định thường được khuếch đại và phát triển theo hướng đã xác định. Mâu thuẫn vẫn có thể nảy sinh, nhưng chủ yếu trên phương diện tác nghiệp và luôn hướng tới sự hài hoà và tự triệt tiêu. Tổ chức vận động giống như một cỗ máy tự vận hành hoàn hảo trong đó mỗi cá nhân đều có thể đạt được mục tiêu riêng của mình thông qua việc thực hiện mục tiêu chung và bất kỳ sự "lạc điệu" nào đều là nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn và kìm hãm; và chúng đều bị hiệu chỉnh một cách cưỡng bức. Hệ quả về tổ chức là tình trạng hài hoà, phát triển và rất hiệu quả trong việc hướng tới những mục đích đã định. Tuy nhiên, một khi đã phát triển theo những hướng nhất định, việc đổi hướng hoạt động của tổ chức là rất khó khăn. Vì vậy, tính đúng đắn của quyết định về mục đích ban đầu có ý nghĩa cực kỳ quan trọng.

Hai hình thức phổ biến hơn trong thực tế là tổ chức có tính nhóm và tổ chức có tính tập thể. "Tính chất nhóm" của tổ chức được thể hiện thông qua tình trạng thiếu sự thống nhất về mục tiêu chung trong khi vẫn đạt được sự phối hợp hài hoà trong hành động. "Tính chất tập thể" của tổ chức thể hiện qua tình trạng mục đích chung được xác định rõ ràng và đạt được sự thống nhất, nhưng sự phối hợp giữa các hoạt động chưa nhịp nhàng do chưa có biện pháp tổ chức hợp lý và hiệu quả. Trong những *tổ chức có tính nhóm*, mỗi thành viên đều có những mục đích riêng cần đạt được, tuy nhiên mỗi người đều nhận thức được rằng mục tiêu cá nhân chỉ có thể đạt được thông qua sự phối hợp hành động giữa nhiều người. Tác động của một quyết định là một sự thỏa hiệp, dung hoà giữa các mục tiêu cá nhân. Nảy sinh rất nhiều mâu thuẫn trên mọi phương diện, nhưng mọi thành viên đều nỗ lực tìm cách khắc phục. Hệ quả về tổ chức là bầu không khí hài hoà ở phạm vi nhóm nhưng có thể có mâu thuẫn giữa các nhóm trong tổ chức, hiệu quả hoạt động của nhóm là cao nhưng ở phạm vi toàn tổ chức có thể không cao trong việc đạt mục tiêu chung. Trong những *tổ chức có tính tập thể*, các thành viên đều hướng tới mục tiêu như nhau, do đó việc thống nhất về mục tiêu chung là rất dễ dàng. Sự đồng nhất về mục tiêu giữa cá nhân là chất kết dính các cá nhân với nhau. Tuy nhiên, các cá nhân vẫn có thể hoạt động độc lập, riêng rẽ. Vì vậy, tác động của một quyết định hay hành động thường là có tính hướng đích nhưng kém hiệu quả và hiệu lực trong việc thực hiện mục tiêu. Mâu thuẫn cũng có thể nảy sinh, nhưng ít và chủ yếu trên phương diện tác nghiệp do mối quan hệ tương hỗ liên - nhân cách.

Trong các *tổ chức ở tình trạng liên kết yếu* - như tổ chức có tính đám đông và tổ chức có tính tập thể - kết quả hoạt động cá nhân thường đóng vai trò quan trọng. Hành vi cá nhân và tính cách của cá nhân thường nổi bật và là nhân tố quan trọng góp phần vào việc tạo ra ý nghĩa và giá trị của tổ chức. Trong các *tổ chức ở tình trạng liên kết mạnh* - như tổ chức có tính nhóm và tổ chức có tính tổ chức - kết quả hoạt động cá nhân chỉ là một bộ phận và được hoà lẫn vào trong thành tích chung của toàn nhóm, tổ chức. Vai trò của hành vi và tính cách cá nhân bị lu mờ trong sự hài hoà, nhịp nhàng của hoạt động của nhóm. Hành vi và

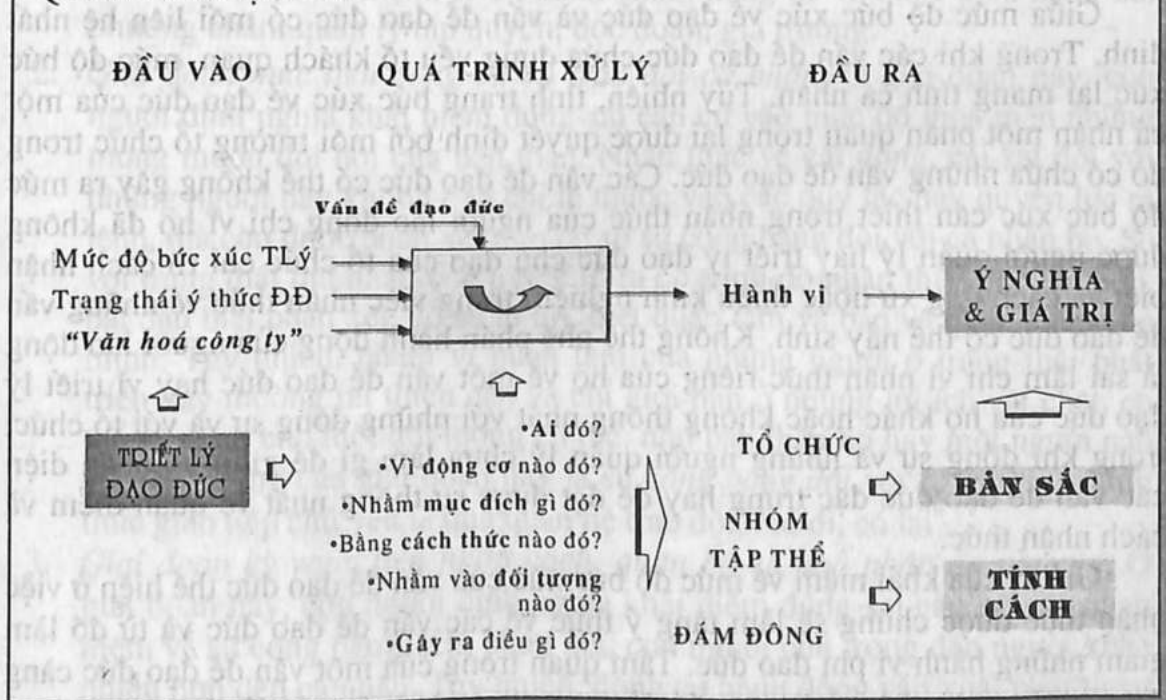
bản sắc riêng của nhóm và toàn bộ tổ chức là nhân tố quyết định trong việc tạo ra ý nghĩa và giá trị của tổ chức.

MINH HOA 3.2: TÍNH CHẤT VỀ TỔ CHỨC

- *Tính chất tổ chức:* ‘năm anh em trên một chiếc xe tăng’; dàn nhạc giao hưởng
- *Tính chất nhóm:* những người cùng khiêng một vật nặng; hiệp hội nghề nghiệp
- *Tính chất tập thể:* khán, thính giả trong một rạp hát; những bệnh nhân chờ khám bệnh trong một phòng khám
- *Tính chất đám đông:* những người tham gia giao thông ở một ngã tư đông người không có sự điều khiển về giao thông; một cuộc thảo luận không người chủ tọa ở thời điểm cao trào

Từ những phân tích trên đây có thể mô tả vai trò và mối quan hệ giữa các nhân tố của quá trình ra quyết định liên quan đến các vấn đề đạo đức một cách khái quát dưới dạng sơ đồ như trình bày ở Minh hoạ 3.3. Vấn đề đạo đức và triết lý đạo đức đã được nghiên cứu ở các chương 1 và chương 2. Những phần tiếp theo của Chương này sẽ tập trung vào các vấn đề “đầu vào” của quá trình, nội dung và bản chất của các nhân tố của quá trình ra quyết định về đạo đức - *algorithm đạo đức*. Sự hình thành “bản sắc riêng” của một tổ chức - *văn hoá tổ chức* - sẽ được phân tích ở chương 5.

MINH HOA 3.3: CÁC NHÂN TỐ CỦA QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH LIÊN QUAN ĐẾN ĐẠO ĐỨC



II. CÁC NHÂN TỐ 'ĐẦU VÀO': CÁC TÁC NHÂN

1. Tình trạng bức xúc của vấn đề đạo đức

Đứng trước một vấn đề đạo đức, con người bị thôi thúc phải hành động khi họ cảm thấy bức xúc đến mức độ nào đó. Khi quyết định hành động, con người thường có nhiều lựa chọn về cách hành động khác nhau, họ lại buộc phải ra quyết định lựa chọn một cách hành động trong số đó. Trong cả hai hoàn cảnh, trạng thái tâm lý của người đó hay của những người xung quanh (bối cảnh về mặt đạo đức) ở thời điểm ra quyết định có thể có ảnh hưởng quan trọng đến sự lựa chọn của họ.

Mức độ (cường độ) bức xúc của vấn đề đạo đức là nhận thức về tầm quan trọng của một vấn đề đạo đức đối với một cá nhân, tập thể hay tổ chức. Nó phản ánh tính cách cá nhân, giá trị, niềm tin, nhu cầu và nhận thức; nó có tính nhất thời, phụ thuộc hoàn cảnh và khả năng gây áp lực đối với cá nhân của hoàn cảnh. Nó phụ thuộc tình trạng phát triển ý thức đạo đức của mỗi cá nhân.

Mức độ bức xúc của vấn đề đạo đức phản ánh tính nhạy cảm về đạo đức của một cá nhân, tập thể trước mỗi vấn đề trong cuộc sống. Nó là ngòi nổ điểm hoả cho một quá trình ra quyết định đạo đức. Như đã trình bày ở chương 1 và sơ đồ minh hoạ ở phần trên về quá trình ra quyết định về đạo đức, Minh hoạ 3.3, vấn đề đạo đức được coi là mối lửa khai hoả, mở đầu của một quá trình ra quyết định về đạo đức. Vấn đề đạo đức là một tiền đề cần thiết, nó chỉ thực sự trở thành điểm khai hoả khi một người hữu quan quyết định có phản ứng. Nói cách khác, vấn đề đạo đức phải đủ "nóng" đối với một ai đó để người đó quyết định hành động. Đối với những người không có mức độ bức xúc tới hạn, họ sẽ không có phản ứng trước một vấn đề đạo đức tương tự.

Giữa mức độ bức xúc về đạo đức và vấn đề đạo đức có mối liên hệ nhất định. Trong khi các vấn đề đạo đức chứa đựng yếu tố khách quan, mức độ bức xúc lại mang tính cá nhân. Tuy nhiên, tình trạng bức xúc về đạo đức của một cá nhân một phần quan trọng lại được quyết định bởi môi trường tổ chức trong đó có chứa những vấn đề đạo đức. Các vấn đề đạo đức có thể không gây ra mức độ bức xúc cần thiết trong nhận thức của người lao động chỉ vì họ đã không được người quản lý hay triết lý đạo đức chủ đạo của tổ chức chỉ rõ cách nhận biết và cách ứng xử hoặc thiếu kinh nghiệm trong việc nhận thức về những vấn đề đạo đức có thể nảy sinh. Không thể phê phán hành động của người lao động là sai lầm chỉ vì nhận thức riêng của họ về một vấn đề đạo đức hay vì triết lý đạo đức của họ khác hoặc không thống nhất với những đồng sự và với tổ chức, trong khi đồng sự và những người quản lý chưa làm gì để giúp họ nhận diện các vấn đề đạo đức đặc trưng hay để đạt được sự thống nhất về quan điểm và cách nhận thức.

Giá trị của khái niệm về mức độ bức xúc của vấn đề đạo đức thể hiện ở việc nhận thức được chúng sẽ làm tăng ý thức về các vấn đề đạo đức và từ đó làm giảm những hành vi phi đạo đức. Tầm quan trọng của một vấn đề đạo đức càng được mọi người nhận thức rõ, vấn đề càng được coi là "nhạy cảm" và càng ít có

khả năng bị vi phạm. Chính vì vậy, mức độ bức xúc của vấn đề đạo đức được coi là một nhân tố then chốt trong quá trình ra quyết định về đạo đức. Người quản lý có thể gây ảnh hưởng đối với mức độ bức xúc về đạo đức của các thành viên một tổ chức thông qua các hình thức và chính sách liên quan đến việc thưởng-phạt, quy định chuẩn mực đạo đức, xây dựng văn hoá tổ chức.

2. Trạng thái ý thức đạo đức của cá nhân

Mặc dù sống và hoạt động trong cùng một hoàn cảnh, mỗi người đều có cách lý giải riêng, lựa chọn cách thức hành động riêng, phán xét theo cách riêng về hành động của mình hoặc người khác. Đó là vì con người ra quyết định trong trạng thái phát triển ý thức đạo đức không giống nhau. Một trong những mô hình được sử dụng rộng rãi để mô tả quá trình phát triển về ý thức đạo đức là mô hình của Lawrence Kohlberg. Theo *Mô hình Phát triển Ý thức Đạo đức của Kohlberg*, quá trình phát triển về mặt này của con người gồm sáu giai đoạn có thể tóm tắt như sau.

1. *Giai đoạn trừng phạt và tuân lệnh.* Ở giai đoạn này, con người định nghĩa khái niệm đúng-sai căn cứ vào việc phục tùng hay không phục tùng một cách máy móc những mệnh lệnh, quy định hay quyền lực. Nhận thức về cái đúng, cái sai đối với những người này không phụ thuộc vào triết lý đạo đức cá nhân hay thứ tự ưu tiên đối với các vấn đề do họ đặt ra, mà phụ thuộc vào quyền lực ra lệnh và vị trí của người có quyền lực hoặc có khả năng chi phối họ. Điểm đặc trưng của giai đoạn này là sự *tuân lệnh*. Đây là trạng thái phổ biến ở trẻ nhỏ. Tuy nhiên, cũng có thể thấy cách hành xử này ở một số người lớn trong những tổ chức được thiết kế theo mô hình "cơ khí", mệnh lệnh, hành chính nặng nề và được điều hành bởi phương châm quản lý tập quyền, độc đoán, gia trưởng.
2. *Giai đoạn mục tiêu công cụ và trao đổi cá nhân.* Ở giai đoạn này, con người định nghĩa khái niệm đúng-sai căn cứ vào mức độ thoả mãn những mong muốn đòi hỏi của bản thân. Nhận thức về cái đúng, cái sai đối với những người này không còn chỉ lệ thuộc vào các quy tắc hay quyền lực ra lệnh, mà còn được phán xét trên cơ sở sự công bằng đối với cá nhân họ. So với trạng thái thứ nhất, con người tỏ ra có trình độ nhận thức độc lập hơn, bắt đầu biết phán xét, có sự tự tin, biết quan tâm và bảo vệ quan điểm của mình. Tuy nhiên, phạm vi quan tâm của những người ở trạng thái phát triển này thường rất thiếu cận và chỉ giới hạn ở những lợi ích vật chất, cụ thể và dành cho một đối tượng cụ thể, như bản thân họ hay một người nào đó. Đặc trưng của giai đoạn này là sự *công bằng đối với cá nhân* và hình thức giao tiếp chủ yếu là qua quan hệ trao đổi, "có đi, có lại".
3. *Giai đoạn kỳ vọng liên nhân cách, quan hệ và hoà nhập đa phương.* Ở giai đoạn này, con người định nghĩa khái niệm đúng-sai căn cứ vào quan niệm về sự công bằng. Khi phán xét, con người chú trọng đến người khác nhiều hơn đến cá nhân. Tuy nhiên, động cơ hành động vẫn xuất phát từ sự

tuân thủ quy tắc chung và sự phán xét cá nhân về lợi ích của những người khác. Đặc trưng của giai đoạn này là mối quan tâm đến sự *công bằng đối với những người xung quanh (có liên quan)*.

4. *Giai đoạn hệ thống xã hội và thực thi nghĩa vụ.* Ở giai đoạn này, con người định nghĩa khái niệm đúng-sai căn cứ vào nghĩa vụ đối với xã hội chứ không phải đối với một số người cụ thể. Nhận thức của con người về "đối tượng" phục vụ và lợi ích trở nên khái quát hơn, không còn là những cá nhân hay giá trị cụ thể. Hành vi được định hình bởi nghĩa vụ và quy tắc. Coi trọng nghĩa vụ có nghĩa là coi trọng quyền lực; tôn trọng trật tự xã hội là biểu hiện của tính kỷ luật, tôn trọng quy tắc. *Thực thi nghĩa vụ và duy trì trật tự xã hội* là đặc trưng của giai đoạn này.
5. *Giai đoạn quyền ưu tiên, cam kết xã hội và lợi ích.* Ở giai đoạn này, con người coi trọng việc đề cao những quyền cơ bản, giá trị cơ bản và cam kết pháp lý đối với xã hội. Con người cảm nhận về những trách nhiệm hay cam kết đối với những người khác, và nhận thấy rằng đôi khi có sự mâu thuẫn giữa những quy tắc đạo lý và pháp lý đối với một vấn đề. Để giải quyết mâu thuẫn, những người này thường căn cứ vào những kết quả phân tích về lợi-hại đối với mọi người để đưa ra quyết định hành động. Vì vậy, giai đoạn này được đặc trưng bởi sự *cân nhắc về lợi ích của mọi đối tượng* xã hội khi ra quyết định.
6. *Giai đoạn nguyên lý đạo đức phổ biến.* Ở giai đoạn này, con người tin rằng đúng-sai được xác định bởi những nguyên lý đạo đức phổ biến mà con người cần tuân theo. Những người này tin rằng có những quyền cố hữu căn bản đối với con người, dù ở bất kỳ nơi đâu, trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Những quyền, luật lệ, nghĩa vụ xã hội được xây dựng trên cơ sở những quyền cố hữu căn bản này luôn được mọi xã hội chấp nhận. Những người ở giai đoạn này thường quan tâm nhiều hơn đến các vấn đề đạo đức xã hội và không dựa vào tính chất hay kết quả các hoạt động kinh doanh để định hướng về mặt đạo đức. Đặc trưng của giai đoạn này là *coi trọng nguyên lý đạo đức xã hội căn bản, phổ biến*.

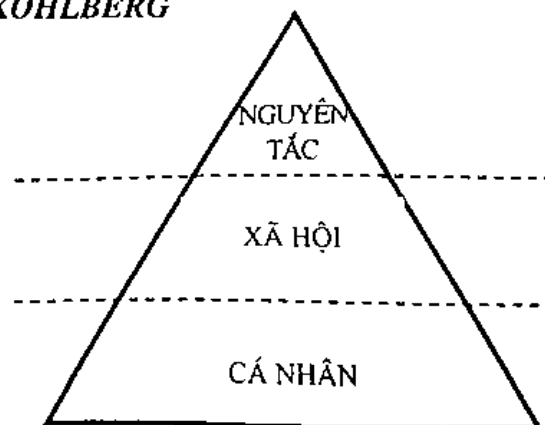
Mức độ phát triển về đạo đức cá nhân của một người sẽ có vai trò quyết định đến nhận thức và phản ứng của người đó đối với một vấn đề đạo đức. Trong thực tế người lao động hầu hết không được rèn luyện khả năng nhận thức vấn đề và giải quyết những mâu thuẫn đạo đức. Động cơ hành động của họ thường không thống nhất, pha trộn. Kết quả nghiên cứu thực tiễn cũng khẳng định rằng ý thức đạo đức cá nhân đóng vai trò quan trọng trong việc ra quyết định hành động của một người; tuy nhiên, ý thức đạo đức của một nhóm cá nhân, tập thể lao động lại đóng vai trò chi phối và quyết định đến hành vi của cá nhân và tập thể nhóm. Vì vậy, những quan điểm, triết lý chính thức của tổ chức sẽ có ý nghĩa rất quan trọng trong việc tác động đến hành vi đạo đức của các thành viên một tổ chức.

MINH HOA 3.4: SÁU GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN Ý THỨC ĐẠO ĐỨC

- **Giai đoạn 1:** Nhân viên bán hàng của công ty không nhận quà tặng của khách hàng cho dù đó chỉ là thể hiện tình cảm và lòng biết ơn của người đã được phục vụ chu đáo. Nhân viên bán hàng không nhận bất kỳ món quà nào vì công ty đã có quy định cấm nhận quà biếu.
- **Giai đoạn 2:** Nhân viên bán hàng nhận quà tặng và cho rằng quy định của công ty có thể chỉ là để ngăn ngừa những hành động hối lộ, phi đạo đức mà thôi. Sự thờ ơ của khách hàng đối với lòng nhiệt tình và sự tận tụy của họ mới là điều vô lý đáng trách.
- **Giai đoạn 3:** Quản đốc một phân xưởng có thể tuân lệnh của giám đốc sản xuất và tăng thêm tốc độ của dây chuyền lắp ráp nếu tin rằng lợi nhuận sẽ tăng lên và lương cho công nhân cũng tăng. Anh ta không đặt câu hỏi về lợi ích của mình, mà đặt mình vào địa vị của người lãnh đạo và công nhân để ra quyết định.
- **Giai đoạn 4:** Giữ bí mật thông tin cá nhân của nhân viên hay khách hàng được coi là nghĩa vụ đối với nhiều người quản lý. lạm dụng quyền hạn, vị trí công tác đối với nhiều người bị coi là hành vi không thể chấp nhận.
- **Giai đoạn 5:** Giám đốc một công ty có thể quyết định lập một chương trình đạo đức để phòng ngừa những vấn đề pháp lý nảy sinh và hướng công ty phấn đấu trở thành một tổ chức có ý thức đóng góp cho xã hội.
- **Giai đoạn 6:** Công ty có thể quyết định chấm dứt việc kinh doanh một sản phẩm đã gây tai nạn chết người hay dẫn đến thương tật. Lợi nhuận cao không thể biện minh cho việc vi phạm quyền được sống an toàn của con người.

Mô hình của Kohlberg cũng giải thích sự thay đổi và trưởng thành về ý thức đạo đức theo thâm niên công tác, do tác động của văn hoá tổ chức và các chương trình rèn luyện về đạo đức do tổ chức thực hiện. Kinh nghiệm trong việc giải quyết các vấn đề đạo đức có tác dụng đẩy nhanh quá trình phát triển. Điều đó giúp cho những người đã được rèn luyện, có trình độ và được thử thách nhiều nhanh chóng đạt được mức phát triển ở giai đoạn cao. Hành vi của họ khi đó trở nên chắc chắn hơn, đúng đắn hơn, vì dân chủ hơn, tự nhiên hơn và ít mang dáng dấp của một quyết định dựa trên những "lối mòn" đã được định trước.

MINH HOA 3.5: BA CẤP ĐỘ PHÁT TRIỂN Ý THỨC ĐẠO ĐỨC THEO KOHLBERG



Sáu bước của mô hình Kohlberg có thể được chia thành ba cấp độ: (i) cấp

độ cá nhân, gồm hai giai đoạn 1 và 2; (ii) *cấp độ xã hội*, gồm hai giai đoạn 3 và 4; (iii) *cấp độ nguyên tắc*, gồm hai giai đoạn 5 và 6. Phát triển ở cấp độ cá nhân, con người chỉ quan tâm đến lợi ích cụ thể và cá nhân, đến những phần thưởng hay trừng phạt có nguồn gốc từ bên ngoài. Nhận thức phát triển ở cấp độ xã hội, con người định nghĩa đúng-sai căn cứ vào kỳ vọng của xã hội hay những nhóm người nhất định về những hành vi mong muốn. Phát triển ở cấp độ nguyên tắc, con người luôn vượt lên trên những chuẩn mực, luật lệ và quyền lực của cá nhân, tập thể. Ở cấp độ này con người ra quyết định về đạo đức bất chấp những sức ép từ bên ngoài.

3. Nhân tố 'văn hoá công ty'

Như đã được định nghĩa ở trên *văn hoá công ty*, hay *văn hoá tổ chức*, *văn hoá kinh doanh*, là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị được chấp thuận chung trong một tổ chức có ảnh hưởng quan trọng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của nhân viên. Văn hoá công ty được thể hiện qua tập hợp các giá trị, niềm tin, chuẩn mực và cách thức giải quyết vấn đề mà các thành viên trong một tổ chức, công ty cùng thống nhất và thực hiện. Văn hoá công ty là cách thức phản ánh quan điểm, triết lý đạo đức kinh doanh của tổ chức. Biểu thị sự đồng thuận trong nhận thức, hệ thống những giá trị giữa mọi thành viên của tổ chức và có tác dụng giúp phân biệt giữa tổ chức này với các tổ chức khác. Văn hoá công ty tạo nên phong cách, sắc thái hay bản sắc riêng cho tổ chức. Những khía cạnh của văn hoá công ty bao gồm những yếu tố sau.

□ Bầu không khí đạo đức

Bầu không khí đạo đức là một bộ phận cấu thành của văn hoá công ty. Trong khi văn hoá công ty quan tâm đến các chuẩn mực hành vi trong một phạm vi rộng các hoạt động của các thành viên trong tổ chức và được sử dụng làm cơ sở cho việc ra quyết định hành động, bầu không khí đạo đức cho biết quan điểm và triết lý đạo đức của tổ chức trong các quyết định liên quan đến đạo đức. Nhân tố của bầu không khí đạo đức bao gồm các chuẩn mực đạo đức, quan điểm và hành vi của những người lãnh đạo trong các vấn đề đạo đức, các chính sách liên quan đến đạo đức, ảnh hưởng của tập thể lao động và cơ hội cho những hành vi phi đạo đức nảy sinh.

□ Nhân cách chi phối

Một nhân tố quan trọng khác của văn hoá công ty ảnh hưởng đến hành vi đạo đức của một cá nhân và đến việc hình thành bầu không khí đạo đức trong tổ chức là *nhân cách chi phối*. Đó là những đồng nghiệp, cấp trên hoặc cấp dưới có tính cách có thể gây ảnh hưởng đến các thành viên khác của một nhóm hay tập thể lao động về mặt đạo đức. Trong công việc và hoạt động hàng ngày, con người thường phải tiếp xúc, trao đổi với những người khác, nhất là trong những hoàn cảnh khó khăn, khi phải đương đầu với những vấn đề mới chưa có kinh nghiệm. Những nhân cách chi phối thường trợ giúp những người khác làm quen với việc ra quyết định trong những hoàn cảnh như vậy, cung cấp cho họ

thông tin và lời khuyên, theo các "kênh" chính thống và không chính thống. Quan điểm và ý thức đạo đức của những người này sẽ được truyền sang những người tiếp nhận và giúp họ hình thành quan điểm và triết lý đạo đức riêng. Trong nhiều trường hợp, nhân cách chi phối có ảnh hưởng quan trọng hơn nhiều so với những nhân tố chính thức khác đến bầu không khí đạo đức của tổ chức. Những yếu tố quyết định năng lực gây ảnh hưởng của nhân cách chi phối là tuổi tác, thâm niên trong tổ chức, kinh nghiệm công tác, trình độ và năng lực chuyên môn, vị trí chính thức và không chính thức (uy tín) trong tổ chức, tính cách và tư cách đạo đức cá nhân. Trong đó hai yếu tố sau cùng có ý nghĩa rất quan trọng.

Ảnh hưởng của nhân cách chi phối được củng cố và nhân lên nếu được hậu thuẫn bởi vị trí quyền lực chính thức trong tổ chức. Cấu trúc tổ chức chính thức quy định cách thức các thành viên một tổ chức được đặt vào các vị trí, công việc, bộ phận khác nhau với những quyền hạn và trách nhiệm nhất định. Thành viên tổ chức luôn cố gắng nhận biết quyền lực của các cá nhân thông qua vị trí và chức danh trên sơ đồ tổ chức. Những quy định chính thức và chặt chẽ về công việc, trách nhiệm và quyền hạn cho mỗi vị trí trong cấu trúc tổ chức, tính phức tạp của toàn bộ công việc trong một tổ chức và mối liên hệ giữa chúng đã dẫn đến những đòi hỏi và tâm lý hành động theo sự chỉ dẫn của cấp trên. Yêu cầu phải tôn trọng những quy định này đã góp phần tạo nên tâm lý "làm theo mệnh lệnh". Nhiều nhân viên đã chọn cách hành động theo mệnh lệnh chính thức của cấp trên hay học cách hành động theo gương cấp trên, ngay cả khi điều đó có thể trái ngược với quan điểm và triết lý đạo đức của họ. Vì vậy, người lãnh đạo có thể tạo nên một nhân cách chi phối quan trọng.

□ *Áp lực công việc*

Người lao động không bị và không thể bị khống chế bởi công ty và đồng sự, họ luôn tìm cách tự chủ trong các quyết định của mình. Một số người luôn tìm cách làm chủ bản thân, làm chủ số phận của mình. Họ thường chủ động trong hành động thay vì phản ứng thụ động trước những sự kiện xảy ra. Tính tự trọng và tự tin là đặc trưng quan trọng trong tính cách của những người này. Hành vi của họ có xu hướng tuân theo những phán xét riêng của mình về một vấn đề. Họ có thể hành động ngược lại với mệnh lệnh, ngay cả khi được yêu cầu phải tuân thủ mệnh lệnh. Nguyên nhân của những hành động "vô nguyên tắc" có thể là do áp lực công việc. *Áp lực công việc* hình thành từ những bức xúc, mâu thuẫn, kết quả không như ý do sự không nhất quán trong những quyết định liên quan đến công việc. Những người này cũng có thể trở thành một nhân tố chi phối quan trọng, nhất là trong những trường hợp quyết định của tổ chức có xu thế sai lầm hay phi đạo đức. Tuy nhiên, những hoàn cảnh như vậy thường dẫn đến "khủng hoảng về vị trí quyền lực" và phá vỡ sự thống nhất của môi trường tổ chức.

□ *Cơ hội cho những hành vi phi đạo đức*

"Cơ hội" là thuật ngữ được sử dụng để mô tả những hoàn cảnh, điều kiện có thiên hướng tạo thuận lợi (hay gây trở ngại) cho việc thực hiện (hay không thực hiện) một hành động, ý đồ nhất định. *Cơ hội cho những hành vi phi đạo đức* có thể nảy sinh do sự xuất hiện những nhân tố kích thích từ bên ngoài hay trong nội bộ tổ chức, những khiếm khuyết trong việc ngăn chặn những hành vi đạo đức. Ví dụ như sự mờ nhạt từ phía đối tác bên ngoài, sự buông thả của người lãnh đạo, chính sách không rõ ràng, nhất quán, phương pháp đánh giá và quản lý không phù hợp, thưởng phạt không phân minh.

Có thể loại trừ cơ hội cho những hành vi phi đạo đức trong một tổ chức thông qua những chuẩn mực chính thức, quy tắc và chính sách và biện pháp quản lý được soạn thảo và thiết kế cẩn thận. Quan điểm và triết lý đạo đức của tổ chức được thể hiện thông qua đó, như những chỉ dẫn về hành vi cá nhân và tập thể. Việc thực thi những chuẩn mực, quy tắc, chính sách này có ý nghĩa quyết định đối với sự thành công của việc ngăn chặn các hành vi phi đạo đức. Nhân cách đạo đức của người quản lý và người thực thi - nhân cách chi phối - là một trong những nhân tố then chốt, như đã trình bày ở trên. Tuy nhiên, cách thức tiến hành cũng có thể có vai trò nhất định. Tính cương quyết và triệt để trong quá trình thực hiện là điều cốt yếu.

MINH HOA 3.6: TÍNH CƯƠNG QUYẾT VÀ TRIỆT ĐỂ TRONG THỰC HIỆN

Một hãng đại lý đồ trang sức có uy tín đã quy định nghiêm cấm nhân viên bán hàng không được có hành động trao hoặc nhận quà tặng có tính chất mua chuộc. Khi vị chủ tịch hãng phát hiện một nhân viên đưa loại quà tặng không nằm trong chính sách khuyến mại chính thức của hãng cung cấp, ông ta đã sa thải người nhân viên có hành vi vi phạm. Sau đó, ông ta đã đến trụ sở của hãng đặt mua hàng yêu cầu chấm dứt hợp đồng cung ứng. Ông ta cũng đến gặp hãng sản xuất đã cung cấp đồ nữ trang đó và cũng yêu cầu chấm dứt hợp đồng làm đại lý. Thông điệp được ông đưa ra cho cả người cung cấp, khách hàng và nhân viên trong công ty là: "*Hối lộ hoặc gian lận trong kinh doanh là hành vi không được chấp nhận trong triết lý kinh doanh của công ty, và mọi hành vi vi phạm có thể dẫn đến những thiệt hại đáng kể cho tất cả các bên, kể cả bên trong lẫn bên ngoài công ty.*"

Tóm lại, việc ra quyết định để xử lý các vấn đề đạo đức luôn phải sử dụng những quy tắc nhất định. Trong nhiều trường hợp những quy tắc này lại rất mơ hồ khó nắm bắt. Khi đó, rất khó đoán trước về hành vi và hệ quả của hành vi. Cho dù có tồn tại những quy tắc đó, vẫn không thể tồn tại "công thức" để ra quyết định khi hành động. Cho dù có một cách thức hành động "chuẩn" nào đó, con người vẫn có nguy cơ mắc sai lầm về đạo đức. Vì thế, không có bất kỳ cách thức "chuẩn tắc" để đánh giá tính đạo đức của một hành vi. Không có gì có thể thay thế cho phương pháp tư duy và năng lực chịu trách nhiệm về hành vi bản thân của người ra quyết định.

Dù không thể nắm bắt được quá trình ra quyết định đạo đức của một người, chúng ta vẫn có thể chỉ ra những nhân tố cơ bản hình thành nên hành vi của một cá nhân, tổ chức. Một trong những cách tiếp cận dựa trên mối quan hệ tương hỗ và tính lô-gích giữa các nhân tố này chỉ ra rằng *hệ quả đạo đức là do hành vi đạo đức gây nên, mà hành vi đạo đức của một người lại là kết quả của một sự lựa chọn về phương tiện và cách thức hành động để đạt được những mục đích nhất định do sự thôi thúc của những động lực nào đó*. Có thể thể hiện nguyên tắc trên một cách đơn giản như sau "động cơ $\Rightarrow$ mục đích $\Rightarrow$ hành vi $\Rightarrow$ hệ quả". Đây là những mắt xích quan trọng để nghiên cứu về hành vi con người trong xã hội và trong kinh doanh. Cách tiếp cận dựa trên lô-gích này có tên gọi là *algorithm đạo đức*.

III. PHÂN TÍCH HÀNH VI BẰNG ALGORITHM ĐẠO ĐỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH VẤN ĐỀ - GIẢI PHÁP

1. Cách tiếp cận với các quyết định về đạo đức theo *algorithm đạo đức*

Algorithm là một thuật ngữ được sử dụng phổ biến trong toán học để chỉ một phương pháp hệ thống nhằm giải quyết một nhóm vấn đề nhất định. Trong lĩnh vực tin học, thuật ngữ *algorithm* chỉ một tập hợp hữu hạn những bước công việc nhất định đã xác định trước để chỉ dẫn cách giải quyết một vấn đề cụ thể. Trong nghiên cứu về hành vi, thuật ngữ *algorithm đạo đức* chỉ một tập hợp có hệ thống những câu hỏi lô-gích được sử dụng làm cơ sở cho việc xác minh những nhân tố cơ bản hình thành nên hành vi và quyết định sự khác nhau trong hành vi giữa các cá nhân, hay ở từng hoàn cảnh. Những câu hỏi đó được tập hợp trong Biểu 3.1.

Biểu 3.1: Các nhân tố cơ bản của *algorithm đạo đức*

<i>Câu hỏi lô-gích</i>		<i>Nhân tố cơ bản</i>
• Một ai đó, khi hành động	$\Leftrightarrow$	ĐỐI TƯỢNG HỮU QUAN
• Là vì một lý do nào đó	$\Leftrightarrow$	TÁC NHÂN
• Bị thôi thúc bởi sức mạnh nào đó	$\Leftrightarrow$	ĐỘNG CƠ
• Để nhằm đạt được điều gì đó	$\Leftrightarrow$	MỤC ĐÍCH
• Sẽ thực hiện theo cách thức nào đó	$\Leftrightarrow$	PHƯƠNG TIỆN
• Và gây tác động như thế nào đó	$\Leftrightarrow$	HỆ QUẢ

Trong mỗi quan hệ kinh doanh, *đối tượng hữu quan* thường bao gồm chủ sở hữu, người quản lý, người lao động (đối tượng hữu quan bên trong), khách hàng, đối tác, cộng đồng, chính quyền (đối tượng hữu quan bên ngoài). Các *tác nhân* dẫn đến những hành vi đạo đức trong kinh doanh là những "vấn đề đạo đức" hay "mâu thuẫn" nảy sinh giữa các đối tượng hữu quan, liên quan đến một sự việc phải ra quyết định, trong một hoàn cảnh nhất định. Hai nhân tố này đã được

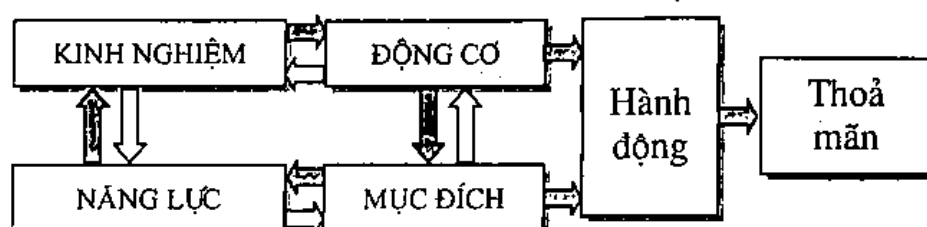
nghiên cứu ở chương 1. Phần tiếp theo của chương sẽ nghiên cứu về các câu hỏi còn lại gồm *động cơ*, *mục đích*, *phương tiện* và *hệ quả*.

2. Động cơ, động lực

a. Khái niệm

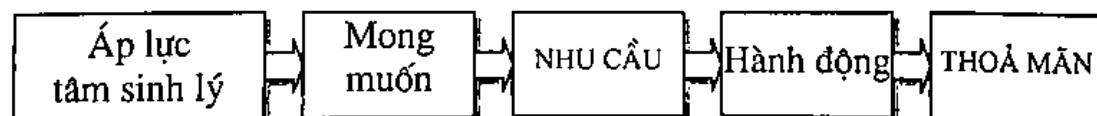
Động cơ là thuật ngữ chung chỉ tập hợp tất cả những yếu tố bản năng về xu thế, mơ ước, nhu cầu, nguyện vọng và những áp lực tâm sinh lý tương tự của con người. **Động cơ**, hay **động lực**, là nguồn sức mạnh nội tại của con người thôi thúc và hướng hành vi con người tới việc đạt được mục tiêu nhất định. Động cơ xuất phát từ bên trong con người, là những yếu tố sinh lý bắt nguồn từ nhu cầu sống còn và phát triển, và những yếu tố tâm lý bắt nguồn từ nhu cầu giao tiếp và thích nghi. Động cơ là nguồn động lực thúc đẩy con người hành động.

MINH HOA 3.7: MỐI QUAN HỆ TƯƠNG HỖ GIỮA ĐỘNG CƠ - MỤC ĐÍCH - HÀNH VI

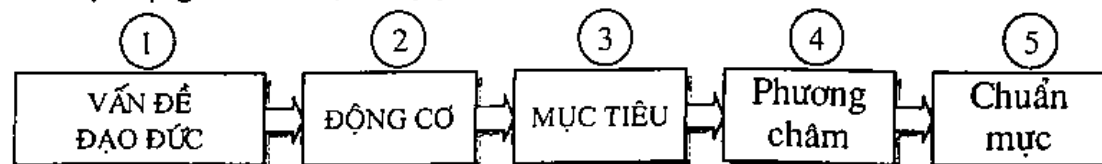


MINH HOA 3.8: ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY

- Chuỗi mắt xích Mong muốn - Nhu cầu - Hành động - Thoả mãn, [Koontz, Odonell, và Weihrich]:



- Vận dụng đối với việc ra quyết định về đạo đức:



- + 1: vấn đề cần phải ra quyết định
- + 2, 3, 4: nhân tố và quá trình ra quyết định hành động
- + 5: “thước đo” giá trị của hành vi
- + $3 = 5 - 1$: kết quả cần đạt được, mức độ gây ảnh hưởng của hành vi
- + 2: “nhân liêu”, động lực cho hành vi
- + 4: “phương tiện”, cách thức thực hiện

Theo lý thuyết về động cơ, hành vi được coi là những hành động có hướng đích do những mong muốn đạt được một điều gì đó (mục đích) thúc đẩy. Con người không chỉ khác nhau về khả năng hành động mà còn cả về ý chí hành động và sự thôi thúc từ bên trong tiềm thức. Vì vậy, động cơ đôi khi còn được coi là nhu cầu, ý muốn, nghị lực và sự thôi thúc của cá nhân. Chính vì lý do đó mà tất cả chúng ta đã luôn luôn tự hỏi "tại sao lại làm như vậy?" Sigmund Freud, một trong những nhà nghiên cứu đầu tiên nhận ra tầm quan trọng của những sức mạnh tiềm ẩn này, cho rằng động cơ là một sức thúc đẩy về tiềm thức khó xác định mà chỉ một phần của nó có thể nhận thấy hay nhận thức được thông qua vẻ bề ngoài của những mục tiêu và hành vi. Vì vậy, động cơ được coi là nguyên nhân "gốc rễ" của hành vi, là nguyên nhân của nguyên nhân của các vấn đề. Nếu hành vi là cách thể hiện ra bên ngoài bằng hành động của động cơ và do động cơ thôi thúc, thì hành động luôn hướng tới một tiêu đích nhất định và chỉ chấm dứt khi mục tiêu này đạt được. Nói cách khác, khi đã đạt được mục tiêu, con người không tiếp tục hành động, giống như cỗ máy không còn nguồn động lực, hết nhiên liệu. Do đó, mặc dù động cơ là một khái niệm rất trừu tượng và mơ hồ, con người vẫn cố gắng xác minh chúng thông qua phân tích về hành vi, mục đích hành động và nguyên nhân của chúng.

MINH HOA 3.9: CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY

- **Thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow:** nhu cầu con người phân thành năm nhóm từ thấp đến cao gồm (1) sinh lý, (2) an toàn, (3) liên kết, (4) nhận biết (5) tự hoàn thiện.
- **Thuyết hai yếu tố của Herzberg:** động cơ con người gồm hai nhóm (a) động cơ bất bình, có tác dụng duy trì tình trạng lành mạnh trong mối quan hệ tổ chức, (b) động cơ thoả mãn, gắn với nhu cầu tinh thần của mỗi cá nhân.

Nhu cầu nhóm (a) tương ứng với 3 nhu cầu (1), (2), (3) và nhóm (b) tương ứng với các nhu cầu (4) và (5) trong mô hình Maslow.

- **Thuyết kỳ vọng của Vroom:** $Sức\ mạnh = Sức\ ham\ mê \times Hy\ vọng$.
(1) Sức ham mê: mức độ ưu ái dành cho một kết quả; (2) Hy vọng: xác suất một hoạt động đơn lẻ đạt được kết quả mong muốn.

- **Thuyết động cơ thúc đẩy theo hy vọng của Porter & Lawler:**

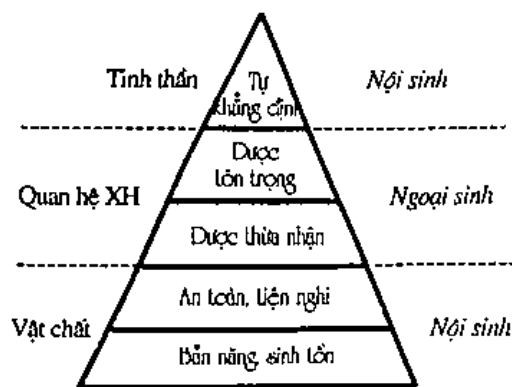
$$\begin{aligned} \text{Sự cố gắng} &= (\text{sức mạnh của động cơ} \times \text{sức lực bỏ ra}) \\ &= f(\text{giá trị phần thưởng, sức lực cần thiết, xác suất nhận được phần thưởng}) \end{aligned}$$

- **Thuyết động cơ thúc đẩy theo nhu cầu của McClelland:** con người có ba nhu cầu cơ bản: (i) nhu cầu quyền lực (n/PWR), (ii) nhu cầu liên kết (n/AFF), (iii) nhu cầu thành công (n/ACH).
- **Thuyết động cơ thúc đẩy trong quản lý của Patton:** động cơ thúc đẩy đặc biệt quan trọng trong lĩnh vực quản lý gồm (1) công việc thử thách, (2) địa vị, (3) ham muốn vươn lên, (4) ganh đua, (5) lo sợ, (6) tiền.

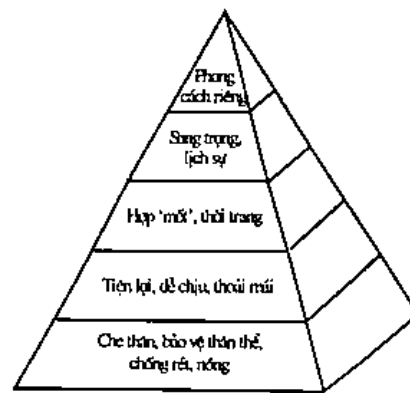
Giữa động cơ, mục đích và hành vi có một mối quan hệ tương hỗ rất chặt chẽ. Trong đó động cơ là một nhân tố đầu tiên trong dây truyền phản ứng xuất hiện từ những áp lực hay bức xúc tâm sinh lý nảy sinh do các tác nhân bên ngoài. Mong muốn được giải tỏa những áp lực tâm sinh lý này bắt nguồn từ một loạt câu hỏi "tại sao" về nguyên nhân và hệ quả, khi so sánh với những chuẩn mực cần được thoả mãn. Việc truy cứu đến cùng để tìm những nguyên nhân gốc rễ, cơ bản nhất sẽ cho biết nguồn sức mạnh nội tại thúc đẩy con người hành động và duy trì hành động. Việc cân nhắc giữa trạng thái thoả mãn cần đạt được tới và trạng thái bức xúc hiện thời sẽ chỉ rõ mức độ và phương hướng hành động. Hành vi hay cách thức hành động được lựa chọn như một phương tiện hay cách thức tốt nhất để đạt được mục tiêu. Con người sẽ kiên trì hành động hoặc thay đổi cách thức hành động nếu nhận thấy rằng mục tiêu vẫn chưa hoàn thành và những nguyên nhân gốc rễ vẫn chưa được giải quyết.

Động cơ thúc đẩy là một chủ đề nghiên cứu chính trong lý thuyết quản lý. Có rất nhiều quan điểm về động cơ. Điển hình là thuyết phân cấp nhu cầu (Maslow), thuyết hai yếu tố (Herzberg), thuyết kỳ vọng (Vroom, hay Porter & Lawler), thuyết về động cơ thúc đẩy (McClelland, Patton). Một trong những mô hình giải thích về động cơ con người được sử dụng khá phổ biến là mô hình phân cấp nhu cầu cơ bản của Maslow. Theo mô hình này, nhu cầu con người, về cơ bản, bao gồm 5 cấp độ là *sinh lý*, *an toàn*, *hội nhập*, *nhận biết* và *tự khẳng định*. Các nhu cầu này được "sắp xếp" một cách có trật tự, theo mức độ quan trọng của việc ưu tiên thoả mãn và trình độ phát triển về trí tuệ. Trong những hoàn cảnh nhất định, sự xuất hiện của những nhân tố ngoại cảnh, như những vấn đề đạo đức, có thể gây ra những áp lực tâm sinh lý ở những khu vực nhu cầu khác nhau với mức độ khác nhau. Khi đó, con người sẽ hành động để "giải tỏa" và chọn cách hành động sao cho có thể "giải tỏa" được một cách tốt nhất các nhu cầu theo thứ tự ưu tiên nhất định. Con người cũng thường "nhảy cẫ" ở mức độ khác nhau với những tác nhân khác nhau. Ví dụ, những người "thực dụng" được coi là có nhu cầu cần ưu tiên thoả mãn là ở mức thấp và giản đơn. Những người "tự trọng" thường ưu tiên các cấp độ nhu cầu cao hơn. Những người "quảng giao" thường ưu tiên thoả mãn nhu cầu về xã hội. Những người làm công việc nghiên cứu, phân tích, nghệ thuật thường ưu tiên thoả mãn nhu cầu ở bậc trên cùng. Những người "quyết đoán" có một nhu cầu hoặc một số nhu cầu cần thoả mãn trong đó mức độ áp lực và ưu tiên thoả mãn của một nhu cầu nhất định thể hiện rất rõ ràng. Những người "hay thay đổi" có nhiều nhu cầu cần thoả mãn đồng thời nhưng lại không thể định ra thứ tự ưu tiên thoả mãn một cách rõ ràng.

MINH HOA 3.10: SƠ ĐỒ PHÂN CẤP NHU CẦU TÂM SINH LÝ CON NGƯỜI THEO MASLOW



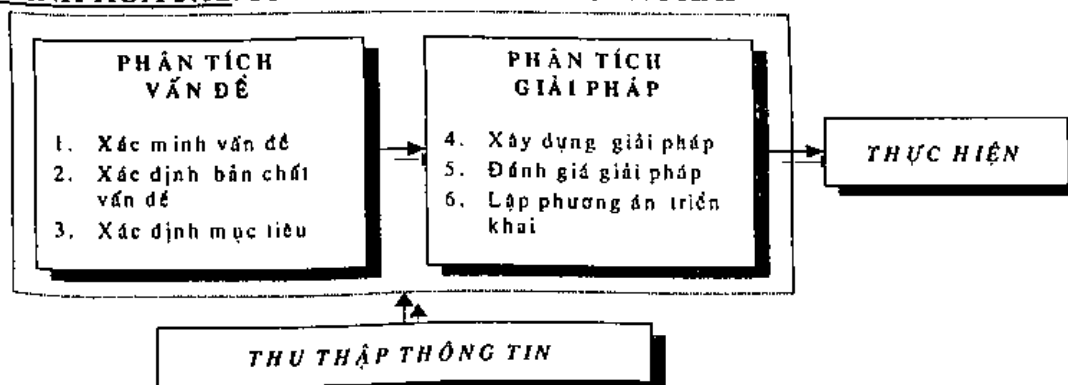
MINH HOA 3.11: NHU CẦU VỀ MẠC CỦA CON NGƯỜI



b. Xác minh động cơ

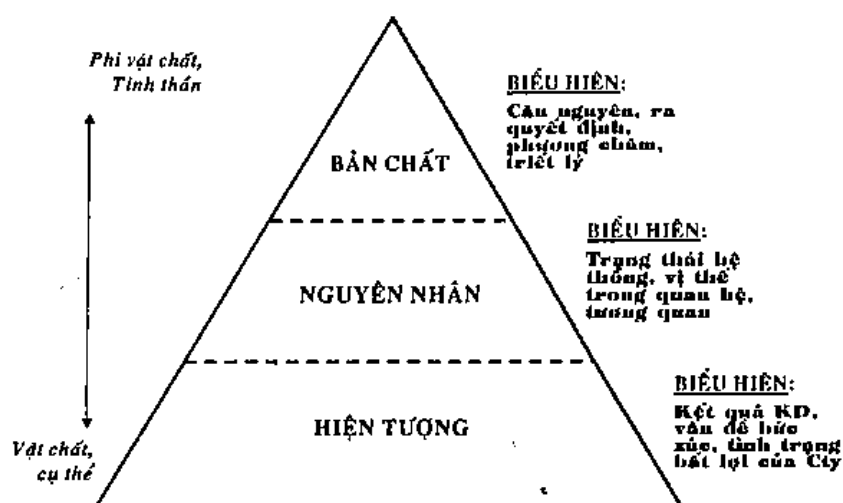
Xác minh động cơ là công việc rất khó khăn, đôi khi được coi là hầu như không thể thực hiện được. Tuy nhiên, việc xác minh động cơ lại có ý nghĩa quyết định để có thể hiểu được hành vi con người trong các hoàn cảnh cụ thể và để tìm cách thoả mãn tốt nhất những mong muốn của con người. Một cách tiếp cận rất hữu hiệu trong việc tìm hiểu động cơ con người bắt nguồn từ quan điểm, cho rằng "động cơ là nguyên nhân 'gốc rễ' của hành vi, là nguyên nhân của nguyên nhân của các vấn đề". Như vậy, việc xác minh động cơ thực chất là việc liên tiếp trả lời các câu hỏi "tại sao" hay "vì lý do gì" một cách có hệ thống theo phản ứng dây chuyền, bắt đầu từ những hiện tượng để xác minh nguyên nhân và nguyên nhân của nguyên nhân, hay nguyên nhân 'gốc rễ' của vấn đề, hiện tượng. Cách tiếp cận trên được khái quát trong một phương pháp phân tích - phương pháp phân tích nguyên nhân hay phân tích vấn đề (PA - Problem Analysis) - được sử dụng rất phổ biến trong thực tiễn. Phương pháp này là một bộ phận của phương pháp phân tích tổng hợp - phương pháp phân tích vấn đề - giải pháp - có nguyên lý được trình bày trong Minh hoạ 3. 12.

MINH HOA 3.12: PHÂN TÍCH VẤN ĐỀ - GIẢI PHÁP

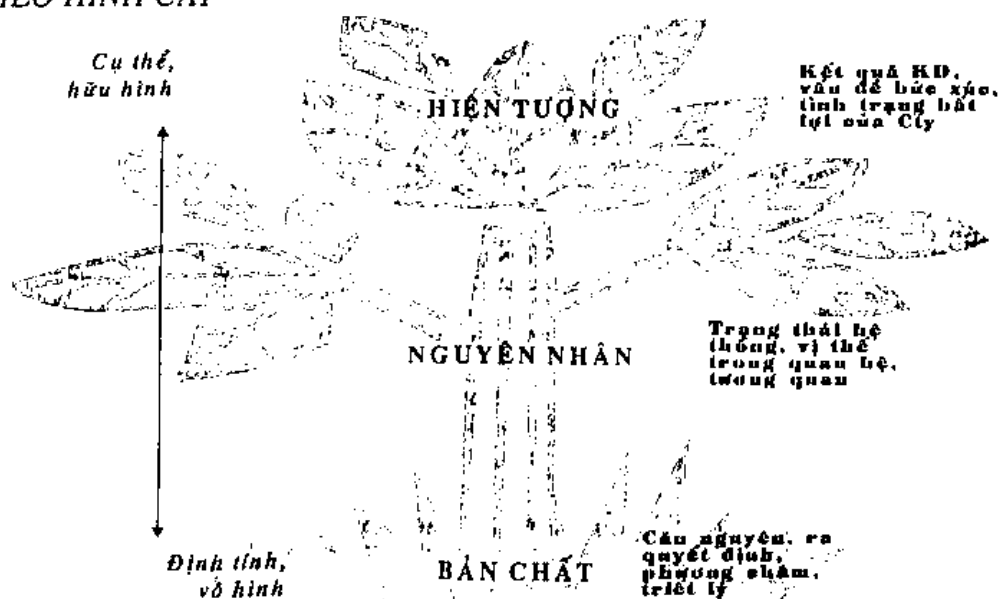


Thực chất của *phương pháp phân tích vấn đề* là xác định mối liên hệ nhân - quả giữa các yếu tố *một cách hệ thống* để tìm ra bản chất của vấn đề - hiện tượng. Trong hệ thống các mối liên hệ hiện tượng - bản chất này, hiện tượng luôn là kết quả, bản chất là nguyên nhân. Đến lượt nó, nguyên nhân lại là hệ quả của một hay nhiều nguyên nhân sâu xa (nguyên nhân gốc rễ) nào đó. Mối liên hệ giữa chúng hình thành một hệ thống chặt chẽ, có thể được mô tả theo nguyên tắc như trình bày trong Minh họa 3.13.

MINH HỌA 3.13-a: MÔ TẢ MỐI QUAN HỆ BẢN CHẤT - HIỆN TƯỢNG THEO HÌNH THÁP

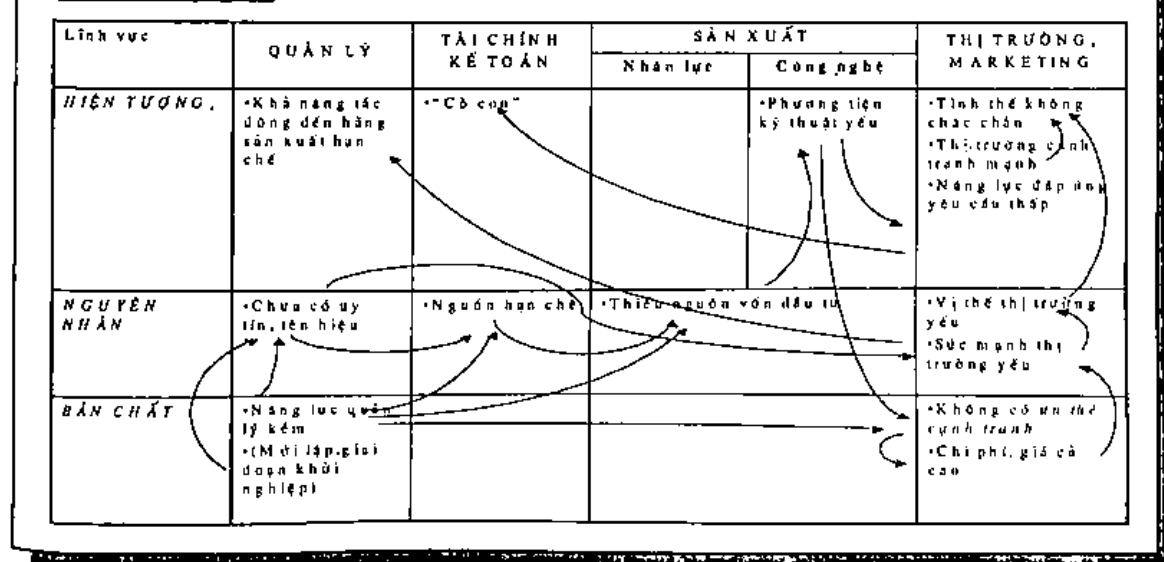


MINH HỌA 3.13-b: MÔ TẢ MỐI QUAN HỆ BẢN CHẤT - HIỆN TƯỢNG THEO HÌNH CÂY



Ý nghĩa của việc phân tích về mối quan hệ bản chất - hiện tượng là rất lớn. Qua đó có thể chỉ ra những "địa chỉ" có thể can thiệp để điều chỉnh hay làm thay đổi trạng thái hệ thống theo hướng mong muốn. Những hiện tượng có thể quan sát thấy là những biểu hiện ra bên ngoài (vật chất) về kết cục của một quá trình. Đó là "quả" của những gì đó bắt nguồn từ "gốc". Như vậy, muốn thay đổi kết cục không mong muốn, không thể can thiệp vào phần "ngọn" mà phải ở đâu đó bắt đầu từ "gốc rễ" đã tạo nên kết cục này. Nguyên tắc cần lưu ý để xác định các "địa chỉ" này là *để những điều chỉnh và can thiệp có hiệu lực trong việc làm thay đổi trạng thái, chúng phải được thực hiện đối với các "yếu tố nguyên nhân" chứ không phải là đối với các "yếu tố hệ quả"*. Nói cách khác, do tính tương hỗ nhân - quả, không thể can thiệp tùy tiện vào hệ thống mà cần tác động vào những nhân tố của hệ thống càng sớm càng tốt. Mặt khác, "tính hệ thống" trong cách mô tả của phương pháp chỉ ra rằng, những nguyên nhân 'gốc rễ' thường là những yếu tố liên quan đến việc ra quyết định, trong khi những nguyên nhân 'trung gian' thường được thể hiện dưới hình thức một trạng thái nhất định của hệ thống các mối quan hệ, còn những biểu hiện cụ thể có thể thấy được trong thực tiễn chính là những hệ quả của những quyết định và trạng thái (vị thế) của hệ thống gây ra.

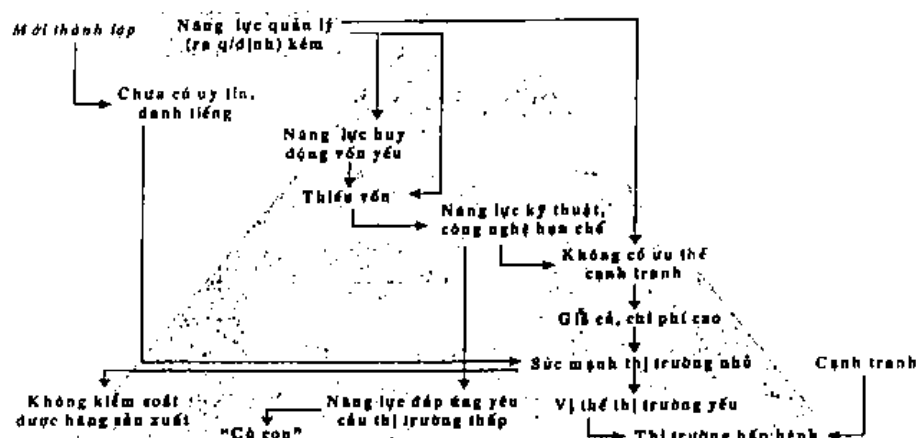
MINH HOA 3.14: CÔNG TY COMPIT CO.: VẤN ĐỀ VÀ NGUỒN GỐC



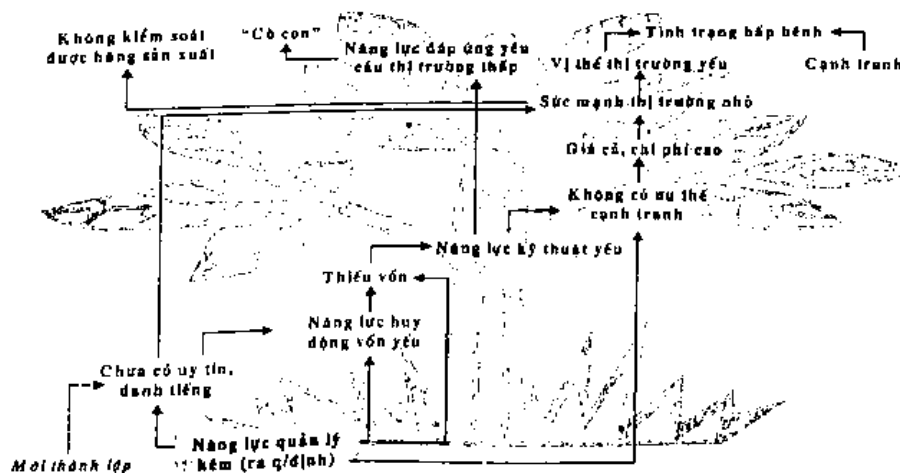
Có thể minh họa việc sử dụng công cụ này thông qua các minh họa dưới đây vận dụng vào tình huống về công ty tin học và thiết bị văn phòng COMPIT Co. đã giới thiệu trong Minh họa 1.9 ở Chương 1. Minh họa 3.14 trình bày kết quả phân tích để *nhận diện vấn đề*. Việc phân tích có thể được thực hiện bằng cách xác minh "hiện tượng" thông qua việc nghiên cứu kỹ tình huống. Các hiện tượng là những biểu hiện của những hậu quả hay vấn đề bất cập trên các lĩnh vực khác nhau của hoạt động kinh doanh như "thị trường", "sản xuất", "tài chính"

và "quản lý". Việc *xác định bản chất* bắt đầu bằng việc chỉ ra rằng các hiện tượng này có "nguyên nhân" là do những trạng thái bất lợi trong các mối quan hệ kinh doanh thể hiện trên các lĩnh vực trên, mà "bản chất" của chúng là do những lý do chủ quan hay khách quan nhất định liên quan đến các quyết định quản lý và năng lực kinh doanh của đơn vị. Minh họa 3.15-a và 3.15-b *mô tả mối quan hệ* thành hệ thống theo tính chất nhân - quả bằng các cách khác nhau, "*tháp vấn đề*" hay "*cây vấn đề*". Cần lưu ý, hai cách trình bày không khác nhau về bản chất. "*Cây vấn đề*" là cách tiếp cận khá phổ biến trong thực tế, trong khi "*tháp vấn đề*" chỉ là hình ảnh nghịch đảo và được sử dụng để thể hiện các khái niệm về "tháp nhu cầu" và "tháp bản chất mâu thuẫn" trong các vấn đề đạo đức đã được giới thiệu trong chương 1 (xem Minh họa 1.21).

MINH HOA 3.15-a: CÔNG TY COMPIT CO.: THÁP VẤN ĐỀ



MINH HOA 3.15-b: CÔNG TY COMPIT CO.: CÂY VẤN ĐỀ



Từ các minh hoạ 3.15-a và 3.15-b, có thể nhận thấy ngay rằng tình trạng kinh doanh bấp bênh, vị thế thị trường yếu kém, năng lực khai thác nguồn vốn và năng lực cạnh tranh yếu kém đều có nguyên nhân sâu xa là do năng lực quản lý kém (thể hiện qua việc định hướng không rõ ràng, quyết định không đúng đắn, thiếu nhất quán trong triết lý và phương pháp kinh doanh...) Vì vậy, tình trạng này chỉ có thể được cải thiện bằng các quyết định kinh doanh đúng đắn. Nói cách khác, trong trường hợp này, để cải thiện, “điểm” có thể ra quyết định để can thiệp (*điểm can thiệp*) duy nhất là nâng cao “năng lực quản lý”. Những biện pháp can thiệp được tiến hành nhằm đạt được một sự thay đổi hay cải thiện về tình trạng và kết quả đạt được đến một mức độ nào đó. Mức độ cải thiện đạt được không chỉ phụ thuộc vào biện pháp được áp dụng mà còn được quyết định bởi hệ thống các mục tiêu hay mục đích của hành động.

3. Mục đích, mục tiêu

a. Khái niệm

Khi hành động mỗi người đều có những mục đích nhất định phản ánh những mong muốn về kết quả đạt được. Tuy không trực tiếp tham gia vào quá trình thực thi, mục đích luôn là tiêu chí định hướng cho mỗi người khi hành động. Vì vậy, chúng luôn đóng vai trò quan trọng trong việc nghiên cứu về hành vi con người. Trong thực tế, khái niệm mục đích không được định nghĩa một cách thống nhất và rõ ràng. Khái niệm mục đích và mục tiêu thường được sử dụng với cùng một nghĩa; tuy nhiên, trong nhiều trường hợp người ta cũng cố phân biệt bằng cách sử dụng thuật ngữ “mục đích” với ý nghĩa tổng quát hay định tính hơn, trong khi thuật ngữ “mục tiêu” được sử dụng để diễn tả ý nghĩa tác nghiệp, định lượng cụ thể. Trong cuốn sách này chúng ta sử dụng cả hai khái niệm với cùng một nghĩa tổng quát.

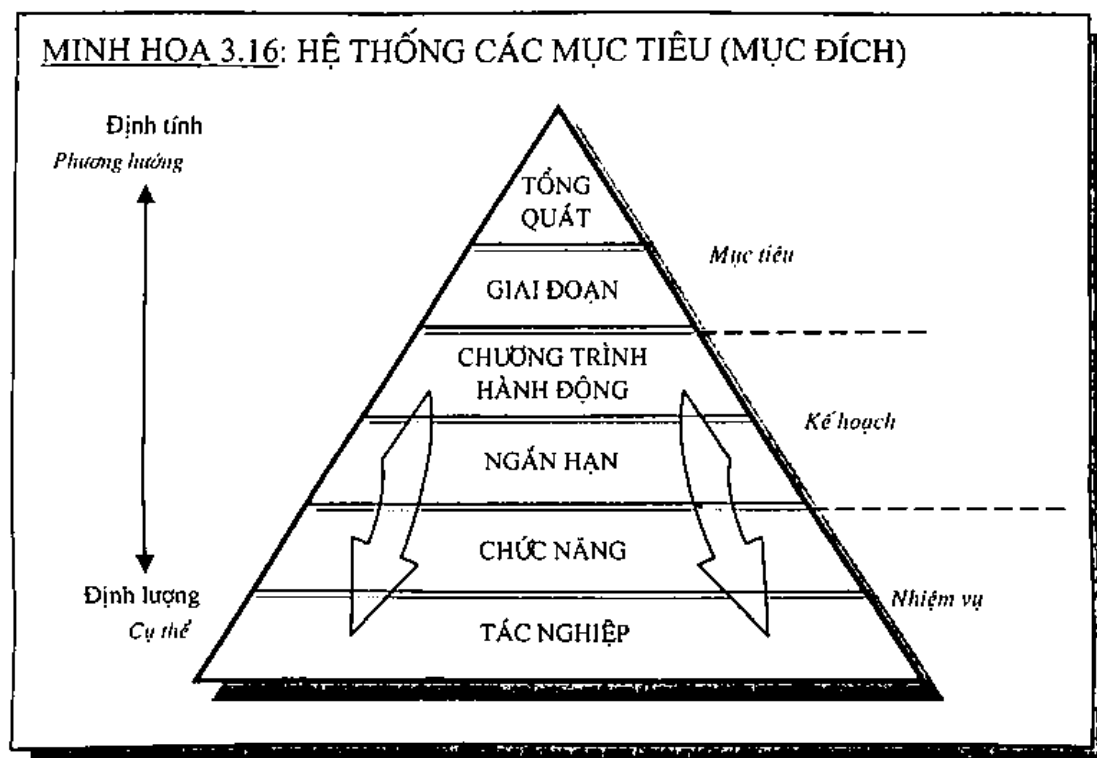
Một cách tổng quát, có thể được định nghĩa *mục đích* (mục tiêu) là những trạng thái hay kết quả một cá nhân, tổ chức mong muốn đạt được và luôn hướng mọi hoạt động, nỗ lực vào việc đạt được chúng. Mục đích là những mong muốn chủ quan nhưng có thể đạt được. Mục tiêu là những “ước mơ có giới hạn cuối cùng”.

Không phải tất cả các mong muốn đều có thể là mục đích. Để trở thành mục đích chúng phải đảm bảo yêu cầu về *tính xác đáng của mục đích*. Mục đích được coi là xác đáng nếu chúng thoả mãn những yêu cầu sau đây:

- Tính động cơ: Thể hiện sự *mong muốn* của cá nhân, tổ chức;
- Tính kế hoạch: Có thể sử dụng để ra quyết định và/hoặc *lập kế hoạch* hành động;
- Tính tiêu chuẩn: Có thể lấy làm căn cứ để *đánh giá kết quả thực hiện* một công việc, hành vi;
- Tính kiểm tra: Có thể đo lường hay được phản ánh bằng các hình thức hay biểu hiện có thể *xác minh được*;

Mục đích có thể được thể hiện dưới hình thức *định tính*, như mức độ thay đổi mong muốn của một trạng thái, hoàn cảnh hay *định lượng* bằng các con số, khối lượng, kết quả cụ thể cần đạt được. Việc lượng hoá các mục đích không phải lúc nào cũng dễ dàng và lệ thuộc vào tính chất của các mục đích.

Mục đích thường được *phân cấp* thành các cấp độ khác nhau. Giữa chúng hình thành một hệ thống các mục tiêu, từ mục tiêu tổng quát đến mục tiêu tác nghiệp, nhờ mối quan hệ hữu cơ giữa chúng. Việc xác định các mục tiêu từ tổng quát đến tác nghiệp trong kinh doanh luôn là một nội dung quan trọng, đầu tiên cần được thực hiện đối với các nhà quản lý; nhưng việc xác định cũng gây không ít khó khăn cho họ trong thực tế.



Trong lý thuyết về hành vi và đạo đức kinh doanh, nghiên cứu về mục đích thường hay chú trọng đến mục tiêu cá nhân. Việc xác minh gặp nhiều khó khăn vì mục đích được coi là biểu hiện cụ thể của động cơ trong hoàn cảnh nhất định - một vấn đề vốn dĩ đã rất mơ hồ khó xác định. Cách tiếp cận tổng quát về mục đích như đã trình bày ở các phần trên là rất có ích trong việc xác minh mục đích và động cơ cá nhân trong những hoàn cảnh nhất định. Có thể rút ra một số nhận xét như sau:

- Mục đích là hình thức phản ánh cụ thể của động cơ trong từng hoàn cảnh cụ thể. Do hành vi bị chi phối bởi nhiều động lực khác nhau, mục đích thường chỉ thể hiện những động cơ được ưu tiên nhất trong một hoàn cảnh cụ thể.
- Tính xác đáng của mục đích là một tiêu chí rất quan trọng để xác

minh tính đúng đắn và tính khả thi của mục đích hành động của con người, tổ chức.

- Việc thực hiện các mục đích không phải là việc tiến hành một loạt hành động riêng rẽ, rời rạc, mà việc đạt được hay không đạt được mục đích ở một cấp này (cấp mục tiêu trước) sẽ ảnh hưởng đến việc hoàn thành các mục đích ở cấp khác (cấp mục tiêu sau).

Cần lưu ý rằng, mục đích thể hiện những mong muốn cá nhân, vì vậy chúng mang tính chủ quan, dự kiến. Để mục đích trở thành hiện thực cần có những giải pháp hợp lý và phải thực hiện tốt các giải pháp này.

MINH HOA 3.17: MỤC TIÊU TRONG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1. Mục tiêu tổng quát (sứ mệnh): 4 câu hỏi cơ bản:

- *Chức năng, nhiệm vụ:* Lĩnh vực gì? Nhu cầu tiêu dùng nào? Khu vực thị trường nào?
- *Đối tượng phục vụ:* Thị trường mục tiêu? Khách hàng? Địa bàn?
- *Phương thức phục vụ:* Sản phẩm? Dịch vụ? Giá cả? Chất lượng?
- *Giá trị cam kết:* Triết lý? Lợi thế so sánh? Cam kết? Phương châm?

2. Mục tiêu tác nghiệp: 4 câu hỏi cơ bản:

- *Cái gì:* nội dung công việc cần thực hiện?
- *Mức độ:* Kết quả công việc cần hoàn thành?
- *Khi nào:* Thời hạn công việc cần hoàn thành với mức độ kết quả nhất định?
- *Ai:* Đối tượng thực hiện, phối hợp, quyền hạn, trách nhiệm?

Như vậy, mục đích hành động của một cá nhân được quyết định bởi (1) nhận thức của người đó về vấn đề cần giải quyết, (2) quan điểm của họ về giá trị và triết lý đạo đức, (3) mức độ phát triển về ý thức đạo đức, (4) hoàn cảnh ra quyết định và (5) cơ hội tiếp cận hoặc sử dụng các phương tiện hành động. Trong đó, yếu tố (1) và (2) phản ánh vai trò động cơ hành động, yếu tố (3) và (5) phản ánh vai trò của phương pháp và phương tiện hành động, và yếu tố (4) phản ánh ảnh hưởng của các tác nhân bên ngoài như bầu không khí đạo đức, triết lý và quan điểm đạo đức phổ biến hay chi phối, vị trí của người ra quyết định trong hệ thống các quyết định và ảnh hưởng của họ.

Giữa mục đích của tổ chức và mục đích cá nhân không có sự khác biệt lớn về nguyên tắc. Sự khác biệt chủ yếu ở mục đích tổ chức chỉ là ở chỗ nhận thức, quan điểm, triết lý và ý thức đạo đức là những giá trị đại diện cho toàn bộ tổ chức; hoàn cảnh ra quyết định liên quan đến những vấn đề về đạo đức kinh doanh; mối quan hệ bao trùm ở phạm vi rộng hơn; phương tiện có thể sử dụng phong phú và hoàn thiện hơn. Điều đó khẳng định rằng tính hiện thực của mục đích tổ chức và tính hiệu quả của việc thực thi chỉ có thể đạt được với sự đồng thuận trong toàn bộ tổ chức do đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty đúng đắn mang lại.

b. Xác minh mục đích, mục tiêu

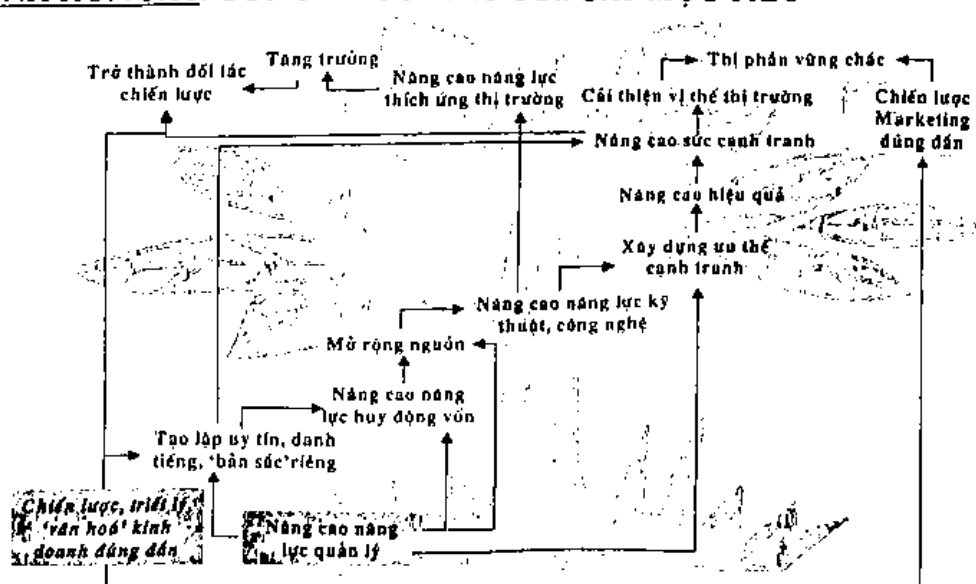
Việc xác định mục đích trong thực tế là khá phức tạp và có thể tiến hành theo nhiều cách thức khác nhau. Một trong những công cụ rất hữu hiệu cho việc xác định mục đích là xây dựng "cây mục tiêu". "Cây mục tiêu" là công cụ mô tả hệ thống các mục tiêu liên kết nhân quả với nhau thể hiện những yêu cầu cần thoả mãn để đạt được những mong muốn (mục đích) nhất định. Có thể xây dựng "cây mục tiêu" bằng (1) phương pháp phân tích vấn đề (phân tích nguyên nhân) và (2) bằng "khung lô-gíc".

Với phương pháp phân tích vấn đề, việc xác định mục tiêu có thể được tiến hành đơn giản bằng cách xác định những trạng thái mong muốn đạt được tương ứng với mỗi vị trí trên sơ đồ "cây vấn đề" và kiểm tra tính chất tương hỗ nhân-quả giữa các mục tiêu.

Vận dụng phương pháp phân tích vấn đề vào tình huống COMPIT Co. để minh hoạ, có thể xác định "cây mục tiêu" hay "tháp mục tiêu" cho công ty như trình bày trong Minh hoạ 3.18.

Từ minh hoạ 3.18, cũng có thể nhận ngay ra rằng "địa chỉ" can thiệp (điểm ra quyết định) không chỉ là việc nâng cao "năng lực quản lý" còn gồm cả việc hoạch định đúng đắn các "chiến lược và chính sách kinh doanh" nói chung và "chiến lược marketing" nói riêng. Những điểm này được ghi chú bằng những ô đậm trên các sơ đồ. Mặc dù, xét cho cùng chiến lược và chính sách kinh doanh và marketing đúng đắn đều là kết quả của năng lực quản lý tốt, nhưng cách thể hiện tách riêng nhấn mạnh đến tầm quan trọng của chúng trong việc đạt được các mục đích khác cũng như tầm quan trọng của quan điểm đạo đức kinh doanh và văn hoá tổ chức trong việc hoạch định các chiến lược.

MINH HOA 3.18: CÔNG TY COMPIT CO.: CÂY MỤC TIÊU



Phương pháp “*khung lô-gíc*” (logical frame) là một công cụ thực hành thiết kế các giải pháp rất đơn giản nhưng cũng rất hữu hiệu, được sử dụng rất phổ biến trong thiết kế các hoạt động của dự án ở mọi cấp độ, lĩnh vực. Đây là công cụ rất đặc lực đối với các nhà quản lý thực hành. Phương pháp này tiếp cận với việc giải quyết vấn đề theo nguyên tắc về tính lô - gích “*nhân quả*” trong việc phân cấp mục tiêu. Có thể khái quát nguyên tắc này bằng mệnh đề “*nếu muốn _____, thì phải _____*”. Theo phương pháp này các khái niệm liên quan đến mục tiêu được định nghĩa như sau.

Các *mục tiêu chung* (objectives) thường được trình bày dưới dạng những tuyên bố tổng quát về tình trạng mong muốn đạt được hay những thay đổi (cải thiện) về tình trạng hiện thời theo hướng nhất định. Cách biểu diễn như vậy thường không dễ dàng thực hiện do không tạo thuận lợi cho việc thiết kế, lựa chọn cách hoạt động. Chúng được cụ thể hoá thành các mục tiêu tác nghiệp.

Mục tiêu tác nghiệp (goals) là cách thức thể hiện mục tiêu tổng quát dưới nhiều khía cạnh khác nhau của hoạt động tác nghiệp. Mục tiêu tác nghiệp chỉ rõ, muốn đạt được mục tiêu chung cần phải đạt được những gì và về những phương diện nào. Cần lưu ý, mục tiêu tác nghiệp được thể hiện dưới nhiều hình thức và không phải lúc nào cũng có thể đo lường một cách thuận lợi. Các mục tiêu tác nghiệp là cơ sở để thiết kế các chương trình hành động và phối hợp hành động. Để có thể thực hiện thành công, các mục tiêu tác nghiệp được cụ thể hoá về kết quả đầu ra cần đạt được ở mỗi hoạt động vào một thời điểm, không gian nhất định.

Mong muốn về kết quả *đầu ra* (outputs) của mỗi hoạt động được thể hiện thông qua các tiêu chí phản ánh là hệ thống các chỉ tiêu (targets), đây là những “*cột mốc cần đạt được ở những thời điểm nhất định, trên những lộ trình nhất định để đến được mục tiêu đã định*”, trong đó “*lộ trình*” chính là cách thức hay chương trình hành động cụ thể. Những tiêu chí này được thể hiện bằng các con số, khối lượng (định lượng) cho biết những kết quả cần đạt được vào một thời điểm nhất định hay những chỉ dẫn, định hướng hành động, yêu cầu cần thoả mãn về mức độ cụ thể cần đáp ứng về một nội dung, công việc (định tính) đối với tổ chức, bộ phận, cá nhân khi tác nghiệp để ra quyết định hành động. (Lưu ý, chính vì vậy chúng rất hay được gọi là *các chỉ tiêu định lượng* và *chỉ tiêu định tính*. Cách gọi như vậy có thể dẫn đến sự nhầm lẫn về bản chất khác nhau của thuật ngữ mục tiêu và chỉ tiêu.)

Trên cơ sở những chỉ tiêu đã xác định, các chương trình hành động, *hoạt động tác nghiệp cụ thể* được xác định và phân công, phân cấp rõ ràng. Việc xác định bao gồm xây dựng phương án, phân tích và lựa chọn phương án hành động. Khi thiết kế và phân tích cần tính đến các khả năng có thể xảy ra.

Để triển khai có kết quả các chương trình hành động, hoạt động tác nghiệp đã được lựa chọn, cần đảm bảo những yếu tố *đầu vào* như vật tư, nguyên liệu, thiết bị, quyền hạn và trách nhiệm chính thức, sự hậu thuẫn của ban giám đốc, thông báo về trách nhiệm phối hợp trong đơn vị... như những điều kiện cần thiết để có thể tiến hành các hoạt động và hoàn thành mục tiêu. Vì liên quan đến việc thiết kế và lựa chọn giải pháp, phương pháp này sẽ được trình bày kỹ hơn ở phần sau.

Minh hoạ 3.19 là một ví dụ về hệ thống mục tiêu và chỉ báo cho doanh nghiệp. Như cho thấy lợi nhuận chỉ là một trong số những chỉ báo định lượng phản ánh mục tiêu về tài chính của một đơn vị kinh doanh. Đạt được mục đích phát triển về tài chính nhất định đòi hỏi phải đạt được những chỉ tiêu nhất định về lợi nhuận đồng thời với việc hoàn thành các chỉ tiêu tổng hợp khác. Việc coi lợi nhuận là mục đích có thể dẫn đến những sai lầm trong việc chọn cách hành động. Việc xác định một hệ thống chỉ tiêu là một yêu cầu để đảm bảo tính xác đáng cho các mục đích. Lựa chọn được một hệ thống chỉ tiêu phù hợp có ý nghĩa quyết định đến việc chọn phương pháp đo và đánh giá kết quả thực hiện.

4. Phương tiện

a. Khái niệm, nhân tố

Một cách tổng quát *phương tiện* là khái niệm chỉ các công cụ, cách thức được sử dụng để hỗ trợ cho việc thực hiện một mục đích nào đó. Để đạt được mục đích, có thể sử dụng nhiều cách thức, công cụ khác nhau. Kết quả đạt được sẽ khác nhau về mức độ hoàn thành mục đích hay tính hiệu quả của việc hoàn thành mục đích. Lựa chọn phương tiện luôn là một công việc tất yếu khi hành động. Cặp phạm trù “mục đích” và “phương tiện” luôn đi liền với nhau. Lẫn lộn hay nhận thức không rõ ràng về yếu tố mục đích và yếu tố phương tiện trong hành động luôn là nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn.

Trong *algorithm đạo đức*, “phương tiện” chính là hành vi hay cách thức hành động của một người để đạt tới mục đích đã định. Phương tiện tạo thêm cho con người sức mạnh, sự tự tin và tính hiệu quả khi hành động. Tuy nhiên, hiệu lực của phương tiện chỉ có thể được phát huy khi người thực hiện có khả năng làm chủ được nó.

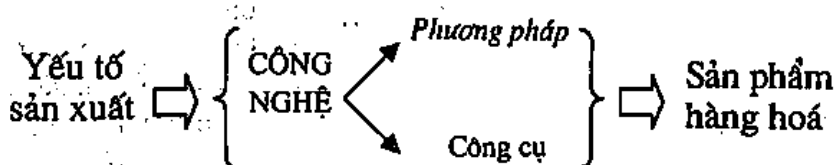
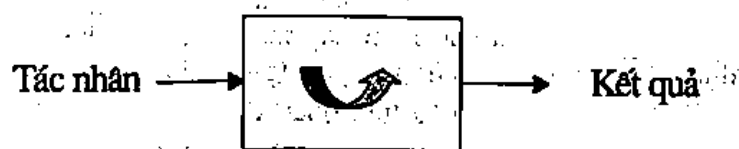
- *Phương tiện* gồm hai nội dung (i) phương pháp hành động và (ii) sử dụng các công cụ khi hành động. Lựa chọn phương tiện là lựa chọn phương pháp hành động và công cụ tác nghiệp.

MINH HOA 3.20: MỐI QUAN HỆ GIỮA PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ TRONG SẢN XUẤT

ĐẦU VÀO

QUÁ TRÌNH XỬ LÝ

ĐẦU RA



Phương pháp hành động là lô - gích hay cách tổ chức của "công nghệ" được thể hiện thành biện pháp, quy trình có thể sử dụng khi tác nghiệp để thực hiện một mục đích. Phương pháp hành động của một người được hình thành từ kiến thức, lý luận, phương pháp khoa học, nguyên lý, nguyên tắc liên quan đến các lĩnh vực chuyên môn và quan hệ con người mà người đó đã tích lũy và rèn luyện. Phương pháp hành động cũng được quyết định bởi thói quen (kinh nghiệm) và năng lực ra quyết định và hành động. Trong hành vi, có thể coi phương pháp hành động là "phần mềm"; và để hoàn thành mục đích một cách thành công và có hiệu quả chúng cần đến sự hậu thuẫn tích cực của một "phần cứng" là các công cụ tác nghiệp. Do mục đích là giá trị phản ánh động cơ, phương pháp hành động cũng sẽ phản ánh quan điểm, triết lý, trình độ phát triển ý thức đạo đức của một người. Trong nhiều trường hợp thực tế, mâu thuẫn nảy sinh không phải vì sự khác nhau về mục đích, mà do lựa chọn cách thức thực hiện mục đích. Lựa chọn phương pháp hành động bị chi phối bởi mục đích cần đạt, trình độ nhận thức về đạo đức, năng lực, thói quen hành động và công cụ có thể sử dụng.

Công cụ tác nghiệp thường là các phương tiện vật chất hoặc phi vật chất như thiết bị và hệ thống kỹ thuật, nguồn tài chính, hệ thống quản lý và pháp luật hiện hành.

MINH HOA 3.21: CÁC YẾU TỐ SẢN XUẤT TRONG KINH TẾ THỊ TRƯỜNG

Theo lý thuyết kinh tế thị trường, yếu tố sản xuất “truyền thống” được chia thành ba nhóm gồm vốn vật chất, lao động và đất đai.

Vốn vật chất (physical capital) như nguyên liệu, nhiên liệu, vật tư, hàng hoá, dịch vụ... được sử dụng trực tiếp trong quá trình sản xuất và giá trị ban đầu của chúng (vật chất và giá trị) đều hao mòn hay mất đi không thể lấy lại được trong quá trình sử dụng để hình thành nên giá trị trong sản phẩm đầu ra.

Lao động (labor) là các yếu tố liên quan đến con người như năng suất, kỹ năng, kinh nghiệm, sức khoẻ, thể chất... của những người tham gia (trực tiếp hoặc gián tiếp) vào quá trình sản xuất. Khác với yếu tố vốn vật chất, lao động không hao mòn hay mất đi trong quá trình sử dụng; ngược lại chúng càng được tích lũy về giá trị trong khi vẫn được tích tụ và tạo nên giá trị cho sản phẩm, hàng hoá.

Đất đai (land) là thuật ngữ được sử dụng để chỉ yếu tố tài nguyên trong sản xuất nông nghiệp khi những nhà kinh tế học thị trường đầu tiên phát triển lý thuyết kinh tế thị trường từ lĩnh vực nông nghiệp. Trong sản xuất công nghiệp, thuật ngữ này hàm nghĩa các yếu tố sản xuất sơ cấp (primary factors) cần thiết cho việc chế tạo ra “vốn vật chất” (secondary factors) hay tạo tiền đề cho quá trình biến đổi. Theo lý thuyết kinh tế học, yếu tố đất đai thường không được coi là yếu tố tham gia trực tiếp vào quá trình chế tạo ra sản phẩm và hàng hoá công nghiệp và không bị hao mòn hay mất đi khi tham gia vào quá trình sản xuất. Ngày nay, tài nguyên cho sản xuất mở rộng rất nhiều bao gồm cả những yếu tố như môi trường, trữ lượng tình trạng khai thác, sử dụng và năng lực tái tạo của nguồn tài nguyên tự nhiên và xã hội.

Thông tin được coi là một yếu tố sản xuất “mới” có tầm quan trọng ngày càng lớn. Vai trò của thông tin ngày càng lớn là do chúng có ảnh hưởng quyết định đến chất lượng của việc ra quyết định kinh doanh trong bối cảnh môi trường hoạt động luôn biến động và nhiều rủi ro.

Trong sản xuất, “công cụ tác nghiệp” chủ yếu là những *thiết bị máy móc, hệ thống kỹ thuật* sử dụng để thực hiện quá trình biến đổi yếu tố sản xuất thành sản phẩm. Theo lý thuyết về kinh tế thị trường, yếu tố sản xuất được chia thành ba nhóm gồm “vốn vật chất”, “lao động” và “đất đai”. Bên cạnh những yếu tố sản xuất truyền thống nêu trên, “thông tin” được coi là một yếu tố sản xuất mới có tầm quan trọng ngày càng lớn. Những yếu tố này được sử dụng rất nhiều và được biến đổi thành hàng hoá và giá trị hàng hoá làm ra. Khi đó, phương tiện và thiết bị kỹ thuật có vai trò rất quan trọng. Việc lựa chọn thiết bị và hệ thống được quyết định phần lớn bởi tính chất của các yếu tố sản xuất (nguyên liệu và lao động) và sản phẩm cần chế tạo. Trong các hoạt động kinh tế, tất cả những yếu tố sản xuất được chuyển hoá thành giá trị và được thể hiện bằng các giá trị *tài chính - tiền, tài sản, vốn*.

Trong các hoạt động dịch vụ và kinh doanh thương mại, yếu tố sản xuất vẫn cần thiết phải sử dụng. Nhưng do quá trình biến đổi vật chất không được

thực hiện, thiết bị và hệ thống kỹ thuật được sử dụng chỉ giới hạn ở việc thúc đẩy quá trình lưu thông và phân phối. Ngược lại, *hệ thống và phương tiện quản lý* được sử dụng nhiều hơn làm "công cụ tác nghiệp" và có vai trò quan trọng hơn nhiều.

Trong quan hệ con người, nếu xét hành vi như một quá trình ra quyết định, phương tiện được sử dụng chỉ khi cần thiết để thực hiện một hành vi. Như vậy, việc lựa chọn sẽ hoàn toàn phụ thuộc vào hành vi và cách thức thực hiện hành vi. Do những yếu tố sản xuất truyền thống không có vai trò trong mối quan hệ con người với con người (ngoại trừ là yếu tố "kết nối" con người trong các mối quan hệ kỹ thuật), thiết bị và hệ thống kỹ thuật để xử lý chúng cũng không còn vai trò. Ngược lại, hệ thống và phương tiện quản lý và pháp luật càng trở nên quan trọng. Đối với tất cả mọi người, *hệ thống và phương tiện pháp luật* là "công cụ tác nghiệp" chính thức, phổ biến và đặc lực nhất để giải quyết các vấn đề về quan hệ con người. Trong phạm vi một tổ chức, *hệ thống và phương tiện quản lý* có thể trở thành những công cụ quan trọng. Vai trò của hệ thống và phương tiện quản lý đối với thành viên tổ chức phụ thuộc vào tính hoàn thiện và hiệu lực của chúng đối với họ.

- *Năng lực hành động* của một người còn phụ thuộc sức mạnh của người đó. Trong quan hệ, sức mạnh của một người được quyết định bởi tính đúng đắn trong các quyết định.

Tính đúng đắn của các quyết định về phương pháp hành động luôn tạo ra sự tin cậy và sự kính trọng ở người khác, ngay cả khi các quyết định đó là để người khác thực hiện. Vì vậy, năng lực ra quyết định đúng đắn về phương pháp hành động cho con người một nguồn sức mạnh - *trí lực*. Trong môi trường hoạt động có trình độ tri thức cao và ngày càng trở nên phức tạp như ngày nay, trí tuệ ngày càng trở nên quan trọng không chỉ đối với những người quản lý mà còn đối với tất cả mọi thành viên của tổ chức để tạo nên sức mạnh và vũ khí cạnh tranh bằng trí tuệ.

Trong các hoạt động ở các hoàn cảnh khác nhau, yếu tố hoạt động, nguồn tài chính và phương tiện hoạt động được sử dụng là rất khác nhau. *Tính đúng đắn của các quyết định trong việc lựa chọn yếu tố, kết hợp yếu tố và lựa chọn công cụ, trong cách sử dụng nguồn tài chính* trong quá trình hoạt động là nhân tố quyết định sự thành công trong môi trường cạnh tranh. Thành quả được thể hiện bằng những giá trị và lợi ích lớn hơn mang lại cho mọi người. Năng lực ra quyết định đúng đắn về sử dụng nguồn lực luôn được đánh giá cao ở những người khác và dành được sự tôn trọng ở họ. Trong mối quan hệ con người, quyền lực ra quyết định hay năng lực điều khiển hoặc chi phối các yếu tố sản xuất của một người tạo cho họ sức mạnh - *tài lực*. Quyền lực này thường gắn với các vị trí quản lý.

Trong mọi trường hợp, thông tin luôn là yếu tố cần thiết cho quá trình ra quyết định sản xuất, kinh doanh hay quan hệ con người. Thông tin đầy đủ và chính xác tạo thuận lợi cho người lãnh đạo để ra các quyết định đúng đắn. Năng lực sử dụng và khai thác thông tin cũng tạo điều kiện cho người lãnh đạo trong việc gây ảnh hưởng đối với những quyết định của người khác. *Tính đúng đắn trong các quyết định về sử dụng nguồn thông tin vào việc ra quyết định và khả năng gây ảnh hưởng đến quyết định của người khác* tạo nên một nguồn sức mạnh cho con người - *thế lực*. Với tầm quan trọng của thông tin ngày càng tăng, nguồn sức mạnh này càng trở nên một nguồn quyền lực quan trọng hay được sử dụng trong quản lý và quan hệ con người.

Như vậy, một người sẽ hành động tự tin và có kết quả hơn một khi họ có (i) "số lượng những *phương tiện* có thể sử dụng" nhiều hơn, (ii) "khả năng và *cơ hội* tiếp cận và khai thác" chúng thuận lợi hơn, (iii) "*năng lực sử dụng* phương tiện" của họ tốt hơn và (iv) "*sức mạnh*" của họ lớn hơn và có từ nhiều nguồn. Con người luôn ý thức được điều này và luôn tìm cách để đạt được chúng.

b. Lựa chọn phương tiện

Lựa chọn phương tiện là lựa chọn phương pháp hành động và công cụ hỗ trợ. Do hai nhân tố này liên quan mật thiết với nhau, chúng thường được gắn kết thành những phương án. Lựa chọn phương tiện thực chất là đánh giá và lựa chọn phương án. Kết quả và chất lượng của việc đánh giá và lựa chọn phương án phụ thuộc rất nhiều vào (i) tiêu chí đánh giá và lựa chọn và (ii) phương pháp tiếp cận. Xuất phát từ yêu cầu một phương án hay phương tiện được lựa chọn phải thoả mãn tốt nhất các mục đích hay mục tiêu đề ra, về nguyên tắc, tiêu chí có thể sử dụng làm căn cứ để đánh giá và lựa chọn hợp lý phương án hay phương tiện phải là các mục đích hay mục tiêu cần đạt được; khi đó, cách tiếp cận cho việc lựa chọn cũng phải bắt đầu từ các mục tiêu và từ việc thoả mãn các mục tiêu.

Trong thực tiễn, chọn cách thức hành động cho các trường hợp cụ thể là không dễ dàng do chúng không chỉ bị ràng buộc bởi các mục tiêu mà còn bị ràng buộc lẫn nhau. Cần nhấn mạnh rằng "mục tiêu" (câu hỏi: *What* hay *Cần hay phải làm gì*) là những yêu cầu cần thoả mãn và "phương tiện" (câu hỏi: *How* hay *Làm như thế nào*) là cách thức hành động để thoả mãn yêu cầu. Như vậy, lựa chọn về hành động chỉ có thể thực hiện được khi đã có hệ thống các mục tiêu được xây dựng một cách hợp lý và cụ thể. Cần nhớ rằng giữa các mục tiêu có mối liên hệ hữu cơ, có tính hệ thống; việc lựa chọn phương pháp chỉ là nhằm xác định cách thức hành động có lợi nhất để hoàn thành các mục tiêu và chúng cần phải được đảm bảo về những điều kiện tiên đề nhất định. Như đã giới thiệu ở phần trên, cách tiếp cận theo nguyên tắc trên được thể hiện trong phương pháp "*khung lô-gíc*" và có thể được mô tả tóm tắt như trong Minh hoạ 3.22.

MINH HOA 3.22: PHƯƠNG PHÁP RA QUYẾT ĐỊNH VỀ HÀNH ĐỘNG

• TRÌNH TỰ

- 
1. Mục tiêu tổng quát (động lực thúc đẩy): mong muốn/tác động cuối cùng cần đạt được; được xác định bởi:
 - ĐỘNG CƠ, QUAN ĐIỂM, TRIẾT LÝ ĐẠO ĐỨC của người ra quyết định
 - MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC, SỨ MỆNH của tổ chức, công ty
 2. Mục tiêu tác nghiệp (mục đích): mong muốn/tác động cần đạt được sau một hoạt động cụ thể để thực hiện mục tiêu tổng quát; được xác định bởi:
 - MỤC TIÊU TỔNG QUÁT
 - LĨNH VỰC, QUYỀN LỰC, PHẠM VI QUYỀN HẠN của người ra quyết định
 3. Kết quả cần đạt được (đầu ra): kết quả cụ thể sau một hoạt động để đạt được mục tiêu tác nghiệp; được xác định bởi:
 - MỤC TIÊU TÁC NGHIỆP
 - Tính chất HOẠT ĐỘNG, mối liên hệ với các lĩnh vực hoạt động khác trong HỆ THỐNG
 4. Biện pháp, cách thức thực hiện (hành động): hoạt động cụ thể cần được triển khai để đạt được kết quả mong muốn nói trên; được xác định bởi:
 - Kết quả ĐẦU RA cần đạt được
 - TÍNH CHẤT hoạt động, MỐI LIÊN HỆ với các lĩnh vực hoạt động khác trong hệ thống
 - NĂNG LỰC thực tế
 5. Điều kiện cần thiết cho việc thực hiện (đầu vào): yếu tố, nguồn lực cần thiết, tối thiểu để triển khai hoạt động nói trên; được xác định bởi:
 - NỘI DUNG hoạt động

Trong tình huống minh họa về công ty *COMPIT*, như cho thấy trong Minh họa 3.18, “năng lực quản lý” là *địa chỉ* cực kỳ quan trọng để can thiệp (ra quyết định) và việc “nâng cao năng lực quản lý” chính là mục tiêu cần đạt được. Mục tiêu này là rất định tính và mơ hồ. Để xác định các biện pháp can thiệp, cần xác định những đại lượng phản ánh (tiêu chí, chỉ báo) về năng lực quản lý có thể xác minh được. Năng lực quản lý của một đơn vị kinh doanh nói chung được thể hiện qua nhiều dấu hiệu (hiện tượng), ví dụ như kết quả tài chính (doanh thu, chi phí, lợi nhuận, thị trường...), quyền lực quản lý và hiệu lực của các quyết định quản lý. Trong tình huống công ty *COMPIT Co.*, những biểu hiện này là năng lực đáp ứng nhu cầu thị trường, thu nhập của người lao động và uy tín, quyền lực của người quản lý. Những thay đổi hay điều chỉnh phải được thực hiện ở đâu đó và như thế nào đó (*bản chất*) sao cho có thể gây tác động đến toàn hệ thống, tổ chức (*nguyên nhân*) để có thể đạt được sự thay đổi như mong muốn (*hiện tượng*).

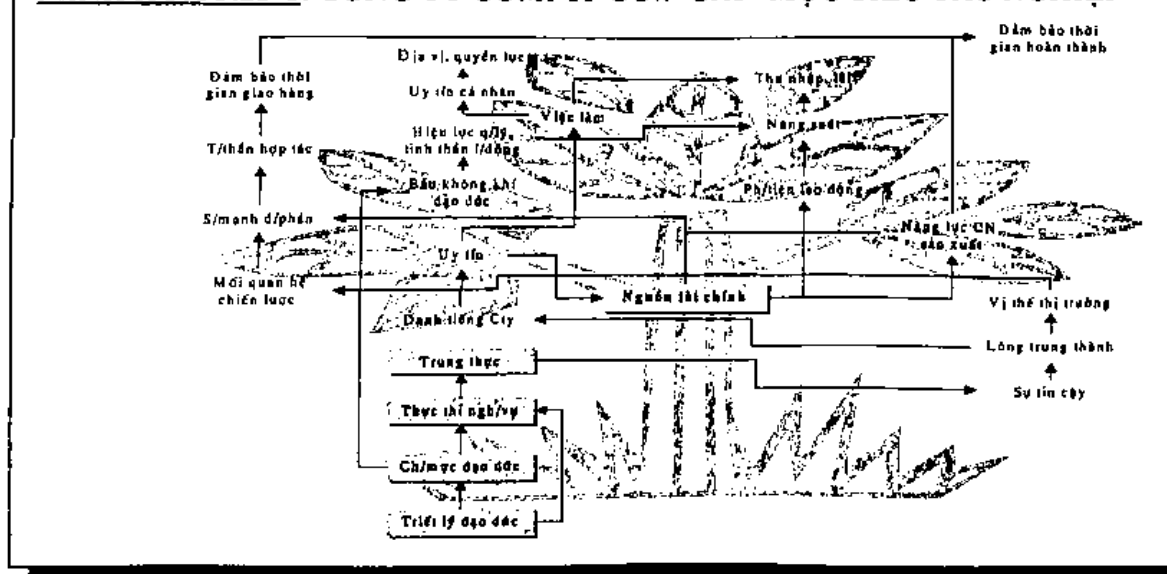
Trong ví dụ về trường hợp công ty *COMPIT*, mục tiêu “tổng quát” về việc phải *nâng cao năng lực quản lý* nêu trên có thể được triển khai thành hệ thống các mục tiêu “tác nghiệp” như trình bày trong Minh họa 3.23-a và Minh họa 3.23-b. Trong đó, bảng trong Minh họa 3.23-a trình bày cách định vị nhân tố

theo lĩnh vực và bản chất nhân-quả của chúng; các Minh họa 3.23-b là cách trình bày theo "hình cây" về mối quan hệ giữa chúng.

MINH HỌA 3.23-a: CÔNG TY COMPIT CO.: MỤC TIÊU TÁC NGHIỆP

	HÀNG SX	QUẢN LÝ	TÀI CHÍNH	NHÂN LỰC	THIẾT BỊ	TỔ HỢP TM
BIỂU HIỆN	Đảm bảo thời gian giao hàng	Địa vị, quyền		Thu nhập		Đảm bảo thời gian hoàn thành
	T/hiệu hợp tác	Uy tín cá nhân		Năng suất		
NGUYÊN NHÂN	S/anh d/phan	Hiệu lực q/ly, tinh thần uđộng	Việc làm			
	Mối quan hệ chiến lược	Đầu không khí đạo đức				
				Ph/hiệu lao động		
BẢN CHẤT		Uy tín	Nguồn tài chính		Năng lực CN và sản xuất	Vị thế thị trường
		Danh tiếng Cty				Lòng trung thành
		Trung thực				Sự tin cậy
		Thực thi nghĩa vụ				
		Ch/mục đạo đức				
		Triết lý đạo đức				

MINH HỌA 3.23-b: CÔNG TY COMPIT CO.: 'GÂY' MỤC TIÊU TÁC NGHIỆP



Cách biểu diễn trên Minh họa 3.23-b cho thấy, năng lực của công ty chỉ có thể được cải thiện thông qua những quyết định đúng đắn về "triết lý đạo đức", "chuẩn mực đạo đức", "thực thi nghĩa vụ" và "trung thực" trong hành vi. Đó cũng chính là những *địa chỉ* để người quản lý ra quyết định can thiệp, trong khi những nhân tố khác chỉ là những hệ quả (kết quả/hệ quả) của các quyết định về

các vấn đề trên. Quan điểm, phương châm chủ đạo và các biện pháp thực hành được áp dụng trong công ty khi ra quyết định về những vấn đề này tạo nên đặc trưng riêng, bản sắc riêng cho mỗi tổ chức.

Xác định hệ thống các mục tiêu và "địa chỉ" can thiệp có ý nghĩa quan trọng, giống như việc xác định các "huyệt" đạo. Tuy nhiên, để "trị" được bệnh, cần phải có thao tác đúng. Nói cách khác, quan trọng hơn nữa là các câu hỏi như "cách thức can thiệp là như thế nào?" hay "cần phải tiến hành các hoạt động cụ thể nào để đạt được các mục tiêu đã định?". Trong thực tiễn, xác định cách thức hành động hay giải pháp luôn là một vấn đề nan giải. Công cụ "khung lô-gíc" (*Logical Frame Approach* hay gọi tắt là *LogFram*) trong phương pháp *phân tích giải pháp* đã đề xuất một cách tiếp cận để trả lời các câu hỏi trên một cách rất đơn giản và thú vị.

MINH HOA 3.24-a: PHÂN TÍCH GIẢI PHÁP: "KHUNG LÔ-GÍC"

Tuyên bố tóm tắt nội dung giải pháp Nội dung chính về các thành tố của giải pháp	Chỉ báo Được thể hiện cụ thể qua cái gì? như thế nào?	Điều kiện xác minh Có thể đo lường, xác minh ở đâu? từ ai?	Giả thiết Chỉ xảy ra trong hoàn cảnh nào? điều kiện nào?
Mục tiêu tổng quát: Mục tiêu phát triển? Sự mệnh			• (Thuận lợi) • (Bình thường) • (Không thuận lợi)
Mục tiêu tác nghiệp: Mục tiêu ngắn hạn? Tác động? Hậu quả?			
Đầu ra: Kết quả? Sản phẩm? Chỉ tiêu thực hiện?			
Hoạt động: Làm gì? Như thế nào? Ai làm? Khi nào?			
Đầu vào: Cần gì? Từ đâu? Ở ai? Như thế nào? Khi nào?			

Nguyên lý của phương pháp *LogFram* được trình bày tóm tắt ở Minh họa 3.24-a. Vận dụng vào tình huống công ty *COMPIT*, "triết lý đạo đức" và "chuẩn mực hành vi" là những yếu tố công ty cần khẳng định trước tiên. Đó cũng chính là những nhân tố làm nên "sắc thái văn hoá kinh doanh" riêng cho một tổ chức. Để xây dựng được một bản sắc văn hoá kinh doanh đặc trưng cho tổ chức, công ty cần lựa chọn đúng những nhân tố cấu thành của *văn hoá công ty* (như nghi lễ, giai thoại, biểu tượng, ngôn ngữ...) đặc trưng và phù hợp. Trên cơ sở đó, công ty có thể tiến hành thiết kế các hoạt động và chương trình hành động cụ thể, cũng như xác minh những điều kiện và nguồn lực cần thiết cho việc triển khai chúng, phân công trách nhiệm thực hiện và thực thi giám sát việc thực hiện để tăng cường hiệu lực của các quyết định và biện pháp quản lý, nâng cao năng lực của

toàn đơn vị và cải thiện vị thế thị trường của công ty. Lô gích của các vấn đề liên quan trình bày ở trên được thể hiện qua “khung lô - gíc” cho công ty COMPIT Co., như trong Minh hoạ 3.24-b.

MINH HOA 3.24-b: CÔNG TY COMPIT CO.: ‘KHUNG LÔ-GÍC’ CHO VIỆC XÂY DỰNG VĂN HOÁ CÔNG TY

TUYÊN BỐ TÓM TẮT NỘI DUNG <i>Nội dung cụ thể của các thành tố của giải pháp?</i>	CHỈ BÁO <i>Biểu thị cụ thể bằng cái gì? như thế nào?</i>	ĐIỀU KIỆN XÁC MINH <i>Có thể đo lường, xác minh ở đâu? từ ai?</i>	GIẢ THIẾT <i>Xảy ra trong hoàn cảnh nào? điều kiện nào?</i>
Mục tiêu tổng quát: Nâng cao năng lực quản lý	Chiến lược đúng đắn Triết lý kinh doanh đúng đắn Bản sắc văn hoá DN đặc sắc	Thị trường (kết quả KD) Người lao động (ý thức) Khách hàng (thương hiệu)	
Mục tiêu tác nghiệp: Xây dựng bản sắc văn hóa doanh nghiệp đặc sắc	Bầu không khí tổ chức Synergy Kết quả công tác	Nhân viên (qua các phiếu điều tra) Bảo cáo kết quả hoạt động	Chiến lược phát triển đã được hoạch định rõ ràng và kỹ lưỡng
Đầu ra: (sản phẩm) Văn hóa doanh nghiệp Phong cách quản lý	Kiến trúc đặc trưng, biểu tượng, lễ nghi, nhân vật điển hình, khẩu hiệu... Nhân cách lãnh đạo	Nhân viên Đối tượng hữu quan (qua phân tích phiếu điều tra)	Hệ thống tổ chức đã được hoàn thiện phù hợp, đã đạt chuẩn ISO
Hoạt động: Các chương trình đạo đức Chuẩn mực hành vi Kế hoạch xây dựng nhân cách điển hình	Các tiêu chuẩn giao ước Kế hoạch, lịch trình Tài liệu hướng dẫn thực hiện Các lớp tập huấn, quán triệt Hệ thống giám sát	Các bộ phận, cá nhân chịu trách nhiệm Tinh thần, thái độ của nhân viên Kết quả thực hiện kế hoạch	
Đầu vào: (điều kiện) Cái gì? Từ ai? Ở đâu? Khi nào? Như thế nào?	Nguồn tài chính Thời gian Điều kiện vật chất Sự cam kết, thái độ	Cá nhân, bộ phận chịu trách nhiệm Các đơn vị, bộ phận chức năng	

5. Hệ quả

a. Khái niệm

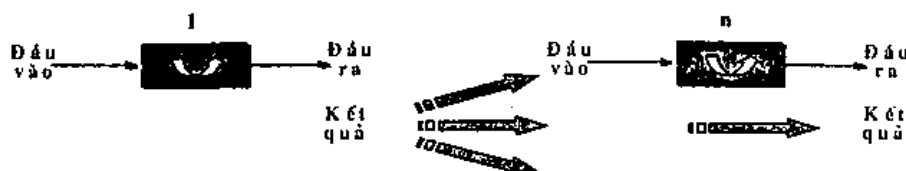
Một hành động đều gây ra hoặc nhằm gây ra một sự thay đổi nào đó. **Hệ quả** của một hành động, chủ định hay không chủ định, được thể hiện dưới nhiều hình thức và mức độ khác nhau, vật chất và phi vật chất, tức thời hữu hình hay lâu dài vô hình. Có hai thuật ngữ hay được sử dụng để thể hiện ảnh hưởng của một hành vi, hành động là **kết quả** và **hệ quả**. Trong thực tế, hai khái niệm này hay được sử dụng với cùng một nghĩa. Tuy nhiên, chúng có bản chất khác nhau và có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Việc định nghĩa rõ các khái niệm này và chỉ ra mối quan hệ giữa chúng là rất cần thiết cho việc phân tích, thiết kế, đánh giá các hoạt động trong thực tế.

Từ điển Webster's New World Dictionary & Thesaurus điện tử định nghĩa khái niệm **kết quả** với nhiều nghĩa khác nhau, kết quả là sản phẩm, là ảnh hưởng. Kết quả với nghĩa là **sản phẩm** (result) được định nghĩa “là bất kỳ thứ gì đó xuất hiện như một lô - gích hay sản phẩm tất yếu của một hành động hay quá trình”. Kết quả với nghĩa là **ảnh hưởng** (effect) được định nghĩa “là điều gì đó xuất hiện do một nguyên nhân hay tác nhân nào đó”. Kết quả là **đầu ra** hay sản phẩm cần đạt được khi thực hiện các hành động để hướng tới mục tiêu.

Trong hoạt động sản xuất và tác nghiệp, kết quả thường được đo lường bằng khối lượng hay mức độ một công việc được hoàn thành trong một khoảng thời gian nhất định.

