

XỬ LÝ CÁC YÊU CẦU BẤT HỢP PHÁP TỪ CẤP TRÊN: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU CÁC DOANH NGHIỆP TẠI VIỆT NAM

Nguyễn Quang Anh^{1*}, Tạ Hoàng Giang², Huỳnh Trọng Hiền¹, Trần Thị Mỹ Lệ³, Phạm Mai Bảo Ngọc³

¹Viện Quản trị kinh doanh Song Hành, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

²Trường Đại Học Phan Thiết, tỉnh Bình Thuận, Việt Nam

³Trường Đại Học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Tóm tắt: Đề tài nghiên cứu về việc quản lý tình trạng nhận mệnh lệnh bất hợp pháp từ cấp trên tại các doanh nghiệp tại Việt Nam, nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính, bao gồm một cuộc phỏng vấn sâu các đáp viên, trong đó 15 người được hỏi về những trải nghiệm của họ sau khi nhận mệnh lệnh bất hợp pháp từ cấp trên. Mẫu nghiên cứu bao gồm các nhân viên được chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích. Từ kết quả phỏng vấn, nghiên cứu đã khám phá bốn chủ đề về các yếu tố tác động tới hành vi tuân thủ hoặc từ chối mệnh lệnh từ cấp trên, bao gồm: sức mạnh quyền lực, nguyên tắc cá nhân, pháp lý, và tình huống khó xử về đạo đức. Thông qua kết quả nghiên cứu định tính nhóm nghiên cứu khai thác thêm hai chủ đề về hậu quả ảnh hưởng tới nhân viên và tổ chức cùng với giải pháp được đề xuất.

Từ khóa: mệnh lệnh bất hợp pháp, ý định tuân thủ, doanh nghiệp Việt Nam

1. GIỚI THIỆU

Nhận mệnh lệnh bất hợp pháp từ cấp trên, dù chấp nhận hay từ chối, thì người nhân viên luôn phải hứng chịu nhiều hậu quả nặng nề, cả ngắn hạn lẫn dài hạn, nhẹ nhất là bị khiển trách, trừ lương; tệ nhất là bị cơ quan thẩm quyền điều tra và lãnh án. Điều đáng chú ý là người thực thi hành vi phạm tội không phải là kẻ cầm đầu mà là cấp dưới của họ. Trong nhiều trường hợp, việc không có chứng cứ, giấy tờ xác đáng khiến nhân viên vô tình trở thành người chịu trách nhiệm chung cuộc cho mọi chủ mưu của cấp trên. Tại Việt Nam, thời gian gần đây đã có rất nhiều vụ án tham nhũng quy mô lớn gây lúng đoạn thị trường, mất niềm tin vào công lý, điển hình như vụ án Vạn Thịnh Phát nhờ vào quyền lực đã thâm tóm ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn (SCB) với tổng thiệt hại hàng chục nghìn tỷ đồng. Như vậy, hành vi lạm quyền để đưa ra những chỉ đạo sai mang tính cá nhân, lợi ích nhóm không chỉ dừng lại ở các cơ quan Nhà nước mà còn ở các khu vực kinh tế tư nhân.

Dưới góc nhìn quản trị, việc cấp trên liên tục chỉ đạo mệnh lệnh trái phép không những vượt xa các khuôn khổ đạo đức mà còn khiến công ty đánh mất những nhân tài, ảnh hưởng to lớn tới sự phát triển của tổ chức. Việc rời đi của nhân sự để lại nhiều tiếc nuối và vấn đề lớn như lãng phí thời gian và chi phí tìm kiếm nhân sự mới, giảm năng suất công ty, phá vỡ sự thống nhất của các nhân viên trong tổ chức, hoặc thậm chí nhân sự bỏ việc có thể chuyển sang đóng góp cho công ty đối thủ, làm tăng nguy cơ rò rỉ thông tin nội bộ (Rakhra, 2018). Theo kết quả nghiên cứu của Chatzoudes & Chatzoglou (2022), Shakeel & Sahar (2015), Sinha & Sinha (2012), mối quan hệ với cấp trên tác động mạnh mẽ với quyết định gắn bó hay nghỉ việc của nhân viên. Như vậy, cần thiết phải tìm ra những giải pháp tối ưu để ngăn chặn và giải quyết tình trạng này.

Trước sự cấp thiết của vấn đề, chúng tôi thực hiện một nghiên cứu định tính để khám phá quá trình ra quyết định của nhân viên khi đối mặt với mệnh lệnh bất hợp pháp

từ cấp trên, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định của nhân viên và đề xuất các giải pháp cho cá nhân, tổ chức để ngăn chặn hiện tượng này.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1 Mệnh lệnh bất hợp pháp

Mệnh lệnh bất hợp pháp (Illegal orders) từ cấp trên là những yêu cầu hoặc chỉ đạo mà cấp trên đưa ra cho nhân viên, nhưng nếu thực hiện sẽ vi phạm pháp luật, chuẩn đạo đức hoặc chính sách nội bộ của tổ chức. Trong một môi trường làm việc lành mạnh, cấp trên thường đưa ra các chỉ đạo hợp lý và phù hợp với quy tắc. Tuy nhiên, đôi khi có những yêu cầu không công bằng hoặc thậm chí là vi phạm pháp luật.

