

CÁC CẤP VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

TRONG CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC TẠI VIỆT NAM GIỮA HAI THỜI KỲ TRƯỚC VÀ SAU KHI VIỆT NAM GIA NHẬP WTO

Nguyễn Hải Minh

Trường Đại học Kinh tế - ĐHQGHN

Email: nghaiminh82@gmail.com

Ngày nhận: 08/06/2015

Ngày nhận lại: 24/06/2015

Mã số: 82+83.2OMIs.22

Sau khi Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), việc cam kết mở cửa thị trường tài chính ngân hàng một mặt đem lại nhiều cơ hội kinh doanh cho các ngân hàng thương mại, đồng thời gặp phải sự cạnh tranh ngày càng gay gắt từ các ngân hàng nước ngoài và cả sự cạnh tranh nội bộ giữa các ngân hàng trong nước. Chính vì thế các ngân hàng thương mại Việt Nam cần phải tạo ra những lợi thế riêng biệt, đặc biệt là xây dựng được một nền tảng văn hóa doanh nghiệp mạnh để vừa tận dụng được các cơ hội và đương đầu với những thách thức trong cạnh tranh. Bài viết trình bày kết quả nghiên cứu về sự thay đổi trong đánh giá các cấp văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm củng cố các cấp văn hóa doanh nghiệp nhằm tăng cường lợi thế cạnh tranh cho các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam.

Từ khóa: Cấp văn hóa, Văn hóa doanh nghiệp, Ngân hàng thương mại nhà nước.

1. Tổng quan lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

1.1. Mô hình 3 cấp văn hóa doanh nghiệp của Schein

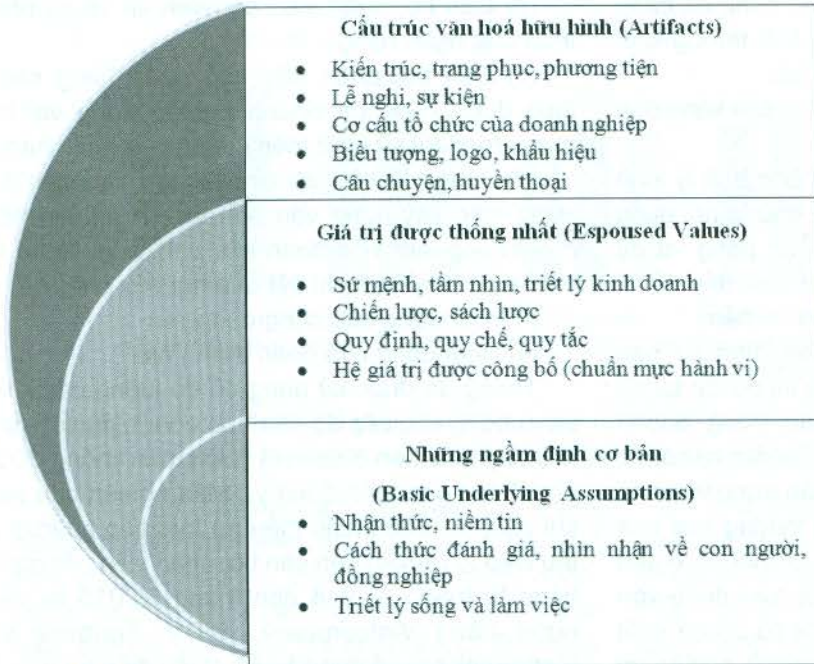
Theo Schein (1992), văn hóa doanh nghiệp có thể được xem là tổng hợp của những quan niệm chung mà các thành viên trong doanh nghiệp học được để giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh.

Để đo lường mức độ mạnh yếu của văn hóa doanh nghiệp Schein (1992) đưa ra mô hình ba cấp văn hóa doanh nghiệp, bao gồm: (1) Cấu trúc văn hoá hữu hình (Artifacts), (2) Những giá trị được thống nhất (Espoused Values) và (3) Những ngầm định cơ bản (Basic Underlying Assumptions). Trong đó:

(1) Cấp độ văn hóa thứ nhất: Cấu trúc văn hoá hữu hình (Artifacts): bao gồm tất cả những hiện tượng và sự vật mà một người có thể nhìn thấy, nghe thấy và cảm nhận khi lần đầu tiên tiếp xúc với doanh nghiệp.

