

# XÂY DỰNG BỘ QUY TẮC ỨNG XỬ CHO DOANH NGHIỆP

Hầu như tất cả doanh nghiệp lớn nhất trên thế giới như Google, Coca Cola, Ikea hay doanh nghiệp Việt Nam như Vinamilk hay Petrolimex đều sở hữu một bộ quy tắc ứng xử. Tin tôi đi, chỉ cần tìm kiếm cụm từ “quy tắc ứng xử”, bạn có thể tham khảo vô vàn các bộ quy tắc này ở bất kỳ doanh nghiệp lớn nhỏ nào ở Việt Nam và thế giới.

Bộ quy tắc ứng xử là tập hợp các quy tắc, nguyên tắc, giá trị, kỳ vọng của nhân viên, hành vi và các mối quan hệ mà một tổ chức coi là quan trọng và tin rằng đó là nền tảng cho hoạt động thành công của họ.

Và quan trọng hơn: Tất cả doanh nghiệp đều đang cố gắng hết sức tuân thủ các nguyên tắc được nêu trong loại văn bản này - dù nghe có vẻ không cần thiết bởi vì đây không phải một loại tài liệu ràng buộc về mặt pháp lý. Tại sao vậy?

## 1. Quy tắc ứng xử là linh hồn của doanh nghiệp

Một doanh nghiệp muốn kiến tạo, duy trì và quản trị văn hóa ứng xử nơi công cộng có hiệu quả và bền vững thì nhất định phải có một giải pháp mang tính hệ thống, có hiệu lực cao, được cộng đồng chấp nhận một cách tự giác.

Một bộ quy tắc ứng xử được xây dựng tốt sẽ làm rõ sứ mệnh, giá trị cốt lõi và nguyên tắc của một tổ chức, giúp định hướng, quản lý con người bằng các quy chuẩn đạo đức và các giá trị văn hóa, liên kết chúng với các văn bản pháp lý có các chế tài xử phạt. Chính vì vậy quy tắc ứng xử kinh doanh trở thành phần quan trọng nhất trong khuôn khổ đạo đức của công ty:

- Định hướng văn hóa nội bộ: Mỗi một quy tắc ứng xử là một hướng dẫn và tài liệu tham khảo cho nhân viên để hỗ trợ công việc hàng ngày được tốt nhất. Nó là công cụ giúp quản lý, định hướng lối sống và phong cách hành xử có văn hóa của một cộng đồng. Nó nâng cao giá trị cốt lõi của công ty, niềm tin và thiết lập văn hóa đúng đắn.
- Đảm bảo kỷ luật: Yêu cầu các nhân viên và cả hội đồng quản trị và lãnh đạo của công ty phải thực hiện đúng các quy tắc hoặc giải thích rõ ràng lý do tại sao họ không thực hiện. Đồng thời giữ cho công ty và nhân viên của mình không vi phạm luật pháp và quy định.
- Thương hiệu: Bộ quy tắc ứng xử đóng vai trò như một tuyên bố công khai về những gì công ty đại diện và cam kết đối với các tiêu chuẩn xã hội và thực hiện các hành vi đúng đạo đức. Quy tắc ứng xử như một thước đo của một tổ chức đáng tin tưởng, xây dựng danh tiếng của công ty trên thị trường.
- Gắn kết nhân viên: Những quy tắc ứng xử được đưa ra cũng chính là chất keo gắn kết các thành viên trong doanh nghiệp, thúc đẩy lòng trung thành và giữ chân nhân viên. Nó giúp mọi người thống nhất về cách hiểu vấn đề, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành động. Khi nhân viên phải đối mặt với xu hướng xung đột lẫn nhau, chính bộ quy tắc ứng xử này là yếu tố giúp mọi người hòa nhập và thống nhất.
- Giữ chân khách hàng: Khi khách hàng tìm hiểu và sau đó trải nghiệm thực tế các tiêu chuẩn ứng xử cao của công ty, họ sẽ đánh giá cao sự chuyên nghiệp và tôn trọng khách hàng của doanh nghiệp. Điều này khuyến khích lòng trung thành và giữ chân khách hàng tốt hơn.