Những mệnh lệnh bất hợp pháp từ cấp trên có thể bao gồm yêu cầu làm giảm chất lượng công việc, thực hiện hành động vi phạm pháp luật hoặc thậm chí làm những điều không an toàn. Điều này đặt ra một thách thức lớn cho nhân viên khi phải quyết định giữa việc tuân thủ mệnh lệnh của cấp trên và giữ vững nguyên tắc đạo đức và pháp luật. Theo Mohamed (2021), việc ra lệnh bất hợp pháp cho người khác đã được coi là một hành vi phạm tội có thể bị trừng phạt, và nó là một dạng của ngược đãi cấp dưới.

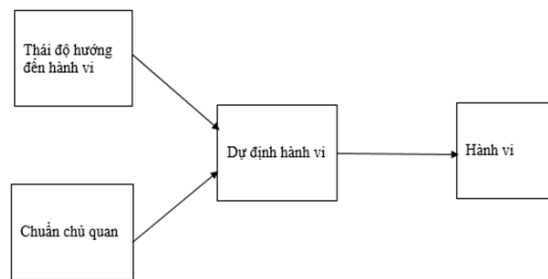
2.2 Thuyết hành động hợp lý

Thuyết hành động hợp lý (Theory of Reasoned Action - TRA) được đề xuất bởi Fishbein vào năm 1967 và mở rộng bởi Fishbein và Ajzen vào năm 1975 là một nền tảng quan trọng trong việc hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi con người (Behavior). Thông qua TRA, thái độ (Attitude toward Behavior) và chuẩn chủ quan (Subjective Norms) được xác định là hai yếu tố quan trọng định hình ý định hành vi (Behavioral Intention).

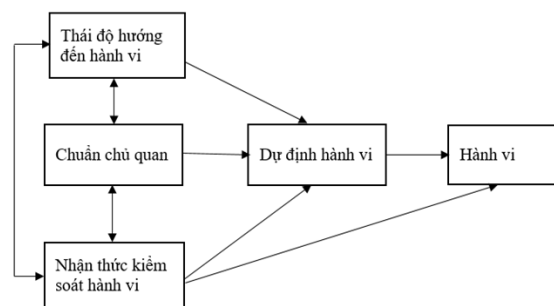
Thái độ là đánh giá về tính tích cực hoặc tiêu cực của việc thực hiện hành vi, trong khi chuẩn chủ quan là nhận thức về áp lực

xã hội từ những người quan trọng khuyến khích hoặc ngăn cản hành vi đó (Ajzen, 1991). Mặc dù không có trọng số cố định về tác động của thái độ và chuẩn chủ quan (Fishbein và Ajzen, 1975), nhưng chúng được biết là khác nhau đối với từng cá nhân và tình huống (Trafimow & Finlay, 1996).

Tuy nhiên, mô hình TRA có hạn chế vì bỏ qua tác động của các yếu tố xã hội (Grandon & Mykytyn, 2004). Ajzen (1991) đã bổ sung biến nhận thức kiểm soát hành vi vào mô hình gốc, được định nghĩa là nhận thức về độ khó khi thực hiện một hành vi, tạo ra mô hình mới có tên là thuyết hành vi có kế hoạch (TPB). Điều này giúp khắc phục một số hạn chế của TRA và làm cho mô hình TPB trở nên phức tạp và toàn diện hơn.



Hình 1. Mô hình lý thuyết hành động hợp lý TRA



Hình 2. Mô hình lý thuyết hành động hợp lý theo kế hoạch TPB (Nguồn: Ajzen, 1991)

2.3 Thuyết xung đột vai trò

Thuyết xung đột vai trò (Role conflict theory), tập trung vào các xung đột mà một người có thể gặp phải khi phải đối mặt với các vai trò xã hội hoặc nhiệm vụ mà đòi hỏi các hành vi không tương thích (Kahn và cộng sự, 1964). Lý thuyết cho rằng mỗi người đảm nhận nhiều vai trò khác nhau trong cuộc sống hàng ngày, và khi các yêu cầu từ các vai trò này xung đột, người đó có thể trải qua cảm giác căng thẳng và lo lắng. Xung đột vai trò xảy ra khi không thể đồng nhất hoặc thực hiện các yêu cầu từ các vai trò khác nhau cùng một lúc. Lý thuyết này có thể giải thích cách các nhân viên đối mặt với căng thẳng và xung đột giữa vai trò người làm việc và vai trò tuân thủ lệnh bất hợp pháp từ cấp trên của họ.