(2) Cấp độ văn hóa thứ hai: Những giá trị được thống nhất (Espoused Values): bao gồm những giá trị, chiến lược, triết lý chung được thống nhất, tán thành trong đông đảo người lao động và lãnh đạo doanh nghiệp.

(3) Cấp độ văn hóa thứ ba: Những ngầm định cơ bản (Basic Underlying Assumptions) bao gồm những nhận thức, niềm tin, suy nghĩ, tình cảm chung được chia sẻ, ăn sâu trong tiềm thức, tâm lý của các thành viên doanh nghiệp và trở thành điều mặc nhiên được công nhận.



Hình 1: Mô hình 3 cấp văn hóa doanh nghiệp của H. Schein

1.2. Phương pháp nghiên cứu

Thiết kế thang đo đánh giá các cấp văn hóa doanh nghiệp

Các cấp văn hóa doanh nghiệp là một khái niệm nghiên cứu phức tạp, khó đo lường, mỗi cấp văn hóa được phản ánh bằng nhiều khía cạnh khác nhau. Do đó để đo lường các cấp văn hóa cần thiết kế bộ thang đo gồm nhiều biến quan sát khác nhau để bao trùm được hầu hết những khía cạnh cần đo lường ở mỗi cấp văn hóa. Trong nghiên cứu này các thang đo (câu hỏi) đo lường các cấp văn hóa được thiết lập từ nền tảng lý thuyết về các cấp độ văn hóa doanh nghiệp của Schein (1992). Các câu hỏi được hiệu chỉnh bằng cách thảo luận với 35 người là nhân viên đang làm việc tại bốn ngân hàng khác nhau (Vietcombank, BIDV, Vietinbank, Agribank) từ nhân viên giao dịch, lãnh đạo phòng giao dịch đến lãnh đạo chi nhánh, cán bộ tại hội sở. Kết quả sau khi hiệu chỉnh thu được 12 câu hỏi chính về ba cấp độ văn hóa doanh nghiệp. Trong đó:

(1) Cấu trúc văn hóa hữu hình được thiết kế bao gồm 05 nhân tố

(a) Việc thực hiện thống nhất hệ thống quản trị nhận diện thương hiệu trên toàn hệ thống. Nhân tố này được chi tiết hóa thành các tiêu chí như sau:

(i) Hệ thống logo, khẩu hiệu, biểu trưng, màu sắc

(ii) Hệ thống trang phục, danh thiếp...

(iii) Trang trí công sở (trụ sở, chi nhánh, điểm giao dịch, cây ATM...)

(iv) Hệ thống văn phòng phẩm (sổ, giấy, bút viết...)

(b) Hệ thống các chương trình, lễ nghi, sự kiện do ngân hàng tổ chức để tăng cường sự tự hào về đơn vị và đoàn kết tinh thần giữa các thành viên.

(c) Ngân hàng xây dựng các câu chuyện, giai thoại về

các quá trình hoạt động, các mẫu chuyện về các nhân vật có đóng góp đặc biệt, quan trọng cho sự phát triển của ngân hàng và những câu chuyện, giai thoại như vậy được phổ biến trong đông đảo cán bộ, nhân viên.

(d) Ngân hàng có hệ thống quy chế, quy trình, quy định rõ ràng, cụ thể. Nhân tố này được chi tiết hóa thành các tiêu chí như sau:

(i) Quy định về cách thức ứng xử của nhân viên đối với khách hàng, đối tác.

(ii) Quy định về lễ lối làm việc nội bộ (giờ giấc làm việc, giao tiếp với lãnh đạo, chế độ họp...)

(iii) Quy trình về cách thức xử lý công việc (báo cáo với ai, phương thức báo cáo, ai được quyền ra quyết định về việc gì...).

(iv) Quy định về việc thưởng - phạt

(e) Ngân hàng có hệ thống sơ đồ, cấp bậc hệ thống tổ chức rõ ràng, mạch lạc và được cán bộ công nhân viên nắm rõ.

(2) Hệ thống giá trị chung được thống nhất trong ngân hàng được thiết kế đánh giá bằng 03 nhân tố

(a) Cán bộ, nhân viên của ngân hàng dễ dàng thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh hoặc thay đổi cấu trúc nội bộ.

