

# CẨM NANG VỀ KINH DOANH LIÊM CHÍNH DÀNH CHO DOANH NHÂN TRẺ



Cách thức thành lập và vận hành doanh nghiệp đảm bảo Liêm chính



Citi Foundation



# Lời cảm ơn

Tháng 4 năm 2020

Cẩm nang này là kết quả của sự hợp tác giữa hai sáng kiến khu vực của Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP): “Thúc đẩy môi trường kinh doanh công bằng trong ASEAN” và “Youth Co:Lab”. Tài liệu này do IBLF Global viết và thiết kế dưới sự hỗ trợ tài chính của Chính phủ Vương quốc Liên hiệp Anh.

Các quan điểm và ý kiến được thể hiện trong ấn phẩm này không nhất thiết phản ánh quan điểm của UNDP hoặc Chính phủ Vương quốc Liên hiệp Anh.

Bản quyền © UNDP. Đã đăng ký bản quyền.

Vui lòng sử dụng thông tin sau khi trích dẫn báo cáo này: Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (2020). Cẩm nang về kinh doanh liên chính dành cho doanh nhân trẻ - Cách thức thiết lập thành lập và vận hành doanh nghiệp đảm bảo liên chính.

Được sự hỗ trợ của Chính phủ Vương quốc Liên hiệp Anh và Bắc Ai-len



# MỤC LỤC

## 04

### PHẦN 1: GIỚI THIỆU CẨM NANG

Lời cảm ơn	5
Giới thiệu về UNDP, Dự án Fair Biz và Dự án Youth Co:Lab	6
Thông điệp gửi tới các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trẻ của ASEAN	7
Lời nói đầu: Huy động thanh niên ở Đông Nam Á thúc đẩy kinh doanh liên chính	8
Cách sử dụng Cẩm nang	9

## 11

### PHẦN 2: KINH DOANH LIÊM CHÍNH LÀ GÌ?

Kinh doanh liên chính là gì?	12
Nguyên tắc quản trị doanh nghiệp	13
Động lực thúc đẩy kinh doanh liên chính	14
Quy tắc quốc tế	15
Pháp luật nước sở tại	16
Rủi ro và cơ hội	17

## 18

### PHẦN 3: SẮP XẾP TRẬT TỰ CÔNG VIỆC KINH DOANH

Sắp xếp trật tự công việc kinh doanh	19
Phòng ngừa	20
Nhận biết người đồng sở hữu	21
Xác định và phân tích rủi ro	22
“Cờ đỏ”	23
“Vùng xám”	24
Bộ Quy tắc ứng xử	25
Thẩm định	26
Tuyển dụng	27
Phát hiện	28
Hỏi lộ	29
Khoản “bôi trơn”	30
Quà biếu và chiêu đãi	31
Xung đột lợi ích	32
Quấy rối tại nơi làm việc	33
Phân biệt đối xử	34
Lao động trẻ em	35
Nô lệ thời hiện đại	36
Ứng phó	37
Làm thế nào để nói không	38
Tổ giấc	39
Quản lý khi có sự cố	40
Trình báo	41

## 48

### HỢP CÔNG CỤ

## 42

### PHẦN 4: HỢP TÁC CÙNG NHAU VÌ KINH DOANH LIÊN CHÍNH

Hợp tác cùng nhau vì kinh doanh liên chính	
Hành động tập thể	44
Tập huấn và nguồn lực	45
Tham khảo thêm thông tin ở đâu	46



## Phần 01 Giới thiệu Cẩm nang

# Lời cảm ơn

Cẩm nang này đã nhận được sự hỗ trợ từ rất nhiều người. Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn các cá nhân sau:

- Tất cả các đồng tác giả của chúng tôi - những người tham gia hội thảo của Dự án Youth Co:Lab được tổ chức tại Bangkok vào tháng 8 năm 2019: Anisa Indah Pratiwi, Arif Rahman, Daniel Loy, Đỗ Văn Long, Dwi Purnomo, Felicia Yoon, Htet Thiri Shwe, Indra Hari Darmawan, Jacinto Asuncion Jr., Jeyasudan Balasundran, Kenneth Kim, Khavi Homsombath, Khine Sandi Shwe, Lady Diandra, Leena Haneef, Nitchakan Daramatat, Nornazwah Hasan Basri, Pamela Nicole Mejia, Phan Duy Quang, Nguyễn Như Quỳnh, Rany Pen, Virak Nuon, Nguyễn Phi Vân và Yusnee Rahmat. Họ đã chia sẻ các ý tưởng và gợi ý về Cẩm nang này. Trong các cuộc thảo luận, họ đã cung cấp nhiều thông tin đầu vào cho nội dung mà các bạn có thể đọc thấy ở các trang trong cuốn Cẩm nang này. Chúng tôi gửi lời tới cảm ơn họ vì đã đồng ý hỗ trợ phổ biến và phân phối Cẩm nang này đến nhiều đối tượng độc giả hơn.
- Đặc biệt, các đại biểu tham gia hội thảo này - Diane Eustaquio, Johanna Erroba, Jose Cortez, Khoirun Nisa' Sri Mumpuni, Rafael Masters và Jieun S. Park - tất cả đều đã đóng góp thời gian và kiến thức của họ để giúp chỉnh sửa các phiên bản trước của Cẩm nang này cũng như tìm nguồn tài liệu hữu ích và thiết thực cho Hộp công cụ.
- Các cán bộ UNDP tại Trung tâm Khu vực Bangkok - Beniam Gebrezghi, Diana Torres, Ke Lin và Marcela Werutsky - đã thiết kế dự án, chỉ đạo và hướng dẫn dự án, đồng thời tham gia hội thảo, truyền cảm hứng cho tất cả chúng ta trong suốt quá trình này.
- Các nhà thiết kế Cẩm nang, Lương Việt Thanh Tùng, Nguyễn Phương Mai Uyên và Lê Ngọc Tú, đã thể hiện tầm nhìn hiểu biết tuyệt vời về công tác thiết kế và sự nhẫn nại trong cả quá trình.
- Các bức ảnh do nhân viên UNDP và các đại biểu tham gia hội thảo của Dự án Youth Co:Lab chụp.
- Những đánh giá và nhận xét đồng đẳng được Christine Gerlier, Sophia Areias và Andy Quan cung cấp.
- Các tác giả của Cẩm nang - Brook Horowitz, Jane Usifoh và Hà-Phan Khanh của IBLF Global – những người đã nghiên cứu và viết ra cuốn Cẩm nang này. Cuốn cẩm nang cũng đã thành công nhờ sự hỗ trợ hào phóng của Chính phủ Vương quốc Liên hiệp Anh và Quỹ Citi.

# Về UNDP, Dự án Kinh doanh công bằng (Fair Biz) và Youth Co:Lab

## CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN LHQ (UNDP)

UNDP là tổ chức đầu ngành của LHQ có sứ mệnh đấu tranh nhằm chấm dứt bất công về nghèo đói, bất bình đẳng và biến đổi khí hậu. Với sự phối hợp hoạt động với mạng lưới chuyên gia và đối tác rộng lớn của chúng tôi tại 170 quốc gia, chúng tôi hỗ trợ các quốc gia xây dựng các giải pháp tích hợp, lâu dài cho con người và hành tinh này.

## THÚC ĐẨY MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CÔNG BẰNG TẠI ASEAN

Dự án khu vực kéo dài nhiều năm - [Thúc đẩy Môi trường Kinh doanh Công bằng trong ASEAN \(“Fair Biz”\)](#) - do UNDP hợp tác với Chính phủ Vương quốc Liên hiệp Anh triển khai nhằm thúc đẩy môi trường kinh doanh công bằng, minh bạch, có khả năng dự đoán thông qua sự phối hợp với cả Chính phủ các quốc gia và khu vực tư nhân, đặc biệt tập trung vào các quốc gia như Indonesia, Malaysia, Myanmar, Philippines, Thái Lan và Việt Nam.

## DỰ ÁN YOUTH CO:LAB

Được UNDP cùng Quỹ Citi cùng nhau xây dựng năm 2017, [Dự án Youth Co:Lab](#) nhằm mục đích thiết lập một chương trình nghị sự chung cho các quốc gia trong khu vực châu Á - Thái Bình Dương nhằm tăng cường quyền năng và đầu tư cho thanh niên, để họ có thể đẩy nhanh việc thực hiện các Mục tiêu Phát triển Bền vững (SDGs) thông qua vai trò lãnh đạo, đổi mới xã hội và kinh doanh.



# Thông điệp gửi tới các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trẻ của ASEAN

Cuốn cẩm nang liên chính trong kinh doanh này là kết quả của nỗ lực chung to lớn và được xem là một phần trong chương trình đào tạo do UNDP tổ chức cho Dự án Youth Co:Lab, cộng đồng các doanh nhân xã hội của chúng tôi ở các nước ASEAN, Cẩm nang là một ví dụ về “hành động tập thể” - một khái niệm trong cuộc chiến chống tham nhũng mà bạn có thể đọc thêm trong Cẩm nang.

Trong những năm gần đây, vấn đề liên chính trong kinh doanh đã được đặt lên hàng đầu trong các chương trình nghị sự khu vực công và tư. Với các vụ bê bối của chính phủ và doanh nghiệp xảy ra ở khắp nơi, không có gì ngạc nhiên khi công chúng đang đưa vấn đề này trở lại.

Nạn tham nhũng và gian lận khiến công quỹ bị sử dụng sai mục đích, không đúng với đối tượng được hỗ trợ. Thực tế là các Mục tiêu Phát triển Bền vững (SDG), là một loạt các chỉ tiêu được chính phủ các quốc gia và xã hội công nhận rộng rãi nhằm đạt được vào năm 2030, sẽ khó có thể hiện thực hóa nếu không đạt được SDG 16.5 – về “giảm đáng kể tham nhũng và hối lộ dưới mọi hình thức”.

Một ưu tiên quan trọng khác của các SDG là việc làm cho thanh niên, và đặc biệt là việc làm thỏa đáng cho thanh niên, theo đó phụ nữ và nam giới trẻ được tiếp cận với việc làm hiệu quả, thỏa đáng, mọi người đều hưởng lợi và tương lai của chúng ta sẽ trở nên

thịnh vượng hơn. Để đạt được điều này, điều quan trọng đối với các doanh nhân trẻ khi thành lập doanh nghiệp lần đầu là cần tạo dựng sự khởi đầu đúng đắn.

Mục đích của Cẩm nang này là góp phần khiêm tốn cho mục tiêu này bằng cách khuyến khích những người trẻ tuổi khởi nghiệp với hoạt động liên chính ngay từ ban đầu. Các doanh nhân xã hội trẻ tuổi và thông minh trong Dự án Youth Co:Lab, với sự giúp đỡ của các vườn ươm doanh nghiệp và những người chỉ bảo, cố vấn cho họ; Cán bộ của UNDP tại các nước ASEAN; cùng với IBLF Global đã tổng hợp lại nguồn tài liệu hữu ích này, chủ yếu dành cho các doanh nhân trẻ khởi nghiệp ở bất kỳ nơi đâu trong ASEAN - và ngoài ASEAN. Đây là một cuốn cẩm nang do các doanh nhân xây dựng và dành cho các doanh nhân.

Chúng tôi hy vọng rằng nếu những người trẻ tuổi bắt đầu kinh doanh thực hiện đúng cách thức – thông qua việc bổ sung các giá trị rõ ràng, quy tắc đạo đức mạnh mẽ và mục đích gắn liền với lợi ích xã hội vào những ý tưởng mới và bản năng thương mại sẵn có của họ – thì Cẩm nang này sẽ đáp ứng được mục đích đề ra.



Valerie Cliff, Phó Giám đốc Khu vực Châu Á và Thái Bình Dương, Trung tâm khu vực Bangkok, UNDP

# Lời nói đầu: Huy động thanh niên ở Đông Nam Á thúc đẩy kinh doanh liêm chính\*

Khu vực châu Á - Thái Bình Dương vẫn tiếp tục là khu vực năng động nhất của nền kinh tế toàn cầu với tốc độ tăng trưởng kinh tế, đầu tư và thương mại bền vững. Điều này đặt ra cơ hội to lớn để cải thiện cuộc sống của hàng tỷ người dân, đồng thời tạo việc làm và cơ hội cho những người trẻ tuổi.

Tuy nhiên, trong một cuộc khảo sát gần đây của Diễn đàn Kinh tế Thế giới, quản trị kém và nạn tham nhũng vẫn được những người thuộc thế hệ Y (thế hệ Thiên niên kỷ) (74%) coi là trở ngại chính kìm hãm quốc gia của họ và tước đoạt khỏi họ các cơ hội xã hội, chính trị và kinh tế (73%).

Hối lộ và các khoản “bôi trơn” là một thực tế phổ biến ở hầu hết các nước châu Á - Thái Bình Dương. Trong một cuộc khảo sát của Tổ chức Minh bạch quốc tế, cứ 4 người trong khu vực thì có 1 người thừa nhận đã đưa hối lộ trong 12 tháng trước đó để được tiếp cận các dịch vụ công quan trọng. Ở một số quốc gia, chẳng hạn như Ấn Độ, Pakistan, Thái Lan và Việt Nam, các vụ hối lộ theo báo cáo là rất cao với tỷ lệ trên 40%.

Tham nhũng cũng cản trở tinh thần kinh doanh và đổi mới sáng tạo trong xã hội. Chi phí kinh doanh cao hơn cùng với các rủi ro về uy tín, pháp lý và vận hành đã làm nản lòng các doanh nhân và khiến các nhà đầu tư giữ khoảng cách an toàn. Tại khu vực ASEAN, theo khảo sát của Diễn đàn Kinh tế Thế giới, 79% các nhà lãnh đạo doanh nghiệp công nhận rằng tham nhũng là một thách thức chính yếu đối với hoạt động kinh doanh của họ.

Chúng tôi xin mời các bạn, những người trẻ tuổi ở các nước ASEAN - với kỹ năng kinh doanh và ý tưởng mới của mình - hãy giúp thay đổi điều này. Hãy Sử dụng Cẩm nang này để nâng cao tác động mà doanh nghiệp của bạn tạo ra trên thị trường. Hãy truyền đạt thông tin này - tới nhân viên, mạng lưới kinh doanh và các chuỗi cung ứng của bạn. Nói “không” với các quan chức nhà nước đòi hối lộ - trên thực tế, đừng để bản thân mình rơi vào tình huống đó. Bằng ví dụ của chính bạn, hãy truyền bá kiến thức và kinh nghiệm rằng kinh doanh liêm chính là hoàn toàn có thể.

Diana Torres, Quản đốc Dự án Minh bạch và Trách nhiệm giải trình, Trung tâm Khu vực Bangkok, UNDP

---

\* Phần giới thiệu này được chuyển thể từ một bài đăng trên blog gốc, “Tương lai là châu Á, nhưng tham nhũng khiến châu Á tiếp tục sa lầy trong quá khứ”, được xuất bản trên bản tin của UNDP “UNDP ở châu Á và Thái Bình Dương” vào ngày 15 tháng 7 năm 2019.



# Cách sử dụng Cẩm nang

Chúng tôi hiểu rằng bạn đang rất bận rộn trong việc điều hành công ty của mình và muốn tiếp nhận thông tin mới một cách nhanh chóng và dễ dàng. Cẩm nang về kinh doanh liên chính dành cho doanh nhân trẻ (“Cẩm nang”) này được thiết kế đơn giản và rõ ràng nhất có thể.

Chúng tôi đã chia Cẩm nang thành bốn phần:

---

**P.1** Giới thiệu về Cẩm nang này

---

**P.2** Kinh doanh liên chính là gì?

---

**P.3** Sắp xếp trật tự công việc kinh doanh

---

**P.4** Cùng nhau hợp tác vì kinh doanh liên chính

Cách đọc cuốn Cẩm nang này rất dễ dàng. Các liên kết đến bốn phần được mã hóa theo màu được lặp lại trên mỗi trang. Phần bạn đang đọc sẽ được nhấn màu đậm hơn. Bạn cũng sẽ tìm thấy nhiều đường siêu liên kết (hyperlinks) trong phần lời văn tới các phần có liên quan khác của Cẩm nang.

Bằng cách nhấp vào biểu tượng Hộp công cụ ở dưới cùng bên phải của hầu hết các trang, bạn sẽ được chuyển đến Hộp công cụ ở cuối Cẩm nang để tra cứu các nghiên cứu điển hình, các biểu mẫu hữu ích và liên kết đến các nguồn thông tin khác. Hãy thử ngay bây giờ bằng cách nhấp vào Hộp công cụ bên dưới và xem nó hoạt động như thế nào.







Phần 02 Kinh doanh liên chính là gì?

## Kinh doanh liêm chính là gì?

Có nhiều định nghĩa khác nhau về thuật ngữ “kinh doanh liêm chính”. Khi chúng tôi bắt đầu dự án này với các doanh nhân trẻ của Dự án Youth Co:Lab, chúng tôi đã tiến hành một cuộc khảo sát và tự đặt câu hỏi: “Ý nghĩa của ‘kinh doanh liêm chính’ là gì?”

Đây là một mẫu đại diện cho các câu trả lời mà chúng tôi nhận được:

“Đặt tính trung thực lên trên lợi nhuận”

“Minh bạch và tăng trưởng theo hướng tích cực”

“Tạo tác động tiêu cực tối thiểu đến xã hội”

“Làm điều đúng đắn ngay cả khi không có ai theo dõi”

“Làm kinh doanh đồng thời quan tâm đến con người và hành tinh”

“Chịu trách nhiệm về những gì chúng ta hứa sẽ cung cấp cho người tiêu dùng”

Tại sao phẩm chất kinh doanh liêm chính lại quan trọng đối với chúng ta? Bởi vì, là cá nhân, mỗi người chúng ta đều có những giá trị và niềm tin: chúng ta muốn giúp ích cho xã hội và chúng ta không muốn việc làm của mình gây hại cho người khác dù cố ý hay vô tình.

Trên thực tế, chúng tôi muốn tác động đến việc tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn, một thế giới có việc làm thỏa đáng - một thế giới nơi phụ nữ và nam giới trẻ ở khắp mọi nơi có thể kiếm được thu nhập bình đẳng và làm

việc trong điều kiện an toàn, có phẩm giá và bình đẳng. Đây là điều thiết yếu đối với tương lai của cộng đồng địa phương, các quốc gia và xã hội toàn cầu của chúng ta. Việc làm thỏa đáng cho thanh niên cũng là điều cần thiết để thực hiện các Mục tiêu Phát triển Bền vững (SDG).

Chúng ta có những lý do thương mại mạnh mẽ để vận hành công ty một cách liêm chính. Các hoạt động kinh doanh thiếu trách nhiệm có thể dẫn đến chi phí pháp lý, mất cơ hội kinh doanh và danh tiếng bị tổn hại. Kinh doanh công bằng là kinh doanh tốt.

Tóm lại, chúng ta là những doanh nhân xã hội - đó là lý do đầu tiên giải thích tại sao chúng tôi thành lập công ty của mình. Chúng ta muốn quản lý doanh nghiệp của mình theo cách có trách nhiệm và mang lại lợi ích cho xã hội. Nếu không có nguyên tắc kinh doanh liêm chính là nguyên tắc nền tảng, nếu nguyên tắc đó không được khoán triệt trọn vẹn vào các đội, nhóm, các đối tác kinh doanh và chuỗi cung ứng của chúng ta thì chúng ta sẽ không thể phát triển kinh doanh thành công hay đạt được các mục tiêu mà công ty đặt ra.

Vì mục đích của Cẩm nang này, “phẩm chất kinh doanh liêm chính” tập trung vào các chủ đề thường được coi là “chống tham nhũng”, cũng như các lĩnh vực được chọn trong chương trình nghị sự nhân quyền như quấy rối, phân biệt đối xử, nô lệ hiện đại và lao động trẻ em.

P.1

P.2

P.3

P.4



## Các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp

Các cá nhân khi thành lập công ty có thể mang trong mình các giá trị và nguyên tắc riêng mà họ mong muốn áp dụng vào công việc. Nhưng khi mọi người tập hợp lại thành các nhóm lớn hơn, họ có thể sẽ theo đuổi các mục tiêu khác nhau, vô tình hoặc cố ý, điều này có thể làm suy yếu các nguyên tắc nền tảng khi thành lập của một công ty, đồng thời gây hại cho cả công ty và xã hội.

Quản trị doanh nghiệp biến các nguyên tắc thành thực tiễn. Nó cũng giúp các công ty tuân thủ luật pháp. Và nó buộc các công ty phải thực hành những gì họ rao giảng - nói cách khác, làm những gì họ nói là họ đang làm. Theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD), quản trị công ty “bao gồm một tập hợp các mối quan hệ giữa ban lãnh đạo công ty, hội đồng quản trị, cổ đông và các bên liên quan khác. Nó thiết lập cấu trúc mà thông qua đó các mục tiêu của công ty được đề ra và các phương tiện để đạt được các mục tiêu đó và phương tiện giám sát hiệu suất hoạt động được xác định.”

Các công ty lớn hơn, đặc biệt là những công ty có cổ phiếu được niêm yết công khai trên sàn giao dịch chứng khoán, thường dành nhiều thời gian và nguồn lực cho việc thiết lập hệ thống quản trị

của họ, thường dưới hình thức hệ thống kiểm soát nội bộ cho phép triển khai, thực thi và giám sát các nguyên tắc chính.

Quản trị công ty được các công ty lớn tạo ra và phục vụ cho các công ty lớn. Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), việc triển khai một hệ thống quản trị công ty đầy đủ là hầu như không thể vì điều đó đòi hỏi quá nhiều thời gian và nguồn lực cần thiết. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải giữ lại các yếu tố, chẳng hạn như sự rõ ràng về vai trò của hội đồng quản trị (nếu có), phân tách trách nhiệm giữa hội đồng quản trị và nhân viên, chiến lược công ty và hồ sơ rủi ro, và một hệ thống giám sát hoạt động kinh doanh và quản trị rủi ro.