2.4 Thuyết trọng tâm kiểm soát

Lý thuyết trọng tâm kiểm soát (Locus of control) là một lý thuyết trong tâm lý học xã hội và tâm lý học cá nhân, đề cập đến niềm tin của người dùng vào việc họ có hoặc không có kiểm soát về các sự kiện và kết quả trong cuộc sống của mình. Lý thuyết này đề xuất rằng con người có thể chia thành hai loại trọng tâm kiểm soát chính: trọng tâm kiểm soát ngoại vi và trọng tâm kiểm soát nội tại (Rotter, 1966). Người có trọng tâm kiểm soát ngoại vi tin rằng sự kiểm soát của họ đối với cuộc sống và các sự kiện xảy ra hoàn toàn nằm ngoài tay họ. Họ tin rằng các yếu tố như vận động học xã hội, may mắn hoặc số phận chịu trách nhiệm cho các thành công hoặc thất bại của họ. Ngược lại, những người có trọng tâm kiểm soát nội tại tin rằng họ có sức mạnh và khả năng kiểm soát các sự kiện trong cuộc sống của mình. Họ tin rằng quyết định và hành động của họ có thể ảnh hưởng đến kết quả của các tình huống.

2.5 Thuyết quản lý

Lý thuyết quản lý (Stewardship theory) đặt trọng tâm vào quan điểm cho rằng người quản trị và lãnh đạo không chỉ là người giữ

vai trò quyền lực, mà họ cũng là những người giữ trách nhiệm trong việc quản lý tài sản và nguồn lực của tổ chức (Davis và cộng sự, 1997). Họ không chỉ tập trung vào việc tối đa hóa lợi nhuận cho cổ đông mà còn chú trọng đến việc bảo vệ và phát triển tài sản và giá trị của tổ chức. Người quản trị được xem xét là người có lòng trung hiếu, tập trung vào các mục tiêu dài hạn của tổ chức thay vì chỉ tập trung vào lợi ích cá nhân ngắn hạn.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu định tính được sử dụng để khám phá diễn biến suy nghĩ, hành động và các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định tuân thủ hay không tuân thủ mệnh lệnh bất hợp pháp từ cấp trên của nhân viên các doanh nghiệp tại Việt Nam, thông qua phương pháp phỏng vấn sâu với bảng câu hỏi bán cấu trúc.

3.1 Mẫu phỏng vấn

Để tìm ra những nhân viên đã từng trải qua lệnh bất hợp pháp từ cấp trên, chúng tôi sử dụng phương pháp chọn mẫu có chủ đích thỏa mãn một trong hai tiêu chí:

(1) Nhân viên đã từng hoặc đang làm việc tại các doanh nghiệp Nhà nước.

Tại các công ty thuộc sở hữu Nhà nước ở Việt Nam, do ảnh hưởng từ tư duy cũ của nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung, đội ngũ lãnh đạo tập trung chủ yếu vào phong cách lãnh đạo độc đoán. Theo đó, nhà lãnh đạo chỉ giao việc một cách áp đặt cho nhân viên mà không lắng nghe ý kiến từ họ (Hung, Duc, & Linh, 2022). Nhân viên gần như không có tiếng nói, mọi điều hành và hoạt động đều thuộc sự kiểm soát của người có chức vụ, quyền hạn. Vì vậy, tình trạng nhận lệnh bất hợp pháp dễ dàng xảy ra.

(2) Nhân viên làm việc tại các tổ chức tư nhân tại Việt Nam trên 30 tuổi, được đánh giá là có kinh nghiệm làm việc, được tiếp xúc với nhiều phong cách lãnh đạo và có khả năng cao đã trải qua trường hợp nhận mệnh lệnh bất hợp pháp từ cấp trên.

3.2 Thu thập và phân tích dữ liệu

Với sự đồng ý tham gia của các đáp viên, quá trình thu thập dữ liệu diễn ra trong phòng kín nhằm đảm bảo sự riêng tư và tính bảo mật cho những thông tin được trao đổi trong cuộc phỏng vấn. Thời lượng mỗi lượt phỏng vấn dao động từ 40 - 60 phút. Trong suốt quá trình đó, một số công cụ được sử dụng để hỗ trợ ghi chép và lưu trữ thông tin như máy ghi âm,... Kết thúc phỏng vấn, nhà nghiên cứu tóm tắt nội dung đã trao đổi nhằm khẳng

định những gì được ghi chú hoàn toàn chính xác với sự chia sẻ của người tham gia. Đây được xem là một bước cần thiết để đảm bảo sự tin cậy của nghiên cứu (McCann, Lubman, & Clark, 2011).

