

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



KHOA CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

BÀI GIẢNG
ĐẠO ĐỨC KINH DOANH
VÀ VĂN HÓA
DOANH NGHIỆP

TRẦN DIỆU LINH

Hà Nội 2014

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ	iv
LỜI NÓI ĐẦU.....	v
CHƯƠNG 1:.....	1
MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH	1
1.1. TỔNG QUAN VỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH.....	1
1.1.1. Đạo đức	1
1.1.2. Đạo đức kinh doanh.....	3
1.2. NGUỒN GỐC CỦA VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH.....	5
1.2.1. Vấn đề đạo đức trong kinh doanh.....	5
1.2.2. Nguồn gốc của vấn đề đạo đức kinh doanh	6
1.2.3. Nhận diện các vấn đề đạo đức kinh doanh	21
1.3. ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI.....	22
1.3.1. Các khía cạnh của trách nhiệm xã hội	23
1.3.2. Quan điểm và cách tiếp cận đối với thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	28
1.4. VAI TRÒ CỦA ĐẠO ĐỨC KINH DOANH	33
1.4.1. Đạo đức trong kinh doanh góp phần điều chỉnh hành vi của các chủ thể kinh doanh	33
1.4.2. Đạo đức kinh doanh góp phần vào chất lượng của doanh nghiệp	33
1.4.3. Đạo đức kinh doanh góp phần vào sự cam kết và tận tâm của nhân viên	35
1.4.4. Đạo đức kinh doanh góp phần làm hài lòng khách hàng.....	36
1.4.5. Đạo đức kinh doanh góp phần tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp.....	36
CÂU HỎI ÔN TẬP	38
CHƯƠNG 2.....	39
XÂY DỰNG ĐẠO ĐỨC KINH DOANH	39
2.1. CÁC KHÍA CẠNH THỂ HIỆN ĐẠO ĐỨC KINH DOANH	39
2.1.1. Xem xét trong các chức năng của doanh nghiệp	39
2.1.2. Xem xét trong quan hệ với các đối tượng hữu quan.....	48
2.2. XÂY DỰNG ĐẠO ĐỨC KINH DOANH.....	57
2.2.1. Phân tích hành vi đạo đức	57
2.2.2. Xây dựng đạo đức kinh doanh.....	59
CÂU HỎI ÔN TẬP	64
CHƯƠNG 3.....	65
VĂN HÓA VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP.	65
3.1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ VĂN HÓA.....	65
3.1.1. Khái niệm văn hoá.....	65
3.1.2. Các yếu tố cấu thành văn hóa	65
3.1.3. Đặc trưng của văn hóa.....	68
3.2. VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	69

3.2.1. Khái niệm văn hoá doanh nghiệp	69
3.2.2. Mức độ văn hóa doanh nghiệp	69
3.2.3. Đặc điểm văn hoá doanh nghiệp.....	70
3.2.4. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp	70
3.2.5. Tác động của văn hóa doanh nghiệp	70
3.2.6. Biểu trưng của văn hóa doanh nghiệp	72
CÂU HỎI ÔN TẬP	81
CHƯƠNG 4.....	82
XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	82
4.1. CƠ SỞ ĐỂ XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	82
4.1.1. Điều kiện để xây dựng văn hoá doanh nghiệp	82
4.1.2. Yếu tố ảnh hưởng tới văn hoá doanh nghiệp	84
4.2. CÁC DẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP.....	86
4.2.1. Theo sự phân cấp quyền lực	87
4.2.2. Theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ	88
4.2.3. Theo mối quan tâm tới nhân tố con người và thành tích	91
4.2.4. Theo vai trò của người lãnh đạo	92
4.3. CÁC BƯỚC XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	92
4.3.1. Phổ biến kiến thức chung	93
4.3.2. Định hình văn hoá doanh nghiệp.....	93
4.3.3. Triển khai xây dựng.....	94
4.3.4. Ổn định và phát triển văn hoá.....	94
4.4. DUY TRÌ VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	94
4.4.1. Rào cản đối với quá trình phát triển văn hoá doanh nghiệp	94
4.4.2. Thay đổi văn hoá doanh nghiệp.....	95
4.5. XÂY DỰNG VĂN HOÁ VIỆT NAM TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP.....	98
4.5.1. Ảnh hưởng của nền văn hoá dân tộc và môi trường kinh doanh	98
4.5.2. Xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ hội nhập	106
CÂU HỎI ÔN TẬP	107
CHƯƠNG 5.....	108
VĂN HOÁ TRONG CÁC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH.....	108
5.1. VĂN HOÁ ỨNG XỬ TRONG NỘI BỘ DOANH NGHIỆP	108
5.1.1. Vai trò và biểu hiện của văn hóa ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp	108
5.1.2. Tác động của văn hóa ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp.....	114
5.1.3. Những điều cần tránh trong văn hóa ứng xử nội bộ doanh nghiệp.....	115
5.2. VĂN HOÁ TRONG XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN THƯƠNG HIỆU	118
5.2.1. Văn hóa – chiều sâu của thương hiệu.	118
5.2.2. Văn hóa doanh nghiệp và thương hiệu	121
5.2.3. Một số khía cạnh văn hóa cần lưu ý trong xây dựng các thành tố thương hiệu.....	125
5.3. VĂN HOÁ TRONG HOẠT ĐỘNG MARKETING	129
5.3.1. Văn hóa trong lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị	129
5.3.2. Văn hóa trong các quyết định về sản phẩm	131

5.3.3. Văn hóa trong các quyết định về giá	133
5.3.4. Văn hóa trong các quyết định về phân phối	135
5.3.5. Văn hóa trong hoạt động truyền thông marketing	136
5.4. VĂN HOÁ TRONG ĐÀM PHÁN VÀ THƯƠNG LƯỢNG	141
5.4.1. Quan niệm về đàm phán và thương lượng trong hoạt động kinh doanh	141
5.4.2. Tác động của văn hóa ứng xử đến đàm phán và thương lượng.	142
5.4.3. Các kiểu đàm phán	142
5.4.4. Biểu hiện của văn hóa trong đàm phán và thương lượng.	144
5.4.5. Những điều cần tránh trong đàm phán và thương lượng.	152
5.5. VĂN HOÁ TRONG MỐI QUAN HỆ VỚI KHÁCH HÀNG	154
5.5.1. Khách hàng và mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng.....	154
5.5.2. Cơ chế hình thành văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng	155
5.5.3. Lợi ích của văn hoá doanh nghiệp “định hướng khách hàng”	156
5.5.4. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng.....	156
5.5.5. Phát triển môi trường văn hóa đặt khách hàng lên trên hết	158
CÂU HỎI ÔN TẬP	161

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ

<i>Bảng 2.1. Phân tích hành vi đạo đức bằng Algorihm đạo đức</i>	<i>57</i>
<i>Bảng 3.1 Bốn loại lễ nghi trong doanh nghiệp và tác động tiềm năng của chúng</i>	<i>73</i>
<i>Bảng 3.2 : Biểu trưng trực quan và giá trị tiềm ẩn trong văn hoá doanh nghiệp.....</i>	<i>75</i>
<i>Bảng 4.1. Các loại hình văn hóa doanh nghiệp theo sự phân cấp quyền lực</i>	<i>87</i>
<i>Bảng 4.2. Tóm tắt đặc trưng của 4 loại văn hóa doanh nghiệp theo cơ cấu và và định hướng về con người và nhiệm vụ</i>	<i>90</i>
<i>Bảng 5.1. Các kiểu đàm phán căn cứ vào thái độ</i>	<i>143</i>
 <i>Hình 4.1. Văn hóa theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ.....</i>	 <i>89</i>
<i>Hình 5.1. Mô hình truyền thông marketing</i>	<i>137</i>

LỜI NÓI ĐẦU

Ngày nay, xây dựng đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp đã và đang trở thành một nhân tố chiến lược trong phát triển doanh nghiệp. Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp quyết định sự đánh giá của khách hàng, cộng đồng về doanh nghiệp, từ đó ảnh hưởng tới sự thành bại của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, văn hóa doanh nghiệp chính là tinh thần, là bản sắc của doanh nghiệp giúp doanh nghiệp tạo được sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày càng năng động.

Đạo đức Kinh doanh và Văn hóa Doanh nghiệp là môn học không thể thiếu trong chương trình đào tạo đại học ngành Quản trị kinh doanh của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Bài giảng *Đạo đức Kinh doanh và Văn hóa Doanh nghiệp* được biên soạn lần đầu tiên năm 2009 đã đáp ứng được yêu cầu nghiên cứu, giảng dạy và học tập của giảng viên, sinh viên ngành Quản trị Kinh doanh. Để đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu của người đọc, chúng tôi tổ chức hiệu chỉnh và tái bản bài giảng *Đạo đức Kinh doanh và Văn hóa Doanh nghiệp* với một số nội dung bổ sung và hoàn thiện.

Trong lần tái bản này, chúng tôi vẫn giữ kết cấu 5 chương như lần đầu tiên xuất bản, bao gồm:

Chương 1 - Một số vấn đề chung về đạo đức kinh doanh: trình bày các khái niệm về đạo đức, đạo đức kinh doanh, các nguyên tắc và chuẩn mực của đạo đức kinh doanh, nguồn gốc của các vấn đề đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội và vai trò của đạo đức kinh doanh.

Chương 2 – Xây dựng đạo đức kinh doanh: đề cập đến các vấn đề đạo đức kinh doanh trong các hoạt động chức năng và trong mối quan hệ với các đối tượng hữu quan, cách thức phân tích hành vi đạo đức kinh doanh và xây dựng chương trình tuân thủ đạo đức.

Chương 3 – Văn hóa và văn hóa doanh nghiệp: trình bày về khái niệm, đặc điểm, các yếu tố cấu thành của văn hóa; khái niệm, đặc điểm, vai trò, tác động của văn hóa doanh nghiệp, các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp

Chương 4 – Xây dựng văn hóa doanh nghiệp: trình bày cơ sở để xây dựng văn hóa doanh nghiệp, các yếu tố ảnh hưởng tới văn hóa doanh nghiệp, các dạng văn hóa doanh nghiệp, các bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp, duy trì và xây dựng văn hóa doanh nghiệp, xây dựng văn hóa doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ hội nhập.

Chương 5 – Văn hóa trong các hoạt động kinh doanh: trình bày về văn hóa trong ứng xử nội bộ doanh nghiệp, văn hóa trong xây dựng thương hiệu, văn hóa trong hoạt động marketing, văn hóa trong đàm phán, văn hóa trong mối quan hệ với khách hàng.

Bài giảng do GS.TS. Bùi Xuân Phong chủ biên, ThS. Trần Diệu Linh tham gia biên soạn. Mặc dù nhóm tác giả đã có nhiều cố gắng trong quá trình biên soạn, nhưng do hạn chế về thời gian cũng như trình độ nên tập bài giảng khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc để tiếp tục hoàn thiện và nâng cao hơn nữa chất lượng bài giảng.

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn các bạn đồng nghiệp đã góp ý, giúp đỡ trong quá trình biên soạn bài giảng này.

Tập thể tác giả

CHƯƠNG 1:

MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

1.1. TỔNG QUAN VỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

1.1.1. Đạo đức

1.1.1.1. Khái niệm

Từ “đạo đức” có gốc từ la tinh *Moralital* (luận lý) – bản thân mình cư xử và gốc từ Hy Lạp *Ethigos* (đạo lý) – người khác muốn ta hành xử và ngược lại ta muốn họ. Ở Trung Quốc, “đạo” có nghĩa là đường đi, đường sống của con người, “đức” có nghĩa là đức tính, nhân đức, các nguyên tắc luân lý.

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

Như vậy, đạo đức với tính cách là một hình thái ý thức xã hội có thể được xem là *đoàn bộ những quan niệm về thiện, ác, tốt, xấu, lương tâm, trách nhiệm, hạnh phúc, công bằng...* và về những quy tắc đánh giá, điều chỉnh hành vi ứng xử giữa cá nhân với xã hội, giữa cá nhân với cá nhân trong xã hội. Đạo đức chứa đựng những giá trị nhận thức của con người về thế giới tự nhiên và xã hội, được thể hiện qua hành vi và được xã hội nhận thức và phán xét.

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

Đạo đức đã được con người nghiên cứu từ rất lâu. Đạo đức gắn liền với cuộc sống và có mặt trong tất cả các hoạt động của con người, trong gia đình, trong giao tiếp xã hội và trong kinh doanh.

1.1.1.2. Chức năng của đạo đức

➤ Thứ nhất, chức năng điều chỉnh hành vi

Chức năng cơ bản của đạo đức là đạo đức điều chỉnh hành vi của con người theo các chuẩn mực và quy tắc đạo đức đã được xã hội thừa nhận bằng sức mạnh của sự thôi thúc lương tâm cá nhân, của dư luận xã hội, của tập quán truyền thống và của giáo dục. Đạo đức quy định thái độ, nghĩa vụ, trách nhiệm của mỗi người đối với bản thân cũng như đối với người khác và xã hội. Vì thế đạo đức là khuôn mẫu, tiêu chuẩn để xây dựng lối sống, lý tưởng mỗi người.

Sự điều chỉnh hành vi được thực hiện bằng hai hình thức chủ yếu. Một là, thông qua dư luận xã hội, ca ngợi, khuyến khích cái thiện, cái tốt, lên án, phê phán cái ác, cái xấu. Hai là, bản thân chủ thể đạo đức tự giác điều chỉnh hành vi của mình theo những chuẩn mực đạo đức xã hội.

➤ Thứ hai, chức năng giáo dục.

Chức năng giáo dục được thực hiện thông qua sự giáo dục của xã hội và sự tự giáo dục của mỗi cá nhân. Giáo dục đạo đức là quá trình tuyên truyền những tư tưởng, nhưng

chuẩn mực đạo đức xã hội, biến nó thành thước đo đánh giá, điều chỉnh hành vi của mỗi cá nhân nhằm đạt tới một sự phù hợp giữa hành vi cá nhân với lợi ích xã hội.

Trong quá trình hoạt động sinh sống, mỗi cá nhân không chỉ mưu cầu lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần, mà còn mưu cầu sự tiến bộ của bản thân và đều muốn được dư luận xã hội ca ngợi, biểu dương. Do đó, những tư tưởng và những chuẩn mực đạo đức xã hội trở thành mục tiêu, thành những định hướng cho hoạt động cá nhân của nó.

Tự giáo dục đạo đức của cá nhân, trước hết thể hiện ở chỗ, mỗi cá nhân thông qua sự tự phán xét của lương tâm về hành vi của mình để củng cố các chuẩn mực đạo đức cá nhân, để đạt tới hành vi ứng xử phù hợp với các chuẩn mực đạo đức đó. Mặt khác, dựa vào dư luận xã hội, họ tự điều chỉnh hành vi và điều chỉnh ngay cả những chuẩn mực đạo đức cá nhân khi nhận thấy nó sai lệch với chuẩn mực xã hội. Giá trị đạo đức trong trường hợp này được xác định phụ thuộc vào sự nhạy cảm, sự cầu thị của chủ thể trong việc tu dưỡng, rèn luyện đạo đức cho phù hợp với tư tưởng, chuẩn mực đạo đức của xã hội.

➤ *Thứ ba, chức năng nhận thức.*

Những tư tưởng đạo đức và chuẩn mực đạo đức xã hội có trở thành các quan hệ đạo đức trong đời sống xã hội hay không, điều đó không chỉ phụ thuộc vào tính đúng đắn, tư tưởng đạo đức, của các chuẩn đạo đức, vào việc tuyên truyền, giáo dục trong xã hội, mà còn phụ thuộc rất lớn vào khả năng tiếp nhận và chuyển hoá nó trong hoạt động nhận thức và trong hành vi của mỗi chủ thể đạo đức. Thông qua sự lựa chọn, đánh giá của các chủ thể đạo đức về những tư tưởng, chuẩn mực đạo đức, trong bản thân họ hình thành niềm tin, lý tưởng đạo đức và các nguyên tắc, chuẩn mực đạo đức trong quan hệ ứng xử của chính họ. Hoạt động nhận thức đạo đức cũng bao gồm hai trình độ: tình cảm và tư tưởng đạo đức, kinh nghiệm và lý luận đạo đức.

1.1.1.3. Đặc điểm của đạo đức

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

➤ *Đạo đức có tính giai cấp, tính khu vực, tính địa phương.*

Trong xã hội có giai cấp, tư tưởng đạo đức thống trị trong xã hội là tư tưởng đạo đức của giai cấp giữ địa vị thống trị về kinh tế. Giai cấp giữ địa vị thống trị về kinh tế dựa vào bộ máy nhà nước để tuyên truyền, giáo dục và thể chế hoá tư tưởng đạo đức của mình thành những nguyên tắc chuẩn mực đạo đức, biến nó trở thành thước đo đánh giá, điều chỉnh hành vi của các cá nhân trong xã hội, phù hợp với lợi ích của nó.

➤ *Nội dung các chuẩn mực đạo đức thay đổi theo điều kiện lịch sử cụ thể.*

Đạo đức xã hội, cái thiện, cái ác nơi con người không phải thiên định, bẩm sinh, bất biến mà là một hiện tượng lịch sử, nảy sinh trong đời sống xã hội, phản ánh các quan hệ xã hội, do đó biến đổi cùng với sự biến đổi của xã hội.

Sự biến đổi tích cực hay tiêu cực của đạo đức vừa phụ thuộc một cách quyết định vào cơ sở kinh tế vừa phụ thuộc vào một loạt nhân tố khác, tuy không phải là quyết định như: chính trị (định hướng, chính trị, nhà nước, pháp luật); truyền thống văn hoá, lịch sử, giáo dục, phong tục, tín ngưỡng...

Mỗi khi hoàn cảnh lịch sử, cơ sở kinh tế – xã hội và hệ tư tưởng thay đổi thì đạo đức truyền thống cũng có những biến đổi, vừa có mặt kế thừa và phát triển, có mặt đào thải và loại bỏ, vừa có sự hình thành những giá trị đạo đức mới.

Tuy nhiên, dù ở thời đại nào, khu vực nào và trong hoàn cảnh lịch sử nào thì một số chuẩn mực đạo đức và quy tắc đạo đức vẫn được giữ nguyên, ví dụ như: độ lượng, khoan dung, chính trực khiêm tốn, dũng cảm, trung thực, thí, thiện, tàn bạo, tham lam, kiêu ngạo, hèn nhát, phản bội, bất tín, ác

1.1.1.4. Đạo đức và pháp luật

Đạo đức khác với pháp luật ở chỗ:

- Sự điều chỉnh hành vi của đạo đức không có tính cưỡng bức, cưỡng chế mà mang tính tự nguyện, các chuẩn mực đạo đức không được ghi thành văn bản pháp quy.
- Phạm vi điều chỉnh và ảnh hưởng của đạo đức rộng hơn pháp luật, pháp luật chỉ điều chỉnh những hành vi liên quan đến chế độ xã hội, chế độ nhà nước còn đạo đức bao quát mọi lĩnh vực của thế giới tinh thần. Pháp luật chỉ làm rõ những mẫu số chung nhỏ nhất của các hành vi hợp lẽ phải, hành vi đạo lý đúng đắn tồn tại bên trên luật.

1.1.2. Đạo đức kinh doanh

1.1.2.1. Khái niệm

Đạo đức kinh doanh được định nghĩa là “tập hợp các giá trị của một tổ chức kinh doanh được sử dụng để đánh giá hành vi của tất cả thành viên trong tổ chức là chấp nhận được và phù hợp hay không” (Stanwick & Stanwick, 2009).

Đạo đức kinh doanh là một tập hợp các nguyên tắc, chuẩn mực có tác dụng điều chỉnh, đánh giá, hướng dẫn và kiểm soát hành vi của các chủ thể kinh doanh. Đạo đức kinh doanh chính là đạo đức được vận dụng vào trong hoạt động kinh doanh.

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

Trước thời kỳ Công nghiệp hóa, nhất là ở những nước phương Đông, 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 ứng 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, mang tính chuyên môn hóa và xã hội cao. Phương thức sản xuất đã làm thay đổi về bản chất mối quan hệ con người trong kinh doanh. Mỗi con người cùng một lúc phải đảm nhận 2 vai trò: thành viên trong gia đình, xã hội và thành viên trong công ty. Vì thế cuộc sống của con người có sự tách biệt giữa cuộc sống gia đình, xã hội và cuộc sống nghề nghiệp. Và cuộc sống nghề nghiệp có ảnh hưởng đến cuộc sống gia đình và xã hội. Trong cuộc sống với gia đình và xã hội, hành vi con người bị chi phối bởi các quy tắc đạo đức xã hội phổ biến, truyền thống. Trọng khi đó, cuộc sống nghề

nghiệp có những quy luật riêng, đặc trưng riêng; trong đó con người có mối quan hệ rộng hơn, phức tạp hơn và khác so với các mối quan hệ xã hội thuần túy. Các quy tắc đạo đức xã hội phổ biến trở nên không còn đủ hiệu lực để điều chỉnh các hành vi trong cuộc sống nghề nghiệp. Vì thế cần thêm các quy tắc ứng xử mới phù hợp để hướng dẫn hành vi con người trong mỗi quan hệ mới. Đạo đức kinh doanh đã được nghiên cứu nghiêm túc và 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 với các vấn đề nảy sinh từ việc phải quản lý các công ty khổng lồ hoạt động trên phạm vi toàn cầu và khi học chứng kiến sự lớn mạnh của các công ty Á Đông truyền thống.

1.1.2.2. Các nguyên tắc và chuẩn mực của đạo đức kinh doanh.

➤ **Tính trung thực:**

Tính trung thực là cốt lõi của các vấn đề đạo đức và được thể hiện ở nhiều khía cạnh. Trong lời nói/giao tiếp: giao tiếp có đạo đức bao gồm trao đổi những thông tin liên quan, chính xác tuyệt đối và không dối trá. Những hành vi như gây hiểu lầm, làm sai lệch thông tin hoặc loại trừ/che giấu những thông tin quan trọng đều có thể coi là những hành vi phi đạo đức. Trong hành động: Không dùng các thủ đoạn gian dối, xảo trá để kiếm lời. Không làm hàng giả, hàng kém chất lượng khuyến mại giả, quảng cáo sai sự thật, sử dụng trái phép những nhãn hiệu nổi tiếng, vi phạm bản quyền, phá giá theo lối ăn cướp, trung thực ngay với bản thân, không hối lộ, tham ô, thụt két, “chiếm công vi tư”. Liêm chính: nhất quán trong suy nghĩ, lời nói và việc làm.. Liêm chính đòi hỏi nội lực và tinh thần dũng cảm để làm những điều cho là đúng mặc dù đôi khi điều đó tổn kém hơn. Giữ lời hứa và hoàn thành cam kết; giữa chữ tín trong kinh doanh. Tuân thủ luật pháp của nhà nước: trung thực trong chấp hành luật pháp của nhà nước, không làm ăn phi pháp như trốn thuế, lậu thuế, không sản xuất và buôn bán những mặt hàng quốc cấm, thực hiện những dịch vụ có hại cho thuần phong mỹ tục

➤ **Tôn trọng con người:**

Đối với những người cộng sự và dưới quyền, tôn trọng phẩm giá, quyền lợi chính đáng, tôn trọng hạnh phúc, tôn trọng tiềm năng phát triển của nhân viên, quan tâm đúng mức, tôn trọng quyền tự do và các quyền hạn hợp pháp khác. Đối với khách hàng: tôn trọng nhu cầu, sở thích và tâm lý khách hàng. Đối với đối thủ cạnh tranh, tôn trọng lợi ích của đối thủ. Tôn trọng phẩm giá, sự tự chủ, quyền tự do, quyền lợi và lợi ích của tất cả các đối tượng hữu quan. Thực hiện theo nguyên tắc vàng – đối xử với mọi người theo cách mình muốn được đối xử. Ngoài tôn trọng, cần đối xử công bằng với mọi người, khoan dung và chấp nhận sự khác biệt và đa dạng. Tôn trọng tất cả các đối tượng hữu quan không phân biệt giới tính, xuất thân, quốc tịch.

➤ **Gắn lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của khách hàng và xã hội, coi trọng hiệu quả gắn với trách nhiệm xã hội:**

Quan tâm tới lợi ích của người khác: quan tâm và cân nhắc tới lợi ích của tất cả các đối tượng liên quan. Xem xét đến những hậu quả về kinh doanh, tài chính và tinh thần của những hành động của mình tới tất cả các đối tượng liên quan. Thực hiện các mục tiêu kinh doanh theo cách giảm thiểu tối đa các tác động tiêu cực và đạt được nhiều nhất các tác động tích cực

➤ *Bí mật và trung thành với các trách nhiệm đặc biệt.*

Trung thành với tổ chức và các thành viên trong tổ chức. Bảo vệ đặt những quyền lợi chính đáng và hợp pháp của tổ chức và đồng nghiệp lên hàng đầu. Tránh sự xung đột về lợi ích và tuyệt đối không tiết lộ những thông tin mật vì mục đích cá nhân. Khi cá nhân rời tổ chức đến một tổ chức khác cần có sự thông báo hợp lý, tôn trọng những thông tin riêng tư, bí mật của tổ chức cũ và từ chối tham gia bất kỳ hoạt động nào lợi dụng quá mức vị trí trước đây của họ. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, không đặt sự trung thành lên trên các nguyên tắc đạo đức khác và không sử dụng sự trung thành như là lý do cho sự vi phạm đạo đức.

1.1.2.3. Đối tượng điều chỉnh và phạm vi áp dụng của đạo đức kinh doanh

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

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

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

Phạm vi áp dụng của đạo đức kinh doanh là tất cả những thể chế xã hội, những tổ chức, những người liên quan, tác động đến hoạt động kinh doanh: Thể chế chính trị, chính phủ, công đoàn, nhà cung ứng, khách hàng, cổ đông, chủ doanh nghiệp, người làm công ...

1.2. NGUỒN GỐC CỦA VẤN ĐỀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

1.2.1. 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.

Các vấn đề mang tính chất đạo đức được phân biệt với những vấn đề mang tính chất khác dựa vào tiêu chí lựa chọn ra quyết định. Khi tiêu chí để đánh giá và lựa chọn cách thức hành động là các chuẩn mực đạo lý xã hội thì đó là vấn đề mang tính chất đạo đức. Khi tiêu chí để lựa chọn là tính hiệu quả, thì vấn đề mang tính chất kinh tế. Khi tiêu chí để lựa chọn là việc làm, tiền lương thì vấn đề mang tính chất nhân sự. Tiêu chí là sự phối hợp nhịp nhàng đồng bộ và năng suất thì đó là vấn đề mang tính kỹ thuật. Tiêu chí là lợi nhuận tối đa thì đó là vấn đề mang tính chất 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 tòa 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.

1.2.2. Nguồn gốc của vấn đề đạo đức kinh doanh

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.

1.2.2.1. Các khía cạnh của mâu thuẫn

a) 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 doanh nghiệp 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, mỗi 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 thỏa 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 (costdumping) để loại trừ các doanh nghiệp 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.

b) Mâu thuẫn về quyền lực.

Trong một doanh nghiệp, 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 doanh nghiệp, cho dù về mặt xã hội, họ đều bình đẳng như nhau. Quyền lực được thể hiện thông qua hình thức thông tin, 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, đùn đẩy trách nhiệm, hoặc thiên cận, 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 doanh nghiệp 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 ủy 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 doanh nghiệp 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”.

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

dẫn 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”.

Bản khuyến mại và bản 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 giấu 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 doanh nghiệp. 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.

c) Mâu thuẫn trong sự phối hợp.

Sự phối hợp là một khía cạnh khác trong mối quan hệ con người trong một doanh nghiệp, 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 doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp), và trong quảng cáo và bán hàng (giữa doanh nghiệp 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 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 doanh nghiệp. Công nghệ mới cũng tạo nhiều thuận lợi cho việc cải thiện công tác quản lý trong doanh nghiệp. 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, 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 doanh nghiệp 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, ồ 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 doanh nghiệp đã thu thập và vì thế, các doanh nghiệp có thể lạm dụng chúng vào các mục đích khác nhau, ngoài mong muốn của người tiêu dùng. Các doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 hóa, cơ khí hóa. 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 hóa 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.

d) 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 doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp khi phải cân đối giữa lợi ích của các cá nhân, nhóm người hữu quan khác nhau trong doanh nghiệp hoặc giữa lợi ích doanh nghiệp và lợi ích của các cá nhân, tổ chức khác bên ngoài doanh nghiệp.

Lợi ích tồn tại dưới hình thức khác nhau. Chúng có thể là những đại lượng cụ thể và xác minh được như năng suất, tiền lương, tiền thưởng, việc làm, vị trí quyền lực, thị phần, doanh thu, 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 hệ 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 hiện 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 doanh nghiệp cần tìm cách loại trừ mâu thuẫn về lợi ích khi tiến hành các hoạt động sản xuất, cung ứng hàng hóa dịch vụ.

2.1.1.2. Các lĩnh vực có mâu thuẫn.

a) Marketing.

Marketing là cầu nối giữa doanh nghiệp và khách hàng qua đó doanh nghiệp đem lại giá trị cho khách hàng thông qua sản phẩm, dịch vụ, trải nghiệm hoặc một giải pháp để đáp ứng một nhu cầu nào đó của khách hàng. Bằng việc thỏa mãn khách hàng một cách tốt nhất, doanh nghiệp có thể thu lại giá trị từ khách hàng. Giá trị đó là: lợi nhuận là thị phần và tài sản khách hàng. Ngoài ra, khách hàng hài lòng sẽ chia sẻ và nói tốt về sản phẩm/công ty cho những người khác.

Quan điểm quản trị marketing hiện đại đã ưu việt hơn các quan điểm khác như quan điểm sản phẩm, quan điểm sản xuất, quan điểm bán ở chỗ thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng nhờ đó tối đa hóa lợi nhuận của doanh nghiệp, tối đa hóa lợi ích cho toàn xã hội. Nguyên tắc chỉ đạo của marketing là tất cả các hoạt động marketing đều phải định hướng vào người tiêu dùng vì họ là người phán xét cuối cùng việc doanh nghiệp sẽ thất bại hay thành công.

Trên lý thuyết thì mối quan hệ giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng là mối quan hệ 2 bên cùng có lợi. Nhưng trên thực tế vẫn tồn tại sự bất bình đẳng giữa người sản xuất và người tiêu dùng. Người sản xuất có “vũ khí” trong tay, đó là kiến thức, kinh nghiệm, hiểu biết về sản phẩm để quyết định có đưa sản phẩm của mình ra bán hay không, còn người tiêu dùng luôn ở thế bị động, họ chỉ được vũ trang bằng quyền phủ quyết với vốn kiến thức hạn hẹp về sản phẩm. Thêm nữa, họ thường xuyên bị tấn công bởi những người bán hàng có trong tay sức mạnh ghê gớm của các công cụ marketing hiện đại. Hậu quả là người tiêu dùng phải chịu những thiệt thòi lớn, sản phẩm không đảm bảo chất lượng ... Ngoài ra, việc thỏa mãn hoàn toàn nhu cầu của khách hàng chưa hẳn là tốt vì việc thỏa mãn nhu cầu trước mắt có thể bị đánh đổi với lợi ích lâu dài của cả khách hàng và xã hội. Vì vậy, quan điểm quản trị marketing ưu việt nhất chính là marketing đạo đức xã hội. Các vấn đề đạo đức có thể nảy sinh từ những hoạt động của marketing như: bảo vệ người tiêu dùng, an toàn sản phẩm, ràng buộc khách hàng, định giá, quảng cáo.

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 hóa 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 chú 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 hóa hoặc sản xuất. Quảng cáo đôi khi trở nên rất thô thiển, thiếu tế nhị, vô văn hóa, nó không những làm mất khiêu thẩm mỹ tinh tế mà còn có thể gây ra những phản cảm ở người tiêu dùng tiềm năng.

Marketing được các doanh nghiệp sử dụng để thu thập thông tin về người tiêu dùng và khách hàng mục tiêu phục vụ việc thiết kế sản phẩm nhằm thỏa 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 doanh nghiệp, doanh nghiệp làm cho nhu cầu tiêu dùng bị lệ thuộc vào sản phẩm và hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp 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.

b) Phương tiện kỹ thuật.

Trước hết không thể phủ nhận được những ưu điểm của Kỹ thuật & công nghệ trong việc triển khai các hoạt động và giám sát các quá trình. Kỹ thuật & công nghệ được ứng dụng trong các lĩnh vực hoạt động sản xuất và quản lý giúp nâng cao năng suất, đảm bảo chất lượng và nâng cao hiệu quả của hoạt động sx, cung cấp hàng hóa và dịch vụ cũng như hiệu suất của hoạt động quản lý.

Tuy nhiên, 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. Ví dụ công nghệ photoshop làm cho sản phẩm trên trang web đẹp hơn nhiều so với ở ngoài.

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. Ví dụ: công ty Nhật giám sát thời gian làm việc của nhân viên chặt chẽ, các công ty cài phần mềm theo dõi hoạt động trên máy tính của NV, đọc emails của nhân viên.

c) Nhân lực.

Trong nền kinh tế trí thức hiện nay, đội ngũ nhân sự ổn định và chất lượng cao là yếu tố quan trọng quyết định sức cạnh tranh cũng như văn hóa của tổ chức. Chức năng quản trị nhân sự trong doanh nghiệp cũng có thể nảy sinh các vấn đề đạo đức.

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

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. Ví dụ: tuyển dụng ko dựa vào trình độ chuyên môn hay kỹ năng mà dựa vào tuổi tác hay quê quán. Một vấn đề nữa là việc tuyển dụng và bổ nhiệm dựa vào mối quan hệ cá nhân. Đặc biệt nghiêm trọng hơn là việc chạy tiền để xin việc hoặc được bổ nhiệm. Tuy nhiên, trong 1 số trường hợp, nhà tuyển dụng vẫn phải dựa vào những yếu tố như giới tính, độ tuổi để tuyển chọn. 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.

Để đảm bảo hiệu quả công việc cũng như động lực làm việc, người lao động cần được cung cấp môi trường làm việc an toàn và trả lương xứng đáng. 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. Sự chênh lệch ngày càng lớn giữa các nhà quản lý cấp cao, lợi nhuận, chi phí cho quảng cáo, marketing của doanh nghiệp so với lương của nhân viên cũng là 1 vấn đề gây nhiều tranh cãi trong thời gian gần đây.

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. Hành vi hợp đạo đức của người quản lý trong đánh giá người lao động là

người quản lý không được đánh giá người lao động trên cơ sở định kiến. Nghĩa là đánh giá người lao động trên cơ sở họ thuộc một nhóm người nào đó hơn là đặc điểm của cá nhân đó, người quản lý dùng ấn tượng của mình về đặc điểm của nhóm người đó để xử sự và đánh giá người lao động thuộc về nhóm đó. Các nhân tố như quyền lực, ganh ghét, thất vọng, tội lỗi và sợ hãi là những điều kiện duy trì và phát triển sự định kiến.

Tạo bầu không khí doanh nghiệp thuận lợi không chỉ là một mục tiêu quản lý mà còn là mong muốn của người lao động. Bầu không khí doanh nghiệp thuận lợi tạo điều kiện cho việc phối hợp, nâng cao hiệu suất công tác giữa những người lao động và của toàn bộ doanh nghiệp. 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.

d) Kế toán, tài chính.

Kế toán là một bộ phận, hoạt động chức năng quan trọng đối với mọi doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp cho cổ đông, các nhà đầu tư, cơ quan giám sát của chính phủ, hoặc đối tác. 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 doanh nghiệp, xác minh giá trị tài sản của doanh nghiệp Việc cung cấp thông tin không chính xác, vô tình hay hữu ý, có thể được coi là lừa gạt. Có lẽ không chức năng quản trị nào của doanh nghiệp mà vấn đề đạo đức lại nhạy cảm và có nhiều nguy cơ như tài chính/kế toán. Chính vì vậy mà những người làm kế toán cần phải tuân thủ những nguyên tắc, chuẩn mực riêng cho nghề kế toán.

+ 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. 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 doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp rơi vào tình thế khó khăn. Điều chỉnh số liệu để tạm thời làm yên lòng cổ đông là do thiện chí ; những việc làm đó có thể làm mất niềm tin ở họ, nếu bị phát hiện.

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.

+ 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.

+ 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 doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp, 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 ủy 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 ủy 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.

Cổ 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 doanh nghiệp phải ra quyết định. Một số doanh nghiệp 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 hóa 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp và cá nhân ngày càng quan tâm hơn đến việc hoàn thành trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 – doanh nghiệp 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 doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp và sự trung thành của khách hàng đối với doanh nghiệp.

2.1.1.3. Các đối tượng hữu quan

a) Chủ sở hữu.

Chủ sở hữu đối với các doanh nghiệp 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 doanh nghiệp Nhà nước 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 doanh nghiệp là vì bị thuyết phục hoặc hấp dẫn bởi những hoài bão và mục tiêu cao cả một doanh nghiệp đã đề ra. Việc ủy 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 doanh nghiệp, 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 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, dù là cá nhân hay tập thể, còn nhìn thấy lợi ích của họ ẩn trong hoài bão và mục tiêu mà doanh nghiệp đã nêu ra. Những lợi ích này thường là những giá trị tinh thần mang tính xã hội 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 doanh nghiệp khi lựa chọn nơi để đầu tư.

Với tư cách người chủ 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.

b) 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 ủy 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 doanh nghiệp. Chủ sở hữu tin rằng, ủy 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 của doanh nghiệp. 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 ủy 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”.

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 ủy 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 doanh nghiệp, tổ chức cung cấp hàng hóa 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 hóa và dịch vụ của doanh nghiệp. 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 hòa, 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 thỏa 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.

Hầu hết các tổ chức đều khởi nghiệp bằng các 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 doanh nghiệp 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/

c) 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 doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp.

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 doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp. Nó mang lại lợi ích không chỉ cho doanh nghiệp, 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.

Để khuyến khích và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển năng lực chuyên môn và sáng tạo, nhiều doanh nghiệp cho phép nhân viên có thể tiếp cận các nguồn lực và sử dụng những phương tiện, thiết bị, nguyên liệu, của doanh nghiệp vào các công việc nghiên cứu riêng, những đóng góp của nhân viên từ những phát minh, sáng chế đối với doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 các 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.

d) Khách hàng.

Không có doanh nghiệp 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 hóa dịch vụ, đánh giá chất lượng, tái tạo và phát triển nguồn tài chính cho doanh nghiệp. Họ có thể là những cá nhân, tổ chức tiêu dùng các hàng hóa, dịch vụ thông thường trên thị trường, họ cũng có thể là những khách hàng đặc biệt đối với những hàng hóa đặc biệt (hàng hóa công cộng, đường sá, công

trình văn hóa, giáo dục, y tế, an ninh, quốc phòng, viễn thông ...) như xã hội, chính phủ, tổ chức, doanh nghiệp khác. Việc tiêu dùng sản phẩm và dịch vụ của một tổ chức hay doanh nghiệp là nhằm thỏa 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 khỏe cho con người. Các nhà sản xuất thu được lợi nhuận từ việc cung cấp thực phẩm cho người tiêu dùng là do đã thỏa 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 doanh nghiệp 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 khỏe, 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 cẩu thả, người quản lý vô trách nhiệm, thậm chí chỉ vì tiết kiệm nguyên liệu hay chi phí sản phẩm. 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 thu 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 doanh nghiệp, tạo nên ấn tượng và hình ảnh bất lợi cho doanh nghiệp.

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 thỏa mãn nhu cầu của họ. Việc cung cấp hàng hóa, dịch vụ không phải chỉ để thỏa 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 lực 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 hủy 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 thủy sản đại trà, ồ 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 dồi dào và rẻ do những thành công trong việc áp dụng công nghệ biến đổi “gien”. Nhiều tổ chức của quần 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.

e) Ngành.

Hoạt động của doanh nghiệp còn liên quan đến các công ty khác trong và ngoài ngành. Đó là những doanh nghiệp 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 hóa khác nhau để thỏa mãn cùng một nhu cầu. Hàng hóa, dịch vụ do các doanh nghiệp hoạt động trên các lĩnh vực khác, thị trường khác có thể thay thế hay “bị” thay thế bởi các hàng hóa, 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 cũng là các đối thủ cạnh tranh với các hàng hóa 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 cùng tham gia vào “chuỗi giá trị” của doanh nghiệp. Họ là những đối tác chiến lược như các doanh nghiệp cung ứng đầu vào và phương tiện kỹ thuật, đại lý bán hàng hoặc “kênh” tiêu thụ hàng hóa dịch vụ của doanh nghiệp.

Nói chung, ngành càng phát triển, mọi doanh nghiệp trong ngành đều có lợi. Vị thế của ngành càng tốt, tầm quan trọng của ngành càng lớn, các doanh nghiệp 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 hóa 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. Đối với nhiều doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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, thiên cận trong các quyền 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.

f) 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. Những 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 hóa – 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 hóa – 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 hệ 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.

Những giá trị truyền thống có thể biến mất, thay vào đó là những giá trị và thói quan 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.

g) 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 hóa – 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 vĩ 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 vĩ 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 doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng.

Tóm lại, những vấn đề đạo đức kinh doanh 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 lợi ích. Trong đạo đức kinh doanh, đối tượng hữu quan được chia làm 2 loại bên trong & bên ngoài. Mâu thuẫn cũng xuất hiện ở các lĩnh vực chuyên môn khác nhau như marketing, nhân lực, kỹ thuật công nghệ, tài chính hay quản lý

1.2.3. Nhận diện các vấn đề đạo đức kinh doanh

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 doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp càng ngày càng nhận rõ vai trò và coi trọng việc xây dựng hình ảnh trong con mắt xã hội. Để xây dựng “nhân cách” doanh nghiệp, 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.

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.

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. Ngoài 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 thỏa 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 thỏa mãn khi nhận trách nhiệm được ủy 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 mỗi 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 mỗi quan tâm và mong muốn ở nhau không thể hài hòa, 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 hòa 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 sâu khi xác minh mối quan hệ giữa những biểu hiện này.

1.3. ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI

Khái niệm “đạo đức kinh doanh” và “trách nhiệm xã hội” thường hay bị sử dụng lẫn lộn. Trên thực tế, khái niệm trách nhiệm xã hội được nhiều người sử dụng như là một biểu hiện của đạo đức kinh doanh. Tuy nhiên, hai khái niệm này có ý nghĩa hoàn toàn khác nhau.

Nếu trách nhiệm xã hội là những nghĩa vụ một doanh nghiệp hay cá nhân phải thực hiện đối với xã hội nhằm đạt được nhiều nhất những tác động tích cực và giảm tới thiểu các tác động tiêu cực đối với xã hội thì đạo đức kinh doanh lại bao gồm những quy định và các tiêu chuẩn chỉ đạo hành vi trong giới kinh doanh. Trách nhiệm xã hội được xem như một cam kết với xã hội, trong khi đạo đức kinh doanh lại bao gồm các quy định rõ ràng về các phẩm chất đạo đức của tổ chức kinh doanh, mà chính những phẩm chất này sẽ chỉ đạo quá trình đưa ra quyết định của những tổ chức ấy.

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

Tuy khác nhau nhưng đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội có quan hệ chặt chẽ với nhau. Đạo đức kinh doanh là sức mạnh trong trách nhiệm xã hội vì tính liên chính và sự tuân thủ đạo đức của các tổ chức phải vượt xa cả sự tuân thủ các luật lệ và quy định. Có nhiều bằng chứng cho thấy trách nhiệm xã hội bao gồm đạo đức kinh doanh liên quan tới việc tăng lợi nhuận. Đạo đức của doanh nghiệp cũng được coi là lí do quan trọng giải thích tại sao khách hàng tránh không mua sản phẩm của doanh nghiệp đó. Một nghiên cứu nhận thấy rằng trách nhiệm xã hội góp phần vào sự tận tụy của nhân viên và sự trung thành của khách hàng – những mối quan tâm chủ yếu của bất cứ một doanh nghiệp nào để có thể tăng lợi nhuận. Chỉ khi các doanh nghiệp có những mối quan tâm về đạo đức trong cơ sở và các chiến lược kinh doanh của mình thì trách nhiệm xã hội mới như một quan niệm mới có thể có mặt trong quá trình đưa ra quyết định hàng ngày được.

Mặt khác, các vụ tranh cãi về các vấn đề đạo đức hoặc trách nhiệm đạo đức thường được dàn xếp thông qua những hành động pháp lí dân sự. 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 hòa lợi ích của các bên liên đới và đòi hỏi, mong muốn của xã hội. Khó khăn trong các quyết định quản lý không chỉ ở việc xác định các giá trị, lợi ích cần được tôn trọng, mà còn cân đối, hài hòa và chấp nhận hy sinh một phần lợi ích riêng hoặc lợi nhuận. Chính vì vậy, khi vận dụng đạo đức vào kinh doanh, cần có những quy tắc riêng, phương pháp riêng và đạo đức kinh doanh và các trách nhiệm ở phạm vi và mức độ rộng rãi lớn hơn trách nhiệm xã hội.

1.3.1. Các khía cạnh của trách nhiệm xã hội

1.3.1.1. Nghĩa vụ về kinh tế.

Nghĩa vụ về kinh tế trong trách nhiệm xã hội của một doanh nghiệp quan tâm đến cách thức phân bổ trong hệ thống xã hội, các nguồn lực được sử dụng để làm ra sản phẩm 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 hóa dịch vụ cũng là nhằm thỏa 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 doanh nghiệp là cung cấp hàng hóa 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 hóa và dịch vụ để thỏa 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 doanh nghiệp là bảo tồn và phát triển các giá trị và tài sản được ủy thác. Những giá trị và tài sản này có thể là của xã hội hoặc cá nhân được họ tự nguyện giao phó cho 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 ủy 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.

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 hóa, 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 doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể sử dụng để phân phối cho người lao động và chủ sở hữu. Các biện pháp cạnh tranh giữa các doanh nghiệp có thể làm thay đổi khả

năng tiếp cận và lựa chọn hàng hóa 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 doanh nghiệp đã rất ý thức trong việc lựa chọn biện pháp cạnh tranh; và triết lý đạo đức của doanh nghiệp 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 doanh nghiệp thường được thể chế hóa thành các nghĩa vụ pháp lý.

1.3.1.2. Nghĩa vụ về pháp lý

Các nghĩa vụ pháp lý trong trách nhiệm xã hội đòi hỏi doanh nghiệp tuân thủ đầy đủ các quy định của luật pháp như một yêu cầu tối thiểu trong hành vi xã hội của một doanh nghiệp 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 hiện 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 (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.

a) 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.

b) 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 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 dịch vụ như bảo vệ môi trường.

c) Bảo vệ môi trường

Luật 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.

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 hóa. 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 hóa – 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 hóa 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.

d) 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 doanh nghiệp 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, 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.

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 doanh nghiệp phải đảm bảo trả mức lương tương xứng với mức độ nguy hiểm và rủi ro của công việc đối với người lao động.

e) 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 doanh nghiệp vượt khỏi giới hạn của các chuẩn mực đạo đức do doanh nghiệp hay ngành quy định. Những chuẩn mực này một khi đã được thể chế hóa 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp nếu chúng lấy những giá trị và chuẩn mực đạo đức đúng đắn đã được xây dựng làm động lực.

1.3.1.3. Nghĩa vụ về đạo đức

Nghĩa vụ về 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 hóa thành luật. Nghĩa vụ đạo đức trong trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 hóa, 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp hay “nhân cách” của doanh nghiệp.

Nghĩa vụ đạo đức của một doanh nghiệp 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 doanh nghiệp. Thông qua những tuyên bố trong các tài liệu này về quan điểm của doanh nghiệp 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.

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 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.

1.3.1.4. Nghĩa vụ về nhân văn (philanthropy)

Nghĩa vụ về nhân văn trong trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp liên quan đến những đóng góp cho cộng đồng và xã hội. Những đóng góp của doanh nghiệp 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 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 khỏe con người. Hơn nữa, họ cũng không muốn thấy các động 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.

Giúp đỡ những người bất hạnh hay yếu thế cũng là một lĩnh vực nhân đạo được các doanh nghiệp 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 doanh nghiệp trong tương lai. Đóng góp cho việc nâng cao chất lượng giáo dục không chỉ là nghĩa vụ nhân đạo đối với các doanh nghiệp mà còn được coi là các “khoản đầu tư khôn ngoan cho tương lai” của các doanh nghiệp. Nhân đạo chiến lược đã trở thành một khái niệm được các doanh nghiệp vận dụng củng cố và phát triển lợi ích lâu dài đa phương của những đối tượng hữu quan chính, trong đó có bản thân doanh nghiệp. 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.

1.3.2. Quan điểm và cách tiếp cận đối với thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

1.3.2.1. Các quan điểm

a) 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp theo quan niệm cổ điển là rất hạn chế. Các doanh nghiệp 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) đã 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 thực hiện các nghĩa vụ xã hội khác chỉ dẫn đến tình trạng chông 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 hóa 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 không 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.

b) 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 công việc, mục đích được những người ủy thác 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 ủy 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 doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp 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 thiển 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 ủy thác quản lý và sử dụng” tài sản của xã hội. Họ cũng có trách nhiệm làm tăng giá trị và của cải xã hội, chứ không vì lợi ích “vị kỷ” của họ.

c) 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 cái 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 hóa 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 cái xã hội. Họ là người được ủy 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 ủy 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 ủy 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 thỏa 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 hóa ; 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 ủy 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.

d) Quan điểm “những người hữu quan”

Quan điểm những người hữu quan (stakeholders) cho rằng hoạt động của một doanh nghiệp không chỉ liên quan đến một số 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 thỏa 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 thỏa 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 hóa 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 thỏa mãn (mục đích) và những yêu cầu và ràng buộc cần đảm bảo (nghĩa vụ). Mục đích càng thỏa 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 thỏa mãn mục đích. Mặt khác, mâu thuẫn về lợi ích có thể được giải quyết bằng cách thương lượng hay dung hòa, nhưng các nghĩa vụ khác nhau đối với các đối tượng khác nhau không thể dễ dàng dung hòa hay cân đối.

1.3.2.2. Các cách tiếp cận đối với trách nhiệm xã hội

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.

a) Cách tiếp cận theo thứ tự ưu tiên

Cách tiếp cận theo thứ tự ưu tiên quan niệm rằng các nghĩa vụ 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 hóa 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 thỏa 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 không thể thực hiện được đồng thời những nghĩa vụ có chức năng nhiệm vụ thực hiện, các doanh nghiệp sẽ lựa chọn những nghĩa vụ có khả năng thực hiện tốt nhất để 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 hóa, 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 doanh nghiệp 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.

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 ?

b) 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, bao gồm các nghĩa vụ phát triển, tiên phong, tự nguyện.

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?”.

c) 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 tình 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 thỏa mãn một số đối tượng; một số bộ phận xã hội hay đối tượng khác có thể không được thỏa mãn. Những người ủng hộ quan điểm này cho rằng cách tiếp cận theo tình huống buộc 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.

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.

1.4. VAI TRÒ CỦA ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

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

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

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

Phần thưởng cho một doanh nghiệp có quan tâm đến đạo đức là được các nhân viên, khách hàng và công luận công nhận là có đạo đức. Phần thưởng cho trách nhiệm đạo đức và trách nhiệm xã hội trong các quyết định kinh doanh bao gồm hiệu quả trong các hoạt động

hàng ngày tăng cao, sự tận tâm của các nhân viên, chất lượng sản phẩm được cải thiện, đưa ra quyết định đúng đắn hơn, sự trung thành của khách hàng và lợi ích về kinh tế lớn hơn. Các tổ chức phát triển được một môi trường trung thực và công bằng sẽ gây dựng được nguồn lực đáng quý có thể mở rộng cánh cửa dẫn đến thành công.

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

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

Nhận thức của các nhân viên về doanh nghiệp của mình là có một môi trường đạo đức sẽ mang lại những kết quả tốt đẹp trong hoạt động của tổ chức. Xét về khía cạnh năng suất và làm việc theo nhóm, các nhân viên trong các phòng ban khác nhau cũng như giữa các phòng ban cần thiết có chung một cái nhìn về tin tưởng. Mức độ tin tưởng cao hơn có ảnh hưởng lớn nhất lên các mối quan hệ trong nội bộ các phòng ban hay các nhóm làm việc, nhưng tin tưởng cũng là một nhân tố quan trọng trong các mối quan hệ giữa các phòng ban trong tổ chức. Bởi vậy, các chương trình tạo ra một môi trường lao động có lòng tin sẽ làm cho các nhân viên sẵn sàng hành động theo các quyết định và hành động của các đồng nghiệp. Trong một môi

trường làm việc như thế này, các nhân viên có thể mong muốn được các đồng nghiệp và cấp trên đối xử với mình với một sự tôn trọng và quan tâm sâu sắc. Các mối quan hệ có lòng tin trong một tổ chức giữa các giám đốc và cấp dưới của họ và ban quản lý cấp cao góp phần vào hiệu quả của quá trình đưa quyết định.

Hầu hết các doanh nghiệp đáng ngưỡng mộ nhất trên thế giới đều chú trọng vào phương pháp làm việc theo nhóm, quan tâm nhiều đến khách hàng, đề cao việc đối xử công bằng với nhân viên, và thưởng cho các thành tích tốt.

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

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

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

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

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

1.4.4. Đạo đức kinh doanh góp phần làm hài lòng khách hàng

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

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

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

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

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

Những doanh nghiệp cam kết thực hiện các hành vi đạo đức và chú trọng đến việc tuân thủ các quy định đạo đức nghề nghiệp thường đạt được thành công lớn về mặt tài chính. Sự quan tâm đến đạo đức đang trở thành một bộ phận trong các kế hoạch chiến lược của các

doanh nghiệp, đây không còn là một chương trình do các chính phủ yêu cầu mà đạo đức đang dần trở thành một vấn đề quản lý trong nỗ lực để dành lợi thế cạnh tranh.

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

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

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

Công trình nghiên cứu trong vòng 11 năm của hai giáo sư John Kotter và James Heskett từ trường đào tạo quản lý kinh doanh thuộc đại học Harvard, tác giả cuốn sách “Văn hóa công ty và chỉ số hoạt động hữu ích”, cũng cho thấy những công ty với chuẩn mực đạo đức cao đã nâng được thu nhập của mình lên đến 682% (so với công ty đối thủ với chuẩn mực đạo đức trung bình chỉ đạt được 36%), giá trị cổ phiếu trên thị trường chứng khoán tăng tới 901% và lãi ròng tăng tới 756%. Điều đó cho thấy đạo đức nghề nghiệp mang lại lợi ích cho cả cá nhân người hành nghề và công ty.

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

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

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

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

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

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

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Đạo đức là gì? Đạo đức có các chức năng và đặc điểm gì?
- 2- Đạo đức kinh doanh là gì? Có bao nhiêu nguyên tắc, chuẩn mực của đạo đức kinh doanh
- 3- Vấn đề đạo đức kinh doanh là gì? Các vấn đề đạo đức kinh doanh có nguồn gốc từ đâu?
- 4- Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội khác nhau như thế nào?
- 5- Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp bao gồm những nghĩa vụ gì?
- 6- Hãy nêu các quan điểm đối với trách nhiệm xã hội
- 7- Hãy phân tích tầm quan trọng của đạo đức kinh doanh

CHƯƠNG 2

XÂY DỰNG ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

2.1. CÁC KHÍA CẠNH THỂ HIỆN ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

2.1.1. Xem xét trong các chức năng của doanh nghiệp

2.1.1.1. Đạo đức trong quản trị nguồn nhân lực

➤ Đạo đức trong tuyển dụng, bổ nhiệm, sử dụng lao động

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

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

Tuy nhiên cũng có những trường hợp người quản lý dựa trên cơ sở phân biệt đối xử để tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự. Quyết định của họ dựa trên cơ sở người lao động thuộc một nhóm người nào đó, đặc điểm của nhóm người đó sẽ được gán cho người lao động đó bất kể họ có những đặc điểm đó hay không và dựa trên giả định là nhóm người này kém cỏi hơn nhóm người khác. Như vậy quyết định của người quản lý dựa trên cơ sở phân biệt đối xử chứ không phải dựa trên khả năng thực hiện công việc. Quyết định như vậy ảnh hưởng đến quyền lợi của người lao động như vị trí, thu nhập

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

Trong công tác tuyển dụng và sử dụng người lao động, trong một số trường hợp cụ thể, với những công việc cụ thể người quản lý phải xác minh người lao động có dương tính với ma túy không, hoạt động này hoàn toàn hợp đạo lý. Tuy nhiên, nếu việc xác minh này phục vụ cho ý đồ cá nhân của người quản lý (để trừ dập, để trả thù cá nhân, để thay thế các quan hệ khác...) thì lại là vi phạm quyền riêng tư cá nhân và đáng bị lên án về mặt đạo đức.

Một vấn đề đạo đức mà các nhà quản lý không thể xem nhẹ trong tuyển dụng, bổ nhiệm và sử dụng lao động đó là sử dụng lao động, sử dụng chất xám của các chuyên gia nhưng không đãi ngộ xứng đáng với công sức đóng góp của họ. Đây là một hình thức bóc lột lao động để gia tăng lợi nhuận tiêu cực. Lợi nhuận của một doanh nghiệp luôn có tương quan

với sự đóng góp của người lao động. Doanh nghiệp kinh doanh muốn gia tăng lợi nhuận thì nhất định phải quan tâm đến lợi ích của người lao động trực tiếp làm ra của cải vật chất. Quan hệ chủ thợ sẽ tốt đẹp nếu chủ nhân quan tâm tới lợi ích công nhân, ngược lại công nhân luôn lao động tích cực và tìm cách gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Đó là hai vế tương hỗ của một bài toán kinh tế, cần được xử lý một cách lành mạnh, phù hợp với lợi ích của đôi bên.

➤ Đạo đức trong đánh giá người lao động

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

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

- Đạo đức trong bảo vệ người lao động

Đảm bảo điều kiện lao động an toàn là hoạt động có đạo đức nhất trong vấn đề bảo vệ người lao động. Người lao động có quyền làm việc trong một môi trường an toàn. Mặt khác xét từ lợi ích, khi người làm công bị tai nạn rủi ro thì không chỉ ảnh hưởng xấu đến bản thân họ mà còn tác động đến vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc cung cấp những trang thiết bị an toàn cho người lao động, chi phí cho tập huấn và phổ biến về an toàn lao động... đôi khi cũng tốn kém nguồn lực và thời gian nên một số doanh nghiệp không giải quyết thấu đáo, dẫn đến người lao động gặp rủi ro, điều này đáng lên án về mặt đạo đức.

Người quản lý sẽ bị quy trách nhiệm vô đạo đức trong các trường hợp dưới đây:

- + Không trang bị đầy đủ các trang thiết bị an toàn lao động cho người lao động, cố tình duy trì các điều kiện nguy hiểm và không đảm bảo sức khỏe tại nơi làm việc.
- + Che giấu thông tin về mối nguy hiểm của công việc, làm ngơ trước một vụ việc có thể dự đoán được và có thể phòng ngừa được.
- + Bắt buộc người lao động thực hiện những công việc nguy hiểm mà không cho phép họ có cơ hội từ chối, bắt chấp thể trạng, bắt chấp khả năng và năng lực của họ.

+ Không phổ biến kỹ lưỡng các quy trình, quy phạm sản xuất và an toàn lao động cho người lao động.