MINH HOA 3.25: KẾT QUẢ VÀ HỆ QUẢ

- **Kết quả (sản phẩm):**
 - Một sự thay đổi về hoàn cảnh cục bộ tạm thời; những phản ứng, điều chỉnh về hành vi ở đối tượng trực tiếp chịu tác động, ngay sau khi hành động xảy ra.
- **Hệ quả (tác động):**
 - Những thay đổi mang tính lan chuyển, nhân quả tiếp nối sau một hành động trong một hệ thống, làm thay đổi căn bản điều kiện môi trường, hoàn cảnh hoặc làm chúng chuyển sang một trạng thái mới khác với ban đầu.



$$K \text{ quả } (1) + K \text{ quả } (2) + \dots + K \text{ quả } (n) = \Sigma K \text{ quả} = \text{Tác động}$$

Khái niệm *hệ quả* nhấn mạnh đến ảnh hưởng nhân quả hay mối liên kết có tính tương hỗ, hệ thống giữa các kết quả. Vì vậy, *hệ quả* có thể được định nghĩa là tác động, là ảnh hưởng lan chuyển. Hệ quả với nghĩa *tác động* (impact) được định nghĩa "là sức mạnh của một sự kiện, ý tưởng hay điều gì đó trong việc làm thay đổi về một hoàn cảnh hay trạng thái". Hệ quả với nghĩa *ảnh hưởng* (affect) được định nghĩa "là quá trình tạo nên một ảnh hưởng (effect) đủ mạnh hay bền vững để dẫn đến một sự phản ứng hay một sự thay đổi trong hành động, tư tưởng, trong bản chất hay hành vi của một trạng thái hay con người". Trong kinh doanh, hệ quả thường biểu hiện sự thay đổi, cải thiện về tình trạng hay vị thế của một doanh nghiệp trên thị trường, hay về trạng thái bầu không khí tổ chức và mối quan hệ trong đơn vị.

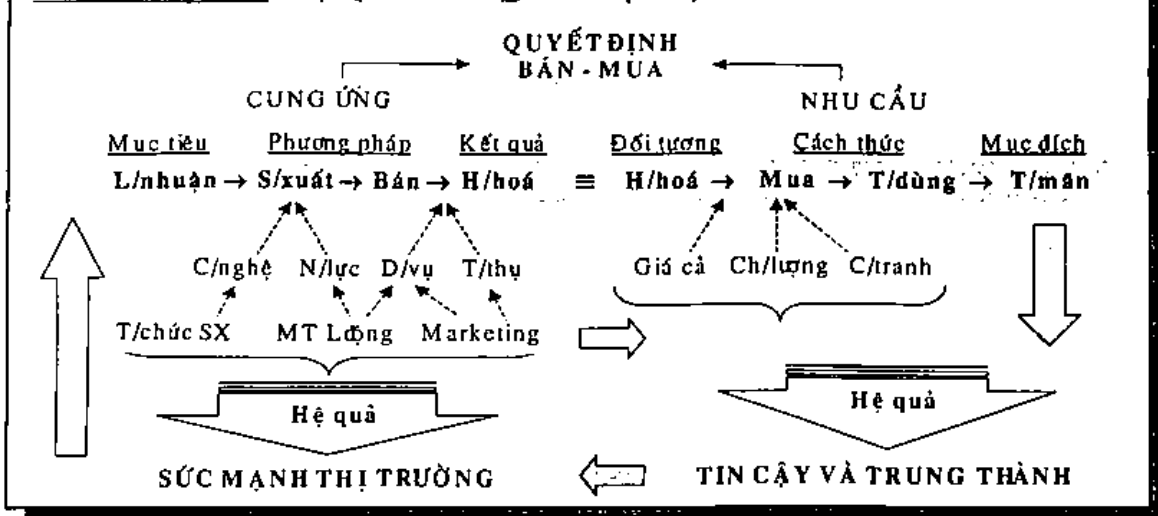
Theo cách tiếp cận trình bày trong Minh họa 3.22, *hệ quả* là mức độ hoàn thành các *mục tiêu tổng quát* hay *tác nghiệp* (nội dung của điểm 1 và 2) và *kết quả* là *sản phẩm đầu ra* hay *chỉ tiêu thực hiện* (nội dung của điểm 3).

b. Bản chất: hệ quả có tính nhân quả, lan chuyển

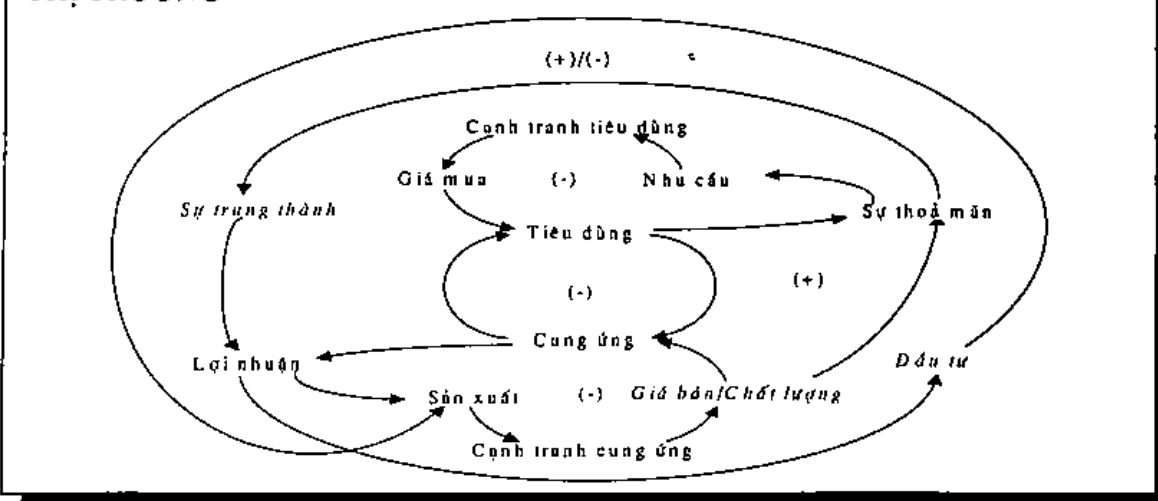
Xét về mối quan hệ, *hệ quả* là một hệ thống các kết quả tương hỗ. *Tác động* là hệ quả của một loạt phản ứng lan chuyển có tính nhân - quả giữa các hoạt động, hành vi hợp thành một hệ thống. Do tính hệ thống, một sự thay đổi ở một nhân tố sẽ dẫn đến những phản ứng dây chuyền sang các nhân tố khác trong hệ thống, trong đó những thay đổi (kết quả) xuất hiện ở nhân tố trước đóng vai trò tác nhân "đầu vào" đối với các nhân tố tiếp theo trong việc tạo ra những thay đổi hay kết quả ở những nhân tố này. Hệ quả là biểu hiện của ảnh

hưởng liên tiếp, rộng lớn của các kết quả do một hành động hay hành vi gây ra và lan chuyển trong toàn hệ thống nhờ mối quan hệ tương hỗ, nhân - quả.

MINH HOA 3.26: HỆ QUẢ: MỐI QUAN HỆ THỊ TRƯỜNG



MINH HOA 3.27: "HỆ THỐNG ĐỘNG" TRONG VIỆC MINH HOẠ HỆ QUẢ: 'HIỆU ỨNG ĐÔ-MI-NÔ' HAY TÁC ĐỘNG LAN CHUYỀN TRONG HỆ THỐNG THỊ TRƯỜNG

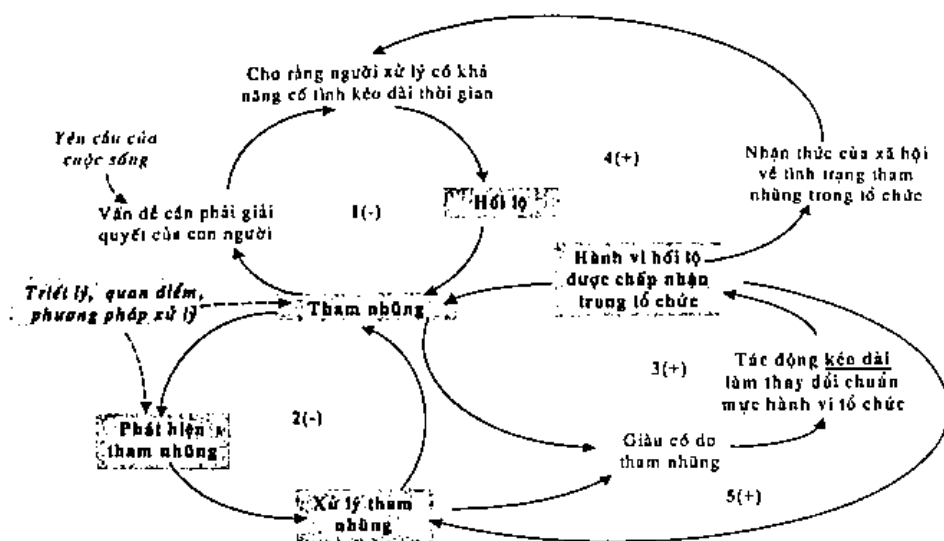


Có thể thấy được những ví dụ cụ thể về tác động lan chuyển nhân - quả này trong hệ thống thị trường thông qua hai ví dụ thực tiễn trình bày ở các Minh họa 3.26 và 3.27. Minh họa 3.26 không chỉ giải thích mối quan hệ cung-cầu cơ bản của lý thuyết kinh tế thị trường (kinh tế học). Hơn thế nữa, vận dụng tính chất về mối quan hệ nhân-quả, lan chuyển trong hệ thống nó còn giải thích rõ hơn xu thế vận động của thị trường, của những yếu tố quản lý và cạnh tranh thường được trình bày trong các chương trình đào tạo và sách viết về quản trị kinh doanh.

Mối quan hệ và sự vận động có tính nhân-quả, lan chuyên, hệ thống trong hệ thống kinh tế thị trường có thể được đơn giản hoá và trình bày rõ ràng hơn với sự trợ giúp của một công cụ có tên gọi là "*hệ thống động kinh tế xã hội*" (Dynamics of a Socio-Economic System)³ như ở Minh hoạ 3.27.

MINH HOA 3.28: HỆ QUẢ: ĐẠO ĐỨC VÀ VĂN HOÁ CÔNG TY

Tham nhũng = hậu quả của tình trạng hối lộ, kém hiệu lực khi xử lý dẫn đến những thay đổi trong nhận thức



Một ví dụ khác minh hoạ cho ảnh hưởng lan chuyên do mối quan hệ nhân - quả liên quan đến các vấn đề đạo đức trong kinh doanh được trình bày trong Minh hoạ 3.28. Sử dụng cách diễn đạt bằng công cụ "*hệ thống động kinh tế-xã hội*", minh hoạ này giải thích rằng tình trạng tham nhũng trở nên trầm trọng là do những nguyên nhân sau: (a) "cơ hội cho những hành vi phi đạo đức", đưa và nhận hối lộ do những khiếm khuyết trong hệ thống hành chính và quản lý nhân viên, (b) các "biện pháp xử lý sai phạm kém hiệu lực", biện pháp không phù hợp, xử lý thiếu triệt để, không cương quyết, (c) "chuẩn mực hành vi thay đổi", tham nhũng trở nên phổ biến làm thay đổi động cơ, mục đích, biện pháp ra quyết định và hành động của nhân viên. Hậu quả kéo dài sẽ làm cho tình trạng trở nên phổ biến và được chấp nhận ở phạm vi rộng trong tổ chức. Tình trạng sẽ trầm trọng thêm và nguy hiểm nếu các biện pháp xử lý không được cải thiện và vẫn kém hiệu lực và vấn đề trở nên phổ biến và được chấp nhận ở phạm vi xã hội.

³ Xem Rastogi, sdd.

IV. KẾT LUẬN

Ra quyết định là một quá trình phức tạp. Nghiên cứu về quá trình ra quyết định về các vấn đề đạo đức càng khó khăn hơn nhiều bởi nhận thức của mỗi cá nhân về các vấn đề đạo đức khác nhau, tình trạng phản ứng (mức độ bức xúc) trước các vấn đề cũng khác nhau. Không chỉ vậy, con người cũng rất khác nhau về trình độ phát triển ý thức đạo đức, do môi trường cũng như quá trình sống và rèn luyện của họ là khác nhau. Tuy nhiên, trong chừng mực nhất định, một tổ chức có thể gây ảnh hưởng nhất định đến các quyết định của các thành viên khác nhau trong một tổ chức bằng cách tạo nên một môi trường văn hoá tổ chức phù hợp, trong đó chứa đựng một bầu không khí tổ chức lành mạnh tạo thuận lợi cho các thành viên hoàn thành nhiệm vụ và hoà đồng cá nhân với những người khác và toàn bộ tổ chức. Những người quản lý có kinh nghiệm và tài ba sử dụng những nhân cách điển hình tiến tiến như một nhân tố tích cực của môi trường văn hoá tổ chức để gây ảnh hưởng và định hướng hành vi cá nhân của các thành viên và hành vi của tổ chức. Họ cũng hiểu rất rõ rằng những khiếm khuyết trong hệ thống và biện pháp quản lý có thể tạo nên những kẽ hở cho những cơ hội nảy sinh những hành vi phi đạo đức cũng như tạo ra áp lực công việc. Sai lầm trong hành vi cá nhân vì những lý do này một phần thuộc về trách nhiệm của những người quản lý.

Để có những quyết định quản lý đúng đắn nhằm tạo lập một môi trường văn hoá tổ chức thuận lợi và phù hợp cho tất cả mọi thành viên, nghiên cứu về cách con người ra quyết định khi hành động có ý nghĩa rất quan trọng. Về cơ bản, dù đối tượng ra quyết định (những người hữu quan) là ai, quyết định của họ vẫn bị chi phối bởi những động lực (động cơ) nhất định, hành vi được lựa chọn thực hiện theo những cách thức (phương tiện) nhất định nhằm đạt tới những mong muốn (mục đích) nhất định. Hệ quả của hành vi của một người không chỉ dừng lại ở những kết quả vật chất hay phi vật chất mà còn có thể gây nên những tác động (hệ quả) sâu, rộng do ảnh hưởng lan chuyển do tính tương hỗ, nhân-quả trong hệ thống. Xu thế phát triển của hệ thống sẽ khác nhau tạo nên đặc trưng về tính tổ chức của một đơn vị (đám đông, tập thể, nhóm, tổ chức). Chính đặc trưng này là bằng chứng thể hiện vai trò và hiệu lực của môi trường văn hoá của một tổ chức.

Nghiên cứu về hành vi tuy đã được quan tâm từ lâu, nhưng kết quả đạt được còn rất hạn chế, nhất là về hành vi trong tổ chức. Một trong những lý do quan trọng là còn thiếu những công cụ phân tích đủ mạnh. Điều đó làm cho việc thực hành đạo đức trở nên khó khăn. Cách tiếp cận theo quá trình thể hiện trong *algorithm đạo đức* là một công cụ rất hữu hiệu để nghiên cứu hành vi nói chung và về đạo đức và văn hoá kinh doanh nói riêng. Cách tiếp cận trên không chỉ có ý nghĩa trong việc làm sáng tỏ những nhân tố cơ bản của quá trình ra

quyết định, mà quan trọng hơn là đã mở ra cơ hội cho việc giới thiệu và vận dụng những công cụ và phương pháp nghiên cứu của các lĩnh vực khác, như các phương pháp *phân tích nguyên nhân*, *phân tích giải pháp*, hay các cách tiếp cận theo "*khung lô-gíc*", "*hệ thống động kinh tế - xã hội*". Chính điều đó làm cho việc phân tích gắn với thực tiễn hơn, và các giải pháp khả thi hơn. Cơ hội thực hành đạo đức kinh doanh trở nên rõ ràng, cụ thể hơn.

TỰ KIỂM TRA NHẬN THỨC VỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

BÀI 3

Bạn đọc có thể tự kiểm tra nhận thức của mình về những nội dung được trình bày trong chương này qua phần tự trắc nghiệm chỉ số đạo đức *EQ* (Ethics Quotient). Bạn hãy trả lời những câu hỏi dưới đây một cách trung thực. Hãy đánh dấu (✓) vào những câu trả lời bạn cho là phù hợp nhất.

CÂU HỎI	Đúng	Sai
11. Bước đầu tiên trong việc phân tích quá trình ra quyết định đạo đức là phân tích hoàn cảnh ra quyết định.	☐	☐
12. Trong một tổ chức có văn hóa mạnh, có nhiều thành viên có mức độ bức xúc về tâm sinh lý tương tự như nhau trước một vấn đề.	☐	☐
13. Con người trong tổ chức có văn hóa mạnh có trình độ phát triển về ý thức đạo đức ở mức tương đương nhau.	☐	☐
14. Tác nhân quan trọng nhất đối với hành vi đạo đức trong tổ chức là "cơ hội thực hiện hành vi (phi -) đạo đức".	☐	☐
15. Động cơ hành động của con người chính là nguyên nhân chính dẫn đến các hành vi sai trái và các vấn đề đạo đức trong kinh doanh.	☐	☐
16. Mục tiêu là động cơ được thể hiện thành các kết quả cụ thể cần đạt được trong một hoàn cảnh nhất định.	☐	☐
17. Những bế tắc trong việc xác định động cơ hành động và xác định giải pháp là do cách tiếp cận thiếu khách quan và thiếu hệ thống.	☐	☐
18. Tổ chức kinh doanh có nhiều phương tiện, công cụ hơn so với các tổ chức khác trong việc giải quyết các vấn đề đạo đức.	☐	☐
19. Khách hàng trung thành với doanh nghiệp là do những quyết định kinh doanh đúng đắn.	☐	☐
20. Một hành vi được coi là không phù hợp về mặt đạo đức không bị phê phán có thể là nguyên nhân dẫn đến những hành vi phi - đạo đức của tổ chức trong tương lai.	☐	☐

Bạn có thể so sánh ý kiến của bạn với những gợi ý ở cuối cuốn sách.

CHƯƠNG 4

MỘT SỐ TÌNH HUỐNG ĐIỂN HÌNH
VỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

- **Mục đích của chương:**

Giúp bạn đọc nắm được:

- + Những vấn đề đạo đức kinh doanh điển hình trong thực tế liên quan đến người lao động, khách hàng, ngành, cộng đồng và xã hội;
- + Những quan điểm phổ biến được sử dụng để tiếp cận với các vấn đề đạo đức nảy sinh, điểm mạnh và hạn chế của chúng;
- + Ưu thế của cách tiếp cận bằng *algorithm đạo đức*
- + Ý nghĩa của phương pháp *phân tích vấn đề - giải pháp*
- + Vai trò của công cụ *văn hoá công ty*

- **Nội dung:**

Các vấn đề liên quan đến:

- Tính cách và công việc: *Cáo giác*
- Quyền đối với tài sản trí tuệ: *Bí mật thương mại*
- Mối quan hệ trong sản xuất:
 - *Môi trường và điều kiện làm việc*
 - *Kiểm tra, giám sát người lao động*
- Quan hệ với khách hàng:
 - *Công nghệ bán hàng: Quảng cáo*
 - *Quyền lực và trách nhiệm của công ty: An toàn sản phẩm*
- Quan hệ với ngành: *Cạnh tranh trung thực*

CHƯƠNG 4

MỘT SỐ TÌNH HUỐNG VỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH ĐIỂN HÌNH

Trong thực tế kinh doanh, các doanh nghiệp luôn có những lý do chính đáng để hành động theo cách nào đó. Những lý do được nêu ra để biện minh cho hành động có thể được coi là chấp nhận được đối với một số đối tượng, nhưng có thể không thuyết phục được những người khác. Mâu thuẫn luôn tiềm ẩn; nhưng doanh nghiệp vẫn phải hành động. Phản ứng sẽ xuất hiện, ủng hộ và phản đối, làm cho tương lai của doanh nghiệp trở nên bất trắc.

Dưới đây là một minh họa về những tình huống khó khăn của doanh nghiệp.

TÌNH HUỐNG MỞ ĐẦU: LOCKHEED Ở NHẬT BẢN

Khi Carl Kotchian, chủ tịch tập đoàn sản xuất máy bay **LOCKHEED** đến Nhật Bản vào tháng Tám năm 1972, vào thời điểm công ty đang trong tình trạng nguy hiểm về tài chính. **LOCKHEED** đã thất bại trong việc ký được hợp đồng với các hãng vận tải đường không lớn ở châu Âu, do chi phí sản xuất loại máy bay vận tải cỡ lớn *C5A Galaxy* phát sinh quá lớn. Nhiều trục trặc trong thao tác của loại máy bay lên thẳng *Cheyenne* cũng đã khiến Bộ Quốc phòng (Mỹ) hủy bỏ đơn đặt hàng về loại máy bay này. **LOCKHEED** chỉ thoát khỏi tình trạng phá sản bằng một khoản tiền bảo đảm 250 triệu đôla của chính phủ. Vì vậy, sự sống còn của **LOCKHEED** trong tương lai lệ thuộc hoàn toàn vào việc có bán được loại máy bay dân dụng phản lực kiểu mới *L-1011 TRISTAR* cho hãng hàng không Nhật Bản **ALL NIPPON AIRWAYS (ANA)** hay không.

Ngay sau khi hạ cánh xuống sân bay Tokyo, Kotchian đã đề nghị vị đại diện công ty **MARUBENJ** - một công ty tư vấn, môi giới thương mại, đầu tư và quan hệ công cộng của Nhật mà **LOCKHEED** đã có quan hệ từ trước - thu xếp một cuộc gặp với thủ tướng Nhật Bản Kakuei Tanaka. Kotchian biết rằng thủ tướng Nhật Tanaka sẽ gặp tổng thống Mỹ Nixon trong một vài ngày tới tại Hawaii để thảo luận về việc cải thiện mối quan hệ thương mại Nhật-Mỹ, và Nixon sẽ đề nghị Nhật Bản mua nhiều hàng hoá của Mỹ hơn để cải thiện cán cân thương mại của Mỹ. Kotchian cho rằng việc thủ tướng Nhật được thông tin trước về những lợi thế của *TRISTAR* sẽ rất có lợi cho tất cả các bên hữu quan khi đàm phán.

Đại diện của Công ty **MARUBENJ**, Toshiharu Okubo, đã thông báo với Kotchian rằng, để thiết kế được một cuộc gặp mặt như vậy, cần có một khoản "lót tay" là 500 triệu Yên (khoảng 1,6 triệu đôla). Vì không được thông báo về địa chỉ nơi nhận, Kotchian cho rằng số tiền đó sẽ được chuyển đến văn phòng thủ tướng. Điều đó làm cho Kotchian do dự khi quyết định chi một khoản "ngoại lệ" lớn như vậy cho vị quan chức cao cấp nhất của chính phủ Nhật Bản. Nhưng ông cũng biết rằng từ chối cũng có nghĩa là đập đổ tất cả mọi cố gắng cuối cùng của **LOCKHEED**. Mọi thất bại và trách nhiệm sẽ đổ hết lên đầu ông. Vì vậy,

Kotchian đã quyết định đồng ý thanh toán khoản tiền này, và cuộc gặp mặt đã diễn ra vào 7h30 sáng ngày hôm sau. Trong buổi gặp mặt mà Kotchian không trực tiếp tham dự, vị chủ tịch công ty *MARUBENJ* đã được thủ tướng Tanaka hứa ủng hộ, sau khi đã thay mặt *LOCKHEED* trao tặng tượng trưng khoản tiền 500 triệu Yên.

Sau hơn hai tháng đàm phán gay go, đại diện *ANA* đã gần ưng thuận đặt một hợp đồng mua 6 chiếc với điều khoản lựa chọn quyền mua thêm 8 chiếc khác. Đêm Chủ nhật ngày 29 tháng Mười, Kotchian nhận được một cú điện thoại của Okubo thông báo rằng để có được hợp đồng ông ta phải làm được ba việc. Hai việc đầu là vật vãn, nhưng việc thứ ba như "sét đánh ngang tai". Kotchian được yêu cầu phải có ngay 400,000 đôla trả bằng đồng Yên vào sáng sớm hôm sau. Trong đó, 300,000 đôla (bằng 90 triệu Yên) sẽ được trả cho Tokuji Wakasa, chủ tịch của *ANA*, đó là tiền hoa hồng bán 6 chiếc *TRISTAR*, mỗi chiếc 50,000 đôla. Số tiền 100,000 đôla còn lại (bằng 30 triệu Yên) sẽ được phân chia cho sáu chính khách Nhật Bản. Khi Kotchian phản ứng là không có cách nào kiếm ra số tiền mặt lớn nhanh như vậy, ông ta được thông báo rằng số tiền 30 triệu Yên là không thể thiếu được, số còn lại, 90 triệu Yên, có thể chậm một chút. Đến 10h sáng ngày hôm sau, số tiền 30 triệu Yên đã được chuyển đến tay Okubo, và số tiền 90 triệu Yên còn lại được chuyển đến sau đó một tuần.

Kotchian trở về trụ sở công ty ở Burbank, California, để dự một lễ kỷ niệm và dường như quên khuấy mất khoản tiền "đặt cọc" 500 triệu Yên cho thủ tướng Nhật Bản. Tuy nhiên, tám tháng sau, Okubo gọi điện cho Kotchian và thông báo rằng đã đến lúc phải thực hiện lời hứa. Kotchian hỏi liệu khoản tiền đó có còn cần thiết nữa hay không một khi vụ việc đã xong từ lâu. Okubo quả quyết rằng nếu ông không tôn trọng lời hứa, *LOCKHEED* sẽ không bao giờ có cơ hội làm ăn ở đất Nhật nữa, và "bóng gió" rằng có thể vị chủ tịch của *MARUBENJ*, người đã đưa ra đề nghị này với thủ tướng Tanaka, sẽ buộc phải rời bỏ nước Nhật. Sau khi cân nhắc, Kotchian thấy không còn cách lựa chọn nào khác ngoài việc chấp nhận thanh toán số tiền đã được đề nghị, nếu không muốn làm hỏng những gì *LOCKHEED* đã đạt được.

Sau đó *LOCKHEED* lại một lần nữa phải thanh toán một khoản 400,000 đôla tiền hoa hồng cho 8 chiếc mà *ANA* đã quyết định mua thêm. Tính tổng cộng số tiền "lót tay" và hoa hồng để bán 21 chiếc *TRISTAR* ở Nhật lên đến 12,5 triệu đôla.

Kotchian đã giải thích hàng động của mình dựa trên ba chứng lý sau. Thứ nhất, số tiền trên 12 triệu này chỉ bằng 3% tổng số tiền thu được từ việc bán máy bay là 430 triệu đôla. Kèm theo đó không chỉ là lợi nhuận của các cổ đông *LOCKHEED*, mà còn là công ăn việc làm của hàng ngàn nhân viên cũng như sự tồn tại của *LOCKHEED*. Thứ hai, đây là một đề nghị từ phía Okubo và công ty môi giới *MARUBENJ*, và được nhấn mạnh là khoản dịch vụ tư vấn cần thiết cho việc mua bán. *LOCKHEED* không hề thích những khoản "chi tiêu" như vậy nhất là trong hoàn cảnh khó khăn hiện tại. Tuy vậy, *LOCKHEED* không thể không tuân thủ "luật chơi". Thứ ba, không hề có sự tiếp xúc hay mặc cả trực tiếp giữa

LOCKHEED với các chính khách và viên chức hàng không Nhật Bản, vì thế không thể coi là có hành vi hối lộ. Như vậy, *LOCKHEED* không hề phạm pháp.

1. Bạn nghĩ gì về những lập luận của Kotchian?
2. Các hợp đồng của *LOOKHEED* được thực hiện ở Nhật mang lại những lợi ích gì? Cho ai?
Chúng có gây ra những thiệt hại cho những người khác không? Nếu có, đó là những gì? và đối với ai?
3. Những đối tượng hữu quan chính nêu trong bài đã chấp nhận hành động như vậy vì lý do gì? để đạt được mục đích gì?
4. Những đối tượng hữu quan tiềm năng khác là những ai? Họ có thể có phản ứng như thế nào? Tại sao?
5. Giả thiết, nếu *LOCKHEED* hành động khác đi (không chấp nhận thanh toán các khoản ngoại lệ) sự thế có thể sẽ diễn ra như thế nào?

Như cho thấy qua ví dụ trên, những vấn đề đạo đức trong các tình huống thực tế là rất phức tạp do tính chất của mâu thuẫn trong từng trường hợp là không giống nhau, đó có sự tham gia của nhiều đối tượng hữu quan với những động cơ, mục đích, cách thức hành động khác nhau, với tầm quan trọng và năng lực can thiệp khác nhau. Chương này sẽ giới thiệu một số trường hợp điển hình và những minh họa về các cách tiếp cận khác nhau đối với những vấn đề đạo đức nảy sinh trong quan hệ với người lao động, với người tiêu dùng và quan hệ trong ngành.

Trong những vấn đề đạo đức nói chung luôn tiềm ẩn những mâu thuẫn. Mâu thuẫn có thể là giữa những bên khác nhau về một lĩnh vực hay về cách tiếp cận ("đồng sàng dị mộng") hoặc phát sinh nội tại (tự mâu thuẫn). Mâu thuẫn có thể xuất hiện giữa những đối tượng hữu quan bên trong - chủ sở hữu, người quản lý, người lao động. Chúng cũng có thể nảy sinh giữa những người thay mặt công ty, tổ chức - người quản lý, nhân viên được uỷ quyền đại diện - trong giao tiếp với các đối tác bên ngoài như khách hàng, đối tác, đối thủ trong ngành và với xã hội. Mâu thuẫn có thể nảy sinh do (i) quan điểm, triết lý khác nhau về một vấn đề hay trong cách giải quyết một vấn đề, (ii) về quyền hạn và trách nhiệm và việc sử dụng quyền hạn, trách nhiệm vào việc giải quyết một vấn đề liên quan, (iii) nhận thức và quan niệm về những nghĩa vụ cần phải hoàn thành, (iv) về mối quan tâm và lợi ích cần được bảo vệ. Minh họa 1.22, chương 1, đã giới thiệu một ví dụ khái quát hoá về những nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn trong mối quan hệ kinh doanh giữa các đối tượng khác nhau.

Một số tình huống điển hình được trình bày dưới đây là những minh họa về những vấn đề đạo đức điển hình. Để tiện cho việc hệ thống hoá, cách tiếp cận tiếp cận đối với các vấn đề trong các tình huống tuân thủ một cách thống nhất đề cương sau:

- (i) khái quát vấn đề và nhận diện bản chất,
- (ii) giới thiệu những quan điểm phổ biến, thịnh hành được sử dụng trong thực tế để tiếp cận vấn đề,

- (iii) những nhận xét, phê phán các quan điểm trên cơ sở phương pháp tiếp cận theo *algorithm đạo đức* và phương pháp *phân tích vấn đề - giải pháp*.

Một mặt, do sự khống chế của khuôn khổ và mục đích của chương này, mặt khác muốn dành cơ hội cho việc thảo luận và thực hành, những phân tích trong phần (iii) bằng *algorithm đạo đức* và bằng phương pháp *phân tích vấn đề - giải pháp* chỉ dừng lại ở những nhận xét có tính định hướng hay gợi ý mà không được thực hiện kỹ lưỡng cũng như được minh hoạ bằng các công cụ, hình vẽ, sơ đồ đã giới thiệu ở chương 3. Các bạn đọc và sinh viên hãy thử hoàn tất những nội dung này theo cách suy nghĩ của mình. Sẽ rất bổ ích nếu việc thực hiện được tiến hành thông qua thảo luận nhóm và thuyết trình.

I. QUAN HỆ VỚI NGƯỜI LAO ĐỘNG

1. Tính cách và công việc: Cáo giác

TÌNH HUỐNG MỞ ĐẦU: 'CHUCK' Ở CÔNG TY BROWN & ROOT

Ở độ tuổi bốn mươi, Charles (Chuck) Atchinson đã kịp gặt hái được khá nhiều thành công với cương vị là thanh tra viên về chất lượng công trình của Công ty **BROWN & ROOT**, một công ty xây dựng, đang thực hiện một hợp đồng xây dựng một nhà máy điện nguyên tử - nhà máy Comanche Peak ở Glen Rose - cho Công ty Điện Dân dụng **TEXAS UTILITY ELECTRIC COMPANY**. Mức lương anh ta được hưởng là 1000 đôla/tuần. Món tiền đó đủ để trang trải các khoản chi tiêu để mua một ngôi nhà có đầy đủ tiện nghi, những chiếc xe hơi kiểu mới, các chuyến du lịch cùng vợ và con gái mười ba tuổi và một cuộc sống dễ chịu. Nhưng chỉ một năm sau, gia đình anh ta đã rơi vào tình trạng vô cùng bi đát, với khoản nợ sáu tháng tiền thuê một ngôi nhà di động, phải lang thang dọc các con đường mòn ở Azle, gần Fort Worth, bang Texas. Chuck đã bị công ty **B&R** xa thải và không thể tìm được việc làm ở nơi khác. Ngôi nhà cũ đã sang tay chủ mới, hầu hết đồ dùng gia đình và tài sản khác đã phải bán đi để trang trải các món chi tiêu hàng ngày và chồng hoá đơn kiện tụng cao ngập đầu.

Nguồn gốc sự bất hạnh của Chuck là do anh ta không thể thuyết phục được những người phụ trách ở công ty **B&R** để mắt đến các quy chế về an toàn cho công trình nhà máy điện nguyên tử Comanche Peak và tìm cách khắc phục một loạt vết nứt có thể gây nguy hiểm sau này. Khi thấy kiến nghị của mình mặc dù đã được nhắc đi nhắc lại nhiều lần vẫn không được những người có trách nhiệm ở công ty đáp ứng. Chuck đã phải kêu gọi sự chú ý đến tình trạng này từ cơ quan thanh tra và giám sát quy chế của chính phủ. Ngay sau đó, Chuck bị đuổi việc. Công ty **B&R** đã giải thích lý

do sa thải Chuck là vì "kết quả công tác của anh ta cho thấy đã không đáp ứng được yêu cầu công việc do công ty đề ra ở cương vị công tác của anh ta", B&R còn chỉ trích anh ta là không trung thành, là "kẻ không đáng tin cậy". Trong khoảng thời gian Chuck đệ đơn khiếu nại lên toà, anh ta thường nhận được những cú điện thoại nặc danh đe dọa và ngăn cấm anh ta không được tiết lộ thêm thông tin. Chuck nghi rằng anh ta có thể bị nghe trộm điện thoại.

Kiểm được việc làm thật là khó. Đối với Chuck lại còn khó hơn nhiều. Sau khi tìm được việc làm là thanh tra viên ở một nhà máy ở New Orleans, Chuck chỉ có thể giữ được chỗ làm việc mới này đúng một tuần. Sau khi được gọi ra toà làm chứng lần nữa cho vụ kiện ở nhà máy Comache Peak, khi trở lại chỗ làm việc mới "xếp của tôi đã gọi tôi lên, tuyên bố sa thải tôi vì lý do tôi là kẻ không đáng tin cậy". Thậm chí các chủ cũ còn không cho Chuck cơ hội để tìm một việc làm khác, "Hai hôm trước ngày được mời đến phỏng vấn ở nhà máy điện Clinton, bang Illinois theo lịch hẹn, họ đã gọi điện cho tôi và nói rằng họ không thể tiếp nhận tôi bởi vì tôi là kẻ cần phải cảnh giác. Tôi đã cố thử tìm việc ở các nhà máy khác, nhưng kết cục, tôi nhận ra rằng tôi đã có tên trong sổ đen".

Chuck đã phải làm đủ mọi nghề để kiếm sống, như lái xe công trình thuê tính theo giờ, thậm chí để thoát khỏi tình trạng tuyệt vọng anh ta đã phải đi nhặt vỏ đồ hộp dọc xa lộ để bán cho những người thu mua nhôm vụn. Cuối cùng, Chuck cũng tìm được chỗ làm ổn định với cương vị nhân viên thanh tra chất lượng ở một bộ phận hàng không của công ty LTV, và có thể "đứng vững trên đôi chân của mình" về mặt tài chính. Nhưng vết thương tâm lý vẫn không thể liền sẹo. Điều đặc biệt làm cho gia đình anh ta đau đớn nhất là việc mất đi những người bạn. Anh ta nói, "trong con mắt nhiều người, kẻ cáo-giác cũng cùng một giuộc với bọn chỉ điểm. Mọi người đều coi họ là kẻ phản bội". Anh ta hầu như không muốn kể về những gì đã làm, những mất mát mà anh ta phải gánh chịu, nhưng lại khẳng định sẽ vẫn hành động như vậy nếu thấy cần thiết. Khi bị gặng hỏi, anh ta chỉ nói "chẳng có gì làm bằng chứng về những hậu quả vật chất tôi được hưởng, ngoại trừ những gì tôi đã mất. Nhưng tôi biết, tôi chính là lưỡi dao sắc để ngăn chặn họ xin được giấy phép vận hành nhà máy, và để rồi sau đó có thể lại phải khắc phục những hậu quả khôn lường. Tôi biết tôi đã hành động đúng. Và tôi cũng biết tôi luôn có giấc ngủ thanh thản. Tôi ngủ ngon như một đứa trẻ".

c. Tiếp cận vấn đề

i) Khái niệm

Cáo giác là hành động một thành viên hay thành viên cũ của một tổ chức công bố những thông tin làm chứng cứ về hành vi bất hợp pháp hay vô đạo đức của tổ chức hoặc bên trong tổ chức, không vì lợi ích của xã hội.

Khác với các hành động cung cấp, tiết lộ thông tin bí mật, cáo giác có một số đặc điểm.

Cáo giác là hành vi từ bên trong tổ chức. Không thể gọi là cáo giác nếu một người bên ngoài tổ chức, không bị ràng buộc bởi bất kỳ nghĩa vụ đối với tổ chức, công ty hành động vì lợi ích xã hội hay của chính họ. Cũng không thể coi là cáo giác khi một nhân viên được yêu cầu cung cấp thông tin với tư cách là nhân chứng hay lấy khẩu cung với tư cách là nghi can về một hành vi phạm pháp. Khi đó họ bị ràng buộc bởi những nghĩa vụ pháp lý cao hơn nghĩa vụ của một nhân viên đối với tổ chức.

Cáo giác cung cấp những thông tin mới làm bằng chứng về một hoạt động, hành vi sai lầm, cố ý của tổ chức hay thành viên tổ chức. Những hành động đưa tin nhằm nhắc nhở công luận về những hành vi phạm pháp hay vô đạo đức đã được biết và cảnh báo trước - rung chuông báo động - không phải là cáo giác. Trong các trường hợp "rung chuông", xã hội được thông báo về những nguy hiểm tiềm ẩn đã biết để đề phòng. Cung cấp thông tin liên quan đến vệ sinh và an toàn thực phẩm hiện nay là một minh họa điển hình cho các trường hợp "rung chuông".

Cáo giác là hành động tự nguyện, biểu hiện sự phản kháng về mặt đạo đức; có nghĩa là cáo giác được thực hiện với động cơ sửa chữa, ngăn chặn một hành vi sai lầm nhất định của tổ chức, cá nhân tổ chức. Tương tự các hành động "rung chuông", cáo giác đặt công ty trước những áp lực của công luận, xã hội và pháp luật để buộc công ty, tổ chức phải thay đổi quyết định.

Cáo giác là hành động cung cấp thông tin được tiến hành không qua "kênh" thông tin thông thường trong tổ chức. Thông thường, các tổ chức đều có những hệ thống, cơ chế, quy trình xử lý thông tin trong quản lý chính thức được phổ biến rộng rãi cho nhân viên để thực hiện. Trong một số trường hợp, các "kênh" thông tin "nóng" cũng được sử dụng vào mục đích khẩn cấp. Nếu đã buộc phải cáo giác, điều đó có nghĩa là các hệ thống này không còn hiệu lực để điều chỉnh một cách chủ động từ bên trong.

Cáo giác là hành vi bảo vệ lợi ích chung của xã hội nhưng luôn có nguy cơ gây hậu quả nghiêm trọng hay thiệt hại lớn cho một số cá nhân, tổ chức.

ii) Nhận diện vấn đề đạo đức

Trong hành vi cáo giác luôn chứa đựng những vấn đề đạo đức liên quan mối quan hệ giữa người lao động, người quản lý; và rộng hơn là doanh nghiệp, xã hội, chính phủ. Những câu hỏi có nhiều lời giải khác nhau từ các đối tượng hữu quan chính, trực tiếp là: cáo giác "cái gì"; "người cáo giác" là ai; "tại sao" lại phải cáo giác; cáo giác "mang lại điều gì", "cho ai".

Trong tình huống trên vấn đề đạo đức xuất hiện ở cương vị người lao động trong việc có tiết lộ hay không những thông tin nội bộ của công ty, thi hành hay không thi hành các quyết định, chỉ thị của người quản lý, chấp nhận hy sinh cái gì và vì ai, cách thức và năng lực giải quyết vấn đề nảy sinh.

Người quản lý - với tư cách là người được công ty tuyển dụng để đại diện

cho các chủ sở hữu trong việc ra quyết định và điều hành công việc - cũng gặp phải những vấn đề tương tự như đã nêu trên đối với người lao động. Ngoài ra, họ còn có những vấn đề riêng liên quan đến quyền lực và sử dụng quyền lực được giao phó trong việc giải quyết các vấn đề nảy sinh.

Chủ sở hữu là những người có phần lợi ích và tài sản lớn nhất trong công ty đáng được bảo vệ. Họ có lợi ích sở hữu lớn nhưng quyền lực điều hành rất nhỏ. Việc bảo vệ tài sản và lợi ích của họ phải uỷ thác cho người khác. Như vậy, những sai sót nhỏ trong việc sử dụng người đại diện có thể sẽ dẫn đến những hậu quả lớn đối với họ. Họ có thể cũng có những khó khăn khác như phải lựa chọn giữa lợi ích trước mắt và việc phấn đấu vì mục tiêu lâu dài. Điều phức tạp là ở chỗ "tượng đài vinh quang" của sự thành công trong tương lai lại được xây đắp bằng từng "viên gạch" kết quả của ngày hôm nay.

iii) Bản chất mâu thuẫn

Mâu thuẫn có thể nảy sinh trên bốn phương diện sau.

Về triết lý, quan điểm. Nhìn chung, mọi người đều thống nhất rằng triết lý và quan điểm chung cần được bảo vệ là những triết lý, quan điểm chính thức được nêu rõ trong các tuyên bố về sứ mệnh, mục tiêu tổng quát và phương châm hành động. Chúng cũng được nhấn mạnh trong hệ thống các giá trị, văn hoá công ty, hệ thống các chuẩn mực đạo đức, các chương trình giao ước đạo đức của một tổ chức, công ty. Tuy nhiên, có thể mỗi cá nhân trong tổ chức, công ty lại nhận thức về ý nghĩa và thứ tự ưu tiên theo cách khác nhau, dẫn đến sự không nhất quán trong hành động. Việc nhận thức khác nhau là có thể xảy ra do sự khác nhau về mức độ phát triển ý thức đạo đức, vị trí công tác (thông tin, quyền hạn, trách nhiệm), đặc điểm của hệ thống tổ chức và quản lý hiện hành.

Về quyền hạn, trách nhiệm. Hành vi phi đạo đức chỉ có thể gây tác hại khi đã được thực hiện. Có nghĩa là, chúng phụ thuộc rất nhiều vào quyền hạn về tác nghiệp; trong những trường hợp này, người lao động ở vị trí tác nghiệp có quyền quyết định chủ yếu trong việc thực hiện. Tuy nhiên, hành động này (không thi hành mệnh lệnh, hoặc làm trái lệnh) của người lao động có thể bị coi là hành vi chống đối lại quyền lực quản lý và quyết định của cấp trên, làm "xói mòn" uy tín và quyền lực lãnh đạo, làm lung lay vị trí của người lãnh đạo.

Về nghĩa vụ. Mỗi đối tượng hữu quan đều có nghĩa vụ nhất định cần phải hoàn thành. Những người chủ sở hữu, với tư cách là người phải chịu trách nhiệm chính về công ty, tổ chức trước xã hội, có trách nhiệm hoàn thành những nghĩa vụ thuộc trách nhiệm xã hội của công ty. Những người lao động có nghĩa vụ hoàn thành trách nhiệm được giao phó, trung thành với tổ chức, công ty, phấn đấu vì lợi ích của tổ chức. Mặt khác, họ cũng có nghĩa vụ bảo vệ tổ chức, công ty trước những mối nguy hiểm đe dọa sự tồn tại và phát triển thành công, lâu dài và bền vững. Nghĩa vụ của người quản lý đôi khi trở nên rất phức tạp do họ phải thực hiện đồng thời hai "vai diễn", người đại diện cho chủ sở hữu và được làm thuê.

Về lợi ích. Các đối tượng hữu quan có những lợi ích cần bảo vệ và mối quan

tâm của họ có thể cũng khác nhau. Trong khi cá nhân người lao động quan tâm chủ yếu đến việc làm, cơ hội thăng tiến về nghề nghiệp, uy tín chuyên môn..., những người chủ sở hữu, công ty hay tổ chức lại quan tâm nhiều đến sứ mệnh, uy tín, danh tiếng, tăng trưởng và phát triển, trách nhiệm và nghĩa vụ xã hội. Những lợi ích này về nguyên tắc không đối lập nhau; người lao động luôn tìm thấy niềm tự hào và cơ hội phát triển ở danh tiếng và sự phát triển của công ty. Lợi ích của họ nằm trong lợi ích của công ty, tổ chức. Mâu thuẫn nảy sinh chủ yếu là giữa lợi ích ngắn hạn và dài hạn, và trong việc phân chia lợi ích. Trong các hoàn cảnh này, người quản lý ở vị trí khó khăn và dễ mắc sai lầm nhất.

d. Các quan điểm trong xử lý

Giải quyết các mâu thuẫn nảy sinh là việc làm cần thiết nhưng không dễ dàng. Trong quá trình xử lý, một số quan điểm được vận dụng. Bên cạnh những điểm mạnh, những khiếm khuyết căn bản của các cách tiếp cận, các quan điểm không chỉ không thể giải quyết được triệt để mâu thuẫn mà còn làm vấn đề trở nên phức tạp, rắc rối hơn. Sau đây là hai quan điểm thịnh hành.

i) Quan điểm về "nghĩa vụ người làm thuê"

Người làm thuê là người được tuyển dụng để tiến hành những công việc mà người chủ (người thuê) không muốn hoặc không có khả năng tự thực hiện. Khi đã thoả thuận, chính thức hoặc không chính thức, người làm thuê đã bị ràng buộc bởi những cam kết sử dụng những nguồn lực và quyền lực được uỷ thác để hành động vì lợi ích của người chủ có nghĩa vụ thực hiện những gì đã cam kết.

□ Tư tưởng cơ bản:

Trong quan điểm này, người lao động được coi là người được thuê; người quản lý được coi là đại diện cho quyền lợi của người chủ, nhưng cũng là người được chủ sở hữu thuê mướn. Tuy là người được người chủ sở hữu uỷ thác tài sản, nguồn lực, nghĩa vụ của người quản lý và những cam kết của họ đối với chủ sở hữu nhiều khi rất mơ hồ; họ là người có quyền lực rất lớn; họ là người thay mặt chủ trong việc tuyển dụng người lao động; họ tự định ra công việc cho mình và cho người lao động để thực hiện. Họ là những "người đại diện toàn quyền" của chủ sở hữu. Trong khi đó, nghĩa vụ của người lao động hầu như là phải tuân thủ những yêu cầu và hoàn thành những công việc do người đại diện toàn quyền của chủ sở hữu quy định.

Như vậy, hành vi cáo giác của người lao động là trái với những cam kết và vi phạm nghĩa vụ của người làm thuê.

□ Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:

- + Cách tiếp cận theo "nghĩa vụ của người làm thuê" làm sáng tỏ mối quan hệ và trách nhiệm của người lao động đối với người chủ; trong chừng mực nhất định vai trò của người quản lý cũng được làm sáng tỏ. Quan điểm này được chấp nhận vì trong thực tế phần lớn những người quản lý là những người nắm giữ phần tài sản lớn trong công ty hay cổ đông chính, họ chính là một bộ phận những chủ sở hữu đối với tổ chức, công ty.

- Tuy nhiên, quan điểm này có những hạn chế đáng kể. Quan trọng nhất là sự mơ hồ về khái niệm lợi ích của chủ sở hữu. Người quản lý có hai vai trò cần được tách bạch, "người làm thuê" và "người đại diện". Trong hầu hết các trường hợp, người lao động lựa chọn một doanh nghiệp, tổ chức để gắn bó sự nghiệp và cuộc đời lao động của mình không phải vì một cá nhân người quản lý cụ thể mà vì sứ mệnh, tôn chỉ mục đích, hoài bão của tổ chức, của công ty. Vì vậy, lợi ích mà họ cam kết phải được hiểu là sự tồn tại, vinh quang và lợi ích lâu dài của tổ chức, của công ty chứ không phải là lợi ích của cá nhân một vài người quản lý ở một thời điểm nhất định. Thứ hai là mọi nghĩa vụ đều có giới hạn; không có nghĩa vụ tuyệt đối. Nghĩa vụ đã cam kết chỉ được coi là hợp lý khi chúng hợp pháp và phù hợp với nhận thức chung của đại bộ phận những người hữu quan và xã hội.

ii) Quan điểm về "lòng trung thành"

Bản thân khái niệm *trung thành* còn chưa được định nghĩa thống nhất. Sự khác nhau về quan niệm chủ yếu bắt nguồn từ việc xác định đối tượng của sự trung thành.

Theo quan điểm "nguyên tử học xã hội" của chủ nghĩa vị lợi tiếp cận từ góc độ triết học, đối tượng của *sự trung thành* chỉ có thể là con người chứ không thể là một thực thể như tổ chức, công ty. Theo quan điểm này, các thực thể như tổ chức, công ty về bản chất được thể hiện qua các cá nhân đại diện, hình ảnh về họ hay ảnh hưởng của họ có ý nghĩa quyết định đến thái độ và sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức.

Theo cách tiếp cận về "nghĩa vụ của người làm thuê", *sự trung thành* được định nghĩa là sự cam kết đối với những lợi ích hay mục tiêu đích thức của tổ chức, công ty. Theo quan điểm này, quyết định lựa chọn một công việc, một tổ chức hay công ty là một quyết định quan trọng không chỉ về thu nhập, việc làm mà còn cả sự nghiệp và hoài bão. Xuất phát từ một thực tế rằng quãng thời gian được coi có ý nghĩa nhất của con người (18 đến 60 tuổi và 7 giờ sáng đến 17 giờ chiều) là gắn với công việc và nơi làm việc, vì vậy chọn được nơi làm việc tốt có môi trường lao động thuận lợi cho việc phát triển sự nghiệp, thực hiện hoài bão, phát triển nhân cách là có ý nghĩa cực kỳ quan trọng. Người quản lý - đại diện cho tổ chức, công ty - có vai trò quan trọng, nhưng họ có thể bị thay thế; trong khi đó hoàn thành sứ mệnh của một tổ chức khó khăn hơn nhiều và cần có sự đóng góp của tất cả mọi thành viên.

Một quan điểm khác về tổ chức, quan điểm "tổ chức - con người", (sẽ được giới thiệu ở chương 6), cho rằng cấu trúc của tổ chức có nhiều điểm tương đồng khi so sánh với con người. Chúng cũng gồm những hệ thống vật chất phối hợp với nhau, chúng cũng có "nhân cách" như con người và được xây dựng bởi những cá nhân, trên cơ sở quan điểm và triết lý đạo đức kinh doanh và được thể hiện thông qua "văn hoá công ty" và hành vi của mỗi cá nhân. Khi đó các thành viên

tổ chức, kể cả người quản lý và người lao động, đều phải hành động để góp phần tạo lập "nhân cách" cho tổ chức, công ty. *Sự trung thành* là gắn với tổ chức.

□ Tư tưởng cơ bản:

Sự trung thành chứa đựng ý nghĩa phấn đấu hoàn thành mục tiêu và phục vụ lợi ích. Phân tích hành động cáo giác trên cơ sở "lòng trung thành" là rất phức tạp không chỉ vì trước hết cần phải thống nhất về định nghĩa, mà do còn phải tìm hiểu những căn nguyên sâu xa dẫn đến hành vi cáo giác. Sự trung thành không chỉ được áp dụng đối với nhân viên, mà ngày nay được sử dụng khá phổ biến đối với người tiêu dùng. Có nhiều khách hàng trung thành là điều mơ ước của mọi tổ chức, công ty; nhưng khách hàng trung thành với công ty không chỉ vì người bán hàng hay người quản lý đại diện cho công ty mà ở chính sự hài lòng mà công ty, tổ chức cung cấp cho họ thông qua những sản phẩm và dịch vụ và thông qua hành vi của những người đại diện - người quản lý và nhân viên. Họ sẽ bỏ đi nếu không được thoả mãn; khi đó họ không phải là khách hàng trung thành với công ty. Người lao động không thoả mãn, họ cũng có thể bỏ đi không một lời bình phẩm về những gì công ty đã làm sai theo cách hiểu của họ; họ không quan tâm đến số phận của tổ chức, công ty; khi đó họ là người không trung thành.

Sự trung thành thường được biểu hiện bằng mối quan hệ gắn bó và sự hy sinh tự nguyện không đòi hỏi được đền đáp. Trong một tổ chức hay công ty, mỗi cá nhân khi trở thành thành viên của nó đều cố tìm cách xây dựng, phát triển và duy trì mối quan hệ với những người khác - mối quan hệ kinh doanh - và hành động trên cơ sở những giá trị chung và những chuẩn mực hành vi phổ biến - đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty. Cáo giác làm hỏng mối quan hệ tốt đẹp giữa những nhân viên bên trong tổ chức và giữa công ty với bên ngoài tổ chức.

□ Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:

+ Cách tiếp cận theo quan điểm về "lòng trung thành" đối với hành vi cáo giác hướng việc phân tích vào việc tìm hiểu nguyên nhân và bản chất của khái niệm về lòng trung thành. Chính ở đây, tình trạng nhận thức không thống nhất, lệch lạc được bộc lộ rõ; chính điều đó làm sáng tỏ những hạn chế của quan điểm này trong việc phân tích hành vi cáo giác và các hành vi khác trong kinh doanh và cuộc sống. Mặc dù không có nhiều giá trị để phân tích về cáo giác, quan điểm này cũng giúp chúng ta hiểu thêm về cách tiếp cận từ góc độ này.

- Một trong những khiếm khuyết quan trọng của quan điểm này là tính không hoàn chỉnh của khái niệm. Ngoài những khiếm khuyết về sự không nhất quán trong cách định nghĩa, liệu có thể đặt một câu hỏi ngược lại rằng "Có khái niệm về sự trung thành của công ty đối với người lao động hay không?" Đây là một câu hỏi nghiêm túc; và nếu đây là một mong muốn và yêu cầu chính đáng của người lao động đối với công ty, tổ chức - giống như mong muốn và yêu cầu của khách hàng trung thành đối với công ty - thì định nghĩa về sự trung thành còn phải được hoàn thiện thêm.

e. Phê phán bằng *algorithm đạo đức* và bằng cách tiếp cận phân tích vấn đề - giải pháp

i) Tiếp cận bằng "*algorithm đạo đức*"

Qua những phân tích trên có thể thấy rằng, nguyên nhân hạn chế của các quan điểm truyền thống là do không đề cập được đầy đủ các khía cạnh liên quan đến vấn đề. Cách tiếp cận theo *algorithm đạo đức* có thể giúp ta một cách tiếp cận toàn diện hơn. Như đã trình bày ở chương 3, phương pháp *algorithm đạo đức* tiếp cận với vấn đề bằng cách đặt một loạt các câu hỏi hệ thống về "đối tượng hữu quan - tác nhân - động cơ - mục đích - cách thức hành động - hệ quả".

Đối tượng hữu quan. Trong cả hai cách tiếp cận truyền thống trên, đối tượng được đưa ra phê phán chủ yếu là người cáo giác. Các đối tượng hữu quan quan trọng khác như người quản lý, chủ sở hữu, cộng đồng và chính phủ, đặc biệt là vai trò và trách nhiệm của người quản lý, hầu như không được đề cập đến. Cách tiếp cận này đã cho thấy có sự trốn tránh trách nhiệm của người quản lý và dồn đẩy gánh nặng sai lầm lên vai người cáo giác. Hơn nữa, người quản lý còn được "che chắn" qua việc được coi là "nạn nhân" của hành vi cáo giác hay "người bị phản bội".

Tác nhân. Cáo giác bắt nguồn từ những hành vi sai trái của doanh nghiệp hay người quản lý. Thế nhưng, dường như trong các cách tiếp cận trên trung tâm của sự phê phán lại là hành vi của người cáo giác. Như vậy, các cách tiếp cận này không thể giải quyết được vấn đề vì không thể tiếp cận với bản chất vấn đề.

Động cơ. Bằng cách phân tích về hành vi thực hiện những nghĩa vụ đã cam kết của người lao động, cách tiếp cận thứ nhất - "nghĩa vụ của người làm thuê" - đã không trả lời được một cách rõ ràng các câu hỏi về động cơ thúc đẩy đối với hành vi cáo giác. Trong khi đó, cách tiếp cận về "lòng trung thành" đã lưu ý tới khía cạnh sâu xa phức tạp này, nhưng còn rất mơ hồ và khiếm khuyết khi không đặt câu hỏi về động cơ của một đối tượng làm thuê quan trọng khác là người quản lý.

Mục đích. Những hạn chế trong việc phân tích về động cơ của các quan điểm dẫn đến những hạn chế trong việc xác định mục đích của hành vi. Trong hai cách tiếp cận, cách tiếp cận theo "nghĩa vụ của người làm thuê" là bất cập nhất; cách tiếp cận dựa vào "lòng trung thành" tuy tiến bộ hơn về khía cạnh này nhưng cũng chỉ dừng lại ở những khái niệm.

Cách thức hành động. Đây là phương diện thể hiện rõ sự khác nhau giữa hai cách tiếp cận. Quan điểm "nghĩa vụ của người làm thuê" có nhiều tiến bộ hơn về khía cạnh này so với quan điểm về "lòng trung thành". Tuy nhiên, nghĩa vụ của người làm thuê chỉ được phân tích đối với người cáo giác, trong khi "người làm thuê" có quyền lực và trách nhiệm lớn hơn - người quản lý - không được bàn đến. Cách tiếp cận theo "lòng trung thành" tỏ ra có nhiều hạn chế về khía cạnh này.

MINH HOA 4.1: HẬU QUẢ CỦA SAI LẦM ĐƯỢC CÁO GIÁC: "VỤ ĐẮM TÀU TITANIC CỦA THẾ KỶ XXI", [Tiền phong Chủ nhật số 16, 2001]

Ngày 20 tháng Ba năm 2001 cách Rio de Janeiro 120 km, giàn khoan dầu khổng lồ trên biển P-36 của Braxin cao 120m, nặng 33 nghìn tấn đã chìm xuống độ sâu 1300m dưới đáy đại dương. Thảm họa này được ví với vụ đắm con tàu "Titanic" huyền thoại hồi đầu thế kỷ XX.

Cách đây 20 năm Braxin phải nhập khẩu tới 83% nhu cầu dầu lửa từ nước ngoài. Nhờ thăm dò và phát hiện ra nhiều mỏ dầu trên biển tại thời điểm hiện tại Braxin đã tự đảm bảo được tới 80% nhu cầu sử dụng trong nước. Người ta dự tính tới năm 2005 Braxin sẽ không còn phải nhập khẩu dầu lửa nữa.

Nhiều tai nạn trên các giàn khoan đã xảy ra. Thiệt hại lớn nhất về người phải kể đến xảy ra vào năm 1984, do nổ khí ga làm chết 39 công nhân và 40 người khác bị thương nặng. Tuy nhiên, vì lợi ích kinh tế Braxin không còn cách nào khác là tiếp tục xây thêm những giàn khai thác dầu mới. Chúng càng ngày càng bị đẩy xa bờ và khai thác ở độ sâu 2000m. Mức độ nguy hiểm theo đó tiếp tục tăng lên.

Giàn khoan P-36 trông giống như một hàng không mẫu hạm mà số phận của nó ít nhiều ly kỳ. Đầu tiên vào năm 1990 nó được đóng tại Italia theo đơn đặt hàng của một công ty Anh. Sau khi bị buôn bán qua tay vài lần, P-36 được đóng hoàn chỉnh ở Canada và đem bán cho công ty *Petrobras* của Braxin. *Petrobras* là công ty dầu khí khổng lồ, năm ngoái nó đã đạt được lợi nhuận kỷ lục là 4,5 tỷ USD. Hiện nay *Petrobras* có trong tay 21 giàn khoan mà P-36 là lớn nhất. Trước khi xảy ra thảm họa P-36 đảm nhận cung cấp 13% nhu cầu tiêu thụ khí đốt của Braxin. Sản lượng của nó đạt 80 nghìn thùng/ngày và tiến tới đạt công suất thiết kế 180 nghìn thùng/ngày.

Trị giá của P-36 là hơn 400 triệu USD nhưng người ta đã mua bảo hiểm nó với số tiền hơn 500 USD. Về mặt này quả P-36 có phần giống "Titanic" vì "Titanic" đã được hãng bảo hiểm đền bù một số tiền bằng đúng giá trị con tàu. Nhưng để lấy được số tiền này, ông chủ của P-36 là *Petrobras* sẽ còn phải vượt qua không ít trở ngại. Người ta đã tìm thấy một quyển nhật ký của giàn khoan trong đó ghi lại việc các kỹ sư giàn khoan đã cảnh báo về những trục trặc kỹ thuật tại hệ thống thông hơi. Để sửa chữa nó, cần phải dừng toàn bộ hoạt động của giàn khoan. Tuy nhiên, vì lợi nhuận người ta đã không thực hiện lời khuyến cáo đó. Nếu đúng như vậy thì trách nhiệm của hãng bảo hiểm sẽ giảm đi rất nhiều.

Thiệt hại về kinh tế đã lớn những thiệt hại về người cũng không nhỏ. Trong vụ này, 11 công nhân đang sửa chữa một trụ của giàn khoan đã thiệt mạng khi vụ nổ xảy ra, trong đó thi thể của 9 nạn nhân mãi mãi nằm dưới đáy đại dương. Thảm họa về môi trường cũng thật kinh khủng, nửa triệu lít dầu đã tràn ra biển. Sóng lớn làm chúng nhanh chóng lan rộng khiến cho các đội cứu hộ gặp rất nhiều khó khăn. Cũng may là dòng chảy ở đây đã đẩy số dầu này ra phía đại dương rộng lớn nên những khu vực nghỉ mát ở Rio de Janeiro không trực tiếp bị ảnh hưởng. Năm 1987 *Petrobras* cũng có 9 người chết trong một tai nạn khác.

Hệ quả. Trong hai cách tiếp cận trên, khái niệm "hệ quả" là rất mơ hồ, phiến diện và ít được đề cập đúng mức. Hệ quả có thể được nhận thức là những thiệt hại do các hành vi sai lầm gây ra. Trong cách tiếp cận theo "nghĩa vụ của

người làm thuê", hệ quả được nhắc đến là lợi ích chung chung của người chủ (hay lợi ích vị kỷ của người quản lý) cần được bảo vệ, trong khi những thiệt hại cụ thể người cáo giác phải gánh chịu và những thiệt hại lâu dài cho chủ sở hữu, người tiêu dùng và xã hội lại không được nhắc đến. Trong cách tiếp cận thứ hai về "lòng trung thành", hệ quả không phải là chủ đề được quan tâm. Chính vì không lường hết được hệ quả từ mọi phía, việc phán xét về hành vi cáo giác là không đầy đủ, sai lầm bị cáo giác có thể bị coi nhẹ, việc phán xét sẽ không xác đáng, việc xử lý không triệt để, sai lầm vẫn có khả năng tiếp diễn và ở mức độ nguy hiểm hơn.

ii) Tiếp cận bằng phương pháp "phân tích vấn đề - giải pháp"

Cách tiếp cận bằng phương pháp *phân tích vấn đề - giải pháp*, đã giới thiệu ở chương 3, đặt ra những câu hỏi về: (i) hiện tượng - nguyên nhân - bản chất, (ii) mối quan hệ giữa chúng, (iii) "địa chỉ" có thể can thiệp và năng lực can thiệp của các đối tượng hữu quan.

Hiện tượng - nguyên nhân - bản chất và mối quan hệ giữa chúng. Cáo giác về một sự việc là biểu hiện về tính chất nghiêm trọng, khẩn cấp và khả năng còn có thể khắc phục của sự việc. Cáo giác cũng là biểu hiện của tình trạng không có năng lực tự sửa chữa. Cáo giác còn là biểu hiện của những khiếm khuyết trong hệ thống thông tin quản lý, hoặc quan điểm quản lý, triết lý kinh doanh sai lầm. Cáo giác cũng có thể là biểu hiện của sự thiếu cặn của người cáo giác (thiếu thông tin, động cơ vị kỷ) hay của người quản lý (tập quyền, thiếu năng lực quản lý, động cơ vị kỷ).

Cáo giác thường bắt đầu từ những phát hiện về những biểu hiện sai sót, khiếm khuyết có thể quan sát được. Chúng thường xuất hiện ở những cấp rất thấp, trong các quyết định chức năng hoặc tác nghiệp, ở những vị trí không có quyền lực xử lý. Như vậy, chúng có thể là hậu quả của những quyết định sai lầm ở cấp cao hơn hay của tình trạng khiếm khuyết, kém hiệu lực của hệ thống quản lý và tổ chức (hệ thống quyền lực và thông tin quản lý - MIS). Chúng cũng có thể là biểu hiện của những sai lầm ở cấp trung gian trong việc tham gia vào quá trình thực thi và ra quyết định (quan điểm, phương pháp, hành động của người quản lý trung gian).

Địa chỉ và năng lực can thiệp. Địa chỉ và năng lực can thiệp phụ thuộc vào đặc trưng cấu trúc tổ chức và mức độ phân quyền trong tổ chức. Trong các trường hợp cáo giác, mức độ phân quyền trong tổ chức là rất thấp; vì vậy những người ở cấp dưới không có năng lực và quyền hạn xử lý. Hoặc tầm quan trọng của vấn đề là rất lớn vượt ra ngoài phạm vi quyền hạn ra quyết định của người cáo giác.

Từ những nhận xét trên, có thể cho thấy cáo giác liên quan đến không chỉ một người (người cáo giác) mà toàn bộ tổ chức. Sự việc được cáo giác luôn gắn với các vị trí quyền lực ra quyết định. Cáo giác là biểu hiện của những sai lầm hay trách nhiệm của cấp quản lý bậc cao. Trong các tình huống cụ thể, việc mô tả bằng "cây vấn đề" (hay "tháp nguyên nhân") - như đã được giới thiệu trong

chương 3 và Minh họa 3.13 - có thể cho thấy rõ bản chất vấn đề và cách thức can thiệp đúng đắn.

iii) *Tính cách và công việc*

Một vấn đề về quản lý đáng được đề cập là việc sử dụng những nhân viên có tính cách "dễ có hành vi cáo giác". Trước hết cần đặt câu hỏi "những người dễ có hành động cáo giác là ai?". Thường họ là những người khá nhạy cảm và có tinh thần trách nhiệm. Họ quan tâm đến những người khác. Họ không chỉ quan tâm đến vật chất mà rất coi trọng các giá trị tinh thần. Hơn nữa họ có thể là những người dám hy sinh lợi ích vật chất, riêng tư, trước mặt để đấu tranh cho những giá trị tinh thần cao cả lâu dài. Họ là những người có mức độ nhạy cảm về tâm sinh lý với những vấn đề đạo đức - *cường độ bức xúc đối với các vấn đề đạo đức* - ở mức cao hơn so với những người khác. Họ là những người có trình độ phát triển về ý thức đạo đức ở giai đoạn trên. Nếu thử "định vị" nhân cách của họ trên *ma-trận định vị tính cách* - đã giới thiệu trong chương 2 và Minh họa 2.8 - họ có tính cách của những ở phía trên bên phải (gần với vị trí của những người quản lý) và mối quan tâm của họ thường rộng hơn những lợi ích và mối quan tâm vị kỷ của bản thân mình. Trong tổ chức, vị trí công tác của họ (ở phía dưới bên trái) không thuận lợi cho họ phát triển nhân cách vốn có của họ. Một cách tự nhiên họ luôn phản ứng trước những vấn đề đạo đức mà họ nhạy cảm hơn. Do vị trí quyền lực của họ trong tổ chức là không thuận lợi cho việc can thiệp, họ buộc phải thử những "kênh" khác, hình thức mới. Đây là một trường hợp điển hình về tình trạng "*quyền lực không tương xứng với trách nhiệm*" - trách nhiệm "tự nguyện gánh vác". Điều đặc biệt quan trọng thể hiện ở chỗ, những người như vậy sẽ không tìm cách trút bỏ gánh nặng, mà ngược lại họ sẽ cố tìm nguồn sức mạnh từ sự hỗ trợ bên trong hoặc bên ngoài tổ chức.

Phân tích tương tự có thể thấy người quản lý cũng có thể ở vào tình trạng ngược lại; tức là ở vào tình trạng thụ động, vị kỷ không phù hợp với tính cách cần có ở một người quản lý khi định vị tính cách của họ trong ma - trận định vị tính cách. Họ có thể chỉ có tầm nhìn hạn hẹp của những cương vị hay công việc ở phía góc dưới bên trái, nhưng lại được giao trọng trách của những vị trí ở phía trên bên phải. Quyền lực quá nhiều, trong khi năng lực và mong muốn gánh vác trách nhiệm lại quá ít. Cơ hội cho những hành vi phi đạo đức là hiển hiện.

Những sai lầm được cáo giác có thể là do động cơ sai lầm, quyền lực được sử dụng không đúng đắn, khiếm khuyết khi thiết kế hệ thống quản lý và thông tin quản lý, khiếm khuyết trong chính sách quản lý và sử dụng nhân lực. Như vậy, trong hành vi cáo giác, sai lầm từ phía người quản lý có khả năng nhiều hơn so với nhân viên. Tuy nhiên, những người cáo giác sẽ sai lầm nếu không tìm cách khai thác những "kênh" nội bộ hay cơ hội để "cáo giác nội bộ"; nếu trong tổ chức tồn tại những "kênh" và cơ hội như vậy.

2. Quyền đối với tài sản trí tuệ: Bí mật thương mại

TÌNH HUỐNG MỞ ĐẦU: CẠNH TRANH TRUNG THỰC

Fairchild và Motorola

Năm 1968, C. Lester Hogan đã đệ đơn xin từ chức phó chủ tịch điều hành và chức tổng giám đốc ngành bán dẫn của *Motorola* để nhận cương vị chủ tịch và tổng giám đốc điều hành công ty *Fairchild Camera & Instrument Company*. Cùng với Hogan, sáu uỷ viên quản trị cao cấp khác của *Motorola* cũng xin từ chức để chuyển sang làm cho *Fairchild*. *Motorola* đã đệ đơn ra toà để ngăn không cho các quan chức cũ của mình chuyển sang làm cho công ty khác. Họ lo ngại và tìm cách ngăn cản những quan chức và nhân viên cũ của mình mang những bí mật và kinh nghiệm của *Motorola* sang cho công ty khác và điều đó có thể gây thiệt hại cho công việc kinh doanh tương lai của công ty.

Các công ty, tổ chức không bao giờ muốn những nhân viên có năng lực của mình rời bỏ công ty, nhưng về cơ bản họ không thể ngăn cản nhân viên thực hiện quyền được lựa chọn công việc và nơi làm việc của người lao động. Việc ngăn cản chỉ có thể hữu hiệu nếu sự lựa chọn mới của nhân viên cũ có thể gây nguy hiểm đối với công việc kinh doanh tương lai của công ty. Trong vụ *Motorola* kiện *Hogan*, *Motorola* đã thua kiện.

Telex và JBM

Cũng trong khoảng thời gian này, công ty *Telex Corporation* đã sử dụng một số cán bộ quản lý của *JBM* vào việc thiết kế các thiết bị ngoại vi mà công ty đang dự kiến sản xuất cho máy tính của *JBM* dưới danh nghĩa một hoạt động hợp tác khoa học và trao đổi cán bộ. *JBM* cũng đã đệ đơn ra toà kiện *Telex* về hành vi mua bán không hợp pháp những bí mật thương mại của *JBM*.

Telex đã bị xử thua và phải bồi thường cho *JBM* một khoản tiền là 21,9 triệu USD.

a. Tiếp cận vấn đề

Bí mật thương mại, "know how" và các tài sản trí tuệ khác đã trở thành một vấn đề có ý nghĩa ngày càng quan trọng. Tầm quan trọng của chúng không chỉ được khẳng định đối với các doanh nghiệp, chúng còn được sử dụng như những công cụ hay phương tiện trong các chính sách ngoại giao của nhiều quốc gia, nhất là các nước phát triển.

i) Khái niệm

Bí mật thương mại là những thông tin được sử dụng trong quá trình tiến hành một công việc kinh doanh, không được nhiều người biết, có thể tạo cơ hội

cho những người sở hữu hay sử dụng chúng có được lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh không biết hay không sử dụng những thông tin này.

Bí mật thương mại có thể là những công thức (thành phần hợp chất, thiết kế máy móc...), quá trình hay phương pháp (bí quyết, phương pháp đo, phương pháp kiểm tra chất lượng, phương pháp tính chi phí...), tài liệu liên quan đến công việc kinh doanh (kết quả điều tra, nghiên cứu thị trường, danh sách, hồ sơ khách hàng, đề án tài chính...).

MINH HOA 4.2: BÍ MẬT THƯƠNG MẠI; [An ninh thế giới, số 286, thứ Năm mồng 4 tháng Bảy năm 2002, trg 13]

Ngày 4 tháng Chín năm 1997, Pat Yen Yang, 70 tuổi, tổng giám đốc của hãng *Four Pillars*, một hãng của Đài loan chuyên sản xuất giấy dính, đã bị bắt khi định bay đến Cleveland để xem giải quần vợt US Open. Cục Điều tra Liên bang (FBI) của Mỹ đã đưa ra bằng chứng là một cuộn băng do camera an ninh tại sân bay ở New York ghi lại cảnh Pat Yen Yang đang nhận một tài liệu ghi rõ là "*Tập đoàn Avery Denison – Mật*".

Từ năm 1989, Yang đã mua những bí mật về công nghệ từ Ten Hong Lee, một nhân viên của *Avery Denison*. Nhưng vào tháng Một năm 1997, Ten Hong Lee đã bị phát hiện khi đang đánh cắp một tài liệu mật. Bị tóm cổ, tên này đã chấp thuận hợp tác với FBI để mong gỡ tội. Tại sân bay New York, Lee đã dàn xếp một cuộc bàn giao cuối cùng ở một địa điểm đối diện với một camera an ninh để tiện cho việc ghi hình.

Toà đã phán quyết Yang phải chịu án tù là 6 tháng, cho hưởng án treo, và phải nộp một khoản tiền phạt là 250000 USD.

Alain Damian, chuyên gia an ninh kinh tế của Trường Đại học Marne-la-Vallée, đã khám phá ra một vụ gián điệp công nghiệp tinh vi. *Delta US*, một hãng công nghệ cao của Mỹ đã tìm cách đánh cắp các bí mật của hãng *Alpha France* (Pháp) để loại hãng này ra khỏi thị trường châu Á. Để đạt được mục đích này, *Delta US* đã tìm cách thay thế bà Michelle, thư ký cho vị phó giám đốc phụ trách phát triển thị trường của hãng *Alpha France*, bằng một tay chân của mình nhằm tiếp cận với chiếc tủ hồ sơ chứa các thông tin bí mật liên quan.

Tháng Bảy, bà Michelle trong khi đang lái xe đi dạo cùng người bạn gái tại một bãi nghỉ mát đã gặp tai nạn do bị một chiếc xe khác đâm thẳng vào. Tuy thoát chết nhưng cả hai đã bị thương rất nặng. Bà Michelle phải nằm bất động trong hai năm. Ông chủ của *Alpha France* buộc phải tìm một người thay thế. Trong một buổi tiếp tân, ông đã "tình cờ" gặp gỡ và rất có thiện cảm với một thanh niên tên là Bernard. Bernard đã "vô tình" kể về người bạn gái, một nữ thư ký rất giỏi nghiệp vụ đang tìm một việc làm ưng ý. Sáu tháng sau vụ tai nạn, nữ thư ký mới này được bổ nhiệm để thay thế cho bà Michelle. Ba năm sau, thị phần của *Alpha France* ở châu Á đã sụt giảm 90% mà không tìm ra được nguyên nhân.

Bí mật thương mại khác *thông tin bí mật* ở chỗ bí mật thương mại được sử dụng như một nhân tố trong quá trình ra quyết định kinh doanh, trong khi thông

tin bí mật chỉ là những thông tin một tổ chức, công ty không muốn công bố ra bên ngoài.

Bí mật thương mại thường là kết quả của những nghiên cứu công phu hoặc phát minh sáng tạo của cá nhân hay tập thể, được tiến hành có chủ đích và thường sử dụng các nguồn lực và sự hỗ trợ của các tổ chức, công ty.

Bí mật thương mại được các công ty rất quan tâm bởi không những chúng có giá trị và có khả năng tạo ra giá trị, mà vì để có được chúng thường không phải dễ dàng, đôi khi rất tốn kém.

Khi bị lạm dụng, bí mật thương mại không hề bị mất đi giá trị của nó (hàng hoá công cộng); vì vậy, cơ hội cho hành vi phi đạo đức liên quan đến chúng là khá lớn. Thiệt hại của việc bị lạm dụng các bí mật thương mại thường biểu hiện dưới nhiều hình thức, rất phức tạp.

ii) Nhận diện vấn đề đạo đức

Liên quan đến bí mật thương mại là các đối tượng hữu quan chủ yếu là *công ty chủ quản, người lao động*; xa hơn là *xã hội và chính phủ*. Những câu hỏi có nhiều lời giải khác nhau từ các đối tượng hữu quan chủ yếu, trực tiếp là các tài sản trí tuệ là thuộc "quyền sở hữu của ai"; ai là người có "quyền sử dụng"; "lợi ích" thu được từ việc sử dụng là "thuộc về ai", nên "phân phối như thế nào".

Những vấn đề liên quan đến công ty và người lao động là quyền đối với các phát minh, sáng chế. Trong các phát minh, sáng chế, luôn có sự đóng góp của cả hai bên, công ty và người lao động. Công ty cung cấp những điều kiện vật chất, thời gian và không gian để người lao động sáng tạo. Tuy nhiên, sáng tạo lại là một năng lực riêng của từng cá nhân. Như vậy, công ty chỉ cung cấp các điều kiện cần thiết. Mặt khác, các sản phẩm sáng tạo luôn gắn với trí tuệ con người; vì vậy chúng không thể tách khỏi người đã sáng tạo ra chúng.

Trong mối quan hệ với ngành, vấn đề đạo đức nảy sinh giữa công ty sở hữu và công ty đối thủ là sự cạnh tranh. Các phát minh, sáng tạo thường gắn với những mục đích công nghệ, sản xuất và kinh doanh cụ thể; vì vậy chúng được các đối thủ cạnh tranh rất quan tâm. Sự quan tâm của các đối thủ không chỉ vì khoản chi phí nghiên cứu tiết kiệm được mà còn vì những lợi ích có thể thu được từ việc có cơ hội sử dụng kết quả nghiên cứu của người khác và đồng thời với việc tước bỏ được một vũ khí cạnh tranh quan trọng của đối thủ.

Đối với xã hội là cơ hội tiêu dùng hàng hoá rẻ và tốt hơn cũng như cơ hội sử dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào việc thúc đẩy sản xuất và phát triển xã hội. Việc áp dụng tiến bộ khoa học và công nghệ vào sản xuất và tiêu dùng là để mang lại lợi ích cho xã hội. Trong kinh tế thị trường, cạnh tranh có tác dụng thúc đẩy và cải thiện phúc lợi xã hội. Sản xuất có hiệu quả hơn, giá thành sản xuất giảm, giá cả hạ thấp trong khi chất lượng được nâng cao. Người tiêu dùng được lợi. Việc áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ làm tăng sức mạnh cạnh tranh, thúc đẩy cải tiến và phát minh sáng chế. Người sản xuất cũng được lợi.

Trong các vấn đề liên quan đến bí mật thương mại, mối quan tâm của chính phủ là sự công bằng trong cạnh tranh, cơ hội phát triển về kinh tế - xã hội - đạo

đức. Mặc dù lợi ích xã hội có xu hướng được cải thiện, cơ chế phân phối phúc lợi xã hội một cách công bằng được các chính phủ luôn quan tâm để đảm bảo sự lành mạnh của nền kinh tế. Cơ chế phân phối công bằng còn được coi là một yếu tố tích cực để thúc đẩy sự phát triển bền vững của nền kinh tế, của đạo đức và xã hội.

iii) Bản chất mâu thuẫn

Trong các trường hợp liên quan đến *bí mật thương mại*, mâu thuẫn cơ bản nhất là về *quyền*, quyền sở hữu và quyền sử dụng. Sự tranh chấp về "quyền sở hữu" đối với các phát minh sáng chế thường xảy ra giữa người phát minh (người lao động) và chủ đầu tư (công ty). Trong các phát minh sáng chế, người lao động thường được giao các công việc nghiên cứu gắn với các mục tiêu sản xuất kinh doanh của công ty và được hỗ trợ về mặt vật chất, tài chính và thời gian từ phía công ty để hoàn thành các nhiệm vụ này. Như vậy, trong các sản phẩm trí tuệ luôn có sự đóng góp của cả người lao động lẫn công ty, trong đó công ty cung cấp các "điều kiện cần", còn năng lực của người lao động cung cấp "điều kiện đủ".

Sự tranh chấp về quyền sở hữu là lý do để giải quyết vấn đề về "quyền sử dụng". Tuy nhiên, do các phát minh sáng chế đã trở thành một phần kiến thức và năng lực của người phát minh, việc thừa nhận quyền sử dụng về các sản phẩm trí tuệ đối với công ty sẽ dẫn đến việc vi phạm quyền tự do cá nhân (về tư tưởng và hành vi) của người lao động. Mặt khác, xã hội cũng có thể lên tiếng để đòi quyền sử dụng các tài sản trí tuệ của nhân loại mà những người phát minh và công ty đã phát minh ra bằng việc kế thừa và sử dụng những thành quả vật chất (nguồn lực) và trí tuệ (kiến thức, thông tin, KHKT) của nhân loại. Các công ty trong ngành, gồm cả đối thủ luôn coi đây là một quyền lợi và một cơ hội để tranh thủ. Tuy nhiên, công ty chủ quản có quyền ngăn cản việc lạm dụng ("quyền không cho phép sử dụng") những thành quả do họ góp phần làm ra.

Một vấn đề khác cũng thường được đưa ra tranh luận là *nghĩa vụ* bảo mật. Nhìn chung, người làm thuê luôn bị ràng buộc bởi "nghĩa vụ bảo mật". Việc tiết lộ hoặc sử dụng thông tin liên quan đến công việc và công ty nhưng không có sự chấp thuận của công ty (lạm dụng) luôn bị coi là vi phạm cam kết bảo mật.

Xét cho cùng những mâu thuẫn về quyền trên đây đều liên quan đến *lợi ích*. Công ty đòi quyền sở hữu và kiểm soát đối với các *bí mật thương mại* là để đảm bảo khả năng thu hồi chi phí nghiên cứu và hưởng lợi nhuận. Người lao động cũng muốn được hưởng lợi ích của những thành quả lao động trí tuệ xuất sắc. Xã hội muốn được hưởng phúc lợi từ những thành quả của việc phát triển và ứng dụng về tiến bộ khoa học - kỹ thuật và tri thức nhân loại. Công ty đối thủ cũng muốn hưởng lợi từ việc áp dụng những thành quả này. Chính phủ mong muốn đảm bảo lợi ích chính đáng và bình đẳng cho mọi đối tượng hữu quan nhằm đảm bảo lợi ích của sự phát triển lâu dài của xã hội, đất nước.

Mâu thuẫn về *quan điểm* được thể hiện rõ trong các cách tiếp cận được trình bày dưới đây.

b. Các quan điểm trong xử lý

i) Quan điểm "bí mật thương mại là một loại tài sản"

□ Tư tưởng cơ bản:

Bí mật thương mại, phát minh sáng chế và nhiều tài sản trí tuệ khác được coi là một loại tài sản được pháp luật thừa nhận về quyền sở hữu và quyền sử dụng đối với những người chủ sở hữu, giống như đối với các loại tài sản. Những người chủ có quyền chuyển nhượng, cho thuê hoặc cho phép sử dụng hoặc không sử dụng đối với tài sản thuộc quyền sở hữu của mình.

Tuy nhiên, khác với những tài sản hữu hình, những người sở hữu hợp pháp các bí mật thương mại không được hưởng "đặc quyền độc quyền" về sở hữu hay/và sử dụng đối với chúng. Bởi chúng là vô hình, luôn gắn với người phát minh ra chúng. Quyền lực của họ đối với chúng là rất hạn chế và chỉ ở việc "không cho phép người khác sử dụng hoặc chiếm dụng một cách bất hợp pháp". Một khi thông tin đã được phổ biến rộng rãi, những người sở hữu không còn khả năng bảo vệ chúng như một bí mật thương mại nữa.

Do những khó khăn trong việc xác định quyền sở hữu và quyền sử dụng, các công ty, tổ chức thường buộc những người nghiên cứu ký những cam kết công nhận quyền sở hữu và quyền sử dụng của tổ chức, công ty chủ quản. Điều đó có nghĩa là người phát minh cam kết từ bỏ các quyền này về mặt pháp lý. Sự bất công này được giảm nhẹ bớt bằng việc định ra thời hạn cam kết.

□ Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:

- + Cách tiếp cận theo quan điểm "bí mật thương mại là một loại tài sản" đã làm cho việc xử lý nhiều vấn đề liên quan đến bí mật thương mại nói riêng, tài sản trí tuệ nói chung trở nên dễ dàng hơn nhờ kế thừa những kiến thức, kinh nghiệm và hệ thống pháp lý đã được phát triển và hoàn thiện trong hàng trăm năm lịch sử phát triển của nhân loại. Sự bảo vệ của pháp luật đối với các bí mật thương mại khuyến khích các cá nhân và công ty đầu tư vào nghiên cứu & triển khai (R&D) và phát minh sáng chế. Điều đó có lợi cho sự phát triển của xã hội.
- Tuy nhiên, sự bảo hộ của hệ thống luật pháp trong việc ngăn chặn việc sử dụng các bí mật thương mại có thể dẫn đến những thiệt hại cho xã hội, do không được hưởng những thành quả về tiến bộ khoa học. Đồng thời, điều đó cũng có thể dẫn đến việc ngăn cản các cá nhân, người lao động thực hiện quyền tự do sáng tạo và sử dụng thành quả sáng tạo của mình.

ii) Quan điểm "nghĩa vụ bảo mật"

□ Tư tưởng cơ bản:

Quan điểm "nghĩa vụ bảo mật" cho rằng, người làm thuê luôn bị ràng buộc bởi nghĩa vụ giữ bí mật các thông tin nhất định liên quan đến công việc, không

tiết lộ cho những người không có trách nhiệm được biết nếu không được sự đồng ý của chủ. Quan điểm cho rằng nghĩa vụ này là một điều kiện đương nhiên trong hợp đồng lao động, cho dù chúng có được cam kết chính thức thành văn bản hay ngầm định. Như vậy việc tiết lộ thông tin cho người khác hay lạm dụng mà không được sự đồng ý của chủ, dù vô tình hay hữu ý, đều bị coi là vi phạm cam kết hợp đồng.

Về nguyên tắc, nghĩa vụ này cũng chỉ giới hạn trong phạm vi những thông tin do người chủ cung cấp hay người lao động thu thập được trong quá trình tiến hành công việc, trên cương vị công tác của mình trong một tổ chức, mà việc tiết lộ chúng có thể gây thiệt hại cho đơn vị trong khi có thể làm lợi cho cá nhân hay tổ chức khác mà chủ không đồng ý hay không được thông báo. Các thông tin thuộc dạng kiến thức phổ thông không phải chịu những ràng buộc này.

Tuy nhiên, trong thực tế rất khó xác định "ranh giới" giữa thông tin cần bí mật và thông tin phổ thông; việc xác minh hệ quả cũng khó. Nên nhiều tổ chức, công ty đã tìm cách "giữ an toàn" cho mình, theo phương châm "lợi thì không thấy đâu, nhưng hại thì có thể", bằng việc buộc những người làm thuê phải cam kết chính thức bằng những điều khoản trong hợp đồng lao động về việc không được tự ý sử dụng thông tin hay kết quả nghiên cứu tìm được, hoặc không cho phép cung cấp bất kỳ thông tin liên quan cho người khác mà không được sự chấp thuận của người có thẩm quyền.

Phạm vi cam kết cũng là một vấn đề. Về nguyên tắc, cam kết chỉ có giá trị trong phạm vi tổ chức, công ty, có thời hạn để công ty, tổ chức có đủ thời gian thi hành các biện pháp hạn chế tổn thất hay khi thông tin không còn gây tác hại hoặc trở thành kiến thức chung của con người. Trong thực tế, hiệu lực của cam kết trong nhiều trường hợp là vĩnh viễn, ngay cả khi người làm thuê đã rời bỏ tổ chức và việc cung cấp thông tin hầu như không còn khả năng gây thiệt hại cho tổ chức, công ty.

□ Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:

- + Cách tiếp cận này làm rõ trách nhiệm bảo vệ thông tin đối với người lao động. Chúng cũng làm sáng tỏ phạm vi của việc bảo vệ thông tin, làm căn cứ xác định giới hạn của cam kết.
- Quan điểm này đã không chỉ ra trách nhiệm của người quản lý; khái niệm và phạm vi những thông tin thuộc dạng bảo mật cũng mơ hồ. Điều đó dẫn đến việc hạn chế quyền của người lao động về việc sử dụng những kiến thức, kinh nghiệm tích lũy được trong quá trình lao động.

Một hạn chế quan trọng khác ít được đề cập trong các quan điểm đối với "bí mật thương mại" là không xét đến một đối tượng hữu quan quan trọng khác - đối thủ cạnh tranh. Vai trò của đối tượng này, liên quan đến "bí mật thương mại" sẽ được xét đến trong phần trình bày về mối quan hệ với ngành dưới đây.

c. Phê phán bằng algorithm đạo đức và bằng cách tiếp cận phân tích vấn đề - giải pháp

i) Tiếp cận bằng "algorithm đạo đức"

Đối tượng hữu quan. Trong các cách tiếp cận truyền thống, đối tượng hữu quan chủ yếu được đưa ra xem xét chỉ là người lao động. Chủ sở hữu, người quản lý hay công ty chỉ được xét đến trong những trường hợp liên quan đến quyền lợi. Cung cấp hay không cung cấp thông tin còn liên quan đến lợi ích và sự phát triển của nhiều đối tượng khác bên ngoài phạm vi tổ chức, công ty. Các đối tượng hữu quan khác như cộng đồng, ngành, xã hội và những lợi ích về sự phát triển của họ cũng cần phải được quan tâm thích đáng.

Tác nhân. Tác nhân chủ yếu dẫn đến những hành vi tiết lộ hay lạm dụng "bí mật thương mại" là sự khác nhau trong nhận thức về quyền đối với tài sản trí tuệ, tính bất cập của các giải pháp xử lý trong quản lý, tình trạng không rõ ràng giữa quyền hạn và trách nhiệm đối với "bí mật thương mại" của các đối tượng hữu quan chủ yếu, cơ chế phân phối lợi ích thông qua quyền đối với các tài sản trí tuệ. Đây là khía cạnh được bàn đến nhiều nhất trong các cách tiếp cận truyền thống.

Động cơ. Động lực dẫn đến hành vi tiết lộ hay lạm dụng "bí mật thương mại" của người lao động có thể là do nhận thức, quan điểm về quyền của họ trong việc sử dụng tri thức, kinh nghiệm và những phát minh sáng chế do họ góp phần làm ra. Động cơ của họ cũng có thể là vì lợi ích cá nhân. Công ty hay tổ chức tìm cách bảo vệ các "bí mật thương mại" có thể là vì những lợi ích tiềm tàng hay do mối đe dọa từ việc tiết lộ. Các đối thủ tìm cách chiếm dụng cũng vì động cơ tương tự. Xã hội đòi hỏi không được che giấu thông tin là nhằm thúc đẩy phổ biến và phát triển tri thức, thúc đẩy cạnh tranh. Chính phủ quan tâm đến vấn đề "bí mật thương mại" vừa là để bảo vệ quyền lợi chính đáng cho các bên, vừa tạo thuận lợi cho sự phát triển.

Các cách tiếp cận truyền thống hầu như không đề cập sâu đến vấn đề này. Đây là một khiếm khuyết quan trọng dẫn đến những bất cập trong cách xử lý.

Mục đích. Mục đích của việc bảo vệ hay sử dụng "bí mật thương mại" của các đối tượng hữu quan khác nhau tuy khác nhau về hình thức nhưng đều có điểm chung là nhằm cải thiện lợi ích của mình. Người lao động muốn sử dụng phát minh cũng vì muốn cải thiện mức sống bằng cách thương mại hoá thành quả lao động của mình. Công ty bảo vệ các "bí mật thương mại" cũng vì muốn sở hữu riêng những lợi ích thu được từ lợi thế này; đối thủ muốn chiếm dụng cũng vì muốn cải thiện thị phần và thị trường qua việc tước đoạt hoặc "hoá giải" lợi thế cạnh tranh của đối thủ. Xã hội đòi hỏi việc phổ biến và sử dụng tri thức cũng vì lợi ích của sự phát triển KHKT và việc áp dụng tiến bộ KHKT vào cuộc sống và sản xuất. Chính phủ bảo vệ quyền lợi của các bên hữu quan cũng là nhằm đảm bảo lợi ích ưu tiên cho những người tham gia phát minh (thu hồi vốn

đầu tư cho R&D), khuyến khích đầu tư vào R&D (đặc quyền lợi nhuận đầu tiên), và lợi ích của sự phát triển con người (tri thức, trí tuệ).

Quan điểm "bí mật thương mại là một loại tài sản" tiến bộ hơn khi đề cập được phần nào về mục đích của việc dành quyền sở hữu là để có quyền quyết định đối với việc sử dụng các "bí mật thương mại". Tuy nhiên, do không xét đến đầy đủ mọi đối tượng tham chiếu, việc phân xử có xu thế trở thành "cuộc đấu tay đôi" giữa công ty và người lao động.

Cách thức hành động. Trong các cách tiếp cận truyền thống, sự giằng co giữa các bên chủ yếu là về quyền và quyền lợi tuyệt đối đối với các "bí mật thương mại". Về bản chất, các phát minh, sáng chế chỉ là tương đối với ý nghĩa có giá trị trong một phạm vi không gian, thời gian nhất định và "có ưu thế hơn so với người không biết hay không sử dụng". Vì vậy, vấn đề có thể trở nên đơn giản bằng các biện pháp thoả thuận về thời hạn, phạm vi, mức độ và mục đích sử dụng giữa các bên.

Hệ quả. Đây cũng là điểm yếu nhất trong các lập luận theo quan điểm truyền thống. Hầu như, vấn đề hệ quả ít được đề cập một cách đầy đủ, nhất là đối với người phát minh và các đối tượng khác bên ngoài xã hội. Hệ quả của việc bảo hộ đối với người phát minh và xã hội là mất quyền tự do sáng tạo, sử dụng và phát triển tri thức của nhân loại. Hệ quả của việc không bảo hộ đối với tổ chức, công ty về quyền được bù đắp thoả đáng các khoản đầu tư đã không được đảm bảo. Khía cạnh này cần được nghiên cứu kỹ hơn.

ii) Tiếp cận bằng phương pháp "phân tích vấn đề - giải pháp"

"Bí mật thương mại" là vấn đề liên quan đến nhiều đối tượng nhiều khía cạnh khác nhau. Việc tiết lộ hay lạm dụng "bí mật thương mại" thể hiện những vấn đề tiềm ẩn bên trong những điều kiện ràng buộc. Tiết lộ hay lạm dụng các "bí mật thương mại" không đơn thuần chỉ là hành vi của một cá nhân mà còn bắt nguồn từ những nguyên nhân sâu xa nhất định.

Hiện tượng - nguyên nhân - bản chất và mối quan hệ giữa chúng. Tiết lộ hay lạm dụng "bí mật thương mại" là biểu hiện của một số vấn đề như động cơ vị kỷ của người phát minh, mâu thuẫn về quyền lợi giữa những bên sở hữu (người phát minh và công ty), động cơ vị kỷ của đối thủ cạnh tranh, khiếm khuyết trong hệ thống quản lý và tổ chức dẫn đến cơ hội cho những hành vi phi đạo đức, áp lực từ phía xã hội trong việc thúc đẩy phát triển. Sự "đối đầu" giữa các bên hữu quan, đặc biệt giữa người phát minh và công ty, là biểu hiện của sự xung đột về quan điểm, quyền lực, nghĩa vụ hay lợi ích. Đó còn là biểu hiện của sự không thống nhất trong cách giải quyết các vấn đề, trong đó có các vấn đề đạo đức. Đó cũng là biểu hiện của những mâu thuẫn về quyền và trách nhiệm của các bên.

Các quyết định đối với "bí mật thương mại" thường xuất hiện ở những vị trí tương đối thấp, gần với người phát minh. Quyền lực ra quyết định về vấn đề này ở cấp cao thường chỉ là hình thức và rất ít hiệu lực. Các quyết định về "bí mật

thương mại" thường có khuôn khổ vượt ra ngoài phạm vi kiểm soát của một tổ chức, công ty; vì vậy chúng thường dẫn đến những vụ kiện cáo phức tạp liên quan đến nhiều đối tượng khác nhau sau khi sự việc đã xảy ra. Biện pháp đề phòng là rất hạn chế.

Địa chỉ và năng lực can thiệp. Do quyết định liên quan đến các "bí mật thương mại" xuất phát từ những người phát minh, năng lực can thiệp của tổ chức, công ty là rất hạn chế. Địa chỉ can thiệp hữu hiệu chính là quá trình ra quyết định của người lao động và các nhân tố tác động. Để can thiệp một cách tích cực, tổ chức, công ty cần tiến hành những biện pháp nâng cao ý thức và nhận thức của người lao động, nâng cao tinh thần tự chủ và trách nhiệm của họ, xây dựng một *văn hoá tổ chức* mạnh và hoàn thiện hệ thống tổ chức và quản lý nhằm hạn chế cơ hội cho những hành vi phi đạo đức.

Mặt khác, vấn đề lợi ích của các bên hữu quan cũng cần được cân nhắc kỹ để các giải pháp đảm bảo tính toàn diện. Trong các trường hợp như vậy, cách mô tả bằng "cây vấn đề" (hay "tháp nguyên nhân") và "cây mục tiêu" ("tháp mục tiêu"), trình bày trong chương 3 và Công cụ 3.2, có thể giúp đưa ra những lời giải thích và định hướng giải pháp rất hữu hiệu. Trong thực tiễn, những cam kết hay thoả thuận về quyền ưu tiên hay không gian, thời gian, phạm vi sử dụng giữa người phát minh và công ty là một giải pháp tốt cho cả hai bên.

Tóm lại, "cáo giác" và "bí mật thương mại" là những vấn đề liên quan đến thông tin và việc sử dụng thông tin của người lao động. Chúng cũng chứa đựng những vấn đề về quyền và nghĩa vụ của các bên hữu quan. Khiếm khuyết quan trọng nhất trong các cách tiếp cận truyền thống thể hiện ở cách nhìn "thiên vị" và "thiên cận" trong việc xem xét các khía cạnh về trách nhiệm và quyền của tất cả các bên hữu quan. Sự thiên vị và thiên cận thể hiện rất rõ ở chỗ tập trung phê phán người thực hiện hành vi - người lao động với rất ít quyền hạn ra quyết định - và coi họ là đối tượng phải chịu trách nhiệm chính; trong khi đó những đối tượng hữu quan khác như người quản lý các cấp với quyền hạn và trách nhiệm ra quyết định lớn hơn ít bị đưa ra để phân xét, thậm chí họ còn được "che chắn" bằng vỏ bọc "là nạn nhân". Sự thiên cận còn thể hiện ở việc không xét đến những hệ quả rộng hơn, bao trùm nhiều đối tượng và lĩnh vực trong xã hội. Sự thiên cận cũng thể hiện ở việc coi "cáo giác" và "bí mật thương mại" chỉ là những vấn đề liên quan đến trách nhiệm và nghĩa vụ của một vài cá nhân, đối tượng. Sự thiên vị và thiên cận còn thể hiện trong cách giải quyết vấn đề thiếu công bằng. Thường phần ưu thế luôn thuộc về công ty, người lao động và phần còn lại của xã hội thường phải chịu phần thua thiệt.

Cách tiếp cận bằng công cụ *algorithm đạo đức* và phương pháp *phân tích vấn đề - giải pháp* cho ta một cách tiếp cận toàn diện hơn. Các đề xuất về giải pháp vì vậy cũng bao quát hơn; trong đó nhấn mạnh vai trò tham gia tích cực và thiện trí trong việc phòng ngừa những hệ quả đáng tiếc có thể xảy ra. Trong các

hoàn cảnh như vậy, văn hoá công ty chính là một công cụ cực kỳ đặc dụng đối với người quản lý.

3. Mối quan hệ trong sản xuất:

Liên quan đến người lao động, môi trường và điều kiện lao động cũng là một vấn đề quan trọng khác. Khác với các vấn đề trên, môi trường lao động đề cập đến những vấn đề nảy sinh trong quan hệ con người - con người thông qua phương tiện sản xuất. Hai vấn đề điển hình là đảm bảo an toàn cho người lao động ở nơi làm việc và sử dụng phương tiện giám sát người lao động.

A - Môi trường và điều kiện lao động

TÌNH HUỐNG MỞ ĐẦU: ẢNH HƯỞNG CỦA CHẤT BENZEN

Benzen là một chất lỏng không màu, dễ bay hơi, có khả năng hoà tan nhiều chất hữu cơ và vô cơ nên có thể sử dụng làm chất tẩy trong ngành in, chế biến cao su, chế tạo sơn và tẩy quần áo. Nó là chế phẩm của quá trình hoá dầu, là nguyên liệu hay sản phẩm trung gian của quá trình tổng hợp nhiều loại hoá chất. Benzen rất độc hại, khi bám vào da chúng sẽ gây bỏng, người hít phải khí benzen nồng độ cao sẽ bị nhức đầu, mệt mỏi, chóng mặt, rối loạn, thậm chí có thể bị chết do bị tê liệt thần kinh. Hậu quả nghiêm trọng nhất do nhiễm độc benzen thể hiện ở sự phá huỷ hệ thống sản sinh hồng cầu của tủy. Nạn nhân bị ngộ độc benzen thường có nhiều biểu hiện bất thường về máu, dẫn đến mất khả năng miễn dịch và dễ bị mắc bệnh hiểm nghèo.

Trước khi tác hại của benzen được phát hiện, hợp chất này hay được sử dụng trong các xưởng in. Theo một cuộc điều tra vào năm 1939, ở ba xưởng in với 350 công nhân đã sử dụng mỗi tháng đến 50000 gallons (220000 lít), chủ yếu để hoà tan mực in. Công nhân đã phải hít thở hàng ngày hơi benzen bốc lên từ các bể chứa mực in để ngỏ, mực in vương vãi trên nền nhà, hay từ các trang tài liệu mới in còn đang chờ khô. Benzen cũng được sử dụng để rửa máy và để rửa mực in bám vào người sau mỗi ngày làm việc. Kết quả kiểm tra 332 công nhân, đã phát hiện ra 130 người bị ngộ độc benzen ở mức độ khác nhau, tiến hành kiểm tra kỹ 102 người đã phát hiện ra 22 người ở tình trạng bệnh trầm trọng, trong đó có 6 người phải lập tức đưa vào bệnh viện cấp cứu. Sau đó, benzen không được sử dụng vào công việc in ấn. Thế nhưng, hoá chất được sử dụng để thay thế benzen là methanol và cacbon tetrachlorid đều là những chất cũng có ảnh hưởng không tốt đến hệ thần kinh trung ương và các cơ quan nội tạng như gan và thận. Methanol còn có thể dẫn đến mù.

Vì tính độc hại của benzen, cơ quan quản lý y tế đã quy định tiêu chuẩn về nồng độ tối đa không được quá 10 phần triệu (10^{-5} đơn vị). Tuy

nhiên, do phát hiện thêm tác hại gây bệnh bạch cầu của benzen, nồng độ cho phép được giảm xuống còn 1 phần triệu (10^{-6}). Nhưng những số liệu điều tra trước đó lại chỉ ra rằng, bệnh bạch cầu chỉ xuất hiện khi nồng độ benzen vượt quá 25 phần triệu.

Theo số liệu của Cơ quan Quản lý Y tế và An toàn Lao động (Mỹ), tiêu chuẩn mới đòi hỏi các công ty Mỹ phải đầu tư khoảng 266 triệu USD về hạ tầng cơ sở, 187 triệu hàng năm để duy trì nồng độ ở mức cho phép. Nếu tính cho ngành lọc dầu, chi phí này là khoảng 24 triệu cho hạ tầng, 0,6 triệu cho chi phí hoạt động hàng năm, cho một đơn vị với 300 công nhân, chi phí để đảm bảo vệ sinh lao động về mặt này là khoảng 82000 đôla/người, trong khi đó khoản chi này đối với ngành cao su chỉ là 1390 đôla.

Vấn đề liên quan không chỉ là nồng độ cho phép là bao nhiêu thì hợp lý? nên hạn chế nồng độ chất độc hại ở mức an toàn kỹ thuật (25 phần triệu) hay an toàn y tế (10 hay 1 phần triệu)? mà còn là trách nhiệm của mỗi bên trong việc đảm bảo điều kiện an toàn lao động.

An toàn lao động không phải là vấn đề mới, nhưng cũng không hề mất tính chất thời sự. Những vấn đề về an toàn lao động ở các nước, như trình bày trong Minh họa 6.20, và ở nước ta, Minh họa 4.3, cho thấy tính chất dai dẳng cũng như hậu quả rất nghiêm trọng của vấn đề. Một trong những nguyên nhân chính là cách giải quyết thiếu triệt để của các giải pháp.

b. Tiếp cận vấn đề về an toàn lao động

i) Khái niệm

Người lao động luôn phải làm việc trong những điều kiện và hoàn cảnh khác hẳn so với môi trường sống quen thuộc. Không mấy khi họ có khả năng điều chỉnh hay thay đổi môi trường làm việc theo ý muốn của mình. Trong khi đó năng lực thích nghi của mỗi người lại không giống nhau và có hạn. Hậu quả có thể là những tai nạn bất ngờ hoặc là những ảnh hưởng bất lợi về sức khỏe và tâm sinh lý sau này mới phát tác. Liên quan đến sự an toàn về sức khỏe và sinh mạng của người lao động có hai khái niệm cần phân biệt: lao động lao động và vệ sinh công nghiệp.

Trong đạo đức kinh doanh, vấn đề **an toàn lao động** thường được sử dụng để chỉ các hoàn cảnh, tình trạng nguy hiểm hay có hại đối với sức khỏe của người lao động mà hậu quả của chúng thường xuất hiện bất ngờ, thiệt hại được thể hiện cụ thể, nguyên nhân hay yếu tố gây tai nạn có thể xác minh tương đối dễ dàng.

Khái niệm **y tế (vệ sinh) công nghiệp** thường gắn với các trường hợp liên quan đến bệnh nghề nghiệp do hậu quả phát tác về sau, nguyên nhân và nhân tố ảnh hưởng khó xác minh và thường rất phức tạp, ảnh hưởng khó nhận thấy tức thời. Vì vậy, chúng ít được đề phòng hơn.

MINH HOA 4.3: NHỮNG CÁI CHẾT THẨM KHỐC BÊN LÒ THÉP, [trích Công an Thành phố Hồ Chí Minh, số 1157, thứ Ba 8/7/2003, trang 11]

Những tai nạn thảm khốc⁽¹⁾

Lúc 15giờ30 chiều ngày 10/01/2003 tại một doanh nghiệp tư nhân ở một quận nội thành thuộc Thành phố Hồ Chí Minh đã xảy ra một tai nạn làm chết một công nhân (sinh năm 1976) khi đang vận hành máy cán thép. Nguyên nhân được xác định là do xích văng quật phải vì đứt xích kéo và không có tấm che bảo vệ.

Vào hồi 7giờ30 ngày 02/4/2003, một thợ cơ khí (sinh năm 1960) làm việc tại một xưởng cán thép tại một quận khác của thành phố do bất cẩn không tắt máy khi sửa chữa nên đã bị thiệt mạng do bị một thanh thép cán ø6 đâm xuyên qua ngực.

Cũng trong tháng 4/2003 vài lúc 14giờ28 tại một nhà máy cán thép tư nhân khác, một công nhân cán (sinh năm 1974) do không tập trung đã bị một thanh thép cán nóng 1000°C đâm xuyên qua người gây tử vong ngay tại chỗ. Cùng thời gian này, tại một lò nấu thép của một doanh nghiệp tư nhân khác ở Hóc môn đã xảy ra tai nạn nổ nồi nấu gây bỏng nặng cho hai công nhân. Tình trạng nổ nồi nấu được biết là xảy ra thường xuyên ở đây cũng như ở nơi khác gây những hậu quả rất nghiêm trọng về tài sản cho doanh nghiệp, tâm lý và nhất là sức khỏe của người lao động.

Bảo hộ lao động và đạo đức của các ông chủ

Hầu hết các tai nạn lao động ở các lò thép đều xảy ra vào ban đêm, do các lò thép hoạt động chủ yếu về đêm. Bảo hộ lao động tối thiểu cho một công nhân đứng lò nấu hay cán thép là kính che mắt, yếm da hoặc vải dày, ủng da, găng tay da và khẩu trang. Tuy nhiên qua kiểm tra của Ban ATLĐ của Sở LĐ-TB & XH Thành phố, hầu như công nhân chỉ có găng tay mua lại của công ty.

Khi tai nạn xảy ra, các chủ lò thép sa thải người bị nạn với một khoản bồi thường từ vài trăm ngàn đến vài triệu đồng và tuyển dụng công nhân mới để tiếp tục đối mặt với tử thần.

Nghị định 38CP của Chính phủ quy định mức xử phạt cao nhất chỉ là 10 triệu đồng đối với chủ doanh nghiệp để xảy ra tai nạn lao động dẫn đến chết người. Còn lại mức phạt từ 1 đến 5 triệu bao gồm nhiều yếu tố khác như không huấn luyện, bố trí việc làm không phù hợp sức khỏe (mức phạt 1 triệu), không trợ cấp bồi thường, không thanh toán y tế, không sơ cứu, vi phạm về phương tiện bảo vệ công nhân (mức phạt 2 triệu). Mức phạt như vậy là quá nhẹ so với trách nhiệm của người chủ và với những thiệt hại đối với người bị tai nạn.

⁽¹⁾ Tên của doanh nghiệp, cá nhân không được nêu ra đây vì mục đích của bài trích này là nhằm nêu hiện tượng và không nhằm phê phán bất kỳ cá nhân hay tổ chức liên quan.

ii) *Nhận diện vấn đề đạo đức*

Liên quan đến các vấn đề về an toàn lao động là các đối tượng như *doanh nghiệp* (chủ sở hữu, người quản lý) và *người lao động*; một đối tượng hữu quan đầy quyền lực và quan trọng khác là *chính phủ*. Trong mối quan hệ lao động, liên quan đến an toàn lao động và y tế công nghiệp, những câu hỏi thường nảy sinh cần giải đáp gồm ví dụ gánh nặng về rủi ro “ai phải gánh chịu”, “quyền và trách nhiệm” của mỗi bên đến đâu; “giải pháp hữu hiệu” cho việc bảo vệ người lao động và quyền lợi của doanh nghiệp là như thế nào.

Trong các trường hợp, người lao động luôn phải gánh chịu những hậu quả nặng nề không gì bù đắp được về mặt sức khỏe và tâm, sinh lý. Kèm theo đó là những thiệt hại về kinh tế do mất hoặc giảm khả năng lao động. Mong muốn của mọi người lao động là được hưởng quyền có được một môi trường làm việc an toàn và vệ sinh.

Quyền được hưởng sự an toàn và vệ sinh ở nơi làm việc chứa đựng nghĩa vụ của doanh nghiệp phải cung cấp những điều kiện lao động hợp lý. Nếu xét từ góc độ các nghĩa vụ kinh tế, việc thực hiện các nghĩa vụ này thường gây ra những tổn kém về tài chính ảnh hưởng đến lợi ích kinh tế của doanh nghiệp. Trong khi quy định về nghĩa vụ pháp lý không thể bao quát hết tất cả các hoàn cảnh, thiếu tinh thần tự giác và tự nguyện trong việc thực hiện các nghĩa vụ đạo đức sẽ dẫn đến những thiệt hại không chỉ cho người lao động mà cả doanh nghiệp về uy tín, tài sản và tài chính.

Trong các trường hợp xảy ra tai nạn, một phần là do những nguyên nhân từ phía người lao động và một phần khác là do những “sự cố kỹ thuật” đôi khi là “bất khả kháng” nhưng trong hầu hết các trường hợp đều có thể dự đoán và đề phòng trước.

iii) *Bản chất mâu thuẫn*

Liên quan đến môi trường và điều kiện lao động, về *quan điểm* hầu như không có sự mâu thuẫn giữa người lao động và công ty. Cả hai bên đều nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng phải có được một môi trường an toàn và sạch sẽ. Đó không chỉ là để bảo vệ người lao động, mà thông qua đó doanh nghiệp có thể thu được thành quả cao hơn nhờ năng suất và uy tín lớn hơn.