Điều hành doanh nghiệp của bạn theo cách này sẽ giúp bạn đi đúng hướng. Nó cũng sẽ giúp bạn đảm bảo sự ổn định lâu dài và tuổi thọ của công ty bạn trong những năm tới.

Trong Hộp công cụ, bạn có thể đọc thêm về các nguyên tắc cơ bản về quản trị công ty và cách thức áp dụng quản trị công ty như một nguồn lực hữu ích cho các DNNVV.



P.1

P.2

P.3

P.4

## Động lực thúc đẩy kinh doanh liên chính

Khi nói về kinh doanh liên chính, người ta thường đặt câu hỏi, “Nguyên nhân của tham nhũng là gì?” Đó là một câu hỏi lớn, và có rất nhiều câu trả lời.

Tuy nhiên, trong Cẩm nang này, với mục đích trở thành một nguồn lực thiết thực cho doanh nhân, chúng tôi muốn nói về mặt khác của đồng tiền. Nếu chúng ta cho rằng nạn tham nhũng hiện hữu trong môi trường kinh doanh, chúng ta, với tư cách là chủ sở hữu và người điều hành DNNVV, có thể làm gì để quản trị rủi ro này và góp phần thay đổi môi trường?

Để trả lời câu hỏi, chúng ta có thể chất vấn:

- Các động lực thúc đẩy phẩm chất kinh doanh liên chính là gì?
- Làm thế nào để chúng ta có thể tận dụng những động lực đó để bảo vệ bản thân và nhân viên của mình?
- Làm thế nào để chúng ta có thể góp phần tạo ra một môi trường kinh doanh công bằng và minh bạch hơn trên thị trường?

Chúng ta có thể chỉ ra bốn động lực để kinh doanh liên chính:

Động lực 1: La bàn đạo đức của chính bạn

Động lực 2: Chất lượng hệ thống quản lý của bạn

Động lực 3: Pháp luật nước sở tại

Động lực 4: Thông lệ quốc tế tốt nhất

Để biết thêm chi tiết về từng loại động lực, hãy nhấp vào Hộp công cụ.

Vấn đề là mặc dù ở một mức độ nào đó, tất cả các công ty sẽ hoạt động trong bối cảnh văn hóa kinh doanh và pháp luật trong nước nhưng thái độ của một công ty nhỏ đối với sự kinh doanh liên chính cuối cùng phụ thuộc vào chính các bạn và hệ thống niềm tin cá nhân trong đội nhóm của các bạn.

P.1

P.2

P.3

P.4





## Quy tắc quốc tế

Nếu bạn là nhà cung cấp, nhà phân phối hoặc đối tác khác của một công ty đa quốc gia, bạn sẽ biết rằng họ có thái độ tuân thủ nghiêm ngặt.

Cho dù đó là vấn đề liên quan đến sức khỏe và an toàn, bảo vệ môi trường hay nguy cơ tham nhũng thì các công ty này sẽ yêu cầu bạn ký các điều khoản liên quan trong các thỏa thuận thương mại của bạn, bắt buộc bạn phải có nghĩa vụ duy trì các tiêu chuẩn về hành vi trong kinh doanh ở mức độ cao nhất. Họ có thể nhất quyết yêu cầu bạn phải thực hiện một số khóa đào tạo. Họ thậm chí có thể cung cấp cho bạn cuốn Cẩm nang này!

Lý do cho điều này là vì luật pháp ở Châu Âu và Hoa Kỳ rất nghiêm ngặt, đặc biệt là về chủ đề tham nhũng.

Đã có khá nhiều vụ hối lộ xảy ra trong vài năm gần đây, đặc biệt là ở Hoa Kỳ.

Thực tế là pháp luật của họ được áp dụng theo kiểu ngoài lãnh thổ. Điều này có nghĩa là nếu họ hoặc người đại diện của họ - như bạn - bị bắt quả tang đưa hối lộ ở một quốc gia khác thì các quan chức cấp cao của công ty đứng đầu có thể bị truy tố tại quê nhà của họ.

Trên thực tế, công ty (và các cán bộ của công ty) cần phải chịu trách nhiệm về hành vi của bất kỳ công ty nào đang đại diện cho họ ở nước ngoài, bao gồm các nhà phân phối hoặc đại lý, nhà cung cấp, đối tác liên doanh và bất kỳ đại diện thương mại nào khác.

Hầu hết các vụ án tham nhũng thành công ở Hoa Kỳ đều phát sinh do “bên thứ ba” hối lộ, không phải bởi nhân viên của công ty. Vì vậy, nếu bạn muốn trở thành đối tác của một công ty quốc tế, đặc biệt là một công ty đến từ Hoa Kỳ hoặc Châu Âu, bạn cần phải nhận biết không chỉ luật pháp của quốc gia bạn mà còn của đối tác quốc tế của bạn. Trong Hộp công cụ, bạn có thể thấy thêm thông tin về các quy tắc quốc tế này.

P.1

P.2

P.3

P.4



## Luật pháp nước sở tại

Hầu hết các quốc gia đều có luật chống tham nhũng. Phần lớn pháp luật chống tham nhũng dựa trên các quy tắc quốc tế như Công ước Liên hợp quốc về chống tham nhũng.

Tuy nhiên, ở nhiều quốc gia bao gồm một số quốc gia ASEAN, pháp luật không được thực thi một cách nhất quán. Trong một số trường hợp, pháp luật được thực thi khá tùy tiện. Điều này đã dẫn đến việc các công ty không coi trọng pháp luật, phớt lờ và thậm chí cố tình né tránh.

Ngoài ra, ở nhiều quốc gia, các chuẩn mực xã hội có thể dung thứ đối với một số hành vi mà pháp luật không cho phép. Đối với một công ty nhỏ, điều này có thể khiến cuộc sống trở nên phức tạp. Bạn có thể muốn tuân thủ luật pháp nhưng trên thực tế thì không thể, bởi vì không ai khác đang tuân thủ pháp luật đó! Bạn thậm chí có thể cảm thấy rằng giả sử bạn tuân theo quy định logic của pháp luật đó thì bạn sẽ không bao giờ có thể làm kinh doanh cả!

Tuy nhiên, để đưa ra quyết định sáng suốt về cách ứng phó với bất kỳ thách thức đạo đức nào, bạn cần phải hiểu luật pháp của quốc gia mình và cách thức pháp luật được thực thi. Trong Hộp công cụ, bạn sẽ thấy pháp luật chống tham nhũng của từng quốc gia trong số sáu quốc gia ASEAN là một phần của dự án này và cách thức thu thập thêm thông tin từ từng chính phủ trong sáu quốc gia này.

Trong một số trường hợp, bạn có thể cần lời khuyên trung lập. Tất nhiên, nếu bạn có một cố vấn pháp lý, thì đây là người bạn cần tìm tới tham vấn đầu tiên. Tuy nhiên, có khá nhiều thông tin được cung cấp miễn phí. Trong phần [Tham khảo thêm thông tin ở đây](#), bạn sẽ thấy danh sách các tổ chức phi chính phủ ở quốc gia sở tại có thể đưa ra sự hỗ trợ.

---

P.1

P.2

---

P.3

P.4



## Rủi ro và cơ hội

Trong mọi hoạt động kinh doanh, bạn phải cân bằng giữa rủi ro và cơ hội. Điều này cũng áp dụng với trường hợp khi bạn phải đối mặt với những tình huống khó xử về đạo đức.

### *Những rủi ro gì?*

Nếu bạn tham gia vào các hoạt động tham nhũng hoặc các hành vi thiếu trách nhiệm, bạn sẽ có nguy cơ bị bắt giữ. Có thể là do một đối thủ cạnh tranh trình báo về bạn, hoặc một người nào đó tố giác trong số các nhân viên của bạn. Dù lý do là gì đi chăng nữa thì một vụ kiện tụng pháp lý là rất tốn kém và mất thời gian, có thể phá hủy thanh danh của bạn bên ngoài công ty và tinh thần bên trong công ty.

Nếu bạn là đối tác của một công ty đa quốc gia toàn cầu, bạn có thể mất công việc kinh doanh nếu có bất kỳ nghi ngờ nào về việc công ty của bạn hành xử phi đạo đức.

Có lẽ rủi ro lớn nhất của việc không nói không với tham nhũng là bạn bị khóa chặt vào những mối quan hệ bất hợp pháp này vô thời hạn. Vấn đề là rất tốn kém (bạn không bao giờ biết được khoản hối lộ tiếp theo sẽ là bao nhiêu). Và cũng thật nguy hiểm (điều gì sẽ xảy ra khi bạn quyết định không đưa hối lộ?). Hành vi này sẽ làm gương xấu cho những nhân viên còn lại của bạn, đồng thời mang đến cho bạn và công ty danh tiếng xấu trên thị trường.

### *Cơ hội nào cho bạn?*

Kinh doanh theo cách “đúng đắn” sẽ giúp ngăn ngừa những rủi ro này. Lấy liêm chính làm nguyên tắc hàng đầu trong hoạt động có nghĩa là bạn có thể phải từ chối một số hoạt động kinh doanh hoặc bạn có thể cần thay đổi mô hình kinh doanh của bạn để tránh các quan chức hoặc tình huống tham nhũng. Bạn sẽ làm việc tốt với những người khác có cùng quy tắc đạo đức. Bạn sẽ dễ dàng xây dựng quan hệ hợp tác với các công ty và hãng quốc tế. Bạn sẽ ngủ ngon vào ban đêm.

### *Cân bằng giữa rủi ro và cơ hội*

Cuối cùng, chỉ có bạn mới có thể cân bằng giữa rủi ro và cơ hội. Có nhiều ví dụ về hành vi hối lộ quy mô nhỏ như **các khoản “bôi trơn” nhằm tạo thuận lợi**, thường mang tính thông lệ và có thể dung thứ. Cũng tùy thuộc ở bạn quyết định xem liệu rủi ro khi thực hiện một khoản thanh toán như vậy có xứng đáng với phần thưởng nó mang lại hay không. Cẩm nang này được thiết kế để cung cấp cho bạn các công cụ để quản lý những rủi ro này. Vì chúng tôi không dung túng cho bất kỳ hành vi vi phạm pháp luật quốc gia sở tại nào nhưng quyết định cuối cùng vẫn là ở bạn, và của riêng bạn. Bạn là chủ - đó là công ty, cuộc sống và lương tâm của chính bạn!

P.1

P.2

P.3



## Phần 03 Sắp xếp trật tự công việc kinh doanh

## Sắp xếp trật tự công việc kinh doanh

Các công ty dành nhiều tiền bạc và nỗ lực để quản trị rủi ro và đảm bảo tuân thủ, không chỉ với pháp luật nước sở tại mà còn cả các giá trị của công ty. Điều này được gọi là “hệ thống kiểm soát nội bộ”, nhằm mục đích tập hợp các yếu tố chính trong quản lý doanh nghiệp thành một hệ thống tích hợp duy nhất. Ở trung tâm của hệ thống đó là các chức năng như tài chính, kiểm toán và tuân thủ, cũng như công nghệ thông tin (CNTT). Một cơ cấu hữu ích đối với hoạt động kiểm soát nội bộ xuất phát từ Ủy ban các Tổ chức Bảo trợ của Ủy ban Treadway (COSO). Ủy ban đưa ra một khuôn khổ tích hợp cho hoạt động kiểm soát nội bộ. Bạn có thể tìm hiểu thêm trong Hộp công cụ.

Các yếu tố chính của khung COSO là:

- Môi trường kiểm soát - thiết lập các tiêu chuẩn, quy trình và cơ cấu để quản lý kiểm soát nội bộ
- Đánh giá rủi ro - phân tích những rủi ro có thể ngăn cản bạn đạt được mục tiêu của công ty mình

- Hoạt động kiểm soát - các chính sách và thủ tục để đảm bảo rằng các quyết định về quản lý được thực hiện
- Thông tin - thông tin cho phép công ty của bạn thực hiện hoạt động kiểm soát nội bộ hàng ngày
- Giám sát - kiểm tra xem hệ thống kiểm soát nội bộ của bạn có đang hoạt động hay không.

Chúng tôi biết rằng các công ty nhỏ hơn như công ty của bạn có thể không có đủ nguồn lực để thiết lập một hệ thống phức tạp như vậy. Đừng lo lắng! Có nhiều cách để bạn có thể tái tạo các quy trình mà các công ty lớn hơn đã sử dụng, với nỗ lực bỏ ra tối thiểu và không bị chìm溺 trong công tác quản trị. Trong phần này, chúng tôi đề xuất một số bước cơ bản mà bạn có thể thực hiện để bảo vệ công ty mình khỏi rủi ro.

Cách tiếp cận của chúng tôi dựa trên ba khái niệm chính: **Phòng ngừa** - **Phát hiện** - **Ứng phó**, mà bạn có thể đọc trong các trang tiếp theo.



## Phòng ngừa

Như có câu nói dân gian: “phòng bệnh hơn chữa bệnh”. Trong phần này, chúng tôi giới thiệu các cách đơn giản để bạn có thể quản trị rủi ro và bảo vệ công ty của mình khỏi những sai sót trong kinh doanh liên chính. Bằng cách đó, bạn sẽ giảm bớt, nếu không muốn nói là loại bỏ những chi phí, căng thẳng và lo lắng khi làm sai.

Gốc rễ của một chiến lược hiệu quả để ngăn ngừa “các khiếm khuyết về liên chính” là văn hóa doanh nghiệp rõ ràng về các mục tiêu và giá trị của công ty. Những yếu tố này thường (mặc dù không phải lúc nào cũng vậy) phản ánh các giá trị của chủ sở hữu và/hoặc giám đốc công ty. Dù là một công ty lớn hay nhỏ, những giá trị này cần được thể hiện. Với tư cách là chủ sở hữu hoặc lãnh đạo của tổ chức, bạn nên thiết lập “tinh thần chung từ trên xuống”, nghĩa là ban lãnh đạo của bạn sẽ làm gương cho những người khác trong công ty.

Từ đó sẽ đặt ra bất kỳ số lượng công cụ, quy trình và biện pháp kiểm soát nào để giao tiếp và thực hiện các giá trị này. Đứng đầu trong số đó là **Bộ Quy tắc ứng xử**, về cơ bản là các nguyên tắc đạo đức mà công ty của bạn tuân thủ.

Cùng với Bộ Quy tắc ứng xử, bạn sẽ cần có một quan điểm rõ ràng về các rủi ro - hiểu về các **dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm** và **tình huống mập mờ/vùng xám** trên thị trường, sản phẩm, sự cạnh tranh và chuỗi cung ứng của bạn. Xây dựng một chiến lược nâng cao nhận thức để nhận biết biết khách hàng của bạn (“**KYC**”), nhân viên của bạn khi bạn tuyển họ, và thậm chí là **người đồng sở hữu**, khi bạn đang thành lập công ty. Để có một cách tiếp cận chặt chẽ hơn, hãy tiến hành **thẩm định** (các cách diễn đạt và cụm từ màu xanh lam được mô tả ở các trang sau).

---

P.1

P.2

P.3

P.4



## Nhận biết người đồng sở hữu

Bạn có đang nghĩ đến việc điều hành công ty của mình với sự hợp tác của người khác không? Người đồng sở hữu là một nhóm hoặc cá nhân sở hữu một phần doanh nghiệp của bạn, chia sẻ lợi nhuận và các nghĩa vụ pháp lý với bạn.

Đồng sở hữu là hình thức rất phổ biến vì những lợi thế của nó, nhưng cũng có thể rất rủi ro, vì bạn và người đồng sở hữu của bạn phải chia sẻ trách nhiệm về hành động của nhau. Ví dụ: nhà hàng của bạn có thể bị phạt vì người đồng sở hữu của bạn tính giá cao bất hợp lý đối với người nước ngoài. Bạn có thể mất quyền ra quyết định vì người đồng sở hữu của bạn đưa bạn bè họ vào giữ những vị trí có ảnh hưởng trong hội đồng quản trị. Có rất nhiều trường hợp khi người đồng sở hữu đã bỏ trốn với các khoản dự phòng của công ty.

Trụ cột đầu tiên của bất kỳ công ty nào cũng là lòng tin. Và để bạn và người đồng sở hữu của bạn hợp tác chặt chẽ và cùng thành công, bạn cần chia sẻ hai điều có mối quan hệ qua lại với nhau: niềm tin và giá trị. Để tin tưởng nhau, bạn cần biết giá trị của nhau. Mỗi người trong số các bạn tin vào điều gì? Các mục tiêu của doanh nghiệp chung của các bạn là gì? Bạn có đồng tình về các phương pháp chứ không chỉ mục tiêu không? Phẩm chất liêm chính và tính bền vững có tầm quan trọng như nhau đối với cả hai bạn không? Cả hai bạn có đồng quan điểm không?

Các chữ cái đầu trong “KYC” có nghĩa là “Nhận biết khách hàng của bạn” hoặc cũng có thể là “Nhận biết người đồng sở hữu của bạn”. Bạn cũng nên biết về nhân viên của mình. Kiến thức này sẽ giúp bạn hiểu được những rủi ro đối với doanh nghiệp của mình.

P.1

P.2

P.3

P.4



## Xác định và phân tích các rủi ro

Quản trị rủi ro là một phần trong công tác quản lý doanh nghiệp. Các doanh nghiệp khác nhau có thể chứa đựng các rủi ro lớn hơn hoặc nhỏ hơn. Bạn cần phải tỉnh táo nhận thức được rủi ro của mọi quyết định quan trọng mà bạn đưa ra. Bằng cách lường trước và giảm thiểu rủi ro, bạn sẽ thu hút được những cơ hội mới để phát triển doanh nghiệp thành công.

Nhiều rủi ro về liên chính của doanh nghiệp có liên quan đến công tác quản trị. Bạn đã thành lập công ty của mình một cách đúng đắn chưa? Bạn có tuân thủ luật pháp không? Hệ thống quản lý của bạn có nêu bật những rủi ro không? Các thành viên hội đồng quản trị và nhân viên của bạn có nhận thức được trách nhiệm của họ và có thể đáp ứng những trách nhiệm đó hay không?

Ngoài ra còn có nhiều rủi ro bên ngoài cần được xem xét. Một số rủi ro, chẳng hạn như rủi ro về môi trường hoặc tính bền vững, là rất quan trọng và đáng quan tâm đối với các doanh nhân trẻ như bạn. Các rủi ro khác có thể là mới nổi, nhưng ngày càng được công nhận, chẳng hạn như tình trạng phân biệt đối xử, nô lệ thời hiện đại và quấy rối ở nơi làm việc.

Phân tích rủi ro là xác định và dự tính các yếu tố có thể gây nguy hiểm cho sự thành công hoặc tính bền vững của doanh nghiệp. Nó giúp bạn dự tính và đánh giá các mối đe dọa mà công ty của bạn phải đối mặt, tính toán chi phí và lợi ích của mỗi quyết định mà bạn và đồng nghiệp của bạn triển khai và xây dựng các biện pháp để giải quyết.

P.1

P.2

P.3

P.4



## “Cờ đỏ” (Những dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm)

Thuật ngữ “những dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm” hay “cờ đỏ” là một dấu hiệu cảnh báo sự nguy hiểm. Trong kinh doanh, “cờ đỏ” là những lĩnh vực rủi ro có thể gây ảnh hưởng xấu đến hoạt động kinh doanh của bạn. Xác định các dấu hiệu cảnh báo tiềm ẩn sẽ giúp bạn nhận biết và xác định rủi ro. Bằng cách hiểu được rủi ro có thể xảy ra ở đâu, bạn có thể bảo vệ công ty của mình trước khi xảy ra sự cố.

Có rất nhiều “cờ đỏ” mà bạn nên chú ý. Một số có thể nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn, chẳng hạn như rủi ro chính trị hoặc thiên tai. Nhưng các khía cạnh khác của công việc kinh doanh đều nằm trong tay bạn.

Ở lĩnh vực kinh doanh liên chính, các dấu hiệu cảnh báo thường xuất hiện có liên quan tới nhân viên và đối tác kinh doanh của bạn, chẳng hạn như nhà cung cấp, nhà phân phối, đại lý và khách hàng của bạn. Và nếu bạn có giao dịch với chính phủ, có rất nhiều dấu hiệu cảnh báo cần đề phòng!

Hãy tới mục Hộp công cụ để xem cách nhận ra một “cờ đỏ” khi bạn thấy, phần về [Xác định và phân tích các rủi ro](#) để xem các lĩnh vực rủi ro khác nhau cần đề phòng và phần [Ứng phó](#) để xem bạn có thể làm gì với vấn đề này nếu và khi có sự cố.

Hiểu rõ về “cờ đỏ” cũng rất quan trọng để bạn hiểu nếu bạn giao dịch với các công ty đa quốc gia – thì đây cũng chính là những điều họ đề phòng và cẩn trọng khi quan hệ với các công ty như của bạn!

P.1

P.2

P.3

P.4



## “Vùng xám” (tình huống mập mờ, khó xác định)

Cuộc sống hiếm khi có sự tách bạch hẳn hai màu đen và trắng. Trong kinh doanh cũng vậy. Đôi khi có thể dễ dàng phát hiện ra hành vi gian lận, dối trá, ăn cắp và các hành vi vi phạm đạo đức hoặc hình sự khác. Nhưng thông thường, bạn sẽ gặp phải các sắc thái màu xám khác nhau”- là những tình huống mơ hồ khi không thể nhận rõ ngay hành động của chúng ta là đúng hay sai, hợp pháp hay bất hợp pháp.