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

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

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

2.1.1.2. Đạo đức trong marketing

Nguyên tắc chỉ đạo của marketing là tất cả các hoạt động marketing đều phải định hướng vào người tiêu dùng vì họ là người phán xét cuối cùng việc doanh nghiệp sẽ thất bại hay thành công. Nhưng trên thực tế vẫn tồn tại sự bất bình đẳng giữa người sản xuất và người tiêu dùng. Người sản xuất có “vũ khí” trong tay, đó là kiến thức, kinh nghiệm, hiểu biết về sản phẩm để quyết định có đưa sản phẩm của mình ra bán hay không, còn người tiêu dùng luôn ở thế bị động, họ chỉ được vũ trang bằng quyền phủ quyết với vốn kiến thức hạn hẹp về sản phẩm. Thêm nữa, họ thường xuyên bị tấn công bởi những người bán hàng có trong tay sức mạnh ghê gớm của các công cụ marketing hiện đại. Hậu quả là người tiêu dùng phải chịu những thiệt thòi lớn, sản phẩm không đảm bảo chất lượng. Ngoài ra, việc thỏa mãn hoàn toàn nhu cầu của khách hàng chưa hẳn là tốt vì việc thỏa mãn nhu cầu trước mắt có thể bị đánh đổi với lợi ích lâu dài của cả khách hàng và xã hội. Vì vậy, quan điểm quản trị marketing ưu việt nhất chính là marketing đạo đức xã hội.

Các vấn đề đạo đức có thể nảy sinh từ những hoạt động của marketing như: Bảo vệ người tiêu dùng, An toàn sản phẩm, Ràng buộc khách hàng, Định giá, Quảng cáo

➤ Marketing và phong trào bảo hộ người tiêu dùng

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

a. *Quyền được thỏa mãn những nhu cầu cơ bản*: là quyền được có những hàng hóa và dịch vụ cơ bản, thiết yếu bao gồm ăn, mặc, ở, chăm sóc sức khỏe giáo dục và vệ sinh.

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

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

d. *Quyền được lựa chọn* là quyền được lựa chọn trong số các sản phẩm, dịch vụ được cung cấp với giá cả phải chăng và chất lượng đúng yêu cầu.

e. *Quyền được lắng nghe* (hay được đại diện): là quyền được đề đạt những mối quan tâm của người tiêu dùng đến việc hoạch định hoặc thực hiện các chủ trương chính sách của chính phủ cũng như việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ.

g. *Quyền được bồi thường*: là quyền được giải quyết thỏa đáng những khiếu nại đúng, bao gồm quyền được bồi thường trong trường hợp sản phẩm không đúng như giới thiệu, trường hợp hàng giả mạo hoặc dịch vụ không thỏa mãn yêu cầu.

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

i. *Quyền được có một môi trường lành mạnh và bền vững*: là quyền được sống trong một môi trường không hại đến sức khỏe hiện tại và tương lai.

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

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

➤ *Các biện pháp marketing phi đạo đức*

+ Quảng cáo phi đạo đức: Lạm dụng quảng cáo có thể xếp từ nói phóng đại về sản phẩm và che giấu sự thật tới lừa gạt hoàn toàn. 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*. Các nhà marketing phi đạo đức bằng các thủ thuật QC đã thuyết phục NTD rằng bất kỳ vấn đề nào của họ cũng có thể giải quyết được bằng tiêu dùng. Điều này tạo nên chủ nghĩa tiêu dùng, biến NTD trở nên lười biếng và phụ thuộc. Ví dụ như quảng cáo 1 loại trang phục lót tàng hình có khả năng đánh tan mỡ bụng, khi mặc vào cũng đem lại hiệu quả như tập thể dục.

Lôi kéo, nài ép dụ dỗ người tiêu dùng ràng buộc với sản phẩm của nhà sản xuất bằng những thủ thuật quảng cáo rất tinh vi, không cho người tiêu dùng cơ hội để chuẩn bị, để chống đỡ, không cho người tiêu dùng cơ hội lựa chọn hay tư duy bằng lý trí.

Quảng cáo *tạo ra hay khai thác, lợi dụng niềm tin sai lầm về sản phẩm*, gây trở ngại cho người tiêu dùng trong việc ra quyết định lựa chọn tiêu dùng tối ưu, dẫn dắt người tiêu dùng đến những quyết định lựa chọn lẽ ra họ không thực hiện nếu không có quảng cáo.

Quảng cáo *phóng đại, thổi phồng sản phẩm vượt quá mức hợp lý* có thể tạo nên trào lưu hay cả chủ nghĩa tiêu dùng sản phẩm đó, không đưa ra được những lý do chính đáng đối với việc mua sản phẩm, ưu thế của nó với sản phẩm khác.

Quảng cáo và bán hàng trực tiếp cũng có thể lừa dối khách hàng bằng cách *che giấu sự thật* trong một thông điệp.

Một dạng lạm dụng quảng cáo khác là *đưa ra những lời giới thiệu mơ hồ* với những từ ngữ không rõ ràng khiến khách hàng phải tự hiểu những thông điệp ấy. Những lời nói khôn ngoan này thường rất mơ hồ và giúp nhà sản xuất tránh mang tiếng lừa đảo. Động từ “giúp” là một ví dụ điển hình như trong “giúp bảo vệ”, “giúp chống lại”, “giúp bạn cảm thấy”. Người tiêu thụ sẽ nhìn nhận những quảng cáo này là vô đạo đức bởi vì đã không cung cấp được

những thông tin cần thiết để khách hàng đưa ra quyết định khi mua sản phẩm ; hay bởi những quảng cáo này đã hoàn toàn lừa dối khách hàng.

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

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

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

+ Bán hàng phi đạo đức: Bán hàng lừa gạt: Sản phẩm được ghi “*giảm giá*”, “thấp hơn mức bán lẻ dự kiến”, trong khi chưa bao giờ bán được mức giá đó, hoặc là ghi nhận “sản phẩm giới thiệu” cho sản phẩm bán đại trà. Hoặc là giả vờ bán thanh lý. Tất cả những điều đó làm cho người tiêu dùng tin rằng giá được giảm phần lớn và đi đến quyết định mua.

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

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

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

Bán hàng dưới chiêu bài nghiên cứu thị trường: Sử dụng các cuộc nghiên cứu thị trường nhằm tạo ra một đợt bán điểm hay để thành lập một danh mục khách hàng tiềm năng, hoặc sử dụng các số liệu nghiên cứu thị trường để xây dựng một cơ sở dữ liệu thương mại phục vụ mục tiêu thiết kế sản phẩm. Hoạt động này đòi hỏi ngấm thu thập và sử dụng thông tin cá nhân về khách hàng, do đó đã vi phạm quyền riêng tư của người tiêu dùng. Hoạt động nghiên cứu thị trường còn có thể bị lợi dụng để thu thập thông tin bí mật hay bí mật thương mại.

+ Những thủ đoạn phi đạo đức trong quan hệ với đối thủ cạnh tranh: *Cố định giá cả*: Đó là hành vi hai hay nhiều doanh nghiệp hoạt động trong cùng một thị trường thỏa thuận về việc bán hàng hóa ở cùng một mức giá đã định.

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

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

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

Sử dụng những biện pháp thiếu văn hóa khác để hạ uy tín của doanh nghiệp đối thủ như *gièm pha hàng hóa của đối thủ cạnh tranh*, hoặc đe dọa người cung ứng sẽ cắt những quan hệ làm ăn với họ.

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

Doanh nghiệp có thể thu thập thông tin về người tiêu dùng và khách hàng mục tiêu phục vụ việc thiết kế sản phẩm nhằm thỏa 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. 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.

2.1.1.3. Đạo đức trong hoạt động kế toán, tài chính.

➤ Đạo đức trong hoạt động kế toán

Kế toán là tác nghiệp không thể thiếu của doanh nghiệp. Kế toán là công việc tính toán và ghi chép bằng con số mọi hiện tượng kinh tế tài chính phát sinh tại một tổ chức nhất định nhằm phản ánh và kiểm tra, giám sát tình hình và kết quả hoạt động của đơn vị thông qua 3 thước đo: tiền, hiện vật và thời gian lao động trong đó tiền tệ là thước đo chủ yếu.

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

Các hoạt động kế toán nội bộ là huy động, quản lý và phân bổ các nguồn lực tài chính cho hoạt động của doanh nghiệp với yêu cầu đủ về số lượng và kịp về tiến độ. Tuy nhiên, bộ phận kế toán, tài chính trong một số trường hợp lại lạm dụng quyền hạn của mình. Chẳng hạn bộ phận này lạm quyền quyết định khối lượng vốn và cơ cấu vốn hoạt động của doanh nghiệp với chi phí sử dụng vốn áp đặt (thay vì đề xuất và xác định nguồn tài chính theo đúng chức năng); lạm quyền xây dựng các kế hoạch thu – chi tài chính vốn thuộc về phòng chiến lược – kế hoạch (thay vì phê duyệt các phương án tài chính theo đúng chức năng) ; lạm dụng quyền quyết định phân bổ các nguồn lực tài chính của bộ phận sản xuất – kinh doanh. Điều này khiến hệ thống phân quyền trong tổ chức kém hiệu quả, quản lý chòng chéo. Ngoài ra, những người chịu trách nhiệm về tài chính doanh nghiệp có thể lợi dụng quyền hạn đối với tài sản doanh nghiệp và hiểu biết về quản lý tài chính để đưa ra những quyết định mang tính tư lợi

như đề xuất sử dụng nguồn tài chính hay phân bổ nguồn tài chính kém hiệu quả vì mục đích riêng.

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

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

➤ Đạo đức trong nghề kiểm toán

Bản chất của kiểm toán chính là sự kiểm tra độc lập từ bên ngoài được thực hiện bởi một lực lượng có trình độ kỹ năng chuyên môn cao, chịu trách nhiệm hoàn toàn về mặt pháp lý và kinh tế đối với các nhận xét của mình về độ tin cậy của các thông tin được thẩm định. Nhà nước cũng như xã hội sẽ quản lý và giám sát hoạt động kiểm tra này trên ba mặt chủ yếu: - Các thông tin công khai phải tuân thủ các nguyên tắc và chuẩn mực chung được xã hội thừa nhận.

Mỗi một nghề nghiệp thường có một chuẩn mực đạo đức riêng biệt. Mỗi một công ty lại có một chuẩn mực đạo đức phù hợp với văn hóa công ty đó. Sự tiến bộ của xã hội đòi hỏi người hành nghề trong bất cứ lĩnh vực nào cũng phải tuân thủ đạo đức nghề nghiệp cơ bản, nhằm đảm bảo cho nghề nghiệp, sản phẩm của ngành nghề và công ty được xã hội trọng dụng, tôn vinh. Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp kế toán, kiểm toán cũng vậy, nó có đặc thù riêng so với các ngành nghề khác trong xã hội. Quyết định 87/2005/QĐ-BTC về việc ban hành và công bố Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp kế toán, kiểm toán Việt Nam đã xây dựng các quy tắc đạo đức cơ bản bao gồm:

- **Độc lập:** Độc lập là nguyên tắc hành nghề cơ bản của kiểm toán viên hành nghề và người hành nghề kế toán.

Trong quá trình kiểm toán hoặc cung cấp dịch vụ kế toán, kiểm toán viên hành nghề và người hành nghề kế toán phải thực sự không bị chi phối hoặc tác động bởi bất kỳ lợi ích vật chất hoặc tinh thần nào làm ảnh hưởng đến sự trung thực, khách quan và độc lập nghề nghiệp của mình.

Kiểm toán viên hành nghề và người hành nghề kế toán không được nhận làm kiểm toán hoặc làm kế toán cho các đơn vị mà mình có quan hệ kinh tế hoặc quyền lợi kinh tế như góp vốn, cho vay hoặc vay vốn từ khách hàng, hoặc là cổ đông chi phối của khách hàng, hoặc có ký kết hợp đồng gia công, dịch vụ, đại lý tiêu thụ hàng hóa.

Kiểm toán viên hành nghề và người hành nghề kế toán không được nhận làm kiểm toán hoặc làm kế toán ở những đơn vị mà bản thân có quan hệ gia đình ruột thịt (như có bố, mẹ, vợ, chồng, con, anh, chị, em ruột) là người trong bộ máy quản lý điều hành (Hội đồng quản trị, Ban Giám đốc, kế toán trưởng, các trưởng, phó phòng và các cấp tương đương) trong đơn vị khách hàng.

Kiểm toán viên hành nghề không được vừa làm dịch vụ kế toán, như ghi sổ kế toán, lập báo cáo tài chính, kiểm toán nội bộ, định giá tài sản, tư vấn quản lý, tư vấn tài chính, vừa làm dịch vụ kiểm toán cho cùng một khách hàng. Ngược lại, người làm dịch vụ kế toán không được làm kiểm toán cho cùng một khách hàng.

Trong quá trình kiểm toán hoặc cung cấp dịch vụ kế toán, nếu có sự hạn chế về tính độc lập thì kiểm toán viên hành nghề, người hành nghề kế toán phải tìm mọi cách loại bỏ sự hạn chế này. Nếu không thể loại bỏ được thì phải nêu rõ điều này trong Báo cáo kiểm toán hoặc Báo cáo dịch vụ kế toán.

- Chính trực: Người làm kế toán và người làm kiểm toán phải thẳng thắn, trung thực và có chính kiến rõ ràng.
- Khách quan: Người làm kế toán và người làm kiểm toán phải công bằng, tôn trọng sự thật và không được thành kiến, thiên vị.
- Năng lực chuyên môn và tính thận trọng: Người làm kế toán và người làm kiểm toán phải thực hiện công việc kiểm toán, kế toán với đầy đủ năng lực chuyên môn cần thiết, với sự thận trọng cao nhất và tinh thần làm việc chuyên cần. Kiểm toán viên có nhiệm vụ duy trì, cập nhật và nâng cao kiến thức trong hoạt động thực tiễn, trong môi trường pháp lý và các tiến bộ kỹ thuật để đáp ứng yêu cầu công việc.
- Tính bảo mật: Người làm kế toán và người làm kiểm toán phải bảo mật các thông tin có được trong quá trình kiểm toán; không được tiết lộ bất cứ một thông tin nào khi chưa được phép của người có thẩm quyền, trừ khi có nghĩa vụ phải công khai theo yêu cầu của pháp luật hoặc trong phạm vi quyền hạn nghề nghiệp của mình.
- Tư cách nghề nghiệp: Người làm kế toán và người làm kiểm toán phải trau dồi và bảo vệ uy tín nghề nghiệp, không được gây ra những hành vi làm giảm uy tín nghề nghiệp.
- Tuân thủ chuẩn mực chuyên môn: Người làm kế toán và người làm kiểm toán phải thực hiện công việc kế toán, kiểm toán theo những kỹ thuật và chuẩn mực chuyên môn đã quy định trong chuẩn mực kế toán, chuẩn mực kiểm toán Việt Nam, quy định của Hội nghề nghiệp và các quy định pháp luật hiện hành.

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

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

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

➤ Đạo đức trong hoạt động tài chính

Các chủ sở hữu có trách nhiệm cung cấp nguồn tài chính cho hoạt động của doanh nghiệp. Nguồn tài lực có thể do khai thác từ thị trường tài chính hoặc nguồn tài chính khác được ủy thác bởi cá nhân, tổ chức khác. Chủ sở hữu đôi khi phải mượn tiền của bạn bè hoặc ngân hàng để bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của mình hoặc họ phải rủ thêm những người sở hữu khác - cổ đông - để có đủ tiền. Việc những nguồn tài chính kiếm được và chi tiêu như thế nào có thể tạo ra những vấn đề đạo đức và pháp lý. Các vấn đề đạo đức tài chính bao gồm các câu hỏi về những vụ đầu tư mang tính trách nhiệm xã hội và tính chính xác của các tài liệu tài chính được báo cáo. Tính chính xác thể hiện ở các số liệu kế toán – tài chính của các báo cáo tài chính hay bảng cân đối kế toán, phản ánh thực chất tiềm lực cũng như kết quả hoạt động của doanh nghiệp, đóng vai trò là cơ sở cho hoạt động ra quyết định trong nội bộ doanh nghiệp cũng như các đối tượng ngoài doanh nghiệp như cơ quan quản lý nhà nước, nhà đầu tư, cổ đông ... Nếu những tài liệu này chứa đựng những thông tin sai lệch, dù cố ý hay không thì cũng ảnh hưởng xấu đến hoạt động của rất nhiều đối tượng. “Trách nhiệm xã hội” của hoạt động tài chính – kế toán có phạm vi tác động tương tự. Các quyết định tài chính không chỉ tác động trực tiếp đến cộng đồng bằng việc lựa chọn phương án đầu tư có hiệu quả kinh tế – xã hội cao mà còn tác động gián tiếp đến kinh tế vĩ mô như đánh giá cơ cấu đầu tư, hiệu quả đầu tư hay mức tăng trưởng trong một ngành, một lĩnh vực cụ thể. Càng ngày các tổ chức và các cá nhân càng hướng vào đầu tư mang tính trách nhiệm xã hội. Các nhà đầu tư đang cố tìm kiếm các doanh nghiệp hoạt động xã hội luôn có trách nhiệm pháp lý và trách nhiệm xã hội, đồng thời quan tâm đến lợi ích của các thành viên, cộng đồng và xã hội. Các nhà đầu tư có

trách nhiệm xã hội đưa ra các thử thách cho các doanh nghiệp nhằm cải thiện công tác tuyển dụng và những sáng kiến vì môi trường và đặt ra các mục tiêu xã hội khác. Áp lực kinh tế từ những nhà đầu tư nhằm tăng cường hành vi có tính trách nhiệm xã hội và đạo đức là một động lực lớn cho những cải cách của doanh nghiệp.

2.1.2. Xem xét trong quan hệ với các đối tượng hữu quan

Các đối tượng hữu quan là những đối tượng hay nhóm đối tượng có ảnh hưởng quan trọng đến sự sống còn và sự thành công của một hoạt động kinh doanh. Họ là người có những quyền lợi cần được bảo vệ và có những quyền hạn nhất định để đòi hỏi doanh nghiệp làm theo ý muốn của họ.

Đối tượng hữu quan bao gồm cả những người *bên trong* và *bên ngoài* doanh nghiệp. Những người bên trong là các công nhân viên chức, kể cả ban giám đốc và các ủy viên trong hội đồng quản trị. Những người bên ngoài doanh nghiệp là các cá nhân hay tập thể khác gây ảnh hưởng tới các hoạt động của doanh nghiệp như khách hàng, nhà cung cấp, các cơ quan nhà nước, đối thủ cạnh tranh, cộng đồng địa phương. Quan điểm, mối quan tâm và lợi ích của họ có thể rất khác nhau.

Tất cả các đối tượng hữu quan đều có lý do trực tiếp hoặc gián tiếp để tác động lên doanh nghiệp theo yêu cầu riêng của họ. Các nhân viên phục vụ doanh nghiệp muốn được trả lương tương xứng với công việc họ cống hiến. Khách hàng đòi hỏi sản phẩm phải đáp ứng nhu cầu của họ với chất lượng cao nhưng giá rẻ. Nhà cung cấp tìm kiếm các doanh nghiệp nào chịu trả giá cao hơn với điều kiện ít ràng buộc hơn đối với họ. Các cơ quan nhà nước đòi hỏi doanh nghiệp hoạt động theo đúng luật pháp kỷ cương. Đối thủ cạnh tranh yêu cầu sự cạnh tranh thẳng thắn giữa các doanh nghiệp cùng ngành. Các cộng đồng địa phương đòi hỏi doanh nghiệp phải có ý thức trách nhiệm trong địa bàn hoạt động của mình. Công chúng thì muốn chất lượng sinh hoạt đời sống ngày càng được cải tiến nhờ sự tồn tại của doanh nghiệp.

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

2.1.2.1. Chủ sở hữu

Hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ đều bắt đầu với việc một người hay một nhóm người góp vốn chung cho các hoạt động của doanh nghiệp để cung cấp một số hàng hóa và dịch vụ. Chủ sở hữu có thể tự mình quản lý doanh nghiệp hoặc thuê những nhà quản lý chuyên nghiệp để điều hành doanh nghiệp. Chủ sở hữu là các cá nhân, nhóm cá nhân hay tổ chức đóng góp một phần hay toàn bộ nguồn lực vật chất, tài chính cần thiết cho các hoạt động của doanh nghiệp, có quyền kiểm soát nhất định đối với tài sản, hoạt động của tổ chức thông qua giá trị đóng góp. Chủ sở hữu có thể là cá nhân, tổ chức, nhà nước, ngân hàng ... có thể là người trực tiếp tham gia điều hành doanh nghiệp hoặc giao quyền điều hành này cho những nhà quản lý chuyên nghiệp được họ tuyển dụng, tin cậy trao quyền đại diện và chỉ giữ lại cho mình quyền kiểm soát doanh nghiệp. Chủ sở hữu là người cung cấp tài chính cho doanh nghiệp. Nguồn tài lực này có thể là do khai thác từ thị trường tài chính hoặc nguồn tài chính

khác được ủy thác bởi các cá nhân, tổ chức khác. Người quản lý, với tư cách là người đại diện và được ủy thác bởi chủ sở hữu, phải có trách nhiệm nghĩa vụ kinh tế, pháp lý, đạo lý nhất định. Không nhận thức được những nghĩa vụ này thì việc khai thác và sử dụng các nguồn lực tài chính có thể gây ra những vấn đề đạo đức.

Theo học thuyết về đại diện, quan hệ giữa các cổ đông và người quản lý công ty được hiểu như là quan hệ đại diện – hay quan hệ ủy thác. Mỗi quan hệ này được coi như là quan hệ hợp đồng mà theo đó các cổ đông (những người chủ - principals), bổ nhiệm, chỉ định người khác, người quản lý công ty (người thụ ủy - agents), để thực hiện việc quản lý công ty cho họ mà trong đó bao gồm cả việc trao thẩm quyền để ra quyết định định đoạt tài sản của công ty. Theo luật về công ty ở khắp nơi trên thế giới, các cổ đông (đại hội đồng cổ đông) sẽ có quyền chọn lựa để bầu, bổ nhiệm các vị trí quản lý quan trọng của công ty. Những người được bầu, bổ nhiệm như hội đồng quản trị hay tổng giám đốc (giám đốc điều hành), sẽ được trao thẩm quyền ra các quyết định nhất định (theo qui định trong điều lệ công ty) để hành động cho và vì công ty, cũng như định đoạt tài sản của công ty.

Lý thuyết về đại diện cho rằng, nếu cả hai bên trong mỗi quan hệ này (cổ đông và người quản lý công ty) đều muốn tối đa hóa lợi ích của mình, thì có cơ sở để tin rằng người quản lý công ty sẽ không luôn luôn hành động vì lợi ích tốt nhất cho người chủ, tức các cổ đông và công ty. Với vị trí của mình, người quản lý công ty được cho là luôn có xu hướng tư lợi và không đủ siêng năng, mẫn cán, và có thể tìm kiếm các lợi ích cá nhân cho mình hay người thứ ba của mình chứ không phải cho công ty. Các đặc tính tự nhiên của quan hệ đại diện dẫn đến giả thiết rằng, các cổ đông cần thường xuyên giám sát hoạt động của người quản lý công ty nhằm đảm bảo lợi ích của mình. Học thuyết về đại diện nhấn mạnh rằng, các cổ đông cần phải sử dụng các cơ chế thích hợp để có thể hạn chế sự phân hóa lợi ích giữa cổ đông và người quản lý công ty, bằng cách (i) thiết lập những cơ chế đãi ngộ (*compensation mechanisms*) thích hợp cho các nhà quản trị, và (ii) thiết lập cơ chế giám sát (*supervisory mechanisms*) hiệu quả để hạn chế những hành vi không bình thường, tư lợi của người quản lý công ty.

Các vấn đề đạo đức liên quan đến chủ sở hữu bao gồm các mâu thuẫn giữa nhiệm vụ của các nhà quản lý đối với các chủ sở hữu và lợi ích của chính họ, và sự tách biệt giữa việc sở hữu và điều khiển doanh nghiệp. Lợi ích của chủ sở hữu về cơ bản được bảo toàn và phát triển giá trị tài sản. Tuy nhiên, họ còn thấy lợi ích của mình trong hoài bão và mục tiêu của tổ chức, các lợi ích này thường là những giá trị tinh thần, mang tính xã hội vượt qua khuôn khổ lợi ích cụ thể của một cá nhân. Ngày nay, các nhà đầu tư đều nhìn vào hoài bão, mục tiêu được nêu lên trong tuyên bố sứ mệnh của các doanh nghiệp để lựa chọn đầu tư. Các nhà đầu tư với tư cách là chủ sở hữu doanh nghiệp cũng phải chịu các trách nhiệm xã hội như kinh tế, pháp lý, đạo đức và nhân văn.

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

Những người chủ không hiểu được những vấn đề đạo đức mà khách hàng hoặc xã hội nói chung xem là quan trọng sẽ phải trả giá cho việc thiếu hiểu biết của mình bằng những thua

lỗi trong doanh thu. Thậm chí, cả những việc được xem là đạt chuẩn trong nội bộ một ngành vẫn có thể bị xem là vô đạo đức ở bên ngoài. Chẳng hạn như, các nhà cung cấp dịch vụ đường dài và mạng Internet bị buộc tội là đã lợi dụng khách hàng bằng cách tính các cuộc gọi hay truy cập Internet chưa đến một phút sang phút tiếp theo. Người ngoài nhìn nhận việc này là bắt chẹt khách hàng nhưng người bên trong thì cho rằng đây chỉ là giá sỉ.

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

Có một vài vấn đề về đạo đức liên quan đến nghĩa vụ của giám đốc với người chủ sở hữu nảy sinh đặc biệt là trong lĩnh vực tiếp quản tập đoàn, sát nhập và việc mua cổ phần quản trị trong một doanh nghiệp. Ví dụ như, khi doanh nghiệp đứng trước một viễn cảnh sẽ bị doanh nghiệp khác hoặc một cá nhân nào đó mua đứt hoặc tiếp quản thì nhiệm vụ của giám đốc đối với người sở hữu hiện thời có thể mâu thuẫn với lợi ích và mục tiêu của chính bản thân họ (an toàn nghề nghiệp, thu nhập và quyền lực).

2.1.2.2. Người lao động

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

➤ Vấn đề cáo giác.

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

Người lao động có nghĩa vụ trung thành với doanh nghiệp, vì lợi ích của doanh nghiệp và có trách nhiệm giữ bí mật các thông tin liên quan đến doanh nghiệp, nhưng mặt khác họ cũng phải hành động vì lợi ích xã hội. Khi đó, cáo giác được coi là chính đáng. Cáo giác là một quyết định khó khăn vì nó đặt người cáo giác đứng trước mâu thuẫn giữa một bên là sự trung thành với doanh nghiệp với một bên là bảo vệ lợi ích xã hội, vì thế đòi hỏi người lao động phải cân nhắc rất thận trọng, kỹ lưỡng những lợi ích và thiệt hại do cáo giác đưa lại để đi đến quyết định có cáo giác hay không.

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

Người lao động không bị ràng buộc bởi nghĩa vụ cấp dưới để thực hiện những hành động phi pháp hay vô đạo đức. Cấp dưới không có nghĩa vụ tuyệt đối phải thực hiện những

mệnh lệnh, yêu cầu của cấp trên mà chỉ có nghĩa vụ chấp hành những hướng dẫn hợp lý của cấp trên. Đó là những hành động không phạm pháp, phù hợp với các chuẩn mực đạo đức và văn hóa của xã hội. Quan hệ cấp trên – cấp dưới không đòi hỏi nhân viên tham gia vào các hoạt động phạm pháp hay vô đạo đức, hay cống hiến toàn bộ cuộc đời mình cho người chủ.

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

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

Cần lưu ý động cơ của người cáo giác. Cáo giác có thể bị cá nhân lợi dụng vì động cơ cá nhân, có thể người cáo giác chỉ lợi dụng mượn danh vì lợi ích xã hội, lợi ích doanh nghiệp để đạt lợi ích riêng của mình mà thôi (nhằm trả thù, hạ thấp uy tín, chứng tỏ cá nhân ...). Trong trường hợp này, cách tốt nhất với nhà quản lý là loại trừ ngay từ đầu những nguyên nhân có thể dẫn tới hành động cáo giác. Động cơ đúng không phải là nhằm mục đích cá nhân mà là lợi ích chung của doanh nghiệp.

➤ Bí mật thương mại

Bí mật thương mại là những thông tin được sử dụng trong quá trình tiến hành hoạt động kinh doanh không được nhiều người biết tới nhưng lại có thể tạo cơ hội cho người sở hữu nó có một lợi thế so với những đối thủ cạnh tranh không biết hoặc không sử dụng những thông tin đó.

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

Bí mật thương mại cần phải được bảo vệ vì nó là một loại tài sản đặc biệt mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Nếu bí mật thương mại bị tiết lộ sẽ dẫn đến hậu quả làm mất lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh của doanh nghiệp. Những người lao động trực tiếp liên quan đến bí mật thương mại (những nhân viên kỹ thuật cao cấp, những người làm việc trong bộ phận R&D) có nghĩa vụ bảo mật không được tiết lộ hay sử dụng thông tin tích lũy được trong quá trình hoạt động. Tuy nhiên, việc ngăn chặn nhân viên sử dụng kiến thức, kinh nghiệm tích lũy được trong quá trình làm việc có thể lại là hành vi vi phạm quyền tự do và quyền sở hữu trí tuệ. Các doanh nghiệp yêu cầu người làm công ký văn bản thỏa thuận không làm thuê cho các đối thủ cạnh tranh sau khi rời bỏ doanh nghiệp và đưa ra những quy định hạn chế đối với việc sử dụng các phát minh và kinh nghiệm tích lũy được trong quá trình công tác (trong một khoảng thời gian nhất định, trong một khu vực địa lý nhất định, trong một số loại công việc nhất định ...). Việc này dẫn đến những trở ngại cho việc khai thác năng lực tốt nhất của người lao động, vì thực tế người lao động cũng có quyền thay đổi công việc hay khởi sự công việc

kinh doanh của riêng bản thân, họ có thể sử dụng một số kiến thức và kỹ năng tích lũy được trong quá trình lao động.

Ban lãnh đạo doanh nghiệp thường lập luận rằng, người làm công đã tìm ra bí mật thương mại bằng nguồn thời gian, vật tư và thiết bị doanh nghiệp đã cung cấp, vì thế doanh nghiệp có quyền sở hữu và quyền sử dụng phát minh đó mà không phải trả tiền thêm cho người làm công. Tuy nhiên, trên thực tế, bí mật thương mại không thể tách khỏi trí tuệ của người lao động. Người lao động là người đồng sở hữu, nắm giữ những tài sản trí tuệ này, là người có khả năng hoặc không có chủ định sử dụng tài sản này vào việc làm lợi cho mình. Khi người lao động bị đối xử một cách không bình đẳng có thể sẽ dẫn đến việc họ tiết lộ bí mật thương mại cho các doanh nghiệp đối thủ để nhận phần tiền thêm hoặc họ sẽ sử dụng bí mật thương mại vào việc tách ra lập doanh nghiệp riêng. Khi đó hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn.

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

➤ *Điều kiện, môi trường làm việc*

Cải thiện điều kiện lao động tuy có chi phí lớn nhưng bù lại đem lại một lợi nhuận khổng lồ cho doanh nghiệp. Vì thế, các nhà quản lý phải tạo ra được sự ưu tiên cao nhất về tính an toàn và phải biết được hết những rủi ro có ngay tại nơi làm việc.

Điều kiện, môi trường làm việc hợp lý cho người lao động, đó là trang thiết bị an toàn, chăm sóc y tế và bảo hiểm ... để người lao động tránh được các tai nạn rủi ro và tránh các bệnh nghề nghiệp, đảm bảo sức khỏe cả về thể chất và tinh thần có thể làm việc lâu dài.

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

Trên thực tế, ở một số công việc cụ thể, khó có thể giảm bớt xác suất xảy ra thiệt hại đến mức bằng không. Có những trường hợp không thể không sử dụng một số chất độc hại trong quá trình sản xuất, có những trường hợp mặc dù đã tiến hành các biện pháp xử lý với chi phí cực kỳ cao, chất độc hại vẫn tồn tại ở mức nhỏ. Vì vậy người lao động phải chấp nhận mức rủi ro nhất định. Đó là những rủi ro mà người lao động phải gánh chịu khi không có giải pháp thay thế, nó là cần thiết và không thể tránh khỏi. Trong trường hợp này, không thể quy trách nhiệm cho riêng một phía nào, người lãnh đạo hay người lao động. Hành vi đạo đức nhất ở đây là người chủ cần thông báo đầy đủ về mối nguy hiểm của công việc để người lao động cân nhắc giữa rủi ro và mức tiền công (thực tế có người lao động sẵn sàng chấp nhận các

công việc nguy hiểm để có mức tiền công cao), từ đó ra được các quyết định lựa chọn tự do. Như vậy, người chủ đã tôn trọng quyền được biết và được từ chối các công việc nguy hiểm. Hơn nữa, khi người lao động được báo trước về mỗi nguy hiểm, họ sẽ đề phòng tốt hơn, họ chủ động phát hiện triệu chứng và tìm cách xử lý sớm hơn. Như vậy, cả doanh nghiệp và người lao động đều được lợi.

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

➤ *Lạm dụng của công, phá hoại ngầm*

Nếu chủ doanh nghiệp đối xử với nhân viên thiếu đạo đức (không công bằng, hạn chế cơ hội thăng tiến, trả lương không tương xứng...) sẽ dẫn đến tình trạng người lao động không có trách nhiệm với doanh nghiệp, thậm chí ăn cắp và phá hoại ngầm.

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

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

Các nhân viên còn phải đối mặt với các vấn đề về đạo đức khi họ buộc phải giải quyết những mối quan hệ. Một vấn đề đạo đức khác liên quan đến các mối quan hệ là nạn đạo văn: lấy thành quả lao động của người khác làm của mình mà không đưa ra bất cứ một sự trích dẫn nào về nguồn. Bởi vậy, một nhân viên chịu trách nhiệm viết một bản kế hoạch chiến lược cho một khách hàng có thể sao chép một bản kế hoạch của một đồng nghiệp cho một khách hàng khác. Hành động này là không công bằng và thiếu trung thực đối với người đã viết ra kế hoạch ấy và kể cả đối với khách hàng.

Mục tiêu ban đầu của ban quản lý là cố gắng đạt được mục tiêu của doanh nghiệp bằng cách tổ chức, hướng dẫn, lên kế hoạch, và điều khiển các hoạt động của nhân viên. Họ hướng dẫn nhân viên và chỉ đạo các hoạt động nên các giám đốc có ảnh hưởng tới các vấn đề đạo đức trong doanh nghiệp. Ban quản lý cũng phải quan tâm tới những vấn đề đạo đức liên quan tới kỷ luật của nhân viên, việc sa thải nhân viên, an toàn và sức khỏe, sự riêng tư, các lợi ích của nhân viên, việc sử dụng rượu trong công sở, ảnh hưởng đến môi trường của doanh nghiệp, các quy định về tiêu chuẩn đạo đức và việc tự quản, những mối quan hệ với chính

quyền địa phương, đóng cửa doanh nghiệp và ngừng sản xuất. Khi các vấn đề trên không được giải quyết thì nhân viên và cộng đồng thường phản ứng rất quyết liệt.

2.1.2.3. Khách hàng.

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

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

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

Những biểu hiện của sản phẩm không an toàn là: những sản phẩm có thể gây tai nạn cao khi có sự cố, những sản phẩm ảnh hưởng đến sức khỏe như thực phẩm quá hạn sử dụng, thực phẩm sử dụng phụ gia gây độc hại, những sản phẩm kích thích tính bạo lực và những văn hóa phẩm chứa đầy những hình ảnh và những câu chuyện mang đậm tính bạo lực và khiêu dâm ...

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

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

- + Doanh nghiệp phải thực hiện trọn vẹn nghĩa vụ cẩn thận, nghĩa là doanh nghiệp phải phòng ngừa mọi khả năng sản phẩm đưa ra thị trường có khiếm khuyết (cả về thiết kế, vật tư, sản xuất, kiểm tra chất lượng, bao gói, dán nhãn và ghi chú). Doanh nghiệp cũng phải chịu trách nhiệm không chỉ về những trường hợp sử dụng sai có thể lường trước được, mà còn cả về những trường hợp sử dụng sai quy cách do các hoạt động marketing gây ra. Đồng thời, doanh nghiệp phải cảnh báo trước những rủi ro có thể xảy ra để người tiêu dùng lưu tâm.

- + Doanh nghiệp không được cố tìm cách ràng buộc người tiêu dùng bởi bất kỳ cam kết đảm bảo chính thức hay ngầm định nào về trách nhiệm họ phải.

- + Từ ngữ trong lời giới thiệu, trong quảng cáo, trong tuyên bố của doanh nghiệp phải có tính trung thực.

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

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

Trong nỗ lực làm hài lòng khách hàng, các doanh nghiệp không chỉ phải quan tâm đến những nhu cầu tức thời của khách hàng mà còn phải biết được những mong muốn lâu dài của họ. Vấn đề đạo đức cũng có thể nảy sinh từ việc không cân đối giữa nhu cầu trước mắt và nhu cầu lâu dài của khách hàng. Các khách hàng cũng rất thích loại thực phẩm dinh dưỡng số lượng nhiều nhưng giá rẻ và có bao bì tiện lợi nhưng họ không muốn các nhà sản xuất thực phẩm làm bị thương hoặc giết các loài vật hoang dã có giá trị trong quy trình sản xuất của mình. Các tổ chức bảo vệ khách hàng đã rất thành công trong việc buộc các doanh nghiệp phải dừng ngay những hành động vô đạo đức hay có hại cho con người và môi trường. Các doanh nghiệp nói chung đều muốn làm hài lòng khách hàng và luôn sẵn sàng thay đổi theo yêu cầu để làm nguôi những mối lo ngại của khách hàng và tránh những tổn thất do bị khách hàng tẩy chay hoặc có những điều tiếng xấu. Phản ứng tiêu cực của dư luận như thế này có thể gây hại không chỉ đối với doanh thu ngắn hạn mà còn với sự trung thành của những khách hàng lâu năm. Nhiều tổ chức quần chúng, phi chính phủ và chính phủ đã được thành lập để đấu tranh với những hành vi tiêu dùng và sản xuất phi đạo đức, vì lợi ích trước mắt, có thể gây thiệt hại cho lợi ích xã hội lâu dài.

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

2.1.2.4. Đối thủ cạnh tranh

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

Tuy nhiên, có nhiều doanh nghiệp chỉ nhìn thấy những lợi ích trước mắt dẫn đến có những hành vi cạnh tranh không lành mạnh, gây ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp khác hoạt động trong cùng một thị trường, một lĩnh vực. Cũng chính vì thế mà uy tín kinh doanh của doanh nghiệp rất dễ bị xâm phạm bởi những đối thủ cạnh tranh “xấu chơi”. Lợi nhuận và thị phần đạt được bằng các biện pháp cạnh tranh không lành mạnh không được các doanh nghiệp trong ngành và xã hội chấp nhận. Lợi dụng câu nói “thương trường là chiến trường”, một số doanh nghiệp đã tìm mọi cách làm suy yếu đối thủ bằng nhiều chiêu cạnh tranh không lành mạnh.

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

Thuật ngữ “hành vi thông đồng” nhằm để chỉ các doanh nghiệp ở cùng một quy mô sản xuất hoặc phân phối nên có thể ảnh hưởng đến sản xuất hoặc chức năng cung cầu của một thị trường hàng hóa hoặc dịch vụ. Từ những đối thủ cạnh tranh của nhau, giờ đây những doanh nghiệp này đã trở thành “những người bạn tốt” vì cùng làm những điều mà các đồng nghiệp trung thực không dám làm. Và đến một lúc nào đó, một doanh nghiệp có khả năng tạo ra giá trị lớn hơn sẽ phải rút lui khỏi thị trường như là cái giá phải trả cho việc theo đuổi một đường hướng kinh doanh chân chính, trong lúc đối thủ của họ thành công vì đã vận hành linh hoạt theo “cơ chế chính sách” của nước sở tại. Điều này sẽ khiến cho cả thị trường xấu đi và cần phải bị lên án. Hành vi thông đồng nghĩa là hành động của một doanh nghiệp thông đồng với một doanh nghiệp hoặc một số doanh nghiệp khác, mà họ có quan hệ cạnh tranh, dưới hình thức ký kết một hợp đồng, một thỏa thuận hoặc ngầm đồng ý để quyết định giá cả hàng hóa hoặc dịch vụ của họ ... từ đó kiểm soát hoạt động lẫn nhau. “Thông đồng” để “ép giá”, để độc quyền kinh doanh, để thu lợi nhuận lớn ngay trước mắt thay vì sử dụng chính năng lực cạnh tranh và khả năng thực tế của mình để thu hút khách hàng.

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

Trong trường hợp đấu thầu, doanh nghiệp nào đó chào hàng ưu đãi hơn sẽ được bản thân chủ sở hữu quyết định và bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng không được phép đưa đến cho chủ sở hữu những thông tin không chắc chắn chống lại bất kỳ một bên dự thầu cụ thể nào. Nhiều doanh nghiệp đã tập trung vào việc thu thập thông tin tấn công các đối thủ cạnh tranh của mình để tăng cường khả năng cạnh tranh của bản thân mình và từ đó cung cấp những thông tin sai lệch cho chủ thầu mà không xác minh được các thông tin là đúng sự thật. Việc này vô tình sẽ thiết lập hoạt động thương mại không lành mạnh, khiến sự phát triển kinh doanh của những doanh nghiệp làm ăn chân chính trên thị trường sẽ bị ngăn cản. Đối thủ cạnh tranh không được gây nhầm lẫn cho chủ thầu thông qua các thông tin không được xác minh, mặc dù họ cho rằng thông tin này là hữu ích cho chủ thầu, đó là hành vi vi phạm cạnh tranh lành mạnh.

Cạnh tranh không lành mạnh còn thể hiện ở hành vi ăn cắp bí mật thương mại của doanh nghiệp đối thủ. Đó là hình thức “bỏ vốn để gặt hái ở những nơi họ không hề gieo cấy

và tìm cách biến thành của mình những thành quả lao động của những người bỏ công gieo trồng”. Hành vi ăn cắp bí mật thương mại được thực hiện bằng rất nhiều cách khác nhau như:

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

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

2.2. XÂY DỰNG ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

2.2.1. Phân tích hành vi đạo đức

Phân tích hành vi đạo đức bằng Algorithm đạo đức – một tập hợp có hệ thống những câu hỏi logic 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 trong từng hoàn cảnh. Các câu hỏi logic đó được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 2.1. Phân tích hành vi đạo đức bằng Algorithm đạo đức

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

1. Đối tượng hữu quan:

Chủ sở hữu, người quản lý, người lao động, khách hàng, đối tác, cộng đồng, chính quyền.

2. Các tác nhân:

Các vấn đề đạo đức, mâu thuẫn giữa các đối tượng hữu quan (mâu thuẫn quyền lực, mâu thuẫn sự phối hợp, mâu thuẫn triết lý, mâu thuẫn lợi ích).

3. Động cơ/ động lực:

Động cơ là nguồn sức mạnh nội tạng của con người thôi thúc và hướng hành vi con người tới việc đạt được mục tiêu nhất định. Động cơ là một sức thúc đẩy về tiềm thức khó xác định được mà chỉ một phần của nó được thể hiện 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 những nguyên nhân của những vấn đề. Khi đã đạt được mục tiêu, con người sẽ không tiếp tục hành động, giống như cỗ máy không còn nguồn động lực, hết nhiên liệu.

Một trong những lý thuyết lý giải về động cơ con người sử dụng khá phổ biến là Tháp nhu cầu của Maslow. Theo tháp nhu cầu này, nhu cầu của con người được sắp xếp một cách có trật tự, theo mức độ của việc ưu tiên thỏa mãn và trình độ phát triển trí tuệ. Trong những hoàn cảnh nhất định, sự xuất hiện của những nhân tố ngoại cảnh có thể gây ra những áp lực tâm lý ở những khu vực nhu cầu khác nhau với mức độ khác nhau. Khi đó con người sẽ 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.

Việc xác định động cơ thực chất là việc liên tiếp trả lời các câu hỏi “tại sao”, “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.

4. Mục đích, mục tiêu:

Khi hành động mỗi người đều có mục đích nhất định phản ánh những mong muốn về kết quả cần 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.

Mục đích/mục tiêu là những trạng thái hay kết quả một cá nhân hay 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 những có thể đạt được.

5. Phương tiện

Phương tiện là 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. Ở đây, phương tiện chính là hành vi hay cách thức hành động của các đối tượng hữu quan 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 phát huy khi người thực hiện có khả năng làm chủ được nó. Phương tiện gồm hai nội dung: phương pháp hành động và sử dụng các công cụ khi hành động. Năng lực hành động của con người phụ thuộc vào sức

mạnh của người đó. Trong quan hệ giữa các đối tượng hữu quan, sức mạnh của một người được quyết định bởi tính đúng đắn trong các quyết định.

6. Hệ quả

Mọi 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. Kết quả (result) là bất kỳ thứ gì đó xuất hiện như một logic hay sản phẩm tất yếu của một hành động hay quá trình. Kết quả (effect) được định nghĩa là điều gì đó xuất hiện do một nguyên nhân hay tác nhân nào đó.

Khái niệm hệ quả nhấn mạnh đến ảnh hưởng nhân quả hay mối liên hệ 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.

Về cơ bản, dù đối tượng ra quyết định (đối tượng 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 con người không chỉ dừng lại ở những kết quả vật chất hay phi vật chất mà còn gây nên những tác động (hệ quả) sâu, rộng do ảnh hưởng lan chuyển do tính tương hỗ, nhân quả trong hệ thống.

2.2.2. Xây dựng đạo đức kinh doanh

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

2.2.2.1. Một chương trình tuân thủ đạo đức hiệu quả

Khi cơ hội tham gia vào những hành vi vô đạo đức xuất hiện, các doanh nghiệp nhiều khi phải đối mặt không chỉ với các vấn đề đạo đức mà còn phạm vào các vi phạm pháp lý khi những người làm việc cho các doanh nghiệp này không biết cách nào để có thể đưa ra những quyết định đúng đắn. Các vấn đề pháp lý thường là những nỗ lực nhằm giải quyết các vấn đề rắc rối hoặc những tranh chấp đạo đức.

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

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

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

Một chương trình tuân thủ đạo đức hiệu quả đòi hỏi trách nhiệm cao của đội ngũ quản lý cao cấp.

Chương trình tuân thủ đạo đức có thể được phát triển mạnh mẽ nếu một giám đốc cấp cao hoặc một ủy ban có trách nhiệm đối với nhiệm vụ thi hành và giám sát của mình. Chương trình tuân thủ đạo đức cần phải có sự tham gia của ban giám đốc hoặc là người chủ của tổ chức, mặc dù mỗi một viên chức, một giám đốc hay một nhân viên đều phải có trách nhiệm đối với việc ủng hộ và tuân theo chương trình ấy.

Giám đốc cao cấp chịu trách nhiệm về chương trình này thường được gọi là điều phối viên, cán bộ đạo đức hoặc cán bộ thực thi. Trong các tập đoàn lớn thường có một hoặc hơn một giám đốc được chỉ định làm điều phối viên thực hiện chương trình tuân thủ đạo đức, nhưng toàn bộ ban giám đốc phải trợ giúp và tham gia vào quá trình tuân thủ đạo đức. Đôi khi tại nhiều tập đoàn có hẳn một ban đặc biệt bao gồm các cán bộ quản lý cao cấp hoặc hội đồng quản trị xem xét chương trình tuân thủ đạo đức của doanh nghiệp. Các cán bộ phụ trách đạo đức thường có những trách nhiệm sau:

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

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

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

Hành vi đạo đức có thể được khuyến khích thông qua việc hình thành các tiêu chuẩn đạo đức của doanh nghiệp. Những tiêu chuẩn này có thể mang những quy định về đạo đức hoặc các điều lệ trong chính sách áp dụng các hành vi đáng ngờ cụ thể nào đó. Một bản quy định về đạo đức cần phải cụ thể, đủ để có thể ngăn chặn một cách hợp lý các hành vi sai phạm. Những quy định quá chung ở mức độ “không làm hại” hoặc “công bằng và trung thực” là không đủ. Doanh nghiệp cần phải đưa ra đủ các phương hướng cho các nhân viên để tránh các nguy cơ liên quan đến việc kinh doanh cụ thể của họ.

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

Nhiều doanh nghiệp đã hình thành những quy định nghiêm ngặt về đạo đức hay những chính sách liên quan đến đạo đức, cũng như các chiến lược để thực hiện. Các quy định về đạo đức sẽ không thể giải quyết được tất cả các tình huống đạo đức khó xử nhưng chúng cung cấp các luật và hướng dẫn cho các nhân viên làm theo. Những quy định này có thể giải quyết, nhiều tình huống, từ cách vận hành nội bộ đến bán hàng và giải trình tài chính.

Quy định về đạo đức nghề nghiệp phải phản ánh được những mong muốn của ban giám đốc đối với việc tổ chức tuân thủ các luật lệ, các giá trị và các chính sách tạo ra một môi trường có đạo đức. Nhóm phát triển bản quy định về đạo đức cần bao gồm chủ tịch hội đồng quản trị, ban giám đốc và các quản lý, những người sẽ thực hiện bản quy định đó.

Việc liên lạc và cộng tác của các giám đốc điều hành cấp cao là rất quan trọng. Nó giữ cho doanh nghiệp luôn trong chương trình đạo đức của mình và các giám đốc này cần phải đảm bảo rằng môi trường đạo đức nhất quán với những mục tiêu tổng quát của doanh nghiệp. Việc truyền tin vô cùng quan trọng trong việc cung cấp những hướng dẫn cho các tiêu chuẩn và hoạt động đạo đức làm hội nhập các khu vực chức năng của doanh nghiệp.

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

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

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

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

Quá trình đưa ra quyết định đạo đức bị ảnh hưởng bởi văn hóa của tổ chức, bởi các đồng nghiệp và các giám sát viên, và bởi các cơ hội có thể tham gia vào những hành vi vô đạo đức. Bởi vậy, sự xuất hiện và sự tăng cường của các luật lệ và quy trình của doanh nghiệp sẽ giới hạn các hoạt động vô đạo đức trong tổ chức. Nếu được thiết kế đầy đủ và kỹ lưỡng, chương trình đào tạo đạo đức có thể đảm bảo cho việc người trong tổ chức (1) nhận ra các tình huống có thể bao hàm những quyết định đạo đức ; (2) hiểu được các tiêu chuẩn đạo đức và văn hóa của tổ chức ; và (3) có thể đánh giá tác động của các quyết định đạo đức lên doanh nghiệp về mặt cấu trúc giá trị của doanh nghiệp.

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

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

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

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

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

Ngoài ra, các doanh nghiệp cần phải có các chương trình thưởng cho những nhân viên luôn tuân thủ đúng các chính sách và tiêu chuẩn của doanh nghiệp (khen thưởng, thưởng tiền, tăng lương ...), và có biện pháp xử lý những ai không tuân thủ đúng (thuyên chuyển, đình chỉ công tác, sa thải ...).

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

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

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

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

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

Công tác kiểm tra việc tuân thủ đạo đức có thể sử dụng để đánh giá những mối quan ngại đạo đức của một doanh nghiệp và điều khiển cơ chế ấy. Một bản kiểm tra nên đưa ra một bản điều tra có hệ thống và khách quan về điều kiện đạo đức của doanh nghiệp. Cũng giống như kiểm toán, kiểm tra đạo đức có thể sẽ hiệu quả hơn nếu có một người nào đó có kinh nghiệm, kỹ năng nhưng ở ngoài doanh nghiệp tiến hành kiểm tra. Các doanh nghiệp nên tham

gia vào công cuộc phát triển công cụ kiểm tra đạo đức của mình để đảm bảo các vấn đề chính họ đang phải đối mặt đã được bao hàm trong bản kiểm tra. Ban giám đốc cần phải tham gia vào việc xác định những vấn đề mang tính quy chuẩn nào cần đánh giá, dựa vào nhận thức đạo đức của doanh nghiệp. Khi những mối quan ngại về đạo đức được tìm ra, việc kiểm tra đạo đức này có thể giúp ban giám đốc lập ra bản đạo đức nghề nghiệp như kim chỉ nam cho các hoạt động của nhân viên.

2.2.2.4. Cải thiện liên tục chương trình tuân thủ đạo đức

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

Khả năng lập kế hoạch và thực hiện các tiêu chuẩn đạo đức của một doanh nghiệp phụ thuộc một phần vào những nguồn lực và hoạt động cấu tạo nên doanh nghiệp để có thể đạt được những mục tiêu đạo đức của doanh nghiệp theo một phương thức hiệu quả và hợp lý.

Nếu doanh nghiệp xác định rằng, những việc làm của mình chưa thỏa đáng lắm xét về khía cạnh đạo đức, thì ban giám đốc doanh nghiệp đó có thể phải tổ chức lại cách đưa ra một số quyết định.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Phân tích các vấn đề đạo đức trong tuyển dụng và bổ nhiệm.
- 2- Phân tích các vấn đề đạo đức trong đánh giá người lao động.
- 3- Phân tích các vấn đề đạo đức trong bảo vệ người lao động.
- 4- Người tiêu dùng có những quyền gì ?
- 5- Thế nào là các hình vi marketing phi đạo đức. Hãy cho ví dụ minh họa.
- 6- Hãy nêu các vấn đề đạo đức trong hoạt động tài chính – kế toán. Minh họa bằng một ví dụ trong thực tế.
- 7- Hãy phân tích các vấn đề đạo đức xét trong mối quan hệ của các đối tượng hữu quan
- 8- Làm thế nào để phân tích hành vi đạo đức ?
- 9- Chương trình tuân thủ đạo đức là gì? Mục đích và yêu cầu đối với chương trình tuân thủ đạo đức?
- 10- Để xây dựng chương trình tuân thủ đạo đức cần thực hiện những bước gì ?

CHƯƠNG 3

VĂN HÓA VÀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP.

3.1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ VĂN HÓA

3.1.1. Khái niệm văn hoá

Văn hóa gắn liền với sự ra đời của nhân loại, Cùng với sự phát triển của nhân loại, khái niệm văn hóa cũng được bổ sung thêm những nội dung mới. Có thể nói văn hoá là một khái niệm có nhiều định nghĩa nhất bởi góc nhìn, cách tiếp cận và ý kiến khác nhau trên nhiều lĩnh vực. Hiện nay, khái niệm văn hoá đang được sử dụng cũng vẫn chỉ có tính chất quy ước, nhằm đi đến một khái niệm có tính chất thoả thuận để tiện sử dụng, bởi vì chúng ta mới chỉ đi được những bước đầu tiên tới cách hiểu đúng và định nghĩa đúng thế nào là văn hoá.

Trong từ điển tiếng Việt, văn hóa cũng được định nghĩa: “Văn hoá là *toàn bộ những hoạt động vật chất và tinh thần mà loài người đã sáng tạo ra trong lịch sử của mình trong quan hệ với con người, với tự nhiên và với xã hội, được đúc kết lại thành hệ giá trị và chuẩn mực xã hội*. Nói tới văn hoá là nói tới con người, nói tới việc phát huy những năng lực bản chất của con người, nhằm hoàn thiện con người, hoàn thiện xã hội. Có thể nói văn hoá là tất cả những gì gắn liền với con người, ý thức con người để rồi lại trở về với chính nó”.

Văn hoá là một *hệ thống được định hình và phát triển trong quá trình lịch sử, bao gồm nhiều yếu tố hợp thành như hệ giá trị, tập quán, thói quen, lối ứng xử, các chuẩn mực xã hội; nó mang tính ổn định bền vững và có khả năng di truyền qua nhiều thế hệ*. Đảng ta đã khẳng định: “Văn hoá là nền tảng tinh thần của xã hội, vừa là mục tiêu vừa là động lực thúc đẩy sự phát triển kinh tế – xã hội”.

3.1.2. Các yếu tố cấu thành văn hóa

Văn hóa là khái niệm phức tạp và đa dạng. Để hiểu bản chất của văn hóa, cần xem xét các yếu tố cấu thành nên văn hóa:

➤ **Ngôn ngữ**

Ngôn ngữ là hệ thống các ký hiệu có ý nghĩa giúp cho các thành viên trong xã hội có thể truyền đạt được thông tin, giao tiếp, bày tỏ tình cảm, thái độ với nhau. Ngôn ngữ là một yếu tố văn hóa rất quan trọng, có thể coi ngôn ngữ và hành vi là vỏ bọc bên ngoài của văn hóa. Ngôn ngữ là sự biểu hiện rõ nét nhất của văn hóa bởi nó là phương tiện quan trọng nhất để chuyển giao văn hóa, làm cho văn hóa có thể được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác. Ngôn ngữ ảnh hưởng tới cảm nhận, suy nghĩ của con người về thế giới, đồng thời truyền đạt cho các cá nhân những chuẩn tắc, giá trị, sự chấp nhận quan trọng nhất của một nền văn hóa.

Ngôn ngữ bao gồm ngôn ngữ nói và ngôn ngữ viết. Mọi nền văn hóa đều có ngôn ngữ nói nhưng không phải nền văn hóa nào cũng có ngôn ngữ viết. Ở nền văn hóa có cả ngôn ngữ nói và ngôn ngữ viết thì hai ngôn ngữ này cũng khác nhau. Ngôn ngữ không chỉ bao gồm những từ ngữ, ký hiệu được nói hoặc viết ra mà tất cả những gì có thể truyền đạt thông điệp. Vì vậy, ngôn ngữ có ngôn ngữ có lời (verbal) và ngôn ngữ không lời (non-verbal). Ngôn ngữ không lời rất quan trọng trong giao tiếp bởi nó có thể củng cố hoặc làm suy yếu thông điệp có lời hoặc thay thế hoàn toàn thông điệp có lời trong một số hoàn cảnh. Ngôn ngữ không lời bao gồm nhiều loại: biểu hiện khuôn mặt, cách đứng và cách để tay chân, ngữ điệu nói, ngôn ngữ cơ thể, khoảng cách giữa một người với những người khác, ánh mắt, sự đụng chạm, ngoại

hình (ngoại hình của người tham gia giao tiếp, hình thức của phương tiện truyền tải thông điệp).

Tất cả các hình thức giao tiếp phi ngôn ngữ, cử chỉ, ngôn ngữ cơ thể, nét mặt đều chuyển tải những thông điệp nhất định. Ở nền văn hóa thì ý nghĩa của những thông điệp đó có thể khác nhau. Vì thế nếu không hiểu bối cảnh văn hóa trong đó những cuộc giao tiếp phi ngôn ngữ diễn ra, chúng ta có thể gặp rủi ro là không hiểu đối tác đang nói gì hoặc đưa ra những phản hồi sai.

Ngôn ngữ có vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh. Mặc dù có thể sử dụng phiên dịch, việc am hiểu ngôn ngữ của đối tác cũng giúp cho các nhà kinh doanh giao tiếp và đàm

➤ **Tôn giáo và tín ngưỡng**

Tôn giáo và tín ngưỡng là niềm tin sâu sắc về một điều gì đó vô hình nhưng nó chi phối toàn bộ đời sống con người.

Tôn giáo và tín ngưỡng ảnh hưởng tới cách sống, lối sống, niềm tin, giá trị và thái độ, thói quen làm việc và cách cư xử của con người trong xã hội đối với nhau và đối với xã hội khác.

Tôn giáo và tín ngưỡng dĩ nhiên có ảnh hưởng tới hành vi và ứng xử của các nhà kinh doanh. Triết lý tôn giáo chính trong một nền văn hóa có thể ảnh hưởng mạnh tới phương thức kinh doanh của một cá nhân. Tôn giáo còn ảnh hưởng tới chính trị và môi trường kinh doanh.

➤ **Giá trị và thái độ**

Giá trị là những niềm tin và chuẩn mực làm căn cứ để các thành viên của một nền văn hóa xác định, phân biệt đúng và sai, tốt và không tốt, đẹp và xấu, quan trọng và không quan trọng, đáng mong muốn và không đáng mong muốn. Ví dụ người Mỹ coi trọng tự do, độc lập, cá nhân, cạnh tranh, sự thẳng thắn và cởi mở. Người Nhật lại coi trọng tính tập thể, sự hòa hợp trong nhóm, sự trung thành.