Mâu thuẫn chủ yếu bắt nguồn từ việc ai là người phải gánh chịu những gánh nặng liên quan đến sự an toàn của môi trường lao động. *Nhận thức* về “gánh nặng” này là rất khác nhau. Người lao động coi đó là sinh mạng, sức khỏe và sự quan tâm, chu đáo của doanh nghiệp. Họ cũng coi đó là điều kiện để đạt năng suất cao, chất lượng tốt. Chủ doanh nghiệp coi đó là chi phí bổ sung, những khoản đầu tư tốn kém không có tác dụng gì ngoài việc làm giảm lợi nhuận. Các quan niệm như vậy cũng dễ hiểu bởi tuyệt đại bộ phận các tai nạn

xảy ra đều giáng xuống đầu người lao động trực tiếp; người quản lý hay chủ doanh nghiệp luôn ở vị trí "an toàn" về tính mạng, chỉ bị "sút mẻ" về mặt tài chính mà thôi. Điều đó thể hiện sự *không tương thích giữa quyền lực ra quyết định với trách nhiệm* phải gánh chịu. Mâu thuẫn thể hiện ở chỗ người phải chịu tác động trực tiếp không có quyền lực ra quyết định.

Bắt nguồn từ mâu thuẫn trên về quyền hạn và trách nhiệm, *nghĩa vụ đạo đức và trách nhiệm nhiệm pháp lý* cũng được nhận thức không đúng đắn. Chủ doanh nghiệp coi nghĩa vụ và trách nhiệm là việc phải làm và có xu thế chỉ thực thi ở mức tối thiểu; trong khi người lao động coi đó là quyền lợi và muốn chủ doanh nghiệp phải thực hiện đầy đủ.

Mâu thuẫn được phản ánh rõ nhất thông qua *lợi ích*. Chủ doanh nghiệp coi chi phí giảm và năng suất tăng là lợi ích. Chi phí có thể giảm do cắt giảm chi phí bảo hộ và đầu tư cho trang thiết bị an toàn lao động; năng suất tăng có thể do sự quan tâm chu đáo đến điều kiện cho người lao động. Chủ doanh nghiệp có thể tự mâu thuẫn khi phải cân nhắc giữa hai lợi ích này. (Tuy nhiên, do lợi ích về năng suất mơ hồ hơn, lợi ích do giảm chi phí sẽ thắng thế). Ngược lại, người lao động coi sự an toàn về tính mạng và sức khỏe là lợi ích, mặt khác năng suất cũng là một vấn đề được quan tâm. Lại một lần nữa quyền lực ra quyết định sẽ làm lệch cán cân nghiêng về phía chủ doanh nghiệp.

Để giải quyết mâu thuẫn, không thể buộc các chủ doanh nghiệp cũng phải trực tiếp đối đầu với những nguy hiểm và gánh chịu rủi ro. Ngược lại, cần tìm cách trao thêm quyền lực cho người lao động.

b. Các quan điểm trong xử lý

i) Quan điểm về "quyền có một môi trường làm việc an toàn và vệ sinh"

Quyền được làm việc trong một môi trường an toàn và vệ sinh là một quyền hiển nhiên của người lao động, xuất phát từ quyền được sống của con người. Đòi hỏi được hưởng quyền này, người lao động không hề mong muốn làm lợi gì cho bản thân, mà để đảm bảo những điều kiện thuận lợi về vật chất và tâm sinh lý cho việc thực hiện các công việc được giao, làm lợi cho doanh nghiệp và các đối tượng hữu quan khác bằng năng suất và hiệu quả.

Như vậy, thực hiện quyền của người lao động được làm việc trong một môi trường lao động an toàn và vệ sinh cũng là vì lợi ích của chủ doanh nghiệp.

□ Tư tưởng cơ bản:

Quan điểm về "quyền có một môi trường làm việc an toàn và vệ sinh" nhấn mạnh trách nhiệm của doanh nghiệp bằng lập luận rằng "không ai được phép mạo hiểm tính mạng của người khác chỉ vì tiết kiệm một vài đồng chi phí cho việc bảo đảm an toàn". Sự vô lý và vô nhân đạo sẽ thể hiện ở việc giao "giao vào tay nhân viên một cỗ xe không được lắp phanh chỉ vì coi đó là sự lãng phí".

Tuy nhiên, để thực hiện quyền này, cần xác minh rõ trách nhiệm của doanh nghiệp đối với các rủi ro có thể xảy ra. Để làm điều đó, phải xác minh nguyên nhân xảy ra sự cố, tai nạn. Đây là một khó khăn trong thực tế. Không may, phần lớn những tai nạn xảy ra đều có nguyên nhân liên quan đến người lao động và đến các "sự cố kỹ thuật". Điều đó làm cho trách nhiệm của doanh nghiệp có phần nhẹ đi và chỉ còn xoay quanh việc hạn chế khả năng xảy ra sự cố kỹ thuật cũng như giảm thiểu tác hại của tai nạn một khi xảy ra. Người lao động có thể được trang bị thêm các phương tiện bảo hộ lao động hợp lý và đầy đủ, được tập huấn về an toàn lao động và các vấn đề liên quan. Xử lý đối với thiết bị khó khăn hơn nhiều vì hầu như không thể giảm xác suất xảy ra sự cố đến mức an toàn tuyệt đối.

Một khi doanh nghiệp đã thực hiện được "phân trách nhiệm" nêu trên của mình, phần trách nhiệm còn lại là thuộc về người lao động. Doanh nghiệp rất coi trọng ý thức của người lao động và cho rằng họ đã có kinh nghiệm và hiểu biết nhất định về những rủi ro nghề nghiệp có thể gặp phải. Một khi họ đã lựa chọn một công việc nguy hiểm, thực chất họ đã cân nhắc kỹ và thể hiện thái độ sẵn sàng chấp nhận và "tự nguyện gánh chịu những rủi ro gắn với nghề nghiệp". Mặt khác, họ cũng được đền bù thỏa đáng bằng mức thù lao khá cao hay hệ số lương đặc biệt được áp dụng trong các ngành, lĩnh vực có người lao động làm việc ở các khu vực hay công việc nguy hiểm.

□ Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:

- + Quan điểm về "quyền có một môi trường lao động an toàn và vệ sinh" tiếp cận từ nguyên nhân để xác định trách nhiệm của mỗi bên, cụ thể là doanh nghiệp (bảo hộ lao động và phương tiện lao động) và người lao động. Cách tiếp cận này cũng chỉ ra được phương hướng xử lý về phía doanh nghiệp đối với các vấn đề an toàn cho người lao động.
- + Tuy nhiên, quan điểm đã tỏ ra "vô trách nhiệm" khi nhấn mạnh rằng nguyên nhân chủ yếu là do người lao động, và họ "đã được biết trước về các tai nạn có thể xảy ra" cũng như đã "tự nguyện chấp nhận". Thật khó có thể nói rằng một người "tự nguyện chấp nhận bị tai nạn" nếu như người đó không được thông báo đầy đủ về những nguy hiểm tiềm tàng, về tình trạng thiết bị, phương tiện, và không có cơ hội để xác minh hay nêu lên ý kiến riêng về một công việc với mức độ nguy hiểm nhất định và về mức thù lao xứng đáng được hưởng.

ii) *Quan điểm về "quyền được biết và được từ chối các công việc nguy hiểm"*

□ Tư tưởng cơ bản:

Như trên đã trình bày, quan điểm về "quyền có một môi trường lao động an toàn và vệ sinh" tuy nêu ra được yêu cầu nhưng không đủ để khẳng định quyền tương xứng người lao động đáng được hưởng một cách công bằng. Do hạn chế

của quan điểm trên, quyền của người lao động được bổ sung thêm để giúp họ cơ hội "tự bảo vệ". Việc tự vệ có thể thực hiện được qua việc giúp họ cơ hội đánh giá đúng đắn về những rủi ro, nguy hiểm tiềm tàng và tự lựa chọn cách để phòng, chống đỡ hoặc ngăn chặn. Một biện pháp hữu hiệu là cung cấp thông tin cho người lao động tự đánh giá và tự quyết định. Tuy nhiên, không mấy khi doanh nghiệp muốn "khùng bố tinh thần" nhân viên của mình bằng những thông tin xấu. Vì vậy, họ thường không muốn và không tự nguyện cung cấp những thông tin về tình trạng rủi ro tai nạn đã xảy ra, nguy hiểm tiềm tàng trong các doanh nghiệp của họ.

Việc xác định quyền của người lao động "được biết và được từ chối các công việc nguy hiểm" đặt lên vai các chủ doanh nghiệp nghĩa vụ phải cung cấp thông tin liên quan, đồng thời hạn chế các biện pháp ép buộc những người lao động có những đặc điểm cá biệt về thể chất hay tâm sinh lý (ví dụ thể lực, chiều cao, bệnh mãn tính, tiền đình, phụ nữ...) làm các công việc có thể gây nguy hiểm họ.

Ngoài ra, doanh nghiệp còn có trách nhiệm thu thập và phát hiện những thông tin mới liên quan đến những tai nạn, rủi ro nghề nghiệp để thông báo và phối hợp với người lao động trong việc phòng ngừa.

Khó khăn cơ bản của việc thực hiện nghĩa vụ này là phạm vi những thông tin cần thu thập và đối tượng người lao động cần thông báo là rất khó xác định. Hơn nữa việc làm này cũng rất tốn kém, cả về thời gian của cả hai lần tiền bạc của doanh nghiệp.

□ Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:

- + Quan điểm về "quyền được biết và được từ chối các công việc nguy hiểm" đã thực sự trao thêm cho người lao động quyền lực để cân bằng với quyền lực quá lớn của người quản lý trong các quyết định liên quan đến mạng sống và sự an toàn của mình. Người lao động có thêm quyền và có thêm cơ hội tham gia vào việc ra quyết định.
- Điểm hạn chế cơ bản của quan điểm này là ở tính mơ hồ về nội dung thông tin cần được cung cấp và đối tượng cần được thông báo. Cơ chế tham gia ra quyết định của người lao động cũng không được làm rõ một cách chính thức. Chính những lý do đó làm cho việc thực hiện những nghĩa vụ này trong thực tế trở nên khó khăn.

c. Phê phán bằng algorithm đạo đức và bằng cách tiếp cận phân tích vấn đề - giải pháp

i) Tiếp cận bằng "algorithm đạo đức"

Đối tượng hữu quan. Trong các cách tiếp cận nêu trên, quyền và trách nhiệm của hai đối tượng hữu quan chính, trực tiếp là người lao động và chủ doanh nghiệp được đưa ra xem xét. Vai trò của đối tượng thứ ba đầy quyền lực

là chính phủ dường như chỉ được nhấn mạnh trong các trường hợp mâu thuẫn không thể giải quyết được và khi sự cố đã xảy ra. Mặc dù vậy, cách tiếp cận như trên vẫn có thể coi là hợp lý vì nguyên tắc "giải pháp tốt nhất là chủ động tự giải quyết".

Tác nhân. Liên quan đến an toàn lao động và vệ sinh công nghiệp, những vấn đề làm nảy sinh mâu thuẫn thường có thể dẫn đến hậu quả nghiêm trọng về sức khỏe, sinh mạng hay năng lực và tài sản của người lao động, tài sản, lợi nhuận, uy tín của công ty, tổ chức. Đây là điều mà cả hai đều không mong muốn xảy ra. Mặc dù vậy, điều quan trọng là các bên đã làm gì để hạn chế hay ngăn chặn, loại trừ những rủi ro.

Cả hai quan điểm trên đều đề cập đến nguyên nhân xảy ra sự cố, nhưng cách tiếp cận chưa đủ sâu và thiếu thiện chí. Điều đó một phần thể hiện động cơ và quan điểm khác nhau của các bên hữu quan đối với rủi ro.

Động cơ và mục đích. Mục đích chung của tất cả các bên là "làm điều gì đó để không xảy ra điều gì (bất lợi)".

Có thể nhận thấy rằng mối quan tâm và động cơ của các đối tượng hữu quan trực tiếp thay đổi hẳn về bản chất trước và khi sự cố xảy ra. Khi không có rủi ro, cả người lao động và công ty đều cố gắng duy trì mối quan hệ tốt đẹp giữa hai bên. Vì vậy mọi vấn đề bị coi là "có thể làm xấu đi mối quan hệ", ví dụ như đòi hỏi về quyền lợi được bảo vệ, có thể sẽ bị người lao động xem nhẹ, lơ đi hoặc trì hoãn. Người chủ "thiện cận" có thể cũng vì tiết kiệm những khoản chi phí để "chẳng xảy ra điều gì" cũng sẵn sàng "đồng lõa". Một khi điều không may đã xảy ra, người lao động quan tâm cho tương lai của bản thân và gia đình mình; doanh nghiệp có thể quan tâm đến trách nhiệm và gánh nặng tài chính của việc đền bù. Thương tổn về thể lực và tinh thần làm khả năng lao động suy giảm, tương lai trở nên không chắc chắn làm cho người lao động đòi hỏi doanh nghiệp phải đảm bảo cuộc sống tương lai của họ và gia đình bằng những khoản tiền bồi thường, việc làm, thu nhập. Ngược lại, doanh nghiệp có thể cho rằng người lao động không còn phù hợp với yêu cầu biên chế của vị trí công tác cũ hoặc mới trong đơn vị nên muốn sa thải; những yêu cầu bồi thường có thể là quá lớn so với khả năng và ý định của công ty. Sự cố đã làm cho bản chất mối quan hệ thay đổi từ đồng đội thành đối phương. Bản chất mối quan hệ từ hợp tác, cùng tiến bộ chuyển thành tự vệ, phản kháng.

Trong cả quan điểm trên, mặc dù có cách tiếp cận khác nhau nhưng chúng đều có chung một điểm là đặt người lao động, doanh nghiệp và lợi ích của họ đối lập nhau.

Cách thức hành động. Mặc dù không mong muốn điều không may hay rủi ro xảy ra, nhưng do không dự đoán được khả năng, hoàn cảnh xuất hiện các rủi ro, cách giải quyết vấn đề thường là "né tránh", "trì hoãn" hoặc "thỏa hiệp". Chỉ

khi sự cố xảy ra mới quan tâm đến việc giải quyết hậu quả. Cách giải quyết như vậy là rất thụ động, hậu quả phải khắc phục là rất lớn. Để giải quyết vấn đề, cần có cách tiếp cận tích cực hơn bằng cách tiến hành các biện pháp phòng ngừa. Khi đó, người có khả năng hạn chế và ngăn chặn tai nạn xảy ra một cách có kết quả hơn chính là doanh nghiệp. Nói cách khác doanh nghiệp cần nhận thức được vai trò quan trọng của mình trong việc đề phòng tai nạn, rủi ro.

Sự tham gia của đối tượng hữu quan thứ ba - chính phủ - với tư cách là cơ quan phán xét và bảo vệ quyền lợi cho cả hai bên đóng vai trò quyết định trong mọi trường hợp. Tuy nhiên, những hướng dẫn hay quy định về nghĩa vụ xử lý hậu quả thường là bất cập với từng trường hợp cụ thể, với sự thay đổi liên tục của thực tế các ngành, khu vực, doanh nghiệp; khi đó chúng có thể trở thành chỗ bấu víu về pháp lý cho doanh nghiệp để né tránh việc thực hiện những nghĩa vụ đạo đức và nhân văn đối với người lao động.

Một cách tiếp cận chủ động sẽ có ý nghĩa tích cực và thiết thực hơn trong trường hợp này.

Hệ quả. Nếu sự cố xảy ra, hậu quả luôn trực tiếp giáng xuống đầu người lao động. Trong mọi trường hợp xảy ra sự cố, thiệt hại đối với người lao động thường là rất lớn, đôi khi không thể bù đắp được, so với của người chủ. Thiệt hại cũng rất đa dạng từ thể lực, trạng thái tâm sinh lý, đến khả năng lao động, thu nhập, việc làm. Thiệt hại đối với người chủ cũng lớn, những chủ yếu về tài chính. Mọi nỗ lực, dù là với sự can thiệp tích cực của chính phủ trong trường hợp này đều chỉ để giảm nhẹ hậu quả bằng cách san sẻ gánh nặng cho các bên. Hậu quả vẫn không thể loại bỏ. (Chỉ có người thua, chứ không có ai được.)

Quan điểm thứ nhất kêu gọi sự chủ động của doanh nghiệp trong việc bảo lợi ích của bản thân mình thông qua việc bảo vệ người lao động. Quan điểm về "quyền được biết và được từ chối công việc nguy hiểm" trao cho người lao động vũ khí tự bảo vệ chính bản thân mình.

ii) Tiếp cận bằng phương pháp "phân tích vấn đề - giải pháp"

Hiện tượng - nguyên nhân - bản chất và mối quan hệ giữa chúng. Sự cố xảy ra là hệ quả của nhiều tác nhân, trong đó gồm các yếu tố của môi trường vật chất (thiết bị, nguyên liệu, quy trình), người lao động (năng lực, ý thức), môi trường lao động phi vật chất (quy chế vận hành, biện pháp đề phòng, giám sát, quan điểm và ý thức của người quản lý, phương pháp quản lý, bầu không khí). Cần lưu ý, mục đích chủ yếu của quản lý không phải là "không xảy ra sự cố", lại càng không phải là "xử lý sự cố xảy ra", mà liên quan đến các vấn đề về năng suất - chất lượng - hiệu quả. Như vậy, "không xảy ra sự cố" chỉ là điều kiện cần thiết để đạt được các mục đích chủ yếu của hoạt động sản xuất, kinh doanh. Các biện pháp bảo hộ tuy tốn kém tiền bạc nhưng có thể được coi là những tiền đề cần thiết cho việc tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm thu lợi lâu

dài. Vì vậy, các vấn đề về bảo hộ và vệ sinh công nghiệp cần được coi như những khoản đầu tư về hạ tầng cho các hoạt động chính của công ty. Xét từ góc độ tài chính, các khoản chi tiêu này cũng có ý nghĩa như những khoản chi tiêu cho việc xây dựng các công trình phúc lợi, chi phí cho quảng cáo nhằm tạo "sự an toàn về tương lai" cho công ty. Với những khoản chi tiêu này, hình ảnh của công ty cũng sẽ được cải thiện.

Trong các trường hợp xảy ra rủi ro, yếu tố kỹ thuật là một trong các nguyên nhân trực tiếp. Tuy nhiên, nguyên nhân còn có thể do sơ xuất của người lao động do thực hiện sai quy trình vận hành hoặc do chính những khiếm khuyết của quy trình vận hành. Trong các nguyên nhân này đều chứa đựng sai sót về quản lý (thiết bị, con người, công nghệ, hệ thống hỗ trợ như cảnh báo, phòng ngừa, xử lý, khẩn cấp hay bầu không khí làm việc...). Những khiếm khuyết này có thể thể hiện ở tính không hoàn thiện của các biện pháp quản lý; nhưng cũng có thể là biểu hiện của quan điểm, triết lý kinh doanh lệch lạc, thiếu chu đáo của người quản lý, chủ sở hữu.

Địa chỉ - năng lực can thiệp. Do người lao động có vị trí tương đối thấp trong hệ thống mối quan hệ nhân - quả, cũng như quyền lực của họ trong hệ thống tổ chức là nhỏ, vì thế việc xử lý đối với các sự cố là tương đối hạn chế và chỉ gắn với việc đề phòng rủi ro có thể xảy ra ở các hoàn cảnh cụ thể. Sự can thiệp căn bản hơn để loại trừ tận gốc phải được thực hiện ở cấp cao hơn trong hệ thống tổ chức và quản lý, bằng những quyết định dài hạn, mang tính chiến lược. Người quản lý phải đóng vai trò tích cực hơn trong việc khắc phục những nguyên nhân gốc rễ của những rủi ro. Như cho thấy, vấn đề về an toàn lao động và vệ sinh công nghiệp không phải là công việc của một người, bộ phận, mà của toàn bộ tổ chức. Cấp càng cao càng có vai trò và tác dụng lớn hơn.

Tóm lại, liên quan đến vấn đề an toàn lao động và vệ sinh công nghiệp, không chỉ là việc giảm sự cố hay xác định trách nhiệm của mỗi bên trong việc khống chế rủi ro và hậu quả; mà phải cố gắng tiến tới "không sự cố". Để xử lý triệt để không phải là tìm cách khắc phục hay hạn chế các sự cố kỹ thuật, huấn luyện về chuyên môn hay về bảo hộ cho người lao động, tăng thêm trang, thiết bị bảo hộ, mà thực chất phải thay đổi hẳn về triết lý quản lý. Trong trường hợp này, tư tưởng "zero defect" trong Quản lý Chất lượng Toàn bộ (TQM), được áp dụng phổ biến và rất thành công trong chế tạo sản phẩm và cung cấp dịch vụ, có thể là một cách tiếp cận rất tốt không chỉ về triết lý mà còn trong thực tiễn xây dựng và thiết kế các hệ thống tổ chức và quản lý.

B - Kiểm tra, giám sát người lao động**TÌNH HUỐNG MỞ ĐẦU: THU THẬP VÀ SỬ DỤNG THÔNG TIN VỀ NGƯỜI LAO ĐỘNG (*)**

"Quyền của người dân về an toàn thân thể, nhà cửa, giấy tờ và tài sản là không thể xâm phạm qua hành động khám xét, thu giữ bất hợp lý và không một lệnh bắt giữ nào được thực hiện nếu không có những lý do chắc chắn, không được tuyên thệ hoặc cam đoan, và phải mô tả cụ thể nơi sẽ bị khám xét, người hoặc vật bị tạm giữ".

Hiến pháp sửa đổi lần thứ 4 của Hợp chúng quốc Hoa kỳ được ban hành để ngăn chặn việc khám xét các cá nhân một cách vô lý. Trong đó bao gồm cả việc khám xét hay xét nghiệm đối với nhân viên. Người lao động có thể được yêu cầu đi khám bệnh để kiểm tra sức khỏe, hoặc họ có thể bị công ty giám sát hàng ngày ở nơi làm việc bằng các phương tiện kỹ thuật như camera hay giám sát thu điện tử, theo dõi nói chuyện điện thoại. Những biện pháp giám sát hoặc theo dõi cung cấp cho chủ những thông tin riêng tư về một cá nhân.

Những thông tin thu thập được có thể sẽ tạo điều kiện cho chủ, công ty sử dụng vào các mục đích bất lợi cho người lao động (như để phân biệt đối xử) và điều đó rất khó xác minh.

Trong một bản báo cáo điều tra của tổ chức ACLU với tên gọi "Sự riêng tư tại Hoa kỳ: Xét nghiệm ma túy tại nơi làm việc" (1997), một trường hợp vi phạm đã được nêu ra như sau:

"Phân tích nước tiểu không chỉ cho biết sự hiện diện của các loại thuốc bị cấm mà còn nói lên tình trạng thể chất và sức khỏe của người được khám, không chỉ vậy, người ta còn có thể biết được những khuyết tật về gien, bệnh tật và tình trạng thai nghén. Năm 1988, Cảnh sát thành phố Washington D.C. đã phải thừa nhận rằng họ có sử dụng mẫu nước tiểu thu thập cho việc xét nghiệm ma túy vào việc phân tích để sàng lọc những nữ cảnh sát có thai mà không cho họ biết hoặc không được họ đồng ý".

Yêu cầu về "lý do chắc chắn" không chỉ buộc doanh nghiệp, tổ chức thận trọng hơn trong việc thu thập và sử dụng thông tin về người lao động mà còn gợi ra vấn đề về tính xác đáng của điều kiện lao động với yêu cầu về năng lực thể chất của người lao động.

a. Tiếp cận vấn đề**i) Khái niệm**

Giám sát, kiểm tra là nhằm đảm bảo sự an toàn cho hoạt động của công ty, tổ chức từ góc độ kinh tế. Như trình bày trong các Minh họa 1.10, Minh họa 1.12, Minh họa 1.16, thiệt hại về kinh tế và danh tiếng đối với cá nhân người

quản lý, những người hữu quan và công ty do tình trạng thông tin bị che giấu hay không đầy đủ là rất lớn. Vì vậy, *kiểm tra, giám sát* là một chức năng quan trọng của công tác quản lý.

Mặc dù được coi là hợp lý, nhưng việc kiểm tra, giám sát, thu thập và sử dụng thông tin thu thập được về các cá nhân vẫn có thể bị coi là khó chấp nhận về mặt đạo đức ngay cả khi chỉ để khẳng định là "mọi việc đều ổn" và không để làm gì. Càng không thể chấp nhận được nếu những thông tin thu thập được không phục vụ cho công việc hoặc thậm chí có thể bị lạm dụng vào các mục đích không liên quan hoặc gây bất lợi cho người lao động.

Yêu cầu về năng suất và an toàn trong sản xuất dẫn đến việc cần có những con người có tình trạng thể chất và sức khỏe phù hợp với yêu cầu công việc. Việc khám sức khỏe và thu thập những thông tin liên quan đến thể chất và năng lực người lao động, người dự tuyển là cần thiết. Tuy nhiên, những thông tin này có thể bị lợi dụng để sử dụng vào các mục đích khác nhau.

Việc thu thập thông tin có thể được tiến hành dưới nhiều hình thức khác nhau. Có thể do người lao động tự nguyện cung cấp; có thể do tổ chức, công ty tiến hành xác minh, điều tra, xét nghiệm; có thể thông qua các phương tiện giám sát, theo dõi hàng ngày, nhất là trong quá trình lao động bằng các phương tiện kỹ thuật hiện đại, công nghệ cao.

Vậy, có hay không nên áp dụng các biện pháp thu thập thông tin và sử dụng các biện pháp và kỹ thuật hiện đại để giám sát người lao động trong quá trình lao động? Vấn đề có thể nảy sinh liên quan đến mối quan hệ trong tổ chức là gì? Biện pháp nào có thể áp dụng?

ii) Nhận diện vấn đề đạo đức

Liên quan trực tiếp đến vấn đề về kiểm tra, giám sát và thu thập thông tin cá nhân thường là những đối tượng hữu quan như *người lao động* và *công ty* mà đại diện là người quản lý.

Vấn đề được các đối tượng hữu quan quan tâm là việc tiến hành các biện pháp giám sát, kiểm tra có "xác đáng" hay không, về mặt pháp lý và đạo đức; các thông tin thu thập được được "sử dụng" như thế nào; "cách tiến hành" việc xác minh có hợp lý hay không. Câu hỏi thứ nhất đề cập đến quan điểm. Câu hỏi thứ hai đề cập đến động cơ và mục đích. Câu hỏi thứ ba liên quan đến việc sử dụng các phương tiện và kỹ thuật cho việc kiểm tra, giám sát. Cách trả lời khác nhau về các câu hỏi này cũng như cách xử lý đối với chúng của các đối tượng hữu quan đã dẫn đến mâu thuẫn.

Người lao động có quyền giữ bí mật những thông tin cá nhân, riêng tư. Họ có quyền được tự chủ và tự do trong suy nghĩ và hành động. Những quyền này được pháp luật bảo vệ. Mặt khác, họ cũng có quyền được hưởng sự an toàn ở nơi làm việc. Họ cũng có quyền đòi hỏi phải được bảo vệ trước những bất trắc, rủi ro trong công việc.

MINH HOA 4.4: NHỮNG MỐI QUAN TÂM KHÁC NHAU (*)

Vào năm 1999, hãng *Delta Airlines* đã quyết định sa thải 4 tiếp viên và 1 phi công sau khi có kết quả xét nghiệm mẫu nước tiểu. Hãng *Delta* cho rằng các kết quả xét nghiệm là chính xác và 4 tiếp viên của hãng đã bị sa thải vì lý do "dánh tráo" mẫu xét nghiệm. Yasuko Ishikawa, một trong bốn tiếp viên bị đuổi việc, là người hầu như không ăn thịt, chỉ nặng dưới 50 kg; trong ngày xét nghiệm đã uống hơn 3 lít nước để tránh mất nước sau chuyến bay kéo dài 9 tiếng từ Nhật sang Mỹ. Người ta đã cho rằng mẫu nước tiểu của cô là mẫu giả. Cả bốn tiếp viên có mẫu nước tiểu được xét nghiệm đã cam kết rằng không hề có sự giả mạo. Mặc dù vậy, hãng *Delta* nói rằng họ chưa có ý định xem xét lại quyết định đuổi việc của họ.

Tháng 12 năm 2000, *Bộ Giao thông Vận tải* (Mỹ) đã ra thông báo về những quy định mới nhằm bảo vệ quyền lợi của 8,5 triệu công nhân. Những quy định mới cho phép các công ty yêu cầu tiến hành xét nghiệm ma túy đối với những công nhân làm nghề lái xe tải, xe bus, phi công, thợ sửa chữa máy bay, công nhân đường sắt... Đối với những người có kết quả xét nghiệm dương tính đối với một trong năm loại ma túy bị cấm là cocaine, heroin, amphetamines, marijuana, và PCP, người sử dụng lao động có quyền thay đổi hợp đồng vì lý do an toàn chung theo quy định của chính phủ. Để đảm bảo quyền lợi, người lao động có quyền yêu cầu tiến hành xét nghiệm một mẫu thử khác ở một phòng thí nghiệm thứ hai.

Về phía công ty, việc thu thập thông tin về cơ bản là nhằm xác minh điều kiện về năng lực và trạng thái thể chất của người lao động liên quan đến việc thực hiện một công việc cụ thể. Thông tin được cung cấp một phần bởi người lao động; nhưng phần lớn thông tin chuyên môn phải được xác minh bằng những biện pháp và phương tiện kỹ thuật. Việc thu thập là tốn kém nhưng cần thiết để đảm bảo sự an toàn cho người lao động và cho công ty.

iii) Bản chất mâu thuẫn

Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến mâu thuẫn là do sự khác nhau về vị trí, vai trò của các đối tượng hữu quan trong tổ chức liên quan đến vấn đề bí mật thông tin cá nhân. Người lao động ở vị trí người bị giám sát, kiểm tra; người quản lý ở vị trí người giám sát, kiểm tra. Vị trí khác nhau như trên trong vấn đề liên quan đã tạo ra sự đối lập tự nhiên giữa các đối tượng hữu quan.

Nhận thức về ý nghĩa, mục đích của các đối tượng khác nhau là khác nhau. Nhận thức khác nhau một phần quan trọng bắt nguồn từ sự đối lập về vai trò, vị trí và quyền lực của mỗi bên trong các vấn đề liên quan.

Sự khác nhau về vị trí, vai trò đã xác định sự thay đổi về *tính chất của mối quan hệ giữa người quản lý và người lao động*, thay vì hợp tác, đồng nghiệp, mối quan hệ trở thành đối đầu, giữa "người theo dõi và kẻ bị theo dõi". Tình trạng càng trầm trọng thêm khi quyền lực đối với "sinh mạng sự nghiệp" của người lao động chủ yếu lại nằm trong tay người quản lý. Giám sát, kiểm tra là

công cụ và cơ hội làm tăng thêm quyền lực cho người quản lý, đe dọa sự an toàn về công việc của người lao động.

Mâu thuẫn còn xuất hiện ở các ý nghĩa của phương tiện và kỹ thuật giám sát, kiểm tra được sử dụng. Cũng vì cương vị khác nhau, phương tiện giám sát, kiểm tra được nhận thức khác nhau. Đối với người quản lý, phương tiện kiểm tra, giám sát cung cấp thêm cho họ "vũ khí" và sức mạnh trong quan hệ với người lao động. Đối với người lao động, phương tiện kiểm tra, giám sát - xét theo quan hệ "người với người thông qua công nghệ" - giống như "bắt tay người khác theo kiểu họ cầm dao đằng chuôi và đưa cho mình đằng lưỡi".

Mối đe dọa về lợi ích là nguồn gốc dẫn đến mâu thuẫn. Mối đe dọa này chủ yếu đề nâng lên vai người lao động. Đối với họ, kiểm tra và giám sát mang lại ít lợi ích, trong khi nguy cơ bị phát hiện khiếm khuyết, điều chuyển sang vị trí công tác khác ít hấp dẫn hơn, hay bị sa thải lại tăng lên. Nói cách khác, người lao động đã tự mâu thuẫn khi "lưỡng lự" cân nhắc giữa lợi ích của việc được an toàn và nỗi lo sợ bị lợi dụng hay lạm dụng. Trong khi đó, do ở vị trí khác, người quản lý hầu như không bị thiệt hại gì về lợi ích mà ngược lại, thông qua giám sát và kiểm tra, với những thông tin có được, họ càng có thêm quyền lực.

b. Các quan điểm trong xử lý

i) Quan điểm "bằng chứng về sự minh bạch"

□ Tư tưởng cơ bản:

Ở nước Mỹ, theo hiến pháp của nước này, sự "minh bạch" hay "trong sạch" được định nghĩa là sự vô tội; và "các công dân Hoa kỳ được thừa nhận là vô tội chừng nào không có bằng chứng là họ có tội". Điều đó cho phép tiến hành các biện pháp kiểm tra, giám sát cần thiết khi và chỉ khi có "lý do chắc chắn". Tuy nhiên, Tòa án Tối cao (Mỹ), vẫn cho phép những trường hợp ngoại lệ; "Trong những tình huống đặc biệt, khi quyền lợi riêng của một cá nhân chỉ liên quan đến việc khám xét ở mức tối thiểu, hay khi những lợi ích quốc gia quan trọng hơn đòi hỏi cần phải tiến hành khám xét một cá nhân, thì việc khám xét sẽ được coi là hợp pháp dù không có bằng chứng nghi ngờ." Những ngoại lệ có thể dẫn đến việc lợi dụng và lạm dụng việc kiểm tra, giám sát.

Ở những nước có nền dân chủ nhân dân như ở nước ta, chúng ta không tìm cách chứng minh "sự vô tội" của một người bằng việc "xác minh và loại bỏ các bằng chứng có tội" của người đó như ở nước Mỹ. Mặc dù, không cực đoan và có thể không đồng ý với quan điểm trên, vẫn có không ít người theo thuyết X - xem Minh họa 1.3 - cho rằng kiểm tra và giám sát chặt chẽ là một biện pháp quản lý hữu hiệu khi vận dụng trong quản lý. Khi đó, kiểm soát được coi là công cụ lãnh đạo chủ yếu của người quản lý. Một trong những công việc kiểm tra cần thiết là việc xác minh tình trạng thể lực và năng lực người lao động để thực hiện một công việc, nhiệm vụ dự kiến.

Kiểm tra sức khỏe cho nhân viên trước khi giao việc hay trong quá trình sử dụng là việc làm cần thiết và chính đáng để đảm bảo an toàn ở nơi làm việc, an toàn về sức khỏe và phúc lợi cho người lao động và những người xung quanh. Việc kiểm tra sức khỏe còn nhằm phát hiện những triệu chứng, nguy cơ về bệnh tật, bệnh nghề nghiệp nhằm tìm cách ngăn chặn hoặc có biện pháp xử lý kịp thời vì lợi ích của người lao động và của công ty.

Tương tự như việc kiểm tra sức khỏe, đối với nhiều công việc những thông tin cá nhân về nhân thân, gia đình, bệnh tật, tâm sinh lý, thói quen, tình trạng tài chính, quan hệ xã hội, huyết thống... là rất cần thiết cho việc lựa chọn những người có năng lực nhất, phù hợp nhất vào các vị trí công tác nhất định.

MINH HOA 4.5: THÊM MỘT MỐI QUAN TÂM VỀ MẶT KỸ THUẬT (*)

Đối với các trường hợp xét nghiệm ma túy cho nhân viên, có hai mối lợi rõ ràng cần được khuyến khích. Thứ nhất là vì sự an toàn và môi trường lành mạnh tại nơi làm việc, vì lợi ích và sự an toàn cho cá nhân người lao động. Thứ hai là để ngăn chặn việc sử dụng và lạm dụng thuốc kích thích của nhân viên tại công sở.

Tuy nhiên, vẫn còn một số điều cần được xác minh thêm trong đó có vấn đề về kỹ thuật. Trong một bài báo có tên "*Xét nghiệm ma túy: một khoản đầu tư tồi*" đăng hồi tháng Chín năm 1999, tác giả Lewis Maltby đã trích lời của Viện Hàn lâm Khoa học (Mỹ): "Tác dụng phòng ngừa của việc xét nghiệm ma túy chưa được chứng minh đầy đủ. Vẫn chưa có bằng chứng kết luận một cách khoa học từ những nghiên cứu được kiểm soát chặt chẽ và nghiêm túc về việc các chương trình xét nghiệm ma túy cho nhân viên sẽ giúp ngăn chặn được việc sử dụng thuốc kích thích hoặc hậu thuẫn cho việc phục hồi chức năng (cai nghiện)".

- Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:
- + Quan điểm này dựa trên căn cứ pháp lý để biện minh cho cho việc tiến hành các biện pháp kiểm tra, giám sát đối với người lao động. Hơn thế nữa, căn cứ này còn cho phép công ty tiến hành những biện pháp khám xét, kiểm tra khi cho rằng điều đó cần thiết để đảm bảo an toàn, an ninh cho cá nhân, tập thể và xã hội.
- Mặc dù, trong nhiều trường hợp việc kiểm tra, giám sát, khám xét là cần thiết để phát hiện và ngăn ngừa những rủi ro, tai nạn bất thường, những thông tin thu được không chỉ liên quan đến vấn đề và lĩnh vực được quan tâm, mà còn có thể phục vụ những mục đích khác. Mặt khác, độ tin cậy của phương pháp kiểm tra, kết quả đo lường có thể cũng là vấn đề gây tranh cãi và dẫn đến những quyết định thiếu căn cứ xác đáng và thiếu sức thuyết phục từ hai phía, công ty và người lao động.

ii) Quan điểm "an toàn tại nơi làm việc"

- Tư tưởng cơ bản:

Việc thu thập thông tin trong quá trình lao động cũng được coi là cần thiết vì lý do đảm bảo an toàn cho người lao động qua việc đảm bảo sự vận hành hoàn hảo của quá trình và phương tiện sản xuất. Việc giám sát chặt chẽ sự vận hành của các thiết bị và thao tác của người lao động tại các vị trí công tác khác nhau trong dây truyền sản xuất là rất cần thiết nhằm phát hiện kịp thời những "trục trặc kỹ thuật" hay trạng thái thể lực và tinh thần bất ổn có thể dẫn đến nguy hiểm ở người lao động. Tuy nhiên, thông tin thu nhận từ việc giám sát có thể được sử dụng vào các mục đích khác hoặc gây tâm lý căng thẳng cho người lao động.

Một trong những mối quan tâm của người lao động là về động cơ thu thập thông tin và mục đích sử dụng thông tin thu thập được của người quản lý.

Nhìn chung con người chỉ sẵn sàng cung cấp những loại thông tin có thể tạo thuận lợi cho họ và chỉ ở mức độ cần thiết; họ không muốn cung cấp những loại thông tin hoặc khối lượng thông tin quá nhiều có thể gây bất lợi cho họ. Mỗi người đều muốn giữ một "khoảng trời riêng" để cảm thấy được tự do và tự tin khi đắm mình trong đó. Người lao động mong muốn có được môi trường và điều kiện an toàn và thuận lợi nhất cho việc phát huy năng lực và ưu thế riêng; vì thế họ muốn công ty, tổ chức biết và hiểu được những đặc trưng riêng về thể lực và năng lực của họ. Họ ủng hộ việc thu thập thông tin. Mặt khác, nỗi lo sợ bị lợi dụng hay có thể bị thiệt hại do có nhiều người biết về những vấn đề riêng tư, thậm chí làm họ e ngại, nghi ngờ không ủng hộ việc thu thập thông tin cá nhân. Nói cách khác, họ tự mâu thuẫn.

Về phía công ty, việc đảm bảo an toàn cho người lao động không chỉ là một yêu cầu pháp lý mà còn là một lợi ích thiết thực. Tuy nhiên, việc đầu tư cho các thiết bị và phương pháp kiểm soát hiện đại cũng khá tốn kém. Phần đầu vì mục tiêu hiệu quả, các công ty đều mong muốn có những nhân viên có năng lực nhất, năng suất nhất, chi phí sản xuất thấp; vì vậy việc tuyển chọn, sàng lọc nhân viên là việc làm được coi là chính đáng, giảm chi phí đầu tư cho thiết bị trong khi tăng cường giám sát là giải pháp hợp lý.

□ Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:

- + Cách tiếp cận về "sự an toàn tại công sở" nhấn mạnh đến mục đích của việc tiến hành các biện pháp giám sát, kiểm tra là vì lợi ích của người lao động và của toàn tổ chức, công ty. Nó thể hiện mối quan tâm cũng như trách nhiệm của người quản lý đối với lợi ích của người lao động và lợi ích, uy tín của công ty.
- Một hạn chế quan trọng của cách tiếp cận này là rất khó biện minh cho mục đích chính. Mặc dù mục đích chính của việc giám sát, kiểm tra là nhằm đảm bảo sự an toàn cho người lao động, việc giám sát bằng các thiết bị và phương tiện cũng có thể dẫn đến làm mất sự tự tin, gây ức chế, làm mất tập trung; vì vậy có thể dẫn đến tai nạn hoặc năng suất.

chất lượng giảm. Ngoài ra, "sự an toàn" đối với người lao động cần được nhận thức không chỉ về khía cạnh vật lý mà còn rộng hơn về công việc và trạng thái tâm sinh lý tích cực.

c. Phê phán bằng algorithm đạo đức và bằng cách tiếp cận phân tích vấn đề - giải pháp

i) Tiếp cận bằng "algorithm đạo đức"

Đối tượng hữu quan. Trong các trường hợp liên quan, ngoài những người lao động và công ty (những người quản lý) còn có thể có những đối tượng khác tham gia như các cá nhân, tổ chức "trực lợi", các tổ chức, cơ quan cung cấp thiết bị hoặc dịch vụ giám sát, xét nghiệm, toà án. Những cá nhân, tổ chức "trực lợi" có thể làm tăng thêm cơ hội cho hành vi không trung thực của những người lao động không chấp nhận việc giám sát đôi khi chỉ vì lý do đơn giản là điều đó "chẳng để làm gì cả". Vai trò của các tổ chức cung cấp các thiết bị giám sát và dịch vụ giám sát, xét nghiệm cũng rất quan trọng. Phần lớn họ là các tổ chức chuyên môn, nghiệp vụ. Đối với họ tính chính xác về mặt kỹ thuật được coi là tiêu chuẩn hàng đầu. Tuy nhiên, tính "chính xác khách quan" của các kết quả hay dịch vụ họ cung cấp có thể không có ý nghĩa nếu không phục vụ các mục đích chính, hoặc cung cấp những thông tin có thể phục vụ cho các mục đích khác.

Tác nhân. Tương đối rõ ràng, các vấn đề đạo đức đều xoay quanh bốn câu hỏi: (1) việc tiến hành các biện pháp giám sát, kiểm tra là đúng hay sai về mặt đạo đức, (2) các thông tin thu thập được được sử dụng vào các mục đích gì, (3) các biện pháp được tiến hành có cung cấp chính xác và vừa đủ các thông tin cần thiết hay không, (4) có cách nào tốt hơn để giải quyết những vấn đề cần xử lý hay không.

Động cơ. Như đã trình bày ở trên, mâu thuẫn về động cơ và mục đích được phản ánh trước hết ở cách nhìn nhận khác nhau về ý nghĩa, tác dụng của việc giám sát, kiểm tra. Mâu thuẫn về động cơ cũng thể hiện ở tính xác đáng của các yêu cầu về điều kiện năng lực và thể chất của người lao động. Những yêu cầu về năng lực và trạng thái thể chất của người lao động liên quan đến việc thực hiện một công việc cụ thể là những điều kiện cần hay đủ, có nghĩa là yêu cầu cần thiết hay bắt buộc phải thoả mãn. Nếu yêu cầu về năng lực và thể chất chỉ là cần thiết thì việc thu thập khó được chấp nhận hơn so với trường hợp đó là các yêu cầu bắt buộc phải có để tiến hành một công việc một cách có kết quả và an toàn. Mâu thuẫn có thể phát sinh từ tính chất không rõ ràng của điều kiện lao động.

MINH HOA 4.6: MẪU XÉT NGHIỆM MA TUÝ: CÓ 'CẦU' SẼ CÓ 'CUNG' (*)

Người ta nói rằng trong kinh tế thị trường, nếu như có nhu cầu về một thứ gì đó thì có nghĩa là sẽ có cơ hội kinh doanh cho ai đó, ở một nơi nào đó. Bằng chứng hiển nhiên là những gì đang diễn ra hiện nay liên quan đến việc xét nghiệm ma túy.

Khi nhiều công ty ở Mỹ đặt ra chính sách xét nghiệm ma túy đối với người lao động nhằm đảm bảo lực lượng lao động lành mạnh và sung sức, thực chất họ đã tạo ra nhu cầu về những mẫu xét nghiệm cho những người lo sợ không thể vượt qua được các kỳ xét nghiệm. Tiến sỹ David Feinstein, một chuyên viên giám định có giấy phép hành nghề độc lập của *Tổ chức Y tế Công nghiệp (IHC)*, một tổ chức chuyên cung cấp các dịch vụ chăm sóc sức khỏe y tế lớn nhất bang Connecticut và là tổ chức có uy tín nhất về xét nghiệm ma túy của bang, đã phải thốt lên rằng "Thật kinh ngạc về những gì mọi người có thể mua để vượt qua các kỳ xét nghiệm về ma túy. Bất kỳ ai cũng có thể vào mạng và đặt mua nước tiểu 'sạch' (không bị nhiễm ma túy) và các chế phẩm giả khác để vượt qua các kỳ xét nghiệm. Điều này làm cho công việc của chúng tôi trở nên rất khó khăn."

Một *webside* đã chào bán mẫu nước tiểu cô đặc với cam đoan có thể vượt qua mọi cuộc xét nghiệm ma túy. *Webside* này cũng chào hàng một dụng cụ cho phép đưa ra một mẫu nước tiểu giả giống như mẫu lấy từ chính bàng quang của một người. Để nước tiểu giả có được nhiệt độ của cơ thể giống như vừa được lấy ra, *webside* còn chào bán một loại "lò sưởi" chuyên dụng.

Mục đích. Tuy khác nhau về cách tiếp cận, nhưng cả hai quan điểm đều thể hiện mục đích chính thức rất rõ ràng, đó là đảm bảo sự an toàn cho người lao động, hiệu quả và năng suất cao trong hoạt động của người lao động và của toàn bộ tổ chức, công ty. Mặc dù vậy, việc xác minh mục đích và việc sử dụng trong thực tế các thông tin thu thập được về các cá nhân người lao động là việc làm rất khó; vì vậy chúng có thể bị lợi dụng hoặc lạm dụng. Đây chính là điểm yếu của cả hai quan điểm trên.

Cả hai cách tiếp cận theo "bằng chứng về sự minh bạch" và "an toàn tại nơi làm việc" mặc dù đã đề cập đến các khía cạnh động cơ và mục đích (theo giác độ khác nhau) nhưng đã không đạt tới một sự lý giải thấu đáo.

Cách thức hành động. Nếu việc cung cấp thông tin là mang tính tự nguyện từ phía người lao động, thông tin có thể bị coi là không chính xác, thiếu khách quan và không đầy đủ. Tuy nhiên, việc xác minh bằng các biện pháp và phương tiện kỹ thuật cũng có thể mắc những sai sót tương tự nếu chúng không được chứng minh là tương thích và chính xác nhất. Nhận thức của người lao động về phương tiện được sử dụng cũng khác so với người quản lý. Đối với người quản lý, công cụ giám sát là phương tiện quản lý; đối với người lao động công cụ giám sát là sự kiểm soát, khống chế. Mặt khác, dường như, các quan điểm đều tập trung vào việc thuyết phục những người hữu quan về mục đích chính đáng

(chính thức) của việc tiến hành các biện pháp giám sát và xét nghiệm; trong khi ít quan tâm đến việc tìm kiếm hay lựa chọn các giải pháp giải quyết vấn đề một cách căn bản, tích cực hơn.

Do không giải quyết được vấn đề bản chất (động cơ và mục đích) những lý giải trong hai quan điểm trên chỉ dẫn tới những tranh cãi hồi hộp, thiếu sức thuyết phục, xét về khía cạnh quản lý doanh nghiệp.

Hệ quả. Trong cả hai trường hợp, hệ quả ít khi được coi trọng đúng mức. Đây là một điểm yếu của các cách tiếp cận trên. Hậu quả chỉ được xét đến khi đấu tranh cho quyền lợi của một bên. Tuy nhiên, khi đứng trước tòa, hầu hết các trường hợp được đem ra xử lý đều là quá muộn; nói cách khác là "trước tòa, không có được hay thua mà chỉ có thua nhiều hay thua ít mà thôi". Hậu quả cần được xét đến từ góc độ tiềm năng để có biện pháp phòng ngừa thích hợp.

ii) Tiếp cận bằng phương pháp "phân tích vấn đề - giải pháp"

Không thể phủ nhận được vai trò của công tác giám sát, kiểm tra như một chức năng quan trọng trong quản lý. Việc thực hiện chức năng này trong thực tế lại có thể phản ánh nhiều triết lý và quan điểm khác nhau và gây ra nhiều vấn đề phức tạp.

Hiện tượng - nguyên nhân - bản chất và mối quan hệ giữa chúng. Việc tiến hành các biện pháp giám sát, kiểm tra gắt gao là biểu hiện của một quan điểm quản lý tập quyền, một triết lý thiếu dân chủ, thiếu niềm tin vào người lao động, một quan niệm thiếu công bằng trong mối quan hệ con người. Trong mối quan hệ này, vị thế của họ không tương đương, người quản lý luôn là người quyết định trong khi người lao động luôn là người phải chịu đựng. Chính tình trạng không cân bằng về quyền lực, vị thế trong mối quan hệ đã dẫn đến những mâu thuẫn không giải được. Đành rằng mục tiêu là nhằm đảm bảo định biên một cách hợp lý, kết quả lao động tốt thể hiện bằng năng suất và chất lượng, môi trường lao động an toàn và lành mạnh. Nhưng một câu hỏi khác cũng cần được đặt ra là có những các biện pháp kiểm soát, giám sát nào có thể áp dụng và biện pháp có hiệu lực nhất nên chọn là gì. Nếu chưa có câu trả lời thì những vấn đề này sinh liên quan đến việc kiểm tra, giám sát đối với người lao động khó có thể giải quyết triệt để.

Liên quan đến việc kiểm tra, giám sát, mâu thuẫn luôn tiềm ẩn trong mối quan hệ giữa người lao động và công ty mà đại diện là người quản lý bởi vị thế đối lập. Trong hai quan điểm trên, những tranh luận chủ yếu tập trung vào tính hợp pháp và tính xác đáng của các biện pháp kiểm tra, giám sát, vào độ tin cậy của các biện pháp, kỹ thuật kiểm tra. Có nghĩa là tập trung chủ yếu vào cách thức quan hệ giữa người quản lý và người lao động. Sử dụng phương tiện kỹ thuật để kiểm tra, người quản lý đã vô tình đẩy mình xa ra trong mối quan hệ với người lao động. Lúc này, người quản lý giao tiếp với người lao động thông qua một phương tiện trung gian; và nguy hiểm hơn nếu đó là "cái bắt tay bằng gang tay có gai nhọn". Dù cố thuyết phục người lao động rằng điều

đó (cái bắt tay) là thể hiện thiện chí, người lao động vẫn không sẵn sàng chấp nhận.

Một vấn đề khác là tình trạng phân bố quyền lực không đều cho các cấp. Người quản lý thường muốn giữ nhiều quyền lực hơn, điều đó càng dễ trở thành hiện thực do chức năng kiểm tra, giám sát trao thêm cho họ sức mạnh. Điều này càng làm tăng thêm sự mất cân bằng trong tổ chức.

Địa chỉ - năng lực can thiệp. Các cách tiếp cận trên đã không thể đưa ra một lời giải đáp thoả đáng bởi chúng không đề cập được đến bản chất của mâu thuẫn. Cho dù khoa học có thể đạt được những tiến bộ vượt bậc và cung cấp cho người quản lý một phương tiện kiểm soát chính xác đến mấy đi chăng nữa, chúng vẫn không thể thay thế và có hiệu lực bằng việc tự kiểm soát (kiểm chế) của chính bản thân mỗi người, của cả người lao động (về thái độ, tinh thần tự giác, tự tôn) và người quản lý (về những ham muốn quyền lực).

Một vấn đề khác rất ít khi được đề cập đến là việc kiểm soát đối với cả người quản lý, với tư cách là một người lao động. Quan điểm, thái độ của người quản lý về vấn đề kiểm tra và giám sát có thể sẽ thay đổi khi tiếp cận từ góc độ này.

Tóm lại, các cách tiếp cận truyền thống trong thực tế khó có thể đi đến một giải pháp thoả đáng, bởi thiếu sự "đồng cảm" giữa các bên hữu quan chủ yếu, người lao động và người quản lý. Họ luôn được đặt hay tự đặt mình vào các vị trí đối lập. Để tìm cách dung hoà, hãy thử đặt họ vào cùng một phía bằng cách đặt ra yêu cầu kiểm tra, giám sát không chỉ đối với người lao động thông thường mà đối với người lao động cao cấp - người quản lý. Đường như yêu cầu này chưa được đề cập đến một cách thoả đáng. Việc đặt ra yêu cầu này không phải để tìm sự "thoả hiệp" hay "đồng lõa" giữa hai phía, mà để nhấn mạnh ý nghĩa và vai trò của một phương pháp quản lý chú trọng xây dựng ý thức trách nhiệm, tinh thần tự giác, phát triển phương pháp "tự kiểm soát" trên cơ sở các kế hoạch đã được xác định, thoả thuận và thống nhất từ trước. Phương pháp "tự kiểm soát" chỉ có thể thực hiện được một cách hữu hiệu thông qua văn hoá công ty.

II. QUAN HỆ VỚI ĐỐI TƯỢNG BÊN NGOÀI

1. Quan hệ với khách hàng

A. Công nghệ bán hàng: *Quảng cáo*

TÌNH HUỐNG MỞ ĐẦU: QUẢNG CÁO CHO LOẠI THUỐC LISTERINE CỦA CÔNG TY WARNER-LAMBERT

Quảng cáo thứ nhất: Listerine Antiseptic nước súc miệng chống cảm cúm
Mùa nhiễm lạnh đã đến! Không có gì có thể giúp bạn khỏi bị nhiễm lạnh! Nhưng *Listerine Antiseptic* sẽ giúp bạn một cơ hội để chống chọi Để ít bị nhiễm hơn, hay bị nhẹ hơn. Hãy thử dùng nó.

Cần nghỉ ngơi đầy đủ

Hãy chú ý đến chế độ ăn uống của bạn

Súc miệng ngày 2 lần với nhiều *Listerine*.

Hãy chiến đấu bằng *Listerine Antiseptic*. Súc miệng ngày 2 lần. Hãy dùng ngay! Trước khi bạn bị cảm lạnh. Bạn có thể thấy cảm lạnh đối với bạn sẽ nhẹ hơn, ít nghiêm trọng hơn. Đó là lý do vì sao có nhiều người sử dụng *Listerine* trong mùa dễ bị nhiễm lạnh hơn bất kỳ loại thuốc súc miệng chống cảm cúm khác. Vì sao bạn lại không thử cơ chứ?

Những thử nghiệm trong suốt 12 năm đã chứng tỏ rằng những người súc miệng bằng *Listerrine* ngày 2 lần ít bị cảm lạnh hoặc bị nhẹ hơn so với những người không dùng nó.

Gia đình bạn đã thử dùng thuốc đó hay chưa?

Quảng cáo này đã bị kết tội là mang tính chất lừa gạt.

Quảng cáo thứ hai: Listerine: nước súc miệng khử trùng

Vì sao bạn nên dùng nước súc miệng khử trùng *LISTERJNE*®?

Khoang miệng là nơi rất thuận lợi cho vi khuẩn phát triển và các mảng bám hình thành. Nếu vệ sinh răng miệng không tốt thì chúng sẽ gây hơi thở hôi, viêm nướu và viêm lợi.

Ngay cả khi đánh răng 2 lần mỗi ngày với bàn chải và *chỉ nha khoa* vẫn chưa đủ để ngăn ngừa các chứng vừa nêu trên.

Nước súc miệng khử trùng *LISTERJNE*®

Với tính năng diệt các mầm bệnh

Sẽ đem đến cho bạn hơi thở thơm tho

Ngăn ngừa sự hình thành các mảng bám và chống viêm nướu, lợi.

Cách dùng: súc miệng thật kỹ với 20 ml *LISTERJNE*® hoặc *COOL MINT LISTERJNE*® không pha loãng khoảng 30 giây rồi nhổ ra. Không súc miệng lại bằng nước.

Nước súc miệng khử trùng *LISTERJNE*® đã được nghiên cứu phát minh từ năm 1879. Qua hơn 115 năm phát triển không ngừng, *LISTERJNE*® thật sự được tin dùng trên toàn thế giới và là nước súc miệng khử trùng được các Nha sĩ hàng đầu công nhận.

Dùng *LISTERJNE*® bạn sẽ tự tin hơn trong các cuộc giao tiếp hàng ngày.

a. Tiếp cận vấn đề

i) Khái niệm và những quan điểm khác nhau về quảng cáo

Quảng cáo là một hoạt động nhằm thu hút sự chú ý của xã hội đối với những thứ được đem bán, cho thuê, hoặc khi cần đến sự giúp đỡ. Thông tin quảng cáo thường được in và trình bày ở những nơi công cộng. Đối với các tổ chức kinh tế và kinh doanh, quảng cáo là một hoạt động kinh doanh hiện đại rất quan trọng không thể thiếu được.

Quảng cáo được định nghĩa là một hình thức giao tiếp phải trả tiền và không trực tiếp, được thực hiện thông qua phương tiện thông tin đại chúng, về một tổ chức hay sản phẩm nhằm vào một đối tượng đã dự kiến trước.

MINH HOA 4.7: “SỐ TAY PHÓNG VIÊN”: LÀM SẠCH HAY... BÔI BẮN?;
[Tiền phong; số 176, thứ Tư, ngày 03/9/2003; trang 5]

Trên sân thượng một toà nhà chung cư, một phụ nữ đang phơi quần áo, chẳng may một chiếc áo trong số đó tuột khỏi tay rơi trùm xuống đầu một cậu bé đang đứng thưởng thức món kem ở hành lang tầng dưới. Không ngần ngại, cậu bé lôi chiếc áo ra khỏi đầu và... vứt ngay xuống đường trong vẻ mặt cau có, khó chịu. Sau đó chiếc áo tiếp tục “chu du” qua nhiều “cửa” khác và từ một chiếc áo trắng tinh chuyển thành tấm giẻ nhàu nát, bẩn thỉu. Nhưng cuối cùng nhờ một loại bột giặt, chiếc áo trở lại trạng thái trắng tinh như ban đầu. Đây là nội dung một mẫu quảng cáo loại bột giặt [...] xuất hiện thường xuyên, xen kẽ trong các chương trình truyền hình.

Sẽ chẳng có gì phải nói nếu không có chuyện vứt áo xuống đường của cậu bé. Dù cố ý hay không thì đó cũng là hành vi thiếu văn hoá, phản tác dụng nếu không muốn nói là cổ xúy cho việc vứt rác bừa bãi ra đường. Thực tế ở các đô thị nước ta hiện nay, những hành xử thiếu văn hoá như vô tư vứt rác (hay bất cứ thứ gì) ra đường tương tự như cậu bé trong mẫu quảng cáo... vẫn còn rất phổ biến. Trong khi chủ nhân của loại bột giặt nói trên đang cố gắng giúp mọi người xoá các vết bẩn trên quần áo thì họ lại tự “bôi bẩn” môi trường văn hoá. Với kiểu quảng cáo này, bột giặt làm sạch mà hoá ra... bôi bẩn!

Về quảng cáo có rất nhiều ý kiến trái ngược nhau. Về cơ bản, quảng cáo bị phê phán trên những phương diện sau.

Về *hình thức*, quảng cáo thường bị cho là hay tuyên truyền phóng đại và xuyên tạc. Nhiều quảng cáo bị coi là phi thị hiếu, sao chép và lối bịch.

Về *văn hoá*, quảng cáo bị kết tội là một công cụ tuyên truyền đắc lực cho chủ nghĩa thực dụng, do quảng cáo có thể làm cho khả năng tư duy lô-gích và hợp lý của con người và của xã hội bị lệch lạc. Mặt khác, quảng cáo cũng bị chỉ trích là làm mất đi sự trong sáng và tinh tế của ngôn ngữ.

Về *tâm sinh lý*, nhiều ý kiến phê phán cho rằng, để gây ấn tượng, quảng cáo nhiều khi chứa đựng những nội dung, yếu tố khêu gợi cảm xúc, kích thích ham muốn tiêu dùng, thậm chí còn tìm cách tạo ra nhu cầu ở người tiêu dùng dẫn đến cản trở sự lựa chọn khách quan, hợp lý của họ.

Về *kinh tế*, quảng cáo bị phê phán là lãng phí và phi hiệu quả. Sự lãng phí thể hiện ở việc chi phí dành cho quảng cáo không làm tăng thêm giá trị thực của hàng hoá. Để thúc đẩy việc tiêu thụ và cung cấp thông tin đến người tiêu dùng, có thể sử dụng nhiều cách thức khác nhau, quảng cáo chưa hẳn đã là cách tốt nhất. Hơn nữa, quảng cáo cuốn hút tất cả các đối thủ trong ngành, vì vậy sẽ rất khó tạo ấn tượng về một “âm sắc” bằng những “hồi trống rền vang vào thính không lẫn trong tiếng âm ỉ của loạn nhạc”.

Về *đạo đức và xã hội*, quảng cáo gây ảnh hưởng rất khác nhau đến các đối tượng; bị tác động mạnh nhất thường là trẻ con, một đối tượng không được coi là mục tiêu của quảng cáo. Đối với người lớn, quảng cáo có thể dẫn đến những

tác động kiểm soát hành vi. Những quảng cáo gây ra những tác động có chủ ý hoặc vô ý như trên đối với các đối tượng trên bị coi là vô đạo đức.

MINH HOA 4.8: HÀNG BÁN CHẠY NHỜ... TRẺ CON

Một cuộc phỏng vấn các học sinh (Mỹ) lứa tuổi từ 8 đến 10 cho thấy, hầu như chính chúng quyết định thị hiếu và sở thích của cha mẹ chúng.

Quyết định mua các mặt hàng như bánh kẹo, nước giải khát, thức ăn chế biến sẵn và thực phẩm nói chung lệ thuộc đến 80% vào sự lựa chọn của trẻ nhỏ. Ngay cả những vấn đề như người nào trong gia đình cần mua quần bò, áo cánh, giày dép và các đồ tư trang khác, ý kiến của trẻ nhỏ chiếm đến 60% quyết định. Những vật dụng như máy nghe nhạc, radio, video, ảnh hưởng của trẻ nhỏ là 48%; các thiết bị điện dân dụng như nồi cơm điện, ấm đun nước, bàn là,... ý kiến của chúng chiếm 45%; thuốc đánh răng, bàn chải, dao cạo râu: 43%; nước gội đầu, mỹ phẩm: 29%; máy tính: 29%; vô tuyến: 22%; xe hơi: 20%.

Trẻ em thường tập trung xem tivi nhiều nhất vào khoảng từ 18 đến 20 giờ hàng ngày. Đây lại là khoảng thời gian chiếu nhiều chương trình quảng cáo. Quảng cáo cũng được lồng ghép vào quãng thời gian này. Vì vậy, trẻ em tiếp nhận một cách vô thức nhiều thông tin liên quan đến sản phẩm, dịch vụ, địa chỉ, giá cả, nhà sản xuất, cách thức bán hàng. Trong khi đó người lớn chỉ lưu giữ những thông tin có chọn lọc. Vì vậy, chúng thường cung cấp thông tin nhanh chóng cho người lớn khi lựa chọn. Những thông tin vô thức đó có thể gây ảnh hưởng chi phối về hành vi của chúng trong tương lai.

ii) Nhận diện vấn đề đạo đức

Liên quan đến vấn đề quảng cáo là những đối tượng trực tiếp như người tiêu dùng, doanh nghiệp; ít trực tiếp hơn là các nhà nghiên cứu về quản lý, kinh tế, xã hội và các tổ chức bảo vệ người tiêu dùng và sản xuất. Trong mọi trường hợp, chính phủ luôn là một đối tượng hữu quan quan trọng. Tuy nhiên, trong từng đối tượng hữu quan này có sự phân chia thành hai "phe", không ủng hộ và ủng hộ.

Những tiêu dùng và những người không ủng hộ quảng cáo cho rằng quảng cáo gây lãng phí vì chúng không làm tăng thêm giá trị cho sản phẩm tiêu dùng mà chỉ làm phân tán nguồn lực sản xuất. Ở các nước, chi phí quảng cáo được quy định là đến 10%, ở Việt Nam tỷ lệ này là 5%. Chi phí này sẽ được đưa vào giá thành và làm tăng cả tiêu dùng.

Các doanh nghiệp và những người ủng hộ quảng cáo lại cho rằng quảng cáo không hề lãng phí, bởi chúng cung cấp thông tin cần thiết để có thể đưa ra quyết định lựa chọn đúng đắn. Giá trị của hàng hoá sẽ tăng do giá trị sử dụng tăng, người tiêu dùng tiết kiệm được thời gian và tránh được rủi ro, người sản xuất có thể đưa ra quyết định sản xuất và cung ứng hợp lý, giá cả rẻ hơn, nhiều việc làm và lương cao hơn. Mặt khác, các doanh nghiệp coi đó là một khoản chi, vì vậy một trong những lợi ích trực tiếp, cụ thể đối với các doanh nghiệp là khoản triết khấu khi tính thuế lợi tức.

Những nhà nghiên cứu và phản đối quảng cáo cho rằng quảng cáo có thể can thiệp vào sự vận hành và *làm giảm tính hiệu quả của cơ chế thị trường tự do*. Mặt khác, do quảng cáo có thể làm tăng sức mạnh thị trường qua việc cải thiện và định vị hình ảnh công ty chắc chắn hơn, các hãng lớn có khả năng tài chính mạnh hơn, có khả năng và sẵn sàng chi phí cho quảng cáo nhiều hơn nhờ đó có thể tạo ra và củng cố vị thế độc quyền của mình. Do chi phí quảng cáo sẽ được tính vào giá cả độc quyền, công ty sẽ thu lại từ túi tiền của người tiêu dùng.

Ý kiến ủng hộ lại cho rằng quảng cáo có khả năng tăng cường cạnh tranh do việc tạo điều kiện cho các doanh nghiệp nhỏ, mới thông tin về công ty và sản phẩm (mới) của mình thuận lợi hơn. Sự “cọ sát” về sản phẩm giữa các doanh nghiệp có thể giúp người tiêu dùng đánh giá được về chất lượng và giá cả của các sản phẩm giữa các hãng mới và cũ dễ dàng hơn, bình đẳng hơn. Cạnh tranh buộc các hãng phải đẩy mạnh việc hoàn thiện công nghệ, phát minh sáng chế; vì vậy giá thành và chất lượng sẽ được cải thiện.

Từ góc độ quản lý vĩ mô, quản lý quảng cáo là một việc làm khó khăn, do những khó khăn trong việc cân đối về lợi ích và nguy cơ tiềm ẩn đối với người tiêu dùng, người sản xuất và xã hội, trước mắt và lâu dài, và do những khó khăn trong việc xác minh chúng.

iii) Bản chất mâu thuẫn

Mâu thuẫn trong vấn đề quảng cáo gồm hai dạng, mâu thuẫn giữa những người hữu quan và tự mâu thuẫn. Những mâu thuẫn chủ yếu giữa họ và trong họ về cơ bản là như sau.

Sự mâu thuẫn giữa người tiêu dùng và người sản xuất chủ yếu là về lợi ích. Người tiêu dùng mong muốn có được hàng hoá tiêu dùng thoả mãn mong muốn và cơ hội lựa chọn hợp lý. Người sản xuất mong muốn có được quyết định cung cấp đúng đắn và lợi nhuận cao. Họ cần thông tin về sản phẩm để tiếp cận người tiêu dùng, thu hút và giữ được họ.

Mâu thuẫn cũng nảy sinh giữa những người sản xuất. Cơ hội tồn tại và phát triển là một áp lực thị trường quan trọng buộc các doanh nghiệp phải cạnh tranh về thị trường, định vị nhãn hiệu hàng hoá và công ty đối với người tiêu dùng. Để cạnh tranh các doanh nghiệp cần có sức mạnh thị trường và nguồn tài chính hùng hậu được tạo ra từ kết quả hoạt động kinh doanh và lợi nhuận.

Bản thân người tiêu dùng cũng bị giằng xé giữa những lợi ích do sự lựa chọn đúng đắn mang lại với nỗi lo sợ bị lừa gạt. Nỗi lo sợ này là có cơ sở do phần lớn sức mạnh thị trường nằm trong tay người cung ứng. Mâu thuẫn nội tại cũng xuất hiện ở những người sản xuất vừa muốn trung thực vừa muốn cạnh tranh được với các đối thủ khác, trong khi vẫn theo đuổi được mục tiêu dài hạn và tạo dựng hình ảnh tốt đẹp cho công ty.

MINH HOA 4.9: QUẢNG CÁO BIA, RƯỢU, THUỐC LÁ

Phó giám đốc **BIVARU**, một công ty kinh doanh bia và rượu, phát hiện ra rằng, sinh viên là đối tượng tiêu thụ khá nhiều bia. Mặt khác, ông ta cũng hiểu rằng đây là một đối tượng lý tưởng cho quảng cáo. Đó là vì đối tượng này khá thuần nhất, có hiểu biết, sống tập trung, dễ nhận dạng, dễ tiếp cận, trẻ tuổi sôi nổi bồng bột dễ trở thành khách hàng trung thành trong tương lai. Thu nhập tuy thấp, nhưng giá bia là có thể chấp nhận được.

Mặt khác, ông lại không cảm thấy hào hứng với những trò quảng cáo tầm thường của các đối thủ trong thị trường bia, nhằm vào đối tượng tiêu dùng đặc biệt này như tặng sản phẩm của hãng cho các cuộc vui, mở các cuộc thi uống bia, hoặc tình vi hơn, dưới chiêu bài tài trợ cho các hoạt động thể thao, học bổng, từ thiện... để quảng cáo và bán sản phẩm của hãng. Ông không cảm thấy thanh thản nếu để công ty tham gia vào việc khuyến khích tuổi trẻ dùng nhiều và lạm dụng đồ uống có cồn.

Ông đã nhiều lần kiến nghị chính phủ về việc cần có những quy định cụ thể, chặt chẽ, thậm chí cấm (nếu cần) đối với quảng cáo bia, rượu nhằm vào giới thanh niên để việc cạnh tranh là bình đẳng.

Trong khi chưa có những quyết định của chính phủ về vấn đề này, công ty có nên tham gia cạnh tranh với các hãng khác hay không?

Có thể nhận thấy vấn đề tương tự xuất hiện đối với **các hãng sản xuất thuốc lá**. Là doanh nghiệp, các hãng sản xuất thuốc lá phải tiến hành các biện pháp kinh doanh cần thiết trong đó có quảng cáo, phát triển thị trường, tiếp thị và các biện pháp marketing khác. Sử dụng nữ sinh viên, học sinh vào việc tiếp thị các sản phẩm thuốc lá ở các điểm bán bia công cộng có thể là những biểu hiện chứa đựng những vấn đề đạo đức trong kinh doanh hoặc tình thế "lưỡng nan" của các công ty thuốc lá.

Cơ quan quản lý của chính phủ cũng không phải dễ dàng tìm được giải pháp hữu hiệu cho các vấn đề phải đương đầu. Các giải pháp phải bảo vệ đồng thời lợi ích chính đáng của các đối tượng hữu quan và những tiền đề về thể chế và xã hội cần thiết cho sự phát triển của các khu vực kinh tế và toàn xã hội. Công bằng, hiệu quả, cân đối là những mục tiêu không dễ đạt được đồng thời. Hơn nữa, hầu hết các trường hợp chỉ cần đến sự can thiệp của chính phủ khi vấn đề đã trở nên phức tạp hoặc quá muộn để thu được lợi ích.

b. Các quan điểm trong xử lý

i) Quan điểm "hậu quả ràng buộc"

Khái niệm "**hậu quả ràng buộc**" được sử dụng để mô tả tình trạng hoạt động sản xuất không chỉ quan tâm đến việc chế tạo hàng hoá để thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng mà còn có thể bị lợi dụng để tạo ra những nhu cầu ở người tiêu dùng một cách có chủ ý để rồi lại tìm cách thoả mãn chính nhu cầu đó bằng các hàng hoá do chính công ty làm ra để kiếm lời. Khi đó người tiêu

dùng trở nên bị lệ thuộc vào quyết định sản xuất. Điều đó không chỉ trái với quy luật của kinh tế thị trường mà còn vô đạo đức.

Quảng cáo và các biện pháp marketing có thể đóng vai trò tích cực trong việc tạo ra hay dẫn dắt nhu cầu của người tiêu dùng.

□ Tư tưởng cơ bản:

Những người không ủng hộ cho rằng "hậu quả ràng buộc" là tác động không thể chấp nhận được về mặt đạo đức của quảng cáo, bởi chúng làm con người bị lệ thuộc vào hàng hoá và đi ngược lại những nguyên tắc kinh tế đã được chấp nhận. Theo quan điểm kinh tế thịnh hành, người tiêu dùng phải được coi là vị quan toà sáng suốt nhất về khả năng thoả mãn đòi hỏi mong muốn của họ qua việc lựa chọn hàng hoá tiêu dùng. Việc tạo ra mong muốn hay nhu cầu "ảo" do quảng cáo có thể làm lệch lạc thiên hướng phát triển và cân đối tự nhiên, khách quan của các quá trình phát triển kinh tế - xã hội và giữa cơ cấu hàng hoá xã hội (hàng hoá và dịch vụ, cá nhân và cộng đồng).

Ngược lại, những người ủng hộ lại cho rằng việc "thức tỉnh" những nhu cầu tiềm ẩn hoặc không thể định nghĩa một cách chính xác bởi người tiêu dùng là cách thức hữu hiệu để mang lại lợi ích cho chính người tiêu dùng. Qua đó, người sản xuất có thể định hình thị trường sản phẩm một cách rõ ràng hơn, các quyết định sản xuất sẽ trở nên hiệu quả hơn. Khi đó người tiêu dùng lại được lợi do giá thành sản xuất thấp, số lượng và chủng loại hàng hoá phù hợp, cung ứng và dịch vụ hữu hiệu. Người sản xuất cũng được lợi từ sự hài lòng của người tiêu dùng.

□ Điểm mạnh và hạn chế của quan điểm:

- + Quan điểm "hậu quả ràng buộc" đã buộc phải làm rõ một khái niệm rất quan trọng liên quan đến nguồn gốc hình thành nhu cầu tiêu dùng; nhu cầu xuất phát từ bên trong hay từ bên ngoài là hợp lý.
- Ngoài việc không tôn trọng nguyên lý cơ bản của kinh tế thị trường, một điểm yếu quan trọng của cách tiếp cận này là không đưa ra được cách giải quyết hữu hiệu khác cho những vấn đề cơ bản liên quan đến quảng cáo như thông tin, lựa chọn tiêu dùng, sản xuất và cung cấp hàng hoá để thoả mãn nhu cầu tiêu dùng.

ii) Quan điểm "mong muốn hợp lý"

Quan điểm "mong muốn hợp lý" là một cách tiếp cận khác. Theo quan điểm "mong muốn hợp lý", một mong muốn không quan trọng ở nguồn gốc sinh ra mà ở giá trị của nó trong việc thoả mãn con người. Bất kể nguồn gốc được sinh ra từ đâu, con người luôn có nhiều mong muốn cùng một lúc; họ hầu như không có khả năng thoả mãn chúng đồng thời. Vì vậy, con người thường tìm cách thoả mãn những mong muốn quan trọng hơn. Việc thoả mãn những mong muốn quan trọng hơn được coi là chính đáng. Trọng tâm của cách tiếp cận tập trung vào việc xác định tính chính đáng của mong muốn.

MINH HOA 4.10: BIẾN XE TRUNG QUỐC THÀNH XE NHẬT; [trích *Thời báo Kinh tế Việt nam*; Số 49, thứ Hai, ngày 23/4/2001, trang 9]

Chỉ cần dạo một vòng qua các cửa hàng bán phụ tùng xe máy trên đường Kỳ Con, Quận I và khu vực bán phụ tùng xe máy tại chợ Tân Thành (Tp HCM) là thừa đủ để thấy dịch vụ cải biến xe máy Trung quốc (TQ) hay xe Hàn Quốc thành xe Honda Super Dream, xe Honda Wave, xe Suzuki Viva và xe Honda Future đã “nở rộ” đến mức nào trong mấy tháng qua.

Công nghệ này không hề “rôm” bởi vì từ nước sơn, “đề can” hai bên cốp xe, mặt nạ, chữ trên yên xe, chữ trên mặt đồng hồ đo tốc độ, đo xăng và kilômét, tất cả đều giống y chang xe của Honda, Suzuki sản xuất, lắp ráp tại Việt Nam. Một cán bộ quản lý thị trường Tp HCM thật sự không tin vào mắt mình khi phát hiện một cơ sở không đăng ký kinh doanh sản xuất bình xăng con giống hàng Nhật 100%. Một khách hàng trẻ có chiếc xe giống y chang Honda Super Dream, ngay cả chữ nổi màu đen (bên phải) trên động cơ cũng là chữ Honda, chỉ có chữ bên trái động cơ màu trắng rất mờ nhạt (do thợ cố tình làm cho nhạt đi), nhìn kỹ mới thấy chữ Loncin, bật mí: “dịch vụ dán chữ Honda thay cho chữ Loncin trên động cơ chỉ mất có 20 000 đồng nhưng mình sẽ hãnh diện hơn với mấy bà hàng xóm vì có xe ‘Nhật’ gần 100%”.

Tìm đến một chiếc xe khác có màu sơn và tất cả các bộ phận, chữ số ... đều giống y chang và đẹp chẳng khác gì Super Dream, nhưng nhìn kỹ chúng tôi mới thấy động cơ ghi chữ Lifan (TQ). Lý do phải nhìn kỹ là vì chữ Lifan màu trắng trên màu của động cơ cũng là màu trắng xóa và chữ Lifan đã được “công nghệ Chợ Lớn” làm cho mờ đi. Chủ xe vui vẻ cho biết, toàn bộ việc “trang điểm” cho cái xe Lifan TQ của anh ta thành Super Dream chỉ mất có hơn 100 000 đồng.

Hãng Honda Vietnam đã mở một chiến dịch khuyến cáo rầm rộ trên các phương tiện thông tin đại chúng rằng một số người tiêu dùng đã bị lừa dối hoặc nhầm lẫn về nguồn gốc và chất lượng của những chiếc xe máy giả mạo nhãn hiệu, kiểu dáng của Honda Motor (Nhật Bản). Nhưng nhu cầu và túi tiền của người tiêu dùng sẽ là nhân tố rất quan trọng. Mặc dù ưa sử dụng động cơ xe máy TQ mang nhãn hiệu Loncin, Lifan và động cơ Dealim của Hàn Quốc vì giá cả phải chăng trong khi chất lượng là chấp nhận được, họ vẫn cảm thấy hãnh diện và tự tin hơn với nhãn hiệu và kiểu dáng của Honda.

Việc xác minh tính chính đáng của mong muốn có thể dựa vào những “chuẩn mực thống nhất”. Tuy nhiên, khó khăn chính là ở chỗ đạt được sự thống nhất về những chuẩn mực được nêu ra giữa các nhóm người khác nhau. Một cách khác là dựa vào “tính hợp lý” của các mong muốn. Tính hợp lý của mong muốn được định nghĩa là “sự tương thích của một mong muốn với tư cách là phương tiện để đạt được một kết quả hay mục đích nào đó”.

Như vậy, mong muốn sẽ không được coi là hợp lý nếu không chứng minh được việc thoả mãn (i) là có ý nghĩa đối với con người, (ii) không gây trở ngại

cho việc thoả mãn những mong muốn quan trọng hơn và (iii) giá phải trả cho việc thoả mãn không triệt tiêu giá trị của nó.

□ Tư tưởng cơ bản:

Những người không ủng hộ quảng cáo cho rằng quảng cáo chỉ tạo nên những “ảo giác” về địa vị, hình ảnh, tâm lý tự tin qua việc sử dụng những hàng hoá và “vầng hào quang” bao quanh hàng hoá do quảng cáo tạo ra. Địa vị hình ảnh, trạng thái tâm lý của con người trong xã hội có thể đạt được bằng nhiều cách khác một cách hiệu quả hơn. Tiêu dùng thứ “hào quang” do quảng cáo để tạo địa vị, hình ảnh, tâm lý tự tin là cách thức dở nhất. Trong nhiều trường hợp, giá phải trả cho phần “hào quang” do quảng cáo tạo ra lớn hơn nhiều so với giá trị của những thoả mãn do phần tiêu dùng vật chất mang lại. Mặt khác, quan niệm sai lầm của việc “núp bóng ánh hào quang” và việc ưu tiên về chi tiêu cho những hàng hoá thuộc loại này có nguy cơ dẫn đến sự lệch lạc trong tiêu dùng và cơ cấu chi tiêu dành cho các hàng hoá khác.

Những người ủng hộ quảng cáo coi việc tạo ra những ấn tượng thông qua việc tiêu dùng hàng hoá là chính đáng và đôi khi rất cần thiết. Bởi đó chính là một trong những cách thức thể hiện tính cách và quan điểm cá nhân trong giao tiếp xã hội. Quan điểm này có ý nghĩa thiết thực và được vận dụng trong thực tiễn kinh doanh rất rộng rãi, điển hình là trong lĩnh vực thời trang. “Phân đoạn thị trường” được coi là một biện pháp quản lý rất hữu ích không chỉ cho người sản xuất mà còn đối với người tiêu dùng trong việc tiếp cận với thứ hàng hoá “được thiết kế riêng cho họ”. Nếu có thể tạo ra được những vầng hào quang từ việc tiêu dùng hàng hoá để biến mọi người thành thiên thần thì điều đó có gì là vô đạo đức và rất đáng khuyến khích. Vấn đề chỉ là ở chỗ liệu mỗi người và xã hội có ý thức được và sẵn sàng chấp nhận chúng hay không. Quảng cáo chính là cách thức thông tin, hỗ trợ mọi người trong việc nhận thức về giá trị hàng hoá và lựa chọn tiêu dùng.

□ Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:

- + Quan điểm “mong muốn hợp lý” có đóng góp quan trọng ở việc nhấn mạnh vào ý nghĩa của việc tiêu dùng và lựa chọn hàng hoá tiêu dùng như một phương tiện và cách thức giao tiếp xã hội quan trọng. Trong đó quảng cáo có thể góp phần tích cực trong việc giúp người tiêu dùng định hình giá trị và lựa chọn hàng hoá.
- Quan điểm này không chỉ ra được ranh giới của sự hợp lý và bất hợp lý; vì vậy quảng cáo dễ bị lợi dụng vào việc “gán giá trị hay hình ảnh mong muốn” cho một hàng hoá và gây tác động điều khiển đối với hành vi của người tiêu dùng.

ii) Quan điểm "thuyết phục lý trí"

Mặc dù quảng cáo được thừa nhận là có những tác dụng tích cực đối với người tiêu dùng trong việc định hình giá trị và lựa chọn hàng hoá, nó vẫn bị phê phán bởi chính những tác động này vì có thể bị coi là tiêu cực đối với một số đối tượng. Tính chất bất hợp lý của mong muốn hình thành được thể hiện ở chỗ quảng cáo có thể nhằm vào một số đối tượng mà không cho phép họ chống đỡ.

Những mong muốn được coi là hợp lý là những mong muốn được hình thành bằng khả năng suy xét lý trí của con người.

□ Tư tưởng cơ bản:

Những người không ủng hộ quảng cáo cho rằng quảng cáo bị coi là gây tác động *vô thức*, trong đó đối tượng không nhận thức được quảng cáo đang nhằm trực tiếp vào mình, không có đủ điều kiện và khả năng phán xét, đánh giá thông tin hay lựa chọn hợp lý, không có khả năng né tránh. Nhiều biện pháp quảng cáo tìm cách gây tác động kiên trì để lưu giữ hình ảnh trong tiềm thức của người tiêu dùng (định vị sản phẩm), trong khi đó người tiêu dùng không chuẩn bị hay không có khả năng chống đỡ trước những biện pháp tấn công tinh vi hàng ngày.

Những người ủng hộ lại cho rằng chính quảng cáo đã giúp người tiêu dùng nhiều thông tin hữu ích để đi đến những quyết định lựa chọn hợp lý. Người tiêu dùng thực hiện hành vi mua sắm ở những hoàn cảnh nhất định, nhưng thực chất các quyết định mua sắm đã được hình thành trước đó. Trong bối cảnh cạnh tranh, mọi công ty đều sử dụng quảng cáo để cung cấp thông tin cho người tiêu dùng về sản phẩm và triết lý của mình. Thông tin nhận được từ quảng cáo với vẻ ngoài "vô thức" thực chất đã trang bị cho người tiêu dùng những kiến thức nhất định và từng bước giúp họ hình thành trong tư duy nhận thức về giá trị tương đối của các hàng hoá khác nhau. Điều đó là rất cần thiết và hữu ích đối với người tiêu dùng để ra quyết định lựa chọn khi mua sắm.

□ Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:

- + Quan điểm về "sự thuyết phục lý trí" đã tìm cách vạch ra ranh giới giữa sự hợp lý và phi lý của mong muốn bằng cách nhấn mạnh việc bảo vệ quyền tự do lựa chọn của người tiêu dùng và khả năng đưa ra quyết định sáng suốt của họ.
- Mặc dù cách tiếp cận này có thể thuyết phục được cả hai phía phản đối và ủng hộ quảng cáo, hạn chế chủ yếu của quan điểm này là ở việc không xác minh được những tác động thực tế, tích cực và tiêu cực, đối với người tiêu dùng.

iii) Quan điểm "quảng cáo lừa gạt"

Một khía cạnh quan trọng của quảng cáo dẫn đến những phê phán gay gắt

nhằm vào chúng và các công ty là quảng cáo có thể chứa đựng tính chất lừa gạt. Một hành động bị coi là có tính chất *lừa gạt* nếu nó có xu thế gây ra sự thất vọng. Trong quảng cáo, tính chất lừa gạt không chỉ thể hiện ở tính xác thực của các tuyên bố hay thông tin cung cấp, mà còn thể hiện ở những ảnh hưởng của nó đến những người tiếp nhận chúng, có ý thức hay vô thức.

□ Tư tưởng cơ bản:

Quảng cáo bị coi là lừa gạt nếu để lại cho những đối tượng tiếp nhận quảng cáo những ấn tượng, niềm tin không đúng với thực tế hay khác với những gì họ có thể thấy được khi có đầy đủ hiểu biết hoặc những ấn tượng, niềm tin có khả năng dẫn đến sự lạc hướng ở người tiêu dùng khi ra các quyết định lựa chọn tối ưu.

Về tính chất lừa gạt của quảng cáo, không có sự khác nhau về quan điểm giữa những người ủng hộ hay phản đối quảng cáo. Sự lừa gạt đều bị mọi người lên án. Mâu thuẫn chủ yếu là về khía cạnh "kỹ thuật". Thuật ngữ "có đầy đủ hiểu biết" là khái niệm rất khó xác định. Người tiêu dùng cũng rất khác nhau về nhiều phương diện liên quan như trình độ nhận thức, quan điểm, nguồn thông tin và năng lực tiếp cận nguồn thông tin, tính cách, năng lực ra quyết định. Do đó ấn tượng, niềm tin và ảnh hưởng của chúng đến các quyết định là rất khác nhau. Hơn nữa, tầm quan trọng của những ảnh hưởng do ấn tượng, niềm tin sai lầm gây ra trong các quyết định lựa chọn khi tiêu dùng là rất khó xác minh.

Sự lừa gạt của quảng cáo được coi là một hình thức thuyết phục phi lý, bởi quảng cáo lừa gạt nhằm vào tiềm thức con người và tìm cách loại bỏ khả năng phán xét lý trí của con người. Quảng cáo lừa gạt càng không thể chấp nhận được về mặt đạo đức bởi lừa gạt là một hành vi được tính toán cẩn thận, thiết kế tinh vi nhằm dẫn dắt người tiêu dùng đến những quyết định sai lầm một cách có chủ đích. Về nguyên tắc, hành vi lừa gạt là phạm pháp. Tuy nhiên, xác minh động cơ và mục đích phạm pháp cố ý của người quảng cáo là rất khó khăn.

Để nhấn mạnh trách nhiệm của người quảng cáo đối với người tiêu dùng, công ty và xã hội, khái niệm về hành vi lừa gạt của quảng cáo được mở rộng thêm không chỉ giới hạn ở những ấn tượng, niềm tin sai lầm sinh ra từ những quảng cáo, mà cả khi quảng cáo bị coi là có tác dụng củng cố hay tìm cách lợi dụng một niềm tin sai lầm đã có từ trước.

Do quảng cáo không phải là dành cho tất cả mọi người một cách có chủ đích mà được thiết kế để nhằm vào một số đối tượng nhất định, việc một số người không thuộc đối tượng quảng cáo hay không phù hợp với "ngôn ngữ" trình bày trong quảng cáo bị "hiểu lầm" là việc có thể xảy ra, khi đó quy kết trách nhiệm về sự lừa gạt đối với người quảng cáo và không xác đáng. Để bảo

về quyền lợi của người quảng cáo, đối tượng được xét đến không phải là tất cả hay bất kỳ nhóm người nào, mà phải là những người trưởng thành có trình độ tri thức và hiểu biết đại diện cho từng nhóm người tiêu dùng trong xã hội. Chỉ có thể cho rằng một quảng cáo là có tính chất lừa gạt nếu chúng gây ra "hiểu lầm" ở phần lớn những đối tượng này.

MINH HOA 4.11: ĐI ĂN MÓN... "THÔNG CẢM"

Nhân vừa nhận được một món tiền thưởng, theo quảng cáo "miệng" của một đồng nghiệp, chúng tôi rủ nhau đến đến *nhà hàng V.N.*, tọa lạc trong một biệt thự rất đẹp ở một phố trung tâm Hà nội. Khi chúng tôi đến, đã thấy khách ăn ra vào tấp nập. Xung quanh nhà hàng đầy lẵng hoa (chắc là của bạn bè chủ nhân) còn tươi sắc ngày khai trương. Nhân viên *nhà hàng* cả nam lẫn nữ, ăn vận đóm đáng, chào mời khách ăn.

Thực đơn của *nhà hàng* được trưng ra thật phong phú. Có rất nhiều món lấy "tên Tầu". Rồi chúng tôi cũng chọn được vài món: thịt lợn nụ my, đậu phụ kho hồng nổi đất, rau cải bắp xôi xào và canh dưa nấu cá. Cô tiếp viên *nhà hàng* sẵn sàng bật nút các chai bia và nài ép chúng tôi uống để đợi nhà bếp. Nhiều phút trôi qua, một nhân viên khác đến bên bàn, cáo lỗi "các chú thông cảm nhà hàng mới khai trương, đông khách quá nên bếp không làm xuể, món thịt lợn nụ my không còn, mời các chú dùng thay bằng thịt lợn rán sốt chua ngọt vậy..."

Hơn nửa giờ sau, các món ăn mới xuất hiện. Nhưng, không phải chỉ một món thịt nụ my bị đổi mà tất cả thực đơn đã bị thay thế. Đậu phụ kho hồng nổi đất thành món gọi là đậu phụ mapo, rau cải bắp xôi xào thành cải xanh xào, còn canh dưa cá thì thành canh gà nấu cà rốt (!) "Các chú thông cảm nhà hàng mới khai trương, đông khách quá..."

Chúng tôi nuốt vội nuốt vàng vì sắp hết giờ nghỉ trưa. Lúc thanh toán tiền, lại được ăn tiếp món "nhà hàng đông khách quá, xin các anh thông cảm!" Nói hơi quá lời, chắc chỉ tuần sau *nhà hàng* khỏi phải cho khách ăn món "thông cảm" nữa bởi...

TRONG TRÍ

❑ Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:

- + Quan điểm về sự lừa gạt trong quảng cáo có sức thuyết phục bởi đã đề cập đến bản chất và động cơ của hành vi. Sự thống nhất giữa hai nhóm người ủng hộ và không ủng hộ quảng cáo về tính chất phạm pháp và vô đạo đức của hành vi lừa gạt trong quảng cáo tạo nên sức mạnh cho quan điểm này.
- Tuy nhiên, việc xác minh động cơ và mục đích thực sự của người quảng cáo luôn là trở ngại rất khó vượt qua. Những lập luận trái ngược nhau về ý nghĩa của hành vi quảng cáo cho thấy tác động mơ hồ rất khó xác minh của quảng cáo đối với người tiếp nhận. Chính điều đó làm cho việc đánh giá và lựa chọn hành vi là rất khó khăn.

d. Phê phán bằng algorithm đạo đức và bằng cách tiếp cận phân tích vấn đề - giải pháp

Quảng cáo được tiếp cận từ nhiều góc độ. Mỗi cách tiếp cận chú trọng đến một vài khía cạnh nhạy cảm của quảng cáo. Cũng chính vì vậy, các cách tiếp cận đều thiếu sức thuyết phục do không toàn diện, thiếu tính lô-gích và tính hệ thống

i) Tiếp cận bằng "algorithm đạo đức"

Đối tượng hữu quan. Sự tranh luận về tính chất lừa gạt giữa các đối tượng hữu quan, chủ yếu là đại diện của những người tiêu dùng bị hại và đại diện phía công ty, chỉ xảy ra khi quảng cáo bị coi là có ảnh hưởng bất lợi đối với ai đó. Mặc dù, là đối tượng hữu quan quan trọng nhất, người tiêu dùng nói chung có rất ít cơ hội lên tiếng. Sự tự vệ của họ chỉ giới hạn ở phạm vi cá nhân, riêng rẽ. Dù rằng những tổ chức đại diện cho quyền lợi của người tiêu dùng ngày càng tham gia nhiều hơn vào việc xử lý vấn đề, quyền lực và năng lực can thiệp của họ vào các quyết định là rất hạn chế. Vì vậy, ý kiến của họ rất ít tác dụng trong thực tế. Những khó khăn trong việc xác định lợi ích và thiệt hại đối với các đối tượng, cùng với việc coi trọng quyền tự quyết của các đối tượng tham gia thị trường dẫn đến việc chậm chễ và kém hiệu lực các giải pháp vĩ mô, thể hiện sự lúng túng trong việc lựa chọn tiêu chí và phương pháp hoạch định chính sách.

Tác nhân. Mâu thuẫn chủ yếu trong quảng cáo là vấn đề lợi ích và quyền lực giữa người tiêu dùng và công ty. Lợi ích của người tiêu dùng luôn bị đe dọa bởi quyền lực của họ trong mối quan hệ với người sản xuất là yếu. Họ có rất ít cơ hội và phương tiện để tự vệ trước sự "tấn công" của các hãng bằng quảng cáo và để bảo vệ lợi ích của mình. Mặc dù quyền tự do của người tiêu dùng được thừa nhận, nhưng việc thực thi gặp nhiều khó khăn do người sản xuất có thể gây ảnh hưởng đến các quyết định này thông qua quảng cáo.

Động cơ. Các đối tượng hữu quan có cách lý giải riêng đối với quảng cáo bởi những quan điểm và động cơ khác nhau. Những người ủng hộ lập luận trên cơ sở quyền và lợi ích của người quảng cáo, trong khi người không ủng hộ xuất phát từ mối đe dọa về lợi ích và quyền tự do lựa chọn của người tiêu dùng. Các quan điểm tiếp cận với quảng cáo nêu trên ít nhiều đã đề cập được đến bản chất của vấn đề; trong đó quan điểm "hậu quả ràng buộc" là rõ nhất.

Mục đích. Động cơ của các đối tượng hữu quan được thể rất rõ qua mục đích của các bên trong các lập luận của họ. Không thể phủ nhận được vai trò của quảng cáo trong việc cung cấp thông tin, nhằm tạo điều kiện cho việc lựa chọn hàng hoá tiêu dùng và việc ra quyết định cung ứng của công ty. Trong khi những người không ủng hộ quảng cáo lo tìm cách bảo vệ lợi ích chính đáng và quyền tự do lựa chọn của mình, các công ty có thể lợi dụng sự "bất lực" của người tiêu dùng để ràng buộc họ và thu lợi nhuận. Tuy nhiên, chứng minh được

điều này không dễ dàng. Vì vậy, những mục đích “công khai” cũng có thể bị lợi dụng làm hình thức che đậy cho những dụng ý tiềm ẩn khác. Các quan điểm về quảng cáo đều không đưa ra được một cách tiếp cận có sức thuyết phục để xác minh mục đích thực sự của các bên hữu quan, nhất là của người quảng cáo.

Cách thức hành động. Sự cần thiết của việc cung cấp thông tin về tổ chức và sản phẩm cho người tiêu dùng là không thể bác bỏ. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là quảng cáo có phải là cách thức duy nhất có hiệu quả hay không. Đây là một khía cạnh còn chưa được đề cập đến một cách kỹ lưỡng trong các quan điểm. Mặc dù, quan điểm về “thuyết phục lý trí” quan tâm khá nhiều đến cách thức quảng cáo nhưng cách tiếp cận này vẫn chưa đủ sức thuyết phục do những khiếm khuyết về những nội dung khác. Tranh luận về vai trò và tác dụng của quảng cáo sẽ mất đi ý nghĩa thực tiễn nếu không đề cập một cách kỹ lưỡng đến khía cạnh này.

Hệ quả. Dù tiếp cận từ góc độ nào đi chăng nữa, quảng cáo luôn là một biện pháp gây tác động không dễ dàng chống đỡ đối với hành vi, đến sự lựa chọn tiêu dùng, theo một cách dần dần nhưng sâu sắc.

Cách tiếp cận theo quan điểm “hậu quả ràng buộc” thể hiện rõ nhất mối quan tâm đến ảnh hưởng của một quảng cáo. Mặc dù vậy, do sự khó khăn trong việc xác minh tác động, hậu quả vẫn là nội dung ít được quan tâm một cách xứng đáng trong các giải pháp liên quan đến quảng cáo. Việc không xét đến hậu quả tiềm tàng đối với các bên hữu quan do quảng cáo nói riêng hay một hành vi bất kỳ nói chung làm cho việc đánh giá và phán xét hành vi trở nên khó khăn. Ví dụ như, một quảng cáo có thể chứa đựng những tuyên bố không đúng sự thực, nhưng chưa thể khẳng định quảng cáo đó là có tính chất lừa gạt nếu đó chỉ là một sự khoác lác hay thổi phồng vô hại và không “lừa” được ai.

Sự cần thiết phải xác minh hệ quả có thể dẫn đến những thay đổi về phương pháp nghiên cứu và phân tích hành vi nói chung và quảng cáo nói riêng. Hệ quả là nhân tố sau cùng, gây ra bởi nguyên nhân sâu xa trước đó. Xác minh hệ quả để thấy được ảnh hưởng thực tế hay tiềm tàng của một hành vi trước đó. Nhờ đó, có thể phán xét hay điều chỉnh một hành vi một cách xác đáng hơn, bởi xét cho cùng, hệ quả chính là sự phản ánh trong thực tế mong muốn cần đạt được (mục đích) và tính đúng đắn của hành vi (cách thức hành động). Có thể thấy rõ ý nghĩa của chúng qua cách tiếp cận bằng phương pháp phân tích vấn đề - giải pháp.

ii) Tiếp cận bằng phương pháp “phân tích vấn đề - giải pháp”

Bản chất của phương pháp này là tìm cách xác minh các nhân tố và mối quan hệ nhân quả giữa chúng để từ đó tìm giải pháp điều chỉnh hành vi hợp lý.

Hiện tượng - nguyên nhân - bản chất và mối quan hệ giữa chúng. Xuất phát từ mâu thuẫn chủ yếu là về lợi ích, lợi ích của người tiêu dùng là sự thoả mãn tiêu dùng tối đa thông qua quyết định lựa chọn hợp lý về hàng hoá (chất lượng và giá cả). Lợi ích của người sản xuất chính là uy tín và sự tin cậy của người tiêu dùng, quy mô thị trường và chi phí phải bỏ ra. Quảng cáo đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ người tiêu dùng trong việc lựa chọn qua việc cung cấp thông tin. Như vậy, mức độ lợi ích người tiêu dùng đạt được là hệ quả của một quyết định lựa chọn đúng đắn, sáng suốt một phần nhờ sự hỗ trợ của những thông tin thị trường qua quảng cáo. Mặt khác, quyết định lựa chọn còn phụ thuộc vào trình độ nhận thức và năng lực của người tiêu dùng.

Quảng cáo còn là một công cụ cạnh tranh quan trọng để tạo thị trường trung thành và thị trường mới. Chính vì vậy, quảng cáo là nhân tố ảnh hưởng đến vị thế và quyền lực thị trường của công ty. Để cạnh tranh và tạo dựng sự tin cậy của người tiêu dùng, các công ty có thể sử dụng nhiều biện pháp khác nhau, trong đó có quảng cáo. Cần nhấn mạnh rằng, quảng cáo chính là "phương tiện giao tiếp" quan trọng bậc nhất của doanh nghiệp với xã hội, giống như "ngôn ngữ" đối với con người. Hình ảnh của công ty không phải được tạo ra bởi những lời nói hay trong quảng cáo mà bởi những gì công ty tôn trọng và mong muốn hướng tới được thể hiện trong quảng cáo.

Để đảm bảo sự công bằng trong cạnh tranh và lợi ích chính đáng của người tiêu dùng, các doanh nghiệp và các bên hữu quan khác, cần nhanh chóng đưa ra những quy định pháp lý nhằm định hình khuôn khổ hành vi xã hội phổ biến. Tuy nhiên, lợi ích (lợi nhuận) của doanh nghiệp được quyết định một phần quan trọng bởi sự trung thành của người tiêu dùng. Để xây dựng hình ảnh tốt đẹp và uy tín cho mình, các doanh nghiệp phải có biện pháp cạnh tranh đặc sắc, được xây dựng trên cơ sở những quan điểm và triết lý kinh doanh đúng đắn. Các quy tắc xã hội, thể hiện qua những chuẩn mực pháp lý cần tôn trọng, là thước đo để xác minh tính tương thích của hành vi doanh nghiệp với nhận thức của xã hội.

Địa chỉ - năng lực can thiệp. Khả năng can thiệp của công ty vào quá trình ra quyết định của người tiêu dùng và các đối thủ cạnh tranh thông qua quảng cáo là tương đối rõ. Sự can thiệp được coi là hợp lý và hợp pháp nếu đó là quyết định của công ty phù hợp với những nguyên tắc đạo đức và pháp lý xã hội phổ biến. Hành vi của công ty sẽ bị coi là vô đạo đức nếu can thiệp vào các quyết định của người tiêu dùng và có thể bị coi là phạm pháp nếu can thiệp hoặc gây tác động đến quá trình lập pháp.

Tóm lại, quảng cáo là một lĩnh vực thể hiện rõ nét tính chất "hai mặt" và là vấn đề rất nhạy cảm. Chúng được thực hiện thông qua phương tiện thông tin đại chúng, nhằm vào những đối tượng cụ thể nhưng có thể gây tác động đến những người nhất định. Diễn đạt một cách thô thiển, quảng cáo giống như "một luồng

gió vô hình nhằm vào một số đối tượng nhất định để giúp họ làm dịu cơn nóng bức, ngột ngạt, nhưng sẵn sàng thổi tung mọi vật trên đường đi". Điều gây tranh cãi nhiều nhất chính là việc những người phải chịu áp lực của quảng cáo có cần đến chúng hay không, có đánh giá được giá trị của chúng hay không, có sẵn sàng chấp nhận chúng hay không, có khả năng né tránh khi cần thiết hay không. Trong những câu hỏi trên, câu hỏi cuối cùng là để trả lời nhất bằng lời đáp "hầu như không thể tránh né được". Về bản chất, sự phê phán đối với quảng cáo bắt nguồn từ đây và bị coi là có năng lực tước đoạt khả năng tư duy lô-gích của con người. Tính chất vô đạo đức thể hiện chính ở chỗ quảng cáo tấn công đối tượng nhưng không cho phép họ chống đỡ. Những nỗ lực trong việc giải quyết các vấn đề liên quan đến lợi ích và quyền tự do của các bên hữu quan với sự giúp đỡ của các quan điểm về "hậu quả ràng buộc", "mong muốn hợp lý", "thuyết phục lý trí" hay "quảng cáo lừa gạt", đều thiếu sức thuyết phục do không đưa ra được một cách tiếp cận toàn diện, hệ thống đối với quảng cáo. Trong hoàn cảnh như vậy, cách tiếp cận bằng algorithm đạo đức thể hiện nhiều ưu thế hơn.

Mặt khác, cần lưu ý rằng, các quan điểm phổ biến nêu trên đối với quảng cáo được sử dụng để xử lý các mâu thuẫn nảy sinh. Vì vậy, về bản chất chúng là các giải pháp thụ động. Cần nhắc lại một nguyên tắc, "trong các vụ kiện, không có được, mà chỉ có mất nhiều hay ít mà thôi". Một giải pháp tích cực phải là giải pháp bắt nguồn từ chính bên trong mỗi quyết định của doanh nghiệp, được thực hiện một cách nhất quán, kiên trì và triệt để, với sự chỉ đạo của những quan điểm, triết lý và phương pháp đúng đắn. Một giải pháp tích cực như vậy chỉ có thể đạt được với trí tuệ của toàn bộ tổ chức.

B. Quyền lực và trách nhiệm của công ty: An toàn sản phẩm

TÌNH HUỐNG MỞ ĐẦU: CÔNG TY CAO SU VÀ SẼM LỚP FIRESTONE

Vào năm 1972, khi công ty *Firestone Tire and Rubber Company* bắt đầu nhận được những lời phàn nàn về tình trạng loại lốp rãnh ngang mảnh thép kiểu mới Firestone 500 bị bong, nguyên nhân đã được nhanh chóng xác định rõ là "có vấn đề về độ bám dính" do cao su không bám chắc vào lớp mảnh thép. Một chuyên gia về kiểm tra chất lượng sản phẩm đã báo cáo rằng trong một cuộc thí nghiệm của chính công ty, "cao su đã tróc rời hẳn khỏi lốp xe". Để nâng cao độ bám dính, *Firestone* đã thay đổi thành phần cao su bằng cách thêm vào thành phần một hoá chất là *Recorcinol*. Hoá chất mới này được sử dụng ở tất cả các cơ sở sản xuất của công ty cho đến năm 1973. Nhưng những khuyết tật của lốp xe vẫn tồn tại. Sau đó, vấn đề được cho là do hàm lượng nước trong thành phần cao su. Việc lắp đặt một thiết bị đất tiên áp dụng phương pháp "công nghệ khô" đã được

hoàn thành vào năm 1977, nhưng bước tiến này cũng không giải quyết được tồn tại nói trên.

Trong khoảng thời gian đó, *Firestone* gặp rất nhiều khó khăn trong việc duy trì quan hệ với các công ty tiêu thụ sản phẩm của họ và các đại lý độc lập. Các công ty *General Motors* và *Ford*, những khách hàng chủ yếu tiêu thụ loại lốp 500 cho các sản phẩm của thị trường máy công cụ của họ, thể hiện sự không hài lòng ngày càng tăng do tình trạng nổ lốp thường xuyên. *Firestone* lo ngại có thể sẽ bị cắt hợp đồng cung cấp lốp cho các khách hàng khổng lồ ở Detroit. Công ty cũng nhận được nhiều lời kêu ca từ các đại lý độc lập. Công ty *Atlas Tire Company* đã loại hẳn mặt hàng *Firestone* 500 ra khỏi danh mục hàng hoá của mình còn *Montgomery Ward* đã thành công trong việc bí mật đòi được 500 000 đôla tiền bồi thường cho công ty về những chi phí điều chỉnh và thay thế đắt tiền vào năm 1976. Những kết quả thăm dò của các đại lý của *Firestone* cho thấy con số những khiếu nại về bảo hành của những người có lốp xe kiểu 500 bị bong ngày càng tăng lên.

Áp lực cũng bắt đầu xuất hiện từ phía chính phủ. Do sự thúc ép của *Trung tâm An toàn Phương tiện Giao thông*, một tổ chức quan tâm đến lợi ích của người tiêu dùng, *Ban Quản lý An toàn Giao thông Xa lộ Quốc gia (NHTSA)* đã bắt đầu tiến hành điều tra về sự an toàn của loại lốp rãnh ngang mảnh thép. *NHTSA* đã tiến hành một cuộc thăm dò các chủ xe mới lắp loại lốp rãnh ngang và nhận thấy rằng một số khá lớn các lời phàn nàn là nhằm vào loại lốp *Firestone* 500. Khi tuyên bố rằng kết quả điều tra là không chính xác về mặt thống kê, mà *NHTSA* thực sự đã phải thừa nhận, *Firestone* đã đệ đơn kiện và đã thành công trong việc có được lệnh không cho phép công bố kết quả điều tra. Nhưng kết quả vẫn rò rỉ qua *Trung tâm An toàn Phương tiện Giao thông* ra phương tiện thông tin đại chúng vào ngày 02 tháng Tư năm 1978. Vào các tháng Năm và Sáu năm 1978, một tiểu ban của quốc hội bắt đầu nghe thấy những dư luận về vấn đề độ an toàn của kiểu lốp 500. Khi John Floberg, phó chủ tịch uỷ ban đồng thời là tổng cố vấn của *Firestone*, cố bảo vệ công ty trước tiểu ban, tuy nhiên ông ta đã bị chủ tịch uỷ ban yêu cầu bãi nhiệm vì "những tai nạn, chết người và thiệt hại trong thương mại".

Những tin tức bất lợi tiết lộ đã làm trầm trọng thêm tai hoạ giáng xuống đầu công ty *Firestone*. Mặc dù công ty đã được thông báo là phải chấm dứt sản xuất loại lốp 500 vào năm 1976, một câu chuyện đăng tải trên tờ *Miami Herald* tháng Năm năm 1978 đã thông tin rằng *Firestone* chỉ thực sự loại bỏ dây chuyền sản xuất loại lốp gây phiền toái này 18 tháng sau, vì vậy chiếc lốp 500 cuối cùng rời xưởng là vào tháng Tư năm 1978. Trong cùng tháng này, các câu chuyện trên các tờ báo khác cũng đã thông tin rằng *Firestone* đang bán loại lốp 500 ở một vài bang phía đông-nam ở mức giá chỉ bằng một nửa, rõ ràng là công ty đang cố "đẩy" nốt số hàng tồn

kho. Du luận lại rộ lên sau một bài đăng trên trang nhất vào ngày Chủ nhật, 23 tháng Bảy, của tờ báo địa phương *Beacon Journal* vùng Akron, với tiêu đề "Firestone đã biết rõ về những chiếc lốp xe tồi". Dựa vào một báo cáo của công ty năm 1975 mà tờ báo có được từ một nguồn nội bộ không chính thức có tên là "mạch ngầm", bài báo đã đưa tin 26 trong số 46 chiếc lốp (tức là trên 56%) đã không đáp ứng được các tiêu chuẩn trắc nghiệm tốc độ cao của Bộ Giao thông Vận tải.

Cho đến năm 1978, trên 14 000 chiếc lốp bị hỏng thuộc loại Firestone 500, dẫn đến cái chết của 41 người và 65 người khác bị thương. Công ty đã phải hùn tiền 250 vụ dân sự do các cá nhân và một số nhóm đứng nguyên đơn. Trong suốt thời gian diễn ra các vụ tranh tụng, những người lãnh đạo Firestone luôn bác bỏ việc loại lốp 500 là kém an toàn hơn so với các loại lốp rãnh ngang mảnh thép khác trên thị trường. Nhưng vào ngày 20 tháng Mười năm 1978, công ty đã ra một thông báo thu hồi tự nguyện, rộng khắp, với sự chấp thuận của Bộ Giao thông Vận tải, gần 10 triệu chiếc lốp còn lưu hành trên thị trường. Chi phí cho việc thu hồi được Firestone ước tính vào khoảng 135 triệu đôla sau thuế.

a. Tiếp cận vấn đề

i) Khái niệm

Marketing là một lĩnh vực chức năng có ý nghĩa rất quan trọng đối với các công ty hoạt động trong nền kinh tế thị trường. **Marketing** là tất cả những những hoạt động liên quan đến việc thực hiện các hoạt động kinh doanh nhằm hướng "dòng" hàng hoá và dịch vụ từ người sản xuất đến người tiêu dùng hay người sử dụng; chúng bao gồm công việc như nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm (thiết kế), phân phối, định giá, quảng cáo, bán hàng.

Một trong những nguyên tắc chủ đạo trong marketing nhấn mạnh rằng để thành công người sản xuất cần hiểu rõ những mong muốn, đòi hỏi của người tiêu dùng và chuyển hoá chúng vào trong những sản phẩm và dịch vụ của công ty. Những mong muốn, đòi hỏi đó cần được thoả mãn một cách tốt nhất; chúng thường thể hiện bằng chất lượng, giá cả, nhưng thực chất bao gồm nhiều mối quan tâm hơn nữa như sự an toàn, tiện dụng, hợp thời trang, sang trọng và phản ánh tính cách riêng của người sử dụng. Để thoả mãn đồng thời những mong muốn trên cho tất cả mọi người thông qua một sản phẩm là vô cùng khó khăn và tốn kém. Các công ty thường chọn một số nhu cầu "trội" hơn để ưu tiên thoả mãn. Đối tượng càng có vị thế xã hội cao càng có xu thế cần ưu tiên thoả mãn những nhu cầu ở bậc cao trong sơ đồ "tháp nhu cầu" của Maslow. Khi đó, có khả năng một số nhu cầu bị coi nhẹ.

Do marketing được coi là phương tiện giao tiếp chủ yếu giữa công ty với người tiêu dùng và các đối tác, chúng luôn tiềm ẩn nhiều vấn đề đạo đức.

Những vấn đề đạo đức điển hình bao gồm như quảng cáo lừa gạt, các “mánh khoé” bán hàng, “nhử và chuyển kênh”, ép giá, bán phá giá, cố định giá, phân biệt giá, ràng buộc bằng hàng đổi lưu, phân chia thị trường... Trong những vấn đề đạo đức nảy sinh liên quan đến marketing, nghiêm trọng nhất là vấn đề về trách nhiệm của người sản xuất về sự an toàn của sản phẩm do họ làm ra và về những thiệt hại sức khoẻ và vật chất đối với người tiêu dùng do những khiếm khuyết của sản phẩm gây ra. Bởi đây là nhu cầu căn bản nhất của con người, nhu cầu về sự sống còn.

ii) Nhận diện vấn đề đạo đức

Nhìn chung các vấn đề về marketing liên quan chủ yếu đến các đối tượng hữu quan là *công ty, các đối thủ cạnh tranh, người tiêu dùng và chính phủ*.