(b) Những ý tưởng mới luôn được sẵn sàng đón nhận tại ngân hàng.

(c) Ngân hàng xây dựng hệ thống triết lý kinh doanh, sứ mệnh và giá trị cốt lõi; những nội dung này được phổ biến trong toàn ngân hàng và đã được cán bộ công nhân viên nhận thức đầy đủ.

(3) Hệ thống những ngấm định cơ bản

Việc nghiên cứu hết các ngấm định cơ bản trong một doanh nghiệp là bất khả thi do tồn tại rất nhiều các ngấm định khác nhau trong doanh nghiệp. Nghiên cứu của tác giả chỉ nhằm xác định: có hay không các ngấm định cơ bản trong văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam, đồng thời đưa ra một số ngấm định cơ bản có liên quan đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhằm chuẩn bị cơ sở để xuất các giải pháp xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại những ngân hàng này. Dựa trên cơ sở trên, hệ thống những ngấm định cơ bản của các ngân hàng được thiết kế đánh giá bằng 04 nhân tố:

(a) Ngân hàng có phong cách làm việc riêng, khác biệt với các ngân hàng khác và nhân viên nhận thức, cảm nhận được phong cách làm việc đó.

(b) Cán bộ, nhân viên có niềm tin về sự phát triển của ngân hàng.

(c) Cán bộ, nhân viên của ngân hàng nhận thức được văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng tới sự phát triển chung của ngân hàng.

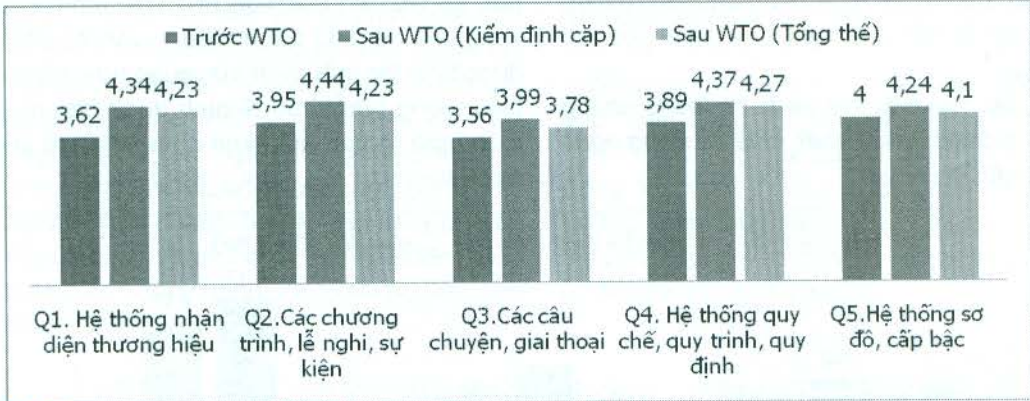
(d) Đóng góp tích cực của các tổ chức đoàn thể trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tạo môi trường làm việc đoàn kết, phối hợp. Nhân tố này được đánh giá chi tiết qua hai tiêu chí :

(i) Hoạt động của công đoàn.

(ii) Hoạt động của đoàn thành niên.

Thang đo được sử dụng để đo lường các khía cạnh trong các cấp độ văn hóa doanh nghiệp này là thang đo Likert 5 điểm (1 hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý). Mẫu nghiên cứu sau khi phát đi 1500 phiếu điều tra trực tiếp hoặc qua thư điện tử (email) đến cán bộ, nhân viên các ngân hàng từ tháng 6/2014 đến tháng 3/2015 tại các ngân hàng Vietcombank, BIDV, Agribank và VietinBank thu về được 1.152 phiếu điều tra hợp lệ trong đó có 265 phiếu trả lời từ những cán bộ nhân viên đã làm việc tại các ngân hàng trong cả hai giai đoạn trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO (giai đoạn 2000-2007 và giai đoạn 2007-2014). Các mẫu điều tra được phân theo một số khía cạnh nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, ngân hàng làm việc. Cụ thể như sau:

Tiêu chí đánh giá		Trải nghiệm cả hai giai đoạn	Chỉ trải nghiệm giai đoạn sau khi gia nhập WTO
Giới tính	Nam	456 (40.6%)	112 (42.3%)
	Nữ	668 (59.4%)	153(57.7%)
	< 25	80 (7%)	13 (4.9%)
Độ tuổi	25 - 35	992 (86.7%)	220 (83%)
	35 - 45	63 (5.5%)	27 (10.2%)
	45 - 55	9 (0.8%)	5 (1.9%)
Học vấn	Cao đẳng	19 (1.7%)	6 (2.3%)
	Đại học	863 (76.2%)	209 (78.9%)
	Trên Đại học	250 (22.1%)	50 (18.8%)
Ngân hàng	Agribank	153 (13.3%)	33 (12.5%)
	Vietcombank	455 (39.5%)	117 (44.2%)
	BIDV	439 (38.1%)	99 (37.4%)
	Viettinbank	105 (9.1%)	16 (6%)



Biểu đồ 1 : Điểm đánh giá trung bình các khía cạnh cấu trúc văn hóa hữu hình tại các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO

Như vậy có 2 nhóm tham gia khảo sát, nhóm một gồm 265 nhân viên trải nghiệm cả hai giai đoạn trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Nhóm hai gồm 887 nhân viên chỉ trải nghiệm giai đoạn sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Để đánh giá sự khác biệt và thay đổi về các cấp văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng, tác giả sử dụng điểm đánh giá trung bình của các nhóm tham gia khảo sát đối với các nội dung trong bảng hỏi (các yếu tố cấu thành thang đo), từ đó đưa ra được 3 nhóm kết quả phân tích gồm: Điểm đánh giá trung bình các cấp văn hóa doanh nghiệp các ngân hàng thương mại giai đoạn trước khi gia nhập WTO (n=265), giai đoạn sau khi gia nhập WTO (kiểm định cặp với nhóm tham gia cả 2 giai đoạn n=265) và giai đoạn sau khi gia nhập WTO (tổng thể cả nhóm 1 và nhóm 2, n=1152). Dữ liệu được xử lý với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 20.

2. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Đối với cấp văn hóa thứ nhất là hệ thống cấu trúc văn hóa hữu hình (Biểu đồ 1)

Kết quả nghiên cứu cho thấy xu hướng chung là điểm đánh giá ở giai đoạn sau khi gia nhập WTO lớn hơn khá nhiều so với giai đoạn trước khi gia nhập WTO. Điều này cũng là một tín hiệu cho thấy các ngân hàng thương mại lớn của Việt Nam đang phải cạnh tranh gay gắt với các ngân hàng khác. Đồng thời nhận thức về xây dựng thương hiệu thông qua văn hóa doanh nghiệp đã được nâng lên ở các cấp lãnh đạo.