Trong một xã hội, các thành viên đều xây dựng quan điểm riêng về bản thân mình và về thế giới dựa trên các giá trị văn hóa. Giá trị là sự đánh giá trên quan điểm văn hóa nên khác nhau ở từng cá nhân. Tuy nhiên, có những giá trị được chia sẻ bởi đại đa số cá nhân trong các nền văn hóa khác nhau, ví dụ như tự do, bình đẳng, bác ái...v.v.v

Thái độ là sự suy nghĩ, đánh giá, sự cảm nhận, nhìn nhận, cảm xúc và sự phản ánh trước một sự vật dựa trên giá trị. Thái độ chịu sự chi phối của tập hợp các giá trị, lòng tin, những nguyên tắc mà một cá nhân tôn trọng, nhân sinh quan và thế giới quan được hình thành và tích lũy trong quá trình sống và làm việc.

➤ **Phong tục, tập quán**

Phong tục tập quán là những hành vi ứng xử, thói quen, nếp sinh hoạt tương đối ổn định của các thành viên trong nhóm xã hội được lưu truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác.

Những hành vi nào được lặp đi lặp lại nhiều lần, ăn sâu vào tiềm thức, tâm lý trở thành thói quen ổn định tương đối lâu dài trong nếp sống của một cá nhân hoặc một khối cộng đồng người trong một địa phương, một dân tộc, hoặc nhiều dân tộc thường gọi là tập quán.

Phong tục tập quán có tính chất ổn định, bền vững được hình thành chậm chạp, lâu dài trong quá trình phát triển lịch sử. Phong tục tập quán có chức năng hướng dẫn hành vi ứng xử

Chương 3 - Văn hóa và văn hóa doanh nghiệp

của con người trong một nhóm xã hội, giáo dục nhận thức cho các thế hệ trẻ, xây dựng tình cảm và kỹ năng sống, hành vi ban đầu cho con người; là chất keo gắn bó các thành viên trong nhóm và ảnh hưởng rất mạnh mẽ tới hoạt động, đời sống của các cá nhân và nhóm.

Các phong tục tập quán có thể là những quy ước thông thường của cuộc sống hằng ngày như nên mặc như thế nào, cách sử dụng các đồ dùng ăn uống trong bữa ăn, cách xử sự với những người xung quanh, cách sử dụng thời gian.v.v.v.

Phong tục tập quán là những hành động ít mang tính đạo đức và không phải là vấn đề quá nghiêm trọng, người vi phạm sẽ bị coi là không biết cách cư xử, thất lễ chứ ít khi bị coi là xấu xa, độc ác. Phong tục tập quán còn thể hiện ở những quy tắc cơ bản về nghi lễ xã giao, việc tiếp xúc trực tiếp tới mức nào thì được chấp nhận, mọi người thường giữ khoảng cách ra sao khi nói chuyện với nhau, việc chào hỏi cần phải làm thế nào.

➤ *Thói quen và cách ứng xử*

Thói quen là những hành động, cách sống, nếp sống, phương pháp làm việc, xu thế xã hội được lập đi lập lại nhiều lần trong cuộc sống, không dễ gì tha đổi trong một thời gian dài. Thói quen là những cách thực hành phổ biến hoặc đã hình thành từ trước. Cách cư xử là những hành vi được xem là đúng đắn trong một xã hội riêng biệt.

➤ *Thẩm mỹ*

Thẩm mỹ là sự hiểu biết và thưởng thức cái đẹp. Thẩm mỹ liên quan đến sự cảm thụ nghệ thuật, đến thị hiếu của nền văn hóa, từ đó ảnh hưởng tới giá trị và thái độ của con người ở những quốc gia và dân tộc khác nhau.

Thẩm mỹ của những nền văn hóa khác nhau rất khác nhau và những sự khác nhau đó tác động đến hành vi. Giá trị thẩm mỹ của các nước khác nhau thể hiện qua hội họa, văn chương, âm nhạc và thị hiếu nghệ thuật.

➤ *Giáo dục*

Giáo dục là quá trình hoạt động có ý thức, có mục đích, có kế hoạch nhằm bồi dưỡng cho con người những phẩm chất đạo đức, những tri thức cần thiết về tự nhiên và xã hội, cũng như những kỹ năng cần thiết trong cuộc sống.

Giáo dục bao gồm giáo dục chính quy và giáo dục không chính quy. Trình độ giáo dục của mỗi cộng đồng có thể được đo lường bằng tỷ lệ người biết đọc biết viết, tốt nghiệp phổ thông, đại học. Quan niệm, mô hình và cách thức giáo dục của các nước khác nhau cũng ảnh hưởng tới giá trị, mục tiêu, suy nghĩ, lối sống và các cách thức kinh doanh.

➤ *Khía cạnh vật chất*

Khía cạnh vật chất của văn hóa là toàn bộ những giá trị sáng tạo của con người được thể hiện trong của cải vật chất do con người làm ra (sản phẩm hàng hóa, công cụ lao động, tư liệu, cơ sở hạ tầng...) Khía cạnh vật chất của văn hóa có nghĩa là văn hóa được biểu hiện trong các giá trị vật chất, văn hóa bao gồm tất cả những sáng tạo hữu hình được biểu hiện trong các giá trị vật chất của con người.

Khía cạnh vật chất của văn hóa thể hiện qua đời sống vật chất của một quốc gia, ảnh hưởng tới trình độ dân trí, lối sống của các thành viên trong nền kinh tế đó.

3.1.3. Đặc trưng của văn hóa

- *Văn hóa mang tính tập quán:* Văn hóa quy định những hành vi được chấp nhận hay không được chấp nhận trong một cộng đồng, xã hội cụ thể. Những hành vi được lặp đi, lặp lại nhiều lần sẽ trở thành thói quen, tập quán. Có những tập quán đẹp, tồn tại lâu đời như một sự khẳng định những nét độc đáo của nền văn hóa này so với nền văn hóa khác. Ví dụ: người Việt Nam có phong tục mời trầu, thờ cúng tổ tiên vào Rằm, Mùng 1. Người Anh có thói quen uống trà và ăn bánh ngọt vào buổi chiều.

- *Văn hóa mang tính cộng đồng:* Văn hóa không thể tồn tại do chính bản thân nó mà phải dựa vào sự tạo dựng, tác động qua lại và củng cố của mọi thành viên trong cộng đồng, xã hội. Văn hóa như là một sự quy ước chung cho các thành viên trong cộng đồng. Đó là những lễ thói, tập tục, cách ứng xử mà một cộng đồng người cùng tuân theo một cách tự nhiên, không cần phải ép buộc. Khi một thành viên trong cộng đồng làm khác đi, họ sẽ bị cô lập, xa lánh hoặc lên án bởi cộng đồng mặc dù những hành động đó có thể không phạm pháp.

- *Văn hóa mang tính dân tộc:* Văn hóa tạo nên nếp suy nghĩ, cảm nhận chung của từng dân tộc mà người dân tộc khác khó có thể hiểu được.

- *Văn hóa mang tính chủ quan:* Con người ở các nền văn hóa khác nhau có suy nghĩ, đánh giá khác nhau về cùng một sự việc. Cùng một sự việc có thể được hiểu một cách khác nhau ở những nền văn hóa khác nhau. Ví dụ: khác nhau giữa nền văn hóa giàu ngữ cảnh và nền văn hóa không giàu ngữ cảnh.

- *Văn hóa mang tính khách quan:* Văn hóa thể hiện quan điểm chủ quan của từng dân tộc nhưng lại có cả một quá trình hình thành mang tính lịch sử, xã hội được chia sẻ và truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác, không phụ thuộc vào ý muốn chủ quan của mỗi người. Văn hóa có thể học hỏi, chấp nhận chứ không dễ gì có thể biến đổi theo ý muốn chủ quan của một người.

- *Văn hóa mang tính kế thừa:* Văn hóa là sự tích tụ hàng trăm hàng nghìn năm của tất cả các hoàn cảnh. Mỗi thế hệ đều cộng thêm những nét riêng biệt của mình vào nền văn hóa dân tộc trước khi được truyền lại cho thế hệ sau. Ở mỗi thế hệ, trong mỗi hoàn cảnh lịch sử khác nhau, những cái cũ có thể bị thay đổi hoặc loại bỏ. Sự sàng lọc và tích tụ qua thời gian làm cho vốn văn hóa của một dân tộc trở nên giàu có, phong phú và tinh khiết hơn.

- *Văn hóa có thể học hỏi được:* Văn hóa được truyền lại từ đời này qua đời khác và có được do học hỏi. Con người ngoài vốn văn hóa có được từ nơi mình sinh ra và lớn lên có thể còn học được từ những nơi khác, những nền văn hóa khác. Văn hóa không phải do di truyền và có tính chất sinh học, nó được tiếp thu qua học hỏi và kinh nghiệm.

- *Văn hóa luôn tiến hóa:* Một nền văn hóa không bao giờ tĩnh tại và bất biến. Ngược lại, văn hóa luôn thay đổi và rấy năng động. Văn hóa luôn điều chỉnh cho phù hợp với trình độ và tình hình mới. Trong quá trình hội nhập và giao thoa các nền văn hóa, văn hóa có thể tiếp thu các giá trị tiến bộ, hoặc tích cực của các nền văn hóa khác và tác động ngược lại đến các nền văn hóa khác.

3.2. VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

3.2.1. Khái niệm văn hoá doanh nghiệp

Trong mỗi doanh nghiệp đều tồn tại những hệ thống hay chuẩn mực về giá trị đặc trưng, hình tượng, phong cách được doanh nghiệp 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 về đạo đức, những hệ thống giá trị, phương pháp tư duy này có tác dụng chỉ dẫn các thành viên doanh nghiệp cách thức ra quyết định hợp với phương châm hành động của doanh nghiệp. Khái niệm được sử dụng để phản ánh những hệ thống này được gọi với nhiều tên khác nhau như văn hoá doanh nghiệp, hay văn hoá công ty (corporate culture), văn hoá tổ chức (organizational culture), văn hoá kinh doanh (business culture). Là một lĩnh vực mới được nghiên cứu trong vài thập kỷ qua, các 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.

Trong Giáo trình Đạo đức kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp của trường Đại học Kinh tế Quốc dân có viết : *Văn hoá doanh nghiệp được định nghĩa là một hệ thống các 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.* 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 doanh nghiệp. Nó có tác dụng giúp phân biệt giữa doanh nghiệp này với các doanh nghiệp khác. Chúng được mọi thành viên trong doanh nghiệp chấp thuận có ảnh hưởng trực tiếp, hàng ngày đến hành động và việc ra quyết định của từng người và được hướng dẫn cho những thành viên mới để tôn trọng và làm theo. Chính vì vậy chúng còn được gọi là “bản sắc riêng” hay “bản sắc văn hoá” của một doanh nghiệp 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 doanh nghiệp..

Văn hoá doanh nghiệp tạo điều kiện cho các thành viên nhận ra được những sắc thái riêng mà một doanh nghiệp muốn vươn tới. Nó cũng tạo ra sự cam kết tự nguyện đối với những gì vượt ra ngoài phạm vi niềm tin và giá trị của mỗi cá nhân. Chúng giúp các thành viên mới nhận thức được ý nghĩa của các sự kiện và hoạt động của doanh nghiệp.

3.2.2. Mức độ văn hóa doanh nghiệp

Mỗi tổ chức đều có văn hóa đặc trưng, nhưng không phải các công ty đều có thể gây ảnh hưởng giống nhau đối với thành viên của tổ chức. Văn hóa công ty có thể khác nhau đáng kể về sức mạnh tương đối của chúng. Văn hóa 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 hóa công ty mạnh có ảnh hưởng lớn hơn với các thành viên so với các văn hóa 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 hóa 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 hóa công ty yếu. Ở những tổ chức không có sự phân biệt rõ ràng cái gì là quan trọng, văn hóa công ty được coi là yếu. Người quản lý ở những công ty như vậy thường ít chịu ảnh hưởng bởi các giá trị chủ đạo. Việc ra quyết định thiếu nhất quán bởi chúng chịu sự chi phối bởi những nguyên tắc không nhất quán. Sự mơ hồ làm giảm 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.

3.2.3. Đặc điểm văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp có một số đặc điểm sau:

Thứ nhất, văn hoá doanh nghiệp liên quan đến nhận thức. Các cá nhân nhận thức được văn hoá của doanh nghiệp thông qua những gì họ nhìn thấy, nghe được trong phạm vi doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp theo cách tương tự. Đó chính là “sự chia sẻ” về văn hoá doanh nghiệp.

Thứ hai, văn hoá doanh nghiệp có tính thực chứng. Văn hoá doanh nghiệp đề cập đến cách thức các thành viên nhận thức về doanh nghiệp. Có nghĩa là, chúng mô tả chứ không đánh giá hệ thống các ý nghĩa và giá trị của doanh nghiệp

3.2.4. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp

- Những giá trị và triết lý chủ đạo mà công ty chắt 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 thông qua văn hóa doanh nghiệp. Từ đó giúp các thành viên trong tổ chức đạt được sự thống nhất trong nhận thức

- Văn hóa doanh nghiệp thể hiện sự khác biệt giữa doanh nghiệp này so với những doanh nghiệp khác. Chính những sự khác biệt đó góp phần tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Hệ thống triết lý và giá trị của văn hóa doanh nghiệp tạo động lực và thể hiện trong các hành động và quyết định hằng ngày của tất cả các cá nhân trong doanh nghiệp.

- Văn hóa doanh nghiệp có tác dụng gắn kết các thành viên của doanh nghiệp, hướng dẫn cho các thành viên mới để họ tôn trọng và thực hiện theo; đồng thời giúp những người hữu quan bên ngoài nhận biết sự khác biệt của doanh nghiệp

- Văn hóa doanh nghiệp tạo ra bản sắc và thể hiện tính cách của công ty.

- Văn hóa doanh nghiệp là tài sản vô hình quý giá của doanh nghiệp.

3.2.5. Tác động của văn hóa doanh nghiệp

Nền văn hóa doanh nghiệp mạnh, yếu khác nhau sẽ có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Ví vậy, nghiên cứu tác động của văn hóa doanh nghiệp cần tập trung vào 2 phương diện:

- *Thứ 1*: văn hóa doanh nghiệp là nguồn lực quan trọng để tạo ra lợi thế cạnh tranh

- *Thứ 2*: văn hóa doanh nghiệp cũng có thể là nguyên nhân dẫn đến sự suy yếu của doanh nghiệp

3.2.5.1. Tác động tích cực của văn hóa doanh nghiệp

- Văn hóa doanh nghiệp tạo lực hướng tâm chung cho toàn doanh nghiệp

Nếu doanh nghiệp có nền văn hóa phù hợp, doanh nghiệp sẽ có thể thu hút được nhân tài, giữ chân được nhân tài, củng cố được lòng trung thành của các nhân viên đối với doanh nghiệp. Khi đó các thành viên nhận thức rõ ràng về vai trò của bản thân mình trong toàn bộ tổng thể doanh nghiệp, họ sẽ gắn bó và làm việc vì mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp tạo môi trường làm việc hiệu quả, thân thiện, tạo sự gắn kết và thống nhất ý chí, góp phần nhằm định hướng và kiểm soát thái độ hành vi của các thành viên trong doanh nghiệp.

- Văn hóa doanh nghiệp tạo nên phong thái riêng của doanh nghiệp, giúp phân biệt giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác.

Văn hóa doanh nghiệp gồm nhiều bộ phận hợp thành: triết lý kinh doanh, các tập tục, lễ nghi, thói quen, cách thức đạo tạo, giáo dục, truyền thuyết, huyền thoại của một số thành viên trong doanh nghiệp. Tất cả những yếu tố đó tạo nên phong cách riêng của doanh nghiệp; điều này giúp cho ta phân biệt được sự khác nhau giữa các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thành công như Google, Walt Disney, FPT hay Viettel đều có những phong cách dễ nhận biết. Phong cách đó có thể dễ dàng được nhận biết bởi những người ngoài khi mới tiếp xúc với doanh nghiệp.

- Văn hóa doanh nghiệp khích lệ quá trình đổi mới và sáng tạo

Văn hóa doanh nghiệp góp phần làm tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp, trên cơ sở tạo ra bầu không khí và tác phong làm việc tích cực, khích lệ tinh thần sáng tạo, củng cố lòng trung thành gắn bó của các thành viên, nâng cao tinh thần trách nhiệm... Tất cả những yếu tố đó góp phần tạo năng suất lao động và đảm bảo chất lượng sản phẩm dịch vụ, từ đó cũng sẽ củng cố khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

3.2.5.2. Tác động tiêu cực của văn hóa doanh nghiệp

Thực tế đã chứng minh hầu hết các doanh nghiệp thành công đều có tập hợp các “niềm tin dẫn đạo”. Trong đó các doanh nghiệp có thành tích kém hơn thường thuộc hai loại: Không có tập hợp một niềm tin nhất quán nào hoặc có mục tiêu rõ ràng và được thảo luận rộng rãi nhưng chỉ dừng lại ở mục tiêu có thể lượng hóa được (mục tiêu tài chính) mà không có mục tiêu mang tính chất định tính.

Một doanh nghiệp có nền văn hóa tiêu cực có thể là doanh nghiệp có nền quản lý cứng nhắc theo kiểu hợp đồng, độc đoán, chuyên quyền, gây ra không khí làm việc thụ động, sợ hãi của nhân viên, làm kìm hãm sự sáng tạo, khiến họ có thái độ thờ ơ hoặc chống đối lãnh đạo. Đây là các doanh nghiệp không có ý định (hoặc không có khả năng) tạo được một mối liên hệ nào đó giữa các nhân viên trong và ngoài quan hệ công việc, mà chỉ dừng lại ở chỗ tập hợp hàng nghìn người xa lạ, chỉ tạm dừng chân tại công ty. Người quản lý chỉ phối hợp các cố gắng của họ, và như vậy niềm tin của họ vào công việc, vào công ty không hề có. Họ luôn có ý định tìm cơ hội đi ra đi và như vậy doanh nghiệp ngày càng đi vào khó khăn. Ngoài ra, nếu giá trị và niềm tin của doanh nghiệp mang tính tiêu cực thì sẽ ảnh hưởng rất lớn đối với con người ở doanh nghiệp đó

3.2.6. Biểu trưng của văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp được thể hiện ở nhiều cấp độ khác nhau, từ dễ nhận biết đến ẩn sâu trong tiềm thức của tập thể mà phải qua thời gian dài mới hình dung ra được. Cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp bao gồm: các biểu trưng trực quan và các biểu trưng phi trực quan.

3.2.6.1. Các biểu trưng trực quan của văn hoá doanh nghiệp (hữu hình)

Văn hoá doanh nghiệp của một doanh nghiệp được thể hiện bằng những biểu trưng trực quan điển hình là: Kiến trúc đặc trưng, Cơ cấu tổ chức các phòng ban, Nghi lễ, Giai thoại, huyền thoại, Biểu tượng, logo, tài liệu quảng cáo, Ngôn ngữ, khẩu hiệu, Hình thức, mẫu mã sản phẩm, Trang phục, Thái độ cung cách ứng xử, Các văn bản, ấn phẩm điển hình.

Đây là cấp độ văn hóa dễ nhận biết nhất, dễ cảm nhận nhất. Ta có thể nhận thấy ngay trong lần đầu tiếp xúc với doanh nghiệp thông qua các yếu tố vật chất. Cấp độ văn hóa này chịu nhiều ảnh hưởng bởi tính chất công việc, ngành nghề kinh doanh và quan điểm của lãnh đạo. Cấp độ văn hóa này thường dễ thay đổi và thể hiện không đầy đủ và sâu sắc về văn hóa doanh nghiệp

1. Kiến trúc đặc trưng

Những kiến trúc đặc trưng của một doanh nghiệp gồm kiến trúc ngoại thất và thiết kế nội thất công sở.

Phần lớn những doanh nghiệp 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 doanh nghiệp. Có thể thấy trong thực tế những ví dụ minh họa 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 doanh nghiệp chú trọng như một phương tiện thể hiện tính cách đặc trưng của doanh nghiệp.

Những thiết kế nội thất cũng rất được các doanh nghiệp 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 chí và được quan tâm.

Thiết kế kiến trúc được các doanh nghiệp 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.
- Công trình kiến trúc có thể được coi là một linh vật biểu thị một ý nghĩa, giá trị nào đó của một doanh nghiệp.
- Kiểu dáng kết cấu có thể được coi là biểu tượng cho phương châm chiến lược của doanh nghiệp.

Chương 3 - Văn hóa và văn hóa doanh nghiệp

- Công trình kiến trúc trở thành một bộ phận hữu cơ trong các sản phẩm của doanh nghiệp.
- Trong mỗi công trình kiến trúc đều chứa đựng những giá trị lịch sử gắn liền với sự ra đời và trưởng thành của doanh nghiệp, các thế hệ nhân viên.

2. Nghi lễ

Một trong số biểu trưng của văn hoá doanh nghiệp là nghi lễ. Đó là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và chuẩn bị kỹ lưỡng với các hình thức 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 doanh nghiệp và thường được doanh nghiệp 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 doanh nghiệp coi trọng. Đó cũng là dịp đặc biệt để nhấn mạnh những giá trị riêng của doanh nghiệp, tạo cơ hội cho mọi thành viên cùng chia sẻ cách nhận thức về những sự kiện trọng đại, đề 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 doanh nghiệp.

Có bốn loại lễ nghi cơ bản : chuyển giao, củng cố, nhắc nhở và liên kết.

Bảng 3.1 Bốn loại lễ nghi trong doanh nghiệp và tác động tiềm năng của chúng

Loại hình	Minh hoạ	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 thông cảm nhằm gắn bó các thành viên với nhau và với tổ chức

3. Giai thoại

Giai thoại thường được thu thập từ những sự kiện có thực được mọi thành viên trong doanh nghiệp cùng chia sẻ và nhắc lại với những thành viên mới. Nhiều mẫu chuyện kể về những nhân vật anh hùng của doanh nghiệp như những mẫu hình lý tưởng về những chuẩn mực và giá trị văn hoá doanh nghiệp. Một số mẫu chuyện trở thành những giai thoại do những sự kiện đã mang tính lịch sử và có thể được thu thập thêm. Một số khác có thể biến thành

Chương 3 - Văn hóa và văn hóa doanh nghiệp

huyền thoại chứa đựng những giá trị và niềm tin trong doanh nghiệp và không được chứng minh bằng các bằng chứng thực tế. Các mẫu chuyện có tác dụng duy trì sức sống cho các giá trị ban đầu của doanh nghiệp và giúp thống nhất về nhận thức của tất cả mọi thành viên.

4. Biểu tượng

Một công cụ khác biểu thị đặc trưng của văn hoá doanh nghiệp là biểu tượng. Biểu tượng là một thứ gì đó biểu thị một thứ gì đó không phải là chính nó 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 trưng này đều muốn truyền đạt 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 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 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.

5. Ngôn ngữ, khẩu hiệu

Một dạng biểu trưng quan trọng khác thường được sử dụng để gây ảnh hưởng đến văn hoá doanh nghiệp là ngôn ngữ. Nhiều 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 luôn nhắc đến. 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 doanh nghiệp. Vì vậy chúng cần được liên hệ với bản tuyên bố sứ mệnh của doanh nghiệp để hiểu được ý nghĩa tiềm ẩn của chúng.

7. Ấn phẩm điển hình

Những ấn phẩm điển hình là những tư liệu chính thức có thể giúp những người hữu quan có thể nhận thấy rõ hơn về cấu trúc văn hoá của một doanh nghiệp. Chúng có thể là bản tuyên bố sứ mệnh, báo cáo thường niên, “brochures”, tài liệu giới thiệu về doanh nghiệp, sổ vàng truyền thống, ấn phẩm định kỳ hay đặc biệt, tài liệu quảng cáo giới thiệu sản phẩm và doanh nghiệp, các tài liệu, hồ sơ hướng dẫn sử dụng bảo hành. . .

Những tài liệu này có thể giúp làm rõ mục tiêu của doanh nghiệp, phương châm hành động, niềm tin và giá trị chủ đạo, triết lý quản lý, thái độ đối với lao động, doanh nghiệp, 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

Chương 3 - Văn hóa và văn hóa doanh nghiệp

hiệu lực của văn hoá doanh nghiệp; đối với những người hữu quan bên trong đây là những căn cứ để nhận biết và thực thi văn hoá doanh nghiệp.

Các biểu trưng trực quan luôn chứa đựng những giá trị tiềm ẩn mà doanh nghiệp muốn truyền đạt cho những người hữu quan bên trong và bên ngoài. Những biểu trưng bên ngoài này có 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.

Bảng 3.2 : Biểu trưng trực quan và giá trị tiềm ẩn trong văn hoá doanh nghiệp

	Biểu trưng trực quan	
Lễ nghi	Mẫu chuyện	Ngôn ngữ và biểu tượng
Khen thưởng hàng năm về thành tích Giao ban hàng tháng để ghi nhận và tuyên dương những người đạt một 100% mức chỉ tiêu doanh thu	Khó khăn những người sáng lập đã phải vượt qua khi thành lập doanh nghiệp mà không phải sa thải ai Những hành động phi thường để phục vụ khách hàng của những người bán hàng thường ngày	“Nhịp cầu nối những bờ vui” (tiếp xúc được với khách hàng) “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 cứ giá nào Nhân viên là một bộ phận của đại gia đình		Khách hàng rất đáng được đối xử đặc biệt Doanh nghiệp quan tâm đến tất cả chúng ta.

Sức mạnh của văn hoá doanh nghiệp được đặc trưng bởi sự thống nhất giữa các thành viên trong doanh nghiệp về tầm quan trọng của các giá trị cụ thể. Nếu có sự đồng thuận, văn hoá doanh nghiệp làm cho các thành viên trở nên gắn kết với nhau và tạo ra một sức mạnh tổng hợp. Khi đó doanh nghiệp 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 các chiến lược chung của

doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp thể hiện những giá trị mà mỗi thành viên cần cân nhắc khi quyết định hành động.

Người quản lý có thể có những đóng góp quan trọng vào việc phát triển và duy trì một nền văn hoá doanh nghiệp 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 doanh nghiệp là một yêu cầu đối với người quản lý để xây dựng một môi trường văn hoá tích cực. 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 doanh nghiệp và thứ tự 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 doanh nghiệp. Xét từ góc độ quản lý, các thủ tục này chính là những cơ hội doanh nghiệp có thể sử dụng nhằm hoà nhập sức mạnh cá nhân với văn hoá doanh nghiệp thành vũ khí chiến lược.

3.2.6.2. Các biểu trưng phi trực quan của văn hoá doanh nghiệp

A. Các giá trị được tuyên bố

Bất kể doanh nghiệp nào cũng có triết lý, mục tiêu và chiến lược riêng của mình. Chúng là kim chỉ nam cho hoạt động của toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp và được doanh nghiệp công bố rộng rãi ra công chúng để mọi thành viên có thể chia sẻ, xây dựng và thực hiện. Đây chính là những giá trị được tuyên bố, một bộ phận cấu thành nên văn hóa doanh nghiệp.

1. Triết lý kinh doanh

Trước hết, nền tảng tư tưởng cao nhất của doanh nghiệp là triết lý kinh doanh, được hiểu là quan điểm chính thức của doanh nghiệp về vấn đề kinh doanh: kinh doanh để làm gì, mục đích, tôn chỉ, triết lý tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Một triết lý kinh doanh tiến bộ, mang tính nhân văn thể hiện quan điểm coi trọng khách hàng, cộng đồng, người lao động hơn là chỉ chăm chăm vào mục tiêu duy nhất là lợi nhuận của người chủ doanh nghiệp.

2. Sứ mệnh

Bản tuyên bố về sứ mệnh là bản tuyên bố lý do tồn tại của doanh nghiệp, giúp phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác, đồng thời là cơ sở quan trọng để các nhà quản trị thiết lập các mục tiêu và lựa chọn các chiến lược có hiệu quả. Thực chất bản tuyên bố về sứ mạng của doanh nghiệp tập trung làm sáng tỏ một vấn đề hết sức quan trọng: “Công việc kinh doanh của doanh nghiệp nhằm mục đích gì?”.

Câu tuyên ngôn sứ mệnh nên ngắn gọn, rõ ràng, dễ nhớ, mạnh mẽ, mang tính thôi thúc và gây được cảm xúc cho người nghe, người đọc. Quan trọng hơn, nên đặt trọng tâm vào việc "cho" hơn là "nhận", tức thể hiện sứ mệnh phục vụ và thỏa mãn nhu cầu khách hàng hơn là chỉ thực hiện sứ mệnh kiếm tiền. Một câu tuyên ngôn sứ mệnh tiến bộ sẽ luôn hướng về thị

Chương 3 - Văn hóa và văn hóa doanh nghiệp

trường hoặc khách hàng thay vì chỉ hướng về lợi ích cổ đông. Lẽ đương nhiên, một sứ mệnh mang tính "công hiến" nếu được thực hiện tốt sẽ được đền đáp xứng đáng, và phần "nhận" sẽ là hệ quả tất yếu từ phần "cho" của doanh nghiệp, hay nói cách khác đó chính là lợi nhuận.

3. Tầm nhìn

Tầm nhìn hay viễn cảnh là bức tranh tương lai của doanh nghiệp, là trạng thái lý tưởng mà doanh nghiệp muốn hướng tới trong thời gian lâu dài. Tầm nhìn là để trả lời câu hỏi: doanh nghiệp muốn trở thành gì, sẽ được nhìn nhận như thế nào trong tương lai? Tầm nhìn có thể xa đến 10 năm, 20 năm hoặc lâu hơn, có thể nêu hoặc không nêu mốc thời gian với hàm ý lâu dài.

Khác với sứ mệnh - thường hướng về khách hàng, tầm nhìn là ước mơ, mong muốn, khát vọng của chính doanh nghiệp và những người chủ doanh nghiệp. Nếu viễn cảnh vốn là sự tụ trung các ý tưởng và mục đích của tổ chức, thì sứ mạng mô tả viễn cảnh theo cách ít trừu tượng và “thực” hơn. Sứ mạng cụ thể hơn viễn cảnh, trong đó nó thiết lập các định hướng lớn về cách thức mà tổ chức sẽ đạt được hay đáp ứng được viễn cảnh trong một giai đoạn nhất định. Bản tuyên bố sứ mạng chính là cách để tổ chức diễn dịch viễn cảnh vào điều kiện cụ thể trong đó hoạch định các ranh giới cho nó và **cung cấp** một ý nghĩa định hướng. Báo cáo sứ mạng diễn tả một cách khái quát về khách hàng của doanh nghiệp, các sản phẩm và dịch vụ chủ yếu, định hướng của doanh nghiệp trong một giai đoạn. Sự khác nhau giữa sứ mệnh và tầm nhìn còn ở chỗ, một bên là công việc phải làm từ hiện tại, còn bên kia là ước vọng phải đạt trong tương lai.

Đây cũng là điểm nhiều doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn mơ hồ nên thường đưa ra những câu tuyên ngôn về tầm nhìn, sứ mệnh lẫn lộn với nhau. Tương tự như sứ mệnh, các câu tuyên ngôn về tầm nhìn cũng nên ngắn gọn, rõ ràng, dễ nhớ, mạnh mẽ, thôi thúc và khơi gợi quyết tâm trong toàn thể cán bộ, nhân viên. Đó phải là viễn cảnh tốt đẹp, đầy tự hào để thúc giục toàn thể cán bộ, nhân viên trong tổ chức cùng hướng tới.

4. Giá trị cốt lõi

Giá trị cốt lõi là các giá trị doanh nghiệp thực sự coi trọng và quyết tâm theo đuổi. Thông thường, một giá trị được xem là cốt lõi khi: doanh nghiệp coi nó có tầm quan trọng đặc biệt như một yếu tố sống còn; nó có giá trị vĩnh hằng đối với doanh nghiệp; doanh nghiệp vẫn theo đuổi và thực hiện nó kể cả khi vì thế mà gặp bất lợi trong cạnh tranh; toàn bộ hệ thống các tổ chức, đơn vị đã, đang và sẽ trực thuộc doanh nghiệp (chi nhánh, công ty con...) đều coi trọng và theo đuổi những giá trị này.

Giá trị cốt lõi của doanh nghiệp cũng tương tự như hệ giá trị của một con người. Biết được hệ giá trị của một con người sẽ có thể hiểu được tính cách, chuẩn mực sống, quan niệm sống của người đó. Thông qua các giá trị cốt lõi của một doanh nghiệp người ta cũng có thể đánh giá được những nét cơ bản trong cách hành xử của doanh nghiệp. Thông thường, trên nền tảng các giá trị cốt lõi, doanh nghiệp sẽ xây dựng văn hóa doanh nghiệp, được chuẩn hóa bằng các chuẩn mực đạo đức, chuẩn mực hành vi. Ngoài triết lý kinh doanh, sứ mệnh, tầm

nhìn, giá trị cốt lõi, nhiều doanh nghiệp còn công bố một số câu tuyên ngôn khác về niềm tin, văn hóa, nguyên tắc... Nhưng điều quan trọng là các câu tuyên ngôn này không nên là những lời tuyên bố sáo rỗng, chỉ thể hiện được phần "xác" qua hình thức phong chữ, màu sắc, nơi bố trí..., mà chúng phải được thổi "hồn" để tạo cảm xúc và khơi gợi cả niềm tin lẫn quyết tâm. Những câu tuyên ngôn có "hồn" không chỉ là kim chỉ nam hành động cho doanh nghiệp, mà còn là lời hứa thiêng liêng của doanh nghiệp đối với khách hàng, cộng đồng và chính người lao động trong doanh nghiệp.

B. Các quan niệm chung

Trong bất kỳ nền văn hóa nào (văn hóa dân tộc, văn hóa doanh nghiệp) cũng có các quan niệm chung, được tồn tại trong thời gian dài. Chúng ăn sâu bám rễ vào trong tâm trí hầu hết các thành viên của nền văn hóa đó và trở thành điều mặc nhiên được công nhận.

Để hình thành các quan niệm chung này, một cộng đồng văn hóa cũng phải trải qua một quá trình hoạt động lâu dài, trải qua sự va chạm và xử lý các tình huống thực tiễn, phải trải qua quá trình tích lũy sự nếm trải những thành công và thất bại. Chính vì vậy, khi đã hình thành, các quan niệm chung này rất khó bị thay đổi.

Khi một doanh nghiệp đã hình thành cho mình được quan niệm chung, tức là các thành viên trong doanh nghiệp cùng nhau chia sẻ và hành động theo quan niệm chung đó, họ rất khó chấp nhận những hành vi đi ngược lại với quan niệm chung. Ví dụ về vấn đề trả lương theo năng lực hay theo thâm niên tùy thuộc vào quan niệm của từng doanh nghiệp. Bản chất và cốt lõi của nền văn hóa nằm ở quan niệm chung. Nếu chỉ nhận biết văn hóa của một doanh nghiệp ở cấp độ một và hai thì ta mới chỉ hiểu nền văn hóa ở bề nổi của nó, tức là khả năng suy đoán mọi thành viên trong tổ chức sẽ "nói" gì, ứng xử thế nào trong một tình huống nào đó. Chỉ khi nào hiểu được lớp văn hóa thứ 3, chúng ta mới có thể dự đoán được họ "làm gì" và thực sự "nghĩ" gì khi vận dụng những giá trị này vào thực tiễn. Trong một số trường hợp, những điều được công bố hay bộc lộ công khai chưa chắc đã phản ánh thực chất của vấn đề.

1. Niềm tin và thái độ

Niềm tin là khái niệm đề cập đến việc mọi người cho rằng thế nào là đúng, thế nào là sai. Ví dụ nhiều doanh nghiệp tin vào việc tăng chi phí cho quảng cáo sẽ dẫn đến tăng doanh thu, hay việc trả lương theo sản phẩm sẽ kích thích được người lao động tăng năng suất.

Trong thực tế, khó tách rời được hai khái niệm này bởi trong niềm tin luôn chứa đựng những giá trị. Ví dụ những người coi trọng tính trung thực, nhất quán và cởi mở luôn tin tưởng rằng chỉ có thể hành động một cách thật thà, kiên định và thẳng thắn mới có thể làm cho doanh nghiệp hoạt động một cách có kết quả. Giá trị còn được coi là những niềm tin vững chắc về một cách thức hành động hay trạng thái nhất định.

Niềm tin của những người lãnh đạo dần dần được chuyển hoá thành niềm tin của tập thể thông qua những giá trị. Tuy nhiên, có thể sẽ xuất hiện những khó khăn do những trở ngại về 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 doanh nghiệp 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 thành niềm tin không phải bàn cãi; dần dần chúng có thể trở thành một phần lý tưởng của những người trong doanh nghiệp này.

Thái độ là chất gắn kết niềm tin với giá trị thông qua tình cảm. Thái độ được định nghĩa là một thói quen tư duy theo kinh nghiệm để phản ứng theo một cách thức nhất quán mong muốn hoặc không mong muốn đối với sự vật, hiện tượng. Như vậy thái độ luôn cần đến những phán xét dựa trên cảm giác, 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”. Thái độ được định hình theo thời gian từ những phán xét và những khuôn mẫu điển hình, thay vì từ những sự kiện cụ thể; thái độ của con người là tương đối ổn định và có những ảnh hưởng lâu dài đến động cơ của người lao động.

2. Lý tưởng

Một quan niệm được nhiều nhà nghiên cứu lý thuyết và thực hành chấp nhận là có thể định nghĩa văn hoá doanh nghiệp như một lý tưởng với nghĩa là sự vận dụng lý thuyết vào thực tiễn. [Schein, 1981; Argyris, 1976]. Cách định nghĩa này muốn nhấn mạnh những động lực, ý nghĩa, giá trị cao cả, căn bản, sâu sắc 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. Lý tưởng khác với niềm tin thông thường trên ba phương diện sau:

- Niềm tin được hình thành một cách có ý thức và có thể xác minh tương đối dễ dàng, trong khi lý tưởng được hình thành một cách tự nhiên và khó giải thích được một cách rõ ràng.
- 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.
- Niềm tin chỉ là trình độ nhận thức ở mức độ đơn giản, 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

Chương 3 - Văn hóa và văn hóa doanh nghiệp

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.

Xét từ góc độ nào đó, có thể nhận thấy sự tương đồng giữa lý tưởng với động cơ và giữa niềm tin và mục đích.

Lý tưởng có thể được phản ánh qua nhận thức của con người hay doanh nghiệp trên năm phương diện sau, [Schein, 1985]:

- *Mối quan hệ mang tính nhân văn đối với môi trường.* Con người và doanh nghiệp có nhận thức 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 là lẽ phải.* Có vô số cách hình thành quan niệm về lẽ phải và đi đến quyết định trong doanh nghiệp. Ở một số doanh nghiệp, lẽ phải được xác định bởi niềm tin truyền thống hay sự tin tưởng đối với những người lãnh đạo. Trong một doanh nghiệp khác, lẽ phải được coi là kết quả của những quá trình phân tích có tính có lý với những quy định thủ tục phức tạp. Một số doanh nghiệp lại cho rằng lẽ phải là những gì có thể đứng vững được sau những xung đột, cọ xát, tranh biện. Cũng có những doanh nghiệp 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. Trong thực tế, có nhiều doanh nghiệp 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, doanh nghiệp 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 “*cố chứng tỏ bằng cái gì đó*”. Trong khi đó ở nhiều nền văn hoá khác, lối sống “*định hướng vị thế*” (being-orientation) hay “*cố 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 “*cố để trở thành ai đó*”.

- *Bản chất mối quan hệ con người.* Các doanh nghiệp cũng có thể phân biệt với nhau về những gì họ muốn thấy trong mối quan hệ giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Có những doanh nghiệp coi trọng thành tích và sự nỗ lực cá nhân; trong khi những doanh nghiệp khác lại coi trọng tính tập thể và tinh thần hợp tác. Triết lý quản lý của nhiều doanh nghiệp 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

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Văn hóa doanh nghiệp là gì ? Văn hóa doanh nghiệp có đặc điểm gì ?
- 2- Thế nào là văn hóa doanh nghiệp mạnh, văn hóa doanh nghiệp yếu ?
- 3- Văn hóa doanh nghiệp có vai trò và tác động thế nào đến sự tồn tại và phát triển của nghiệp ?
- 4- Phân tích các biểu trưng trực quan của văn hóa doanh nghiệp.
- 5- Phân tích các biểu trưng phi trực quan của văn hóa d Hãy nêu các vấn đạo đức trong quản trị nguồn nhân lực. Minh họa bằng một ví dụ trong thực tế.

PTIT

CHƯƠNG 4

XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

4.1. CƠ SỞ ĐỂ XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

4.1.1. Điều kiện để xây dựng văn hoá doanh nghiệp

- Khi doanh nghiệp buộc phải thay đổi để thích ứng với môi trường bên ngoài:

Môi trường kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ thay đổi dẫn đến sự xuất hiện tư tưởng và thể chế tiến bộ phù hợp với yêu cầu đổi mới. Đây là điều kiện tiên quyết cho xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh, hướng vào bền vững. Những quan điểm, mục tiêu kết quả của cải cách hành chính những năm qua chính là điều kiện nền tảng cho đổi mới văn hóa doanh nghiệp theo nghĩa tích cực và tiêu cực. Chẳng hạn, sự nhất quán về quan điểm trong các chính sách, pháp luật của nhà nước, sự minh bạch, công khai và miễn cưỡng của các công chức nhà nước trong việc cung cấp các dịch vụ hành chính cho các doanh nghiệp, giám sát trách nhiệm của doanh nghiệp đối với người lao động, người tiêu dùng, với môi trường... là tạo nền tảng, tạo khuôn khổ về môi trường thể chế tốt cho xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo hướng tăng chất lượng đầu ra.

- Lãnh đạo của doanh nghiệp nhận thức ra sự cần thiết phải thay đổi văn hóa tổ chức để phù hợp với thay đổi của môi trường bên ngoài.

Hiện nay, ngoài những tác động quốc tế (sự tuân thủ các quy định của WTO, cạnh tranh mang tính toàn cầu...), trong nước di dân nội địa cũng đang diễn ra mạnh mẽ. Đa số những người lao động ở khu vực nông nghiệp đang được đào tạo để chuyển sang khu vực công nghiệp. Nhiều tổ chức mới ra đời đã nhanh chóng hội tụ những người đến từ các vùng quê khác nhau mang theo cả văn hóa xóm làng vào các tổ chức. Đồng thời dòng người đi công tác, đi du học, đi làm ăn ở nước ngoài mang theo cả nét văn hóa từ các xã hội công nghiệp phương Tây vào các tổ chức trong nước. Đó là chưa kể số ít người nước ngoài làm việc trong các tổ chức Việt Nam. Đây là thời kỳ văn hóa của dân tộc Việt Nam, của các doanh nghiệp Việt Nam bị thử thách, bị sàng lọc mạnh mẽ trước yêu cầu hội nhập và đổi mới.

Lúc này cần tới sự định hướng, sự sáng tạo của các cá nhân, các tổ chức để biến cải cái cũ, tinh tuyển cái mới cho văn hóa doanh nghiệp và cũng là cho văn hóa dân tộc. Đây là điều kiện tiên quyết cho những thay đổi của doanh nghiệp. Lãnh đạo của doanh nghiệp cần đưa ra được những tuyên bố rõ ràng về sứ mệnh, về mục tiêu và nhiệm vụ của doanh nghiệp, gây được ấn tượng về quan điểm, giá trị mới mà doanh nghiệp hướng tới. Những định hướng này nếu không phù hợp với yêu cầu đổi mới, hoặc không rõ ràng sẽ khiến các thành viên trong doanh nghiệp mất phương hướng, lúng túng như người phương tây dùng đũa khi ăn.

- Xây dựng Văn hóa doanh nghiệp không chỉ là bài phát biểu hay khẩu hiệu được trưng bày. Công việc này đặc biệt cần tới sự cam kết, gương mẫu đi đầu của cấp lãnh đạo trong doanh nghiệp.

Chúng ta biết văn hóa của người đứng đầu hoặc của nhóm người quản lý cao nhất trong doanh nghiệp là nguồn đầu vào có ảnh hưởng mạnh mẽ đối với văn hóa doanh nghiệp, chỉ sau ảnh hưởng của văn hóa dân tộc. Họ chính là biểu tượng để nhân viên noi theo. Các

thành viên thường chịu ảnh hưởng từ tác phong, cử chỉ, cách nói... của người đứng đầu với mong muốn được thành công như sếp của mình.

Các công ty muốn đạt được hiệu quả kinh tế - xã hội trong kinh doanh thì lãnh đạo công ty chẳng những đưa ra được những tuyên bố công khai về những giá trị mà công ty phải hướng tới mà các giá trị này còn được nhóm lãnh đạo cao nhất cam kết thực hiện bằng việc gương mẫu và chuyển tải chúng thường xuyên, liên tục vào các hoạt động của công ty. Thực tế này sẽ tạo dựng niềm tin và hành vi noi theo cho nhân viên.

Trong thực tế, không ít tổ chức khó thành công trong việc phát triển văn hóa tổ chức. Lãnh đạo những doanh nghiệp này thường ở trong tình trạng không đưa ra được những tuyên bố rõ ràng về sứ mệnh, về mục tiêu, về giá trị cần phải xây dựng hoặc có sự không phù hợp giữa những tuyên bố này với những cách thức thực thi chúng (các tổ chức công trước khi diễn ra các thay đổi thường ở trong tình trạng này). Nếu như ở đây cần sự cảnh báo, phải chăng đó là do có khoảng cách đáng kể giữa những điều tốt đẹp được nói ra trong các tuyên bố với hành vi quản lý trong thực tế. Hậu quả của tình trạng này là sự phá hủy tính thống nhất và niềm tin của các thành viên trong doanh nghiệp. Sự mập mờ này khiến cấp dưới và nhân viên hoặc rơi vào lúng túng, thụ động hoặc tự phát hành động, bởi họ là những người chịu ảnh hưởng nhiều của văn hóa tổ chức trong khi tổ chức lại chịu ảnh hưởng văn hóa của cấp lãnh đạo.

- Doanh nghiệp còn phải có các can thiệp hướng vào luồng công việc và cơ cấu của tổ chức để có sự phù hợp giữa giá trị và nhiệm vụ mới của tổ chức.

Trong thực tế không hiếm trường hợp người ta đưa ra những tuyên bố về nhiệm vụ mới của tổ chức nhưng lại không đầu tư thích đáng cho việc rà soát lại dòng chảy công việc, vào quản lý nhân sự và cơ cấu tổ chức. Thiếu sót này khiến giá trị của tổ chức không hiện hữu được trong các hoạt động của doanh nghiệp, dẫn đến xung đột giữa “văn hóa được đề xướng” với “văn hóa trong thực tế”.

Ví dụ, trong tuyển dụng, việc đăng quảng cáo tuyển người của doanh nghiệp cần thể hiện rõ ràng quan điểm, giá trị mà doanh nghiệp đòi hỏi. Nếu bảng hỏi được thiết kế để đánh giá trong thi tuyển chỉ nhắm vào kiến thức, kỹ năng là chưa đủ. Trong quy trình quản lý nhân sự nếu chuyển tải được giá trị, mong đợi của doanh nghiệp vào khâu tuyển dụng thì các khâu sau đỡ phải xử lý.

Ngại động chạm vào bộ máy, xem nó là cái “nhất thành bất biến” cũng là tâm lý có ở số đông người Việt Nam. Tình trạng tách nhập các tổ chức ở nước ta trong thời gian trước đây và hiện nay thường ít đem lại kết quả cho người đề xướng lẫn người trong cuộc, có nhiều nguyên nhân trong đó có nguyên nhân ngại động chạm vào những thay đổi về cơ cấu, nhân sự.

Khi có sự định hướng lại các giá trị cơ bản thì doanh nghiệp cũng cần rà soát lại các văn bản quy định. Các văn bản này phải thực tế, rõ ràng, khả thi. Hơn nữa phải lôi kéo được sự tham gia của các thành viên vào việc xây dựng văn bản này, khắc phục tính thụ động trông chờ vào cấp trên - tàn dư của thời bao cấp. Điều này có ý nghĩa: giới hạn thói quen “tự điều chỉnh” của cá nhân vào khuôn khổ chung của doanh nghiệp.

- Cuối cùng, một điều kiện không thể thiếu được là cần một thời gian thích hợp cho sự thay đổi văn hóa của doanh nghiệp: từ 5 đến 10 năm.

Vì cái mới đưa vào doanh nghiệp phải trở thành cái được các thành viên chấp nhận, chia sẻ và áp dụng. Do đó cần độ dài thời gian cần thiết đủ cho sự kiểm nghiệm của cộng đồng doanh nghiệp. Thực tế cho thấy trong các doanh nghiệp thành đạt thường không tách rời việc xác định được thời cơ hay điều kiện để xây dựng văn hóa cho mình và xem văn hóa không chỉ là phương tiện mà còn là mục tiêu trong phát triển doanh nghiệp.

4.1.2. Yếu tố ảnh hưởng tới văn hoá doanh nghiệp

Quá trình hình thành và phát triển của văn hoá doanh nghiệp là một quá trình lâu dài và chịu sự tác động của nhiều nhân tố:

- *Người đứng đầu/chủ doanh nghiệp là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến văn hoá doanh nghiệp.*

Sở dĩ như vậy vì người đứng đầu hay người chủ doanh nghiệp chính là người có khả năng quyết định những yếu tố cấu thành nên văn hoá doanh nghiệp từ việc lựa chọn cơ cấu tổ chức, công nghệ đến việc sáng tạo ra các biểu tượng, giai thoại, nghi lễ, chuẩn mực, nguyên tắc, mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp. Họ cũng chính là người đem đến những hệ thống tư tưởng, triết lý, giá trị được áp dụng trong doanh nghiệp.

Trong quá trình xây dựng và quản lý doanh nghiệp, người đứng đầu doanh nghiệp sẽ phản chiếu hệ tư tưởng, tính cách trong các hoạt động kinh doanh và tới các thành viên khác trong doanh nghiệp. Thành công của doanh nghiệp ít nhiều phụ thuộc vào tài năng, khát vọng và quyết tâm của người đứng đầu doanh nghiệp đó. Văn hoá của một doanh nghiệp là sự mô hình hoá hoặc chịu tác động rất lớn của các giá trị cá nhân của người đứng đầu doanh nghiệp.

Nhân cách và phong thái của người chủ hay người đứng đầu doanh nghiệp sẽ quyết định chất lượng của văn hoá doanh nghiệp. Những phẩm chất của người đứng đầu có ảnh hưởng mạnh và tích cực tới sự định hình văn hoá doanh nghiệp có thể là sự đam mê và ý chí phấn đấu, trách nhiệm với công việc, sự quan tâm tới con người, đạo đức, quyết tâm và quyết đoán, kiên trì với những ý tưởng sáng tạo, dũng cảm chấp nhận mạo hiểm.v.v.v. Ví dụ nếu người đứng đầu doanh nghiệp là người rộng lượng và đề cao tinh thần tự học hỏi và hoàn thiện, các nhân viên trong công ty có thể được khuyến khích để nhận lỗi, sửa lỗi và trưởng thành. Nếu người đứng đầu doanh nghiệp có tính cách gần gũi, dân chủ, nhân viên trong công ty có thể đối xử với lãnh đạo bớt trịnh trọng và tự nhiên bày tỏ quan điểm của mình. Bầu không khí trong công ty có thể nhẹ nhàng và cởi mở hơn.

Những người đứng đầu/người chủ doanh nghiệp khác nhau thì mức độ thể hiện nhân cách chủ đạo sẽ khác nhau và đó là nguồn gốc của tính đặc thù bản sắc văn hoá doanh nghiệp

- *Lịch sử, truyền thống của doanh nghiệp*

Qua mỗi thời kỳ tồn tại, mỗi doanh nghiệp đều có những đặc điểm mang tính đặc thù cả về cơ cấu tổ chức, cơ chế hoạt động và đặc trưng văn hoá. Lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá của doanh nghiệp cho chúng ta hiểu về quá trình vận động, thay đổi của doanh nghiệp, cũng như thấy được những nguyên nhân và sự tác động của những nguyên nhân đó đối với sự thay đổi của doanh nghiệp.

Chương 4 – Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Doanh nghiệp có lịch sử phát triển lâu đời và bề dày truyền thống thường khó thay đổi về tổ chức hơn những doanh nghiệp non trẻ chưa định hình rõ phong cách hay đặc trưng văn hoá. Những truyền thống, tập quán, nhân tố văn hoá đã xuất hiện và định hình trong lịch sử vừa là chỗ dựa nhưng cũng có thể là rào cản tâm lý không thể vượt qua trong việc xây dựng và phát triển những đặc trưng văn hoá mới cho doanh nghiệp. Những doanh nghiệp này thường khó đổi mới hơn và có các giá trị văn hoá truyền thống. Điểm mạnh là họ có nhiều kinh nghiệm và chuyên môn hơn. Bản sắc riêng đã được hình thành và ăn sâu vào trong tâm trí các thành viên khiến các giá trị văn hoá của doanh nghiệp trở nên bền vững. Các giai thoại về sự hình thành và phát triển của doanh nghiệp, các huyền thoại về những cá nhân điển hình sẽ tiếp thêm sức mạnh và sun gắn bó, sự cam kết vô hình giữa các thành viên với tổ chức, xây dựng lòng tự hào cho các thành viên.

Các doanh nghiệp mới thành lập thường có các phong cách kinh doanh hiện đại và hướng tới thị trường nhiều hơn. Thành viên của doanh nghiệp cũng trẻ và năng động hơn. Do các giá trị văn hoá của những doanh nghiệp này chưa được định hình rõ ràng hoặc chưa có đủ thời gian ăn sâu vào tâm trí các thành viên, các tổ chức này dễ dàng hơn trong việc học hỏi và thay đổi văn hoá.

➤ Ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp

Văn hoá ngành nghề cũng là một yếu tố tác động đến văn hoá doanh nghiệp. Các công ty hoạt động trong những ngành khác nhau sẽ có những nét văn hoá đặc thù của ngành mình. Mỗi ngành khác nhau sẽ có những yếu tố chủ chốt dẫn đến thành công (key success factors) khác nhau và từ đó ảnh hưởng tới những giá trị và thái độ của doanh nghiệp liên quan đến việc đạt được những yếu tố chủ chốt dẫn tới thành công đó. Môi trường kinh doanh của từng ngành cũng sẽ ảnh hưởng tới các thức các doanh nghiệp trong ngành hoạt động và cạnh tranh.

Mặt khác, văn hoá ngành nghề cũng thể hiện rõ trong việc xác định mối quan hệ giữa các phòng ban và bộ phận khác nhau trong cùng một công ty. Người làm hành chính sẽ có cách ứng xử và những giá trị văn hoá khác với những người làm kế toán, kinh doanh, marketing hay công nhân. Điều đó lý giải việc tại sao giữa các đơn vị, bộ phận trong công ty đôi khi lại khó phối hợp hoạt động.

Trong các công ty liên doanh, các bên đối tác sẽ mang đến cho công ty những văn hoá khác nhau của doanh nghiệp mình. Điều đó có thể gây ra khó khăn trong công tác quản lý, trong việc xác lập một phong cách quản lý chung dung hoà giữa các bên đối tác trong các công ty liên doanh bởi mỗi bên đối tác nhìn nhận sự việc theo con mắt riêng. Các nhà quản lý trong những công ty này cần hiểu rất sâu sắc và chính xác về văn hoá và các giá trị của phía đối tác từ đó mới có các hành vi phù hợp nhằm giảm thiểu mâu thuẫn và bất đồng.

➤ Hình thức sở hữu của doanh nghiệp

Loại hình sở hữu hay các loại hình công ty khác nhau cũng tạo sự khác biệt trong văn hoá của doanh nghiệp. Các công ty cổ phần sẽ có những giá trị văn hoá khác với các công ty TNHH, công ty nước ngoài hay nhà nước. Sở dĩ như vậy là do bản chất hoạt động, điều hành cũng như ra quyết định của các công ty này là khác nhau.

Chương 4 – Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Trong các công ty nhà nước, khi giám đốc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh dựa trên nguồn vốn 100% của nhà nước, lại hoạt động chủ yếu trong các môi trường độc quyền và điều hành hoạt động theo các chỉ tiêu kế hoạch mà nhà nước thông qua thì tính chủ động và tự giác sẽ thấp hơn các công ty tư nhân. Các công ty này thường có giá trị văn hoá thích sự tuân thủ, ít chú ý đến hoạt động chăm sóc khách hàng trong khi các công ty tư nhân lại có giá trị văn hoá hướng tới khách hàng và ưa thích sự linh hoạt.

➤ Mối quan hệ giữa các thành viên của doanh nghiệp

Mối quan hệ giữa các thành viên trong doanh nghiệp là yếu tố ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến văn hoá doanh nghiệp cũng như sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có các giá trị phù hợp để mọi thành viên cùng chia sẻ, quan tâm, có một hệ thống định chế bao gồm những vấn đề liên quan đến tính chuyên nghiệp như sự hoàn hảo của công việc, sự hài hoà giữa quyền hạn và trách nhiệm, quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động, có quy trình kiểm soát, đánh giá chính xác hiệu quả làm việc của người lao động thì sẽ tạo thành được một thể thống nhất, tạo được sự gắn bó, đoàn kết giữa các thành viên.

➤ Văn hóa vùng miền

Các giá trị văn hoá vùng miền được thể hiện rõ nét trong doanh nghiệp bởi các nhân viên đến từ các địa phương, các vùng miền khác nhau. Các hành vi mà nhân viên mang đến nơi làm việc không dễ gì bị thay đổi bởi các quy định của doanh nghiệp. Hay nói cách khác, văn hoá công ty không dễ gì làm giảm đi hoặc loại trừ văn hoá vùng miền trong mỗi nhân viên công ty.

➤ Những giá trị văn hóa được học hỏi

- Những kinh nghiệm tập thể của doanh nghiệp: thông qua xử lý các công việc chung, tuyên truyền và phổ biến toàn doanh nghiệp và cá nhân mới

- Những giá trị học hỏi từ doanh nghiệp khác kết quả nghiên cứu thị trường, đối thủ cạnh tranh, giao lưu, hội chợ, khoá đào tạo của ngành.

- Những giá trị văn hoá được tiếp nhận trong quá trình giao lưu với nền văn hoá khác: các công ty đa quốc gia và xuyên quốc gia, các công ty gửi nhân viên đi làm việc và đào tạo ở nước ngoài, các doanh nghiệp đầu tư ở nước ngoài hoặc có đối tác nước ngoài

- Những giá trị do thành viên mới mang đến. Việc tiếp nhận những giá trị này thường phải trải qua thời gian dài, tiếp nhận một cách vô thức hoặc có ý thức.

- Những xu hướng, trào lưu xã hội: ví dụ sự phát triển của công nghệ thông tin và mạng xã hội.

4.2. CÁC DẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Khi thành lập doanh nghiệp, lãnh đạo thường vay mượn ý tưởng các mô hình có sẵn. Thực tế, mỗi doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức riêng phù hợp với lĩnh vực hoạt động và đặc điểm văn hóa.

Vì thế muốn tạo ra cơ cấu doanh nghiệp thì những người chủ phải có kiến thức về các mô hình và hiểu được đặc điểm văn hóa của dân tộc cũng như văn hóa của doanh nghiệp. Mô

Chương 4 – Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

hình văn hóa doanh nghiệp sẽ cung cấp cho các doanh nhân những kiến thức cụ thể về các mô hình doanh nghiệp để từ đó doanh nghiệp biết cách vận dụng hợp lý.