Các vùng xám thường do pháp luật không rõ ràng, công tác thực thi và các thông lệ kinh doanh trong nước không lường trước được gây nên, thường là những vấn đề mạnh hơn nhiều so với bất kỳ luật thành văn nào.

Các khu vực màu xám có thể bao gồm những điều có vẻ là các hành vi vi phạm quy định pháp luật hoặc đạo đức khá nhỏ: ví dụ: quà biếu và lòng hiếu khách, các khoản “bôi trơn”, tạo thuận lợi và xung đột lợi ích. Thật dễ dàng để thuyết phục bản thân rằng một khoản hối lộ khiêm tốn hoặc một món quà để giành được một hợp đồng nhỏ hầu như không mấy rủi ro. Tuy nhiên, thông điệp mà bạn gửi đến khách hàng, đồng nghiệp của bạn hoặc một quan chức nhà nước có thể được nhìn nhận theo một khía cạnh rất khác.

Nếu các quy tắc mơ hồ, hoặc tình huống bất thường đến mức bạn không thể đưa ra phán đoán dễ dàng về việc phải làm gì thì bạn sẽ phải vận dụng các kỹ năng cá nhân và các nguyên tắc đạo đức của mình. Thường sẽ hữu ích nếu bạn có thể nói chuyện với một người có vấn hoặc đồng nghiệp mà bạn tin tưởng để có được sự hướng dẫn và lời khuyên của họ.

P.1

P.2

P.4



## Bộ quy tắc ứng xử

Các chủ doanh nghiệp thường cho rằng nhân viên của họ biết cách ứng xử có đạo đức và có trách nhiệm. Đó là một sai lầm. Bạn không thể máy móc cho rằng mọi người đều có cùng quan điểm. Để họ có thể có cùng quan điểm thì bạn cần có Bộ Quy tắc ứng xử.

Bộ Quy tắc ứng xử giúp bạn, với tư cách là lãnh đạo doanh nghiệp, làm rõ với đồng nghiệp của mình về các giá trị của công ty và những gì bạn mong đợi từ họ. Nó không giống như một cuốn sách về quy tắc – mà bạn cũng nên có cuốn này, trong đó đặt ra các quy tắc và quy định. Bộ Quy tắc ứng xử là kim chỉ nam của các nguyên tắc, là khởi nguồn của mọi việc tiếp theo.

Có nhiều loại Bộ Quy tắc ứng xử. Trong Hộp công cụ, bạn sẽ thấy một số biểu mẫu tiêu chuẩn, nhưng chúng chỉ để giúp bạn khởi động. Trên thực tế, Bộ Quy tắc ứng xử của bạn phải được điều chỉnh riêng cho phù hợp với các giá trị cốt lõi, nguyên tắc định hướng và văn hóa tổng thể của công ty bạn. Một Bộ Quy tắc ứng xử tốt sẽ giúp bạn và đội nhóm của bạn hiểu cách cư xử có đạo đức trong bối cảnh doanh nghiệp của bạn và đưa ra những lựa chọn đúng đắn, ngay cả khi những lựa chọn đó không dễ dàng.

Bộ Quy tắc ứng xử phải rõ ràng, dễ hiểu và dễ tiếp cận. Nó cần phải đưa ra các hướng dẫn rõ ràng và có thể áp dụng dễ dàng trong thế giới thực, phù hợp văn hóa kinh doanh địa phương hay nước sở tại. Không có Bộ Quy tắc nào áp dụng được với mọi bối cảnh. Một số công ty áp dụng các Bộ Quy tắc ứng xử đặc thù được xây dựng cho một quốc gia cụ thể nhưng thường sẽ có một bộ các nguyên tắc chung giữ nguyên và nhất quán.

Bộ Quy tắc ứng xử không chỉ là một văn bản - nó cần phải là một cách sống. Nhiều công ty tổ chức đào tạo và thảo luận nhóm về ý nghĩa của Bộ Quy tắc ứng xử đối với doanh nghiệp và nhân viên.

Một số công ty lấy việc ký kết tuân thủ Bộ Quy tắc ứng xử hàng năm làm một điều kiện tuyển dụng. Nhiều công ty cũng mở rộng các nguyên tắc tương tự đối với các đối tác kinh doanh. Bằng cách này, Bộ Quy tắc ứng xử đã trở thành một công cụ quan trọng để truyền đạt những gì doanh nghiệp chấp nhận và cũng là một phương tiện giảm thiểu rủi ro, đặc biệt là để quản lý những nhân viên vượt quá giới hạn ứng xử có thể chấp nhận được.



## Thẩm định

Thẩm định là bài toán thận trọng mà một doanh nghiệp hoặc một người cần phải làm trước khi ký kết một thỏa thuận hoặc hợp đồng với một bên khác. Thẩm định đơn giản chỉ có nghĩa là làm bài tập về nhà! Việc bạn không thực hiện thẩm định có nghĩa là bạn gần như mù quáng bước vào các mối quan hệ thương mại. Ngoài việc tạo nên rủi ro cho triển vọng kinh doanh của bạn, với tư cách là giám đốc của công ty, bạn có nguy cơ đặt bản thân và công ty vào nguy cơ chịu trách nhiệm pháp lý nếu bạn không thực hiện kỹ hoạt động thẩm định của mình. Hãy xem nghiên cứu Myanmar trong Hộp công cụ nếu bạn còn có nghi ngại gì về hậu quả của việc làm sai!

Thẩm định là đặc biệt quan trọng trong một mối quan hệ thương mại mới. Bạn nên đảm bảo rằng thông tin bạn có về đối tác, khách hàng và nhà cung cấp - thực sự là bất kỳ ai trong chuỗi cung ứng trực tiếp của bạn - là chính xác và không có bất kỳ sự bất ngờ khó chịu nào. Quyết định tiếp tục quan hệ với một người mới cần phần lớn dựa trên kết quả của quá trình thẩm định.

Có nhiều cách để tiến hành thẩm định. Các công ty lớn thậm chí có thể thuê một bên thứ ba, một công ty bên ngoài có chuyên môn thẩm định. Đối với các công ty nhỏ hơn như của bạn, bạn có thể tự mình làm được nhiều việc, đơn giản bằng cách kiểm tra hồ sơ công khai và mạng xã hội. Ở nhiều quốc gia, bạn có thể truy xuất nhiều thông tin liên quan bằng cách kiểm tra thông tin đăng ký của công ty. Hãy xem trong Hộp công cụ để biết về bảng kiểm và các cách dễ dàng giúp bạn tự tiến hành thẩm định. Tại khi kết thúc quá trình thẩm định, ít nhất bạn cần chốt lại các yếu tố sau về những người bạn làm việc cùng: thông tin tin chung và trình độ của họ, lịch sử pháp lý, sự ổn định tài chính, tính bền vững trong kinh doanh, yếu tố tôn trọng quyền con người, những cân nhắc về môi trường và năng lực hoạt động.

Đáng lưu ý rằng các công ty khác quan tâm đến việc liên kết với bạn hoặc doanh nghiệp của bạn cũng có thể tiến hành thẩm định đối với bạn. Vì vậy, điều quan trọng là bạn phải sắp xếp trật tự ngôi nhà của mình và sẵn sàng chuẩn bị cho việc tiếp nhận thẩm định!



P.1

P.2

P.4



## Tuyển dụng

Bạn sắp bắt đầu phỏng vấn các ứng viên cho một vị trí mới trong công ty.

Làm sao để bạn có thể xác định đó có phải là nhân viên phù hợp không? Tất nhiên, một CV phù hợp, phần trình bày tốt, cuộc phỏng vấn tự tin và có thành tích làm việc xuất sắc - những điều này sẽ thu hút sự chú ý của bạn. Nhưng liệu những yếu tố đó có dẫn bạn đến sự lựa chọn đúng đắn? Có rất nhiều câu chuyện về những người có trình độ cao, những người có thể mang lại kết quả, nhưng không có chung giá trị với công ty, đã để lại những hậu quả đáng buồn cho công ty và những cá nhân xung quanh họ.

Trên thực tế, đây là điểm có thể xảy ra nhiều vấn đề như phân biệt đối xử, lao động trẻ em và xung đột lợi ích nếu quá trình tuyển dụng và thuê mướn không hiệu quả.

Ngoài ra còn có nguy cơ xảy ra xung đột lợi ích. Nhiều tổ chức hiện nay thực hiện cách tiếp cận tuyển dụng dựa trên giá trị, là cách tiếp cận được thiết kế để đảm bảo rằng các ứng viên hiểu các giá trị của công ty và có thể và sẵn sàng giữ vững các giá trị đó khi họ đã được tuyển dụng. Một phương pháp phổ biến được sử dụng là tuyển dụng theo hành vi, trong đó cán bộ phỏng vấn hỏi người được phỏng vấn về một tình huống khó xử về đạo đức mà họ gặp phải trong nghề nghiệp của mình và giải thích cách họ giải quyết tình huống đó.

Khi đến thời điểm cần đưa ra lựa chọn, bạn cần phải tự tin rằng một mặt bạn tuyển dụng được người phù hợp cho công ty của mình, nhưng đồng thời người đó cũng sẽ cần duy trì các giá trị của công ty.

P.1

P.2

P.4



## Phát hiện

Ngay cả những chiến lược phòng ngừa hiệu quả nhất cũng không thể đảm bảo đời sống kinh doanh hoàn toàn tránh được rủi ro. Thực tế, rủi ro là mặt trái của cơ hội. Vì vậy, lúc nào bạn cũng cần phải đề cao cảnh giác. Khi bạn đã xác định được các dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm, bạn cần phải đề mắt đến các hành vi vi phạm quy tắc nội bộ hoặc Bộ Quy tắc ứng xử của mình.

Trong phần này, chúng tôi xem xét một số yếu tố rủi ro chính đối với một doanh nghiệp nhỏ, chẳng hạn như hối lộ, xung đột lợi ích, quà biếu và chiêu đãi, quấy rối, phân biệt đối xử và nô lệ thời hiện đại và cách bạn có thể phát hiện nếu và khi mọi thứ xảy nên sai sót. Ngoài việc quản trị rủi ro, đây là cách tốt nhất để tránh tình trạng mù quáng về đạo đức.

Các công ty lớn có các đội quân kiểm toán viên, luật sư và cán bộ tuân thủ được tuyển dụng để phát hiện hành vi tham nhũng hoặc gian lận. Bạn có thể không có khả năng sở hữu những nguồn lực như vậy để sử dụng theo ý muốn. Để có được chiến lược phát hiện hiệu quả, bạn sẽ phải tập trung vào các yếu tố rủi ro chính liên quan đến doanh nghiệp của bạn (**các dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm/“cờ đỏ”**), và tập trung vào các chức năng đó hoặc các cá nhân liên quan nhiều nhất đến các giao dịch tài chính, hoặc có nhiều khả năng tiếp xúc nhất với các quan chức chính phủ

Trong một công ty nhỏ, bạn chắc chắn sẽ phải dựa vào tinh thần cảnh giác của chính mình và của đồng nghiệp để phát hiện những việc làm sai trái. Đó là lý do tại sao hoạt động nâng cao nhận thức và đào tạo trong công ty, các cơ chế báo cáo nghiêm ngặt và chia sẻ thường xuyên các bài học kinh nghiệm (từ chính bạn và các công ty khác) là rất quan trọng (xem phần **Ứng phó** để biết thêm chi tiết về điều này). Cuối cùng thì việc phát hiện thành công rủi ro và tham nhũng có thể đến từ bất kỳ ai trong chúng ta - miễn là chúng ta có cùng chung các nguyên tắc và giá trị cũng như hiểu các quy tắc. Hãy nhớ các quy tắc đơn giản sau để giúp phát hiện các vi phạm về liêm chính:

- Duy trì các tài khoản và hồ sơ tài chính chính xác
- Duy trì hồ sơ nguồn nhân lực (HR) minh bạch và chính xác liên quan đến việc tuyển dụng và nghỉ việc
- Giữ sổ sách ghi chép về các món quà và chiêu đãi
- Tránh giao dịch tiền mặt
- Theo dõi các mối liên hệ với các quan chức chính phủ
- Nếu có thể, hãy định kỳ thuê kế toán của bạn hoặc kiểm toán viên độc lập để thực hiện đánh giá.
- Cung cấp các kênh để báo cáo vi phạm về liêm chính.

P.1

P.2

P.3

P.4

## Hối lộ

Ở hầu hết các khu vực pháp lý, hối lộ đều là bất hợp pháp. Đừng thực hiện hành vi hối lộ!!

Nghiên cứu cho thấy rằng một khi bạn bắt đầu đưa hoặc nhận hối lộ thì sẽ rất khó dừng lại. Đối với tất cả những lợi thế thực tế hoặc giả định có được trong ngắn hạn, về lâu về dài, hành vi hối lộ có thể rất tốn kém. Bạn có thể phải hối lộ thường xuyên. Và nếu bạn bị bắt, bạn có thể phải nộp phạt, hoặc có thể đi tù. Trong cuộc khảo sát riêng của chúng tôi, các doanh nhân của Dự án Youth Co:Lab cảm thấy rằng hành vi hối lộ là “vô đạo đức”, “nguy hiểm” và “hủy hoại danh tiếng”, đồng thời gây cản trở đầu tư.

Hối lộ có thể có nhiều hình thức, nhưng biếu xén, hứa hẹn hoặc tạo động cơ cho lợi ích cá nhân hoặc lợi ích thương mại phi đạo đức thì ít nhất sẽ bị quy vào mức vi phạm lòng tin và xấu nhất sẽ là một tội danh. Ở một số khu vực tài phán, việc chấp nhận và thậm chí gạ gẫm hoặc yêu cầu hối lộ là bất hợp pháp.

Các khoản hối lộ có thể là tiền hoặc các vật phẩm có giá trị như quà biếu, dịch vụ, quyền góp/hiến tặng và ưu đãi riêng. Hành vi hối lộ thường được áp dụng để khuyến khích các công chức (dù đối tượng không chỉ có họ) ra các quyết định có lợi cho người đưa hối lộ. Điều này có thể bao gồm từ việc khuyến khích vật chất để họ trao các hợp đồng lớn thông qua đấu thầu công khai đến cấp phép xây dựng hoặc bỏ qua các vi phạm về sức khỏe và an toàn hoặc các quy định về phòng cháy chữa cháy. Các hành vi hối lộ quy mô nhỏ hơn thường được gọi là **các khoản thanh toán để “bôi trơn”, để được tạo điều kiện thuận lợi.**

Có một số cách bạn có thể phát hiện ra ý đồ hối lộ trước khi nó xảy ra. Hãy xem phần trên **Các dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm/cờ đỏ**. Và nếu đã quá muộn, và bạn đang bị gạ đưa hối lộ, thì hãy đọc phần về **Làm sao để nói “không”**.

P.1

P.2

P.4



## Các khoản “bôi trơn”

Bạn đã từng rơi vào tình huống phải trả khoản tiền, không chính thức, để được một quan chức làm việc gì đó bao nhiêu lần rồi? Đó có thể là xin giấy phép kinh doanh hoặc thị thực. Hoặc để được nhân viên hải quan đóng dấu vào thủ tục giấy tờ nhập khẩu. Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ ở khu vực châu Á - Thái Bình Dương đã từng làm như vậy - trả tiền “bôi trơn”, khoản thưởng tài chính cho các quan chức nhà nước để tiến độ của các dịch vụ được trôi chảy hoặc đẩy nhanh.

Ở một số khu vực pháp lý, như ở Vương quốc Liên hiệp Anh, hành vi này là bất hợp pháp - và mở rộng áp dụng cho tất cả các công ty làm việc với các công ty của Vương quốc Liên hiệp Anh, ở bất kỳ nơi đâu trên thế giới. Ở một số khu vực pháp lý khác, thì hành vi này được phép. Tuy nhiên, ở những khu vực pháp lý khác nữa thì hành vi này là bất hợp pháp nhưng được dung thứ. Trong những trường hợp này, sẽ không ai sẽ thực thi khoản tiền phạt hay khung hình phạt đối với một số tiền không đáng kể như vậy, vì vậy bạn còn có thể thoát được. Ở một số nền văn hóa, đó đơn thuần chỉ là cách tiến hành công việc kinh doanh.

Và hành vi đó không nhất thiết phải là tiền mặt - đó có thể là một bữa ăn đắt tiền, một tấm vé mời tham dự một sự kiện thể thao, một món quà Tết Nguyên đán hoặc “tiền trà” như ở một số quốc gia. Đây chắc

chắn là những cách thức xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng. Nhưng khi quy mô của khoản thanh toán, dưới bất kỳ hình thức nào, trở nên không tương xứng với quy mô hoặc bản chất của mối quan hệ kinh doanh hoặc khi nó chuyển sang hỗ trợ một thỏa thuận cụ thể thì đó là lúc nó bắt đầu giống như một khoản hối lộ.

Nói chung, lời khuyên tốt nhất là – đừng thực hiện các khoản “bôi trơn” nếu bạn có thể tránh được. Một cách đơn giản để không khuyến khích nhân viên của bạn áp dụng hình thức thanh toán này là làm rõ rằng làm như vậy đi ngược lại các giá trị và quy tắc của công ty và họ sẽ không được đền bù cho bất kỳ khoản chi phí nào mà họ bỏ ra, ngay cả khi khoản chi phí đó dẫn đến một số lợi ích kinh doanh.

Và nếu bạn không thể tránh được phải trả khoản tiền “bôi trơn”, thì hãy tính toán rủi ro cho bạn và doanh nghiệp khi bạn đánh giá **vùng xám** giữa khoản tiền “bôi trơn” và khoản hối lộ. Nhưng chúng tôi muốn làm rõ rằng - chúng tôi tích cực ngăn cản những hành vi như vậy. Đó đơn giản không phải là cách đúng đắn để điều hành một doanh nghiệp.

P.1

P.2

P.4



## Quà biếu và chiêu đãi

Ở châu Á, các dịp lễ hội như Tết Nguyên đán, các ngày kỷ niệm và sinh nhật theo truyền thống có thể gây ra nhiều tác động đến công việc kinh doanh của bạn hơn bạn nghĩ hoặc mong đợi.

Tặng quà và chiêu đãi khách hàng trong những thời điểm như vậy là điển hình ở nhiều nước Đông Nam Á. Đó là dấu hiệu của tinh thần thiện chí và sự tôn trọng, đồng thời thúc đẩy giao tiếp và các mối quan hệ tích cực. Quan trọng hơn là hành động đó góp phần nhắc nhở khách hàng của bạn về bạn khi họ phải lựa chọn trong số nhiều nhà cung cấp dịch vụ khác nhau, vì việc tặng quà là có đi có lại - họ đã được tặng quà và họ muốn ghi nhận điều này bằng cách tặng lại thứ gì đó.

Tuy nhiên, việc quản lý các vấn đề đạo đức và tuân thủ xung quanh vấn đề quà biếu và lòng hiếu khách là một thách thức. Một món quà không cân xứng như một chuyến du lịch nước ngoài hoặc một bữa tối thịnh soạn có thể gửi thông điệp đến khách hàng và đối thủ cạnh tranh của bạn, hoặc ở một số quốc gia nhất định, đến cơ quan thực thi pháp luật rằng bạn đang hối lộ một cách hiệu quả. Nếu món quà của bạn giúp làm thay đổi quyết định của khách hàng theo hướng có lợi cho bạn, thì về cơ bản, bạn đang góp phần thúc đẩy hành vi không mang tính cạnh tranh. Và ngay cả khi món quà không được biểu với ý định đó, nó vẫn có thể được coi là như vậy. Trong trường hợp này, bạn đang ở trong “vùng xám” và bạn cần phải cẩn thận để không bước quá ranh giới. Việc bạn cho và nhận quà cũng như chiêu đãi phải luôn tương xứng. Giữ một quyển sổ ghi chép lại những món quà biếu và số lần chiêu đãi để bạn ghi lại những gì bạn và đồng nghiệp của bạn đã biếu và nhận.

P.1

P.2

P.3

P.4



## Xung đột lợi ích

Xung đột lợi ích là khi lợi ích cá nhân của một cá nhân xung đột với nhiệm vụ chính thức của họ.

Một ví dụ là nếu nhân viên mua sắm của bạn giao cho một thành viên trong gia đình người đó một hợp đồng cung ứng hàng, mặc dù hàng hóa được cung cấp đắt hơn hoặc kém hơn về chất lượng. Hoặc một trong những nhân viên của bạn có quan hệ kinh doanh ngoài lề với nhà cung cấp, khách hàng hoặc đối thủ cạnh tranh và điều này ảnh hưởng đến khả năng họ đưa ra quyết định vì lợi ích của công ty bạn. Vì vậy, xung đột lợi ích xảy ra khi nhân viên sử dụng quyền lực được giao để thúc đẩy thành quả cá nhân hoặc lợi ích riêng của một bên mà họ cam kết (do quan hệ hoặc hối lộ).

Tại nơi làm việc của bạn, xung đột lợi ích có thể dẫn đến hành vi tham nhũng, thiên vị, hiểu lầm, chất lượng hàng hóa và dịch vụ kém và công việc kém hiệu quả.

Điều quan trọng về xung đột lợi ích là bạn (và nhân viên của bạn) cần phải nhận thức được vấn đề này. Ở một số quốc gia, việc làm ăn với người thân hoặc thành viên khác trong gia đình có thể là bình thường. Câu hỏi đặt ra là - nó có dẫn đến cạnh tranh không lành mạnh không? Nó có thể ảnh hưởng tiêu cực đến danh tiếng tương lai của công ty bạn nếu sự thật rằng bạn nhận được sự đối xử ưu đãi từ chủ của bạn được lan truyền rộng rãi không? Trên thực tế, bạn có đang tự huỷ hoại hoặc mình cũng như những người khác bằng cách giành được hợp đồng vì gia đình và bạn bè hơn là chất lượng, giá cả và cách thức giao hàng không?