- Tuân thủ pháp luật: Các tổ chức có quy tắc ứng xử và tuân theo các bước được xác định khác trong luật pháp, có thể giảm rủi ro tài chính liên quan đến các án phạt của chính phủ vì hành vi sai trái, đặc biệt là về tham nhũng trong doanh nghiệp.

Quy tắc ứng xử là trái tim và linh hồn của một doanh nghiệp, không bao giờ nên được coi là gánh nặng cho công ty. Trên thực tế, đó là nền tảng mà công ty đặt ra và nếu bộ quy tắc ứng xử được thực hiện càng tốt, công ty sẽ làm tốt hơn trên thị trường

## 2. Cách xây dựng

### 2.1 Các bước để xây dựng bộ quy tắc ứng xử

Có nhiều Bộ quy tắc ứng xử có sẵn phù hợp với mô hình kinh doanh của bạn. Tuy nhiên, có một điều bạn cần lưu ý là không nên áp dụng nguyên xi một bộ quy tắc có sẵn của một công ty nào đó vào tổ chức của mình, bởi vì mỗi một doanh nghiệp có những đặc trưng, mục tiêu, giá trị, cấu tạo và cách hoạt động khác nhau, chúng ta chỉ nên tham khảo trước khi bắt tay vào xây dựng Bộ quy tắc của riêng mình.

8 bước sau đây sẽ giúp bạn xây dựng được một Bộ quy tắc hoàn thiện và phù hợp với doanh nghiệp của mình:

Bước 1: Xem xét các tuyên bố về sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị của doanh nghiệp cho các mục tiêu kinh doanh cốt lõi và kỳ vọng vào đạo đức

Bước 2: Nghiên cứu các quy tắc ứng xử của những doanh nghiệp có điểm tương đồng về cách hoạt động và quy mô trong ngành của bạn.

Bước 3: Xem xét các chính sách hiện có, thực tiễn trong quá khứ, đặc biệt tình huống khó xử trước đây và bất kỳ tiền lệ nào mà tổ chức đã đặt ra.

Bước 4: Thống nhất ý kiến của các lãnh đạo doanh nghiệp và đứng đầu phòng ban - những người sẽ bị ảnh hưởng trực tiếp bởi quy tắc ứng xử

Bước 5: Soạn thảo nháp Bộ quy tắc, chia sẻ rộng rãi với thành viên, lấy ý kiến phản hồi và chỉnh sửa lần cuối trước khi xem xét về mặt pháp lý. Bộ quy tắc cần dễ đọc và dễ hiểu khi hoàn thiện

Bước 6: Phân công giám sát và thực thi trách nhiệm cho cá nhân có khả năng và thẩm quyền tiếp nhận, giải quyết khiếu nại; điều tra các vi phạm và đưa ra các biện pháp kỷ luật và hướng dẫn cách khắc phục khi cần thiết

Bước 7: Triển khai Bộ quy tắc ứng xử bằng cách tổ chức một sự kiện thông báo và giải đáp các thắc mắc, kỳ vọng của nhân viên. Hướng dẫn cách sử dụng, các vấn đề tiềm ẩn và các vi phạm có thể xảy ra.

Bước 8: Đánh giá, đo lường hiệu quả của Bộ quy tắc bằng quan sát thực tế và khảo sát thành viên. Liên tục thay đổi, cải thiện cùng các hệ thống hỗ trợ để thích ứng với sự thay đổi của thực tiễn và duy trì lâu dài.

## 8 bước xây dựng Bộ quy tắc ứng xử



01

Xem xét các tuyên bố về sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị của doanh nghiệp cho các mục tiêu kinh doanh cốt lõi và kỳ vọng đạo đức



Nghiên cứu các quy tắc ứng xử của những doanh nghiệp có điểm tương đồng về cách hoạt động và quy mô trong ngành của bạn

02

03

Xem xét các chính sách hiện có, thực tiễn trong quá khứ, đặc biệt tình huống khó xử trước đây và bất kỳ tiền lệ nào mà tổ chức đã đặt ra.