Dữ liệu từ phỏng vấn được chuyển thành văn bản, sàng lọc và sắp xếp theo nhóm chủ đề bằng phương pháp phân tích theo chủ đề.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1 Đặc điểm mẫu

Bảng 1. Đặc điểm của người tham gia phỏng vấn

Đặc điểm	Chi tiết
Giới tính	15
Nam	9
Nữ	6
Chức vụ hiện tại	15
Quản lý	6
Phó giám đốc	2
Giám đốc	1
Nhân viên	6
Hình thức sở hữu của công ty	15
Nhà nước	4
Công ty tư nhân	9
Công ty nước ngoài	2
Tần suất gặp phải các chỉ đạo bất hợp pháp từ cấp trên	
1-5 lần	11
Trên 5 lần	3
Không nhớ rõ ràng	1
Số lần (tỷ lệ) đồng ý tuân thủ	15
Trên 50%	12
Dưới 50%	3

Đặc điểm của mẫu đa dạng đại diện với nhiều nhóm và vai trò nghề nghiệp khác nhau. Trong số 15 người tham gia, có 9 nam và 6 nữ. Về vị trí công tác, có 6 người là quản lý, 2 người là phó giám đốc, 1 người là giám đốc, và 6 người là nhân viên. Về hình thức sở hữu của các công ty, có 4 công ty thuộc sở hữu của nhà nước, 9 công ty thuộc

phần tư nhân Việt Nam, và 2 công ty thuộc sở hữu nước ngoài. Tần suất gặp phải các chỉ đạo bất hợp pháp từ cấp trên dao động từ 1-5 lần đối với 11 người tham gia, trong khi 3 người báo cáo gặp phải tình huống như vậy hơn 5 lần. Đa số (12 người tham gia) đồng ý tuân thủ các chỉ đạo này hơn 50%.

4.2 Các chủ đề được phát hiện (Themes)

Thông qua gỡ băng phỏng vấn, mã hoá và xử lý thông tin, có 4 chủ đề được nhận diện từ phân tích định tính, bao gồm:

4.2.1 Sức mạnh quyền lực (Power dynamics)

Sức mạnh quyền lực của cấp trên cho phép họ áp đặt mệnh lệnh trái pháp luật lên cấp dưới của mình. Điều đáng chú ý ở đây là 100% nhân viên nhận thức được chỉ đạo vi phạm quy định tổ chức hoặc thậm chí phạm pháp của cấp trên nhưng hầu hết đều lựa chọn thực thi. Một số trường hợp ghi nhận cấp trên có nhiều mối quan hệ quyền lực khác khiến họ e dè, đa phần là quan hệ trong cùng tổ chức, chẳng hạn như quan hệ huyết thống với giám đốc công ty (đáp viên 11, nữ nhân viên kế toán tại công ty tư nhân Việt Nam) hoặc mối quan hệ khăng khít với ban lãnh đạo cấp cao của công ty (đáp viên 4, trưởng phòng kỹ thuật tại công ty thuộc sở hữu Nhà nước).

Suy cho cùng, việc thực thi hay từ chối mệnh lệnh bất hợp pháp từ cấp trên đều có những lợi ích tích cực và hậu quả tiêu cực đối với người nhận lệnh. Nhìn chung, kết quả phỏng vấn cho thấy rủi ro về hậu quả nhiều hơn lợi ích.

Xét về mặt lợi ích, chỉ có một người tham gia nhận thấy rằng việc làm theo mệnh lệnh bất hợp pháp mang lại sự tin tưởng từ cấp trên và mở rộng cơ hội thăng tiến. Nhận định này được đưa ra bởi đáp viên 5 (nam giám đốc dự án tại một công ty tư nhân). Điều này cũng được liên kết mạnh mẽ với câu trả lời của anh ấy khi nói rằng trong các trường hợp anh ấy nhận được, anh ấy đồng ý 100% với mệnh lệnh bất hợp pháp vì nó mang lại lợi ích cho công ty.

Tuy nhiên, hầu hết người tham gia đều nhận thấy nhiều bất lợi cho mình khi nhận lệnh trái phép từ cấp trên. Trong đó, 2 rủi ro nhận được nhiều sự đồng tình nhất là bị sa thải hoặc bị cơ quan có thẩm quyền điều tra.

Những hậu quả khác được ghi nhận như: bị phạt, giao thêm việc, trừ lương, cắt thưởng; giới hạn khả năng phát triển trong công việc; gây thù hằn với cấp trên; khó tìm việc mới và mất uy tín cá nhân của nhân viên. Một trường hợp được tường thuật rất chi tiết từ đáp viên 2 như sau:

“Trong một vài trường hợp, mình không thể từ chối hoàn toàn những mệnh lệnh đó. Có lần cấp trên cũ đã bắt tôi ghi không khối lượng thi công, đánh tráo vật tư thi công kém chất lượng và sai với thiết kế. Lúc đó tôi có giải thích về các quy định kỹ thuật cũng như yêu cầu của đơn vị giám sát về công việc đó, cấp trên tôi có vẻ khó chịu vì chuyện đó. Nếu tuân thủ là mình làm sai nguyên tắc, có thể là sai pháp luật. Nếu không tuân thủ thì sẽ không được lòng cấp trên”. (Người được phỏng vấn 2, nam kỹ sư hiện trường tại một công ty tư nhân Việt Nam)

4.2.2 Nguyên tắc cá nhân (Personal principles)

Mỗi người trong quá trình làm việc chia sẻ các nguyên tắc đạo đức khác nhau như: minh bạch, trung thực, thẳng thắn, trách nhiệm, hợp tác, công bằng, tận tâm. Trong đó, nguyên tắc trung thực được đề cập nhiều nhất với 6/15 đáp viên.