Có nhiều cách để xoay sở những tình huống này. Một trong những nhân viên của bạn, người tiềm ẩn xung đột lợi ích, có thể “rút khỏi” một vụ làm ăn cụ thể. Nói cách khác, họ có thể đơn giản rút lui khỏi bất kỳ liên hệ nào với bên còn lại trong suốt thời gian tiến hành đàm phán. Để đảm bảo tính đúng đắn, “hàng rào khoanh vùng” này có thể được giám sát bởi bên thứ ba, chẳng hạn như hội đồng đánh giá độc lập, luật sư hoặc bên thứ ba không liên quan đến bất kỳ khía cạnh nào trong doanh nghiệp của bạn.



P.1

P.2

P.3

P.4

## Quấy rối tại nơi làm việc

Quấy rối tại nơi làm việc là một vấn đề thuộc phạm trù đạo đức rất phổ biến. Vì nạn nhân thường không chắc chắn về hành vi quấy rối là gì và cần phải làm gì khi họ bị quấy rối nên hành vi quấy rối tại nơi làm việc thường không được trình báo và sự xuất hiện của hành vi này thường bị đánh giá thấp.

Quấy rối tại nơi làm việc bao gồm bất kỳ lời nói, cử chỉ hoặc hành động không thích hợp và/hoặc không được hoan nghênh của kẻ quấy rối nhằm đạt được mục đích mà mục đích đó có thể làm cho nạn nhân cảm thấy bức mình, bị lạm dụng, đe dọa, làm nhục hoặc xấu hổ. Ví dụ về quấy rối tại nơi làm việc có thể là ai đó xâm hại tình dục một đồng nghiệp, một người lao động bị bôi rêu/miệt thị ngoại hình trên mạng xã hội, xe của ai đó bị cố ý phá hoại hoặc nạn nhân bị tấn công về mặt tinh thần hoặc thể chất trên

đặc điểm khác. Những điều này có thể xảy ra giữa những người lao động, giữa chủ sử dụng lao động và người lao động, hoặc có thể xuất phát từ các nguồn bên ngoài như khách hàng hoặc người lao động từ một tổ chức khác.

Hành vi quấy rối tại nơi làm việc là mối nguy hiểm gây đe dọa tới sức khỏe và sự an toàn của người lao động và có thể hủy hoại động lực, hiệu suất và các mối quan hệ của họ. Nó tạo ra một môi trường độc hại và không hiệu quả. Nghĩa vụ của bạn là ngăn chặn hành vi quấy rối xảy ra trong công ty của bạn. Thật vậy, trong một số chuỗi cung ứng toàn cầu, chẳng hạn như may mặc, khách hàng quốc tế của bạn sẽ nhất quyết yêu cầu rằng công ty của bạn cần phải có chính sách chống quấy rối rõ ràng. Bạn sẽ cần bổ sung bằng cách tiến hành đào tạo, thiết lập các quy trình báo cáo rõ ràng và có cam kết rõ ràng từ cấp lãnh đạo cao nhất.

P.1

P.2

P.3

P.4





## Phân biệt đối xử

Hãy bắt đầu với một số tình huống quen thuộc. Một người phụ nữ không nhận được việc vì người sử dụng lao động tiềm năng của cô nghĩ rằng cô ấy có khả năng xin nghỉ thai sản. Một nhân viên bị nhóm đồng nghiệp bỏ mặc vì anh ta không đi uống với “các chàng trai” sau giờ làm việc. Một người đàn ông không được thăng chức vì anh ta là người đồng tính nam. Một người đàn ông không có được việc làm bởi người sử dụng lao động tiềm năng của anh ta cho rằng anh ta sẽ tổ chức người lao động và bắt đầu tiến hành thương lượng để có những điều kiện tốt hơn.

Đó là những ví dụ về hành vi “phân biệt đối xử” liên quan đến bất kỳ sự đối xử bất công nào đối với mọi người vì các đặc điểm, bao gồm chủng tộc, tôn giáo, giới, khuynh hướng tính dục, quốc tịch, tình trạng khuyết tật, tuổi tác, ngôn ngữ, nguồn gốc dân tộc và xã hội. Ở hầu hết các quốc gia trên thế giới, phân biệt đối xử là bất hợp pháp và mọi người được bảo vệ khỏi hành vi phân biệt đối xử dựa trên những đặc điểm này! Thật không may, ở nhiều quốc gia trên thế giới, tình trạng phân biệt đối xử vẫn còn phổ biến.

Hành vi phân biệt đối xử có nguồn gốc từ những khuôn mẫu (những kỳ vọng được xã hội tạo nên về cách hành động của một người), những định kiến vô cớ và thái độ tiêu cực như nỗi sợ hãi và thù địch. Nếu bạn hành động dựa trên các định kiến (thay vì giữ chúng

cho riêng mình), thì bạn có nguy cơ gây ra hành vi phân biệt đối xử đối với các đồng nghiệp của mình. Có nhiều hình thức phân biệt đối xử, có thể là trực tiếp (ai đó bị đối xử bất công), gián tiếp (ai đó bị đặt vào tình thế bất lợi do các quy tắc hoặc chính sách áp đặt bất hợp lý), cố ý hoặc vô ý. Nó có thể diễn ra dưới các hình thức quấy rối hoặc trở thành nạn nhân chủ động (ai đó bị đối xử tệ bạc vì họ đã lên tiếng chống lại sự phân biệt đối xử).

Sự phân biệt đối xử hiển nhiên là rất khó phát hiện, vì cần có sự trình báo của ai đó - nạn nhân hoặc đồng nghiệp. Bản chất của hành vi phân biệt đối xử là nhiều người muốn chịu đựng nó hơn là tạo ra thêm nhiều vấn đề hơn cho bản thân thông qua trình báo.

Nhiều các công ty sẽ tổ chức các buổi hội thảo và các phiên về cách thức tránh hành vi phân biệt đối xử. Một cách để làm cho những hoạt động này hiệu quả hơn là thu thập một số ý kiến phản hồi bạn đã nhận được về hành vi phân biệt đối xử tại nơi làm việc của bạn (nếu có), ẩn danh những phản hồi đó và sau đó đóng vai các tình huống hoặc thảo luận với nhóm. Điều này cho phép những người gây ra sự phân biệt đối xử có cơ hội hiểu ra lỗi lầm của họ mà không phải rơi vào tình huống chất vấn một đối một hoặc nguy cơ bị xấu hổ trước đồng nghiệp (điều này có thể gây nên sự oán giận).



P.1

P.2

P.3

P.4

## Lao động trẻ em

Hãy tưởng tượng những trẻ em không thể đến trường và thay vào đó phải kiếm sống - có thể là để hỗ trợ gia đình hoặc hỗ trợ các băng nhóm tội phạm. Các em có thể phải làm việc trong các mỏ than, trên các công trường xây dựng hoặc trên các cánh đồng. Các em có thể phải tiếp xúc với hóa chất độc hại, bị ép trở thành nạn nhân bị mua bán vì mục đích tình dục hoặc bị bắt đi ăn xin trên đường phố. Thông thường, do bị cấm, lao động trẻ em, bao gồm nô lệ, mại dâm và mua bán người, tìm đường xâm nhập vào khu vực kinh tế phi chính thức. Đây không phải là cuộc sống dành cho một đứa trẻ.

Lao động trẻ em là bất kỳ hình thức lao động nào nhằm bóc lột hoặc tước đi tuổi thơ, tiềm năng và phẩm giá của trẻ em, đồng thời gây tổn hại đến sự phát triển thể chất và tinh thần của trẻ em dưới 18 tuổi. Lao động trẻ em là phi đạo đức và bất hợp pháp, và rất may là bị luật pháp trên toàn thế giới nghiêm cấm).

Ở các quốc gia nơi việc làm hàng giả phổ biến thì tiềm ẩn rất nhiều nguy cơ về lao động trẻ em (vì việc sản xuất những hàng hóa này nằm ngoài quy định luật pháp nên những kẻ làm hàng giả sẽ không quan tâm đến pháp luật về chống lao động trẻ em).

Một số quốc gia ở Châu Á cho phép trẻ em trên 15 tuổi làm việc trong môi trường làm việc có kiểm soát, miễn là không làm thêm giờ và không làm công việc độc hại. Những quốc gia khác cho phép trẻ dưới 18 tuổi học nghề một cách hợp pháp. Điểm mấu chốt đối với bạn với tư cách là một chủ sử dụng lao động là cần có một chính sách tuyển dụng nghiêm ngặt và quy định rõ ràng các điều kiện tại nơi làm việc.

Tuy nhiên, các doanh nhân đọc Cẩm nang này sử dụng trẻ em một cách bất hợp pháp là không có khả năng, nhưng không thể loại bỏ khả năng các nhà cung cấp, nhà phân phối của bạn hoặc bất kỳ cầu phần nào trong chuỗi cung ứng của bạn có thể làm như vậy. Công việc kinh doanh của bạn không chỉ là phần bạn đang quản lý. Bạn còn có thêm trách nhiệm đảm bảo rằng bạn đang làm việc, hợp tác với các đối tác kinh doanh, và họ là những người đề cao các giá trị đạo đức và nghề nghiệp giống như bạn. Nhận biết khách hàng của bạn và tiến hành thẩm định là những cách hiệu quả để phát hiện và ngăn ngừa lao động trẻ em.

<Nếu bạn phát hiện thấy tình trạng lao động trẻ em xuất hiện ở đâu đó trong chuỗi cung ứng của mình thì hãy nhanh chóng hành động! Nếu không, bạn có thể phải đối mặt với các khung hình phạt pháp luật nghiêm trọng, bị tẩy chay trong kinh doanh và mất uy tín công ty!



P.1

P.2

P.3

P.4

## Nô lệ thời hiện đại

Chế độ nô lệ là chế độ mà trong đó con người được xem như một thứ hàng hóa nhằm mục đích bóc lột và thu lợi nhuận. Hoạt động trên cơ sở ép buộc và sở hữu, chế độ nô lệ đi ngược lại các quyền cơ bản của con người. “Chế độ nô lệ thời hiện đại”, mặc dù chưa được quốc tế định nghĩa, là một thuật ngữ chung được sử dụng để mô tả các khái niệm pháp lý cụ thể như lao động cưỡng bức, cưỡng ép kết hôn, gán nợ, buôn người và các hoạt động giống như chế độ nô lệ khác.

Là một doanh nhân hay một người dân bình thường, bạn có thể nghĩ rằng vấn đề này ở xa bạn, nhưng trên thực tế, nó có thể gần hơn bạn nghĩ. Thật không may, nô lệ thời hiện đại vẫn còn phổ biến trong các chuỗi cung ứng quốc tế, và đặc biệt là ở các thị trường có thu nhập thấp. Mỹ phẩm mà công ty bạn bán (hoặc mỹ phẩm bạn thoa lên mặt!) có thể chứa mica - thành phần óng ánh mà thường

được khai thác bằng cách sử dụng **lao động trẻ em**. Văn phòng của bạn có thể do một người nào đó “được tuyển dụng” dọn dẹp

- nhưng trên thực tế, bị một băng nhóm tội phạm bắt làm nô lệ. Hoặc bạn có thể mua hàng hóa từ những nhà cung cấp lạm dụng công nhân của họ trong các nhà máy.

Nếu chuỗi cung ứng của bạn có liên quan đến nô lệ thời hiện đại thì công ty của bạn có thể gặp rắc rối. Bạn có thể phải đối mặt với các khung hình phạt pháp lý vì chế độ nô lệ bị cấm theo hầu hết pháp luật nội địa. Nếu bạn là một phần trong chuỗi cung ứng của các công ty quốc tế, bạn có thể đánh mất hoạt động kinh doanh của mình: xóa bỏ chế độ nô lệ đang trở thành chuẩn mực đối với nhiều công ty đa quốc gia. Danh tiếng cá nhân của bạn, của công ty và nhân viên của bạn có thể bị đe dọa.

P.1

P.2

P.3

P.4



## Ứng phó

Nếu và khi sự cố xảy ra, cách thức ứng phó không phải lúc nào cũng đơn giản, phần lớn phụ thuộc vào mức độ nghiêm trọng của hành vi vi phạm về kinh doanh liên chính, dù có cố ý hay không, và hậu quả về pháp lý và thanh danh đối với công ty và các cá nhân có liên quan.

Biện pháp ứng phó được cân nhắc kỹ, linh hoạt, công bằng và tương xứng là rất quan trọng ở đây. Điều này sẽ giành được sự tôn trọng từ phía nhân viên và khách hàng của bạn và nếu vụ việc cuối cùng được đưa ra cơ quan chức năng xem xét kỹ lưỡng thì có thể giúp giảm nhẹ các khung hình phạt.

Mặc dù bạn có thể không dự đoán được vị trí và thời điểm vi phạm về liên chính sẽ diễn ra, nhưng bạn cần biết rủi ro nằm ở đâu, nhờ làm theo lời khuyên đầu đó trong Cẩm nang này!

Phần nội dung về **Bộ Quy tắc ứng xử** và/hoặc cuốn sách quy tắc công ty của bạn có thể chứa một phần về “điều gì sẽ xảy ra khi Bộ Quy tắc hoặc các quy tắc bị vi phạm”. Tại đây, bạn có thể làm rõ một loạt hậu quả của việc bỏ qua Bộ Quy tắc, từ cảnh cáo đến phạt tài chính, từ sa thải đến việc trình báo về nhân viên tới cơ quan thực thi pháp luật.

Điều cực kỳ quan trọng là bạn cần thúc đẩy loại hành vi phù hợp một cách nhất quán trên toàn công ty của mình. Cách thức bạn ứng phó với các tình huống khó khăn, chẳng hạn như **làm thế nào để nói không** với hành vi gây gãi hời hợt, **tố cáo** và **trình báo/báo cáo**, sẽ là công cụ để làm được điều này.

P.1

P.2

P.3

P.4

## Làm thế nào để nói không

Phần lớn nội dung trong cuốn Cẩm nang này hướng đến việc giúp bạn tránh các rủi ro liên quan đến hối lộ hoặc các hành vi sai trái khác.

Tuy nhiên, trên thực tế, bạn có thể phải đối mặt với những tình huống khó khăn trong đó một quan chức nhà nước hoặc một cán bộ quản lý của một công ty khác yêu cầu bạn chi một khoản tiền hối lộ hoặc “bôi trơn”.

Làm thế nào để bạn và nhân viên của bạn có thể thoát khỏi hành vi đồng lõa với các hoạt động tham nhũng? Làm thế nào để bạn tránh phải đưa hối lộ mà không làm mất đi công việc kinh doanh? Đối với hầu hết các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME), việc từ chối trực

tiếp là rất khó.

Tuy nhiên, cũng như có nhiều cách để nói “có” thì cũng có nhiều cách để nói “không”. Trước khi đầu hàng trước những sự gạ gẫm hoặc nói lời tạm biệt với vụ làm ăn, bạn nên thử một vài trong số những cách đó.

Bạn nên nói không theo cách cho phép người đưa hối lộ leo xuống bậc thang gạ gẫm và làm người đó nản chí không đề cập lại. Không có lựa chọn nào mà chúng tôi nêu ra ở đây đảm bảo ngăn chặn hành vi hối lộ xảy ra, nhưng chúng có thể không khuyến khích hành vi đó và về lâu dài, bạn có thể ngăn hành vi đó tái diễn.

P.1

P.2

P.3

P.4



## Tổ giác

Tổ giác là một trong những lĩnh vực khó và nhạy cảm nhất trong quản lý kinh doanh liên chính. Ở nhiều xã hội, đó là cách phổ biến nhất để phát hiện hành vi phi đạo đức.

Tuy nhiên, nó khá phụ thuộc vào yếu tố văn hóa: ở một số xã hội, ngay cả khi đó là điều đúng đắn cần phải làm, việc tố giác một đồng nghiệp, dù là tội nhẹ nhất, cũng được xem là không thể về mặt đạo đức. Trong một doanh nghiệp nhỏ, việc tố giác có thể là biện pháp cuối cùng.

Dù truyền thống trong xã hội và bất kể mối quan hệ nào trong công ty của bạn như thế nào, bạn vẫn nên cung cấp cho nhân viên một cơ chế khách quan nào đó để trình báo hành vi tham nhũng hoặc những hành vi trái đạo đức khác mà không sợ bị đồng nghiệp hoặc ban lãnh đạo trả đũa. Một hệ thống tố giác hiện đại đòi hỏi việc lập kế hoạch: thông tin được tiếp nhận và xử lý như thế nào? Hồ sơ khiếu nại và điều tra được duy trì ra làm sao? Hành động nào được thực hiện để giải quyết vấn đề? Những quyết định này sẽ có tác động căn bản đến mức độ liên chính và sự tin tưởng của công ty bạn.

P.1

P.2

P.3

P.4





## Quản lý khi có sự cố

Cho dù hệ thống của bạn có hiệu quả đến đâu thì cũng không có gì đảm bảo rằng bạn sẽ tránh được hoàn toàn các tình huống thách thức về đạo đức và luân lý, đặc biệt là về phẩm chất kinh doanh liêm chính. Những tình huống khó xử về đạo đức là một phần không thể tránh khỏi trong kinh doanh.

Có rất nhiều tình huống xuất hiện trong hoạt động hàng ngày của công ty. “Tình huống” có thể được chia thành các vấn đề nội bộ và bên ngoài. Các vấn đề nội bộ là những vấn đề liên quan đến một nhân viên, người cổ tình hoặc vô tình, đã đi ngược lại các quy tắc hoặc các giá trị của công ty bạn. Ở đây, bạn là người thực hiện quyền kiểm soát cao đối với cách thức bạn xử lý. Nếu bạn phát hiện ra hành vi sai trái, bạn sẽ xử lý như thế nào? Bạn có nói cho họ biết họ đã làm gì sai và bạn không hài lòng với điều đó không? Bạn xử lý công khai hay ở mức độ riêng tư? Bạn có thông báo với những người khác và lấy đó làm ví dụ về cách bạn đã xử lý tình huống đó không? Điều gì công bằng? Điều gì tương xứng? Điều gì hiệu quả? Hy vọng ý kiến phản hồi của bạn sẽ là cả ba yếu tố - công bằng, tương xứng và hiệu quả.

Các vấn đề bên ngoài, liên quan đến các đối tác kinh doanh của bạn, thì còn phức tạp hơn. Bạn có thể đang ở trong một mối quan hệ thương mại và đầy tình huống lên mức mà biện pháp cần phải thực hiện có thể không nhất thiết là cách tốt nhất trước mắt. Điều tốt nhất bạn có thể làm là hoạch định một chiến lược để quản lý hoặc xoay sở khi mọi thứ diễn ra không như ý muốn. Và nếu sự việc bắt đầu có vấn đề thì chỉ cần tiến hành xoay sở! Một chiến lược tốt để quản lý/xoay sở các tình huống là ghi lại đúng chi tiết mọi việc.

Ví dụ: tạo và lưu trữ bằng chứng bằng văn bản (ví dụ: ghi chú để lưu trữ) về một tình huống và cách bạn giải quyết tình huống đó. Tình huống đã xảy ra là gì và bạn đã giải quyết nó như thế nào?

Bạn lưu trữ bằng chứng này như thế nào và ở đâu? Khi bạn có thành tích về xử lý tình huống thành công (hoặc không!), có thể rất đáng để bạn cùng đồng nghiệp hoặc thậm chí các công ty khác rà soát lại cẩn thận các tình huống và rút ra bài học từ kinh nghiệm đó.



P.1

P.2

P.3

P.4

## Trình báo/báo cáo

Không có công ty nào hoàn toàn miễn nhiễm với tham nhũng hoặc các hoạt động bất hợp pháp. Một số hành vi có thể xảy ra do “mù đạo đức” - bạn hoặc đồng nghiệp của bạn không thể nhìn thấy một vụ việc nào đó diễn ra ở trước mặt bạn. Hoặc có lẽ đó là do một nhân viên lừa đảo. Hoặc có lẽ bạn và công ty của bạn không biết về các quy tắc.

Bất kể lý do là gì, bạn cần phải lên ý tưởng về những gì bạn sẽ làm, nếu và khi có một vụ việc phát sinh. Khi đã xảy ra điều gì đó bất hợp pháp, bạn có thể cần phải báo cáo sự việc với cơ quan thực thi pháp luật.

Điều đầu tiên là xác định xem hành vi đang được xem xét có bất hợp pháp hay không và liệu hành vi đó có ảnh hưởng như thế nào đến hoạt động kinh doanh của bạn hay không. Nếu không phải là bất hợp pháp, thì tốt nhất nên xử lý nội bộ hành vi đó.

Nếu hành vi đó là bất hợp pháp - ví dụ, một nhân viên nhận hối lộ để ảnh hưởng đến việc ra quyết định của

công ty bạn - thì liệu hành vi đó có làm liên lụy đến công ty bạn hoặc các công ty khác theo cách nào đó không? Trong những trường hợp như vậy, có thể cần phải trình báo với cơ quan chức năng.