Trước hết, chúng ta phải hiểu rằng doanh nghiệp là một kết cấu mang tính chủ quan và chính đặc điểm văn hóa của mỗi nhân viên sẽ tạo ra một môi trường làm việc có ý nghĩa. Cấu trúc của doanh nghiệp không phải là những thứ xa xôi, cao siêu mà nó là một cái gì đó họ rất quen thuộc. Cấu trúc của doanh nghiệp chính là hệ thống được thiết kế để đạt được mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp. Nó có thể tương tự như cấu trúc của tổ chức quân đội, một gia đình, cũng có thể giống như một con tàu lênh đênh vô định hay tên lửa nhắm tới hành khách và những mục tiêu chiến lược.

Văn hóa doanh nghiệp được hình thành không chỉ do yếu tố công nghệ và thị trường mà còn bởi yếu tố văn hóa của lãnh đạo và người lao động. Một số công ty đa quốc gia có chi nhánh tại Châu Á, Âu, Mỹ và Trung Đông thì các chi nhánh này hoàn toàn khác nhau về môi trường làm việc, các thủ tục kinh doanh, văn hóa dân tộc,... Nhưng điểm khác nhau cơ bản nhất là về cấu trúc logic của doanh nghiệp.

Có ba yếu tố ảnh hưởng quyết định đến cấu trúc văn hóa doanh nghiệp:

- Thứ nhất, đó là mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức
- Thứ hai là hệ thống phân cấp và quyền lực xác định cấp trên, cấp dưới.
- Thứ ba là quan điểm chung của nhân viên về số phận, mục đích, mục tiêu và vị trí của họ trong doanh nghiệp.

4.2.1. Theo sự phân cấp quyền lực

Bảng 4.1. Các loại hình văn hóa doanh nghiệp theo sự phân cấp quyền lực

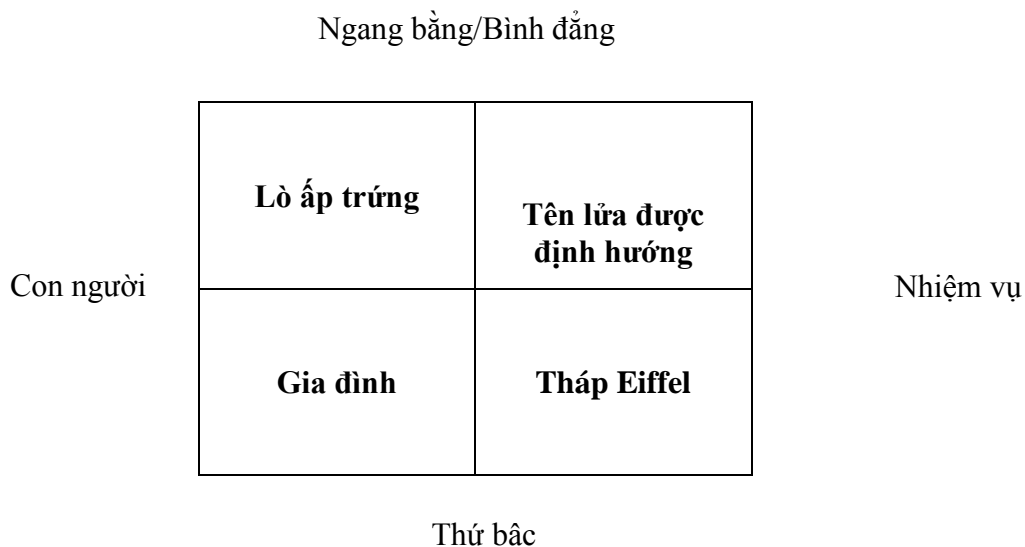
Loại hình	Đặc tính cơ bản	Điểm mạnh	Điểm yếu
Văn hoá nguyên tắc	<ul style="list-style-type: none">- Quản lý dựa vào công việc hơn là phẩm chất cá nhân- Cấu trúc không linh hoạt- Quyết định đưa ra trên cơ sở quy trình và hệ thống- Thăng tiến nếu tuân thủ nguyên tắc- Cấu trúc mang tính khách quan và chắc chắn	<ul style="list-style-type: none">- Ổn định, trật tự và chắc chắn- Chất lượng được đảm bảo và số lượng đầu ra được duy trì- Dòng thông tin và quyền lực rõ ràng- Xung đột được hạn chế thấp nhất do áp dụng các nguyên tắc	<ul style="list-style-type: none">- Phản ứng chậm với những thay đổi trên thị trường- Nhân viên phụ thuộc và tuân thủ nguyên tắc hơn là đưa ra những quyết định hợp lý.- Coi trọng hợp hành- Kìm hãm sự sáng tạo
Văn hoá quyền hạn	<ul style="list-style-type: none">- Quản lý trên cơ sở quyền lực cá nhân lãnh đạo- Cấu trúc dựa vào sự tiếp cận lao động- Quyết định dựa trên những gì lãnh đạo sẽ làm	<ul style="list-style-type: none">- Hiệu quả và phản ứng nhanh trong tình huống khủng hoảng- Lãnh đạo đem lại sự ổn định và rõ ràng- Ban hành quyết định	<ul style="list-style-type: none">- Không có hiệu quả và tắc nghẽn xảy ra thường xuyên- Lãnh đạo nắm giữ thông tin quan trọng (tin xấu)

Chương 4 – Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Loại hình	Đặc tính cơ bản	Điểm mạnh	Điểm yếu
	<ul style="list-style-type: none"> trong tình huống tương tự - Thăng tiến bằng tỏ rõ lòng trung thành - Câu lạc bộ của những người cùng chí hướng 	<ul style="list-style-type: none"> dựa trên cơ sở những gì lãnh đạo muốn - Có thể kiểm soát được xung đột 	<ul style="list-style-type: none"> - Phụ thuộc vào tài năng và kinh nghiệm của lãnh đạo - Nhân viên cố gắng làm hài lòng lãnh đạo hơn là thực hiện những quyết định đúng đắn
Văn hoá đồng đội	<ul style="list-style-type: none"> - Quản lý được coi là việc hành chính. - Cấu trúc dựa trên cơ sở tinh thông nghiệp vụ - Quyết định ban hành trên cơ sở hợp tác - Thăng tiến nhờ có nhiều đóng góp - Coi trọng con người hơn là lợi nhuận - 	<ul style="list-style-type: none"> - Hợp tác và hỗ trợ ở mức độ cao - Đem lại hiệu quả cho công việc - Cung cấp cho khách hàng dịch vụ tiêu chuẩn cao - Tăng cường thông tin tốt 	<ul style="list-style-type: none"> - Cán bộ muốn đưa ra ưu tiên theo nhu cầu nhiệm vụ của mình - Ban hành quyết định chậm - Tính sáng tạo và kết quả cá nhân bị hạn chế - Xung đột làm giảm năng suất lao động
Văn hoá sáng tạo	<ul style="list-style-type: none"> - Quản lý là việc tiếp tục giải quyết vấn đề - Cấu trúc linh hoạt - Quyết định trên cơ sở tài năng chuyên môn của các cá nhân - Thăng tiến thông qua sự thực thi công việc - Tài năng là cơ sở quyền lực. Tập trung vào kết quả 	<ul style="list-style-type: none"> - Tạo động lực và không khi làm việc - Sử dụng tối đa tài năng và kỹ năng của cán bộ - Giám sát và theo dõi cán bộ - Nhân viên có cơ hội để phát triển hàng loạt các kỹ năng và kiến thức 	<ul style="list-style-type: none"> - Không khí ganh đua và nhẵn tâm - Khó kiểm soát và trực tiếp đối với các thành viên - Thường kiêu ngạo và tự cao - Cạnh tranh thiếu xây dựng giữa các nhóm.

4.2.2. Theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ

Khi nghiên cứu các khía cạnh về văn hoá tổ chức, các nhà nghiên cứu đã đề xuất việc sử dụng hai tiêu chí để phân chia các dạng văn hoá doanh nghiệp. Đầu tiên là cơ cấu tổ chức từ ngang bằng đến có thứ bậc. Thứ hai là định hướng con người so với nhiệm vụ. Từ đó, ta xác định được 4 loại văn hoá doanh nghiệp khác nhau gọi là: văn hóa gia đình, văn hóa tháp Eiffel, văn hóa tên lửa, văn hóa lò ấp trứng. Hình 4.1 sẽ khái quát những nội dung trong văn hóa theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ:



Hình 4.1. Văn hóa theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ

Mô hình văn hóa gia đình: là mô hình nhân văn, mối quan hệ trực tiếp gần gũi nhưng có thứ bậc trên dưới như trong gia đình. “Người cha” là người giàu kinh nghiệm và có quyền hành lớn đối với “con cái”, đặc biệt là khi chúng còn nhỏ. Kết quả là sự hình thành văn hóa hướng quyền lực, trong đó người ảnh đạo đóng vai trò như người cha biết nên làm gì và biết điều gì tốt cho con cái. Mô hình văn hóa gia đình có nhiệm vụ mang đến một môi trường làm việc giống như trong một gia đình. Biểu hình của mô hình gia đình là các doanh nghiệp Nhật Bản.

Mô hình văn hóa tháp Eiffel: Tháp Eiffel của Paris được chọn làm biểu tượng cho mô hình văn hóa này bởi vì tháp có độ dốc đứng, cân đối, thu hẹp ở đỉnh và nở rộng ở đáy, chắc chắn, vững chãi. Giống như một bộ máy chính thống, đây thực sự là biểu tượng cho thời đại cơ khí. Ngay cả cấu trúc của nó cũng quan trọng hơn chức năng. Ở phương Tây, phân chia lao động theo vai trò chức năng phải được nhắc đến đầu tiên. Mỗi vai trò được phân bổ trong bộ phận, nhiệm vụ sẽ được hoàn thành theo kế hoạch. Người giám sát có thể theo dõi quá trình thực hiện nhiệm vụ, người quản lý theo dõi công việc của nhiều giám sát viên, và cứ thế phân chia theo thứ tự.

Mô hình văn hóa tên lửa dẫn đường: mô hình này có nghĩa là mọi thứ được thực hiện để giữ vững ý định chiến lược và đạt được mục tiêu. Mô hình tên lửa điều khiển hướng nhiệm vụ do một đội hay nhóm dự án đảm trách. Trong đó mỗi thành viên nhận nhiệm vụ không được sắp xếp trước. Họ phải làm bất cứ điều gì để hoàn thành nhiệm vụ, và việc cần làm thường không rõ ràng và có thể phải tiến hành tìm kiếm. Các dự án thường ứng dụng mô hình này.

Mô hình văn hóa lò ấp trứng: mô hình này dựa trên quan điểm rằng cơ cấu tổ chức không quan trọng bằng sự hoàn thiện cá nhân. Cũng giống như “vật chất có trước ý thức” là phương châm sống của các triết gia, “vật chất có trước tổ chức” là quan điểm của mô hình văn hóa lò ấp trứng. Nếu các tổ chức tỏ ra khoan dung, chúng nên là những cái nôi cho sự thể hiện

Chương 4 – Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

và tự hoàn thiện. Mục tiêu của mô hình này là giải phóng con người khỏi những lễ lối quen thuộc, trở nên sáng tạo hơn và giảm thiểu thời gian tự duy trì cuộc sống.

Tất nhiên, trong thực tế không một loại văn hoá tổ chức nào hoàn toàn nằm trong số 4 phân loại này, song việc phân loại giúp nghiên cứu được cơ sở về mức độ khác nhau giữa các cá nhân trong mối quan hệ học hỏi, suy nghĩ, động cơ và giải quyết mâu thuẫn.

Bảng 4.2. Tóm tắt đặc trưng của 4 loại văn hóa doanh nghiệp theo cơ cấu và hướng về con người và nhiệm vụ

Đặc trưng	Văn hóa gia đình	Văn hóa tháp Eiffel	Văn hóa tên lửa	Văn hóa lò áp suất
<i>Quan hệ giữa các cá nhân</i>	Quan hệ mở rộng trong cả tổ chức họ tham gia.	Vai trò cụ thể trong hệ thống của mỗi quan hệ được yêu cầu.	Những nhiệm vụ đặc biệt trong một hệ thống vì mục tiêu chung.	Các mối quan hệ phát tán, tự phát vì một quy trình sáng tạo.
<i>Quan điểm về chức quyền</i>	Địa vị trao cho một “bậc phụ huynh” gần gũi và có quyền năng.	Địa vị trao cho những vị trí cấp cao, có khoảng cách và quyền lực.	Địa vị do các cá nhân trong nhóm dự án có đóng góp trong việc đạt mục tiêu.	Địa vị do các cá nhân có sự sáng tạo tự đạt được.
<i>Tư duy và học hỏi</i>	Dựa vào trực giác, chính luận và sửa chữa khuyết điểm.	Logic, phân tích, tính toán để đạt được hiệu quả.	Tập trung vào vấn đề, chuyên nghiệp, thực tế và giám sát lẫn nhau.	Tập trung vào các quy trình sáng tạo, không theo dự tính, được tạo cảm hứng trong công việc.
<i>Quan điểm về con người</i>	Các thành viên trong gia đình.	Nguồn nhân lực.	Các chuyên gia.	Những người đồng sáng tạo.
<i>Các thức thay đổi</i>	Thay đổi “người cha” trong gia đình.	Thay đổi quy định và quy trình.	Thay đổi mục tiêu khi đã đạt được.	Thay đổi một cách tự phát, ngẫu nhiên.
<i>Cách tạo động lực và trả công</i>	Cảm thấy hài lòng khi được yêu quý và tôn trọng. Quản lý trên quan điểm cá nhân.	Thăng tiến lên một vị trí cao hơn, vai trò lớn hơn. Quản lý bằng mô tả công việc	Trả công theo hiệu quả công việc hay giải quyết vấn đề. Quản lý theo quan điểm khách quan.	Tham gia vào quá trình tạo ra một điều mới mẻ. Quản lý bằng lòng say mê, nhiệt huyết.
<i>Phê bình và giải quyết mâu thuẫn</i>	Cố gắng không bình luận khi	Phê bình tức là buộc tội và	Chỉ liên quan đến việc hoàn	Hoàn thành những ý tưởng

Chương 4 – Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Đặc trưng	Văn hóa gia đình	Văn hóa tháp Eiffel	Văn hóa tên lửa	Văn hóa lò áp suất
	người khác bị phê bình, giữ thể diện cho người khác, không để mất quyền lực.	không phù hợp nếu không có các thủ tục phân xử các mâu thuẫn.	thành nhiệm vụ, sau đó nhận lỗi và sửa sai thật nhanh.	sáng tạo, không phủ nhận chúng.

4.2.3. Theo mối quan tâm tới nhân tố con người và thành tích

Có nhiều cách quan niệm về văn hóa doanh nghiệp. N.K.Sethia & M.A. Von Glinow đã dựa vào hai khía cạnh để phân loại văn hoá tổ chức đó là: mối quan tâm đến nhân tố con người (những nỗ lực của tổ chức chăm sóc phúc lợi cho các nhân viên) và mối quan tâm đến thành tích (những nỗ lực của tổ chức tập trung vào sản lượng và năng suất của nhân viên). Bốn loại văn hóa tổ chức được phân chia theo hai tiêu chí trên là: văn hóa lãnh đạo, văn hóa quan tâm, văn hóa đòi hỏi và văn hóa hợp nhất.

- Văn hoá kiểu lãnh đạo

Loại văn hóa này biểu hiện ở việc rất ít quan tâm đến cả người lao động và thành tích. Trong nền văn hóa này, các cá thể chỉ chú trọng đến lợi ích của mình. Xu hướng lãnh đạo có thể xuất hiện ở bất kỳ tổ chức nào trong những thời điểm khác nhau. Ví dụ: Công ty IBM, Scott, thời báo Hoa Kỳ có chính sách cắt giảm các chương trình thưởng. Các cử chỉ để tỏ lòng biết ơn như tặng quà, tổ chức tiệc hay gửi thiệp chúc mừng bị lãng quên.

- Văn hoá kiểu chăm sóc

Loại văn hóa này quan tâm cao độ đến con người nhưng ít quan tâm đến thành tích. Nếu xét trên khía cạnh đạo đức thì đây là nền văn hoá lý tưởng. Ví dụ: Hãng hàng không South west nổi tiếng là quan tâm đến nhân viên của mình. Mỗi năm công ty tổ chức một buổi tiệc đứng phát thưởng cho nhân viên. Chủ trì bữa tiệc là giám đốc điều hành Herb Kelleher, là một ông chủ rất khôn khéo trong đối xử với nhân viên. Các nhân viên đều yêu công ty bởi vì công ty đã quan tâm và chăm sóc họ. Chính vì vậy sự trung thành của nhân viên của hãng rất cao. Southwest duy trì kiểu văn hóa này vì họ tin rằng nếu các nhân viên được chăm sóc tốt thì khách hàng cũng được chăm sóc tốt và tính cạnh tranh của hãng sẽ vượt trội hơn.

- Văn hoá kiểu đòi hỏi nhiều

Loại văn hóa này ít quan tâm đến con người mà quan tâm đến thành tích. Văn hóa này chú trọng vào lợi ích của cả tổ chức. Các công ty có kiểu văn hóa này thường yêu cầu nhân viên làm việc cật lực vì mục tiêu của tổ chức. Các công ty có văn hóa kiểu này có gặp vấn đề nghiêm trọng khi các nhân viên đình công và khách hàng ngày càng rời bỏ công ty.

- Văn hoá hợp nhất

Loại văn hóa này kết hợp giữa quan tâm con người và thành tích. Một công ty trở nên hợp nhất hai yếu tố khi những nhà quản lý nhận ra rằng nhân viên đóng vai trò quan trọng –

nhân viên có chất lượng sẽ giúp tăng thành tích của công ty. Rất nhiều công ty như Johnson & Johnson, Novell, Công ty bảo hiểm nhân thọ North Western có nền văn hóa doanh nghiệp loại này.

4.2.4. Theo vai trò của người lãnh đạo

- Văn hoá quyền lực

Đặc trưng chính của mô hình này là lãnh đạo tổ chức có quyền lực hầu như tuyệt đối. Những tổ chức có kiểu văn hóa này thường có thái độ tấn công đối với các tổ chức khác với mong muốn mua bán và sát nhập để thôn tóm quyền lực. Các thành viên trong tổ chức này thường có biểu hiện tham vọng quyền lực cao, thậm chí có thể hi sinh lợi ích kinh tế để được vị trí cao trong doanh nghiệp.

- Văn hoá gương mẫu

Vai trò của lãnh đạo trong mô hình này là làm gương cho cấp dưới noi theo. Vì thế, lãnh đạo thường phải là những nhân vật có uy tín, tài năng, đức độ được mọi người sùng bái và kính phục. Các nhân viên thường chú trọng đến quy tắc, chuẩn mực, nề nếp trong công việc.

- Văn hoá nhiệm vụ

Vai trò người lãnh đạo không quá quan trọng như hai mô hình trên. Chức vụ trong tổ chức dựa trên nhiệm vụ được giao hơn là hệ thống phân bố quyền lực. Các nhân viên được phân công làm việc trong các nhóm xuyên chức năng tùy theo dự án nên ý thức quyền lực không cao.

- Văn hoá chấp nhận rủi ro

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

- Văn hoá đề cao vai trò cá nhân

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

- Văn hoá đề cao vai trò tập thể

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

4.3. CÁC BƯỚC XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

Với sự cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa, buộc các doanh nghiệp để tồn tại và phát triển phải liên tục tìm tòi những cái mới, sáng tạo và thay đổi cho phù hợp với thực tế. Vậy làm thế nào để doanh nghiệp trở thành nơi tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người, làm gia tăng nhiều lần giá trị của từng nguồn lực con người đơn lẻ, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng và duy trì một nề nếp văn hóa đặc thù phát huy được năng lực và thúc đẩy sự đóng

góp của tất cả mọi người vào việc đạt được mục tiêu chung của tổ chức - đó là Văn hóa doanh nghiệp. Mặt khác xây dựng văn hóa doanh nghiệp còn là một yêu cầu tất yếu của chính sách phát triển thương hiệu vì thông qua hình ảnh văn hóa doanh nghiệp sẽ góp phần quảng bá thương hiệu của doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp được thể hiện ở nhiều cấp độ khác nhau. Cấp dễ thấy nhất thể hiện ngay trong công việc hàng ngày nhưng cách báo cáo công việc, giữ gìn tài sản chung, ngôn ngữ khi giao tiếp với đồng nghiệp, đối tác, khách hàng, các thủ tục hành chính... Cấp thứ hai là các giá trị tinh thần xác định việc phải làm, hành động của mình đúng hay sai, có mang lại lợi ích hay thiệt hại chung hay không. Đây là điều Lãnh đạo doanh nghiệp mong muốn nhận được ở nhân viên và phải xây dựng dần từng bước. Cấp thứ ba là nền tảng cho các hành động chính là niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và xúc cảm được coi là đương nhiên ăn sâu trong tiềm thức mỗi cá nhân trong doanh nghiệp. Các ngầm định nền tảng này là nền tảng cho các giá trị và hành động của mỗi thành viên. Văn hóa kinh doanh trong một tổ chức đã tiến đến mức độ cao nhất, trở thành một thứ Đạo, mà từ thể hệ này tới thế hệ khác tôn sùng và làm theo.

Một doanh nghiệp xây dựng thành công văn hoá của mình tức là đã sở hữu một tài sản đặc trưng, điều làm nên sự khác biệt với đối thủ và giúp cho nó trường tồn. Khi văn hoá doanh nghiệp là một tài sản, một nguồn lực thì nó cũng rất cần khả năng sử dụng để tạo ra giá trị cho doanh nghiệp, cũng như cho mỗi thành viên trong đó. Nhìn chung, văn hoá doanh nghiệp có thể hình thành qua 4 bước sau:

4.3.1. Phổ biến kiến thức chung

Đây là bước chuẩn bị tinh thần quan trọng cho quá trình xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Nếu chỉ mỗi cấp lãnh đạo hiểu về văn hoá doanh nghiệp là chưa đủ. Một khi tất cả nhân viên đều hiểu và thấy rõ lợi ích của văn hoá doanh nghiệp, công cuộc xây dựng mới thành công.

Giai đoạn này tập trung vào việc phổ biến kiến thức chung về văn hoá doanh nghiệp, các yếu tố cấu thành, ý nghĩa của văn hoá doanh nghiệp cho mọi thành viên.

Tuỳ theo quy mô, doanh nghiệp có thể tổ chức các buổi nói chuyện và khoá học về văn hoá, hoặc phát động các cuộc thi tìm hiểu, xây dựng cơ sở dữ liệu về văn hoá để nhân viên tự tìm hiểu. Nên chuẩn bị trước nội dung cần phổ biến xuyên suốt giai đoạn này, từ cơ bản đến nâng cao. Mục đích của những việc làm này là giúp cho các thành viên về văn hoá doanh nghiệp và ý thức được lợi ích của nó đối với sự phát triển của bản thân và doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể thuê các đối tác đào tạo, hoặc tự đào tạo về nội dung này.

4.3.2. Định hình văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp không hình thành cùng lúc với doanh nghiệp. Thông thường, nó chỉ có thể được nhận dạng sau 3 năm hoạt động trở lên. Giai đoạn này phải có sự chủ trì của người sáng lập và ban lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp.

Kết quả của giai đoạn này sẽ xác định được những yếu tố của văn hoá doanh nghiệp, bao gồm: Hệ tư tưởng (hoài bão và sứ mệnh của doanh nghiệp), hệ giá trị (triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi); các chuẩn mực hành vi và các biểu trưng nhận dạng của doanh nghiệp.

Văn hoá doanh nghiệp là "linh hồn" của doanh nghiệp, trong giai đoạn này, "linh hồn" ấy mới dần hiện rõ. Chính nó sẽ giúp doanh nghiệp dễ dàng được nhận biết bằng những khác biệt của mình. Việc thuê một đối tác vào tư vấn chỉ là phương tiện để những yếu tố của văn hoá doanh nghiệp hình thành, chứ không thể quyết định các yếu tố đó sẽ như thế nào.

4.3.3. Triển khai xây dựng

Giai đoạn này, văn hoá doanh nghiệp cần được tiến hành từng bước nhưng đồng bộ và kiên trì, từ tuyên truyền những quan điểm, hệ giá trị cho đến việc thực hiện các chuẩn mực hành vi phải được tổ chức một cách khéo léo. Doanh nghiệp có thể tổ chức các phong trào, phương thức tôn vinh hành vi văn hoá, góp phần xây dựng văn hoá theo đúng định hướng ở bước 2.

Giai đoạn này, doanh nghiệp phải đối mặt với một số thay đổi, bước đầu có thể ban hành quy chế để bắt buộc thực hiện. Sau một thời gian, từ vị thế bắt buộc, nhân viên sẽ thực hiện một cách tự nguyện. Đây chính là dấu hiệu của thành công.

Song song với việc điều chỉnh những yếu tố vô hình, doanh nghiệp cần tiến hành thay đổi những yếu tố hữu hình như kiến trúc, màu sắc, nội thất văn phòng, nghi thức... sao cho phù hợp với văn hoá của mình.

Kết quả của giai đoạn này sẽ dần hình thành những đặc trưng văn hoá của doanh nghiệp, giúp các thành viên nhận biết các giá trị văn hóa của doanh nghiệp mình.

4.3.4. Ổn định và phát triển văn hoá

Bất cứ một yếu tố văn hoá nào hình thành xong, doanh nghiệp phải bắt tay ngay vào việc duy trì, cập nhật để nó không bị lạc hậu và mai một. Lãnh đạo là người quyết định văn hoá doanh nghiệp, nhưng nó "sống" được hay không là nhờ sức mạnh của mọi thành viên. Các hoạt động văn hoá lúc này sẽ phát huy tác dụng tích cực như là công cụ trong việc quản lý điều hành công ty. Doanh nghiệp cần thường xuyên tổ chức các hoạt động tuyên truyền nội bộ, quảng bá ra bên ngoài, tôn vinh những cá nhân, tập thể, những hành vi phù hợp với văn hoá doanh nghiệp. Hãy làm cho các thành viên thấy rằng sẽ mất đi ý nghĩa nếu không có những yếu tố của văn hoá doanh nghiệp.

Ngày nay, để đánh giá một doanh nghiệp, ngoài thị trường, cơ cấu tổ chức..., người ta còn quan tâm đến giá trị cốt lõi của nó. Đó chính là văn hoá doanh nghiệp.

4.4. DUY TRÌ VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

4.4.1. Rào cản đối với quá trình phát triển văn hoá doanh nghiệp

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp không phải là công việc của ngày một ngày hai, nhiều chủ doanh nghiệp và cả các nhà tư vấn đều chung quan điểm: rất khó để xây dựng văn hoá doanh nghiệp, vì có một số yếu tố cản trở quá trình này:

➤ Rào cản về thời gian và chi phí

Văn hoá doanh nghiệp phục vụ nhiều đối tượng khác nhau, xong khách hàng của công ty là một trong những điểm quan trọng nhất khi xác định các yếu tố văn hoá doanh nghiệp. Đúng là có nhiều vấn đề cần xác định để xây dựng văn hoá doanh nghiệp, xong hai yếu tố chi phí và thời gian là hai yếu tố quan trọng nhất quyết định hiệu quả của chương trình thực hiện.

Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp không phải ngày một ngày hai, mà là một quá trình lâu dài gồm các bước thực hiện khác nhau, thực hiện cái nào trước, cái nào sau. Hơn nữa, thời gian của doanh nghiệp còn để thực hiện kinh doanh. Chính vì vậy áp lực về chi phí và thời gian rất lớn, là rào cản chính cho việc thực hiện văn hoá hay không.

Giải pháp cho vấn đề này là phải phân chi phí thực hiện thành nhiều “gói” khác nhau, xác định các loại chi phí hợp lý nhất. Ngoài ra, phải tiến hành tổ chức, kiểm tra quá trình thực hiện đầy đủ và chuyên nghiệp

➤ Rào cản về nhận thức và tâm lý

Việc xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp đòi hỏi sự nhận thức và cam kết của cả đội ngũ lãnh đạo và nhân viên, trong đó vai trò của đội ngũ lãnh đạo là rất quan trọng. Nếu bản thân người lãnh đạo không hiểu về văn hoá doanh nghiệp và ý nghĩa của việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp thì việc đầu tư thời gian, công sức và kinh phí để xây dựng nền văn hoá riêng cho doanh nghiệp có thể bị coi là lãng phí và không cần thiết. Hoặc việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp có thể sẽ nửa vời, không triệt để. Một trường hợp khác là doanh nghiệp mới chỉ xây dựng được bề nổi của văn hoá doanh nghiệp (những yếu tố hữu hình như đồng phục, logo) mà chưa xây dựng được cái cốt lõi tạo nên bản sắc của văn hoá doanh nghiệp (những yếu tố vô hình như hệ giá trị, tư tưởng, quan điểm chủ đạo).

Nếu người lãnh đạo không nhận thức được sự cấp thiết, mức độ quan trọng của việc thay đổi văn hoá doanh nghiệp thì việc thay đổi này cũng không thể thực hiện được. Hơn nữa, các nhà nghiên cứu về hành vi tổ chức cho thấy luôn có những rào cản đến từ bản thân các thành viên và tổ chức đối với việc thay đổi của chính tổ chức. Những rào cản đó có thể là:

- Sức ỳ của tổ chức: Các tổ chức, đặc biệt là các tổ chức quy mô lớn, có lịch sử và truyền thống lâu dài thường xây dựng cho mình các cơ chế nhằm duy trì sự ổn định. Do vậy, cơ cấu tổ chức chính thức, chuyên môn hoá lao động, các quy định, các thủ tục, các phương pháp làm việc đều có thể cản trở sự thay đổi. Tổ chức càng quan liêu, càng phân cấp thì sẽ càng không sẵn sàng cho sự thay đổi.
- Đe dọa về mối quan hệ quyền lực đã được xác lập: Ví dụ việc thiết lập các nhóm làm việc tự quản có thể đe dọa quyền lực của các nhà quản lý cấp trung.
- Đe dọa về sự phân bổ lại nguồn lực đã được thiết lập
- Cản trở từ phía cá nhân trong tổ chức: thói quen của con người, nhu cầu đảm bảo sự an toàn, đe dọa về kinh tế, xử lý thông tin chọn lọc (chỉ chú ý tiếp nhận những thông tin mình muốn nghe mà bỏ qua những thông tin về sự cần thiết phải thay đổi), lo sợ về điều chưa quen biết, sự bất tiện hoặc mất tự do.

4.4.2. Thay đổi văn hoá doanh nghiệp

4.4.2.1. Khi nào cần thay đổi văn hoá doanh nghiệp

Bên cạnh việc duy trì những nét đặc trưng văn hoá của công ty, việc thay đổi văn hoá công ty cũng rất cần thiết trong một số điều kiện nhất định. Sự biến đổi không ngừng của môi trường bên ngoài cũng như những yêu cầu từ bên trong có thể dẫn tới sự cần thiết phải thay đổi văn hoá tổ chức. Câu hỏi đặt ra là khi nào tổ chức nên thay đổi văn hoá của mình.

Doanh nghiệp cần thay đổi văn hoá khi hai hay nhiều hơn hai công ty có nền tảng khác nhau tiến hành sát nhập với nhau và trong các hoạt động của họ có sự dấu hiệu của mỗi bất

hòa trộn miên giữa những nhóm nhân viên. Thực tế đã chứng minh, không phải thương vụ mua bán và sáp nhập (M&A) nào cũng thành công và đem lại lợi ích cho cả hai bên. Có rất nhiều lý do và rào cản cho sự thành công của những thương vụ M&A và một trong những lý do đó chính là văn hoá doanh nghiệp.

Rất nhiều kết quả nghiên cứu trong những năm gần đây cho thấy tác động của văn hoá doanh nghiệp tới kết quả của M&A. Nghiên cứu của Aon Hewitt (2011) với 123 công ty trên khắp thế giới ở nhiều ngành khác nhau đã chỉ ra 50% số công ty được hỏi cho rằng cuộc mua bán sáp nhập của họ không như kỳ vọng. Khi được hỏi về những lý do dẫn tới sự thất bại, 33% người được hỏi nhắc đến những vấn đề về hội nhập văn hoá. Văn hoá là một trong những vấn đề trực tiếp dẫn đến sự thất bại trong M&A.

Vấn đề này lại càng nghiêm trọng hơn khi việc mua bán/sáp nhập được thực hiện bởi những công ty đến từ các nền văn hóa khác nhau. Doanh nghiệp Á Đông thường dựa quyết định quan trọng vào trực giác, sĩ diện và cảm quan cá nhân nhiều hơn. Ở các nước Âu Mỹ, chiến lược định vị của công ty, sản phẩm độc đáo, chỉ số tài chính ROI (return on investment), giá thị trường, thương hiệu hay công nghệ đặc thù là những thành tố chính. Nhưng ở Việt Nam, ngoài các yếu tố trên, doanh nhân Việt Nam còn lưu ý đến quan hệ giữa hai bên, vấn đề sĩ diện "bị" mua, hay đôi khi, lợi ích cá nhân cũng quan trọng không kém mục tiêu của công ty. Văn hóa Á Đông đặt nặng liên hệ gia đình nên phần lớn những doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn là một thực thể do "gia đình trị".

Ngoài ra, các tổ chức cần thay đổi văn hóa của mình trong một số trường hợp khác như:

- Khi một công ty đã có nhiều năm hoạt động, kinh nghiệm và cách thức hoạt động của nó đã ăn sâu cố rễ đến mức nó cản trở sự thích ứng với những thay đổi và sự cạnh tranh trên thị trường của chính công ty ấy.
- Khi một công ty chuyển sang hoạt động ở một ngành nghề hay một lĩnh vực hoàn toàn mới khác và phương thức hoạt động cũ lúc này lại đe dọa sự sống còn của công ty đó; khi một công ty mà đội ngũ nhân viên đã quá quen với việc làm việc trong những điều kiện thuận lợi của thời kì kinh tế phát triển nhưng lại không thể thích ứng được với những khó khăn thách thức do suy giảm kinh tế gây ra.
- Khi xuất hiện những biểu hiện của văn hoá công ty không lành mạnh như: nhân viên không biết được tiền đồ của doanh nghiệp; các nhân viên có cách tiếp cận vấn đề và giải quyết các công việc không giống nhau; thiếu sự tin tưởng lẫn nhau giữa nhà quản lý và các nhân viên; nhân viên phải làm theo những kế hoạch bất ngờ và thiếu tính nhất quán; xuất hiện nhiều tin đồn không chính xác; nhân viên cảm thấy hình ảnh của công ty chưa được quảng bá đầy đủ và chính xác; nhân viên chẳng có ấn tượng gì về các Giám đốc cao cấp; nhân viên tỏ ra bất mãn với các nhà quản lý cấp trung; thái độ và tinh thần làm việc của nhân viên xuống dốc; tự mãn về hiệu quả làm việc của mình hoặc chấp nhận cách làm việc kém hiệu quả và để mặc cho nó dẫn đến sự sa sút của công ty; mối quan hệ giữa khách hàng không được coi trọng; nhân viên không thấy được sự cần thiết phải giải quyết những yêu cầu của khách hàng; ít có sự đổi mới trong dịch vụ/sản phẩm của công ty cũng như cung cách phục vụ khách hàng.

Các công ty nên sớm tiến hành đánh giá về sự cần thiết phải thay đổi văn hóa công ty bởi sẽ mất nhiều thời gian để quá trình thay đổi này tỏ rõ tính hiệu quả của nó. Nếu một công

ty càng chần chờ bao nhiêu thì khi thực hiện sẽ càng trở nên khó khăn bấy nhiêu. Chắc chắn hậu quả của việc trì hoãn này sẽ là rất lớn. Trong số những hậu quả xấu do việc chậm trễ thay đổi văn hóa công ty gây ra là nhân viên có tinh thần làm việc thấp, tỉ lệ thay việc nhân viên cao, phàn nàn của khách hàng ngày càng nhiều, nhiều cơ hội và công việc kinh doanh bị bỏ lỡ, năng suất làm việc thấp, chậm thích ứng với những thay đổi mới, hiệu quả làm việc bị ảnh hưởng xấu, văn hóa ứng xử tại nơi làm việc thiếu lành mạnh. Vấn đề then chốt ở đây là các công ty cần phải thay đổi văn hóa công ty của mình trước khi những tình trạng không mong muốn như trên trở nên không thể kiểm soát được. Đương nhiên là mỗi công ty trong những hoàn cảnh đó không phải thực hiện quá nhanh quá trình thay đổi văn hóa công ty hoặc thay đổi quá khiêm tốn bởi làm như vậy sẽ đe dọa sự tồn tại của chính công ty ấy.

4.4.2.2. Cách thức thay đổi văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp thường được thay đổi theo mô hình chung gồm 3 giai đoạn:

Giai đoạn 1: Xuất hiện động lực thay đổi

Ở giai đoạn này, doanh nghiệp tồn tại những mâu thuẫn, bất công đủ lớn để tạo sự đấu tranh và thay đổi, mà theo H.Shein gọi là “những thông tin tiêu cực”. Những thông tin này có thể là những thông tin về doanh số bán hàng, lợi nhuận giảm sút, khiếu nại của khách hàng tăng lên, hàng hoá kém chất lượng trả về nhiều, nhân viên xin nghỉ việc, chuyển công tác. Mâu thuẫn giữa các nhân viên với nhau và với nhà quản lý v.v.v. Những thông tin này phản ánh những triệu chứng đi xuống của doanh nghiệp và làm cho các thành viên thực sự lo lắng và hoài nghi về tương lai và việc hoàn thành những mục tiêu trọng yếu của doanh nghiệp. Động lực cho sự thay đổi thực sự xuất hiện khi các thành viên trong tổ chức đạt được sự an toàn về tâm lý. Điều này có nghĩa là nhân viên không thấy lợi ích của mình sẽ bị ảnh hưởng quá nghiêm trọng hoặc “đau đớn” vì phải từ bỏ những giá trị văn hoá cũ, vốn đã là thói quen và ăn sâu bám rễ vào từng thành viên của doanh nghiệp.

Giai đoạn 2: Thực hiện tái cơ cấu một cách thận trọng

Khi xuất hiện động lực thay đổi thì quá trình thay đổi sẽ diễn ra. Thực chất đây là quá trình trải nghiệm của mọi doanh nghiệp nên không thể tránh khỏi những sai lầm nhất định. Sự thay đổi toàn diện nhất chính là thay đổi lớp văn hoá thứ 3 (những quan niệm chung, hệ tư tưởng và giá trị của doanh nghiệp). Ví dụ như quá trình cải tổ cơ cấu của các doanh nghiệp nhà nước những năm 90. Trước đây, các công chức thường quan niệm rằng họ được thuê theo biên chế tuyển dụng và có thể làm việc suốt đời cho đến khi nghỉ hưu và sẽ được hưởng lương hưu. Khi chuyển sang cơ chế thị trường, các doanh nghiệp buộc phải cắt giảm biên chế để giảm chi phí nhân công. Gần đây nhất, dự thảo tinh giản biên chế của Bộ Nội vụ đưa ra kế hoạch cho nghỉ việc hoặc về hưu sớm với khoảng 100.000 công chức trong vòng 6 năm từ 2014 đến 2020. Vì vậy, cho đến nay, kể cả trong các đơn vị doanh nghiệp nhà nước đã không còn quan niệm nặng nề về “biên chế” hay “tuyển dụng suốt đời” nữa, một quan điểm mới được hình thành và đang dần phổ biến là: nếu có năng lực thì mới giữ được vị trí công việc và được trả lương hậu hĩnh. Một điều quan trọng cần lưu ý ở giai đoạn này là trong hầu hết các quá trình thay đổi các doanh nghiệp thường thay đổi các yếu tố thuộc lớp văn hoá thứ 1 và thứ 2 (giai đoạn tác động tâm lý) để tạo nền tảng cho việc thay đổi lớp văn hoá thứ 3, cho sự thay đổi sâu rộng hơn.

Khi đã tạo ra sự thay đổi về văn hoá doanh nghiệp, doanh nghiệp cần củng cố lại hệ thống hành vi, các quan niệm chung mới được thiết lập và nhân mạnh những thông tin tích cực. Khi đã có những thông tin tích cực từ môi trường bên trong và môi trường bên ngoài (khách hàng, cổ đông, đối tác v.v.v) thì những quan niệm chung sẽ ngày càng phát triển và dần ăn sâu vào nhận thức của các thành viên cho đến khi lại xuất hiện những thông tin tiêu cực để thay đổi. Trong mô hình này, cần quan tâm đến yếu tố tâm lý, tinh thần, yếu tố rất quan trọng tạo động lực cho sự thay đổi.

4.5. XÂY DỰNG VĂN HOÁ VIỆT NAM TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP

4.5.1. Ảnh hưởng của nền văn hoá dân tộc và môi trường kinh doanh

Việt Nam có một cộng đồng văn hóa khá rộng lớn được hình thành vào khoảng nửa đầu thiên niên kỉ thứ nhất trước Công nguyên và phát triển rực rỡ vào giữa thiên niên kỉ này. Đó là cộng đồng văn hóa Đông Sơn.

Cộng đồng văn hóa ấy phát triển cao so với các nền văn hóa khác đương thời trong khu vực, có những nét độc đáo riêng nhưng vẫn mang nhiều điểm đặc trưng của văn hóa vùng Đông Nam Á, vì có chung chủng gốc Nam Á (Mongoloid phương Nam) và nền văn minh lúa nước. Những con đường phát triển khác nhau của văn hóa bản địa tại các khu vực khác nhau (lưu vực sông Hồng, sông Mã, sông Cả...) đã hội tụ với nhau, hợp thành văn hóa Đông Sơn. Đây cũng là thời kỳ ra đời nhà nước "phôi thai" đầu tiên của Việt Nam dưới hình thức cộng đồng liên làng và siêu làng (để chống giặc và đắp giữ đê trồng lúa), từ đó các bộ lạc nguyên thủy phát triển thành dân tộc.

4.5.1.1. Đặc trưng văn hóa Việt Nam

Có thể nói xuyên suốt toàn bộ lịch sử Việt Nam, đã có ba lớp văn hóa chồng lên nhau là lớp văn hóa bản địa, lớp văn hóa giao lưu với Trung Quốc và khu vực, lớp văn hóa giao lưu với phương Tây. Nhưng đặc điểm chính của Việt Nam là nhờ gốc văn hóa bản địa vững chắc nên đã không bị ảnh hưởng văn hóa ngoại lai đồng hóa, trái lại còn biết sử dụng và Việt hóa các ảnh hưởng đó làm giàu cho nền văn hóa dân tộc.

Văn hóa dân tộc Việt Nam nảy sinh từ một môi trường sống cụ thể: xứ nóng, nhiều sông nước, nơi gặp gỡ của nhiều nền văn minh lớn. Điều kiện tự nhiên (nhiệt, ẩm, gió mùa, sông nước, nông nghiệp trồng lúa nước...) đã tác động không nhỏ đến đời sống văn hóa vật chất và tinh thần của dân tộc, đến tính cách, tâm lý con người Việt Nam.

Tuy nhiên, điều kiện xã hội và lịch sử lại là những yếu tố chi phối rất lớn đến văn hóa và tâm lý dân tộc. Cho nên cùng là cư dân vùng trồng lúa nước, vẫn có những điểm khác biệt về văn hóa giữa Việt Nam với Thái Lan, Lào, Indonesia, Ấn Độ... Cùng cội nguồn văn hóa Đông Nam Á, nhưng do sự thống trị lâu dài của nhà Hán, cùng với việc áp đặt văn hóa Hán, nền văn hóa Việt Nam đã biến đổi theo hướng mang thêm các đặc điểm văn hóa Đông Á.

Dân tộc Việt Nam hình thành sớm và luôn luôn phải thực hiện các cuộc chiến tranh giữ nước, từ đó tạo nên một đặc trưng văn hóa nổi bật: tư tưởng yêu nước thấm sâu và bao trùm mọi lĩnh vực. Các yếu tố cộng đồng có nguồn gốc nguyên thủy đã sớm được cố kết lại, trở thành cơ sở phát triển chủ nghĩa yêu nước và ý thức dân tộc. Chiến tranh liên miên, đó

cũng là lý do chủ yếu khiến cho lịch sử phát triển xã hội Việt Nam có tính bất thường, tất cả các kết cấu kinh tế - xã hội thường bị chiến tranh làm gián đoạn, khó đạt đến đỉnh của sự phát triển chín muồi. Cũng vì chiến tranh phá hoại, Việt Nam ít có được những công trình văn hóa-nghệ thuật đồ sộ, hoặc nếu có cũng không bảo tồn được nguyên vẹn.

Việt Nam gồm 54 dân tộc cùng chung sống trên lãnh thổ, mỗi dân tộc một sắc thái riêng, cho nên văn hóa Việt Nam là một sự thống nhất trong đa dạng. Ngoài văn hóa Việt-Mường mang tính tiêu biểu, còn có các nhóm văn hóa đặc sắc khác như Tà-Nùng, Thái, Chăm, Hoa-Ngái, Môn-Khmer, H'Mông-Đao, nhất là văn hóa các dân tộc Tây Nguyên giữ được những truyền thống khá phong phú và toàn diện của một xã hội thuần nông nghiệp gắn bó với rừng núi tự nhiên.

4.5.1.2. Các yếu tố cấu thành văn hóa Việt Nam

a. Triết học và tư tưởng

Lúc đầu chỉ là những yếu tố tự nhiên nguyên thủy thô sơ về duy vật và biện chứng, tư tưởng người Việt trộn lẫn với tín ngưỡng. Tuy nhiên, xuất phát từ gốc văn hóa nông nghiệp, khác với gốc văn hóa du mục ở chỗ trọng tĩnh hơn động, lại có liên quan nhiều với các hiện tượng tự nhiên, tư tưởng triết học Việt Nam đặc biệt chú tâm đến các mối quan hệ mà sản phẩm điển hình là thuyết âm dương ngũ hành (không hoàn toàn giống Trung Quốc) và biểu hiện cụ thể rõ nhất là lối sống quân bình hướng tới sự hài hòa.

Sau đó, chịu nhiều ảnh hưởng tư tưởng của Phật giáo, Nho giáo, Đạo giáo được dung hợp và Việt hóa đã góp phần vào sự phát triển của xã hội và văn hóa Việt Nam. Tuy Nho học về sau thịnh vượng, nhiều danh nho Việt Nam cũng không nghiên cứu Khổng-Mạnh một cách câu nệ, mù quáng mà họ tiếp nhận cả tinh thần Phật giáo, Lão-Trang nên tư tưởng họ có phần thanh thoát, phóng khoáng, gần gũi nhân dân và hòa với thiên nhiên hơn.

Ở các triều đại chuyên chế quan liêu, tư tưởng phong kiến nặng nề đè nén nông dân và trói buộc phụ nữ, nhưng nếp dân chủ làng mạc, tính cộng đồng nguyên thủy vẫn tồn tại trên cơ sở kinh tế nông nghiệp tự cấp tự túc. Cắm rễ sâu trong xã hội nông nghiệp Việt Nam là tư tưởng nông dân có nhiều nét tích cực và tiêu biểu cho con người Việt Nam truyền thống. Họ là nòng cốt chống ngoại xâm qua các cuộc kháng chiến và nổi dậy. Họ sản sinh ra nhiều tướng lĩnh có tài, lãnh tụ nghĩa quân, mà đỉnh cao là người anh hùng áo vải Quang Trung-Nguyễn Huệ cuối thế kỷ 18.

Thế kỷ 19, phong kiến trong nước suy tàn, văn minh Trung Hoa suy thoái, thì văn hóa phương Tây bắt đầu xâm nhập Việt Nam theo nòng súng thực dân. Giai cấp công nhân hình thành vào đầu thế kỷ 20 theo chương trình khai thác thuộc địa.

Tư tưởng Mác-Lênin được du nhập vào Việt Nam những năm 20-30 kết hợp với chủ nghĩa yêu nước trở thành động lực biến đổi lịch sử đưa đất nước tiến lên độc lập, dân chủ và chủ nghĩa xã hội.

Như vậy, Việt Nam không có một hệ thống lý luận triết học và tư tưởng riêng, thiếu triết gia tầm cỡ quốc tế, nhưng không có nghĩa là không có những triết lý sống và những tư tưởng phù hợp với dân tộc mình.

Xã hội nông nghiệp có đặc trưng là tính cộng đồng làng xã với nhiều tàn dư nguyên thủy kéo dài đã tạo ra tính cách đặc thù của con người Việt Nam. Đó là một lối tư duy lưỡng hợp (dualisme), một cách tư duy cụ thể, thiên về kinh nghiệm cảm tính hơn là duy lý, ưa hình tượng hơn khái niệm, nhưng uyển chuyển linh hoạt, dễ dung hợp, dễ thích nghi.

Đó là một lối sống nặng tình nghĩa, đoàn kết gắn bó với họ hàng, làng nước (vì nước mất nhà tan, lụt thì lụt cả làng). Đó là một cách hành động theo xu hướng giải quyết dung hoà, quân bình, dựa dẫm các mối quan hệ, đồng thời cũng khôn khéo giỏi ứng biến đã từng nhiều lần biết lấy nhu thắng cương, lấy yếu chống mạnh trong lịch sử.

Trong các bậc thang giá trị tinh thần, Việt Nam đề cao chữ Nhân, kết hợp chặt chẽ Nhân với Nghĩa, Nhân với Đức, bất nhân bất nghĩa đồng nghĩa với thất đức. Việt Nam hiểu chữ Trung là Trung với nước, cao hơn Trung với vua, trọng chữ Hiếu nhưng không quá bó hẹp trong khuôn khổ gia đình. Chữ Phúc cũng đứng hàng đầu bảng giá trị đời sống, người ta khen nhà có phúc hơn là khen giàu, khen sang.

Trên con đường công nghiệp hóa, hiện đại hóa, hội nhập thế giới, sẽ phải phấn đấu khắc phục một số nhược điểm trong văn hóa truyền thống; kém tư duy logic và khoa học kỹ thuật; đầu óc gia trưởng, bảo thủ, địa phương, hẹp hòi; tư tưởng bình quân; xu hướng phủ định cá nhân, san bằng cá tính; tệ ưa sùng bái và thần thánh hóa; thói chuộng từ chương hư danh, yếu về tổ chức thực tiễn...

b. Phong tục tập quán

Người Việt vốn thiết thực, chuộng ăn chắc mặc bền. Đầu tiên là ăn, "có thực mới vực được đạo", "trời đánh còn tránh bữa ăn". Cơ cấu ăn thiên về thực vật, cơm rau là chính cộng thêm thủy sản. Luộc là cách nấu ăn đặc sắc của Việt Nam. Nhưng cách thức chế biến món ăn lại giàu tính tổng hợp, kết hợp nhiều chất liệu và gia vị. Ngày nay có nhiều thịt cá, vẫn không quên vị dưa cà.

Người Việt hay dùng các chất liệu vải có nguồn gốc thực vật, mỏng, nhẹ, thoáng, phù hợp xứ nóng, với các sắc màu nâu, chàm, đen. Trang phục nam giới phát triển từ đóng khố ở trần đến áo cánh, quần ta (quần Tàu cải biến). Nữ giới xưa phổ biến mặc yếm, váy, áo tứ thân sau này đổi thành chiếc áo dài hiện đại. Nói chung, phụ nữ Việt Nam làm đẹp một cách tế nhị, kín đáo trong một xã hội "cái nết đánh chết cái đẹp". Trang phục cũ cũng chú ý đến khăn, nón, thắt lưng.

Ngôi nhà Việt Nam xưa gắn liền với môi trường sông nước (nhà sàn, mái cong). Sau đó là nhà tranh vách đất, lợp rạ, vật liệu chủ yếu là tre gỗ, không cao quá để chống gió bão, quan trọng nhất là hướng nhà thường quay về phía Nam chống nóng, tránh rét. Nhà cũng không rộng quá để nhường diện tích cho sân, ao, vườn cây. Và lại, người Việt Nam quan niệm "rộng nhà không bằng rộng bụng". Các kiến trúc cổ bề thế thường ẩn mình và hoà với thiên nhiên.

Phương tiện đi lại cổ truyền chủ yếu là đường thủy. Con thuyền các loại là hình ảnh thân quen của cảnh quan địa lý-nhân văn Việt Nam, cùng với dòng sông, bến nước.

Các phong tục hôn nhân, tang ma, lễ tết, lễ hội của Việt Nam đều gắn với tính cộng đồng làng xã. Hôn nhân xưa không chỉ là nhu cầu đôi lứa mà còn phải đáp ứng quyền lợi của

gia tộc, gia đình, làng xã, nên kén người rất kỹ, chọn ngày lành tháng tốt, trải qua nhiều lễ từ giã ngõ, ăn hỏi, đón dâu đến tơ hồng, hợp cẩn, lại mặt, và phải nộp cheo để chính thức được thừa nhận là thành viên của làng xóm. Tục lễ tang cũng rất tỉ mỉ, thể hiện thương xót và tiễn đưa người thân qua bên kia thế giới, không chỉ do gia đình lo mà hàng xóm láng giềng tận tình giúp đỡ.

Việt Nam là đất nước của lễ hội quanh năm, nhất là vào mùa xuân, nông nhàn. Các tết chính là tết Nguyên đán, tết Rằm tháng Giêng, tết Hàn thực, tết Đoan ngo, tết Rằm tháng Bảy, tết Trung thu, tết Ông táo... Mỗi vùng thường có lễ hội riêng, quan trọng nhất là các lễ hội nông nghiệp (cầu mưa, xuống đồng, cơm mới...), các lễ hội nghề nghiệp (đúc đồng, rèn, pháo, đua ghe...).

Ngoài ra là các lễ hội kỉ niệm các bậc anh hùng có công với nước, các lễ hội tôn giáo và văn hóa (hội chùa). Lễ hội có 2 phần, phần lễ mang ý nghĩa cầu xin và tạ ơn và phần hội là sinh hoạt văn hóa cộng đồng gồm nhiều trò chơi, cuộc thi dân gian.

c. Tín ngưỡng và tôn giáo

Tín ngưỡng dân gian Việt Nam từ cổ xưa đã bao hàm: tín ngưỡng phồn thực, tín ngưỡng sùng bái tự nhiên và tín ngưỡng sùng bái con người. Con người cần sinh sôi, mùa màng cần tươi tốt để duy trì và phát triển sự sống, nên đã nảy sinh tín ngưỡng phồn thực.

Nông nghiệp trồng lúa nước phụ thuộc vào nhiều yếu tố tự nhiên đã đưa đến tín ngưỡng sùng bái tự nhiên. Ở Việt Nam, đó là tín ngưỡng đa thần và coi trọng nữ thần, lại thờ cả động vật và thực vật. Một cuốn sách nghiên cứu (xuất bản năm 1984) đã liệt kê được 75 nữ thần, chủ yếu là các bà mẹ, các Mẫu (không những có Ông Trời, mà còn có Bà Trời tức Mẫu Cửu Trùng, ngoài ra là Mẫu Thượng Ngàn, Bà chúa Sông v.v...).

Về thực vật được tôn sùng nhất là Cây lúa, sau đó tới Cây đa, Cây cau, Cây dâu, quả Bầu. Về động vật, thiên về thờ thú hiền như hươu, nai, cóc, không thờ thú dữ như văn hóa du mục, đặc biệt là thờ các loài vật phổ biến ở vùng sông nước như chim nước, rắn, cá sấu. Người Việt tự nhận là thuộc về họ Hồng Bàng, giống Tiên Rồng (Hồng Bàng là tên một loài chim nước lớn, Tiên là sự trừu tượng hóa một giống chim đẻ trứng, Rồng sự trừu tượng hóa từ rắn, cá sấu). Rồng sinh ra từ nước bay lên trời là biểu trưng độc đáo đầy ý nghĩa của dân tộc Việt Nam.

Trong tín ngưỡng sùng bái con người, phổ biến nhất là tục thờ cúng tổ tiên, gần như trở thành một thứ tôn giáo của người Việt Nam (trong Nam bộ gọi là Đạo Ông Bà). Việt Nam trọng ngày mất là dịp cúng giỗ hơn ngày sinh. Nhà nào cũng thờ Thổ công là vị thần trông coi gia cư, giữ gìn họa phúc cho cả nhà. Làng nào cũng thờ Thành hoàng là vị thần cai quản che chở cho cả làng (thường tôn vinh những người có công khai phá lập nghiệp cho dân làng, hoặc các anh hùng dân tộc đã sinh hay mất ở làng).

Cả nước thờ vua tổ, có ngày giỗ tổ chung (Hội đền Hùng). Đặc biệt việc thờ Tứ Bất Tử là thờ những giá trị rất đẹp của dân tộc: Thánh Tản Viên (chống lụt), Thánh Gióng (chống ngoại xâm), Chử Đồng Tử (nhà nghèo cùng vợ ngoan cường xây dựng cơ nghiệp giàu có), bà Chúa Liễu Hạnh (công chúa con Trời từ bỏ Thiên đình xuống trần làm người phụ nữ khát khao hạnh phúc bình thường).

Mặc dù có trường hợp dẫn tới mê tín dị đoan, tín ngưỡng dân gian sống dẻo dai và hoà trộn cả vào các tôn giáo chính thống.

Phật giáo (Tiểu thừa) có thể đã được du nhập trực tiếp từ Ấn Độ qua đường biển vào Việt Nam khoảng thế kỉ 2 sau Công nguyên. Phật giáo Việt Nam không xuất thế mà nhập thế, gắn với phù chú, cầu xin tài lộc, phúc thọ hơn là tu hành thoát tục. Khi Phật giáo (Đại thừa) từ Trung Quốc vào nước ta, tầng lớp Việt Nam mới đi sâu hơn vào Phật học, nhưng dần hình thành những tôn phái riêng như Thiền Tông Trúc Lâm đề cao Phật tại tâm. Ngoài ra còn có các tôn giáo khác xâm nhập vào Việt Nam như: Nho giáo, Lão giáo, Đạo giáo, Kitô giáo

Các tôn giáo bên ngoài du nhập vào Việt Nam không làm mất đi tín ngưỡng dân gian bản địa mà hoà quyện vào nhau làm cho cả hai phía đều có những biến thái nhất định. Ví dụ Nho giáo không hạ thấp được vai trò người phụ nữ, việc thờ Mẫu ở Việt Nam rất thịnh hành. Tính đa thần, dân chủ, cộng đồng được thể hiện ở việc thờ tập thể gia tiên, thờ nhiều cặp thần thánh, vào một ngôi chùa thấy không chỉ thờ Phật mà thờ cả nhiều vị khác, thần linh có mà người thật cũng có. Và có lẽ chỉ ở Việt Nam mới có chuyện con cóc kiện cả ông Trời, cũng như mô típ người lấy tiên trong các chuyện cổ tích. Đây chính là những nét riêng của tín ngưỡng Việt Nam.

d. Ngôn ngữ

Về nguồn gốc tiếng Việt, có nhiều giả thuyết. Giả thuyết giàu sức thuyết phục hơn cả: tiếng Việt thuộc dòng Môn-Khmer của ngữ hệ Đông Nam Á, sau chuyển biến thành tiếng Việt-Mường (hay tiếng Việt cổ) rồi tách ra. Trong tiếng Việt hiện đại, có nhiều từ được chứng minh có gốc Môn-Khmer và tương ứng về ngữ âm, ngữ nghĩa khi so sánh với tiếng Mường.

Trải qua nghìn năm Bắc thuộc, và dưới các triều đại phong kiến, ngôn ngữ chính thống là chữ Hán, nhưng cũng là thời gian tiếng Việt tỏ rõ sức sống đấu tranh tự bảo tồn và phát triển. Chữ Hán được đọc theo cách của người Việt, gọi là cách đọc Hán-Việt và được Việt hóa bằng nhiều cách tạo ra nhiều từ Việt thông dụng. Tiếng Việt phát triển phong phú đi đến ra đời hệ thống chữ viết ghi lại tiếng Việt trên cơ sở văn tự Hán vào thế kỉ 13 là chữ Nôm.