Do sức ép phải có được những sản phẩm cạnh tranh về giá cả, các công ty và các đối thủ luôn phải tìm cách cải tiến sản phẩm, cắt giảm chi phí, phát triển thị trường để đảm bảo nguồn thu và lợi nhuận. Mặt khác, các công ty cũng luôn mong muốn tạo dựng một thị trường tương lai bằng cách duy trì mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng, tạo dựng hình ảnh tốt đẹp về công ty và tạo dựng lòng trung thành ở khách hàng.

Về phía người tiêu dùng, mong muốn thoả mãn nhu cầu tiêu dùng luôn là ưu tiên số một và được thể hiện thông qua chất lượng của sản phẩm. Sự thoả mãn không chỉ đối với những nhu cầu “nội sinh” mà còn cả những nhu cầu xã hội (ngoại sinh), như “hợp mốt”, ấn tượng, phong cách riêng. Mặt khác, chi phí cho việc tiêu dùng, được thể hiện qua giá cả, cũng là một yếu tố được quan tâm. Đó là vì cơ hội lựa chọn tăng lên từ các sản phẩm cạnh tranh.

Như vậy, mâu thuẫn có thể nảy sinh từ bên trong (tự mâu thuẫn). Đối với người sản xuất, đó là việc lựa chọn thứ tự ưu tiên về nhu cầu cần thoả mãn và nhu cầu “tạm xếp lại”, giữa triết lý kinh doanh và hiệu quả chi phí, giữa niềm tin và những nguy cơ những khiếm khuyết của sản phẩm, giữa lợi ích ngắn hạn và hình ảnh của sản phẩm, công ty. Đối với người tiêu dùng, đó là giữa chất lượng và giá cả, giữa sự an toàn với thời trang, giữa sự trung thành với nhãn hiệu và sự hấp dẫn của sản phẩm thay thế.

Mâu thuẫn cũng có thể nảy sinh giữa người tiêu dùng và người sản xuất do sản phẩm cung cấp không thích hợp để thoả mãn nhu cầu. Đáng lưu ý là chỉ có thể nhận ra điều đó khi việc chế tạo sản phẩm và dịch vụ đã hoàn tất và một khoản chi phí không nhỏ đã được người sản xuất bỏ ra. Mong muốn thu hồi chi phí và kiếm lời là chính đáng. Nhưng đó cũng là cơ hội cho hành vi vô đạo đức dễ nảy sinh, bởi quyền lực ra quyết định về tiêu thụ sản phẩm chủ yếu nằm trong tay người sản xuất. Người tiêu dùng thụ động và hầu như không có khả năng tự vệ.

Chính từ những nguy cơ bất bình đẳng tiềm ẩn trong những vấn đề trên, sự can thiệp của chính phủ thông qua những cơ chế giám sát và chuẩn mực pháp lý trở nên cần thiết và tạo ra cho công ty những "ràng buộc" cần thoả mãn.

iii) Bản chất mâu thuẫn

Trong các vấn đề về marketing liên quan đến an toàn sản phẩm, bản chất của các mâu thuẫn chủ yếu là về quyền lực và việc sử dụng quyền lực trong mối quan hệ với đối tượng khác trong kinh doanh. Trong mối quan hệ thị trường, công ty luôn mong muốn xây dựng và có sức mạnh thị trường đối với người tiêu dùng. Thông qua các phương tiện marketing, các công ty luôn tìm cách sử dụng sức mạnh thị trường trong việc định giá và gây sức ép đối với người mua hàng - khái niệm này được gọi tên là *bargaining power of suppliers* theo thuật ngữ trong chiến lược kinh doanh. Sức mạnh thị trường của công ty được quyết định một phần quan trọng vào năng lực không thể thay thế được của sản phẩm của công ty so với các hàng hoá đồng loại của các công ty đối thủ; nói cách khác cạnh tranh là một nhân tố quyết định đến quyền lực thị trường của công ty. Như vậy, thực chất của mối quan tâm đến quyền lực thị trường là nhằm dành thị phần và lợi nhuận (giá cả, số lượng). Xét một cách khách quan, cạnh tranh là có lợi cho người tiêu dùng bởi chúng khuyến khích cải tiến, nâng cao chất lượng, hạ giá thành sản phẩm.

Vấn đề đạo đức của việc sử dụng quyền lực thị trường là các công ty có thể can thiệp vào quá trình ra quyết định của người tiêu dùng, như đưa ra các sản phẩm cạnh tranh ngang giá nhưng với chất lượng không đảm bảo và lừa gạt khách hàng. Các công ty có thể thực hiện được điều đó bởi họ rất am hiểu về lĩnh vực chuyên môn liên quan đến việc chế tạo sản phẩm hơn ai hết, nhất là so với người tiêu dùng, có phương tiện kỹ thuật trong tay, và sản phẩm chính là "con đẻ" của họ cả về mặt tinh thần và vật chất. Các sản phẩm của họ được thiết kế là nhằm dành cho người sử dụng. Sự can thiệp có thể dẫn đến việc vi phạm quyền của người tiêu dùng, để mưu lợi ích của người sản xuất.

Sự can thiệp của chính phủ cũng là nhằm đảm bảo quyền hợp pháp của các bên, nhất là của người tiêu dùng và sự công bằng xã hội trong việc thực hiện quyền của các bên hữu quan.

Nghĩa vụ của công ty trước các vấn đề đạo đức, đặc biệt là vấn đề liên quan đến an toàn sản phẩm là rất lớn. Liên quan đến marketing, quyền của người sản xuất là rất lớn, bao gồm (i) quyền ra quyết định về sản phẩm, như thiết kế, chế tạo, vật liệu, công nghệ, chất lượng, chi phí; (ii) quyền định giá bán và điều kiện bán hàng, như dịch vụ, bảo hành; (iii) quyền lựa chọn cách thức phân phối, như "kênh", chính sách phân phối, tiêu thụ; (iv) quyền quyết định liên quan đến khuyến mại, như quảng cáo, bán hàng, khuyến mại. Trong khi đó, quyền của người tiêu dùng thường rất hạn chế, chủ yếu là quyền chấp nhận hay từ chối

mua và tiêu dùng một sản phẩm sẵn có. Theo nguyên tắc về sự tương thích giữa trách nhiệm và quyền lực, quyền lực của doanh nghiệp lớn sẽ đòi hỏi trách nhiệm phải gánh vác cũng sẽ lớn.

b. Các quan điểm trong xử lý

Cần khẳng định rằng, tất cả các bên hữu quan đều đạt được sự nhất trí cao về mong muốn sản xuất và tiêu dùng các sản phẩm và dịch vụ an toàn. Tuy nhiên, liên quan đến vấn đề trách nhiệm của công ty về an toàn sản phẩm có nhiều quan điểm khác nhau và còn chưa thống nhất. Những tranh luận trong việc xử lý những thiệt hại hay rủi ro xảy ra từ việc cung ứng và sử dụng các sản phẩm không an toàn, có khiếm khuyết chủ yếu xoay quanh giới hạn trách nhiệm của mỗi bên trong việc phòng ngừa và xử lý hậu quả.

i) Quan điểm "nghĩa vụ cận thân"

Cận thân là hành vi được thực hiện ở mức cần thiết để có thể bảo vệ người khác trước những rủi ro hay thiệt hại bất hợp lý.

Tiêu thụ các sản phẩm khiếm khuyết có thể gây nguy hiểm là việc làm không ai mong muốn, xét về mặt đạo lý. Người tiêu dùng lo sợ trước những rủi ro, thiệt hại bất thường; người sản xuất lo ngại sẽ làm mất uy tín và hình ảnh tốt đẹp về công ty và sản phẩm; chính phủ và xã hội lo ngại tính hiệu quả của việc sử dụng nguồn lực tự nhiên, xã hội và phúc lợi xã hội bị giảm đi. Tuy nhiên, khó khăn chính là ở việc xác định trách nhiệm đối với những rủi ro, thiệt hại có thể xảy ra đối với xã hội từ việc sản xuất và tiêu thụ những sản phẩm không hoàn hảo có thể gây nguy hiểm.

□ Tư tưởng cơ bản:

Những rủi ro, thiệt hại từ sản phẩm có thể là do những khiếm khuyết trong quá trình chế tạo, nhưng cũng có thể do những sai sót trong quá trình sử dụng, vận hành.

Đối với những khiếm khuyết của sản phẩm trong quá trình sản xuất, trách nhiệm của người sản xuất là rất lớn bởi họ có vai trò quyết định trong việc chế tạo và tiêu thụ sản phẩm. Những quyết định đó liên quan đến việc tuân thủ các tiêu chuẩn về độ an toàn khi thiết kế, sử dụng nguyên liệu hợp chuẩn, tuân thủ nghiêm ngặt các quy tắc kỹ thuật và công nghệ trong quá trình gia công và lắp ráp, kiểm tra chất lượng, bao gói để tránh hư hại, biến chất. Mặt khác, để giúp người tiêu dùng hiểu biết về sản phẩm, công năng và cách thức khai thác, những thông tin cần thiết cũng được cung cấp thông qua bao gói, nhãn hiệu, ghi chú.

MINH HOA 4.12: FORD VÀ HONDA BỊ THIẾT HẠI LỚN; [Thời báo Kinh tế Việt nam; Số 63, thứ Sáu, ngày 25 tháng 5 năm 2001; trang 18]

Phát biểu tại cuộc họp báo ngày 22 tháng 5 tại Dearborn, bang Michigan (Mỹ), chủ tịch tập đoàn sản xuất ô tô **Ford**, ông Williams Clay Ford, thông báo hãng **Ford** sẽ chi 2,1 tỷ USD để thay thế miễn phí cho 13 triệu lốp xe nhàn **Firestone Wilderness AT** đang sử dụng trong các loại xe của **Ford** do không đảm bảo an toàn giao thông.

Đây là thất bại lớn thứ hai của hãng **Ford** trong tuần này sau quyết định thu hồi hơn 52000 xe, trong đó có cả các loại ô tô thể thao hiệu **Explorer** và **Mercury Mountaineer** tại một nhà máy của hãng này ở thành phố **Louisville** thuộc bang **Kentucky** (Mỹ) để sửa chữa các loại lốp bị hỏng trong quá trình lắp ráp.

Trước đó, tập đoàn sản xuất lốp xe **Bridgestone** đã phải thu hồi số lốp xe không đảm bảo và chịu mức tổn thất lên tới 750 triệu USD. Tại cuộc họp thường niên ở Tokyo, ông Yoichiro Kaizaki, giám đốc công ty sản xuất lốp **Bridgestone** đã xin lỗi các cổ đông về tổn thất này và thông báo quyết định từ chức.

Chi nhánh sản xuất lốp xe **Firestone** tại Mỹ của **Bridgestone** hiện đang thu hồi 6,5 triệu lốp xe sau khi các nhà điều tra mức độ an toàn Mỹ cho biết nhiều chiếc lốp có thể là nguyên nhân gây ra các vụ tai nạn đã làm 148 người thiệt mạng và hàng trăm người khác bị thương. Hồi tháng Hai, **Bridgestone** công bố lợi nhuận ròng giảm 80% xuống còn 17,7 tỷ Yên (145 triệu USD) năm 2000 và mức thu nhập giảm 4,8% xuống 2,01 nghìn tỷ Yên. Chi nhánh **Firestone** đã bị thua lỗ 510 triệu USD, lần đầu tiên kể từ năm 1992 do hậu quả của lệnh thu hồi này, **Bridgestone** đã dành 450 triệu USD để trả cho các thủ tục pháp lý liên quan đến các vụ tai nạn ô tô.

Các quan chức của chính phủ Nhật bản và hãng **Honda** cũng cho biết đang thu hồi 114 448 xe hơi nhàn hiệu **Civic** và **Integra** chế tạo từ tháng 7/1993 đến

Khiếm khuyết trong quá trình sử dụng, vận hành cũng là một nguyên nhân dẫn đến những rủi ro, thiệt hại cho người sử dụng. Tuy nhiên, những sơ suất là khó tránh khỏi (có thể lường trước được) do người tiêu dùng thường kém hiểu biết hơn về các lĩnh vực chuyên môn liên quan đến thứ sản phẩm họ không làm ra.

Vì vậy, trách nhiệm phòng ngừa những tai nạn, rủi ro bất thường có thể xảy ra cần được giao cho người sản xuất, không chỉ vì họ phải là người chịu trách nhiệm về chính những gì họ đã làm ra, họ là người có kiến thức và có khả năng hơn, mà còn là vì họ không phải là người gánh chịu những rủi ro, thiệt hại do sản phẩm của họ gây ra. Không thể chấp nhận được về mặt đạo đức việc một ai đó "kiếm lời trên những đau khổ của người khác". Các công ty chính là người phải chịu trách nhiệm thực hiện "nghĩa vụ cẩn thận".

Những người phản đối cho rằng gánh nặng như vậy là quá lớn, bất hợp lý bởi một số lý do. Thứ nhất, khiếm khuyết của sản phẩm không phải là một kết quả có chủ đích của người sản xuất mà do sự bất lực không chỉ của người sản

xuất mà còn của kiến thức khoa học của nhân loại. Thứ hai, người sản xuất không đáng phải chịu trách nhiệm về sự bất cẩn của chính người sử dụng, họ cũng cần tiến hành các biện pháp tự bảo vệ và như vậy sẽ có kết quả hơn. Thứ ba, không thể coi công ty đang "thu lợi nhuận từ những thiệt hại của người khác" nếu những thiệt hại đó là bất khả kháng, không phổ biến và do sai lầm của một vài người trong quá trình khai thác.

□ Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:

- + Quan điểm "nghĩa vụ cần thận" làm rõ vai trò và trách nhiệm của người sản xuất trong quá trình hình thành và phát tán những nguy hiểm, rủi ro tiềm tàng thông qua sản phẩm; quan điểm cũng nhấn mạnh vai trò của họ trong việc ngăn chặn và phòng ngừa một cách hữu hiệu.
- Hạn chế chủ yếu của cách tiếp cận này là khó vận dụng trong các quy định pháp lý bởi chúng sẽ trở nên bất lực khi xét đến sự tham gia của nhiều đối tượng trong quá trình sản xuất, chế tạo, lưu thông và tiêu thụ. Khiếm khuyết có thể xuất hiện ở một vài yếu tố của quá trình sản xuất và lưu thông nằm ngoài khả năng kiểm soát của công ty hoặc là sản phẩm của một đối tượng khác.

ii) Quan điểm "trách nhiệm hợp đồng"

Một cách tiếp cận khác thể hiện tính pháp lý cao hơn là quan điểm "trách nhiệm hợp đồng", trong đó trách nhiệm của người cung ứng trước những thiệt hại gây ra từ những khiếm khuyết của sản phẩm hay dịch vụ được khẳng định bằng các hợp đồng kinh tế. Trong thực tế, các hình thức phổ biến là các điều khoản hợp đồng về bảo hiểm và bảo hành.

□ Tư tưởng cơ bản:

Theo quan điểm này, mối quan hệ giữa người cung ứng và người tiêu thụ thực chất là một quan hệ mua - bán thường được thể hiện bằng các hợp đồng kinh tế chính thức. Vì vậy, có thể quy định cụ thể trách nhiệm, ràng buộc cho mỗi bên. Do những cam kết này mang tính tự nguyện và được thực hiện trước khi diễn ra các hoạt động trao đổi chính thức, mỗi bên đều có cơ hội cân nhắc kỹ về các quyết định lựa chọn và những điều khoản cam kết của mình.

Các hợp đồng có thể được soạn thảo thành các văn bản có tính pháp lý, nhưng cũng có thể chỉ là những thoả thuận hay điều kiện không được tuyên bố chính thức, cam kết ngầm định mang tính tất yếu, ví dụ như thông tin chính xác, không lừa gạt, phù hợp mục đích sử dụng, chất lượng ở mức có thể chấp nhận được. Giá trị của chúng về nguyên tắc là không khác nhau.

□ Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:

- + Quan điểm "trách nhiệm hợp đồng" cố gắng cụ thể hoá trách nhiệm và nghĩa vụ của mỗi bên, đặc biệt đối với người cung ứng, và tìm cách ràng buộc họ bằng các quy định pháp lý hiện hành. Cách tiếp cận này tạo thuận lợi cho việc xử lý các rủi ro, sự cố bất thường khi xảy ra.
- Hạn chế quan trọng của quan điểm "trách nhiệm hợp đồng" là nó được coi là hình thức chuyển bớt gánh nặng trách nhiệm từ người sản xuất sang vai người sử dụng. Bởi vì các điều khoản hợp đồng khó có thể lường hết được những rủi ro và rắc rối có thể xảy ra.

iii) Quan điểm "trách nhiệm khắt khe"

□ Tư tưởng cơ bản:

Đây là quan điểm được thừa nhận rộng rãi hơn. Theo quan điểm này, người sản xuất phải chịu trách nhiệm về mọi thiệt hại gây ra từ sản phẩm khiếm khuyết nguy hiểm ngay cả khi nghĩa vụ cẩn thận đã được thực hiện và không nằm trong các cam kết hợp đồng chính thức. Quan điểm này dựa trên lập luận rằng người sản xuất không được coi nhẹ hoặc tìm cách ràng buộc người khác bằng những cam kết hay điều khoản hợp đồng phân trách nhiệm lẽ ra họ phải gánh chịu. Chỉ riêng việc đặt vào tay người tiêu dùng các sản phẩm trong tình trạng khiếm khuyết, có thể dẫn đến những nguy hiểm bất hợp lý cũng đủ để kết tội họ thiếu trách nhiệm về mặt đạo đức và trước pháp luật.

"Tình trạng khiếm khuyết" được định nghĩa là trường hợp các sản phẩm được thiết kế và chế tạo không phù hợp với công dụng đã quy định hoặc có nguy cơ dẫn đến những trường hợp sử dụng không đúng chức năng dự kiến nhưng không có biện pháp phòng ngừa thích hợp. "Nguy hiểm bất hợp lý" là tình trạng mức độ nguy hiểm khi sử dụng một sản phẩm vượt quá mức độ dự kiến của một người tiêu dùng bình thường có trình độ hiểu biết trung bình, phổ biến so với xã hội hoặc có xác suất gây tai nạn ở mức cao.

Với cách tiếp cận như vậy, người cung ứng luôn là người phải chịu trách nhiệm về hậu quả gây ra đối với người tiêu dùng tiếp theo; như vậy, việc xác định người chịu trách nhiệm có thể thực hiện được bằng việc xác minh nguồn gốc hay nhân tố có khiếm khuyết. Bằng cách đó người cung ứng sẽ tích cực hơn trong việc thực hiện các biện pháp hạn chế rủi ro, cho dù chi phí sản xuất tăng, hiệu quả của các giải pháp phòng ngừa sẽ cao hơn.

MINH HOA 4.13: COCA-COLA THU HỒI HÀNG NGHÌN THÙNG NƯỚC NGỌT CÓ LẤN THUỶ TINH TẠI PHÁP; [*Tiến phong*; Số 52, thứ Ba, ngày 01 tháng 5 năm 2001; trang 11]

Tập đoàn *Coca-Cola* đã thông báo việc thu hồi hàng chục nghìn kết nước ngọt loại 8 chai thủy tinh (25cl) được sản xuất theo tiêu chuẩn của tập đoàn *Coca-Cola* tại Pháp do những chai nước ngọt loại này có chứa lẫn những mảnh vụn thủy tinh nhỏ bị lẫn vào đồ uống trong quá trình sản xuất. Cùng với thông báo về quyết định thu hồi những thùng nước ngọt có vấn đề này, các nhà lãnh đạo của *Coca-Cola* cũng đã chính thức đưa ra lời xin lỗi đối với những người tiêu dùng đã mua phải những chai nước có lẫn các mảnh vụn thủy tinh này.

Chiến dịch thu hồi những kết nước ngọt có lẫn thủy tinh này được tiến hành ngay sau các cuộc kiểm tra chất lượng trên một dây chuyền sản xuất của một nhà máy thuộc tập đoàn có trụ sở đặt tại vùng Clamart (Pháp) với tỷ lệ các chai vỡ trong quá trình đóng chai lên tới 3/10000 chai.

Người phát ngôn của *Coca-Cola* tại Pháp, Francois Patriat, cho biết các chai bị vỡ cùng những chai nằm gần đó đã bị loại bỏ ngay lập tức khi sản xuất. Tuy nhiên, vẫn không loại trừ khả năng những chai nước ngọt được sản xuất trong cùng ngày hôm đó bị lẫn các mảnh vụn thủy tinh do các mảnh vụn này bắn vào bể chứa nằm gần dây chuyền sản xuất. Ông Patriat cũng cho biết các quá trình sản xuất công nghiệp đối với nước ngọt thường rất phức tạp và việc một “tai nạn ngẫu nhiên” xảy ra khi sản xuất là một điều hết sức bình thường.

Nhằm giải quyết dứt điểm những rắc rối có thể xảy ra đối với người tiêu dùng, chi nhánh của tập đoàn *Coca-Cola* tại Pháp đã lên tiếng kêu gọi những người tiêu dùng đã mua và hiện còn đang giữ những chai nước ngọt nằm có số mã hiệu E12P và E13P không nên sử dụng mà hãy gọi tới số điện thoại 0.800.041.040⁽¹⁾ để có thêm thông tin về thể thức đổi những sản phẩm có vấn đề này lấy những chai nước hoàn toàn đảm bảo chất lượng.

⁽¹⁾ Số điện thoại bên nghe trả tiền.

□ Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:

- + Quan điểm “trách nhiệm khắt khe” không chỉ giúp xác minh trách nhiệm đối với những người hữu quan, mà còn đặt lên vai người cung ứng phần trách nhiệm lớn hơn. Điều đó làm cho người sản xuất ý thức hơn trong việc đảm bảo sự an toàn sản phẩm.
- Quan điểm trên có thể dẫn đến tình trạng không công bằng, do người tiêu dùng thiếu ý thức, lợi dụng hoặc lạm dụng. Gánh nặng trách nhiệm và sự bất công có thể làm cho người sản xuất giảm nhiệt tình, thiếu động lực và làm xấu đi mối quan hệ tốt đẹp đáng có giữa người sản xuất và người tiêu dùng.

c. Phê phán bằng algorithm đạo đức và bằng cách tiếp cận phân tích vấn đề - giải pháp**i) Tiếp cận bằng "algorithm đạo đức"**

Đối tượng hữu quan. Trong các vấn đề liên quan đến an toàn sản phẩm, hai đối tượng hữu quan chính là người tiêu dùng và người sản xuất. Trong các cách tiếp cận, vai trò của các đối tượng hữu quan này cũng chưa được quan tâm đúng mức và phân tích đầy đủ. Những lập luận được nêu ra chủ yếu là của người đại diện cho các bên hữu quan; các đối tượng chính nhất là người tiêu dùng ít có cơ hội tham gia trực tiếp, công ty cũng đóng vai trò thụ động và phát ngôn thông qua người đại diện để bảo vệ quyền lợi của mình trong các vụ, việc.

Ngoài hai đối tượng chính nêu trên, các đối tượng quan trọng khác như các đối thủ, các đối tác, xã hội và chính phủ cũng được đề cập nhưng thường rất mờ nhạt.

Hai đối tượng cực kỳ quan trọng hầu như không được nhắc tới trong các lập luận trên là các cổ đông, chủ sở hữu thực sự của công ty, và người lao động. Xét cho cùng quan điểm và lợi ích của những đối tượng này có ảnh hưởng rất quan trọng, bởi chúng chi phối quyết định của các đại diện điều hành (người quản lý) cũng như được chuyển hoá trực tiếp trong các quyết định tác nghiệp cụ thể.

Tác nhân. Đó là những thiệt hại vật chất, sức khoẻ và tinh thần của người tiêu dùng do những khuyết tật của sản phẩm gây nên. Mâu thuẫn cơ bản là sự mất cân bằng giữa lợi ích - quyền hạn - trách nhiệm giữa các bên hữu quan và sự cân nhắc giữa lợi ích trước mắt và lâu dài của họ (tự mâu thuẫn). Các quan điểm trên đã không tiếp cận được bản chất của mâu thuẫn.

Động cơ. Đáng lưu ý là, các quan điểm phổ biến nêu trên chỉ được nhắc đến có tính răn đe, hoặc chỉ khi sự việc đã xảy ra. Không thể cho rằng người sản xuất hay người tiêu dùng mong muốn, hoặc cố ý để xảy ra những rủi ro tai nạn cho mình. Vì vậy, người sản xuất và tiêu dùng không có động lực sai trái. Nhưng một khi rủi ro đã xảy ra, động lực trong các cuộc tranh tụng trước toà sẽ là để bảo vệ quyền lợi của mình, nhất là khi cuộc tranh biện được thực hiện bởi những đại diện pháp lý hành nghề chuyên nghiệp. Cả ba cách tiếp cận trên cũng không đưa ra được những phân tích xác đáng về động cơ.

Mục đích. Do động cơ của các đối tượng hữu quan đã thay đổi khi xử lý các vấn đề đã xảy ra, mục đích cũng sẽ thay đổi. Mục đích của các bên trước toà là nhằm xác định phần trách nhiệm và nghĩa vụ bồi thường phải thực hiện; khi tranh luận trước toà thông qua những người đại diện pháp lý chuyên nghiệp (luật sư), mục đích có thể sẽ thiên cận và cụ thể hơn thành "mức trách nhiệm và

thiệt hại phải gánh chịu là thấp nhất". Hãy thử đặt câu hỏi rằng "Liệu đây có phải là mục tiêu của công ty khi thành lập công ty và khi thiết kế, chế tạo một sản phẩm có khả năng tạo lập hình ảnh tốt đẹp về công ty trong tương lai hay không?" Cả ba cách tiếp cận trên cũng đã không giúp nhận ra được những thay đổi quan trọng về mục đích này.

Cách thức hành động. Trong trường hợp liên quan đến an toàn sản phẩm, nội dung này có thể được hiểu là nghĩa vụ, trách nhiệm mỗi bên cần phải hoàn thành. Đây có lẽ là nét chính được chú ý nhiều nhất trong các quan điểm. Tuy nhiên, những nghĩa vụ và trách nhiệm này, dù được thực hiện dưới hình thức phòng ngừa hay để xử lý hậu quả đều mang tính ép buộc đối với công ty; vì vậy hiệu lực tất sẽ ít. Các quan điểm chưa đưa ra được lời giải thích về giá trị của các biện pháp chủ động, tích cực phòng ngừa.

Hệ quả. Tuy không được nhắc đến cụ thể trong các lập luận, nhưng hệ quả luôn là vấn đề được phân tích tương đối kỹ trong quá trình xử lý các trường hợp cụ thể. Đáng lưu ý, việc phân tích không nhằm lường trước để đánh giá một quyết định marketing hay một giải pháp về kỹ thuật của người quản lý một công ty, mà để nhằm "phân bổ chi phí/thiệt hại gây ra do sản phẩm khiếm khuyết" cho các bên hữu quan trong khi xét mức bồi thường. Lẽ ra những chi phí/thiệt hại này không ai phải gánh chịu, hoặc chỉ một phần rất nhỏ theo cơ chế thị trường (chi phí phòng ngừa phân bổ vào giá thành và giá bán).

Các quan điểm trên đã bỏ sót một "hệ quả" cực kỳ quan trọng, đó là hình ảnh của công ty trong con mắt người tiêu dùng và xã hội. Đây là giá trị có thể dành được hoặc đánh mất một cách dễ dàng, không hề tốn kém chỉ bằng quan điểm kinh doanh đúng đắn và ý thức xã hội cao cả.

ii) Tiếp cận bằng phương pháp "phân tích vấn đề - giải pháp"

Hiện tượng - nguyên nhân - bản chất và mối quan hệ giữa chúng. Nếu xuất phát từ lợi ích, có thể nhận thấy lợi ích thường được đề cập đến trong các vấn đề về an toàn sản phẩm là những thiệt hại, mất mát có thể hoặc đã xảy ra. Những thiệt hại đó đối với người lao động ví dụ sức khỏe, sức lao động, nguồn thu nhập tiềm năng, chi phí tài chính và thời gian; đối với công ty như chi phí bồi thường, khắc phục hậu quả, thiệt hại do ngừng sản xuất ... Một khi mối quan tâm chỉ hướng vào những thiệt hại và trách nhiệm của các bên, giải pháp chủ yếu sẽ chỉ xoay quanh việc xác minh trách nhiệm và mức độ thiệt hại phải gánh chịu. Một lợi ích quan trọng khác ít được đề cập là sự tin cậy của người tiêu dùng dành cho sản phẩm của công ty và hình ảnh của công ty trong con mắt họ và xã hội. Nhận thức đầy đủ về những lợi ích này có thể dẫn đến những sự thay đổi quan trọng trong triết lý và chiến lược kinh doanh, giúp công ty nhìn việc hoàn thiện công nghệ, cải tiến quá trình sản xuất, thiết kế các biện pháp marketing với con mắt khác, tích cực hơn, dài hạn hơn và rủi ro kinh doanh sẽ thấp hơn.

Nguyên nhân dẫn đến những sự cố, thiệt hại có thể xuất phát từ hai phía và gia tăng mức độ phức tạp khi số lượng các nhân tố và thành phần tham gia quá trình sản xuất, lưu thông và tiêu thụ sản phẩm không an toàn. Những nguyên nhân này có thể là do trình độ chuyên môn, các yếu tố kỹ thuật, nhưng cũng có thể do quan điểm và triết lý kinh doanh sai lầm. Chúng có thể là những yếu tố khách quan, "bất khả kháng", nhưng cũng có thể là yếu tố chủ quan do con người gây ra. Sự cạnh tranh và những quy định pháp lý là những nhân tố tích cực buộc các công ty phải tìm cách chứng minh được tính ưu việt của các sản phẩm của mình cũng như của các quyết định quản lý trong việc thoả mãn tốt hơn nhu cầu tiêu dùng và mong muốn xã hội. Cách tiếp cận đúng đắn sẽ giúp những người quản lý rất nhiều trong những lĩnh vực này.

Địa chỉ - năng lực can thiệp. Đối với những yếu tố kỹ thuật, khách quan, "bất khả kháng", việc can thiệp là vô cùng khó khăn và tốn kém. Việc can thiệp một cách "muộn màng" để xử lý hậu quả của những thiệt hại gây ra không giúp ích nhiều trong việc ngăn chặn những bất trắc có thể xảy ra trong tương lai. Nguyên nhân của chúng vẫn tiềm ẩn đâu đó trong các nhân tố và hệ thống ra quyết định của công ty. Như đã trình bày ở trên, việc nhận thức được sớm và đúng đắn giá trị của các biện pháp quản lý và marketing liên quan đến việc chế tạo và tiêu thụ sản phẩm có thể giúp giải quyết tận gốc rễ vấn đề. Việc quán triệt triết lý kinh doanh đúng đắn của mọi thành viên tổ chức không chỉ là một giải pháp tốt trong việc quản lý con người, mà còn là yếu tố đảm bảo kiên trì trong việc theo đuổi những mục tiêu lâu dài và thực hiện các triết lý kinh doanh. Minh hoạ 5.9 ở chương 5 là một ví dụ về tầm nhìn và sự nhất quán trong triết lý kinh doanh của người lãnh đạo công ty Hewlett - Packard.

Tóm lại, các cách tiếp cận về trách nhiệm của công ty đối với sự an toàn sản phẩm có ý nghĩa rất quan trọng không chỉ đối với người tiêu dùng, xã hội mà còn cả với các doanh nghiệp. Mặc dù thành công trong việc tiếp cận từ các khía cạnh khác nhau, các quan điểm trên đều chưa hoàn chỉnh. Quan điểm về "trách nhiệm hợp đồng" tỏ ra kém thoả mãn nhất, do người sản xuất có nhiều quyền lực thị trường và có khả năng sử dụng vào việc soạn ra những điều kiện hợp đồng thiên vị cho họ. "Nghĩa vị cẩn thận" là một bước tiến tích cực trong việc ràng buộc người cung ứng với trách nhiệm về sự an toàn của người tiêu dùng; tuy nhiên, trong thực tế rất khó xác minh trách nhiệm của họ bởi việc sản xuất và tiêu thụ sản phẩm có sự tham gia của rất nhiều người. Quan điểm "trách nhiệm khắt khe" tỏ ra hữu hiệu nhất; tuy nhiên, nó vẫn tỏ ra quá "khắt khe" đối với người cung ứng. Mặc dù được coi là cố ưu điểm về một khía cạnh nào đó, các quan điểm này vẫn không được coi là tích cực do những đóng góp của chúng trong việc định hình các biện pháp quản lý. Từ góc độ đó, quản lý

bằng "văn hoá công ty" là công cụ có ưu thế hơn hẳn để thực thi triết lý "zero defect" trong quá trình tổ chức thực hiện quản lý chất lượng toàn bộ (TQM). Với sự hỗ trợ của các công cụ phân tích *algorithm đạo đức* và phương pháp *phân tích nguyên nhân - giải pháp*, các biện pháp quản lý sẽ thực tiễn và toàn diện hơn.

2. Quan hệ với ngành: cạnh tranh trung thực

TÌNH HUỐNG MỞ ĐỀ: NAPSTER SẼ BỊ "ĐÓNG CỬA"? RẮC RỐI CHUYỂN BẢN QUYỀN TRÊN MẠNG, [Thời báo Kinh tế Việt Nam, số 103, thứ Hai, 28/8/2000, trang 13] (*)

Khi phát triển phần mềm *Napster*, có lẽ Show Fanning, chàng sinh viên năm nay mới tròn 20 tuổi, không thể ngờ rằng nó sẽ gây ra lăm rắc rối đến như thế. Sử dụng công nghệ mạng đồng đẳng (peer-to-peer), phần mềm này cho phép cộng đồng người sử dụng có thể truy cập trực tiếp vào máy tính của nhau để tìm kiếm và 'tải' về các 'file' nhạc nén MP3, chuẩn âm thanh hiện đang rất thịnh hành trên Internet. Trước đây, khi chưa có *Napster*, nếu muốn 'tải' nhạc MP3 về, bạn chỉ có cách vào một số 'websites' (như MP3.com) với tốc độ truyền tải chậm và số bài hát cung cấp hạn chế. Nay thì dường như một thế giới mới đã được mở ra. Bạn có thể 'tải' về những bài hát yêu thích từ bất cứ máy tính nào đang kết nối với mạng *Napster*.

Tuy nhiên, 'tiện ích' này lại mang lại tai họa: Hiệp hội Ngành Ghi âm Hoa Kỳ (RIAA), với sự hậu thuẫn của các "đại gia" trong ngành công nghiệp âm nhạc như *BMG*, *Sony Music*, *EMJ*... quyết tâm đưa *Công ty Napster* ra toà với lời cáo buộc công ty này đã vi phạm Luật Bản quyền.

Theo *RIAA*, *Napster* đã tạo nên một môi trường lý tưởng cho việc trao đổi các 'file' nhạc MP3 bất hợp pháp. Trung bình mỗi phút có tới 14000 bài hát được lưu chuyển trên *Napster* và đa số chúng đều miễn phí bởi được sao chép từ các CD nhạc bán trên thị trường. Như vậy, cả các nhà sản xuất âm nhạc cũng như giới nghệ sỹ (đặc biệt các nghệ sỹ đã thành danh) đều không được lợi lộc gì. Nhà sản xuất bị hao hụt doanh số bán ra, còn các nghệ sỹ không được trả tiền bản quyền khi bài hát của họ bị sao chép và tự do phân phối trên mạng. Luật sư của *RIAA* cho rằng *Napster* đã làm ngành công nghiệp âm nhạc thiệt hại hơn 300 triệu USD.

Trong khi đó, *Napster* cũng cương quyết bảo vệ quan điểm của mình trước toà. Họ lập luận rằng cộng đồng những người sử dụng chỉ dùng *Napster* để trao đổi nhạc MP3 không vì mục đích thương mại mà vì mục đích sử dụng cá nhân nên không thể bị coi là vi phạm Luật Bản quyền. Mặt khác, *Napster* không phải là 'website' chứa nhạc MP3 bất hợp pháp mà chỉ đóng vai trò cánh cửa trung gian với phương thức như một 'trình duyệt'

internet. Do vậy, họ không thể và không phải chịu trách nhiệm pháp lý về những vi phạm từ phía người sử dụng.

Lý lẽ của *Napster* xem ra thiếu thuyết phục đối với vị nữ quan toà cứng rắn Marilyn Hall Patel. Bà Patel cho rằng *Napster* không thể tự coi hành động trao đổi nhạc MP3 là phi thương mại bởi cộng đồng người sử dụng *Napster* đã nhận được miễn phí những thứ mà lẽ ra họ phải mua và qua đó họ được hưởng lợi ích kinh tế.

Bản thân vụ kiện *Napster* vi phạm bản quyền đã gây ra trong công luận nhiều ý kiến trái ngược. Ngành công nghiệp âm nhạc và giới nghệ sỹ thì mạnh mẽ yêu cầu toà án "đóng cửa" *Napster*, trong khi số đông người dùng lại bày tỏ thái độ ủng hộ. Thậm chí, ngày 18/8/2000 vừa qua, các 'hacker' quá khích đã tấn công và làm tê liệt một số 'websites' dưới danh nghĩa "chiến dịch giải cứu *Napster*". Trong phiên toà ngày 27/7/2000, toà án đã ra phán quyết buộc *Napster* phải ngừng hoạt động. Tuy nhiên, chỉ một giờ sau đó, công ty đã được phép hoạt động tạm thời sau khi nộp đơn kháng án.

a. Tiếp cận vấn đề

Các doanh nghiệp thường dựa vào việc khai thác và sử dụng các nguồn lực nguyên sinh tự nhiên mà họ có ưu thế và thông tin sẵn có trên thị trường tại địa phương. Ngày nay, các nguồn lực nguyên sinh ngày càng khan hiếm, việc sử dụng càng đắt đỏ và kém hiệu lực, thị trường mở rộng thay đổi liên tục làm cho thông tin trở thành một nguồn sức mạnh ngày càng quan trọng. Các nguồn lực và thông tin có giá trị (bí mật thương mại) ngày càng được các tổ chức, công ty chú trọng nghiên cứu và tìm kiếm; và việc tìm được chúng ngày càng trở nên tốn kém. Mục đích của việc tìm kiếm và phát minh các nguồn lực, phương pháp mới là nhằm cải thiện vị thế, nâng cao hiệu quả, nâng cao năng lực cạnh tranh và vị thế thị trường của công ty; vì vậy dù tốn kém các công ty vẫn sẵn sàng đầu tư lớn cho các hoạt động R&D.

Một khi đã tìm ra một thứ gì đó mới, công ty luôn mong muốn sử dụng vào thực tế để thu hồi chi phí đã bỏ ra, cải thiện tình trạng kinh doanh (chi phí, lợi nhuận, chất lượng, thị phần) và ngăn cản người khác lạm dụng. Mỗi quan tâm của các công ty, tổ chức là bảo vệ những lợi thế cạnh tranh do công ty phát triển và xây dựng nên trước sự chiếm đoạt hay lạm dụng một cách phi pháp và phi lý của các đối thủ tiềm năng.

i) Khái niệm

Tính **trung thực** là khái niệm chung được sử dụng để chỉ cách đối xử bình đẳng, công bằng đối với các bên hữu quan, không thiên vị cho quyền lợi hoặc ý muốn của bên nào; trong sáng, thật thà, minh bạch. Trong kinh doanh, sự trung

thực là một trong những phẩm chất rất cần có đối với doanh nghiệp và người quản lý.

Cạnh tranh được coi là một nhân tố đặc trưng trong kinh tế thị trường và được coi là có tác dụng tích cực trong việc thúc đẩy cải tiến, phát triển sản phẩm, ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất-phục vụ lợi ích người tiêu dùng.

Trong cạnh tranh, định nghĩa về sự trung thực còn có nhiều ý kiến khác nhau. Mặc dù vậy, về cơ bản tính không trung thực trong cạnh tranh theo cách định nghĩa dưới đây được nhiều người nhất trí. Theo nguyên tắc về sự công bằng trong quan điểm đạo đức, có thể định nghĩa sự *không trung thực trong cạnh tranh* là hành vi một đối thủ đã sử dụng những nguồn lực hay thông tin thu thập theo con đường không chính thống hoặc chính thống nhưng với chi phí không tương xứng làm "vũ khí" để cạnh tranh trực tiếp với chủ sở hữu chính thức của nguồn lực hay thông tin đó.

ii) Nhận diện vấn đề đạo đức

Trong các vấn đề liên quan đến cạnh tranh, đối tượng hữu quan chủ yếu là *công ty* và *đối thủ* trực tiếp trong và ngoài ngành (hàng hóa thay thế, hãng mới). Ngoài ra, các đối tượng hữu quan khác là *người lao động*, *xã hội* và *chính phủ*.

Các doanh nghiệp rất quan tâm đầu tư cho R&D để phát triển năng lực cạnh tranh của mình. Những lợi thế này có thể là những nguồn lực vật chất đặc biệt (nguyên vật liệu, trang thiết bị), những phát minh, sáng chế về kỹ thuật, công nghệ, quản lý hay tài sản trí tuệ khác, tài năng con người, phương pháp và hệ thống tổ chức, điều hành và quản lý. Năng lực cạnh tranh có thể đạt được bằng việc tự phát triển và qua việc sử dụng lại thành tựu của người khác.

Các doanh nghiệp cũng quan tâm đến sự phát triển các phương pháp và năng lực cạnh tranh của các công ty khác trong ngành. Sở dĩ như vậy là vì thị phần, vị thế thị trường, sức mạnh cạnh tranh của họ và của hàng hoá của họ trên thị trường có thể bị suy giảm nếu một công ty đạt được những thành công nhất định trong việc phát triển năng lực cạnh tranh và ứng dụng chúng vào thực tiễn.

Việc các công ty, tổ chức khác mong muốn có những lợi thế này cũng là điều dễ hiểu. Tuy nhiên, họ cũng có thể tự mình đầu tư và tìm ra những phát minh riêng. Vấn đề sẽ nảy sinh nếu họ không định làm như vậy mà tìm cách chiếm đoạt hoặc lạm dụng thành quả của người khác. Vấn đề sẽ rắc rối hơn nếu họ sử dụng "vũ khí" tước đoạt được để gây nguy hiểm với người chủ sở hữu chính thức.

Một vấn đề khác là việc sử dụng những kết quả nghiên cứu. Những phát minh trong mọi lĩnh vực, kể cả trong quản lý và xây dựng năng lực cạnh tranh đều là kết quả R&D của một cá nhân, tập thể nghiên cứu với sự trợ giúp của

một tổ chức, công ty. Chúng thường được chính công ty tài trợ sử dụng nhưng cũng có thể được người phát minh sử dụng vào các mục đích khác. Sẽ nảy sinh vấn đề nếu lợi ích của các mục đích sử dụng là mâu thuẫn.

Dù lợi ích riêng của những người hữu quan có mâu thuẫn hay không, việc tìm ra và ứng dụng tiến bộ khoa học luôn được xã hội và chính phủ khuyến khích, không chỉ vì nó góp phần mang lại lợi ích chung cho xã hội mà còn vì đó là một phần tài sản trí tuệ của nhân loại. Tuy nhiên, xã hội và chính phủ luôn quan tâm đến việc đảm bảo sự công bằng và phát triển xã hội thông qua việc cân đối và bảo vệ lợi ích của các đối tượng hữu quan.

iii) Bản chất mâu thuẫn

Mâu thuẫn chủ yếu trong các vấn đề về cạnh tranh là *lợi ích*. Lợi ích của người hay công ty có phát minh ví dụ như đối với người phát minh là có thêm thu nhập, uy tín cá nhân, địa vị trong tổ chức và xã hội cao hơn; và đối với công ty là doanh thu, thị phần, chi phí sản xuất, chất lượng, danh tiếng công ty, vị thế thị trường, khả năng thâm nhập thị trường mới. Trong nhiều trường hợp lợi ích của những đối tượng này là đồng nhất; khi đó mâu thuẫn không nảy sinh. Nhưng khi người phát minh sử dụng chúng vào mục đích khác, mâu thuẫn có thể là rất lớn như đã trình bày trong phần về bí mật thương mại.

Chiếm đoạt hay lạm dụng lợi thế cạnh tranh của các công ty khác có thể mang lại lợi ích rất lớn. Thứ nhất, công ty sẽ được lợi khi không phải bỏ vốn đầu tư cho R&D với nhiều rủi ro bị thất bại. Thứ hai, công ty có thể có ngay những lợi thế đã được kiểm chứng trong thực tế bởi các công ty khác. Thứ ba, công ty có thể giảm bớt sức mạnh cạnh tranh của công ty sở hữu bằng cách tước đoạt "vũ khí cạnh tranh" của họ.

Một trong những nguyên nhân quan trọng của mâu thuẫn về lợi ích liên quan đến quyền của các đối tượng hữu quan trong việc sở hữu và sử dụng các kết quả nghiên cứu. Tương tự như đã được phân tích trong phần nói về "bí mật thương mại", quyền của mỗi bên được nhận thức rất khác nhau. Công ty muốn bảo vệ quyền của người đầu tư và đồng sở hữu để đảm bảo thu hồi vốn đầu tư và thu lợi chính đáng; người lao động đòi được hưởng quyền của người phát minh và quyền tự do sử dụng kiến thức và kinh nghiệm tích lũy được để cải thiện cuộc sống; xã hội (trong đó có cả các công ty khác) đòi hỏi quyền được hưởng thụ những tài sản trí tuệ của nhân loại.

Trong mối quan hệ với các công ty đối thủ và người lao động với tư cách là một đối thủ tiềm tàng, động lực và mục đích chủ yếu là đấu tranh để giành quyền sở hữu và sử dụng đối với các nhân tố có thể sử dụng làm năng lực cạnh tranh, để giành được quyền lực thị trường và vị thế cạnh tranh tốt hơn nhờ và khả năng khai thác và sử dụng có kết quả hơn những tiến bộ khoa học và văn minh của nhân loại. Một trong những nguyên nhân cơ bản trong việc xử lý các vấn đề

về quyền của các bên hữu quan đối với lợi thế cạnh tranh là đảm bảo sự công bằng trong phân phối và trung thực trong cạnh tranh.

b. Quan điểm về “cạnh tranh trung thực”

□ Tư tưởng cơ bản

Sử dụng lợi thế cạnh tranh có được vào công việc cạnh tranh và kinh doanh là quyền chính đáng và hợp pháp của mỗi doanh nghiệp, công ty. Vấn đề là cách thức có được lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh có thể là kết quả của các công trình nghiên cứu do mình tự bỏ tiền đầu tư; lợi thế cạnh tranh cũng có thể có được từ việc mua lại kết quả nghiên cứu của các công ty khác chính thức hoặc không chính thức.

MINH HOA 4.14: SỰ “TINH TẾ” CỦA TÍNH TRUNG THỰC TRONG CẠNH TRANH; [*An ninh thế giới*, số 286, thứ Năm mồng 4 tháng Bảy năm 2002, trang 13]

Tháng 1 năm 1990, một phòng thí nghiệm của thành phố Charlotte (Mỹ) đã phát hiện ra trong 10 chai nước khoáng mẫu thử hiệu *Perrier* có chất benzen. Lỗi là ở nhà sản xuất, do chậm trễ trong việc thay bộ lọc. *Perrier* đã buộc phải thu hồi tất cả những chai nước cùng loại đang bán trên thị trường. Tồn thất lên đến 1,5 tỷ francs.

Cũng từ đó lại bắt đầu một cuộc chiến khốc liệt giữa hai “người khổng lồ” là *Pepsi* và *Coca-Cola* về thị trường ở châu Âu. *Pepsi* bị tố cáo là có những thoả thuận ngầm với *Perrier* trong việc phân phối sản phẩm tại thị trường Pháp. Để phản công, *Pepsi* cũng đã vạch trần rằng phòng thí nghiệm Charlotte đã thực hiện việc kiểm tra trên bằng một thiết bị mới có độ nhạy cao hơn nhiều so với các thiết bị cũ vẫn được sử dụng nên việc phát hiện ra hàm lượng benzen với nồng độ rất thấp là điều không có gì đáng ngạc nhiên. Điều đáng lưu ý là việc các thiết bị mới này lại chính là quà tặng của hãng *Coca Cola* cho phòng thí nghiệm này trong khuôn khổ một chương trình hợp tác giữa hai bên. Cuộc chiến đã không phân thắng bại.

Nhưng người “đứng giữa” đã phải trả giá, *Perrier* đã bị mất uy tín và thị phần, và không thể gượng dậy được. Năm 1991, *Perrier* đã bị *Nestlé* thôn tính.

Khi một công ty cố tìm cách thu thập và chiếm dụng của một công ty hay tổ chức khác bất kỳ một yếu tố nào đó, như kết quả nghiên cứu thuộc loại bí mật thương mại, nhân lực chủ chốt (như công nhân kỹ thuật tay nghề cao, tài năng quản lý) hay các nguồn lực cần thiết và quan trọng khác mà không được sự đồng ý chính thức của người sở hữu hay sáng tạo ra, và hơn nữa lại có thể sử dụng để cạnh tranh hữu hiệu với chủ sở hữu và các đối thủ trong ngành, hành vi này bị coi là phạm pháp. Nếu công ty đó tìm cách chiếm dụng hay sở hữu chúng bằng việc dùng thủ đoạn hay mua rẻ chúng dưới mức giá trị thực (mức đầu tư để phát minh và khoản lợi nhuận *tương xứng*), hành vi đó có thể bị coi là vi phạm đạo đức bởi vì như vậy có nghĩa là đã “bỏ vốn để gặt hái ở nơi những

người khác gieo cấy" hay "tìm cách biến thành quả lao động của người khác thành của mình". Điều đó càng không thể chấp nhận được cả về mặt pháp lý và về mặt đạo đức nếu công ty chiếm dụng sử dụng thứ đã chiếm dụng để gây trở ngại cho người sở hữu chính thức hay cạnh tranh trực tiếp với họ trong công việc kinh doanh.

MINH HOA 4.15: CẠNH TRANH VÀ CHỐNG ĐỘC QUYỀN: ĐI TÌM SỰ BÌNH ĐẲNG TRONG SẢN XUẤT – KINH DOANH; [trích *Thời báo Kinh tế Việt nam*, số 115, thứ Hai ngày 25/9/2000; trang 12]

"Muôn vàn sắc màu" cạnh tranh

Đại diện Công ty Nhôm **Kim Hằng** cho hay: nhãn hiệu của công ty này đã bị nhái kiểu dáng mặc dù Kim Hằng đã có đăng ký sở hữu công nghiệp. Những đơn vị vi phạm chỉ bị phạt vài triệu đồng rồi thôi. Gần đây, đồng loạt có nhiều đơn vị đã nhái kiểu dáng nhãn hiệu của của **Kim Hằng** và riêng bao bì thì giống y chang, giống cả logo, chỉ có cái tên là **Kim Ngân**, **Kim Loan**, **Kim Hương** là khác.

Bán phá giá để loại bỏ đối thủ cũng là một hành vi khá phổ biến ở thị trường Việt nam. Nước ngọt **Coca-Cola** trong một thời gian dài đầu năm 1998 đã giảm giá từ 26000 đ/kết xuống 17000 đ/kết để chiếm lĩnh thị phần. Nhưng nay, sau khi đã chiếm được một thị phần đáng kể, giá một kết nước ngọt Coca-Cola đã ở mức 46000 đ/kết.

Những thủ đoạn cạnh tranh không lành mạnh xuất hiện ngày càng nhiều. Hãng **DASO** phải hàng ngày đối phó với các mảnh khoé cạnh tranh của các đối thủ như cho nhân viên la cà phá huỷ sản phẩm trưng bày mẫu của đối thủ bằng cách châm kim cho thùng túi hoặc thuê người đi giật băng-rôn quảng cáo. Mỗi băng-rôn chỉ có giá trị 25000 đồng nhưng nếu giật được một cái của đối thủ sẽ được thưởng 50000 đồng.

Một cách cạnh tranh khác là "mua đầu người". Công ty đối thủ sẽ tìm cách tuyển mộ nhân viên cao cấp của một công ty khác bằng cách trả lương cao hơn và tìm cách khai thác thông tin từ nhân viên "đào ngũ" này. Sau khi khai thác hết những gì cần biết, họ thải nhân viên này sau vài ba tháng sử dụng.

Sự bất cập của hệ thống pháp lý

Để chống cạnh tranh không lành mạnh, cần có sự can thiệp của các cơ quan quản lý nhà nước. Ví dụ về giá cả, cần có luật cấm bán phá giá thấp hơn giá thành 10% (kể cả bán khuyến mãi); nghiêm cấm bán nguyên liệu thấp hơn 10% so với giá thị trường. Nhưng giá cả lại do Bộ Tài chính quy định. Vậy làm thế nào để có thể xác định mức giá chống phá giá. Mặt khác, cùng trong một ngành, các DN liên doanh nộp mức thuế thu nhập là 20% trong khi các DN Việt nam phải nộp ở mức 32% thì sao có thể cạnh tranh bình đẳng được.

- ❑ Điểm mạnh và hạn chế cơ bản của quan điểm:
- + Cách tiếp cận đề cập đến bản chất của mâu thuẫn đó là vấn đề lợi ích và quyền lợi đối với những lợi ích có thể có được từ việc sở hữu và sử dụng các lợi thế cạnh tranh để "sao chép". Để giải quyết vấn đề này, cách tiếp

- cạnh dựa vào quan điểm công bằng và trung thực; điều đó giúp ích cho việc nhận ra mâu thuẫn và đề ra cách xử lý.
- Khó khăn chủ yếu khi vận dụng cách tiếp cận này là việc xác định chủ sở hữu, mức độ đóng góp của các bên và quyền lợi mỗi bên được hưởng trong các trường hợp liên quan đến người phát minh và công ty đồng sở hữu. Những ham muốn chiếm dụng toàn bộ quyền sở hữu của công ty hay lạm dụng chúng vào các mục đích cá nhân của người phát minh có thể dẫn đến những vấn đề phức tạp khác.

c. Phê phán bằng algorithm đạo đức và bằng cách tiếp cận phân tích vấn đề - giải pháp

i) Tiếp cận bằng "algorithm đạo đức"

Quan điểm "*cạnh tranh trung thực*" là một cách tiếp cận có ý nghĩa thực tiễn và tương đối hợp lý vì đã tiếp cận trực tiếp với mâu thuẫn của sự cạnh tranh. Tuy nhiên cũng có thể thấy chúng còn một số khiếm khuyết nhất định.

Đối tượng hữu quan. Quan điểm "*cạnh tranh trung thực*" chỉ đề cập đến ba đối tượng hữu quan; đó là công ty sở hữu, công ty đối thủ và chính phủ, trong đó chính phủ đóng vai trò người phán xét về tính trung thực trong cạnh tranh. Hạn chế của quan điểm là ở chỗ, mối quan tâm của chính phủ có thể không chỉ giới hạn ở việc phán xử trong từng vụ kiện liên quan đến vấn đề này, mà rộng hơn còn vì sự công bằng và lợi ích chung của các đối tượng hữu quan khác trong xã hội.

Tác nhân. Việc chiếm đoạt và lạm dụng các tài sản khác nhau có thể sử dụng làm vũ khí cạnh tranh là tác nhân chính. Tuy nhiên, chính nguy cơ tiềm ẩn của sự cạnh tranh bằng các thủ chiếm đoạt được một cách phi pháp hoặc vô đạo đức mới là mối đe dọa chủ yếu.

Động cơ và mục đích. Tương tự như trường hợp bí mật thương mại, động cơ và mục đích của các đối tượng hữu quan liên quan đến quyền sử dụng các sản phẩm trí tuệ là rất khác nhau. Cụ thể trong trường hợp liên quan đến cạnh tranh, động cơ và mục đích trở nên cụ thể hơn. Mặc dù khác nhau, tựu chung chúng đều có thể được quy về thành các lợi ích, ví dụ thu nhập, thị phần, chi phí, lợi nhuận, hay quyền lực và vị thế thị trường, uy tín và danh tiếng, phát triển và tăng trưởng, thị trường mới. Đối với các đối tượng hữu quan trực tiếp, như công ty chủ quản, người lao động và công ty đối thủ, mục đích là phần lợi ích riêng được hưởng trước mắt và triển vọng phát triển lâu dài. Các đối tượng khác trong xã hội quan tâm đến những lợi ích xã hội mà những tiến bộ khoa học có thể mang lại như hiệu quả, chất lượng, giá cả, sự an toàn, tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội. Xuất phát từ vai trò điều tiết vĩ mô, chính phủ cũng có mối quan tâm tương tự; mặt khác, chính phủ còn quan tâm đến việc đảm bảo sự phát

triển cân đối, công bằng và ổn định. Quan điểm “cạnh tranh trung thực” chỉ phản ánh được một phần những mối quan tâm và lợi ích của các đối tượng hữu quan trong toàn xã hội.

Cách thức hành động. Do lợi thế cạnh tranh có thể là các nguồn lực vật chất, nhân lực và các tài sản trí tuệ, hay “công nghệ”, phương pháp tổ chức và quản lý hoạt động. Việc xử lý đối với lợi thế cạnh tranh có thể khác. Những yếu tố vật chất có thể được xử lý theo quan điểm “tài sản”; trong khi đó những sản phẩm trí tuệ cần xử lý như đối với “bí mật thương mại”. Xử lý đối với con người là phức tạp và khó khăn. Quan điểm cạnh tranh trung thực tuy tiếp cận được với bản chất của mâu thuẫn nhưng đã không đưa ra được cách giải quyết tích cực, căn bản cho vấn đề bởi cách tiếp cận chưa toàn diện.

Hệ quả. Giống như các cách tiếp cận phổ biến, đây là một hạn chế quan trọng của quan điểm “cạnh tranh trung thực”. Hậu quả thường chỉ được các bên hữu quan dẫn chứng để xác định mức độ thiệt hại phải gánh chịu và lấy đó làm cơ sở để đòi quyền và xác định mức bù đắp thiệt hại muốn được hưởng. đương nhiên, trước tòa chỉ có các bên hữu quan trực tiếp. Do hệ quả không được đề cập đầy đủ và thích đáng nên cách giải quyết không thể toàn diện, triệt để mà chỉ là một hình thức thỏa hiệp. “Thiệt hại cần được chia sẻ cho các bên cùng gánh chịu”.

ii) Tiếp cận bằng phương pháp “phân tích vấn đề - giải pháp”

Hiện tượng - nguyên nhân - bản chất và mối quan hệ giữa chúng. Những biểu hiện có thể thấy rõ trong các vấn đề liên quan là lợi nhuận, tăng trưởng, thị phần, chi phí. Nguyên nhân dẫn đến những biểu hiện này là vị thế thị trường và sức mạnh cạnh tranh; trong đó lợi thế cạnh tranh là nguyên nhân chủ yếu. Lợi thế cạnh tranh có thể được tạo dựng bằng nhiều cách khác nhau, từ nhiều yếu tố khác nhau. Cách xây dựng và phát triển năng lực cạnh tranh được quyết định bởi những quan điểm, triết lý của người quản lý. Mặt khác, nói đến cạnh tranh là nói đến tương quan với các công ty, đối thủ khác trong và ngoài ngành. Việc một công ty có được lợi thế cạnh tranh luôn là dấu hiệu về tình trạng bất lợi trong tương lai đối với các đối thủ tiềm năng. Xu thế có phản ứng là tất nhiên. Xã hội thể hiện thái độ của mình tùy thuộc vào những lợi ích được hưởng và thiệt hại phải gánh chịu; cách thức phản ứng và tác động của chúng được quyết định bởi khả năng can thiệp và tiếp cận với các phương tiện can thiệp. Quan điểm, nhận thức về sự công bằng, trung thực và sự hiện hữu của các hệ thống pháp lý có thể có những ảnh hưởng quan trọng đến cách thức vấn đề được tiếp cận và xử lý.

Như vậy những biểu hiện về lợi ích hay thiệt hại của các công ty, tổ chức, của người lao động hay của toàn xã hội chỉ là hệ quả của việc sử dụng các yếu tố sản xuất trong hoạt động kinh doanh và cạnh tranh. Việc sử dụng các yếu tố

này theo cách thức khác nhau có thể tạo nên những lợi thế và có tác dụng cải thiện vị thế thị trường của mỗi tổ chức, công ty. Cách thức sử dụng các yếu tố sản xuất phụ thuộc phương pháp, kỹ thuật sản xuất được áp dụng, chiến lược kinh doanh, các biện pháp quản lý. Tất cả những nhân tố này đều phụ thuộc vào tư tưởng chủ đạo, quan điểm và triết lý kinh doanh của những người lãnh đạo cao nhất. Sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh là chỉ khi có cơ hội. Sự can thiệp của các đối tượng khác bên ngoài tổ chức hay công ty sẽ chỉ được tiến hành nếu có gì đó đe dọa quyền lợi của họ.

Địa chỉ - năng lực can thiệp. Tổ chức hay công ty có thể ra quyết định về những vấn đề như công ty, tổ chức định sử dụng "cái gì" làm vũ khí cạnh tranh, cách thức họ lựa chọn để "xây dựng" lợi thế cạnh tranh, hệ thống "bảo vệ" đối với các vũ khí cạnh tranh đã xây dựng được.

Vấn đề thứ nhất liên quan đến quan điểm, triết lý kinh doanh. Lợi thế cạnh tranh có thể được xây dựng các nhân tố vật chất, tài năng sáng tạo, nhưng cũng có thể là năng lực tổ chức, thương hiệu, bản sắc, danh tiếng, hiệu quả và chất lượng sản phẩm. Lợi thế của hai nhân tố đầu dễ bị chiếm dụng hay tước đoạt. Nhân tố thứ ba khó bị tước đoạt hơn, nhưng cũng dễ bị sao chép hay lạm dụng.

Vấn đề thứ hai và thứ ba liên quan đến hệ thống tổ chức và quản lý. Những vấn đề liên quan là cách thức xây dựng lợi thế cạnh tranh, sự tham gia của các thành viên tổ chức, "kế hờ" trong hệ thống tổ chức và quản lý hay cơ hội cho những hành vi phi đạo đức, sự trung thành và khả năng tham gia của những đối tượng hữu quan khác trong việc bảo vệ và duy trì mối quan hệ với tổ chức, công ty.

Nói tóm lại, cách thức bảo vệ tốt nhất những lợi thế cạnh tranh chính là năng lực tự vệ, phòng ngừa; điều đó có thể đạt được nhờ vào tính hoàn thiện của các hệ thống tổ chức, tinh thần bảo mật của thành viên tổ chức và sự bảo vệ từ phía những đối tượng hữu quan chính là người tiêu dùng, xã hội và hệ thống pháp luật. Khi đó, ý thức tự giác, tinh thần xây dựng tổ chức và lòng trung thành của người lao động cũng như uy tín và hình ảnh của công ty, tổ chức đối với xã hội, người tiêu dùng là những yếu tố có ý nghĩa quyết định.

Nói chung, quan điểm "cạnh tranh trung thực" là một cách tiếp cận có nhiều ưu điểm vì đã chỉ rõ được bản chất của vấn đề và tìm cách giải quyết vấn đề trên cơ sở xác minh mục đích của các bên liên quan đến vấn đề sở hữu và sử dụng các yếu tố có ưu thế đặc biệt trong việc cạnh tranh. Khiếm khuyết chủ yếu của cách tiếp cận này là hầu như không quan tâm đến những người hữu quan khác và lợi ích của họ khi giải quyết vấn đề. Hầu như chúng chỉ được coi là "vấn đề cần phải giải quyết giữa hai bên". Ngoài câu chuyện về công ty Napster nêu trên, vụ kiện Việt Nam bán phá giá cá Basa của các công

ty Mỹ cũng là một ví dụ điển hình khác. Người tiêu dùng Mỹ hầu như không có tiếng nói trong các vụ kiện. Các ngành khác, các công ty và tổ chức khác của Mỹ đang mong muốn phát triển quan hệ với Việt Nam, có thể sẽ gặp phải những bất lợi do chính những quyết định thiên cận của một toà án Mỹ trong việc bảo vệ lợi ích của một nhóm nhỏ những người sản xuất. Đây là một minh hoạ về những hậu quả phức tạp của một quyết định thiên cận hay thiên vị trong việc giải quyết một vấn đề.

Để cạnh tranh thành công, một tổ chức, công ty cần xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng một thương hiệu mạnh, một danh tiếng tốt, một bản sắc riêng, không thể hoà trộn hay sao chép và giữ vững được chúng. Khi đó tổ chức, công ty cần đến một triết lý kinh doanh đúng đắn, một năng lực kinh doanh thực sự được tạo dựng bởi sức mạnh tổng hợp của tất cả các nguồn lực và con người trong tổ chức. Văn hoá công ty sẽ là một công cụ hữu hiệu để thực hiện mục đích này.

III. KẾT LUẬN

Phán xét về hành vi đạo đức không hề đơn giản, vì chúng bị chi phối bởi nhiều yếu tố khác nhau. Mặt khác, do có thể tiếp cận với các tình huống đạo đức từ nhiều góc độ khác nhau, trong nhiều trường hợp rất khó xác định một hành vi là tốt hay xấu, đúng hay sai về mặt đạo đức. Chính vì vậy, đánh giá đúng-sai hay tốt-xấu thường mang tính chủ quan, để phục vụ cho những mục đích nhất định, xuất phát từ những động cơ rất khó xác minh, nhằm phục vụ lợi ích của một đối tượng ưu tiên nào đó. Những lập luận về hành vi thường lệ thuộc rất nhiều vào những yếu tố trên.

Có lẽ hậu quả sẽ ít nghiêm trọng hơn nếu những vấn đề đạo đức được phán xét chỉ là những lợi ích vật chất hay tinh thần thông thường. Đối với vấn đề an toàn sản phẩm, rủi ro và thiệt hại là rất nghiêm trọng vì liên quan đến sinh mạng con người.

Các cách tiếp cận phổ biến đều thể hiện những hạn chế nhất định do cách nhìn thụ động, thiếu toàn diện, đôi khi rất thiên cận. Đó có thể là vì vấn đề chỉ được xử lý khi đã trở thành một áp lực do "sự cố" đã xảy ra hay việc thực hiện các nghĩa vụ của một tổ chức, công ty không được xã hội giám sát bằng một cơ chế hay phương tiện có hiệu lực thực sự. Mục tiêu "giải quyết hậu quả" đã làm sai lệch mục đích tốt đẹp thực sự của việc đảm bảo quyền được sống và an toàn cho con người. Chính vì lẽ đó các quan điểm được nêu ra thiếu sức thuyết phục.

Cách tiếp cận bằng *algorithm đạo đức* là một công cụ khá hoàn chỉnh không chỉ cung cấp một công cụ lý luận mà còn có ý nghĩa thực tiễn trong việc buộc những người phân tích phải tự đặt mình vào các vị trí khác nhau để tìm câu trả lời cho các câu hỏi cơ bản về những người hữu quan, mối quan tâm của họ và mâu thuẫn tiềm ẩn, động cơ và mục đích hành động, cách thức hành động và

hệ quả tiềm tàng. Cách tiếp cận bằng công cụ *algorithm đạo đức* còn giúp làm sáng tỏ những vấn đề thuộc về quyền hạn và trách nhiệm.

Để giải quyết triệt để vấn đề về an toàn sản phẩm, các giải pháp phải bắt nguồn từ những mong muốn và động lực bên trong tổ chức, với sự tham gia của tất cả mọi thành viên. Tư tưởng quản trị hiện đại - tư tưởng “zero defect” - và các biện pháp Quản lý Chất lượng Toàn bộ (TQM) là một công cụ tuyệt vời cho việc thiết kế các hệ thống tổ chức hoàn chỉnh.

Với sự hỗ trợ của phương pháp *phân tích vấn đề - giải pháp* chúng ta có thể khái quát được các vấn đề liên quan và “khâu nối” các vấn đề thành một hệ thống các mối quan hệ tương hỗ nhân - quả. Qua đó càng làm rõ hơn không chỉ trách nhiệm của từng đối tượng hữu quan trong mỗi vấn đề mà còn làm rõ vai trò và năng lực giải quyết vấn đề của từng đối tượng.

Một trong những khiếm khuyết quan trọng của các quan điểm tiếp cận với vấn đề về sự an toàn sản phẩm là hầu như không nhắc đến vai trò của người lao động, một nhân tố có vai trò cực kỳ quan trọng tham gia trực tiếp vào việc chế tạo, tiêu thụ sản phẩm và thực hiện các quyết định quản lý. Qua đó càng thấy rõ để giải quyết triệt để một vấn đề, cần có sự tham gia tích cực, thống nhất về mặt triết lý và tư tưởng của tất cả các thành viên. Công cụ đặc lực cho việc giải quyết thống nhất và tích cực mọi vấn đề trong tổ chức chính là *văn hoá công ty* (hay *văn hoá tổ chức*).

TỰ KIỂM TRA NHẬN THỨC

BÀI 4

Bạn đọc có thể tự kiểm tra nhận thức của mình về những nội dung được trình bày trong chương này qua phần tự trắc nghiệm chỉ số đạo đức *EQ* (Ethics Quotient). Bạn hãy trả lời những câu hỏi dưới đây một cách trung thực. Hãy đánh dấu (✓) vào những câu trả lời bạn cho là phù hợp nhất.

CÂU HỎI	Đúng	Sai
1. Vấn đề đạo đức chủ yếu đối với doanh nghiệp là trong quan hệ với người lao động.	☐	☐
2. Việc coi tài sản trí tuệ như một loại tài sản vật chất đã tạo thuận lợi cho việc xử lý các vấn đề thuộc loại này bằng pháp luật.	☐	☐
3. Cách giải quyết mâu thuẫn trên cơ sở hệ thống pháp luật hoàn chỉnh, chặt chẽ chính là cách thức tốt nhất để giải quyết các vấn đề đạo đức.	☐	☐
4. Tuy đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty được "phát minh" ở Mỹ và phát triển mạnh ở nhiều nước kinh tế thị trường Tây Âu, việc vận dụng ở các nước này gặp khó khăn hơn so với các nước phương Đông.	☐	☐
5. Cách tiếp cận bằng "algorithm đạo đức" có thể giúp giải quyết tận gốc một cách tích cực các vấn đề đạo đức kinh doanh.	☐	☐
6. Bản chất của những bất cập trong cách giải quyết các vấn đề đạo đức theo các quan điểm khác nhau ở các nước phương Tây là do sự thành thạo của các luật sư đại diện cho các bên hữu quan trong việc khai thác hệ thống luật pháp theo hướng có lợi cho mình.	☐	☐
7. Các nước có nền văn hóa Á Đông như Việt Nam có nhiều lợi thế trong việc vận dụng văn hóa công ty.	☐	☐
8. "Tái lập công ty" là một xu thế cải cách được tiến hành rất mạnh mẽ ở các công ty phương Tây những năm 90 thế kỷ XX một phần nhằm tạo điều kiện vận dụng và triển khai có kết quả công cụ văn hóa công ty.	☐	☐
9. Việc sử dụng văn hóa công ty trong các doanh nghiệp phương Tây là nhằm giải quyết mâu thuẫn có tính đối kháng giữa người lao động và giới chủ.	☐	☐
10. Chuyển đổi cơ chế sang kinh tế thị trường sẽ khó khăn hơn cho việc áp dụng đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty.	☐	☐

Bạn có thể so sánh ý kiến của bạn với những gợi ý ở cuối cuốn sách.

CHƯƠNG 5 VĂN HOÁ CÔNG TY

- **Mục đích của chương:**

Giúp bạn đọc nắm được:

- + Thế nào là văn hoá công ty?
- + Quản lý Bảng Giá trị (MBV) là gì? Bản chất và giá trị của MBV?
- + Phương pháp và công cụ của MBV?
- + Mối liên hệ giữa MBV - Chiến lược - Văn hoá Công ty?
- + Văn hoá công ty có thể được xác minh bằng dấu hiệu gì?
- + Văn hoá của một tổ chức có những "sắc thái" nào?

- **Nội dung chính:**

- Văn hoá công ty (văn hoá doanh nghiệp, văn hoá tổ chức, văn hoá kinh doanh)
- Quản lý Bảng Giá trị (Quản lý Bảng Triết lý) MBV: khái niệm, bản chất, mối liên hệ với chiến lược, quá trình, công cụ
- Các biểu trưng của văn hoá công ty
- Các dạng văn hoá công ty điển hình

CHƯƠNG 5
VĂN HOÁ CÔNG TY

Liệu một công ty nhỏ có quyền mơ ước sẽ cạnh tranh thành công và thịnh vượng trong một thị trường xe hơi cạnh tranh quyết liệt hay không?
Công ty *Ideal Steel & Builder Supplies, Inc.* đã thành công như vậy.

MINH HOA 5.1: IDEAL STEEL & BUILDER SUPPLIES

Ideal Steel & Builder Supplies, Inc. là công ty thiết kế và chế tạo các chi tiết kết cấu và phụ kiện bằng thép cho ba nhà sản xuất xe hơi lớn của Mỹ (*Ford, GM, Chrysler*). Ngoài ra họ còn phân phối và bán các cấu kiện xây dựng và đã xây dựng một hệ thống an toàn đường sắt của riêng mình, *Ideal Shield® Protective Guard Rail System*. Một trong những nhà máy vệ tinh của *Ideal* được đặt tại một nhà máy sản xuất Cadillac cổ của *GM* ở Detroit cùng với ba công ty khác để lập nên *Hispanic Manufacturing Center*. Trung tâm này được lập ra để kêu gọi các công ty đầu tư và đưa việc làm về vùng Tây-Nam Detroit.

Ideal Steel khởi nghiệp vào năm 1979 với số vốn 12 000 đôla tiền mặt thu được từ việc bán chiếc xe Cadillac do Venegas trúng số xổ. Sau một thời gian dài nỗ lực vượt qua những khó khăn về tài chính ở thời kỳ đầu, *Ideal* đã đạt được mức doanh số hàng năm trên 30 triệu đôla. Với 80 nhân viên, công ty đã trở thành người cung cấp chính cho ba nhà chế tạo ô tô khổng lồ. Ngay từ khi mới lập nghiệp, Venegas đã coi trọng chất lượng sản xuất và chất lượng sản phẩm. Sự coi trọng chất lượng của *Ideal* đã được đền đáp. Vào năm 1996, hãng *Ford Motor* đã trao tặng *Ideal* chứng nhận danh dự về chất lượng cấp Q1, thường chỉ được trao cho những nhà cung cấp đạt được cấp chất lượng tuyệt hảo. Ngoài ra, *Ideal* cũng dành được nhiều phần thưởng về dịch vụ khách hàng, kinh doanh, và an toàn của nhiều tổ chức khác nhau. Venegas đã xây dựng một nền văn hoá doanh nghiệp trong đó niềm tự hào của mỗi cá nhân về công việc của mình và thái độ tích cực đóng một vai trò quan trọng trong sự thành công của công ty.

Thành công của *Ideal* một phần quan trọng là nhờ người sáng lập và vị chủ tịch công ty, Frank Venegas Jr.. Với tư cách là người lãnh đạo cao nhất của *Ideal*, Venegas đã xây dựng được một bản sắc văn hoá tổ chức riêng rất tích cực và lạc quan, cần cù, đầy tình bằng hữu một nhà và vui nhộn. Những giá trị lao động mà Venegas đã từng tin tưởng mãnh liệt như chất lượng, cần cù, thân tình, niềm tự hào về công việc, thái độ tích cực, tính hài hước đã được truyền sang những nhân viên cũ và mới để có thể nhanh chóng hoà nhập với bầu không khí chung của công ty.

I. VĂN HOÁ CÔNG TY

1/ Khái niệm và đặc điểm

Trong mỗi tổ chức, đều tồn tại những hệ thống hay mẫu mực về giá trị đặc trưng, hình tượng, phong cách được tổ chức tôn trọng và truyền từ người này sang người khác, thế hệ này sang thế hệ khác. Chúng có ảnh hưởng quan trọng đến

hành vi của các thành viên. Khi phải đối đầu với những vấn đề nan giải, những hệ thống hay mẫu mực giá trị này có tác dụng chỉ dẫn các thành viên tổ chức cách thức ra quyết định hợp với phương châm hành động của tổ chức. Khái niệm được sử dụng để phản ánh những hệ thống này được gọi với nhiều tên khác nhau như văn hoá công ty hay văn hoá công ty (corporate culture), văn hoá tổ chức (organizational culture), văn hoá kinh doanh (business culture). Đây là lĩnh vực mới phát triển, lý luận chưa hoàn chỉnh, nên tên gọi, phạm vi nghiên cứu cũng như cách tiếp cận còn chưa thống nhất như đã trình bày trong Chương 1.

MINH HOA 5.2: VĂN HOÁ CÔNG TY CỦA J.C. PENNY VÀ PEPSI CO

Triết lý của *J.C. Penny Co.* là luôn quan tâm đến nhân viên và khách hàng của mình. *J.C. Penny* là một địa điểm làm việc lý tưởng và khách hàng của công ty luôn nhận được sự thoả mãn. Đó chính là triết lý chủ đạo và giá trị được tôn trọng tạo nên văn hoá tổ chức cho *J.C. Penny*. Các quyết định của ban quản lý luôn tìm cách củng cố đặc trưng văn hoá tổ chức này từ khi James Cash Penny, người sáng lập công ty, đặt ra bảy quy tắc hướng dẫn được gọi là “ý tưởng của Penny”. Những quy tắc này đã tạo nên sự trung thành của nhân viên và khách hàng. Một người quản lý một cửa hiệu của công ty đã bị vị chủ tịch giáng chức chỉ vì kiếm được quá nhiều lợi nhuận, trong đó có những khoản được coi không chính đáng, theo cách nhìn của khách hàng. Khách hàng có thể trả lại hàng hoá mà không cần phải giải thích. Nhân viên được khuyến khích tham gia vào quá trình ra quyết định. Những nhân viên không thành công trong công việc được chuyển vị trí công tác, không sa thải nhân công. Sự trung thành lâu dài của nhân viên được đánh giá rất cao ở công ty.

Hãng *Pepsi Co.* lại có một hệ thống giá trị hoàn toàn khác. *Pepsi* phải cạnh tranh rất quyết liệt với *Coca-Cola* để dành thị trường nước giải khát. Giá trị mà *Pepsi* coi trọng là mong muốn vượt qua đối thủ *Coca-Cola*. Những người quản lý của công ty tìm cách tiến hành mọi biện pháp cạnh tranh kể cả việc cạnh tranh lẫn nhau để dành thị phần để nhằm “vắt” được càng nhiều lợi nhuận càng tốt. Những ai không thành công buộc phải rời bỏ công ty. Họ buộc phải thắng để có thể tiến lên. Người ta tính điểm để xét đề bạt. Điểm được tính bằng 1/10 đơn vị dựa vào mức thị phần thu được. Mọi nhân viên đều biết rõ triết lý của công ty và tìm mọi cách để sáng tạo ra các phương pháp hoạt động hiệu quả. Cấu trúc bên trong là khá linh hoạt và mềm dẻo. Các buổi dã ngoại do công ty tổ chức đều là những buổi thi đấu thể thao. Những người quản lý của công ty thay đổi công việc thường xuyên và được khuyến khích tiến thân. Văn hoá của công ty được đặc trưng bởi bầu không khí “xông lên để dành chiến thắng bằng mọi giá”.

Một điểm khác biệt quan trọng về văn hoá tổ chức giữa *J.C. Penny* và *PepsiCo* là độ dài thời gian công tác. Những người quản lý của Penny có thâm niên trung bình là 33 năm, trong khi ở Pepsi những đồng nghiệp của họ chỉ có thâm niên khoảng 10 năm.

MINH HOA 5.3: HAI PHONG CÁCH VĂN HOÁ TỔ CHỨC

PHONG CÁCH THỨ NHẤT

Tổ chức này là một hăng chế tạo. Người quản lý được giao trách nhiệm ghi chép đầy đủ về mọi quyết định, và *người quản lý giỏi* là người lúc nào cũng có thể đưa ra những số liệu cụ thể chứng minh cho các đề xuất của mình. Những sáng kiến đòi hỏi có sự thay đổi lớn hay nhiều rủi ro thường không được chấp nhận. Do những người quản lý không thành công thường được đưa ra phê phán và trừng phạt, những người quản lý luôn cố né tránh việc thực hiện những ý tưởng được coi là *đi chệch hướng* so với hiện trạng. Một người quản lý cấp dưới thường trích dẫn một câu nói cửa miệng trong công ty *nếu không có gì hỏng hóc, thì xin đừng sờ mó vào*.

Nhân viên được yêu cầu phải tuân thủ một loạt quy định và quy chế. Người quản lý giám sát họ chặt chẽ để đảm bảo rằng không ai vi phạm. Ban quản lý chỉ quan tâm đến năng suất, bất kể hậu quả về đạo lý và sức khỏe đối với người lao động là như thế nào.

Công việc được thiết kế cho từng người. Công ty được tổ chức gồm các bộ phận có chức năng rõ ràng, quan hệ chính thức giữa các nhân viên ngoài phạm vi chức năng và công việc được giao được hạn chế ở mức tối thiểu. Kiểu quan hệ chủ yếu là trực tuyến. Việc đánh giá và khen thưởng chủ yếu dựa vào thành tích cá nhân, mặc dù vậy thâm niên vẫn luôn được sử dụng làm tiêu chí cơ bản để xác định mức tăng lương và đề bạt.

PHONG CÁCH THỨ HAI

Tổ chức này cũng là một hăng chế tạo. Tuy nhiên, người quản lý của tổ chức này được khích lệ và khen thưởng khi dũng cảm chấp nhận mạo hiểm và thay đổi. Các quyết định dựa vào cảm tính được đánh giá ngang với những quyết định được cân nhắc cẩn thận, kỹ lưỡng. Ban lãnh đạo luôn thể hiện sự tự hào về những thử nghiệm công nghệ mới đã từng thực hiện trong quá khứ và những thành công trước đây trong việc thường xuyên đưa ra những sản phẩm sáng tạo. Người quản lý và nhân viên có ý tưởng mới đều được khích lệ *hãy thử đi*, thất bại luôn được coi như một *bài học kinh nghiệm*. Công ty cũng rất tự hào về phong cách định hướng thị trường và khả năng đáp ứng kịp thời trước những thay đổi về nhu cầu của người tiêu dùng.

Số lượng quy chế và quy định đòi hỏi nhân viên phải tuân thủ là rất ít, việc giám sát là rất lỏng lẻo, bởi người quản lý tin rằng nhân viên đều có ý thức lao động cần cù và đáng tin cậy. Những người quản lý cũng quan tâm đến năng suất nhưng cho rằng đó là hệ quả của cách đối xử đúng đắn với người lao động. Công ty tự hào về danh tiếng là *nơi làm việc lý tưởng*.

Công việc được thiết kế theo nhóm, và các thành viên của nhóm được khuyến khích mở rộng quan hệ liên chức năng và vượt cấp với mọi người. Mọi quan hệ ngang rất phát triển. Mọi người đều nói về việc thi đua giữa các nhóm với tinh thần xây dựng. Từng thành viên và nhóm đều đặt ra những mục tiêu, khen thưởng được xác định trên cơ sở thành tích đạt được. Mọi người đều được trao quyền tự chủ đáng kể trong việc lựa chọn cách thức đạt đến mục tiêu.

Như đã được định nghĩa, văn hoá công ty là một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên. Các giá trị và triết lý chủ đạo mà công ty chất lọc từ những giá trị, triết lý căn bản đã được xã hội chấp nhận (đạo đức xã hội và đạo đức kinh doanh) được xây dựng và thể hiện một cách nhất quán nhằm giúp các thành viên tổ chức đạt được sự thống nhất trong nhận thức và thể hiện sự khác biệt với các tổ chức khác như một lợi thế cạnh tranh. Hơn thế nữa, hệ thống cách triết lý và giá trị này còn được chuyển hoá thành động lực và thể hiện trong hành động và các quyết định hàng ngày của từng thành viên. Chúng được sử dụng hướng dẫn cho những thành viên mới và để họ tôn trọng và làm theo cũng như giúp những người hữu quan bên ngoài nhận biết sự khác biệt với các tổ chức, doanh nghiệp khác. Chính vì vậy chúng còn tạo nên *bản sắc văn hoá riêng cho một tổ chức, doanh nghiệp*.

Văn hoá công ty có một số đặc điểm. Thứ nhất, *văn hoá công ty liên quan đến nhận thức*. Các cá nhân nhận thức được văn hoá của tổ chức thông qua những gì họ nhìn thấy, nghe được trong phạm vi tổ chức. Cho dù các thành viên có thể có trình độ hiểu biết khác nhau, vị trí công tác khác nhau, họ vẫn luôn có xu thế mô tả văn hoá công ty theo cách thức tương tự. Đó chính là sự thống nhất về văn hoá công ty. Thứ hai, *văn hoá công ty có tính thực chứng*. Văn hoá công ty đề cập đến cách thức các thành viên nhận thức về tổ chức. Văn hoá công ty hướng các thành viên tới việc hành động và vận dụng những triết lý, phương pháp ra quyết định khi hành động thay vì nhận xét, phê phán hay đánh giá về hệ thống các triết lý, giá trị của tổ chức.

2/ Văn hoá công ty thể hiện “tính cách” của doanh nghiệp

Chúng ta thường quen sử dụng khái niệm “nhân cách” khi nói đến tư cách và đặc điểm tâm sinh lý xã hội của một con người. Chúng ta cũng biết rằng “nhân cách” của một con người được xác định bởi một tập hợp những cách thức ứng xử tương đối ổn định và bền vững của con người. Khi đưa ra nhận xét về một người là “nóng nhiệt”, “sáng tạo”, “thoải mái”, hay “bảo thủ”, thực chất chúng ta đang cố mô tả khái quát hoá hành vi của người đó. Tương tự như vậy, một tổ chức cũng có những đặc trưng riêng trong cách thức hành động, ra quyết định và ứng xử trước những tác động bên trong và bên ngoài, chúng cũng được coi là có “tính cách”. “*Bản sắc riêng*” chính là tính cách của một tổ chức, chúng còn được gọi là văn hoá công ty, văn hoá kinh doanh hay văn hoá tổ chức đặc trưng của một doanh nghiệp, tổ chức.

Văn hoá công ty được coi là tính cách của một tổ chức do chúng được hình thành bởi những khía cạnh về phong cách khác nhau với những đặc trưng riêng. Những khía cạnh về phong cách của một tổ chức gồm:

- *Tính sáng tạo và sẵn sàng mạo hiểm*, thể hiện bằng mức độ các thành

- viên được khuyến khích sáng tạo và sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm;
- *Tính chú trọng chi tiết*, thể hiện bằng mức độ các thành viên được khuyến khích trình bày cụ thể, chính xác, có phân tích kỹ, và chú ý đến các chi tiết;
- *Tính định hướng kết quả*, thể hiện bằng mức độ người quản lý chú trọng đến kết quả, thay vì đến phương pháp và quá trình để đạt được những kết quả đó;
- *Tính định hướng vào con người*, thể hiện bằng mức độ các quyết định quản lý dành sự quan tâm đến con người trong tổ chức;
- *Tính định hướng tập thể (nhóm)*, thể hiện bằng mức độ các hoạt động được thiết kế và tổ chức trên cơ sở "nhóm" thay vì cho từng cá nhân;
- *Sự nhiệt tình*, thể hiện bằng mức độ các thành viên hăng hái thi đua với nhau, thay vì thoả hiệp và hợp tác;
- *Tính ổn định*, thể hiện bằng mức độ các hoạt động tổ chức hướng vào việc duy trì hiện trạng thay vì làm thay đổi nó.

Trong mỗi tổ chức, sự chú trọng của những người quản lý chủ chốt hay người lãnh đạo đến một vài khía cạnh làm cho chúng có ảnh hưởng mạnh hơn dẫn đến "tính trội" trong phong cách quản lý. Khi đó, các thành viên của tổ chức cũng sẽ bị tác động và bị chi phối bởi những phong cách "trội" này. Yếu tố văn hoá đặc trưng dần hình thành và làm đậm dần bản sắc văn hoá của tổ chức, công ty.

MINH HOA 5.4: TẠO LẬP NỀN VĂN HOÁ CỔ VŨ CHO TÍNH ĐA DẠNG

Việc quản lý một lực lượng lao động đa dạng ngày nay đã trở thành một thử thách quan trọng đối với mỗi người quản lý. Khi cơ cấu lao động thay đổi, người quản lý phải để tâm nhiều hơn đến văn hoá tổ chức để thử xem những giá trị, ý nghĩa vẫn được một tập thể những người lao động tương đối đồng nhất cùng chia sẻ có còn phù hợp với một tập thể đa dạng hơn hay không. Đôi khi họ cần phải trả lời câu hỏi: "Làm thế nào để tạo lập một nền văn hoá phù hợp và thuận lợi với một tập thể đa dạng?"

Phương pháp truyền thống để quản lý tình trạng "đa - văn hoá" là hướng những người có quan điểm và đặc trưng văn hoá khác biệt kiểm chế hoặc thay đổi để hoà nhập với văn hoá tổ chức đang trị vì. Ngày nay, nhiều người quản lý đã nhận ra rằng "đa dạng hoá" chính là một tài sản có thể có những đóng góp lớn cho tổ chức qua việc làm cho công việc trở nên phong phú và làm cho các kỹ năng giải quyết vấn đề càng đa dạng. *Văn hoá tổ chức* nuôi dưỡng và ủng hộ sự đa dạng tạo điều kiện cho mỗi người phát triển nhân cách riêng của mình, khích lệ họ trong việc phát huy sức sáng tạo và thế mạnh riêng từ chính sự khác biệt của họ. Họ không còn phải thu mình lại trong "ổ" an toàn.

Tạo lập một nền văn hoá tổ chức cổ vũ sự đa dạng là một công việc đòi hỏi nhiều công sức. Những người quản lý ở mọi cấp trong toàn công ty phải thực sự thống nhất trong nhận thức rằng sự đa dạng chính là một tài sản, và thể hiện nhận thức này thành hành động. Các nhân tố mang tính văn hoá luôn hướng vào việc tạo thuận lợi cho việc phát huy tính chất đa dạng. Một trong các biện pháp đối với người quản lý là chuyển hoá những đặc trưng đa dạng đó vào các chức năng và công việc quản lý. Ví dụ, ở khách sạn *Marriott Marquis Hotel* nằm trên quảng trường Time Square của New York, những người quản lý đã được dự các khoá bồi dưỡng cần thiết về tính đa dạng rằng cách thức tổ chức để giải quyết mâu thuẫn liên quan đến tính đa dạng là chỉ chú tâm vào kết quả thực hiện và đừng bao giờ đặt vấn đề về giới, văn hoá, hay màu da. Ở công ty *Harvard Pilgrim*, một công ty làm dịch vụ y tế, phần thưởng hàng năm của những người quản lý được tính trên cơ sở mức độ thành công của họ trong việc khích lệ lao động nữ, người thiểu số và việc người lao động có thừa nhận rằng công ty ngày càng hỗ trợ tích cực cho sự đa dạng của văn hoá hay không.

Ngoài những hoạt động quản lý hàng ngày, các tổ chức cần chú trọng đến các biện pháp khích lệ mọi người phát huy tính đa dạng. Chẳng hạn như, ủng hộ việc mọi người đánh giá cao và bảo vệ các quan điểm khác nhau, xây dựng truyền thống và nghi thức coi trọng tính đa dạng, khen thưởng những nhân vật anh hùng có thành tích trong việc phát huy tính đa dạng, đưa tin thông qua các kênh chính thức và phi chính thức về các điển hình tiên phong trong những vấn đề liên quan đến tính đa dạng. Ví dụ, tại công ty *Xerox Corporation*, một số quản trị viên cao cấp được giao nhiệm vụ là *champions* (người đi đầu), họ phải chịu trách nhiệm phát hiện ra những mối quan tâm của các nhân viên đối với những biện pháp phát huy tính đa dạng. Tại công ty *Ortho Biothec*, một chi nhánh của *Johnson & Johnson*, chủ tịch Dennis Longstreet đã đặt mối quan tâm đến tính đa dạng lên vị trí số một. Ông đã tổ chức các cuộc gặp gỡ, thường xuyên với các nhóm được gọi là đặc thù như, nam da trắng, độc thân, nữ da đen, thư ký, thậm chí cả những nhóm người đồng tính, ái nam ái nữ... Ông đã nói "Làm thế để được nghe về những khó khăn, nguyện vọng riêng của họ. Thật khó tưởng tượng rằng chúng ta đã biết quá ít về họ và về những gì chúng ta có thể làm cho những người không giống với chúng ta".

Xây dựng một đặc trưng văn hoá tổ chức cổ vũ cho sự đa dạng có thể gặp khó khăn, nhưng lại chứa đựng nhiều lợi ích tiềm ẩn. Nhiều tổ chức đã tìm ra cách xây dựng các chính sách và biện pháp tạo thuận lợi cho sự phát huy tính đa dạng. Những tổ chức này coi sự thay đổi về văn hoá và môi trường hoạt động không phải là những trở ngại mà là những cơ hội để phát triển.

Trên cơ sở những đặc trưng tính cách được một tổ chức coi trọng, có thể phân loại văn hoá công ty thành bảy loại "tính cách cơ bản" như sau.

□ Tính cách ưa mạo hiểm

Những tổ chức có văn hoá thuộc nhóm tính cách này thường khuyến khích nhân viên chấp nhận rủi ro. Họ luôn nhận được sự hậu thuẫn khi phải đương đầu với bất trắc hay khi thử nghiệm những cách làm mới, khác hẳn. Triết lý được những tổ chức thuộc nhóm này nêu cao là "mọi người chỉ sẵn sàng

mao hiểm chừng nào còn có được sự hậu thuẫn từ phía tổ chức". Ở những tổ chức như vậy, sáng tạo và đổi mới là không ngừng; họ cũng rất linh hoạt khi đương đầu với những biến động của môi trường kinh doanh.

□ *Tính cách chú trọng chi tiết*

Đối với những tổ chức thuộc dạng tính cách này, những chi tiết cụ thể thường được quan tâm đáng kể trong từng hoạt động. Các quy trình, thủ tục được biên soạn đầy đủ, kỹ lưỡng để hỗ trợ các thành viên trong quá trình thực hiện và phối hợp. Việc chi tiết hoá còn giúp triển khai phương pháp MBP và kiểm soát sai sót tốt hơn. Những tổ chức định hướng chất lượng thường có dạng tính cách này.

□ *Tính cách chú trọng kết quả*

Nhiều tổ chức đã thành công bằng cách tập trung vào kết quả. Những tổ chức này luôn hướng mọi sự quan tâm vào việc đạt được những kết quả hay mục tiêu đã định, điều đó có ảnh hưởng và dẫn định hình trong cách thức hành động của nhân viên. Ở những tổ chức này, phương pháp quản lý chủ yếu là MBO.

□ *Tính cách chú trọng con người*

Nhiều tổ chức đã đặt người lao động vào trung tâm của mối quan tâm và của các chính sách quản lý. Họ coi con người là tài sản quý giá nhất và tin rằng sự sáng tạo của mỗi thành viên trong tổ chức chính là nhân tố quyết định tạo nên sự thành công. Ở những tổ chức như vậy, các tổ chức đoàn thể của người lao động thường có vai trò và ảnh hưởng rất đáng kể.

□ *Tính cách chú trọng tính tập thể*

Những tổ chức nhỏ hay các đơn vị, bộ phận của một công ty lớn thường tập trung xây dựng văn hoá của họ xoay quanh những nhóm nhỏ. Tính chất tương đồng trong công việc giữa các thành viên giúp họ dễ gắn với nhau hơn. Các thành viên luôn cố gắng duy trì tinh thần đồng đội và xây dựng bản sắc riêng của nhóm. Ở những tổ chức này, tinh thần đồng đội luôn được đề cao.

□ *Tính cách chú trọng sự nhiệt tình của người lao động*

Nhiều tổ chức coi trọng sự nhiệt tình hơn bất cứ yếu tố nào. Họ tin rằng sự hăng hái của nhân viên chính là yếu tố tạo ra sự sáng tạo và năng suất. Những tổ chức như vậy thường có tinh thần tự lực, tự cường rất cao, luôn kiên quyết trong cạnh tranh và tích cực bảo vệ thương hiệu của mình.

□ *Tính cách chú trọng sự ổn định*

Một trong những mục đích mà nhiều tổ chức luôn hướng tới là ổn định và phát triển. Trong đó một số tổ chức hướng mọi nỗ lực vào việc đạt được sự tăng trưởng. Họ coi việc liên tục tăng trưởng chính là khẳng định sự tồn tại của họ cũng như vị thế của họ. Ổn định chính là tiền đề của sự tăng trưởng; phát triển chậm hay không phát triển chính là dấu hiệu của sự mất ổn định, bất bình thường, đối với cả bên trong và bên ngoài tổ chức. Ở những tổ chức như vậy, thay đổi được cân nhắc rất kỹ lưỡng và được tiến hành rất thận trọng.

3/ Tính chất "mạnh", "yếu" của văn hoá công ty

Mọi tổ chức đều có văn hoá đặc trưng, nhưng không phải các văn hoá công ty đều có thể gây ảnh hưởng giống nhau đối với thành viên của tổ chức. Văn hoá công ty có thể khác nhau đáng kể về sức mạnh tương đối của chúng. Văn hoá công ty "mạnh" thường được đặc trưng bởi một phong cách riêng với những yếu tố rất khác biệt với các tổ chức khác tuy vô hình nhưng rất dễ nhận ra như bầu không khí bên trong tổ chức, sự nhiệt tình trong lao động và sự tinh tế mối quan hệ con người. Trong những tổ chức như vậy, các giá trị chủ đạo được mọi thành viên tổ chức cùng chia sẻ và kiên quyết duy trì. Văn hoá công ty "mạnh" có ảnh hưởng lớn hơn đối với các thành viên so với các văn hoá công ty "yếu", do mức độ chấp nhận các giá trị chủ đạo và quyết tâm thực hiện của thành viên tổ chức cao hơn, họ cam kết và gắn bó chặt chẽ hơn đối với các giá trị này.

Ở những doanh nghiệp có đặc trưng văn hoá *mạnh*, luôn có sự thống nhất về những gì được coi là quan trọng, về thế nào là hành vi "đúng đắn"... Ở những tổ chức như vậy, nhân viên tỏ ra gắn bó và trung thành với tổ chức hơn, kết quả hoạt động và hiệu lực tổ chức cũng cao hơn so với những nơi có văn hoá công ty yếu. Ở những tổ chức không có sự phân biệt rõ ràng điều gì là quan trọng, điều gì không, văn hoá công ty được coi là yếu. Người quản lý ở những tổ chức như vậy ít chịu ảnh hưởng bởi các giá trị chủ đạo. Việc ra quyết định thiếu nhất quán bởi chúng chịu sự chi phối của những nguyên tắc không nhất quán. Sự mơ hồ làm giảm sự quyết tâm và nhiệt tình của nhân viên; mâu thuẫn làm cho mối quan hệ tổ chức trở nên phức tạp, hỗn độn, mất phương hướng.

Mức độ mạnh - yếu của văn hoá công ty được quyết định bởi nhiều nhân tố, trong đó có quy mô tổ chức, tuổi đời tổ chức, số lượng các thế hệ thành viên chủ chốt, cường độ các hoạt động mang tính chất văn hoá được tổ chức.

Sức mạnh của văn hoá công ty có thể được nhận biết thông qua (i) kết quả lao động cao, (ii) xu thế ổn định của các đặc trưng văn hoá điển hình trước những tác động của thời gian và những áp lực từ bên trong và bên ngoài trong khi vẫn duy trì được kết quả hoạt động cao. Sức mạnh của văn hoá công ty có thể xác minh được qua những biểu hiện đặc trưng - các biểu trưng của văn hoá công ty.

II. BẢN CHẤT CỦA VĂN HÓA CÔNG TY

1/ Vai trò chiến lược của văn hoá công ty

Trong các tài liệu giáo khoa về quản lý chiến lược, chiến lược được định nghĩa là những chương trình hành động, kế hoạch lớn, dài hạn tổng quát được hoạch định nhằm hướng tới những mục đích nhất định đã xác định trước, bằng cách sử dụng hợp lý những nguồn lực và hệ thống trong việc đáp ứng với những thách thức của môi trường hoạt động. Định nghĩa được trình bày trong Minh hoạ 5.5 khái quát hoá những khía cạnh cơ bản của chiến lược kinh doanh.

MINH HỌA 5.5: ĐỊNH NGHĨA TỔNG QUÁT VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH; [Hax Arnoldo C., Majluf Nicolas S. (1991), *The Strategy Concept and Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey].

Chiến lược:

- là một cách thức ra quyết định tổng thể, đồng bộ, nhất quán;
- xác định và chỉ ra rõ ràng mục đích của một tổ chức dưới hình thức các mục tiêu dài hạn, các chương trình hành động và những ưu tiên cho việc phân bổ nguồn lực;
- xác định rõ lĩnh vực tổ chức sẽ tham gia kinh doanh;
- chỉ ra những nỗ lực để đạt được lợi thế bền vững lâu dài trong các công việc kinh doanh, qua việc đáp ứng một cách tốt nhất với những thách thức (cơ hội, nguy cơ) của môi trường kinh doanh bằng chính những tiềm năng (sức mạnh, điểm yếu) vốn có của mình;
- cuốn hút được tất cả mọi thành viên ở mọi cấp độ trong tổ chức (công ty, đơn vị kinh doanh, tác nghiệp, chức năng) tham gia vào việc thực hiện;
- thể hiện rõ những đóng góp về giá trị vật chất và tinh thần mong muốn cống hiến cho những người hữu quan và xã hội.

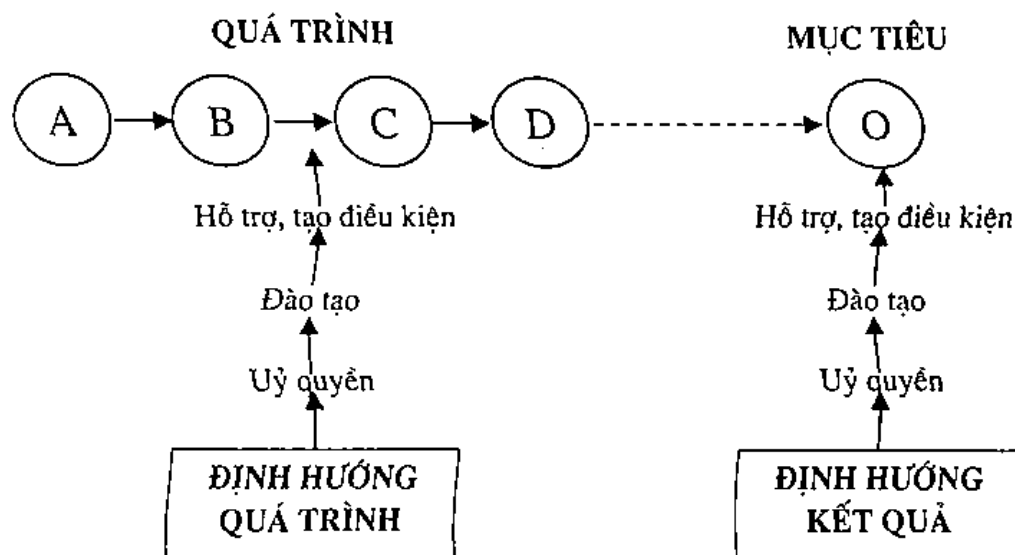
Trong chiến lược, việc xây dựng *lợi thế tương đối* (comparative advantage - còn gọi là *lợi thế so sánh* hay *lợi thế cạnh tranh* - competitive advantage) là yếu tố quyết định sự thành công. Lợi thế so sánh là vũ khí để đáp ứng tốt hơn các thách thức từ phía người sử dụng (phục vụ nhu cầu tiêu dùng trên thị trường tốt hơn) cũng như đối với những thách thức từ phía các công ty khác (đối thủ cạnh tranh).

Lợi thế cạnh tranh⁴ có thể được xây dựng bằng nhiều yếu tố. Trong số những nhân tố được sử dụng để xây dựng lợi thế cạnh tranh truyền thống gồm các nguồn lực vật chất, nguồn lực con người và hệ thống quản lý. Trong số đó, năng lực của hệ thống tổ chức được coi là nhân tố quan trọng nhất bởi chúng không thể bị tước đoạt hoặc "sao chép" như những yếu tố vật chất hay nguồn lực khác và bởi chúng được xây dựng bằng sự đóng góp của tất cả các thành viên tổ chức⁵. Tuy nhiên, "vũ khí" cạnh tranh được các doanh nghiệp phát triển và sử dụng ở các giai đoạn khác nhau cũng rất khác nhau. Chúng được phát triển và thay thế khi chúng đã trở nên quá phổ biến và không còn tác dụng tạo ra "lợi thế so sánh" - tạo ra sự khác biệt có ưu thế hơn rõ ràng so với các đối thủ.

⁴ Các sử dụng thuật ngữ "lợi thế cạnh tranh" thay vì "lợi thế so sánh" có thể phản ánh sự hiểu sai ý nghĩa của "cạnh tranh". Công ty được thành lập không phải để cạnh tranh với các công ty khác, mà để đáp ứng nhu cầu thị trường và phục vụ khách hàng mục tiêu. Trong quá trình hướng tới thị trường, công ty phải "cọ sát" - "cạnh tranh" - với các công ty khác. Cách dùng từ "lợi thế cạnh tranh" trong cuốn sách này là thuận theo thói quen sử dụng phổ biến thuật ngữ này trong thực tế.

⁵ Xem Nguyễn Mạnh Quân (2007), *Hoạch định chiến lược kinh doanh*, Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

MINH HOẠ 5.6.a: BẢN CHẤT PHƯƠNG PHÁP MBO VÀ MBP



MINH HOẠ 5.6.b: MBO VÀ MBP

	MBO QUẢN LÝ THEO MỤC TIÊU	MBP QUẢN LÝ THEO QUÁ TRÌNH
Lập kế hoạch P (Planning)	- Xây dựng hệ thống các mục tiêu, các chỉ tiêu tác nghiệp - Các kết quả định lượng, tài chính rất được coi trọng	- Xây dựng phương pháp, quy trình, lưu đồ - Xây dựng hệ thống các tài liệu hướng dẫn, thủ tục
Tổ chức thực hiện O (Organization)	- Lập kế hoạch hướng tới việc hoàn thành các kết quả đã định - Chức năng, nhiệm vụ cho các đơn vị, bộ phận, cá nhân được quy định rõ ràng - Trực tuyến từ trên xuống	- Sử dụng các công cụ ra quyết định và xử lý vấn đề theo hệ thống (vòng tròn Deming - PDCA, 7 công cụ - các biểu đồ) - Làm việc theo nhóm (team work) - Chức năng, theo chiều ngang, vượt tuyến
Lãnh đạo L (Leading)	- Quản lý hành chính là chủ yếu: Mệnh lệnh - Giám sát - Thưởng phạt - Đánh giá theo kết quả thực hiện của từng cá nhân	- Quản lý về ý thức là chủ yếu: Phân quyền - Huấn luyện - Thúc đẩy - Hỗ trợ - Đánh giá theo kết quả nhóm, mức độ tham gia của cá nhân
Kiểm soát C (Controlling)	- Kiểm tra chất lượng sản phẩm - Dựa vào kết quả, thử nghiệm ở phòng thí nghiệm	- Kiểm soát quá trình bằng thống kê - Đánh giá chất lượng hệ thống quản trị và nội bộ

Quá trình phát triển về vũ khí cạnh tranh của các doanh nghiệp gắn liền với sự phát triển của các phương pháp quản lý điển hình ở các giai đoạn khác nhau. Có thể khái quát quá trình thành 3 giai đoạn quan trọng: (i) giai đoạn 60-70:

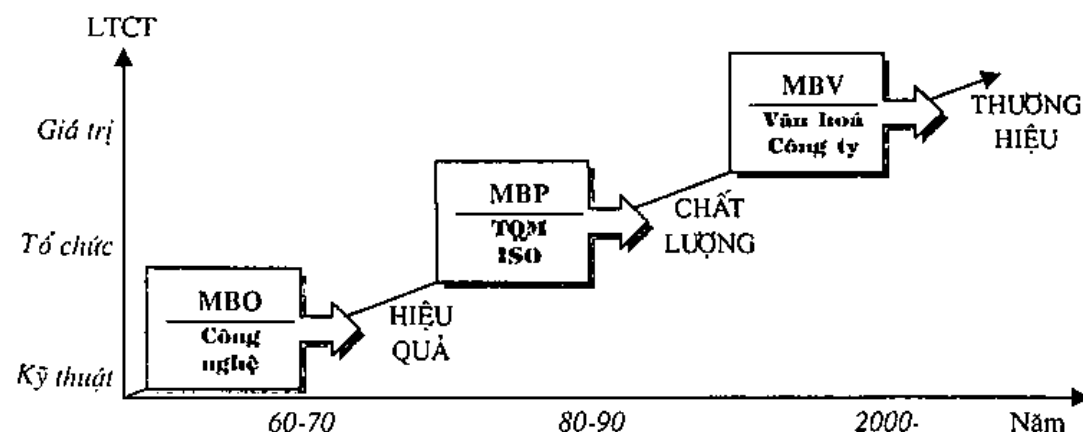
thời kỳ hậu thế chiến; (ii) giai đoạn 80-90: *cạnh tranh quốc tế*; (iii) từ năm 2000: *toàn cầu hoá*.

Thời kỳ hậu thế chiến. Chiến tranh thế giới II đã thúc đẩy sự phát triển mạnh mẽ và sử dụng ồ ạt các kỹ thuật sản xuất và công nghệ mới vào các ngành công nghiệp phục vụ chiến tranh. Các công ty công nghiệp phát triển rất nhanh về số lượng và quy mô để đáp ứng nhu cầu tăng nhanh về các phương tiện chiến tranh. Số lượng và thời gian luôn là áp lực lớn nhất đối với các công ty trong chiến tranh. Số người chết ngoài mặt trận nhiều hơn số người bị thương trong các nhà máy cũng như tính sống còn của cuộc chiến làm cho chất lượng và giá thành bị đẩy xuống hàng thứ yếu. Nhiều công ty sản xuất vũ khí và phương tiện chiến tranh đã được lợi, ngay cả khi phương pháp sản xuất là kém hiệu quả và giá thành cao. Hậu quả của chiến tranh là rất lớn đối với nhân loại. Sau khi chiến tranh kết thúc, thế giới phải mất hơn một thập kỷ (những năm 50) để khắc phục hậu quả và tái thiết sau chiến tranh. Đối với các công ty, hậu quả của cuộc chiến cũng không nhỏ. Những phương pháp sản xuất và công nghệ được phát triển một cách "vội vã", ồ ạt để phục vụ cuộc chiến, nay không còn thích hợp với việc sản xuất hàng hoá tiêu dùng. Số người chết ngoài mặt trận không còn, làm cho số tai nạn trong các phân xưởng và số nạn nhân của việc sử dụng hàng hoá kém phẩm chất trở thành mối quan tâm và mục tiêu lên án của xã hội. Chiến tranh làm cho hầu hết các quốc gia nghèo đi. Hậu quả là việc làm ít, thu nhập thấp đã dẫn đến sức tiêu dùng kém; giá cả trở nên một nhân tố có ý nghĩa quyết định. Áp lực từ người tiêu dùng và từ xã hội làm cho HIỆU QUẢ trở thành một thứ vũ khí cạnh tranh quan trọng của thời kỳ này. CÔNG NGHỆ SẢN XUẤT MỚI được phát triển nhằm thay thế cho công nghệ cũ kém hiệu quả. Phương pháp quản lý áp dụng phổ biến chủ yếu là PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ THEO MỤC TIÊU (MBO). Sau gần hai thập kỷ, các công ty gần như đã thay thế hết kỹ thuật và phương tiện sản xuất cũ, các nền kinh tế đã phát triển, mức sống đã được cải thiện, áp lực về hiệu quả được giảm bớt.

Thời kỳ cạnh tranh quốc tế. Sự xuất hiện của các công ty và sản phẩm của Nhật Bản tại thị trường Mỹ bắt đầu từ những năm 1950. Tuy nhiên, chúng ít gây được sự chú ý. Trong thập kỷ 1970, giá dầu mỏ tăng gấp 10 lần trong hai đợt 1972-1974 và 1978 đã buộc cách công ty Mỹ phải đối đầu với thử thách mới: giá thành sản xuất và tiêu dùng hàng hoá tăng cao. Sự tương phản rõ rệt giữa hàng hoá "made in USA" và "made in JAPAN" đã buộc những nhà quản lý lý thuyết và thực hành đặt câu hỏi về sự phát triển "thần kỳ" của nền kinh tế Nhật Bản và của các công ty Nhật Bản sau hai thập kỷ. Các công ty Nhật Bản đã chứng minh sự thành công của một công ty không chỉ dựa vào hiệu quả mà còn vào CHẤT LƯỢNG. Họ đã đưa ra một hệ số mới: "chất lượng/giá cả" làm thước đo để so sánh giữa các hàng hoá. Hơn thế nữa, những nỗ lực không ngừng của các công ty Nhật Bản trong việc nhấn mạnh và cải thiện chất lượng trong thập kỷ 80 càng khẳng định vị thế quốc gia và phương pháp quản lý đúng đắn của họ. Lợi thế của việc sử dụng công nghệ mới không còn là vũ khí tuyệt đối, thay vào đó là việc tổ chức và sử dụng công nghệ hợp lý. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN BỘ

(TQM - Total Quality Management) trở thành thứ "vũ khí" quan trọng để các công ty trên thế giới đạt được chất lượng, ISO (International Standardization Organization) trở thành công cụ quản lý hiện đại của giai đoạn này. Phương pháp quản lý được vận dụng ở các công ty áp dụng ISO là PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ THEO QUÁ TRÌNH (MBP) thay vì phương pháp MBO trước đây.

SƠ ĐỒ 5.1: SỰ PHÁT TRIỂN VỀ "VŨ KHÍ" CẠNH TRANH



MINH HOA 5.7-a: CÔNG TY CHAMPION INTERNATIONAL

Champion International Company hoạt động trong lĩnh vực gỗ xẻ, nguyên liệu giấy và vật liệu xây dựng. Nó là một trong những công ty lâm sản lớn nhất của Mỹ về bột giấy, giấy, và vật liệu xây dựng.

Phong cách Champion được biên soạn như một tài liệu hướng dẫn về chính sách và cách hành động cho toàn công ty. Nó nhấn mạnh đến các giá trị văn hoá riêng cũng như các chuẩn mực đạo đức của công ty. Tuyên bố quan trọng này có ảnh hưởng quan trọng đến văn hoá doanh nghiệp và các quyết định liên quan đến đạo đức của nhân viên.