Nếu công ty của bạn, do nhầm lẫn hoặc cố ý, đã gây ra một hành vi bất hợp pháp thì bạn có thể cần phải tự trình báo sự việc của công ty của mình với cơ quan chức năng. Lợi ích là bạn đã tự mình phát hiện ra tội phạm và chịu trách nhiệm về nó. Ở một số (mặc dù không phải tất cả) khu vực pháp lý, điều này sẽ giảm nhẹ hình phạt và có thể giúp tránh được các hành động pháp lý tiếp theo. Cho dù bạn trình báo hay tự trình báo, bạn nên được tư vấn pháp lý trước khi thực hiện bất kỳ hành động nào. Có nhiều cân nhắc pháp lý cần xem xét: đó là vụ việc xảy ra một lần rồi thôi hay đó là hành vi lan tràn trong công ty của bạn? Ai thực sự chịu trách nhiệm - một nhân viên “bất hảo” hay một người quản lý? Cần báo cáo chính xác cơ quan nào về hành vi bất hợp pháp nào? Và ở quốc gia nào (tùy thuộc vào nơi hoạt động bất hợp pháp đã diễn ra)?

P.1

P.2

P.3

P.4





## Section 04 Hợp tác cùng nhau vì kinh doanh liên chính

## Hợp tác cùng nhau vì kinh doanh liên chính

Đến đây thì cần phải làm rõ ràng rằng không có giải pháp đơn giản nào trong hành trình kinh doanh liên chính của chúng ta.

Công ty của bạn đang hoạt động trong một thế giới khắc nghiệt và tàn khốc, trong đó khó có thể vừa tuân theo các nguyên tắc đạo đức của bạn và vừa điều hành công việc kinh doanh khả thi. Điều này đặc biệt khó khăn nếu bạn cảm thấy mình đơn độc. Cẩm nang này được thiết kế để cho bạn nhận thấy rằng mình không đơn độc. Có rất nhiều người ngoài kia giống như bạn, muốn kinh doanh theo cách đúng đắn và muốn giúp đỡ những người khác cùng làm như vậy.

Trên thực tế, đôi khi cũng rõ ràng rằng phẩm chất kinh doanh liên chính là một nỗ lực chung. Tất nhiên, chính phủ các quốc gia có thể ban hành pháp luật và giữ mức độ lớn trách nhiệm lớn hơn về thiết lập các quy tắc kinh doanh. Nhưng nếu các công ty không đồng ý và chấp nhận các quy tắc, hoặc nếu khối xã hội dân sự không buộc chính phủ và các doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm thì cơ hội đạt được một môi trường kinh doanh công bằng sẽ trở nên xa vời hơn.

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét cách thức **hành động tập thể** có thể giúp các công ty làm việc với các công ty khác trong ngành của họ, các doanh nghiệp làm việc với chính phủ và các ngành khác trong xã hội, để tạo ra nền tảng của của sự tin cậy – trụ cột đầu tiên của kinh doanh liên chính trong xã hội.

Một hoạt động khác có thể tạo ra sự khác biệt là **tập huấn**. Cẩm nang này cũng có thể được sử dụng như một mô-đun đào tạo. Chúng tôi tái hiện trong phần này một số kỹ thuật đào tạo phù hợp với các SME.

Có các mạng lưới và nền tảng hỗ trợ khắp các nước ASEAN có thể đưa ra lời khuyên cho các công ty cá thể, từ các tổ chức xã hội dân sự đến các hiệp hội doanh nghiệp và các cơ quan chính phủ. Chúng tôi đã đưa ra một danh sách ban đầu về những nơi bạn có thể Tham khảo thêm thông tin.

Cuối cùng trong Hộp công cụ, các bạn sẽ thấy nhiều tài liệu bổ sung liên quan đến Phần 3 - Sắp xếp trật tự công việc kinh doanh của tôi. Có các nghiên cứu điển hình, các liên kết đến những nguồn thông tin của bên thứ ba và các biểu mẫu mà bạn sẽ thấy hữu ích trong hoạt động kinh doanh hàng ngày của mình.

## Hành động tập thể

Hành động tập thể là một quá trình tập hợp các nhóm người và các công ty hoặc tổ chức lại với nhau để hợp tác tạo nên một môi trường kinh doanh công bằng với nguy cơ tham nhũng thấp nhất. Trên thực tế, hành động tập thể không có gì mới. Ai cũng biết rằng để thực thi chính sách công thành công thì không thể chỉ áp đặt các quyết định thông qua pháp luật và thực thi mà thôi. Cần phải có sự ủng hộ nào đó từ phần còn lại của xã hội, tức là sự chấp nhận và đồng ý với các quyết định đó. Các thuật ngữ khác thường được sử dụng, đặc biệt liên quan đến chương trình nghị sự về tính bền vững hoặc biến đổi khí hậu, là sự tham gia của các bên liên quan hoặc xây dựng và đẩy mạnh quan hệ đối tác.

Trong trường hợp hành động tập thể chống tham nhũng, hoặc thúc đẩy sự kinh doanh liêm chính, các hình thức thông thường nhất là giữa các công ty, trong cùng một ngành hoặc giữa các ngành; và giữa các công ty với các cơ quan công quyền hoặc các cơ quan chính phủ. Các tổ chức xã hội dân sự thường đóng vai trò hỗ trợ trong việc xây dựng các liên minh cho hành động tập thể hoặc trong một số trường hợp, hoạt động như bên giám sát hoặc đánh giá thứ ba.

Quá trình xây dựng sự đồng thuận được minh họa rõ nhất qua “[Nấc thang lên thiên đường](#)” của IBLF Global's. Quá trình này chỉ ra cách thức những người tham gia vào các sáng kiến hành động tập thể có thể liên kết hoặc quy tụ xung quanh các vấn đề và thách thức chung như thế nào.

Không có cách tiếp cận phù hợp duy nhất nào với hành động tập thể, nhưng có rất nhiều kinh nghiệm ngoài kia mà bạn có thể sử dụng. Các sáng kiến hành động tập thể thường bắt đầu bằng các tuyên bố tương đối cơ bản và các hoạt động chung, sau đó tiến dần đến các sáng kiến thiết lập tiêu chuẩn. Ở đỉnh cao là các hiệp ước liêm chính, thường do một bên thứ ba trung lập giám sát.

<Cuối cùng, xin lưu ý rằng Cẩm nang này tự thân nó đã là một ví dụ về sáng kiến hành động tập thể được thiết kế để mang lại sự kinh doanh liêm chính cho cộng đồng doanh nghiệp của chúng ta và nhiều độc giả rộng lớn hơn!

P.1

P.2

P.3

P.4



## Đào tạo và nguồn lực

Trong khi hầu hết các cá nhân đều có la bàn đạo đức của riêng mình và hiểu biết về điều gì là đúng và sai thì có rất nhiều lý do khiến những người tốt đưa ra quyết định tồi. Áp lực từ bạn bè, nghĩa vụ tài chính và sự thiếu rõ ràng về các quy tắc: tất cả những điều này có thể dẫn đến những sai sót trong phán đoán mà có thể gây thiệt hại cho công ty và cá nhân. Và, tất nhiên, có những tình huống khi mọi người cố tình tham gia vào hoạt động gian lận hoặc tham nhũng vì lợi ích cá nhân của họ.

Làm rõ và truyền thông về [Bộ Quy tắc ứng xử](#) và liên tục nhắc nhở đội nhóm của bạn về các tiêu chuẩn và giá trị của công ty bạn là điều thiết yếu. Điều này thường được thực hiện thông qua hoạt động đào tạo. Cho dù doanh nghiệp của bạn lớn hay nhỏ, có cơ cấu tốt hay là không chính thức thì tiến hành đào tạo về tính kinh doanh liêm chính là dấu hiệu của một công ty được điều hành tốt.

Đào tạo cũng là một cách hiệu quả để đảm bảo rằng các đối tác, nhà phân phối và đại lý của bạn đều hiểu các nguyên tắc của bạn. Và hãy nhớ rằng, nếu bạn có thể chứng minh rằng bạn có một chương trình đào tạo có cấu trúc tốt thì ở một số khu vực pháp lý nhất định, đây có thể là một phần quan trọng trong yếu tố bảo vệ pháp lý của bạn trong trường hợp có sự cố xảy ra.

Không thiếu các tổ chức cung cấp các khóa tập huấn và tài liệu đào tạo, hầu hết đều có sẵn miễn phí trên internet. Các công ty hoạt động trong lĩnh vực pháp lý và kế toán, các tổ chức phi chính phủ và các hiệp hội kinh doanh, chẳng hạn như các thực thể mà bạn có thể thấy trong phần [Tham khảo thêm thông tin ở đây](#) thường cung cấp các cuộc hội thảo chuyên đề và hội thảo trên web (webinar) chuyên nghiệp.

Tính kinh doanh liêm chính là một chủ đề khó dạy và các nhà cung cấp đã sử dụng các kỹ thuật đào tạo giàu trí tưởng tượng, một số trong số đó được trình bày trong Hộp công cụ.

P.2

P.3

P.4





## Tham khảo thêm thông tin ở đâu

Có nhiều nguồn thông tin về tính kinh doanh liên chính - cả về lý thuyết và thực hành. Trong Hộp công cụ, bạn sẽ tìm thấy các phần về các tổ chức chính phủ và phi chính phủ quốc tế thúc đẩy các thông lệ kinh doanh có trách nhiệm trên toàn cầu, và phần về quốc gia sở tại mô tả các sáng kiến quốc gia và khu vực ở các nước ASEAN.

---

P.1

---

P.2

---

P.3

---


P.4





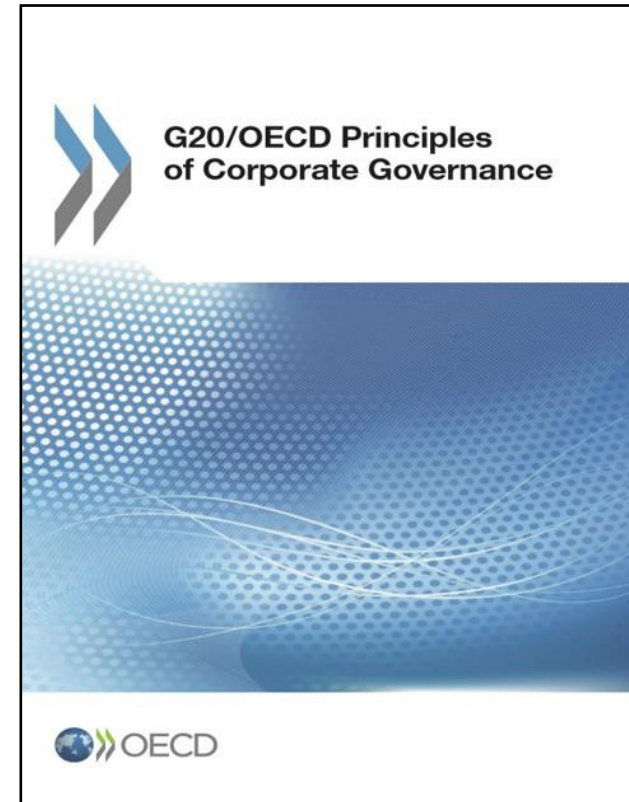
---

# HỘP CÔNG CỤ

**C**ào mừng các bạn đến với Hộp công cụ. Hộp công cụ này cung cấp nhiều thông tin chi tiết hơn, các nghiên cứu điển hình, biểu mẫu và đường liên kết đến các nguồn thông tin bên ngoài cho các chủ đề chính trong Cẩm nang. Để tiếp cận thông tin có liên quan, hãy nhấp vào biểu tượng Hộp công cụ trên các trang ở trên. Khi đã ở phần Hộp công cụ, hãy nhấp vào nút tên quay  đầu để quay lại trang trước đó trong Cẩm nang.

## Quản trị doanh nghiệp 1/3

Đã có rất nhiều thông tin được viết về quản trị doanh nghiệp, đặc biệt là lý thuyết về quản trị doanh nghiệp. Các nguyên tắc của Nhóm các nền kinh tế lớn G20/OECD là một điểm tham chiếu chính. Mặc dù lý thuyết này có thể quá chi tiết đối với nhiều SMEs để có thể áp dụng vào hệ thống quản lý của mình nhưng nếu bạn muốn biết quản trị công ty là gì, thì đây là một điểm khởi đầu tốt.

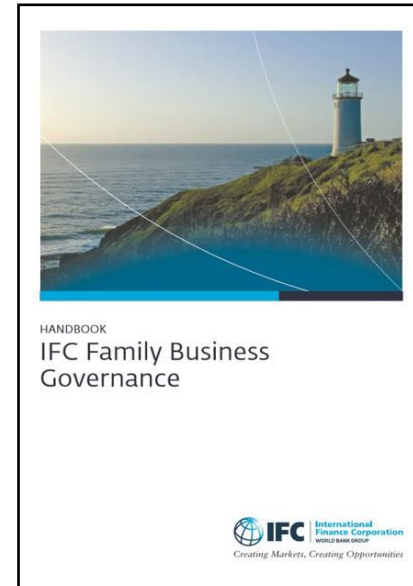


## Quản trị doanh nghiệp 2/3

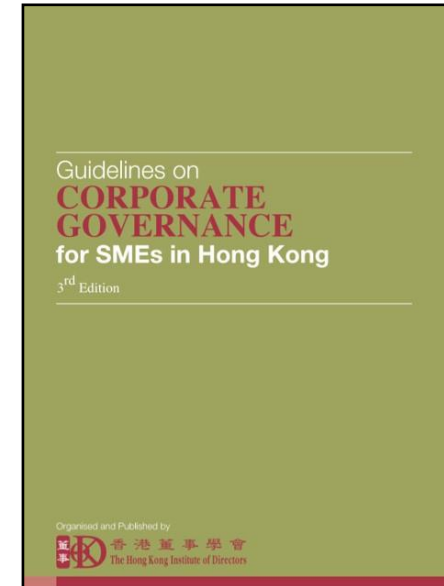
Quản trị doanh nghiệp được thiết kế cho các công ty lớn, đặc biệt là các công ty đại chúng trên sàn giao dịch chứng khoán. Tuy nhiên, khi bạn đang thành lập một công ty, hoặc nếu bạn là một công ty nhỏ sắp trở thành một công ty lớn, bạn chắc chắn cần phải biết những thông tin cơ bản. Ba ấn phẩm này đưa ra những hướng dẫn hữu ích cho các SME.



Nguồn: ACCA



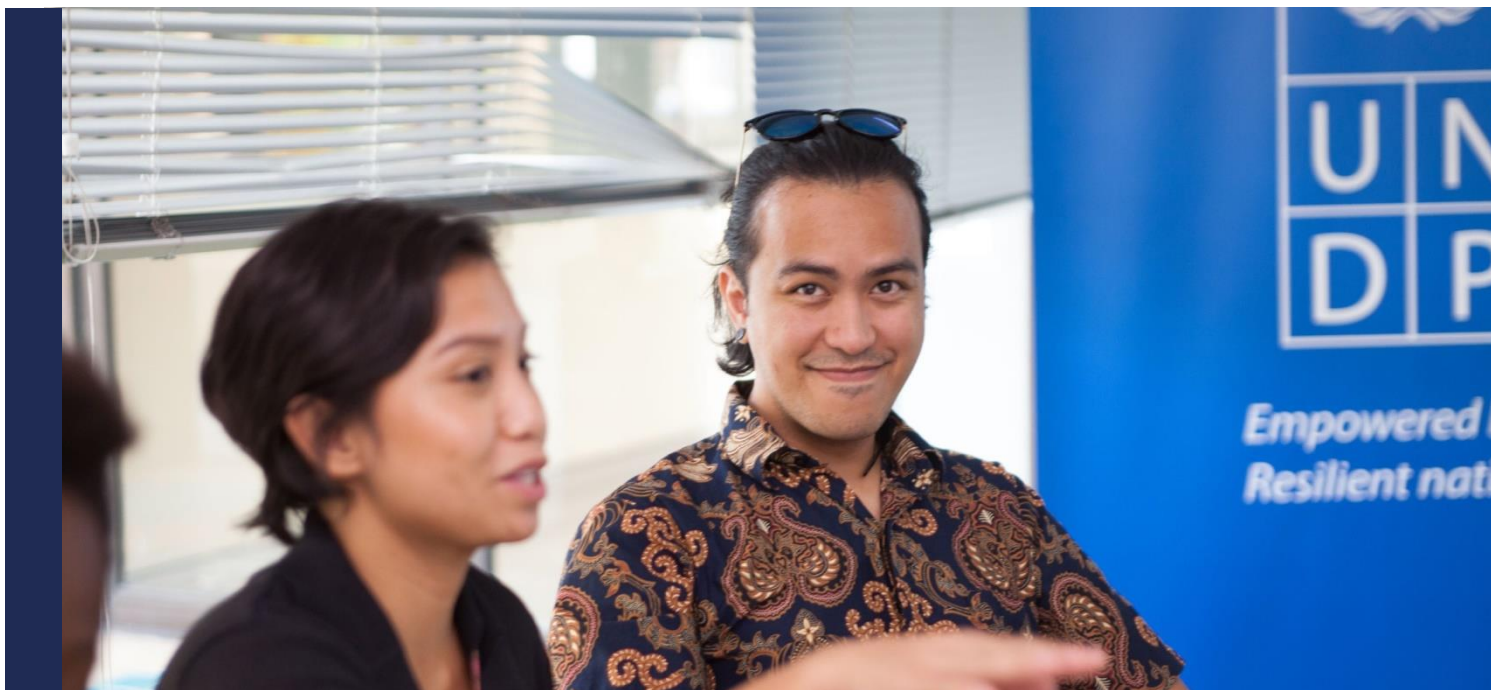
Nguồn: IFC



Nguồn: Viện Giám đốc Hong Kong

## Quản trị doanh nghiệp 3/3

Để giúp bạn bắt đầu, đây là bảng kiểm hữu ích về những điều bạn nên xem xét trong quá trình thiết lập hệ thống quản trị doanh nghiệp.





## Các động lực của kinh doanh liên chính 1/2

**ĐỘNG LỰC 1: La bàn đạo đức của riêng bạn.** Trong một công ty nhỏ, ví dụ như một doanh nghiệp gia đình, cam kết kinh doanh liên chính có thể được một số ít cá nhân đặt ra. Giá trị của những cá nhân đó sẽ thấm nhuần vào tổ chức và quan hệ với các đối tác kinh doanh. Khi thành lập một công ty mới, những giá trị bẩm sinh này cần được khai thác. Và bạn cần đảm bảo rằng mình đang hợp tác với, và tuyển dụng, những người có cùng giá trị tốt đẹp như bạn.

**ĐỘNG LỰC 2: Chất lượng của hệ thống quản lý của bạn.** Các nguyên tắc cá nhân của bạn cần được hệ thống hóa và áp dụng nhất quán trên toàn bộ công ty của bạn. Ví dụ, nếu một trong số những nhân viên của bạn đã đưa hối lộ, thì đó có khả năng không phải do người đó là người xấu mà có lẽ Bộ Quy tắc ứng xử của bạn không rõ ràng. Hoặc có lẽ công ty của bạn đang khuyến khích hành vi đó bằng cách đặt quá nhiều áp lực lên nhân viên để họ phải đạt được chỉ tiêu bán hàng.

**ĐỘNG LỰC 3: Văn hóa kinh doanh trong nước.** Hành vi hối lộ, quấy rối và phân biệt đối xử - đều là những hành vi bất hợp pháp ở hầu hết các quốc gia. Tuy nhiên, luật phòng, chống những hành vi này lại thường không được thực thi tốt. Hoặc ngay cả khi chúng được thực thi thì những hành vi đó đã ăn sâu vào nền kinh tế hoặc các chuẩn mực xã hội, và có thể được xã hội chấp nhận. Thật khó cho một chủ sở hữu của một công ty nhỏ có thể tuân theo pháp luật trong những trường hợp này. Nhưng bạn vẫn cần biết quy định pháp luật là gì và cố gắng hết sức để tuân thủ.

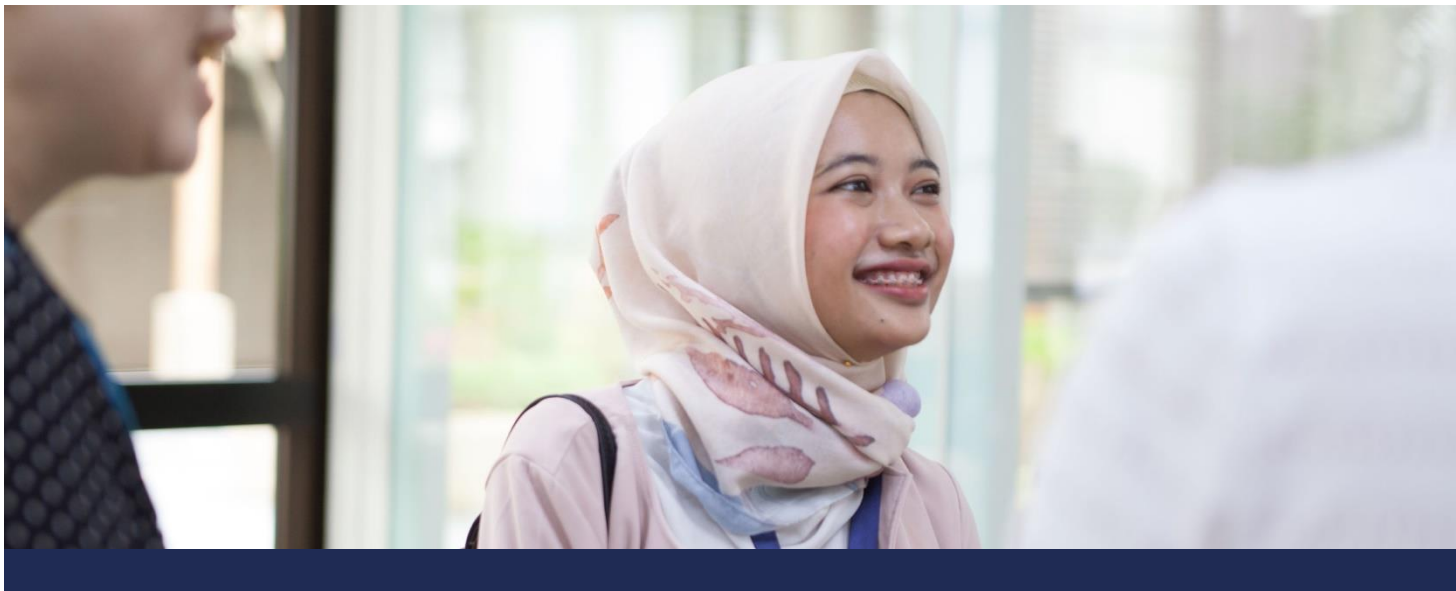
**ĐỘNG LỰC 4: Thông lệ quốc tế tốt nhất.** Bạn có thể là nhà cung cấp hoặc nhà phân phối cho một công ty đa quốc gia lớn có trụ sở tại Châu Âu hoặc một nước phát triển khác. Bạn sẽ nhận thấy cách thức họ muốn bạn, với tư cách là đối tác kinh doanh của họ ở nước sở tại, duy trì mức độ liên chính cao trong kinh doanh. Họ đang chịu áp lực nghiêm trọng từ luật pháp tại quốc gia của họ và đang đảm bảo rằng toàn bộ chuỗi cung ứng của họ đang hoạt động theo các tiêu chuẩn quốc tế tốt nhất. Nếu bạn muốn trở thành một phần trong chuỗi cung ứng đó thì bạn sẽ cần phải đảm bảo rằng bạn sẽ tuân thủ các tiêu chuẩn này.