Các nguyên tắc cá nhân có thể chi phối đến quyết định cho phép mình làm những việc bất hợp pháp trong tổ chức. Ghi nhận tích cực cho thấy có 6/15 người trả lời rằng họ không cho phép bản thân thực hiện những hành vi vi phạm. Trong khi đó, 4 đáp viên cho rằng quyết định của họ phụ thuộc vào tình huống cụ thể. *“Không đồng ý nếu đó là việc làm vi phạm pháp luật, vi phạm quy định công ty thì tùy trường hợp. Tôi từng trải qua trường hợp sau: Sau khi nhận chào giá của các nhà cung cấp và có bảng đánh giá chi tiết, lựa chọn trình phương án xin phê duyệt nhà cung cấp có giá thấp nhất (đáp ứng yêu cầu kỹ thuật và tiến độ). Tôi có nhận yêu cầu từ Cấp trên yêu cầu nâng giá đơn vị được chọn lên ngang bằng với nhà cung cấp*

có đơn giá cao hơn.” (Đáp viên số 7, chuyên viên mua hàng tại công ty tư nhân Việt Nam cho biết)

Cuối cùng, 5/15 ứng viên lựa chọn cho phép bản thân vi phạm. *“Tôi có...thay đổi vật liệu sản xuất. Khách yêu cầu dùng vật liệu từ Nhật Bản thì dùng vật liệu từ Đài Loan. Tôi cũng từng bỏ bớt một số quy trình kiểm tra trong sản xuất sản phẩm. Ký một số giấy tờ không do bản thân thực hiện với mức độ thường xuyên. Trong lần khác, tôi ký vào bản vẽ, hợp đồng thuê nhân công dù không cần và không cho biết trước. Ký luôn với niềm tin chắc không sao đâu.”* (Đáp viên số 7, trưởng phòng kỹ thuật, phó quản đốc xưởng sản xuất tại công ty nhà nước)

4.2.3 Khía cạnh pháp lý (Legal aspects)

Các khuôn khổ pháp lý và quy định có vai trò quan trọng trong nhận thức và quá trình ra quyết định của đáp viên khi nhận được mệnh lệnh bất hợp pháp. Kết quả phỏng vấn cho thấy mức độ nắm rõ quy trình, thủ tục pháp lý theo quy định của phần công việc đang phụ trách của các đáp viên đạt tỉ lệ 100%. Kết quả tương tự với câu hỏi liên quan đến sự tìm hiểu những hậu quả/ mức án pháp luật cụ thể có thể xảy đến khi phải làm theo những chỉ đạo sai trái từ cấp trên.

11/14 đáp viên không nghĩ rằng việc báo lên chính quyền ngay lập tức là giải pháp hiệu quả, *“Việc báo cáo lên cơ quan chính quyền trước tiên là không nên ưu tiên, bởi vì một hành vi vô đạo đức có thể chỉ xuất phát cục bộ mà không phải là chủ trương hay được hình thành một cách có hệ thống. Do đó, việc giải quyết nội bộ đôi khi sẽ tốt hơn trong việc giải quyết vấn đề này. Nếu tố cáo ra bên ngoài có thể dẫn đến những hệ lụy khác ngoài tầm kiểm soát của tổ chức.”* (Đáp viên số 3, nhân viên tại công ty tư nhân Việt Nam cho biết). Có 3 ứng viên cho rằng họ nên thu thập chứng cứ để trình bày lên cấp trên, trước khi công khai trước các cơ quan thứ ba.

4.2.4 Khó xử về đạo đức (Ethical dilemmas)

Chúng tôi ghi nhận tất cả các đáp viên đều nhận thức được mức độ vi phạm của mệnh lệnh bất hợp pháp từ cấp trên. Tuy nhiên, tồn tại một mối quan hệ phản ánh tiêu cực về những tình huống khó xử khi nhận mệnh lệnh bất hợp pháp mà những đáp viên đã trải qua. Vấn đề được đặt ra là liệu việc họ đã từng nhận ân huệ từ cấp trên có hay không tác động đến hành vi không tỏ rõ quan điểm phản đối khi nhận những mệnh lệnh bất hợp pháp.