Thống nhất ý kiến của các lãnh đạo doanh nghiệp và đứng đầu phòng ban - những người sẽ bị ảnh hưởng trực tiếp bởi quy tắc ứng xử

04

05

Soạn thảo nháp Bộ quy tắc, chia sẻ rộng rãi với thành viên, lấy ý kiến phản hồi và chỉnh sửa lần cuối trước khi xem xét về mặt pháp lý. Bộ quy tắc cần dễ đọc và dễ hiểu khi hoàn thiện



Phân công giám sát và thực thi trách nhiệm cho cá nhân có khả năng và thẩm quyền tiếp nhận, giải quyết khiếu nại; điều tra các vi phạm và đưa ra các biện pháp kỷ luật và hướng dẫn cách khắc phục khi cần thiết

06

07

Triển khai Bộ quy tắc ứng xử bằng cách tổ chức một sự kiện thông báo và giải đáp các thắc mắc, kỳ vọng của nhân viên. Hướng dẫn cách sử dụng, các vấn đề tiềm ẩn và các vi phạm có thể xảy ra.



Đánh giá, đo lường hiệu quả của Bộ quy tắc bằng quan sát thực tế và khảo sát thành viên  
Liên tục thay đổi, cải thiện cùng các hệ thống hỗ trợ để thích ứng với sự thay đổi của thực tiễn và duy trì lâu dài

08

## 2.2 Nguyên tắc cơ bản khi xây dựng quy tắc ứng xử

### a. Nội dung cơ bản của một Bộ quy tắc ứng xử

Trong bộ quy tắc ứng xử, bạn nên có đầy đủ những nội dung sau:

- Thông điệp của lãnh đạo tổ chức về mục đích và cam kết liên chính của Bộ quy tắc ứng xử
- Các giá trị cốt lõi, tầm nhìn và sứ mệnh/định hướng chiến lược
- Giá trị và nguyên tắc kinh doanh của doanh nghiệp
- Hành vi được chấp nhận và không được chấp nhận trong tổ chức
- Các bước hành động trong hoàn cảnh gặp tình huống rủi ro hay tham nhũng
- Cách thức và quy trình tìm kiếm chỉ dẫn hoặc giải pháp cụ thể; địa chỉ khi cần tư vấn.
- Các hình thức khen thưởng khi tuân thủ tốt và kỷ luật khi vi phạm

b. Nếu có thể, toàn bộ lãnh đạo nên cùng xây dựng

“Tôi có cần một luật sư không? Bộ quy tắc này sẽ áp dụng toàn công ty vậy tôi tự làm thì tốt nhất hay là nên hỏi ý kiến của tất cả nhân viên?”

Thứ nhất, bạn không cần một luật sư bởi quy tắc ứng xử không phải là loại tài liệu pháp lý. Điều này chỉ nên xảy ra khi bạn là một công ty lớn, hoặc doanh nghiệp của bạn có ảnh hưởng lớn bởi loại hình xã hội và môi trường, hay là một công ty bị ràng buộc bởi các chính sách trách nhiệm pháp lý nghiêm ngặt. Trong những trường hợp như vậy, bạn sẽ muốn đảm bảo các tài liệu và hướng dẫn nội bộ của mình là chính xác và có lợi cho doanh nghiệp.

Thứ hai, nếu là một nhà lãnh đạo có thời gian, năng lực và kinh nghiệm, việc bạn tự viết một bộ quy tắc ứng xử không có gì là không nên. Tuy nhiên, hầu hết các công ty đều giao cho bộ phận nhân sự, điều này khiến cho quá trình hình thành và thống nhất sẽ trở nên rất khó khăn, thậm chí còn đi lạc do không có định hướng.