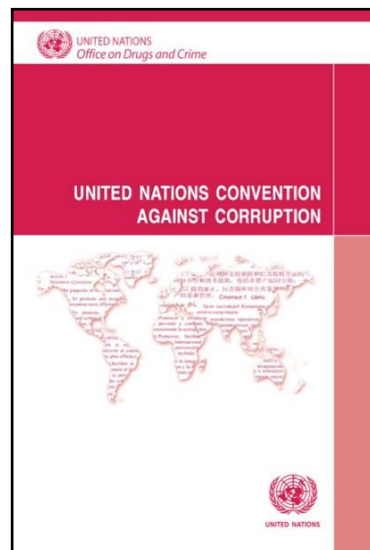
## Các động lực của kinh doanh liên chính 2/2

Hãy xem xét **nguyên cứu tình huống** từ một công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực fintech (công nghệ tài chính) do Vườn ươm Diane Eustaquio của Dự án Youth Co:Lab cung cấp:

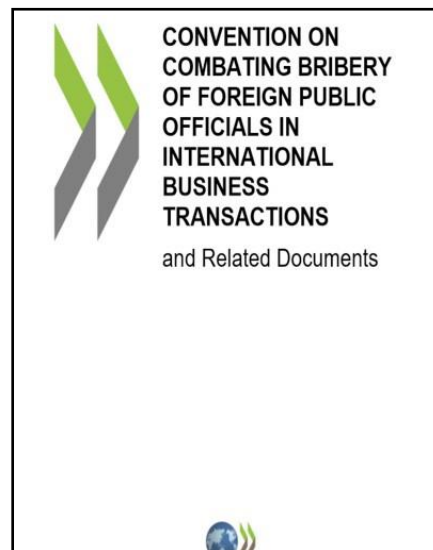


## Quy tắc quốc tế 1/2

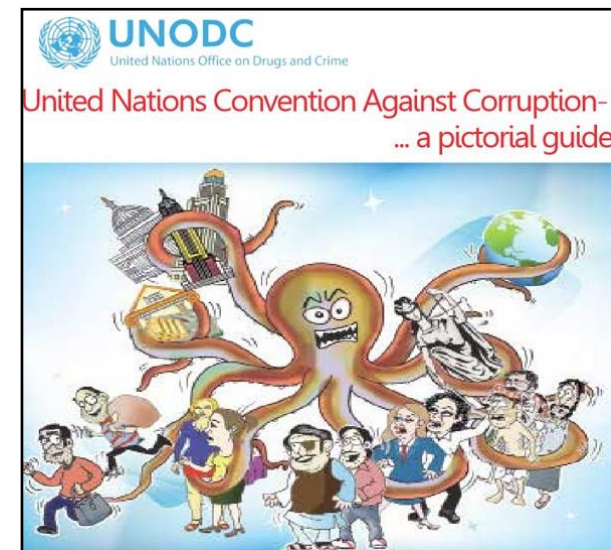
Luật chống tham nhũng ở cấp quốc gia thường bắt nguồn từ việc một quốc gia tuân thủ Công ước của Liên hợp quốc về chống tham nhũng (UNCAC). Nhiều luật mà các quốc gia thành viên thực thi đều bắt nguồn từ đó. UNCAC không được thực thi trực tiếp ở mỗi quốc gia, nhưng nó là một văn bản pháp luật quan trọng. Một ví dụ khác về luật quốc tế có tầm ảnh hưởng là Công ước của OECD về chống hối lộ công chức nước ngoài trong giao dịch kinh doanh quốc tế. Đây là hai công ước và một tài liệu hướng dẫn bằng hình ảnh mang tính giải trí cho UNCAC.



Nguồn: UNODC



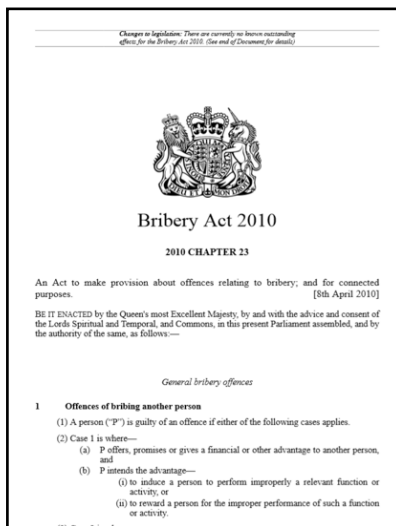
Nguồn: OECD



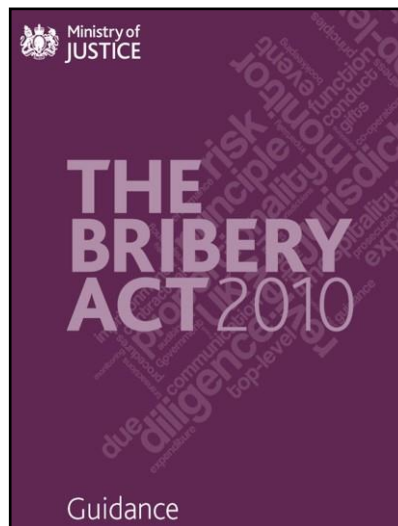
Nguồn: UNODC

## Quy tắc quốc tế 2/2

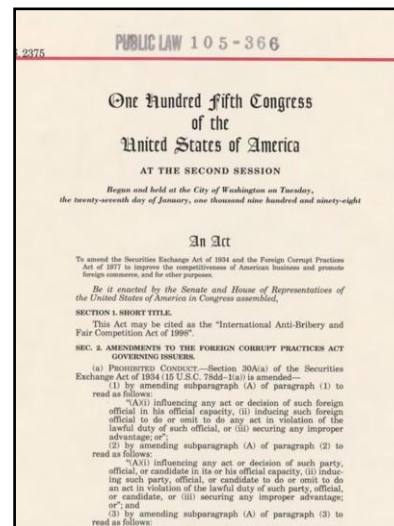
Cả luật pháp của Hoa Kỳ và Vương quốc Liên hiệp Anh (và luật của ngày càng nhiều các quốc gia khác) đều mang tính “ngoài lãnh thổ” về phạm vi. Điều này có nghĩa là các nhà chức trách có thể truy tố ngay cả khi tội phạm xảy ra bên ngoài nước sở tại, và ngay cả khi kẻ phạm tội không phải là người Mỹ hay người Anh. Đạo luật sâu rộng này đã tác động đến cách các công ty đa quốc gia toàn cầu thiết lập cơ cấu và triển khai các hệ thống tuân thủ của mình. Đây là lý do tại sao họ nhất quyết yêu cầu với các đối tác kinh doanh như bạn áp dụng các nguyên tắc cao giống như họ. Bạn có thể đọc luật này nếu bạn muốn, nhưng có tài liệu hướng dẫn được xuất bản sẽ giúp bạn đọc luật này dễ dàng hơn.



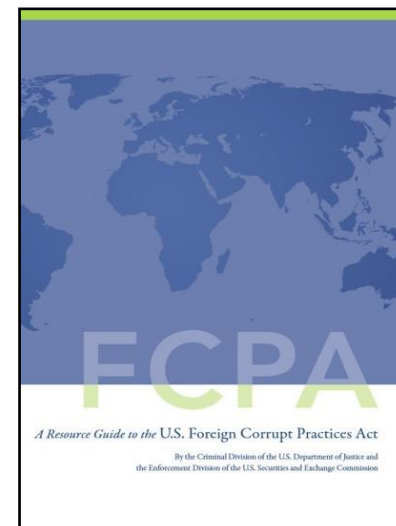
Nguồn: legislation.gov.uk



Nguồn: Bộ Tư pháp VQ Anh



Nguồn: Bộ Tư pháp Hoa Kỳ



Nguồn: Bộ Tư pháp Hoa Kỳ



## Luật pháp nước sở tại/địa phương

Mỗi quốc gia có pháp luật phòng, chống tham nhũng riêng. Nếu bạn đang hoạt động ở một quốc gia cụ thể và bạn không biết về pháp luật nước sở tại thì bạn nên - hoặc ít nhất là biết tìm hiểu chúng ở đâu. Đây là tuyển chọn pháp luật chống tham nhũng chính ở mỗi quốc gia trong số sáu quốc gia thuộc dự án “Fair Biz”, có sẵn từ cơ quan chính phủ chịu trách nhiệm dự án ở mỗi quốc gia (chỉ cần nhấp vào lá cờ thích hợp). Bạn có thể tìm hiểu thêm về luật mới nhất, các cơ quan liên quan của chính phủ và các tổ chức phi chính phủ hoạt động nhằm thúc đẩy kinh doanh có trách nhiệm ở mục [Có thêm thông tin ở đâu](#).



1.



2.



3.



4.



5.

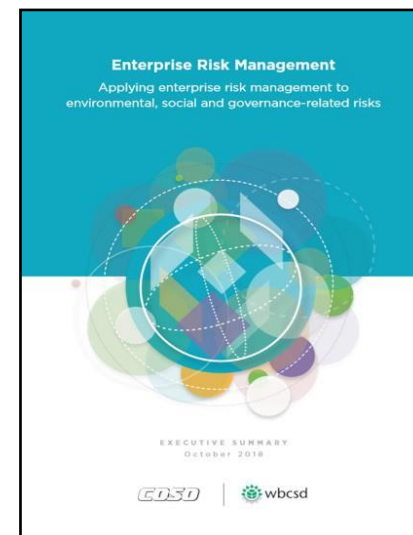
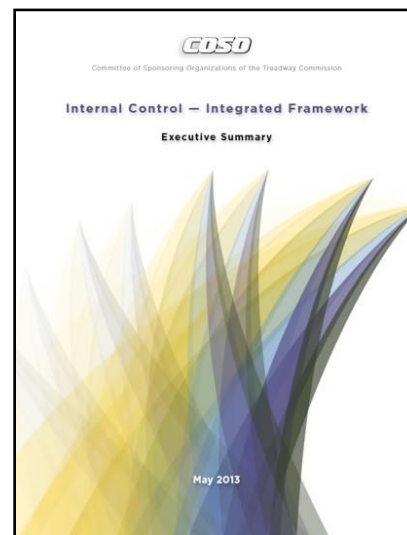


6.

1. Nguồn: Luật Việt Nam
2. Nguồn: NACC Thái Lan
3. Nguồn: Công báo, Philippines
4. Nguồn: ACC Myanmar
5. Nguồn: MACC Malaysia
6. Nguồn: KPK Indonesia

## Sắp xếp trật tự công việc kinh doanh

Khung kiểm soát nội bộ COSO - được minh họa ở sơ đồ bên trái - cung cấp một hệ thống tích hợp để kiểm soát công ty và quản trị rủi ro. Các công ty nhỏ hơn hiếm khi yêu cầu một cơ sở hạ tầng rộng lớn như vậy, nhưng các nguyên tắc cơ bản của kiểm soát nội bộ thì phù hợp với bất kỳ công ty nào. Bạn có thể tìm hiểu thêm về COSO trong phần Tóm tắt. COSO và Hội đồng Doanh nghiệp thế giới vì sự phát triển bền vững (WBCSD) cũng đã công bố hướng dẫn về quản trị rủi ro doanh nghiệp liên quan đến các rủi ro về môi trường, xã hội và quản trị. Có thể tìm thêm thông tin về quản trị rủi ro trong phần [Xác định và quản trị rủi ro](#).



## Nhận biết người đồng sở hữu của bạn 1/2

- Thành lập công ty với người khác là một trong những mối quan hệ thân thiết nhất ngoài hôn nhân. Tốt nhất là những người đồng sở hữu mới nên chân chính ổn thỏa mọi việc giữa hai bạn trước khi cả hai cùng quyết tâm mạo hiểm
- Đảm bảo rằng bạn và người đồng sở hữu không chỉ nhất quán về các mục tiêu của công ty mà còn cả về phương pháp thông qua hình thức một cuộc trò chuyện sâu (hoặc một vài cuộc trò chuyện) về những gì cả hai đều nghĩ là quan trọng
- Giá trị và vị trí đạo đức của bạn là gì và cả hai bạn đều quan tâm đến điều gì khác ngoài việc tối đa hóa lợi nhuận?
- Nếu bạn không biết rõ về nhau, hãy kiểm tra lý lịch hoặc **thẩm định** về nhau. Xem xét hồ sơ hiển thị của đối tác mới của bạn trên mạng xã hội. Đối tác của bạn có tiếng tăm như thế nào?
- Hành động theo trực giác của bạn. Nếu bạn cảm thấy có điều gì đó không ổn về tính cách hoặc niềm tin của đối tác, thì có thể là bạn chọn không đúng người. Trong trường hợp này, trước tiên hãy thử hợp tác với người đó trong một dự án ngắn hạn.
- Bạn sẽ cần trao đổi CV (Sơ yếu lý lịch) – không có hại gì khi xác minh một số khía cạnh trong quá khứ của đối tác bằng cách tìm kiếm tài liệu tham khảo.
- Cùng nhau viết một thỏa thuận hợp tác chính thức với các mục tiêu và giá trị của công ty mới của các bạn - điều này sẽ loại bỏ bất kỳ sự không phù hợp tiềm năng nào giữa các đối tác.



## Biết người đồng sở hữu của bạn 2/2

Đây là video về “Tại sao bạn cần tin tưởng để kinh doanh: Khóa học cấp tốc về Kinh doanh - Kỹ năng mềm # 1”:

Và đây là một **nguyên cứu điển hình** về cách thức quản lý việc thay đổi người đồng sở hữu của Vườn ươm Diane Eustaquio, Dự án Youth Co:Lab



Nguồn: Complexly





## Xác định và phân tích rủi ro 1/3

Dưới đây là một số bước đầu tiên cơ bản mà bạn có thể thực hiện để xác định những rủi ro mà doanh nghiệp của bạn có thể gặp phải:

- Phân tích rủi ro: suy nghĩ về cách thức rủi ro có thể xảy ra và ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của bạn.
- Liệt kê các tình huống có thể gây rủi ro tiềm năng cho công ty của bạn. Các rủi ro có thể là nội bộ hoặc bên ngoài và rủi ro cụ thể hoặc mang tính hệ thống. Tìm hiểu thêm về các rủi ro/nguy cơ về tham nhũng trong [Phần 2](#), Ví dụ [Những dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm/Cờ đỏ](#) và [Vùng xám](#).
- Đánh giá và xếp hạng rủi ro bằng cách sử dụng khảo sát đánh giá rủi ro. Cân nhắc mức độ ảnh hưởng của rủi ro theo thang điểm từ 1 đến 10 (từ mức thấp nhất đến mức khẩn cấp nhất) để bạn có thể sắp xếp thứ tự ưu tiên nên giải quyết rủi ro nào trước.
- Thảo luận về vấn đề rủi ro với đội nhóm của bạn hoặc người cố vấn kinh doanh của bạn.
- Xây dựng kế hoạch quản trị rủi ro với các biện pháp cụ thể để [phòng ngừa](#), [phát hiện](#) và [ứng phó](#) với các rủi ro ưu tiên.
- Phân công các đồng nghiệp chịu trách nhiệm (nhân viên, giám đốc không điều hành hoặc người được ủy thác) giám sát các yếu tố rủi ro.
- Thường xuyên đánh giá hiệu quả của hệ thống quản trị rủi ro của bạn.

## Xác định và phân tích rủi ro 2/3

Hội thảo trên web (Webinar) này đưa ra cái nhìn chi tiết về cách thức tiến hành đánh giá rủi ro cho công ty của bạn và cách thức cấu trúc hoạt động và hệ thống tuân thủ của bạn xung quanh vấn đề quản trị rủi ro.



Nguồn: Red Flag Group

## Xác định và phân tích rủi ro 3/3

Bạn có thể sử dụng Công cụ đánh giá rủi ro miễn phí này và biểu mẫu bên cạnh để nhanh chóng tạo bản đồ rủi ro cho doanh nghiệp của mình:

# Risk Assessment Example

Risk Assessment:

Name of person doing assessment

Date

START

Powered by SurveyAnyplace

Nguồn: SurveyAnyPlace

[illegible]

Nguồn: Words templates

## Những dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm/Cờ đỏ 1/2

Dưới đây là một số dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm hay “cờ đỏ” cần lưu ý:

- Khách hàng hoặc đại lý của bạn yêu cầu hoa hồng cao hoặc phí cao bất thường.
- Không có thỏa thuận hoặc hợp đồng bằng văn bản nào giữa bạn và khách hàng của bạn.
- Hợp đồng không tuân theo các tiêu chuẩn của ngành và chính phủ.
- Tài liệu/hồ sơ kỹ thuật và tài chính thiếu và/hoặc không đầy đủ.
- Khách hàng của bạn chỉ định một đại lý để thương thảo hợp đồng và nhận tiền thanh toán.
- Đại lý của bạn có nhân viên liên quan đến một quan chức chính phủ.
- Bạn vẫn chưa thể tiến hành rà soát/đánh giá phù hợp về khách hàng của bạn hoặc đại lý của họ.
- Khách hàng của bạn hoặc đại lý của họ muốn thanh toán vào một tài khoản nước ngoài.
- Khách hàng của bạn hoặc đại lý của họ muốn thanh toán bằng tiền mặt.

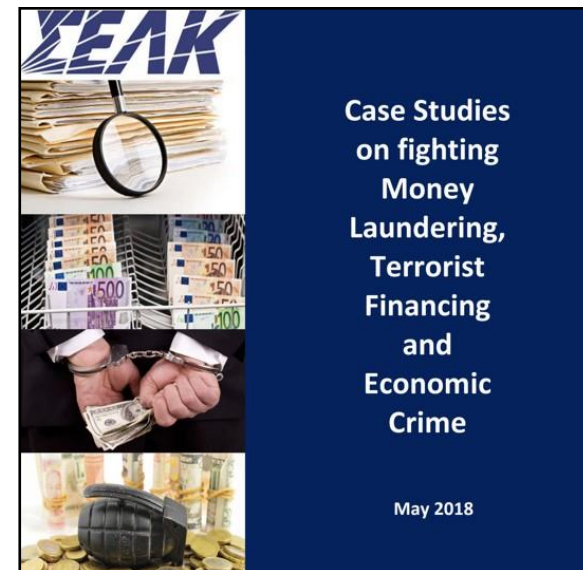
## Những dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm/Cờ đỏ 2/2

Webinar này cung cấp kiến thức chuyên sâu chi tiết về cách thức phân tích những dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm khi đã nhận ra những dấu hiệu đó.

Báo cáo này cung cấp các nghiên cứu điển hình sẽ giúp bạn hiểu và liên tưởng tới các tình huống “cờ đỏ” thực tế.



Nguồn: Kế toán Wessel



Nguồn: ICPAC

## Những tình huống mập mờ/Vùng xám 1/2

Dưới đây là một số điểm bạn có thể cân nhắc để làm rõ các vùng xám có khả năng đang tồn tại xung quanh doanh nghiệp của bạn:

- Hãy coi chừng những vùng xám - đây là những rủi ro đối với doanh nghiệp của bạn!
- Cố gắng phân biệt giữa các sắc thái xám khác nhau - ranh giới phân chia giữa đúng và sai.
- Cố gắng hiểu tất cả hậu quả của việc đưa ra một quyết định.
- Cá nhân bạn có cảm thấy thoải mái khi theo đuổi một phương hướng hành động cụ thể không?
- Bạn sẽ cảm thấy ra sao nếu cách thức hành động đã chọn của bạn xuất hiện trên các phương tiện truyền thông vào ngày hôm sau?
- Bạn nghĩ rằng quyết định của bạn sẽ được nhân viên và đồng nghiệp của bạn đón nhận ra sao?
- Mẹ bạn hoặc bạn thân của bạn sẽ nói gì về quyết định đó?

## Những tình huống mập mờ/Vùng xám 2/2

Video này kể câu chuyện về một tình huống tiền thoái lương nan lớn về đạo đức mà một tổ chức dịch vụ tài chính của Hoa Kỳ phải đương đầu. Vấn đề nan giải dấy lên xung quanh việc làm thế nào để các cơ chế ưu đãi bán hàng giao cho nhân viên bán hàng lại thúc đẩy hành vi sai trái.