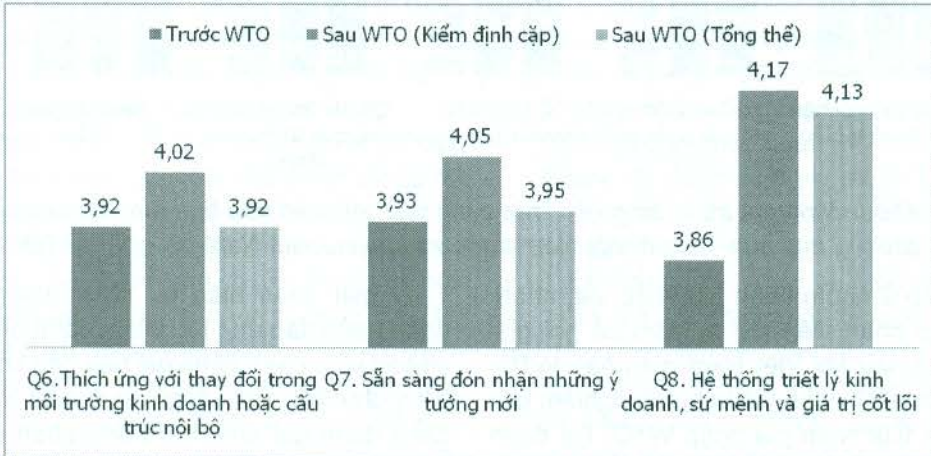
Ở giai đoạn hiện tại nhìn chung được các ngân hàng đáp ứng tốt. Điểm đánh giá trung bình về các khía cạnh đánh giá này đều khá lớn (trung bình chủ yếu trên điểm 4) ở hầu hết các khía cạnh đánh giá như: hệ thống nhận diện thương hiệu, hệ thống lễ nghi, những giai thoại, hệ thống quy trình thống nhất và cấu trúc bộ máy được tổ chức mạch lạc, rõ ràng. Điều đó cho thấy bước vào giai đoạn thị trường có nhiều cạnh tranh, các ngân hàng đã chú trọng hơn vào quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Ở cấp văn hóa thứ nhất là chuẩn hóa hệ thống nhận diện và các thuộc tính văn hóa hữu hình. Điều này được ghi nhận là trong các năm vừa qua các ngân hàng lớn đã có sự thay đổi về hệ thống nhận diện thương hiệu theo hướng hiện đại hơn. Ví dụ như ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam thay đổi tên thương hiệu (từ Incombank sang Vietinbank) và bộ nhận dạng thương hiệu năm 2008, BIDV thông qua hệ thống nhận diện thương hiệu vào năm 2009 sửa đổi năm 2012, Vietcombank thay đổi hệ thống nhận diện thương hiệu mới năm 2013 và gần đây nhất ngân hàng Agribank cũng công bố thay đổi hệ thống nhận dạng thương hiệu năm 2014. Điều này giải thích tại sao cấu trúc văn hóa hữu hình của các ngân hàng được đánh giá khá tốt theo nhận định của nhân viên. Các ngân hàng đã bước đầu chuẩn hóa hệ thống nhận diện thương hiệu, thiết lập được các quy trình công việc thống nhất, đi vào ổn định cấu

trúc tổ chức, hướng tới hoạt động chuyên nghiệp hóa (trong các hệ thống lễ nghi, quy tắc ứng xử với khách hàng).

Đối với cấp văn hóa thứ hai là hệ thống những giá trị chung được thống nhất, chia sẻ trong ngân hàng (Biểu đồ 2)

hơn so với cấu trúc văn hóa hữu hình. Điều này cũng khá dễ hiểu bởi hệ thống văn hóa hữu hình được thiết lập một cách trực quan hơn, nó là những biểu tượng hữu hình để hình dung hơn những hệ thống giá trị tinh thần khó cảm nhận và khó diễn đạt hơn.



Biểu đồ 2 Điểm đánh giá trung bình các khía cạnh hệ thống những giá trị chung tại các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO

Kết quả nghiên cứu cho thấy, sau khi hội nhập các ngân hàng đều đã triển khai các chương trình về văn hóa doanh nghiệp nên nhìn chung điểm đánh giá của nhân viên về các nhân tố này cũng khá cao. Trung bình điểm đánh giá ở mức xấp xỉ điểm 4 và độ lệch chuẩn nhỏ trong thang đo Likert 5 điểm. Điều này cho thấy tín hiệu về tính hiệu quả trong các chương trình đã được triển khai của các ngân hàng. Khả năng về tính thích ứng với môi trường và cấu trúc bộ máy, khả năng chấp nhận các ý tưởng mới, có hệ thống triết lý, sứ mệnh, mục tiêu và các giá trị cốt lõi được định hình. Đây cũng là một tín hiệu cho thấy các ngân hàng thương mại Việt Nam đã có sự chuyển mình trong văn hóa doanh nghiệp sau khi gia nhập WTO. Dưới áp lực cạnh tranh của thị trường lớn hơn, yêu cầu của khách hàng cao hơn, đòi hỏi tính phục vụ hơn. Các ngân hàng có xu hướng chuyển từ kiểu hình văn hóa hướng nội sang kiểu văn hóa hướng ngoại có tính thị trường và sáng tạo hơn. Tuy nhiên ta có thể nhận thấy các yếu tố về hệ thống giá trị chung được thống nhất được đánh giá thấp