Giải pháp tốt nhất: Nếu có thể, toàn bộ lãnh đạo nên cùng ngồi xuống và thống nhất. Bạn chắc chắn sẽ không muốn ai đó trong ban lãnh đạo quay lưng lại với bộ quy tắc và nói rằng họ đã không đồng ý với nó ngay từ đầu. Cách làm này sẽ đảm bảo sự nhất quán trong việc xây dựng và quan trọng nhất là thể hiện sự thống nhất giữa những người đứng đầu công ty.

c. Xây dựng quy tắc dựa trên sứ mệnh và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp

Thông thường, bạn chỉ cần dựa trên luật pháp nếu muốn làm một bộ quy tắc cho các hành vi đạo đức cơ bản. Nhưng nếu muốn xây dựng và khuyến khích nhân viên đi theo những chuẩn mực đặc trưng và phức tạp hơn nữa của doanh nghiệp thì làm thế nào?

Câu trả lời là cần xác định mục tiêu và niềm tin của tổ chức khi xây dựng Bộ quy tắc, và vấn đề này không nằm ở đâu khác ngoài chính sứ mệnh, tuyên bố về tầm nhìn và giá trị của doanh nghiệp.

Trước tiên, tìm các yếu tố trong sứ mệnh của doanh nghiệp có thể củng cố các quy tắc của bạn khi xây dựng các hành vi đạo đức. Ví dụ như:

- Mục đích của doanh nghiệp? (giá trị khác ngoài lợi nhuận)
- Điều gì làm cho tổ chức của bạn khác biệt? (dịch vụ, giá cả,...)
- Các mối quan hệ (khách hàng, nhân viên, cổ đông,...) nên được đối xử như thế nào?
- Còn điều gì khác quan trọng với tổ chức của bạn? (mục tiêu phi lợi nhuận như trách nhiệm với xã hội hoặc môi trường)

Tiếp theo, xem lại các giá trị của tổ chức để đảm bảo rằng Bộ quy tắc sẽ phù hợp và duy trì được lâu dài, vì các giá trị của tổ chức rất khó thay đổi. Những giá trị quan trọng và nên được đặt lên hàng đầu như:

- Trách nhiệm giải trình: gồm nhiệm vụ của cá nhân trong việc chịu trách nhiệm về hành động của mình cũng như cam kết của công ty trong việc đáp ứng mong đợi của khách hàng về chất lượng và dịch vụ của sản phẩm.
- Quyền công dân: Đề cập đến việc đảm bảo các điều luật và quy định cơ bản của nhà nước, nhưng cũng bao gồm cả việc theo đuổi mục tiêu xã hội như sức khỏe hoặc môi trường.
- Sự chính trực: Áp dụng cho các mối quan hệ với nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng, chính quyền địa phương và cơ quan quản lý.
- Tính công bằng và minh bạch: Trong tất cả các khía cạnh doanh nghiệp, từ những cam kết của doanh nghiệp như trong tuyển dụng không phân biệt đối xử đến việc cảm nhận quà tặng, hay việc các nhà cung cấp muốn được ưu tiên hơn trong việc thanh toán.

d. Phải có độ chặt chẽ cao

Hãy nhớ rằng, ngoài việc cung cấp những chuẩn mực cư xử cho nhân viên, bộ quy tắc ứng xử còn tạo ra hình ảnh thương hiệu của doanh nghiệp. Quy tắc ứng xử của bạn thường sẽ bao gồm các quyết định ảnh hưởng đến những người tương tác với doanh nghiệp - bao gồm nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, cổ đông,...

Ví dụ:

- Các vấn đề đạo đức liên quan đến khách hàng: có thể là chất lượng sản phẩm và tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng.
- Nếu có cổ đông, bạn cần xem xét các vấn đề liên quan đến báo cáo tài chính và giao dịch chứng khoán của những người trong công ty.
- Đối với nhân viên và các nhà cung cấp, họ có thể bị ảnh hưởng bởi các giá trị trách nhiệm xã hội của công ty như cam kết về quyền con người và tiền lương.

e. Phải dễ hiểu

Sẽ không có một khuôn mẫu nhất định bắt buộc nào cho bộ quy tắc ứng xử, cách bạn lựa chọn hướng đi cho nó sẽ phụ thuộc vào nhu cầu của doanh nghiệp và các quy định trong ngành. Nhưng dù bạn sử dụng cách viết nào thì điều quan trọng nhất là bộ quy tắc phải dễ hiểu và dễ theo dõi. Một vài mẹo dưới đây có thể giúp bạn:

- Kết nối với các giá trị của doanh nghiệp: Tạo kết nối trực tiếp giữa bộ quy tắc và tuyên bố sứ mệnh của công ty bạn và các giá trị cốt lõi. Ví dụ: bạn có thể liệt kê các giá trị của công ty trong phần giới thiệu của tài liệu và sau đó giải thích cách bộ quy tắc sẽ giúp tất cả nhân viên thực hiện các giá trị đó.
- Sử dụng ngôn ngữ đơn giản: Sử dụng lối dùng từ gần gũi và dễ hiểu. Ví dụ: “Chúng ta không hối lộ hoặc nhận hối lộ” thay vì “Đạo luật về các hành vi tham nhũng nước ngoài năm 1977 khiến cho việc đưa ra hoặc cung cấp bất cứ thứ gì có giá trị cho các quan chức chính phủ không phải của Hoa Kỳ để ảnh hưởng không đúng đến việc thực hiện nhiệm vụ của quan chức. Việc không tuân thủ không được chấp nhận.”
- Ngôn ngữ tích cực: Ngôn ngữ tích cực, có tính bao hàm như “chúng ta”, “của chúng ta” - điều này thể hiện rằng, tất cả những thành viên của doanh nghiệp (từ lãnh đạo

đến nhân viên) đều phải thực hiện đúng với những quy tắc đã được đề ra mà không phải chỉ nhân viên cần thực hiện.

Chọn ngôn ngữ tích cực truyền đạt lợi ích của hành vi đạo đức. Ví dụ, thay vì “nghiêm cấm phân biệt đối xử với bất kỳ nhân viên nào trên cơ sở chủng tộc, tôn giáo, dân tộc, giới tính, tuổi tác,...”, bạn có thể coi sự đa dạng là một lợi thế kinh doanh quan trọng: “Một lực lượng lao động đa dạng là điều cần thiết cho một doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ. Chúng tôi cố gắng thu hút nhân viên từ nhiều nguồn gốc khác nhau và sẽ không phân biệt đối xử dựa trên chủng tộc, tôn giáo, sắc tộc, giới tính, tuổi đời,..”

- Không nên tạo ra bộ quy tắc ứng xử trong doanh nghiệp với một danh sách liệt kê những hành vi cấm đoán

Viết bộ quy tắc bằng ngôn ngữ dễ theo dõi và hiểu, nêu rõ vị trí của bạn và truyền cảm hứng cho nhân viên của bạn.

### 3. Đưa bộ quy tắc vào thực tiễn

Sở hữu bộ quy tắc ứng xử hoàn hảo và phù hợp với doanh nghiệp nhưng lại để nó nằm trên giấy tờ thì cũng vô nghĩa. Hãy xây dựng một kế hoạch để giúp nhân viên của bạn hiểu được những gì mà họ mong đợi ở họ và tiếp thu những tiêu chuẩn đó. Một số gợi ý sau sẽ giúp nhân viên của bạn ủng hộ bộ quy tắc và chủ động biến chúng thành hành động, lấy đó làm kim chỉ nam cho cách ứng xử hàng ngày.

#### 3.1 Đặt yêu cầu với nhân viên ngay khi tuyển dụng đầu vào

Nhân viên có vai trò vô cùng quan trọng trong việc duy trì văn hóa công ty của bạn vì vậy, điều quan trọng là yêu cầu sự hiểu biết và áp dụng của họ đối với bộ quy tắc ứng xử. Hãy tìm kiếm những nhân viên phù hợp với văn hóa doanh nghiệp hoặc chấp nhận làm việc tại công ty có văn hóa mà bạn đề ra.