Để biến những tuyên bố này thành hành động, những người lãnh đạo chủ chốt của công ty đã tiến hành những hoạt động biểu tượng để kêu gọi sự chú ý của toàn công ty. Họ đến thăm và dự các lớp tập huấn và phát biểu về ý nghĩa và tầm quan trọng của bản tuyên bố sứ mệnh. *Phong cách Champion* cũng được đưa vào nội dung các khoá bồi dưỡng cho cán bộ quản lý của công ty.

Bản tuyên bố sứ mệnh đã có tác dụng quyết định đến sự thay đổi bản sắc văn hoá từ phong cách "quản lý hành chính" sang phong cách "cùng tham gia". Điều đó đã dẫn đến một loạt thay đổi quan trọng khác như đề cao sự tin cậy và tôn trọng lẫn nhau, điều chỉnh và áp dụng mới các phương pháp lựa chọn cán bộ quản lý, phương pháp kiểm soát và đánh giá kết quả công tác. Để đảm bảo quyền tự quyết cho mỗi đơn vị, bộ phận, cán bộ và nhân viên công ty được khuyến khích tự đề ra mục tiêu và sứ mệnh của riêng mình sao cho phù hợp với sứ mệnh và mục tiêu chung của toàn công ty và với hoàn cảnh và phương châm đạo đức của đơn vị. *Champion* nhận thấy rằng, những tuyên bố như vậy tạo thuận lợi rất nhiều cho các cá nhân và đơn vị khi hành động.

Thời kỳ toàn cầu hoá. Kể từ nửa sau thập kỷ cuối cùng của thế kỷ XX, giao lưu hàng hoá trên phạm vi toàn cầu đã trở nên phổ biến. Việc áp dụng ISO đã trở nên thông lệ quốc tế, chất lượng không còn tạo lợi thế cạnh tranh mà là điều kiện cần thiết để có thể tham gia thị trường toàn cầu. Sự phân biệt về sản phẩm không chỉ cấp chất lượng mà từ xuất xứ hay nguồn gốc hàng hoá. THƯƠNG HIỆU trở nên một thứ vũ khí cạnh tranh mới của các công ty trên phạm vi toàn cầu. Những bài học rút ra từ những công trình nghiên cứu về các công ty Nhật Bản những năm 80 và sự ra đời của *Thuyết Z* của Ouchi đã làm nổi lên một công cụ quản lý mới: VĂN HOÁ CÔNG TY. Mặc dù đã được nghiên cứu từ lâu, những mãi gần đây lý thuyết về quản lý mới bắt đầu khái quát về một phương pháp quản lý mới, nền tảng của công cụ văn hoá công ty: PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ BẰNG GIÁ TRỊ hay QUẢN LÝ BẰNG TRIẾT LÝ (MBV - Management By Values).

MINH HOA 5.7-b: PHONG CÁCH CHAMPION

Mục tiêu của *Champion* là trở thành một công ty hàng đầu của Mỹ. Tăng trưởng và có lợi nhuận, mang lại phúc lợi cho những người mà công ty phải chịu trách nhiệm như cổ đông, khách hàng, người lao động, cộng đồng và xã hội chính là cơ sở cho việc đạt tới mục tiêu trên.

Phong cách Champion: để tăng trưởng và có lợi nhuận cần có sự tham gia tích cực của tất cả mọi thành viên vào việc tăng năng suất, giảm chi phí, nâng cao chất lượng và cải thiện dịch vụ khách hàng.

Champion muốn trở thành nổi tiếng là nơi có điều kiện lao động tuyệt vời. Điều đó có nghĩa là công việc tại các vị trí công tác được đảm bảo sạch sẽ và an toàn, được ngự trị bởi tinh thần hợp tác và tôn trọng lẫn nhau, tự do phát huy sáng tạo và là nơi mọi thành viên đều cảm thấy tự hào được đóng góp một phần vào đó.

Champion muốn trở thành nổi tiếng về cách đối xử trung thực và chu đáo đối với nhân viên. Chúng ta cam kết sẽ tạo cơ hội như nhau cho mọi thành viên bất kể dân tộc, tôn giáo, tuổi tác, giới tính. Chúng ta sẽ tích cực tìm kiếm những người tài, có tâm huyết. Chúng ta tin tưởng vào nhân cách của mỗi cá nhân trong chúng ta và luôn tìm cách tạo thuận lợi cho cá nhân tiến bộ.

Champion muốn trở thành nổi tiếng về mối quan tâm đối với xã hội và về sự ủng hộ từ phía cộng đồng, nơi nhân viên công ty sống và làm việc. Chúng ta khuyến khích tất cả nhân viên tham gia tích cực vào các công việc xã hội ở cộng đồng của mình và sẽ hậu thuẫn cho các hoạt động tình nguyện của họ.

Champion muốn trở thành nổi tiếng là một công ty có tinh thần trách nhiệm đối với xã hội, có ý thức trước những vấn đề xã hội thông qua các hoạt động tình nguyện và sự ủng hộ về tài chính cho các hoạt động văn hoá, giáo dục, công cộng, phi-vụ lợi và phúc lợi xã hội nhằm góp phần cải thiện cuộc sống của một số bộ phận dân chúng trong xã hội.

Champion muốn trở thành nổi tiếng là một công ty cởi mở, trung thực. Chúng ta cam kết sẽ luôn tuân thủ những chuẩn mực cao nhất về hành vi trong kinh doanh trong quan hệ với khách hàng, người cung ứng, nhân viên, cộng đồng và cổ đông. Trong quá trình hoạt động, chúng ta sẽ đảm bảo sự minh bạch, tuân thủ luật pháp quốc gia và không cho phép bất kỳ hành động mờ ám nào về pháp lý được xảy ra.

Champion muốn trở thành nổi tiếng là một công ty luôn có ý thức gìn giữ tài nguyên môi trường, hạn chế gây ô nhiễm, tuyệt đối thận trọng trong việc sử dụng và thải chất thải có hại cho sự an toàn và sức khỏe con người. Chúng ta sẽ xây dựng niềm tự hào của chúng ta trên tinh thần và theo yêu cầu cụ thể của các quy định về môi trường.

Champion tin tưởng rằng bằng những hành động cụ thể của mỗi thành viên trong công ty, với sự dẫn dắt bởi những cam kết phấn đấu vì sự xuất sắc, sự đồng tâm nhất trí trong toàn công ty, thành công lâu dài và vị thế đầu đàn của công ty chắc chắn sẽ đạt được.

Sơ đồ 5.1 là một sự khái quát bằng sơ đồ về sự phát triển về vũ khí cạnh tranh và phương pháp quản lý kể từ nửa cuối thế kỷ XX.

MINH HOA 5.8: LGE WAY = CÔNG TY VỮNG MẠNH + CON NGƯỜI HÙNG HẬU ^(#)



^(#) Toàn bộ triết lý của LG - LGE WAY, do LG - MECA Electronics cung cấp - sẽ được giới thiệu trong cuốn "Đạo đức kinh doanh và Văn hoá công ty: Hướng dẫn học tập và phân tích tình huống" để tiện tham khảo.

Các Minh hoạ 5.7(a) và (b) về sứ mệnh và về văn hoá công ty của *Champion International Company* những ví dụ điển hình. Từ Minh hoạ 5.7(a), có thể nhận thấy lợi thế cạnh tranh mà *Champion* lựa chọn để xây dựng chính là *phong cách*

Champion. Dễ dàng nhận ra từ Minh hoạ 5.7(b) rằng nội dung của vũ khí cạnh tranh *phong cách Champion* chính là tạo dựng một văn hoá công ty đặc trưng, điển hình và vững mạnh. Minh hoạ 5.8 về "*LG Way*" là một ví dụ khác. Mối quan hệ giữa môi trường kinh doanh - chiến lược - văn hoá công ty được thể hiện rất rõ. Có thể thấy văn hoá công ty được LG sử dụng làm lợi thế cạnh tranh trong chiến lược phát triển của công ty nhằm đạt tới mục tiêu chiến lược.

2. Quản lý Bằng Giá trị (Quản lý Bằng Triết lý) - MBV

b. Đôi nét về lịch sử phát triển

Năm 1986, Ken Blanchard đã cùng một số đồng sự đã bắt đầu *Dự án 500 công ty may mắn* (Fortunate 500). Ý tưởng về đề án này nảy sinh từ cách dùng thuật ngữ *Fortune 500* để gọi tên các công trình tổng kết hàng năm của Tạp chí Fortune (Mỹ) về 500 công ty hàng đầu trong năm. Những kết quả nghiên cứu về tiêu chí "xuất sắc" dành cho các công ty hàng đầu đo lường bằng các kết quả tài chính như lợi nhuận, doanh số, tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư... không còn phù hợp với môi trường hoạt động của những năm 90. Trong bối cảnh mới, các tổ chức đều nhận thức được rằng để tồn tại và phát triển, họ phải đại diện cho một giá trị nào đó và phải hoạt động theo một nguyên tắc nhất định. Xu thế phát triển toàn cầu hoá dẫn đến những thách thức mới về quản lý một tổ chức hoạt động trên một phạm vi địa lý rất rộng, với những đặc điểm về kinh tế - văn hoá - xã hội rất khác nhau và luôn biến động. Các phương pháp quản lý hiệu quả nhất như MBO và MBP của những năm 60 - 80 không còn tác dụng để quản lý một tổ chức đã phát triển thành "mạng lưới động toàn cầu". *Quản lý Bằng Giá trị* (hay *Quản lý Bằng Triết lý*) MBV là phương pháp quản lý đã được đúc kết từ những kết quả nghiên cứu của *Đề án 500 công ty may mắn*.

Một đóng góp quan trọng khác dẫn đến sự xuất hiện của triết lý *Quản lý Bằng Giá trị* là những bằng chứng cụ thể từ các công ty Nhật Bản. Thành công của các công ty Nhật Bản trong cạnh tranh trên phạm vi toàn cầu đã biến họ trở thành đối tượng nghiên cứu của nhiều nhà nghiên cứu lý thuyết và thực hành quản lý ở phương Tây. Trong khi, khái niệm *văn hoá công ty* xuất hiện khá sớm, ngay từ những năm 50 của thế kỷ XX, *Quản lý Bằng Giá trị* lại xuất hiện khá muộn. Những gì mà các nhà nghiên cứu phương Tây coi là cách "quản lý bằng tôn giáo" ở các công ty Nhật Bản và phương Đông vào những năm 70, nay đã được xem xét một cách nghiêm túc. Phải mất gần hai thập kỷ (70 và 80) các nhà quản lý lý thuyết và thực hành ở phương Tây mới không bị ám ảnh bởi những hình ảnh của cuộc "cách mạng văn hoá" ở Trung Quốc những năm 60 để nhận ra sức mạnh tiềm ẩn trong những khẩu hiệu, những lời tuyên bố hay trong phong cách của một con người lãnh đạo. Và họ đã nhận ra rằng sức mạnh của phương pháp quản lý bằng giá trị có thể tạo nên nguồn sức mạnh rất to lớn cho một tổ chức thậm chí một quốc gia. Sức mạnh của triết lý "Không có gì quý hơn độc lập, tự do" đã giúp chúng ta dành được thắng lợi

trong hai trong cuộc chiến tranh trường kỳ, gian khổ chống sự xâm lược của thực dân Pháp và đế quốc Mỹ, và tạo nên bản sắc văn hoá của dân tộc Việt Nam. Ngày nay MBV và Văn hoá Công ty không chỉ là những thử nghiệm về quản lý (như *quản lý bằng sự xuất sắc, quản lý bằng cách đi đạo...* thịnh hành trong những năm cuối thập kỷ 80 đầu thập kỷ 90) mà thực sự trở thành một tất yếu để tồn tại và phát triển.

c. Bản chất của Quản lý Bằng Giá trị

Trong phương pháp Quản lý Bằng Giá trị (MBV), *giá trị* là những ý nghĩa, niềm tin, được thể hiện trong *triết lý hành động* gồm quan điểm (cách nhận thức), phương pháp tư duy và ra quyết định mà những người hữu quan bên trong công ty, tổ chức quyết định lựa chọn sẽ sử dụng làm thước đo để đánh giá các quyết định, nguồn động lực để hành động và mục tiêu để phấn đấu. Giá trị và các triết lý được tổ chức, công ty lựa chọn là chuẩn mực chung cho mọi thành viên tổ chức để phấn đấu hoàn thành, cho những người hữu quan bên ngoài sử dụng để phân xét và đánh giá về tổ chức. Giá trị và triết lý của cá nhân không làm nên sức mạnh, chúng chỉ gây mâu thuẫn. Chỉ có giá trị và triết lý thống nhất mới tạo nên sức mạnh tập thể.

Giá trị là những đóng góp đối với các đối tượng hữu quan, hay xã hội về phúc lợi, về sự phồn vinh và phát triển của xã hội, về việc gìn giữ và phát triển các giá trị đạo đức và nhân văn của con người. Giá trị được xác định trên cơ sở những chuẩn mực và giá trị đạo đức xã hội và kinh doanh. Mỗi tổ chức, doanh nghiệp lựa chọn cho mình trong số những giá trị và triết lý mà xã hội coi trọng làm giá trị và triết lý chủ đạo của mình. Không chỉ vậy, họ còn thể hiện những cam kết của tất cả các thành viên tổ chức trong việc tự nguyện phấn đấu vì những giá trị và kiên trì theo đuổi những triết lý đó. Chính vì giá trị mà tổ chức và các thành viên tổ chức cam kết tôn trọng thể hiện sự cống hiến cho con người. Giá trị là chất liệu tạo nên hình ảnh của tổ chức, bởi chính sự cống hiến của tổ chức và các thành viên tổ chức mà họ được xã hội đánh giá cao và sẵn sàng trao tặng những phần thưởng tinh thần - *thương hiệu* - và vật chất - *lợi nhuận* - xứng đáng.

Mấu chốt của MBV là dựa vào *con người*: tổ chức không làm cho MBV có hiệu lực mà chính là con người; người lãnh đạo đóng vai trò khởi xướng, thành viên tổ chức đóng vai trò hoàn thành. Chính con người làm cho những giá trị được tuyên bố chính thức trở thành hiện thực. Ngược lại, giá trị làm cho hành động và sự phấn đấu mỗi cá nhân trở nên có ý nghĩa. Con người thể hiện giá trị; Giá trị nâng con người lên. Giá trị là thứ duy nhất có thể thu hút mọi người đến với nhau. Giá trị liên kết con người lại với nhau. Giá trị tạo nên động cơ hành động cho con người. Giá trị làm cho mỗi người tự nguyện cam kết hành động vì mục tiêu chung.

Quản lý Bằng Giá trị là lựa chọn một hệ thống các giá trị và triết lý hành động đúng đắn đủ để có thể làm động lực lâu dài và mục đích phấn đấu chung cho nhiều người. Hệ thống các giá trị và triết lý này cũng phải phù hợp với

mong muốn và chuẩn mực hành vi của các đối tượng hữu quan. MBV là việc thiết kế các chương trình hành động để đưa hệ thống các giá trị và triết lý đã chọn vào trong nhận thức và hành động của các thành viên tổ chức nhằm giúp họ tự nguyện phấn đấu và hành động thống nhất, nhằm tôn vinh những giá trị và triết lý đã được lựa chọn của tổ chức. MBV là quản lý bằng ý thức và nhận thức của con người. MBV là tạo động lực hành động đúng đắn và nhất quán. MBV là "tự quản lý".

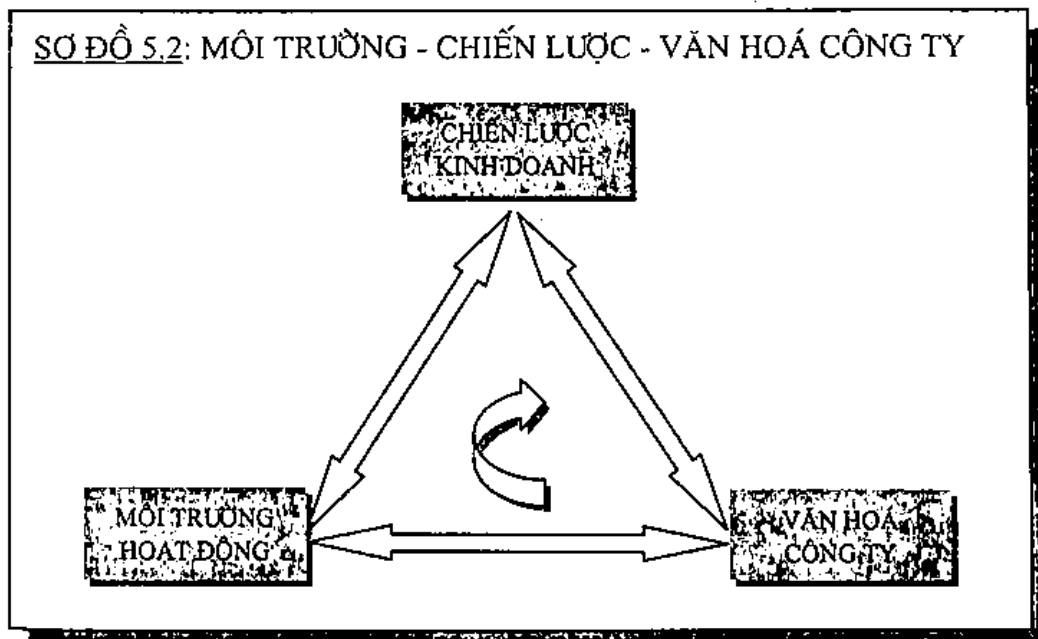
Về hình thức, MBV được thể hiện trong thực tế quản lý bằng *văn hoá công ty*.

Các tổ chức, doanh nghiệp ngày nay không còn là những tổ chức kinh tế hay "vụ lợi" (for-profit) thuần túy. Để tồn tại trong một hệ thống kinh tế-xã hội. Về bản chất, các tổ chức, doanh nghiệp ngày nay đã trở thành các *tổ chức kinh tế-xã hội*; trong đó "khía cạnh xã hội" ngày càng trở nên có ý nghĩa. Việc tạo lập "vị thế xã hội" hay hình ảnh càng trở nên quan trọng cho sự tồn tại và phát triển của một tổ chức, doanh nghiệp. Xác định mục tiêu tổng quát (sứ mệnh) là một nội dung của quá trình quản lý chiến lược. Tuy nhiên, trong chiến lược mục tiêu tổng quát dành sự quan tâm đến khía cạnh kinh doanh. Như giới thiệu trong Minh hoạ 3.17, các câu hỏi cơ bản khi xác định mục tiêu chiến lược chủ yếu là các câu hỏi "tác nghiệp", "kỹ thuật"; cụ thể là về nhu cầu cần thoả mãn, về việc lựa chọn đối tượng khách hàng mục tiêu có nhu cầu cần được thoả mãn, về việc lựa chọn cách thức (sản phẩm, dịch vụ, phương thức cung ứng) sẽ sử dụng để thoả mãn nhu cầu của đối tượng khách hàng mục tiêu, và về việc lựa chọn cách thức thể hiện sự phục vụ nhu cầu của khách hàng mục tiêu một cách tốt hơn các công ty khác hay đối thủ cạnh tranh (lợi thế cạnh tranh). Hệ thống các câu hỏi "tác nghiệp" trên nay chỉ còn là điều kiện cần thiết để đảm bảo "sự sống còn một cách mong manh" chứ không đủ để khẳng định vị thế chắc chắn và sự phát triển lâu dài, bền vững. Giống như con người, vấn đề không phải là sự tồn tại mà là sự tôn trọng với tư cách là một nhân cách. Những câu hỏi cơ bản trong MBV là: (1) *đối với tổ chức, công ty, những giá trị nào được coi là quan trọng hay có ý nghĩa nhất?*; (2) *hình ảnh mà tổ chức, công ty muốn tạo ra trong "mắt" những người hữu quan và xã hội về bản thân mình là như thế nào?*; (3) *tổ chức, công ty phấn đấu vì cái gì? để trở thành cái gì? và vì sao?*. Những câu hỏi trên trong MBV chỉ mới đề cập đến mục tiêu phấn đấu ở những cấp độ khác nhau. Còn cản trở lời những câu hỏi "tác nghiệp" liên quan đến quá trình triển khai các giá trị này - quá trình Quản lý Bằng Giá trị.

d. Mối quan hệ giữa quản trị chiến lược và MBV

Mối quan hệ giữa chiến lược và văn hoá công ty có thể được diễn giải thông qua mối quan hệ "môi trường hoạt động - chiến lược kinh doanh - văn hoá công ty", Sơ đồ 5.2.

SƠ ĐỒ 5.2: MÔI TRƯỜNG - CHIẾN LƯỢC - VĂN HOÁ CÔNG TY



Để soạn thảo chiến lược *thông tin* cần được thu thập. Cách thức thu nhận thông tin về môi trường hoạt động có ảnh hưởng rất lớn đến việc định hướng chiến lược. Khi tiến hành thu thập thông tin và phân tích môi trường kinh doanh, những người khảo sát và phân tích đều dựa trên những giả thiết hay mô hình, cách thức sàng lọc nhất định làm cho tư liệu thu thập mất đi một phần tính hiện thực, khách quan và tính toàn diện. Những tư liệu thu thập được lại được diễn đạt theo những cách thức, ngôn ngữ thịnh hành trong tổ chức; chúng đã chịu ảnh hưởng của đặc trưng văn hoá của tổ chức. Chính vì vậy, MBV - qua văn hoá công ty - luôn được thể hiện trong chiến lược kinh doanh; và chiến lược kinh doanh cũng chính là bản "kế hoạch lớn", "chương trình hành động tổng quát" để triển khai văn hoá công ty.

Chiến lược và MBV đều *quan tâm* đến con người. Trong những bối cảnh khách quan và xu thế vận động của các nhân tố ngoại cảnh nhất định, mỗi tổ chức đều phải xây dựng những kế hoạch chiến lược để xác định "lộ trình" và những chương trình hành động để tiến tới tương lai và hoàn thành sứ mệnh (mục tiêu tổng quát) của tổ chức. Chiến lược quan tâm đến khía cạnh chuyên môn và kỹ năng tác nghiệp dài hạn của tổ chức, trong đó năng lực và kỹ năng chuyên môn của nhân lực đóng vai trò rất quan trọng. MBV - thể hiện thông qua văn hoá công ty - là công cụ thống nhất mọi người về nhận thức, ý thức và cách thức hành động trong quá trình triển khai các chương trình hành động. MBV quan tâm đến khía cạnh nhân văn, tích cách của con người. Trong một tổ chức, con người không chỉ là những "mã số" công chức, viên chức hay "bạc thờ" về tay nghề; họ còn là và cần được coi là những "nhân cách". Để một tổ chức có thể hoạt động có kết quả trong môi trường khách quan đầy biến động, nếu môi trường ngoại cảnh đòi hỏi doanh nghiệp phải mềm dẻo và linh hoạt, văn hoá công ty phải hướng vào việc khuyến khích khả năng thích ứng.

Như đã trình bày ở trên, *mối quan hệ* giữa chiến lược và MBV còn thể hiện ở mối quan hệ tương hỗ, bổ trợ giữa mục tiêu chiến lược (sứ mệnh) và hệ thống các giá trị và triết lý hành động. Mục tiêu chiến lược tập trung vào các hoạt động kinh doanh, trong khi MBV tập trung vào việc tạo nên hình ảnh, ấn tượng, bản sắc riêng (thương hiệu) cho tổ chức, công ty và sản phẩm, dịch vụ của tổ chức. Các chương trình đạo đức trong MBV cũng có thể và cần được lồng ghép hài hoà vào các hoạt động tác nghiệp, chức năng trong việc thực hiện mục tiêu chiến lược. Khi đó, sản phẩm hay dịch vụ của một tổ chức, doanh nghiệp không còn thuần túy chỉ chứa đựng "giá trị tiêu dùng" về mặt vật chất, mà còn mang những "giá trị tinh thần": người tiêu dùng không còn chỉ mong muốn có hàng hoá tốt để sử dụng mà còn mong muốn được "trưng bày" những nhãn hiệu hàng hoá đã và đang sử dụng bởi chính phần giá trị tinh thần (thương hiệu) đã tôn thêm giá trị của chính người sử dụng.

Xét từ góc độ "*tác nghiệp*", chiến lược được hoạch định trên cơ sở những phân tích về môi trường kinh doanh. Việc lựa chọn định hướng chiến lược và mục tiêu chiến lược phản ánh nhận thức - nhân sinh quan - của những người lãnh đạo và doanh nghiệp về bối cảnh sống còn của tổ chức, doanh nghiệp. Với cách tiếp cận tương tự như đã trình bày trong *Mô hình Con người - Tổ chức*, (Sơ đồ 1.2), việc xác định các giá trị và triết lý trong MBV chính là việc xác định triết lý hành động để tạo động lực và phương pháp hành động cho nguồn nhân lực của tổ chức trong việc thực hiện các mục tiêu chiến lược. Như vậy, có thể coi văn hoá công ty chính là một công cụ quan trọng để thực thi chiến lược.

e. Quá trình Quản lý Bằng Giá trị

Quá trình MBV gồm ba bước cơ bản: (1) xác định các giá trị và triết lý hành động chủ đạo; (2) truyền đạt và quán triệt các giá trị đến từng thành viên tổ chức; (3) chuyển hoá các giá trị và triết lý vào hành động và các quyết định hàng ngày.

Xác định các giá trị. Mục đích của việc xác định các giá trị là lựa chọn một hệ thống các giá trị và triết lý hành động được mọi thành viên trong tổ chức coi trọng có thể thể hiện được bản sắc riêng đặc biệt của tổ chức và được những người hữu quan đánh giá cao. Hệ thống các giá trị và triết lý được lựa chọn cần tương hợp với mục tiêu kinh doanh và có khả năng lồng ghép hài hoà với các mục tiêu kinh doanh.

Việc xác định hệ thống các giá trị và triết lý được bắt đầu bằng việc lựa chọn và quyết định về các giá trị (hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin) và triết lý hành động (cách nhận thức và phương pháp ra quyết định) được lấy làm chủ đạo cho tổ chức. Minh hoạ 5.9 là một ví dụ về cách thức xác định các giá trị chủ đạo cho một tổ chức, công ty. Có thể thấy rằng việc xác định các giá trị chủ đạo trong thực tiễn có thể được tiến hành theo cách tiếp cận "từ trên xuống" hoặc "từ dưới lên" hoặc phối hợp đồng thời. Những giá trị và triết lý này được ban lãnh đạo cao nhất thảo luận và cho ý kiến. Đồng thời, những giá trị và triết lý này cũng được đưa ra thảo luận và lấy ý kiến của các thành viên/thành viên chủ chốt trong

tổ chức. Mặt khác, những giá trị và triết lý được lựa chọn cũng được đưa ra xác minh về ý nghĩa ở các đối tượng hữu quan. Việc tổng hợp ý kiến của cả ba nhóm có thể giúp hoàn thiện về nội dung và cách diễn đạt những các giá trị và triết lý hành động chính thức của tổ chức để phê duyệt lần cuối. Về mặt ý nghĩa, quá trình này không chỉ là nhằm xác định các giá trị và triết lý có thể đạt được tính đồng thuận cao nhất của các thành viên tổ chức, mà đó thực sự còn là một quá trình học tập, nhận thức và quán triệt. Minh họa 5.10 là một ví dụ về sự lồng ghép giữa mục tiêu kinh doanh (sứ mệnh) và các giá trị và triết lý hành động.

MINH HOA 5.9: XÁC MINH GIÁ TRỊ CHỦ ĐẠO

Điều quan trọng nhất trong cuộc sống của mỗi người là xác định được điều gì là quan trọng nhất hay có ý nghĩa nhất đối với bản thân.

Tổ chức/đơn vị/bộ phận của chúng ta đại biểu cho những giá trị gì?
Chúng ta hành động trên cơ sở những triết lý nào?

Hãy xem kỹ danh mục những giá trị dưới đây (có thể thêm vào danh mục này những giá trị khác), và khoanh tròn những giá trị anh/chị cho là quan trọng nhất. Sau đó chọn ra ba giá trị được coi là có ý nghĩa nhất đối với đối với anh/chị và sắp xếp theo thứ tự ưu tiên về tầm quan trọng.

Trung thực	Mạo hiểm	Sự tự chủ
Hiệu quả	Tinh thần hợp tác	Thông minh
Sáng tạo	Sự hóm hỉnh	Thành công
Có ảnh hưởng	Vì môi trường	Sự hỗ trợ
Sự xuất sắc	Quyền lực	Tin tưởng
Tinh thần tập thể	Năng lực kiểm soát	Mối quan hệ
Tinh thần tương trợ	Lòng dũng cảm	Sự hiểu biết
Lợi nhuận	Cạnh tranh	Linh hoạt
Tự do	Hứng khởi	Cam kết
Thiện chí	Hạnh phúc	Sự công nhận
Công bằng	Danh dự	Học hỏi
Chất lượng	Cách mạng	Cần bản
Chăm chỉ	Phục tùng	Vô tư
Có trách nhiệm	Tăng trưởng	Thịnh vượng
Được tôn trọng	Hoàn thành	Tài chính
Có nguyên tắc	Có mục đích	Công tâm
Lòng tự tôn	Sức mạnh	Chính trực
Trung thành	Trong sáng	Hoà bình
Phục vụ	Tình yêu	Kiên trì
Chân thành	Sự thông minh	Đáng tin cậy

MINH HOA 5.10: LỒNG GHÉP GIỮA SỨ MỆNH VÀ GIÁ TRỊ

Giá trị chủ đạo: (1) Có đạo đức, (2) Lòng nhiệt tình (3) Có lợi nhuận.

TUYÊN BỐ VỀ SỨ MỆNH

Chúng tôi là nhà cung cấp dịch vụ trọn gói về các giải pháp truyền thông âm thanh và dữ liệu liên quan đến việc đáp ứng nhu cầu kinh doanh hiện tại và tương lai.

Thông qua những hoạt động mang tính **đạo đức**, **đây lòng nhiệt tình**, và mang lại **lợi nhuận**, công ty chúng tôi sẽ cố gắng tạo môi trường làm việc thuận lợi nhất cho nhân viên, cung cấp dịch vụ “khách hàng trung thành” cho tất cả khách hàng, tạo ra giá trị gia tăng cho cổ đông, và tạo lập một tinh thần cộng đồng trách nhiệm trong công ty.

CÁC TRIẾT LÝ ĐỊNH HƯỚNG HÀNH ĐỘNG CỦA CHÚNG TÔI

Đạo đức

- ✚ Công bằng trong kinh doanh và liêm chính đối với khách hàng và thị trường.
- ✚ Công bằng và bình đẳng trong đối xử với nhân viên.
- ✚ Cung cấp đầy đủ và chính xác các thông tin cho cổ đông.
- ✚ Thực thi trò lãnh đạo và trung thành với những cam kết và giá trị của chúng ta trong quan hệ với cộng đồng.

Nhiệt tình

- ✚ Đáp ứng kỳ vọng của khách hàng và luôn thực hiện đúng những cam kết đối với họ.
- ✚ Tôn trọng nhân viên và những ý kiến đóng góp của họ.
- ✚ Thực hiện đầy đủ những cam kết đối với cổ đông.
- ✚ Khuyến khích và hỗ trợ nhân viên tham gia các hoạt động công ích.

Lợi nhuận

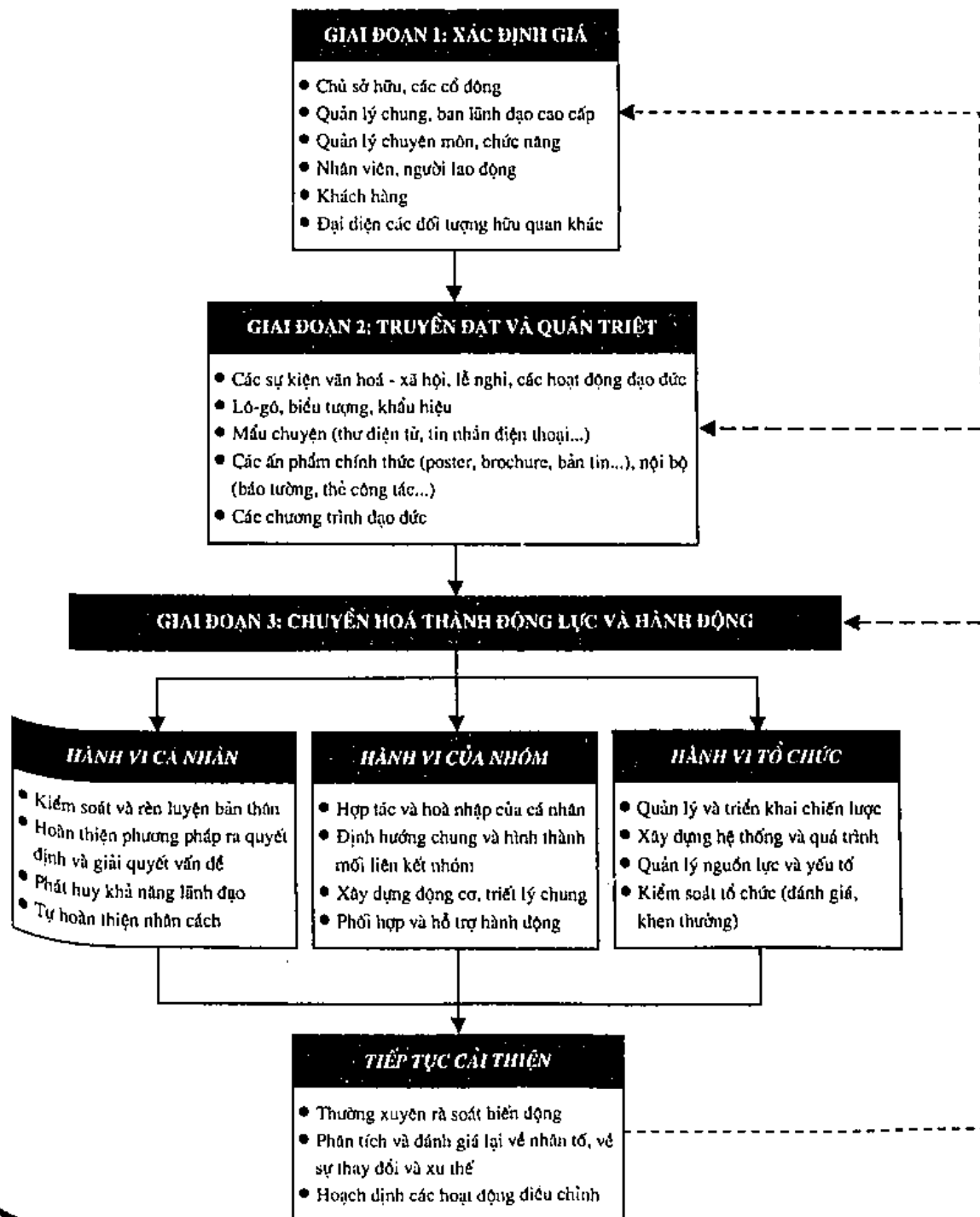
- ✚ Cung cấp các sản phẩm mang lại lợi ích và có kỹ thuật tiên tiến cho khách hàng.
- ✚ Khuyến khích nhân viên sáng tạo và tạo cơ hội như nhau cho sự phát triển nhân cách.
- ✚ Đạt được mức lợi tức hợp lý trên vốn đầu tư của các cổ đông.
- ✚ Có những đóng góp thiết thực cho cộng đồng.

Truyền đạt và quán triệt đến từng thành viên. Mục đích của việc truyền và quán triệt là giúp các thành viên hiểu được chính xác và đầy đủ về các giá trị và triết lý của công ty. Việc truyền đạt và quán triệt có thể được thực hiện thông qua các chương trình đạo đức. Trong đó gồm việc thiết lập hệ thống các phương tiện thể hiện - các biểu trưng trực quan - các giá trị và triết lý một cách dễ hiểu sáng tạo và dễ hiểu; tổ chức các hoạt động phổ biến, học tập, quán triệt thường xuyên, định kỳ hay bất thường dưới nhiều hình thức phong phú, đa dạng, các hoạt động hay các sự kiện văn hoá-xã hội. Về mặt ý nghĩa, đây là quá trình học tập và nhận thức của các thành viên tổ chức nhằm chuyển hoá các giá trị và triết lý thành nhân sinh quan và triết lý hành động của mình. Có thể gọi đây là quá trình “nội hoá” (internalization). Chính trong quá trình này, xuất hiện sự “cọ sát” giữa các giá trị và triết lý chung và riêng của từng cá nhân sẽ dẫn đến sự thay đổi và điều chỉnh về nhận thức và hành vi trong mối quan hệ kinh doanh và một phần trong mối quan hệ xã hội. Đây là giai đoạn có ý nghĩa rất quan trọng.

Giữa bước chọn lọc hệ thống các giá trị và triết lý với bước quán triệt chúng của các thành viên có mối liên hệ nhân quả. Nếu sự khác biệt giữa hệ thống giá trị riêng của từng người với nhau và đặc biệt là với hệ thống các giá trị

và triết lý chủ đạo (chung) là quá lớn, nếu hệ thống giá trị và ý nghĩa không đủ sức thuyết phục khiến mỗi cá nhân tự nguyện điều chỉnh nhận thức và chuẩn mực hành vi, quá trình truyền đạt và quán triệt sẽ không đạt kết quả, MBV không thể phát huy hiệu lực. Vì vậy, song song với việc xây dựng được một hệ thống các giá trị và triết lý điển hình, việc thiết kế các chương trình đạo đức cần rất thuận trọng, sáng tạo và thức sự có ý nghĩa đối với mỗi thành viên.

Sơ đồ 5.3: Quy trình MBV



Chuyển hoá các giá trị và triết lý thành hành động và các quyết định. Quá trình chuyển hoá được thực hiện từng bước "song hành" nhưng muộn hơn quá trình nhận thức. Việc chuyển hoá xảy ra như một quá trình phản ánh nhận thức và được xác định bởi mức độ nhận thức đạt được ở mỗi thành viên tổ chức. Mức độ nhận thức càng cao, con người càng thấm nhuần các giá trị và triết lý, mức độ tự tin, tự nguyện và lòng nhiệt tình càng cao. Khả năng tự chủ hành động càng lớn.

Đối với tổ chức, mức độ chuyển hoá thành hành động được xác định bởi số lượng người đạt được cùng mức độ nhận thức giống nhau. Mức độ nhận thức có thể được đánh giá bởi những dấu hiệu đặc biệt - các biểu trưng phi-trực quan. Số lượng những người đạt được mức độ nhận thức như nhau càng lớn, mức độ nhận thức đạt được càng cao, sự đồng thuận đạt được càng lớn, và sự nhất quán trong phương pháp tư duy và hành động càng cao, phản ứng của họ về một hành vi đạo đức hay phi đạo đức càng mạnh - mức độ bức xúc về tâm lý. Khi đó, hành vi của họ càng đồng nhất, tổ chức càng dễ tạo nên "dấu ấn" hay "sắc thái" điển hình, riêng về các giá trị và triết lý của mình đối với những người hữu quan và xã hội.

Có thể khái quát quá trình MBV như trong Sơ đồ 5.3. Có thể thấy rõ trong ba bước của quá trình MBV, trọng tâm của bước thứ nhất là "giá trị", và trọng tâm của hai bước sau là "con người".

f. Công cụ Quản lý Bằng Giá trị

Văn hoá công ty là công cụ quan trọng nhất trong MBV. Như đã được định nghĩa ở trên, về *nội dung*, văn hoá công ty là hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo (các giá trị) và cách nhận thức và phương pháp tư duy (các triết lý hành động) đã được tổ chức xác định và lựa chọn. Về *mục đích*, các chương trình đạo đức trong văn hoá công ty được thiết kế và triển khai là nhằm đạt được sự đồng thuận về nhận thức của các thành viên tổ chức. *Tác động* mong muốn của các chương trình đạo đức trong văn hoá công ty là nhằm giúp các thành viên tổ chức chuyển hoá hệ thống các giá trị và triết lý hành động đã nhận thức được thành hành động thực tiễn. Văn hoá công ty là sự thể hiện cụ thể của ba bước trong quá trình MBV.

Trong quá trình triển khai văn hoá công ty, việc ra quyết định luôn phải tập trung và hướng tới con người. Phương pháp ra quyết định thể hiện được tính chất này là *cách tiếp cận những người hữu quan* - Stakeholders' Approach. Công cụ ra quyết định theo cách tiếp cận này là phương pháp **Giải quyết Vấn đề Hướng tới Con người - POPS** (People Oriented Problem Solving). Về nguyên tắc, ra quyết định bằng POPS cũng không khác với quá trình ra quyết định theo PSA (Problem - Solving Analysis) đã giới thiệu ở Chương 3, gồm ba bước cơ bản: (a) Xác minh vấn đề, (b) Xác định giải pháp, (c) Thực thi. Tuy nhiên, trong văn hoá doanh nghiệp, quá trình POPS chủ yếu tập trung phân tích những vấn

đề liên quan đến con người (mối quan tâm, hành vi, việc thoả mãn sự mong muốn của các đối tượng hữu quan) và việc xây dựng mối quan hệ con người trong và ngoài tổ chức. Quá trình POPS có thể được tóm tắt như trong Minh họa 5.11. Có thể thấy rằng, POPS có thể được triển khai một cách hữu hiệu với sự hỗ trợ của *Ma-trận Xác minh Nguồn gốc Mâu thuẫn* (Công cụ 1.1) - bước 1 - và *Khung lô-gíc* (Minh họa 3.24-a) - bước 2.

MINH HOA 5.11: CÁC BƯỚC CỦA QUÁ TRÌNH POPS

BUƯỚC 1: XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ

- Làm rõ các mối quan tâm
- Xác định mục tiêu cần đạt được
- Xác minh các đối tượng hữu quan
- Xác định mong muốn, mối quan tâm chủ yếu của các đối tượng hữu quan

BUƯỚC 2: XÁC ĐỊNH GIẢI PHÁP

- Xác định các kết quả đầu ra cần đạt được
- Xác định các biện pháp hay hành động có thể đạt được các kết quả mong muốn
- Xây dựng giải pháp và lựa chọn giải pháp
- Xây dựng kế hoạch hành động

BUƯỚC 3: THỰC THI

- Phổ biến và quán triệt kế hoạch hành động
- Xây dựng các kế hoạch hỗ trợ về cung ứng đầu vào và xác định trách nhiệm
- Xây dựng các phương án đo lường, đánh giá
- Xây dựng các phương án dự phòng

Do trình độ phát triển về ý thức đạo đức của các thành viên tổ chức là khác nhau, như đã trình bày ở Chương 3, quá trình nhận thức và chuyển hoá hệ thống các giá trị và triết lý trong MBV của mỗi thành viên có thể diễn ra khác nhau, dẫn đến những "khoảng cách" trong nhận thức và trong việc lựa chọn cách hành động. Khoảng cách này cần được san bằng. Công cụ xử lý những "khoảng cách" như vậy có tên gọi là *Phương án Hành động Đồng nhất Sự khác biệt - GAAP* (Gap Alignment Action Plan). Về nguyên tắc, GAAP là quá trình làm bộc lộ sự khác biệt trong nhận thức về giá trị giữa các cá nhân, bộ phận thông qua các biện pháp xác minh mức độ nhận thức của họ. Một khi, sự khác biệt đã được xác minh, việc còn lại là lập phương án san bằng khoảng cách về nhận thức, nhằm loại trừ mâu thuẫn có thể xảy ra. Trong quá trình GAAP, các công cụ quen thuộc như *PSA*, *Khung Lô-gíc* và *POPS* là công cụ hỗ trợ đắc lực cho bước thiết kế giải pháp. Bước xác minh "khoảng cách" trong nhận thức cần đến những công cụ có năng lực xác minh được mức độ nhận thức của các thành viên - Công cụ có tên là *Phương pháp "xác minh tính đồng thuận/mức độ ảnh hưởng của văn hoá công ty"* (consensus/intensity approach) - sẽ được trình bày

ở phần sau. Quá trình GAAP có thể được khái quát gồm các bước cơ bản được trình bày trong Minh hoạ 5.12.

MINH HOA 5.12: CÁC BƯỚC CỦA QUÁ TRÌNH GAAP

BƯỚC 1: XÁC ĐỊNH CHUẨN MỤC GIÁ TRỊ

- Những chuẩn mực hành vi đạo đức kinh doanh và đạo đức xã hội;
- Hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức của tổ chức;
- Hệ thống các chuẩn mực cam kết, giao ước.

BƯỚC 2: XÁC ĐỊNH CÁC CHỈ BÁO

- Xác định các chỉ báo về tình trạng nhận thức;
- Xác định các phép đo, phương pháp xác minh các chỉ báo.

BƯỚC 3: XÁC MINH THỰC TRẠNG VỀ NHẬN THỨC

- Tiến hành xác minh các chỉ báo
- Tổng hợp thông tin và xác định thực trạng về nhận thức;

BƯỚC 4: XÁC MINH SỰ KHÁC BIỆT VỀ MỤC TIÊU

- Xác định trạng thái nhận thức mong muốn;
- Xác định “khoảng cách” giữa thực trạng và tình trạng mong muốn về nhận thức.

BƯỚC 5: XÂY DỰNG PHƯƠNG ÁN SAN BẰNG KHOẢNG CÁCH

- Phân tích nguyên nhân: xác định “cây vắn đề”/“cây nguyên nhân” xác định “cây mục tiêu”;
- Phân tích giải pháp: sử dụng “khung lô-gíc” để xác định “cây giải pháp”.

BƯỚC 6: THỰC HIỆN PHƯƠNG ÁN

- Xác định “cây kiến nghị”;
- Triển khai các giải pháp, hỗ trợ và giám sát các bên hữu quan được kiến nghị trong quá trình thực hiện;
- Kiểm soát quá trình thực hiện.

III. BIỂU TRUNG CỦA VĂN HOÁ CÔNG TY

Những đặc trưng của văn hoá công ty có thể được thể hiện thông qua những dấu hiệu, biểu hiện điển hình. *Biểu trưng* là bất kỳ thứ gì có thể được sử dụng làm phương tiện thể hiện nội dung của văn hoá công ty - triết lý, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy - nhằm hỗ trợ các thành viên trong quá trình nhận thức hoặc để phản ánh mức độ nhận thức của thành viên và của toàn tổ chức. Những đặc trưng của văn hoá công ty được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau nhưng đều hướng tới việc hình thành một tập hợp các khuôn mẫu hành vi được áp dụng trong các mối quan hệ trong và ngoài tổ chức. Những khuôn mẫu hành vi này có thể được sử dụng để phản ánh bản sắc văn hoá công ty.

Các biểu trưng được sử dụng để thể hiện nội dung của văn hoá công ty gọi là các những *biểu trưng trực quan*, đó những biểu trưng giúp mọi người dễ dàng nhìn thấy, nghe thấy hoặc sờ thấy những giá trị, triết lý cần được tôn trọng. Ví dụ về các biểu trưng trực quan là phong cách, màu sắc, kiểu dáng kiến trúc, thiết kế, hành vi, trang phục, biểu tượng, lễ nghi, ngôn ngữ... Nhận thức là một quá trình, những biểu trưng trực quan chỉ là một bộ phận trong các phương tiện và công cụ hỗ trợ quá trình nhận thức của thành viên tổ chức về văn hoá công ty. Bộ phận quan trọng khác là các *chương trình đạo đức* (sẽ được giới thiệu ở chương sau). Nhận thức phản ánh một sự thay đổi, điều chỉnh hay hoàn thiện về thế giới quan và triết lý sống của mỗi cá nhân. chúng rất khó nhận thấy được bằng những biểu hiện trực quan, mà chỉ có thể cảm nhận hay nhận thức được thông qua những biểu hiện về hành vi. Các *biểu trưng phi-trực quan* là những dấu hiệu đặc trưng thể hiện mức độ nhận thức đạt được ở các thành viên và những người hữu quan về văn hoá công ty. Các biểu trưng phi-trực quan bao gồm truyền thống và lịch sử phát triển của tổ chức, thái độ, niềm tin, lý tưởng.

1/ Các biểu trưng trực quan của văn hoá công ty

Văn hoá công ty của một tổ chức được thể hiện bằng những *biểu trưng trực quan* điển hình là (a) đặc điểm kiến trúc, (b) nghi lễ, (c) giao thoại, (d) biểu tượng, (e) ngôn ngữ, (f) ấn phẩm điển hình và (g) lịch sử phát triển và truyền thống.

a. Kiến trúc đặc trưng

Những *kiến trúc đặc trưng* của một tổ chức gồm kiến trúc ngoại thất và thiết kế nội thất công sở.

Phần lớn những công ty thành đạt hoặc đang phát triển muốn gây ấn tượng đối với mọi người về sự khác biệt, thành công và sức mạnh của họ bằng những công trình kiến trúc đặc biệt và đồ sộ. Những công trình kiến trúc này được sử dụng như biểu tượng và hình ảnh về tổ chức. Có thể thấy trong thực tế những ví dụ minh hoạ ở các công trình kiến trúc lớn của các nhà thờ, trường đại học... ở Mỹ và Châu Âu. Các công trình này rất được các tổ chức, công ty chú trọng như một phương tiện thể hiện tính cách đặc trưng của tổ chức.

Những thiết kế *nội thất* cũng rất được các công ty, tổ chức quan tâm. Từ những vấn đề rất lớn như tiêu chuẩn hoá về màu sắc, kiểu dáng của bao bì đặc trưng, thiết kế nội thất như mặt bằng, quầy, bàn ghế, phòng, giá để hàng, lối đi, loại dịch vụ, trang phục... đến những chi tiết nhỏ nhất như đồ ăn, vị trí công tắc điện, thiết bị và vị trí của chúng trong phòng vệ sinh... Tất cả đều được sử dụng để tạo ấn tượng thân quen, thiện trí và được quan tâm.

MINH HOA: 5.13: Ý NGHĨA CỦA CÁC YẾU TỐ KIẾN TRÚC

- Trụ sở của công ty **ABV**, một hãng thầu khoán hàng đầu của Thụy điển, đã được trang trí bằng màu hồng chủ đạo, với một đại sảnh mở rộng rất hiệu khách dẫn thẳng vào một khuôn viên được bao bọc bởi các lớp kính như một ốc đảo giữa xa mạc cho khách vãng lai, ẩm khách và nhân viên nghỉ chân. Nhiều văn phòng và hầu hết các phòng họp đều có cửa hướng ra khuôn viên này nhằm đưa hơi thở và sự sống động của bên ngoài vào các hoạt động trong các văn phòng đó. Hệ thống cầu thang điện có thể giúp nhân viên cũng như khách tham quan nhận thấy ngay sự thống nhất và sự sống động trong toàn công ty.
- **Round Office**, một hãng đồ gỗ hàng đầu của Thụy điển đã lồng ghép nhiều triết lý của hãng vào thiết kế nội thất của trụ sở chính ở Obero như bàn bán-xoay, mái vòm cuốn với các góc lượn để thể hiện tư tưởng “văn phòng hình tròn” (‘round office’) và triết lý bình đẳng của khái niệm “bàn tròn” (‘round table’).
- **McDonald** không chỉ là người bán món *hamburger* thuần túy mà còn là người bán món *hamburger của McDonald* không thể nhầm lẫn với các hãng khác qua những thiết kế màu sắc, bàn ghế, bài trí nội thất, biển hiệu và biểu tượng quảng cáo tiên chuẩn hoá một cách thống nhất. Uy tín, hình ảnh trên bao bì và không khí trong cửa hàng cũng là thứ “sản phẩm” thực khách muốn hưởng thụ ở các cửa hàng của McDonald.

Thiết kế kiến trúc được các tổ chức rất quan tâm là vì những lý do sau:

- Kiến trúc ngoại thất có thể có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi con người về phương diện cách thức giao tiếp, phản ứng và thực hiện công việc.
Ví dụ như kiến trúc nhà thờ tạo ấn tượng quyền lực, thâm nghiêm; chùa chiền tạo ấn tượng thanh bạch, thoát tục; thư viện gây ấn tượng thông thái, tập trung cao độ.
- Công trình kiến trúc có thể được coi là một “linh vật” biểu thị một ý nghĩa, giá trị nào đó của một tổ chức, xã hội.
Ví dụ, tháp Eiffel của Pháp, Tháp Đôi của Mỹ hay của Malaysia, tháp truyền hình của một số nước, Vạn Lý Trường Thành của Trung quốc, Văn miếu, Chùa Một Cột... đã trở thành hình ảnh, biểu tượng về một giá trị tinh thần quốc gia, địa phương.
- Kiểu dáng kết cấu có thể được coi là biểu tượng cho phương châm chiến lược của tổ chức.
- Công trình kiến trúc trở thành một bộ phận hữu cơ trong các sản phẩm của công ty.
- Trong mỗi công trình kiến trúc đều chứa đựng những giá trị lịch sử gắn liền với sự ra đời và trưởng thành của tổ chức, các thế hệ nhân viên.

b. Nghi lễ, nghi thức

Một trong số những biểu trưng của văn hoá công ty là *nghi lễ*. Đó là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ lưỡng dưới hình thức các hoạt động, sự kiện văn hoá-xã hội chính thức, nghiêm trang, tình cảm được thực hiện định kỳ hay bất thường nhằm thắt chặt mối quan hệ tổ chức và thường được tổ chức vì lợi ích của những người tham dự. Những người quản lý có thể sử dụng lễ nghi như một cơ hội quan trọng để giới thiệu về những giá trị được tổ chức coi trọng. Đó cũng là dịp đặc biệt để nhấn mạnh những giá trị riêng của tổ chức, tạo cơ hội cho mọi thành viên cùng chia sẻ cách nhận thức về những sự kiện trọng đại, để nêu gương và khen tặng những tấm gương điển hình đại biểu cho những niềm tin và cách thức hành động cần tôn trọng của tổ chức. Có bốn loại lễ nghi cơ bản: chuyển giao, củng cố, nhắc nhở và liên kết, (Bảng 5.1).

Bảng 5.1.: Bốn loại lễ nghi trong tổ chức và tác động tiềm năng của chúng

Loại hình	Minh họa	Tác động tiềm năng
<i>Chuyển giao</i>	Khai mạc, giới thiệu thành viên mới, chức vụ mới, lễ ra mắt	Tạo thuận lợi cho việc thâm nhập vào cương vị mới, vai trò mới
<i>Củng cố</i>	Lễ phát phần thưởng	Củng cố các nhân tố hình thành bản sắc và tôn thêm vị thế của thành viên
<i>Nhắc nhở</i>	Sinh hoạt văn hoá, chuyên môn, khoa học	Duy trì cơ cấu xã hội và làm tăng thêm năng lực tác nghiệp của tổ chức
<i>Liên kết</i>	Lễ hội, liên hoan, Tết	Khôi phục và khích lệ chia sẻ tình cảm và sự cảm thông nhằm gắn bó các thành viên với nhau và với tổ chức

Nghi lễ thường được tiến hành theo một cách thức nhất định, các *nghi thức* thường được thiết kế một cách kỹ lưỡng và sử dụng như những hình thức chính thức để thực hiện nghi lễ. Đặc điểm về hình thức và nội dung của nghi thức không chỉ thể hiện những những giá trị và triết lý của văn hoá công ty mà tổ chức muốn nhấn mạnh, chúng còn thể hiện quan điểm và cách tiếp cận của những người quản lý. Mức độ nghiêm túc trong việc thực hiện nghi thức là dấu hiệu phản ánh nhận thức của các thành viên tổ chức về ý nghĩa và tầm quan trọng của các giá trị và triết lý này đối với họ.

MINH HOA 5.14: LỄ NGHI TRONG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

Ở một ngân hàng, việc bầu chọn cho một chức vụ lãnh đạo được coi là một sự kiện quan trọng đánh dấu sự thành đạt trong nghề nghiệp. Một loạt hoạt động được tiến hành kèm theo việc bổ nhiệm một chức vụ lãnh đạo, bao gồm cả cách thức ghi nhận đặc biệt, người mới được bổ nhiệm được trình trọng dẫn đến phòng ăn lần đầu tiên ở cương vị mới, ở đó người mới được bổ nhiệm sẽ chính thức mời mọi người trong đơn vị uống cốc rượu mừng vào cuối giờ chiều thứ Sáu sau khi quyết định bổ nhiệm được chính thức công bố. Có thể coi đó là một buổi *lễ ra mắt* hay “chuyển giao”.

Những người bán lông cừu thường tổ chức các cuộc thi hàng tuần trong đó thành tích về lượng bán được tuyên dương từ thấp nhất đến cao nhất. Sự kiện này được thực hiện đồng thời với những lời tuyên dương và tung hô. Những buổi lễ như vậy có tác dụng khẳng định lại mục tiêu về doanh số của công ty. Đó chính là một hình thức “củng cố”.

Một sự kiện quan trọng hàng năm được *McDonald* tiến hành là việc bình chọn nhóm làm món Hamburger ngon nhất trên toàn quốc. Việc bình chọn đã khích lệ tất cả các cửa hàng của *McDonald* kiểm tra lại chi tiết cách thức làm món Hamburger. Buổi lễ làm rõ thêm và chuyển đến tất cả nhân viên của hãng thông điệp về giá trị mà McDonald muốn nhấn mạnh, đó là chất lượng của món Hamburger. Đó là một hình thức “nhắc nhở”.

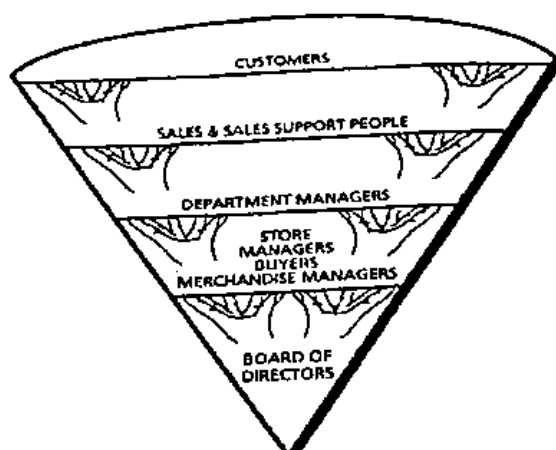
Ở một hãng khá lớn ở vùng trung-tây nước Mỹ, vào mỗi dịp lễ giáng sinh, vị chủ tịch công ty đều rời văn phòng của mình ở tầng thượng và đi bộ xuống các văn phòng ở các tầng dưới để gặp gỡ, bắt tay và chúc mừng từng cán bộ, nhân viên của mình. Sự xuất hiện của ông ta là một biểu hiện về triết lý *gia đình* trong tổ chức. Đó là một hình thức “hoà nhập”.

c. Biểu tượng

Một công cụ khác biểu thị đặc trưng của văn hoá công ty là biểu tượng. *Biểu tượng* là một thứ gì đó biểu thị một thứ gì đó không phải là chính nó và có tác dụng giúp mọi người nhận ra hay hiểu được thứ mà nó biểu thị. Các công trình kiến trúc, lễ nghi, giai thoại, khẩu hiệu đều chứa đựng những đặc trưng của biểu tượng, bởi thông qua những giá trị vật chất, cụ thể, hữu hình, các biểu tượng này đều muốn truyền đạt một những giá trị, ý nghĩa tiềm ẩn bên trong cho những người tiếp nhận theo các cách thức khác nhau. Một biểu tượng khác là *logo* hay một tác phẩm sáng tạo được thiết kế để thể hiện hình tượng về một tổ chức, một doanh nghiệp bằng ngôn ngữ nghệ thuật phổ thông. Các biểu tượng vật chất này thường có sức mạnh rất lớn vì chúng hướng sự chú ý của người thấy nó vào một (vài) chi tiết hay điểm nhấn cụ thể có thể diễn đạt được giá trị chủ đạo mà tổ chức, doanh nghiệp muốn tạo ấn tượng, lưu lại hay truyền đạt cho người thấy nó. *Logo* là loại biểu trưng đơn giản nhưng lại có ý nghĩa rất lớn nên được các tổ chức, doanh nghiệp rất chú trọng. Trong các Minh họa 5.15 là một số ví dụ điển hình về biểu tượng của một số tổ chức, công ty quốc tế.

MINH HOA 5.15-a: CÁC BIỂU TƯỢNG TRONG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

Cửa hàng bách hoá *Nordstrom* chọn biểu tượng thể hiện tầm quan trọng của sự hỗ trợ từ cấp cao cho những nhân viên cấp dưới bằng một sơ đồ tổ chức ngược (hình vẽ dưới đây). Chọn biểu tượng này, công ty muốn công bố và nhấn mạnh cam kết về triết lý quản lý chủ đạo của công ty cho người quản lý, nhân viên, khách hàng và mọi đối tượng hữu quan. Từ đó *Nordstrom* trở nên nổi tiếng về chất lượng dịch vụ khách hàng đặc biệt và về biểu tượng “sơ đồ tổ chức biểu thị người quản lý hỗ trợ nhân viên thay vì quản lý họ trong việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng” này.



Tại công ty *Chick-fil-A*, một cửa hàng đại lý thịt gà, người quản lý cửa hàng sẽ nhận được một chứng nhận màu trắng *Cấp VII Xuyên Lục địa* (Continental Mark VII) nếu đạt mức tăng doanh số là 40%. Anh ta sẽ được giao quyền sử dụng một chiếc xe hơi trong vòng một năm, và nếu anh ta tiếp tục đạt mức tăng doanh thu, chiếc xe sẽ hoàn toàn thuộc sở hữu của anh ta. Công ty cũng sử dụng hai màu đen và đỏ để trang trí cho nhãn hiệu *Chick-fil-A* trên nền chữ *Continental* làm biểu tượng quảng cáo và biểu tượng cho năng suất bán hàng cao.

MINH HOA 5.15-b: BAO BÌ VÀ MÀU SẮC BIỂU TƯỢNG; [An ninh thế giới, số 286, thứ Năm mồng 4 tháng Bảy năm 2002, trg 13]

Mặc dù hãng *Casino* đã có được giấy phép sản xuất mặt hàng lưỡi dao cạo có thể lắp cho sản phẩm của hãng *Gillette*, cuối năm 1995, họ vẫn phải đối đầu với cơn thịnh nộ của *Gillette* vì bị cho rằng bao bì sản phẩm lưỡi dao cạo của *Casino* quá giống với sản phẩm tương đồng của *Gillette*. Như vậy, người tiêu dùng, do không phân biệt được sự khác nhau giữa hai sản phẩm, có xu hướng chọn sản phẩm có giá rẻ hơn của hãng *Casino*. *Gillette* đã kiện ra toà, nhưng thua kiện. Toà án các cấp đều phán quyết rằng *Casino* đã thiết kế nhãn hiệu trên bao bì cho sản phẩm của mình “theo phong cách riêng rất rõ ràng”, và các màu sắc được sử dụng không gợi nhớ đến màu sắc của *Gillette*.

Một câu chuyện tương tự đã lặp lại với *Gillette* vào năm 2001. Tuy nhiên, trong trường hợp này *Gillette* đã thắng kiện khi kiện hãng *Monoprix* về sản phẩm lưỡi dao cạo nhãn hiệu “Country” của hãng này đã sử dụng màu sắc của *Gillette*.

d. Mẩu chuyện, giai thoại, tấm gương điển hình

Khi triển khai các hoạt động trong thực tiễn, thường xuất hiện những sự kiện, tấm gương điển hình cho việc thực hiện thành công hay thất bại một giá trị, triết lý mà tổ chức, doanh nghiệp có thể sử dụng làm bài học kinh nghiệm hay minh hoạ điển hình, mẫu mực, dễ hiểu về văn hoá công ty. *Mẩu chuyện* là những câu chuyện thường được thêu dệt từ những sự kiện có thực điển hình về những giá trị, triết lý của văn hoá công ty được các thành viên trong tổ chức thường xuyên nhắc lại và phổ biến những thành viên mới. Một số mẩu chuyện trở thành những *giai thoại* do những sự kiện đã mang tính lịch sử và có thể được khái quát hoá hoặc hư cấu thêm. Trong các mẩu chuyện kể thường xuất hiện những *tấm gương điển hình*, đó là những mẫu hình lý tưởng về hành vi phù hợp với chuẩn mực và giá trị văn hoá công ty. Tấm gương điển hình có thể được nhân cách hoá thành *huyền thoại* với những phẩm chất và tính cách của nhiều tấm gương điển hình hay kỳ vọng về những giá trị và niềm tin trong tổ chức. Các mẩu chuyện có tác dụng duy trì sức sống cho các giá trị ban đầu của tổ chức và giúp thống nhất về nhận thức của tất cả mọi thành viên. Minh hoạ 5.16 là một ví dụ về các mẩu chuyện có thể ảnh hưởng đến việc hình thành văn hoá công ty.

MINH HOA 5.16: GIAI THOẠI TRONG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

Tại công ty *3M* (*Minesota Mining & Manufacturing*), những người lãnh đạo cấp cao của công ty luôn tìm cách làm sống động những mẩu chuyện về những đề án sáng tạo đã từng bị những người lãnh đạo bỏ lỡ. Một người hùng trong các mẩu chuyện đã âm thầm theo đuổi một đề án như vậy và đã chứng minh được sự sai lầm của những người lãnh đạo bằng việc đưa ra một sản phẩm mới rất thành công. Những mẩu chuyện này đã được nhắc đi nhắc lại bởi các thế hệ những người lãnh đạo cấp cao của công ty nhằm nhấn mạnh tinh thần làm chủ ở công ty *3M* và gửi đến cán bộ công nhân viên của công ty một thông điệp rằng, nếu bị thất vọng và cảm thấy chán nản, thì họ cần phải hiểu rằng họ không phải là những người đầu tiên và cần phải biết vượt qua những khó khăn, thất bại trong quá trình sáng tạo.

Hai mẩu chuyện thể hiện hình tượng *phong cách HP* của *Hewlett-Packard* nói về hai nhân vật anh hùng, những người đã lập ra công ty, David Packard và Bill Hewlett. Sau nhiều ngày đêm tìm tòi vất vả, một đêm khi đang đi dạo quanh phòng thí nghiệm Palo Alto, Packard đã phát minh ra mẫu sản phẩm mới có thể được tạo thành từ những nguyên liệu rẻ tiền. Thế nhưng, ông đã lập tức huỷ mẫu sản phẩm mới này và tự nhủ rằng *Đó không phải là phong cách của HP, Dave ạ*. Tương tự, người ta đã khuyên Bill Hewlett đến thăm một nhà máy vào thứ Bảy. Khi đến nơi, thấy cửa kho của phòng thí nghiệm khoá chặt, ông đã phá khoá và để lại lời nhắn *Đừng bao giờ khoá cánh cửa này lại. Cảm ơn. Bill*. Hewlett muốn các những người kỹ sư có thể hoàn toàn tự do khi tiếp cận với các nguyên liệu và linh kiện trong kho của phòng thí nghiệm, thậm chí có thể mang về nhà, để khích lệ sự sáng tạo, một nhân tố được coi là *phong cách của HP*.

e. Ngôn ngữ, khẩu hiệu

Một dạng biểu trưng quan trọng khác thường được sử dụng để gây ảnh hưởng đến văn hoá công ty là *ngôn ngữ*. Nhiều tổ chức, doanh nghiệp đã sử dụng những câu chữ đặc biệt, khẩu hiệu, ví von, ẩn dụ hay một sắc thái ngôn từ để truyền tải một ý nghĩa cụ thể đến nhân viên của mình và những người hữu quan.

Khẩu hiệu là hình thức dễ nhập tâm và được không chỉ nhân viên mà cả khách hàng và nhiều người khác trích dẫn. Khẩu hiệu thường rất ngắn gọn, hay sử dụng các ngôn từ đơn giản, dễ nhớ; do đó đôi khi có vẻ "sáo rỗng" về hình thức. Khẩu hiệu là cách diễn đạt cô đọng nhất của triết lý hoạt động, kinh doanh của một tổ chức, một công ty. Vì vậy, chúng cần được liên hệ với bản tuyên bố sứ mệnh của tổ chức, công ty để hiểu được ý nghĩa tiềm ẩn của chúng.

MINH HOA 5.17-a: NGÔN NGỮ TRONG VĂN HOÁ TỔ CHỨC

T.J.Watson (con), con trai của người sáng lập công ty *International Business Machines (IBM)* đã sử dụng cách ẩn dụ "vịt trời" để mô tả những loại nhân viên mà *IBM* cần tuyển. Quan điểm của ông là "Bạn có thể biến vịt trời thành vịt nhà, chứ không thể biến vịt nhà thành vịt trời". Hình ảnh "vịt trời" được sử dụng để thể hiện quan điểm cần tôn trọng cách nhìn tự do và tránh nguy cơ thuần hoá các nhân viên giàu sáng tạo ở IBM.

Satisfaction Guaranteed Eateries, Inc. sử dụng một khẩu hiệu làm kim chỉ nam cho hành động của nhân viên "Công việc của bạn được đảm bảo. Luôn mãi" (Your Employment Guaranteed. Always. - YEGA). Từ viết tắt YEGA được in vào tất cả các tờ thực đơn, séc, mẫu báo cáo, tài liệu học tập, tiêu đề thư từ, kẹp gài, bảng treo trên tường, biển tên, áo đồng phục. Mỗi người trong số sáu trăm nhân viên của hãng ký hợp đồng với điều khoản được *quyền lựa chọn YEGA*.

MINH HOA 5.17-b: KHẨU HIỆU TRONG VĂN HOÁ TỔ CHỨC

<i>Texas Instrument:</i>	"Nhân viên không chỉ thêm đôi bàn tay mà cả khối óc".
<i>Speedy Muffer:</i>	"Ở Speedy bạn sẽ trở thành một người khác".
<i>British Petroleum:</i>	"Liên tục phát triển".
<i>Schlitz Brewing:</i>	"Không uống Schlitz có nghĩa là không uống bia".
<i>British Airway:</i>	"Hãng hàng không cả thế giới yêu thích".
<i>Rouse Company:</i>	"Tạo môi trường tốt cho mọi người".

Có thể nhận thấy từ những ví dụ trong Minh hoạ 5.17 những ý nghĩa chủ đạo sau đây. Triết lý mà *Texas Instrument* muốn nhân viên và những người quản lý coi trọng đó là tinh thần phát huy sáng tạo. *Speedy Muffler* (Canada) muốn nhấn mạnh về sự tôn trọng nhân viên, tính tự chủ, tinh thần sáng tạo, môi trường lao động và cơ hội phát triển nghề nghiệp và nhân cách của nhân viên là những giá trị chủ đạo trong chính sách của công ty. Công ty xây dựng và kiến trúc các công trình công cộng *Rouse Company* cũng nhấn mạnh những giá trị này nhưng tiếp cận theo cách khác trong đó nhấn mạnh không chỉ nhân viên mà

cả những người sử dụng các tác phẩm của họ và xã hội rất được coi trọng trong chính sách và hoạt động sáng tạo của công ty. Trong khi *British Airways* và *Schlitz* nhấn mạnh đến chất lượng, *BP* lại coi trọng sự đổi mới không ngừng trong cơ cấu tổ chức và quản lý của công ty.

f. Ấn phẩm điển hình

Những *ấn phẩm điển hình* là một số những tư liệu chính thức có thể giúp những người hữu quan có thể nhận thấy được rõ hơn về cấu trúc văn hoá và của một tổ chức. Chúng có thể là bản tuyên bố sứ mệnh, báo cáo thường niên, "brochures", tài liệu giới thiệu về tổ chức, công ty, sổ vàng truyền thống, ấn phẩm định kỳ hay đặc biệt, tài liệu quảng cáo giới thiệu sản phẩm và công ty, các tài liệu, hồ sơ hướng dẫn sử dụng, bảo hành...

Những tài liệu này có thể giúp làm rõ mục tiêu của tổ chức, phương châm hành động, niềm tin và giá trị chủ đạo, triết lý quản lý, thái độ đối với lao động, công ty, người tiêu dùng, xã hội. Chúng cũng giúp những người nghiên cứu so sánh, đối chiếu sự đồng nhất giữa những biện pháp được áp dụng với những triết lý được tổ chức tôn trọng. Đối với những đối tượng hữu quan bên ngoài đây chính là những căn cứ để xác định tính khả thi và hiệu lực của văn hoá công ty; đối với những người hữu quan bên trong đây là những căn cứ để nhận biết và thực thi văn hoá công ty.

Các biểu trưng trực quan luôn chứa đựng những giá trị tiềm ẩn mà tổ chức, doanh nghiệp muốn truyền đạt cho những người hữu quan bên trong và bên ngoài. Những biểu trưng bên ngoài này cố làm nổi bật những giá trị tiềm ẩn về văn hoá. Chính vì vậy, những người quản lý thường sử dụng những biểu trưng này để thể hiện những giá trị tiềm ẩn trong việc phục vụ khách hàng và sự quan tâm dành cho nhân viên.

Sức mạnh của văn hoá công ty được đặc trưng bởi sự thống nhất giữa các thành viên trong tổ chức về tầm quan trọng của các giá trị cụ thể. Nếu có sự đồng thuận, văn hoá công ty làm cho các thành viên trở nên gắn kết với nhau và tạo ra một sức mạnh tổng hợp. Khi đó tổ chức có một nền văn hoá mạnh. Một nền văn hoá mạnh được thể hiện qua việc sử dụng thường xuyên và có kết quả các biểu trưng. Những yếu tố này làm tăng thêm sự quyết tâm của các thành viên phấn đấu vì các giá trị và chiến lược chung của doanh nghiệp. Văn hoá công ty thể hiện những giá trị mà mỗi thành viên cần cân nhắc khi quyết định hành động. Trong những ví dụ trong Minh hoạ 5.16 ở trên, những giai thoại về Hewlett-Packard có tác dụng củng cố đặc trưng văn hoá nội bộ công ty là luôn phải nhất quán với *phong cách HP* là "kiên trì theo đuổi mục tiêu chất lượng, khích lệ tiến bộ, và tôn trọng từng nhân viên - đó là những giá trị tạo nên sự thành công". Các lễ nghi được tiến hành ở Công ty McDonald's là nhằm nhắc nhở nhân viên cũ và tập huấn cho nhân viên mới về những giá trị chủ đạo của công ty là "chất lượng, dịch vụ, sạch sẽ và xứng đáng".

g. Lịch sử phát triển và truyền thống

Lịch sử phát triển và truyền thống của một tổ chức là những biểu trưng về những giá trị, triết lý được chất lọc trong quá trình hoạt động đã được các thế hệ khác nhau của tổ chức tôn trọng và gìn giữ; chúng được tổ chức sử dụng để thể hiện những giá trị chủ đạo và phương châm hành động cần được kiên trì theo đuổi. Mặc dù, không có thể coi lịch sử phát triển và truyền thống là một nhân tố cấu thành của văn hoá công ty, bởi lẽ chúng có trước và tồn tại bất chấp mong muốn và quan điểm thiết kế của người quản lý hiện nay. Tuy nhiên, không thể phủ nhận vai trò quan trọng và ảnh hưởng của chúng đến việc xây dựng, điều chỉnh và phát triển những đặc trưng văn hoá công ty mới của một tổ chức. Vai trò của lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá đối với việc xây dựng các đặc trưng văn hoá mới cho tổ chức thể hiện ở việc cho chúng ta hiểu được đầy đủ quá trình vận động và thay đổi của các đặc trưng văn hoá, những nguyên nhân và ảnh hưởng của chúng đến quá trình vận động và thay đổi về văn hoá tổ chức. Thực tế cho thấy, những tổ chức có lịch sử phát triển lâu đời và bề dày truyền thống thường khó thay đổi về tổ chức hơn những tổ chức mới, non trẻ, chưa định hình rõ phong cách hay đặc trưng văn hoá. Những truyền thống, tập quán, nhân tố văn hoá đã định hình và xuất hiện trong lịch sử vừa là chỗ dựa, nhưng cũng có thể trở thành những “rào cản tâm lý” không dễ vượt qua trong việc xây dựng và phát triển những đặc trưng văn hoá mới.

MINH HOA 5.18: BIỂU TRƯNG TRỰC QUAN VÀ GIÁ TRỊ TIỀM ẨN TRONG VĂN HOÁ CÔNG TY

Biểu trưng trực quan		
Lễ nghi	Mẫu chuyện	Ngôn ngữ và biểu tượng
Khen thưởng hàng năm về thành tích	Khó khăn những người sáng lập đã phải vượt qua khi thành lập công ty mà không phải sa thải ai	“Nhịp cầu nối những bờ vui” (tiếp xúc được với khách hàng)
Giao ban hàng tháng để ghi nhận và tuyên dương những người đạt 100% mức chỉ tiêu doanh số	Những hành động phi thường để phục vụ khách hàng của những người bán hàng thường ngày	“Chúng ta không phân biệt thứ hạng” (bình đẳng như anh em một nhà) Bảng tuyên dương những người có thành tích công tác xuất sắc
Giá trị tiềm ẩn		
Giá trị cùng chia sẻ	Kim chỉ nam	
Phục vụ khách hàng bằng bất kỳ giá nào	Khách hàng rất đáng được đối xử đặc biệt	
Nhân viên là một bộ phận của đại gia đình	Công ty quan tâm đến tất cả chúng ta	

Người quản lý có thể có những đóng góp quan trọng vào việc phát triển và duy trì một nền văn hoá công ty mạnh. Sử dụng các biểu trưng trực quan một cách hữu hiệu là rất quan trọng. Tuyển chọn thành viên mới có năng lực, nhiệt huyết, ý thức, gắn bó với công việc và giúp họ nhanh chóng hoà nhập với văn hoá công ty là một yêu cầu đối với người quản lý để xây dựng một môi trường văn hoá tích cực. Công ty Procter & Gamble giao cho nhân viên mới bắt đầu làm việc những công việc vất vả và yêu cầu họ tự tìm hiểu và xác định chuẩn mực hành vi, niềm tin, giá trị chủ đạo của công ty và thứ ưu tiên đối với chúng. Họ cũng được yêu cầu phải tham gia vào các hoạt động kinh doanh để học cách làm chủ, tự chủ và độc lập. Bằng cách đó các nhân viên có điều kiện để hoà đồng niềm tin và quan điểm giá trị của họ với niềm tin và giá trị chung của công ty. Xét từ góc độ quản lý, các thủ tục này chính là những cơ hội công ty có thể sử dụng nhằm hoà nhập sức mạnh cá nhân với văn hoá công ty thành vũ khí chiến lược.

2/ Các biểu trưng phi trực quan của văn hoá công ty

Biểu trưng phi-trực quan của văn hoá công ty là những dấu hiệu đặc trưng thể hiện mức độ nhận thức của những người hữu quan về văn hoá công ty. Mức độ nhận thức có thể đạt được ở những cấp độ khác nhau. Mức độ nhận thức càng cao, tác động của các triết lý và giá trị của văn hoá công ty càng mạnh và càng có khả năng dễ chuyển thành động lực và thành hành động. Về cơ bản, có thể chia mức độ nhận thức thành bốn cấp độ từ thấp đến cao như sau: (a) giá trị, (b) thái độ, (c) niềm tin, và (d) lý tưởng.

a. Giá trị

Giá trị là khái niệm phản ánh nhận thức của con người về những chuẩn mực đạo đức mà họ cho rằng cần phải thực hiện. Giá trị luôn được con người tôn trọng. Những giá trị trong văn hoá công ty và triết lý hành động của tổ chức được thể hiện thông qua các biểu trưng trực quan và những nhắc đi nhắc lại trong các chương trình đạo đức được các thành viên tổ chức và những người hữu quan tiếp nhận, hấp thụ và dần chuyển hoá thành những chuẩn mực hành vi trong những hoàn cảnh nhất định. Các giá trị của văn hoá công ty một khi đã được các thành viên hấp thụ chúng sẽ trở thành những chuẩn mực, thước đo cho hành vi của các thành viên. Ở những tổ chức đánh giá cao tính trung thực, nhất quán và sự cởi mở, nhân viên luôn hiểu rằng họ cần hành động một cách thật thà, kiên định và thẳng thắn. Mặc dù vậy, giá trị mới chỉ phản ánh mức độ nhận thức thụ động, hành vi của các thành viên có thể vẫn còn mang tính nguyên tắc, "thông lệ", thói quen như một các thức hành động chính thức, cần thiết trong tổ chức. Trạng thái tình cảm của thành viên ở cấp độ giá trị còn mờ nhạt, yếu ớt.

Nhận thức ở cấp độ giá trị, con người sẽ luôn ý thức được những gì cần tôn trọng, cần giữ gìn; và họ cũng luôn biết cần phải hành động như thế nào trong những trường hợp cụ thể.

b. Thái độ

Thái độ được định nghĩa là một thói quen tư duy theo kinh nghiệm để phản ứng theo một cách thức nhất quán thể hiện sự mong muốn hoặc không mong muốn đối với sự vật, hiện tượng. Thái độ được hình thành trên cơ sở những giá trị và triết lý đã được nhận thức. Thái độ được định hình theo thời gian từ sự tiếp thu và phân tích những giá trị của văn hoá công ty. Thái độ của con người là tương đối ổn định và có những ảnh hưởng nhất định đến hành động. Thái độ luôn dựa vào những phán xét dựa trên cảm giác, tình cảm. Như vậy, thái độ là nhận thức phát triển ở mức độ cao hơn, trong đó thể hiện chiều hướng chuyển hoá các giá trị và triết lý của văn hoá công ty thành giá trị và triết lý hành động của cá nhân. Tuy nhiên, sự chuyển hoá còn ở mức độ thấp, bởi thái độ chỉ thể hiện trong từng hoàn cảnh cụ thể, chưa trở thành động cơ thúc đẩy con người hành động một cách chủ động. Thái độ là chất gắn kết giá trị với niềm tin thông qua tình cảm. Ví dụ, nếu người lãnh đạo *tin* rằng "nhóm chất lượng" có khả năng củng cố sự nhiệt tình của người lao động và vì thế sẽ làm tăng năng suất và chất lượng. Khi đánh giá tác dụng của "nhóm chất lượng", những người lãnh đạo nhận thấy những dấu hiệu gia tăng về lòng nhiệt tình, năng suất và chất lượng, họ có thể *yêu cầu* mọi người có thái độ tích cực, ủng hộ đối với "nhóm chất lượng". Ngược lại, những người quản lý trung gian có thể *cho rằng* "nhóm chất lượng" chỉ là những buổi họp hành tốn thời gian, thảo luận vô bổ, có nguy cơ dẫn đến mâu thuẫn và làm họ mất dần quyền lực. Khi đó, những người quản lý trung gian có thể *có thái độ* tiêu cực, không ủng hộ "nhóm chất lượng".

Nhận thức ở cấp độ thái độ, con người sẽ luôn có xu thế phản ứng trước những vấn đề nhất định. Hành động phản ứng của họ không chỉ thể hiện những giá trị mà họ nhận thức được mà còn thể hiện cả tình cảm của họ.

c. Niềm tin

Niềm tin là khái niệm thể hiện nhận thức của một người về việc mọi người cho rằng thế nào là đúng, thế nào là sai. Trong niềm tin luôn chứa đựng những giá trị và triết lý đã nhận thức; nhưng mức độ nhận thức phát triển ở cấp độ cao hơn. Niềm tin có thể tạo ra nguồn sức mạnh giúp con người hành động. Niềm tin là giá trị được hình thành một cách vững chắc về một cách thức hành động hay trạng thái nhất định.

Niềm tin của những người lãnh đạo trong văn hoá công ty được chuyển hoá thành niềm tin của tổ chức thông qua quá trình nhận thức. Tuy vậy, vẫn có thể xuất hiện những trở ngại từ thông tin. Khi phải đương đầu với một vấn đề (ví dụ lợi nhuận bị giảm sút), người lãnh đạo sẽ đưa ra một đề nghị về cách giải quyết vấn đề, ví dụ như "cần phải tăng năng suất" vì *tin rằng* "tăng năng suất chính là cách để nâng cao lợi nhuận". Những thành viên khác của tổ chức lại có thể nhìn nhận niềm tin này của người lãnh đạo như những giá trị cần tôn trọng, tức là họ *phải tìm cách* tăng năng suất khi thấy có một vấn đề xuất hiện. Nếu giải pháp đó (không) may mắn *được chứng tỏ* là đúng đắn trong việc giải quyết vấn đề

(nâng cao lợi nhuận), mọi người sẽ dần dần chấp nhận *giá trị* này như một quy tắc về sự vận động của thế giới. Một khi cách hành động này trở thành thói quen và tỏ ra hữu hiệu, chúng sẽ chuyển hoá dần hoá thành *niềm tin* không phải bàn cãi; khi đó chúng có thể dần trở thành một phần *lý tưởng* của những con người trong tổ chức đó.

Nhận thức ở cấp độ niềm tin, con người luôn có xu thế hành động một cách chủ động, tự nguyện; trong hành động luôn có thể thấy rõ trạng thái tình cảm ở mức độ cao hơn qua sự tự giác và sự nhiệt tình.

d. Lý tưởng

Lý tưởng là khái niệm thể hiện niềm tin phát triển ở mức độ rất cao. Phát triển ở mức độ này, trạng thái tình cảm của con người không chỉ là sự tự giác và lòng nhiệt tình, mà hơn thế nữa còn là sự sẵn sàng hy sinh và cống hiến. Đối với văn hoá công ty, *lý tưởng* được định nghĩa là sự vận dụng lý luận vào thực tiễn. [Schein, 1981; Argyris, 1976]. Cách định nghĩa này nhấn mạnh sự chuyển hoá hoàn toàn những giá trị, triết lý của công ty thành những ý nghĩa, giá trị cao cả, căn bản, sâu sắc có khả năng giúp con người cảm thông, chia sẻ, và dẫn dắt con người trong nhận thức, cảm nhận và xúc động trước sự vật, hiện tượng. Hơn thế nữa, chúng còn được chuyển hoá thành động lực và thành những hành động cụ thể để thể hiện sự cảm thông, chia sẻ và cống hiến.

Lý tưởng khác với niềm tin trên ba phương diện sau: (i) Niềm tin được *hình thành* một cách có ý thức và có thể xác minh tương đối dễ dàng, trong khi lý tưởng hình thành một cách tự nhiên và khó giải thích được một cách rõ ràng; (ii) Niềm tin có thể được đưa ra diễn giải, tranh luận, đối chứng, trong khi không thể làm như vậy được đối với lý tưởng vì vậy niềm tin có thể *thay đổi* dễ dàng hơn so với lý tưởng; và (iii) Niềm tin chỉ là trình độ *nhận thức* ở mức độ đơn giản hơn trong khi lý tưởng được hình thành không chỉ từ niềm tin hay đức tin mà còn gồm cả những giá trị và cảm xúc của con người. Như vậy, lý tưởng đã nảy mầm trong tư duy, tình cảm của con người trước khi người đó ý thức được điều đó, vì vậy chúng là trạng thái tình cảm rất phức tạp và không thể mang ra để đối chứng với nhau.

Có thể nhận thấy sự tương đồng giữa lý tưởng với động cơ và giữa niềm tin và mục đích, như đã phân tích kỹ ở chương 3.

Nhận thức ở cấp độ lý tưởng, con người luôn thể hiện mong muốn được hy sinh, cống hiến.

3/ Xác minh văn hoá công ty

Trong thực tế cần lưu ý, nhận thức của con người và tổ chức có thể là rất khác nhau đối với những vấn đề khác nhau, [Schein, 1985]:

- *Mối quan hệ mang tính nhân văn đối với môi trường.* Con người và tổ chức có thể có nhận thức rất khác nhau về khả năng làm chủ vận mệnh của mình. Một số cho rằng họ có thể chi phối được những gì xung quanh họ; số khác cho rằng cần phải hoà nhập vào môi trường hay tìm cách "luồn lách" vào những khoảng trống an toàn. Những cá nhân, tổ chức cực đoan cho

rằng họ hoàn toàn bị môi trường chi phối và phải chấp nhận những gì số phận ban cho họ.

- *Bản chất của sự thực và lẽ phải.* Có vô số cách hình thành quan niệm về lẽ phải và đi đến quyết định trong tổ chức. Ở một số tổ chức, lẽ phải được xác định bởi niềm tin truyền thống hay sự tin tưởng đối với những người lãnh đạo. Trong một số tổ chức khác, lẽ phải được coi là kết quả của những quá trình phân tích có tình có lý với những quy định thủ tục phức tạp. Một số tổ chức lại cho rằng lẽ phải là những gì có thể đứng vững được sau những xung đột, cọ xát, tranh biện. Cũng có những tổ chức đặt ra nguyên tắc rất thực dụng rằng "những gì tồn tại, đều là đúng đắn (lẽ phải)".
- *Bản chất con người.* Liên quan đến bản chất con người đã có nhiều tác giả nghiên cứu, một trong những lý thuyết điển hình về bản chất con người là thuyết X, thuyết Y của McGregor đã được giới thiệu ở chương 1. Trong thực tế, có nhiều công ty cho rằng có thể tạo động lực cho con người bằng các lợi ích vật chất hay tiền lương; trong khi đó nhiều người lao động ở nhiều nghề nghiệp lại rất coi trọng sự công nhận và tôn vinh của đồng nghiệp, tổ chức hay xã hội về những đóng góp hay năng lực, nhân cách của họ.
- *Bản chất hành vi con người.* Về hành vi, con người được đánh giá rất khác nhau giữa các nước phương Tây và phương Đông. Văn hoá phương Tây coi trọng sự chuyên cần, nỗ lực hết mình, năng lực hoàn thành nhiệm vụ và lối sống "định hướng hành động" (doing-orientation) hay "có chứng tỏ bằng cái gì đó". Trong khi đó ở nhiều nền văn hoá khác, lối sống "định hướng vị thế" (being-orientation) hay "có chứng tỏ mình là ai đó" là chủ đạo. Một lối sống nữa cũng thấy xuất hiện ở nhiều nền văn hoá là lối sống "định hướng địa vị xã hội" (being-in-becoming orientation) hay "có để trở thành ai đó".
- *Bản chất mối quan hệ con người.* Các tổ chức cũng có thể phân biệt với nhau về những gì họ muốn thấy trong mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức. Có những tổ chức coi trọng thành tích và sự nỗ lực cá nhân; trong khi những tổ chức khác lại coi trọng tính tập thể và tinh thần hợp tác. Triết lý quản lý của nhiều tổ chức có thể rất coi trọng tính tự lập, tự chủ (tự quyết và tự hành động); nhưng cũng có thể nhấn mạnh vai trò tiên phong, gương mẫu của một số nhân cách điển hình, hoặc ngược lại, tôn trọng cơ chế dân chủ. Bằng cách nghiên cứu về vai trò của các cá nhân trong mối quan hệ với đồng nghiệp có thể dễ dàng xác minh triết lý và tư tưởng chủ đạo trong mối quan hệ con người.

Vì vậy, việc nghiên cứu sự thống nhất về nhận thức đối với văn hoá công ty là điều cần thiết để có thể đảm bảo đạt văn hoá công ty có thể có ảnh hưởng mong muốn đến nhận thức và hành động của thành viên.

Xác minh về văn hoá công ty bao gồm xác định về khả năng gây ảnh hưởng của các biểu trưng trực quan đến nhận thức của những người hữu quan và mức độ nhận thức đạt được ở họ. Có thể tiến hành việc xác minh dựa vào việc đánh giá khả năng gây ảnh hưởng của các biểu trưng trực quan bằng "phương

pháp xác minh về biểu trưng văn hoá công ty". Việc xác định mức độ nhận thức đạt được tiến hành đối với các biểu trưng phi-trực quan bằng "phương pháp xác minh tính đồng thuận/mức độ ảnh hưởng của văn hoá công ty".

a. Phương pháp "xác minh về biểu trưng văn hoá công ty" (artefactual approach)

Về nguyên tắc, phương pháp này tiếp cận với việc đánh giá tính chất mạnh - yếu của văn hoá công ty cho một tổ chức bằng cách đặt một loạt câu hỏi hệ thống về "sự tồn tại", "hiệu lực", "tính chất quán" của những biểu trưng của doanh nghiệp. Những câu hỏi này được soạn thảo thành những danh mục kiểm tra (checklist), phiếu thăm dò ý kiến hay phiếu điều tra (questionnaire), hay đề cương phỏng vấn (interview). Đối tượng cần xác minh là những biểu trưng trực quan - được thiết kế một cách có chủ định để thể hiện những đặc trưng văn hoá mong muốn của một tổ chức, và được sử dụng để làm phương tiện nhắc nhở, giáo dục, hướng dẫn hành động cho các thành viên tổ chức.

Mục đích của việc xác minh là nhằm đánh giá tính toàn diện và sự thống nhất giữa chúng (tính đồng bộ) của các biểu trưng trực quan trong việc phản ánh những nội dung của văn hoá công ty, cũng như ảnh hưởng của chúng đối với thành viên tổ chức (nhận thức của các thành viên về sự tồn tại và ý nghĩa của chúng).

Có thể tiến hành việc xác minh thông qua những cuộc phỏng vấn về hiểu biết về sự tồn tại và ý nghĩa của các biểu trưng trực quan ở đối tượng hữu quan. Minh hoạ 5.19 là một ví dụ về mẫu khảo sát.

b. Phương pháp "xác minh tính đồng thuận/mức độ ảnh hưởng của văn hoá công ty" (consensus/intensity approach)

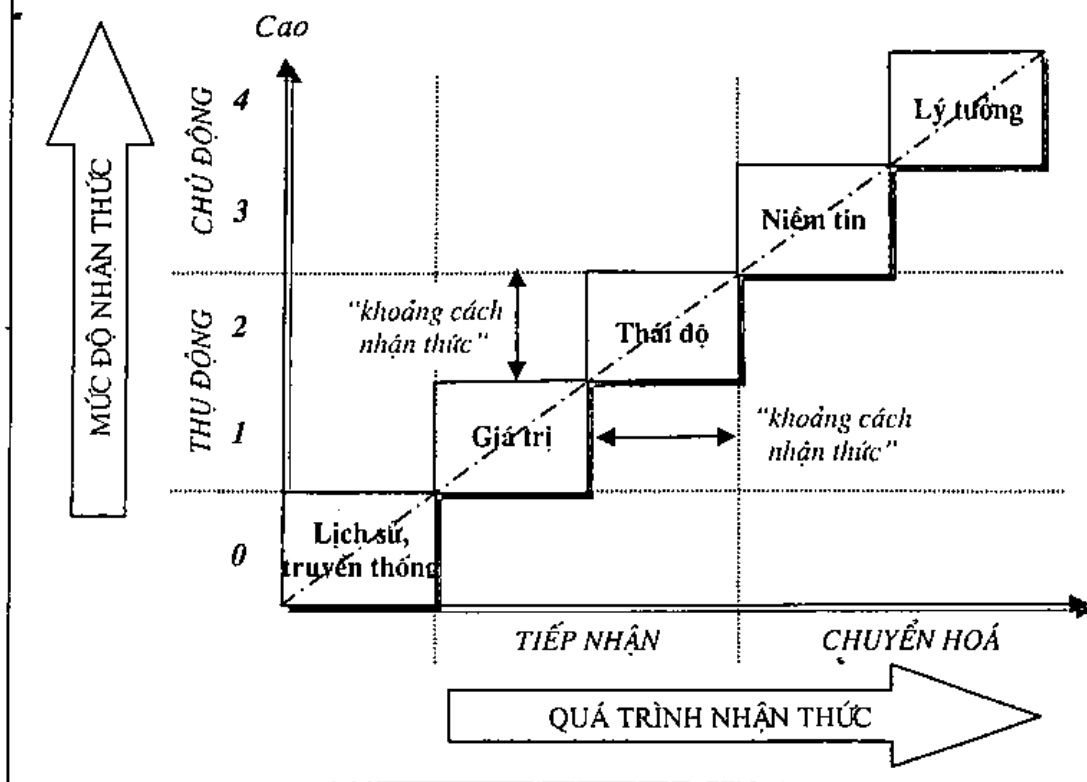
Mục đích của phương pháp này là nhằm đánh giá mức độ tác động của văn hoá công ty và các chương trình đạo đức đến nhận thức của những người hữu quan, thông qua việc đánh giá về các biểu trưng phi-trực quan và trạng thái tình cảm của họ.

Cơ sở của phương pháp đánh giá này dựa trên quan niệm cho rằng văn hoá mạnh luôn có tác động lớn hơn đối với nhận thức và hành vi của con người. Phương pháp xác minh tính đồng thuận hay tính tích cực của văn hoá công ty tiếp cận với việc đánh giá về sức mạnh của văn hoá công ty dựa trên mối quan hệ giữa mức độ đồng thuận giữa các thành viên và mức độ ảnh hưởng đối với họ của các đặc trưng văn hoá của một tổ chức. Trong phương pháp này, **mức độ đồng thuận** là sự nhất trí đối với "lý tưởng", "niềm tin", "giá trị chủ đạo" của tổ chức và "thái độ" của thành viên tổ chức. **Mức độ ảnh hưởng** thể hiện cả theo chiều rộng (phạm vi đối tượng tác động) lẫn chiều sâu (sự rung cảm, ấn tượng, sức thuyết phục và ảnh hưởng đến hành vi). Phạm vi đối tượng bị tác động càng lớn số lượng các đối tượng thể hiện phản ứng giống nhau càng nhiều. Mức độ ảnh hưởng càng mạnh, số lượng người có trình độ nhận thức ở mức cao (lý tưởng, niềm tin) càng nhiều.

MINH HOA 5.19: ĐÁNH GIÁ SỨC MẠNH CỦA VĂN HOÁ BẰNG PHƯƠNG PHÁP XÁC MINH BIỂU TRUNG CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

CÂU HỎI VỀ CÁC BIỂU TRUNG VĂN HOÁ (đánh dấu ✓ vào những ô phù hợp với ý kiến của bạn)		Hoàn toàn đúng	Phần lớn đúng	Phần lớn sai	Hoàn toàn sai
1.	Có nhiều giai thoại nổi tiếng liên quan đến công ty, đúng không?	☐	☐	☐	☐
2.	Có nhiều tiểu lâm nổi tiếng liên quan đến công ty, đúng không?	☐	☐	☐	☐
3.	Ngôn ngữ, từ ngữ được sử dụng trong công ty là rất đặc trưng, đúng không?	☐	☐	☐	☐
4.	Công ty có những điển hình, anh hùng riêng của mình, đúng không?	☐	☐	☐	☐
5.	Công ty có cách thực hiện công việc rất đặc trưng, đúng không?	☐	☐	☐	☐
6.	Công ty có nhiều lễ hội, nghi thức, đúng không?	☐	☐	☐	☐
7.	Công ty có một lịch sử phát triển lâu dài và khá đặc biệt, đúng không?	☐	☐	☐	☐
8.	Nhân viên có xu thế muốn làm việc mãi mãi ở công ty, đúng không?	☐	☐	☐	☐
9.	Khó có thể tìm được một công ty giống như vậy, đúng không?	☐	☐	☐	☐
10.	Công ty đã soạn ra một sứ mệnh cho mình rất rõ ràng, đúng không?	☐	☐	☐	☐
11.	Thành đạt có nghĩa là hoà nhập được với môi trường công ty, đúng không?	☐	☐	☐	☐
12.	Mọi người luôn ước ao trở thành một thành viên của công ty, đúng không?	☐	☐	☐	☐
13.	Công ty là một tổ chức rất giàu truyền thống, đúng không?	☐	☐	☐	☐
14.	Nhân viên luôn rất tự hào nhận mình là người của công ty mỗi khi người ngoài bình luận về công ty, đúng không?	☐	☐	☐	☐
15.	Công ty có những triết lý, phương châm riêng, đúng không?	☐	☐	☐	☐
16.	Công ty luôn tìm cách tuyển những nhân viên mới có khả năng hoà nhập với môi trường tổ chức của công ty, đúng không?	☐	☐	☐	☐

CÔNG CỤ 5.1: CÁC MỨC ĐỘ PHÁT TRIỂN CỦA QUÁ TRÌNH NHẬN THỨC

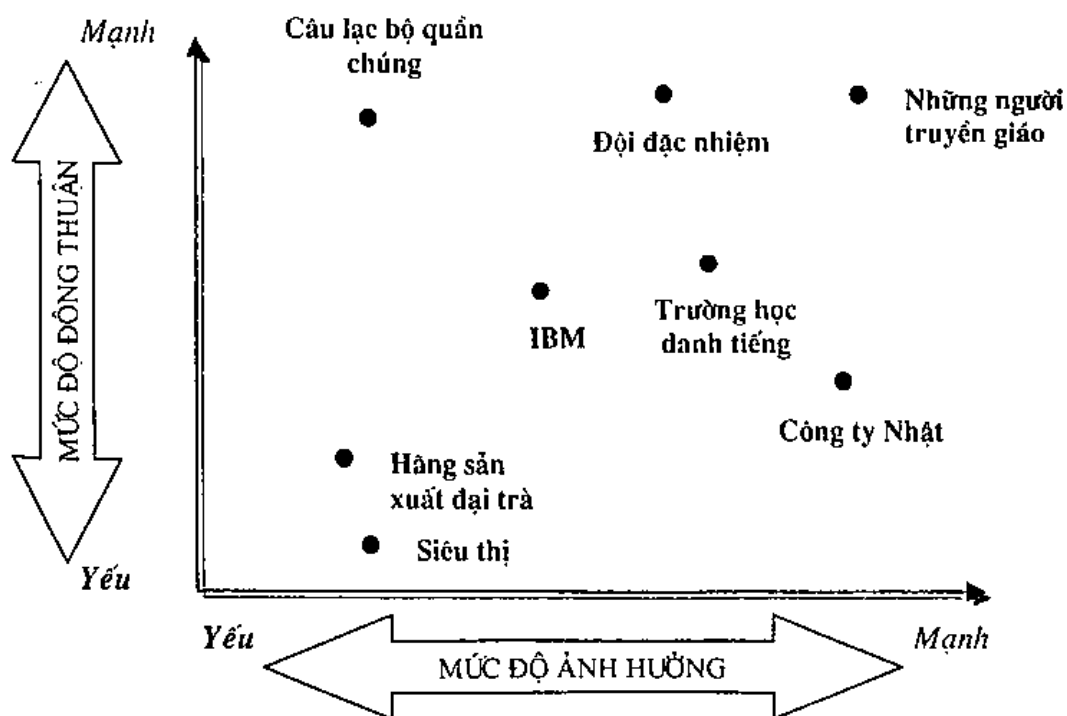


Công cụ 5.1 mô tả quá trình tiến triển về nhận thức của một người khác nhau và giữa các cá nhân khác nhau trong một tổ chức. Có thể sử dụng thang đo 5 bậc phổ biến cho các tiêu chí này. **Lịch sử phát triển và truyền thống** của một tổ chức là những bằng chứng về các giá trị, triết lý đã được tôn vinh và sử dụng trong quá khứ. Chúng có thể vẫn được chấp nhận trong hệ thống các giá trị và triết lý mới, nhưng cũng có thể chỉ để tham khảo hoặc lưu giữ. Vì vậy, chúng có thể không được các thành viên tổ chức quan tâm và vận dụng, chúng chỉ được nhận biết. **Giá trị chủ đạo** là hệ thống giá trị và triết lý cơ bản của tổ chức mà mỗi thành viên cần nhận thức và coi đó là "chuẩn mực" cơ bản nhất cần nắm vững. Đây là mức độ nhận thức thấp nhất bởi chúng mới chỉ phản ánh sự tiếp nhận thụ động của một người và chưa được thể hiện thành hành động. **Thái độ** là phản ứng đầu tiên của một người khi phải đối đầu với một vấn đề cần giải quyết. Thái độ mới chỉ thể hiện quan điểm, chưa hẳn đã thành hành động. Thái độ có thể thay đổi dễ dàng và chưa chắc chắn. Thái độ khi đã trở nên nhất quán sẽ phản ánh sự vững chắc và ổn định trong nhận thức. Thường khi đó chúng được củng cố thêm bằng trạng thái tích cực và tình cảm (sự nhiệt tình). Điều đó phản ánh mức nhận thức của con người đã phát triển cao hơn, con người đã đặt **niềm tin** vào hệ thống các giá trị và triết lý. Khi đó con người có thể sẽ chủ động hành động dựa vào niềm tin đã được hình thành. Khi niềm tin đã trở nên

sâu sắc và duy nhất đúng đắn, con người coi đó là *lý tưởng*, là lẽ sống. Khi đó, họ có mong muốn được cống hiến và sẽ sẵn sàng hy sinh vì nó, để bảo vệ nó. Ở mức độ phát triển này, hệ thống các giá trị và triết lý đã hoàn toàn trở thành động lực. Con người sẽ hành động mà không cần bất kỳ sự giám sát, hay thúc đẩy, hay khích lệ. Các chuẩn mực giá trị trở thành chuẩn mực về nhân cách cho con người tu dưỡng và phấn đấu. Ảnh hưởng của văn hoá công ty được coi là "rất mạnh" nếu tạo được *lý tưởng* về sự khát khao được cống hiến; "tương đối mạnh" nếu tạo cho nhân viên *niềm tin* có tác dụng làm thay đổi *thái độ* của thành viên tổ chức; và được coi là "yếu" nếu chỉ chỉ phản ánh nhận thức rõ ràng của họ những *giá trị chủ đạo* cần tôn trọng.

Điểm đáng lưu ý là trong quá trình nhận thức, do trình độ/giai đoạn phát triển về ý thức đạo đức của mỗi người là khác nhau, có thể sẽ dẫn đến tình trạng có "khoảng cách" về nhận thức giữa các thành viên. Sự chênh lệch này chính là một nguồn gốc dẫn đến bất đồng và mâu thuẫn giữa các thành viên. Chúng cần được phát hiện và xử lý bằng công cụ GAAP.

MINH HOA 5.20: MÔ TẢ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP THEO PHƯƠNG PHÁP XÁC MINH TÍNH ĐỒNG THUẬN/MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG; [PAYNE, 1990]: VỊ THẾ TƯƠNG ĐỐI CỦA VĂN HOÁ CÔNG TY



Minh hoạ 5.20 là một ví dụ về mức độ ảnh hưởng và tình trạng nhận thức của những thành viên tổ chức ở một số loại hình tổ chức khác nhau. Cách biểu diễn trực quan các kết quả phân tích bằng sơ đồ có thể giúp chúng ta dễ dàng

nhận ra "vị thế tương đối" (hay vị thế so sánh) giữa các tổ chức về văn hoá công ty. Nếu sử dụng phương pháp trên với những thước đo phản ánh các giá trị tương đồng⁶ của các đối thủ cạnh tranh chiến lược, có thể đánh giá được bản sắc riêng của văn hoá công ty của các tổ chức khác nhau thông qua "vị trí" khác nhau của các tổ chức này trên sơ đồ với các tiêu chí khác nhau.

Như vậy, văn hoá công ty cung cấp cho các thành viên tổ chức phương pháp và cơ sở ra quyết định khi hành động. Vì vậy, nó có những ảnh hưởng quan trọng đến mọi thành viên trong đó có người quản lý trong việc hướng tới mục tiêu, phát triển tổ chức và hiệu lực quản lý. Mặc dù vậy, văn hoá công ty cũng đặt ra những quy tắc và khuôn khổ cho những quyết định và hành động. Văn hoá càng mạnh, sự tự do trong cách lựa chọn các biện pháp của người quản lý càng hạn chế, quy tắc càng trở nên chặt chẽ và hiệu lực của chúng càng cao, người quản lý càng bị ràng buộc trong quyết định của mình. Vì vậy, việc thận trọng và kỹ lưỡng để có thể xây dựng một hệ thống giá trị và triết lý đúng đắn là rất cần thiết nhằm giúp con người phát triển nhân cách và tự hoàn thiện bản thân. Trong trường hợp đó, triết lý đạo đức nhân cách luôn có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong số các triết lý đạo đức khác nhau đã giới thiệu ở Chương 2.

IV. CÁC DẠNG VĂN HOÁ CÔNG TY

Có nhiều cách phân loại văn hoá công ty. Tất cả các cách phân loại này đều có giá trị bởi chúng cung cấp một cách nhìn bao quát hơn về những hình thức tổ chức khác nhau có thể xuất hiện và được áp dụng trong thực tế. Các cách phân loại văn hoá công ty rất khác nhau về cách tiếp cận và mức độ phức tạp. Dưới đây là những cách thức được coi là phổ biến nhất.

1/ Các dạng văn hoá công ty của Harrison/Handy

Harrison (1972) đã đưa ra một cách phân loại văn hoá công ty gồm 4 loại: *văn hoá quyền lực* (power), *văn hoá vai trò* (role), *văn hoá công việc* (task) và *văn hoá cá nhân* (person). Handy (1978) đã phát triển ý tưởng này về bốn loại văn hoá của Harrison và thể hiện chúng trên nền ý tưởng của thần thoại Hy Lạp thành những sơ đồ đơn giản nhưng rất hữu ích đối với các nhà nghiên cứu, sinh viên và những nhà thực hành trong việc dễ dàng nhận ra bản chất mối quan hệ điển hình tạo nên các đặc trưng văn hoá của một tổ chức.

a. Văn hoá quyền lực (power culture)

Trong *văn hoá quyền lực*, chỉ có một trung tâm quyền lực duy nhất nằm ở vị trí trung tâm. Từ đó phát ra những "chùm ảnh hưởng" đến mọi vị trí trong tổ chức. Các chùm ảnh hưởng này gắn các vị trí chức năng và tác nghiệp với nhau nhằm tạo thuận lợi cho việc phối hợp hành động. Theo cách so sánh của Handy, cấu trúc văn hoá quyền lực giống như cấu trúc "văn hoá của thần Dớt" (Zeus culture) - văn hoá của các vị thần trên đỉnh Olympia với thần Dớt ở vị trí trung

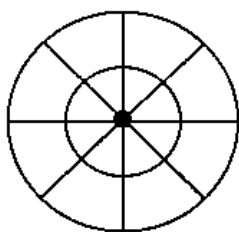
⁶ Xem phương pháp phân tích cạnh tranh, Nguyễn Mạnh Quân (2007), *Hoạch định chiến lược kinh doanh*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

tâm quyền lực. Cấu trúc này còn được gọi là "văn hoá câu lạc bộ". Cấu trúc văn hoá quyền lực có thể biến thành cấu trúc *mạng nhện* (web).

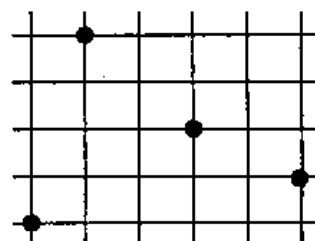
Trong văn hoá quyền lực, mối quan hệ được xây dựng và phát triển chủ yếu dựa vào sự tin cậy, sự đồng cảm và mối quan hệ cá nhân. Rất ít quy tắc, hầu như không cần các thủ tục hành chính; việc kiểm soát được tiến hành trực tiếp từ vị trí quyền lực và thông qua những đại diện được uỷ quyền tối cao. Văn hoá quyền lực thường thô ráp, trực diện và thường coi trọng kết quả hơn hình thức.

Điểm mạnh của văn hoá quyền lực là khả năng phản ứng nhanh và linh hoạt. Điểm hạn chế chủ yếu là chất lượng phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của người ở vị trí quyền lực và khó phát triển ở quy mô lớn.

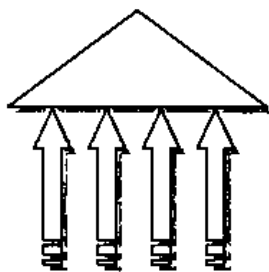
MINH HOA 5.21: 4 KIỂU VĂN HOÁ TỔ CHỨC CỦA HANDY



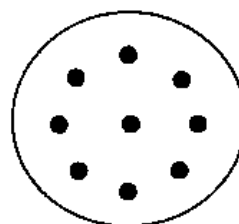
Văn hoá quyền lực
(*mạng nhện*)



Văn hoá công việc
(*lưới mắt cáo*)



Văn hoá vai trò
(*Đền thờ thần Hy Lạp*)



Văn hoá cá nhân
(*cụm, đám*)

b. Văn hoá vai trò (role culture)

Văn hoá vai trò được phản ánh qua cơ chế hành chính. Nguyên tắc tổ chức là tính lô-gích và hợp lý. Sức mạnh của văn hoá vai trò thể hiện ở tính chuyên môn hoá theo chức năng (sản xuất, marketing, mua sắm, tài chính...) được phối hợp và kiểm soát thống nhất bởi một nhóm những nhà quản lý cao cấp. Những mảng chức năng chuyên môn hoá được ví như những cột trụ của ngôi *đền thờ thần Hy Lạp* (Greek Temple), trong khi sự điều phối của nhóm các nhà quản lý cao cấp được ví như những "thanh giằng" hay "xà ngang" đỡ "mái đền".

Môi trường tổ chức của văn hoá vai trò được đặc trưng bởi những quy tắc, thủ tục, mô tả công việc chính thức. Kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân được coi là thước đo chủ yếu để thưởng phạt. Quyền hạn và, trong chừng mực nhất

định, năng lực chuyên môn là những yếu tố chủ yếu cho việc thực thi nghĩa vụ.

Tính hợp lý trong cấu trúc mang lại hiệu quả về chi phí và sự ổn định trong hoạt động. Tuy nhiên sự cứng nhắc, tính trì trệ chậm phản ứng trước những thay đổi cũng là điểm hạn chế quan trọng của cấu trúc văn hoá kiểu này.

c. Văn hoá công việc (task culture)

Văn hoá công việc là hình thức trong đó quyền lực được phân tán và chủ yếu được quyết định bởi năng lực chuyên môn chứ không phải bởi vị trí trong tổ chức hay uy tín. Hình thức văn hoá này thường xuất hiện khi tất cả những nỗ lực trong tổ chức đều tập vào việc thực hiện những công việc hay dự án cụ thể. Về cấu trúc, văn hoá công việc có hình thức giống như một *lưới mắt cáo* (lattice) hay *ma-trận*.

Trong văn hoá công việc, mọi người tập trung chủ yếu vào việc hoàn thành công việc được giao; công việc tổ chức tập trung chủ yếu vào việc tập hợp được những con người và nguồn lực thích hợp để hoàn thành tốt nhất một công việc lớn, một dự án.