Chỉ có 2 trường hợp nhận ân huệ từ cấp trên và không bày tỏ quan điểm phản đối. Ngược lại, với 5 đáp viên khác, dù không nhận những ân huệ, trợ giúp từ cấp trên nhưng họ vẫn chọn cách yên lặng, không bày tỏ ý kiến. Bên cạnh đó, có 4 đáp viên, mặc dù đã từng nhận được sự giúp đỡ trong lúc khó khăn, nhưng họ đã bày tỏ sự không đồng tình với cấp trên.

Từ những kết quả trên, nhóm nghiên cứu nhận thấy, những tình huống khó xử về đạo đức chỉ có thể có tác động đến quyết định của một số nhỏ đáp viên.

4.2.5 Sự tác động lên nhân viên và tổ chức

Chúng tôi ghi nhận 8 phản ánh tiêu cực về ảnh hưởng của mệnh lệnh bất hợp pháp đối với bản thân nhân viên, chia thành 2 nhóm chính: cảm xúc ăn năn, hối lỗi và sự vi phạm nguyên tắc đạo đức nghề nghiệp.

Xét về tác động tới tổ chức, hầu hết người tham gia cho rằng uy tín công ty kém (ghi nhận từ 10 đáp viên) và 100% đáp viên xác định không cam kết làm việc lâu dài với tổ chức thường xuyên giao mệnh lệnh bất hợp pháp. Rất nhiều lý do được đưa ra để lý giải cho hành vi rời bỏ tổ chức này.

“Mình không làm việc lâu dài vì mình sẽ không cảm thấy thoải mái và sẽ nguy hiểm nếu kéo dài vì liên quan tới pháp luật”. (Người được phỏng vấn 2, nam kỹ sư hiện trường tại một công ty tư nhân Việt Nam)

“Tôi không muốn gắn kết lâu dài vì nó khiến bản thân luôn sống trong trạng thái cân nhắc giữa việc giữ các triết lý đạo đức cá nhân hay phải từ bỏ mệnh lệnh bất hợp pháp của cấp trên. Nó tạo ra cảm giác nặng nề vì luôn phải suy nghĩ đến việc có hay không các mệnh lệnh bất hợp pháp sẽ tiếp tục tái diễn. Và liên tục cảm thấy áp lực từ việc chịu trách nhiệm liên đới nếu tuân lệnh” (Người được phỏng vấn 8, nam quản lý tại một công ty tư nhân Việt Nam).

Người được phỏng vấn 2 cho thấy sự nhận thức sâu sắc về hậu quả tới giá trị của bản thân và rủi ro về mặt pháp luật. Trong khi đó, câu trả lời của người được phỏng vấn 8 mô tả sự bất đồng về nhận thức, tính rủi ro khi gắn bó lâu dài với một tổ chức với nhiều mệnh lệnh trái phép, đồng thời nêu bật lên cảm xúc tiêu cực, khó chịu mà bản thân trải qua khi thực thi nhiệm vụ trái pháp luật. Như vậy, các rủi ro và hậu quả khiến nhân viên nghỉ việc, không cam kết lâu dài với tổ chức.

5. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ GIẢI PHÁP

5.1 Kết luận

Nhận mệnh lệnh bất hợp pháp từ cấp trên là một vấn đề còn tồn tại ở nhiều công ty, gây ra hậu quả trực tiếp cho nhân viên lẫn tổ chức. Đề tài của chúng tôi cung cấp tài liệu khoa học đầu tiên đi sâu nghiên cứu vấn đề này tại các doanh nghiệp Việt Nam. Nghiên cứu này khám phá 4 chủ đề về các yếu tố tác động tới hành vi tuân thủ hoặc từ chối mệnh lệnh từ cấp trên, bao gồm: sức mạnh quyền lực, nguyên tắc cá nhân, pháp lý, và tình huống khó xử về đạo đức. Đồng thời khai thác 2 chủ đề về hậu quả tới nhân viên và tổ chức cùng với giải pháp đề xuất từ 15 đáp viên.

Trong nhóm 4 chủ đề đầu tiên, nghiên cứu chỉ ra rằng nhân viên dù có nguyên tắc đạo đức cá nhân tốt, làm việc trong môi trường làm việc văn hóa công ty tích cực, nhận thức đầy đủ về pháp lý, mức độ phạm pháp của

mệnh lệnh và hậu quả phải gánh chịu thì phần lớn đều đồng ý làm theo chỉ đạo sai trái từ cấp trên và không dám tố cáo cho chính quyền khi vấn đề phát sinh. Nói cách khác sức mạnh quyền lực của cấp trên có mức độ tác động lớn nhất tới quyết định của nhân viên, chi phối và vượt trội hơn hẳn các yếu tố về nguyên tắc cá nhân và pháp lý. Kết quả nghiên cứu cũng ghi nhận một sự thiệt thòi và không công bằng cho nhân viên khi dù tuân thủ hay không tuân thủ mệnh lệnh sai trái từ cấp trên thì hậu quả họ phải gánh chịu luôn nhiều hơn lợi ích (cơ hội thăng tiến, lương, thưởng,...). Người hưởng lợi nhiều nhất là cấp trên, trong khi mọi rủi ro đổ dồn cho nhân viên.