Nguồn: Valuetainment





## Bộ Quy tắc ứng xử 1/3

Daniel Loy, một trong những thành viên tham gia Dự án Youth Co:Lab, đã soạn thảo bài thuyết trình ngắn này cho Cẩm nang của chúng tôi về Bộ Quy tắc ứng xử, bao gồm mục đích và nội dung cần đưa vào:

# A Visual Guide to Developing a Code of Conduct

*Towards startups with business integrity*



CODE OF CONDUCT 101

Nguồn: Daniel Loy

## Bộ Quy tắc ứng xử 2/3

Bộ Quy tắc ứng xử có nhiều hình dạng và kích cỡ.  
 Hãy nhấp vào hình ảnh và xem xét 18 ví dụ của  
 những công ty đa quốc gia lớn để lấy cảm hứng:



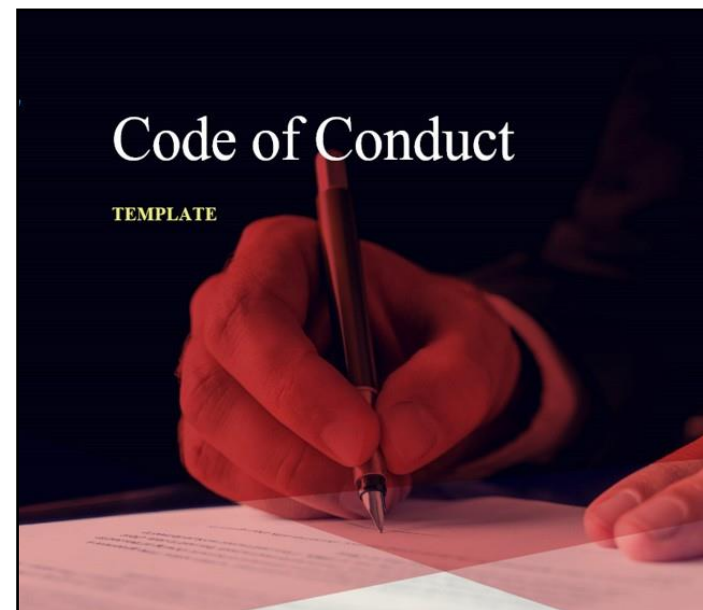
Nguồn: i-Sign...

## Bộ Quy tắc ứng xử 3/3

Tốt nhất bạn nên thiết kế Bộ Quy tắc ứng xử của riêng mình, nhưng một biểu mẫu có sẵn sẽ giúp bạn bắt đầu! Đây là hai mẫu bạn có thể sử dụng:



Nguồn: UNDP



Nguồn: i-Sight

## Thẩm định 1/3



Công tác thẩm định sẽ cung cấp cho bạn tất cả thông tin cần thiết và sự an tâm rằng bạn đang đưa ra quyết định đúng đắn khi tham gia vào một mối quan hệ thương mại mới. Những tài liệu hướng dẫn về thẩm định này cho thấy cách thức tiếp cận thẩm định theo lớp có thể mang lại cho bạn một số câu trả lời cơ bản về các đối tác mà bạn cần.



## Thẩm định 2/3



Bảng kiểm tra này bao trùm tất cả các khía cạnh của rủi ro bên thứ ba trong một cấu trúc dễ sử dụng.

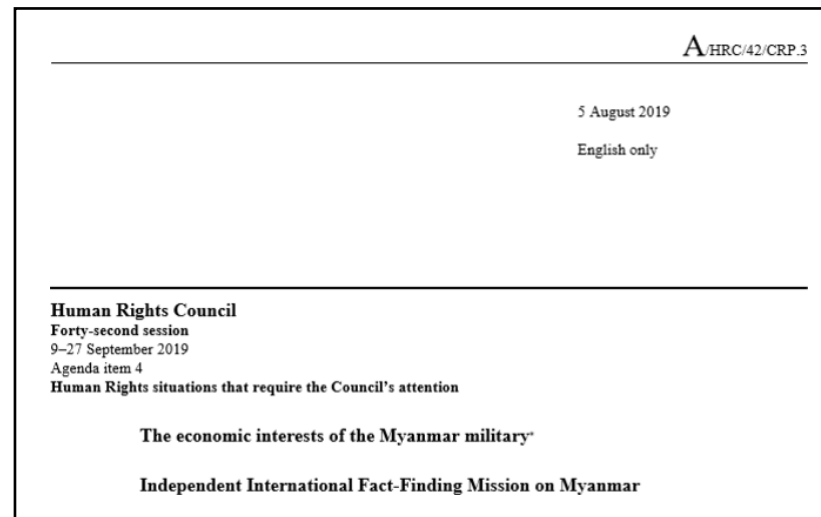




## Thẩm định 3/3

Báo cáo của Liên Hợp Quốc tại Myanmar này cho thấy lợi ích kinh tế và quân sự có mối quan hệ mật thiết với nhau như thế nào. Bạn sẽ muốn tránh những mối quan hệ như vậy nếu đối tác của bạn bằng cách nào đó có liên quan tới những vụ lạm dụng về nhân quyền.

Và **ngiên cứu tình huống** từ Vườn ươm Diane Eustaquio, Dự án Youth Co:Lab, đưa ra ý tưởng cho bạn về cách thức nhận biết, tìm hiểu khách hàng của mình:



Nguồn: Hội đồng nhân quyền LHQ

## Tuyển dụng 1/2

Cách thực hiện tuyển dụng dựa trên giá trị:

- Hiểu và xác định các giá trị tổ chức của bạn trong **Bộ Quy tắc ứng xử**.
- Làm rõ các giá trị của bạn một cách rõ ràng trong quá trình tuyển dụng, ví dụ như trong bản mô tả công việc.
- Sử dụng các kỹ thuật phỏng vấn hành vi bao gồm các câu hỏi dựa trên giá trị, ví dụ:
  - Khả năng thích ứng: Bạn đã bao giờ phải thay đổi một dự án vào phút chót chưa? Bạn đã làm gì? Kết quả như thế nào?
  - Phối hợp: Bạn thích làm việc một mình hay làm việc theo nhóm? Tại sao?
  - Giao tiếp: Hãy kể cho tôi nghe về một lần khi bạn phải đề xuất một ý tưởng với ai đó ở nơi làm việc (ví dụ: sếp, đồng nghiệp hoặc khách hàng).  
Kết quả là gì?
  - Cống hiến: Bạn hình dung bản thân mình ra sao sau năm năm nữa?
  - Liêm chính: Bạn đã bao giờ bị yêu cầu làm điều gì đó phi đạo đức chưa? Làm thế nào bạn có thể giải quyết được?
  - Trách nhiệm: Bạn đã bao giờ phải xoay sở thực hiện nhiều dự án hơn quỹ thời gian bạn có chưa? Bạn đã lập ưu tiên như thế nào? Bạn đã xử lý căng thẳng tâm lý (stress) như thế nào?
- So sánh các câu trả lời bạn nhận được với các giá trị của công ty bạn và quyết định kết quả của cuộc phỏng vấn..



## Tuyển dụng 2/2

Đây là video về “Cách thức tạo ra nơi làm việc công bằng: Khóa học cấp tốc về Kinh doanh - Kỹ năng mềm # 15”:

Và từ Vườn ươm Diane Eustaquio – Dự án Youth Co:Lab của chúng tôi, đây là một [nghiên cứu điển hình](#) về cách quản lý tình huống tuyển dụng:



Nguồn: Complexly

## Hồi lộ



Được tạo cho một công ty luật, video ngắn này rất lý tưởng nhằm giải thích cho nhân viên của bạn tại sao hồi lộ là sai và đi ngược lại các giá trị của công ty. Video có thể được sử dụng làm phần giới thiệu cho một cuộc thảo luận chuyên sâu hơn về Kinh doanh liên chính với đội nhóm của bạn.





## Các khoản “bôi trơn” 1/2

Làm thế nào để bạn vạch ra ranh giới giữa một khoản chi “bôi trơn” (có thể bất hợp pháp hoặc không bất hợp pháp mà được dung thứ) và hối lộ (bất hợp pháp và không được dung thứ)?

- Lưu ý quy mô khoản tiền thanh toán. Số tiền bạn phải trả có lớn hơn giới hạn quy định không?
- Bạn đã đáp ứng tất cả các yêu cầu kinh doanh hay bạn đang đòi hỏi các quan chức bỏ qua những điểm yếu của bạn?
- Bạn có phải thanh toán cho một quan chức hay một quan chức cấp cao nào đó không?
- Bạn đã tìm kiếm sự chấp thuận hoặc lời khuyên từ các chuyên gia quản trị rủi ro và cố vấn pháp lý của công ty bạn chưa?
- Bạn đã ghi lại mọi khoản thanh toán “bôi trơn”/tạo điều kiện chưa?
- Bạn có Bộ Quy tắc ứng xử và chương trình giám sát và có đang tuân theo chúng không?

## Các khoản “bôi trơn” 2/2

Từ vườn ươm Diane Eustaquio – Dự án Youth Co:Lab của chúng tôi, đây là một **nguyên cứu điển hình** về cách thức xử lý lời chào kéo khoản tiền “bôi trơn”.



## Quà biếu và chiêu đãi 1/3

Làm thế nào để bạn có thể giảm thiểu rủi ro liên quan tới quà biếu và chiêu đãi trong kinh doanh?

- Thiết lập chính sách quà biếu rõ ràng như là một phần trong quy tắc và quy định của công ty bạn, xác định các ngưỡng giá trị mà nếu vượt quá thì cần phải được phê duyệt.
- Làm cho chính sách quà biếu trở thành một tài liệu mở và có thể chia sẻ, không chỉ nhân viên mà cả khách hàng, đối tác và cán bộ công quyền đều có thể tiếp cận.
- Đưa các tài liệu hướng dẫn chính sách vào các mối quan hệ, tương tác với các bên liên quan khác nhau bao gồm khách hàng, đối tác và cán bộ công quyền. Cách tiếp cận thông thường là nhân viên phải được chấp thuận trước khi tặng hoặc nhận bất kỳ món quà nào có thể nảy sinh thắc mắc.
- Thông báo cho nhân viên của bạn về cần liên hệ với ai để trả lời thắc mắc hoặc phê duyệt. Người đó có thể là người quản lý trong công ty của bạn, ví dụ: từ phòng nhân sự hoặc pháp lý của bạn.
- Tập huấn cho nhân viên về chính sách và thủ tục này. Quy trình phê duyệt tài liệu và nhật ký quà biếu về các món hàng đem biếu và nhận.
- Thường xuyên theo dõi hồ sơ quà biếu và những khoản chiêu đãi khách với kiểm toán viên độc lập hoặc kế toán của bạn.
- Khi bạn hoặc người quản lý của bạn được yêu cầu phê duyệt một món quà biếu có vấn đề, hãy đặt ra những câu hỏi sau:
  - Món quà biếu đó có khả năng ảnh hưởng đến tính khách quan của đối tác kinh doanh của bạn không?
  - Liệu những người bên ngoài có xem món quà biếu đó như một lựa chọn thay thế cho một khoản hối lộ không?
  - Nếu câu trả lời cho một trong hai câu hỏi này là “có”, hãy tiếp tục hành động một cách cẩn trọng!

## Quà biếu và chiêu đãi 2/3

Quà biếu và chiêu đãi chắc chắn là một “vùng xám” trong quản lý và kinh doanh liên chính. Hãy giữ tỷ lệ cân bằng giữa thắng và ăn uống! Hãy đảm bảo rằng lời mời của bạn không nhằm mục đích hoặc không được hiểu là hành vi hối lộ! Dưới đây là một hướng dẫn ngắn gọn một thành viên của Dự án Youth Co:Lab tổng hợp:

# A Visual Guide to Gifts and Entertainment

*Towards startups with business integrity*



GIFTS AND ENTERTAINMENT 101





## Quà biếu và chiêu đãi 3/3

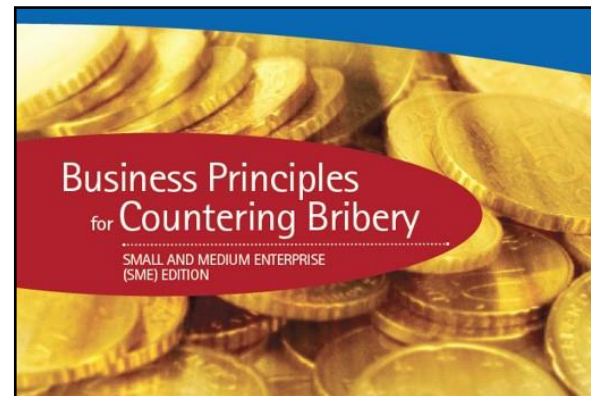
Video ngắn này về quà biếu và hồi lộ trong kinh doanh cung cấp cho bạn ý tưởng về cách phân biệt giữa hai yếu tố này. Và hãy xem nghiên cứu điển hình từ Liên minh chống tham nhũng ở Thái Lan về cách thức các công ty thành viên của họ đồng ý với chính sách “không quà biếu” như thế nào. Video có thể giúp bạn và nhân viên của bạn có chính sách ngắn hạn về quà biếu và chế độ chiêu đãi. Bạn có thể biến các ý tưởng đó thành một phần trong bộ Quy tắc ứng xử của mình hoặc coi nó như một tài liệu riêng biệt. Hãy xem biểu mẫu do Tổ chức Minh bạch Quốc tế cung cấp:



Source: Global Ethics Solutions



Source: CIPE



Source: TI

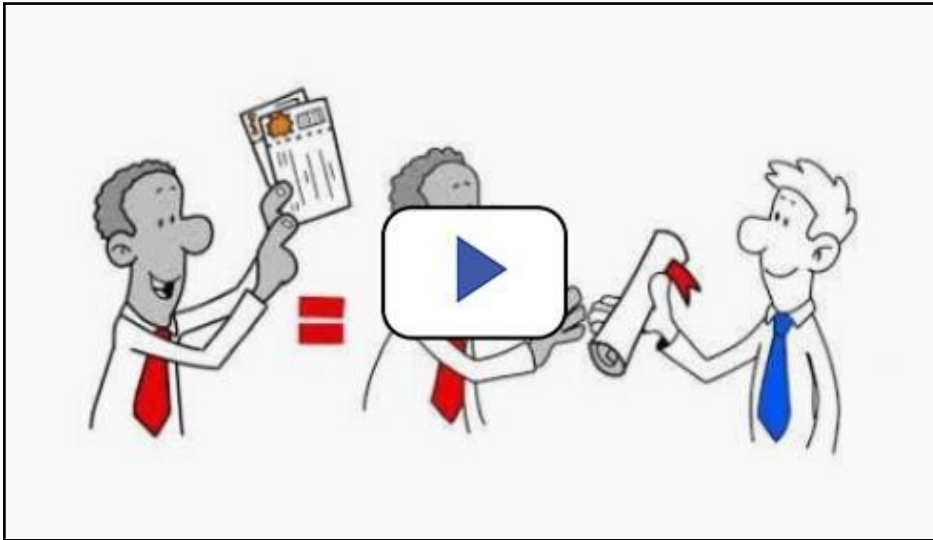
## Xung đột lợi ích 1/3

Dưới đây là năm mẹo để phát hiện xung đột lợi ích:

- Tạo một **Bộ Quy tắc ứng xử** trong đó nghiêm cấm xung đột lợi ích và giúp xác định khi nào xung đột lợi ích xảy ra.
- Giáo dục nhân viên về xung đột lợi ích bằng tiến hành **tập huấn** về đạo đức và tuân thủ thường xuyên
- Khích lệ họ tiết lộ những rủi ro tiềm ẩn như các công việc bên ngoài và mối quan hệ với các bên liên quan.
- Yêu cầu họ ký vào các mẫu báo cáo để đảm bảo họ tiết lộ tất cả các rủi ro.
- Sử dụng kiểm toán để phát hiện xung đột lợi ích. Dữ liệu của nhân viên và mạng xã hội cùng các công cụ phân tích có thể là lợi thế tốt.

## Xung đột lợi ích 2/3

Video đầu tiên, dành cho nhân viên của một cơ quan chính phủ Hoa Kỳ, đưa ra giải thích một cách đơn giản về xung đột lợi ích là gì. Mặc dù đây là video dành cho nhân viên chính phủ, nhưng thông điệp tương tự cũng áp dụng đối với nhân viên của các SMEs ở bất kỳ nơi đâu trên thế giới. Video thứ hai cho thấy cách thức Ban điều hành có thể giải quyết các xung đột lợi ích một cách có hệ thống như thế nào.



Nguồn: Bộ Nông nghiệp Hoa Kỳ



Nguồn: Trường Kinh doanh Knust

## Xung đột lợi ích 3/3

Nghiên cứu điển hình về giáo dục tại Việt Nam này do Rafael Masters, thành viên của Dự án Youth Co:Lab cung cấp



## Quấy rối tại nơi làm việc 1/2

Quấy rối tại nơi làm việc là hành vi không phù hợp và/hoặc không được hoan nghênh, gây tổn thương, xúc phạm hoặc sỉ nhục cho bạn hoặc đồng nghiệp của bạn. Dưới đây là một số hành động có thể thực hiện để chấm dứt hành vi quấy rối tại nơi làm việc:

- Tạo một tuyên bố của công ty, chẳng hạn như **Bộ Quy tắc ứng xử** nhằm giải quyết vấn đề quấy rối tại nơi làm việc.
- Xây dựng và thực hiện quy trình báo cáo hành vi quấy rối tại nơi làm việc và xử lý các hành vi sai trái.
- Tập huấn và yêu cầu nhân viên của bạn tuân thủ các chính sách của công ty cũng như không tham gia vào các hành vi quấy rối tại nơi làm việc.
- Chỉ định một cán bộ phụ trách kiểm tra cách thức mọi người giải quyết hành vi quấy rối tại nơi làm việc ra sao.
- Thúc đẩy sự hài hòa tại nơi làm việc thông qua các cuộc tương tác chính thức và không chính thức với người lao động như tham gia các hội thảo về đạo đức.
- Thông qua quá trình tuyển dụng, hãy đảm bảo rằng các ứng viên tiềm năng có lý lịch rõ ràng và tìm kiếm những dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm tiềm năng khiến họ có dính líu vào hành vi phi đạo đức.

## Quấy rối tại nơi làm việc 2/2

Những video này đề cập đến các khía cạnh khác nhau về hành vi quấy rối tại nơi làm việc. Ba video đầu tiên đề cập tới việc bạn, với tư cách là chủ sở hữu của công ty, có thể thiết lập các quy tắc nền tảng công bằng và rõ ràng cho tất cả nhân viên của bạn. Video cuối cùng là một thông điệp trực tiếp gửi tới các nạn nhân tiềm năng của hành vi quấy rối và họ có thể làm gì để giải quyết vấn đề.



1.



2.



1. Nguồn: WorkSafe BC

2. Nguồn: I-Sight

3. Nguồn: Better Work Viet Nam

4. Nguồn: Cleverism

3.

4.

## Phân biệt đối xử 1/2

Để ngăn chặn hành vi phân biệt đối xử:

- Cấm phân biệt đối xử thông qua các chính sách của công ty bằng cách đưa chủ thể vào Bộ Quy tắc ứng xử của bạn.
- Giáo dục nhân viên bằng cách yêu cầu họ ký một bộ các chính sách về chống phân biệt đối xử bằng văn bản.
- Khuyến khích nhân viên tôn trọng lẫn nhau. Hãy là hình mẫu của họ. Lấy lãnh đạo làm gương.

Để phát hiện hành vi phân biệt đối xử:

- Xây dựng một hệ thống báo cáo/trình báo cho phép các mối quan ngại được nêu theo hình thức ẩn danh.
- Trả lời các khiếu nại nhanh chóng và có độ nhạy cảm.



## Phân biệt đối xử 2/2

Video đầu tiên này chia sẻ một số cách tiếp cận khác thường, giàu trí tưởng tượng để chống lại hành vi phân biệt đối xử tại nơi làm việc. Video thứ hai nêu lên ngắn gọn về nghĩa vụ xác định hành vi phân biệt đối xử tại nơi làm việc của chủ sử dụng lao động và hành động có thể thực hiện để giải quyết vấn đề đó. Video thứ ba là một công cụ hữu ích để cho nhân viên xem và nhằm nâng cao nhận thức của họ về hành vi phân biệt đối xử.



Nguồn: TEDx



Nguồn: Thúc đẩy kỷ năng



Nguồn: Khóa học cấp tốc

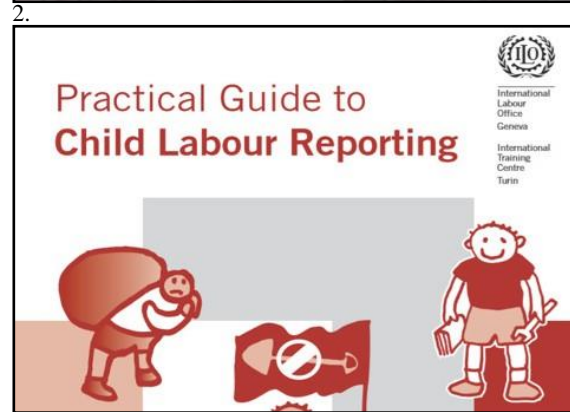
## Lao động trẻ em 1/2

Để loại bỏ lao động trẻ em:

- Tiến hành đánh giá rủi ro cho ngành của bạn.
- Đảm bảo rằng không có đối tác kinh doanh nào trong chuỗi cung ứng của bạn hoặc các bên liên quan khác của bạn tham gia vào lao động trẻ em.
- Tiến hành thăm định các bên liên quan của bạn. Nhận biết khách hàng của bạn!
- Đặt quy tắc thực hành lao động vào Bộ Quy tắc ứng xử của công ty bạn.
- Là một doanh nhân xã hội, hãy công khai ủng hộ quyền và phúc lợi của trẻ em trên lĩnh vực thị trường của bạn và ở quốc gia của bạn. Làm như vậy sẽ thúc đẩy niềm tin của công chúng và tạo được danh tiếng tốt.