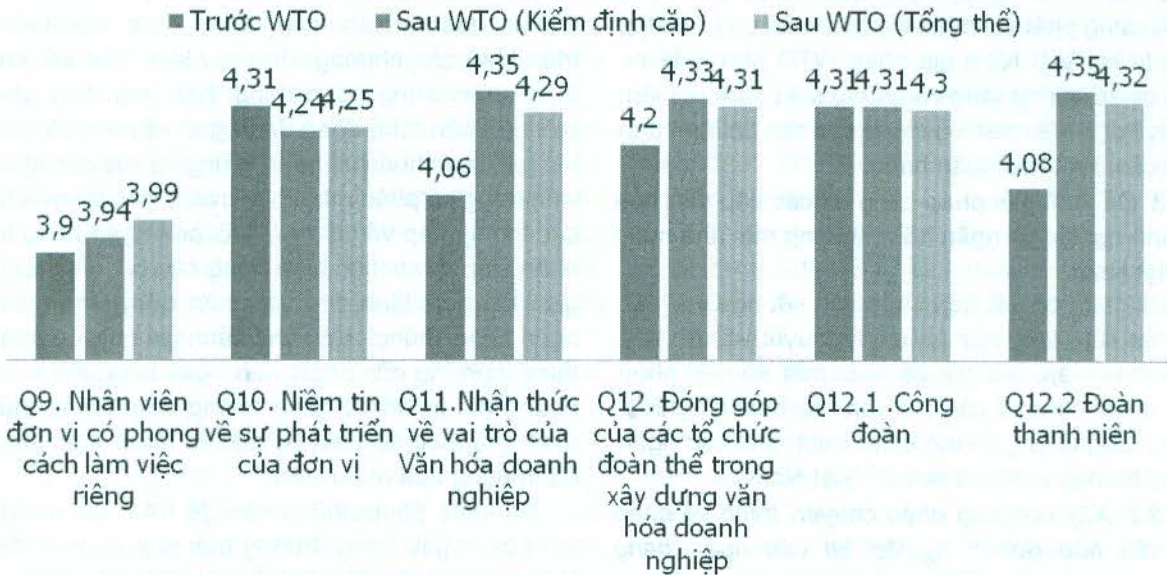
Kết quả nghiên cứu này cũng ghi nhận sự thay đổi về những hệ thống các giá trị chung giữa hai giai đoạn cũng ở mức thấp hơn so với sự thay đổi về cấu trúc văn hóa hữu hình. Trong số các khía cạnh thuộc hệ thống giá trị chung được thống nhất, sự thay đổi lớn nhất trong điểm đánh giá giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO thuộc về “hệ thống triết lý kinh doanh, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi của ngân hàng” (tăng 0.31 điểm). Điều này cho thấy hệ thống những giá trị chung nêu trên đã được các lãnh đạo ngân hàng trau chuốt hơn, nghiên cứu kỹ lưỡng hơn và đặc biệt là được truyền đạt hiệu quả hơn đến cán bộ công nhân viên.

Đối với cấp văn hóa thứ ba, những ngấm định cơ bản (Biểu đồ 3)

Kết quả khảo sát cho thấy, có tồn tại các ngấm định trong văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam, cụ thể về phong cách làm việc khác biệt giữa nhân viên các ngân hàng, những quan niệm, niềm tin về sự phát triển trong tương lai của ngân hàng, về vai trò của

văn hóa doanh nghiệp đối với sự phát triển của ngân hàng và vai trò của các tổ chức đoàn thể trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Điều này cho thấy các chương trình về xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng đã đạt được những hiệu quả khá tốt, bởi một trong những biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp mạnh là cán bộ nhân viên có những ngấm định cơ bản được thống nhất, từ đó định hướng hành động của họ (Nguyễn Mạnh Quân, 2007).

đến sự phát triển của ngân hàng tăng khá cao cho thấy các chương trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp đang được triển khai mạnh mẽ ở hầu hết các ngân hàng và đem lại những tác động tích cực. Ảnh hưởng của các chương trình này đã tác động tới nhận thức của đa số nhân viên, tăng cường nhận thức của họ về tầm quan trọng của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp đối với sự phát triển của ngân hàng.