Về tác động, phần lớn đáp viên đều trải qua những cảm xúc tiêu cực với mệnh lệnh từ cấp trên, chẳng hạn như ăn năn, khó chịu, lo âu,... Quan trọng hơn hết, tất cả nhân viên đều không có tính cam kết lâu dài với tổ chức khi họ nhiều lần nhận mệnh lệnh trái pháp luật và hầu hết đánh giá uy tín công ty rất kém. Điều này là một vấn đề đáng báo động cho tổ chức vì vốn con người là giá trị quý báu nhất của một doanh nghiệp. Sự rời đi của nhân sự không những khiến họ lãng phí thời gian, tiền bạc, mà còn tăng rủi ro đánh mất tài năng và rò rỉ thông tin vào tay đối thủ.

5.2 Giải pháp

Giải pháp là chủ đề nhận được rất nhiều sự quan tâm và chia sẻ từ đáp viên. Với 15 bảng câu hỏi, chúng tôi mã hóa thành 4 nội dung lớn: tài liệu, kiến thức pháp luật, người hỗ trợ và công cụ/ thiết bị hỗ trợ.

5.2.1 Tài liệu

Về tài liệu, 3 người trong số họ cho rằng cần thiết phải có một bản ghi đầy đủ các nội dung công việc bất hợp pháp bị cấp trên giao, chi tiết từng ngày, từng giờ; 2 người khác đề xuất cần thêm chữ ký của cấp trên xác nhận rằng công việc này được cấp trên giao cho họ. Một số ít ý kiến còn lại cho rằng

cần xác thực công việc qua email để lưu giữ bằng chứng và nên lưu giữ tất cả các chứng từ, hóa đơn liên quan.

5.2.2 Kiến thức pháp luật

Khi đề cập đến trang bị kiến thức pháp luật, 3 đáp viên nhận thấy cần nắm rõ quy định pháp luật và nội quy tổ chức về phân việc được giao tại vị trí của mình, 1 người khác bổ sung nên nắm tất cả quy định của tổ chức.

5.2.3 Người hỗ trợ

Chỉ 2 trong số 15 người được phỏng vấn lựa chọn tìm tới cấp trên của cấp trên như một sự đảm bảo. Tuy nhiên, có ý kiến cho rằng việc tiếp cận cấp trên của cấp trên không dễ dàng, đáp viên 5 (nam giám đốc dự án tại một công ty tư nhân) gợi ý có thể tìm kiếm thêm đồng minh hoặc nhân chứng từ những người đồng nghiệp trong công ty.

5.2.4 Công cụ, thiết bị

Một giải pháp khác mang tính ứng dụng công nghệ vào việc lưu giữ bằng chứng phạm tội của cấp trên thông qua ghi âm, chụp hình hoặc quay video quá trình giao việc của cấp trên. Như vậy, nhân viên sẽ có bằng chứng sắt thép trước hội đồng công ty hoặc tòa án nếu bị cáo buộc hoặc đổ tội về hành vi sai trái do cấp trên chủ mưu.

Tóm lại, đề tự bảo vệ mình trước những

mệnh lệnh bất hợp pháp từ cấp trên, thì việc trang bị kiến thức pháp luật và sự hiểu biết về nội quy công ty là ưu tiên hàng đầu của nhân viên. Bên cạnh đó, việc ứng dụng các công cụ ghi âm, ghi hình cũng cần được tận dụng triệt để như một bằng chứng khi phát sinh vấn đề. Ngoài ra, các tổ chức cũng cần có biện pháp giáo dục đạo đức và kiểm soát quyền lực của các cấp lãnh đạo, đồng thời đào tạo kỹ năng ứng biến cho nhân viên khi gặp các vấn đề tương tự trong tổ chức.

5.3 Hạn chế

Cách xử lý đối với các mệnh lệnh bất hợp pháp từ cấp trên là một đề tài rất thiết thực với hiện trạng tại các tổ chức hiện nay, tuy nhiên, vấn đề này tương đối nhạy cảm vì nó liên quan mạnh mẽ tới sức mạnh quyền lực của cấp trên. Điều này khiến chúng tôi gặp khó khăn trong việc tìm kiếm và sàng lọc đáp viên vì không phải ai cũng đủ can đảm và niềm tin để sẵn lòng chia sẻ câu chuyện của họ. Phương pháp chọn mẫu có chủ đích giúp chúng tôi lựa chọn đối tượng nghiên cứu một cách nhanh chóng. Tuy nhiên, phương pháp này hướng nhóm nghiên cứu tìm đến những người thân thuộc đầu tiên, vì vậy, tính đại diện của nghiên cứu chưa cao. Bên cạnh đó, chúng tôi đã bỏ lỡ nhiều đối tượng khó tiếp cận - những người không sẵn lòng chia sẻ thông tin này có thể khiến chúng tôi đánh mất những trường hợp đặc biệt hữu ích.