Hãy hỏi những gì quan trọng nhất đối với ứng viên. Câu trả lời của họ có thể là sự quan tâm đến cách công ty đối xử với khách hàng, muốn bảo vệ môi trường làm việc hay coi trọng sự độc lập và sáng tạo. Dựa trên những mối quan tâm đó và yêu cầu họ mô tả những gì cấu thành hành vi đạo đức hoặc phi đạo đức:

- Công ty nên đối xử với khách hàng như thế nào?
- Nhân viên phải chấp nhận trách nhiệm gì nếu họ muốn duy trì quyền tự do quyết định mà không cần giám sát quản lý?

Từ đó bạn có thể dễ dàng đánh giá ứng viên này có phù hợp với doanh nghiệp của mình hay không.

#### 3.2 Đào tạo nhân viên

Ngoài việc họp toàn bộ công ty và công bố bộ quy tắc, một trong những cách đào tạo hiệu quả nhất là đặt ra một tình huống khó xử về đạo đức, và sau đó xem cách nhân viên trả lời như thế nào.

Ví dụ:

- Một nhà cung cấp tiếp cận bạn và nói rằng anh ta có thể giúp bạn một ưu đãi nếu bạn bỏ qua sự khác biệt mà bạn đã phát hiện ra trong hóa đơn gần đây nhất của họ.
- Một nhân viên mới từng làm việc cho một trong những đối thủ cạnh tranh của bạn nói rằng anh ta biết tất cả về cấu trúc giá của họ và đề nghị cung cấp thông tin để giúp bạn đấu thầu với công ty đó cho một hợp đồng lớn.
- Một nữ nhân viên cáo buộc cô ta đã bị người giám sát của mình quấy rối. Tuy nhiên, người giám sát là người mà bạn tin tưởng và đã biết trong nhiều năm.

Một người có trách nhiệm với thực thi bộ quy tắc ứng xử sẽ là một giải pháp tích hợp việc đào tạo và đảm bảo sự tuân thủ trong công ty. Họ có thể theo dõi nhân viên chưa, đang và đã hoàn thành khóa đào tạo, hoặc ai đó cần được đào tạo lại. Điều này còn nâng tầm vị trí của bộ quy tắc trong mắt nhân viên.

### 3.3 Củng cố hành vi đạo đức

Đào tạo chỉ là bước đầu tiên. Các công ty có văn hóa đạo đức mạnh nhất thường là những công ty thường xuyên khuyến khích và củng cố tầm quan trọng của ứng xử đối với doanh nghiệp. Tìm cách nhắc nhở nhân viên suy nghĩ về quy tắc ứng xử và giá trị công ty trong suốt cả năm.

Bạn cũng có thể khuyến khích phản hồi của nhân viên, đặt câu hỏi về bộ quy tắc của bạn hoặc về hành vi đạo đức nói chung. Mục tiêu là khiến mọi người trao đổi theo cách tích cực, chủ động và nhanh chóng giải quyết thay vì chờ đợi một sai sót nghiêm trọng xảy ra rồi bạn mới vào cuộc xử lý.

### 3.4 Đo lường

Viết ra một bộ quy tắc ứng xử chưa đủ, bạn phải thực sự sống và làm việc theo những tiêu chuẩn đó. Việc thường xuyên đánh giá công ty hoạt động như thế nào là việc rất cần thiết. Điều này sẽ giúp xác định các vấn đề tiềm ẩn trước khi chúng dẫn đến những hành vi phi đạo đức. Một vài bài kiểm tra thường kỳ, cuộc gặp gỡ nói chuyện 1:1, hoặc những hộp thư ẩn danh có thể là những công cụ hữu ích để đo lường.

### Kết luận

Không chỉ tạo ra một nền tảng văn hóa mạnh mẽ cho doanh nghiệp, bộ quy tắc ứng xử còn giúp các công ty thực thi và thực hiện các chính sách và thủ tục pháp lý cũng như đạo đức cho tất cả các loại quyết định, chúng có thể xây dựng niềm tin giữa tổ chức và các bên liên quan bao gồm nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng.

Một bộ quy tắc ứng xử hiệu quả sẽ thiết lập các giá trị của tổ chức, thúc đẩy các hành động của nó và các nguyên tắc làm nền tảng cho việc ra quyết định.