Biểu đồ 3: Điểm đánh giá trung bình các khía cạnh những ngấm định cơ bản tại các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO

Kết quả cũng cho thấy có sự thay đổi tích cực giữa hai thời kỳ trước khi Việt Nam gia nhập WTO và sau khi gia nhập WTO. Tuy nhiên hai chỉ tiêu về niềm tin vào khả năng phát triển và phong cách làm việc riêng biệt với các ngân hàng khác lại giảm điểm trong nội nhóm. Điều này có thể do trong những năm vừa qua dưới áp lực cạnh tranh các ngân hàng đều phải chuyển dịch dần sang tính chuyên nghiệp hóa trong cung cấp dịch vụ. Những quy trình, quy định đang được các ngân hàng chuẩn hóa và có sự tương đồng lớn về mặt công việc. Do đó sự khác biệt giữa các ngân hàng về phong cách làm việc có thể cũng giảm đi. Việc nhận thức về vai trò của văn hóa doanh nghiệp

Như vậy kết quả nghiên cứu ghi nhận sự thay đổi về việc đáp ứng các cấp văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam. Nó đồng thời phản ánh các chương trình xây dựng văn hóa tại các ngân hàng bắt đầu phát huy hiệu quả. Việc thay đổi về mức độ đáp ứng các cấp độ văn hóa tại các ngân hàng cũng cho thấy có dấu hiệu ảnh hưởng tích cực đến kết quả kinh doanh khi các ngân hàng ghi nhận kết quả tăng trưởng tích cực mặc dù gặp những khó khăn từ thị trường. Ví dụ, ngân hàng Vietcombank có sự tăng trưởng mạnh về tổng tài sản, từ 136.456 tỷ đồng năm 2005 lên đến 222.090 tỷ đồng năm 2008 (năm đầu tiên sau khi Việt Nam gia nhập

WTO) và 576.989 tỷ đồng năm 2014; lợi nhuận sau thuế tăng từ 1.293 tỷ đồng năm 2005 lên đến 4.612 tỷ đồng năm 2014. Ngân hàng Agribank tăng trưởng lợi nhuận ròng từ 290 tỷ đồng năm 2005 lên 2.279 tỷ năm 2011. Ngân hàng BIDV tăng trưởng lợi nhuận ròng từ 741 tỷ đồng năm 2005 lên 3.265 tỷ năm 2012. Ngân hàng VietinBank có sự tăng trưởng lợi nhuận ròng rất ấn tượng từ 403 tỷ năm 2005 lên đến 5.727 tỷ năm 2014. Tuy nhiên, bên cạnh các yếu tố tích cực, các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam cũng ngày càng phải đối mặt với nhiều vấn đề phức tạp hơn từ khi Việt Nam gia nhập WTO như tỷ lệ nợ xấu có xu hướng tăng và những sai phạm nghiêm trọng trong điều hành quản lý của cán bộ lãnh đạo các cấp ở một số ngân hàng.

3. Đề xuất giải pháp củng cố các cấp văn hóa doanh nghiệp tại ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam

Căn cứ trên kết quả khảo sát, kết hợp với việc nghiên cứu, tổng hợp khung lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp, tác giả đề xuất một số giải pháp sau nhằm củng cố các cấp văn hóa doanh nghiệp, từ đó tăng cường lợi thế cạnh tranh cho các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam

3.1. Xây dựng bộ phận chuyên trách về quản trị văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại

Mặc dù các ngân hàng ngày càng coi trọng vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong việc góp phần vào sự phát triển chung của ngân hàng, tuy nhiên trong cấu trúc quản trị của các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam hiện nay vẫn chưa có bộ phận chuyên trách về quản trị văn hóa doanh nghiệp.

Trong bước đầu xây dựng văn hóa doanh nghiệp, một số ngân hàng như Vietcombank cũng đã thành lập Ban xây dựng văn hóa doanh nghiệp của ngân hàng mình. Tuy nhiên, Ban này thường chỉ hoạt động trong giai đoạn đầu nhằm xây dựng và thiết lập các cơ sở ban đầu về văn hóa doanh nghiệp của ngân hàng mình như: ban hành sổ tay văn hóa doanh nghiệp của ngân hàng, giới thiệu về các giá trị mang tính bản sắc, những giá trị cốt