Thời kỳ thuộc Pháp, chữ Hán dần bị loại bỏ, thay thế bằng tiếng Pháp dùng trong ngôn ngữ hành chính, giáo dục, ngoại giao. Nhưng nhờ chữ Quốc ngữ, có lợi thế đơn giản về hình thể kết cấu, cách viết, cách đọc, văn xuôi tiếng Việt hiện đại thực sự hình thành, tiếp nhận thuận lợi các ảnh hưởng tích cực của ngôn ngữ văn hóa phương Tây.

Chữ quốc ngữ là sản phẩm của một số giáo sĩ phương Tây trong đó có Alexandre de Rhodes hợp tác với một số người Việt Nam dựa vào bộ chữ cái Latinh để ghi âm tiếng Việt dùng trong việc truyền giáo vào thế kỉ 17. Chữ quốc ngữ dần được hoàn thiện, phổ cập, trở thành công cụ văn hóa quan trọng. Cuối thế kỉ 19, đã có sách báo xuất bản bằng chữ quốc ngữ.

Sau Cách mạng tháng Tám 1945, tiếng Việt và chữ quốc ngữ giành được địa vị độc tôn, phát triển dồi dào, là ngôn ngữ đa năng dùng trong mọi lĩnh vực, ở mọi cấp học, phản ánh mọi hiện thực cuộc sống. Ngày nay, nhờ cách mạng, một số dân tộc thiểu số ở Việt Nam cũng có chữ viết riêng.

Chương 4 – Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Đặc điểm của tiếng Việt: đơn âm nhưng vốn từ cụ thể, phong phú, giàu âm sắc hình ảnh, lối diễn đạt cân xứng, nhịp nhàng, sống động, dễ chuyển đổi, thiên về biểu trưng, biểu cảm, rất thuận lợi cho sáng tạo văn học nghệ thuật. Tự điển tiếng Việt xuất bản năm 1997 gồm 38410 mục từ.

e. Văn học

Phát triển song song, tác động qua lại sâu sắc: Văn học Việt Nam xuất hiện khá sớm, có hai thành phần là văn học dân gian và văn học viết. Văn học dân gian chiếm vị trí quan trọng ở Việt Nam, có công lớn gìn giữ phát triển ngôn ngữ dân tộc, nuôi dưỡng tâm hồn nhân dân. Sáng tác dân gian gồm thần thoại, sử thi, truyền thuyết, cổ tích, truyện cười, câu đố, tục ngữ, ca dao... với nhiều màu sắc các dân tộc ở Việt Nam.

Văn học viết ra đời từ khoảng thế kỉ 10. Cho đến đầu thế kỉ 20 cũng có hai bộ phận song song tồn tại: chữ Hán (có thơ, văn xuôi, thể hiện tâm hồn, hiện thực Việt Nam nên vẫn là văn chương Việt Nam) và chữ Nôm (hầu như chỉ có thơ, lưu truyền lại nhiều tác phẩm lớn).

Từ những năm 20 của thế kỉ 20, văn học viết chủ yếu sáng tác bằng tiếng Việt qua chữ quốc ngữ, có sự cách tân sâu sắc về các hình thức thể loại như tiểu thuyết, thơ mới, truyện ngắn, kịch... và sự đa dạng về xu hướng nghệ thuật, đồng thời phát triển với tốc độ nhanh, nhất là sau Cách mạng tháng Tám đi theo đường lối lãnh đạo của Đảng Cộng sản Việt Nam, hướng về cuộc sống chiến đấu và lao động của nhân dân.

Có thể nói ở Việt Nam, hầu như cả dân tộc sành thơ, yêu thơ, làm thơ - từ vua quan, tướng lĩnh, sư sãi, sĩ phu đến sau này nhiều cán bộ cách mạng - và một cô thợ cấy, một cụ lái đò, một anh lính chiến đều thuộc đăm câu lục bát, thử một bài về.

Về nội dung, chủ lưu là dòng văn chương yêu nước bất khuất chống ngoại xâm ở mọi thời kỳ và dòng văn chương phản phong kiến thường thông qua thân phận người phụ nữ. Phê phán các thói hư tật xấu của xã hội cũng là mảng đề tài quan trọng. Các thi hào dân tộc lớn đều là những nhà nhân đạo chủ nghĩa lớn.

Văn học Việt Nam hiện đại phát triển từ lãng mạn đến hiện thực, từ âm hưởng chủ nghĩa anh hùng trong chiến tranh đang chuyển sang mở rộng ra toàn diện cuộc sống, đi vào đời thường, tìm kiếm các giá trị đích thực của con người.

Văn học cổ điển đã tạo nên những kiệt tác như Truyện Kiều (Nguyễn Du), Cung oán ngâm khúc (Nguyễn Gia Thiều), Chinh phụ ngâm (Đặng Trần Côn), Quốc âm thi tập (Nguyễn Trãi)... Việt Nam từ mấy thế kỉ trước đã có những cây bút nữ độc đáo: Hồ Xuân Hương, Đoàn Thị Điểm, Bà huyện Thanh Quan.

Văn xuôi hiện đại có những tác giả không thể nói là thua kém thế giới: Nguyễn Công Hoan, Vũ Trọng Phụng, Ngô Tất Tố, Nguyên Hồng, Nguyễn Tuân, Nam Cao... Bên cạnh đó là những nhà thơ đặc sắc như Xuân Diệu, Huy Cận, Hàn Mặc Tử, Nguyễn Bính, Chế Lan Viên, Tố Hữu... Tiếc rằng hiện nay chưa có những tác phẩm lớn phản ánh đầy đủ, trung thực và xứng đáng đất nước và thời đại.

f. Nghệ thuật

Việt Nam có khoảng 50 nhạc cụ dân tộc, trong đó bộ gõ là phổ biến nhất, đa dạng nhất và có nguồn gốc lâu đời nhất (trống đồng, cồng chiêng, đàn đá, đàn tơ rưng...). Bộ hơi phổ biến là sáo, khèn, còn bộ dây độc đáo nhất có đàn bầu và đàn đáy.

Thể loại và làn điệu dân ca Việt Nam rất phong phú khắp Trung, Nam, Bắc: từ ngâm thơ, hát ru, hò đến hát quan họ, trống quân, xoan, đúm, ví giặm, ca Huế, bài chòi, lý, ngoài ra còn có hát xẩm, chầu văn, ca trù.

Nghệ thuật sân khấu cổ truyền có chèo, tuồng. Rối nước cũng là một loại hình sân khấu truyền thống đặc sắc có từ thời Lý. Đầu thế kỉ 20, xuất hiện cải lương ở Nam bộ với các điệu vọng cổ.

Nghệ thuật thanh sắc Việt Nam nói chung đều mang tính biểu trưng, biểu cảm, dùng thủ pháp ước lệ, giàu chất trữ tình. Sân khấu truyền thống giao lưu mật thiết với người xem và tổng hợp các loại hình ca múa nhạc. Múa Việt Nam ít động tác mạnh mẽ mà đường nét uốn lượn mềm mại, chân khép kín, múa tay là chính.

Ở Việt Nam, nghệ thuật chạm khắc đá, đồng, gốm đất nung ra đời rất sớm có niên đại 10000 năm trước Công nguyên. Sau này gốm tráng men, tượng gỗ, khảm trai, sơn mài, tranh lụa, tranh giấy phát triển đến trình độ nghệ thuật cao. Nghệ thuật tạo hình Việt Nam chú trọng diễn tả nội tâm mà giản lược về hình thức, dùng nhiều thủ pháp cách điệu, nhấn mạnh.

Đã có 2014 di tích văn hóa, lịch sử được Nhà nước công nhận và 2 di tích là cổ đô Huế, Vịnh Hạ Long được quốc tế công nhận. Kiến trúc cổ còn lại chủ yếu là một số chùa-tháp đời Lý-Trần; cung điện-bia đời Lê, đình làng thế kỉ 18, thành quách-lăng tẩm đời Nguyễn và những ngọn tháp Chăm.

Thế kỉ 20, tiếp xúc với văn hóa phương Tây, nhất là sau khi nước nhà độc lập, các loại hình nghệ thuật mới như kịch nói, nhiếp ảnh, điện ảnh, ca múa nhạc và mỹ thuật hiện đại ra đời và phát triển mạnh, thu được những thành tựu to lớn với nội dung phản ánh hiện thực đời sống và cách mạng.

Văn hóa dân tộc cổ truyền hiện đứng trước sự nghiệp công nghiệp hóa và hiện đại hóa, đứng trước những thách thức gay gắt của kinh tế thị trường và xu thế toàn cầu hóa. Nhiều ngành văn hóa nghệ thuật đang có phần chững lại, tìm đường và tự cách tân. Hơn bao giờ hết đặt ra vấn đề bảo tồn và phát triển văn hóa dân tộc, vấn đề lựa chọn các giá trị cũ, xây dựng các giá trị mới. Bảo tồn nhưng vẫn phải là một nền văn hóa mở. Hiện đại nhưng không xa rời dân tộc. Công cuộc đổi mới văn hóa đang tiếp tục.

4.5.1.3. Ảnh hưởng của văn hóa dân tộc và môi trường kinh doanh tới văn hóa doanh nghiệp Việt nam

Đặc điểm dễ nhận thấy nhất trong nền văn hóa dân tộc Việt Nam chính là lối sống trọng tình nghĩa. Chính vì thế, mối quan hệ đồng nghiệp trong các tổ chức Việt Nam gần gũi hơn so với các tổ chức ở Phương Tây, người lao động gắn bó với doanh nghiệp hơn. Lối sống trọng tình nghĩa cũng dẫn đến việc các mâu thuẫn được giải quyết âm thầm nhưng trong triết để, không tách bạch tình cảm và công việc.

Người Việt Nam vốn có ý thức về thể diện rất cao. Do mỗi cá nhân trong tổ chức có lòng tự trọng cao, không muốn bị coi thường nên họ thường cố gắng công hiến hết mình cho tổ chức. Tuy nhiên, lòng tự trọng cao cũng khiến cho nhiều người khó chấp nhận bị phê bình trước đám đông. Việc giữ thể diện cho người khác cũng khiến nhiều người e ngại khi thể hiện sự bất đồng quan điểm hay nêu ý kiến trái chiều trong các cuộc họp.

Lối sống linh hoạt làm cho người Việt Nam dễ thích nghi với môi trường mới, nắm bắt nhanh kỹ thuật mới; nhưng ngược lại dễ nảy sinh tính tùy tiện, không có kế hoạch, vô tổ chức.

Từ xa xưa, người Việt Nam đã có tâm lý học để làm quan, coi trọng học vấn và bằng cấp. Do ảnh hưởng việc coi trọng khoa bảng thời phong kiến, nhiều doanh nghiệp chỉ dựa vào bằng cấp để tuyển và bố trí nhân sự. Nhiều người lao động có tâm lý học để lấy tấm bằng nhằm đạt được các mục đích trong công việc như: tăng lương, thăng tiến.

Lối sống trọng tình của người Việt Nam ảnh hưởng tới cách làm việc của cá nhân và doanh nghiệp. Nhiều người lao động Việt Nam coi trọng tính ổn định trong công việc, không muốn thay đổi chỗ làm, ít đấu tranh để bảo vệ lẽ phải.

Xã hội nông nghiệp Việt Nam có đặc trưng là tính cộng đồng làng xã, con người quan tâm giúp đỡ lẫn nhau. Trong lao động, đặc tính này hình thành nên cơ chế quản lý của nhóm. Trong những tình huống khẩn cấp, cách thức quản lý này có thể khiến các tổ chức chậm trễ trong việc phản ứng.

Người Việt Nam vốn mang tư tưởng gia tộc, coi trọng gia đình. Chính điều này đã dẫn đến một tình trạng phổ biến trong các doanh nghiệp, tổ chức Việt Nam; đó là sử dụng thời gian và tài sản của cơ quan phục vụ lợi ích cá nhân. Nhiều người lao động, đặc biệt là lao động nữ có tư tưởng tìm công việc nhàn hạ để có nhiều thời gian chăm lo cho gia đình.

Tư tưởng địa phương cục bộ dẫn đến chủ nghĩa lý lịch, ảnh hưởng tới việc thăng tiến của người lao động và thu hút nhân tài.

Truyền thống tôn trọng thứ bậc trong xã hội dẫn đến thực trạng cá nhân không dám đi ngược lại tập thể, thiếu tính chủ động, chờ chỉ đạo của cấp trên.

Nền nông nghiệp trồng lúa nước phụ thuộc vào nhiều yếu tố tự nhiên đã đưa đến tín ngưỡng sùng bái thế lực tự nhiên. Người Việt Nam có câu “có thờ có thiêng, có kiêng có lành”, các mối quan hệ hợp tác còn dựa vào việc hợp tuổi, các kế hoạch công việc phụ thuộc vào ngày giờ đẹp. Chính điều này đã khiến các doanh nghiệp Việt Nam mất đi nhiều thời cơ. Việc tin tưởng một cách thái quá vào thần linh khiến con người giảm đi ý chí phấn đấu.

Bên cạnh những mặt tích cực, việc ảnh hưởng văn hóa dân tộc tới văn hóa doanh nghiệp Việt Nam cũng còn một số bất cập như: quan hệ trong doanh nghiệp chịu nhiều ảnh hưởng của quan hệ cá nhân, giao tiếp trong doanh nghiệp bị chi phối bởi quan hệ tuổi tác và địa vị xã hội; quyết định chọn nghề và cống hiến bị tư tưởng gia đình hạn chế, thiếu tính chủ động, không có chính kiến; các quyết định kinh doanh còn dựa vào ngày giờ, vận mạng; thói quen tùy tiện co giãn giờ giấc, điều khoản hợp đồng, lách luật; giải quyết xung đột theo kiểu gia đình, tính giáo dục không cao.

Ảnh hưởng của môi trường kinh doanh Việt Nam tới văn hóa doanh nghiệp Việt Nam được thể hiện ở các khía cạnh như: cơ chế chính sách của nhà nước, pháp luật và hoạt động của bộ máy công chức đôi khi là một rào cản cho việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp; môi trường kinh doanh không ổn định có thể dẫn đến sự chao đảo các hệ thống giá trị trong mỗi người. Nhiều lãnh đạo bị hạn chế về kiến thức và trình độ, nếu đi kèm đạo đức kém thì dễ nảy sinh tham vọng vô hạn dẫn đến việc lạm dụng chức quyền, tham ô, hối lộ.

4.5.2. Xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ hội nhập

1. Quán triệt quan điểm của Đảng và Nhà nước

- Văn hóa kinh doanh phụ thuộc vào trình độ phát triển của kinh doanh; văn hóa có tính bảo tồn còn kinh doanh thì có tính năng động. Khi văn hóa không theo kịp trình độ phát triển của kinh doanh thì nó kìm hãm sự phát triển của kinh doanh.
- Văn hóa và kinh tế có quan hệ gắn bó hữu cơ; vừa là mục tiêu, vừa là động lực của nhau.
- Văn hóa trở thành nhân tố thúc đẩy con người tự hoàn thiện nhân cách.

2. Tiếp thu tinh hoa văn hóa nhân loại: Văn hóa không phải là cái bất biến hay không thể chia sẻ. Cơ hội học hỏi tinh hoa của nhân loại ngày càng được mở rộng, kích thích sự sáng tạo và đổi mới các giá trị văn hóa.

3. Khai thác các giá trị tinh thần thích hợp: Quan trọng hàng đầu là các giá trị tiềm ẩn trong mỗi người, mỗi doanh nghiệp và các giá trị mới trong quá trình giao lưu, hội nhập.

4. Thiết lập các điều kiện cho xây dựng văn hóa doanh nghiệp

- Văn hóa doanh nghiệp như một “ID” để nhận diện doanh nghiệp
- Tạo lập môi trường pháp lý thuận lợi và công bằng, loại bỏ thói quen “đi cửa sau”
- Nâng cao nhận thức về văn hóa doanh nghiệp: việc hiểu sai hoặc không đầy đủ về văn hóa doanh nghiệp còn khá phổ biến, cần đẩy mạnh việc nghiên cứu và tuyên truyền về vai trò của văn hóa doanh nghiệp.
- Xây dựng các trung tâm tư vấn: nhà nước cần có các chính sách để ủng hộ và tạo điều kiện thuận lợi cho các tổ chức tư vấn.

5. Giải pháp xây dựng văn hóa doanh nghiệp

- Người lãnh đạo cần là tấm gương: đi đầu trong việc thực hiện mục tiêu đề ra, là động lực gắn kết các thành viên.
- Xây dựng mô hình văn hóa doanh nghiệp tích cực: văn hóa doanh nghiệp phải luôn hướng đến con người, văn hóa doanh nghiệp phải phù hợp với môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp,
- Nâng cao ý thức về văn hóa doanh nghiệp cho các thành viên trong tổ chức.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Để xây dựng văn hóa doanh nghiệp cần có những điều kiện gì ?
- 2- Có những yếu tố nào ảnh hưởng tới văn hóa doanh nghiệp?
- 3- Văn hóa doanh nghiệp được phân chia thành những dạng nào ? So sánh đặc điểm của các dạng văn hóa doanh nghiệp.
- 4- Để xây dựng văn hóa doanh nghiệp cần thực hiện những bước nào?
- 5- Có những yếu tố nào có thể gây cản trở tới quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp ?
- 6- Khi nào thì nên thay đổi văn hóa doanh nghiệp ?
- 7 – Hãy phân tích mô hình thay đổi văn hóa doanh nghiệp.

PTIT

CHƯƠNG 5

VĂN HOÁ TRONG CÁC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

5.1. VĂN HOÁ ỨNG XỬ TRONG NỘI BỘ DOANH NGHIỆP

Con người làm việc trong tổ chức là nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức. Họ được tuyển dụng để làm việc là thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Vì thế, tổ chức có thể đào tạo, sử dụng và chi phối hành vi của họ. Ngược lại, chính họ là lực lượng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Khái thác tiềm năng của con người thông qua việc điều chỉnh, quản lý hành vi, thái độ, cách ứng xử của họ chính là một trong những biện pháp để nâng cao hiệu quả thực hiện công việc. Tuy nhiên, vấn đề con người, mối quan hệ giữa con người với con người, mối quan hệ giữa con người với nhóm và tổ chức là một vấn đề mà các nhà quản lý thường gặp nhất và cũng rất phức tạp.

Giao tiếp và ứng xử trong tổ chức là một trong những vấn đề phức tạp, quyết định đến bầu không khí, văn hóa của chính tổ chức đó. Vì vậy, duy trì tốt văn hóa ứng xử và các mối quan hệ trong tổ chức là chìa khóa của thành công đối với bất cứ doanh nghiệp nào. Khi nói đến văn hóa ứng xử trong tổ chức, chúng ta nói đến 4 khía cạnh: ứng xử giữa cấp trên với cấp dưới; ứng xử giữa cấp dưới với cấp trên; ứng xử giữa đồng nghiệp và ứng xử với công việc.

5.1.1. Vai trò và biểu hiện của văn hóa ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp

5.1.1.1. Vai trò của văn hoá ứng xử

- Văn hóa ứng xử giúp cho doanh nghiệp dễ dàng thành công hơn.

Văn hóa ứng xử là một phần trong văn hóa doanh nghiệp. Xây dựng văn hóa ứng xử trong doanh nghiệp chính là góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Khi cách ứng xử của các thành viên trong doanh nghiệp được mọi người hưởng ứng, lúc đó sẽ dễ đạt được những kết quả chắc chắn hơn, như dành được sự nâng đỡ, cộng tác, tạo thêm những tín nhiệm mới, thu thập được nhiều khách hàng hơn và bản thân giữ được sự yên lành.

Các mối quan hệ nội bộ nếu được xây dựng và duy trì, phát triển bền vững sẽ tạo ra mối liên hệ chặt chẽ trong toàn doanh nghiệp và đây là nguồn lực to lớn của toàn doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, môi trường làm việc càng đa dạng nên càng đòi hỏi văn hóa ứng xử phải được thiết lập bền vững. Xây dựng văn hóa hành vi ứng xử trong doanh nghiệp sẽ giúp cho bộ máy doanh nghiệp vận hành trơn tru với những người có trình độ cao, tôn trọng nguyên tắc.

- Văn hóa ứng xử làm đẹp thêm hình tượng của doanh nghiệp.

Letitia Basldrige là một chuyên gia hàng đầu về lĩnh vực ứng xử tại Mỹ cho rằng: “Phép ứng xử khéo léo là hiệu quả có giá trị, chúng làm tăng phẩm chất của đời sống, đóng góp cho đạo đức người lãnh đạo tốt nhất, làm đẹp thêm hình tượng của doanh nghiệp, và do đó nó đóng một vai trò chủ yếu trong vấn đề phát sinh lợi nhuận. Mặt khác, việc ứng xử không tốt, dốt nát, không cẩn thận thì làm đánh mất đi nhân cách con người, cũng như sự thăng tiến và ngay cả việc làm”. Như vậy, cách ứng xử của cấp trên, cấp dưới trong nội bộ doanh nghiệp có tác động qua lại với nhau trên tinh thần hợp tác thiện chí và cùng có phần ứng tích cực như nhau ở tất cả các cá nhân, bộ phận trước những vấn đề cần giải quyết của

Chương 5 – Văn hóa trong các hoạt động kinh doanh

doanh nghiệp. Nếu mỗi quan hệ này được kết hợp hài hòa với mục tiêu vì lợi ích chung của doanh nghiệp sẽ tạo nên sức mạnh đưa doanh nghiệp tiến lên phía trước.

Cách ứng xử giữa cấp trên với cấp dưới, giữa đồng nghiệp với nhau được cả tổ chức hưởng ứng sẽ tạo hình ảnh thân thiện, chuyên nghiệp và văn minh cho doanh nghiệp. Nó cũng ảnh hưởng đến cách đối tác và khách hàng đánh giá về doanh nghiệp. Và nó cũng ảnh hưởng đến cả cách thức các thành viên trong doanh nghiệp ứng xử với khách hàng và đối tác.

- Văn hóa ứng xử tạo điều kiện phát huy dân chủ cho mọi thành viên.

Văn hóa ứng xử được thiết lập dựa trên những giá trị và chuẩn mực của doanh nghiệp sẽ giúp các thành viên giao tiếp, trao đổi thông tin hiệu quả, có cơ hội trao đổi, đề xuất ý kiến. Mỗi quan hệ tốt giúp các thành viên hiểu, chia sẻ và đón nhận ý kiến của người khác dễ dàng hơn, từ đó phát huy tính dân chủ trong tổ chức.

Mọi người nhận được sự tín nhiệm và hỗ trợ cần thiết dựa trên những giá trị, chuẩn mực đã được thiết lập của doanh nghiệp để chủ động tiến hành công việc được giao phó, sáng tạo, chịu trách nhiệm cá nhân cao hơn về công việc, quan hệ trên dưới chan hòa, được chia sẻ thông tin để có cơ hội tham gia sâu hơn vào các quyết định của doanh nghiệp.

- Văn hóa ứng xử giúp củng cố và phát triển địa vị của mỗi cá nhân trong nội bộ doanh nghiệp.

Mỗi cá nhân khi tham gia vào công việc kinh doanh của doanh nghiệp đều có một vị trí nhất định. Phụ thuộc vào vị trí của mình trong tổ chức, mỗi cá nhân tạo mối quan hệ với những người xung quanh và hình thành các nguyên tắc ứng xử. Vị trí của mỗi người cũng sẽ quyết định cách họ được người khác đối xử. Văn hóa ứng xử không những giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao mà còn xây dựng được lòng tin đối với lãnh đạo và đồng nghiệp, từ đó tạo cơ hội thăng tiến cho họ.

5.1.1.2. Biểu hiện của văn hóa ứng xử

a. Văn hóa ứng xử của cấp trên đối với cấp dưới.

- Nguyên tắc đầu tiên là sự gương mẫu và dám chịu trách nhiệm của cấp trên.*

Trong mọi hoạt động cấp trên phải luôn gương mẫu, nói và làm phải nhất quán; không lợi dụng chức vụ, quyền hạn để mưu cầu cá nhân, quản lý được các xung đột lợi ích; quản lý được các nguồn lực trong. Cấp trên cần phải dám chịu trách nhiệm với những quyết định của mình, không đùn đẩy trách nhiệm đối với những quyết định cũng như những chỉ đạo của mình đối với cấp dưới, luôn giữ lời hứa với cấp dưới. Điều này thể hiện sự lòng tự trọng của cấp trên và sự tôn trọng, lòng tin của cấp dưới dành cho cấp trên.

Thứ hai là xây dựng cơ chế tuyển chọn, bổ nhiệm công khai, bình đẳng, cạnh tranh, dùng người đúng chỗ.

Ở cương vị lãnh đạo doanh nghiệp, việc dùng người đúng chỗ để phát huy được sở trường của họ đóng một vai trò hết sức quan trọng. Người lãnh đạo cần hiểu chính xác bản chất con người là thực thể như thế nào với một nhân sinh quan rõ ràng. Nếu không có nhân sinh quan rõ ràng rất dễ mắc sai lầm chủ quan trong phân biệt thực thể khác nhau giữa những cá nhân khác nhau. Dẫn đến, không những không phát huy được tài năng của người đó mà còn có khi triệt tiêu các tài năng. Lịch sử đã chứng minh rằng những nhà lãnh đạo kiệt xuất đều là những người hiểu rất rõ bản chất con người, cũng như biết tìm ra và phát huy những

Chương 5 – Văn hóa trong các hoạt động kinh doanh

năng lực tiềm ẩn của người dưới quyền họ. Người lãnh đạo dùng đúng người, đúng việc sẽ phát huy được tài năng của người đó, tạo cho người đó niềm say mê trong công việc đồng thời gây không khí phấn khích cho những người khác. Để làm được điều này, các nhà lãnh đạo và quản lý cần xây dựng một quy trình tuyển dụng và đề bạt phù hợp cho doanh nghiệp.

Thứ hai, chế độ thưởng phạt công minh.

Khi thực hiện công việc quản lý đòi hỏi người lãnh đạo phải có khiển trách, có khen thưởng. Sự thành công chỉ có thể đạt được khi bạn đã nỗ lực hết mình, từ đó có thể thấy việc khen thưởng những người tỏ ra cố gắng trong công việc là cần thiết. Đừng vì bất kỳ một lý do nào mà quên đi sự khen thưởng. Những lần quên như vậy sẽ làm nhiệt tình của cấp dưới nguội đi. Cần hiểu rằng “là người, không ai không mắc lỗi”, từ đó có thái độ khoan dung hơn với lỗi lầm của người khác. Luôn nhớ trong hoàn cảnh nào cũng phải dựa trên lợi ích chung, coi trọng công bằng khi dùng người. Một người lãnh đạo như vậy sẽ khiến nhân viên nỗ lực. Khi khiển trách, người lãnh đạo nên đứng trên lợi ích của tập thể, của doanh nghiệp, không đứng trên cương vị cá nhân để khiển trách. Làm được như vậy, người cấp dưới sẽ không chống đối mà vui vẻ tiếp thu. Việc phê bình, chê trách nhân viên cũng đòi hỏi phải có nghệ thuật. Hãy thực hiện theo bước tiến: Bước đầu bằng khẳng định, chê trách và cuối cùng là khích lệ.

Sử dụng lời khen có hiệu quả sẽ có tác dụng khơi dậy tinh thần làm việc của nhân viên. Lời khen cần xuất phát từ tấm lòng. Khi làm việc, người lãnh đạo hãy khen nhân viên khi họ làm được những điều dù nhỏ nhất nhưng là việc tốt. Nhớ khen cả những người có nỗ lực dù họ có thuộc tầng lớp thấp nhất trong doanh nghiệp. Khen cả những nhân viên mới vào doanh nghiệp để có lòng tự tin trong công việc. Với những nhân viên đã gặp thất bại đang chán nản, càng phải dùng lời khen như liều thuốc động viên tinh thần họ. Hãy nhớ câu nói: Người khen có thể quên lời khen nhưng người được khen sẽ giữ mãi trong lòng lời khen đó. Tuy vậy, khen một nhân viên nhưng cũng phải làm cho người ấy nhận thấy sự quan trọng của những đồng nghiệp khác.

Thứ ba, trao quyền hợp lý.

Nên để cho nhân viên của mình có những mức độ quyết định trong công việc. Việc phân quyền đem lại nhiều lợi ích cho bản thân cấp trên, nhân viên được phân quyền và cả tổ chức: giảm tải công việc cho những nhà quản lý cấp cao, quá trình ra quyết định nhanh và tốt hơn; sự phát triển và đa dạng hóa; giao tiếp và truyền đạt thông tin tốt hơn; giúp các nhân viên trưởng thành hơn; tạo động lực và tinh thần làm việc; tạo sự giám sát hiệu quả hơn; tạo sự dân chủ. Tuy nhiên, sự phân quyền cũng có thể gây ra một số điểm bất lợi: tầm nhìn và nhận thức hạn chế; thiếu sự điều phối, mâu thuẫn trong mục đích, v.v.v

Để hạn chế những điều bất cập trên, sự phân quyền phải dựa trên sự tôn trọng ý kiến của tập thể, khách hàng, chính quyền, đối tác và mối quan hệ với những nhà cung cấp. Việc phân quyền cũng phải xem xét đến khả năng của và mức độ công việc của đối tượng được phân quyền. Ngoài ra, cần kiểm soát việc phân quyền để không xảy ra hiện tượng lạm dụng quyền hạn.

Thứ năm, quan tâm đến thông tin phản hồi từ phía nhân viên.

Tâm lý làm việc của nhân viên ảnh hưởng rất lớn đến không khí làm việc chung trong doanh nghiệp, và tất nhiên không khí này sẽ gây ảnh hưởng tới chính khách hàng, nhà cung

cấp và đối thủ cạnh tranh trong ngành mà doanh nghiệp đang hoạt động. Nếu nhà lãnh đạo doanh nghiệp không quan tâm đúng mức tới những lời phàn nàn từ phía nhân viên có nghĩa là họ đang tạo ra sự oán hận, tinh thần làm việc kém và số lượng lao động rời khỏi doanh nghiệp tăng lên. Ngày nay, nhân viên ngày càng phải đối mặt với nhiều mối phiền muộn tại nơi làm việc như: tranh chấp giữa các nhân viên với nhau, không hài lòng. Họ có thể là những người giống hời chuông cảnh tỉnh chứ không phải là những kẻ quấy rối. Mặt khác, những lời phàn nàn trong doanh nghiệp có thể cung cấp cho bạn những phản hồi có ích. “Lời phàn nàn của nhân viên cũng có giá trị như lời phàn nàn của khách hàng”, Janelte Barlow, nhà tư vấn quản trị nhân sự và là tác giả của cuốn “Complaint is a gift” cho biết: “Họ không bao giờ nên bị sa thải, giống như lời phàn nàn của khách hàng cũng không bao giờ bị bỏ ngoài tai”.

- *Thứ sáu, quan tâm đến cuộc sống riêng tư của nhân viên nhưng không nên quá tò mò.*

Cấp trên hãy cố gắng nhớ được tên họ của cấp dưới, khi gọi nhân viên có cảm tình hơn. Tình cờ gặp nhân viên ở đâu đó, nên tiến lại hỏi han về gia đình, sức khỏe ... sẽ làm cho cấp dưới cảm động trở lên gần gũi với cấp trên hơn. Đã là cấp trên phải tâm lý: Giỏi vận dụng các yếu tố đánh vào tình cảm để khích lệ nhiệt tình làm việc của cấp dưới khiến họ làm việc hết mình.

- *Thu phục được nhân viên dưới quyền.*

Khi đưa ra những mệnh lệnh, yêu cầu, người quản lý làm cho nhân viên dưới quyền tuân theo với một thái độ chấp nhận vui vẻ thì mới gọi là thành công. Như vậy, việc chỉ đạo nhân viên không chỉ đơn thuần là việc đưa ra những yêu cầu, mệnh lệnh mà nó đòi hỏi người quản lý phải có nghệ thuật, sự am hiểu tâm lý con người. Giao việc cho nhân viên là việc cần làm. tuy nhiên, không phải đến đó là người quản lý hết trách nhiệm mà nếu có thể được, phải có tinh thần sẵn sàng làm gương khi cần thiết. Nói một cách khác, giao việc cho nhân viên nhưng người quản lý phải luôn có thái độ hăng hái như chính mình bắt tay vào việc. Làm đúng được như vậy, nhân viên sẽ tự cảm nhận được lòng nhiệt tình, hăng hái của người quản lý và tiến hành công việc của họ với tinh thần trách nhiệm cao nhất. Tất nhiên, hiệu quả công việc sẽ tăng và nhân viên sẽ rút ra nhiều kinh nghiệm quý báu.

- *Thứ bảy, xử lý những tình huống căng thẳng có hiệu quả.*

Trong doanh nghiệp cũng như tại văn phòng, công nhân, nhân viên cũng như người quản lý thường phải giáp mặt với nhiều tình huống căng thẳng được gọi là stress. Trong văn phòng doanh nghiệp, việc thường xảy ra những tình huống stress là tất yếu vì: nhịp độ công việc đôi khi quá tải gây mệt mỏi, căng thẳng ; đồng người thường va vấp nhau về ý kiến ; còn có thể vì những khó khăn, đau buồn trong đời sống riêng tư ... Để xử lý các tình huống căng thẳng, lãnh đạo doanh nghiệp đóng vai trò lớn đồng thời cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các cá nhân và nhà quản lý ; cá nhân học cách đề kháng với stress ; nhà quản lý nên định kỳ họp kiểm điểm công việc, kịp thời phát hiện ra vấn đề từ khi mới nảy sinh, sâu sát cấp dưới, tìm hiểu những thắc mắc, từ đó tìm ra những biện pháp giải quyết thích hợp giải tỏa cơn stress.

- b. Văn hóa ứng xử của cấp dưới và cấp trên.*

- *Làm tốt công việc của mình.*

Khi bạn làm tốt công việc nghĩa là bạn đang làm lợi cho doanh nghiệp và cấp trên của mình. Không một ông chủ nào lại không đánh giá cao nhân viên của mình khi anh ta không

Chương 5 – Văn hóa trong các hoạt động kinh doanh

những thể hiện được năng lực, trình độ mà còn làm việc có trách nhiệm, hoàn thành tốt công việc được giao, không để ảnh hưởng đến phần việc của người khác.

- *Thể hiện vai trò của mình trước cấp trên.*

Những nhà quản lý nhân sự tốt nhất là những người tuyển được nhân viên thông minh hơn, nhanh nhẹn hơn và khéo léo hơn họ. Vì vậy, để lọt qua vòng tuyển dụng, các ứng viên cần phải hiểu được sếp mong đợi gì ở họ để có thể đáp ứng một cách tốt nhất.

- *Tôn trọng và cư xử đúng mực với cấp trên.*

Khi có những ý kiến xung đột trong khi bàn bạc công việc kinh doanh với cấp trên, ý kiến của bạn không được cấp trên tán thành. Tuy nhiên, dù sao bạn làm theo ý muốn sẽ không có lợi cho bạn. Là cấp dưới, bạn phải cố gắng làm cho cấp trên thay đổi quan điểm và đánh giá cao hơn ý kiến bạn đề xuất. Cần phải hiểu rằng, để đạt được điều đó, bạn phải biết rõ cấp trên cũng như hiểu những gì mà cấp trên mong đợi từ đó lựa cách đưa ra ý kiến, dẫn dắt nó về điều mà cấp trên quan tâm với một thái độ đúng mực, tôn trọng.

- *Chia sẻ, tán dương.*

Hãy để cấp trên của bạn tín nhiệm những việc bạn đã, đang và sẽ làm. Hãy cố gắng để cấp trên nhận ra những hiệu quả mà bạn đạt được trong công việc và khen thưởng cho bạn xứng đáng. Nhưng nhớ rằng, đừng giành lấy ánh hào quang cho riêng mình dù đó là thành công của riêng bạn mà hãy chia sẻ thành công với cấp trên của bạn, điều này sẽ làm cho cấp trên chia sẻ với bạn những cơ hội công việc về sau.

- *Nhiệt huyết*

Hãy cố gắng hoàn thành phần sự của mình hoàn hảo hơn sự kỳ vọng của cấp trên. Bên cạnh đó, hãy chấp nhận những thử thách mới. Đôi khi cách tốt nhất để tạo ra điểm mạnh của bạn chính là bằng cách thử những việc mới. Rất có thể bạn sẽ học hỏi được thêm nhiều điều và cấp trên của bạn sẽ ấn tượng về tinh thần đồng đội của bạn và ghi nhớ rằng bạn luôn sẵn sàng giúp đỡ.

c. Văn hóa ứng xử giữa các đồng nghiệp

Được đồng nghiệp ủng hộ, cộng tác, bạn như được chấp thêm đôi cánh. Năng động, có khả năng tư duy độc lập, có kinh nghiệm... vẫn chưa đủ tạo nên tác phong chuyên nghiệp. Bạn cần biết cách phối hợp cùng với các đồng nghiệp. Tựa như những viên gạch, sự phối hợp ăn ý giữa các đồng nghiệp sẽ tạo nên một ngôi nhà vừa đẹp vừa bền.

- *Thứ nhất, sự lời cuốn lẫn nhau.*

Qua giao tiếp gây được ấn tượng ban đầu, từ đó, dễ tiếp xúc, dễ chan hòa, dễ cảm nhận nhân cách của nhau, tìm được sự tương đồng về thái độ làm việc. Trong quan hệ đồng nghiệp, xây dựng được quan hệ như vậy rất có lợi cho hoạt động chung của doanh nghiệp, trong đó những quan hệ cá nhân tốt đẹp sẽ xây dựng nên một tập thể vững mạnh vì mục tiêu chung là sự phát triển của doanh nghiệp.

- *Thứ hai, xây dựng thái độ cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau.*

- Bình đẳng trong lao động và xử sự, không tỏ ra hơn người, kẻ cả ;
- Năng động, khẩn trương, trung thực chứ không thủ đoạn, giả dối ;
- Đồng cảm mà không ba phải.

- Thứ ba, xây dựng tình bạn, tình đồng nghiệp.

Cơ sở lâu dài trong việc xây dựng tình bằng hữu trong nội bộ doanh nghiệp tùy thuộc rất lớn vào văn hóa doanh nghiệp và cơ chế cạnh tranh về lợi ích mà doanh nghiệp đã áp dụng. Việc sử dụng con người như thế nào, coi cái gì là quan trọng trong đối nhân xử thế của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp là tác nhân trực tiếp hình thành nên quan hệ bằng hữu, thân ái, tin cậy nhau trong nội bộ doanh nghiệp. Bởi vì, suy cho cùng, giao tiếp ứng xử không thể chỉ là những câu nói, cử chỉ mang tính xã giao mà phải chứa đựng trong bản chất và mục tiêu của nó là thúc đẩy sự hợp tác hướng vào công việc.

d. Văn hóa ứng xử với công việc.

- Thái độ tôn trọng công việc và nơi làm việc bằng tinh thần trách nhiệm với công việc

Tức là, làm việc gì thì làm đến nơi đến chốn, để tâm vào công việc, làm với khả năng và sự cẩn trọng cao nhất của mình. Nhận trách nhiệm khi mắc lỗi bằng cách học hỏi và làm việc tích cực hơn để đảm bảo không mắc lại sai lầm cũ.

- Thể hiện sự say mê, sáng tạo

Hãy sẵn sàng và vui vẻ, nắm thêm những nhiệm vụ mới và sáng tạo nhiều hơn điều mà người khác trông chờ. Đừng chỉ hài lòng với công việc của bạn, hãy tin những lĩnh vực mà bạn có thể làm tốt hơn, và tự mình làm cho mình có giá trị hơn.

- Mở rộng kiến thức của bạn

Có ý thức học và biết học cách ứng xử và biết cách ứng xử: Học giúp chúng ta ứng xử một cách linh hoạt, đóng góp tích cực cho công việc của cá nhân mình và cho doanh nghiệp.

- Sử dụng hiệu quả thời gian & các nguồn lực khác

Bạn được làm việc tại doanh nghiệp và được trả lương. Hãy đừng cắt xén thời gian làm việc đã được quy định cho công việc riêng của mình, đồng thời, cũng đừng quá chi li trong việc làm việc thật chính xác thời gian quy định. Hãy làm việc hết mình vì công việc được giao, nếu gặp một người quản lý tốt, bạn sẽ được đền bù xứng đáng.

- Thực hiện công việc đúng tiến độ

Hãy bao quát công việc và cẩn thận kiểm tra để chắc chắn công việc đang trôi chảy với phương pháp mà bạn đã lên kế hoạch. Hãy thực tế về một nhiệm vụ sẽ thực hiện trong bao lâu, và hãy thông báo cho những người khác biết trước thời gian nếu bạn dự kiến hoãn thời hạn lại – lập các thời hạn cuối cùng phải làm và phải kịp thời hạn đó.

- Tôn trọng lĩnh vực của người khác

Trong doanh nghiệp, mỗi người đã được phân công phụ trách một lĩnh vực. Tỏ ra mình giỏi giang, nhất là trong công việc mà mình không phụ trách, không chuyên sâu là điều tối kỵ nếu không muốn nói là gây khó chịu cho đồng nghiệp.

- Lắng nghe hiệu quả

Nói và lắng nghe, cả hai đều là sự khéo léo trong giao tiếp. Cách học hỏi tốt nhất là cách lắng nghe. Lắng nghe để biết những điều mà mình chưa biết: Nghe ý kiến của người khác để tạo cho mình kiến thức. Hãy lắng nghe những mặt mạnh, mặt yếu của một vấn đề. Đồng thời hãy quan tâm về những phương pháp mà đồng nghiệp của mình tin vào đó, có nghĩa là bạn đã giành được sự trung thành của họ và họ sẽ sẵn sàng giúp đỡ hết lòng khi bạn cần. Đây là một kỹ năng quan trọng nhưng rất tiếc lại ít được chú ý và coi trọng. Thực tế

80% các nhà quản lý cấp cao cho rằng lắng nghe là kỹ năng quan trọng nhất để thực hiện tốt công việc. Bằng việc lắng nghe hiệu quả, chúng ta thu thập thông tin, nhận sự chỉ đạo một cách chính xác, và thể hiện sự tôn trọng với người nói. Việc lắng nghe giúp tăng cường các mối quan hệ trong tổ chức, tạo cơ hội cho sự sáng tạo.

- *Giải quyết vấn đề riêng của mình*

Khi bạn trình bày một vấn đề, cũng nên đưa ra giải pháp có thể thực hiện được. Đừng nên phàn nàn về những nguyên tắc không thể thay đổi được, đồng thời không nên đổ lỗi cho người khác khi mình mắc lỗi. Hãy nhận trách nhiệm khi bạn mắc lỗi, bằng cách làm việc tích cực hơn để đảm bảo điều sai lầm đó không xảy ra nữa.

- *Giữ phép lịch sự nơi công sở*

Phép lịch thiệp là những nguyên tắc cư xử, hành vi được kỳ vọng trong một hoàn cảnh nào đó. Thực hiện phép lịch sự nơi công sở là thể hiện sự tôn trọng bản thân mình và những người xung quanh, đồng thời thể hiện hình ảnh của công ty. Nơi bạn làm việc là một xã hội thu nhỏ và bạn đang ở nơi công cộng, vì vậy bạn cần ý thức về hành động của mình để không làm đồng nghiệp khó chịu. Ví dụ: tắt đèn và các thiết bị khác sau khi họp xong, bỏ giấy vào máy in khi sử dụng hết giấy... Khi các thiết bị văn phòng như máy in, máy fax, điện thoại gặp trục trặc mà bạn không giải quyết được, đừng làm ngơ bỏ đi mà hãy thông báo ngay đến bộ phận liên quan để được hỗ trợ. Trong môi trường làm việc mở, mọi người ngồi rất gần nhau, bạn đừng để những sở thích cá nhân ảnh hưởng đến người khác. Ví dụ: nếu bạn thích nghe nhạc, hãy dùng tai nghe; khi bạn nói chuyện điện thoại, hãy hạ thấp giọng hoặc tìm một chỗ vắng người để nói chuyện; đừng ăn những món ăn nặng mùi như sầu riêng tại bàn làm việc...

5.1.2. Tác động của văn hóa ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp

- *Xây dựng thái độ an tâm công tác.*

An tâm công tác là một nhân tố hàng đầu trong việc xây dựng thái độ lao động của nhân viên. Thiếu an tâm công tác làm giảm hiệu năng lao động, giảm sự gắn bó với doanh nghiệp như: Chế độ làm việc suốt đời, thăng tiến nội bộ đã tạo cho người lao động hội nhập được mục tiêu sự nghiệp của họ vào mục tiêu chung của doanh nghiệp và tạo tiền đề để xây dựng cái gọi là “tinh cảm một khối”.

Sự an tâm công tác này được tạo ra bởi các mối quan hệ trong nội bộ doanh nghiệp như quan hệ của cấp trên với cấp dưới và ngược lại, quan hệ của những người đồng cấp. Các quan hệ ứng xử trong doanh nghiệp phải đảm bảo rằng mọi người không bị phân hóa bởi những nghi kỵ, những bất đồng ý kiến, gièm pha ... Và hơn nữa phải cho họ những quyền chính đáng để thích nghi và đóng góp vào những quyết định chung của tập thể. Và như thế những nhu cầu cấp cao trong bậc thang nhu cầu của Maslow có điều kiện được thỏa mãn, khiến người lao động có thể cống hiến lại một cách tích cực cho doanh nghiệp. Một số yếu tố khác tác động đến thái độ an tâm trong nội bộ doanh nghiệp như: khoảng cách đi lại thuận tiện, phương tiện đưa đón của doanh nghiệp, sự phân công công việc, nhiệm vụ phù hợp, khen thưởng đề bạt v.v...

- *Mang lại hiệu quả công việc cao.*

“Chỉ cần ánh mắt thân thiện, một cái bắt tay nhiệt tình, những lời khuyến khích tự tin của người quản lý, bạn sẽ thấy hiệu quả công việc các nhân viên mang lại nâng cao một cách

đáng ngạc nhiên” – Christophe Wood. Chủ tịch Công ty Estee Lauder Group tại Nhật Bản tâm đắc nói.

- *Tạo hứng khởi làm việc trong toàn doanh nghiệp.*

Tinh thần làm việc của nhân viên luôn quyết định sự thành công của mỗi doanh nghiệp. Để có được một đội ngũ nhân viên năng động, làm việc “hết mình” thì mỗi doanh nghiệp ngoài hệ thống tiền lương hợp lý cũng cần có những biện pháp kích thích khả năng của các nhân viên. Người lãnh đạo doanh nghiệp giỏi luôn biết kết hợp các hình thức khen thưởng về vật chất và tinh thần. Nhiều khi chỉ là một ánh mắt nhìn thân thiện hay một lời khen thưởng, một lời thăm hỏi chân thành ... cũng có tác dụng động viên, khuyến khích tinh thần làm việc của nhân viên. Bởi con người ngoài những nhu cầu thiết yếu của cuộc sống còn có nhu cầu xã hội, nhu cầu được khẳng định mình. Từ tinh thần làm việc hăng hái, hồ hởi của mọi người vì sự phát triển của doanh nghiệp được phát huy.

- *Xây dựng và củng cố tinh thần hợp tác.*

Sự hợp tác này trên tinh thần thiện chí và cùng có phản ứng tích cực như nhau ở tất cả các cá nhân, các bộ phận trong doanh nghiệp trước các vấn đề cần giải quyết của doanh nghiệp. Điều này không có nghĩa là mọi cá nhân trong doanh nghiệp phải giống nhau về quan điểm hay cách thức giải quyết những vấn đề phát sinh trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mà quan trọng nhất ở chỗ: Trước đòi hỏi của tình thế, những khó khăn và các vấn đề nảy sinh, tất cả các thành viên trong doanh nghiệp đều có thái độ thiện chí, tích cực, chung vai gánh sức, gắn kết với nhau giải quyết triệt để theo chức năng, cương vị và nhiệm vụ của mình để đưa doanh nghiệp của mình tiến lên phía trước.

- *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp có bản sắc riêng.*

Những người lao động và tập thể lao động trong doanh nghiệp đều phải dựa vào nhau để tồn tại và phát triển. Họ cần gắn bó với nhau và cố gắng để làm sao trong đời sống thường nhật, ranh giới giữa người quản lý và người bị quản lý càng giảm bớt khoảng cách càng tốt. Một trong những yêu cầu có thể giảm được khoảng cách là họ phải hiểu nhau, đồng cảm cùng nhau, quan tâm đến nhau và biết cách giúp đỡ nhau khi cần thiết. Từ đó xây dựng những nét văn hóa riêng có trong doanh nghiệp, làm sao cho các thành viên cảm nhận được tình cảm gắn bó lẫn nhau trong một gia đình lớn là doanh nghiệp. Ngoài giờ lao động, họ có nhiều lý do để giao tiếp, ứng xử. Có thể xây dựng văn hóa trong doanh nghiệp qua việc truyền thống thể hiện sự quan tâm đến nhau như nhân ngày sinh, ngày cưới, ngày về nhà mới... mọi người cùng đến để chia vui; đến để thăm hỏi khi đồng nghiệp ốm đau, sinh con ; đồng thời còn đến để chia buồn khi đồng nghiệp có người thân qua đời. Sự chia vui và chia buồn, tính chất của từng sự việc rất rõ ràng, văn hóa ứng xử phải phù hợp với cách thức thực hiện rất khác nhau giữa các doanh nghiệp.

5.1.3. Những điều cần tránh trong văn hóa ứng xử nội bộ doanh nghiệp

5.1.3.1. Những điều cần tránh đối với nhà lãnh đạo doanh nghiệp

- *Không biết cách dùng người.*

Người là gốc của vạn vật. Đối với doanh nghiệp, nhân tài cũng là nhân tố cốt lõi, quyết định cho sự thành bại của doanh nghiệp đó. Nhưng nhìn lại đời sống kinh tế xung quanh chúng ta, đâu đâu cũng có hiện tượng để mất nhân tài, vì sao lại như vậy ?

- *Thứ nhất, dùng người chỉ vì thân.*

Dùng người chỉ vì thân sẽ hạn chế việc dùng nhân tài tích cực và có tính sáng tạo. Nói một cách khách quan, phương thức này rõ ràng giảm bớt phần hao phí bên trong của doanh nghiệp trong thời kỳ đầu lập nghiệp, tăng cường lực ngưng tụ của doanh nghiệp, là thành viên cùng một gia tộc, mức tín nhiệm sẽ tương đối cao, tiện cho việc triển khai kinh doanh, giảm giá thành quản lý, quyết sách nhanh chóng, lợi cho việc kinh doanh linh hoạt của doanh nghiệp. Tuy nhiên, sau khi doanh nghiệp đã trưởng thành, những thói xấu trong việc quản lý kiểu gia tộc sẽ nổi rõ lên: Bức tường ngăn gia tộc của người lãnh đạo gây trở ngại đến cơ hội xuất hiện của những nhân tài không phải gia tộc, từ đó không dễ nảy sinh lòng trung thành và lực hướng tâm đối với doanh nghiệp, quyền lực của người lãnh đạo không có sự hạn chế, thiếu sự giám sát đôn đốc có hiệu quả; lãnh đạo thường dùng tình thay lý, làm chế độ trở thành hình thức, cá nhân độc đoán quyết sách dẫn đến những tổn thất cho doanh nghiệp.

- *Thứ hai, ganh ghét người hiền tài, sai lầm nhiều lãnh đạo doanh nghiệp hay mắc phải.*

“Thành sự là người, thất bại cũng là người”. Nhà lãnh đạo doanh nghiệp muốn đứng được trên mảnh đất không thất bại trong cuộc cạnh tranh kịch liệt trên thị trường thì phải thay đổi tâm lý hẹp hòi. Nếu lòng dạ hẹp hòi, không dung nạp được người dưới quyền có tài năng vượt quá mình, tiến hành loại bỏ người hơn mình nhất định sẽ rơi vào mảnh đất không thắng trong cuộc cạnh tranh thị trường khốc liệt; đồng thời sẽ khó khăn cho việc thu hút sức đồng lòng của nhiều người.

- *Tứ ba, không chú ý nâng cao tính năng động của đội ngũ nhân viên.*

Người lãnh đạo một doanh nghiệp cần phải hiểu rõ rằng: Nhân tài, chỉ có không ngừng được kích thích thì mới làm sống lại, làm cho tính lười biếng của con người chuyển thành tiên tiến, không ngừng sáng tạo cái mới, không ngừng tiến lên, không ngừng chiến thắng, nếu không nhân tài của doanh nghiệp sẽ trở thành xơ cứng, từ đó làm thiệt hại cho lợi ích của doanh nghiệp.

- *Thứ tư, làm người lãnh đạo mà không chú ý giữ cho kết cấu nhân lực hợp lý hóa và đa dạng hóa, từ đó làm ảnh hưởng đến sức mạnh của doanh nghiệp.*

Trong bối cảnh toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới, quy mô các doanh nghiệp ngày càng phát triển, bối cảnh đa dạng hóa kinh doanh đang thịnh hành càng đòi hỏi phải đa dạng hóa nhân lực trong tất cả các lĩnh vực tài chính, lao động sản xuất, marketing, luật pháp. Như vậy, số lượng nhân viên không những cần nhiều, mà còn phải có nhiều tài khác nhau, nếu người nhiều nhưng chỉ tinh thông một mặt, tất nhiên sẽ ảnh hưởng đến sức mạnh chính thể. Nếu như trên một chiếc thuyền, người trên thuyền chỉ biết bơi chèo và chèo giỏi, nhưng không có người biết cầm lái, thì rõ ràng thuyền ấy không thể ra khơi.

- *Người lãnh đạo thiếu tầm chiến lược*

Trong giới doanh nghiệp nước Mỹ thường lưu hành một câu “người không hiểu chiến lược, không thể làm giám đốc”, cho thấy rõ tính chất quan trọng của chiến lược quy hoạch dài hạn. Khi phân tích chiến lược, người lãnh đạo cần suy nghĩ tới nội dung bên trong và bên ngoài. Mặt bên “trong” chỉ tình trạng của bản thân doanh nghiệp, bao gồm: vốn, con người, nhà xưởng, chỗ ưu thế đặc biệt của doanh nghiệp. Mặt bên “ngoài” chỉ hoàn cảnh bên ngoài tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm tình hình kinh tế thế giới và

khu vực, xu thế phát triển kinh tế, phong tục văn hóa, tập quán, tình hình của ngành kinh tế mà doanh nghiệp theo đuổi và tình hình đối thủ cạnh tranh v.v... Sự lựa chọn chiến lược chính xác phải tổng hợp được các nhân tố hai mặt “trong” và “ngoài”. Bất kỳ nội dung nào trong đó bị coi nhẹ hoặc nhận thức không rõ đều có khả năng dẫn đến sai lầm khi đề ra chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp.

- Độc đoán chuyên quyền, tập quyền quá mức

Chủ doanh nghiệp là người lãnh đạo tất cả các công nhân viên, đảm bảo uy quyền nhất định là cực kỳ cần thiết, nhưng uy quyền không có nghĩa là độc tài. Tập quyền quá mức, chuyên quyền độc đoán rất dễ làm cho người lãnh đạo nảy sinh sự ham hố quyền lực ; từ đó mất đi tất cả những phẩm chất tốt đẹp của người lãnh đạo như lý trí, bình tĩnh, chính trực, công bằng, dân chủ, làm mất lòng tin của cấp dưới. Chuyên quyền độc đoán còn bóp chết tính chủ động và cảm giác trách nhiệm của cấp dưới ; gây trở ngại ngay cho người lãnh đạo khó tập trung tinh lực suy nghĩ những vấn đề mang tính chiến lược của doanh nghiệp. Như vậy, tác phong của người lãnh đạo chuyên quyền độc đoán quá mức sẽ cản trở sự phát triển của doanh nghiệp, còn như trao quyền đúng mức là cách làm đúng đắn, phù hợp với trào lưu hiện đại, với lý luận và quan niệm quản lý hiện đại.

5.1.3.2. Những điều cần tránh đối cấp dưới

- Lạm dụng việc nghỉ ốm

Vấn đề này luôn là chuyện đau đầu đối với người quản lý. Điều này khiến các ban giám đốc gặp khó khăn trong việc lên kế hoạch, lập dự án cũng như dự trù thời gian và chất lượng thực thi công việc.

- Ý thức vệ sinh kém

Một bánh xà phòng và một ống kem đánh răng có thể có tác dụng rất lớn trong việc cải thiện các mối quan hệ tại nơi làm việc. Những nhân viên biết giữ gìn vệ sinh luôn được đồng nghiệp và cấp trên quý mến. Ngược lại, sếp cũng rất khó chịu với những nhân viên có tác phong luộm thuộm và không biết giữ vệ sinh cá nhân.

- Tự do quá trớn

Sẽ thật tuyệt vời nếu bạn có được sự tự do trong công việc. Tuy nhiên, nếu sự tự do này trở nên quá mức, bạn cần điều chỉnh giảm bớt xuống. Cấp trên không muốn thấy các nhân viên của mình tự do đến mức “dọc ngang nào biết trên đầu có ai”, bởi họ cảm thấy như vậy sẽ rất khó kiểm soát công việc trong doanh nghiệp.

- Thông tấn xã vỉa hè

Những lời đồn đại luôn gây khó chịu cho người quản lý. Họ cho rằng nguyên nhân của các lời đồn là do nhân viên không tập trung vào công việc mà chỉ để tâm vào những vấn đề khác. doanh nghiệp là nơi làm việc chứ không phải để tán gẫu.

- Sử dụng điện thoại di động quá nhiều trong giờ làm việc

Sẽ không thích hợp khi bạn nhận quá nhiều cuộc điện thoại di động tại nơi làm việc. Đừng buộc cấp trên phải nghe trộm các cuộc trò chuyện qua điện thoại di động của bạn, chỉ để biết xem liên quan đến công việc hay không. Họ còn rất nhiều công việc khác cần thiết hơn để làm.

- Giải quyết mâu thuẫn cá nhân trong giờ làm việc

Người quản lý không mong muốn nơi làm việc của mình trở thành một sân bóng, nơi mà hai đội kỳ phùng địch thủ quyết đấu với nhau. Họ không muốn mình trở thành trọng tài bắt đắc dĩ đứng ra dàn xếp mâu thuẫn giữa các nhân viên.

- Luôn miệng kêu ca phàn nàn

Không có gì dễ làm sếp bực mình bằng những lời phàn nàn, kêu ca của nhân viên từ ngày này qua ngày khác. Doanh nghiệp luôn đưa ra những phần thưởng và quyền lợi để khuyến khích nhân viên làm việc, nhưng dường như nó không bao giờ đầy đủ đối với những người hay phàn nàn.

5.1.3.3. Những điều cần tránh trong quan hệ đồng nghiệp

Thứ nhất, không nên có thái độ ganh đua không lành mạnh với đồng nghiệp. Những hành động khích bác, nói xấu sau lưng đồng nghiệp của mình sẽ khiến cho bạn bị đánh giá thấp đi dưới con mắt của những người khác và bạn sẽ không được gì ngoài sự xa lánh của những người xung quanh.

Thứ hai, thái độ co mình, khép kín đối với các đồng nghiệp chỉ làm cho bạn gặp nhiều khó khăn hơn trong chính công việc của mình. Chia sẻ những ý kiến suy nghĩ của mình về công việc với mọi người trong công ty là biện pháp tốt nhất để bạn và đồng nghiệp có dịp gần gũi và hiểu về cách làm việc của nhau, từ đó những phối hợp trong công việc sẽ dễ dàng được thực hiện hơn.

Thứ ba, tránh thái độ độc tài bảo thủ khi giải quyết công việc bởi ý kiến của bạn có thể đúng nhưng chưa đủ. Lắng nghe ý kiến của những người khác, cùng chung vai góp sức, vấn đề sẽ dễ giải quyết thành công.