Thông tin tác giả:

TS. Nguyễn Quang Anh, Viện Quản trị kinh doanh Song Hành, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Email: sibhcm@gmail.com

TS. Tạ Hoàng Giang, Trường Đại Học Phan Thiết, tỉnh Bình Thuận, Việt Nam

Email: thgiang@upt.edu.vn

ThS. Huỳnh Trọng Hiến (*Tác giả liên hệ), Viện Quản trị kinh doanh Song Hành, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Email: tronghiensib@gmail.com

Trần Thị Mỹ Lệ, Trường Đại Học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Phạm Mai Bảo Ngọc, Trường Đại Học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Ghi chú:

Các tác giả đã xác nhận không có tranh chấp về lợi ích đối với bài báo này.

Thông tin bài báo

Ngày nhận bài: 22/03/2024

Ngày hoàn thiện biên tập: 29/04/2024

Ngày duyệt đăng: 05/05/2024

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 82(2), 261.

Anh & Nhân. (2024). Vụ án trương Mỹ Lan: Số tiền nộp khắc phục hậu quả là bao nhiêu? *Thanh niên*. Truy cập từ <https://thanhnien.vn/vu-an-truong-my-lan-so-tien-nop-khac-phuc-hau-qua-la-bao-nhieu-185240306185121966.htm>

Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors affecting employee retention: Proposing an original Conceptual Framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, 10(1), 49–76. doi:10.35808/ijeba/748

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. doi: 10.5465/amr.1997.9707180258

Grandon, E. E., & Mykytyn Jr, P. P. (2004). Theory-based instrumentation to measure the intention to use electronic commerce in small and medium sized businesses. *Journal of Computer Information Systems*, 44(3), 44-57.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.

Lê Mạnh Hùng, H. D. L., & Đức, Đ. A. (2022). Phong cách lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước trong bối cảnh mới. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam*, 64(10).

Mccann, T. V., Lubman, D. I., & Clark, E. (2011). The experience of young people with depression: a qualitative study. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 19(4), 334–340. doi:10.1111/j.1365-2850.2011.01783.x

Mohamed, S. (2021). Abuse by Authority: The Hidden Harm of Illegal Orders. *Iowa Law Review*, 107, 2183.

Rakhra, H. K. (2018a). Study on factors influencing employee retention in companies. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(1), 57-79. doi:10.1504/ijpspm.2018.088695

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28. doi: 10.1037/h0092976

Shakeel, N., & But, S. (2015). Factors influencing employee retention: An integrated perspective. *Journal of Resources Development and Management*, 6(1), 32-49.

Sinha, C., & Sinha, R. (2012). Factors affecting employee retention: A comparative analysis of two organizations from heavy engineering industry. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 145-162.

Trafimow, D., & Finlay, K. A. (1996). The importance of subjective norms for a minority of people: Between subjects and within-subjects analyses. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(8), 820-828.

MANAGING ILLEGAL ORDERS FROM THE SUPERIORS: A CASE STUDY OF BUSINESSES IN VIETNAM

Nguyen Quang Anh^{1,*}, Ta Hoang Giang², Huynh Trong Hien¹, Tran Thi My Le³, Pham Mai Bao Ngoc³

¹*Song Hành Business Administration Institute, Ho Chi Minh City, Vietnam*

²*University of Phan Thiet, Binh Thuan, Vietnam*

³*Ho Chi Minh City University of Economics, Vietnam*

Abstract: *The research focuses on managing the phenomenon of receiving illegal orders from the superiors in businesses in Vietnam using a qualitative research method, including in-depth interviews with respondents. Fifteen employees were interviewed about their experiences after receiving illegal orders from the superiors. The research sample includes employees selected through the purposive sampling method. From the interview results, the study explored four themes on factors influencing the behavior of complying with or refusing orders from superiors, including power dynamics, personal principles, legal aspects, and ethical dilemmas. Through qualitative research findings, the research group further explores two themes: the consequences affecting employees and organizations, along with proposed solutions.*

Keywords: *illegal orders, intention to comply, Vietnamese businesses*

Author Information:

Dr. Nguyen Quang Anh, Song Hanh Institute of Business Administration, Ho Chi Minh City, Vietnam

Email: sibhcm@gmail.com

Dr. Ta Hoang Giang, University of Phan Thiet, Binh Thuan Province, Vietnam

Email: thgiang@upt.edu.vn

MBA. Huynh Trong Hien (*Corresponding authors), Song Hanh Institute of Business Administration, Ho Chi Minh City, Vietnam

Email: tronghiensib@gmail.com

Tran Thi My Le, University of Economics Ho Chi Minh City, Ho Chi Minh City, Vietnam

Pham Mai Bao Ngoc, University of Economics Ho Chi Minh City, Ho Chi Minh City, Vietnam

Notes:

The authors declared no competing interests.