Điểm mạnh của văn hoá công việc là tính chủ động, linh hoạt, thích ứng tốt và đề cao năng lực hơn tuổi tác, địa vị. Văn hoá công việc rất thích hợp khi hoạt động trong môi trường cạnh tranh mạnh, chu kỳ sản phẩm, công việc hay dự án ngắn, đòi hỏi sáng tạo. Điểm hạn chế chủ yếu của văn hoá công việc là tình trạng “ngang hàng” giữa các vị trí công tác dẫn đến việc khó đạt được tính hiệu quả trong quản lý, khó phát triển sâu về chuyên môn, lệ thuộc chủ yếu vào năng lực và trình độ của cá nhân. Khi gặp khó khăn, văn hoá công việc dễ chuyển thành văn hoá vai trò hay văn hoá quyền lực thông qua sự xuất hiện của những quy tắc, thủ tục hay qua sự can thiệp bằng áp lực chính trị. Ngoại trừ hạn chế trên, đây là hình thức văn hoá công ty rất thích hợp với những người quản lý trung gian, trẻ tuổi.

d. Văn hoá cá nhân (person culture)

Văn hoá cá nhân xuất hiện khi một nhóm người quyết định tự tổ chức thành một tập thể chứ không hoạt động riêng rẽ, để đạt được lợi ích cao nhất. Cách tổ chức như vậy có thể thấy trong thực tế ở các bác sỹ tư, những người làm nghề cắt tóc, tư vấn luật...; Những người này “cụm” lại với nhau thành những nhóm, *đám* (cluster) để cùng khai thác một số phương tiện hoạt động chung như văn phòng, thiết bị, công việc hành chính, quảng cáo...

Trong văn hoá cá nhân, mỗi người sẽ tự quyết định về công việc của mình, với những quy tắc, cách thức, cơ chế hợp tác riêng. Mỗi cá nhân đều có quyền tự quyết hoàn toàn về công việc của mình; cùng chia sẻ các tác động; quyền lực (nếu có) chủ yếu là do năng lực (trí lực).

Điểm mạnh chủ yếu của văn hoá cá nhân là tính tự chủ và tự quyết rất cao dành cho mỗi cá nhân. Điểm hạn chế cơ bản là khả năng hợp tác rất yếu, lỏng lẻo, không hiệu quả về quản lý và trong việc khai thác nguồn lực. Hầu như rất ít tổ chức vận dụng loại văn hoá công ty này.

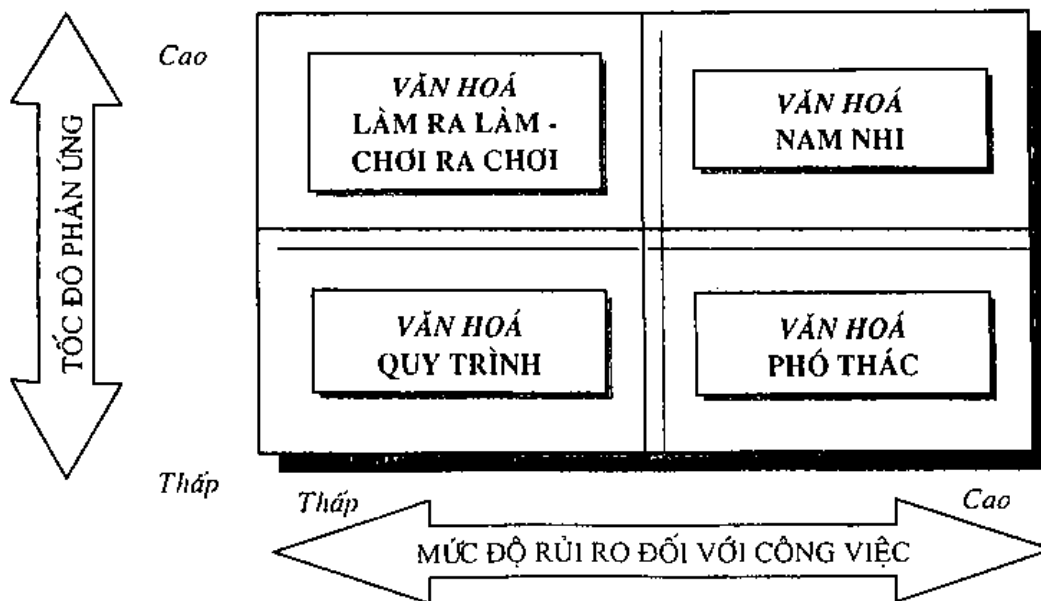
2/ Các dạng văn hoá công ty của Deal và Kennedy

Từ kết quả nghiên cứu hàng trăm công ty, Deal và Kennedy (1982) đã khái quát các dạng văn hoá công ty thành bốn dạng điển hình là: *nam nhi* (tough-guy, macho), *làm ra làm/ chơi ra chơi* (work-hard/play-hard), *phó thác* (bet-your-company) và *quy trình* (process). Cách phân loại của Deal và Kennedy dựa trên hai tiêu thức về thị trường (1) mức độ rủi ro gắn với các hoạt động của công ty và (2) tốc độ công ty và nhân viên của họ nhận được phản ứng về các chiến lược và quyết định của họ. Mặc dù, không thể xếp văn hoá công ty của các công ty vào một dạng nào cụ thể, cách phân loại trên được coi là hữu ích trong việc giúp những người quản lý “định dạng” đặc trưng văn hoá công ty cho tổ chức của mình.

a. Văn hoá nam nhi (tough-guy, macho culture)

Văn hoá nam nhi thường thấy ở những tổ chức trong đó các thành viên luôn được khuyến khích sẵn sàng chấp nhận rủi ro, phản ứng nhanh, và chất lượng hành động và quyết định của họ là thước đo năng lực của họ. Văn hoá nam nhi thường thấy ở những tổ chức như đơn vị cảnh sát, phòng mổ, hãng tư vấn quản lý. Văn hoá nam nhi luôn coi trọng việc đặt cá nhân dưới những áp lực lớn, trực tiếp và coi trọng tốc độ phản ứng.

Điểm mạnh của văn hoá nam nhi là rất thích hợp cho các tổ chức hoạt động trong các điều kiện bất trắc, môi trường không ổn định, đòi hỏi sự linh hoạt, nhanh nhạy. Văn hoá nam nhi đánh giá cao tính quyết đoán, sự cuồng tín. Điểm hạn chế của văn hoá nam nhi là thiếu khả năng hợp tác, mặc dù đạt được năng suất cá nhân cao nhưng khó hình thành một văn hoá tổ chức mạnh, gắn bó.



Sơ đồ 5.4: Các dạng văn hoá doanh nghiệp theo Deal và Kennedy

b. Văn hoá việc làm ra làm/choi ra chơi (work-hard/play-hard culture)

Văn hoá làm ra làm/choi ra chơi thường thấy ở những tổ chức hoạt động trong môi trường ít rủi ro, nhưng đòi hỏi có phản ứng nhanh, ví dụ như các công ty kinh doanh máy tính, bất động sản, cửa hàng ăn, hay ở các hãng sản xuất. Trong những tổ chức như vậy, quyền ra quyết định được phân bổ cho nhiều người quản lý trung gian, nhiều phương tiện và hệ thống kiểm soát được áp dụng, vì vậy rủi ro bị loại trừ đến mức nhỏ nhất. Mặt khác, những vị trí quản lý trung gian cũng trở thành một trung tâm tiếp nhận thông tin, vì vậy "phản hồi" đến với người quản lý là rất nhanh. Những tổ chức có văn hoá kiểu này thường rất năng động, cởi mở, "hướng ngoại", chú trọng đến khách hàng.

Điểm mạnh của văn hoá làm ra làm/choi ra chơi là khuyến khích thi đua, thách thức giữa các cá nhân, bộ phận tạo ra sự hưng phấn trong toàn tổ chức. Điểm hạn chế chính của dạng văn hoá tổ chức này là khả năng dẫn đến động cơ sai, thực dụng, thiên cận và xu thế phiến diện khi ra quyết định "xử lý dứt điểm".

c. Văn hoá phó thác (bet-your-company culture)

Văn hoá phó thác xuất hiện trong các tổ chức hoạt động trong môi trường nhiều rủi ro, nhưng các quyết định phản ứng thường cần nhiều thời gian, ví dụ như ở các hãng hàng không hay công ty dầu lửa khổng lồ, các dự án lớn mà kết quả của chúng chỉ có thể khẳng định sau một thời gian dài. Trong những tổ chức như vậy, sự thận trọng được ưu tiên số một và được thể hiện thông qua rất nhiều cuộc họp trịnh trọng; mục tiêu được quan tâm nhất là tương lai; các quyết định thường được tập trung ở cấp cao và được truyền xuống các cấp thấp hơn theo cơ chế "top-down". Quyền ra quyết định ở các cấp dưới là tương đối ít, chủ yếu là về tác nghiệp. Vì vậy, số phận của công ty, tổ chức được phó thác cho tương lai. Ở những tổ chức như vậy, nhân viên thường là những người biết tôn trọng quyền lực, có năng lực chuyên môn, có khả năng hợp tác và có khả năng chịu áp lực từ những quyết định liên quan đến họ.

Điểm mạnh của văn hoá phó thác là có thể tạo ra những đột phá về chất lượng cao và sáng tạo chuyên môn. Hạn chế chủ yếu là phản ứng chậm có thể dẫn đến những vấn đề trầm trọng hơn.

d. Văn hoá quy trình (process culture)

Văn hoá quy trình thường thấy ở các tổ chức hoạt động trong môi trường rủi ro thấp, không cần phản ứng nhanh, như ngân hàng, công ty bảo hiểm, cơ quan công quyền. Trong các tổ chức này, nhân viên thực hiện các bước công việc theo một trình tự nhất định đã được định sẵn thành quá trình hay quy trình, "phản hồi" về công việc của họ là rất ít; do đó họ chuyên tâm vào việc thực hiện chứ không phải vào nhiệm vụ phải hoàn thành. Vì vậy, những người làm việc trong môi trường này thường rất cẩn thận và giữ gìn không chỉ bản thân họ mà cả hệ thống và luôn coi trọng sự hoàn hảo về mặt chuyên môn khi tiến hành phần việc của mình. Họ thường là những người có tính kỷ luật, ưa chi tiết, cụ thể, chính xác. Văn hoá tổ chức được thể hiện thông qua việc nhấn mạnh đến chức danh, hình thức, tôn ti trật tự và quyền lực.

Điểm mạnh của văn hoá quy trình là rất có hiệu lực khi xử lý công việc trong môi trường ổn định, chắc chắn. Điểm hạn chế của dạng văn hoá này là không có khả năng thích ứng, cứng nhắc, thiếu hoài bão và sự sáng tạo.

3/ Các dạng văn hoá công ty của Quinn và McGrath

Quinn và McGrath (1985) tiến hành phân loại văn hoá công ty dựa vào đặc trưng của quá trình trao đổi thông tin trong tổ chức. Những trao đổi, giao tiếp này là rất cần thiết để khẳng định vị thế của mỗi cá nhân hay tập thể, quyền lực họ có và có thể sử dụng, mức độ thoả mãn với hiện trạng trong tổ chức. Những thông tin trao đổi phản ánh chuẩn mực hành vi, niềm tin, giá trị ưu tiên của họ. Chính vì vậy, chúng có thể được coi là một tiêu chí đáng tin cậy để phân biệt giữa các tập thể và cá nhân. Các tác giả này cũng chia văn hoá công ty thành 4 dạng: *kinh tế* hay *thị trường* (rational hay market), *triết lý* hay *đặc thù* (ideological hay adhocracy), *đồng thuận* hay *phường hội* (concensual hay clan) và *thứ bậc* (hierarchical). Những đặc trưng văn hoá này sẽ thể hiện rõ khi xuất hiện sự giao tiếp giữa các cá nhân hay tập thể để quyết định về một vấn đề gì đó quan trọng (sự kiện, ý tưởng, luật lệ).

a. Văn hoá kinh tế hay văn hoá thị trường (rational hay market culture)

Văn hoá kinh tế hay văn hoá thị trường được thiết lập để theo đuổi các mục tiêu năng suất và hiệu quả. Trong tổ chức có văn hoá dạng này, cấp trên là người đóng vai trò quyết định đến việc duy trì và thực thi văn hoá, quyền lực được uỷ thác phụ thuộc vào năng lực của họ. Phong cách lãnh đạo của dạng văn hoá này là chỉ đạo và tập trung vào việc hoàn thành mục tiêu, các quyết định phải được thi hành, tinh thần tự giác của người lao động là do được khích lệ và đảm bảo bởi những cam kết trong hợp đồng lao động. Kết quả lao động được đánh giá trên cơ sở những sản phẩm hữu hình, người lao động được khích lệ hoàn thành những kết quả dự kiến.

Những ưu điểm quan trọng của dạng văn hoá tổ chức này thể hiện ở sự hăng hái, chuyên cần và nhiều sáng kiến của người lao động. Điểm hạn chế chủ yếu là đôi khi tỏ ra "quá thực dụng".

b. Văn hoá triết lý hay văn hoá đặc thù (ideological hay adhocracy culture)

Văn hoá triết lý hay văn hoá đặc thù thể hiện thông qua những chuẩn mực được ưu tiên trong việc thực hiện một công việc. Nó có tác dụng trong việc hỗ trợ thực hiện nhiều mục tiêu đồng thời. Trong những tổ chức có văn hoá triết lý, các quyết định thường mang tính tập thể, quyết nghị, người lãnh đạo thường can thiệp và đi tiên phong, sự tự giác của người lao động được củng cố bằng sự cam kết đối với những giá trị được tổ chức coi trọng. Quyền hạn được giao phó trên cơ sở uy tín (trí lực) và quyền lực cần thiết cho việc hoàn thành công việc. Kết quả lao động được đánh giá trên cơ sở sự nỗ lực, cố gắng khi thực hiện công việc. Mối quan tâm của toàn tổ chức là coi trọng sự tăng trưởng hơn thành tích trước mắt.

Ưu điểm của dạng văn hoá tổ chức này thể hiện ở khả năng thích ứng, tính tự chủ và tinh thần sáng tạo. Tuy nhiên, đôi khi việc ra quyết định cũng có thể gặp trở ngại do sự bất đồng giữa các thành viên.

c. Văn hoá đồng thuận hay văn hoá phường hội (consensual hay clan culture)

Văn hoá đồng thuận hay văn hoá phường hội thường xuất hiện ở những tổ chức mong muốn duy trì tinh thần tập thể, tình đoàn kết và tình thân ái. Trong những tổ chức có văn hoá dạng này, quyền lực có thể được trao cho bất kỳ thành viên nào của tổ chức; quyền lực thực tế được thực thi chủ yếu dựa vào vị thế phi-chính thức. Các quyết định thường được thảo luận chung trong tập thể và thể hiện sự thống nhất của tập thể; phong cách lãnh đạo chỉ là yếu tố cần tôn trọng và là biểu hiện của sự ủng hộ. Người lao động luôn tự giác thực hiện những điều đã được thống nhất bởi trong đó cũng có một phần đóng góp của họ. Con người được đánh giá trên cơ sở mối quan hệ của họ đối với những người khác và sự bày tỏ lòng trung thành của người đó đối với tổ chức.

Ưu điểm của dạng văn hoá tổ chức này thể hiện ở tình thân ái, tính công bằng, kiên trung và sự bình đẳng. Kiểu văn hoá dạng này khó đạt được ở các tổ chức có quy mô lớn.

d. Văn hoá thứ bậc (hierarchical culture)

Văn hoá thứ bậc thường xuất hiện khi tổ chức muốn đảm bảo thực thi quy chế, duy trì tình trạng ổn định và được giám sát chặt chẽ. Trong những tổ chức như vậy, quyền hạn được giao phó dựa vào quy chế (thế lực), quyền lực cũng được thể hiện ở những người có kiến thức kỹ thuật rộng (trí lực). Các quyết định được đưa ra sau khi các phân tích thực tế đã được tiến hành, người lãnh đạo thường tỏ ra bảo thủ và thận trọng. Sự tích cực của người lao động được duy trì bởi việc giám sát và kiểm tra. Kết quả lao động được đánh giá bằng những tiêu thức chính thức đã thống nhất và việc tôn trọng những giá trị cần được giữ gìn.

Ưu điểm của dạng văn hoá tổ chức này thể hiện ở tính quy củ, lô-gích, trật tự và kỷ luật. Tuy nhiên, áp lực trong tổ chức có thể gây nên tình trạng căng thẳng, nặng nề.

4/ Các mô hình văn hoá công ty của Scholz

Cách tiếp cận của Scholz đối với văn hoá công ty là tìm mối liên hệ giữa văn hoá tổ chức với chiến lược hoạt động. Từ những phát hiện của mình Scholz (1987) đã khái quát các mô hình văn hoá tổ chức của các công ty thành 3 nhóm: *tiến triển* (evolutional), *nội sinh* (internal) và *ngoại sinh* (external).

Văn hoá tiến triển là những trường hợp chúng thay đổi liên tục theo thời gian. Từ những nghiên cứu về văn hoá công ty trên cơ sở lý thuyết quản lý chiến lược, Scholz đã đưa ra 5 dạng văn hoá thuộc nhóm tiến triển là: văn hoá tiến triển *ổn định* (stable) văn hoá tiến triển *phản ứng* (reactive), văn hoá tiến triển *dự phòng* (anticipating), văn hoá tiến triển *tranh thủ* (exploring) và văn hoá tiến triển *sáng tạo* (creative). Những hình thức văn hoá thuộc dạng này thường tôn

trọng nhân cách riêng, coi trọng thời gian, chấp nhận thử thách, theo đuổi triết lý và thích nghi với sự thay đổi.

MINH HOA 5.22: ĐẶC TRƯNG CỦA CÁC KIỂU VĂN HOÁ TIẾN TRIỂN

Các dạng văn hoá	Thiên hướng trong cách xử lý vấn đề				
	Nhân cách	Thời gian	Thử thách	Triết lý	Thay đổi
Ổn định	Khép kín	Hoài cổ	Không mạo hiểm	Đừng làm đắm thuyền	Không chấp nhận thay đổi
Phản ứng	Khép kín	Thực tế	Chấp nhận rủi ro tối thiểu	Ném chuột sợ bể bình	Thay đổi ở mức tối thiểu
Dự phòng	Vừa khép kín vừa cởi mở	Thực tế	Chấp nhận rủi ro đã biết	Hãy chuẩn bị sẵn sàng	Chấp nhận ở mức tăng dần
Tranh thủ	Cởi mở	Thực tế và có hoài bão	Rủi ro cao lợi ích phải cao	Luôn có mặt ở nơi có việc	Chấp nhận thay đổi triệt để
Sáng tạo	Cởi mở	Hoài bão	Thích những thử thách mới	Hãy sáng tạo ra tương lai	Tìm cách thay đổi thật độc đáo

Văn hoá nội sinh là những trường hợp các nhân tố bên trong có ảnh hưởng quyết định đến văn hoá tổ chức. Qua việc tìm cách diễn đạt những ý tưởng hiện hành về sự vận động bên trong cấu trúc tổ chức, Scholz tìm cách phân biệt các văn hoá tổ chức theo mức độ "tập quán" của công việc, tiêu chuẩn hoá, yêu cầu về trình độ kỹ năng và sự đa dạng của các trường hợp liên quan đến quyền sở hữu trí tuệ. Theo cách đó, Scholz chia văn hoá nội sinh thành ba dạng: văn hoá sản xuất (production), văn hoá hành chính (bureaucratic) và văn hoá chuyên nghiệp (professional).

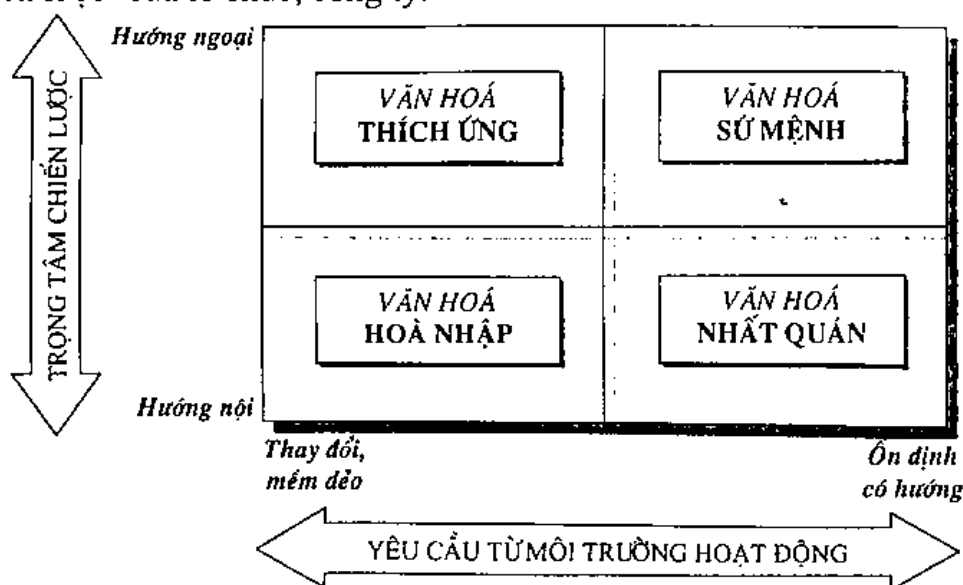
Văn hoá ngoại sinh là những trường hợp các nhân tố của môi trường bên ngoài có ảnh hưởng quyết định đến văn hoá tổ chức. Cách phân chia của Scholz về văn hoá ngoại sinh là sự kế thừa những nghiên cứu và cách phân loại của Deal và Kennedy đã nói ở trên.

MINH HOA 5.23: ĐẶC TRƯNG CỦA CÁC KIỂU VĂN HOÁ NỘI SINH

Các dạng văn hoá	Đặc điểm về các khía cạnh			
	Tính tập quán	Tiêu chuẩn hoá	Yêu cầu về kỹ năng	Quyền sở hữu trí tuệ
Sản xuất	Cao	Cao	Thấp	Yếu
Hành chính	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Phụ thuộc vị trí trong cơ cấu tổ chức
Chuyên nghiệp	Thấp	Thấp	Cao	Phụ thuộc nhân cách, năng lực, kiến thức

5/ Các dạng văn hoá công ty của Daft

Sự tương hợp giữa môi trường hoạt động, chiến lược và văn hoá công ty là một nguyên nhân đảm bảo sự thành công. Môi trường kinh doanh có thể đòi hỏi doanh nghiệp phải *thay đổi* để thích nghi nhưng cũng có thể cần sự *ổn định* để đạt hiệu quả; định hướng chiến lược của doanh nghiệp có thể là phải linh hoạt để thích ứng được với những biến động của ngoại cảnh (*hướng ngoại*), hoặc đòi hỏi tập trung kiểm soát có kết quả các hoạt động và hệ thống nội bộ (*hướng nội*) để đạt hiệu quả cao trong các hoạt động. Dựa vào những đặc trưng về môi trường và chiến lược, Daft đã chia văn hoá công ty thành bốn dạng là: *thích ứng* (adaptability), *sứ mệnh* (mission), *hoà nhập* (involvement) và *nhất quán* (consistency). Sơ đồ 5.5 là cách mô tả bằng sơ đồ cách phân loại văn hoá tổ chức của Daft theo hai tiêu chí "đặc trưng môi trường hoạt động" và "định hướng chiến lược" của tổ chức, công ty.



Sơ đồ 5.5: Các dạng văn hoá doanh nghiệp theo đặc điểm về môi trường và định hướng chiến lược

a. Văn hoá thích ứng

Văn hoá thích ứng được đặc trưng bởi chiến lược chú trọng đến môi trường bên ngoài (hướng ngoại) để đạt được tính mềm dẻo và dễ thay đổi nhằm phù hợp với yêu cầu của môi trường. Văn hoá thích ứng nhấn mạnh đến những chuẩn mực, niềm tin có tác dụng tăng cường năng lực phát hiện, xử lý và chuyển hoá những tín hiệu từ môi trường bên ngoài vào các hành vi thích ứng của tổ chức. Loại hình doanh nghiệp này có thể cần có khả năng điều chỉnh cơ cấu hay thích nghi với những yêu cầu về hoàn cảnh và cách thức hành động của các công việc mới. Ví dụ đó là những công ty quảng cáo, công ty điện tử, công ty mỹ phẩm... bởi chúng cần có đủ sự nhạy cảm để nhanh chóng thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

MINH HOA 5.24: VĂN HOÁ THÍCH ỨNG: CÔNG TY DETROIT EDISON

Trong nhiều năm *Công ty Detroit Edison* đã dự đoán đúng mức phát triển của thị trường và họ đã thành công trong việc cạnh tranh bằng chất lượng của công nghệ cao. Đột nhiên công ty nhận ra rằng họ đang phải đối đầu với một tương lai đang thay đổi rất nhanh và với một thị trường bên ngoài mở rộng. Những xu thế như khủng hoảng năng lượng, sự chấm dứt tình trạng gia tăng cung ứng năng lượng do những liên kết ngày càng chặt chẽ của các nước sản xuất dầu mỏ, vai trò ngày càng lớn của nguồn năng lượng mới, các vấn đề môi trường do sản xuất và sử dụng năng lượng, ý thức của người tiêu dùng đối với môi trường ngày càng cao, xu hướng sản xuất và sử dụng hàng hoá tiêu dùng ít năng lượng và “thân thiện” với môi trường... đã đòi hỏi công ty phải áp dụng một nền văn hoá doanh nghiệp khuyến khích sự thích ứng với hoàn cảnh mới này. Tổ chức đã chuyển trọng tâm từ chất lượng kỹ thuật cao sang việc gắn bó với các nhóm khách hàng khác nhau của mình.

b. Văn hoá sứ mệnh

Những tổ chức quan tâm đến việc đáp ứng những đòi hỏi của môi trường bên ngoài nhưng không cần thiết phải có những thay đổi nhanh được coi là phù hợp với văn hoá sứ mệnh. *Văn hoá sứ mệnh* rất coi trọng việc hoà đồng về sứ mệnh chung của tổ chức. Sứ mệnh chung làm cho công việc của mỗi thành viên trong tổ chức trở nên có ý nghĩa hơn so với những gì thể hiện trong các bản mô tả công việc và trách nhiệm của họ. Người lao động hiểu kỹ hơn và có định hướng rõ hơn về vai trò và sứ mệnh của họ trong tổ chức. Những người lãnh đạo tổ chức định hướng hành vi của họ bằng cách chỉ rõ mục tiêu tương lai mong muốn và làm cho nó có ý nghĩa đối với tất cả mọi người.

MINH HOA 5.25: VĂN HOÁ SỨ MỆNH: CÔNG TY MEDTRONIC

Công ty Medtronic, một nhà sản xuất hàng đầu về thiết bị điều chỉnh nhịp tim, là một ví dụ minh hoạ về văn hoá sứ mệnh. Sứ mệnh của họ được công bố là “góp phần làm tăng phúc lợi xã hội thông qua việc vận dụng kỹ thuật hoá - y vào cuộc sống”. Nhân viên công ty luôn tin tưởng sứ mệnh của công ty là phục vụ mọi người, và tạo ra sự khác biệt trong lĩnh vực y học. Thời gian trôi qua, môi trường thay đổi do những điều chỉnh về quy chế của chính phủ, về cạnh tranh và mức chi tiêu cho y tế. Thế nhưng sứ mệnh của công ty về cơ bản là vẫn không thay đổi.

c. Văn hoá hoà nhập

Văn hoá hoà nhập đặt trọng tâm chủ yếu vào việc lôi cuốn sự tham gia của các thành viên trong tổ chức để đáp lại sự thay đổi nhanh của môi trường bên ngoài. Văn hoá hoà nhập thường tập trung vào việc quan tâm đến nhu cầu của người lao động, và coi đó là cách thức để đạt kết quả lao động cao. Việc người lao động tham gia nhiệt tình và cuốn hút có tác dụng nâng cao tinh thần trách nhiệm và tinh thần làm chủ, nhờ đó họ hành động một cách có ý thức và tự giác hơn trong các công việc của tổ chức.

MINH HOA 5.26: VĂN HOÁ HOÀ NHẬP: BEN & JERRY'S HOMEMADE

Ben Cohen và Jerry Greenfield đã cùng nhau mở một cửa hàng kem ở một trạm bán xăng mới cải tạo lại. Ban đầu họ không nghĩ công việc làm ăn sẽ phát triển đầy khó khăn đến như vậy. Nhưng đến nay nó đã trở thành một tập đoàn lớn. Doanh số của công ty đã vượt quá con số 50 triệu USD. Một trong những đóng góp quan trọng có tính quyết định là do Ben và Jerry đã tạo nên một nền văn hoá doanh nghiệp mang bản sắc riêng và luôn tìm cách giữ gìn nó.

Triết lý được tối cao luôn được tôn trọng là "*Công ty Ben & Jerry* là một đại gia đình. Ở đó mọi người luôn coi trọng việc tạo ra niềm vui, sự hào tâm và thiện chí cho mọi người lao động hơn là việc tạo ra lợi nhuận". Công ty luôn sẵn sàng giúp nhân viên giải quyết những khúc mắc riêng tư, tuyển dụng những người tàn tật và tổ chức cho nhân viên đi xem các trận thi đấu thể thao. Để duy trì bầu không khí gia đình, công ty đã áp dụng chính sách lương riêng trong đó mức lương cao nhất của người quản lý không vượt quá năm lần so với mức lương thấp nhất của nhân viên. (Cần lưu ý là mức chênh lệch trung bình, theo điều tra, ở các tập đoàn lớn là tám mươi tư lần.) Công ty cũng đã lập ra *Quỹ Ben & Jerry* từ việc trích 7,5% thu nhập trước thuế để hỗ trợ và khắc phục những hậu quả xã hội.

Tất cả nhân viên đều được mời đến dự các cuộc gặp mặt hàng năm của nhân viên. Không cần mặc lễ phục, chỉ với những bộ trang phục thật thoải mái như áo phông, quần xoóc, họ được công ty đãi tiệc nhẹ với cà phê và bánh ngọt để thảo luận về những chủ đề đại loại như "*Quỹ B&J có nên đóng góp vào quỹ cải tạo ga xe điện ngầm ở New York hay không?*" hoặc "*có nên mua những thùng carton lớn có gắn lô-gô của B&J để phát không cho những người không có nhà ở hay không?*".

Jerry, người tự bổ nhiệm cho mình vào chức vụ *Trợ lý Niềm vui*, đã nói về niềm vui và đề xuất việc lập ra một *Ủy ban Niềm vui* để chuyên lo việc hoà thêm niềm vui vào công việc hàng ngày. Jerry cho rằng mọi người thường phải làm việc rất nặng nhọc và căng thẳng, vì vậy điều này có thể rất có ý nghĩa. Ý tưởng này đã được mọi người nhiệt liệt tán thưởng.

Khi công ty rơi vào tình thế khủng hoảng sau đó ít lâu, tất cả mọi người đã đổ dồn vào dây truyền sản xuất để đảm bảo vẫn cung cấp đủ 300 thùng kem mỗi ngày theo yêu cầu. Jerry đã tuyển một nhân viên vật lý trị liệu để làm massage cho nhân viên vào giờ giải lao. Những nhân viên văn phòng làm thêm nhiệm vụ nấu bữa tối cho các nhân viên bán hàng.

Thành công đã làm cho *B&J* trở thành một đối thủ đáng gờm của các hãng lớn như *Haagen-Dazs*, *Frusen Gladje* và *Steve*. Sự cạnh tranh của các hãng lớn này đã gây nên tâm lý đại khái trong công ty. Tuy nhiên, sức mạnh của văn hoá doanh nghiệp truyền thống đã chiến thắng, và vì thế công ty đã thành công.

Công ty Ben & Jerry's Homemade, Inc. là một ví dụ điển hình. Giá trị được coi là quan trọng bậc nhất ở công ty là "quan tâm đến người lao động". Bằng cách đó công ty có khả năng đáp ứng được những sức ép cạnh tranh và thị trường thay đổi. Một ví dụ khác là hãng hàng không People Express Airlines. Triết lý quản lý của hãng là đặt trọng tâm vào việc cuốn hút người lao động.

trong việc "tự quản lý bản thân". Mọi nhân viên của hãng đều coi những người quản lý và những người lãnh đạo là những người được bầu chọn để đại diện cho họ. Sự không may mắn trong kinh doanh mà họ gặp phải được giải thích là do họ đã không sử dụng sức mạnh cạnh tranh bằng công nghệ cao và giá cả như các hãng hàng không khác. Mặc dù vậy, hãng vẫn được coi là điển hình trong việc tạo ra sức mạnh bằng chính triết lý văn hoá hoà nhập. Văn hoá hoà nhập được các hãng sản xuất thời trang và bán lẻ áp dụng vì chúng tạo thuận lợi cho việc phát huy sức sáng tạo của nhân viên để đáp ứng những thay đổi nhanh chóng về thị hiếu.

d. Văn hoá nhất quán

Văn hoá nhất quán hướng trọng tâm vào những vấn đề bên trong tổ chức và vào việc kiên trì xây dựng và gìn giữ một môi trường ổn định. Những tổ chức áp dụng triết lý này thường cổ vũ cho việc vận dụng một phương pháp có hệ thống, bài bản, nhất quán trong các hoạt động. Hình tượng, tấm gương điển hình, giai thoại thường được sử dụng để cổ vũ cho sự hợp tác và củng cố truyền thống. Các chính sách và biện pháp được soạn thảo nhằm củng cố thêm triết lý "truyền thống". Sự nhiệt tình của mỗi thành viên chỉ được xếp ở vị trí thứ yếu, tuy nhiên điểm yếu này của tổ chức được cân bằng bởi mức độ nhất quán, đồng thuận và hợp tác giữa các thành viên. Sức mạnh của tổ chức được tạo ra từ sự hoà đồng và hiệu quả.

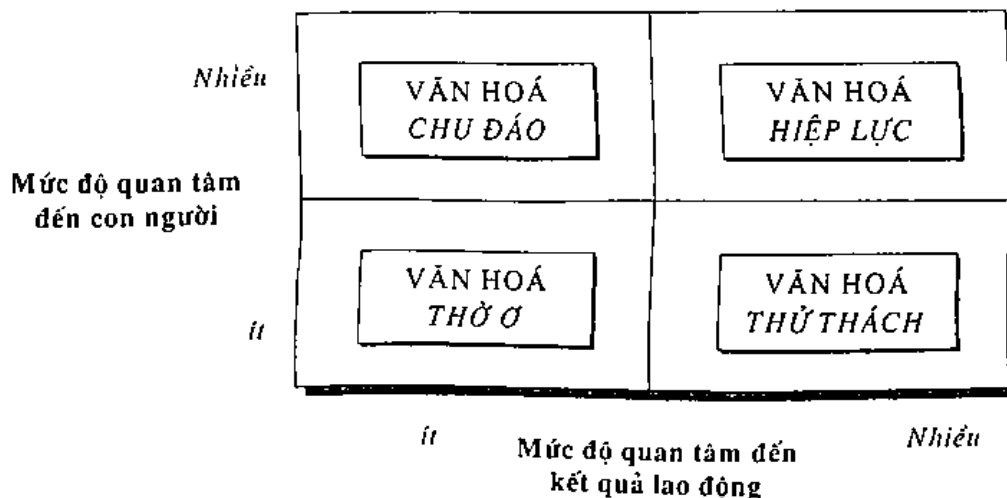
MINH HOA 5.27: VĂN HOÁ NHẤT QUÁN: CÔNG TY SAFECO INSURANCE COMPANY

Chính sách chặt chẽ và nghiêm khắc của *Công ty Safeco Insurance Company* là một ví dụ điển hình về văn hoá nhất quán. Mọi nhân viên của công ty nghỉ giao lao vào đúng một giờ nhất định. Trang phục công sở được quy định thống nhất là sơ mi trắng và comple cho nam giới. Nhân viên không được để râu. Sự tin cậy được coi trọng. Không yêu cầu làm quá giờ.

Thế nhưng, nhân viên lại thích một nền văn hoá như vậy. Nền văn hoá nhất quán rất thích hợp với một công ty bảo hiểm do chúng tạo ra niềm tin về sự nhất quán trong việc thực hiện các chính sách đã cam kết.

6/ Các dạng văn hoá hoá tổ chức của Sethia và Klinow

Cách tiếp cận theo quan điểm này do N.K. Sethia và M.A. von Klinow đưa ra, xét văn hoá công ty theo hai phương diện: mối quan tâm đến con người và mối quan tâm đến kết quả lao động (kết quả thực hiện công việc). Trong đó, sự quan tâm đến con người được thể hiện thông qua những hoạt động chăm lo cho phúc lợi của người lao động trong tổ chức; còn sự quan tâm đến kết quả lao động được thể hiện qua những nỗ lực của tổ chức trong việc nâng cao sản lượng "đầu ra" và năng suất lao động. Với hai tiêu chí này, có thể phân loại văn hoá công ty thành bốn nhóm: thờ ơ (apathetic), chu đáo (caring), thủ thách (exacting) và hiệp lực (integrative).



Sơ đồ 5.6: Mối quan tâm đối với con người trong văn hoá tổ chức

a. Văn hoá thờ ơ

Văn hoá thờ ơ được đặc trưng bởi mức độ quan tâm chỉ ở mức tối thiểu của các thành viên trong tổ chức đến những người khác, đến kết quả thực hiện công việc và đến việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Trong những đơn vị có văn hoá công ty kiểu này, mỗi người đều chỉ quan tâm đến lợi ích bản thân. Xu thế này có thể xuất hiện ở mọi tổ chức, do những chính sách và biện pháp quản lý thiếu thận trọng dẫn đến mâu thuẫn lợi ích giữa người lao động, trong khi các quyết định và giải pháp được lựa chọn lại tỏ ra thiếu hiệu lực trong việc giải quyết mâu thuẫn.

MINH HOA 5.28: VĂN HOÁ THỜ Ơ

Khi **IBM** công bố chính sách cải cách chuyển chế độ đóng hưu trí sang chế độ thanh toán bằng tiền, có nghĩa là cắt giảm đến 50% mức tiền đóng bảo hiểm cho người có thâm niên, nhiều nhân viên đã tỏ thái độ phản đối gay gắt và mười nghị sĩ đã gửi một bức thư yêu cầu *Sở Thuế Liên bang* khẩn cấp điều tra công ty. Hậu quả là các quan chức **IBM** đã phải thoả thuận cho phép 35 000 nhân viên có quyền lựa chọn hưởng theo một trong hai chế độ. Tuy nhiên, điều đó cũng sẽ dẫn đến những thiệt hại đáng kể cho 15 000 người lao động. Tạp chí *Wall Street Journal* đã báo cáo rằng có 325 công ty áp dụng chế độ mới, nhưng cho phép trên 75% người lao động có thâm niên được hưởng chế độ hưu trí trước đây. Những nghi thức đơn giản trước đây, như tặng đồng hồ, nhân kỷ niệm hay thiệp chúc mừng sinh nhật sẽ được bãi bỏ và thay bằng tiền thưởng. Hậu quả là những người công tác lâu năm bị coi là những người lạc hậu, kém năng lực, bất kể những đóng góp trước đây của họ. Thái độ đó thể hiện sự thờ ơ của công ty.

b. Văn hoá chu đáo

Văn hoá chu đáo được phản ánh thông qua sự quan tâm, săn sóc đối với mọi thành viên trong tổ chức về mặt con người, như đời sống vật chất, tinh thần, điều kiện lao động... là rất đáng kể; trong khi đó lại tỏ ra ít quan tâm đến kết quả

thực hiện nghĩa vụ, công việc, trách nhiệm được giao. Từ góc độ đạo đức, văn hoá công ty dạng này là rất đáng khuyến khích.

c. Văn hoá thử thách

Ngược lại với văn hoá chu đáo, *văn hoá thử thách* quan tâm rất ít đến khía cạnh con người, mà chủ yếu tập trung vào kết quả thực hiện công việc. Kết quả công tác, năng suất luôn được đề cao. Trong văn hoá công ty dạng này, lợi ích tổ chức được ưu tiên hơn so với lợi ích cá nhân. Vấn đề đạo đức có thể nảy sinh do không xét đến yếu tố đặc thù.

MINH HOA 5.29: VĂN HOÁ CHU ĐÁO

Southwest Airlines là một công ty đã nổi tiếng từ nhiều năm về sự quan tâm dành cho nhân viên. CEO Herb Kelleher là một người nổi danh về sự khéo léo, khôn ngoan và kiên trì trong việc xây dựng văn hoá tổ chức cho *SWA*. Hầu hết nhân viên đều “yêu mến công ty” vì họ tin rằng công ty quan tâm và chu đáo đối với họ. Nhân viên rất trung thành và gắn bó với công ty. Giai thoại thường được nhắc đến là Kelleher đã từng mặc quần áo bảo hộ lao động để giúp nhân viên vận chuyển hành lý của khách và sửa chữa máy bay. *SWA* luôn tin tưởng rằng “nếu nhân viên được quan tâm chu đáo, hành khách cũng sẽ được quan tâm chu đáo, và đối thủ sẽ bị tụt hậu”. Theo tạp chí *Air Travel Consumer Report* của Bộ Giao thông Vận tải (Mỹ), trong khoảng thời gian khảo sát là 9 năm, *SWA* là công ty nhận được ít lời khiếu nại của hành khách nhất.

MINH HOA 5.30: VĂN HOÁ THỬ THÁCH

United Parcel Service luôn nhấn mạnh đến những thách thức. Họ biết rất chính xác phải cần bao nhiêu nhân viên để chuyển được 10 triệu gói bưu phẩm trong một ngày. Để đấu tranh với thái độ thờ ơ, thiếu thiện ý của nhiều người quản lý, *UPS* đã đưa ra một chương trình phục vụ cộng đồng cho cán bộ chủ chốt. Trong khoảng thời gian 4 tuần, những người quản lý phải tham gia các hoạt động công ích, phi-vụ lợi như xây dựng công trình công cộng, chăm sóc trẻ vị thành niên, ủng hộ lương thực thực phẩm cho người nghèo đói, giúp đỡ người tàn tật, giúp đỡ người vô gia cư tại Trung tâm *Orange Grove*. Sau khi chương trình kết thúc, nhiều người quản lý nhận thấy rằng họ đã hiểu và thông cảm hơn với những công việc và khó khăn mà nhân viên phải đương đầu sau giờ làm việc và trong việc gia đình. *UPS* đã bỏ ra trên 500 000 đôla mỗi năm để thực hiện chương trình này. Đến nay đã có trên 1 200 cán bộ chủ chốt của công ty tham gia các chương trình.

d. Văn hoá hiệp lực

Văn hoá *hiệp lực* kết hợp được cả sự quan tâm về con người lẫn công việc trong các đặc trưng và phương pháp quản lý vận dụng trong tổ chức. Trong một tổ chức có văn hoá hiệp lực, con người không thuần tuý là những bộ phận, chỉ tiết trong một cỗ máy tổ chức, mà họ còn được quan tâm và tạo điều kiện để thể hiện năng lực của mình trong việc góp phần hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

V. KẾT LUẬN

Văn hoá là một tập hợp các giá trị, niềm tin, nhận thức chủ đạo mà mọi thành viên của một tổ chức đều chia sẻ. Chúng có tác dụng tạo nên một tổ chức thống nhất, đồng thuận, hợp tác. Văn hoá công ty còn được coi là “tính cách” của một tổ chức. Văn hoá công ty được tạo dựng bởi các thành viên và có ảnh hưởng ngược lại đến hành vi của các thành viên. Một tổ chức mà triết lý của nó được mọi thành viên đồng thuận là tổ chức có văn hoá “mạnh”. Văn hoá “yếu” dẫn tới tình trạng mơ hồ, quyết tâm và nhiệt tình của nhân viên giảm sút; mâu thuẫn, hỗn độn, mất phương hướng.

MINH HOA 5.31: VĂN HOÁ HIỆP LỰC

Johnson & Johnson là một trong những công ty được thừa nhận là có văn hoá doanh nghiệp mang tính chất hiệp lực. Con người trong công ty được coi trọng và văn hoá doanh nghiệp đã tạo nên bầu không khí chân tình, hợp tác giữa các thành viên. Kết quả là công ty đã tạo nên danh tiếng rất tốt trước xã hội.

Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa hình ảnh đó là tượng đài vĩnh cửu. Nhiều năm trước đây, công ty đã phải huỷ hàng ngàn trang tài liệu liên quan đến một cuộc điều tra của chính phủ Mỹ để xác minh xem công ty có khuyến mại một cách bất hợp pháp loại dược phẩm Retin-A để xoá nếp nhăn và làm mờ vết nám trên da hay không. Tiền phạt và án phí công ty phải trả lên tới gần 7,5 triệu đôla và ba chuyên viên cao cấp của công ty bị sa thải. Trong khi đó, người phát ngôn của *J&J* đã cung cấp bằng chứng về doanh số bán Retin-A và tuyên bố rằng công ty không tin rằng hành động của họ đã vi phạm quy định về marketing của FDA (Food and Drug Administration). Việc công bố thông tin nói trên có thể có ảnh hưởng đến văn hoá doanh nghiệp của *J&J*, và công ty hy vọng rằng những loại hành vi tương tự sẽ không lặp lại.

Văn hoá có thể được nhận biết và mô tả qua các biểu trưng trực quan và phi-trực quan, như kiểu dáng kiến trúc, thiết kế nội thất, nghi thức và lễ nghi, giao tiếp và tám gương điển hình, biểu tượng, ngôn ngữ và khẩu hiệu, ấn phẩm chính thức... trong việc thể hiện những gì đáng và cần tôn trọng về lý tưởng, giá trị, niềm tin và thái độ, lịch sử và truyền thống. Những biểu trưng trực quan này luôn chứa đựng những ý nghĩa tiềm ẩn rất có giá trị đối với những người hữu quan.

Văn hoá công ty thường gắn liền với chiến lược và hoàn cảnh môi trường hoạt động. Cách thức người quản lý tiếp cận đối với văn hoá công ty là một trong những nhân tố quyết định đến bản sắc văn hoá công ty. Nếu người quản lý chú trọng đến yếu tố môi trường hoạt động (hướng ngoại) và cam kết thực hiện mục tiêu chiến lược, trong một tổ chức có thể tồn tại một trong bốn kiểu văn hoá là thích nghi, sứ mệnh, hoà nhập và nhất quán. Trong cách tiếp cận của mình, nếu người quản lý quan tâm đến con người (hướng nội), văn hoá công ty có thể mang tính thờ ơ, chu đáo, hiệp lực hay thử thách. Văn hoá công ty có thể

phản ánh những ý nghĩa khác nhau về một tổ chức, doanh nghiệp dưới con mắt của các nhà nghiên cứu và thực hành. Vì vậy, chúng có thể được phân loại thành các dạng văn hoá đặc trưng khác nhau.

Vai trò và khả năng của người lãnh đạo trong việc hình thành và phát triển bản sắc văn hoá cho một tổ chức là rất lớn. Những đóng góp của họ có thể được thực hiện thông qua những phương tiện và công cụ nhất định. Phong cách lãnh đạo mang triết lý văn hoá là công cụ đầu tiên người quản lý có thể sử dụng để tạo lập, củng cố, hoà nhập hay thay đổi bản sắc và giá trị văn hoá của tổ chức. Một công cụ quan trọng là quản lý hình tượng, trong đó người quản lý định nghĩa rõ những giá trị đạo đức mong muốn và tìm cách sử dụng các công cụ biểu tượng để diễn đạt chúng. Các hệ thống khác nhau trong tổ chức, như các hệ thống chung về quản lý và tác nghiệp, các hệ thống đạo đức chính thức, hệ thống các giá trị chủ đạo của tổ chức và các nhóm chính thức và phi-chính thức cũng có ảnh hưởng quan trọng đến việc hình thành các giá trị đạo đức. Chúng cần được quan tâm khai thác và sử dụng một cách có kết quả.

TỰ KIỂM TRA NHẬN THỨC

BÀI 5

Bạn đọc có thể tự kiểm tra nhận thức của mình về những nội dung được trình bày trong chương này qua phần tự trắc nghiệm chỉ số đạo đức *EQ* (Ethics Quotient). Bạn hãy trả lời những câu hỏi dưới đây một cách trung thực. Hãy đánh dấu (✓) vào những câu trả lời bạn cho là phù hợp nhất.

CÂU HỎI	Đúng	Sai
1. Văn hóa công ty là sự vận dụng những khái niệm, giá trị và triết lý văn hoá truyền thống của một quốc gia, dân tộc trong các phương pháp quản lý các tổ chức “đa sở hữu, điều hành và kiểm soát”.	☐	☐
2. Văn hóa công ty là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi người đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của từng thành viên.	☐	☐
3. Văn hóa doanh nghiệp là một công cụ hiện đại có thể giúp doanh nghiệp đương đầu với môi trường cạnh tranh quốc tế bằng cách xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng giá trị.	☐	☐
4. Văn hóa tổ chức có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh độc đáo bằng chất lượng cho một tổ chức, doanh nghiệp.	☐	☐
5. Trong MBV (Quản lý Bằng Giá trị), <i>giá trị</i> chính là mục đích cao nhất một tổ chức, công ty luôn hướng tới.	☐	☐
6. Trong MBV, con người luôn là trọng tâm của các hoạt động quản lý. Giá trị chính là “chất kết dính” các cá nhân trong một tổ chức.	☐	☐
7. MBV không phải là công cụ mới được sáng tạo. MBV đã từng được sử dụng rất thành công ở các nước XHCN trước đây, trong chiến tranh và trong sản xuất thời bình.	☐	☐
8. Các tổ chức, doanh nghiệp thường sử dụng các biểu trưng làm phương tiện thể hiện văn hoá công ty. Đây là cách thức tạo lập thương hiệu cho tổ chức, doanh nghiệp.	☐	☐
9. Xác minh văn hoá công ty chính là xác minh mức độ nhận thức và sự thống nhất trong nhận thức của các thành viên tổ chức.	☐	☐
10. Sự thống nhất trong nhận thức của các thành viên về giá trị và triết lý của tổ chức là rất cần thiết, nhưng chưa đủ để tạo ra bản sắc riêng cho tổ chức. Nhận thức đạt được ở mức độ cao mới tạo ra sức mạnh.	☐	☐

Bạn có thể so sánh ý kiến của bạn với những gợi ý ở cuối cuốn sách.

CHƯƠNG 6

**VẬN DỤNG TRONG QUẢN LÝ -
TẠO LẬP BẢN SẮC VĂN HOÁ CÔNG TY**

• **Mục đích của chương:**

Giúp bạn đọc nắm được:

- + Các nhân tố và phương pháp tạo lập bản sắc văn hóa công ty cho một tổ chức
- + Các quan điểm và cách tiếp cận khác nhau hệ thống tổ chức và về vai trò của người quản lý
- + Mối quan hệ quyền hạn - trách nhiệm; phân cấp quản lý
- + Quyền lực và lãnh đạo; phong cách lãnh đạo
- + Chương trình văn hoá công ty trong việc tạo lập bản sắc văn hoá

• **Nội dung chính:**

- Tạo lập bản sắc văn hoá công ty
- Các quan điểm và cách tiếp cận đối với hệ thống tổ chức
- Tạo dựng phong cách quản lý
- Xây dựng chương trình đạo đức
- Giám sát và triển khai việc thực hiện các chương trình đạo đức trong văn hoá công ty

VẬN DỤNG TRONG QUẢN LÝ - TẠO LẬP BẢN SẮC VĂN HOÁ CÔNG TY

I. TẠO LẬP BẢN SẮC VĂN HOÁ CÔNG TY

1/ Bản sắc văn hoá công ty

a. Khái niệm

Bản sắc riêng mang triết lý văn hoá công ty - bản sắc văn hoá công ty, bản sắc văn hoá tổ chức - là những biểu hiện đặc trưng về phong cách, hành động và hành vi của tổ chức phản ánh những giá trị và triết lý đã được lựa chọn. Bản sắc văn hoá tổ chức được thể hiện thông qua hành vi của các thành viên tổ chức và là dấu hiệu thể hiện sự thống nhất và mức độ nhận thức về các giá trị và triết lý chủ đạo của công ty.

Ở con người, tính cách được hình thành trong quá trình trưởng thành và phản ánh quá trình phát triển trong nhận thức về thế giới xung quanh (hình thành thế giới quan và nhân sinh quan). Không chỉ vậy, nó còn phản ánh sự lựa chọn của cá nhân về lối sống (triết lý hành động) từ việc tích lũy kinh nghiệm sống. Tương tự như đối với con người, bản sắc văn hoá của một tổ chức cũng phản ánh "nhận thức" của tổ chức về môi trường kinh doanh, thể hiện trong kết quả phân tích chiến lược và định hướng chiến lược. Sự lựa chọn hệ thống giá trị và triết lý hành động chủ đạo của tổ chức là kết quả của một quá trình tích lũy kinh nghiệm và cân nhắc kỹ lưỡng. Chúng được phổ biến và hướng dẫn thực hiện cho tất cả các thành viên để đạt được sự nhất quán trong việc thể hiện.

Bản sắc không chỉ là nhận thức và mong muốn. Bản sắc thể hiện trong hành động của tổ chức, hành vi của cá nhân. Nhân tố quan trọng bậc nhất trong quá trình ra các quyết định lựa chọn các giá trị, triết lý và thể hiện chúng thành hành động là vai trò của những người lãnh đạo, những nhân cách then chốt, những người ở vị trí quản lý cấp cao trong việc thể hiện sự cam kết, sự chỉ đạo sát sao và sự gương mẫu trong việc thực hành các giá trị đạo đức. Quan điểm và hành vi đạo đức của người lãnh đạo có thể được truyền đến các thành viên khác theo nhiều con đường khác nhau, như qua các bài phát biểu, các ấn phẩm, các tuyên bố về chính sách, và đặc biệt là qua hành vi của người lãnh đạo. Một khi những người lãnh đạo đều thể hiện sự nhất quán trong việc tôn trọng sự công bằng và trung thực trong kinh doanh, chúng sẽ trở thành tài sản chính yếu của doanh nghiệp và được mọi thành viên khác cùng tôn trọng.

Không ít người cho rằng văn hoá công ty được hình thành một cách tự nhiên, bởi nhiều người, mang tính lịch sử và rất khó nắm bắt. Đối với những người này, văn hoá công ty là khó kiểm soát và không thay đổi được theo ý muốn; Vì vậy, tạo lập bản sắc văn hoá công ty là rất khó thực hiện. Tuy nhiên,

tất cả mọi người đều thừa nhận bản chất của văn hoá công ty là không vĩnh cửu. Nhận thức được bản chất thay đổi của văn hoá công ty là rất cần thiết để có thể tìm ra biện pháp tạo lập bản sắc văn hoá mong muốn cho tổ chức và kiểm soát được văn hoá công ty.

MINH HOẠ 6.1: QUAN ĐIỂM NGƯỜI QUẢN LÝ CÓ ĐẠO ĐỨC

QUAN ĐIỂM

Đạo đức kinh doanh đã trở thành cơ sở cho việc ra các quyết định chính ở nhiều công ty. Mỗi quyết định đều đòi hỏi người quản lý phải cân nhắc đến những giá trị cần tôn trọng và tính xác đáng khi hành động. Có ba khía cạnh chủ yếu trong việc tiếp cận với vấn đề đạo đức: *văn hoá, quan niệm, tư cách*.

□ **Văn hoá**

Đạo đức trong văn hoá liên quan đến những giá trị chung du nhập từ xã hội vào tổ chức và có thể giúp cho việc tập hợp sức mạnh, ý chí của các thành viên. Sự phức tạp là ở chỗ những tín hiệu từ nền văn hoá chung của xã hội thường khó quan sát, mâu thuẫn và xung đột, làm “méo mó” thông tin dẫn đến sự mơ hồ, lẫn lộn trong nhận thức của nhiều thành viên tổ chức. Vì vậy người quản lý cần hành động dựa trên những tiêu chuẩn đạo đức được định nghĩa rõ ràng hơn chứ không nên chỉ dựa vào những giá trị mơ hồ của nền văn hoá chung rộng lớn. Bằng cách chất lọc các giá trị và tư tưởng, những người quản lý có thể hình thành cho mình những ý tưởng riêng làm cơ sở cho việc ra quyết định hành động.

□ **Quan niệm**

Người quản lý cũng có thể đưa ra những khái niệm về đạo đức qua việc nghiên cứu các triết lý và khuôn mẫu đạo đức. Ví dụ, ở những nơi quyền tự quyết được coi trọng, quan niệm sau đây có thể rất có ích trong việc ra quyết định đạo đức của mỗi cá nhân: “Các vấn đề bản thân nó không xuất hiện với một ‘biển báo’ kèm theo để nói rõ nó là tốt hay xấu. Chỉ những người quản lý hiểu biết nhiều hơn về những nguyên tắc phổ biến trong lý thuyết đạo đức mới có khả năng có được cách thức hành động nhất quán và đúng đắn”. Những định nghĩa rõ ràng về các vấn đề đạo đức là cần thiết để làm cơ sở cho hành động, người quản lý sẽ thuận lợi hơn và tự tin hơn khi phải hành động trong một xã hội ngày càng phức tạp hơn và hiểu biết hơn về đạo đức.

□ **Tư cách**

Đạo đức trong tính cách liên quan đến quá trình tu dưỡng của người quản lý. Người quản lý luôn tự hoàn thiện tính cách, và có thiên hướng thể hiện chúng thành niềm tin, trong hành vi và qua quan niệm đạo đức của tổ chức. Hơn nữa, những người quản lý quan tâm đến đạo đức luôn tìm cách tập hợp xung quanh mình những người cũng coi trọng đạo đức. Nhiều tổ chức thành công trong thực tế là những tổ chức được lãnh đạo bởi những người có tư cách đạo đức được thừa nhận là đúng đắn. Một ví dụ minh hoạ là phản ứng của Johnson & Johnson (nhận lỗi, thu hồi tự nguyện, huỷ bỏ sản phẩm, bồi thường tự nguyện) khi phát hiện ra độc tố trong sản phẩm Tylenol của mình thực sự đã làm tăng thêm sự tin cậy và sự trung thành của khách hàng.

KẾT LUẬN

Nhiệm vụ của người *quản lý có đạo đức* là không dễ dàng. Họ cần hoà quyền được những giá trị xã hội với các triết lý đạo đức tổng quát và vận dụng chúng thành công trong việc hình thành tư cách cá nhân cũng như vào môi trường tổ chức. Hành vi của tổ chức phải được coi là xác đáng trong con mắt xã hội và phải góp phần hình thành tính cách riêng của tổ chức. Trong những công ty “thiếu tư cách”, sẽ sớm xuất hiện những hành vi vị kỷ, thiếu trung thực, chạy chọt. Sự tồn tại và thịnh vượng của tổ chức được quyết định một phần quan trọng bởi việc tránh cho công ty khỏi sự phê phán và chỉ trích của xã hội.

[Walton, *The Moral Manager*]

b. Bản chất thay đổi của văn hoá công ty

Bản chất thay đổi của văn hoá công ty được thể hiện qua những đặc trưng sau.

Bản sắc văn hoá có thể được tạo lập. Những người có khả năng tạo lập giá trị và bản sắc văn hoá thường là những người sáng lập. Ngay từ buổi đầu lập nghiệp họ đã định rõ sứ mệnh của tổ chức và những giá trị, bản sắc văn hoá riêng của tổ chức. Một khi thực tiễn khắc nghiệt đã kiểm chứng tính đúng đắn và phù hợp của bản sắc văn hoá riêng (lợi thế so sánh) trong việc tạo lập sự nghiệp của một doanh nghiệp và giúp doanh nghiệp đứng vững, bản sắc văn hoá sẽ định hình và được củng cố. Khi đó, triết lý và phong cách lãnh đạo thường mang đậm nét *văn hoá sứ mệnh*. Văn hoá được tạo lập chủ yếu khi các tổ chức mới thành lập, chưa có bản sắc văn hoá riêng vững chắc.

Bản sắc văn hoá cũng có thể được hình thành từ việc củng cố. Trong những trường hợp như vậy, người lãnh đạo thường tìm cách giữ gìn, bảo vệ những giá trị đạo đức và văn hoá thịnh hành. Họ có thể là những nhân vật điển hình rất thành công về một phương diện nào đó, hay là những người có cương vị và trách nhiệm luôn tìm cách giữ gìn và củng cố bản sắc văn hoá đã được thiết lập. Khi đó, triết lý và phong cách lãnh đạo sẽ mang đậm nét *văn hoá nhất quán*.

Bản sắc văn hoá có thể được hình thành từ sự hoà nhập. Những người lãnh đạo thường có phong cách dân chủ, hoà nhập. Họ luôn chú ý lắng nghe và tìm cách hoà đồng. Họ thường đóng vai trò kết nối, điều hoà, cổ vũ, chia sẻ với những người khác. Khi đó, triết lý và phong cách lãnh đạo mang đậm nét *văn hoá hoà nhập*.

Bản sắc văn hoá có thể thay đổi. Sự thay đổi về văn hoá đôi khi là cần thiết khi bên trong tổ chức xuất hiện những thay đổi căn bản, ví dụ như về công nghệ hay quản lý. Áp lực từ những thay đổi này đòi hỏi phải có những thay đổi về phong cách, về triết lý quản lý, về phương châm hành động. Khi thay đổi văn hoá, triết lý và phong cách lãnh đạo mang đậm nét *văn hoá thích ứng*.

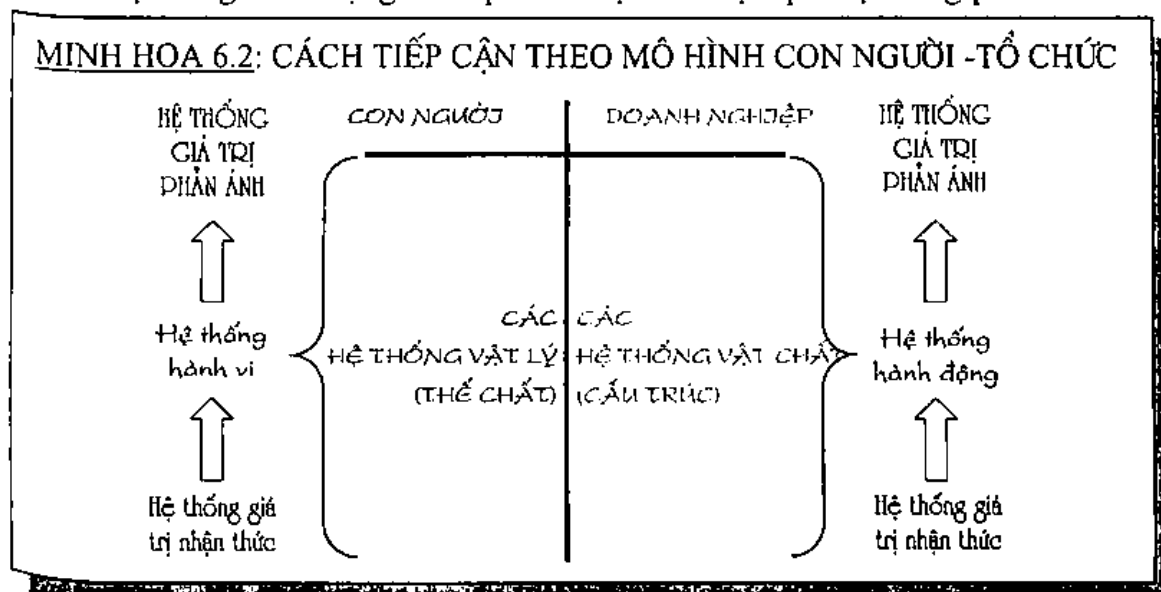
2/ Tạo lập bản sắc văn hoá công ty

a. Cách tiếp cận

Tạo lập bản sắc văn hoá công ty cho một tổ chức là xây dựng một phương

pháp hành động thống nhất trong toàn tổ chức và tạo lập tiền đề, hệ thống hậu thuẫn cho việc triển khai trong thực tế. *Mô hình "Con người - Tổ chức"* là một cách tiếp cận rất hữu ích trong việc giải thích quá trình hình thành bản sắc văn hoá công ty cho một tổ chức - giống như sự hình thành tính cách của con người. Đây là một cách tiếp cận khác có ý nghĩa thực tế đối với công tác tổ chức và quản lý xuất phát từ quan điểm cho rằng tổ chức cũng là một thực thể sống, luôn vận động, có trí tuệ, có "nhân cách", có khả năng tư duy, ra quyết định hành động và lựa chọn cách thức hành động (hành vi) để đạt được mục đích mong muốn. Mô hình xét đến sự tương đồng giữa tổ chức và con người về kết cấu và quá trình hình thành "tính cách".

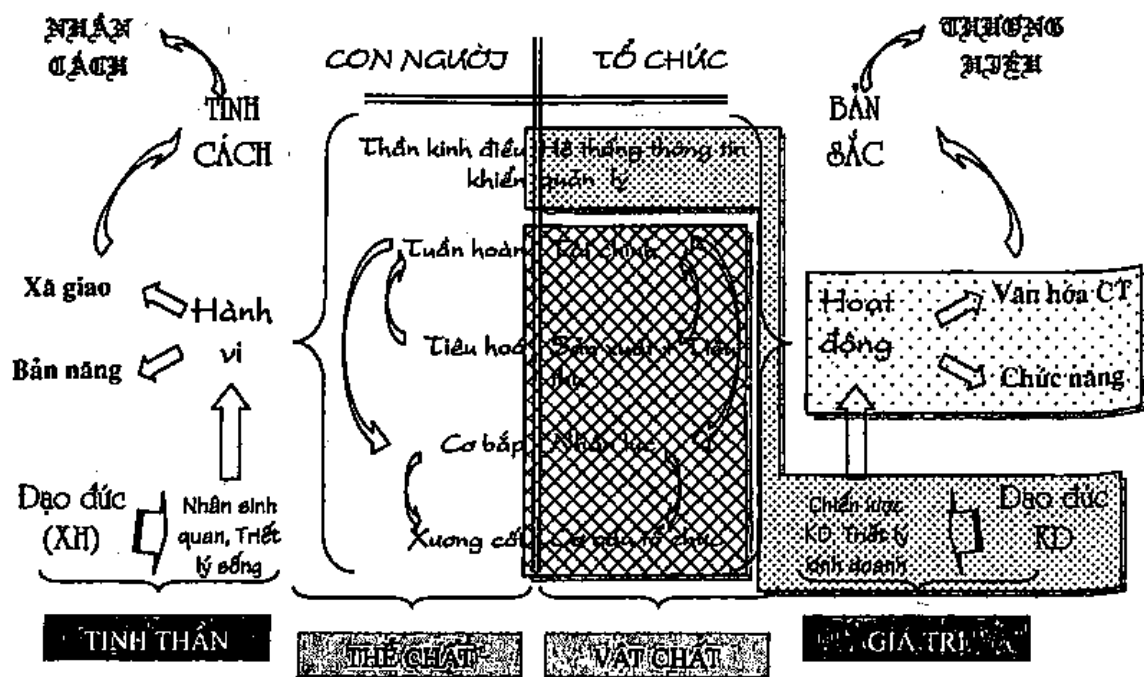
Về nguyên lý, cách tiếp cận của quan điểm con người - tổ chức (hay tổ chức - con người) có thể được mô tả như trong Minh hoạ 6.2. Theo đó, cấu trúc của một tổ chức bao gồm (1) các hệ thống vật chất, (2) các hệ thống nhận thức, và (3) các hệ thống hành động. Kết quả sẽ được thể hiện qua hệ thống phản ánh.



Trong đó hệ thống giá trị nhận thức là cơ sở cho hệ thống hành động, hệ thống vật chất tạo tiền đề cho hệ thống hành động. Thông qua các hành động, hệ thống giá trị nhận thức được thể hiện thành các hệ thống phản ánh. Nội dung cụ thể về các nhân tố và mối quan hệ giữa chúng đã được trình bày trên Sơ đồ 1.2 ở Chương 1 hay Sơ đồ 6.1 dưới đây.

b. Các nhân tố và phương pháp luận

Từ Sơ đồ 6.1, có thể nhận thấy rằng bản sắc văn hoá của một tổ chức được hình thành bởi một quá trình diễn ra với sự tham gia của nhiều nhân tố, hệ thống. Theo cách tiếp cận ở Minh hoạ 6.2, có thể xếp những nhân tố này thành ba nhóm: (1) nhóm các hệ thống vật chất: gồm các nhân tố và hệ thống tổ chức; (2) nhóm các hệ thống giá trị nhận thức: gồm các hệ thống điều hành và lãnh đạo; và (3) nhóm các hệ thống hành động: gồm các hoạt động tác nghiệp chuyên môn và đặc biệt là các hoạt động thuộc chương trình văn hoá công ty.



Sơ đồ 6.1: Quá trình hình thành bản sắc văn hoá công ty và các nhân tố

Có thể so sánh ý nghĩa và vai trò của ba nhóm hệ thống này trong quá trình tạo lập bản sắc văn hoá công ty như tương tự các hệ thống cơ bản trong các thiết bị tin học: *hệ thống vật chất* là “phần cứng” (hardware), *hệ thống hành động* là “phần mềm” (software) và *hệ thống giá trị nhận thức* là “hệ điều hành” (DOS) trong tổ chức. Điều đó có nghĩa là để tạo lập bản sắc văn hoá cho một tổ chức cần phải đạt được sự phát triển tương thích ở cả ba hệ thống. Đối với *hệ thống vật chất*, Cần phải tạo ra một cơ cấu tổ chức hoàn thiện với các hệ thống tổ chức không chỉ phối hợp hài hoà với nhau trong việc thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn tác nghiệp, mà còn phải chứa đựng những nhân tố cần thiết cho việc triển khai các hoạt động trong chương trình văn hoá công ty. Do các chương trình này được xây dựng để phát triển và phổ biến hệ thống các giá trị và triết lý của tổ chức, hệ thống vật chất cần phải chú ý đến việc phát triển các nhân tố về mặt này. Để hình thành một hệ thống tổ chức hoàn thiện, cách tiếp cận *Quản lý Chất lượng Toàn bộ* (TQM - Total Quality Management) với các “bộ” tiêu chuẩn ISO là những phương pháp và công cụ lý tưởng. Đối với *hệ thống hành động*, cần xây dựng những hệ thống các chuẩn mực hành vi phản ánh đầy đủ, chính xác và rõ ràng các giá trị, triết lý và phương pháp ra quyết định trong văn hoá công ty làm cơ sở cho việc hướng dẫn các thành viên tổ chức trong quá trình ra quyết định và hành động. Bên cạnh đó, cần phát triển các chương trình đạo đức nhằm giúp các thành viên tổ chức trong quá trình nhận thức và thực hành ra quyết định đạo đức. Hệ thống hành động cần được thiết kế sao cho các hoạt động đạo đức phải được lồng ghép hài hoà và nhịp nhàng với các hoạt động chuyên môn, tác nghiệp trong quá trình triển khai các hoạt động. Về mặt này,

kinh nghiệm hoạt động của các tổ chức đoàn thể, nhất là các tổ chức Đảng, trong các cơ sở, tổ chức, doanh nghiệp ở nước ta là những tiền đề rất quan trọng và là những bài học rất quý báu. Có thể ví *văn hoá tổ chức là bài học thực tiễn, áp dụng trong phạm vi một tổ chức, được rút ra từ những kinh nghiệm thành công trong việc triển khai các hoạt động của các tổ chức Đảng Cộng sản ở các nước XHCN trước đây*. Truyền thống văn hoá của dân tộc, các triết lý "thà hy sinh chứ không chịu làm nô lệ", "không có gì quý hơn độc lập, tự do", "quyết tử cho tổ quốc quyết sinh" đã làm nên sức mạnh giúp chúng ta chiến thắng trong các cuộc kháng chiến chống ngoại xâm và tạo nên *bản sắc dân tộc Việt Nam*. Đối với *hệ thống điều hành*, việc xây dựng một phương pháp ra quyết định và phong cách lãnh đạo điển hình cho những người quản lý và các nhân cách then chốt là rất quan trọng. Với vai trò tấm gương, ở những vị trí quyền lực chính thức trong tổ chức, hành vi của họ luôn được coi là "khuôn mẫu" về hành vi đạo đức để các thành viên khác noi theo. Do việc thực hiện các hoạt động tác nghiệp, chuyên môn là chức trách, nhiệm vụ của các thành viên, việc "phân quyền" ra quyết định và hành động là cần thiết. Xây dựng phong cách lãnh đạo, sử dụng quyền lực, phân quyền hợp lý, quản lý hình tượng là những chủ đề trọng tâm trong việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống điều hành.

II. HOÀN THIÊN HỆ THỐNG TỔ CHỨC

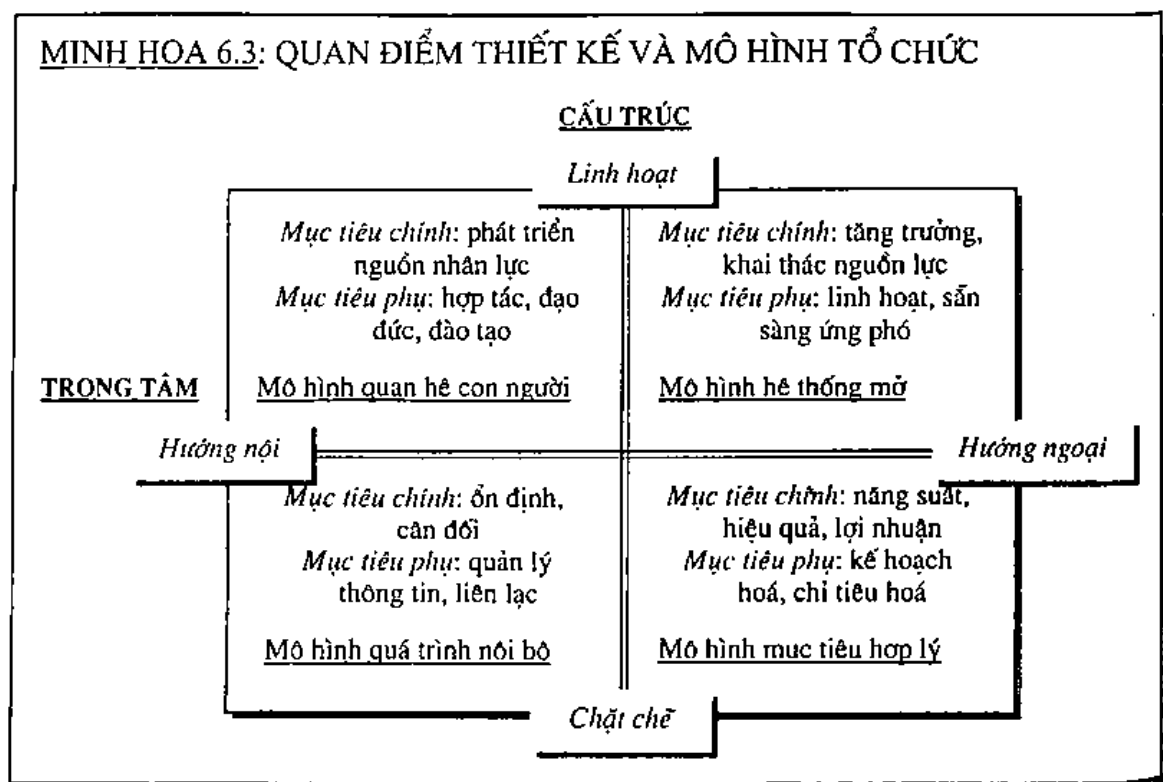
1/ Ảnh hưởng của quan điểm thiết kế đến việc lựa chọn mô hình tổ chức

Tất cả các nhà quản lý đều hiểu rõ rằng xây dựng tổ chức chính là việc xây dựng một hệ thống các phương tiện cho việc thực thi các mục tiêu và kiểm soát việc thực hiện các mục tiêu, trong đó mỗi phương tiện lại là một hay nhiều hệ thống phương tiện khác được thiết kế để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ cụ thể. Trong các hệ thống này con người và thiết bị giao hoà vào nhau để tạo nên năng lực và sức mạnh của phương tiện. Như vậy, xây dựng tổ chức chính là xây dựng nền tảng cho các mối quan hệ "người với người", "người với công cụ", "công cụ với công cụ".

Tuy nhiên, mỗi người lại tiến hành xây dựng tổ chức đều có cách làm riêng. Cách thức một nhà quản lý lựa chọn để xây dựng mối quan hệ con người trong tổ chức phụ thuộc không chỉ vào những yếu tố "kỹ thuật" (như phương pháp sản xuất, công nghệ và tình trạng thiết bị) năng lực và trình độ quản lý và chuyên môn của người lãnh đạo và nhân viên, đặc điểm của môi trường hoạt động, mà còn được quyết định bởi quan điểm và triết lý lãnh đạo của người quản lý. Trong nhiều trường hợp, nhân tố thứ hai này có tầm quan trọng lớn hơn và phần nào làm lu mờ những yếu tố khác.

Các quan điểm có ảnh hưởng chi phối đến các nhà quản lý trong việc xây dựng các hệ thống tổ chức có thể được xếp loại theo đặc trưng về mục đích kết cấu và về nhân tố trọng tâm. Đặc trưng về *mục đích thiết kế* cho biết người thiết kế mong muốn xây dựng những hệ thống có được sự "linh hoạt" để thích nghi tốt với áp lực từ môi trường hay có kết cấu "chặt chẽ" để đảm bảo sự phối hợp

bên trong hệ thống và tăng tính hiệu quả. Đặc trưng về *nhân tố trọng tâm* cho biết người thiết kế đặt trọng tâm thiết kế vào nhân tố "con người" hay các nhân tố của "môi trường hoạt động và chiến lược" của doanh nghiệp như đã được giới thiệu ở chương 5. Những quan điểm này có ảnh hưởng quan trọng đến mô hình hệ thống tổ chức được xây dựng. Cần lưu ý, để những mô hình này có thể phát huy hiệu lực, cần đảm bảo những điều kiện cần thiết, liên quan như phân quyền, chiến lược hoạt động và chính sách quản lý, quản lý con người. Minh hoạ 6.3 cho biết mối quan hệ giữa quan điểm của người quản lý và đặc trưng của mô hình tổ chức.



Các quan điểm xây dựng tổ chức tuy khác nhau nhưng có thể xếp thành hai nhóm cơ bản (1) các quan điểm tổ chức *định hướng môi trường* và (2) các quan điểm tổ chức *định hướng con người*.

2/ Các quan điểm tổ chức định hướng môi trường

a. Tổ chức là một "cơ thể sống"

i) Nguồn gốc lý thuyết

Xét về cấu trúc, giữa các hệ sinh học và tổ chức có sự tương đồng nhất định. Sự tương đồng có thể được mô tả như sau. Cấu trúc của các hệ sinh vật nói chung bao gồm những phân hệ cơ bản và sự phát triển của chúng diễn ra theo quy luật sau:

phân tử $\Rightarrow$ tế bào $\Rightarrow$ cơ thể sống phức tạp $\Rightarrow$ loài $\Rightarrow$ sinh thái.

Cấu trúc của hệ thống các mối quan hệ con người cũng vậy; chúng bao gồm những nhân tố cơ bản được hình thành và phát triển theo quy luật sau:

cá nhân $\Rightarrow$ nhóm $\Rightarrow$ tổ chức $\Rightarrow$ cộng đồng $\Rightarrow$ xã hội.

Theo thuyết tiến hoá của Đác-uyn, các sinh vật trong thiên nhiên chỉ có thể sống sót khi tìm đủ phương tiện cần thiết để sống. Cũng như các cơ thể sống, để có thể tồn tại và đạt tới mục tiêu, các tổ chức cũng luôn phải tìm cách phát hiện những nhân tố mới xuất hiện từ môi trường hoạt động và tìm cách tự hoàn thiện và thích nghi với chúng.

MINH HOA 6.4: NHỮNG NGUYÊN TẮC CỦA HỆ SINH HỌC CÓ THỂ VẬN DỤNG VÀO CÔNG TÁC TỔ CHỨC

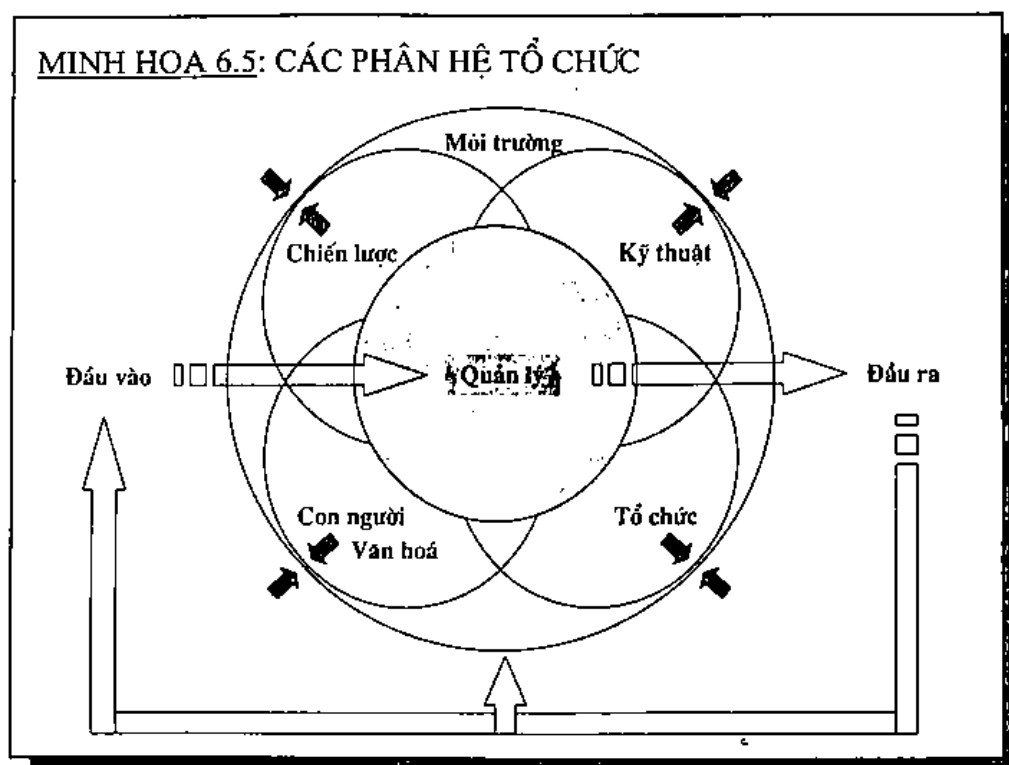
- ❑ *Hệ thống mở:* Trong các hệ sinh học dù ở cấp đơn giản hay phức tạp nhất, các cá thể trao đổi liên tục với môi trường để có thể tồn tại.
- ❑ *Tự điều tiết:* Tự điều tiết phụ thuộc vào quá trình tự điều chỉnh và khả năng duy trì trạng thái ổn định. Quá trình diễn ra do tính “phản hồi phủ định” của hệ, trong đó những vận động nào đó sẽ xuất hiện để sửa chữa những sai lệch phát sinh so với chuẩn mực.
- ❑ *Entropi/entropi âm:* Entropi là đại lượng đo lường phân năng lượng không sử dụng được trong một hệ do những khiếm khuyết về cấu trúc. Trong hệ đóng entropi tăng làm cho năng lượng hữu ích giảm, trong hệ mở năng lượng hữu ích lại tăng lên (entropi âm) do được bổ sung từ môi trường.
- ❑ *Liên kết và tách biệt:* Trong các hệ có cấu trúc phân tử luôn hình thành những mối liên kết mang tính tương hỗ, nhân – quả giữa các phân tử. Sự sống của một phân tử phụ thuộc vào toàn bộ hệ thống, khả năng trao đổi tương tác giữa nó với phần còn lại của hệ thống. Trong những phân tử hay hệ phức tạp, xuất hiện sự tách biệt và chuyên môn hoá chức năng.
- ❑ *Đa dạng:* Liên kết và tách biệt làm cho các cơ chế điều chỉnh nội tại của một hệ phải đa dạng để thích ứng với đặc tính của môi trường mà hệ muốn hợp thành. Đa dạng hoá giúp hệ có được khả năng thích ứng và đương đầu được với những thách thức của sự thay đổi.
- ❑ *Linh hoạt hướng đích:* Có nhiều cách thức để đạt tới sự hoàn thiện và phát triển. Tính linh hoạt cho phép một hệ đạt được những mục tiêu nhất định với những xuất phát điểm khác nhau.
- ❑ *Tiến hoá:* Khả năng tiến hoá của một hệ phụ thuộc khả năng chuyển sang hình thức liên kết và tách biệt phức tạp hơn, đa dạng hơn.

Do các tổ chức hoạt động trong những điều kiện môi trường (bên trong, bên ngoài) không giống nhau và luôn phải thích nghi với chúng, cấu trúc các biện pháp quản lý để thích nghi tốt của các tổ chức là không giống nhau. Cách tiếp cận hệ sinh thái đối với tổ chức chỉ ra những nguyên tắc của hệ “mở” có thể vận dụng vào quản lý tổ chức.

ii) Phản ánh trong quản lý

Cạnh tranh là một tất yếu thể hiện quá trình tự điều chỉnh, và năng lực thích ứng với môi trường kinh doanh. Cạnh tranh diễn ra cả bên trong và bên

ngoài tổ chức. Khi phải đối mặt với cạnh tranh, chỉ các cá thể và tổ chức có năng lực nhất mới có đủ khả năng tồn tại và vươn lên. Năng lực cạnh tranh của một tổ chức được quyết định bởi sự tương đồng giữa các phân hệ trong tổ chức.



Tính chất *chu kỳ* (vòng đời) trong học thuyết của Đắc-uyn cho thấy mỗi tổ chức cũng phát triển qua những bước "tiến hoá" nhất định: "biến dị $\Rightarrow$ chọn lọc $\Rightarrow$ bảo toàn $\Rightarrow$ thay đổi" như ở các loài. Quá trình chọn lọc tự nhiên được thực hiện với lợi thế cạnh tranh để dành chiến thắng trong các cuộc đấu tranh sinh tồn.

Mặt khác, cách tiếp cận theo lý thuyết quần thể cho rằng tổ chức và môi trường tuy là tách biệt, nhưng tổ chức tuy *độc lập* nhưng không thể tồn tại cô lập mà là một phần của hệ sinh thái (ngành, nền kinh tế, xã hội) phức tạp. Bên cạnh sự cạnh tranh, còn có sự *hợp tác* thường xuyên hình thành những quần thể (ngành, hiệp hội, nghiệp đoàn) để làm tăng khả năng sống sót và tồn tại.

iii) Điểm mạnh và điểm yếu khi vận dụng vào tổ chức

□ Điểm mạnh

Về cơ bản, cách tiếp cận trên đã chỉ ra một số điểm đáng chú ý sau:

- + Nhấn mạnh các mối quan hệ giữa tổ chức với môi trường, nhìn nhận tổ chức như một hệ thống mở, phát triển liên tục;
- + Nhấn mạnh mục tiêu tồn tại của tổ chức, trong đó tồn tại là một quá trình được kiểm soát một cách linh hoạt để đạt được cân bằng bên trong và bên ngoài;
- + Tổ chức là rất đa dạng phụ thuộc môi trường.

Những yếu tố làm giảm khả năng thích nghi của tổ chức, như chuyên môn hoá quá sâu, tư tưởng quản lý cứng nhắc, tâm lý ngại thay đổi, thiếu thông tin, năng lực quản lý và tài chính hạn chế, sự ràng buộc bởi quá nhiều cơ chế, quy tắc... là những trở ngại đáng kể cho một tổ chức khi hoạt động trong một môi trường thay đổi nhanh.

□ **Điểm yếu**

Những thiếu sót quan trọng của quan điểm quản lý này là:

- Tổ chức không phải là một cấu trúc sinh vật, mà là sản phẩm của hoạt động con người và là một hiện tượng xã hội. Vì vậy, nó không hoàn toàn lệ thuộc hoàn cảnh, mà có khả năng chính những người bên trong tổ chức có thể tham gia vào việc quyết định một phần môi trường;
- Khó có thể đạt được sự thống nhất hành động giữa các bộ phận chức năng như ở một cơ thể sống. Do một số phân hệ có thể tồn tại và hoạt động độc lập như các đơn vị tác nghiệp, các "đơn vị kinh doanh chiến lược" (SBU - Strategic Business Unit), tổ chức có thể bị chia rẽ hay có tranh chấp;
- Nguy cơ nảy sinh tư tưởng coi cạnh tranh tự do là chọn lọc tự nhiên, thất bại là tất yếu. Quan niệm "cạnh tranh là cuộc chiến sống còn", "khôn sống mống chết" tỏ ra thiếu tính nhân bản và phi-đạo đức.

b. Tổ chức như một "rãnh mòn tâm lý"

iv) *Nguồn gốc lý thuyết*

Lần đầu tiên tư tưởng "rãnh mòn tâm lý"⁷ được nêu ra thông qua bức tranh Platon miêu tả hình ảnh một nô lệ bị nhốt trong hang động từ nhỏ phải dùng trí tưởng tượng chấp nối hình bóng phản chiếu trên vách hang với tiếng động để hình dung ra thế giới bên ngoài. Bức tranh về thế giới do trí tưởng tượng "vẽ" nên chắc chắn sẽ rất khác so với thế giới thực. Được nhìn thấy thế giới thực lần đầu, người đó rất kinh ngạc. Sự phức tạp của cuộc sống bên ngoài, việc thiếu kinh nghiệm khi phải đương đầu với những vấn đề của thực tế mới lạ làm cho người đó sợ hãi, và phản ứng tự nhiên là sẽ lùi lại và tìm kiếm sự an toàn nơi ẩn nấp quen thuộc của mình. Có thể những người như vậy sẽ cảm thấy yên tâm và bằng lòng với cuộc sống nô lệ, "hang động" vốn đã quen thuộc và từ chối cơ hội bước ra thế giới tự do, rộng lớn.

Về bản năng, con người thích ngồi im trong "bóng râm" của những thói quen và kinh nghiệm hơn là phơi mình ra trước thế giới đang thay đổi và đương đầu với những thử thách.

v) *Phản ánh trong quản lý*

Trong xây dựng tổ chức, "chủ nghĩa kinh nghiệm" ẩn chứa nguy cơ về sự "giam cầm" tự do trong tư duy và hành động của chính bản thân và của nhân viên trong tổ chức. Con người nói chung, những người quản lý nói riêng, nhất là những

⁷ Từ ngữ nguyên gốc được tác giả sử dụng là "nhà tù tâm lý" (psychic prison), [Marrcuse, 1955].

người thành đạt, rất dễ bị mắc vào “bẫy kinh nghiệm” do chính những kiến thức đã tích lũy được và từ những thành công đã đạt được. Kinh nghiệm và thành công củng cố những thói quen, nếp nghĩ. Điều đó có tác dụng tốt trong việc định hình hành vi, phương pháp, phong cách. Tuy nhiên, thế giới luôn biến đổi. Kinh nghiệm có thể gây trở ngại cho con người trong việc nhận ra cái mới và tiếp nhận chúng. Kinh nghiệm có thể biến người đang làm chủ chúng trở thành nô lệ hay tù nhân của chính những nếp nghĩ, tác phong đã được chính họ dựng nên.

Mỗi người quản lý mang vào trong cách thức xây dựng tổ chức và quản lý của mình quan điểm, thói quen, và những kinh nghiệm của riêng mình. Trong quá trình quản lý và bị quản lý, họ phải xây dựng mối quan hệ với những người khác có tư tưởng và kinh nghiệm khác. Họ cũng sẽ phải điều chỉnh, do đó có thể bị chi phối hay chịu ảnh hưởng bởi quan điểm và kinh nghiệm của những người khác.

Đôi khi con người cố duy trì một nếp nghĩ, cách làm, thói quen đã từng thành công là bởi lẽ sẽ có lợi hơn khi duy trì một mô hình, phương pháp họ vốn thành thạo và đã giúp họ thành công thay vì thay đổi nó để trở thành “người mới”, “thiếu kinh nghiệm”, “người đi sau”. Tư tưởng này rất có hại cho việc xây dựng môi trường tổ chức hoà nhập, bởi nó được duy trì một cách cố ý thức.

MINH HOA 6.6: BẢO THỦ VÀ TRÌ TRỆ

Sau cuộc khủng hoảng dầu mỏ năm 1973, ngành công nghiệp ô tô Nhật bản bắt đầu thâm nhập mạnh mẽ thị trường Bắc Mỹ. Các nhà sản xuất xe hơi Mỹ bị “giam hãm” bởi phương pháp sản xuất, quản lý, các kỹ thuật và công nghệ vẫn được áp dụng thành công từ trước đến nay trong ngành chế tạo xe hơi ở Mỹ đã không sẵn sàng để đối đầu với thách thức mới này; và họ đã phải trả giá không nhỏ. Giá phải trả là sự suy thoái liên tục của ngành sản xuất xe hơi Mỹ, điển hình là ba “trụ cột” GM, Ford và Chrysler, trong gần hai thập kỷ và kết thúc bằng sự sụp đổ của Chrysler. Chrysler đã bị Daimler Benz thôn tính vào năm 2000.

Hệ số an toàn trong thiết kế hay hàng hoá dự trữ trong kinh doanh được coi là cần thiết để tạo nên sự chắc chắn và phòng ngừa những trục trặc, khiếm khuyết. Tư tưởng này được áp dụng trong quản lý chất lượng trước đây khi cho phép có một tỷ lệ phần trăm phế phẩm nhất định. Thực chất cách làm này đã tạo khả năng cho việc che giấu các sai lầm về mặt tổ chức, công nghệ và của các cá nhân. “Không khuyết tật”, “không dự trữ” là điều ảo tưởng. Cho đến khi các công ty Nhật chứng minh những tư tưởng quản lý “Zero Defect” và “Just in Time” bằng những thành công trong quản lý và cạnh tranh và bằng những bước tiến không ngừng, họ mới làm các công ty Mỹ thay đổi hẳn quan điểm quản lý truyền thống. Thời gian để các công ty Mỹ chấp nhận quan điểm mới và từ bỏ thói quen trong quản lý của mình là gần 20 năm, từ những năm 70 đến những năm 90.

Những giả thiết, niềm tin được coi là hiển nhiên, những quy tắc hành động không cần kiểm tra lại, những tiền đề và thói quen khác có thể kết hợp với nhau để tạo thành “nhãn quan có định kiến” về thế giới. Trong khi những nhãn quan

này giúp chúng ta một "lăng kính" để nhận ra những thứ gì đó và gợi ý cách thức hành động, nó đồng thời cũng làm cho chúng ta không nhìn thấy những thứ khác và loại bỏ khả năng hành động (hay chấp nhận hành động) theo cách khác. Một nền văn hoá được xây dựng bởi một người quản lý có tư tưởng như vậy có thể sẽ tạo ra những "rãnh mòn tâm lý" đối với những thành viên tổ chức và hạn chế sự tự do và sáng tạo trong tư duy và hành động.

Một môi trường mở, một không khí hoà đồng, một thái độ tích cực, ham học hỏi, những chuẩn mực đạo đức và hành vi nhấn mạnh sáng tạo, đổi mới, thích ứng sẽ có tác dụng tốt trong việc hạn chế ảnh hưởng bất lợi của tư tưởng này.

vi) Điểm mạnh và điểm yếu khi vận dụng vào tổ chức

□ Điểm mạnh

- + Tư tưởng này thôi thúc chúng ta nhận thức và tìm hiểu ý nghĩa bị che giấu của thế giới mà cho đến nay chúng ta tưởng chừng như đã nắm chắc.
- + Tư tưởng này cũng đòi hỏi chúng ta xem xét lại mọi khía cạnh của một "cuộc đời" tổ chức, xét đến những khía cạnh con người trong mối quan hệ giữa các con người - thành viên của tổ chức.
- + Tư tưởng cũng làm rõ những khó khăn và trở ngại đối với sự thay đổi và của việc quản lý sự thay đổi.

□ Điểm yếu

Những thiếu sót nghiêm trọng của quan điểm quản lý này là:

- Cách nhìn này quá coi trọng vai trò của các quá trình nhận thức trong việc xây dựng và duy trì các tổ chức và xã hội.
- Quan điểm này bỏ sót một thực tế về quyền lực và sức mạnh của những lợi ích thu được từ việc duy trì hiện trạng; đó chính là một sức cản quan trọng khác đối với quá trình thay đổi.
- Nó gợi ra một hình ảnh một thế giới trong đó mỗi người cố điều khiển bộ óc của người khác.

c. Tổ chức như một "dòng chảy, biến hoá"

i) Nguồn gốc lý thuyết

Tư tưởng này được thể hiện ngay trong câu nói của Heraclite "Không thể nhúng chân hai lần xuống cùng một dòng sông, vì dòng sông không bao giờ ngừng chảy". Vũ trụ luôn luôn biến hoá, theo dòng chảy, vừa ổn định vừa biến đổi.

Thế giới tự che giấu và tự bộc lộ từ thời điểm này sang thời điểm khác, tương đồng với thời điểm trước nhưng cũng có những sự khác biệt, tạo nên vẻ ngoài liên tục trong sự thay đổi.

Tư tưởng "dòng chảy, biến hoá" có cách nhìn đảo ngược về mối quan hệ giữa thực tiễn và sự thay đổi. Theo quan niệm quen thuộc, thực tiễn là vĩnh cửu, thay đổi chỉ là một biểu hiện, một khoảnh khắc của thực tiễn. Tư tưởng "dòng chảy, biến hoá" lại coi thay đổi mới là trạng thái vĩnh cửu, thực tiễn

(thực trạng) chỉ là một biểu hiện, một khoảnh khắc của dòng biến hoá của vũ trụ mà thôi.

Quan điểm tiếp cận này cho rằng ẩn dưới bề mặt của thực tế là những quá trình hay lô-gích của sự thay đổi. Việc nghiên cứu chúng có thể giúp chúng ta tiếp cận thế giới vào bất kỳ thời điểm nào và trong toàn bộ quá trình.

ii) *Phản ánh trong quản lý*

Về mặt tổ chức, tổ chức luôn được coi là một hệ mở thường xuyên tương tác với môi trường bên ngoài. Môi trường là một phần của tổ chức và ngược lại tổ chức là một phần của môi trường. Để nghiên cứu môi trường những người quản lý thường “ngoại xuất” - đặt mình vào vị trí không phải là bên trong tổ chức - để tìm hiểu tổ chức và mối quan hệ với thế giới giống như quan sát chính bản thân mình qua hình ảnh phản chiếu liên tục trên các tấm gương đối xứng. Sự phản ánh tiến độ triển khai công việc từ giác độ khách quan cho phép thành viên của tổ chức định vị mình trong khung cảnh triển khai liên tục các hoạt động. Nhờ đó họ có thể can thiệp vào ngay các hoạt động của chính mình và tham gia vào việc tạo ra “dòng chảy” các sự kiện đồng thời duy trì được những giá trị “bản sắc” của mình.

Tư tưởng trên làm rõ vai trò của việc hình thành chiến lược tổ chức, đồng thời đòi hỏi cách nhìn nhận chiến lược dưới một góc độ mới. Thay vì coi chiến lược là những quyết định và ý muốn chủ quan của một nhà lãnh đạo, một tổ chức, người quản lý cần phải nhận thức được rằng chiến lược không thể chỉ là mối quan hệ một chiều mà là một tương tác qua lại giữa môi trường và tổ chức, giữa các tác nhân môi trường và hành vi tổ chức. Như vậy, các tổ chức và người quản lý có thể tác động đến sự vận động của môi trường bên ngoài thông qua quá trình xây dựng hình tượng bản thân và việc chỉ đạo các hoạt động của tổ

MINH HOA 6.7- a: “NGOẠI XUẤT”: BÀN TAY VỚI QUẢ CẦU THỦY TINH



MINH HOA 6.7- b: “NGOẠI XUẤT”: PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH



chức và thành viên nhằm tác động đến hành vi của các đối tượng và đối tác trên thị trường.

iii) Điểm mạnh và điểm yếu khi vận dụng vào tổ chức

□ *Điểm mạnh*

- + Quan điểm này khuyến khích người quản lý thăm dò tổ chức và nguồn gốc của sự thay đổi để tìm hiểu lô-gích của nó. Hiểu được bản chất, những yếu tố và trở ngại đối với sự thay đổi là điều có ý nghĩa quyết định để quản lý thành công sự thay đổi.
- + Cách tiếp cận "dòng chảy, biến hoá" cho rằng xung đột và thay đổi không phải là sự được - thua mà là một sự tiến hoá tất yếu. Quan điểm này dẫn đến cách nhìn nhận tích cực hơn, sáng tạo hơn trong việc đưa ra các "kịch bản" khác nhau cho sự thay đổi.
- + Cách tiếp cận này cũng chỉ ra rằng không thể giải quyết nhiều vấn đề tổ chức và xã hội một cách chủ quan, manh mún, đơn phương (áp đặt), mà nhiều khi đòi hỏi phải cấu trúc lại hệ thống nhằm gây ảnh hưởng đến lô-gích của quá trình.

□ *Điểm yếu*

Những thiếu sót nghiêm trọng của quan điểm quản lý này là:

- Cách tiếp cận này quá lý tưởng, các biện pháp đều đòi hỏi thay đổi triệt để lô-gích của một hệ xã hội, điều chắc chắn sẽ khó thực hiện vì sẽ vấp phải sự chống cự của nó.
- Cách tiếp cận nhấn mạnh vào việc nhận thức lô-gích của vấn đề thông qua quá khứ. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là có thể tiên đoán được tương lai. Tương lai là các khả năng, và việc tác động tới chúng là rất hạn chế.

3/ Các quan điểm tổ chức định hướng con người

a. Tổ chức là một "cỗ máy"

i) Nguồn gốc lý thuyết

Một tổ chức ít khi mang trong mình mục đích tự thân, mà chỉ là một công cụ được tạo ra để thực hiện các mục đích khác. (*Organon* nghĩa là công cụ hay dụng cụ). Việc sử dụng máy móc đã làm biến đổi bản chất của hoạt động sản xuất và tạo dấu ấn sâu sắc vào trí tưởng tượng, tư duy và tình cảm của con người. Trong đời sống, nhiều hoạt động được lặp đi lặp lại theo đường mòn với độ chính xác của chiếc đồng hồ. "Mỗi người trong số chúng ta chỉ là một bánh xe hay một chiếc đinh ốc trong guồng máy xã hội". Quan điểm "cơ khí" này rất phổ biến trong các tổ chức hành chính và kinh doanh và có ảnh hưởng lớn đến việc thiết kế các hệ thống tổ chức và quản lý.

ii) Phản ánh trong quản lý

Quản lý là một quá trình bao gồm lập phương án hay kế hoạch, tập hợp và phối hợp nguồn lực, phân cấp phân quyền thực hiện, chỉ đạo điều hành và kiểm soát quá trình vận động của một hệ thống, tổ chức. Trong nhiều tổ chức, doanh nghiệp hay bộ phận, tính kỷ luật và nguyên tắc trong công việc không hẳn xuất

phát từ những yêu cầu về tính chính xác và những nguyên tắc kỹ thuật mà là do quan điểm của quản lý. Ở những tổ chức như vậy, người quản lý cho rằng để đạt được phối hợp tốt giữa các vị trí, hiệu quả trong hoạt động, thuận lợi cho việc điều hành và kiểm soát, cần phải có những quy định rất cụ thể, chặt chẽ trong đó xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, nội dung công việc, trách nhiệm và quyền hạn để hoàn thành công việc để mọi người tuân thủ và tập trung sức lực vào việc hoàn thành phần trách nhiệm của mình. Quản lý tập trung là cần thiết. Quyết định cần được ra tập trung ở một số ít người lãnh đạo cao nhất. Khi đó tổ chức mới có thể vận hành hoàn hảo như một cỗ máy, trong đó mỗi người đóng vai trò là một chi tiết.

MINH HOA 6.8: PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN PHỤC VỤ HÀNG ĂN

	Tốt	Yếu		Tốt	Yếu
Đón tiếp			Phục vụ mang đi		
1. Mỉm cười			1. Túi đựng hàng thích hợp		
2. Nóng nhiệt			2. Hàng không bị vãi, đổ		
3. Nhìn thẳng vào khách			3. Giấy, đồ ăn, gia vị đầy đủ		
Các việc khác			4. Hoá đơn, thực đơn, quảng cáo		
Nhận đơn hàng			5. Miếng túi gấp 2 lần		
1. Nhớ mã số món ăn			Các việc khác		
2. Khách không cần nhắc lại			Thanh toán		
3. Dưới 4 món, không cần ghi			1. Đọc to, rõ số tiền thanh toán		
4. Gợi ý món ăn mới			2. Đọc to, rõ từng khoản		
Các việc khác			3. Đọc đủ to, rõ từng tờ giấy bạc		
Phục vụ bàn			4. Đếm công khai, to, rõ số tiền		
1. Bàn ăn, đồ ăn sạch sẽ			5. Chỉ cất tiền sau khi đã trả lại		
2. Đồ ăn sẵn sàng, đầy đủ			Các việc khác		
3. Gia vị, nước chấm đầy đủ			Tiễn khách		
4. Món ăn theo thứ tự đặt hàng			1. Nói lời cảm ơn		
5. Đồ nóng được phục vụ ngay			2. Thể hiện sự chân thành		
6. Đồ uống theo đúng yêu cầu			3. Nhìn thẳng vào khách		
7. Sẵn sàng để phục vụ			4. Thể hiện mong muốn gặp lại		
8. Thái độ tươi tỉnh, nhẹ nhàng			5. Mỉm cười		
Các việc khác			Các việc khác		

Khi thiết kế tổ chức, người quản lý theo quan điểm này thường cố xây dựng một cơ cấu các nhiệm vụ và giao phó cho những người có năng lực thích hợp để thực hiện các nhiệm vụ đó. Quyền lực để giúp cho họ hoàn thành nhiệm vụ

cũng được giao phó cụ thể, chính thức thông qua một cơ cấu tổ chức chính thức, chặt chẽ, trực tuyến. Những ví dụ thực tế về mô hình tổ chức theo kiểu này thường thấy ở những tổ chức hành chính, hãng sản xuất cơ khí, những nơi công việc có thể xác định rõ ràng, "công nghệ" có tính "tập quán" như hãng McDonald's, các hãng bảo dưỡng máy bay, dịch vụ tài chính, thông tin báo chí. Minh họa 6.8 là một ví dụ về biểu hiện của quan điểm cơ khí trong kinh doanh.

iii) **Điểm mạnh và điểm yếu khi vận dụng vào tổ chức**

□ **Điểm mạnh**

+ Cơ chế này vận hành rất tốt trong những tổ chức có cơ cấu nhiệm vụ đơn giản, môi trường ổn định, sản phẩm chuẩn mực, lâu dài, yêu cầu cao về độ chính xác, nghề nghiệp được đào tạo theo chuẩn mực.

□ **Điểm yếu**

Những thiếu sót nghiêm trọng của quan điểm quản lý này là:

- Khó thích nghi với hoàn cảnh;
- Quan liêu, thiên cận;
- Thiếu tình người, đặc biệt đối với những người ở cuối thang bậc quản lý;
- Con người thụ động, thiếu sáng tạo;
- Nếu lợi ích cá nhân được đặt lên trên lợi ích tổ chức, có thể gây hậu quả xấu.

b. Tổ chức là một "bộ não"

i) **Nguồn gốc lý thuyết**

Thông qua một thí nghiệm, Karl Lashley (Mỹ) đã chứng minh được rằng bộ não có một năng lực hết sức đặc biệt về khả năng tự tổ chức, tự phát triển. Phát minh tuyệt vời về tia laze và những ứng dụng của nó trong việc cho phép khôi phục lại hình ảnh ban đầu chỉ bằng một phần thông tin của nó. Đường như trong mỗi phần tử riêng rẽ đều có chứa những "mã" thông tin chung giúp khôi phục được toàn bộ sự vật. Người ta gọi hiện tượng khôi phục hình ảnh ban đầu từ những thông tin rời rạc, không đầy đủ là "*phép toàn ảnh*".

Bộ não chính là trường hợp điển hình có năng lực về "*phép toàn ảnh*".

MINH HOA 6.9: SỰ KHÁC NHAU GIỮA BỘ NÃO VÀ MÁY MÓC: THÍ NGHIỆM CỦA KARL LASHLEY

Trong một thí nghiệm nổi tiếng, nhà tâm lý học người Mỹ Karl Lashley đã thí nghiệm cắt bỏ một phần lớn bộ não của con chuột thí nghiệm sau khi đã được ông huấn luyện đi trong một mê đạo. Khi quan sát con vật sau khi lành, ông nhận thấy rằng, cho dù bị cắt đi 90% vỏ não, nếu con vật không bị mù (phần liên quan đến thị giác không bị cắt), khả năng tìm lại đường trong mê đạo vẫn không bị mất đi nhiều. Tương tự, khi cắt bỏ đáng kể phần vỏ não vận động nhưng không làm tê liệt các nhóm cơ bắp, con vật vẫn có khả năng vận động, tuy nhiên năng lực vận động chung có bị suy giảm.

Không có bộ máy cơ khí nào có thể có được khả năng như vậy ngay cả khi đã được coi là hoàn thiện như người máy ASIMO hiện nay của hãng Honda của Nhật bản hay bất kỳ thiết bị "thông minh" nào của NASA của Mỹ.

Các nguyên tắc của phép toàn ảnh bao gồm (1) đưa cái toàn thể vào trong các bộ phận; (2) tạo lập sự liên kết và độ dư thừa, (3) tạo lập khả năng chuyên sâu đồng thời khả năng phổ cập và (4) tạo lập khả năng tự tổ chức.

Độ dư thừa là những chức năng được thiết kế thêm cho một bộ phận để có thể thực hiện được một dãy chức năng thay vì chỉ chuyên sâu vào một chức năng nhất định. Các hệ dựa trên độ dư thừa chức năng thường gồm những công việc có có tính chất hay thay đổi phụ thuộc vào các yêu cầu, hoàn cảnh riêng cần đáp ứng. Việc thiết kế độ dư thừa chức năng cũng là nhằm tránh tình trạng “không biết ai là người có trách nhiệm giải quyết” khi có vấn đề nảy sinh.

Tính đa dạng bên trong của một hệ tự điều chỉnh là để có thể bao quát hết được mọi khía cạnh của môi trường và để đảm bảo sự tương thích với môi trường. Do không có cá nhân hay nhóm người nào có khả năng bao quát được hết mọi khía cạnh của công việc, các “*êkíp đa chức năng*” được xây dựng gồm các thành viên có khả năng chuyên môn rộng và “*vạn năng*”. Êkíp này có khả năng tự tổ chức cao và là hạt nhân cho tổ chức phát triển.

ii) *Phản ánh trong quản lý*

G.R. Taylor, trong cuốn “*The Natural History of Mind*”, đã nêu ra một câu hỏi đáng suy nghĩ rằng “*Liệu có thể thiết kế những tổ chức linh hoạt, bền vững và có khả năng phát triển như bộ não hay không?*” Đáng lưu ý đây là mơ ước của một nhà quản lý theo khoa học điển hình.

Một thực tế không thể phủ nhận là, tổ chức bao gồm những bộ não. Tổ chức cũng là một hệ xử lý thông tin trong đó các quyết định được ra bao giờ cũng ở trong tình trạng thông tin không đầy đủ.

Khi việc thiết kế tổ chức không còn tuân thủ các nguyên tắc của mô hình “*cơ khí*”, để chuyển sang những cách kết cấu mới như mô hình “*lai ghép*”, “*ma trận*” hay “*mạng lưới toàn cầu*”, những nhà thiết kế đang chứng minh những khả năng gắn kết các bộ phận khác nhau trong tổ chức nhằm phát hiện và phát triển những năng lực tiềm ẩn. Hình ảnh “*bộ não*” cho phép chúng ta tìm kiếm và đưa ra những kiểu thiết kế tổ chức có thể hoạt động một cách linh hoạt, sáng tạo, thông minh, sử dụng được năng lực dư thừa và phong phú của bộ não thực sự của nhân viên trong tổ chức.

iii) *Điểm mạnh và điểm yếu khi vận dụng vào tổ chức*

□ *Điểm mạnh*

- + Cách tiếp cận này giúp chúng ta hiểu được khả năng tự tổ chức và khả năng tự học tập (điều chỉnh, thích nghi, tích lũy kinh nghiệm) như một phần của quá trình tự thích nghi của mỗi cá nhân, đơn vị, bộ phận trong tổ chức. Nó giải thích rõ vai trò của việc thông tin, trao đổi trong tổ chức như một hình thức tự học quan trọng và vai trò của các “*tín điều*” như một nhân tố quan trọng để “*phản ánh cái toàn thể trong từng bộ phận*” nhờ *phép toàn ảnh*.
- + Cách tiếp cận trên đòi hỏi phải xem xét việc hoạch định chiến lược và cơ chế hoạt động phải đảm bảo tạo những “*khoảng không*” cho việc tự do

sáng tạo, thay vì trở thành những ràng buộc đối với những người thực hiện.

- + Những yếu tố làm tăng tính quan liêu, như phân chia tổ chức theo chức năng, quá phụ thuộc vào hệ thống MIS, tập trung quyền lực, sẽ làm giảm khả năng tự vận động của mỗi thành viên tổ chức.

□ **Điểm yếu**

Những thiếu sót nghiêm trọng của quan điểm quản lý này là:

- Việc tăng cường quá mức tính tự chủ của cá nhân, đơn vị sẽ có hại cho sự thống nhất trong toàn bộ hoạt động tổ chức.
- Việc tự tổ chức đòi hỏi có những thay đổi căn bản trong quan niệm, phong cách, phương pháp quản lý ở cấp cao, điều không dễ gì đạt được.

Đây là một thách thức đối với người quản lý không chỉ về kỹ thuật xây dựng hệ thống tổ chức mà còn là thách thức đối với quyền lực và năng lực đổi mới phương pháp quản lý.

c. Tổ chức như một “nền văn hoá”

i) Nguồn gốc lý thuyết

“Văn hoá” (culture) là một khái niệm có nguồn gốc từ xa xưa thể hiện những tập quán canh tác, trồng trọt, thu hoạch (cultivation). Nó được sử dụng để mô tả những đặc trưng về lối sống, hệ thống nhận thức, ý thức, niềm tin, giá trị, quy luật, lễ nghi, phong tục của một nhóm người, bộ phận dân chúng hay một xã hội.

MINH HOA 6.10: VAI TRÒ CỦA LỐI SỐNG PHƯƠNG ĐÔNG HUYỀN BÍ

Trong những năm 1960, những thành công của các doanh nghiệp và sự phồn thịnh của nền kinh tế Mỹ đã làm cho niềm tin đối với phương pháp quản lý và các ngành công nghiệp Mỹ lên đến tột đỉnh. Bước sang những năm 1970, sự thâm nhập thành công của người Nhật vào các lĩnh vực ô tô, điện tử và các ngành công nghiệp khác đã dần dần làm xói mòn uy thế và uy tín của người Mỹ. Người Nhật đã bắt đầu chi phối các thị trường quốc tế bằng tiếng tăm về chất lượng, độ tin cậy, giá cả, dịch vụ của họ.