Thứ tư, đừng tách mình ra khỏi cộng đồng, hãy sống cùng tập thể.

Thứ năm, không nên làm hộ phần việc của người khác với các lý do sau: Vô tình, bạn sẽ tạo nên tính ỷ lại trong các đồng nghiệp và tập thể. Mỗi người chỉ có lượng thời gian nhất định, đủ để giải quyết những công việc của mình. Nếu ôm đồm cùng lúc nhiều việc, chẳng khác nào bạn đã mua dây buộc mình.

Thứ sáu, không cư xử với đồng nghiệp với thái độ kẻ cả, thiếu tôn trọng cho dù bạn có thâm niên lớn hơn, tránh gây hiềm khích. Khi nảy sinh khúc mắc với đồng nghiệp cần giải quyết ngay, trước khi để tình hình căng thẳng. Quý thời gian ở văn phòng của bạn còn nhiều hơn ở gia đình. Vì thế, nếu chỉ “bằng mặt mà không bằng lòng”, quả là chẳng dễ thở chút nào.

5.2. VĂN HOÁ TRONG XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN THƯƠNG HIỆU

5.2.1. Văn hóa – chiều sâu của thương hiệu.

Khi chúng ta nghĩ về " xây dựng thương hiệu ", chúng ta thường nghĩ đến quảng cáo hoặc logo . Sự thật là, khi nói đến phát triển thương hiệu mạnh , trọng tâm là thường vị trí bên ngoài của môi trường văn phòng. Sự nhấn mạnh được đặt trên quảng cáo và hình ảnh bên ngoài của công ty. Đây không phải là đáng ngạc nhiên, như nhiều công ty tin rằng thương hiệu của họ là hình ảnh của họ, chứ không phải là sự trải nghiệm được nuôi dưỡng bằng nhân viên của họ. "Xây dựng thương hiệu liên quan đến tất cả những điều đó (ví dụ như quảng cáo, logo) và nhiều hơn nữa. Tuy nhiên, sẽ là rất thiếu sót nếu chúng ta tách biệt xây dựng thương hiệu ra khỏi văn hóa nội bộ của công ty và bỏ qua những tác động của văn hóa doanh nghiệp

vào quá trình xây dựng thương hiệu. Sau khi tất cả, nhân viên của bạn là bộ mặt của công ty của bạn, họ là những cá nhân, nhưng họ cũng là biểu hiện sống của thương hiệu của bạn trong hình dạng con người.

Thương hiệu và văn hóa của một tổ chức định hình và phản ánh lẫn nhau trong một hệ thống liên kết. Một thứ không thể thay đổi nếu thiếu thứ còn lại; chúng chỉ có thể tiến hóa cùng nhau. Trong mối quan hệ công sinh giữa thương hiệu và văn hóa, thương hiệu là sự biểu hiện bên ngoài của DNA của công ty và văn hóa là sự biểu hiện bên trong. Ngày nay, các chuyên gia đều đồng ý rằng một thương hiệu không còn là một cái gì đó bạn có thể áp dụng cho bề mặt của một tổ chức. Thương hiệu mạnh phát triển từ bên trong. Ranh giới giữa văn hóa và thương hiệu mỏng manh đến mức mà nó gần như không thể nhìn thấy. Và nếu một tổ chức muốn thay đổi thương hiệu của mình, nó cần phải xem xét liệu các nền văn hóa có thể hỗ trợ sự thay đổi đó.

5.2.1.1. Văn hóa – nguồn lực nội tại của thương hiệu

➤ *Sức sống của thương hiệu được trang bị bằng chiều sâu văn hóa bên trong nó*

Thương hiệu thành công không phải đến từ những biểu hiện mang tính bề mặt của sản phẩm hay những ứng xử hơn thua trong cạnh tranh, mà chính là quá trình phát triển từ nội tại thương hiệu với nguồn năng lực bên trong – văn hóa doanh nghiệp. Ý nghĩa của thương hiệu vượt xa cái tên gọi hay dấu hiệu gắn cho một sản phẩm. Sâu sắc hơn, nó thể hiện ý nghĩa, những lợi ích, sự mong đợi của khách hàng qua các giá trị, tính văn hóa, sự quyến rũ, đạo đức, phong cách, tính cách, nét đặc trưng tiêu biểu của doanh nghiệp, của đất nước, sự tin tưởng, khát vọng, truyền thống khi sử dụng sản phẩm đó. Chính những điều đó là cái khách hàng mong đợi ở một thương hiệu, những điều đó sẽ in đậm trong tâm trí khách hàng theo cùng năm tháng và khả năng cạnh tranh của sản phẩm này so với sản phẩm khác cùng tùy thuộc vào mức độ thể hiện các yếu tố kể trên ít hay nhiều. Đối với khách hàng điều khiến họ nhớ đến một thương hiệu có thể thu hút mang tính rung cảm của một kiểu logo qua một cách tiếp thị gần gũi phù hợp với tập quán đời sống và tác động đến cảm tình bằng những mẫu quảng cáo hay câu slogan đầy tính nghệ thuật cũng như ấn tượng về con người mà họ tiếp xúc. Khách hàng chỉ cần nghe tên hoặc nhìn thấy một dấu hiệu, hình vẽ, biểu tượng của một sản phẩm nào đó hoặc liên tưởng ra ngay mức độ đem lại sự thỏa mãn nhu cầu của mình như thế nào. Lý do để mọi người chọn mua một thương hiệu bao hàm: giá trị, sự chấp nhận và lòng trung thành. Như vậy, một thương hiệu mạnh không chỉ hàm chứa trong nó chất sáng tạo mà còn mang sức mạnh văn hóa.

➤ *Chất lượng của thương hiệu, tự thân nó còn có cả chất lượng văn hóa kết tinh vào hàng hóa và dịch vụ của doanh nghiệp.*

Nó không chỉ đơn thuần là các số đo về kỹ thuật, công nghệ vật chất mà còn có giá trị tinh thần, giá trị văn hóa, thuộc phạm trù văn hóa doanh nghiệp. Đặc biệt đạo đức kinh doanh sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng thương hiệu. Trong quá trình không ngừng phát triển chất lượng sản phẩm cộng với sự thích ứng với những vùng thị trường khác nhau, những yếu tố văn hóa được tích góp, hình thành qua những tác động mang tính thời đại để củng cố sức sống cho thương hiệu. Chỉ qua hành trình văn hóa ấy thì thương hiệu mới thực sự đến được và có sức sống trong lòng người tiêu dùng. Một trong những biểu hiện khẳng định tầm quan trọng của văn hóa đối với sức sống thương hiệu là gần đây, những nhà kinh doanh chăm chú

đến văn hóa quảng bá từ câu slogan, khúc nhạc quảng cáo cho đến những hình ảnh tác động vào người xem những cảm xúc gần gũi, có khi đầy tính truyền thống.

➤ *Sức mạnh của thương hiệu nằm ở tầm nhìn và giá trị – những nhân tố văn hóa – vốn có khả năng tác động đến tất cả những đối tượng có liên quan.*

Tầm nhìn thương hiệu gợi ra một định hướng cho tương lai, một khát vọng của một thương hiệu về những điều mà nó muốn đạt tới. Tầm nhìn thương hiệu là một thông điệp ngắn gọn và xuyên suốt định hướng hoạt động đường dài cho một thương hiệu. Vai trò của tầm nhìn giống như một thấu kính hội tụ cả sức mạnh của một thương hiệu vào một điểm chung. Doanh nghiệp thông qua tầm nhìn sẽ định hướng được đâu là việc cần làm và đâu là việc không cần làm của một thương hiệu. Tinh thần của một tầm nhìn nằm ở chỗ nó thu tóm được hình tượng của tất cả đối tượng liên quan. Ví dụ như tầm nhìn và sứ mệnh của Disney Land.

Tầm nhìn bên trong chính là những chiến lược, giá trị chính là những thực tiễn có thể đo lường. Cả hai kết dính vào trong guồng máy làm việc – huấn luyện, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật – và cung cấp một nền tảng để hỗ trợ cho lời hứa của thương hiệu. Ở bên ngoài, tầm nhìn và giá trị được gắn vào trong sản phẩm lẫn dịch vụ nhằm mục đích thể hiện lòng tận tụy vì khách hàng.

Như vậy, tầm nhìn cùng với những giá trị đã hướng cách hành xử mỗi ngày, cung cấp đường hướng cho thương hiệu của doanh nghiệp. Những giá trị của doanh nghiệp phản ánh niềm tin và tiêu chuẩn của nó trong khi giá trị của thương hiệu chuyển chúng thành những lợi ích cho thế giới bên ngoài. Chúng có thể khác nhau song phải được sánh ngang bằng nhau.

Ngoài ra, những giá trị do doanh nghiệp đề ra cũng là một kênh cổ động cho tinh thần đồng lòng giữa các đối tượng có liên quan, đồng thời là bàn trụ vững chắc cho cả lời hứa của thương hiệu.

➤ *Các truyền thống của doanh nghiệp – một nhân tố văn hóa – cũng là một công cụ đắc lực trong việc xây dựng hình ảnh của thương hiệu.*

Các truyền thống của doanh nghiệp tạo ra sự nhất quán trong giá trị và chất lượng mà sản phẩm hay dịch vụ mang thương hiệu đó đến cho họ. Chúng chứng tỏ doanh nghiệp luôn cam kết với các giá trị. Nếu một nhãn hiệu có truyền thống tốt đẹp, nó sẽ đem lại cho khách hàng một ấn tượng và sự trải nghiệm tốt, đáng nhớ về thương hiệu. Do tính chất lặp đi lặp lại thường xuyên, các truyền thống của công ty sẽ giúp các doanh nghiệp khẳng định hình ảnh đặc thù của thương hiệu.

5.2.1.2. Văn hóa giúp thương hiệu chinh phục tình cảm và niềm tin của khách hàng

➤ *Sự cảm nhận, lòng tin và yêu thích của khách hàng đối với một doanh nghiệp hay một thương hiệu được hình thành qua nhiều thử nghiệm trong suốt thời gian dài.*

Với thị trường tràn ngập sản phẩm dịch vụ như hiện nay, phần lớn các thương hiệu không có nhiều sự khác biệt lý tính thấy rõ và thường chỉ có một con đường duy nhất để tồn tại trong tâm trí khách hàng là tạo dựng một sự liên kết cảm xúc độc đáo nào đó. Những liên kết cảm xúc lâu dài gắn liền với một doanh nghiệp hay một thương hiệu trong tâm trí khách hàng, và nó đem lại ấn tượng khó phai mờ. Yếu tố “hấp dẫn” khách hàng đến với một doanh nghiệp không đơn thuần dựa trên những giải thưởng (hàng chất lượng cao), xếp hạng (số “sao”) hay những lời và khẩu hiệu quảng cáo phô trương, sáo rỗng (hơn cả tuyệt vời, chất

lượng tuyệt hảo), mà ở sự cảm nhận, lòng tin và sự quý mến của khách hàng đối với một doanh nghiệp hay một thương hiệu qua nhiều thử nghiệm trong suốt thời gian dài.

Thương hiệu bao giờ cũng thể hiện mối quan hệ qua lại, sự gặp gỡ giữa người phát và người nhận, giữa doanh nghiệp và đối tác, khách hàng, xã hội. Nó là sự tương tác giữa tâm lý người phát và tâm lý người nhận. Trong ý nghĩa đó, xây dựng thương hiệu chính là làm thế nào để một thương hiệu đọng lại lâu trong tâm tưởng khách hàng. Đây là cách chiếm lĩnh bền vững, bởi vì nó chinh phục tình cảm và niềm tin của khách hàng. Các chuyên gia gọi đó là “chia sẻ tâm trí” (share of mind). Một thương hiệu khi đã gây được niềm tin nơi khách hàng thì chính khách hàng này sẽ đi nói tốt cho thương hiệu đó. Mọi sự dẫn dụ, mọi biện pháp tác động vào giác quan khách hàng hàng (bằng đơn thuần nhãn hiệu, sử dụng quảng cáo, khuyến mãi) đều không phải là cách chiếm lĩnh lâu dài, nếu không có sự chia sẻ tâm trí khách hàng. Cần nhớ rằng, thương hiệu thành công phải là thương hiệu được “lưu giữ” trong tâm trí và trái tim của khách hàng. Hãy nỗ lực khắc sâu những mối quan hệ tình cảm gắn kết trong bản sắc thương hiệu của bạn, bởi vì sự thật là các khách hàng chỉ mua sản phẩm theo những nhãn hiệu mà họ cảm thấy thỏa mãn, thích thú, chứ không hoàn toàn vì đặc điểm hay lợi ích mà sản phẩm đó mang lại. Thương hiệu thật sự là cái gì đó nhiều hơn nữa chứ không chỉ là một sự diễn đạt cụ thể đặc biệt. Chúng thu hút ta hữu thức và vô thức. Chúng là những cấu trúc hữu hình, nhưng cùng lúc đó, chúng cũng là những ảo giác. Chúng lôi cuốn cảm xúc cũng như lý trí của chúng ta. Thương hiệu là nơi tích tụ các giá trị vô hình.

➤ *Văn hóa giúp doanh nghiệp đem đến sự trải nghiệm nhất quán cho khách hàng trong dài hạn*

Một thương hiệu mạnh là thương hiệu cung cấp những trải nghiệm nhất quán cho người tiêu dùng trong dài hạn. Muốn có sự nhất quán và tập trung, doanh nghiệp phải xây dựng được môi trường văn hóa kỷ luật bằng việc loại bỏ dần những loại hình văn hóa giao tiếp không phù hợp và cách làm “ăn xổi ở thì” đang phổ biến ở doanh nghiệp hiện nay. Trong một thế giới kết nối toàn cầu, mạng xã hội phổ biến, và ngày càng minh bạch, thương hiệu không còn là những gì một công ty khẳng định về bản thân. Khách hàng, rút cuộc thường định nghĩa một thương hiệu dựa trên trải nghiệm của họ về nó. Nhờ Internet, truyền thông xã hội, YouTube, và truyền miệng, gần như tất cả mọi thứ về công ty và thương hiệu của nó đều được phơi bày trước tòa án của dư luận.

Một thương hiệu cho biết tổ chức sở hữu thương hiệu đó là ai, họ đại diện cho cái gì và thương hiệu đó đáp ứng nhu cầu và mong muốn của người đang xem xét nó như thế nào. Nói một cách đơn giản, thương hiệu chính là danh tiếng của tổ chức. Nó chính là tổng hợp những trải nghiệm mà bất kỳ cá nhân nào có với một công ty. Một tập hợp phong phú các địa điểm và cách thức mà công ty tương tác với khách hàng/ đối tác của họ chính là “điểm tiếp xúc”, nó bao gồm tất cả mọi thứ từ thiết kế sản phẩm đến những con người trả lời điện thoại. Tất cả những điểm tiếp xúc đó ảnh hưởng tới cách mà mọi người cảm nhận về một thương hiệu.

5.2.2. Văn hóa doanh nghiệp và thương hiệu

Đối với những thương hiệu mạnh thì thương hiệu phải nằm trong văn hóa và ngược lại văn hóa phải nằm trong thương hiệu. Đó là mối quan hệ tương hỗ chặt chẽ. Ở bên trong, ý nghĩa của thương hiệu phải được lan tỏa vào văn hóa doanh nghiệp nhằm tạo ra giá trị gia

tăng về mặt cảm xúc cho thương hiệu tại tất cả các điểm tiếp xúc với khách hàng. Nó phải bắt nguồn từ sự đồng cảm với chí hướng, từ đó hình thành động cơ, lan tỏa sang ý thức và hành vi trong tất cả thành viên của cộng đồng. Thể hiện ra bên ngoài, thương hiệu nào không có sự kết tụ của văn hóa đặc sắc và cá tính riêng thì vẫn mãi là những sản phẩm dịch vụ thông thường có giá trị thấp, khó có thể tồn tại lâu dài trong một thị trường cạnh tranh toàn cầu.

Những thương hiệu thành danh qua nhiều thập kỷ trên thế giới của Nhật và Mỹ từng tuyên bố rằng, họ không bán những sản phẩm hay dịch vụ “chất lượng cao” mà chính là bán cái “giá trị văn hóa” hay “lối sống” của chính dân tộc họ.

5.2.2.1. Văn hóa doanh nghiệp là yếu tố không thể thiếu trong cấu thành của hình ảnh thương hiệu.

Hình ảnh thương hiệu là tất cả những sự liên tưởng khi khách hàng nghĩ đến một thương hiệu, là một tập hợp những liên kết có tổ chức dưới dạng hình ảnh hiển thị hay hình ảnh trong tâm thức đối tượng tiêu dùng. Tạo dựng hình ảnh thương hiệu là một việc làm mang tính chiến lược và dài hạn rất cao. Vì vậy nó đòi hỏi phải có sự đồng lòng và cam kết xuất phát từ cấp lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Nếu hiểu thương hiệu là những giá trị của doanh nghiệp mà khách hàng, xã hội nhận thức được thì văn hóa doanh nghiệp là một phần không thể thiếu để cấu thành nên hình ảnh thương hiệu. Việc xây dựng thương hiệu phải là công việc đồng bộ từ cấu trúc đến môi trường văn hóa doanh nghiệp, chăm lo các sản phẩm, dịch vụ đồng thời cũng không được quên quảng bá hình ảnh và tên tuổi của mình. Đương nhiên, ở các doanh nghiệp khác nhau, sự kết hợp, gia giảm các yếu tố trên sẽ phải khác nhau.

Một doanh nghiệp sẽ trở nên danh tiếng bởi chất lượng sản phẩm, tinh thần, thái độ phục vụ khách hàng v.v... chứ không hẳn là bởi một biểu tượng đẹp (mặc dù một biểu tượng đẹp là rất quan trọng). Một doanh nghiệp điện thính thoảng lại để mất điện ; một doanh nghiệp nước thính thoảng lại cúp nước chỉ tạo ra sự bức dọc của khách hàng cho dù biểu tượng của chúng có đẹp đến đâu đi nữa. Đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ thì điều này thể hiện trực giác, trực diện, khách hàng cảm nhận một cách dễ dàng. Cung cách giao tiếp, thái độ ứng xử, sự thể hiện các mối quan hệ xã hội – tất cả đều tạo ra những cảm nhận tiêu cực hay tích cực đối với một thương hiệu và qua một quá trình trải nghiệm, khách hàng sẽ có ấn tượng tốt hay xấu về một thương hiệu. Tất cả những điều nói trên đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng văn hóa doanh nghiệp, phải có triết lý kinh doanh, đạo đức kinh doanh ... Trước khi tạo dựng lòng tin nơi khách hàng, nội bộ doanh nghiệp phải tin vào chính mình, tin vào sản phẩm, dịch vụ của mình. Doanh nghiệp cần phải thể hiện tính nhân văn, triết lý lấy con người làm gốc ngay trong các mối quan hệ nội bộ cũng như chiến lược phát triển kinh doanh của mình. Đó là điều mà người ta gọi là xây dựng thương hiệu từ bên trong.

➤ *Văn hóa doanh nghiệp là nhân tố quan trọng quyết định khả năng giữ lời hứa của doanh nghiệp đối với khách hàng.*

Thực hiện lời hứa thương hiệu là việc phải làm của bất kỳ một doanh nghiệp nào muốn tiếp tục duy trì danh tiếng của mình. Và muốn thực hiện lời hứa thương hiệu, doanh nghiệp phải chú ý đến văn hóa của tổ chức, nó sẽ là nhân tố quan trọng quyết định khả năng giữ lời hứa của doanh nghiệp đối với khách hàng của mình.

Nói cách khác, một thương hiệu nổi tiếng hứa hẹn mang lại cho khách hàng sự tin cậy thì chủ nhân làm nên thương hiệu này phải là người đáng tin tưởng. Và văn hóa của một tổ chức được xem như yếu tố căn bản tạo nên sự tin tưởng đó.

Nếu ở trong tình huống phải chọn lựa giữa hai loại cà phê tương đương ở siêu thị, người tiêu dùng có xu hướng nghiêng về phía thương hiệu được biết là có mối quan hệ kinh doanh bình đẳng, mang lại lợi ích lâu dài cho người nông dân hơn là thương hiệu không mang ý nghĩa này.

Ngược lại, thương hiệu doanh nghiệp nào có hành vi mờ ám, lừa dối người tiêu dùng, vi phạm đạo đức nghề nghiệp hay đạo đức kinh doanh sẽ bị người tiêu dùng tẩy chay.

Chuyện này đã xảy ra đối với nhiều thương hiệu trên thế giới và ở nước ta cũng không có ngoại lệ. Tâm lý người tiêu dùng là không chỉ chọn hàng hóa dựa trên lợi ích sử dụng đơn thuần mà còn quyết định dựa trên yếu tố cảm tính, xem thương hiệu đó có ý nghĩa gì và tác động đến mình như thế nào khi mua về sử dụng.

➤ *Hình ảnh thương hiệu được thể hiện thông qua những hành động hàng ngày của người lãnh đạo và tất cả nhân viên*

Một thương hiệu có thành công hay không, điều đó phụ thuộc vào những hành động hàng ngày của người lãnh đạo và tất cả nhân viên của họ, chúng có song hành cùng lời hứa mà thương hiệu đó cam kết mang đến cho khách hàng hay không và doanh nghiệp đó xây dựng được mối liên hệ tình cảm với đội ngũ nhân viên của mình hay không. Về bề ngoài của thương hiệu (external brand) được tiếp sức bởi năng lượng từ bên trong (internal), đó là sự đồng lòng của nhân viên với các nhà lãnh đạo đã làm nên một văn hóa doanh nghiệp liên kết chặt chẽ với khách hàng của mình. Thay vì phải đổ rất nhiều tiền cho quảng cáo, khuyến mãi, doanh nghiệp nên chú trọng việc “huấn luyện nụ cười”, xây dựng một phong cách ứng xử văn hóa cho nhân viên, quan tâm đến các mối quan hệ giao tiếp với khách hàng... Đó là cách quảng bá thương hiệu tốt nhất mà ít tốn kém.

Một bộ phận marketing có thể “vẽ ra” những gì mà một thương hiệu hứa hẹn với khách hàng của mình nhưng những nhà lãnh đạo và toàn bộ con người của doanh nghiệp đó phải “ủng hộ, phát huy và gìn giữ” lời hứa đó. Mỗi ngày, các nhân viên của doanh nghiệp không chỉ hành động “nhân danh” một doanh nghiệp mà còn “trở thành” doanh nghiệp đó, là “hiện thân” của nền văn hóa mà họ mang đến cho những người mà họ tiếp xúc. Việc xây dựng thương hiệu không đơn giản chỉ là một kế hoạch của phòng marketing. Tất cả các nhân viên quản lý phải theo dõi xem những quyết định, cách cư xử và đối thoại của họ với nhân viên cấp dưới đã tạo ảnh hưởng thế nào với niềm tin của khách hàng và với việc xây dựng thương hiệu. Các quản trị viên cấp cao phải thường xuyên “soi gương” để nhìn lại năng lực lãnh đạo của họ, khả năng tạo nên một môi trường làm việc có thể “truyền đi” hình ảnh tốt nhất của một thương hiệu. Nếu các nhân viên nhận được những quyết định, cách hành xử và đối thoại mâu thuẫn với “thông điệp” mà thương hiệu muốn chuyển tải thì cam kết của họ với việc xây dựng thương hiệu sẽ giảm đi, “cân xứng” với sự chỉ trích và tâm trạng thất vọng mà họ cho là thỏa đáng.

Cách hành xử của các quản trị viên cấp cao là nền tảng để xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ cho sự phát triển của một thương hiệu. Công việc của các nhà quản lý cấp cao thường dựa trên văn hóa doanh nghiệp hướng đến xây dựng thương hiệu. Có một số

doanh nghiệp đang đầu tư vào những giải pháp phát triển khả năng lãnh đạo nhằm giúp đỡ các nhà quản lý cấp cao thực hiện tốt việc quản lý nhân sự của mình và điều chỉnh văn hóa tổ chức thích hợp nhằm tận dụng tốt những nguồn lực nhân sự hướng đến thực hiện lời hứa thương hiệu.

5.2.2.2. Thương hiệu là yếu tố làm nên nét văn hóa riêng biệt của doanh nghiệp

➤ *Xây dựng thương hiệu thực chất là việc tạo dựng một bản sắc riêng cho doanh nghiệp*

Xây dựng thương hiệu sẽ xoay quanh phần hồn là những giá trị cốt lõi của doanh nghiệp để tạo dựng hình ảnh và những cam kết đối với khách hàng một cách nhất quán. Các giá trị cốt lõi là đặc trưng của thương hiệu, là dấu ấn tồn tại trong tâm trí khách hàng một cách sâu đậm nhất và tạo nên khác biệt so với các thương hiệu khác. Nếu thương hiệu không có bản sắc riêng, nó chỉ là một nhãn hiệu hàng hóa đơn thuần. Nhưng một khi đã tìm được chỗ đứng cho mình trong tâm trí khách hàng, bản sắc thương hiệu sẽ phát huy vai trò “giữ chân” khách hàng cũng như xây dựng lòng trung thành của họ đối với thương hiệu. Với tinh thần như vậy, những khoản chi dành cho xây dựng thương hiệu nói riêng và marketing nói chung cần được xem như khoản đầu tư hơn là chi phí hoạt động của doanh nghiệp. Bản sắc thương hiệu không chỉ mang lại cho khách hàng sự hài lòng thỏa mãn, sự trông đợi mà hơn cả là một niềm tin bền vững. Bản sắc thương hiệu có thể là một bản tuyên bố chiến lược hay một tập hợp các thông điệp có cùng nội dung. Thể hiện hình ảnh doanh nghiệp, những lĩnh vực mà doanh nghiệp đang tham gia, định hướng phát triển trong tương lai, nguyên nhân làm nên sự khác biệt so với các doanh nghiệp khác cùng ngành.

➤ *Chính sự khác biệt của thương hiệu là yếu tố làm nên nét văn hóa riêng biệt của doanh nghiệp. Sự khác biệt đó có thể thể hiện trong sản phẩm của nó, trong dịch vụ mà nó cung cấp, trong ý tưởng, trong khách hàng sử dụng sản phẩm của nó*

Văn hóa doanh nghiệp còn thể hiện qua việc xây dựng các sản phẩm hàng hóa có thương hiệu. Một khi các sản phẩm hàng hóa đã khẳng định được thương hiệu thì sản phẩm hoặc hàng hóa đó giữ gìn được qua rất nhiều đời, có khi hàng trăm năm. Điều này rất quan trọng, qua thương hiệu của sản phẩm nói lên được mức độ phát triển và sự văn minh của xã hội đó. Trong một xã hội văn minh và ổn định, người tiêu dùng chỉ mua và sử dụng những hàng hóa nào có thương hiệu. Đây chính là điều lớn mà văn hóa doanh nghiệp đã làm được bởi bản chất của văn hóa là cái đẹp, cái tốt, là cái có chất lượng được tin cậy. Một thị trường có số hàng hóa có thương hiệu nhiều bao nhiêu thì nó sẽ làm diện mạo của thị trường đó sang trọng, văn minh và ổn định vững vàng lên bấy nhiêu. Một bản chất văn hóa nữa của văn hóa doanh nghiệp là chất lượng sản phẩm. Chất lượng sản phẩm tạo ra được uy tín nhất định cho doanh nghiệp và từ đó góp phần tạo nên nét văn hóa cho doanh nghiệp và bản sắc riêng của từng doanh nghiệp. Một sản phẩm có bề dày thời gian càng lâu càng chứng tỏ được chất lượng của nó bởi trải qua bao nhiêu thời gian thì sản phẩm đó có bấy nhiêu lần cải tiến cả về chất lượng lẫn mẫu mã và ngày càng tốt lên, đẹp lên, hoàn thiện hơn. Các sản phẩm mà doanh nghiệp làm ra góp phần tạo nên diện mạo của chính doanh nghiệp đó và nó trở thành nền tảng vững chắc cho sự phát triển kinh tế của một nhà nước.

➤ *Thương hiệu của doanh nghiệp đại diện cho hình ảnh những con người ở bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp.*

Nó bao gồm những nhân viên, đối tác, những cổ đông, cộng đồng địa phương chứ không chỉ là khách hàng. Nhân viên của doanh nghiệp là thương hiệu của doanh nghiệp, thương hiệu của doanh nghiệp thể hiện văn hóa của doanh nghiệp và khách hàng của doanh nghiệp cuối cùng sẽ là người tiếp nhận nền văn hóa đó. Đối với khách hàng, nhân viên của doanh nghiệp sẽ là người thể hiện và định hình thương hiệu của doanh nghiệp, có thể sẽ là hình ảnh tích cực hay có thể là tiêu cực. Nhân viên không chỉ làm việc với tư cách là người đại diện của doanh nghiệp mà còn trở thành một phần của tổ chức, nó là văn hóa giữa những con người có liên quan đến nhau trong cùng một tổ chức.

Nhân sự luôn là mối bận tâm hàng đầu của hầu hết doanh nghiệp nhưng câu hỏi đặt ra dành cho nhà lãnh đạo là công ty đã làm gì để thu hút và phát triển một tập thể đồng lòng cống hiến vì “màu cờ sắc áo”. Chỉ là lương bổng thôi ư? Làm sao nhân viên có thể phục vụ khách hàng một cách chu đáo theo đúng như lời rao truyền của thương hiệu khi mà bản thân họ không có niềm tin vào chính nơi họ đang làm việc?

Dẫn chứng trên cho thấy doanh nghiệp nào muốn thực thi lời hứa của thương hiệu đối với khách hàng thì trước hết phải tạo được sự tin tưởng của nhân viên đối với cấp lãnh đạo bởi vì chính họ là những “đại sứ thương hiệu” cung cấp sản phẩm và dịch vụ trực tiếp cho khách hàng.

Từ đó suy luận rằng thách thức lớn đối với một doanh nghiệp là việc tạo dựng được một hình ảnh thương hiệu doanh nghiệp “trong suốt” từ bên trong ra bên ngoài. Có được như vậy thì thương hiệu doanh nghiệp mới có thể “sống thật” theo đúng bản chất của nó, mang lại nhiều giá trị và ý nghĩa hơn đối với các nhóm đối tượng liên quan, trong đó có khách hàng và nhân sự.

Vì vậy, doanh nghiệp cần định hình một phong cách văn hóa riêng để mọi người, mọi bộ phận trong doanh nghiệp cùng làm việc hướng đến một bản sắc thương hiệu riêng. Thương hiệu của doanh nghiệp phải thực sự là động lực làm việc của tập thể, chứ không chỉ đơn thuần là công việc của bộ phận tiếp thị.

5.2.3. Một số khía cạnh văn hóa cần lưu ý trong xây dựng các thành tố thương hiệu

5.2.3.1. Đặt tên thương hiệu.

Tên thương hiệu phải dễ chuyển đổi, có thể dùng cho nhiều sản phẩm trong cùng một chủng loại; Khả năng chuyển đổi sẽ cho phép thương hiệu vượt qua được sự ngăn cách biên giới về địa lý, phân đoạn thị trường và giữa các nền văn hóa. Điều này phụ thuộc rất lớn vào nội dung văn hóa và các tính chất ngôn ngữ của yếu tố thương hiệu ... Trên thực tế, không ít những doanh nghiệp hàng đầu trên thế giới cũng đã mắc phải những sai lầm nghiêm trọng khi dịch tên thương hiệu, khẩu hiệu và bao bì của họ sang ngôn ngữ và văn hóa khác.

Tên thương hiệu phải có tính hài hòa về văn hóa - tức là có khả năng giữ nguyên giá trị và ý nghĩa ban đầu trong bất kỳ một môi trường nào, dễ chấp nhận giữa các lãnh thổ và nền văn hóa khác nhau. Một nhãn hiệu thường tiềm ẩn trong mình cả các yếu tố văn hóa, cho nên sự dị biệt về ý nghĩa của nhãn hiệu tại một môi trường khác trong một chừng mực nào đó chính là sự xung đột về văn hóa. Sự xung đột này không chỉ gây thiệt hại về tài chính của doanh nghiệp mà còn ảnh hưởng không nhỏ đến uy tín của nhà sản xuất và sự trung thành của người tiêu dùng đối với sản phẩm. Việc đối chiếu ý nghĩa của nhãn hiệu trong những ngôn

ngữ khác, đặc biệt là ngôn ngữ tại thị trường mục tiêu là rất quan trọng, là việc làm thiết yếu trước khi quyết định khuyếch trương sản phẩm mang nhãn hiệu đó. Tuy nhiên đạt được điều này không dễ, trong nhiều trường hợp, các doanh nghiệp cần phải có sự trợ giúp của các nhà văn hóa, ngôn ngữ cùng sự hợp tác của các chuyên gia tư vấn chuyên nghiệp trong lĩnh vực này.

Khi sử dụng tên riêng làm tên thương hiệu cần tính đến sự khác biệt văn hóa. Việc các doanh nghiệp chọn tên riêng hoặc thay đổi tên để tạo nên một hình ảnh thân thiện hơn không phải là mới. Ngày nay mọi người trong xã hội ngày càng xích gần nhau hơn, và tên riêng được sử dụng nhiều hơn trong giao tiếp và trong đặt tên thương hiệu chỉ vì nó nghe thân thiện hơn so với cách dùng họ hay cả họ lẫn tên trong xưng hô. Sử dụng tên riêng giúp thương hiệu tạo được sự thân thiết nơi khách hàng, nhất là những cái tên vốn rất quen thuộc với họ. Nhờ vậy, thương hiệu có thể trở thành một người bạn, các doanh nghiệp nhận thấy họ cần phải tạo dựng một hình ảnh gần gũi và thân thiện hơn, do đó, qua việc sử dụng tên riêng làm thương hiệu cho sản phẩm, họ cảm thấy thương hiệu của mình cũng mang dáng dấp của một con người bằng xương bằng thịt

Các chuyên gia marketing khác cũng khuyến cáo các doanh nghiệp về những bất lợi tên riêng có thể mang đến cho thương hiệu và cũng đã cân nhắc việc cho rằng đặt tên riêng cho thương hiệu là một trong những cạm bẫy trong xây dựng thương hiệu.

5.2.3.2. Xây dựng logo của thương hiệu

Logo của thương hiệu phải có ý nghĩa văn hóa đặc thù, mang bản sắc của một nền văn hóa nhất định: Biểu tượng đưa vào logo phải thích ứng với văn hóa và lịch sử doanh nghiệp, đồng thời phù hợp với đối tượng doanh nghiệp hướng tới, truyền tải những mục tiêu định vị hay đặc trưng của thương hiệu. Nhiều khi chính việc lựa chọn này quyết định đến sự thành công hay thất bại của công ty trên thị trường. Chẳng hạn, nếu logo của một doanh nghiệp là biểu tượng của Thái Lan, người ta sẽ cho rằng doanh nghiệp đó kinh doanh hàng hóa hay dịch vụ liên quan đến người Thái Lan hay người Á Đông, truyền tải những mục tiêu định vị hay đặc trưng của thương hiệu. Logo hình quả địa cầu đối với các ngành dịch vụ nói chung trong một chừng mực nhất định mang ý nghĩa văn hóa đặc thù, gần gũi với người tiêu dùng và chúng là phương án tốt, dễ dàng tích hợp vào quá trình phát triển thương hiệu. Tuy vậy, chúng đã trở nên phổ biến và được sử dụng rộng rãi thì đồng thời chúng tự mất dần khả năng phân biệt của nhãn hiệu do đó, không còn tác dụng trong quá trình phát triển thương hiệu.

Logo của thương hiệu phải có khả năng thích nghi trong các nền văn hóa hay ngôn ngữ khác nhau. Khách hàng ở các nước khác nhau, có nền văn hóa khác nhau và ngôn ngữ khác nhau thường có cách hiểu khác nhau đối với các hình ảnh hay ký hiệu. Trên thực tế khó có thể tìm được những logo có thể được hiểu giống nhau ở nhiều nền văn hóa khác nhau. Vì vậy cách tốt nhất để tạo ra một thương hiệu có khả năng thích nghi cao là không nên chọn hình ảnh mang ý nghĩa sẵn có theo một nền hay ngôn ngữ nào mà nên sáng tạo ra những hình ảnh mới rồi gắn chúng với các liên tưởng về sản phẩm. Nhìn chung hầu hết logo của các doanh nghiệp Việt Nam được nghiên cứu đảm bảo được khả năng thích nghi khi thâm nhập thị trường mới do ít sử dụng những hình ảnh mang tính địa phương cục bộ trong thiết kế logo. Tuy nhiên, cá biệt vẫn có những doanh nghiệp sử dụng những hình ảnh mang tính địa phương - những hình ảnh chỉ có ý nghĩa với một nhóm khách hàng nhất định - làm hình ảnh chủ đạo trong logo của mình.

5.2.3.3. Xây dựng tính cách của thương hiệu

Tính cách thương hiệu là cách một thương hiệu nói và cư xử, gán các đặc điểm tính cách/đặc điểm của con người vào một thương hiệu để đạt được sự khác biệt. Những đặc điểm biểu hiện hành vi của thương hiệu thông qua cả hai nguồn: cá nhân đại diện cho các thương hiệu cũng như thông qua bao bì, quảng cáo v.v.v. Vì vậy có thể xem cá tính thương hiệu chính là “tính người” trong một thương hiệu. Cá tính thương hiệu được hình thành qua một quá trình trải nghiệm lâu dài của khách hàng với thương hiệu. Cá tính tạo nên sự khác biệt và là đặc tính này sẽ tồn tại khá lâu dài.

Cá tính thương hiệu thường góp phần quan trọng trong việc làm cho khách hàng yêu mến. Đặc biệt là những khách hàng có cùng tính cách với thương hiệu đó. Tính cách con người chúng ta quan trọng đối với việc hình thành nên các mối quan hệ với mọi người xung quanh như thế nào, thì đối với thương hiệu cá tính cũng quan trọng không kém. Hiểu chính xác cá tính thương hiệu rất quan trọng đối với sự thành công trong định vị thương hiệu. Những nét cá tính cụ thể có thể nâng cao hoặc làm suy yếu định vị cạnh tranh của một thương hiệu.

Cá tính thương hiệu giống như những đặc điểm con người bao gồm tính cách, giới tính và kích cỡ mà khách hàng liên tưởng đến thương hiệu. Khi nó có đủ sức hấp dẫn, khách hàng sẽ thích mua hơn. Cá tính thương hiệu đóng góp rất lớn trong việc tạo dựng tài sản thương hiệu. Cá tính thương hiệu chính là tiền đề trong việc đưa ra các ý tưởng thiết kế, sáng tạo và truyền thông thương hiệu. Điều này giúp khách hàng cảm nhận được sự khác nhau của hai thương hiệu ngay cả khi chúng có nhiều đặc điểm giống nhau và hoạt động trong cùng một lĩnh vực. Bên cạnh đó, cá tính thương hiệu góp phần tạo nên giá trị cho thương hiệu, một trong những yếu tố làm cho khách hàng trung thành với thương hiệu là vì yêu mến thương hiệu và cá tính thương hiệu. Nó làm cho các thương hiệu của cùng nhóm sản phẩm trở nên khác nhau rõ hơn và từ đó khách hàng sẽ dễ dàng nhận biết cũng như ra quyết định mua hàng nhanh chóng hơn.

Khi xây dựng tính cách của thương hiệu, cần chú ý một số khía cạnh thuộc về văn hóa sau:

- Tính cách nhãn hiệu cần mang đậm ý nghĩa văn hóa và giàu hình tượng. Hình tượng của một nhãn hiệu là cách sử dụng một nhân vật hoặc con vật nào đó để diễn tả tính cách riêng biệt của nhãn hiệu. Mục tiêu sử dụng hình tượng nhãn hiệu thường để tạo thiện cảm của khách hàng đối với nhãn hiệu qua tính cách gần gũi của người thật, vật thật hoặc tính cách dễ thương, thú vị của nhân vật hoạt hình là một hình ảnh.

Các sản phẩm giày dép của Việt Nam xuất đi các nước đều có ghi “Made in Vietnam” nhưng dòng chữ đó không tạo được ấn tượng với người tiêu dùng, bởi người tiêu dùng chỉ quan tâm đến tính cách của thương hiệu mà họ yêu thích. Một trong những nguyên nhân khiến người tiêu dùng EU không biết đến thương hiệu giày dép Việt Nam là do các doanh nghiệp không chú trọng đến công tác xây dựng thương hiệu và chưa có chiến lược quảng bá mang tính quốc gia tại các thị trường nước ngoài.

- Nếu tính cách thương hiệu trở nên quá hấp dẫn, nó có thể làm giảm sự chú ý của khách hàng đến những yếu tố quan trọng.

- Nếu tính cách thương hiệu được thể hiện qua một con người cụ thể như một nghệ sĩ nổi tiếng chẳng hạn, thì hình tượng thể hiện phải được đổi mới thường xuyên. Điều này càng trở nên quan trọng đối với các mặt hàng thời trang, hóa mỹ phẩm làm đẹp. Bởi hôm nay, diễn viên quảng cáo có thể còn trẻ đẹp, nhưng lợi thế này không thể tồn tại mãi với thời gian. Ngoài ra tình cảm của công chúng dành cho hình tượng này, một mặt tạo ra nhiều tác động tích cực, nhưng mặt khác nó cũng tạo ra những rủi ro rất lớn.

5.2.3.4. Xây dựng câu khẩu hiệu

Khẩu hiệu là phần không được pháp luật bảo hộ, nhưng nó lại là những dấu hiệu quan trọng để thể hiện ý tưởng và thông điệp mà doanh nghiệp muốn đưa tới người tiêu dùng. Thông qua khẩu hiệu, khách hàng có thể cảm nhận phần nào chiến lược và định hướng của doanh nghiệp cũng như những lợi ích đích thực và tiềm năng mà hàng hóa mang lại cho họ. Khẩu hiệu là nét riêng để phân biệt, thậm chí chỉ gọi thay tên doanh nghiệp và cũng từ sự phân biệt mới thấy được bản chất văn hóa, triết lý kinh doanh của từng doanh nghiệp. Qua khẩu hiệu, có thể thấy ngay tiền đề của doanh nghiệp được xác định như thế nào. Khẩu hiệu của thương hiệu về nguyên tắc phải ngắn gọn, chứa đựng thông điệp quan trọng cần truyền tải và tốt nhất hãy khơi dậy niềm tự hào dân tộc, tạo cảm giác sang trọng hoặc tò mò khi tiêu dùng sản phẩm.

Khi xây dựng câu khẩu hiệu của thương hiệu, cần chú ý một số khía cạnh thuộc về văn hóa sau:

- Cần phải đối chiếu ý nghĩa của khẩu hiệu trong những ngôn ngữ khác nhau.

Rắc rối sẽ nảy sinh với những giới hạn về ngoại ngữ và thường liên quan đến sự khó khăn trong dịch thuật. Đặc biệt nghiêm trọng khi các doanh nghiệp sử dụng những phiên dịch tồi cho công việc xây dựng thương hiệu của mình chỉ đơn giản vì muốn tiết kiệm tiền hoặc cầu thả trong khi chọn người hoặc doanh nghiệp làm phiên dịch.

Hãy nỗ lực tìm hiểu ngôn ngữ và văn hóa của nước mà bạn đang nhắm tới để xóa bỏ những khác biệt văn hóa và tìm ra điểm chung như vậy những xung đột văn hóa sẽ nhẹ nhàng hơn nhiều.

- Không chọn những khẩu hiệu chung chung.

Khẩu hiệu là một lời văn ngắn gọn diễn tả cô đọng về lợi ích sản phẩm và gợi nhớ. Khẩu hiệu phải lột tả được cái tinh túy của nhãn hiệu, sản phẩm và mang tính đặc trưng cho loại sản phẩm đó. Một lỗi thường vấp của các câu khẩu hiệu là rất tổng quát như “chất lượng cao, phục vụ tốt, giá cả phải chăng, sử dụng hiệu quả”. Những câu khẩu hiệu loại này không lột tả được đặc tính và lợi ích riêng biệt của sản phẩm, không tạo được sự khác biệt và đặt vào loại sản phẩm nào cũng đúng dẫn tới kết quả là khách hàng sẽ không chú ý và không nhớ tới nhãn hiệu khi nghe những câu khẩu hiệu loại này. Chẳng hạn, một trong những câu slogan trong loạt quảng cáo rầm rộ cho một tủ sách dạy kinh doanh của tổ chức quốc tế M. là: “Kinh doanh phát đạt hơn, nhanh hơn”. Nhiều nhà kinh doanh cũng không hiểu rõ “kinh doanh nhanh hơn” là kinh doanh như thế nào, là quyết định nhanh hơn, quay vòng vốn nhanh hơn hay còn ý nghĩa nào khác !

- Không nên sử dụng các khẩu hiệu nhạt nhẽo, vô bổ, nghèo nàn ý nghĩa.

Câu khẩu hiệu có thể được xem như yếu tố thương hiệu linh hoạt và dễ chuyển đổi nhất theo thời gian. Tuy nhiên, khi thay đổi một câu khẩu hiệu, chúng ta cần cân nhắc xem:

- Câu khẩu hiệu hiện tại có thể đóng góp vào giá trị thương hiệu như thế nào qua việc tăng cường nhận thức và hình ảnh về thương hiệu.
- Những đóng góp này có nhiều không và do đó có cần phải tiếp tục duy trì câu khẩu hiệu này không.
- Nếu thay đổi, câu khẩu hiệu mới cần cố gắng kế thừa những ưu điểm nổi trội của câu khẩu hiệu cũ:

Khi xây dựng các thành tố thương hiệu cần lưu ý tính đặc thù văn hóa, sự khác biệt văn hóa.

Xâm nhập vào một thị trường mới, thương hiệu thường bị xem như đã xâm phạm một cách đột ngột vào nền văn hóa của thị trường bản địa. Văn hóa bản địa trở thành rào cản cho bất cứ một thương hiệu nào muốn xâm nhập vào một thị trường mới. Văn hóa địa phương là một thách thức đối với các nhà quản lý cho bất cứ một thương hiệu nào. Hiểu biết về nền văn hóa ở các địa phương, các thị trường khác nhau và điều vô cùng quan trọng. Ở những địa phương, những quốc gia khác nhau, con người, khách hàng có những thói quen, thị hiếu, nhu cầu, tập quán khác nhau. Ngay cả màu sắc đặc trưng của thương hiệu cũng cần được lưu ý, bởi lẽ ở mỗi quốc gia có những quan niệm khác nhau về màu sắc. Do đó khi xây dựng thương hiệu, doanh nghiệp sẽ phải vượt qua sự ngăn cách, sự khác biệt về các nền văn hóa khác nhau. Những chiến lược phát triển thương hiệu cứng nhắc sẽ dần làm mất đi sự đa dạng của văn hóa.

Một thương hiệu lớn toàn cầu, đồng nghĩa với sự gần gũi và thân thiện với người tiêu dùng ở các nền văn hóa khác biệt, nhưng những đặc trưng này có thể có giá trị đối với dân tộc hoặc nền văn hóa này song lại không có ý nghĩa gì đối với một dân tộc hoặc nền văn hóa khác.

Trong nền văn hóa Việt Nam, bày tỏ tự tin bị coi như kiêu ngạo, nhưng kinh doanh kiểu Mỹ, khiêm tốn và lịch sự có thể bị coi như thiếu tự tin và thiếu khả năng. Vì thế, việc tạo sự nhất quán cho thương hiệu là vô cùng cần thiết.

Nên nghiên cứu giá trị và đặc tính văn hóa các dân tộc để lồng vào sản phẩm chứ không thể áp đặt những giá trị văn hóa của mình trên sản phẩm bán cho người bản địa.

Những hình ảnh tốt về các thương hiệu quốc tế cần phải được cân đối với mức độ sở thích của người tiêu dùng tại mỗi nước. Một sự pha trộn hợp lý những kiểu “văn hóa kinh doanh” khác nhau tại các nước khác sẽ kích thích việc kinh doanh”.

Thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng ở các nền văn hóa khác nhau cũng rất khác nhau.

Thương hiệu cũng phải thay đổi nhất định về cách thức, kỹ thuật để phù hợp với thị hiếu, văn hóa của mỗi vùng khác nhau.

5.3. VĂN HOÁ TRONG HOẠT ĐỘNG MARKETING

5.3.1. Văn hóa trong lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị

Những người làm marketing hiểu rằng họ không thể lôi kéo được tất cả các khách hàng trên thị trường, hoặc ít nhất là tất cả những người mua theo cùng một cách. Khách hàng quá đa dạng, phân tán và khác nhau trong nhu cầu và hành vi mua. Do đó, hầu hết các công ty

ngày nay đều áp dụng marketing theo mục tiêu – xác định các phân đoạn thị trường, lựa chọn một hoặc một vài đoạn, phát triển sản phẩm và hỗn hợp marketing phù hợp với mỗi đoạn.

Chiến lược marketing định hướng khách hàng bắt đầu bằng việc lựa chọn khách hàng để phục vụ và quyết định giá trị cung ứng nào có thể phục vụ các khách hàng mục tiêu một cách tốt nhất.

Những vùng địa lý, vùng miền khác nhau có thể hình thành các nhánh văn hóa khác nhau. Sự khác biệt trong văn hóa, cư trú, khí hậu của những vùng miền này có thể tạo nên sự khác biệt trong nhận thức, quan điểm, lối sống và hành vi tiêu dùng; từ đó đòi hỏi người làm marketing phải xem xét khi đưa ra các chương trình marketing cho từng phân đoạn này.

Một số công ty có thể nhắm đến một vài nhánh văn hóa để làm thị trường mục tiêu của mình và thiết kế các chiến lược marketing phù hợp với đặc điểm văn hóa từng thị trường. Sau khi nghiên cứu thị trường kết hợp với việc xem xét điểm mạnh, điểm yếu của mình. VNPT quyết định lựa chọn phương án “ Bao phủ toàn bộ thị trường”. Tuy nhiên, với từng đoạn thị trường như nông thôn hay thành thị, VNPT lại có chính sách marketing riêng. Không dừng lại ở đó, với đoạn thị trường phân theo địa lý, VNPT lại có từng chính sách cụ thể cho những nhóm đối tượng khách hàng khác nhau là tổ chức hay cá nhân. Truyền hình cáp Viettel nhắm tới khách hàng nông thôn.

Sau khi đã quyết định sẽ thâm nhập những đoạn thị trường nào, công ty phải quyết định về chiến lược khác biệt hóa và định vị sản phẩm. Trọng tâm của chiến lược định vị bao gồm:

- *Thiết kế cho sản phẩm /thương hiệu một hình ảnh cụ thể trong tâm trí của khách hàng mục tiêu.*

Hình ảnh cụ thể trong tâm trí của khách hàng là một tập hợp những ấn tượng, cảm xúc và khái niệm mà doanh nghiệp muốn có khi khách hàng tiếp cận với sản phẩm/thương hiệu của doanh nghiệp. Là tổng hợp các yếu tố có những đặc tính riêng; định hướng được nhận thức và hành động của khách hàng về một mục tiêu (lợi ích) nào đó. Để thiết kế được hình ảnh trong tâm trí của khách hàng theo mong muốn của doanh nghiệp cần tìm được mối liên hệ giữa nhu cầu, ước muốn và cả biểu lộ lẫn thầm kín của khách hàng với các đặc tính độc đáo của sản phẩm /thương hiệu. Sự kết nối về cảm xúc giữa khách hàng và doanh nghiệp không thể được hình thành một sớm một chiều; trái lại nó cần được xây dựng và nuôi dưỡng thông qua một quá trình khách hàng tiếp xúc với các nhân viên, cảm nhận về cách thức làm việc, bầu không khí của công ty. Tất cả các yếu tố đó đều là những biểu hiện của văn hóa tổ chức.

- *Lựa chọn vị thế cho sản phẩm /thương hiệu trên thị trường mục tiêu.*

Vị thế sản phẩm /thương hiệu trên thị trường mục tiêu tạo ra sự nhìn nhận và hình thành thái độ của khách hàng về sản phẩm /thương hiệu đó như thế nào khi họ tiếp cận với các sản phẩm cạnh tranh. Nó quyết định “ tầm cỡ” thị phần doanh nghiệp có thể nắm giữ. Một vị thế cụ thể trực tiếp liên quan đến lựa chọn chiến lược cạnh tranh thị phần của doanh nghiệp. Vị thế tốt phải đủ sức giữ chân được khách hàng hiện có, lôi kéo thêm được khách hàng của đối thủ

- *Tạo sự khác biệt cho sản phẩm /thương hiệu.*

Định vị tốt đồng nghĩa với những nỗ lực thiết kế được những điểm khác biệt có ý nghĩa để khách hàng nhận biết, ưa chuộng sản phẩm và không nhạy cảm với sản phẩm cạnh

tranh. Có rất nhiều cách để doanh nghiệp tạo sự khác biệt. Một số doanh nghiệp tạo sự khác biệt cho sản phẩm vật chất (tính chất, công dụng, độ bền...) hay bằng dịch vụ hỗ trợ (giao hàng, lắp đặt, tư vấn...). Tuy nhiên, cách tạo sự khác biệt này thường khó duy trì do đối thủ cạnh tranh dễ học hỏi. Chính vì thế, rất nhiều doanh nghiệp tạo sự khác biệt về nhân sự (năng lực giao tiếp, thái độ, ngoại hình, phong cách của đội ngũ nhân viên) ; hay tạo sự khác biệt về hình ảnh (tên gọi, bầu không khí, sự kiện). Có thể thấy, những yếu tố tạo sự khác biệt đó đều là những biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp.

- *Lựa chọn và khuyến khích trưng các điểm khác biệt có ý nghĩa*

Truyền thông góp phần quan trọng trong việc tạo dựng và khắc họa những liên tưởng về giá trị mà doanh nghiệp muốn định vị trong tâm trí của khách hàng. Không có hoạt động truyền thông, những thông tin về định vị không được truyền tải đến công chúng. Văn hóa trong hoạt động truyền thông marketing sẽ được đề cập ở phần sau.

5.3.2. Văn hóa trong các quyết định về sản phẩm

Chúng ta định nghĩa sản phẩm là bất cứ cái gì được đưa ra chào bán ra thị trường để tạo sự chú ý, sự chiếm hữu, sử dụng hoặc tiêu dùng nhằm thỏa mãn một nhu cầu hay mong muốn. Sản phẩm không chỉ là hàng hóa vật chất. Định nghĩa khái quát hơn, sản phẩm bao gồm những vật thể vật chất, dịch vụ, sự kiện, con người, địa điểm, tổ chức, các ý tưởng, hoặc là sự tổng hợp của những yếu tố đó. Vì vậy, một iPods Apple, một chiếc ô tô Toyota Camry, cà phê Mo-cha của Starbucks đều là sản phẩm. Sản phẩm cũng có thể là một kỳ nghỉ ở châu Âu, dịch vụ đầu tư và những lời tư vấn của bác sĩ gia đình.

Sự chấp nhận sản phẩm bị ảnh hưởng bởi các tiêu chuẩn thái độ và giá trị, các biểu hiện của văn hóa dưới dạng niềm tin, tín ngưỡng... Ví dụ, ở Việt Nam người ta thường kiêng ăn mực, ăn thịt chó... vào đầu tháng, vì vậy mà các món sushi của Nhật Bản với nguyên liệu chính được làm từ cá hồi và các hải sản biển trong đó có mực không bao giờ có trong thực đơn vào những ngày đầu tháng tại các cửa hàng Sushi của Nhật tại Việt Nam. Trong một ví dụ khác những quan niệm của người Việt về tín ngưỡng trong đạo Phật cũng ảnh hưởng rất rõ nét. Việc hóa vàng sau khi thờ cúng tổ tiên, thần linh... hàng tháng vào ngày rằm là điều đương nhiên của đại đa số các gia đình, tuy nhiên nếu hóa vàng ở ban công của các tòa chung cư cao tầng thì rất nguy hiểm dễ gây cháy nổ. Vì vậy các doanh nghiệp xây dựng và kinh doanh nhà chung cư đã phải làm một cái đỉnh hóa vàng và để dưới sân tầng một để các hộ gia đình vào ngày rằm hàng tháng có thể dùng để hóa vàng. Hình ảnh về các tòa chung cư cao tầng ở Việt Nam với cái đỉnh hóa vàng ở sân đại sảnh tầng một là một minh chứng rất rõ về ảnh hưởng của tập tính sinh hoạt bắt nguồn từ tín ngưỡng và tôn giáo của người Việt đến việc tiêu dùng và sử dụng sản phẩm.

Nhờ dự đoán những biến chuyển văn hóa, người làm marketing có thể cải tiến hoặc giới thiệu sản phẩm mới hoặc trải nghiệm mới tới người tiêu dùng.

Sản phẩm trong marketing quốc tế

Các nhà marketing cần phải đặc biệt chú ý đến những ảnh hưởng văn hóa đến người tiêu dùng. Người tiêu dùng không dễ gì từ bỏ văn hóa của họ chỉ vì một sản phẩm mà công ty giới thiệu cho dù bạn nghĩ sản phẩm đó sẽ làm cho cuộc sống của họ dễ dàng hơn. Nhiều giá trị văn hóa tồn tại hàng nghìn năm và có khả năng tiếp tục tồn tại nếu như chúng được truyền đạt lại cho các thế hệ sau. Ở một số nước, người tiêu dùng không muốn các giá trị văn hóa của

họ bị xói mòn vì vậy họ có xu hướng tích cực cố gắng bảo vệ nó và chống lại những ảnh hưởng từ nước ngoài.

Các công ty cần phải cung cấp một sản phẩm có lợi hơn cho khách hàng để tạo ra một lợi thế cạnh tranh và lòng trung thành. Hơn nữa, sản phẩm phải tương thích với văn hóa của họ (phong tục địa phương và thói quen) (Onkvisit & Shaw , 2004). Sự thành công của công ty sẽ được xác định bởi chiến lược marketing mà công ty sẽ sử dụng (mức độ thích ứng hoặc tiêu chuẩn hóa của sản phẩm mà họ cung cấp).

Quyết định chọn tiêu chuẩn hóa hay thích ứng (địa phương hóa) không chỉ dựa trên mục tiêu kinh doanh mà còn về sự khác biệt văn hóa (Hollensen , 2001). Tuy nhiên, sản phẩm là yếu tố dễ dàng để tiêu chuẩn hoá nhất trong số các thành tố marketing hỗn hợp. Tiêu chuẩn hóa sản phẩm là một cách tiếp cận mà một công ty có thể xuất khẩu sản phẩm của mình sang các thị trường quốc tế mà không có bất kỳ thay đổi cần thiết nào nhờ những điểm tương đồng trong thị hiếu và nhu cầu trong thị trường toàn cầu. Tiêu chuẩn hóa sản phẩm thường được sử dụng cho các sản phẩm hàng hóa công nghiệp hơn là sản phẩm và dịch vụ tiêu dùng bởi vì loại hàng hóa/dịch vụ này cần thích nghi với nền văn hóa bản địa.

Bằng cách này, nhiều công ty quốc tế sản xuất hàng tiêu dùng phát triển một sản phẩm toàn cầu có thể tích hợp những khác biệt về khu vực và đặc trưng văn hóa trong cùng 1 sản phẩm được chấp nhận ở tất cả các nước. Sản phẩm này được sản xuất trên nền tảng quốc tế. Bằng cách lựa chọn chiến lược này, các công ty quan tâm đến nhu cầu và mong muốn của khách hàng tại nước mình. Phương án này thường chỉ hiệu quả khi nền văn hóa của thị trường nước ngoài gần gũi với nền văn hóa của nước đó. Trên thực tế, trong một số thị trường quốc tế, các công ty cần phải điều chỉnh chương trình marketing mix của mình bởi lẽ khác biệt văn hóa giữa hai nước là quá lớn.