## Lao động trẻ em 2/2

Video cho thấy các cách thức ứng phó với lao động trẻ em ở các nước ASEAN khác nhau. Trang web của ILO đưa ra một số hình thức lao động trẻ em tồi tệ nhất. Bảng kiểm của UNICEF giúp các công ty hiểu liệu họ hoặc các đại lý bên thứ ba của họ có đang vô tình sử dụng trẻ em hay không. Mẫu báo cáo của ILO có thể được sử dụng để báo cáo hành vi lạm dụng lao động trẻ em.



1. Nguồn: Better Work VietNam

2. Nguồn: ILO

3. Nguồn: UNICEF

4. Nguồn: ILO via MCRB

3.

4.

## Chế độ nô lệ thời hiện đại 1/2

Làm thế nào để tránh tình trạng nô lệ hiện đại trong doanh nghiệp và chuỗi cung ứng của bạn:

- Bao gồm một tuyên bố chống chế độ nô lệ trong [Bộ Quy tắc ứng xử](#) và xuất bản Bộ Quy tắc này.
- Đảm bảo rằng nhân viên và đối tác kinh doanh của bạn nhận thức được lập trường của bạn.
- Xem xét các chính sách kinh doanh liên quan đến chế độ nô lệ, đặc biệt là các chính sách mua sắm của bạn.
- Khi bạn là [xác định và phân tích rủi ro](#), hãy đảm bảo rằng bạn luôn để mắt đến chế độ nô lệ, đặc biệt là ở các thị trường có thu nhập thấp.
- Đưa Bộ Quy tắc ứng xử của bạn trở thành một phần trong hợp đồng nhà cung cấp và nhà phân phối của bạn. Điều này sẽ khuyến khích họ đảm bảo rằng không có lao động cưỡng bức, thanh toán không công bằng và điều kiện làm việc không an toàn ở bất kỳ nơi nào gần doanh nghiệp của họ.

## Chế độ nô lệ thời hiện đại 2/2

Khoirun Nisa' Sri Mumpuni của Dự án Youth Co:Lab đã biên soạn một [tài liệu hướng dẫn ngắn](#) đối với chế độ nô lệ thời hiện đại và khu vực tư nhân, bao gồm một số nghiên cứu điển hình về cách thức các công ty đã loại bỏ việc tiếp xúc với chế độ nô lệ thời hiện đại. Trong các tài liệu khác, bạn sẽ tìm thấy một số cách tiếp cận hữu ích để ứng phó với chế độ nô lệ thời hiện đại theo quan điểm về quản lý.





## Làm thế nào để nói không

Trong tài liệu đầu tiên, Rafael Masters của Dự án Youth Co:Lab đã vạch ra những cách khác nhau để nói không. Tài liệu thứ hai là Bộ Công cụ nói Không của Viện Đạo đức kinh doanh, có thể được ban điều hành cấp cao và nhân viên sử dụng ngang nhau.



Nguồn: Rafael Masters



Nguồn: IBE

## Tổ giác 1/2

Hệ thống tổ giác giúp bạn và đồng nghiệp phát hiện hành vi phi đạo đức trong công ty của bạn và có hành động thích hợp.

- Đảm bảo tính công bằng và minh bạch của hệ thống này, đồng thời truyền thông hiệu quả đến tất cả nhân viên của bạn. Họ phải biết rõ về cách thức hoạt động của hệ thống, mục đích của nó và điều gì sẽ xảy ra với thông tin mà họ cung cấp khi họ lập đơn tố giác.
- Quyết định xem liệu hệ thống có cho phép người tố giác/khiếu nại ẩn danh hay không. Nói chung, tính năng này cần có.
- Ở các công ty nhỏ, để bảo vệ tính ẩn danh, bạn có thể cần phải có một đường dây nóng (có thể là qua kênh điện thoại hoặc email) để khiếu nại được chuyển đến một bên thứ ba trung lập.
- Giữ cho quy trình công bằng - cho phép người bị điều tra mọi cơ hội để bảo vệ hành động của họ. Có rất nhiều ví dụ về những lời khiếu nại sai sự thật, vì vậy đừng vội đi đến kết luận quá nhanh.
- Ứng phó bằng hành động công bằng và tương xứng. Xin xem tư vấn về vấn đề này ở mục [Quản lý khi có sự cố](#).



## Tổ giác 2/2

Blog này giải thích những lợi ích của việc tố giác cùng video hướng dẫn về những cách thức tổ chức cơ bản mà các công ty có thể thực hiện để tạo ra văn hóa “lên tiếng”.



Nguồn: Ethical Corporation



Nguồn: Ethical Corporation



## Quản lý khi có vấn đề

Dưới đây là một số hướng dẫn về cách ứng phó với các tình huống phức tạp:

- Có chính sách rõ ràng về cách ứng phó với một số loại rủi ro, chẳng hạn như hối lộ hoặc tham nhũng, và các hành vi tồi tệ tại nơi làm việc như quấy rối.
- Làm rõ các quy tắc là gì (có thể thông qua [Bộ Quy tắc ứng xử](#) hoặc sổ tay công ty của bạn, trong đó phải chứa các quy tắc và quy định của công ty).
- Bạn nên đảm bảo rằng bạn không vô tình khuyến khích hành vi tồi. Ví dụ, một chương trình thưởng quá hào phóng cho nhân viên bán hàng có thể vô tình khuyến khích họ tạo điều kiện thuận lợi hoặc thậm chí hối lộ các đại lý mua hàng trong công ty khách hàng của họ.
- Luôn đưa ra quan điểm trung tâm mà qua đó, một nhân viên có kinh nghiệm có thể tư vấn cho những nhân viên ít kinh nghiệm hơn.



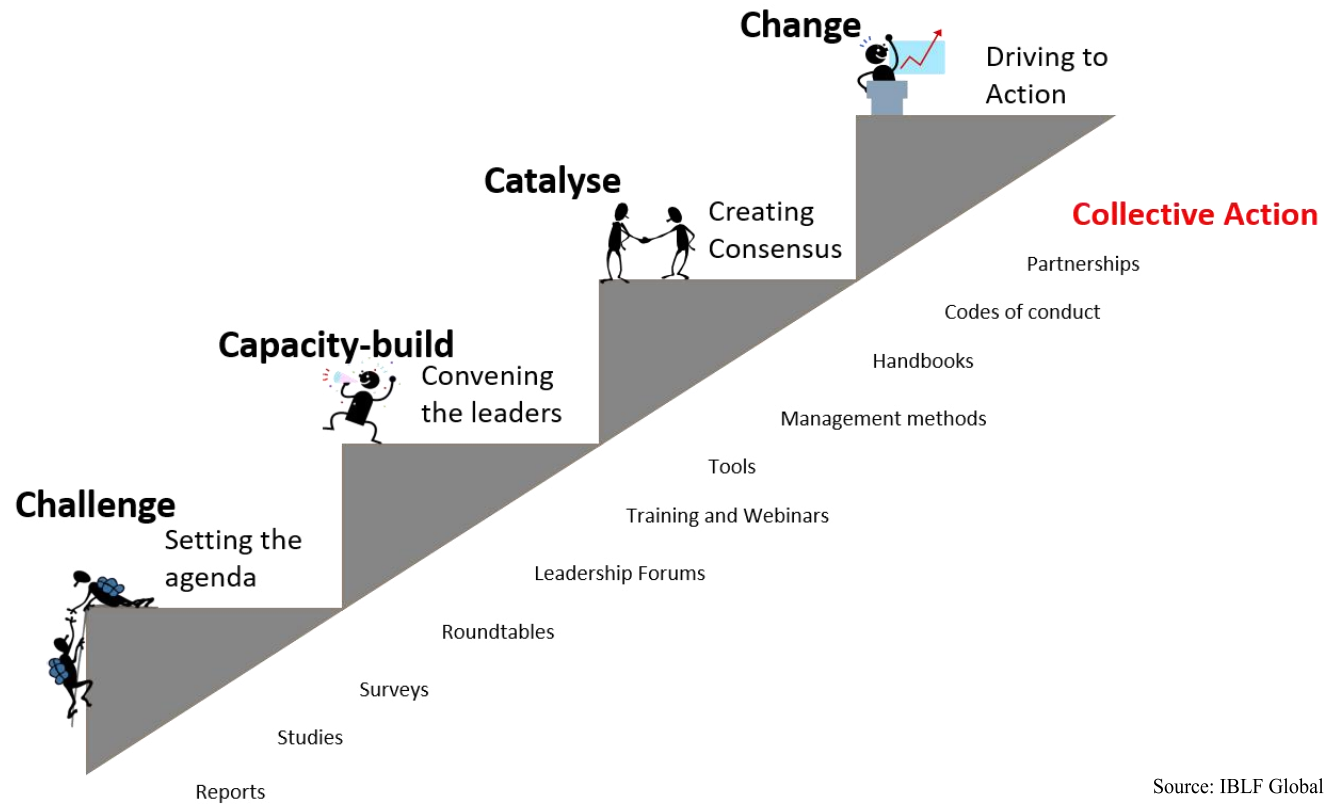
## Báo cáo/trình báo

Trình báo hoạt động bất hợp pháp với chính quyền là một vấn đề phức tạp. Cho dù đó là lỗi của công ty bạn, một cán bộ quản lý hay một cá nhân nhân viên có hành vi bị nghi ngờ thì đây là một trong những tình huống khó giải quyết nhất.

- Điều tra kín kẽ các thông tin thực tế. Hành vi đó có thực sự bất hợp pháp không? Hay phi đạo đức? Câu trả lời sẽ giúp bạn xác định lộ trình hành động.
- Có sự dính líu của một cá nhân? Hay một nhóm? Một người quản lý? Hành vi đó đã được thể chế hóa hay có trong quy định nội bộ của công ty bạn không? Các chính sách của công ty bạn có vô tình khuyến khích hành vi này không?
- Hoạt động bất hợp pháp đó có chủ ý không? Có phải là trường hợp “mù đạo đức”? Chênh mảng, thiếu trách nhiệm? Sự ngu dốt? Không có năng lực?
- Nếu bạn quyết định trình báo hoạt động bất hợp pháp đó lên cơ quan chức năng hoặc tự trình báo về công ty của mình thì hãy cân nhắc kỹ lưỡng cách thức trình báo và trình báo lên ai.
- Quan trọng hơn cả là hãy được tư vấn pháp lý trước khi bạn làm bất cứ điều gì!

## Hành động tập thể 1/3

Có nhiều cách để phát triển và xây dựng một sáng kiến hành động tập thể, tùy thuộc vào thị trường, quốc gia và người tham gia. “Nấc thang lên thiên đường” của IBLF Global gợi ý một phương pháp luận hữu ích.



Source: IBLF Global

## Hành động tập thể 2/3

Biểu đồ này do Viện Quản trị Basel phối hợp với IBLF Global tổng hợp, cho thấy các loại sáng kiến hành động tập thể khác nhau. Loại phổ biến nhất là các tuyên bố và các hoạt động chung, một điểm khởi đầu hữu ích. Từ đó có thể tiến tới các sáng kiến thiết lập tiêu chuẩn. Ở đỉnh của kim tự tháp là các hiệp ước liên chính, thường do bên thứ ba trung lập giám sát. Các hiệp ước này khó thiết lập hơn nhiều và ít thường xuyên hơn nhiều so với hai loại còn lại.

Nguồn: Viện Quản trị Basel



## Hành động tập thể 3/3

Từ Mạng lưới Trách nhiệm Xã hội của Doanh nghiệp (CSR) ASEAN, đây là một tập hợp hữu ích các sáng kiến hành động tập thể trong ASEAN và cũng là khuôn khổ để thiết lập hành động tập thể khu vực trong cộng đồng doanh nghiệp ASEAN. Nếu bạn đang xây dựng một sáng kiến hành động tập thể có liên quan đến các DNNVV, bạn có thể báo cáo này nêu một sáng kiến hữu ích ở Malawi do Học viện quốc tế về chống tham nhũng xuất bản. Hoặc hãy xem video về một dự án hành động tập thể mạnh mẽ ở Philippines.



1.



2.



3.



4.

1. Nguồn: ASEANCSRNetwork

2. Nguồn: ASEANCSRNetwork

3. Nguồn: IACA

4. Nguồn: Integrity Initiative

## Tập huấn và nguồn lực 1/6

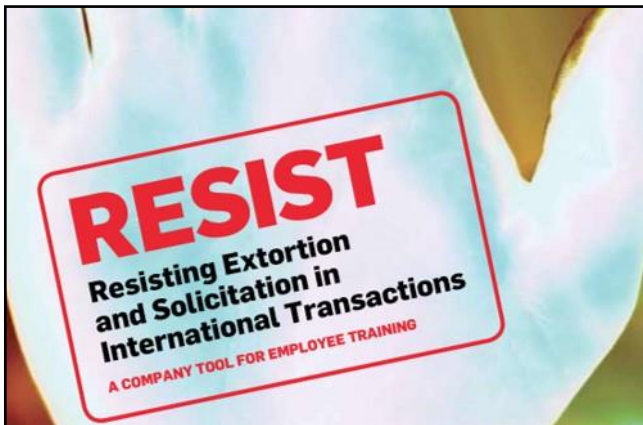
Dưới đây là một số câu hỏi bạn nên tự hỏi khi thiết kế chương trình tập huấn về kinh doanh liên chính. Câu trả lời sẽ phụ thuộc vào bạn kỳ vọng đạt được những gì từ khóa tập huấn, bản chất và nhu cầu của đối tượng tham gia tập huấn cũng như môi trường kinh doanh mà công ty của bạn đang hoạt động trong đó.

- Kênh: Trực tuyến, qua ứng dụng hay trực tiếp?
- Ngôn ngữ: Ngôn ngữ bản địa hay tiếng Anh?
- Sự tham gia: Bắt buộc hay tự nguyện?
- Thâm niên: Tất cả các cấp hay chỉ cấp quản lý?
- Nội dung: Các nghiên cứu điển hình phổ quát hay trong nước?
- Định dạng: Tương tác hay tĩnh tại, ít vận động?
- Chiều dài: Ngắn hay dài?
- Tần suất: Thường xuyên hay không thường xuyên?
- Hiệu quả: Kiểm tra kiến thức thu được hoặc ý kiến phản hồi của tham dự viên?

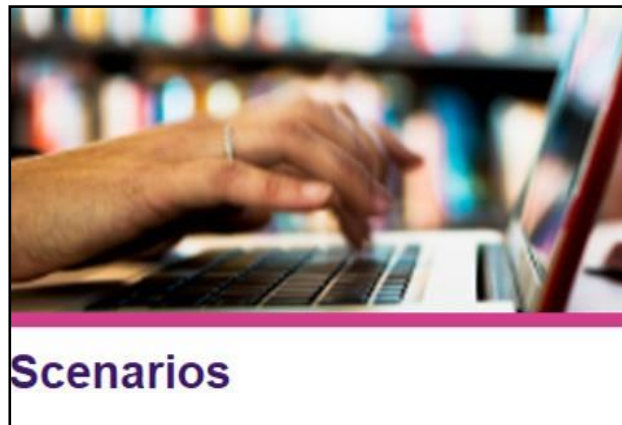


## Tập huấn và nguồn lực 2/6

Các chương trình tập huấn này cung cấp ví dụ về các nghiên cứu điển hình hữu ích có thể được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu đào tạo của bạn. Có nhiều kỹ thuật giàu trí tưởng tượng để thu hút sự quan tâm của nhân viên đến chương trình tập huấn tuân thủ của bạn. Trong video, bạn sẽ tìm thấy một số cách tiếp cận để khiến khán giả quan tâm và đảm bảo rằng những thông điệp chính của bạn đã thực sự được thấm nhuần.



Nguồn: TIand ICC



Nguồn: IBE



Nguồn: Ethintegrity

## Tập huấn và nguồn lực 3/6

Có rất nhiều Cẩm nang hữu ích trên internet, có thể cũng hữu ích như Cẩm nang này. Sau đây là một vài cái tên:

TÊN	BÊN XUẤT BẢN	MÔ TẢ NGẮN GỌN
Cuộc chiến chống tham nhũng	UNODC và UNGC	Công cụ học tập điện tử trực tuyến với sáu mô-đun video tương tác dành cho nhân viên khu vực tư nhân, bao gồm cả chương trình cấp chứng chỉ.
Cẩm nang liên chính dành cho DNNVV (SME)	IFC	Mô-đun trực tuyến
Các nguyên tắc kinh doanh để chống hối lộ: Ấn bản dành cho SME (2012) Hướng dẫn về kinh doanh liên chính Kinh doanh không hối lộ	Tổ chức Minh bạch quốc tế	Tài liệu trực tuyến Tài liệu trực tuyến Đào tạo trực tuyến
Phòng chống tham nhũng để thúc đẩy phát triển SME Giáo dục vì Công lý (E4J)	UNODC	Ấn phẩm trực tuyến phân tích những thách thức liên quan tới nạn tham nhũng mà các SME phải đối mặt cũng như các giải pháp của họ.  Tài liệu giáo dục được biên soạn để giảng dạy cho tất cả các cấp học phổ thông và cao đẳng.

## Tập huấn và nguồn lực 4/6

TÊN	BÊN XUẤT BẢN	MÔ TẢ NGẮN GỌN
Cẩm nang chống tham nhũng dành cho SME ở các nước G20 và B20	IBLF Toàn cầu	Cẩm nang trực tuyến và các mô-đun đào tạo sẽ được điều chỉnh ở tất cả các nước G20 và hơn thế nữa
Cẩm nang chống tham nhũng - một nguồn tài nguyên giảng dạy Cẩm nang chống tham nhũng đa ngôn ngữ	Các Nguyên tắc về Quản lý có trách nhiệm (PRME) của LHQ	Các mô-đun giáo dục không tập trung chuyên biệt vào doanh nghiệp hoặc doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME)
Cổng thông tin chống tham nhũng doanh nghiệp	GAN Các giải pháp liên chính	Cơ chế một cửa thông tin phòng, chống tham nhũng của doanh nghiệp. Bao gồm các mô-đun đào tạo điện tử và một bài giải đố về tuân thủ
Tài liệu hướng dẫn cho các công ty quy mô vừa ở các thị trường mới nổi	CIPE	Tài liệu trực tuyến được phân phối thông qua các đối tác trong nước
Sổ tay hướng dẫn phòng chống tham nhũng cho các SME	CIPE	Cẩm nang trực tuyến
Tại sao tuân thủ luật cạnh tranh lại tốt cho công việc kinh doanh của bạn	ICC	Trực tuyến và bản in. Cụ thể liên quan đến luật cạnh tranh.

## Tập huấn và nguồn lực 5/6

TÊN	BÊN XUẤT BẢN	MÔ TẢ NGẮN GỌN
Chương trình Tuân thủ & Đạo đức với 1 đô la một ngày: Làm thế nào các công ty nhỏ có thể có các chương trình hiệu quả	SCCE	Tài liệu trực tuyến
Kinh doanh không hối lộ (2013)	TI	Khóa học theo phong cách thuyết trình kéo dài 1,5 giờ với các ghi chú của giảng viên có sẵn trên trang của TI
Thẩm định chống tham nhũng bên thứ ba (2015)	ICC	Tài liệu hướng dẫn cho các SME nhằm đánh giá và quản trị rủi ro tham nhũng liên quan đến việc thu hút các nhà cung cấp bên thứ ba
KHÁNG CỰ	UNGC, WEF, ICC, TI	Công cụ đào tạo nhân viên có sẵn trực tuyến. Cung cấp các cách tiếp cận để kháng cự lại sự mời chào, gạ gẫm
Đào tạo trực tuyến cho Đối tác	CISCO	Khóa học trực tuyến bao gồm các chính sách chống tham nhũng của Cisco và những kỳ vọng của Cisco đối với các đối tác kinh doanh



## Tập huấn và nguồn lực 6/6

TÊN	BÊN XUẤT BẢN	MÔ TẢ NGẮN GỌN
Đạo đức trong chống tham nhũng và Chương trình tuân thủ dành cho Doanh nghiệp: Hướng dẫn thực hành	UNODC	Ấn phẩm trực tuyến chia sẻ các thông lệ tốt và đưa ra hướng dẫn cho các công ty khu vực tư để xây dựng các chương trình tuân thủ và đạo đức mạnh mẽ
Đạo đức chống tham nhũng và Sổ tay Tuân thủ dành cho Doanh nghiệp	OECD, UNODC Ngân hàng thế giới	Sổ tay trực tuyến với các hướng dẫn về tuân thủ chống tham nhũng khu vực tư. Cuốn sổ tay này phác họa các nguyên tắc từ các tổ chức lớn và bổ sung các trường hợp thực tế.
Cẩm nang nói Không	IBE	Cẩm nang nói Không của IBE là một công cụ ra quyết định, được thiết kế để giúp các tổ chức hỗ trợ nhân viên của họ đưa ra quyết định đúng đắn khi đối mặt với một tình huống khó khăn.

## Tham khảo thêm thông tin ở đâu 1/2

Các tổ chức liên chính phủ đa phương:



Các tổ chức phi chính phủ quốc tế:



Các nguồn nghiên cứu và giáo dục:



## Tham khảo thêm thông tin ở đầu 2/2

Các tổ chức liên chính phủ khu vực châu Á - Thái Bình Dương:



Asian Development Bank

Chính phủ quốc gia của 6 nước ASEAN:



Các tổ chức phi chính phủ khu vực và quốc gia:



Indonesia Business Links  
Resource Centre for Corporate Citizenship



Myanmar Centre for  
Responsible Business