Là một nước không có tài nguyên thiên nhiên, không có nguồn năng lượng, với số dân trên 110 triệu người chủ yếu sống tập trung ở bốn hòn đảo nhỏ đầy núi non, nước Nhật đã đạt được tỷ lệ tăng trưởng cao nhất, tỷ lệ thất nghiệp thấp nhất, trở thành một quốc gia thịnh vượng nhất, đội ngũ lao động được trả lương cao nhất, tình trạng sức khỏe đứng vào hàng tốt nhất thế giới. Từ đống tro tàn của cuộc chiến thế giới thứ hai, Nhật bản đã xây dựng một đế chế công nghiệp hùng mạnh không hề thua kém bất kỳ quốc gia tiên tiến nào trên thế giới.

Mặc dù còn nhiều ý kiến về nguyên nhân dẫn đến sự đổi thay thần kỳ của nền kinh tế Nhật bản, phần lớn các nhà nghiên cứu đều cho rằng nền văn hoá, hay nói một cách tổng quát hơn, lối sống của đất nước phương Đông huyền bí này đã đóng một vai trò đặc biệt quan trọng. Xu thế quốc tế hoá hoạt động kinh doanh càng tạo nên sức ép đối với các công ty ngày nay càng làm cho việc nghiên cứu về ảnh hưởng của nền văn hoá đến hoạt động và việc tổ chức hoạt động trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Máy móc không chỉ làm thay đổi phương pháp canh tác và sản xuất, máy móc còn làm thay đổi cả phương pháp tư duy và tạo ra lối sống mới. Nhiều nhà nghiên cứu xã hội và chính trị tin rằng, trong một xã hội có tổ chức hiện nay, những niềm tin, lối mòn, thói quen suy nghĩ mới được hình thành đã tạo cho nó một tính cách văn hoá riêng biệt khác hẳn tính cách của một xã hội chung, truyền thống; và sự phát triển của các xã hội có tổ chức luôn đi kèm với sự phân rã các mô hình truyền thống, làm cho các lý tưởng, đức tin và giá trị chung bị xé nhỏ hơn và tách biệt hơn. Phần lớn những khác biệt và thay đổi trong xã hội ngày nay đều gắn nghề nghiệp. Sự phân công lao động xã hội trong xã hội công nghiệp làm nảy sinh những vấn đề mới về sự liên kết giữa các "tính cách văn hoá" khác nhau cần phải giải quyết (quản lý đa-văn hoá).

ii) Phản ánh trong quản lý

Từ khi nước Nhật vươn lên hàng cường quốc kinh tế, các nhà lý luận về tổ chức và quản lý ngày càng nhận thấy có mối quan hệ gắn bó giữa văn hoá và quản lý. Khái niệm văn hoá được xét đến không còn ở phạm vi rộng gắn với một dân tộc, một quốc gia, mà ở phạm vi hẹp hơn gắn với một nhóm người, một tổ chức. Các tổ chức đều được coi là những xã hội nhỏ, có những đặc trưng và mô hình văn hoá riêng. Đặc điểm của các nền văn hoá này có thể quan sát được thông qua các mô hình tương tác giữa các cá nhân, ngôn ngữ sử dụng, trọng tâm bàn tán, tập tục, lý do tồn tại, sứ mệnh, cương lĩnh, giá trị, lịch sử... Văn hoá tổ chức có thể được sử dụng như một "đức tin" và có thể lại được chia nhỏ thành các "tiểu văn hoá".

Bản chất của một nền văn hoá là ở các chuẩn mực và các tập quán xã hội. Việc tuân thủ và thực hiện chúng đòi hỏi những bí quyết không dễ gì nhận thức, học tập và vận dụng được. Một khi mỗi cá nhân tìm cách tuân thủ các chuẩn mực và quy tắc, họ thực tế đang tiến tới việc xây dựng một thực thể xã hội nhất định.

Trước đây, nhiều người nhất là người phương Tây sẽ coi là kỳ lạ nếu thấy vào lúc 8 giờ sáng hàng ngày có tới 87 000 người trên toàn đất Nhật cùng nhắc lại những quy tắc giá trị nhất định của công ty và cùng hát vang bài hát về những tín điều này. Nền văn hoá phương Tây cho rằng sự phục tùng mang kiểu phong kiến như vậy có thể là biểu hiện của việc hạ thấp nhân phẩm con người. Trong khi họ đề cao một nền văn hoá mang tính cá nhân chủ nghĩa đưa con người đến chỗ tìm sự tự trọng thông qua cạnh tranh/ganh đua (competition) và độc lập tự tôn. Đối với người Nhật, theo truyền thống "vô sĩ đạo", con người dành được sự tôn trọng thông qua việc kiểm chế bản thân, hy sinh tự nguyện và phụng sự hệ thống, tổ chức từ phía bên trong. Đây chính là một ví dụ điển hình về sự khác biệt về văn hoá giữa hai phong cách sống, phương Đông và phương Tây.

Với cách nhìn nhận như vậy, tổ chức thực chất là những thực thể xã hội được xây dựng xuất phát từ nhận thức và quan niệm của các thành viên được thể hiện ra thành các quy chế, mối quan hệ, trong những hành vi tưởng chừng sáo mòn, ngôn ngữ, biểu tượng, nghi lễ, nghi thức,... trong đời sống tổ chức.

iii) Điểm mạnh và điểm yếu khi vận dụng vào tổ chức

□ Điểm mạnh

- + Quan điểm này giúp giải thích rằng bất kỳ một dấu hiệu nào của một tổ chức cũng đều có ý nghĩa trong việc phản ánh những tiêu chuẩn và giá trị, mà những thành viên tổ chức coi trọng và có thể nhận thức được.
- + "Văn hoá công ty" có giá trị như một chất keo gắn kết các bộ phận, cá nhân lại trong tổ chức với nhau.
- + Nó cho phép chúng ta hiểu rõ hơn những động lực thúc đẩy hay cản trở quá trình thay đổi bên trong tổ chức, cũng như tác nhân đối với quá trình thay đổi.

□ Điểm yếu

Những thiếu sót nghiêm trọng của quan điểm quản lý này là:

- Nhận thức sai lầm về "văn hoá tổ chức" có thể biến nghệ thuật quản lý thành một kiểu nghệ thuật thống trị ý thức hệ.
- Giống như cấu trúc tổ chức, văn hoá thường được coi là một tập hợp các biến số độc lập như đức tin, lịch sử, chuẩn mực, nghi lễ,... Cách nhìn nhận này có phần máy móc và dễ dẫn đến quan niệm cho rằng có thể "nhào nặn" văn hoá như một công cụ cai trị. Người quản lý có thể gây ảnh hưởng nhưng khó có thể khống chế "văn hoá" theo ý muốn chủ quan của mình mà không gây nguy hại đến sự bền vững của cơ cấu tổ chức.
- Quy chế hoá được coi là một quá trình tự nguyện, được khởi xướng bởi một số người chủ chốt, qua đó mỗi người đều cố tự khuôn mình vào những tiêu chuẩn, giá trị, hay trách nhiệm cụ thể. Tuy nhiên, việc bỏ qua hoàn cảnh quy chế hoá có thể dẫn đến sự gò bó, ràng buộc mỗi cá nhân trong việc thực hiện các vai trò xã hội và phát triển xã hội của mình.

d. Tổ chức như một "hệ thống chính trị"

i) Nguồn gốc lý thuyết

Là một công dân trong một nền dân chủ, mỗi người đều có quyền có ý kiến riêng, có quyền tự ra quyết định, và quyền được đối xử bình đẳng. Tất cả các tổ chức không phải lúc nào cũng bị chi phối bởi quan hệ "chủ-thợ". "Bạn có thể bỏ phiếu bằng đôi chân, nếu bạn không hài lòng với nơi đây và không ai có thể giữ bạn lại được."

Sự tồn tại của mâu thuẫn là hiện thực; tuy nhiên, không phải lúc nào cũng có thể "bỏ phiếu bằng đôi chân".

Khái niệm "chính trị" xuất phát từ tư tưởng cho rằng, khi có bất đồng quyền lợi, xã hội phải có cách để các cá nhân dung hoà bất đồng thông qua thương thảo. Chính trị cho phép tạo lập nên một trật tự trên cơ sở sự đa dạng muôn vẻ bằng cách tránh chế độ cực quyền. Aristote cho rằng trong nhà nước Hy Lạp cổ đại "chính trị là phương tiện hoà hợp nhu cầu về sự thống nhất".

Các nhà quản lý thường nói đến quyền lực, quyền hạn, quan hệ cấp trên - cấp dưới, lãnh đạo và bị lãnh đạo. Nói cách khác, tổ chức dường như được hiểu như một hệ thống chính trị, cai trị tùy thuộc các nguyên tắc chính trị đưa ra.

ii) *Phản ánh trong quản lý*

Nền tảng của trật tự hàng ngày trong tổ chức thường là chuyên chế hơn là dân chủ, vì quyền quyết định hành động thường thuộc về một người hay nhóm người.

Với tính chất là một hệ thống cai trị, các tổ chức thường sử dụng một hệ thống chỉ huy nhằm xây dựng và duy trì quyền lực và trật tự đối với các thành viên.

Khía cạnh chính trị của tổ chức trước hết thể hiện qua các xung đột và "trò chơi" quyền lực. Tuy nhiên, khía cạnh chính trị thường chỉ được cảm nhận bởi những người liên quan trực tiếp.

MINH HOA 6.11: CÁCH ĐIỀU HÀNH MANG TÍNH CHÍNH TRỊ TRONG CÁC TỔ CHỨC

Hệ thống	Cách thức điều hành
<i>Chuyên chế</i>	Quyền lực ở trong tay một cá nhân hay nhóm cá nhân do sở hữu, thừa kế, may mắn nhằm giữ đặc quyền.
<i>Quan liêu</i>	Việc điều hành được thực hiện thông qua giấy tờ, luật lệ, thủ tục tạo nên quyền lực pháp lý.
<i>Kỹ trị</i>	Quyền lực được tạo nên bằng trình độ chuyên môn, năng lực giải quyết vấn đề.
<i>Hoà hợp</i>	Các bên cùng thoả thuận để phân chia quyền điều hành và quản lý các lợi ích chung.
<i>Dân chủ đại nghị</i>	Quyền lực được thực hành thông qua các đại biểu được bầu ra. Họ được uỷ quyền hành động thay mặt đại cử tri có thời hạn.
<i>Dân chủ trực tiếp</i>	Mọi người đều tham gia vào mọi quyết định và có quyền như nhau.

Việc nghiên cứu về tổ chức trên cơ sở các hình thức "cai trị" có thể dẫn đến nhận thức mới về nó. Tuy nhiên, nếu muốn hiểu được tính năng động chính trị hàng ngày của một tổ chức, cần nghiên cứu các quá trình con người sử dụng các quyền lực chính trị trong hoạt động và quan hệ giao tiếp hàng ngày trong tổ chức. Theo Aristote, "chính trị ra đời từ tính muôn vẻ của lợi ích, xung đột giữa chúng và tính muôn vẻ của các mưu mẹo, cách thức giải quyết, sự hình thành liên minh và tương tác".

Khía cạnh chính trị của một tổ chức trước hết thể hiện ở các cuộc xung đột về lợi ích và quyền lực. Mặt khác nó cũng được thể hiện qua động cơ và biện pháp của những người tham gia "cuộc chơi" và chỉ những "người trong cuộc" mới cảm nhận được. Vấn đề chính trị trong tổ chức xuất hiện khi con người nghĩ và muốn hành động khác nhau.

iii) *Điểm mạnh và điểm yếu khi vận dụng vào tổ chức*

□ *Điểm mạnh*

- + Cách nhìn nhận tổ chức theo hệ thống chính trị giúp ta vượt qua những hạn chế của cách nhìn tổ chức như một hệ chức năng gắn bó. Phân tích khía cạnh chính trị của tổ chức dưới góc độ "trò chơi" về lợi ích của các

nhóm đối lập, xung đột và nguồn gốc quyền lực, có thể giúp ta hiểu được nguồn sức mạnh của sự thay đổi tồn tại bên trong tổ chức.

- + Quan điểm này buộc chúng ta phải "chính trị hoá" cách nhìn của chúng ta về hành vi của con người bên trong tổ chức. Nó đòi hỏi chúng ta phải thừa nhận trách nhiệm quản lý luôn gắn với trách nhiệm chính trị của người đứng đầu tổ chức, cũng như hiểu được tầm quan trọng của trách nhiệm chính trị đối với việc tạo lập "nền văn hoá" cho tổ chức.

□ **Điểm yếu**

Những thiếu sót nghiêm trọng của quan điểm quản lý này là:

- Quan điểm này được miêu tả như một nguy cơ tiềm tàng đối với sự lành mạnh của tổ chức. Nó có thể làm thiên lệch cách nhìn về các mối quan hệ cá nhân trong sáng. Nó có thể dẫn đến sự tinh vi hơn trong các hành vi và mách khéo xử thế.
- Hậu quả của cách nhìn này có thể nhấn mạnh quá nhiều đến quyền lực và vai trò cá nhân.

e. Tổ chức như một "công cụ thống trị"

i) **Nguồn gốc lý thuyết**

Thông qua các hoạt động sản xuất và kinh doanh, con người không chỉ mang lại hạnh phúc cho con người, mà đang tự đầu độc mình cả về vật chất lẫn tinh thần. Những sản phẩm biến đổi "gien" đã từng được coi là thành tựu mang tính cách mạng của ngành sinh học áp dụng trong ngành chế biến thực phẩm, những hoá chất sử dụng trong việc bảo vệ thực vật không chỉ gây ngộ độc thực phẩm mà còn gây ô nhiễm và làm thay đổi sinh thái môi trường. Dầu mỏ, khoáng sản và lâm sản được khai thác làm nguyên liệu cho các ngành công nghiệp và sản xuất hàng tiêu dùng, nhưng việc khai thác quá mức cũng dẫn tới những biến đổi về môi trường, địa lý, khí hậu không chỉ trong phạm vi khu vực.

Khoa học và công nghệ ngày càng tiến bộ và được các doanh nghiệp sử dụng ngày càng đắc lực như một "vũ khí" cạnh tranh trong cuộc "chạy đua vũ trang" trong sản xuất nhằm tạo ra những sản phẩm mới, rẻ, chất lượng cao hơn; nhưng cũng gây nên những áp lực công việc đối với thể chất và tinh thần nhiều hơn đối với người lao động. Những thành tựu trong lĩnh vực quản lý và tổ chức cũng đang gây ra những hậu quả tệ hại đối với sức khỏe và tinh thần của người lao động. Lợi ích và thiệt hại đều là cho con người, đối với con người. Con người được hưởng những thành quả của các hoạt động sản xuất và kinh doanh, đồng thời họ cũng phải gánh chịu hậu quả của chúng.

Điều đáng nói là, có một bộ phận xã hội được hưởng nhiều hơn những gì họ lẽ ra cũng phải gánh chịu so với phần lớn dân chúng; và bộ phận này cũng có khả năng "làm điều gì đó" để thay đổi tình trạng bất công và bất bình đẳng này. Bộ phận này chính là các doanh nghiệp. Mặc dù doanh nghiệp được coi là các tổ chức hợp lý, vì thoả mãn được khát vọng và mong muốn của con người, nhưng thực tế nó lại được coi là công cụ thống trị để phục vụ lợi ích ích kỷ của một bộ phận xã hội, trong khi gây thiệt hại đối với phần đông những người khác.

MINH HOA 6.12: NGUY HIỂM, BỆNH TẬT VÀ TAI NẠN ĐỐI VỚI NGƯỜI LAO ĐỘNG

Trong cuốn *Tư bản luận*, Marx đã miêu tả cách thức các chủ tư bản thời đó “làm ra của cải và phúc lợi xã hội”. Ví dụ Marx đã nêu ra là, trong các nhà máy sản xuất đăng-ten ở Nottingham các ông chủ đã bắt các trẻ em 9, 10 tuổi phải dậy từ 3, 4 giờ sáng để làm việc đến tận 10, 11 giờ đêm với đồng lương chết đói và chỉ để làm ra những khăn trùm đầu và cổ áo để phục vụ các “quý bà”.

Trong cuốn *Chết vì việc làm*, Daniel Berman đã thuật lại câu chuyện của Marco Vela, một công nhân làm việc trong nhà máy sản xuất amiăng Johns-Manville de Pittsburg tiểu bang California năm 1935. Từ lâu con người đã biết đến tác hại của amiăng đối với sức khoẻ con người và là nguyên nhân dẫn đến cái chết của 50 000 người mỗi năm ở Mỹ. Và ngay từ năm 1918, các công ty bảo hiểm Canada và Mỹ đã thôi không bảo hiểm sinh mạng cho những người tiếp xúc với amiăng. Mãi đến năm 1959, Johns-Manville mới cho tổ chức thăm bệnh về phổi cho công nhân. Khi khám cho Vela, người ta đã phát hiện dấu hiệu của bệnh nghề nghiệp. Song báo cáo sức khoẻ không hề đề cập đến hay đưa ra bất kỳ lời khuyên nào cho Vela và cũng không báo với ông ta về tình trạng bệnh tật. Năm 1962 lại được khám một lần nữa, lần này các bác sĩ của nhà máy đã phát hiện thấy rõ bệnh phổi ở Vela, nhưng cũng không thông báo. Năm 1965, họ lại khám lại cho Vela và phát hiện tình trạng bệnh trầm trọng hơn ở ông ta, họ vẫn không nói gì. Năm 1968, theo thường lệ Vela lại đến kiểm tra sức khoẻ định kỳ trong tình trạng ho nặng và màn hình máy chiếu cho thấy phổi của ông giống như một “ống thủy tinh vỡ”, nhưng các bác sĩ vẫn nói là bình thường. Một vài tháng sau, Vela đã phải vào viện lần nữa, ông ta đã không bao giờ ra khỏi đó để trở về với cuộc sống và công việc.

Năm 1983 số ca tử vong do amiăng chỉ tính riêng trong một nhà máy ở Ontario lên đến 68 người, tổng số lao động của nhà máy là 714 người. Ở Ontario, toàn ngành công nghiệp mỏ sử dụng đến trên 30 000 người. Một uỷ ban điều tra ở Ontario đã kết luận rằng Johns-Manville là công ty phải chịu trách nhiệm về số ca tử vong ngày càng tăng trong ngành công nghiệp khai thác mỏ ở Ontario.

ii) Phản ánh trong quản lý

Trong mọi tổ chức đều có thể chứa đựng yếu tố thống trị. Yếu tố thống trị bắt nguồn từ sự khác biệt về địa vị, quyền lực, đặc quyền được hưởng. Trong một doanh nghiệp, thật khó có thể đạt được sự đồng đều và bình đẳng giữa các bộ phận, vị trí khác nhau. Quyền lực được phân bổ từ trên xuống dưới theo hệ thống tổ chức; mức độ quyền lực phân bổ phụ thuộc quan điểm và triết lý quản lý của người lãnh đạo cao nhất. Như vậy, trong tổ chức có người “quản lý” và có người “bị quản lý”. Người này có thể tìm cách áp đặt ý muốn của mình lên người kia. Theo cách nhìn này, có thể coi tổ chức như một hệ thống cai trị, và quản lý như một quá trình thống trị. Cách thức thống trị thường được sử dụng là thông qua các công cụ quản lý hay quyền lực chính thức, hợp pháp. Đầu tư cho công nghệ hiện đại luôn được coi là một biện pháp tích cực vì mang lại rất nhiều lợi ích cho nhiều đối tượng khác nhau, như hàng hoá có chất lượng cao,

giá rẻ, năng suất tăng, giá thành hạ, năng lực cạnh tranh tốt hơn, lợi nhuận tăng, tăng trưởng, khuyến khích phát triển công nghệ mới... Tuy nhiên, đổi mới công nghệ có thể gây thiệt hại cho người lao động, nhất là những lao động có thâm niên, kinh nghiệm, như cường độ lao động tăng, yêu cầu về lao động trẻ, khỏe, ít lành nghề, rẻ, mức lương tương đối (so với năng suất) giảm đi.

Ảnh hưởng có tính chi phối (thống trị) của các tổ chức kinh tế, kinh doanh và tài chính còn được thể hiện rõ nét hơn đối với chính sách của các địa phương nơi họ hoạt động. Mong muốn phát triển kinh tế địa phương, nhằm thu hút vốn đầu tư từ bên ngoài, nhiều địa phương đã đưa ra những chính sách tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp tham gia vào việc phát triển kinh tế địa phương. Tuy nhiên, do cách nhìn thiếu cân, 편 diện, các doanh nghiệp từ ngoài vào có thể chỉ quan tâm đến các mục tiêu riêng và sử dụng công cụ kinh tế và tài chính để gây áp lực đối với chính quyền địa phương nhằm đạt được những chính sách thuận lợi cho việc đạt được mục tiêu ích kỷ của mình. Các chính quyền địa phương luôn phải đương đầu với những khó khăn và thách thức trong việc cân đối giữa lợi ích của sự phát triển và tác động lâu dài về kinh tế - văn hoá - xã hội đối với địa phương. Được bao biện bởi những động cơ vị lợi ích kỷ, các doanh nghiệp cũng có thể sử dụng sức mạnh và ảnh hưởng của mình vào những lĩnh vực có lợi mà lãng quên hoặc xem nhẹ trách nhiệm trong việc phát triển môi trường tự nhiên, văn hoá, xã hội ở địa phương.

Tóm lại, khía cạnh thống trị trong các hoạt động quản lý và kinh doanh được phản ánh thông qua các vấn đề về quyền lực và lợi ích giữa các nhóm hữu quan.

iii) Điểm mạnh và điểm yếu khi vận dụng vào tổ chức

□ *Điểm mạnh*

- + Quan điểm này giúp chúng ta hiểu thêm về một khía cạnh khác của khái niệm về "tính hợp lý". Trong nhiều trường hợp, nó thể hiện một sự thiên vị, cục bộ, ích kỷ; và việc theo đuổi các mục tiêu "hợp lý" kiểu này thực chất chỉ là cách để tiến hành các biện pháp cai trị.
- + Nó là một gợi ý cho việc xây dựng một lý thuyết về tổ chức bảo vệ những người "bị thống trị", quan tâm hơn đến lợi ích của những thành viên khác nhau của tổ chức, nâng cao tính "nhân bản" cho tổ chức và công tác tổ chức.

□ *Điểm yếu*

Những thiếu sót nghiêm trọng của quan điểm quản lý này là:

- Cách nhìn này dễ dẫn đến nguy cơ đồng nhất tổ chức và sự thống trị, coi tổ chức là một công cụ thoả mãn những mong muốn và lợi ích cá nhân.
- Quan điểm này cũng dễ dẫn đến việc phân chia tầng lớp, giai cấp và tìm cách thoả mãn lợi ích của một bộ phận ẩn dưới danh nghĩa của sự hợp lý, thay vì nhìn nhận những xung đột và mâu thuẫn như một động lực của sự thay đổi và phát triển.

MINH HOA 6.13: CÂN ĐỐI LỢI ÍCH QUỐC GIA VÀ QUYỀN LỰC CỦA CÔNG TY ĐA QUỐC GIA

Năm 1974, chính phủ Canada đã thành lập một cơ quan xét đầu tư nước ngoài (FIRA) và đã thông qua đường lối về hoạt động kinh tế của các công ty đa quốc gia. Đường lối này chỉ rõ những lĩnh vực có thể có mâu thuẫn lợi ích giữa chính phủ và các công ty đa quốc gia, và là cơ sở cho việc quản lý đối với các chi nhánh của các công ty Mỹ hoạt động tại Canada.

12 nguyên tắc về hoạt động đối với các công ty đa quốc gia (Mỹ)

Nguyên tắc cam kết	Hành động thực tế
1. Phát huy hết tiềm năng phát triển và hoạt động tại Canada.	1. Kế hoạch và phương án điều chỉnh từ Mỹ không quan tâm đến lợi ích của phía Canada
2. Biến chi nhánh tại Canada thành một chủ thể tự trị, quan hệ theo ngành dọc, tự quyết ít nhất là về sản xuất.	2. Chi nhánh ở Canada chỉ có chức năng gom hàng nên có thể đóng cửa hay di chuyển bất kỳ lúc nào.
3. Mở rộng tối đa thị trường xuất khẩu từ Canada.	3. Đơn hàng cho nước thứ ba được đặt từ Mỹ, để làm tăng cán cân thương mại cho Mỹ.
4. Tăng cường chế biến nguyên liệu tại Canada.	4. Hạn chế khâu chế biến để giảm phụ thuộc.
5. Có chính sách giá công bằng giữa giá quốc tế và giá nội bộ.	5. Giá thoả thuận hoặc giá "ảo" để tránh thuế lợi tức.
6. Ưu tiên khai thác nguyên liệu địa phương.	6. Ưu tiên nguồn từ Mỹ hoặc từ nước khác để giảm chi phí hoặc tránh bị ràng buộc hay áp lực chính trị.
7. Chú trọng phát triển R&D.	7. Tập trung ở Mỹ để Canada không thể phát triển được.
8. Một phần lãi được dùng cho đầu tư phát triển.	8. Lợi nhuận ở Canada không được dùng ở đây.
9. Bổ nhiệm người Canada vào ban lãnh đạo.	9. Sử dụng người Mỹ để tránh phải đối đầu với quan điểm Canada.
10. Người Canada được tham gia mua cổ phần.	10. Chi nhánh là sở hữu nước ngoài, người Canada không được tham gia hưởng lợi và ra quyết định.
11. Thường xuyên thông báo tình hình tài chính.	11. Điều chỉnh số liệu hoặc không thông báo hoạt động tài chính của chi nhánh Canada.
12. Trợ giúp cho các tổ chức văn hoá, xã hội, nhân đạo.	12. Chỉ hỗ trợ các tổ chức khác ở Mỹ hay nước khác, trong khi thiếu trách nhiệm với Canada.

Năm 1984, chính phủ Canada đã buộc phải chấm dứt việc áp dụng những nguyên tắc này để có thể kêu gọi và thu hút đầu tư từ Mỹ và nước ngoài.

Tương tự như Canada, chính phủ nhiều nước luôn gặp phải những khó khăn khi vừa phải bảo vệ lợi ích quốc gia vừa phải nhượng bộ các tập đoàn kinh tế tài chính hùng mạnh.

Những quan điểm trên đây thể hiện những cách nhìn khác nhau đối với tổ chức. Những cách nhìn này có thể có ảnh hưởng đối với người quản lý trong các công việc xây dựng tổ chức và hoạch định các chính sách và biện pháp quản lý. Trong thực tế, dù không ý thức được rõ ràng sự chi phối của các cách tiếp cận đến kết quả công tác tổ chức, những người quản lý và những người thiết kế tổ chức vẫn phải chịu tác động của chúng. Mâu thuẫn có thể nảy sinh, khi đó việc giải quyết trở nên khó khăn do không hiểu rằng bản chất của mâu thuẫn nằm ở sự khác nhau về quan điểm hay cách tiếp cận. Giới thiệu những quan điểm trên có tác dụng giúp người quản lý hiểu rõ hơn những tác nhân ảnh hưởng và nhận ra được những điểm mạnh có thể khai thác cũng như các nguy cơ tiềm ẩn trong hệ thống tổ chức từ các quan điểm thiết kế nêu trên.

Mặc dù có những ảnh hưởng chi phối theo cách nào đó, trong thực tế các quan điểm trên ít được coi là có ý nghĩa thực tiễn đối với việc xây dựng tổ chức. Một cách tiếp cận thực tế hơn trong việc thiết kế các hệ thống tổ chức là quan điểm con người - tổ chức (hay tổ chức - con người).

f. Quan điểm "con người - tổ chức"

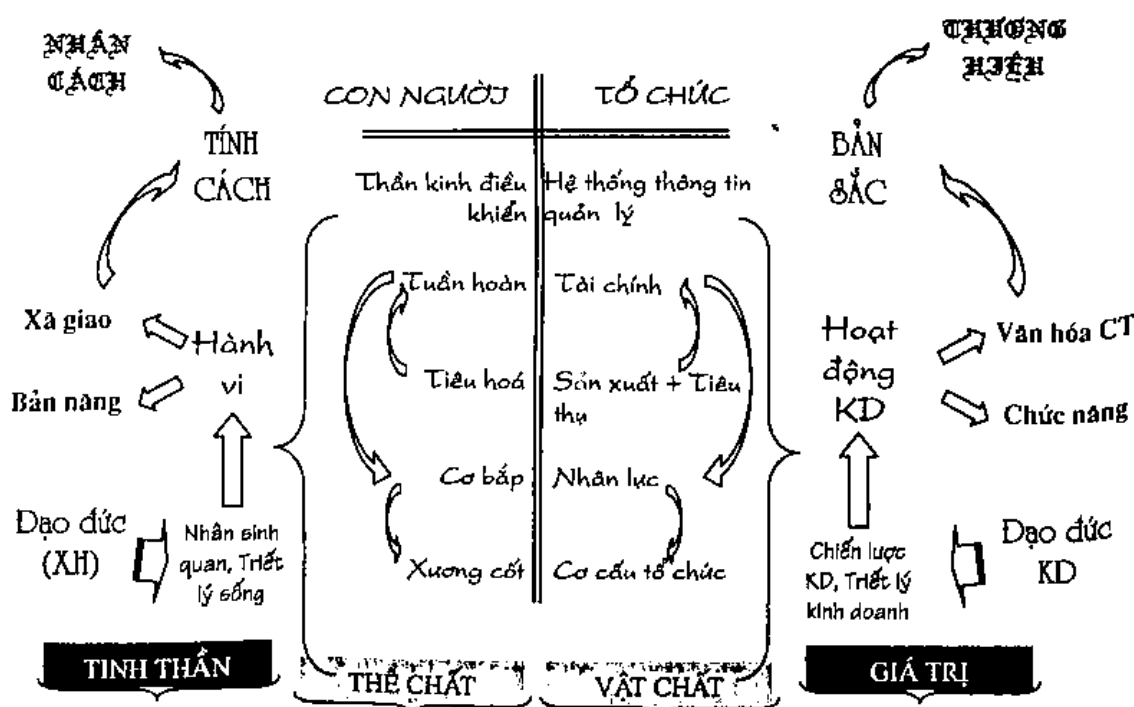
i) Bản chất của cách tiếp cận

Như đã được trình bày ở Chương 1 và đầu Chương 6, mỗi cá thể đều có kết cấu gồm phần thể chất và tinh thần. Phần thể chất tạo nên sức mạnh thể lực nhờ sự phối hợp hài hòa giữa các hệ thống. Đồng thời nó cũng là tiền đề cho việc hình thành và phát triển sức mạnh tinh thần. Về tinh thần, mỗi người được định hình trong con mắt người khác và xã hội bằng "tính cách". Đó là hệ quả của cách ứng xử của họ trong các mối quan hệ xã hội, thái độ của họ trước các vấn đề xã hội nảy sinh. Tính cách con người phản ánh quan điểm của họ về những quy tắc hành xử chuẩn mực và giá trị chủ đạo trong giao tiếp xã hội cần được tôn trọng.

Cũng giống như con người, tình trạng "sức khỏe" của một tổ chức cũng phụ thuộc vào sự hài hòa giữa các hệ thống, trong đó hệ thống thông tin quản lý (MIS) đóng vai trò quyết định. Trong thực tế, đáng tiếc là hệ thống này ở các doanh nghiệp chưa được chú trọng và hoạt động chưa có hiệu lực. Tuy nhiên, nếu phần "thể chất" của tổ chức có hoàn hảo như đối với con người, thì doanh nghiệp cũng mới chỉ đạt được trạng thái "sung mãn" về vật chất. Lợi nhuận có thể cao, nguồn tài chính dồi dào, các cổ đông và người lao động được hưởng những thành quả và phúc lợi rất lớn. Họ được "vì nề" bởi sự giàu có, nhưng chưa chắc đã được "kính trọng" bởi khi trả lời các câu hỏi như "lợi nhuận lớn là từ đâu ra?" và "ai là người được hưởng những thành quả đạt được?" có thể nhiều đối tượng hữu quan quan trọng, trong đó có khách hàng, cộng đồng, xã hội, thậm chí có thể cả một số đối tượng hữu quan bên trong như cổ đông hay người lao động không có phần trong thành quả này hoặc không được hưởng phần xứng đáng với những đóng góp của họ. Sự "sung mãn" mang đầy màu sắc "vị kỷ". Trong quá trình hoạt động, các tổ chức, doanh nghiệp không chỉ cần đến sự tham gia của nhân tố "con người" mà họ luôn cố gắng phấn đấu để có những con

người thích hợp nhất. Vì vậy, tư duy và hành động của tổ chức là hình ảnh phản ánh cách tư duy và hành động của con người. Trong giao tiếp, con người là chủ thể chính; tuy nhiên, trong các mối quan hệ kinh doanh, họ luôn mang danh và đại diện cho tổ chức. Xã hội có xu thế nhắc đến tên doanh nghiệp, tổ chức nhiều hơn là đến tên riêng của một cá nhân thành viên đại diện khi người đó có một hành vi, cử chỉ gây ấn tượng (tốt, xấu). Như vậy, "nhân cách" của doanh nghiệp, tổ chức được phản ánh một phần qua nhân cách của con người đại diện cho chúng.

"Nhân cách của tổ chức" được các đối tượng hữu quan (trong và ngoài) và xã hội nhận diện nhờ "bản sắc riêng" đặc trưng cho tổ chức. Bản sắc riêng của tổ chức phản ánh hệ thống những giá trị và triết lý kinh doanh được tổ chức, doanh nghiệp tôn trọng. Chúng được tổ chức, doanh nghiệp thể hiện thông qua các triết lý, phương châm, biểu trưng văn hoá tổ chức và được xã hội nhận diện thông qua các hoạt động kinh doanh. Nói cách khác, "nhân cách" hay thương hiệu của tổ chức là *hệ thống những giá trị phản ánh mà xã hội nhận ra được thông qua hệ thống hành vi của doanh nghiệp, tổ chức về hệ thống những giá trị nhận thức của con người trong tổ chức, doanh nghiệp và của chính tổ chức, doanh nghiệp.*



Sơ đồ 6.2: Mô hình Con người - Tổ chức

ii) Phản ánh trong quản lý

Cách tiếp cận "con người - tổ chức" khá đơn giản, từ góc độ giải phẫu học, như đã được trình bày ở Chương 1 tóm tắt như sau. Mối liên hệ giữa 5 hệ thống thể chất của con người: (1) xương cốt, (2) cơ bắp, (3) tuần hoàn, (4) tiêu hoá và

(5) thân kinh điều khiển có thể được mô tả: hệ xương cốt là hệ cơ bản, có chức năng làm chỗ dựa cho hệ cơ bắp. Hệ cơ bắp chỉ có thể vận động được nếu hệ thống tuần hoàn cung cấp đủ lượng máu cần thiết, kịp thời. Hệ tuần hoàn có thể lấy nguồn dưỡng chất từ bên ngoài (truyền máu) hoặc từ việc tiêu hoá thực phẩm; khi đó hệ tiêu hoá đóng vai trò "chế biến" thức ăn và bổ sung nguồn dinh dưỡng cho hệ tuần hoàn. Các hệ thống chỉ có thể vận động và phối hợp tốt nếu được điều khiển thống nhất và đúng đắn bởi hệ thần kinh.

Tương tự, 5 hệ thống trong một tổ chức, doanh nghiệp hay bất kỳ tổ chức gồm: (i) cấu trúc tổ chức, (ii) nhân lực, (iii) tài chính, kế toán, (iv) sản xuất và bán hàng và (v) hệ thống thông tin quản lý (Management Information System - MIS) cũng có thể được giải thích tương tự về chức năng như sau: nguồn sức mạnh tác nghiệp chính cho mọi tổ chức, công ty là con người - nguồn nhân lực. Tuy nhiên, nhân lực trong tổ chức chỉ có thể hành động và phát huy năng lực nếu biết cụ thể họ cần làm gì (công việc) và để làm gì (mục đích). Sơ đồ tổ chức sẽ cho biết cấu trúc về công việc, nhiệm vụ, quyền hạn và mối quan hệ chính thức giữa các vị trí công tác trong một tổ chức, doanh nghiệp. Cấu trúc tổ chức chính là chỗ dựa cho việc xây dựng mối quan hệ chuyên môn và con người trong tổ chức; không chỉ vậy, đó còn là "khung xương" cho các hệ thống khác gắn kết với nhau trong tổ chức. Nhân lực trong tổ chức chỉ có thể hoàn thành công việc và mục đích đã định nếu được cung cấp đầy đủ những điều kiện tác nghiệp cần thiết. Một trong những yếu tố quan trọng đối với người lao động đó là thù lao và các biện pháp khuyến khích vật chất. Mặt khác, nguyên liệu và phương tiện cho hoạt động tác nghiệp là những yếu tố cần thiết khác đối với người lao động. Nguồn tài chính là nguồn dinh dưỡng cần thiết để đảm bảo những điều kiện cần thiết này và hiệu lực của hệ thống tài chính và kế toán chính là điều kiện cần thiết để sự vận động trong tổ chức được trơn tru, trôi chảy. Nguồn tài chính có thể được cung cấp từ bên ngoài (trợ cấp) hoặc được tạo ra từ bên trong tổ chức (tự tài trợ). Nguồn từ bên ngoài là có hạn và ràng buộc mục tiêu và hoạt động của doanh nghiệp, tổ chức. Nguồn tự có phải được tạo ra từ chính các hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp. Khi đó, đối với các tổ chức kinh doanh, các hoạt động tạo ra nguồn tài chính chính là các hoạt động sản xuất và tiêu thụ sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp; trong đó sản xuất và tiêu thụ có thể được ví như quá trình "tiêu hoá" các nguyên, vật liệu thành sản phẩm hàng hoá để biến chúng thành "các chất dinh dưỡng" bổ sung cho nguồn tài chính. Sự vận động của từng hệ thống và sự phối hợp giữa các hệ thống được điều hành bằng hệ thống quản lý. Các chính sách quản lý, mệnh lệnh điều hành được đưa ra và phổ biến đến các bộ phận liên quan trong tổ chức thông qua hệ thống thông tin quản lý (MIS). Kết quả được dự đoán, phản hồi qua các "kênh" khác nhau đến với người quản lý để ra quyết định tiếp theo và điều chỉnh khi cần. Đây có thể coi là hệ thần kinh của tổ chức, doanh nghiệp. Rất không may, trong thực tế hệ thống MIS còn ít được quan tâm đúng mức, cả về lý thuyết lẫn trong thực tiễn quản lý.

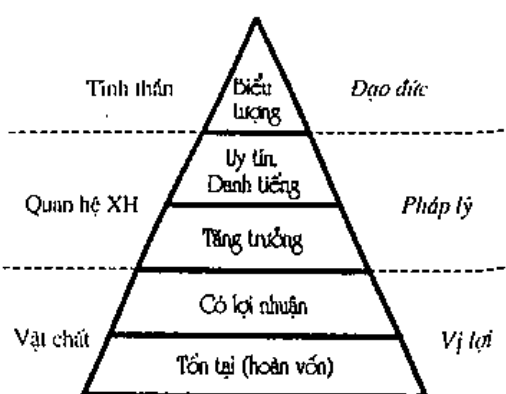
Mặc dù có thể nhận thấy có sự tương đồng về cấu trúc và chức năng giữa tổ chức và con người. Điểm khác biệt quan trọng về kết cấu giữa tổ chức và con người là tổ chức không có kết cấu hoàn thiện như cơ thể con người chặt chẽ. Sự phối hợp giữa các bộ phận, hệ thống khó hoàn hảo, cấu trúc công kênh. Điều khiến phân tán, các quyết định có thể và cần được ra ở mọi vị trí trong cơ thể tổ chức. Những đặc điểm này làm cho việc phối hợp và điều hành các hoạt động của tổ chức trở nên rất phức tạp và khó khăn. Những nỗ lực quản lý, thực chất, là nhằm tăng cường sự hài hoà và hạn chế những khiếm khuyết về cơ cấu nói trên của tổ chức. Điều đó càng làm cho vai trò của việc điều khiển phối hợp - hệ thống thông tin quản lý MIS - càng có ý nghĩa quan trọng và quyết định sự thành công, hiệu quả trong các hoạt động của tổ chức. Hơn nữa, hệ thống MIS còn là "bộ não" của tổ chức với tư cách là cơ quan quyết định đường lối, triết lý kinh doanh, phương châm hành động của tổ chức, doanh nghiệp, ban hành các chiến lược, chính sách kế hoạch - hệ thống giá trị nhận thức - và giám sát việc thực hiện.

iii) Vận dụng vào hệ thống tổ chức

Sự "trục trặc" trong hoạt động của một doanh nghiệp hay con người có thể là do sự "trục trặc" trong một hệ thống nào đó hay do sự "trục trặc" trong việc phối hợp giữa các hệ thống. Quản lý chính là việc phát hiện, khắc phục, điều chỉnh những "trục trặc" này. Tuy nhiên, ngay cả với năm hệ thống cơ bản hoàn hảo, doanh nghiệp cũng vẫn chỉ là một chỉnh thể hoàn chỉnh, mạnh khoẻ về thể chất, nhưng "vô danh". Con người chỉ được "nhận diện" khi có *tính cách* và được tôn trọng khi có *nhân cách*. Cũng như vậy, doanh nghiệp chỉ có thể được nhận ra khi có *bản sắc riêng* và tạo ra được một *hình tượng đẹp* trong con mắt người tiêu dùng và xã hội.

Nhân cách của con người được hình thành như thế nào? Môn tâm lý học đã cho chúng ta những kết luận rằng, con người luôn có những nhu cầu tâm sinh lý mang tính bản năng (nội sinh) và do tác động của xã hội (ngoại sinh). Các nhu cầu này được chia thành cấp độ và luôn được con người tìm cách thoả mãn theo những thứ tự ưu tiên nhất định tùy thuộc hoàn cảnh, đặc điểm tâm sinh lý và trình độ phát triển tri thức của từng người, như đã giới thiệu kỹ ở Chương 3. Về xu thế con người luôn ưu tiên thoả mãn những nhu cầu ở mức cao khi trình độ và mức sống được nâng cao. Một trong những cách diễn đạt trạng thái tâm sinh lý của con người được sử dụng khá phổ

MINH HOA 6.14: CẤU TRÚC "NHU CẦU" CỦA DOANH NGHIỆP - ĐỘNG LỰC PHÁT TRIỂN



biến trong quản lý là mô hình phân cấp về nhu cầu con người của Maslow đã được trình bày trong Minh họa 3.10. Để thoả mãn nhu cầu, con người phải hành động. Thông qua hành vi trong giao tiếp, con người thể hiện được những đặc điểm tâm sinh lý của mình. Để tồn tại và phát triển, con người luôn gắn mình với xã hội. Ở đó, con người luôn mong muốn được những người khác và xã hội thừa nhận. Sự thừa nhận một con người là kết quả người đó đã đáp ứng đến đâu những quy tắc, chuẩn mực mà xã hội mong muốn - những quy tắc đạo đức xã hội. Hơn nữa, nếu người đó có những đóng góp quan trọng trong việc duy trì và phát triển những quy tắc, chuẩn mực đó, họ sẽ dành được sự tôn trọng của mọi người, của xã hội. Những phân tích về đạo đức xã hội đã chỉ ra rằng, thoả mãn những nhu cầu "nội sinh" ở bậc thấp (sinh tồn, tiện nghi) là những động cơ vị kỷ, tầm thường, trong khi thoả mãn nhu cầu "nội sinh" ở bậc cao (tự khẳng định) có thể dẫn đến hoặc "vĩ nhân" hoặc "dị nhân". Trở thành "ai", điều đó còn được quyết định bởi quan điểm đạo đức và hành vi của người đó. Thoả mãn nhu cầu "ngoại sinh" (liên kết, được tôn trọng) luôn là một động lực quan trọng của con người trong mối quan hệ xã hội.

Bản sắc công ty được hình thành như thế nào? Theo quan điểm của mô hình tổ chức - con người, chúng ta có thể đưa ra một so sánh tương tự về cấu trúc "tâm sinh lý" của một doanh nghiệp. Vận dụng các diễn đạt các "cấp độ" nhu cầu con người của Maslow (Minh họa 3.10) có thể diễn đạt các "cấp độ" nhu cầu "tâm sinh lý" của một tổ chức, doanh nghiệp như trong Minh họa 6.14. Các doanh nghiệp luôn phải gắn mình với thị trường mới có thể tồn tại được. Ở đó, chúng mới có cơ hội đạt được những mục tiêu của mình. Đáng lưu ý là cách thức các tổ chức, doanh nghiệp lựa chọn áp dụng để hướng tới mục tiêu. Trong thực tế, nhiều doanh nghiệp coi lợi nhuận là một mục tiêu. Lợi nhuận là yếu tố căn bản của một doanh nghiệp để có thể tồn tại và phát triển. Lợi nhuận là nguồn "dinh dưỡng" được tạo ra từ hoạt động sản xuất và tiêu thụ để bổ sung vào nguồn tài chính của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp chỉ hướng tới mục tiêu lợi nhuận luôn có xu thế hành động một cách "vị lợi" và có khả năng sẵn sàng chấp nhận cả những biện pháp kinh doanh vô đạo đức. Họ có thể nhanh chóng trở nên giàu có nhưng lại tồn tại rất bấp bênh vì không được người tiêu dùng tin cậy và coi trọng. Việc lấy lợi nhuận hay chỉ tiêu tài chính làm mục tiêu tuy không sai về mặt kinh doanh thực dụng, nhưng điều đó có thể làm "tâm thường hoá" những mục tiêu cao cả, sứ mệnh và hoài bão của một tổ chức kinh tế; "con người không chỉ mong sống thoả thê về vật chất mà còn muốn thấy mình bị đau khổ dẫn vật bởi những giá trị cao siêu". Vì vậy, đối với các doanh nghiệp mong muốn định hình "nhân cách" đạo đức tốt, lợi nhuận không thể là mục tiêu, chúng chỉ là bằng chứng về tình trạng "sức khoẻ lành mạnh", là điều kiện để triển khai các hoạt động của một công ty kinh doanh và là phương tiện đạt được sự tăng trưởng.

Cũng như con người, doanh nghiệp không thể "sống" được nếu thiếu người tiêu dùng, thiếu xã hội. Sự phát triển hay tăng trưởng chỉ là những dấu hiệu đầu

tiền để dành được sự tin cậy, sự "thừa nhận" của cộng đồng những người đầu tư và người tiêu dùng. Việc thực hiện đầy đủ những cam kết, nghĩa vụ pháp lý, ví dụ như thuế và các quy định khác đối với người lao động và về môi trường, cũng là những điều kiện tối thiểu khác để dành được sự thừa nhận của xã hội. Nhưng, để dành được sự "tôn trọng", doanh nghiệp phải làm được những điều mà xã hội và người tiêu dùng mong đợi. Khi đó, lợi nhuận được các doanh nghiệp coi là "lời cảm ơn của người tiêu dùng" hay "phần thưởng cho sự cống hiến xuất sắc". Với mong muốn sự nghiệp của mình tồn tại mãi mãi như một "tượng đài vinh quang", nhiều doanh nghiệp đã rất chú trọng đến việc xây dựng hình ảnh của mình thành những "biểu tượng" bằng chính những "viên gạch đạo đức" trong kinh doanh. Bởi vì họ biết rằng, giá trị của các tượng đài là ở khía cạnh tinh thần của chúng, chứ không phải khía cạnh vật chất. Vì vậy, chúng phải được xây dựng từ các giá trị tinh thần, bằng chính "hành vi đạo đức kinh doanh" của doanh nghiệp được thể hiện thông qua những nhân tố của *văn hoá công ty*.

Khi tự nguyện hành động theo những quy tắc và chuẩn mực đạo đức về hành vi trong mối quan hệ kinh doanh, mỗi thành viên đều đang góp phần vào việc hình thành nên một nét đặc trưng riêng, một "bản sắc" riêng của doanh nghiệp. Đó cũng là điều có thể làm cho họ tự hào ngẩng cao đầu. Mối quan hệ giữa các nhân tố hình thành nên nhân cách của con người và bản sắc riêng của tổ chức được thể hiện rõ trên Sơ đồ 6.2.

iv) *Điểm mạnh và điểm yếu khi vận dụng vào tổ chức*

□ *Điểm mạnh*

- + Cách tiếp cận theo *Mô hình Con người - Tổ chức* đã thể hiện được rõ mối quan hệ giữa các hệ thống tác nghiệp cơ bản. Cách mô tả của mô hình đã làm rõ những khiếm khuyết phổ biến trong các tổ chức hiện nay: sự thiếu hụt hoặc mơ hồ về một hệ thống điều hành (MIS) có hiệu lực. Mặt khác, mô hình cũng chỉ ra rằng, việc phấn đấu vì các lợi ích vật chất không thể tạo nên hình ảnh tốt đẹp cho tổ chức, doanh nghiệp ngày nay. Giá trị của một tổ chức, doanh nghiệp được tạo ra không phải từ lợi nhuận mà là từ những giá trị đạo đức và nhân văn thể hiện thông qua hành vi của tổ chức.
- + Mô hình còn có đóng góp rất lớn trong việc mô tả quá trình hình thành các thương hiệu - nhân cách của tổ chức. Các nhân tố và mối quan hệ giữa chúng trong quá trình tạo lập bản sắc văn hoá tổ chức cũng được trình bày rõ. Bằng cách so sánh với "cấu trúc" của cơ thể con người, mô hình không chỉ tìm cách thuận lợi để diễn đạt các khái niệm và cách tiếp cận; hơn thế nữa, cách làm đó còn gợi ra cho chúng ta mối liên hệ về vai trò của nhân tố con người, tính cách và việc hoàn thiện nhân cách trong việc tạo lập bản sắc văn hoá đặc thù cho tổ chức.

□ *Điểm yếu*

Khiếm khuyết cơ bản của quan điểm quản lý này là:

- Cách tiếp cận này là mới chỉ dừng lại ở các nguyên lý và phương pháp

luận. Để có thể vận dụng vào thực tiễn cần phải sử dụng những phương pháp và công cụ quản lý tổng hợp. Chúng cần được lựa chọn và tổng hợp thành một phương pháp hoàn chỉnh.

Đặc điểm chung thể hiện trong các quan điểm về tổ chức nêu trên là chỉ chú trọng đến một số khía cạnh của cơ cấu tổ chức, đặc biệt là các hoạt động tác nghiệp, và chỉ đưa ra những nguyên lý hoặc phương pháp luận. Đặc điểm này là rất hữu ích đối với các nhà nghiên cứu về lý thuyết quản lý và các nhà phân tích về quản lý. Nhưng điều đó làm cho các quan điểm này gặp nhiều khó khăn khi vận dụng vào thực tiễn đối với các nhà quản lý. Các nhà quản lý thực hành cần một cách tiếp cận thực tế hơn: cách tiếp cận có thể chỉ rõ các hệ thống cơ bản của tổ chức và vai trò của chúng trong việc hỗ trợ phát triển giá trị của tổ chức.

4/ Cách tiếp cận của quản lý thực hành: các hệ thống cơ bản trong cơ cấu tổ chức

Tính chất và vai trò của các hệ thống trong tổ chức trong việc xây dựng và phát triển bản sắc văn hoá công ty là rất khác nhau. Có thể phân chia các hệ thống trong tổ chức thành bốn hệ thống cơ bản sau: (a) các hệ thống tổ chức tác nghiệp, (b) hệ thống các chuẩn mực tác nghiệp, (c) các hệ thống tổ chức đoàn thể chính thức và (d) các hệ thống tổ chức phi-chính thức.

a. Các hệ thống tổ chức tác nghiệp

Các hệ thống tổ chức tác nghiệp là các hệ thống tổ chức chuyên môn, chức năng trong tổ chức. Trong một công ty, đó là các hệ thống tổ chức marketing, công nghệ, sản xuất, nhân lực, tài chính-kế toán, và quản lý chung. Chức năng chủ yếu của các hệ thống tổ chức này là thực hiện các nhiệm vụ, công việc chuyên môn, tác nghiệp chức năng đã được xác định ra trong quá trình triển khai hoạt động. Chúng là những công cụ chuyên môn, nghiệp vụ đặc lực của một tổ chức.

Mục đích quan trọng nhất khi thiết kế và vận hành các hệ thống tổ chức chức năng tác nghiệp là nhằm đạt được tính hiệu quả trong việc thực hiện các công tác chuyên môn, nghiệp vụ. Đối với hệ thống quản lý chung, mục tiêu thiết kế là nhằm đạt được sự phối hợp nhịp nhàng giữa các hoạt động chuyên môn và giữa các hệ thống chức năng trong việc triển khai các hoạt động tác nghiệp.

Việc xây dựng các hệ thống tổ chức tác nghiệp là một trong những trọng tâm của các môn học khác nhau thuộc chuyên ngành quản trị kinh doanh. Trong thực tế quản lý, đây cũng là đối tượng được quan tâm nhiều nhất trong các hoạt động quản lý và tổ chức các tổ chức và doanh nghiệp. Khi thiết kế các hệ thống tác nghiệp, một số nhà quản lý ở các tổ chức, doanh nghiệp cũng thường lồng ghép những hệ thống đạo đức như một bộ phận của hệ thống các hoạt động tác nghiệp. Tuy nhiên, cách làm này có thể dẫn đến tình trạng kém hiệu lực và mờ nhạt của hoạt động đạo đức.

b. Hệ thống các chuẩn mực tác nghiệp

Các hệ thống tổ chức tác nghiệp phối hợp với nhau thành "phần cứng" của "hệ thống công nghệ" của tổ chức. Để làm cho các hệ thống tổ chức nói chung, hệ thống tổ chức tác nghiệp nói riêng, có thể vận hành được, cần có những "quy chế vận hành". *Hệ thống các chuẩn mực tác nghiệp* là hệ thống những quy định chính thức về cách thức triển khai một hoạt động, quy trình nhấn định, hay hướng dẫn hành vi trong khi thực hiện các hoạt động chuyên môn hoặc trong mối quan hệ tác nghiệp. Hệ thống các chuẩn mực tác nghiệp thường được thể hiện dưới hình thức hệ thống các văn bản về quy chế, quy định, hướng dẫn thực hiện, nội quy, quy trình triển khai. Chúng là hệ thống mô tả mối quan hệ giữa các bộ phận, hệ thống tác nghiệp; là hệ thống mô tả "dòng chảy" của các hoạt động tác nghiệp; là "bản lộ trình" cơ bản cho một quá trình.

Hệ thống các chuẩn mực tác nghiệp đóng vai trò hệ thống "phần mềm" cho hệ thống tổ chức tác nghiệp. Chúng là chất liệu gắn kết các hệ thống "phần cứng" như các thiết bị, hoạt động chức năng... Các nhà quản lý ở mỗi tổ chức tự xây dựng một hệ thống các chuẩn mực tác nghiệp riêng trên cơ sở những nguyên tắc chung và lồng ghép vào đó những thói quen, quan điểm và cách thức hành động riêng của tổ chức. Điều đó làm cho các tổ chức mặc dù được xây dựng từ những hệ thống công nghệ giống nhau, nhưng luôn mang phong cách tác nghiệp riêng đặc trưng cho tổ chức, cho từng người quản lý. Hiệu lực của tổ chức trong các hoạt động tác nghiệp, vì thế, cũng khác nhau.

Việc xây dựng hệ thống các chuẩn mực tác nghiệp là một bộ phận hữu cơ của việc xây dựng các hệ thống tổ chức tác nghiệp. Khi thiết kế hệ thống các chuẩn mực tác nghiệp, quan điểm đạo đức và nội dung của văn hoá công ty cũng có thể được lồng ghép, ví dụ như các giá trị và quan điểm đạo lý được lồng vào trong chính sách và quy chế của doanh nghiệp, các chuẩn mực đạo đức cụ thể được ban hành và vận dụng trong phương pháp đánh giá và kiểm soát, hành vi đạo đức được xét đến trong hệ thống thưởng phạt, đánh giá, ghi nhận và đề bạt... Những quy định chính thức này có tác dụng củng cố và tăng cường những giá trị đạo đức đang tồn tại trong nền văn hoá phi-chính thức của tổ chức. Hầu hết các tổ chức đều sử dụng các hệ thống này trực tiếp hoặc làm nền tảng cho việc xây dựng và phát triển văn hoá công ty. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, chức năng và công việc tác nghiệp hàng ngày đã lấn át các trách nhiệm phát triển văn hoá công ty, vì vậy hiệu lực của hệ thống này về mặt đạo đức không được phát huy đúng mức.

c. Các hệ thống tổ chức đoàn thể chính thức

Trong nhiều trường hợp, các thông tin và phương pháp lãnh đạo về đạo đức và văn hoá công ty cần được truyền tải một cách hữu hiệu đến mọi thành viên tổ chức. Khi đó người quản lý cần đến những phương tiện, công cụ hay "kênh" truyền tải thực sự hữu hiệu. Các *hệ thống tổ chức đoàn thể chính thức* gồm những hệ thống tổ chức được công nhận là một bộ phận chính thức trong cơ cấu tổ chức được thiết kế để giúp một bộ phận nhất định các thành viên tổ chức phát

triển nhân cách hoặc hỗ trợ họ trong việc bảo vệ quyền lợi hợp pháp của họ. Những hệ thống tổ chức đoàn thể điển hình ở các tổ chức, doanh nghiệp ở nước ta gồm ví dụ như các tổ chức Đảng cơ sở, Công đoàn hay nghiệp đoàn lao động, Đoàn thanh niên, Hội phụ nữ, Hội cựu chiến binh, Hội cựu sinh viên.

Trong các tổ chức, doanh nghiệp, hệ thống các tổ chức đoàn thể chính thức có vai trò rất quan trọng trong việc triển khai các chương trình đạo đức và văn hoá công ty. Đó là do các hệ thống tổ chức này có sự tương đồng về mục tiêu hoạt động, cơ chế và cách thức tổ chức. Hầu hết tất các tổ chức này đều hướng tới mục tiêu phát triển giá trị tinh thần, nhân cách của thành viên, cơ chế hoạt động và tham gia chủ yếu là tự nguyện, các hoạt động được tổ chức bằng cách phối hợp hành động giữa các thành viên hướng tới việc tạo điều kiện thuận lợi hơn cho việc phát triển nhân cách của mỗi thành viên và cải thiện phúc lợi cộng đồng và xã hội. Tiêu chuẩn thành viên là các tiêu chuẩn phấn đấu, tự nguyện; phần lớn chúng là những tiêu chuẩn thể hiện giá trị tinh thần cao cả, phi-vụ lợi. Ngay cả với những tổ chức bảo vệ quyền lợi của thành viên, như các nghiệp đoàn lao động; mặc dù là tổ chức đấu tranh vì lợi ích, nhưng cơ chế phi-vụ lợi và cách thức tổ chức dựa trên tinh thần hợp tác, sự công bằng và bình đẳng cũng chứa đựng triết lý nhân văn và công lý. Vì vậy, chúng thường có ảnh hưởng mạnh đến nhận thức, ý thức và hành vi của những người muốn phấn đấu để trở thành thành viên tổ chức.

Xây dựng và phát triển hệ thống tổ chức đoàn thể ở các tổ chức, doanh nghiệp trong cơ chế kinh tế thị trường là rất phổ biến và khó khăn. Đó là vì một số lý do sau đây. Thứ nhất, sự thừa nhận vai trò cá nhân quá lớn dẫn đến sự hợp tác khó khăn, trong khi đó ở nhiều nước hệ thống pháp lý chính thức đã rất phát triển đủ để mỗi cá nhân tìm được sự bảo vệ cần thiết khi cần. Tuy nhiên, cần phải nhắc lại rằng: "trước toà, sẽ chẳng có ai được, mà chỉ có mất nhiều hay mất ít mà thôi" [vì đã xảy ra hậu quả]. Với những tổ chức chính trị, do quan điểm tự do tư tưởng, cơ chế đa-đảng phái dễ dẫn tới tình trạng đối đầu gây nguy hại cho tinh thần hợp tác và các hoạt động tác nghiệp. Thứ hai, sự xuất hiện một hệ thống bảo vệ quyền lợi, như nghiệp đoàn lao động, thường đồng nghĩa hoặc dẫn đến sự đối đầu với hệ thống tổ chức tác nghiệp. Đây là tình trạng rất phổ biến ở các tổ chức, công ty phương Tây. Chính vì vậy, các tổ chức này thường không nhận được sự ủng hộ nhiệt tình của những người quản lý ở các tổ chức, doanh nghiệp hoặc không được thừa nhận trong hệ thống chính thức.

Một cơ cấu tổ chức chính thức quan trọng khá đặc biệt là các nhóm chính thức (formal groups). Nhóm thường bao gồm những cá nhân có cùng chuyên môn (nhóm chức năng) hoặc khác chuyên môn nhưng có thể phối hợp, hỗ trợ lẫn nhau về mặt tác nghiệp, được thành lập để thực hiện một số công việc, nhiệm vụ nhất định. Mặc dù phần lớn các nhóm chính thức được thành lập vì mục đích chuyên môn, chúng cũng có thể được thành lập vì những lợi ích và lý do tinh thần của thành viên tổ chức, như các tổ chức đoàn thể. Các nhóm chính thức có thể hoạt động theo cơ chế thường trực, hoặc định kỳ và được hệ thống

chính thức hậu thuẫn.

Về phương diện đạo đức, hành vi đạo đức của nhóm chính thức có thể được kiểm soát thông qua những chuẩn mực đạo đức chuyên môn, chiến lược và triết lý hoạt động, mục tiêu và phương pháp ra quyết định. Tuy nhiên, do tính chất công việc chuyên môn khác nhau, có thể dẫn đến mâu thuẫn làm nảy sinh các vấn đề đạo đức giữa các cá nhân, bộ phận trong tổ chức. Nhiều tổ chức đã lập ra những nhóm chính thức "định hướng đạo đức" ở các bộ phận khác nhau trong cấu trúc tổ chức để tăng cường tính nhất quán, giải quyết hay giảm thiểu các vấn đề đạo đức. Phổ biến là các hình thức như *nhóm* hay *tổ lao động*, *nhóm chất lượng*. Liên quan đến đạo đức kinh doanh, hình thức điển hình là *ủy ban* hay *hội đồng đạo đức*. Những hội đồng hay ủy ban này được thành lập để thực thi quyền kiểm soát việc thực thi trách nhiệm xã hội và các chính sách liên quan đến đạo đức của các nhân viên trong một tổ chức. Các ủy ban này thường có quyền lực khá lớn do nằm dưới sự điều hành trực tiếp của một trong những người lãnh đạo cao nhất, quyền lực nhất trong tổ chức.

Các tổ chức, doanh nghiệp ở nước ta có một lợi thế tuyệt đối so với các tổ chức, doanh nghiệp nước ngoài do được thừa hưởng những kiến thức, kinh nghiệm và cơ cấu tổ chức đã được hình thành trong nền kinh tế XHCN trước đây. Đó là hệ thống Đảng, Công đoàn, Thanh niên, Phụ nữ... rất mạnh và đồng nhất về mục đích, lấy đoàn kết làm nền tảng. Đây sẽ là một nhân tố có ý nghĩa rất quan trọng trong việc tạo lập bản sắc văn hoá cho các doanh nghiệp nước ta và cho việc xây dựng "thương hiệu quốc gia". Để phát huy hiệu lực của các hệ thống tổ chức này, rất cần thiết phải điều chỉnh về nội dung và, đặc biệt, phải đổi mới về phương thức hoạt động cho phù hợp với môi trường hoạt động, đối tượng, mục tiêu và phạm vi hoạt động, tránh nguy cơ đối đầu. Để đổi mới, việc tìm hiểu kinh nghiệm tổ chức các hoạt động văn hoá công ty ở các tổ chức thành công ở Nhật Bản và phương Tây những năm gần đây có thể rất có ý nghĩa.

d. Các hệ thống tổ chức phi-chính thức

Trong mọi tổ chức luôn tồn tại những nhóm được hình thành vì một mục đích nhất định, bao gồm những thành viên nhất định nhưng không được công nhận như bộ phận chính thức trong cơ cấu tổ chức chính thức. Những hệ thống, cơ cấu như vậy được gọi là các *hệ thống tổ chức phi-chính thức*. Về mặt nguyên tắc, giữa các tổ chức chính thức và các tổ chức phi-chính thức không có sự phân biệt. Sự khác nhau duy nhất là ở sự thừa nhận chính thức. Đặc điểm này dẫn đến một sự khác nhau quan trọng khác: đó là quyền lực chính thức. Các tổ chức được thừa nhận chính thức cũng sẽ được giao quyền lực chính thức, dưới hình thức nào đó. Các hoạt động trong khuôn khổ các tổ chức này cũng có thể được triển khai một cách chính thức, song song hoặc lồng ghép vào các hoạt động tác nghiệp. Đối với các tổ chức phi-chính thức, quyền lực và các hoạt động ít khi được thừa nhận và triển khai một cách chính thức trong khuôn khổ các hoạt động tác nghiệp. Một vài ví dụ về tổ chức phi-chính thức như hội đồng hương, hội đồng môn, hội thể thao (cầu lông, bóng đá, tennis, cầu cá, du lịch...), các

nhóm văn hoá (du lịch, ẩm thực, văn nghệ...). Cơ cấu điển hình của các tổ chức phi chính thức là các nhóm phi-chính thức.

MINH HOA 6.15: CƠ CẤU VÀ HỆ THỐNG TỔ CHỨC ĐỊNH HƯỚNG ĐẠO ĐỨC

Ở công ty *Boeing*, một uỷ ban đạo đức đã được thành lập gồm những người quản lý cao cấp. Uỷ ban có trách nhiệm báo cáo trực tiếp cho ban giám đốc.

Công ty *Xerox* đã chọn cách khác. Công ty lập ra một vị trí quản lý chính thức trong cơ cấu tổ chức và bổ nhiệm vào đó một người quản lý với cương vị *thanh tra đạo đức* với một nhân viên chịu trách nhiệm về thực thi và duy trì các nguyên tắc và nghĩa vụ đạo đức trong công ty.

IBM đưa ra chính sách đảm bảo quyền không bị trừng phạt cho những người tố cáo hành vi sai trái của cấp trên.

Anheuse-Busch, *Central Data*, *Upjohn*, và *Martin Marietta* đã lập ra những hệ thống thanh tra giúp cho người quản lý tiến hành điều tra một vấn đề do nhân viên phát hiện mà vẫn đảm bảo giữ kín nhân thân người tố giác., *General Dynamics* đã sử dụng hệ thống này để gọi trên 3000 cú điện thoại kêu gọi nhân viên của công ty ủng hộ việc nâng cao bản sắc đạo đức của công ty.

McDonnell Douglas đã từng tổ chức những chương trình bồi dưỡng về đạo lý dành cho những người quản lý và nhân viên của hãng. Trong các chương trình này, nhiều tình huống đã được đưa ra làm ví dụ để học viên có cơ hội đối đầu với những tình thế phải ra quyết định liên quan đến đạo đức. Các khoá học cũng giới thiệu những quy tắc và hướng dẫn cho việc ra quyết định, cũng như tổ chức thảo luận về tiêu chuẩn đạo đức và tuyên bố sứ mệnh công ty.

Tại *General Mills* người quản lý được khen thưởng vì có những quyết định đúng đắn về đạo đức; tiêu chuẩn đạo đức luôn là một tiêu chuẩn chính thức của công ty khi chọn người để đào tạo kế cận. Công ty đã phổ biến một tài liệu trình bày tư tưởng chủ đạo trong triết lý kinh doanh của công ty có tên gọi là "Tuyên bố về Giá trị của Công ty". Công ty cũng đã soạn thảo một cuốn sách khác có tên gọi là "Đạo đức Kinh doanh và Thực hành" làm tài liệu hướng dẫn việc ra quyết định và cách thức hành động sao cho "đạt được mức độ cao nhất của sự toàn vẹn, đạo đức và khách quan".

Nhóm phi-chính thức (informal groups) là những tập hợp của nhiều cá nhân trên cơ sở tự nguyện do có chung lợi ích hay mối quan tâm. Nhóm phi-chính thức không được công nhận là một bộ phận chính thức của cơ cấu tổ chức, và không được giao phó quyền lực và trách nhiệm ra quyết định đối với tổ chức và các cá nhân. Mặc dù vậy, chúng vẫn có thể có những ảnh hưởng quan trọng đến tổ chức, thông qua những tác động đối với các thành viên và qua đó đến các quyết định của họ trong nhóm chính thức và cơ cấu tổ chức chính thức. Vì vậy, tuy vị trí và vị thế của những nhóm phi-chính thức là không đáng kể so với các nhóm chính thức, vai trò và tác động của chúng là tương đối quan trọng trong tổ chức.

Vai trò và khả năng gây ảnh hưởng của các nhóm phi-chính thức là rất lớn. Do hầu hết các nhóm phi-chính thức đều gây ảnh hưởng đối với thành viên bằng những giá trị và sự ủng hộ về tinh thần, ảnh hưởng của chúng đối với hành vi đạo đức của các thành viên và của nhóm là rất lớn. Các nhóm phi chính thức thường hoạt động theo cơ chế tự phát, tự quản. Chúng tự xây dựng và phát triển các "kênh" liên lạc riêng do nhu cầu giao tiếp và thường là rất hiệu quả. Do những nhóm phi-chính thức chỉ liên quan đến một hay một vài khía cạnh, một người có thể đồng thời là thành viên của nhiều nhóm khác nhau; do các nhóm không có quyền lực giải quyết vấn đề, sự khác biệt về quan điểm, triết lý là rất phổ biến. Đây là một cơ cấu ít được quan tâm trong các tổ chức nhưng lại có thể có ảnh hưởng đáng kể đến việc hình thành và phát triển đặc trưng văn hoá công ty và đến hiệu lực của các quyết định đạo đức và hệ thống tổ chức chính thức, do chúng được xây dựng trên cơ sở những giá trị tinh thần.

Về phương diện đạo đức, một trong những vấn đề rất quan trọng của nhóm phi-chính thức đáng được quan tâm là tiêu chuẩn thành viên. "Tiêu chuẩn thành viên" là những chuẩn mực về hành vi mà những người trong nhóm quy định, chính thức hoặc không chính thức, cho những người muốn trở thành thành viên của nhóm. Tiêu chuẩn thành viên được xác định trên cơ sở giá trị, lợi ích chung mà nhóm quan tâm. Chúng không bị ràng buộc hay chi phối bởi bất kỳ cơ chế hay quy định chính thức của tổ chức hay cá nhân, nhưng lại được sử dụng để (tự) xác định tính chất thành viên của một nhóm. Việc chấp nhận hay không chấp nhận một cách tự nguyện tiêu chuẩn thành viên của một nhóm quyết định việc một người có được những người trong một nhóm phi-chính thức thừa nhận là một thành viên của nhóm hay không. Tuy không được xác nhận bằng các quyền lực chính thức, tiêu chuẩn nhóm có sức mạnh của quyền lực từ vị thế, vì làm cho những thành viên của nhóm tin vào quyền lực thông tin, quyền lực liên kết và quyền lực tham mưu của nhóm.

Vì những lý do trên, ở nhiều tổ chức có xu thế tiến tới thừa nhận hoặc tạo điều kiện thuận lợi cho các nhóm phi-chính thức được trở thành một cơ cấu chính thức trong hệ thống tổ chức để có thể phối hợp và quản lý tác động của chúng.

III. XÂY DỰNG PHONG CÁCH QUẢN LÝ ĐỊNH HƯỚNG ĐẠO ĐỨC

1/ Các quan điểm về vai trò của quản lý

Người quản lý là đáng tối cao hay biểu tượng? Quan điểm về vai trò và trách nhiệm của người quản lý đối với những thành công và thất bại của một tổ chức là rất trái ngược nhau. Có hai quan điểm trái ngược nhau: *quan điểm tối cao của quản lý* (omnipotent view of management) và *quan điểm tượng trưng của quản lý* (symbolic view of management).

a. Quan điểm "quyền năng vô hạn" của quản lý:

Quan điểm tối cao của quản lý cho rằng những người quản lý phải trực tiếp và chịu trách nhiệm hoàn toàn trước những thành công và thất bại của một tổ

chức. Để tương xứng với trách nhiệm đó, theo nguyên tắc tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm, quyền lực của người quản lý là không có giới hạn.

Cách tiếp cận này phản ánh một quan điểm trong lý thuyết quản lý “*chất lượng người quản lý của một tổ chức là nhân tố quyết định chất lượng của chính tổ chức*”. Quan điểm này dựa trên giả thuyết cho rằng hiệu lực và hiệu quả của một tổ chức được quyết định bởi các quyết định và hành động của người quản lý. Những người quản lý có năng lực có thể dự đoán trước được những thay đổi, biết tận dụng cơ hội, có hành động điều chỉnh thích hợp và kịp thời những bất cập, dẫn dắt toàn tổ chức hướng tới mục tiêu nhất định. Khi doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận, họ là những người được tôn vinh, khen thưởng vì công lao, đóng góp. Một khi hoạt động của doanh nghiệp trở nên khó khăn, tài chính ở vào tình trạng yếu kém, dứt khoát phải có ai đó phải chịu trách nhiệm. Người đầu tiên cần phải nêu tên đó là người quản lý cao nhất, vì đó là người ở vị trí trên cùng trong nấc thang quản lý và ở vị trí đầu tiên của quá trình thực hiện mục tiêu. Nếu thất bại, các doanh nghiệp thường thay những người quản lý bằng những người khác với hy vọng họ có thể dẫn dắt doanh nghiệp đến thành công.

MINH HOẠ 6.16: QUAN ĐIỂM VỀ TRÁCH NHIỆM QUẢN LÝ: TỐI CAO HAY TƯƠNG TRUNG?

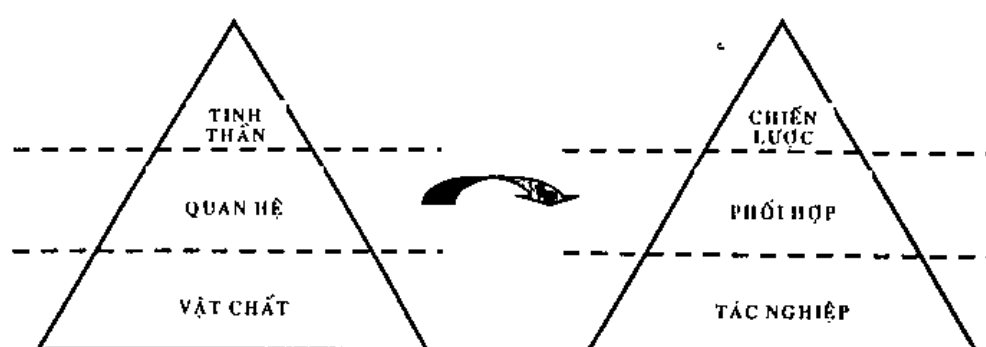
Huấn luyện viên trưởng của các *đội bóng chuyên nghiệp* - vẫn thường được gọi là *manager* hay người quản lý - thường đưa ra quyết định về việc lựa chọn đấu pháp, đội hình, cầu thủ và vị trí thi đấu của cầu thủ cho từng trận đấu. Họ cũng là người quyết định mua, bán cầu thủ để bổ sung, thay đổi phong cách và chất lượng thi đấu. Họ toàn quyền quyết định khi tuyển trợ lý hay huấn luyện viên chuyên môn để giúp thực hành phong cách và luyện tập đấu pháp. Năng lực của họ được đánh giá thông qua thành tích và kết quả thi đấu của toàn đội và của mỗi cá nhân cầu thủ. Họ sẽ bị sa thải hoặc thay thế một khi thành tích của đội trong một giải đấu là thấp, các cầu thủ thi đấu không thành công. Việc thay *huấn luyện viên* - *manager* ở các đội bóng chuyên nghiệp là thường xuyên và kết quả là có thể chuyển bại thành thắng.

Vào tháng Tám, 1997 năm công nhân là thành viên *Nghiep đoàn Công nhân Lái xe Tải và Hời nước của United Parcel Service (UPS)* đã tiến hành đình công. Cuộc đình công kéo dài hơn hai tuần. Kết quả là nó đã làm thay đổi các quyết định và hoạt động kinh doanh của hàng ngàn tổ chức lớn nhỏ khác. Một số công ty như *U.S. Postal Service, Federal Express* và nhiều công ty vận tải bưu chính khác có mức doanh số và thu nhập tăng mạnh. Trong khi đó, nhiều công ty khác trong đó có công ty *C.S. Cleaning Service* chuyên lo về việc làm vệ sinh các xe tải màu nâu và văn phòng thuộc khu vực Springfield và Branson, tiểu bang Missouri, lại phải chịu thiệt hại đáng kể về nguồn thu. Những hệ quả này chẳng phải là do hiệu lực của các quyết định quản lý của các công ty gây ra.

Trách nhiệm luôn được coi là gánh nặng, là cái "cối đá". Để gánh lấy gánh nặng này, con người cần có sức mạnh. Sức mạnh có thể được tạo ra từ sự nhiệt tình, nhưng khó có thể duy trì được lâu. Chính vì vậy, quyền lực được trao cho người quản lý để tạo thêm "sức mạnh" cho họ khi gánh vác trách nhiệm nặng nề. Quyền hạn không được trao tương xứng sẽ giống như "người ốm vác cối đá". Hoặc chỉ dẫn đến thất bại, hoặc người quản lý sẽ tìm cách trút bớt gánh nặng của mình.

Quan điểm tối cao phù hợp với cách tiếp cận của *phương pháp quản lý theo mục tiêu* (MBO), được áp phổ biến trong các phương pháp quản lý ở nhiều loại hình tổ chức. Quan điểm này cũng phù hợp với cách nhìn thiên kiến coi trọng vai trò độc tôn, phong cách tập quyền, cơ chế một thủ trưởng của người giám đốc điều hành. Quan điểm này sẽ đúng đắn khi người quản lý được coi là có năng lực xuất chúng trong việc vượt qua mọi trở ngại trong việc đạt đến mục tiêu cuối cùng. Trong thực tế, vai trò "lãnh tụ" của những người quản lý chỉ phát huy trong những hoàn cảnh đặc biệt, phải ra các quyết định đặc biệt; vì vậy quan điểm này tỏ ra không phù hợp trong việc quản lý hàng ngày các tổ chức, công ty.

MINH HOA 6.17: TRÁCH NHIỆM VÀ QUYỀN HẠN



TRÁCH NHIỆM

- Quản lý cấp cao: **TINH THẦN** (triết lý kinh doanh, văn hoá tổ chức, chuẩn mực đạo đức)
- Quản lý cấp thấp: **QUAN HỆ** (liên nhân cách, tinh thần tập thể, hành vi DD, bầu không khí)
- Nhân viên: **VẬT CHẤT** (kết quả, sản phẩm, tác động)

QUYỀN HẠN

- Quản lý cấp cao: **CHIẾN LƯỢC** (kế hoạch ngắn hạn dài hạn, tăng trưởng, tổ chức...)
- Quản lý cấp thấp: **PHỐI HỢP** (công nghệ, thông tin, liên kết, lắp ghép...)
- Nhân viên: **TÁC NGHIỆP** (thực hiện, chế tạo, sản xuất)

b. Quan điểm 'tượng trưng' của quản lý

Quan điểm tượng trưng của quản lý cho rằng những người quản lý chỉ có ảnh hưởng rất hạn chế đối với những kết quả đạt được của một tổ chức do chịu nhiều tác nhân khác nằm ngoài khả năng kiểm soát của người quản lý.

Quan điểm này cho rằng, nếu đòi hỏi người quản lý phải thể hiện những

ảnh hưởng có tính quyết định đến kết quả hoạt động của một tổ chức thì điều đó là không hợp lý bởi có quá nhiều nhân tố người quản lý không thể kiểm soát được như các nhân tố từ môi trường vĩ mô (kinh tế, chính trị pháp luật, tự nhiên, văn hoá xã hội, nhân khẩu học), môi trường ngành (tiêu dùng, cung ứng, cạnh tranh) trong nước và ngoài nước và ngay cả những nhân tố bên trong tổ chức như những quyết định của những người tiền nhiệm và các yếu tố, công việc đã phân cấp quản lý. Chính vì vậy, người quản lý có ảnh hưởng rất hạn chế đến kết quả hoạt động của một tổ chức. Thực chất quan điểm này thể hiện cùng một nguyên tắc về sự tương thích giữa trách nhiệm và quyền hạn. Quyền lực đã được uỷ thác thì trách nhiệm cũng phải được uỷ thác tương xứng. Xét cho cùng, trách nhiệm và quyền lực của một tổ chức là xác định, "nếu một người chiếm giữ nhiều một thứ thì sẽ chỉ còn lại ít thứ đó để chia cho những người khác". Người quản lý nắm giữ nhiều quyền lực, trong khi không có khả năng thực hiện các công việc tác nghiệp, thì cấp dưới, nhân viên sẽ chẳng lấy đâu sức mạnh để hoàn thành "gánh nặng" công việc/trách nhiệm được giao. Công việc sẽ không được thực hiện; cấp dưới, nhân viên trở nên thụ động và thay vì là "cánh tay, khối óc" của doanh nghiệp họ lại trở thành gánh nặng đối với công ty và người quản lý. Vì lý do đó người quản lý luôn chia sẻ quyền lực và trách nhiệm cho cấp dưới cùng gánh vác.

Theo quan điểm tượng trưng, người quản lý chỉ có những ảnh hưởng *tượng trưng* đối với kết quả hoạt động. Vai trò của người quản lý chỉ giới hạn ở việc làm cho những sự ngẫu nhiên, mơ hồ, lộn xộn trở thành có ý nghĩa. Người quản lý cố minh hoạ công việc kiểm soát bằng các kế hoạch phát triển chiến lược, bằng việc ra quyết định, cũng như thực hiện các công việc quản lý khác. Họ làm như vậy là vì lợi ích của các cổ đông, khách hàng, người lao động và xã hội. Một khi mọi việc đều ổn, họ cần có ai đó để suy tôn, cảm ơn. Còn khi mọi việc không "thuận chèo mát mái", họ cần có ai đó đứng ra để hứng chịu những lời chỉ trích. Người quản lý có vẻ là nhân vật thích hợp nhất cho cả hai trường hợp trên.

Dù coi trọng công lao của người quản lý đối với sự thành, bại của tổ chức đến đâu đi chăng nữa, không thể phủ nhận sự tồn tại và ảnh hưởng của các tác nhân bên ngoài và năng lực rất hạn chế của người quản lý trong việc kiểm soát chúng.

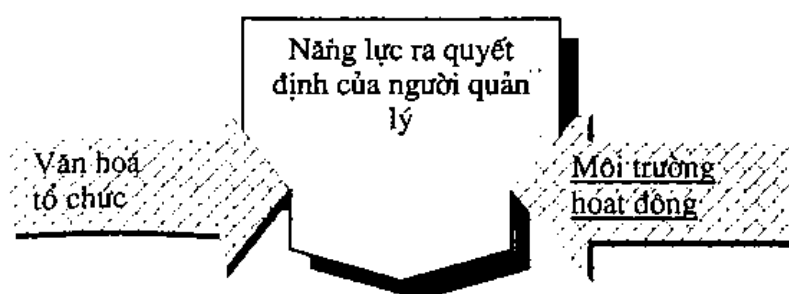
c. Cách tiếp cận thực tiễn

Các cách tiếp cận "cực đoan" như trên đều dẫn đến những mô hình hoặc "tập quyền" hoặc "phân quyền" nghiêm trọng. Mỗi mô hình đều chứa đựng những điểm tích cực và tiêu cực về cấu trúc và quản lý. Minh hoạ 6.18 khái quát những đặc điểm của hai cấu trúc này. Không có mô hình nào theo hướng này là hoàn hảo. Trong thực tế, thật khó có thể tìm thấy ở đâu đó một tổ chức thành công về mặt quản lý và kinh doanh với người quản lý có quyền lực vô biên hoặc, ngược lại, hoàn toàn bất lực.

MINH HOA 6.18: ĐẶC ĐIỂM VỀ TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ CỦA CẤU TRÚC “TẬP QUYỀN” VÀ “PHÂN QUYỀN”

<i>Tính chất</i>	ĐẶC ĐIỂM	
	Tập quyền	Phân quyền
<i>Cơ cấu quyền lực</i>	Chuyên quyền	Phân cấp
<i>“Tâm kiểm soát”</i>	Nhiều cấp dưới	Ít cấp dưới
<i>Phân công lao động</i>	Rất cụ thể	Không rõ ràng
<i>Quy tắc và chỉ dẫn</i>	Nhiều, chính thức	Ít, phi chính thức
<i>Tính linh hoạt</i>	Thấp	Cao
<i>Tính thích ứng</i>	Thấp	Cao
<i>Khả năng phát hiện vấn đề</i>	Thấp	Cao
<i>Năng lực triển khai tác nghiệp</i>	Cao	Thấp
<i>Xử lý thay đổi trong môi trường phức tạp</i>	Kém	Tốt
<i>Sử dụng biện pháp quản lý</i>	Rất nhiều	Tối thiểu
<i>Phối hợp và kiểm soát</i>	Chính thức, nguyên tắc	Phi chính thức, tự giác

Cách tiếp cận thực tế thừa nhận vai trò quan trọng và quyền lực rất lớn của người quản lý. Tuy nhiên, vai trò và quyền lực ra quyết định của họ cũng có giới hạn, một phần do những hạn chế mang bản chất con người, cá nhân (ví dụ như kiến thức chuyên môn, sức lực, “tâm kiểm soát”) mặt khác do những trở ngại về mặt tổ chức và quản lý (như đặc trưng về cấu trúc và văn hoá tổ chức và các tác nhân từ môi trường kinh doanh). Chính những *trở ngại bên trong* và *trở ngại bên ngoài* đã hạn chế khả năng lựa chọn các quyết định của người quản lý.



Hình 6.1: Các tác nhân hạn chế năng lực ra quyết định về quản lý

2/ Năng lực lãnh đạo và quyền lực của người quản lý

a. Lãnh đạo

Lãnh đạo được định nghĩa là năng lực định hướng và điều khiển người khác hành động để thực hiện những mục đích nhất định. Lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng đối với người khác, khả năng buộc người khác phải hành động theo ý muốn của mình. Một cách tích cực hơn, Koontz định nghĩa "lãnh đạo là quá trình tác động đến con người để làm cho họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu trong việc đạt đến các mục tiêu của tổ chức. Lãnh đạo là hướng dẫn, điều khiển, ra lệnh và làm gương. Lãnh đạo là nghệ thuật." Từ định nghĩa này, năng lực lãnh đạo không còn là một yếu tố thuần túy cá nhân, mà còn chứa đựng những đặc trưng quan trọng của quan hệ xã hội trong tổ chức. Xây dựng năng lực lãnh đạo của người quản lý không phải chỉ thuần túy là quá trình tự tu dưỡng bản thân mà còn là những nỗ lực xây dựng và phát triển một nền văn hoá tổ chức mạnh, phù hợp hoàn cảnh và triết lý kinh doanh, quản lý của tổ chức.

Lãnh đạo luôn gắn với *quyền lực*. Năng lực lãnh đạo được thể hiện, được khẳng định và củng cố bằng quyền lực. Năng lực lãnh đạo cũng được xác định và thể hiện thông qua phong cách lãnh đạo; đó là cách thức một người sử dụng quyền lực để gây ảnh hưởng đối với người khác. Hiệu lực lãnh đạo phụ thuộc rất nhiều vào động lực của người lãnh đạo và đối tượng lãnh đạo. Mặc dù, quyền lực đã được đề cập đến trong chương 5 trong phần trình bày về phương tiện trong *algorithm đạo đức*, vẫn cần trình bày thêm về khái niệm này và những quan điểm về chúng nhằm tạo thuận lợi cho việc phát hiện, khai thác và sử dụng các nguồn quyền lực tiềm tàng của tổ chức.

b. Quyền lực

Quyền lực là một trong những khái niệm chưa được định nghĩa một cách thống nhất, đầy đủ và rõ ràng. Quyền lực có thể được định nghĩa từ *góc độ ảnh hưởng* là "sự tạo ra những kết quả mong muốn", [Russell], hay "tiềm năng tác động", [Rogers], hoặc cụ thể hơn là "sự thay đổi về khả năng một cá nhân hay nhóm chấp nhận điều chỉnh hành vi", [Rogers]; là "sự kiểm soát có chủ đích và hữu hiệu đối với người khác", [Wrong]. Quyền lực cũng được tiếp cận từ *góc độ cơ chế*; nó được coi là "khả năng sử dụng động lực", [Bierstedt], hay "bằng động lực tối đa có thể tạo ra", [French]. Từ *góc độ mức độ* quyền lực được định nghĩa là "những cái còn lại sau khi trừ đi tất cả quyền lực của cấp dưới", [Lee], hay "động lực tối đa một người có thể tạo ra ở người khác trừ đi động lực tối đa người khác có thể tạo ra cho người đó theo chiều ngược lại (phản hồi)", [French và Dahl]. **Quyền hạn** là một trường hợp đặc biệt của quyền lực được hợp pháp hoá về hiệu lực cho một vị trí chính thức trong tổ chức và mối quan hệ kinh doanh, quản lý.

MINH HOA 6.19: NGUỒN QUYỀN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC THEO ROBERT DAHL, [GARETH MORGAN]

1. Quyền lực chính thức
2. Khả năng kiểm soát các nguồn lực hiếm hoi
3. Sử dụng hệ thống cơ cấu và quy chế của tổ chức
4. Năng lực kiểm soát việc ra quyết định
5. Năng lực kiểm soát kiến thức và thông tin
6. Năng lực kiểm soát giới hạn
7. Năng lực thích ứng với sự bất thường
8. Năng lực kiểm soát về kỹ thuật
9. Mối quan hệ xã hội, con người tốt; năng lực kiểm soát cơ cấu phi-chính thức
10. Khả năng kiểm soát các tổ chức đối lập
11. Nhân cách và năng lực quản lý hình tượng
12. Giới tính và năng lực quản lý mối quan hệ về giới
13. Phong cách và phương châm hành động
14. Quyền lực hiện thời

Quyền lực là "công cụ" của người lãnh đạo, là "biểu hiện" của năng lực lãnh đạo và là "phương tiện thực thi" năng lực lãnh đạo. Vì vậy, tất cả những ai biết và có thể khai thác và sử dụng những nhân tố tạo nên quyền lực đều có khả năng lãnh đạo, bất kể vị trí hợp pháp của họ trong cơ cấu tổ chức chính thức là gì. Theo cách phân loại của *French và Ravin*, quyền lực có thể được tạo ra từ bảy yếu tố hay "nguồn" khác nhau. Đó là khen thưởng, trừng phạt, chuyên môn, địa vị, mối quan hệ, thông tin, năng lực chuyên môn và tư vấn.

Cách tiếp cận của *French và Ravin* có thể khái quát theo cách đã được giới thiệu ở chương 5 về các nhân tố hình thành quyền lực: *tài lực, trí lực, thế lực*. Có thể định nghĩa các nguồn quyền lực này như sau.

"Tài lực" - hay *quyền lực (từ) vật chất* - là quyền lực được tạo ra từ khả năng trực tiếp khai thác, huy động, điều khiển và sử dụng các nhân tố và nguồn lực vật chất, tài chính. Những người ở vị trí quản lý, điều phối, hay có trách nhiệm ra quyết định phân bổ, cung ứng những nguồn lực cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh như ngân sách, nguyên liệu, sản phẩm, hàng hoá, hay điều khiển phương tiện như lái xe... đều có thể có và sử dụng quyền lực này. Nếu các nguồn lực này là rất cần thiết và khó thay thế, quyền lực vật chất của những người này càng lớn.

MINH HOA 6.20: BẢY CƠ SỞ CỦA QUYỀN LỰC THEO JOHN R.P.

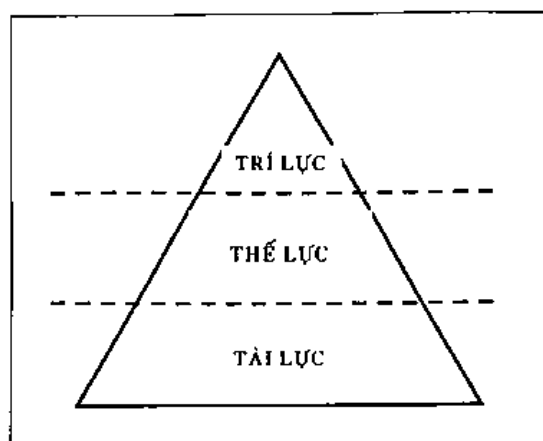
FRENCH VÀ BERTRAM RAVIN

- **Quyền lực khen thưởng:** khả năng có thể tác động đến hành vi của người khác bằng cách kích thích họ thông qua việc cung cấp hoặc hứa cung cấp cho họ thứ họ mong muốn, ví dụ như tiền bạc, lợi ích vật chất, địa vị, danh hiệu.
- **Quyền lực ép buộc:** khả năng có thể tác động đến hành vi người khác bằng cách làm cho họ sợ hãi thông qua hình phạt hoặc đe dọa trừng phạt.
- **Quyền lực pháp lý:** khả năng có thể gây tác động đến hành vi người khác bằng cách làm cho họ tin vào quyền được phép đưa ra những yêu cầu và buộc người khác phải chấp thuận thông qua những cương vị, chức danh chính thức.
- **Quyền lực liên kết:** khả năng có thể gây tác động đến hành vi của người khác bằng cách làm cho họ tin vào năng lực có thể điều khiển ai đó có quyền lực nhờ vào mối quan hệ xã hội hoặc công việc.
- **Quyền lực thông tin:** khả năng có thể gây tác động đến hành vi của người khác bằng cách làm cho họ tin vào khả năng cung cấp những thông tin cần thiết cho việc ra quyết định nhờ vào khả năng tiếp cận và khai thác các nguồn thông tin.
- **Quyền lực tham mưu:** khả năng có thể gây tác động đến hành vi của người khác bằng cách làm cho họ tin rằng sẽ đạt được mục tiêu dễ dàng hơn thông qua khả năng phân tích, lập luận và giải pháp đề xuất.
- **Quyền lực chuyên gia:** khả năng có thể gây tác động đến hành vi của người khác bằng cách làm cho họ tin vào năng lực giải quyết vấn đề họ đang phải đương đầu nhờ vào ưu thế về kiến thức, kinh nghiệm và năng lực chuyên môn.

"Thế lực" - hay *quyền lực (từ) vị thế* - là quyền lực được tạo ra từ vị thế xã hội thuận lợi trong việc tiếp cận, khai thác, sử dụng những yếu tố phi vật chất như mối quan hệ (chính thức và phi chính thức) cần thiết để gây ảnh hưởng đến quyết định của người khác. Trong đó vị thế xã hội thể hiện mức độ và phạm vi mối quan hệ, giao tiếp xã hội của một người. Những yếu tố phi vật chất có thể là thông tin, mối quan hệ và quyền lực đối với những người có quyền lực ra quyết định khác. Những người có mối quan hệ rộng, có khả năng tiếp cận và sử dụng những nguồn thông tin cần thiết cho việc ra quyết định, những người có thể gây ảnh hưởng hoặc điều khiển việc ra quyết định của những người có thẩm quyền là những người có quyền lực vị thế.

"Trí lực" - hay *quyền lực (từ) trí tuệ* - là quyền lực được tạo ra từ khả năng khai thác và sử dụng tri thức, trí tuệ vào việc ra quyết định. Sức mạnh của quyền lực này được thể hiện ở những giá trị và tầm quan trọng, tính xác đáng của những ý kiến đánh giá, nhận xét, gợi ý cho người khác trong quá trình ra quyết định. Những người có kiến thức, có năng lực tư duy và phân tích hợp lý, xác đáng có thể có và sử dụng được nguồn lực này. Sức mạnh của quyền lực trí tuệ phụ thuộc và mức độ quan trọng và giá trị của những ý kiến đóng góp cho việc ra quyết định của một người, một tập thể hay tổ chức.

MINH HỌA 6.21: BA HỆ THỐNG QUYỀN LỰC



TRÍ LỰC:

Khả năng khai thác tri thức và trí tuệ và việc ra quyết định.

THỂ LỰC:

Khả năng tận dụng vị thế xã hội thuận lợi trong việc tiếp cận, khai thác và sử dụng những yếu tố phi vật chất như mối quan hệ, thông tin cần thiết cho việc gây ảnh hưởng đến quyết định của người khác.

TÀI LỰC:

Khả năng trực tiếp khai thác, huy động, điều khiển, sử dụng các yếu tố, nguồn lực vật chất, tài chính.

Trong thực tế, những người quản lý và lãnh đạo đều cố gắng sử dụng cả ba nhóm quyền lực để gây ảnh hưởng đối với người khác, để ra quyết định và thực thi quyết định của mình. Những người không ở vị trí quản lý trong cơ cấu tổ chức chính thức cũng có thể có và sử dụng những quyền lực này đối với đồng sự hoặc cấp trên. Nếu các quyết định ở cấp cao hơn bị ảnh hưởng bởi những người cấp dưới, khi đó trong tổ chức đã xảy ra tình trạng “quản lý ngược”. Vì vậy, việc sử dụng và lạm dụng quyền lực có thể dẫn đến những vấn đề đạo đức do có thể làm nảy sinh mâu thuẫn.

Quyền lực lãnh đạo có ảnh hưởng rất quan trọng đối với các quyết định đạo đức bởi những người lãnh đạo có khả năng khích lệ nhân viên, thi hành các chính sách, quy định và thể hiện quan điểm của mình. Những người lãnh đạo có thể tác động đến văn hoá tổ chức và xu thế đạo đức trong tổ chức. Tuy nhiên về lâu dài, nếu các thành viên của một tổ chức không hài lòng với những quyết định và hành vi của người lãnh đạo, vai trò lãnh đạo cũng sẽ mất dần. Vì vậy, người lãnh đạo không chỉ cần dành lấy sự tôn trọng của những người cấp dưới mà còn cần góp phần định hình về hành vi đạo đức chuẩn mực cho các thành viên khác tuân theo.

3. Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là một nhân tố rất quan trọng mà người quản lý có thể sử dụng trong việc định hình và phát triển văn hoá công ty cho một tổ chức. Phong cách lãnh đạo được quyết định bởi nhiều yếu tố như tính cách, năng lực chuyên môn, kinh nghiệm, quan điểm và thái độ, đặc trưng kết cấu tổ chức (tính chất công việc, cơ cấu quyền lực) và văn hoá tổ chức (mối quan hệ, truyền thống, triết lý tổ chức). Phong cách lãnh đạo được thể hiện dưới nhiều biểu hiện khác nhau.

Phong cách lãnh đạo trong một tổ chức có thể có ảnh hưởng quan trọng đến việc lựa chọn hành vi tác nghiệp của nhân viên. Căn cứ vào *khả năng tự chủ và khả năng quản lý mối quan hệ* Daniel Goleman đã đưa ra cách phân loại phong cách lãnh đạo thành sáu kiểu.

MINH HOA 6.22: 6 PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO THEO GOLEMAN

□ Phong cách *gia trưởng* đòi hỏi cấp dưới tuân thủ tức thì các mệnh lệnh và rất coi trọng thành tích, sáng kiến và tính biết kiểm chế.

□ Phong cách *uỷ thác* khích lệ cấp dưới theo đuổi hoài bão, mục tiêu lâu dài, tạo môi trường năng động, chấp nhận thay đổi.

□ Phong cách *bằng hữu* đánh giá cao sự nhiệt tình, mong muốn của cấp dưới và chủ yếu dựa vào mối quan hệ gắn bó và sự tin cậy để khích lệ tính năng động, sáng tạo và sự mạo hiểm của họ.

□ Phong cách *dân chủ* thường chú trọng đến sự tích cực và vai trò của nhóm, tập thể để đi đến quyết định tập thể.

□ Phong cách *nhạc trưởng* thường tạo ra bầu không khí bất lợi do những yêu cầu đặt ra là quá cao.

□ Phong cách *bé trên* tạo lập một bầu không khí tích cực qua việc hỗ trợ cho việc hình thành năng lực cần cho việc đạt được thành công lâu dài, tin cậy giao phó trách nhiệm, và rất khéo léo trong việc giao việc khó.

- (1) *Phong cách gia trưởng* đòi hỏi cấp dưới tuân thủ tức thì các mệnh lệnh và rất coi trọng thành tích, sáng kiến và tính biết kiểm chế. Phong cách này rất thích hợp trong các hoàn cảnh khẩn cấp, khủng hoảng hoặc cải tổ. Tuy nhiên, nó cũng có thể tạo nên một bầu không khí nặng nề và thụ động trong tổ chức.
- (2) *Phong cách uỷ thác* khích lệ cấp dưới theo đuổi hoài bão, mục tiêu lâu dài, tạo môi trường năng động, chấp nhận thay đổi. Đây là phong cách lãnh đạo được coi là có tích cực và có kết quả nhất, do tạo ra bầu không khí tích cực trong tổ chức.
- (3) *Phong cách bằng hữu* đánh giá cao sự nhiệt tình, mong muốn của cấp dưới và chủ yếu dựa vào mối quan hệ gắn bó và sự tin cậy để khích lệ tính năng động, sáng tạo và sự mạo hiểm của họ.
- (4) *Phong cách dân chủ* thường chú trọng đến sự tích cực và vai trò của nhóm, tập thể để đi đến quyết định tập thể. Phong cách lãnh đạo này rất quan tâm đến việc tăng cường thông tin và giao tiếp trong tổ chức và việc tạo bầu không khí thuận lợi cho việc thực hiện mục tiêu.
- (5) *Phong cách nhạc trưởng* thường tạo ra bầu không khí bất lợi do những yêu cầu đặt ra là quá cao. Phong cách này chỉ thích hợp để quản lý những người

nhiều tham vọng, trọng thành tích và có sức sáng tạo; và nhanh chóng đạt được thành tích.

- (6) *Phong cách bề trên* tạo lập một bầu không khí tích cực qua việc tính cực hỗ trợ cho nhân viên trong việc hình thành năng lực cần thiết để đạt được thành công lâu dài, tin cậy giao phó trách nhiệm, và rất khéo léo trong khi giao việc những khó khăn.

Trong thực tế, những người lãnh đạo giỏi không chỉ áp dụng một phong cách lãnh đạo mà họ vận dụng rất khéo léo và linh hoạt nhiều phong cách vào từng hoàn cảnh cụ thể.

4. Vận dụng trong quản lý

a. *Sử dụng quyền lực: phân quyền*

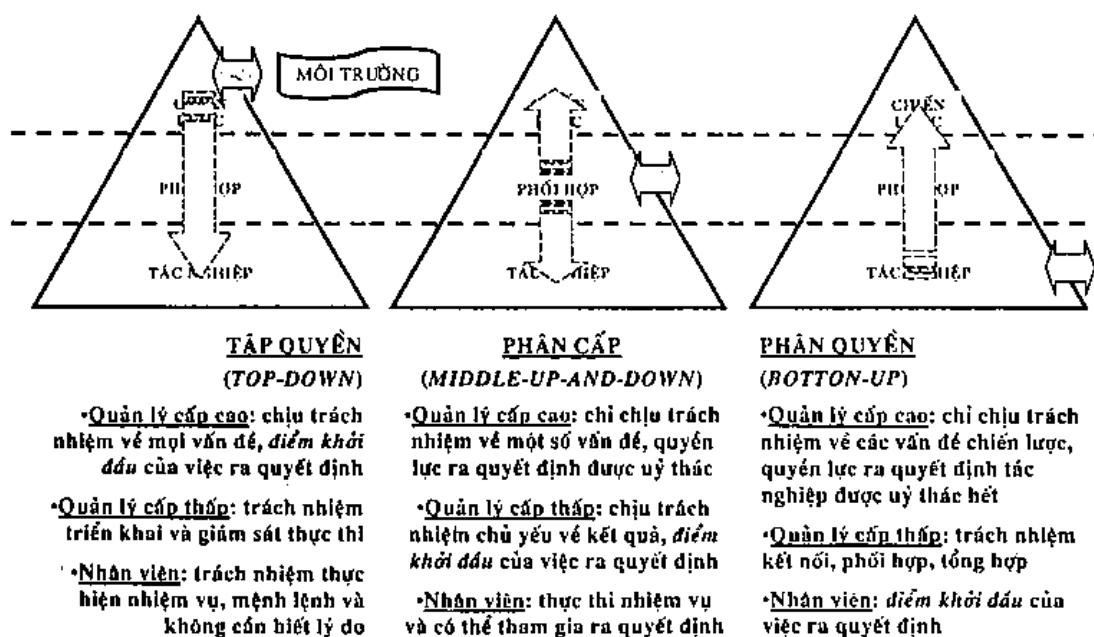
Trong tổ chức tập quyền, quyền lực ra quyết định được giữ lại ở cấp cao và rất ít quyền lực được phân cấp cho quản lý cấp dưới. Những vấn đề đạo đức phổ biến trong những tổ chức này thường liên quan đến thái độ vô trách nhiệm ("đùn đẩy trách nhiệm") và việc nắm bắt kịp thời thông tin về những vấn đề đạo đức nảy sinh trong tổ chức ở cấp dưới. Ngược lại, trong các tổ chức phân quyền, quyền lực ra quyết định được phân cấp và uỷ thác cho những người quản lý các cấp trong hệ thống tổ chức. Nhiều kết quả nghiên cứu đã chứng minh rằng, trong cơ cấu tổ chức phân quyền, vấn đề đạo đức nảy sinh ít hơn và ít nghiêm trọng hơn. Thực tế còn cho thấy, bất kể cơ cấu tổ chức là tập quyền hay phân quyền, hành vi của các cá nhân trong tổ chức chịu ảnh hưởng rất lớn bởi hành vi của những người xung quanh và những người lãnh đạo, trong đó chủ yếu là những người quản lý cấp trên và đồng nghiệp.

Ở mọi tổ chức, phân quyền là tất yếu. Phân quyền một phần (phân cấp) hay hoàn toàn không chỉ là cách thể hiện quan điểm xây dựng văn hoá tổ chức (tinh thần chia sẻ, chung vai gánh vác) của người quản lý mà còn thể hiện cách tiếp cận trong quá trình ra quyết định. Mức độ phân cấp, phân quyền phụ thuộc vào các đặc trưng về tổ chức (như quy mô, công nghệ, tính chất của hoạt động), áp lực của các yếu tố môi trường bên ngoài và bên trong (văn hoá tổ chức), quan điểm và năng lực của người quản lý. Trong đó, năng lực của người quản lý được quyết định một phần bởi những đặc trưng về tổ chức, cũng như năng lực lãnh đạo của họ. Do các nhân tố của văn hoá tổ chức và môi trường kinh doanh đã được trình bày kỹ ở chương 5 và trong các giáo trình về Chiến lược Kinh doanh, cuốn sách này không trình bày lại nội dung này. Trong chương này đã bàn về các đặc trưng tổ chức (ở mục nói về xây dựng hệ thống tổ chức), về năng lực lãnh đạo (ở phần năng lực lãnh đạo và quyền lực quản lý), và sẽ bàn thêm về việc xác định quan điểm quản lý (ở mục xây dựng hệ thống các chuẩn mực đạo đức).

Trong mọi tổ chức, vai trò lãnh đạo, động lực và quyền lực lãnh đạo của những người quản lý luôn có những ảnh hưởng quyết định đến xu thế, thái độ và quan điểm đạo đức của tổ chức và của nhân viên. Không chỉ vậy, năng lực lãnh đạo còn thể hiện ở một số người không có một vị trí quản lý chính thức trong cơ

cấu tổ chức hay ở những nhóm phi-chính thức. Trong những tổ chức, các nhóm phi-chính thức và các cá nhân biết khai thác và sử dụng các nguồn quyền lực vật chất (tài lực), mối quan hệ hay thông tin (thế lực) và kiến thức (trí lực) có thể gây nên rất nhiều vấn đề đạo đức nếu những người quản lý không nhận ra, không thừa nhận sự tồn tại của chúng, hoặc không "lồng ghép" chúng một cách hài hoà vào hệ thống tổ chức chính thức. Những hưởng âm thầm, không công khai, khó xác định nhưng rất hiệu quả của chúng có thể gây ra những xung đột với hệ thống tổ chức chính thức, làm giảm hiệu lực của các hệ thống chính thức, soi mòn quyền lực lãnh đạo và dẫn đến những vấn đề đạo đức nghiêm trọng.

MINH HOA 6.23: PHÂN QUYỀN VÀ QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH



b. Định hình phong cách lãnh đạo mang triết lý văn hoá

Tất cả những người quản lý đều hiểu rất rõ rằng họ có thể gây ảnh hưởng quyết định đến những người khác. Tuy nhiên, không phải ai cũng nhận ra rằng họ có thể ảnh hưởng đến phong cách tổ chức. Người lãnh đạo có thể tạo ra, củng cố, thay đổi, hay hoà nhập các giá trị và triết lý văn hoá cá nhân vào văn hoá tổ chức. Những người lãnh đạo có ý thức xây dựng văn hoá công ty thường là những người quản lý cấp cao, tuy nhiên, trong nhiều trường hợp họ cũng có thể là bất kỳ ai có khả năng gây ảnh hưởng đến tổ chức - các nhân cách then chốt. Nhận ra được khả năng này ở bản thân và ở những người khác có ý nghĩa quan trọng trong việc xây dựng và phát triển bản sắc văn hoá công ty.

MINH HOẠ 6.24: TREYBIG Ở CÔNG TY TANDEM

Một người sáng lập *Công ty Tandem Computers*, Jim Treybig đã tạo lập một bản sắc văn hoá phù hợp với quan điểm của mình. Vào lúc 4 giờ chiều thứ Sáu hàng tuần, các thùng bia của các quầy bia đặt ở các văn phòng của công ty trên cả nước sẽ được rót đầy. Và có đến 60% nhân viên công ty đến các quầy bia để chia sẻ hương vị của men bia với khách hàng và người cung ứng trong vòng một giờ. Chủ tịch Jim Treybig không hề ngăn cản niềm vui này của họ. Hàng năm công ty còn tổ chức lễ vũ hội hoá trang Halloween cho nhân viên. Một sự kiện lớn khác nữa là buổi thi nấu ăn “miếng bánh kẹp khổng lồ” của nữ nhân viên. Nhân viên công ty không đeo biển tên, không có đồng hồ để đo thời gian lao động, nhưng lại được phép làm việc theo giờ giấc linh hoạt, có bể bơi, sân bóng chuyền, phòng nghỉ và phòng tắm riêng.

Bên cạnh sự thoải mái nói trên, Treybig rất nghiêm túc trong việc thực hiện 5 nguyên tắc cơ bản, được coi là nền tảng của *văn hoá Tandem*, khi điều hành công ty. Đó là:

1. Mọi nhân viên đều là người tốt.
2. Con người, nhân viên, ban quản lý, công ty chỉ là một.
3. Mỗi nhân viên trong công ty đều phải hiểu được tư tưởng cơ bản của công việc kinh doanh.
4. Mọi nhân viên đều được hưởng thành quả của sự thành công.
5. Bạn phải có trách nhiệm tạo nên môi trường thuận lợi cho 4 điểm trên trở thành hiện thực.

Treybig đã trở thành người hùng. Ông là biểu tượng của sự lao động cần cù và sự quan tâm đến mọi người. Không ngi ngờ, bản sắc văn hoá ông muốn tạo dựng đã thành công.

Đột nhiên, giai đoạn thịnh vượng chấm dứt. Tăng trưởng chậm lại, lợi nhuận giảm nhanh, hàng tồn kho xuống giá. Người tạo dựng *văn hoá Tandem* lại phải tìm chiến lược mới và thay đổi bản sắc văn hoá cho phù hợp.

Theo yêu cầu của Treybig, *Tandem* xây dựng một dây truyền sản xuất mới. Quan trọng hơn, Treybig thay đổi phong cách quản lý của bản thân. Ông đi tiên phong trong việc yêu cầu nhân viên gián tiếp mỗi ngày tăng thời gian làm việc thêm 10% mà không thêm lương, không tuyển dụng mới, tạm ngừng tăng lương, và yêu cầu mọi giấy công lệnh đều phải được phó chủ tịch ký duyệt. Treybig dần trở thành một viên chức mẫn cán và bớt dần phong cách ‘hảo hán’. Thông điệp ông muốn gửi đến mọi người là sự kiểm soát nội bộ ngày càng chặt chẽ, nhưng vẫn phải đưa được sản phẩm mới ra thị trường.

Giải pháp đã phát huy tác dụng. Ngày nay sản phẩm mới đã chiếm đến 75% doanh số, thủ tục hành chính ngày càng được hoàn thiện và có hệ thống hơn, phù hợp cho việc quản lý một tập đoàn có quy mô lớn. *Tandem* vẫn còn giữ bể bơi, các buổi chiều thứ Sáu hàng tuần vẫn có bia để thưởng thức và để tạo cơ hội giao tiếp không chính thức giữa nhân viên của các bộ phận, đơn vị khác nhau, các lễ hội khác từ thời văn hoá trước vẫn còn nguyên; thế nhưng bản sắc văn hoá mới cũng đã được thiết lập và phù hợp với chiến lược mới và môi trường cạnh tranh.

Chương 3 của cuốn sách này đã trao đổi về các tính chất của tổ chức. Trong thực tiễn tổ chức, không chỉ tồn tại các cá nhân với vai trò giống nhau. Các nhân cách then chốt luôn là "hạt nhân" của một nhóm người - có thể là một nhóm chính thức hay phi-chính thức, nhưng cũng có thể đơn thuần chỉ là một nhóm cá nhân. Do sự hạn chế của "tâm quản lý" và do việc phân quyền (phân cấp ra quyết định và quản lý), những người quản lý cấp cao không thể xây dựng và duy trì mối quan hệ quản lý trực tiếp, thường xuyên đối với tất cả các thành viên tổ chức. Vì vậy, họ không thể gây ảnh hưởng trực tiếp đến từng cá nhân thành viên tổ chức bằng các quyết định tác nghiệp hay đạo đức hàng ngày. Tuy nhiên, những người quản lý cấp cao có thể gây ảnh hưởng bằng cách trở thành "hạt nhân" của những nhân cách then chốt đại diện cho các nhóm cá nhân hay những người quản lý trung gian. Khi đó, phương châm hành động của người quản lý sẽ có ảnh hưởng đến phong cách của các nhân cách then chốt, và theo "phản ứng dây chuyền" là đến các thành viên khác của tổ chức.