Nếu cần phải thích nghi sản phẩm, các công ty sẽ phải quyết định mức độ thích ứng. Trong ba cấp độ sản phẩm, cấp độ ba và hai thường là những cấp độ cần phải thích ứng nhiều nhất với văn hóa của nước bản xứ.

Sản phẩm của các công ty quốc tế muốn được tiếp nhận, tất yếu phải thích ứng với môi trường văn hoá rất đa dạng của các nước, nhất là ở cấp độ toàn cầu. Đây chính là một trong những đặc trưng nổi bật của Marketing quốc tế so với Marketing quốc gia. Sở dĩ như vậy là vì khái niệm văn hoá bao hàm nội dung rất rộng. Theo các soạn giả Marketing quốc tế, các nhà chuyên môn và nhà nghiên cứu nhân loại học (Anthropologist), văn hoá là sự tổng hoà các hành vi ứng xử (Behavior), kể cả thái độ, tư cách đạo đức và các giá trị truyền thống của con người có học thức với tư cách là những thành viên của cộng đồng xã hội.

Như vậy, sản phẩm và văn hoá là hai nội dung không tách rời nhau. Theo P. Cateora, thị trường không chỉ yêu cầu đơn giản hình dạng vật chất và chức năng ban đầu của sản phẩm mà còn đòi hỏi ở sản phẩm những lợi ích khác thuộc phạm trù văn hoá như các giá trị truyền thống, phong tục, tâm lý, thị hiếu, thói quen,... Tất cả những lợi ích này thường gắn liền với đặc điểm văn hoá của từng thị trường nước ngoài cá biệt, đồng thời cũng là những đòi hỏi thực tế mà các công ty quốc tế phải thích ứng sản phẩm. Chính vì thế, P. Cateora đã nhấn mạnh: sản phẩm là tổng thể những sự thoả mãn vật chất và tâm lý mà nó mang lại cho người sử dụng.

Thực tế có nhiều ví dụ cho thấy, hình dạng vật chất của sản phẩm tạo nên chức năng ban đầu của sản phẩm đó. Chức năng ban đầu, cơ bản nhất của ô tô là chuyên chở người (hoặc hàng hoá) từ địa điểm này đến địa điểm khác, được tạo nên bởi các bộ phận cấu thành nên chiếc ô tô như: động cơ, bộ phận truyền lực, điều khiển và các yếu tố công nghệ-kỹ thuật liên kết khác. Tất cả hình dạng vật chất và chức năng ban đầu đó là để hướng tới nhu cầu chung của mọi nền văn hoá ở các nước trong giao thông từ nơi này đến nơi khác, nếu không muốn đi bộ hoặc bằng xe đạp, xe ngựa. Tuy nhiên, để thích ứng và thoả mãn tốt nhất nhu cầu khác nhau theo đặc điểm văn hoá mỗi nước, các chức năng ban đầu của sản phẩm phải có những thay đổi cần thiết về màu sắc, kích cỡ, kiểu dáng, bao bì và thương hiệu, ví dụ:

- Về màu sắc, màu đen thường là sang trọng ở nhiều nước Bắc Mỹ, Tây Âu, nhưng lại là màu tang tóc ở Nhật Bản; màu xanh lá cây ở Malaysia lại được coi là màu ốm yếu.
- Về kích cỡ, hãng Toyota năm 1991 đã phải tăng kích cỡ ô tô Camry của mình là 3 inch khi thâm nhập vào thị trường Mỹ để cạnh tranh với hãng Ford và General Motors ngay tại nước này.
- Về kiểu dáng, nhiều hãng ô tô Nhật Bản, Bắc Mỹ và Tây Âu đã phải chuyển đổi hệ thống tay lái (vô lăng) từ bên phải sang bên trái khi thâm nhập vào Việt Nam và nhóm nước thuộc hệ thống các nước xã hội chủ nghĩa (cũ).
- Về bao bì và thương hiệu, sản phẩm Coca-cola tuy đã nổi tiếng toàn cầu nhưng khi vào thị trường Nhật Bản cũng phải thay đổi cụm từ “Diet Coke” (ăn kiêng) thành “Coke Light” để nhận mạnh eo chuẩn bởi lẽ phụ nữ Nhật Bản có tâm lý chung không thích thừa nhận mình đang phải ăn kiêng vì khái niệm ăn kiêng đồng nghĩa với bệnh tật, ốm yếu, thuốc thang, và như vậy sẽ bất lợi trước nam giới, do vậy, cụm từ “Coke light” rất hợp với mong muốn chống béo, nhẹ nhàng, ngoại hình đẹp và... “eo chuẩn”.
- Hãng nước hoa Cologne phải thay đổi hình ảnh “người đàn ông và con chó” trên biển quảng cáo và bao bì khi đưa sản phẩm vào nhiều nước Bắc Phi vì ở đây, chó là biểu tượng của vận đen và nhơ nhuốc, chó bị coi là đã ăn thịt một trong những tín đồ của Mohamed.
- Về quan niệm đối với các con số, trong văn hoá tiêu dùng ở các nước phương Tây, số 7 được coi là may mắn, số 13 là đen đủi, còn ở Nhật Bản và Trung Quốc, số 4 là không may và chết chóc cho nên sản phẩm nếu đóng gói thành 4 chiếc một thì rất khó bán, trong khi con số 3 và 5 được coi là những con số may mắn.

5.3.3. Văn hóa trong các quyết định về giá

Trong nghĩa hẹp nhất, giá là khoản tiền mà người mua phải trả cho một sản phẩm hoặc dịch vụ. Theo nghĩa rộng, giá là tổng chi phí mà khách hàng phải chi trả để có được những lợi ích do việc sở hữu và sử dụng hàng hóa đó đem lại. Trước kia, giá là nhân tố chính ảnh hưởng tới sự lựa chọn của người mua. Trong những thập kỷ gần đây, những nhân tố phi giá cả ngày càng có ảnh hưởng lớn tới quyết định mua. Tuy nhiên, giá vẫn còn là một trong những yếu tố quan trọng nhất quyết định thị phần và lợi nhuận của một công ty.

Những nhân tố bên trong tác động tới các quyết định giá bao gồm chiến lược marketing tổng thể của công ty, các mục tiêu marketing, phối thức marketing và bản thân công ty trong việc định giá. Giá là một trong những nhân tố duy nhất của marketing trong chiến lược chung của công ty. Nếu công ty đã lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị một cách cẩn thận, thì phối thức marketing, bao gồm cả giá, sẽ được thực hiện một cách hoàn toàn

dễ dàng. Một vài công ty định vị sản phẩm của mình tại mức giá và sau đó ra lập những quyết định marketing khác phù hợp với mức giá mà họ đã đặt ra. Những công ty khác không nhấn mạnh đến giá và sử dụng những công cụ marketing khác tạo ra vị thế phi giá cả. Những mục tiêu định giá thông thường như mục tiêu tồn tại, mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận hiện tại, mục tiêu đạt được mức thị phần cao nhất, hoặc duy trì và xây dựng mối quan hệ khách hàng. Các quyết định về giá cần phải phù hợp với các quyết định về thiết kế sản phẩm, kênh phân phối, truyền thông để tạo nên một chương trình marketing thích hợp và hiệu quả. Cuối cùng, để kết hợp các mục tiêu và quyết định giá, nhà quản lý cần phải quyết định thành viên nào của công ty chịu trách nhiệm ra quyết định về giá. Phương thức quản lý giá theo “cơ chế cứng” của ban lãnh đạo doanh nghiệp có thể hạn chế tính linh hoạt của giá khi cung - cầu thị trường biến đổi.

Những nhân tố bên ngoài khác ảnh hưởng đến giá bao gồm đặc điểm của thị trường và cầu, giá bán và chiến lược của đối thủ cạnh tranh, các nhân tố môi trường khác như môi trường kinh tế, nhu cầu của trung gian bán hàng, thái độ của Chính phủ. Sự tự do quyết định giá của trung gian bán hàng thay đổi tùy thuộc vào các hình thái của thị trường. Cuối cùng, chính người mua sẽ quyết định liệu mức giá bán của công ty đã phù hợp hay chưa. Yếu tố văn hóa cũng ảnh hưởng tới việc định giá: thói quen, phương thức đàm phán về giá. Chính sách giá thường bị ảnh hưởng bởi các thái độ văn hoá đối với sự thay đổi thông qua cái gọi là “giá tâm lý”. Ở một số nơi, sự thay đổi thường xem là tích cực nên hàng thời trang mới được đặt giá rất cao vì nó tượng trưng cho sự thay đổi. Nhưng ở nơi khác sự thay đổi có thể được xem là không tốt, một mức giá cao hơn cho sản phẩm mới thường chỉ làm sản phẩm trở nên quá đắt cho người tiêu dùng bình thường. Ở Việt Nam, với tâm lý sành hàng ngoại, chuộng hình thức nên hàng ngoại giá thường rất cao. Các mặt hàng thời trang mới cũng được đặt giá rất cao vì nó tượng trưng về bề ngoài, hình thức của khách hàng... Ở những nền văn hóa khác ví dụ phương tây, phần lớn đều xem mức giá phản ánh đúng giá trị và chất lượng của sản phẩm. Chỉ những sản phẩm cao cấp (delux) dành cho một nhóm đối tượng khách hàng nhất định mới có khả năng đưa ra những mức “giá tâm lý”.

Ngoài ra, văn hóa trong chiến lược định giá còn được thể hiện rất phong phú và đa dạng ở chỗ tùy từng đặc điểm của mỗi loại sản phẩm, mỗi loại dịch vụ mà lại có các phương pháp và chiến lược định giá khác nhau, tùy từng điều kiện, từng hình thức giao hàng và tùy từng đối tượng khách hàng, vùng miền khác nhau mà các nhà cung cấp sản phẩm, dịch vụ áp dụng các chiến lược định giá khác nhau nhằm có lợi cho cả nhà sản xuất và khách hàng.

Ngoài ra, cần lưu ý quyền đánh giá giá trị sản phẩm thuộc về khách hàng. Nếu khách hàng không nhận thức được giá trị thì cũng có nghĩa là không có giá trị mặc dù những gì doanh nghiệp cung ứng cho họ là có giá trị. Giá trị không chỉ gồm những lợi ích nằm trong bản thân sản phẩm. Hoạt động marketing không thể là những hoạt động đơn lẻ và có nhiều giải pháp gia tăng giá trị sản phẩm. Gia tăng chất lượng sản phẩm không phải là giải pháp duy nhất. Đặc biệt chú trọng những giá trị vô hình/ giá trị tâm lý - Những gì tạo nên cảm xúc, thái độ và nhận thức của khách hàng. Xây dựng thương hiệu; phân phối thuận tiện; giá cả hợp lý; nỗ lực bán hàng; nâng cao kỹ năng và trách nhiệm của nhân viên... tất cả đều có thể là giải pháp nâng cao giá trị cảm nhận của khách hàng. Để thực hiện được những giải

pháp đó một cách đồng bộ, doanh nghiệp cần xây dựng và duy trì nền văn hóa tổ chức định hướng khách hàng.

5.3.4. Văn hóa trong các quyết định về phân phối

Phân phối có thể nói là khía cạnh rắc rối nhất trong công tác marketing toàn cầu. Một sản phẩm phải tìm đường từ nhà sản xuất đến người sử dụng cuối cùng qua một hoặc nhiều kênh phân phối. Hầu hết mọi nhà sản xuất đều sử dụng các trung gian để đưa sản phẩm của mình tới thị trường. Họ cố gắng thiết lập một kênh marketing (hay còn gọi là kênh phân phối) - tập hợp các tổ chức độc lập thực hiện các công việc làm cho hàng hóa hay dịch vụ sẵn sàng cho người tiêu dùng hay các khách hàng doanh nghiệp có thể sử dụng hay tiêu dùng. Nhờ vào các mối liên hệ, kinh nghiệm, sự chuyên môn hóa và quy mô hoạt động của mình, các trung gian thường mang đến cho nhà sản xuất nhiều lợi ích hơn so với những gì họ có thể đạt được nếu tự phân phối hàng hóa.

Các kênh marketing thực hiện nhiều chức năng quan trọng. Một số chức năng nhằm giúp hoàn thành các giao dịch; bằng cách thu thập và phân bổ những thông tin cần thiết cho việc lập kế hoạch và tạo thuận tin cho trao đổi; bằng cách triển khai và truyền bá những thông tin có sức thuyết phục về một món hàng chào bán; bằng việc tiếp xúc – tìm kiếm và truyền thông tới những người mua tiềm năng; bằng cách cân đối—định hình và làm phù hợp món hàng chào bán với những nhu cầu của người mua; và bằng cách tham gia vào các đàm phán để đạt tới thỏa thuận về giá và các điều khoản khác liên quan đến sản phẩm chào bán sao cho có thể chuyển giao được quyền sở hữu. Các chức năng khác nhằm giúp hoàn tất giao dịch, bằng cách cung cấp phân phối vật chất – vận chuyển và dự trữ hàng hóa; tài chính – huy động và sử dụng các nguồn tài chính trang trải cho chi phí thực hiện các công việc của kênh, và san sẻ rủi ro – chịu những rủi ro liên quan đến quá trình thực hiện các công việc phân phối.

Các kênh phân phối tạo ra một dòng chảy sản phẩm từ người sản xuất đến người mua cuối cùng. Trong quá trình chuyển từ người sản xuất đến người tiêu dùng thì sản phẩm có thể đi qua các trung gian phân phối nằm trong kênh. Các thành viên trong kênh phân phối liên hệ với nhau qua mô hình dòng lưu chuyển của hàng hoá và tiền qua phân phối. Thông qua dòng lưu chuyển này mà phân phối hàng từ nhà sản xuất đến tay người tiêu dùng và dòng chuyển của tiền từ người tiêu dùng về tay người sản xuất. Việc doanh nghiệp đưa sản phẩm của mình ra thị trường nhanh hay chậm rồi việc nhận lại giá trị của hàng hoá bằng tiền (có những doanh nghiệp yêu cầu tiền ngay, có doanh nghiệp cho bán hàng trả chậm, có doanh nghiệp nhận tiền mặt hay qua chuyển khoản,...) rồi cách tiếp cận khách hàng, tiếp xúc với khách hàng, giới thiệu về sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp với khách hàng, đáp ứng nhu cầu của khách hàng, chăm sóc khách hàng,... đó chính là biểu hiện của yếu tố văn hóa, hay yếu tố văn hóa ở đây thể hiện văn hóa của doanh nghiệp.

Kênh hiệu quả nhất khi mỗi thành viên được giao các nhiệm vụ mà họ có thể thực hiện tốt nhất. Một cách lý tưởng, do thành công của mỗi thành viên kênh phụ thuộc vào sự thành công của cả kênh, tất cả các thành viên kênh nên phối hợp công việc với nhau. Họ nên hiểu và chấp nhận vai trò của mình, phối hợp mục tiêu cũng như các hoạt động và hợp tác để đạt mục tiêu chung của toàn bộ kênh. Nhờ hợp tác, họ có thể xác định, phục vụ và thỏa mãn nhu cầu của thị trường mục tiêu một cách hiệu quả hơn. Trong một công ty lớn, có một cấu trúc tổ chức chính thức sẽ phân công các vai trò và lãnh đạo kênh. Nhưng trong một kênh phân phối

bao gồm các hãng độc lập, vai trò lãnh đạo và quyền lực thường không được thiết lập một cách chính thức. Các kênh phân phối kiểu truyền thống thiếu đi sự lãnh đạo cần thiết để phân công các vai trò và quản lý xung đột. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, các dạng tổ chức kênh mới đã xuất hiện trong đó có vai trò lãnh đạo rõ ràng và hoạt động kênh được hoàn thiện.

Một doanh nghiệp có nền văn hóa mạnh tạo nên uy tín cho kênh phân phối của doanh nghiệp. Khi đó hệ thống phân phối này trở thành hệ thống thu thập thông tin phản hồi. Trong hoạt động kinh doanh nói chung và hoạt động marketing nói riêng thì thu thập thông tin phản hồi là vô cùng quan trọng, nó giúp doanh nghiệp nhận thấy vị trí sản phẩm dịch vụ của mình trên thị trường. Khi đó giúp doanh nghiệp cải tiến sản phẩm, dịch vụ kịp thời sao cho phù hợp rồi đánh giá lại nhu cầu của khách hàng để tìm ra nhu cầu mới, nhu cầu tiềm tàng (nhu cầu chưa được áp dụng). Đó chính là việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp thông qua xây dựng mối quan hệ với khách hàng từ đó xây dựng một văn hóa bán hàng, xây dựng một hệ thống phân phối văn minh, hiện đại.

Chọn đối tác phân phối là một khâu vô cùng quan trọng trong việc tổ chức một mạng lưới phân phối. Nhiều doanh nghiệp lựa chọn nhà phân phối dựa trên những yếu tố mang đầy cảm tính cá nhân. Chẳng hạn như chỉ định người thân, bạn bè của mình làm nhà phân phối, vì sợ nếu chọn người ngoài họ sẽ biết bí mật kinh doanh của mình. Hoặc chỉ định một đối tác phân phối thông qua sự giới thiệu của một người có uy tín đối với cá nhân mình, vì suy luận một cách đơn giản là nếu người bạn ấy làm tốt thì bạn bè của anh ta "chắc" cũng có thể làm tốt. Hoặc chọn một đối tác phân phối đang phân phối tốt một sản phẩm khác và suy luận rằng anh ta đang làm tốt sản phẩm khác thì cũng sẽ làm tốt đối với sản phẩm của mình, mà không cần xét đến những điều kiện và lợi thế hiện có của anh ta, liệu có ăn nhập gì đến công tác phân phối cho sản phẩm của mình hay không. Cách lựa chọn nhà phân phối như trên thật là đầy rủi ro. Những sai lầm trong việc tổ chức mạng lưới phân phối thường mang lại ảnh hưởng nặng nề trong hoạt động kinh doanh và cần thời gian dài để sửa chữa khắc phục. Nhiều sản phẩm "chết" do sai lầm trong chiến lược phân phối, do chọn sai đối tác phân phối.

5.3.5. Văn hóa trong hoạt động truyền thông marketing

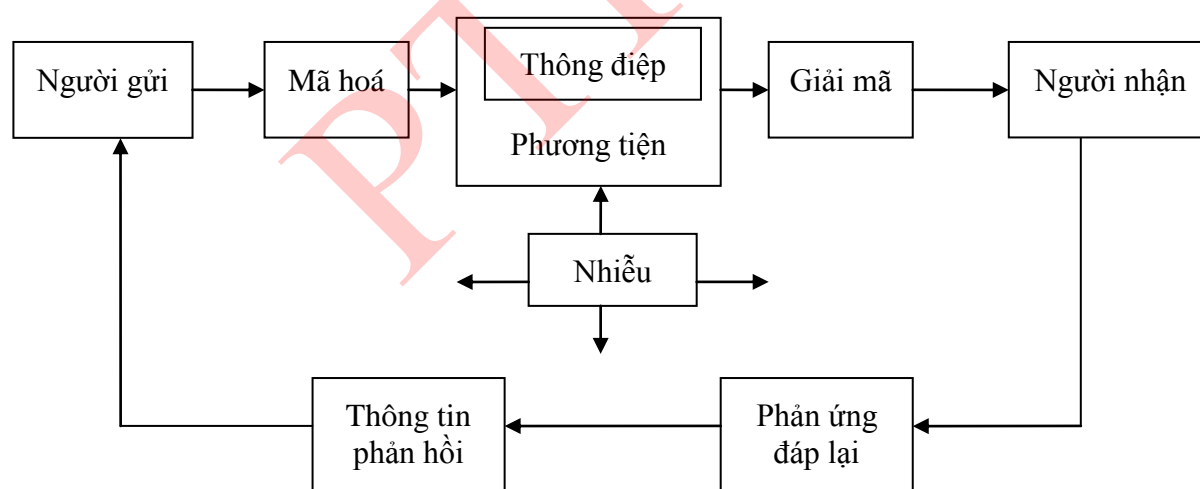
Ngày nay, thị trường đám đông đã và đang dần bị chia cắt, người làm marketing phải từ bỏ hoạt động marketing đại trà. Họ càng ngày càng tập trung xây dựng phát triển những chương trình marketing cá thể nhằm tạo mối quan hệ gần gũi với khách hàng trong điều kiện các đoạn thị trường được xác định là quy mô ngày một nhỏ hơn. Hơn nữa, tốc độ cải tiến sâu rộng của công nghệ thông tin vượt qua cả những thay đổi của phân đoạn thị trường. Với những công nghệ đó, người làm marketing có thể lưu giữ một cách chi tiết toàn bộ thông tin về khách hàng từ đó có thể biết rõ hơn nhu cầu của họ.

Sự phát triển công nghệ thông tin còn tạo nên những biến đổi lớn trong cách thức liên hệ giữa công ty và khách hàng. Kỷ nguyên kỹ thuật số đã tạo ra hàng loạt những công cụ truyền thông mới. Những công nghệ mới trao cho các công ty những công cụ truyền thông sống động có khả năng kết nối cao với khách hàng mục tiêu. Điều này cũng cho phép người tiêu dùng có quyền lựa chọn cao hơn khi xác định loại thông điệp nào, tiếp nhận lúc nào theo ý muốn của riêng họ.

Truyền thông marketing bị ảnh hưởng sâu sắc bởi các yếu tố văn hóa trong đó có vấn đề nhận thức, quan niệm, ngôn ngữ. Chẳng hạn, các quảng cáo có thể cần phải thay đổi vì một chiến dịch hoặc biểu ngữ dùng trong nền văn hoá nào có thể có ý nghĩa xấu hổ ở một nền văn hoá khác. Điều này được thể hiện rõ ràng qua quy trình truyền thông:

Truyền thông marketing tích hợp đòi hỏi phải xác định đúng đối tượng nhận tin mục tiêu và xây dựng một chương trình tích hợp truyền thông hiệu quả nhằm tạo ra được phản ứng khao khát từ phía khách hàng. Thông thường, truyền thông marketing thường tập trung vào những mục tiêu hướng người tiêu dùng tăng cường sự nhận thức, ghi nhớ hình ảnh hoặc yêu thích. Nhưng cách tiếp cận này quá ngắn hạn. Ngày nay, những chuyên gia marketing xem truyền thông như hoạt động quản trị mối quan hệ bền vững với khách hàng.

Do khách hàng rất khác nhau nên các chương trình truyền thông cần phát triển riêng cho mỗi đoạn thị trường, nhóm và thậm chí từng cá nhân. Hơn nữa, với công nghệ truyền thông tương tác hiện nay, công ty không chỉ đặt ra câu hỏi: Chúng ta sẽ tiếp cận khách hàng như thế nào? Mà còn phải nghĩ chiều ngược lại: Làm thế nào để khách hàng có thể tiếp cận được với chúng ta? Để truyền thông hiệu quả, người làm marketing cần hiểu truyền thông hoạt động như thế nào. Truyền thông liên quan đến 9 phần tử: Hai phần tử là hai nhân tố chính tham gia vào quá trình truyền thông: người gửi và người nhận. Hai phần tử khác là những công cụ truyền thông chính: thông điệp và phương tiện. Bốn phần tử tiếp theo là các chức năng truyền thông chính: mã hoá, giải mã, phản ứng đáp lại và thông tin phản hồi. Yếu tố cuối cùng là nhiễu trong hệ thống đó.



Hình 5.1. Mô hình truyền thông marketing

Để thông điệp được truyền đi hiệu quả, quá trình mã hoá của người gửi phải ăn khớp với quá trình giải mã của người nhận. Thông điệp tốt phải chứa những từ ngữ và tín hiệu quen thuộc đối với người nhận. Nền tảng kiến thức, văn hóa của người gửi càng giống người nhận, thông điệp càng có hiệu quả cao hơn. Tuy vậy, người truyền thông marketing không phải lúc nào cũng cùng nền tảng kiến thức với khách hàng. Vì vậy, để truyền thông hiệu quả, người truyền thông phải hiểu nền tảng hiểu biết, văn hóa của khách hàng.

Chiến lược chung về xúc tiến hỗn hợp của một công ty- thường được gọi là chiến dịch truyền thông marketing hỗn hợp- bao gồm sự kết hợp của các công cụ quảng cáo, bán hàng cá

nhân, xúc tiến bán hàng, quan hệ công chúng và marketing trực tiếp. Các công ty sử dụng những công cụ này để truyền thông về giá trị khách hàng và tạo dựng mối quan hệ với khách hàng một cách đầy thuyết phục.

Quảng cáo: là bất kỳ hình thức giới thiệu hay khuyến khích nào phải trả tiền để được đăng trên các phương tiện truyền thông đại chúng nhằm tuyên truyền về một ý tưởng, hàng hoá, dịch vụ mà công chúng nhận tin có thể xác định được chủ thể truyền tin đó là ai .

Xúc tiến bán: Những hình thức kích thích ngắn hạn để khuyến khích dùng thử hay mua một sản phẩm hay dịch vụ.

Quan hệ công chúng: Xây dựng mối quan hệ tốt với các đối tượng công chúng khác nhau của công ty nhờ các hoạt động vì lợi ích cộng đồng, tạo dựng hình ảnh một công ty có thiện chí hợp tác và xử lý các vấn đề, câu chuyện, lời đồn bất lợi.

Bán hàng cá nhân: là hoạt động giới thiệu, trình bày mang tính chất cá nhân của nhân viên bán hàng nhằm đạt mục tiêu bán sản phẩm và xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

Marketing trực tiếp: là sự liên kết trực tiếp với cá nhân từng khách hàng mục tiêu nhằm thúc đẩy những phản ứng đáp lại ngay lập tức và duy trì mối quan hệ với khách hàng một cách bền vững - là việc sử dụng các công cụ như thư trực tiếp, điện thoại, tivi có chế độ phản hồi trực tiếp, thư điện tử, internet và những công cụ khác có thể kết nối trực tiếp với những khách hàng riêng biệt.

5.3.5.1. Văn hóa trong hoạt động quảng cáo

Quảng cáo là một công cụ Marketing và phương tiện truyền thông marketing rất quan trọng. Quảng cáo có vai trò và ý nghĩa đặc biệt to lớn trong hoạt động kinh doanh. Và hoạt động quảng cáo chịu tác động rất nhiều của yếu tố văn hóa, cái mà người ta gọi là “văn hóa quảng cáo”.

Trong cơ chế thị trường hiện nay, quảng cáo có rất nhiều lợi ích trong việc giúp lưu thông hàng hoá. Quảng cáo có tác dụng làm người nghe hiểu và biết thêm nhiều về các sản phẩm trên thị trường, Quảng cáo giúp các nhà kinh doanh bán được nhiều sản phẩm. Quảng cáo còn là nguồn thu để tái đầu tư vào các chương trình truyền hình...

Tuy nhiên, quảng cáo như thế nào để có văn hoá nhưng vẫn thu hút được khách hàng thì vẫn là việc đáng bàn. Theo nhìn nhận của công chúng, các mẫu quảng cáo thường mắc phải nhiều vấn đề về chuẩn mực đạo đức. Có bao nhiêu mẫu quảng cáo trên truyền hình mà bạn đã xem có cảnh lái xe rất ẩu? Có bao nhiêu mẫu quảng cáo về ngân hàng và thẻ tín dụng khuyến khích tự do vay mượn để tiêu dùng cá nhân? Các mẫu quảng cáo này nói những lời lẽ hết sức khoa trương: "Hãy tận hưởng một kỳ nghỉ lý tưởng. Thẻ tín dụng của chúng tôi sẽ làm cho điều đó thật dễ dàng". Đừng bao giờ bạn tâm rằng quá nhiều người sẵn sàng nợ nần, vì đây là những người có nhiều khả năng hưởng ứng quảng cáo nhất. Đặc biệt, những mẫu quảng cáo nhắm đến trẻ em đã dẫn đến nhiều lời than phiền của công chúng.

Hiện nay, trên truyền hình hầu như chương trình nào cũng chen quảng cáo, nhiều khi người xem cảm thấy như bị tra tấn. Nhất là các chương trình ca nhạc, trò chơi...cứ sau một đoạn chương trình lại kèm quảng cáo với thời gian kéo dài cũng không kém. Những cách thức quảng cáo đi ngược lại những giá trị văn hóa bao gồm:

➤ Quảng cáo chèn nhau:

Khi nhân viên cửa hàng gas đến nhà khách hàng lắp bình gas đầu tiên bao giờ cũng chuyển kèm theo một cuốn sổ theo dõi việc dùng gas. Đồng thời, họ không bao giờ quên dán một mảnh giấy chữ to ghi số điện thoại cần gọi khi hết gas cạnh bếp, nơi dễ nhìn nhất. Điều đó cũng tốt, rất tiện lợi cho gia chủ. Nhưng rồi có một hôm, chủ nhà bỗng phát hiện một mảnh giấy khác với số điện thoại mới tinh được dán đè lên tấm giấy ghi số điện thoại cũ. Thì ra, có lần chủ nhà cho một nhân viên tiếp thị gas vào nhà. Trong lúc ngó xem vị trí đặt gas, nhân viên này nhanh tay dán đè lên đó một mảnh giấy quảng cáo cho cửa hàng mình. Tình trạng này xảy ra khá nhiều trên địa bàn Hà Nội. Một kiểu quảng cáo khác cũng chèn lên nhau mà sống, đó là "khoan cắt bê tông". Mỗi sớm mai thức dậy, người Hà Nội lại thấy những bức tường quét vôi vốn sạch sẽ của mình được thay một tấm áo mới.

➤ Quảng cáo phản cảm.

Quảng cáo phản cảm là việc quảng cáo những sản phẩm, dịch vụ vào những thời gian không phù hợp hoặc xây dựng thông điệp quảng cáo với những nội dung, lời lẽ phản cảm, thiếu tế nhị. Ví dụ như trong một chương trình ca nhạc của đài truyền hình, khán giả liên tục bị đập vào mắt, vào tai một loại hàng tiêu dùng... chỉ dành riêng cho phụ nữ. Không chỉ dừng chương trình để quảng cáo khiến người xem khó chịu mà ngay cả người dẫn chương trình cũng liên tục nhắc đến sản phẩm này, đơn giản chỉ vì nhãn hiệu đó tài trợ cho chương trình. Vậy là người ta đành chấp nhận tiếp thu món ăn tinh thần kèm theo thứ đồ gây phản cảm đó. Điều bức mình là sản phẩm đó được nhắc đi nhắc lại trong nhiều chương trình liên tiếp với mật độ dày đặc khiến người xem là phụ nữ cũng phải thấy xấu hổ trước đàn ông.

➤ Quảng cáo làm bẩn đường phố.

Đó là tình trạng phát tờ rơi ở khắp mọi nơi. Những cơ sở sản xuất, cửa hàng nhỏ khai trương, trung tâm ngoại ngữ mở lớp học mới, một chương trình du học hay thông báo sản phẩm mới... tất cả đều có thể chuyển thành tờ rơi bay khắp thành phố. Nhân viên phát tờ rơi không cần quan tâm xem người ta đón nhận tờ rơi ấy bằng thái độ như thế nào, mà chỉ cần phát ra được càng nhiều càng tốt để nhận thù lao. Nhiều đoạn đường phố trắng xóa sau bước chân của nhân viên phát tờ rơi.

➤ Quảng cáo cản trở giao thông.

Hình ảnh những đoàn xe (xe đạp hoặc xe máy) với những cô gái mặc váy ngắn hoặc đồng phục xuất hiện trên đường phố mang theo một nhãn hiệu hàng hóa nào đó đã trở nên quen thuộc. Rõ ràng, hình thức quảng cáo này mang lại hiệu quả cao vì chẳng ai đi đường lại bỏ qua hình ảnh ấy. Thế là đương nhiên, đoàn quảng cáo gây sự thu hút, khiến giao thông bị đình trệ, chưa kể đến việc TNGT do khách qua đường cứ héch mắt lên nhìn. Quy chế xử phạt cũng có thể có, nhưng không thể cứ bắt các nhà quản lý văn hóa phải chạy theo mãi như vậy. Văn hóa quảng cáo cần được coi trọng và lẽ tất nhiên, nó phải bắt đầu từ ý tưởng và ý thức của các đơn vị làm dịch vụ quảng cáo.

5.3.5.2. Văn hóa trong quan hệ công chúng

Quan hệ với công chúng là việc thông qua các hoạt động truyền thông gián tiếp của doanh nghiệp nhằm gây thiện cảm của công chúng với doanh nghiệp và sản phẩm của nó, từ đó xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với công chúng. Tuyên truyền nghĩa là sử dụng các hoạt động truyền thông đại chúng nhằm mục đích gây thiện cảm với khách hàng, thuyết phục

họ mua. Điều này thật quan trọng để xây dựng nên hình ảnh, uy tín cho doanh nghiệp - một thứ tài sản có giá trị lớn, tạo niềm tin cho công chúng. Đây chính là thể hiện kinh doanh có văn hóa. Thông qua những sự kiện, các hoạt động quan hệ công chúng, công ty xây dựng hình ảnh của mình, truyền tải các giá trị văn hóa của mình tới công chúng mục tiêu.

5.3.5.3. Văn hóa trong xúc tiến bán hàng

Hoạt động khuyến mại nhằm kích thích khách hàng mua, tuy nhiên trong giai đoạn ngắn, bằng cách cung cấp cho khách hàng những lợi ích tăng thêm (tặng quà, tặng hàng mẫu dùng thử, bán giá rẻ hơn,...) nhằm tăng doanh thu hoặc kích thích các trung gian trong kênh phân phối tăng cường mở rộng kênh phân phối, bán nhiều sản phẩm hơn. Hoạt động này dễ bị lấy làm hình thức cạnh tranh không lành mạnh khi mà các doanh nghiệp ồ ạt khuyến mại, lợi dụng tâm lý của một phần khách hàng thích giảm giá, để kéo họ về phía mình.

5.3.5.4. Văn hóa trong bán hàng cá nhân.

Đây là quá trình giao tiếp trực tiếp giữa người bán hàng và khách hàng, qua đó doanh nghiệp tìm hiểu nhu cầu, tư vấn, giới thiệu, thuyết phục khách hàng lựa chọn và mua sản phẩm.

Khách hàng là yếu tố tiên quyết tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp được biểu hiện chính qua mối quan hệ đó. Tuy nhiên, khách hàng "mỗi người một kiểu", quan hệ với khách hàng như thế nào để vừa được lòng khách hàng là cả một nghệ thuật của các nhà kinh doanh.

Thời bao cấp, khách hàng thường bị đối xử với thái độ ban phát, miệt thị... Giờ đây trước đòi hỏi của nền kinh tế hàng hóa, tình hình đã bắt đầu thay đổi. Đặc biệt là khi Việt nam bắt đầu gia nhập vào WTO .

Nghĩ lại thời “mậu dịch”, cảnh mất sổ gạo, cảnh mất tem phiếu, cảnh quy lụy, cúi mình trước các nhân viên bách hoá, lương thực thì ngày nay có mấy ai còn vào bách hóa mua hàng. Có lẽ vì thế mà cửa hàng bách hoá chỉ còn lại rất ít ở vùng nông thôn, vùng sâu, vùng xa... Còn ở thành phố, bách hoá đã nhường chỗ cho các cửa hàng tự chọn, siêu thị, trung tâm thương mại hiện đại. Thái độ phục vụ, cách ứng xử của nhân viên với khách hàng cũng đã được “nâng tầm”.

Chính vì vậy, các doanh nghiệp giờ đây đã biết dành cho khách hàng sự quan tâm đặc biệt như phân phối hàng nhanh hơn, chiết khấu đôi chút để tạo ấn tượng, lựa chọn những nhân viên bán hàng vui vẻ, chu đáo, biết nói lời cảm ơn, dành đãi ngộ cho khách hàng không thua kém các đối thủ cạnh tranh, đền đáp thỏa mãn sự trung thành của khách hàng... Và biết tính đến giá trị của khách hàng trong dài hạn.

➤ Khách hàng cần đối xử công bằng

Tàn dư của cung cách ứng xử với khách hàng theo kiểu cũ hiện còn tồn tại ở nhiều doanh nghiệp. Đặc biệt là trong cách xử sự không tế nhị, phân biệt giữa khách hàng này với khách hàng kia. Có trường hợp một vị khách hàng là chủ một trang trại có tiếng ở ngoại thành Hà Nội, một lần đưa con lên Trung tâm thương mại Tràng Tiễn Plaza sắm đồ trang sức cho con gái sắp đi lấy chồng. Ông đang tham quan tủ nhẫn kim cương định mua thì chị nhân viên "gạt" ông ra, bảo: "hàng này đắt tiền, bác không mua được đâu mà xem", và đơn đã đưa

tay mời một ông Tây đứng cạnh đó. Ông đứng ra rìa và thấy sau khi hỏi giá xong, ông Tây lắc đầu : very expensive! (quá đắt).

Sự công bằng đối với khách hàng còn thể hiện ở sự trung thực của doanh nghiệp. “Khôn ngoan chẳng lọ thật thà” - doanh nghiệp chỉ có thể chiếm được niềm tin của khách hàng khi cung cấp thông tin trung thực cho người tiêu dùng.

➤ *Văn hóa bán hàng.*

Người tiêu dùng không chỉ cần hàng hoá dịch vụ hợp với ý muốn và sở thích của họ mà còn quan tâm đến cả thái độ phục vụ của người bán hàng. Một hàng hoá đẹp, chất lượng tốt, giá cả phải chăng, dịch vụ có chất lượng cao được mọi người thừa nhận, nhưng thái độ phục vụ của người bán hàng lại kém niềm nở, thì không thể nào thu hút được khách hàng và khoảng cách thời gian từ ngày “khai trương” đến ngày “sập tiệm” của điểm bán hàng đó sẽ rất ngắn. Thế nên người ta mới có câu “*Nếu ai không biết cười thì không nên mở tiệm kinh doanh*”.

Việc bán hàng và thu hút được khách hàng là cả một nghệ thuật và mang đậm nét văn hoá trong kinh doanh. Bất kỳ việc bán hàng nào cũng bắt đầu từ thủ thuật, đó là chân lý hiển nhiên. Sự thiết lập hoặc giữ vững các quan hệ, một mặt, thường phụ thuộc vào sự hồ hởi, cởi mở của khách hàng, mặt khác, phụ thuộc vào khả năng của người bán hàng có lôi cuốn được sự chú ý của khách hàng hay không.

Văn hóa bán hàng thể hiện trong quá trình giao tiếp bán hàng , thể hiện qua trang phục người bán hàng, thể hiện thông qua sự hiểu biết của người bán hàng về văn hóa dân tộc, hiểu biết về ngôn ngữ, phong tục tập quán đặc trưng của một số quốc gia,...

5.4. VĂN HOÁ TRONG ĐÀM PHÁN VÀ THƯƠNG LƯỢNG

5.4.1. Quan niệm về đàm phán và thương lượng trong hoạt động kinh doanh.

Khi hai bên đối tác có những mâu thuẫn, xung đột thì cần tổ chức thương lượng để đi đến ký kết hòa giải, những hợp đồng kinh doanh. Mỗi bên sẽ cử một người đại diện hay một đoàn đại diện để ngồi vào bàn đàm phán. Muốn thương lượng thành công thì hai bên phải tuân theo một số nguyên tắc và có phương pháp khoa học để tham khảo nhau, cùng nhau phát huy sáng kiến gỡ thế căng, đi đến hòa giải, hợp đồng.

Năng lực đàm phán quyết định khả năng làm chủ cuộc đời (chi phối môi trường xung quanh) thông qua sự phân tích thông tin, thời gian và quyền lực để tác động đến hành vi...sự thỏa mãn các nhu cầu (của bạn và những người khác) để khiến mọi việc xảy ra theo ý bạn.

- Theo từ điển tiếng Việt: Các tác giả Huỳnh Tịnh Của, Đào Duy Anh viết “Thương lượng là đôi bên hay nhiều bên bàn thảo, thương lượng ... tính cho cân phân, đồng đều”.

- Theo tác giả I.Nierenberg – tác giả của cuốn “Nghệ thuật đàm phán” – người mà tờ Nhật báo phổ Wall gọi là cha đẻ của nghệ thuật đàm phán cho rằng “Thương lượng không phải là một ván cờ, không nên yêu cầu một thắng, một thua, cũng không phải là một trận chiến phải tiêu diệt hay đặt đối phương vào thế chết, mà thương lượng vẫn là một cuộc hợp tác đôi bên cùng có lợi”, và “Bất cứ khi nào người ta trao đổi ý kiến nhằm thay đổi mối quan hệ, khi con người bàn bạc để đi đến thống nhất, họ đều phải đàm phán với nhau”.

- Herb Cohen (2013): Đàm phán là một lĩnh vực kiến thức và sự nỗ lực chú trọng vào việc làm hài lòng những người mà bạn muốn nhận từ họ (một hoặc nhiều) thứ gì đó. Đó là

việc sử dụng thông tin và quyền lực để tác động đến các hành vi trong “một mớ các xung đột”.

Tóm lại, đàm phán là quá trình giao tiếp giữa các bên thông qua trao đổi thông tin và thuyết phục nhằm đạt được những thỏa thuận về những vấn đề khác biệt trong khi giữa họ có những quyền lợi có thể chia sẻ và những quyền lợi đối kháng. Đàm phán vừa là một khoa học vừa là một nghệ thuật.

5.4.2. Tác động của văn hóa ứng xử đến đàm phán và thương lượng.

5.4.2.1. Văn hóa ứng xử là một yếu tố quan trọng quyết định đến thành công của đàm phán.

Thông qua đàm phán để đi đến ký kết hợp đồng là một khâu vô cùng quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp.

Cuộc đàm phán thương mại thành công có thể đưa một khoản lợi nhuận lớn đến cho doanh nghiệp. Cùng với các yếu tố như: chất lượng và giá cả sản phẩm dịch vụ, thời gian giao hàng, điều kiện thanh toán văn hóa ứng xử trong đàm phán và thương lượng cũng đóng một vai trò quan trọng không kém. Phép ứng xử tốt giúp cho đối tác hiểu rõ và không hiểu lầm về mục đích đàm phán, củng cố niềm tin với đối tác về thiện chí hợp tác của công ty mình, tăng cường không khí thân thiện trong đàm phán, thậm chí có thể phá tan không khí căng thẳng và thoát ra khỏi sự bế tắc, từ đó tạo điều kiện thực hiện thành công việc ký kết các điều khoản trong hợp đồng. Ngược lại, ứng xử kém trong cuộc đàm phán làm cho đối tác hiểu sai ý đồ và thiện chí hợp tác sẽ dễ dàng làm cho cuộc đàm phán bị thất bại.

5.4.2.2. Văn hóa ứng xử hứa hẹn mang lại những cơ hội hợp tác mới.

Văn hóa ứng xử không chỉ là yếu tố quan trọng mang lại thành công cho đàm phán mà còn tạo ra những cơ hội cho cả hai bên đối tác tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau và trưởng thành.

Người đàm phán có cách ứng xử văn hóa có tâm, có khả năng miễn cảm nhận thấy nhu cầu của người khác, thậm chí bị công kích cũng không có phản ứng tiêu cực mà trước sau có thái độ bình tĩnh, tìm kiếm kết quả có lợi cho cả hai bên. Trong trường hợp cả hai bên cùng thắng, hai bên đàm phán hoặc nhiều, hoặc ít đều đạt được cái mà họ mong muốn trong đàm phán. Thậm chí nếu không đạt được kết quả như dự kiến cũng không ai phải về tay không, ít nhiều ai cũng có được lợi ích từ trong đó và cùng thúc đẩy đàm phán thành công. Người đàm phán ứng xử có văn hóa không chỉ quan tâm đến kết quả thắng – thua của cuộc đàm phán đó mà họ còn hướng tới một mối quan hệ hiểu biết và tôn trọng nhau giữa hai bên đối tác. Đó chính là tiền đề cho những cơ hội hợp tác tiếp theo, xây dựng mối quan hệ lâu dài trên cơ sở tin tưởng, bình đẳng, hai bên cùng có lợi.

5.4.3. Các kiểu đàm phán

a. Căn cứ vào kết quả.

➤ *Đàm phán cạnh tranh (thắng-thua)*

Kết quả này xảy ra khi một bên đạt được mục đích còn một bên thất bại. Cảm giác thất bại là một cảm giác không dễ chịu, vì thế khi một bên không được thỏa mãn yêu cầu sẽ không bao giờ muốn ngồi vào bàn đàm phán với bên thắng nữa

Chương 5 – Văn hóa trong các hoạt động kinh doanh

Đàm phán với mục đích giành nhiều lợi ích nhất từ những gì hiện có gọi là đàm phán cạnh tranh. Khi một người giành được lợi ích thì người khác sẽ bị mất lợi ích. Một trò chơi tổng bằng không trong đó cả hai bên tham gia đàm phán đều cố gắng chia bánh sao cho mình chiếm phần lớn nhất.

➤ Đàm phán tương hỗ (thua để thắng)

Kiểu đàm phán này thường xảy ra khi các mối quan hệ có tầm quan trọng hơn kết quả cuộc đàm phán. Trong đó, việc xây dựng thiện chí với đối tác là kết quả mong đợi nhất hoặc bên này muốn phía bên kia tương thích trong tương lai.

➤ Đàm phán hợp tác (thắng-thắng)

Thắng – Thắng là kết quả lý tưởng nhất cho các cuộc đàm phán. Những yêu cầu và mục đích của cả hai bên đều được thỏa mãn và cả hai đứng lên với cảm giác hài lòng, sẵn sàng cho các cuộc đàm phán tiếp theo.

Đàm phán hợp tác là chiến lược đàm phán mà trong đó các bên cùng hợp tác để tìm ra giải pháp “thắng thắng” cho mâu thuẫn của họ. Đàm phán hợp tác tập trung vào việc phát triển những thỏa thuận đem lại lợi ích cho cả hai bên. Đó cũng được gọi là đàm phán dựa trên mối quan tâm. Lợi ích bao gồm nhu cầu, mong muốn, mối quan tâm và sự e ngại.

Bốn nguyên tắc của đàm phán hợp tác bao gồm:

- ✓ Nguyên tắc số 1: Tách con người ra khỏi vấn đề
- ✓ Nguyên tắc số 2: Tập trung vào mối quan tâm chứ không phải mục tiêu đàm phán
- ✓ Nguyên tắc số 3: Đưa ra các giải pháp đôi bên cùng có lợi
- ✓ Nguyên tắc số 4: Yêu cầu các tiêu chí khách quan

➤ Đàm phán Thua – Thua

Kết quả này xảy ra khi cả hai bên đều không đạt được mong muốn của mình. Trong các cuộc đàm phán có kết quả thua – thua, nếu được chọn thì không một đối tác nào muốn ngồi vào bàn đàm phán với bên đàm phán cũ.

➤ Không có kết quả

Trường hợp thứ tư là không có kết quả, không có ai thắng ai thua. Giữa hai trường hợp “không có kết quả” và “thua – thua” có sự khác biệt lớn: Khi kết quả là thua – thua, cả hai bên đều đứng dậy với ý nghĩ không bao giờ tiến hành đàm phán với bên kia một lần nữa còn khi đàm phán không mang lại kết quả gì, không bên nào chịu thiệt, hai bên vẫn có thể ngồi vào bàn đàm phán tiếp trong lần sau.

2. Căn cứ vào thái độ

Bảng 5.1. Các kiểu đàm phán căn cứ vào thái độ

	Đàm phán mềm	Đàm phán cứng	Đàm phán nguyên tắc
<i>Đối tác</i>	Bạn bè	Địch thù/đối thủ	Người cộng sự
<i>Mục tiêu</i>	Đạt được thỏa thuận	Giành được chiến thắng	Giải quyết công việc hiệu quả
<i>Nhượng bộ</i>	Nhượng bộ để tăng tiến quan hệ	Yêu cầu bên kia nhượng bộ	Phân tích công việc và quan hệ để trao đổi nhượng bộ

Chương 5 – Văn hóa trong các hoạt động kinh doanh

	Đàm phán mềm	Đàm phán cứng	Đàm phán nguyên tắc
<i>Thái độ</i>	Ôn huệ. Thân thiện	Cứng rắn	Ôn huệ với người, cứng rắn với công việc
<i>Tín nhiệm</i>	Tín nhiệm đối tác	Không tín nhiệm đối tác	Sự tín nhiệm không liên quan đến đàm phán
<i>Lập trường</i>	Dễ thay đổi lập trường	Khó thay đổi lập trường	Trọng điểm đặt ở lợi ích chứ không phải lập trường
<i>Cách làm</i>	Đề xuất kiến nghị	Uy hiếp đối phương	Cùng tìm kiếm lợi ích chung
<i>Điều kiện để thỏa thuận</i>	Nhượng bộ để đạt được thỏa thuận	Phải đạt được cái muốn có mới chịu thỏa thuận	Thỏa thuận khi cả hai bên cùng có lợi
<i>Phương án</i>	Tìm ra phương án đối tác có thể chấp nhận	Tìm ra phương án mà mình chấp thuận	Vạch ra nhiều phương án cho 2 bên lựa chọn
<i>Kiên trì</i>	Kiên trì muốn đạt được thỏa thuận	Kiên trì giữ vững lập trường	Kiên trì tiêu chuẩn khách quan
<i>Biểu hiện</i>	Hết sức tránh tính nóng nảy	Thi đua sức mạnh ý chí giữa các bên	Căn cứ vào những tiêu chuẩn khách quan để đạt được thỏa thuận
<i>Kết quả</i>	Khuất phục trước sức ép của đối tác	Tăng sức ép khiến đối phương khuất phục hoặc đổ vỡ	Khuất phục nguyên tắc chứ không khuất phục sức ép.

5.4.4. Biểu hiện của văn hóa trong đàm phán và thương lượng.

5.4.4.1. Giao tiếp trong đàm phán

Đàm phán là quá trình tương tác giữa hai bên. Đàm phán giúp phát huy sự tinh tế trong giao tiếp, góp phần tác động đến các quá trình và kết quả cuối cùng. Quá trình đàm phán, gồm cả yếu tố ngôn ngữ và phi ngôn ngữ có vai trò tối quan trọng trong việc đạt được mục tiêu và giải quyết tranh chấp.

➤ **Mô hình giao tiếp**

Giao tiếp là một hoạt động diễn ra giữa hai người: người truyền tin và người nhận tin. Người truyền tin là người có một ý tưởng, mã hóa ý tưởng này dưới dạng một thông điệp để gửi tới người nhận tin thông qua một phương tiện và kênh truyền tin. Người nhận tin đón nhận thông điệp, giải mã thông điệp, có ý nghĩ về thông điệp hoặc thể hiện thái độ/tình cảm với thông điệp và phản hồi lại với người truyền tin. Sự sai lệch trong giao tiếp có thể xảy ra trong bất cứ bộ phận nào của mô hình giao tiếp:

- Người đưa tin và người nhận tin

- Nếu họ càng có nhiều khác biệt về mục đích hoặc có quan hệ đối nghịch thì sự sai lệch trong giao tiếp càng dễ xảy ra.
 - Phương tiện phát và nhận tin
- Lựa chọn phương tiện phát tin có thể ảnh hưởng đến kết quả
- Một số tin nhắn có thể được nói hoặc viết tốt hơn
- Tầm nhìn kém, nghe nhầm làm giảm khả năng hiểu đúng tin nhắn.
- Thông điệp
- Là hình thái biểu hiện ý tưởng cần truyền tải
- Càng sử dụng hình thái có tính biểu trưng thì nội dung càng khó được hiểu chính xác.
- Mã hóa
- Là quá trình ý tưởng được thể hiện dưới các hình thái có tính biểu trưng và trở thành thông điệp
- Người gửi có thể mã hóa ý tưởng dưới dạng người nhận không ưu thích
- Phương tiện và kênh truyền tin
- Là phương tiện truyền tải tin nhắn từ người gửi đến người nhận
- Tin nhắn có thể bị nhiễu trên phương tiện truyền tin hoặc bị tác động của các yếu tố khác. Kênh truyền tin có thể không hoạt động hiệu quả dẫn tới việc làm thất lạc hoặc chậm trễ thông điệp (ví dụ bị ngắt mạng, nghẽn mạng).
- Giải mã
- Quá trình phiên dịch tin nhắn từ hình thái biểu tượng sang dạng có thể hiểu được
- Khi các bên sử dụng ngôn ngữ khác nhau, quá trình giải mã có thể gây ra nhiều sai lệch hơn.
- Ý nghĩ, thái độ, tình cảm
- Các nhận thức, ý tưởng, cảm xúc, phản ứng, suy nghĩ tồn tại trong mỗi người và đóng vai trò như bộ lọc trong việc phiên dịch tin nhắn được mã hóa
- Các bộ lọc này có thể gây ra sai lệch trong giao tiếp
- Phản hồi
- Quá trình người nhận tin phản ứng lại tin nhắn của người gửi tin
- Việc không phản hồi có thể gây ra sự sai lệch đáng kể
- Phản hồi có thể ảnh hưởng đến giao tiếp bằng cách tác động đến các đề xuất do các bên đưa ra

➤ *Giao tiếp phi ngôn ngữ*

Các nghiên cứu về quá trình giao tiếp cho biết 90% ý nghĩa lời nói trong giao tiếp trực tiếp đều được truyền tải thông qua các phương tiện phi ngôn ngữ. Có nghĩa là trong đàm phán, chỉ có 10% nội dung được thông qua lời nói. Những con số này cho thấy tầm quan trọng của văn hóa ứng xử phi ngôn ngữ được đánh giá cao. Các chuyên gia cho rằng trong cuộc đàm phán kéo dài 30 phút, hai người có thể biểu hiện hơn 800 thông điệp phi lời nói khác nhau. Nếu cả hai đều không hiểu hay không nhận ra những thông điệp này, thì cả hai chỉ

dừng lại ở mức độ giao tiếp thấp. Lúc đó sẽ không ngạc nhiên nếu kết quả của cuộc đàm phán không đến đích.

- Ba bước trong giao tiếp phi ngôn ngữ.

Văn hóa ứng xử thông qua giao tiếp phi ngôn ngữ đòi hỏi một sự tinh tế của người tham gia giao tiếp. Bên cạnh việc để ý đến các cử chỉ, điệu bộ và thông điệp bạn nói với người đối diện, bạn còn phải biết cách đọc được những cử chỉ của người đối diện và ý nghĩa của chúng. Hoạt động giao tiếp phi ngôn ngữ có ba giai đoạn:

Giai đoạn thứ nhất, nhận biết người đối diện: Sau một vài phút ban đầu, bạn bắt đầu chú ý đến những cử chỉ phi ngôn ngữ của người đối diện. Anh ta bắt chéo chân tay trong khi đang nói chuyện ? Anh ta nhìn thẳng vào mắt bạn ? Anh ta che miệng khi đặt câu hỏi ? Sau đó bạn hệ thống các cử chỉ đó để đánh giá người đó có trung thực không, đang chán nản, tức giận hay nghi ngờ. Ban đầu có thể bạn không nhận biết được 100% những cử chỉ đó, nhưng ít nhất bạn cũng có thể nhận ra được một điều gì đó đang diễn ra ở người tham gia đàm phán.

Giai đoạn thứ hai, nhận biết bản thân: Ngay khi bạn nhận thấy người đối diện nói mà không hề hé miệng, điều đó chứng tỏ bạn cũng đang giao tiếp bằng hành vi phi ngôn ngữ. Trong suốt cuộc đàm phán, bạn nhận thấy đối tác ngồi trên ghế khoanh tay và bắt chéo chân. Cử chỉ đó nói lên rằng người đó đang không hài lòng. Khi bạn hiểu được ý nghĩa đó, bạn sẽ thấy mình đang để tập tài liệu trong lòng và vắt chéo chân. Vì vậy, để hiểu được ý nghĩa của ngôn ngữ cơ thể, trước tiên bạn phải chú ý đến cử chỉ của bản thân trước.

Giai đoạn thứ ba, giao tiếp phi ngôn ngữ để kiểm soát bản thân và đối tác. Trong ví dụ trên, ngay sau khi bạn nhận ra cử chỉ của đối tác, bạn có thể thay đổi cử chỉ phi ngôn ngữ của mình. Bằng cách đặt tập tài liệu lên bàn, thả chân thẳng xuống, không bắt chéo chân, bạn thay đổi tư thế của mình để chấp nhận hơn. Khi bạn bắt đầu kiểm soát hành vi cử chỉ của mình và của người đối diện, chúng ta sẽ thấy được những cái lợi của ngôn ngữ cơ thể. Ngôn ngữ của cơ thể phản ánh cảm xúc thực sự bên trong. Hiểu được ngôn ngữ đó bạn có thể sử dụng chúng một cách có lợi nhất trong các cuộc đàm phán.

- Tập hợp các điệu bộ, cử chỉ.

Thông qua những hành vi riêng lẻ sẽ là rất khó để đoán biết cảm xúc thực sự. Tuy nhiên, khi các cử chỉ đó được tập hợp lại với nhau, chúng sẽ vẽ ra được bức tranh chính xác về những gì đang diễn ra trong suy nghĩ của người đối diện. Ban đầu, giao tiếp phi ngôn ngữ nói rất khó, nhưng nếu bạn tự quan sát hành vi, cử chỉ của chính mình và của người khác hàng ngày, bạn sẽ biết cách tập hợp các hành vi đó lại. Giao tiếp phi ngôn ngữ trong đàm phán rất quan trọng bởi vì nó giúp bạn phải biết thay đổi điều gì đó để có thể đạt được mục đích.

Để nắm bắt được tín hiệu phi ngôn ngữ từ người đối diện, cần có bước nhìn khái quát người đối diện. Muốn vậy, hãy chia cơ thể ra làm 5 vùng: Mặt và đầu, thân, tay, bàn tay và chân.

* **Mặt và đầu**: Là cánh cửa giúp bạn đi vào được suy nghĩ của người đối diện. Sau đây là một số dấu hiệu:

- Không giao tiếp mắt: Những người muốn che dấu điều gì thường không giao tiếp mắt khi nói dối.

- Nhìn lướt qua người đối diện: Khi cảm thấy chán, người ta thường nhìn lướt qua bạn hoặc liếc nhìn xung quanh phòng.

Chương 5 – Văn hóa trong các hoạt động kinh doanh

- Nhìn sâu vào mắt người đối diện: Người nào bức tức với bạn thường nhìn chăm chăm vào mắt bạn.

- Duy trì giao tiếp mắt: Đó là những người trung thực và đáng tin cậy.

- Hơi ngoảnh đầu: Khi đánh giá điều mà bạn đang nói, người đối diện hơi ngoảnh đầu về một bên như muốn nghe rõ hơn.

- Nghiêng đầu: Chứng tỏ người đối diện không chắc chắn lắm về điều vừa nghe nói.

- Gật đầu: Khi đồng ý với bạn, người đối diện sẽ gật đầu khi nghe bạn nói.

- Cười: Khi cảm thấy tự tin và khi đồng ý với bạn, người đó sẽ cười với bạn.

* **Thân thể:** Thân thể cũng đóng một vai trò quan trọng trong giao tiếp phi ngôn ngữ. Nếu đối tác tiến lại gần hơn, nghĩa là công việc đang tiến triển theo chiều hướng tốt. Người đối diện khi không đồng tình với bạn hoặc không chắc chắn điều gì sẽ ngòai dịch ra xa còn khi họ cảm thấy lo lắng hoặc nghi ngờ, họ sẽ xô dịch người bên này bên kia, về phía trước, lùi lại phía sau. Trong hầu hết các cuộc đàm phán, người ta thường duy trì một tư thế nhất định. Khi bạn đàm phán, hãy để ý đến những thay đổi hoặc dịch chuyển nhỏ của đối tác. Những thay đổi nhỏ này có thể mang ý nghĩa đối tác không đồng ý hoặc thay đổi quan điểm.

* **Tay:** Nhìn chung, cánh tay mở rộng nghĩa là người đó rất hài lòng với quá trình đàm phán. Nếu người đó khoanh tay trước ngực, là người đó không đồng tình với cách đàm phán của bạn. Nếu đối tác ngả người xa khỏi bàn và cho tay ra phía sau thành ghế, nghĩa là cần đề cập đến vấn đề lớn hơn hoặc đây là phản ứng đối với vấn đề đang bàn tới.

* **Bàn tay:** Có hàng ngàn điệu bộ, cử chỉ của bàn tay. Chỉ riêng bàn tay không thể cho biết đối tác đang nghĩ gì, nhưng khi kết hợp với các cử chỉ khác của cơ thể thì lại tiết lộ được điều gì đó.

- Mở lòng bàn tay: Được coi là một thông điệp tích cực, không có gì phải che giấu.

- Vòng bàn tay ra sau đầu: Đối tác muốn đề cập đến vấn đề quan trọng hơn.

- Đan các ngón tay vào nhau: Thể hiện sự trịnh trọng của đối tác hoặc đối tác muốn điều khiển cuộc đàm phán.

- Ra mồ hôi tay: Dấu hiệu của sự lo sợ, lo lắng hoặc thiếu tự tin.

- Cử chỉ động chạm: Cử chỉ sờ mũi, tai, cằm, đầu vô ý là dấu hiệu của sự lo lắng và bất an.

* **Chân:** Tư thế của chân cũng quyết định đến một phần thái độ của đối tác trong đàm phán. Nếu bạn muốn đối tác mình sẵn sàng hợp tác và đáng tin cậy hãy để thẳng chân, bàn chân chạm xuống sàn và hơi nghiêng người về phía đối tác, đối tác sẽ nhận thấy ở bạn một dấu hiệu tích cực.

5.4.4.2. Kỹ năng nghe trong đàm phán và thương lượng.

➤ Tầm quan trọng của lắng nghe trong đàm phán

Trong đàm phán và thương lượng, nghe cũng thể hiện văn hóa ứng xử. Có rất ít nhà đàm phán biết cách lắng nghe, do đó mất nhiều cơ hội biết được yêu cầu và mục đích của đối tác. Các số liệu cho thấy, những người không biết cách lắng nghe chỉ có thể hiểu được 50% nội dung cuộc nói chuyện. Sau 48 tiếng, tỉ lệ này giảm xuống chỉ còn 25%. Khi đối tác nói, không nên nhìn ra chỗ khác, hay tỏ thái độ bồn chồn, mà phải nhìn thẳng vào mắt họ. Về

chăm chú sẽ gây cho người nói tâm lý mình tôn trọng họ, đồng thời qua đó cũng thu thập được một cách đầy đủ thông tin cần thiết để phục vụ cho đàm phán.

Thông qua thái độ của người nghe mà làm cho không khí đàm phán thân mật, hai bên đối tác sẽ cảm thấy mối quan hệ gần gũi nhau hơn. Trong khi nghe cần chú ý đến những ý tứ ẩn giấu bên trong lời nói để đoán biết nhu cầu tâm lý của đối tác, đồng thời luôn quan sát thái độ của đối tác để có thể ứng xử hợp lý nhất trong từng tình huống.

Những nhà đàm phán giỏi luôn là những người biết cách lắng nghe. Các nhà đàm phán giỏi luôn có cơ hội quan sát các kỹ năng giao tiếp cả bằng lời hoặc không bằng lời từ các đối tác của mình. Họ cũng chú ý lắng nghe và học hỏi kinh nghiệm của những nhà đàm phán khác. Họ cũng chú trọng đến mọi kỹ năng âm thanh khác nhau như tốc độ, cường độ nói, chất lượng của giọng nói để hiểu được thông điệp một cách trọn vẹn nhất.

Các nhà nghiên cứu cũng chứng minh được rằng những người bán hàng giỏi nhất là những người có thể khám phá ra nhiều nhu cầu tiêu dùng hơn là những đồng nghiệp kém thành công của họ. Lắng nghe hiệu quả chính là bí quyết giúp họ khám phá những nhu cầu, mong muốn của khách hàng. Thành công này của những người bán hàng cho thấy tầm quan trọng của việc lắng nghe bởi lẽ công việc của họ liên quan chủ yếu tới việc đàm phán.

➤ *Những khó khăn hay gặp trong lắng nghe khi đàm phán*

Khó khăn đầu tiên liên quan đến nhận thức của các nhà đàm phán về bản chất của công việc đàm phán. Có nhiều nhà đàm phán cho rằng, đàm phán cơ bản là một công việc liên quan đến sự thuyết phục và thuyết phục có nghĩa là nói. Họ cho rằng nói giữ vai trò chủ yếu và lắng nghe chỉ là việc thứ yếu. Tuy nhiên, sai lầm của nhận thức này nằm ở chỗ rất khó có thể thuyết phục người khác nếu không nắm rõ những mong muốn và động cơ của họ.

Thứ hai, mọi người thường có xu hướng chuẩn bị quá kỹ càng cho những gì mình sẽ nói và dùng thời gian chờ đợi đến lượt mình nói để sắp xếp và nhớ lại những gì mình chuẩn bị. Vì thế họ có thể bỏ lỡ những thông tin quan trọng có thể sử dụng trong những lần đàm phán sau.

Thứ 3 là chúng ta thường có những rào cản cảm xúc, nhận thức ngăn chúng ta không nghe và ghi nhớ những gì chúng ta không muốn.

➤ *Nâng cao kỹ năng lắng nghe trong đàm phán*

- Có động cơ thúc đẩy việc lắng nghe và lắng nghe với mục tiêu rõ ràng trong đầu:

Động cơ của việc lắng nghe đến từ quy luật những người nắm được nhiều thông tin nhất bao giờ cũng nhận được kết quả khả quan hơn trong các cuộc đàm phán. Điều thách thức hơn cả là tự thúc đẩy bản thân mình lắng nghe những người mà bạn không muốn lắng nghe.

Đề ra mục tiêu cho mọi loại thông tin muốn nhận từ đối tác là một điều khôn ngoan. Càng thu thập được nhiều thông tin thì chúng ta sẽ càng có thêm kinh nghiệm. Có mục tiêu cho phép chúng ta tìm thấy những lời nói và cử chỉ có thể cung cấp thông tin mà chúng ta cần. Khi đã lắng nghe được những thông tin cụ thể, chúng ta có thể tiếp tục mở rộng vấn đề bằng cách đặt ra nhiều câu hỏi cụ thể hơn.

- Nếu như phải nói thì hãy đặt ra những câu hỏi:

Chương 5 – Văn hóa trong các hoạt động kinh doanh

Mục tiêu của việc hỏi là lấy được càng nhiều thông tin rõ ràng và cụ thể càng tốt. Chuỗi câu hỏi được đặt ra chuyển từ khái quát tới cụ thể và cuối cùng chúng ta sẽ có đủ thông tin để đưa ra quyết định đúng đắn nhất.

- Cẩn thận với những cử chỉ:

Để hiểu được toàn bộ thông tin, thái độ và động cơ bên trong của đối tác, cần kết hợp cả việc lắng nghe những ngôn từ được nói ra và chú ý đến những biểu hiện nét mặt, âm điệu, giọng nói của đối tác. Nên nhớ rằng, các nhà đàm phán thường không nói hết ý định của mình qua các lời nói.

- Hãy lắng nghe đối phương để nắm bắt họ cần thông tin gì trước khi nói

- Đừng ngắt lời khi đối phương đang nói

Thứ nhất việc ngắt lời là rất thô lỗ. Thứ hai, khi ngắt lời, chúng ta có thể cắt ngang những thông tin có ích cho cuộc đàm phán. Ngay cả khi đối tác nói những thông tin sai lệch, hãy để họ nói nốt. Nếu như thực sự lắng nghe, chúng ta sẽ thu thập những thông tin hữu ích làm nền tảng cho những câu hỏi sau.

- Tránh xa những sao lãng: Hãy chọn những không gian mà chúng ta có thể suy nghĩ sáng suốt mà không bị gián đoạn khi đàm phán. Việc sao lãng khiến chúng ta xa rời mục tiêu chính có thể làm cuộc đàm phán không trôi chảy hoặc thậm chí là thất bại. Nếu có thể, hãy tạo ra môi trường nghe tốt nhất cho mình.

- Đừng quá tin tưởng vào trí nhớ của mình: Hãy ghi lại những gì được đề cập trong buổi đàm phán. Khi đưa ra những sự kiện và dữ liệu chính xác cho đối tác của mình để họ có thể nhớ lại thông tin, chúng ta sẽ giành được sự tin nhiệm của đối tác.

- Hãy giành cho đối tác sự chú ý hoàn toàn: Nhìn vào mắt đối tác khi họ nói là rất quan trọng. Thứ nhất, nó thể hiện với đối tác là chúng ta đang thực sự nghe và quan tâm đến điều họ nói. Điều này tạo hứng khởi và động lực cho họ trong việc tiếp tục nói và cung cấp thông tin. Đối tác cũng nhìn nhận chúng ta thực sự nghiêm túc và tôn trọng họ. Thứ 2, nhìn vào mắt đối tác cho phép chúng ta đoán biết được suy nghĩ và cảm xúc thực sự của họ.

- Phản ứng với thông tin chứ không phải với người nói: Để giữ quan hệ giữa hai bên và tạo điều kiện cho lần đàm phán sau, chúng ta cần tránh phản ứng với bản thân người nói và xúc phạm cá nhân họ.

- Kiểm chế cảm xúc: Khi chúng ta tức giận, đối tác đã giành được sự kiểm soát với việc gây ra phản ứng của chúng ta. Trong trạng thái tức giận, chúng ta khó có thể bình tĩnh để đưa ra quyết định. Ngoài ra, khi tức giận, chúng ta có xu hướng chỉ trích đối tác. Mọi trạng thái cảm xúc đều có thể cản trở quá trình lắng nghe.

- Ngay cả khi nói hãy chú ý lắng nghe thái độ và phản hồi của đối tác.

5.4.4.3. Tạo sự tin tưởng và thuyết phục trong đàm phán.

Sự tin tưởng của đối tác đối với mình là chìa khóa giúp đàm phán thành công. Đối tác càng tin vào sự thành thật, tính liêm chính và độ tin cậy của bạn, bạn càng có cơ hội tiến đến kết quả thắng – thắng. Nếu vì một lý do nào đó mà đối tác không tin tưởng, bạn sẽ thấy khó có sự nhân nhượng dù là nhỏ nhất. Tạo sự tin tưởng với đối tác thông qua một số biểu hiện cụ thể sau:

Chương 5 – Văn hóa trong các hoạt động kinh doanh

- Chứng minh năng lực của mình: Cho đối tác thấy được sự thành thạo về chuyên môn của mình và nhiệt tình tiến tới kết quả đàm phán sẽ tạo được tin tưởng.

- Đảm bảo cử chỉ điệu bộ của bạn đúng với lời nói.

- Tạo phong thái chững chạc. Một phong thái chỉnh tề, chững chạc rất quan trọng. Tạo ra được một diện mạo tốt, lựa chọn từ khi nói một cách cẩn thận, giọng nói rõ ràng tự tin và giao tiếp mắt sẽ giúp cho đối tác đánh giá tốt và tin tưởng vào bạn.

- Giao tiếp với mục đích tốt đẹp. Một số khiếm khuyết trong giao tiếp có thể được bỏ qua nếu đối tác biết được bạn có mục đích tốt đẹp.

- Làm những gì đã hứa. Mỗi quan hệ tin tưởng giữa hai bên sẽ luôn được duy trì nếu các bên đều giữ lời hứa và tôn trọng sự thỏa thuận. Độ tin cậy là một yếu tố quan trọng trong quyết định có tiến hành các cuộc đàm phán lần sau không.

- Lắng nghe. Chăm chú lắng nghe ý kiến của đối tác, quan sát tư thế của người đó sẽ giúp bạn biết có tin tưởng được không.

- Truyền đạt nhiều thông tin. Giao tiếp – ứng xử càng trung thực và cởi mở càng tạo được sự tin cậy.

- Trung thực – ngay cả khi phải chịu thua thiệt. Nếu đối tác sai sót khi đưa ra những con số, mặc dù có thể có lợi, bạn hãy nhắc anh ta. Đối tác lúc đó sẽ tin tưởng hơn vào bạn.

- Kiên nhẫn. Trong đàm phán, kiên nhẫn là một đức tính rất đáng quý. Không ai thích bàn chuyện với người bán hàng nhanh, chỉ quan tâm đến kết quả cuối cùng. Sự kiên nhẫn đem lại sự tin tưởng và quyết định đúng đắn. Cuộc đàm phán nào cũng có một kỳ hạn cuối cùng. Bất cứ một người đàm phán nào trong lòng nói chung cũng có một sự tính toán là trước thời điểm ấy sẽ đi đến một thỏa thuận về một điều gì đó. Người tham gia đàm phán thường hay đợi đến thời hạn cuối cùng mới chịu nhượng bộ hoặc thỏa hiệp. Bởi vậy, trong khi đàm phán, có một sự kiên nhẫn rất lớn, để chờ thời cơ chín muồi.

- Bảo vệ sự công bằng. Hãy đảm bảo cho đối tác cũng đạt được kết quả công bằng với bạn. Khi hai bên cùng hài lòng sẽ tạo cơ hội cho những lần đàm phán sau.

- Thảo luận những vấn đề rộng thay vì những vấn đề nhỏ hơn. Để tạo dựng niềm tin, hãy cố nói rộng vấn đề ra. Nếu đối tác muốn bạn giảm bớt giá hàng, hãy chấp nhận giảm giá nếu đối tác mua tăng số lượng hoặc mở rộng hợp đồng.

5.4.4.4. Kỹ năng đặt câu hỏi trong đàm phán và thương lượng.

Trình độ cao hay thấp về giao tiếp – ứng xử của người đàm phán được quyết định bởi mức độ và cách thức đặt câu hỏi hay trả lời vấn đề của người ấy. Naguib Mahfouz đã nói: “Biết người nhanh nhạy qua câu trả lời. Biết người khôn ngoan qua cách đưa câu hỏi”. Trong quá trình đặt câu hỏi, bạn phải luôn chú ý không chỉ lời nói của đối tác mà còn cả hành động, phản ứng, phong thái và cử chỉ, điệu bộ của họ nữa vì chúng bộc lộ phần nào suy nghĩ của đối tác. Cách hỏi khéo léo có thể đem lại cho bạn một lượng thông tin lớn cần thiết để bạn sử dụng chiến thuật trong đàm phán. Cách đặt câu hỏi nhằm vào một số mục đích chính sau:

- Thu nhập thông tin: Thông tin càng nhiều và chính xác sẽ hỗ trợ rất lớn cho mọi quyết định trong đàm phán của họ.

- Khi đối tác đưa ra thông tin, bạn nên làm rõ và kiểm tra lại thông tin đó, từ đó giúp bạn phát hiện được những vấn đề có thể gây bất lợi cho mình.

- Kiểm tra độ hiểu và mức độ quan tâm của đối tác: Đối tác của bạn quan tâm như thế nào đến kết quả của đàm phán? Muốn biết mức độ hợp tác trong một vấn đề, bằng cách hỏi anh ta có thể chấp nhận mức thấp hơn so với yêu cầu của anh ta không?

- Xác định phong cách ứng xử: Đối tác là người như thế nào? Người đó từ đâu đến, có nhiều kinh nghiệm đàm phán không? Đó là một người trung thực? Quyết đoán? Cẩn thận? Những câu hỏi nhằm nắm bắt được những thông tin này sẽ ảnh hưởng đến cuộc đàm phán.

- Tạo sự hòa nhập: Khi bạn hỏi đối tác, bạn sẽ có được những thuận lợi, bạn có thể hiểu nhiều hơn về đối tác đồng thời họ cũng thấy quý mến bạn hơn. Điều này rất cần thiết trong trường hợp anh ta không hiểu hoặc không đồng ý với vấn đề bạn đang nói, anh ta chưa thật sự cởi mở trong đàm phán.

- Tiến đến thỏa thuận: Câu hỏi có thể giúp bạn biết được nguyện vọng thực sự hoặc sẵn sàng đi đến thỏa thuận của đối tác.

- Giảm căng thẳng: Nhiều cuộc đàm phán trở nên căng thẳng. Khi có điều gì sai xảy ra, đặt câu hỏi để biết thêm các thông tin về quan điểm của đối tác rất hữu hiệu, những thông tin biết thêm có thể định hướng lại cuộc đàm phán. Một câu hỏi khác làm giảm căng thẳng là pha một chút hài hước vào cuộc nói chuyện.

- Tạo sự cố gắng tích cực hoặc sự hòa hợp: Một câu nói tạo sự tích cực đơn giản là “Tôi rất đề cao anh”. Đôi khi bạn đã biết câu trả lời nhưng vẫn hỏi. Đồng thời thể hiện sự quan tâm đến người đối diện là việc bạn nên làm.

5.4.4.5. Kỹ năng trả lời trong đàm phán và thương lượng.

- Không nên trả lời hết mọi vấn đề được hỏi: Người trả lời nên khéo léo rút gọn phạm vi câu được hỏi, hoặc có thể triển khai ý mới, đào sâu thêm câu được hỏi tùy thuộc vào sự anh hiểu, chủ động và tình thế giao tiếp cũng như mức độ cảm nhận về lợi hại khi trả lời câu hỏi.

- Không trả lời sát vào câu hỏi của đối phương: Trả lời câu hỏi gì cũng vậy, cần để cho mình một khoảng cách để tiến thoái hay nhận diện rõ ý đồ của đối phương khi hỏi. Khi trả lời không nên bộc lộ thực lực ra quá sớm và ồ ạt. Thông thường có thể áp dụng cách giải thích một vấn đề gì tương tự, sau đó mới quay lại chủ đề chính. Hoặc có thể dùng những câu hỏi ngược lại, hay dùng cách nói nghi vấn (thế chẳng, không phải sao, chẳng lẽ ...) để di chuyển trọng điểm, hay giảm mức độ quan trọng của vấn đề được nêu ra.

- Giảm bớt cơ hội để đối phương hỏi đến cùng: Nếu người nêu câu hỏi phát hiện ra sơ hở của câu trả lời, thường họ sẽ truy hỏi đến cùng. Khi trả lời không được để đối phương phát hiện ra chỗ sơ hở bằng cách trả lời khái quát trên nguyên tắc hoặc khẳng định tính chất khách quan, hạn chế mức độ cụ thể khi trả lời.

- Dành đủ thời gian cất nhắc kỹ vấn đề được đưa ra đàm phán. Bạn cần chủ động, điềm tĩnh trong đối thoại ngay từ những phút đầu tiên, đôi khi phải biết lờ đi một cách vô tình hay hữu ý những câu hỏi dồn ép của đối tác.

- Xác định đúng những điều không đáng phải trả lời. Với những câu hỏi có thể gây nhiều, đưa bạn vào thế bị động, thua thiệt trong đàm phán, bạn cần xác định đúng loại câu hỏi này bằng cách từ chối hoặc hỏi lại ý nhị với mục đích ngăn chặn đối phương đưa tiếp những câu hỏi tương tự. Cần tránh tỏ thái độ khó chịu hay cố tình lờ đi câu hỏi của đối phương, bởi như thế đồng nghĩa với ý “tôi không nói chuyện với ông”.

- Đừng trả lời quá dễ dàng. Người đàm phán khi trả lời nên đi thẳng vào câu hỏi, có mục đích rõ ràng và cần tìm hiểu ý chân thực của vấn đề. Trong nhiều trường hợp, sự trả lời dễ dãi có thể bị đánh giá là nông nổi và hời hợt và do đó dễ rơi vào thế lép hoặc đối phương cũng chỉ có thể ứng xử lại một cách tương tự.

- Không nên để rơi vào tình thế là đối địch trực tiếp với đối tác trong các tình huống đối thoại. Luôn tỏ ra như cùng đứng về quan điểm hay lập luận của họ. Phủ định ngay và quá trực tiếp đối phương trong từng tình huống giao tiếp cụ thể khiến cho cuộc đàm phán căng thẳng, có xu hướng đi xa hơn những vấn đề hai bên cùng tiếp cận.

- Đưa ra những dẫn chứng tình huống : Nên chuẩn bị khoảng 10 đến 12 dẫn chứng tình huống để định vị sản phẩm dịch vụ của mình so với các đối thủ cạnh tranh.

Lưu ý: Tránh việc chỉ trích, chê bai trực tiếp đối thủ cạnh tranh. Thay vào đó, đưa ra bình luận nhận xét của khách hàng về những lợi ích và sự hài lòng khi sử dụng sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp bạn.

- Đưa ra những giải pháp hiệu quả: Nhiệm vụ của bạn là phải làm cho khách hàng tin tưởng vào sản phẩm dịch vụ của bạn cũng như những gì bạn đã cam kết. Kết thúc cuộc giao dịch, bạn nên tóm tắt lại những yêu cầu và giải pháp thực hiện, sẵn sàng trả lời bất cứ câu hỏi nào của đối tác để làm vững thêm quyết định.

5.4.5. Những điều cần tránh trong đàm phán và thương lượng.

Cho dù bạn đã đạt được mục tiêu như mong muốn trong đàm phán cũng phải tôn trọng đối phương. Những cử chỉ, lời lẽ vô tình hay hữu ý làm tổn thương lòng tự trọng cả đối phương hoặc phạm vào điều cấm kỵ sẽ là sai lầm lớn của bạn, có thể làm ảnh hưởng tới kết quả của chính cuộc đàm phán đó hoặc quan hệ hợp tác trong những lần khác của hai bên. Trước hết bước vào đàm phán, cần nghiên cứu, quan sát những yếu tố liên quan đến văn hóa ứng xử trong đàm phán, thương lượng sao cho tạo ra được một sự cộng hưởng tốt nhất đưa đến sự thành công của cuộc đàm phán.

➤ *Tránh phạm phải lời nói không kỹ dẫn đến khó khăn trong đàm phán.*

Lời nói là công cụ trực tiếp nhất, thực dụng nhất trong khi đàm phán. Trong giao tiếp, từ trao đổi thông tin, giao lưu tư tưởng, tình cảm đến quá trình mặc cả, thương lượng, nếu không có ngôn ngữ thích hợp thì không thể đàm phán. Ngôn ngữ cũng có quan hệ mật thiết với đàm phán qua văn bản.

Trên thế giới, mỗi quốc gia, mỗi dân tộc có những sắc thái ngôn ngữ khác nhau do đặc điểm về địa lý, sự phát triển về lịch sử, tôn giáo tín ngưỡng, phong tục tập quán khác nhau. Dân tộc nào cũng có những cấm kỵ trong ngôn ngữ. Vì vậy, nếu không biết rõ những cấm kỵ hoặc vi phạm cấm kỵ thì không những đàm phán khó thành công mà còn làm cho đối phương tức giận. Khéo léo sử dụng ngôn ngữ, nắm rõ các cấm kỵ là biểu hiện thành thực của nhà đàm phán và cũng là điều kiện quyết định sự thành công của cuộc đàm phán.

➤ *Tránh phạm phải những kiêng kỵ về văn hóa của các quốc gia, vùng lãnh thổ trong đàm phán.*

Hoạt động của giới thương mại không những không phân chia theo ngành nghề, khu vực mà còn phổ biến khắp thế giới. Đàm phán là hoạt động giao dịch mang tính toàn cầu. Khi đàm phán cần phải tìm hiểu, đánh giá các loại đối tượng. Đàm phán và thương gia có mối

quan hệ mật thiết không thể tách rời. Bất luận ở quốc gia nào, vùng lãnh thổ nào thì trong giao tiếp ứng xử cũng không tuân theo một kiểu mẫu nhất định.

Ở quốc gia nào thì phải chú ý đến phong tục tập quán của quốc gia đó. Khi tiến hành đàm phán, không được chạm vào những điều kiêng kỵ. Mỗi địa phương đều có đặc trưng riêng về văn hóa, chuẩn mực cuộc sống riêng. Những đặc trưng này được thể hiện tổng hợp thông qua người tham gia đàm phán của địa phương đó, trở thành tính cách và đặc điểm riêng. Khi đến một nước nào đó, không những phải nhập gia tùy tục, chuẩn bị đầy đủ mọi thứ mà còn không được tùy tiện hủy bỏ cam đoan. Sau khi đến nước đó cần phải chú ý nghe nhiều, nhìn nhiều, hiểu nhiều mới không làm ảnh hưởng tới sự thành công của đàm phán.

➤ *Trong đàm phán, thương lượng tránh đối diện với điều khó giải quyết, bế tắc.*

Trong khi đàm phán, nếu đối phương đưa ra ý kiến phản đối thì bạn nên suy nghĩ cẩn thận, phân tích kỹ càng, gợi ý cho đối phương nói ra mục tiêu của mình khi tham gia đàm phán. Tất cả các cách trên đều nhằm làm tăng vị thế của mình, tước đi ưu thế của đối thủ. Nếu bạn bác bỏ thẳng thừng ý kiến phản đối của đối phương thì không những làm mất mặt đối phương mà còn làm cho đàm phán đi vào bế tắc.

Đàm phán trong hoạt động kinh doanh luôn mang tính cạnh tranh, hoặc là cạnh tranh trực tiếp hoặc là cạnh tranh gián tiếp qua giá cả. Giá người bán đưa ra thị trường cao hơn so với giá người mua muốn trả và ngược lại, giá người mua đưa ra thường thấp hơn giá người bán yêu cầu. Đây là một vấn đề nan giải trong đàm phán. Các phương pháp trong đàm phán và thương lượng đều là các phương pháp mang tính hợp tác. Trọng tâm của phương pháp này là hai bên ngồi xuống bàn đàm phán một cách vui vẻ, công bố lập trường của mình, vận dụng các điều kiện khách quan, tính sáng tạo để nhanh chóng đạt được hiệp nghị mà không làm tổn hại đến quan hệ hai bên.

➤ *Đừng phá hỏng đàm phán.*

Đàm phán là quá trình hết sức tinh tế, sai sót một chút là có thể phá hỏng hoàn toàn. Những điều cần chú ý trong đàm phán là:

- Thái độ không được phép nhu nhược. Bất kể là lập trường của bạn có lợi đến đâu, hành vi nhu nhược chỉ làm giảm đi khí thế của bạn.

- Đừng bao giờ không nhẫn nại, nếu không sẽ thể hiện bạn là người dễ tùy tiện nói ra ý mình, không làm chủ được tư duy.

- Không được mất tự chủ tình cảm, nếu không người khác sẽ cho rằng bạn chỉ biết đến lập trường của bạn mà không có thành ý hợp tác.

- Không được phép nói quá điều mình cần, người khác sẽ cho rằng bạn không thật sự chú ý lắng nghe nhu cầu của đối phương.

- Không được đưa ra thông điệp cuối cùng, nếu không đàm phán có thể biến thành cục diện một mất một còn.

- Không được lên giọng trong khi diễn ra đàm phán. Kết quả của việc lớn tiếng chỉ là làm đối tác không rõ bạn đang nói gì.

Những chuyên gia về đàm phán thường cố gắng đạt được kết quả mà họ mong muốn. Nhưng họ cũng biết được rằng bất kỳ cuộc đàm phán thành công nào cũng buộc phải có những điều mất nhất định mới có thể có được những điều mà họ muốn. Thỏa hiệp gần như là

không thể tránh khỏi. Với lập trường kiên quyết không thỏa hiệp thì đến cả những thứ bạn cần cũng mất đi.

5.5. VĂN HOÁ TRONG MỐI QUAN HỆ VỚI KHÁCH HÀNG

5.5.1. Khách hàng và mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng

5.5.1.1. Khách hàng

Khách hàng là tất cả các tổ chức các nhân có nhu cầu về sản phẩm của doanh nghiệp. Hay nói cách khác, khách hàng là đối tượng mà doanh nghiệp phục vụ và là yếu tố quyết định thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Nói rộng ra, khách hàng không chỉ có nghĩa là những người trực tiếp thanh toán tiền, mà là bất cứ ai nhận được lợi ích từ sản phẩm/dịch vụ, bao gồm cả bệnh nhân trong bệnh viện, học sinh ở trường, và những người sử dụng dịch vụ công cộng khác. Khách hàng cũng bao hàm ý nghĩa khách hàng nội bộ tổ chức như đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới.

Bởi vì khách hàng tạo nên thị trường, quy mô của khách hàng tạo nên quy mô của thị trường. Khách hàng tạo ra nhu cầu, bản thân nhu cầu lại không giống nhau giữa các nhóm khách hàng. Hơn nữa nhu cầu của khách hàng cũng thường xuyên thay đổi. Tuy nhiên, tất cả chúng ta đều nhận thức một điều rằng, đầu cho doanh nghiệp luôn mong muốn đáp ứng tất cả mọi nhu cầu của khách hàng, nhưng tiềm lực, khả năng của doanh nghiệp là có hạn. Mỗi một doanh nghiệp chỉ có một *lợi thế nhất định trên một đoạn thị trường nhất định*, với một nhóm khách hàng nhất định nào đó. Trên đoạn thị trường ấy doanh nghiệp có thể phát huy lợi thế của mình so với *đối thủ cạnh tranh* để đạt được các mục tiêu đã định. Vì vậy, mỗi doanh nghiệp phải xác định cho mình đoạn thị trường mục tiêu nhất định phù hợp với khả năng và mục tiêu của mình.

Ngày nay để có những bước đi vững vàng trên thị trường, trong sự cạnh tranh gay gắt, doanh nghiệp phải thay đổi về quan niệm, kiên trì lấy nhu cầu khách hàng làm căn cứ của hoạt động kinh doanh. Lấy khách hàng làm mục tiêu chính cho hoạt động kinh doanh; lấy việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng làm xuất phát điểm cơ bản; thông qua phát hiện và đáp ứng nhu cầu hiện thực và tiềm năng để chiếm lĩnh khách hàng, duy trì mối quan hệ lâu dài với họ, từ đó mà thu được lợi ích và ưu thế cạnh tranh lâu dài.

5.5.1.2. Văn hóa doanh nghiệp và mối quan hệ với khách hàng

Quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng dựa trên phạm trù văn hoá đặc trưng của mỗi doanh nghiệp. Có thể nói văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng.

Vấn đề trọng điểm và tiền đề của việc thu hút và duy trì quan hệ lâu dài là phải nhận thức và xử lý một cách chính xác quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Trong điều kiện nền kinh tế hiện đại, doanh nghiệp và khách hàng là hai chủ thể bình đẳng, hai đối tượng dựa vào nhau mà tồn tại và có tác dụng qua lại. Sự phối hợp của doanh nghiệp và khách hàng là để thực hiện mục tiêu, lợi ích của mình và tạo thành lợi ích chung tạm thời hoặc lâu dài. Trong hệ thống lợi ích này, sự gắn bó hay xa cách trong mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng trực tiếp quyết định doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển trên thị trường hay không.

Cách thức phục vụ khách hàng và mối quan hệ với khách hàng phụ thuộc vào nhận thức và nỗ lực của doanh nghiệp trong việc tuyển chọn nhân viên phù hợp, phát triển kỹ năng cho nhân viên, tạo môi trường làm việc, khuyến khích tính chủ động và động lực làm việc, sự trao đổi và phối hợp của toàn thể nhân viên trong việc phục vụ khách hàng.

Phân quyền phù hợp tạo cho nhân viên sự nhiệt tình và mong muốn phục vụ khách hàng. Để nhân viên không ngừng đưa ra những dịch vụ vượt trội, họ cần phải có mục tiêu và động lực để thực hiện công việc đó. Sự gắn bó, đoàn kết và thái độ của nhân viên ảnh hưởng tới mục tiêu và động lực của nhân viên trong việc chăm sóc khách hàng. Thực tế đã chứng minh sự hài lòng của khách hàng có mối quan hệ chặt chẽ với sự hài lòng của nhân viên.

5.5.2. Cơ chế hình thành văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng

Việc hình thành văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng là một quá trình lâu dài, từng bước được định hình, hoàn thiện và sâu sắc. Trước tiên, việc ra đời và truyền bá quan niệm định hướng khách hàng phải là một quá trình. Thứ hai, việc hình thành và phát triển của văn hoá doanh nghiệp cần phải có điều kiện đầy đủ và hoàn cảnh thích hợp. Nói chung văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng được hình thành dựa vào một cơ chế nhất định. Các cơ chế đó là:

- Hình thành do nhu cầu sinh tồn và phát triển của doanh nghiệp trong môi trường nhất định. Trong điều kiện nền kinh tế thị trường, doanh nghiệp nhận thấy, nếu chỉ chú ý đến mình, thì không thể tự đột phá hay đạt được thành công. Chỉ có quan tâm nhiều đến khách hàng, nghiên cứu khách hàng, định hướng khách hàng mới có thể tìm thấy cơ hội kinh doanh. Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt, doanh nghiệp nào xuất phát từ góc độ khách hàng, tính đến yêu cầu của họ thì mới thu hút được khách hàng, đạt được thắng lợi trong cạnh tranh. Quan niệm định hướng khách hàng xuất hiện thích ứng với môi trường kinh doanh, thể hiện vai trò to lớn trong sự phát triển của doanh nghiệp. Sự hình thành văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng sẽ nâng cao năng lực thích ứng và thay đổi với môi trường khách quan của doanh nghiệp.

- Bắt đầu từ sự khởi xướng và làm mẫu của một số ít người, sau đó dần dần lan rộng và định hình trong cả doanh nghiệp. Trước khi văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng hình thành, văn hoá định hướng sản xuất hoặc sản phẩm dịch vụ chiếm được vị trí thống trị. Trong tình hình hiện nay, một số doanh nghiệp đã ý thức được rằng, văn hoá doanh nghiệp tốt nên thực sự xuất phát từ lợi ích của khách hàng, phản ánh nhu cầu của khách hàng.

- Là kết quả của việc không ngừng học tập, không ngừng thực hành và quản lý quy phạm của nhân viên doanh nghiệp. Trên thực tế là quá trình lấy phương thức hành vi và quan niệm kinh doanh định hướng khách hàng mới để thay cho các phương thức hành vi và quan niệm cũ. Quan niệm định hướng khách hàng mới phải trải qua sự tuyên truyền, học tập sâu rộng mới được nhân viên doanh nghiệp dần dần chấp nhận và đưa nó vào công việc của mình. Văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng khi còn là mô hình sơ bộ không ngừng lấy quan niệm định hướng khách hàng để chỉ đạo thực tiễn doanh nghiệp, và trong thực tiễn, nó luôn được bổ xung, điều chỉnh từng bước và hoàn thiện. Văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng không phải tự nhiên sinh ra, mà là kết quả của việc quản lý quy phạm

5.5.3. Lợi ích của văn hoá doanh nghiệp “định hướng khách hàng”

Văn hoá doanh nghiệp phải thích ứng với môi trường trong và ngoài doanh nghiệp, do vậy phải nắm vững được thay đổi của môi trường và kịp thời đưa ra phản ứng với sự thay đổi đó. Văn hoá doanh nghiệp “định hướng khách hàng” có tính độc đáo riêng, đó là:

- Tăng cường xây dựng mối quan hệ có lợi, cân bằng trong và ngoài doanh nghiệp: Hoạt động của doanh nghiệp cần chú ý đầu tiên là lấy nhu cầu khách hàng làm trung tâm. Văn hoá doanh nghiệp lấy khách hàng làm định hướng khiến doanh nghiệp có thể bắt kịp được với sự thay đổi nhu cầu của khách hàng. Hơn nữa văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng còn duy trì việc đối xử bình đẳng với nhân viên, khởi xướng tinh thần tập thể, cổ vũ sự sáng tạo, tăng sức đoàn kết của doanh nghiệp. Giữa doanh nghiệp và khách hàng có thể xây dựng được mối quan hệ có lợi, nhịp nhàng và cân đối, làm cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển vững chắc trong sự cạnh tranh khốc liệt của thị trường, cuối cùng thực hiện được mục tiêu văn hoá doanh nghiệp “định hướng khách hàng”.

- Có lợi cho doanh nghiệp trong việc thúc đẩy ưu thế cạnh tranh độc đáo của mình: Văn hoá doanh nghiệp là nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới thành tích của mỗi doanh nghiệp. Dựa vào văn hoá của mỗi doanh nghiệp, định hướng khách hàng để thúc đẩy sức sản xuất của xã hội phát triển. Trong điều kiện nhất định, có lợi cho việc tạo ra sự riêng biệt trong kinh doanh, tạo ra ưu thế khác biệt, từ đó thúc đẩy ưu thế cạnh tranh độc đáo của mỗi doanh nghiệp.

- Có thể dẫn dắt hoạt động mua bán và phương thức tiêu dùng của khách hàng, có lợi cho việc tạo ra những khách hàng tín nhiệm: Văn hoá doanh nghiệp ở một mức độ nhất định là sự giao lưu qua lại giữa khách hàng và doanh nghiệp. Doanh nghiệp thông qua việc xây dựng văn hoá để tạo ra hình ảnh của mình trong lòng công chúng, còn khách hàng thông qua các nội dung trong văn hoá doanh nghiệp (các lý luận, quan niệm tôn chỉ) mà doanh nghiệp đưa ra để tìm hiểu, tạo ra cách nhìn và thái độ đối với doanh nghiệp. Thông qua sự giao lưu qua lại, mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp sẽ ngày càng khăng khít. Các doanh nghiệp trong việc tuyên truyền văn hoá vào tư tưởng khách hàng có thể nắm được đặc trưng và hoạt động tiêu dùng của khách hàng, xu thế thay đổi trong nhu cầu của khách hàng. Từ đó có thể đưa ra những phản ứng thích hợp trong tình huống thực tế, làm cho nhu cầu vật chất và tinh thần của khách hàng được đáp ứng đầy đủ. Ngoài ra, khách hàng trong quá trình tiếp xúc với doanh nghiệp, có thể hiểu được văn hoá, lý luận quan niệm kinh doanh, sản phẩm dịch vụ mà doanh nghiệp sản xuất cung cấp. Nếu văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng thì có thể bồi dưỡng ấn tượng tốt của khách hàng đối với doanh nghiệp, khiến cho họ mua nhiều lần, tạo ra những khách hàng tín nhiệm. Văn hoá doanh nghiệp lấy khách hàng làm định hướng, việc gì cũng nghĩ cho khách hàng, do vậy có thể có được sự ủng hộ của khách hàng, làm cho doanh nghiệp không ngừng phát triển. Lấy định hướng khách hàng làm văn hoá doanh nghiệp, xây dựng văn hoá doanh nghiệp dần dần sẽ có được thành tích đáng kể.

5.5.4. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng

Văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng là hạt nhân sức mạnh quy tụ trong doanh nghiệp. Chính vì vậy cần phải bồi dưỡng định hướng khách hàng từ những mặt sau:

- Xây dựng quan niệm định hướng khách hàng: Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp suy cho cùng là sự cạnh tranh khách hàng, lựa chọn khách hàng quyết định sự hưng thịnh hay suy vong, thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp. Chỉ có hiểu rõ nhu cầu của khách

hàng, doanh nghiệp mới có thể tồn tại và phát triển. Xây dựng quan niệm định hướng khách hàng chính là yêu cầu tất yếu trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tất cả đều phải xuất phát từ nhu cầu khách hàng, cung cấp cho khách hàng những sản phẩm dịch vụ mà họ hài lòng. Đồng nhiên, việc xây dựng định hướng khách hàng yêu cầu các nhà quản lý doanh nghiệp phải bỏ thời gian và công sức tiến hành giáo dục, bồi dưỡng cải tạo cách tư duy của nhân viên, đặt khách hàng lên vị trí hàng đầu trong mục tiêu công việc.

- Xây dựng quan niệm quản lý “lấy con người làm gốc”: Trong nội bộ doanh nghiệp, cần coi nhân viên như những đối tác chung. Chú ý tới việc nhân cách hoá tinh thần doanh nghiệp và quan niệm giá trị của doanh nghiệp, giáo dục cho nhân viên ý thức “đoàn kết một lòng” vì sự nghiệp chung, làm cho nhân viên đồng tâm hiệp lực, cùng tiến bộ, cùng tồn tại, cùng mưu cầu vì sự phát triển của doanh nghiệp. cần bồi dưỡng ý thức của nhân viên, thường xuyên quan tâm tới tình hình cạnh tranh và sự biến đổi của thị trường, làm cho doanh nghiệp có sức cạnh tranh có thể tồn tại và phát triển. Doanh nghiệp cần bồi dưỡng và bảo vệ ưu thế về tài nguyên nhân lực của mình thông qua chế độ thưởng phạt có hiệu quả để thu hút nhân tài, đưa những nhân viên ưu tú nhất để phục vụ khách hàng.

- Khích lệ sáng tạo, bồi dưỡng sức cạnh tranh: Trong sự cạnh tranh gay gắt của thị trường, tính năng và chất lượng của sản phẩm phải thể hiện được sự ưu việt so với sản phẩm khác. Vì vậy doanh nghiệp nếu không sáng tạo, không đổi mới, nâng cao chất lượng sản phẩm thì sẽ bị tụt hậu. Tính sáng tạo của doanh nghiệp bao gồm khai phá sản phẩm mới, lựa chọn phương thức sản xuất mới, mở ra thị trường mới, áp dụng những hình thức doanh nghiệp mới. Sự sáng tạo này nếu thích ứng với nhu cầu của khách hàng thì doanh nghiệp nhất định sẽ thu được lợi nhuận, bảo đảm duy trì sự phát triển.

- Văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng nên khích lệ tinh thần sáng tạo của nhân viên, sử dụng ưu thế văn hoá để tạo ra sức cạnh tranh, tận dụng được cơ hội thuận lợi của thị trường. Cho nên khi xây dựng văn hoá doanh nghiệp nhất định phải phân tích quá khứ và nắm vững tương lai.

- Xây dựng tinh thần của nhà kinh doanh: Trong việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp, nhà lãnh đạo phải có quan niệm giá trị thích ứng với hoàn cảnh thị trường, có chiến lược, sách lược kinh doanh thích ứng và có thể làm cho doanh nghiệp phát triển. Việc bồi dưỡng văn hoá doanh nghiệp định hướng khách hàng có thể tạo ra sự ủng hộ về vật chất và tinh thần cho việc nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp, làm cho văn hoá doanh nghiệp thích ứng với nhu cầu phát triển. Ngoài ra văn hoá doanh nghiệp lành mạnh, thể hiện được đặc điểm của doanh nghiệp một cách rõ ràng thì mới có khả năng giúp doanh nghiệp nâng cao sức cạnh tranh, chiến thắng đối thủ và giành được sự ủng hộ và đồng tình của khách hàng.

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp, suy cho cùng là tạo động lực và môi trường hình thành các giá trị mới, phù hợp với yêu cầu hiện tại và tương lai, định hướng suy nghĩ và hành động của các thành viên sao cho phát huy được cao nhất những ưu thế sẵn có của nội lực, đồng thời khơi dậy và nhân lên các nguồn lực mới cho phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Về cơ bản văn hoá doanh nghiệp được biểu hiện ra là những động cơ thúc đẩy lãnh đạo doanh nghiệp. Khi ấy, doanh nghiệp là niềm kiêu hãnh chung của tập thể, nhân tố con người được tổ chức và sử dụng hiệu quả nhất, mang lại chiến thắng cho doanh nghiệp. Với nền văn hoá doanh nghiệp mạnh mẽ định hướng khách hàng, doanh nghiệp sẽ toả ra một nguồn năng lượng không ngờ. Văn hoá doanh nghiệp không phải là cái bất biến mà nó

cần phải được thay đổi theo yêu cầu của bộ máy tổ chức quản lý, phục vụ cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Nó phải được xây dựng dựa trên nền tảng là truyền thống và bản sắc dân tộc Việt nam. Văn hoá doanh nghiệp phải được sử dụng như một yếu tố nâng cao khả năng thích nghi và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

5.5.5. Phát triển môi trường văn hóa đặt khách hàng lên trên hết

5.5.5.1. Lắng nghe khách hàng

“Nói là bạc. Im lặng là vàng. Lắng nghe là kim cương”. Doanh nghiệp không thể tồn tại và phát triển nếu không lắng nghe khách hàng của mình. Lắng nghe để hiểu được khách hàng muốn gì, kỳ vọng gì và phản ứng ra sao đối với sản phẩm và cách phục vụ của nhân viên sẽ giúp công ty thu ngắn khoảng cách giữa nhu cầu đích thực và sản phẩm, dịch vụ cung ứng.

Ngoài ra, công ty cần lắng nghe cả những phàn nàn của khách hàng. Việc lắng nghe và phản ứng một cách tích cực với những lời phàn nàn của khách hàng chính là cách giúp các công ty nảy sinh ý tưởng cho sản phẩm, dịch vụ mới.

Hầu hết các công ty đều coi lời phàn nàn như là bằng chứng của sự thất bại thuộc về trách nhiệm của họ mà họ không muốn thừa nhận; hoặc đó là sự củng cố nghi ngờ của họ rằng khách hàng đang muốn trục lợi và mưu cầu một điều gì đó mà không mất gì. Tuy nhiên, những lời phàn nàn lại là cách thức hiệu quả và trực tiếp nhất để khách hàng nói với doanh nghiệp rằng họ có thể cải thiện sản phẩm/dịch vụ của mình. Và nếu sự cải thiện này không diễn ra thì khách hàng sẽ giao dịch với một công ty khác, và sự không hài lòng của khách hàng sẽ tác động xấu tới công ty và hình ảnh thương hiệu.

Khi khách hàng không hài lòng về sản phẩm hay dịch vụ nào đó, họ thường thể hiện bằng cách bày tỏ ý kiến của mình hoặc lảng lảng bỏ đi. Nếu họ bỏ đi, điều đó có nghĩa là họ không cho công ty một cơ hội nào để giải thích hay khắc phục sự cố đã làm họ không hài lòng. Khi khách hàng phàn nàn có nghĩa là khách hàng vẫn còn muốn nói chuyện với công ty và tạo cơ hội cho công ty giữ chân họ. Vì vậy, dù cho các công ty không thích những phản hồi tiêu cực, những chính những phản hồi đó là món quà mà khách hàng đem lại cho công ty. Vì thế, công ty và đặc biệt là các nhân viên dịch vụ khách hàng cần tiếp nhận lời phàn nàn của khách hàng như là đón nhận một món quà từ người khác. Hãy lắng nghe những lời phàn nàn và thực sự hiểu những thông điệp sâu sa ẩn chứa bên trong đó.

Lắng nghe khách hàng để xem xét và chất lọc những ý kiến, khuyến nghị của khách hàng còn giúp cho doanh nghiệp đưa ra những thay đổi nhằm cải thiện dịch vụ khách hàng của mình. Khi được lắng nghe, khách hàng sẽ xây dựng sự tin tưởng với công ty từ đó họ sẽ cởi mở và có mong muốn được chia sẻ những điều họ nghĩ.

5.5.5.2. Chăm sóc khách hàng

Theo cách khái quát nhất, chăm sóc khách hàng là tất cả những gì cần thiết mà doanh nghiệp phải làm để thỏa mãn nhu cầu, mong muốn của khách hàng; tức là phục vụ khách hàng theo cách họ mong muốn được phục vụ và làm những việc cần thiết để giữ những khách hàng mình đang có. Tìm hiểu về khách hàng là điều đầu tiên công ty cần làm để chăm sóc khách hàng. Lắng nghe khách hàng cũng là cách để công ty hiểu được khách hàng thực sự muốn gì.

Điều cơ bản nhất mà khách hàng mong muốn chính là sự tin cậy của sản phẩm mà họ mua. Tức là lời hứa mà thương hiệu đưa ra với khách hàng trong việc thỏa mãn nhu cầu của họ phải được thực hiện. Một sản phẩm đáp ứng mong muốn, một dịch vụ tốt là cơ sở để bước

đầu tạo sự hài lòng cho khách hàng. Tất cả những yếu tố như sự thân thiện, lời chào mời lịch sự không thể bù đắp được cho những sản phẩm không đáng tin cậy hay những dịch vụ không đạt tiêu chuẩn. Công việc chăm sóc khách hàng chỉ có thể được ghi nhận là tốt nếu nó gắn liền với một sản phẩm chất lượng hay một dịch vụ tốt.

Tuy nhiên, sản phẩm cốt lõi mới chỉ là cấp độ đầu tiên của sản phẩm. Các công ty muốn cạnh tranh và vượt trội cần bổ sung những dịch vụ để góp phần biến sản phẩm của mình thành một giải pháp hoàn chỉnh. Ví dụ: dịch vụ sau bán, dịch vụ hỗ trợ, bảo hành, lắp đặt & vận hành, điều kiện giao hàng & tín dụng.

Các công ty cần tập trung vào yếu tố cảm nhận của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ mà công ty cung cấp. Nên nhớ rằng giá trị cảm nhận của khách hàng về sản phẩm/dịch vụ không chỉ nằm ở bản thân sản phẩm và còn ở giá trị dịch vụ, nhân sự và danh tiếng mà công ty mang lại cho họ. Ngoài ra, việc nghiên cứu quy trình quyết định mua cho thấy, sự hài lòng của khách hàng sau khi thực hiện giao dịch nằm ở khoảng cách giữa kỳ vọng và trải nghiệm thực sự của họ về sản phẩm/dịch vụ do công ty cung cấp. Quá trình ra quyết định thường không dễ dàng và việc phải lựa chọn có thể tạo tâm lý lo lắng và tiếc nuối cho khách hàng. Vì vậy, họ cần cảm thấy một điều gì đó tốt đẹp hơn so với những gì họ có trước đây. Họ muốn cảm thấy quyết định của mình là đúng đắn và không hối tiếc vì việc bỏ qua những lựa chọn khác. Chính vì vậy chăm sóc khách hàng sau khi khách hàng thực hiện giao dịch là rất quan trọng..

Chăm sóc khách hàng không chỉ đơn thuần là nhiệm vụ của các nhân viên bán hàng hay các nhân viên thường xuyên tiếp xúc với khách hàng. Các công ty ngày nay biết rằng họ không thể một mình tạo ra giá trị cho khách hàng và xây dựng quan hệ với khách hàng vững mạnh. Họ phải cộng tác chặt chẽ với nhiều đối tác marketing khác nhau. Ngoài ra, để quản trị tốt mối quan hệ với khách hàng, các công ty cũng cần phải thực hiện tốt việc quản trị quan hệ với đối tác. Nhiều thay đổi lớn đang xảy ra trong cách các công ty cùng hợp tác với đối tượng khác cả bên trong và bên ngoài công ty để mang đến nhiều giá trị hơn cho khách hàng.

Trước đây, nhân viên marketing chịu trách nhiệm tìm hiểu khách hàng và trình bày nhu cầu của khách hàng cho các bộ phận khác nhau trong công ty. Cách suy nghĩ cũ là marketing được thực hiện bởi những người thuộc bộ phận marketing, bán hàng, và hỗ trợ khách hàng. Tuy nhiên, trong thế giới được kết nối nhiều hơn ngày nay, việc tương tác với khách hàng không còn là độc quyền của marketing nữa. Tất cả các lĩnh vực chức năng có thể tương tác với khách hàng, đặc biệt là thông qua điện tử. Cách suy nghĩ mới là mỗi nhân viên phải định hướng khách hàng.

Bất kỳ cá nhân nào trong doanh nghiệp cũng phải thực hiện một nhiệm vụ nào đó cho một số người khác trong doanh nghiệp của mình, tức là ai cũng có khách hàng, và đó là khách hàng bên trong của doanh nghiệp. Giả sử chúng ta có một dây chuyền khách hàng như sau: A phục vụ B, B phục vụ C, C phục vụ KH cuối cùng (bên ngoài). Việc hài lòng của khách hàng bên ngoài phụ thuộc vào sự hài lòng và điều kiện vật chất và tinh thần của từng khách hàng nội bộ doanh nghiệp.

Vì vậy, chăm sóc khách hàng phải bắt rễ từ văn hóa và niềm tin của công ty, chứ không phải chỉ là các giải pháp tình thế để đối phó với những phản nàn, khiếu nại của khách

hàng. Văn hóa chăm sóc khách hàng phải được cam kết từ cấp lãnh đạo cao nhất trong doanh nghiệp và nhất quán trong mọi phòng ban.

Đối với các công ty quan tâm đến việc làm vui lòng khách hàng, thì việc tạo ra giá trị và dịch vụ đặc biệt không chỉ dừng ở mức chỉ là một loạt những chính sách hay hành động. Điều đó được xem như là thái độ chung trong toàn công ty, và là một phần quan trọng trong văn hóa công ty.

5.5.5.3. Xây dựng lòng trung thành của khách hàng

Ngày nay, việc tìm mọi cách để giữ chân khách hàng luôn là cách thức hiệu quả nhất giúp các công ty có được lợi nhuận và thành công. Nghiên cứu cho thấy chi phí để tìm một khách hàng mới cao hơn gấp 10 lần so với chi phí cho việc giữ một khách hàng cũ.

Thống kê cũng cho thấy 20% khách hàng có giá trị nhất có thể mang lại tới 80% tổng lợi nhuận của công ty. Ví dụ: Hãng General Motor ước tính mỗi năm mất 2500 USD để có được 1 khách hàng mới. Mỗi xe GM có giá khoảng 20.000 USD, lợi nhuận mỗi xe là 2000 USD. Vậy đã mất 500 USD cho mỗi lần giao dịch đầu tiên. Mỗi năm GM bỏ ra một khoản tiền lớn để tăng thêm 20% lượng khách hàng hiện tại.

Lòng trung thành của khách hàng giúp công ty có được nguồn lợi nhuận ổn định, lâu dài thông qua việc mua hàng lặp lại và bán chéo. Khi đã trung thành, khách hàng thường tăng lượng mua và rất dễ dàng trong việc mua thêm mặt hàng, dịch vụ khác của công ty. Đồng thời, khách hàng trung thành là những người mà các đối thủ cạnh tranh khó lôi kéo nhất. Họ luôn gắn bó với công ty ngay cả những lúc khó khăn nhất. Lòng trung thành của khách hàng sẽ tạo nên sức mạnh giúp thương hiệu có khả năng phục hồi nhanh chóng khi họ phải đối diện với rủi ro.

Quản trị tốt mối quan hệ khách hàng sẽ tạo ra sự hài lòng cao độ từ khách hàng. Đổi lại, những khách hàng hài lòng cao độ duy trì lòng trung thành với công ty và kể chuyện với người khác về công ty và sản phẩm của công ty. Các nghiên cứu cho thấy sự khác biệt lớn về mức độ trung thành giữa những người ít hài lòng, hài lòng ở mức độ vừa phải, và những người hoàn toàn hài lòng. Thậm chí chỉ một lượng suy giảm nhỏ từ trạng thái hoàn toàn hài lòng có thể tạo ra một sự suy giảm lớn về lòng trung thành. Vì vậy, mục đích của quản trị quan hệ khách hàng là tạo ra không chỉ sự hài lòng mà còn tạo ra sự hài lòng cao độ của khách hàng.

Các công ty đang nhận ra rằng, mất đi khách hàng đồng nghĩa với việc mất nhiều hơn 1 đơn hàng. Nó có nghĩa là mất một nguồn mua hàng mà khách hàng sẽ thực hiện trong suốt khoảng thời gian lui tới mua hàng.

Không chỉ đơn giản giữ những khách hàng tốt để thu được giá trị trọn đời của họ, thực hiện tốt việc quản trị mối quan hệ khách hàng có thể giúp nhân viên marketing tăng thêm phần chi tiêu của khách hàng của họ - phần mà họ đạt được từ việc khách hàng mua những sản phẩm hàng hoá của họ. Do đó, các ngân hàng muốn tăng “thị phần của những chiếc ví tiền”. Các siêu thị và nhà hàng muốn tăng thêm “phần của dạ dày”. Các công ty ô tô muốn tăng thêm “phần của gara” và các hãng hàng không muốn tăng thêm “phần của đi lại”.

Để tăng thêm phần chi tiêu của khách hàng, các hãng có thể cung cấp sự đa dạng cho khách hàng hiện thời. Hoặc họ có thể đào tạo nhân viên bán nhiều sản phẩm hơn hoặc bán các sản phẩm khác cho các khách hàng hiện tại.

Mục đích cuối cùng của quản trị quan hệ khách hàng là tạo ra tài sản khách hàng lớn cho công ty. Tài sản khách hàng là sự kết hợp giá trị trọn đời của khách hàng được tính quy đổi về giá trị hiện tại của tất cả khách hàng tiềm năng và hiện tại của công ty. Rõ ràng, càng có thêm khách hàng trung thành có thể mang lại lợi nhuận, thì giá trị khách hàng của công ty càng cao.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Văn hóa trong ứng xử nội bộ doanh nghiệp có những vai trò gì?
- 2- Hãy phân tích những biểu hiện của văn hóa ứng xử nội bộ doanh nghiệp
- 3- Hãy nêu những điều cần tránh trong ứng xử nội bộ doanh nghiệp.
- 4- Hãy phân tích mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và thương hiệu.
- 5- Có những khía cạnh văn hóa gì cần phải xem xét khi xây dựng thương hiệu ?
- 6- Hãy phân tích mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và hoạt động marketing.
- 7- Hãy phân tích các vấn đề văn hóa trong lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị
- 8- Hãy phân tích các vấn đề văn hóa trong marketing mix
- 9- Thế nào là đàm phán? Có những kiểu đàm phán nào? Tại sao văn hóa ứng xử lại quan trọng đối với hoạt động đàm phán ?
- 10- Hãy phân tích biểu hiện của văn hóa trong đàm phán, thương lượng.
- 11- Thế nào là định hướng khách hàng? Văn hóa doanh nghiệp có vai trò thế nào đối với việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng?
- 12- Hãy phân tích những biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp định hướng khách hàng.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

B. Tài liệu Tiếng Việt

1. Barlow, J. & Moller C., *Nghệ thuật chinh phục khách hàng*, Nhà xuất bản trẻ, 2012
2. *Nền văn hóa Việt Nam đậm đà bản sắc dân tộc*, Bộ Văn hóa Thông tin Việt Nam, 2010
3. Cohen. H., *Bạn có thể đàm phán bất cứ điều gì*, NXB Lao động – Xã hội, 2013
4. G. Richard Shell. – *Đàm phán để giành lợi thế*, NXB Trẻ, 2009
5. Bùi Xuân Hải, *Học thuyết về đại diện và mấy vấn đề của pháp luật công ty Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Pháp lý, Số 4 (41) 2007
6. PGS.TS Dương Thị Liễu, *Bài giảng Văn hóa kinh doanh*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2006
7. Luật kế toán 03/2003/QH11
8. Nghị định kiểm toán độc lập 105/2004/NĐ-CP
9. GS.TS Bùi Xuân Phong, *Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp*. NXB Thông tin và Truyền thông, 2009
10. PGS.TS Nguyễn Mạnh Quân, *Giáo trình Đạo đức kinh doanh và văn hóa Công ty*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2007
11. PGS.TSKG Trần Ngọc Thêm, *Khái luận về văn hóa – Phác thảo chân dung Văn hóa Việt Nam*, XNB Chính trị Quốc Gia, 2000
12. PGS.TS. Đinh Công Tuấn, *Văn hóa doanh nghiệp ở Việt Nam trong thời kỳ hội nhập*, Tạp chí Cộng sản, 12/10/2012

C. Tài liệu Tiếng Anh

1. Keller, P.L., *The Brand Report Card*, Harvard Business Review, 2007
2. Kreitner . R & Kinicki. A., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Companies. Inc., 2013
3. Schein E. , *Organizational Culture and Leadership*, 3e. Jossep-Bass, 2004
4. Stanwick, *Understanding Business Ethics*, Pearson Publishing House – 2009
5. Taylor, B., *Brand is culture, culture is brand*, Harvard Business Review, 2010
6. Velasquez M.,G, *Business Ethics: Concepts & Cases* , Pearson Publishing House Publishing House, 2012
7. Wicks A., C. et al, *Business Ethics: a managerial approach*, Pearson Publishing House, 2010

PTIT

PTIT