Phong cách lãnh đạo mang triết lý văn hoá phụ thuộc vào năng lực lãnh đạo và phương châm hành động của người quản lý. *Năng lực lãnh đạo* là khả năng gây tác động đến những người khác và buộc họ làm theo ý muốn của mình, tự nguyện hay bắt buộc. *Năng lực lãnh đạo* của một người phụ thuộc vào quyền lực họ có và năng lực khai thác, sử dụng chúng. Yếu tố quyết định năng lực lãnh đạo ví dụ như vị trí chính thức trong hệ thống quyền lực của tổ chức (tài lực), năng lực chuyên môn và năng lực hoàn thành công việc (trí lực), tư cách đạo đức và mối quan hệ trong và ngoài tổ chức (thế lực).

Phương châm hành động là những thói quen ra quyết định và hành động được định hình một cách có ý thức, được rèn luyện thành thực và thực hành nhất quán thể hiện thành tính cách và phong cách đặc trưng. Quan điểm và triết lý đạo đức của một người được thể hiện qua phương châm hành động của người đó. Nếu quan điểm và triết lý đạo đức của người lãnh đạo phù hợp với triết lý hoạt động và hệ thống giá trị của tổ chức, họ sẽ đóng vai trò những "người tiên phong" (pioneers) cổ vũ cho việc phổ biến, tôn trọng và phát huy các giá trị chủ đạo của văn hoá công ty và làm cho nó mạnh lên. Ngược lại, họ sẽ làm cho các giá trị này bị lu mờ, mâu thuẫn, tổ chức trở nên hỗn loạn, mất phương hướng, vai trò của họ sẽ chỉ là các "anh hùng cá nhân".

Vai trò, năng lực của những người lãnh đạo càng lớn, ảnh hưởng của họ đối với việc hình thành và củng cố bản sắc văn hoá công ty càng mạnh.

MINH HOA 6.25: BỐN PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO MANG TRIẾT LÝ VĂN HOÁ

Stew Leonard khi lập kế hoạch biến gian hàng rộng 1000 feet vuông của công ty *Food Lion*, thành World's Largest Dairy Store với mức doanh số hàng năm lên đến 100 triệu USD đã quyết định sẽ xây dựng một bản sắc văn hoá mạnh. Triết lý quan trọng nhất mà ông muốn thiết lập trong công ty là *tìm mọi cách để làm hài lòng khách hàng*. Ông đưa ra hai phương châm: (1) “Khách hàng không đến với chúng ta để hỏi ‘Hôm nay tôi có thể làm gì cho ngài, Stew Leonard’ mà chính chúng ta phải đến với họ và hỏi họ xem chúng ta có thể làm gì cho họ”, và (2) “Điều 1: Khách hàng luôn đúng; Điều 2: Nếu khách hàng sai, xin tham khảo Điều 1.” và cho khắc vào đá tảng phương châm này.

Ken Macke, CEO của công ty *Dayton Hudson*, luôn tìm cách củng cố triết lý kinh doanh không truy xét lý do khách hàng trả lại hàng hoá. Một lần ông đã đến một cửa hàng được cho là không mặn mà với chính sách này và nói chính tay ông sẽ xử lý những khiếu nại trong ngày của khách. Một khách hàng phụ nữ đã đến và phàn nàn rằng chiếc máy giặt, một sản phẩm của công ty mà bà ta đã dùng từ 7 năm nay, bị hỏng dây cua-roa và bà ta muốn được thay dây mới. Thế nhưng, cửa hàng đã không đáp lại yêu cầu này. Macke đã đưa hẳn cho bà ta một chiếc máy giặt mới. Câu chuyện này vẫn được truyền tụng trong công ty cho đến sau này. Việc xử lý khiếu nại ở các cửa hàng đã được cải thiện hẳn.

Samuel Truet Cathy, chủ tịch công ty *Chick-fil-A*, luôn quan tâm đến mọi người. Ông luôn tỏ ra là người dễ gần, nhiệt tình ủng hộ sự phấn đấu của từng người, là trung gian hoà giải, và luôn tìm cách giúp đỡ mọi người. Ông là một ví dụ điển hình về phong cách lãnh đạo đậm nét văn hoá hoà nhập.

Lee Iacocca, người đã làm thay đổi hẳn đặc trưng văn hoá của *Chrysler* trong giai đoạn hồi sinh. Ông có khả năng lôi cuốn mọi người làm theo ý tưởng của ông. Như một nhân viên của ông đã nói: “Ông đã lôi mọi người xuống đường và làm cho họ như sống lại với bầu nhiệt huyết trào sôi. Thật là đặc biệt, chúng tôi đều cảm nhận thấy điều đó, và đến mức chúng tôi chỉ muốn quay ngay lại nơi làm việc để thực hiện ngay những điều đang sôi sục dù phải thâu đêm nếu cần”.

MINH HOA 6.26: BA TRIẾT LÝ QUẢN LÝ TRONG KINH DOANH

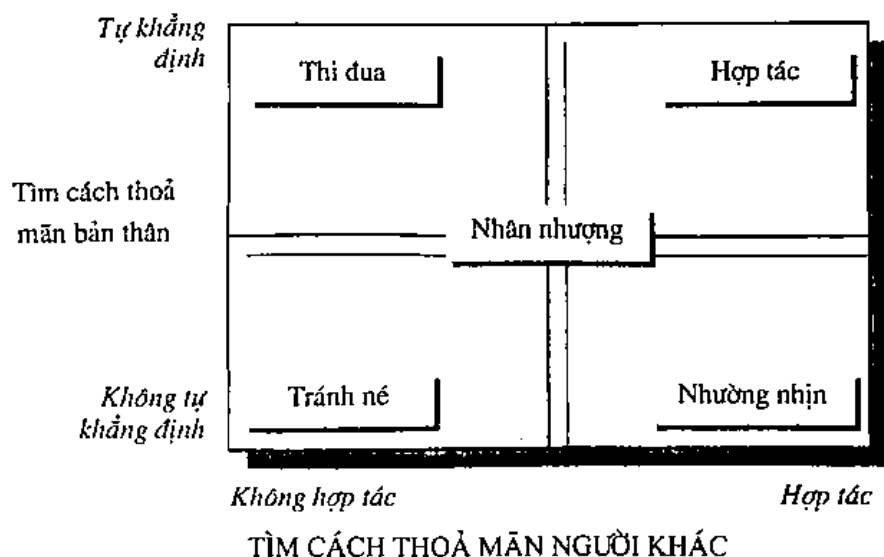
Nhà phân phối rau quả tươi *Andrew & Williamson Sales* phát hiện ra rằng lượng nho đông lạnh nhập từ Mexico năm ế ẩm ở các kho hàng thuộc San Diego đang gây ra những thiệt hại nghiêm trọng. Lệ phí lưu kho tăng cao đã đẩy công ty vào tình thế bất lợi về tài chính. Để biến gánh nặng chi phí này thành lợi nhuận, người quản lý bán hàng đã đưa ra một kế hoạch xử lý bằng cách bán hạ giá số nho đông lạnh tồn đọng này cho các quán ăn nhẹ và cửa hàng giải khát ở các trường học trong và ngoài khu vực, bất chấp quy định của luật pháp liên bang (Mỹ) yêu cầu tất cả các loại hoa quả cung cấp cho các trường học đều phải là sản phẩm sản xuất trong nước. Để “lách” qua luật pháp, những người quản lý công ty *Andrew & Williamson* đã quyết định “sang tên” sản phẩm nho sản xuất ở Mexico thành nho sản xuất trong nước và bán chúng qua tay ba đại lý thực phẩm độc lập.

Kế hoạch này xem ra có vẻ ổn thoả, cho đến khi hàng trăm học sinh của một số trường học ở bang Michigan bị mắc dịch viêm gan. Một đoàn thanh tra của chính phủ đã nhanh chóng tìm ra nguồn gốc bệnh dịch, tất cả những học sinh này đã đều ăn loại nho đông lạnh bán trong căng-tin nhà trường xuất ra từ kho hàng của hãng *Andrew & Williamson*. Công ty đã buộc phải thừa nhận hành vi phạm pháp của mình khi làm sai lệch nguồn gốc xuất xứ. Những người quản lý công ty chịu trách nhiệm về vấn đề này đã phải ra toà. Công ty *Andrew & Williamson* đã phải chịu bồi thường và phải khắc phục những hậu quả gây ra từ tai hoạ này. Tình trạng tài chính đã không được cải thiện như ý muốn, mà ngược lại càng trở nên khó khăn hơn. Những thông tin trên báo chí, truyền hình và sự tấn công của các hãng đối thủ làm cho uy tín công ty bị giảm mạnh. Công việc kinh doanh của công ty trở nên khó khăn hơn do chính cách nhìn thiếu cận và quyết định sai lầm của người quản lý dẫn đến hành vi kinh doanh thiếu đạo đức này.

Parker Brothers là một công ty chuyên sản xuất đồ chơi của Mỹ rất có uy tín sau gần một thế kỷ gây dựng cơ nghiệp. Cuối những năm 1970, công ty đã tung ra thị trường một sản phẩm đồ chơi ghép hình tên gọi là Riviton. Sản phẩm mới của công ty rất thành công; gần nửa triệu trẻ em đã mua sản phẩm này; doanh thu đạt mức xấp xỉ 8 triệu đôla mỗi năm. Rồi một biến cố xảy ra. Một bé trai 4 tuổi ở Wisconsin đã bị chết do nghẹt thở vì nuốt phải một mảnh ghép, sau nhiều tháng sử dụng thứ đồ chơi ưa thích này. Người cha cậu bé cũng không hiểu nổi tại sao tai nạn này lại có thể xảy ra. Bất hạnh này dần bị lãng quên. *Parker* tiếp tục thành công với Riviton trên thị trường. Doanh số lúc này đã tăng lên trên 10 triệu đôla. Nhưng chưa đầy một năm sau, tai nạn thứ hai tương tự xảy ra. Lập tức *Parker* cho ngừng sản xuất và thu hồi toàn bộ sản phẩm Riviton trên thị trường, cho dù Ủy ban về An toàn Sản phẩm Tiêu dùng (CPSC) chưa lên tiếng. Theo giám đốc Barton, lý do công ty loại bỏ loại mặt hàng đang rất thành công này đơn giản chỉ vì "Chẳng lẽ chúng tôi ngồi chờ tai nạn thứ ba xảy ra hay sao."

Công ty *General Mills* luôn được tôn trọng là một công ty "có tư cách đạo đức" do sự phấn đấu không ngừng trong việc duy trì phương châm "tôn trọng đạo đức" dù đã trải qua nhiều biến đổi quan trọng về tổ chức như sáp nhập, mở rộng. Cả bảy thế hệ lãnh đạo công ty đều kiên trì cam kết tôn trọng các giá trị, triết lý đạo đức đã được đặt ra từ những ngày đầu lập nghiệp. Chính vì điều đó, các quyết định liên quan đến đạo lý của họ trở nên đơn giản và rõ ràng hơn. Phòng pháp lý luôn khuyến nghị ban lãnh đạo công ty không nên thực hiện bất kỳ hoạt động nào có thể gây ra rắc rối về mặt pháp lý.

MINH HOA 6.27: 5 PHONG CÁCH ĐẶC TRƯNG TRONG QUẢN LÝ XUNG ĐỘT



BIỂU HIỆN HÀNH VI CỦA 5 PHONG CÁCH QUẢN LÝ XUNG ĐỘT

Tránh né	• Không quan tâm đến các xung đột, hy vọng tự nó tiêu tan • Không để tâm đến các vấn đề cần xem xét • Sử dụng các biện pháp chậm trễ để kìm hãm xung đột • Sử dụng các biện pháp không chính thức để tránh đối đầu • Dựa vào các quy chế quan liêu để giải quyết xung đột
Nhân nhượng	• Thương lượng • Tìm sự thông cảm và nhân nhượng • Tìm các giải pháp thoả đáng hoặc có thể chấp nhận được
Thi đua	• Tạo tình huống ganh đua có thể xác định thắng-thua • Sử dụng biện pháp cạnh tranh • Sử dụng các công cụ quyền lực để đạt mục đích • Gây sức ép buộc phải phục tùng
Nhường nhịn	• Chịu thua, thiệt • Quy thuận và nghe lời
Hợp tác	• Mong muốn giải quyết vấn đề • Đối chiếu để tìm ra sự khác biệt và cùng nhau chia sẻ ý tưởng và thông tin • Tìm các giải pháp liên kết • Tìm các giải pháp có lợi cho tất cả các bên • Coi rắc rối, xung đột là những thách thức để giải quyết

Việc lựa chọn phong cách lãnh đạo không chỉ thuần túy là chọn cách thể hiện tư tưởng, quan điểm hay cách thức gây ảnh hưởng đến người khác của

người quản lý. Đó còn là cách thức điều hành một tổ chức phức tạp gồm nhiều hệ thống giá trị, nhu cầu về quyền lực và lợi ích. Phong cách lãnh đạo được thể hiện và hậu thuẫn bởi các hệ thống tổ chức và cách kết cấu tổ chức. Trong thực tiễn, tổ chức luôn là một thực thể "đa-thể chế", gồm nhiều "nhóm lợi ích" với những quan điểm, giá trị khác nhau. Xung đột (mâu thuẫn) về lợi ích và quan điểm là khó tránh khỏi. Không thừa nhận mâu thuẫn khi chúng tồn tại đồng nghĩa với việc thủ tiêu đấu tranh. Xử lý theo cách sử dụng quyền lực để áp đặt tư tưởng, ý tưởng của nhóm cầm quyền lên các nhóm lợi ích khác có thể dẫn đến khủng hoảng trong tổ chức. Lựa chọn đúng phong cách lãnh đạo cho một tổ chức "đa thể chế" và để xử lý các mâu thuẫn trong *quản lý xung đột* có ý nghĩa quan trọng trong việc đảm bảo sự cân bằng trong tổ chức và hiệu lực hoạt động của tổ chức. Minh họa 6.27 và 6.28 là những ví dụ về lựa chọn phong cách quản lý trong tổ chức 'đa thể chế'.

MINH HOA 6.28: KHI NÀO VẬN DỤNG 5 PHONG CÁCH NÀY?

PHONG CÁCH	HOÀN CẢNH VẬN DỤNG
Tránh né	1. Khi vấn đề không quan trọng lắm hoặc có những vấn đề khác cấp bách hơn 2. Khi cảm thấy không có cơ hội thành công 3. Khi thấy có nguy cơ dẫn đến tình trạng nghiêm trọng hơn 4. Để mọi người yên lòng và tìm cách giải quyết tốt hơn 5. Khi có người khác có thể giải quyết tốt hơn 6. Khi vấn đề chỉ là biểu hiện, triệu chứng của những vấn đề khác
Nhân nhượng	1. Khi còn có những mục tiêu lớn hơn cần hướng tới 2. Khi đối phương có sức mạnh tương đương và quyết tâm hơn 3. Để tạm giải quyết các vấn đề phức tạp 4. Để nhanh chóng có được giải pháp cụ thể khi không có thời gian
Thi đua	1. Khi cần đến một hành động quả quyết 2. Với các vấn đề quan trọng, cần biện pháp khác thường 3. Khi có lý lẽ chắc chắn về một số lợi ích cốt yếu của tổ chức 4. Chống lại hành vi ganh đua không lành mạnh
Nhường nhịn	1. Khi nhận thấy mình nhầm và người khác có giải pháp đúng, để học hỏi 2. Khi vấn đề có ý nghĩa quan trọng với người khác hơn với mình, làm vừa lòng người khác, giữ được sự hợp tác 3. Tạo thiện cảm và quan hệ xã hội, để phòng vấn đề sau đó 4. Giảm thiểu thiệt hại khi đang bị thua và đối phương mạnh hơn 5. Khi sự hài hoà và tính ổn định có ý nghĩa đặc biệt quan trọng 6. Để cho người khác tự rút kinh nghiệm từ những sai lầm.
Hợp tác	1. Để tìm một giải pháp dung hoà cho hai quan điểm để thống nhất 2. Khi mục đích chỉ là để biết 3. Để quy tụ tư tưởng, ý đồ của những người có cách nhìn khác nhau. 4. Để đạt được sự gắn bó của những người khác bằng cách lồng ghép vấn đề của họ vào trong vấn đề chung 5. Để giải quyết những vấn đề tình cảm đã gây rắc rối trong quan hệ.

c. Quản lý hình tượng

Trong nhiều trường hợp các cách thức quản lý truyền thống, thông thường không đủ hiệu lực để truyền tải các giá trị đạo đức chủ đạo của một tổ chức. Ví dụ, ở nhiều tổ chức, nhiều văn bản hướng dẫn chính thức đôi khi chỉ còn là hình thức, những quy định được nêu ra hay những giá trị đòi hỏi phải được tôn trọng không còn hiệu lực hoặc không được thể hiện hay phản ánh trong hành động và trong các kết quả hoạt động của nhân viên. Khi đó, người quản lý phải tìm ra cách để giao tiếp và thông tin thích hợp với người lao động.

Quản lý hình tượng đòi hỏi phải xác định và sử dụng các tín hiệu, hình tượng có thể gây tác động đến giá trị tổ chức. Quản lý hình tượng có thể tác động đến các giá trị văn hoá và đạo lý trong doanh nghiệp, chỉ ra được một tầm nhìn về giá trị của tổ chức có sức thuyết phục đối với mọi thành viên trong tổ chức và khích lệ họ vận dụng trong hoạt động hàng ngày để duy trì và củng cố. Quản lý hình tượng phải đảm bảo rằng các biểu trưng của tổ chức và công ty thiết kế và sử dụng (như biểu tượng, lễ nghi, tuyên bố, khẩu hiệu, ấn phẩm...) phải phù hợp và thống nhất trong việc thể hiện các giá trị chủ đạo của tổ chức. Quản lý hình tượng chú trọng đến việc làm hơn là lời nói.

MINH HOẠ 6.29: QUẢN LÝ HÌNH TƯỢNG

Roy Ash đã gửi thông điệp về triết lý văn hoá mới của công ty *AM International* cho nhân viên bằng việc loại bỏ các máy photocopy, tự gọi điện thoại trực tiếp, khuyến khích nhân viên tiện đường ghé vào phòng làm việc của ông để trao đổi về bất kỳ việc gì một cách trực tiếp. Thông điệp mà ông muốn gửi đến mọi nhân viên là xoá bỏ thói quan liêu và quá trình ra quyết định tập trung đã từng được coi trọng trong công ty.

Mỗi lời nói và hành động của người quản lý đều có ảnh hưởng đến sự phát triển về văn hoá và giá trị của tổ chức, ngay cả khi họ không nhận ra được hoặc không có chủ đích. Những người quản lý không thực hiện các hoạt động vật chất cụ thể như lái xe tải, vận hành máy tiện, tính toán các báo cáo tài chính..., công việc quản lý hình tượng của họ chủ yếu liên quan đến biểu tượng, lễ nghi, hình ảnh, lời nói, hành vi. Nhân viên cấp dưới sẽ nhận thức được các giá trị, niềm tin, mục đích qua việc quan sát hành vi của người quản lý. Trong thực tế, những người lãnh đạo các cơ quan chính phủ và tổ chức kinh doanh thường sử dụng các lễ nghi và nghi thức tượng trưng để gửi thông điệp về giá trị đạo đức và văn hoá chủ đạo đến với những người khác. Để quản lý có kết quả các giá trị của tổ chức, người quản lý cần phải nắm vững những kỹ năng tổ chức lễ nghi và xây dựng hình tượng, cũng như cách thức diễn thuyết, soạn thảo và phát động phong trào. Các biểu tượng, giai thoại, nghi thức thường được sử dụng bởi vì chúng là cách thức cung cấp thông tin về những gì tổ chức cần tôn trọng và bởi chúng giúp nhận ra cách thức để hoà mình vào

môi trường tổ chức. Nói một cách khác, công việc quản lý hình tượng thực chất là việc quản lý các biểu trưng và tên hiệu. Bởi người quản lý phải làm việc chủ yếu trong sự tưởng tượng, nên vai trò của họ giống như một nhà "truyền giáo" hơn là một chuyên gia kế toán. Công việc quản lý hình tượng là tranh thủ mọi cơ hội để thông tin về giá trị. Những người làm công việc này thường tìm cách đưa ra những tuyên bố chung cho từng nhóm nhân viên hay cho toàn thể đơn vị.

IV. THIẾT LẬP HỆ THỐNG TRIỂN KHAI ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ VĂN HOÁ CÔNG TY

Hệ thống triển khai đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty là hệ thống các hoạt động (hệ thống hành động) nhằm biến những giá trị, triết lý đạo đức và phương pháp hành động đã được những người quản lý cao cấp của tổ chức xây dựng trong văn hoá công ty thành nhận thức chung, phổ biến, thống nhất của mọi thành viên và nhằm hỗ trợ cho các thành viên trong việc vận dụng vào các hoạt động tác nghiệp hàng ngày. Chức năng chủ yếu của các hệ thống này là: (i) truyền tải đầy đủ, chính xác và rõ ràng nội dung của văn hoá công ty đến những người hữu quan nhằm giúp họ có nhận thức đúng đắn, thống nhất về những gì cần làm, những điều nên và không nên và giúp họ có khả năng ra quyết định khi hành động, và (ii) giúp họ cơ hội điều chỉnh nhận thức, hành vi và hành động một cách đúng đắn trên cơ sở các giá trị và phương pháp trong văn hoá công ty. Để thực hiện được các chức năng trên, nội dung của văn hoá công ty cần được thể hiện thành những hình thức thông tin dễ hiểu, dễ tiếp nhận và dễ thực hành. Mặt khác, cần có những biện pháp và phương tiện hữu hiệu hỗ trợ cho quá trình nhận thức và hành động của các thành viên tổ chức. Quá trình thực hiện cũng cần được giám sát thích hợp, nhằm đảm bảo các giá trị trong văn hoá công ty được tôn trọng và thực thi một cách đúng đắn. Đó cũng là cách thức giúp các thành viên tổ chức tiếp tục quá trình nhận thức, tích lũy kinh nghiệm, điều chỉnh hành vi và hoàn thiện phương pháp hành động theo chuẩn mực đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty đã thiết lập.

Hệ thống triển khai đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty bao gồm bốn nhóm hệ thống: (1) hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức; (2) hệ thống các tiêu chuẩn giá ước; (3) các chương trình đạo đức; (4) hệ thống thanh tra đạo đức.

1/ Hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức

Chuẩn mực hành vi đạo đức - chuẩn mực đạo đức - là những hướng dẫn, quy định tiêu chuẩn về hành vi đạo đức một tổ chức biên soạn thành những tài liệu chính thức và sử dụng để giúp các thành viên ra quyết định khi hành động và giúp tổ chức đánh giá hành vi của thành viên. Chuẩn mực hành vi đạo đức của một tổ chức là cách diễn đạt bằng những ngôn từ, chỉ dẫn, chỉ tiêu, mục tiêu, chỉ báo dấu hiệu đơn giản, dễ hiểu, dễ sử dụng đối với mọi người về những nội dung của văn hoá công ty: những giá trị, nguyên tắc cần tôn trọng, thế nào là đúng/sai, nên/không nên, phương pháp hành động đúng đắn. Đó là những

định nghĩa cụ thể về giá trị, niềm tin, lối sống, khuôn mẫu hay quy tắc hành động chủ đạo các thành viên tổ chức cần tôn trọng và thực hiện.

Các chuẩn mực đạo đức cũng là một nhân tố quan trọng trong các phương pháp và công cụ quản lý ở các tổ chức định hướng đạo đức. Chúng tập hợp thành một *hệ thống các tuyên bố chính thức về giá trị của tổ chức*. Các chuẩn mực đạo đức nêu rõ những mong muốn mà tổ chức đang vươn tới cũng như đòi hỏi mọi thành viên tổ chức nhận thức rõ điều đó và thể hiện cụ thể trong hành vi lao động của họ. Chúng đề cao các giá trị hay hành vi mong muốn cũng như bác bỏ hành vi vi phạm những nguyên tắc cơ bản nhất định. Nhiều tổ chức đã nhấn mạnh những giá trị đạo đức cơ bản cần tôn trọng ở ngay trong tuyên bố sứ mệnh của mình. Bởi những tuyên bố về sứ mệnh luôn được sử dụng làm "căn cứ" cho việc quản lý và điều hành về tổ chức của doanh nghiệp.

Các chuẩn mực hành vi đạo đức được biên soạn một cách thống nhất thành một *hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức* để có thể bao quát mọi khía cạnh, lĩnh vực hoạt động và hành vi cơ bản nhất của tổ chức. Chúng có thể bao gồm các "chuẩn mực về đạo đức nghề nghiệp" của các lĩnh vực chuyên môn hay chức năng, nghiệp vụ như chuẩn mực đạo đức trong công tác kế toán, kiểm toán, cho lực lượng an ninh, bảo vệ, cho nhân viên bán hàng, cho hoạt động quảng cáo và cạnh tranh, hay cho các hoạt động tư vấn, dịch vụ...

Hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức của một tổ chức thường được biên soạn dưới nhiều hình thức khác nhau. Phổ biến và điển hình nhất là các *ấn phẩm*, chúng có thể là những bản nội quy, quy tắc, quy định, những hướng dẫn, nghị quyết, các bản tuyên bố về sứ mệnh, các khẩu hiệu. Tương tự như với các hoạt động tác nghiệp, các chuẩn mực tác nghiệp chuyên môn thường được biên soạn thành "sổ tay công nghệ", "cẩm nang kỹ thuật", "quy tắc vận hành" cho các thiết bị công nghệ, "sổ tay chất lượng" cho các hoạt động chất lượng, các chuẩn mực về hành vi đạo đức cũng có thể được biên soạn thành các tài liệu tương tự như "sổ tay hướng dẫn về hành vi đạo đức" hay đơn giản chỉ là "cẩm nang đạo đức". Với sự phát triển của các phương tiện thông tin, truyền thông hiện đại, các hình thức khác, ví dụ như băng hình, đĩa CD, VCD, trang web, thư điện tử, tin nhắn, trò chơi trên mạng... cũng có thể được sử dụng để thể hiện, phổ biến và giúp các thành viên tổ chức tiếp cận và nhận thức tốt hơn về hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức của tổ chức. Việc lựa chọn hình thức thể hiện đòi hỏi sự sáng tạo và cần có sự tham gia của các thành viên để làm tăng hiệu lực thực tiễn của các biện pháp truyền thông nhờ việc làm tăng tính sáng tạo, sự đa dạng về hình thức và làm cho cách diễn đạt phù hợp hơn với thói quen, trình độ nhận thức của các đối tượng thành viên tổ chức. Để thực hiện mục đích này, có thể sử dụng nhiều biện pháp và phương tiện khác nhau. Cơ bản nhất là hệ thống các biểu trưng trực quan và các chương trình đạo đức. Việc lôi cuốn sự tham gia của các thành viên tổ chức vào việc thiết kế cũng là một hình thức và một quá trình phổ biến.

Ví dụ về chuẩn mực đạo đức của một công ty tư nhân phương Đông như công ty Matsushita được giới thiệu trong Minh hoạ 6.30 hay của một công ty phương Tây như Champion được giới thiệu trong chương 5, Minh hoạ 5.7.

Việc xây dựng hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức của một tổ chức cần đáp ứng những yêu cầu sau:

- Chuẩn mực đạo đức *phản ánh quan điểm, triết lý, phương châm* hoạt động chủ đạo, mục tiêu tổng quát (sứ mệnh) của một tổ chức. Chúng được xây dựng như một bộ phận các chính sách và biện pháp thực thi chiến lược, đồng thời ngược lại chúng cũng tác động đến việc củng cố, hoàn thiện, phổ biến quan điểm, triết lý, phương châm, sứ mệnh của tổ chức. Chúng đóng góp vào việc thực thi mục tiêu chiến lược.

Như cho thấy qua các ví dụ Matsushita (Minh hoạ 6.30) và Champion (Minh hoạ 5.7), các chuẩn mực được các công ty soạn thảo rất kỹ lưỡng và có tác dụng làm kim chỉ nam cho hành động không chỉ cho những người quản lý hay một bộ phận dân chúng, mà cho tất cả các thành viên của công ty. Sự khác nhau trong triết lý và mục tiêu giữa hai công ty là rất rõ ràng. Chúng được thể hiện rất rõ những đặc trưng về môi trường văn hoá-xã hội ở mỗi quốc gia và triết lý kinh doanh của người quản lý, trong các môi trường ở nơi các công ty đang hoạt động. Trong khi công ty phương Tây cố gắng phấn đấu để trở thành người giỏi nhất, công ty phương Đông nhấn mạnh sự hoà nhập. Mặc dù chúng có thể khác nhau do thể hiện quan điểm, tư tưởng, triết lý hoạt động của từng tổ chức, chúng vẫn có một số đặc trưng chung. Qua các ví dụ minh hoạ nêu trên, công ty Matsushita và Champion, có thể thấy giữa những tuyên bố khác nhau về các chuẩn mực hành vi đều chứa đựng những điểm chung quan trọng sau đây.

- Các tuyên bố đều *nhấn mạnh sự nhận thức đầy đủ, đồng thuận, cam kết và tự nguyện* của tất cả mọi thành viên đối với những giá trị được nêu ra.
- *Vai trò của các thành viên* được nêu cao và *sự tham gia tích cực của họ* vào việc thực hiện các quy định có ý nghĩa quyết định.
- *Mối liên hệ giữa các quy tắc hành vi với mục tiêu tổng quát* (tuyên bố sứ mệnh) của tổ chức, công ty là rất khăng khít. Các quy tắc về hành vi được coi như những biện pháp hay 'phương tiện' để đạt tới mục tiêu.
- Hơn thế nữa, *các quy tắc hành động được rút ra chính từ mối quan hệ nhân quả, khăng khít giữa mục tiêu (hệ quả) và hành động (quy tắc hành xử)*. Điều đó có nghĩa các quy tắc hành động về bản chất chính là chuẩn mực để lựa chọn, thiết kế phương pháp hành động. Nói cách khác chúng chính là phương tiện hay vũ khí hành động.

MINH HOA 6.30: TRIẾT LÝ KINH DOANH CỦA MATSUSHITA

Những nguyên tắc cốt yếu đối với công ty

Thực hiện trách nhiệm của chúng ta với tư cách là một hãng công nghiệp, thúc đẩy tiến bộ xã hội, đóng góp vào việc nâng cao phúc lợi xã hội và góp phần phát triển văn hoá nhân loại.

Những tín điều đối với nhân viên

Tiến bộ và phát triển chỉ có thể đạt được nhờ sự hợp tác và cùng nỗ lực của tất cả các thành viên trong công ty. Mỗi người trong chúng ta đều phải cố gắng phấn đấu vì sự thành công và phát triển không ngừng của công ty. Hãy thường xuyên tâm niệm tín điều này.

7 giá trị tinh thần cần tôn trọng

- Phụng sự tổ quốc thông qua những đóng góp vào ngành công nghiệp
- Thật thà
- Hải hoà và hợp tác
- Phấn đấu vì sự thành công
- Lịch sự và nhún nhường
- Thích nghi và hoà nhập
- Ăn quả nhớ kẻ trồng cây

Chấp nhận và tuân thủ những giá trị này cho phép chúng ta hình thành nên một hệ thống các giá trị tinh thần vững chắc; làm tăng thêm sự gắn bó về niềm mong ước của đội ngũ nhân viên hùng hậu trải rộng trên khắp các châu lục; cho phép một tổ chức phức tạp và phân tán như chúng ta thể hiện được hình ảnh về một khối thống nhất, về sự hậu thuẫn đối với công việc kinh doanh ngay cả trong những hoàn cảnh khó khăn.

Những đặc điểm chung trên đây có thể được làm rõ thông qua việc phân tích kỹ hơn về công ty Champion. Xuất phát từ vai trò và tuyên bố về "Phong cách Champion", đã giới thiệu trong các Minh hoạ 5.7 Chương 5, ý nghĩa của các nhiệm vụ, mối liên hệ giữa chúng có thể được diễn đạt rõ ràng như trình bày trong Minh hoạ 6.31. Có thể cho thấy rõ mối quan hệ này trong tuyên bố "Phong cách Champion". Minh hoạ 6.32 có thể cho thấy rõ mối quan hệ nhân quả giữa các nhiệm vụ trong việc đạt được mục tiêu tổng quát. Cách diễn đạt như trong Minh hoạ 6.32 còn có thể giúp nhận ra hệ thống các mục tiêu, phạm vi trách nhiệm và nghĩa vụ các cá nhân, bộ phận chức năng khác nhau trong tổ chức. Ví dụ trách nhiệm của người quản lý được xác định trong "cây mục tiêu" hay ("tháp mục tiêu") là những cam kết thực hiện những mục tiêu hay nhiệm vụ được *'in nghiêng, gạch chân'* (như khuyến khích, hậu thuẫn, hỗ trợ tài chính, đào tạo, tìm người tài, tạo cơ hội phát triển và môi trường lao động an toàn); trong khi đó mục tiêu và trách nhiệm chung của cả người quản lý và nhân viên cần phải hoàn thành để đạt tới mục tiêu cuối cùng (công ty hàng đầu) là những cam kết *'in thường'* còn lại. Trong ví dụ về công ty Champion, có thể thấy rõ rằng không

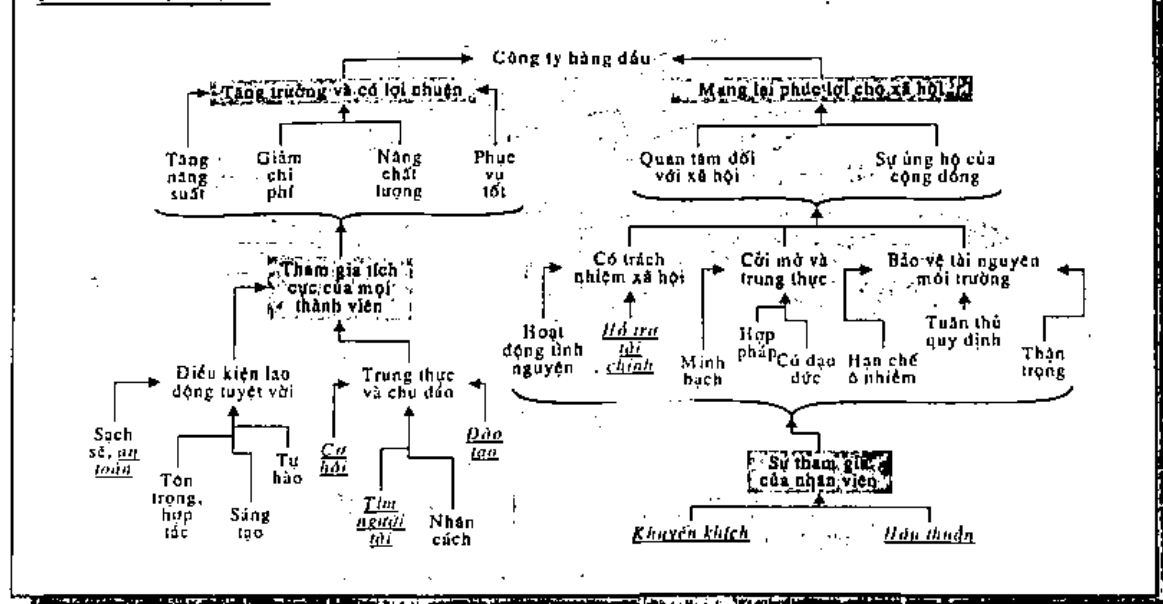
thể đạt được mục tiêu cuối cùng này chỉ bằng việc thực hiện các mục tiêu kinh tế ("nhánh cây" bên trái) hoặc bằng cách thể hiện sự quan tâm hình thức đến đời sống tinh thần của người lao động, cộng đồng và xã hội ("nhánh cây" bên phải); mục tiêu này chỉ có thể đạt được bằng cách thực hiện đồng thời, lồng ghép và hài hoà các nghĩa vụ mục tiêu cuối cùng kinh tế và đạo đức với nhau trong các công việc hàng ngày.

MINH HOẠ 6.31: MỐI QUAN HỆ GIỮA MỤC TIÊU VÀ CHUẨN MỰC HÀNH VI: PHONG CÁCH CHAMPION

Mục tiêu của *Champion* là trở thành một công ty hàng đầu của Mỹ: (1) Tăng trưởng và có lợi nhuận, (2) mang lại phúc lợi cho cộng đồng và xã hội.

1. *Phong cách Champion: để tăng trưởng và có lợi nhuận cần có sự tham gia tích cực của tất cả mọi thành viên*: (i) tăng năng suất, (ii) giảm chi phí, (iii) nâng cao chất lượng và (iv) cải thiện dịch vụ khách hàng
 - 1.1. *Champion muốn trở thành nổi tiếng là nơi có điều kiện lao động tuyệt vời*: (i) công việc đảm bảo sạch sẽ và an toàn; (ii) tinh thần hợp tác và tôn trọng lẫn nhau; (iii) phát huy sáng tạo; (iv) niềm tự hào.
 - 1.2. *Champion muốn trở thành nổi tiếng về cách đối xử trung thực và chu đáo đối với nhân viên*: (i) tạo cơ hội cho mọi thành viên, (ii) quý trọng người tài, có tâm huyết, (iii) tin tưởng vào nhân cách, (iv) chú trọng phát triển nghề nghiệp.
2. *Champion muốn trở thành nổi tiếng về mối quan tâm đối với xã hội và về sự ủng hộ từ phía cộng đồng*: (i) khuyến khích nhân viên tham gia tích cực vào các công việc xã hội, (ii) hậu thuẫn cho các hoạt động tình nguyện của họ.
 - 2.1. *Champion muốn trở thành nổi tiếng là một công ty có tinh thần trách nhiệm đối với xã hội*: (i) các hoạt động tình nguyện, (ii) ủng hộ về tài chính cho các hoạt động văn hoá, giáo dục, công cộng, phi-vụ lợi và phúc lợi xã hội góp phần cải thiện đời sống của một số bộ phận dân chúng.
 - 2.2. *Champion muốn trở thành nổi tiếng là một công ty cởi mở, trung thực*: (i) tuân thủ những chuẩn mực cao nhất về hành vi trong kinh doanh, (ii) đảm bảo sự minh bạch, (iii) chấp hành luật pháp, (iv) không chấp nhận bất kỳ hành động mờ ám về pháp lý.
 - 2.3. *Champion muốn trở thành nổi tiếng là một công ty luôn có ý thức gìn giữ tài nguyên môi trường*: (i) hạn chế ô nhiễm, (ii) thận trọng sử dụng hoá chất có hại, (iii) tuân thủ quy định cụ thể về môi trường.
3. *Champion tin tưởng: hành động cụ thể của mỗi thành viên + cam kết phấn đấu + đồng tâm nhất trí = thành công lâu dài và vị thế đầu đàn*.

MINH HỌA 6.32: PHONG CÁCH CHAMPION: "CÂY MỤC TIÊU"



Hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức được thiết kế là một tập hợp thống nhất các chuẩn mực đạo đức cơ bản nhất và chung nhất của tổ chức. Để có thể thực sự trở thành các chuẩn mực tác nghiệp đối với các thành viên, chúng cần được chuyển hoá thành những *tiêu chuẩn giao ước (cam kết) về đạo đức* của các thành viên, các đơn vị, bộ phận với tổ chức. Qua hành động cụ thể, muôn vẻ nhưng thống nhất của họ, các chuẩn mực sẽ được thể hiện thành bản sắc riêng về giá trị và triết lý hành động của tổ chức.

2/ Hệ thống các tiêu chuẩn giao ước (cam kết) về đạo đức

Các tiêu chuẩn giao ước về đạo đức là cách thể hiện cụ thể các chuẩn mực đạo đức của tổ chức trong từng nhiệm vụ, công việc cơ bản, cho từng vị trí công tác. Hơn thế nữa, chúng còn thể hiện sự cam kết của thành viên đối với tổ chức trong việc thực hiện những chuẩn mực đạo đức chung theo cách riêng của mình. Vì vậy chúng còn được gọi là *các tiêu chuẩn cam kết về đạo đức*. Các cam kết về đạo đức thường được thể hiện thông qua những tuyên bố chính thức về hành vi hay mục tiêu, kết quả cần đạt được về mặt đạo đức của các cá nhân trong quá trình thực hiện các công việc chuyên môn, trong các hoạt động khác và trong mối quan hệ với các đối tượng hữu quan. Chúng có thể là những bản đăng ký hay giao ước thi đua, một phần trong các bản kế hoạch công tác - phân về tác phong, lối sống, tư tưởng; Chúng cũng có thể là những văn bản chính thức về đạo đức nghề nghiệp như "y đức", "6 điều Bác Hồ dạy công an nhân dân", "5 điều Bác Hồ dạy thiếu niên nhi đồng", "Lời thề Hypocrat"...

Xét về mặt hình thức, *hệ thống các tiêu chuẩn giao ước (cam kết) về đạo đức* là những tiêu chuẩn giao ước cá nhân được tập hợp một cách hệ thống nhằm đảm bảo sự phối hợp thống nhất trong hành vi đạo đức để thể hiện nhất quán các giá trị và triết lý chung của văn hoá công ty trong các công việc cụ thể. Hệ

thống các tiêu chuẩn giao ước về đạo đức cũng tương tự như hệ thống các tiêu chuẩn tác nghiệp; Điểm khác biệt quan trọng thể hiện ở chỗ hệ thống các tiêu chuẩn giao ước đạo đức tập trung vào các hành vi đạo đức và việc duy trì và phát huy các giá trị và triết lý đạo đức chủ đạo của tổ chức, trong khi hệ thống các tiêu chuẩn tác nghiệp tập trung chủ yếu vào các hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ. Chính vì vậy, các tiêu chuẩn về đạo đức thường được lồng ghép và xuất hiện trong hệ thống các chuẩn mực tác nghiệp. Để nhấn mạnh đến hành vi đạo đức, các tiêu chuẩn giao ước đạo đức cần được biên soạn thành các tài liệu riêng. Các tài liệu như *Điều lệ Đảng viên Đảng Cộng sản Việt Nam*, *Điều lệ Đoàn viên Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh* là những ví dụ mẫu mực về các tài liệu này ở nước ta.

MINH HOA 6.33: 6 ĐIỀU BÁC HỒ DẠY CÔNG AN NHÂN DÂN

Điều 1: Đối với chính phủ phải tuyệt đối trung thành.

Điều 2: Đối với nhân dân phải kính trọng, lễ phép.

Điều 3: Đối với công việc phải tận tụy

Điều 4: Đối với đồng đội phải thân ái, giúp đỡ.

Điều 5: Đối với tự mình phải cần kiệm, liêm chính.

Điều 6: Đối với kẻ địch phải cương quyết, không khéo.

Xét về mặt ý nghĩa, đây là kết quả triển khai cụ thể hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức chung của tổ chức thành các "tiêu chuẩn tác nghiệp" về mặt đạo đức cho từng thành viên. Chúng cũng có thể được coi là những mục tiêu cần đạt được về mặt đạo đức cho từng cá nhân, ở từng vị trí trong quá trình hoạt động và phối hợp hành động nhằm thể hiện nhất quán hệ thống giá trị và triết lý chung trong văn hoá công ty của tổ chức. Tập hợp tất cả những tiêu chuẩn cam kết cho các công việc, cương vị cơ bản của tổ chức sẽ hình thành *hệ thống các tiêu chuẩn giao ước (cam kết) về đạo đức* của một tổ chức.

Việc xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn giao ước trong thực tế thường gặp không ít khó khăn. Nguyên nhân là do tính chất công việc ở các vị trí là khác nhau, nhận thức và thói quen hành động của các thành viên không giống nhau, mỗi cá nhân đều có những mong muốn, ước mơ, mục tiêu riêng. Để có được những chuẩn mực hành vi đúng đắn, trước hết cần có mục tiêu đúng đắn. Mục tiêu đúng đắn phải phản ánh được mong muốn, hoài bão, ước mơ, giá trị chủ đạo của tổ chức và của cá nhân thành viên của tổ chức. Khi đứng trong một tổ chức, các thành viên cần hoà quyện hay điều chỉnh hành vi, mục tiêu riêng cho phù hợp với mục tiêu chung của tổ chức. Điều này sẽ không đơn giản nếu công ty ngày càng mở rộng, với nhiều sắc thái văn hoá - xã hội khác nhau ("đa-văn hoá"). Một tuyên bố về sứ mệnh đúng đắn có thể làm hài lòng mọi người, làm cho người lao động cảm thấy cuộc sống lao động của họ có ý nghĩa và tạo ra được sự hưng phấn để họ sẵn sàng dành toàn bộ sức lực, năng lực, lòng nhiệt

tình và thậm chí cả cuộc đời của họ cho tổ chức, cho công ty chỉ có thể là những tuyên bố chứa đựng những giá trị tinh thần cao cả, vĩnh cửu. Những mục tiêu vật chất, cụ thể như lợi nhuận, tiền bạc, vào những lúc nào đó trong cuộc đời, có thể bị coi là tầm thường, thiển cận đối với những người luôn coi trọng các giá trị đạo đức và coi đó là phần "con người" và là điều đáng để sống nhất. Nhưng chúng cũng có thể được họ chấp nhận và phấn đấu một khi chúng được chứng minh là "phương tiện hữu hiệu nhất" trong việc thể hiện sự cống hiến cho xã hội của một tổ chức kinh tế, một doanh nghiệp.

MINH HOA 6.34: ĐIỀU LỆ ĐẢNG CÔNG SẢN VIỆT NAM (trích)

CHƯƠNG 1: ĐẢNG VIÊN

Điều 2 - Đảng viên có các nhiệm vụ như sau:

1. *Suốt đời hy sinh phấn đấu vì độc lập và tự do của Tổ quốc, vì chủ nghĩa xã hội và chủ nghĩa cộng sản; chấp hành nghiêm chỉnh đường lối, chính sách của Đảng*
Phải phấn đấu với nhiệt tình cách mạng và ý thức trách nhiệm cao nhất để thực hiện có hiệu quả các nghị quyết của Đảng và mọi nhiệm vụ Đảng giao cho.

Phải gương mẫu trong lao động sản xuất, cải tạo và hoàn thiện quan hệ sản xuất, trong công tác, chiến đấu, học tập; tìm cách tăng năng suất lao động, tăng hiệu suất công tác, hiệu quả chiến đấu; tích cực bảo vệ tài sản của Nhà nước, của tập thể, của nhân dân, chống vô trách nhiệm, lãng phí, tham ô.

2. *Không ngừng học tập và rèn luyện để nâng cao giác ngộ chính trị, phẩm chất cách mạng và năng lực công tác*

Mỗi đảng viên phải ra sức học tập chủ nghĩa Mác - Lênin, đường lối, chính sách của Đảng, học tập văn hoá, khoa học, kỹ thuật, nghiệp vụ, đúc kết kinh nghiệm công tác, không ngừng nâng cao năng lực tổ chức và quản lý kinh tế, quản lý xã hội.

Phải thường xuyên tự rèn luyện về mọi mặt, thực hiện cần kiệm liêm chính, chí công vô tư, kịp thời sửa chữa những thiếu sót trong công tác và về phẩm chất cách mạng; đấu tranh chống chủ nghĩa cá nhân, chống thoái hoá biến chất.

3. *Luôn luôn thắt chặt mối liên hệ với quần chúng, phát huy quyền làm chủ tập thể của quần chúng, hết lòng, hết sức phục vụ quần chúng, đặt lợi ích của Đảng, của nhân dân lên trên lợi ích cá nhân*

Phải tôn trọng và phát huy quyền làm chủ tập thể của quần chúng, chăm lo đời sống của quần chúng, đoàn kết với quần chúng, học tập quần chúng, tìm hiểu nguyện vọng và lắng nghe ý kiến của quần chúng, để phản ánh trung thực cho Đảng và kịp thời giải quyết một cách thích đáng.

Phải ủng hộ sáng kiến, nghiên cứu áp dụng kinh nghiệm sáng tạo của quần chúng.

Phải thường xuyên làm công tác tuyên truyền, vận động quần chúng, phát triển ảnh hưởng của Đảng trong quần chúng, kiên quyết đấu tranh chống quan liêu, mệnh lệnh, độc đoán, chuyên quyền, xa rời thực tế, xa rời quần chúng.

Phải ra sức xây dựng chính quyền và các tổ chức quần chúng, nghiêm chỉnh chấp hành Hiến pháp, pháp luật nhà nước, kỷ luật của các đoàn thể cách mạng mà mình tham gia.

4. Chăm lo xây dựng Đảng vững mạnh về chính trị, tư tưởng và tổ chức; phục tùng nghiêm chỉnh kỷ luật của Đảng

Mọi đảng viên phải tham gia đều đặn sinh hoạt chi bộ, tích cực góp phần xây dựng đường lối, chính sách, chủ trương của Đảng, bảo vệ và củng cố sự đoàn kết, thống nhất của Đảng; kiên quyết đấu tranh chống chủ nghĩa cơ hội và bè phái.

Phải chấp hành không điều kiện các nghị quyết và sự phân công của Đảng.

Phải tìm những người thật tốt để bồi dưỡng tư tưởng, nâng cao giác ngộ về Đảng, và giới thiệu để chi bộ giúp đỡ và xét việc kết nạp vào Đảng.

Phải tự phê bình và phê bình, kiên quyết đấu tranh chống mọi tư tưởng và hành động có hại đến lợi ích của Đảng, của cách mạng.

Phải chăm lo bảo vệ Đảng, bảo vệ đường lối, chính sách, bảo vệ tổ chức và uy tín của Đảng, giữ gìn bí mật của Đảng và Nhà nước, cảnh giác với mọi âm mưu phá hoại của kẻ địch.

Phải trung thực với Đảng, không giấu giếm, báo cáo sai sự thật và cũng không dung túng cho ai giấu giếm, báo cáo sai sự thật với Đảng.

5. Nêu cao tinh thần quốc tế vô sản, góp phần làm tròn nghĩa vụ quốc tế của Đảng

Đảng viên phải chấp hành đúng đường lối quốc tế của Đảng. Phải thể hiện tinh thần quốc tế vô sản trong việc phấn đấu làm tốt trách nhiệm thường xuyên của mình để góp phần làm tròn nghĩa vụ quốc tế của Đảng.

Minh hoạ 6.32 cho thấy lợi nhuận và tăng trưởng chỉ là "hệ quả" của những quyết định và hành động đúng đắn và là "phương tiện" để đạt được vị thế mong muốn của công ty. Để đạt được các mục tiêu và các hệ quả mong muốn một cách thực sự và có hiệu quả, cần có những giải pháp hữu hiệu. Trong việc xây dựng văn hoá công ty, các giải pháp đó chính là các chuẩn mực đạo đức và các tiêu chuẩn giao ước được thể hiện thông qua các biểu trưng và các chương trình đạo đức.

Để xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn về đạo đức, có thể sử dụng công cụ *khung lô-gíc* đã giới thiệu trong Chương 3. Sử dụng *khung lô-gíc*, nhân tố "đầu vào" là các *chuẩn mực đạo đức* của văn hoá công ty. Những chuẩn mực đạo đức được "diễn giải" thành các chỉ tiêu, chỉ báo, dấu hiệu phù hợp trên các khía cạnh, phương diện khác nhau của các hoạt động tác nghiệp. Đây chính là căn cứ để các bộ phận, đơn vị chuyên môn và các cá nhân xây dựng các tiêu chuẩn hành động về đạo đức cho đơn vị, bộ phận và cá nhân. Việc triển khai có thể được tiến hành theo cách phân cấp, trong đó trước hết là xây dựng cho cấp đơn vị, bộ phận chức năng, chuyên môn; sau đó sẽ là xây dựng cho các cá nhân. Với cách tiếp cận trên, có thể đảm bảo tính liên kết và thống nhất của hệ thống các tiêu chuẩn đạo đức được thiết lập.

Một vấn đề rất quan trọng cần đạt được khi thiết kế hệ thống các tiêu chuẩn đạo đức là thực sự làm cho chúng có khả năng thực thi trong thực tế phù hợp với từng hoàn cảnh và từng cá nhân cụ thể. Để việc xây dựng các tiêu chuẩn hành vi là phù hợp với thói quen của từng người, hơn nữa, để tạo động lực cho việc thực

hiện, cách tốt nhất là để chính các thành viên, cá nhân tự xây dựng cho mình trên cơ sở những chuẩn mực chung và các tiêu chuẩn cho từng đơn vị, bộ phận chuyên môn, chức năng đã được xác định. Việc trực tiếp tham gia xây dựng còn có ý nghĩa như một quá trình tìm hiểu và thấm nhuần các chuẩn mực đạo đức của tổ chức. Các kết quả tự thiết kế tiêu chuẩn hành động là dấu hiệu phản ánh tình trạng nhận thức của các cá nhân đối với các chuẩn mực đạo đức của tổ chức. Mặt khác, chúng còn thể hiện được những yếu tố cá nhân, thói quen hành động của từng người, chúng sẽ tạo ra sự tự tin cho người đó khi hành động. Hơn thế nữa, các tiêu chuẩn hành vi tự thiết kế còn là một "lời hứa danh dự" của cá nhân, bộ phận đối với tổ chức. Chính vì vậy, chúng được gọi là các tiêu chuẩn "giao ước" hay "cam kết". Mỗi nguy hiểm duy nhất đối với quá trình triển khai là làm cho việc xây dựng các chuẩn mực hành vi hay cam kết cá nhân trở thành hình thức. Khi đó, con người sẽ trở nên "vô cảm" và "lãnh đạm", thậm chí "vô trách nhiệm" với những điều đã cam kết. Sẽ chẳng có điều gì được thực hiện một cách nghiêm túc.

Việc thực thi hệ thống chuẩn mực hành vi thực sự trở thành hiện thực, cần có xây dựng những biện pháp quản lý hữu hiệu để phổ biến, quán triệt, thi hành, thúc đẩy và giám sát việc xây dựng và thực hiện các chuẩn mực này trong toàn tổ chức, công ty. Các biện pháp được xây dựng không chỉ bởi những chuyên gia hay những người quản lý cấp cao, mà cần có sự tham gia thảo luận và đóng góp của tất cả các thành viên tổ chức. Bằng cách đó có thể tạo động lực và ý thức trách nhiệm cho mọi người trước những gì đã cam kết.

3/ Các chương trình đạo đức trong văn hoá công ty

Để làm cho các chuẩn mực và hệ thống chuẩn mực đạo đức có hiệu lực cũng như để tạo điều kiện triển khai các giao ước đạo đức, cần xây dựng các chương trình đạo đức toàn diện, khả thi. Các chương trình đạo đức gồm các hoạt động, kế hoạch hay chương trình hành động nhằm phổ biến và giáo dục cho các thành viên tổ chức và những người hữu quan về hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức và hỗ trợ, thúc đẩy và giám sát việc triển khai các chương trình đạo đức. Trong hệ thống các chuẩn mực về đạo đức, hệ thống các chuẩn mực chung của tổ chức đóng vai trò là định hướng; hệ thống các tiêu chuẩn giao ước về đạo đức đóng vai trò tác nghiệp. Kết quả thực hiện hệ thống các chuẩn mực đạo đức được quyết định chủ yếu bởi việc thực hiện hệ thống các chuẩn mực giao ước. Chính vì vậy, các chương trình đạo đức tập trung chủ yếu vào hệ thống các chuẩn mực giao ước. Các chương trình đạo đức gồm hai nhóm chính: (1) xây dựng các chương trình giao ước đạo đức, (2) tổ chức thực hiện, điều hành và giám sát việc thực hiện các chương trình giao ước đạo đức.

Trong nhóm chương trình thứ nhất - xây dựng các chương trình giao ước - hệ thống các chuẩn mực hành vi là những căn cứ, tiền đề về mặt giá trị và triết lý hành động. Sau khi hệ thống chuẩn mực đạo đức được thiết lập, công việc

tiếp theo là phổ biến và giáo dục về đạo đức. Việc *phổ biến* một cách có hiệu quả các chuẩn mực đạo đức là yếu tố rất quan trọng nhằm đưa các chuẩn mực đạo đức đã được xây dựng vào hành động thực tiễn. Việc *giáo dục* về đạo đức đối với nhân viên được coi như một bước tiếp theo của việc *chuyển hoá các tiêu chuẩn đạo đức vào nhận thức và hành vi*. Giáo dục về đạo đức không chỉ được tiến hành cho những người quản lý, những người có trách nhiệm ra quyết định hành động trong doanh nghiệp, chúng được thực hiện đối với tất cả các thành viên để giúp họ "định hình phong cách công ty". Ở một số công ty, những người quản lý còn được giảng giải về các giai đoạn của quá trình phát triển đạo đức và nhân cách con người. Giáo dục về đạo đức trở thành chất xúc tác quan trọng cho việc phát triển hành vi đạo đức và nhân cách nhân viên đồng thời với việc đạt được sự thống nhất và hài hoà giữa các cá nhân trong một tổ chức. Ngoài ra, nhiều chương trình phát triển đạo đức kinh doanh đã được đưa vào trong các cơ chế, cơ cấu ra quyết định liên quan đến đạo đức. Cơ chế đã được hoàn thiện hơn cho phép người ra quyết định tự tin và tự chủ hơn khi phải ra những quyết định khó khăn.

Xây dựng chương trình giao ước đạo đức về thực chất là *lập các phương án, kế hoạch cho việc phổ biến, quán triệt, triển khai thực hiện hệ thống chuẩn mực đạo đức và chuẩn mực giao ước đạo đức*. Như vậy, về mặt nguyên tắc, xây dựng chương trình đạo đức không khác gì so với việc lập kế hoạch tác nghiệp thông thường. Điểm khác biệt chủ yếu đối với các chương trình đạo đức là mục tiêu của chúng thường tập trung vào việc giải quyết các vấn đề đạo đức và mối quan hệ trong kinh doanh. Do đó có thể áp dụng các phương pháp lập kế hoạch thông thường cho việc xây dựng các chương trình giao ước đạo đức. Như đã trình bày ở phần trên, việc xây dựng hệ thống tiêu chuẩn giao ước được triển khai phổ biến và rộng khắp trong toàn tổ chức với sự tham gia của tất cả các thành viên. Để tránh nguy cơ rơi vào tình trạng "hình thức hoá", các chương trình xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn giá trị giao ước cần được thiết kế cẩn thận, chính thức có ý nghĩa đối với tổ chức và cá nhân. Sự chu đáo và trang trọng của các lễ nghi và các hình thức triển khai thể hiện sự nghiêm túc và sự cam kết của những người lãnh đạo trong việc sẽ hỗ trợ và kiên trì đối với quá trình triển khai. Đây là những dấu hiệu quan trọng để tạo niềm tin, tính nghiêm túc và sự cam kết của các thành viên tổ chức.

Mỗi tổ chức có thể xây dựng chương trình giao ước đạo đức theo cách thức riêng. Tuy nhiên, vẫn có thể lập ra những quy trình cơ bản gồm các bước có tính nguyên lý để tham khảo khi xây dựng các chương trình giao ước đạo đức; trong đó cần nhắc đến một số nguyên tắc đặc thù liên quan đến lĩnh vực đạo đức. Minh hoạ 6.35 giới thiệu một đề xuất về quy trình 7 bước xây dựng các chương trình đạo đức cho các công ty Mỹ.

Các tổ chức có thể có các chương trình giao ước đạo đức khác nhau. Tuy nhiên, mọi tổ chức đều có một mong muốn như nhau đó là các chương trình

phải có hiệu lực. Để các chương trình giao ước đạo đức có hiệu lực trong thực tế, chúng cần thoả mãn những yêu cầu nhất định.

MINH HOA 6.35: BẢY BƯỚC XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH GIAO ƯỚC ĐẠO ĐỨC; (ĐỀ XUẤT CỦA ỦY BAN LẬP PHÁP MỸ ĐỐI VỚI CÁC CÔNG TY MỸ)

- Bước 1:** Xác định những tiêu chuẩn hành vi có thể giúp làm rõ những chuẩn mực và định dạng những lĩnh vực rủi ro chủ yếu đối với tổ chức .
- Bước 2:** Phân công một lãnh đạo am hiểu về luật và tiêu chuẩn đạo đức của ngành giám sát việc thực thi các chương trình liên quan.
- Bước 3:** Không bố trí những người có thiên hướng sai trái trong hành vi vào các vị trí quyền lực.
- Bước 4:** Thiết lập một hệ thống thông tin (giáo dục về đạo đức) để phổ biến và quán triệt các tiêu chuẩn và hướng dẫn thực hiện.
- Bước 5:** Thiết kế hệ thống thông tin cho phép mọi người có thể “cáo giác nội bộ” các hành vi sai trái mà không lo sợ bị trù úm, trả thù, ví dụ như đặt đường dây nóng, bổ nhiệm chức vụ thanh tra viên. Thiết kế hệ thống thông tin về giám sát và kiểm toán tương minh cho phép sớm phát hiện những sai sót.
- Bước 6:** Thiết lập các cơ chế và hình thức để xử lý nghiêm minh và thích đáng các hành vi sai trái hay vi phạm khi bị phát hiện. Những người vi phạm hoặc người chịu trách nhiệm đối với những hành vi sai trái phải được xử lý tùy theo mức độ vi phạm hoặc liên đới.
- Bước 7:** Tiến hành các biện pháp khắc phục và ngăn chặn những hành vi sai trái và vi phạm tương tự tiếp tục xảy ra.

Như đã trình bày ở trên, để xây dựng các chương trình giao ước đạo đức như các kế hoạch, chương trình hành động thông thường, có thể sử dụng “*khung lô-gíc*” hoặc bất kỳ công cụ lập kế hoạch truyền thống. Đây là một công cụ rất đặc lực để lập các chương trình giao ước đạo đức nhằm đạt được những mục tiêu đã xác định. Vận dụng “*khung lô-gíc*” vào việc định hình văn hoá công ty và cho việc thiết kế các biểu trưng văn hoá công ty đã được giới thiệu trong Minh hoạ 3.24 về Công ty COMPIT và các Minh hoạ 6.36 về Công ty Champion.

**MINH HOA 6.36.a: KHUNG LÔ-GÍC VỀ VĂN HOÁ CÔNG TY:
CHAMPION INTERNATIONAL (1)**

Tuyên bố tóm tắt nội dung giải pháp <i>Nội dung cụ thể của các thành tố của giải pháp?</i>	Chỉ báo <i>Biểu thị cụ thể bằng cái gì? như thế nào?</i>	Điều kiện xác minh <i>Có thể đo lường, xác minh ở đâu? từ ai?</i>	Giả thiết <i>Xảy ra trong hoàn cảnh nào? điều kiện nào?</i>
Mục tiêu tổng quát: Công ty hàng đầu của Mỹ	Tăng trưởng và có lợi nhuận Mang lại phúc lợi cho xã hội	Vị thế thị trường Thị phần và tốc độ tăng trưởng	Không có những thay đổi bất thường về chính sách và thị trường
Mục tiêu tác nghiệp: Tăng trưởng và có lợi nhuận	Năng suất Chi phí Chất lượng Dịch vụ	Báo cáo kết quả hoạt động tài chính	Chiến lược phát triển đã được hoạch định rõ ràng và kỷ lưỡng
Đầu ra: (sản phẩm) Tăng năng suất Giảm chi phí Nâng cao chất lượng Phục vụ tốt		Các báo cáo kết quả hoạt động tác nghiệp và chức năng	Hệ thống tổ chức đã được hoàn thiện phù hợp, đã đạt chuẩn ISO
Hoạt động: Hàng hải, (tích cực hoàn thiện các công việc chuyên môn, tác nghiệp)	Tinh thần thái độ của nhân viên Phương cách quản lý và lãnh đạo	Môi trường làm việc Bầu không khí tổ chức	Có sự tham gia nhiệt tình tích cực của tất cả mọi thành viên tổ chức
Đầu vào: (điều kiện) Điều kiện lao động tốt Phương pháp quản lý trung thực, chu đáo	Sạch sẽ, an toàn Tôn trọng, hợp tác Khuyến khích sáng tạo Đề cao lòng tự hào	Người quản lý Nhân viên Các bộ phận đơn vị	Có triết lý kinh doanh đúng đắn Có chiến lược kinh doanh

**MINH HOA 6.36.b: KHUNG LÔ-GÍC VỀ VĂN HOÁ CÔNG TY:
CHAMPION INTERNATIONAL (2)**

Tuyên bố tóm tắt nội dung giải pháp <i>Nội dung cụ thể của các thành tố của giải pháp?</i>	Chỉ báo <i>Biểu thị cụ thể bằng cái gì? như thế nào?</i>	Điều kiện xác minh <i>Có thể đo lường, xác minh ở đâu? từ ai?</i>	Giả thiết <i>Xảy ra trong hoàn cảnh nào? điều kiện nào?</i>
Mục tiêu tổng quát: Công ty hàng đầu của Mỹ	Tăng trưởng và có lợi nhuận Mang lại phúc lợi cho xã hội	Xã hội thừa nhận về những đặc trưng nổi bật	Chiến lược phát triển đã được hoạch định rõ ràng và kỷ lưỡng
Mục tiêu tác nghiệp: Mang lại phúc lợi cho xã hội	Mức độ quan tâm đến xã hội Sự ủng hộ từ cộng đồng	Báo cáo kết quả hoạt động xã hội, môi trường	
Đầu ra: (sản phẩm) Quan tâm đến xã hội	Tinh thần trách nhiệm Trung thực và cởi mở Quan tâm và bảo vệ môi trường	Nhân viên Các chính sách quản lý và môi trường Báo cáo kết quả hoạt động xã hội, môi trường	
Hoạt động: Các chương trình tình nguyện Hỗ trợ tài chính Giảm ô nhiễm		Các nhân viên Các chính sách tài chính Các chính sách và tiêu chuẩn quản lý chất thải	Có sự tham gia đầy đủ, nhiệt tình của tất cả các thành viên
Đầu vào: (điều kiện) Khuyến khích Hầu thuận		Ban lãnh đạo Những người quản lý	

Để có hiệu lực thực sự, các chương giao ước phải được thiết kế chu đáo. Minh họa 6.37 trình bày một số yêu cầu tối thiểu cần thỏa mãn đối với các chương trình giao ước đạo đức. Như cho thấy trong ví dụ này, người quản lý là một nhân tố quan trọng. Trong thực tế, đây là nhân tố có ý nghĩa quyết định đảm bảo hiệu lực của các chương trình giao ước đạo đức. *Nhóm chương trình*

thứ hai tập trung vào việc tổ chức thực hiện, điều hành và giám sát việc triển khai các chương trình giao ước đạo đức. Về cơ bản quá trình triển khai bao gồm những công việc chủ yếu sau: (1) biên soạn các tài liệu hướng dẫn thực hiện, (2) phổ biến và quán triệt các chuẩn mực đạo đức, (3) phân công trách nhiệm giám sát chính thức và thông báo trong toàn tổ chức. Minh hoạ 6.38 trình bày những nội dung chủ yếu của việc tổ chức triển khai các chương trình đạo đức và Minh hoạ 6.39 trình bày những nhân tố quyết định để việc phổ biến và quán triệt được thực hiện một cách có kết quả.

MINH HOA 6.37: NHỮNG YÊU CẦU TỐI THIỂU ĐỐI VỚI CÁC CHƯƠNG TRÌNH GIAO ƯỚC ĐẠO ĐỨC

1. Các chuẩn mực và hướng dẫn, như tiêu chuẩn đạo đức, phải có khả năng thực sự để phát hiện và ngăn chặn các hành vi sai lầm về đạo đức.
2. Trách nhiệm đối với các chương trình giao ước đạo đức phải do cấp cao đảm nhận.
3. Không giao nhiều quyền lựa chọn cho những vị trí có nhiều nguy cơ mắc sai lầm.
4. Tổ chức quán triệt về các chuẩn mực và hướng dẫn thông qua các hoạt động tập huấn, bồi dưỡng về đạo đức.
5. Thiết lập hệ thống giám sát, thanh tra và báo cáo về những hành vi sai lầm.
6. Nhất quán và kiên trì trong việc thi hành các chuẩn mực, tiêu chuẩn và biện pháp xử lý.
7. Thường xuyên đổi mới và hoàn thiện các chương trình giao ước đạo đức.

MINH HOA 6.38: SÁU BƯỚC ĐỂ THỰC THI CÓ KẾT QUẢ CHUẨN MỰC ĐẠO ĐỨC

1. Phổ biến về các chuẩn mực đạo đức đến tất cả mọi người trong đơn vị, chi nhánh, đại diện, đối tác.
2. Hỗ trợ cán bộ, nhân viên trong việc quán triệt và vận dụng nội dung của các chuẩn mực.
3. Chỉ định vị trí quản lý chịu trách nhiệm thi hành.
4. Thông báo trong toàn tổ chức về nghĩa vụ phải nghiên cứu, quán triệt các chuẩn mực và mục đích của việc ban hành các chuẩn mực đạo đức.
5. Soạn thảo và ban hành quy chế xử lý vi phạm.
6. Soạn thảo một khẩu hiệu hay tuyên bố ngắn gọn thể hiện phương châm đạo đức chủ đạo của tổ chức để sử dụng trong tất cả các văn bản, cơ hội hay hoạt động liên quan đến đạo đức

Trong khi triển khai các hoạt động nêu trên, các tài liệu hướng dẫn cần được biên soạn kỹ lưỡng, chi tiết và cung cấp đầy đủ để tạo thuận lợi cho quá

trình học tập và thảo luận. Đồng thời *các biểu trưng của văn hoá công ty* cũng cần được thiết kế thích hợp để phổ biến. Việc làm này có ý nghĩa cực kỳ quan trọng trong việc xây dựng hình ảnh, biểu tượng, ý nghĩa, giá trị cho các biểu trưng văn hoá của công ty về sau.

MINH HOA 6.39: CHÌA KHÓA CHO VIỆC QUẢN TRIỆT CÁC CHUẨN MỤC ĐẠO ĐỨC

1. Hỗ trợ nhân viên trong việc xác minh khía cạnh đạo đức trong các quyết định, hoạt động hàng ngày của họ.
2. Giúp họ xác định các vấn đề đạo đức liên quan đến công việc của họ.
3. Giúp họ hiểu rõ tính chất khó nhận diện một cách rõ ràng, chính xác của các hoàn cảnh có vấn đề đạo đức.
4. Giúp họ nhận thức được rằng chính hành vi hàng ngày của họ sẽ quyết định hình ảnh đạo đức của tổ chức trong mắt những người khác, bên trong và bên ngoài tổ chức.
5. Đưa ra những hướng dẫn để tìm được những người quản lý hay ai đó có thể giúp họ giải quyết những tình huống khó xử về đạo đức.
6. Loại bỏ tư tưởng cho rằng vẫn có cách biện hộ cho hành vi phi-đạo đức, qua việc chỉ rõ:
 - Giới hạn đạo đức trong hành vi có thể được coi là phi-đạo đức;
 - Hành vi phi-đạo đức về bản chất vẫn là phi-đạo đức, cho dù có bị phát hiện và xử lý hay không;
 - Hành vi phi-đạo đức không bao giờ được ghi nhận là vì lợi ích của tổ chức hay tập thể;
 - Tổ chức là người phải chịu trách nhiệm về hành vi sai trái của nhân viên.

Trong các chương trình đạo đức nói chung và trong việc triển khai các hệ thống các chuẩn mực đạo đức nói riêng, *vai trò và trách nhiệm của người quản lý* cao cấp là rất lớn. Cụ thể là: (i) người khởi xướng (pioneer), (ii) người định hướng (ruler), (iii) người bắt nhịp (conductor), (iv) người dọn đường (facilitator), (v) người giám hộ (controller). Với tư cách người *khởi xướng*, người quản lý luôn phải đi đầu trong việc thực hiện các chương trình đạo đức và luôn ý thức rằng họ chính là tấm gương, mẫu mực cho những người khác noi theo. Vai trò định hướng đi liền với vai trò khởi xướng. Tuy nhiên, vai trò *định hướng* đòi hỏi người quản lý làm rõ những thông điệp muốn gửi tới những người khác; họ cần được thông tin chính xác những gì cần thực hiện. Vai trò *bắt nhịp* đặt người quản lý ở vị trí trung tâm phối hợp, các nội dung của chương trình đạo đức và các hoạt động phải đồng bộ và hài hoà, mâu thuẫn phải được triệt tiêu. Vai trò người *mở đường* nhắc nhở người quản lý rằng thực thi các chương trình đạo đức là công việc của tất cả mọi thành viên tổ chức và thành công của nó phụ

thuộc vào tinh thần tự giác và nỗ lực của họ. Với vị trí và chức năng của mình, người quản lý cần tạo điều kiện thuận lợi cho các thành viên tổ chức thực thi các nội dung của chương trình đạo đức. Vai trò người *giám hộ* đối với các chương trình đạo đức nhấn mạnh chức năng kiểm tra và giám sát đối với việc thực thi các chương trình này trong tổ chức.

4/ Hệ thống thanh tra đạo đức

a. Mục đích của việc kiểm tra

Để thành công, các chương trình đạo đức phải phát huy tác dụng liên tục và thực sự trong đời sống tổ chức. Vì vậy, các hoạt động và nội dung của chương trình đạo đức thường được lồng ghép vào các hoạt động thường xuyên, hàng ngày của tổ chức. Thực thi đã vậy, nhưng kết quả chỉ được phản ánh sau này trong các kết quả hoạt động. Trong nhiều trường hợp tình thế đã trở nên quá muộn để có thể làm điều gì đó nhằm lấy lại phong thái và hình ảnh trước kia cho tổ chức, công ty. Nguyên nhân có thể là do các chương trình đạo đức đã mất hiệu lực, hay không còn phù hợp với hoàn cảnh, do hệ thống tổ chức đã có những thay đổi theo chiều hướng bất lợi cho việc triển khai có kết quả các nội dung và hoạt động của các chương trình đạo đức hiện hành.

MINH HOA 6.40: CÁCH THỨC NHỮNG NGƯỜI QUẢN LÝ CAO CẤP THỂ HIỆN SỰ ỦNG HỘ ĐỐI VỚI CÁC SÁNG KIẾN VỀ ĐẠO ĐỨC CỦA CẤP DƯỚI

- Gặp gỡ không chính thức với nhân viên và cấp dưới, trực tiếp trao đổi với họ về những gì liên quan đến chương trình đạo đức của tổ chức.
- Sử dụng từ ngữ và lối nói đơn giản, thường ngày thay cho việc “đọc diễn văn”.
- Định hình hành vi đạo đức đúng đắn thông qua những ví dụ điển hình và qua đó bình luận về những gì được coi là đúng, nên làm hay sai, nên tránh.
- Áp dụng những chuẩn mực và nguyên tắc hành vi giống nhau cho mọi cấp.
- Có hành động ghi nhận đối với những người phát hiện và chỉ ra những hoàn cảnh khó xử như không thể hoàn thành mục tiêu tài chính nếu tuân thủ chuẩn mực.
- Khích lệ những người quản lý có tinh thần trách nhiệm và nhận thức đúng đắn về đạo đức.
- Thường xuyên thăm dò nhân viên về cảm nghĩ của họ về chính sách, việc thực hiện và giám sát các chương trình đạo đức...

Tổng quát, mục đích của việc thanh tra, kiểm tra chương trình đạo đức là nhằm xác minh tính tương thích của các chương trình đạo đức trong việc thực hiện mục tiêu chiến lược, quan điểm và thái độ của những người hữu quan, nhất là những người trực tiếp thực hiện chúng; đảm bảo những điều kiện, tiền đề vững chắc cho việc triển khai thành công các chương trình đạo đức và giao ước đạo đức.

Cụ thể, việc thanh tra, kiểm tra là nhằm phát hiện ra những dấu hiệu bất lợi cho việc triển khai các chương trình đạo đức hiện hành, nói riêng, cho việc thực hiện các mục tiêu đã định, nói chung; để qua đó có thể lập kế hoạch điều chỉnh thích hợp.

b. Phương pháp và nội dung kiểm tra

i) Xác minh tính tương thích của các chương trình đạo đức và giao ước đạo đức

Về nguyên tắc, tính bất cập của các chương trình đạo đức luôn được thể hiện qua những dấu hiệu, hiện tượng cụ thể. Vì vậy, việc thanh tra cần được bắt đầu bằng việc xác minh, phát hiện các hiện tượng, biểu hiện trái với các chuẩn mực đạo đức chính thức cần được tôn trọng trong tổ chức. Những mâu thuẫn đạo đức này có thể nảy sinh do những tính toán vị kỷ của một số cá nhân, hoặc do sự bất cập của hệ thống chuẩn mực đạo đức.

Trong trường hợp thứ nhất, doanh nghiệp, tổ chức cần thiết lập một hệ thống cảnh báo hữu hiệu để có thể kịp thời phát hiện những dấu hiệu vi phạm hoặc có hại đối với việc duy trì các chuẩn mực và hệ thống đạo đức của tổ chức. Các Minh họa 6.41 và 6.42 là những ví dụ về các dấu hiệu "nguy hiểm" đối với tổ chức về mặt đạo đức. Trong trường hợp thứ hai, việc thanh tra các hệ thống đạo đức cần được tiến hành. Minh họa 6.43 giới thiệu một quy trình 10 bước cho việc thanh tra về giao ước đạo đức.

MINH HOA 6.41: TÍN HIỆU CẢNH BÁO VỀ ĐẠO ĐỨC, [FERRELL, FREADRICH]

"To be or Not to be"?

Có thể chúng ta không bao giờ thấy những khẩu hiệu dưới đây được công khai, nhưng chúng tồn tại ở hầu hết mọi tổ chức.

- ☐ Hãy tỏ ra bận rộn, ngay cả khi không có việc gì làm.
- ☐ Nếu liều thủ sức và không may bị thất bại, sẽ phải trả giá đắt vì điều đó.
- ☐ Khi định làm việc gì, hãy thực hiện trước mắt các xep để không làm họ "giết mình".
- ☐ Sẽ cố làm thật tốt công việc chỉ khi nào bị bắt buộc phải làm như vậy.
- ☐ Những gì đã giúp ta thành công trong quá khứ cũng sẽ giúp ta thành công trong tương lai.
- ☐ Nếu muốn đứng ở vị trí cao nhất ở đây, hãy bắt đầu "bò" từ nấc thang cuối cùng.

Đứng hay không đứng? Nên hay không nên?

Mặc dù những biểu hiện cá nhân có vẻ là những "vấn đề riêng tư" thuộc về từng người, xét từ góc độ tổ chức và quản lý, chúng cũng là những dấu hiệu về tình trạng kém hiệu lực của các chương trình đạo đức và các biện pháp quản lý nhân lực thể hiện qua sự không đồng thuận và thiếu tự giác của các thành viên.

Những vấn đề nảy sinh cần được phân tích kỹ để xác minh bản chất. Để làm được điều đó, những phương pháp nhận diện các vấn đề đạo đức, trình bày ở chương 1, và phân tích vấn đề đạo đức, trình bày ở chương 3, là những công cụ rất hữu ích trong các hoàn cảnh này.

MINH HOA 6.42: "TÍN HIỆU CẢNH BÁO" CỦA LOCKHEED MARTIN

Đơn vị của bạn có thể đang ở tình thế nguy hiểm về đạo đức nếu bạn nghe thấy những lời sau:

- "Đành vậy, chỉ lần này thôi nhé".
- "Không ai biết đâu mà sợ".
- "Không cần quan tâm đến việc thực hiện như thế nào, miễn là hoàn thành".
- "Nghe chẳng khác sự thật là mấy".
- "Mọi người đều làm như thế cả".
- "Huỷ ngay đi".
- "Ta có thể không cần thông báo chúng".
- "Không ai bị thiệt cả".
- "Thế phần của tôi là cái gì".
- "Làm như vậy thì còn gì là thi đua/cạnh tranh nữa".
- "Coi như chúng ta không hề nói gì với nhau nhé".

Do vấn đề đạo đức có thể xuất hiện bất cứ lúc nào, việc rà soát và thanh tra cần được tiến hành thường xuyên.

ii) Xác minh đặc trưng về văn hoá và tổ chức

Văn hoá và tổ chức là những tiền đề cần thiết cho nhân viên để thực hiện các giao ước đạo đức, cho người quản lý để giám sát và hỗ trợ nhân viên khi thực hiện các chương trình giao ước và để thực hiện thành công các chương trình đạo đức. Việc thanh tra nhằm xác minh các đặc trưng về văn hoá và tổ chức cần được tiến hành trên hai phương diện: (i) xác minh đặc trưng về văn hoá công ty và (ii) xác minh đặc trưng về tổ chức liên quan đến việc triển khai hiệu lực các chương trình đạo đức và giao ước đạo đức ở mọi vị trí, cá nhân trong tổ chức, doanh nghiệp.

MINH HOA 6.43: 10 BƯỚC CỦA VIỆC THANH TRA GIAO ƯỚC ĐẠO ĐỨC

1. Đạt được sự nhất trí và quyết tâm của lãnh đạo cao nhất.
2. Thành lập ban thanh tra đạo đức làm cơ quan chỉ đạo trực tiếp.
3. Ra quyết định về thành viên ban thanh tra gồm những cán bộ quản lý chủ chốt, chuyên gia có uy tín về các lĩnh vực chuyên môn, chuyên gia về tổ chức.
4. Phân tích về đặc trưng văn hoá tổ chức và xác minh về những lĩnh vực chức năng liên quan, như vấn đề về lao động, mối quan hệ với khách hàng, cộng đồng và các biện pháp kiểm soát môi trường.
5. Phân tích về mục tiêu tổng quát (sứ mệnh) và chỉ ra những trường hợp các hành vi đạo đức không phù hợp hay nhất quán với tuyên bố về sứ mệnh.
6. Xác minh những lý do chủ yếu dẫn đến sự bất đồng giữa mục tiêu và thực tiễn hoạt động về mặt đạo đức.
7. Thu thập thông tin tương ứng trong ngành, về các trường hợp điển hình (benchmarks), các thông tin về đối thủ và chuẩn đạo đức của ngành cho từng lĩnh vực chuyên môn, chức năng.
8. Trao đổi với những người hữu quan khác nhau về suy nghĩ của họ đối với các chương trình đạo đức và xã hội của tổ chức.
9. Đối chiếu số liệu nội bộ về kết quả thực hành đạo đức với cảm nhận của những người hữu quan bên ngoài.
10. Viết một báo cáo chính thức cho những người lãnh đạo tổ chức và ban thanh tra đạo đức, và lấy ý kiến phản biện khách quan (nếu cần).

Minh hoạ 6.44 trình bày một ví dụ về cách tiến hành xác minh các đặc trưng về văn hoá công ty. Rõ ràng, việc thanh tra không chỉ nhằm xác minh cơ chế tổ chức cho việc thực hiện các chương trình đạo đức mà còn trú trọng xác minh về nhận thức và thái độ của những người thực hiện. Vai trò và trách nhiệm của người quản lý trong việc tổ chức thực hiện và hậu thuẫn cho nhân viên trong việc thực hiện các chương trình đạo đức và giao ước đạo đức cũng được làm rõ. Do các tổ chức có những triết lý và đặc trưng về văn hoá công ty khác nhau, phương pháp xác minh, công cụ sử dụng, nội dung của các mẫu thanh tra cần được lựa chọn và hiệu chỉnh cho phù hợp nhằm thu nhận được những thông tin chính xác cho phép đánh giá đúng đắn về năng lực văn hoá công ty trong việc hỗ trợ cho việc thực thi các chương trình đạo đức.

MINH HOA 6.44: XÁC MINH TÍNH CHẤT ĐẠO ĐỨC TRONG VĂN HOÁ TỔ CHỨC

Hãy khoanh tròn vào câu trả lời thích hợp cho các câu hỏi dưới đây.

1	Những người lãnh đạo cao cấp có coi tính hợp pháp về đạo đức là công việc của tổ chức hay không?	Có	Không
2	Tổ chức có các biện pháp nhằm phát hiện những vấn đề đạo đức bên trong và bên ngoài tổ chức hay không?	Có	Không
3	Tổ chức có các biện pháp giúp thành viên nhận thức và thảo luận về việc thế nào là hành vi thích hợp đối với nhân viên trong tổ chức hay không?	Có	Không
4	Trong tổ chức có lưu truyền những giai thoại về những nhân vật, hành vi được coi là đúng đắn về đạo đức trong những trường hợp điển hình hay không?	Có	Không
5	Tổ chức có quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, chính sách đạo đức và chúng có được phổ biến rộng rãi trong toàn đơn vị hay không?	Có	Không
6	Tổ chức có xây dựng quy chế và văn bản hướng dẫn rèn luyện và bồi dưỡng về đạo đức cho cán bộ, nhân viên trong đơn vị hay không?	Có	Không
7	Các hình thức kỷ luật khi vi phạm đạo đức có được đưa ra thảo luận công khai, rộng rãi hay không?	Có	Không
8	Tổ chức có các hình thức khen thưởng cho những hành vi đạo đức đúng đắn ngay cả khi chúng không làm cho tăng thêm kết quả, lợi nhuận hay không?	Có	Không
9	Các thành viên của tổ chức có cho rằng họ được quan tâm chu đáo và có cơ hội thuận lợi để tu dưỡng và phát triển hay không?	Có	Không
10	Phương pháp và cách thức xử lý đối với khách hàng của tổ chức có được coi là trung thực và công bằng hay không?	Có	Không
11	Nhân viên trong tổ chức có đối xử chân thành, công bằng và tôn trọng lẫn nhau hay không?	Có	Không
12	Nhân viên trong tổ chức có thực sự quan tâm đến những gì được tổ chức coi trọng theo một cách thức nhất quán và kiên trì hay không?	Có	Không
13	Nhân viên có tin tưởng rằng, đạo đức là một phẩm chất cần thiết để thành công trong tổ chức hay không?	Có	Không

14	Tổ chức có xây dựng được những tấm gương điển hình hành vi đạo đức hay không?	Có	Không
15	Tổ chức có xây dựng những chỉ dẫn về hành vi tác nghiệp hàng ngày nhằm hướng dẫn việc ra quyết định và tránh sai lầm về đạo đức hay không?	Có	Không
16	Tổ chức có được coi là quan tâm nhiều hơn đến lợi ích lâu dài và có tầm nhìn chiến lược hay không?	Có	Không
17	Nhân viên có cảm thấy vui vẻ chấp thuận khi tổ chức quyết định giảm mức thu nhập hay không?	Có	Không
18	Trang phục, phong cách, ngôn từ được nhân viên sử dụng trong tổ chức có thể hiện sự đồng nhất hay không?	Có	Không
19	Nhân viên có đòi hỏi phải giải quyết ngay và dứt khoát những mâu thuẫn hay tình trạng không rõ ràng trong công việc hay không?	Có	Không
20	Có sự bình đẳng thực sự khi đối xử giữa các nhân viên, đơn vị, bộ phận khác nhau trong tổ chức hay không?	Có	Không
21	Tổ chức có biện pháp ngăn ngừa tình trạng tranh chấp, chèn ép, mâu thuẫn giữa các cá nhân, đơn vị, bộ phận trong tổ chức hay không?	Có	Không
22	Nhân viên có thực hiện công việc một cách nhất quán với những lời nói và quan điểm của họ về đạo đức hay không?	Có	Không
23	Tổ chức dành nhiều sự quan tâm cho việc thoả mãn khách hàng, đến bảo vệ môi trường và đảm bảo phúc lợi xã hội hơn hay đến việc thu lợi nhuận?	Có	Không
24	Tổ chức thường có các cuộc tọa đàm và trao đổi cởi mở thẳng thắn giữa cấp trên và cấp dưới về những trường hợp liên quan đến đạo đức?	Có	Không
25	Trong tổ chức có những biện pháp, cơ hội cho nhân viên khi cần tư vấn, lời khuyên để tự tu dưỡng và đánh giá hành vi đúng-sai về đạo đức?	Có	Không

Số lượng câu trả lời có càng nhiều, trong tổ chức càng ít có nguy cơ xuất hiện vấn đề đạo đức

MINH HOA 6.45: PHIẾU THANH TRA GIAO ƯỚC ĐẠO ĐỨC: VỀ CÁC VẤN ĐỀ VỀ TỔ CHỨC

Hãy khoanh tròn vào câu trả lời thích hợp cho các câu hỏi dưới đây.

1	Tổ chức có các chuẩn mực đạo đức có hiệu lực thực sự để ngăn chặn các hành vi phi-đạo đức hay không?	Có	Không
2	Tổ chức có bổ nhiệm một cán bộ quản lý cấp cao phụ trách chương trình giao ước đạo đức hay không?	Có	Không
3	Tổ chức có định ra và áp dụng những biện pháp nhằm loại trừ khả năng giao nhiều quyền lực ra quyết định cho những vị trí dễ mắc sai lầm hay không?	Có	Không
4	Tổ chức có tiến hành quán triệt cho toàn thể nhân viên về các chuẩn mực và hướng dẫn qua các chương trình tập huấn, bồi dưỡng, đào tạo hay không?	Có	Không
5	Tổ chức có thông báo về các chuẩn mực đạo đức của mình cho các cơ quan đối tác, khách hàng, nguồn cung ứng, hay không?	Có	Không
6	Tổ chức có soạn thảo và ban hành các văn bản hướng dẫn có nội dung chứa đựng những thông điệp về đạo đức cơ bản về hành vi hay không?	Có	Không
7	Trong tổ chức có các hình thức thông tin, chính thức và không chính thức, về những chỉ dẫn về hành vi được coi là chấp nhận được về đạo đức hay không?	Có	Không
8	Ban lãnh đạo tổ chức có các biện pháp hữu hiệu để phát hiện các vấn đề đạo đức nảy sinh liên quan đến người lao động, khách hàng, cộng đồng và xã hội hay không?	Có	Không
9	Trong tổ chức có tồn tại những hệ thống cho phép nhân viên trình báo các hiện tượng sai trái về đạo đức hay không?	Có	Không
10	Việc triển khai và thi hành các chuẩn mực đạo đức và các biện pháp trừng phạt trong tổ chức có nhất quán và kiên trì hay không?	Có	Không
11	Trong tổ chức có các uỷ ban, bộ phận, tổ hay đội chuyên trách để xử lý các vấn đề đạo đức hay không?	Có	Không
12	Tổ chức có thường xuyên tiến hành các biện pháp đổi mới và hoàn thiện các chương trình trình giao ước đạo đức hay không?	Có	Không

Số lượng câu trả lời có nhiều, chứng tỏ cơ chế kiểm soát về đạo đức của tổ chức là có hiệu lực.

Thông qua việc xác minh về hệ thống tổ chức, mối quan hệ giữa các chương trình đạo đức và văn hoá công ty với các chương trình, công cụ quản lý khác cũng cần được chú trọng nhằm đảm bảo sự hài hoà và đồng bộ trong các giải pháp quản lý. Do đó, có thể cần phải xác minh thêm những vấn đề liên quan. Văn hoá công ty chỉ là một bộ phận các công cụ và phương pháp quản lý, một nhân tố căn bản hơn cần được xác minh là hệ thống tổ chức. Như đã trình bày ở phần trên của chương này, các hệ thống tổ chức là phương tiện để triển khai các biện pháp quản lý, trong đó có các chương trình đạo đức. Sự tương thích của hệ thống tổ chức là một yếu tố có ý nghĩa rất quan trọng. Việc xác minh về hệ thống tổ chức là nhằm chỉ rõ các đặc trưng ví dụ như về cơ cấu,

nhân lực, quyền hạn, trách nhiệm, cơ chế... liên quan đến việc thực thi có kết quả các chương trình đạo đức và giao ước đạo đức. Minh họa 6.45 là một ví dụ về những nội dung cần xác minh về các vấn đề về tổ chức. Minh họa 6.46 là một ví dụ về những vấn đề cần xác minh thêm liên quan đến hệ thống tổ chức và việc triển khai các chương trình đạo đức và giao ước đạo đức.

MINH HOA 6.46: PHIẾU THANH TRA GIAO ƯỚC ĐẠO ĐỨC: VỀ CÁC VẤN ĐỀ CỤ THỂ CẦN THANH TRA THÊM VỀ ĐẠO ĐỨC

Hãy khoanh tròn vào câu trả lời thích hợp cho các câu hỏi dưới đây.

1	Hệ thống và chỉ dẫn tác nghiệp trong tổ chức không đủ khả năng ngăn chặn hành vi sai trái của nhân viên đúng hay không?	Có	Không
2	Đôi khi nhân viên buộc phải vi phạm nguyên tắc để có thể hoàn thành công việc được giao phải không?	Có	Không
3	Trong tổ chức vẫn thấy có hiện tượng không trung thực, che giấu, ngăn cản tiết lộ thông tin hay sự việc có thể gây tổn hại thanh danh tổ chức phải không?	Có	Không
4	Tổ chức chưa bao giờ có hoặc hầu như không muốn áp dụng các biện pháp thảo luận rộng rãi về các vấn đề đạo đức đúng không?	Có	Không
5	Chế độ trả lương và khen thưởng hoàn toàn dựa vào kết quả thực hiện công việc được giao đúng không?	Có	Không
6	Trong tổ chức vẫn thấy có trường hợp vi phạm đạo đức trong quan hệ nam nữ phải không?	Có	Không
7	Trong tổ chức có tình trạng phân biệt đối xử đối vì lý do giới tính, tuổi tác, quê quán, khi tuyển dụng, bổ nhiệm, khen thưởng hay không?	Có	Không
8	Mối quan tâm của tổ chức về các vấn đề xã hội chỉ giới hạn ở những quy định về pháp lý phải không?	Có	Không
9	Tổ chức rất ít khi quan tâm đến việc liệu những quyết định và hoạt động của nhân viên và tổ chức có phù hợp với mong muốn và lợi ích của cộng đồng xung quanh phải không?	Có	Không
10	Trong tổ chức có xảy ra trường hợp giả mạo hồ sơ, tung tin thất thiệt liên quan đến việc đề bạt, bổ nhiệm hay không?	Có	Không
11	Trong tổ chức có các uỷ ban, bộ phận, tổ hay đội chuyên trách để xử lý các vấn đề đạo đức hay không?	Có	Không
12	Tổ chức có thường xuyên tiến hành các biện pháp đổi mới và hoàn thiện các chương trình trình giao ước đạo đức hay không?	Có	Không

Số lượng câu trả lời có nhiều, chứng tỏ cơ chế kiểm soát về đạo đức của tổ chức là có hiệu lực.

V. KẾT LUẬN

Tính phổ biến của các hình thức cổ phần đối với các doanh nghiệp đã làm thay đổi căn bản bản chất công việc quản lý ở các công ty chỉ có một chủ sở hữu và chi phối (công ty tư nhân hay doanh nghiệp nhà nước). Sự tham gia của nhiều đối tượng khác nhau về sở hữu vào công việc điều hành và giám sát, vào các hoạt

động tác nghiệp làm cho các mô hình và phương pháp quản lý tập trung, thống nhất không còn thích hợp. Công cụ "văn hoá công ty" mà nòng cốt là các chương trình đạo đức là một công cụ mới phù hợp bởi chúng tạo dựng tinh thần làm chủ cho tất cả mọi người đồng thời với việc hình thành một cơ chế tham gia cho họ.

Xây dựng hệ thống tổ chức là việc thiết lập một hệ thống các phương tiện để thực thi các mục tiêu và quyền lực. Hệ thống tổ chức cũng là chỗ dựa để thi triển phong cách lãnh đạo. Do vậy, việc thiết kế hệ thống tổ chức luôn bị chi phối bởi quan điểm, tư tưởng quản lý của người quản lý. Trong các quan điểm về tổ chức, quan điểm tổ chức - con người tương đối đơn giản và có ý nghĩa rất thực tiễn. Nó giúp người quản lý dễ dàng "giải phẫu" và nhận diện ra các khía cạnh khác nhau của hệ thống tổ chức. Với mô hình này, mối quan hệ giữa các hệ thống cơ bản cũng được làm sáng tỏ về chức năng và sự phối hợp. Quan trọng hơn, mô hình giải thích được một cách đơn giản và rõ ràng vai trò và chức năng của đạo đức kinh doanh, văn hoá công ty trong việc hình thành bản sắc văn hoá của một tổ chức, công ty. Cũng thông qua mô hình tổ chức - con người, vai trò của người quản lý trong việc xây dựng văn hoá công ty công ty được thể hiện rõ thông qua việc sử dụng hệ thống thông tin quản lý một cách hữu hiệu.

Trong mọi tổ chức, người quản lý luôn có vai trò quan trọng. Quan điểm của những người quản lý luôn có những ảnh hưởng quyết định đến xu thế, thái độ và quan điểm đạo đức của tổ chức và của nhân viên. Nói đến quan điểm quản lý là nói đến vấn đề về quyền lực. Quan điểm quản lý luôn được thể hiện thông qua cơ cấu tổ chức và cơ chế phân quyền. Nguồn của quyền lực lãnh đạo có thể rất khác nhau, nhưng về cơ bản từ ba nguồn chính là vật chất (tài lực), pháp lý (thế lực) và tinh thần (trí lực). Quan điểm và cách thức sử dụng quyền lực của người lãnh đạo được phản ánh qua phong cách lãnh đạo. Việc lựa chọn phong cách lãnh đạo thể hiện quan điểm, cách thức gây tác động đến người khác; hơn nữa nó còn được sử dụng làm cách thức điều hành một hệ thống các mối quan hệ phức tạp trong một tổ chức, doanh nghiệp.

Để xây dựng một nền văn hoá công ty mạnh, người quản lý cần xây dựng một hệ thống chuẩn mực đạo đức rõ ràng, phù hợp với việc thực hiện các mục tiêu chiến lược. Hệ thống các chuẩn mực đạo đức phải được phổ biến và quán triệt trong toàn đơn vị thông qua các chương trình đạo đức. Các chuẩn mực đạo đức được cụ thể hoá thành hệ thống các giao ước đạo đức để tạo thuận lợi cho thành viên tổ chức trong quá trình triển khai. Những mâu thuẫn có thể nảy sinh do những nguyên nhân từ phía cá nhân người lao động và do những bất cập của hệ thống các chương trình đạo đức. Chúng cần được thanh tra để xác minh nguyên nhân và khắc phục kịp thời.

Việc thực thi các chương trình đạo đức phụ thuộc rất nhiều vào nhận thức và ý thức của các thành viên tổ chức. Nhận thức và ý thức của các thành viên tổ chức sẽ đúng đắn và được nâng cao thông qua các biện pháp, quá trình phổ biến và quán triệt các chuẩn mực đạo đức và hệ thống chuẩn mực đạo đức được thiết kế một cách hợp lý.

Song song với việc nhận thức đúng và nâng cao ý thức về đạo đức cho các thành viên tổ chức, cần xây dựng những bản giao ước (cam kết) đạo đức cụ thể, chuẩn mực - chuẩn mực giao ước. Đó không chỉ thể hiện sự cam kết chính thức của nhân viên đối với tổ chức, công ty, mà là một căn cứ định hướng hành vi cụ thể. Thực chất, đây chính là bản "hệ thống các chỉ tiêu hành vi đạo đức" cho các vị trí công tác khác nhau trong tổ chức, song song với cả bản mô tả công việc truyền thống, giúp nhân viên có cách nhìn thống nhất và cung cấp cho họ lòng nhiệt tình; chuẩn mực giao ước cho họ "thước kẻ" trong hành động.

Để các chương trình đạo đức phát huy tác dụng thực sự, cần có sự phân công trách nhiệm chính thức và có biện pháp giám sát thường xuyên quá trình triển khai. Người quản lý có thể phân bổ trách nhiệm về đạo đức cho các vị trí khác nhau trong tổ chức. Đó không chỉ là việc phân bổ thời gian, sức lực, nguồn lực cho các vấn đề liên quan, mà còn là việc hình tượng hoá tầm quan trọng của vấn đề đạo đức. Các vị trí này được lập ra với tư cách một cương vị quản lý chính thức và có quyền hạn nhất định trong cơ cấu tổ chức chính thức của doanh nghiệp. Chức năng chủ yếu của các vị trí công tác này trong tổ chức là hoạch định và đảm bảo thực hiện các chính sách và hiệu lực của cơ chế công khai, dân chủ. Những chính sách, quy chế này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc "cáo giác nội bộ", nhằm phát hiện, xử lý và ngăn chặn các hành vi, quyết định bất hợp pháp, phi đạo đức, thiếu nhân cách của các cá nhân, bộ phận ở mọi cấp trong cơ cấu tổ chức. Những chính sách, cơ chế này cũng nhằm bảo vệ những người dám đấu tranh, trung thực khỏi bị trù úm, bị sa thải vì hành động bảo vệ các giá trị đạo đức của doanh nghiệp. Mặt khác, người lãnh đạo có thể sử dụng các hệ thống này để định hình và thể hiện các giá trị văn hoá và đạo đức cho tổ chức. Kinh nghiệm thực tế cho thấy những công cụ này tỏ ra đặc biệt có hiệu quả trong việc gây ảnh hưởng đến đạo đức quản lý ở các doanh nghiệp trong những năm gần đây.

Tóm lại, với những tính chất nêu trên, văn hoá tổ chức đã trở thành một công cụ quản lý sắc bén, có tính cách mạng, làm thay đổi cơ bản quan niệm và phương pháp quản lý ngày nay. Thay vì trước đây người quản lý tập trung vào việc trang bị cho mình những kỹ năng lãnh đạo, những hệ thống quản lý có thể giúp họ điều hành, giám sát chặt chẽ và có hiệu quả mối quan hệ bên trong và sự vận động của một tổ chức, công ty - kể cả việc sử dụng các thủ thuật, mẹo luật trong việc xử lý vấn đề, ngày nay họ chỉ đóng vai trò tạo dựng và hậu thuẫn về vật chất và tinh thần cho việc tự quản và tự làm chủ của nhân viên. Điều này càng đặc biệt có ý nghĩa trong hoàn cảnh quy mô tổ chức, công ty ngày càng lớn, trải rộng trên nhiều địa bàn, số lượng nhân viên ngày càng nhiều với các đặc trưng văn hoá khác nhau ("đa-văn hoá"), môi trường hoạt động luôn thay đổi, khả năng thích ứng kịp thời trở thành yếu tố quyết định để thành công.

TỰ KIỂM TRA NHẬN THỨC

BÀI 6

Bạn đọc có thể tự kiểm tra nhận thức của mình về những nội dung được trình bày trong chương này qua phần tự trắc nghiệm chỉ số đạo đức *EQ* (Ethics Quotient). Bạn hãy trả lời những câu hỏi dưới đây một cách trung thực. Hãy đánh dấu (✓) vào những câu trả lời bạn cho là phù hợp nhất.

CÂU HỎI	Đúng	Sai
21. Sự hoàn thiện của các hệ thống chức năng trong tổ chức có ý nghĩa quyết định đến hiệu lực của các chương trình văn hoá tổ chức khi được triển khai.	☐	☐
22. Trong các tổ chức phân quyền, nhân viên được giao quyền tự quyết lớn hơn để ra các quyết định về đạo đức.	☐	☐
23. Văn hóa kinh doanh được xây đắp và phát triển bởi tất cả các thành viên, người lãnh đạo chỉ hướng dẫn, gợi ý.	☐	☐
24. Các biểu trưng phi - trực quan có thể được sử dụng để đánh giá giá trị của các chương trình đạo đức trong doanh nghiệp.	☐	☐
25. Các hệ thống tổ chức được chuyên môn hóa theo chuyên ngành hay chức năng tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai các chương trình đạo đức.	☐	☐
26. Cơ cấu nhóm (tổ chức) phi - chính thức là một hình thức tổ chức xã hội tự nguyện nên thường ít có ảnh hưởng đến các quyết định chính thức của các thành viên và của tổ chức.	☐	☐
27. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp chính là xây dựng một hệ thống các biểu trưng trực quan hoàn hảo.	☐	☐
28. Văn hoá doanh nghiệp chỉ có thể phát huy hiệu lực khi cơ cấu tổ chức cũng được điều chỉnh và hoàn thiện.	☐	☐
29. Mục đích chủ yếu của các chương trình tập huấn về đạo đức là nhằm giúp những thành viên tổ chức nhận diện được các vấn đề đạo đức.	☐	☐
30. Thanh tra giao ước đạo đức được thực hiện nhằm nâng cao hiệu lực của các sáng kiến về đạo đức.	☐	☐

Bạn có thể so sánh ý kiến của bạn với những gợi ý ở cuối cuốn sách.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Baumbach, Clifford M., *Tổ chức và điều hành doanh nghiệp nhỏ*, bản tái bản lần thứ tám, Nxb Khoa học Kỹ thuật, Hà nội, 1996.
2. Báo: *Thời báo Kinh tế Việt Nam, Tiền phong, Thanh niên, An ninh Thế giới, An ninh Thủ đô*, các số.
3. Blanchard Ken, O'Connor Michael, *Quản lý Bằng Giá trị*, Nxb Trẻ, TP HCM, 2005.
4. Cơ quan giúp đỡ phát triển quốc tế Ôxtrâyliá, *Sổ tay cơ bản cho công tác lập kế hoạch: các dự án phát triển nông thôn*; Trung tâm đào tạo và phát triển khu vực Thái bình Dương của AIDAB.
5. Đại học Quốc gia, Trung tâm Phát triển Hệ thống, *Tài liệu giáo khoa ETH 501: Đạo đức Kinh doanh - Business Ethics*, của Đại học Quốc tế TOURO (Hoa kỳ); Chương trình Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, Khoá 3.
6. Điều lệ Đảng Cộng sản Việt Nam, *Báo điện tử của Đảng Cộng sản Việt Nam*, <http://dangcongsan.vn>.
7. Nguyễn Kim Định, *Quản trị chất lượng*, Nxb Đại học Quốc gia TP HCM, TP HCM, 2005.
8. Hammer Michael, Champy James, *Tái lập công ty: Tuyên ngôn của cuộc cách mạng trong kinh doanh*; lần thứ tư; bản dịch của Nhà xuất bản Trẻ TP HCM, Thời báo Kinh tế Sài gòn, Trung tâm Kinh tế Châu Á - Thái Bình dương (VAPEC), 1999.
9. Henderson, Verne E., , *Đạo đức trong Kinh doanh*, Nxb. Văn hóa, Hà nội, 1996.
10. Hersey, Paul, và Hard, Ken Blanchard, *Quản lý Nguồn Nhân lực*, Nxb. Chính trị-Quốc gia, Hà nội.
11. Imai, Masaaki, *Kaizen: Chìa khóa của sự thành công về quản lý của Nhật Bản*, Nxb. TP HCM, 1994.
12. Koontz, Harold, O'Donnell, Ciril, và Weihrich, Heinz, (1998), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, Nxb KH KT, Hà nội.
13. Lasserre, Philippe, và Putti, Joseph, *Chiến lược quản lý và kinh doanh*, Nxb. Chính trị-Quốc gia, Hà nội, 1996.
14. Morgan, Gareth, (1994), *Cách nhìn nhận tổ chức từ nhiều góc độ*, Nxb KH-KT, Hà nội.

15. Nghị quyết Hội nghị Lần thứ Ba Ban chấp Hành Trung ương Đảng (khoá IX), *Về tiếp tục sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả DNNN*.
16. Ngô Đình Giao (cb), (1997), *Môi trường Kinh doanh và Đạo đức Kinh doanh*, ĐH KTQD, Nxb Giáo dục, Hà nội.
17. Nguyễn Mạnh Quân, *Đạo đức Kinh doanh*, Bài giảng dành cho chương trình đại học, chuyên ngành Quản trị Kinh doanh Tổng hợp, ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà nội.
18. Nguyễn Mạnh Quân, *Tạp chí Kinh tế và phát triển: Đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty: nhân cách' của doanh nghiệp trong tương lai*, số 80, tháng 2 năm 2004.
19. Nhiều tác giả, Gibson Rowan biên tập, *Tư duy lại tương lai* Nhà xuất bản Trẻ TP HCM, Thời báo Kinh tế Sài gòn, Trung tâm Kinh-tế Châu Á - Thái Bình dương (VAPEC), 2002.
20. Oakland, John S., *Quản lý Chất lượng Đồng bộ*, bản dịch tiếng Việt, Đại học Kinh tế Quốc dân, Nhà xuất bản Thống kê, Hà nội, 1994.
21. Porter, Michael E., *Chiến lược cạnh tranh*, Nxb. Khoa học-Kỹ thuật, Hà nội, 1996.
22. Tài liệu khoá học: *Khung Lô-gích*, Bộ Thủy sản, Chương trình Hỗ trợ Ngành Thủy sản, hợp phần STOF A, Hà nội, 2003.

Tiếng Anh

23. Boardman, Anthony E. and Vining, Aidan R., "Ownership and Performance in Competitive Environments: A Comparison of the Performance of Private, Mixed and State-Owned Enterprises", *Journal of Law and Economics*, vol. 32, No.1, April 1989.
24. Boatright, John R. (1993), *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
25. Boone, Louis E. and Kurtz, David L., (1999), *Contemporary Business*, 9th.ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, Florida.
26. Boyett, Joseph H. và Jimmi, T., (1998), *The Guru Guide: the Best Ideas of the Top Management Thinkers*, John Willey & Son, Danvers, MA.
27. Brown, Andrew D., (1998), *Organizational Culture*, 2nd ed., Financial Times, Pitman Publishing, London.
28. Bryson, John M., (1995), revised ed., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

29. Chakravarthy B. S. and Lorange P., (1991), *Managing the Strategy Process*, Prentice-Hall Int., Englewood Cliffs, NY.
30. Daft, Richard L., (1992), *Organization Theory and Design*, West Publ. Company, St. Paul, MN, 1992.
31. Dunn William N. (1994), *Public Policy Analysis*, 2nd. ed., Prentice Hall, NJ.
32. Ferrell O.C. and Linda, Fraedrich John, (2002), *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
33. Foster, Christopher D., (1992), *Privatisation, Public Ownership and the Regulation of Natural Monopoly*, Blackwell, Oxford.
34. Hax, Arnolde C. and Majluf, Nicolas S., (1991), *The Strategy Concepts and Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
35. Hill, Charles W., and Jones, Gareth R., (1995), *Strategic Management*, 3rd. ed., Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
36. Kreitner, Robert, (1992), *Management*, 5th. ed., Houghton Mifflin Company, Boston.
37. Maylor Harvey (1999), *Project Management*, 2. ed.; Financial Times: Management, London.
38. Munger Michael C. (2000), *Analysing Policy: Choices, Conflicts, and Practices*, W.W. Norton & Company, New York.
39. Rastogi, P.N., (1992), *Policy Analysis and Problem-Solving for Social Systems*, Sage Publications, New Delhi, California, London.
40. Robbins, Stephen P., and Coulter, Mary, (1999), *Management*, 6th ed., Prentice Hall International, New Jersey.
41. Steinmann Horst, Schreyögg Georg, (1991), *Management: Grundlagen der Unternehmenführung*, 2. durchgesehene Auflage; Gabler, Wiesbaden.
42. Thomson, Kevin M., (2002), *The Company Culture Cookbook*, Financial Times, Prentice Hall, London.
43. Waddock, Sandra A., (2002), *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*, McGraw Hill Irwin, New York.
44. Weimer D.I. and Vinning A.R. (1992) *Policy Analysis: Concepts and Practice*, 2nd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
45. Womack, James P., Jones, Daniel T. and Roos, Daniel, (1991), *The Machine That Changed the World*, Harper Prennial, Harper Collins, NY.

GIÁO TRÌNH **ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ VĂN HÓA CÔNG TY**

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Địa chỉ: 207 Đường Giải Phóng, Hà Nội

Website: <http://nxb.neu.edu.vn> - Email: nxb@neu.edu.vn

Địa chỉ phát hành Ebooks: <http://alezaa.com/ktqd>

Điện thoại: (04) 36282486-36282483

Fax: (04) 36282485

Chịu trách nhiệm xuất bản: **NGUYỄN ANH TÚ, Giám đốc Nhà xuất bản**

Chịu trách nhiệm nội dung: **GS.TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ, Tổng biên tập**

Biên tập: **THS. ĐỖ NGỌC LAN – TRỊNH QUYÊN**

Chế bản: **NGUYỄN LAN**

Thiết kế bìa: **TRẦN MAI HOA**

Sửa bản in và đọc sách mẫu: **THS. ĐỖ NGỌC LAN – TRỊNH QUYÊN**

In 1.000 cuốn, khổ 16 x 24cm tại Công ty cổ phần in Viễn Đông,

địa chỉ: Km 19+400, Giai Phạm, Yên Mỹ, Hưng Yên.

Mã số ĐKXB: 1692-2015/CXBIPH/01 - 117/ĐHKQTQD và ISBN: 978-604-927-975-1.

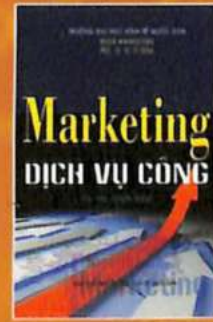
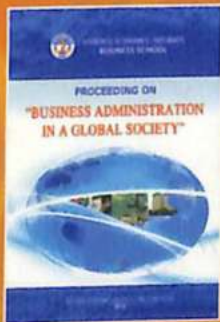
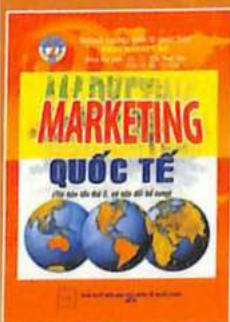
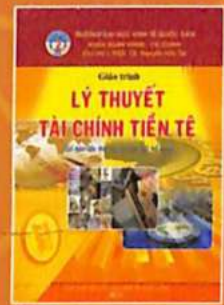
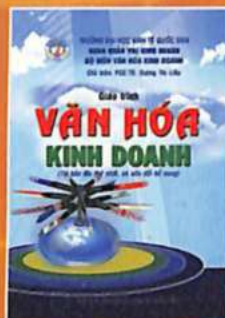
Số quyết định xuất bản: 128/QĐ-NXBĐHKQTQD, ngày 07 tháng 07 năm 2015

In xong và nộp lưu chiểu quý III năm 2015.

Giáo trình

ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ VĂN HÓA CÔNG TY

(Tái bản lần thứ 2)



Tổng phát hành tại:

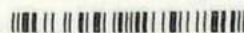
NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

207 Đường Giải Phóng, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

Tel: (84-4) 3628 2486 - Fax: (84-4) 3628 2485

Email: nxb@neu.edu.vn - Website: <http://nxb.neu.edu.vn>

Địa chỉ phát hành Ebooks: <http://alezaa.com/ktqd>



4768-01

Giá: 88.000VNĐ