lõi của ngân hàng, những quy chuẩn về đạo đức, trách nhiệm hay những chuẩn mực trong hành vi ứng xử của cán bộ nhân viên ngân hàng. Khi những nội dung nêu trên trong văn hóa doanh nghiệp được lãnh đạo các ngân hàng phê chuẩn thì Ban xây dựng văn hóa doanh nghiệp cũng tự động giải tán và việc triển khai các nội dung cụ thể về văn hóa doanh nghiệp được quy về các bộ phận liên quan, ví dụ: bộ phận quan hệ công chúng đồng thời phụ trách về quản trị thương hiệu và cấu trúc văn hóa hữu hình của ngân hàng; các tổ chức đoàn thể như công đoàn, đoàn thanh niên triển khai các chương trình, sự kiện gắn kết các thành viên trong ngân hàng; bản thân lãnh đạo mỗi bộ phận “chủ động đánh giá” về mức độ tuân thủ các quy chuẩn về hành vi ứng xử của các nhân viên trong bộ phận mình phụ trách; việc chuyển tải các thông điệp về giá trị cốt lõi của ngân hàng tới nhân viên được thực hiện trong các buổi hội nghị, giao lưu giữa lãnh đạo với nhân viên, nhưng các ngân hàng không có cơ chế đánh giá mức độ nhận thức, cảm thụ của nhân viên ngân hàng mình với những giá trị đó và cũng không có phương thức đánh giá mức độ chuyển biến từ nhận thức sang hành động của nhân viên.

Để khắc phục những vấn đề trên, tác giả đề xuất các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam xây dựng bộ phận chuyên trách trong việc quản trị văn hóa doanh nghiệp ở ngân hàng mình (cũng như các bộ phận về quản trị thương hiệu, quản trị quan hệ khách hàng CRM...). Bộ phận chuyên trách này sẽ thực hiện những nhiệm vụ cơ bản như: tham mưu cho lãnh đạo ngân hàng chiến lược phát triển văn hóa doanh nghiệp của ngân hàng qua từng giai đoạn, phù hợp với chiến lược phát triển chung của ngân hàng; xây dựng kế hoạch chi tiết về phát triển văn hóa doanh nghiệp của ngân hàng trong từng năm; tham mưu lãnh đạo phân công các bộ phận khác nhau trong ngân hàng thực hiện các nội dung chuyên biệt về văn hóa doanh nghiệp phù hợp với bộ phận của mình; và đặc biệt là chịu trách nhiệm quản trị, đánh giá kết quả triển khai văn hóa doanh nghiệp tại ngân hàng.

Tùy theo điều kiện cụ thể, các ngân hàng thương mại có thể xây dựng một bộ phận tách riêng về quản trị văn hóa doanh nghiệp hoặc phân công những cán bộ chuyên trách về nội dung này nằm trong một phòng tổng hợp quản trị những vấn đề liên quan như quản trị thương hiệu, quản trị quan hệ khách hàng, quan hệ công chúng...

3.2. Củng cố cấu trúc văn hóa hữu hình mạnh tại các ngân hàng

Nhìn chung kết quả nghiên cứu cho thấy cấu trúc văn hóa hữu hình của các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam sau khi Việt Nam gia nhập WTO được các nhân viên đánh giá tốt và có sự dịch chuyển theo hướng tích cực hơn so với trước khi gia nhập WTO. Thực tế cho thấy các ngân hàng đều đã thống nhất về hệ thống nhận dạng thương hiệu. Tuy nhiên một số nội dung khác liên quan đến cấu trúc văn hóa hữu hình của ngân hàng như quy định về hệ thống lễ nghi, khánh tiết, việc xây dựng các mẫu chuyện, giai thoại của các ngân hàng vẫn cần được đầu tư hơn.

Thống nhất các quy định về hệ thống lễ nghi, khánh tiết trên toàn hệ thống, tăng cường việc giám sát thực hiện hệ thống các quy trình, quy định đã được ban hành. Thực tế cho thấy, hầu hết các ngân hàng đều đã xây dựng hệ thống các quy chế, quy trình, quy định của mình một cách khá cụ thể, chi tiết, một số ngân hàng thậm chí đã ban hành được bộ sổ tay văn hóa doanh nghiệp hướng dẫn hành vi ứng xử của nhân viên. Tuy nhiên, các ngân hàng cần tiếp tục đẩy mạnh cơ chế giám sát việc tuân thủ thực hiện những quy định này của nhân viên, đặc biệt là những nhân viên mới, những người mới chỉ chớm tiếp cận văn hóa làm việc tại ngân hàng.

Tăng cường việc xây dựng những mẫu chuyện, giai thoại về những nhân vật, sự kiện có ý nghĩa trong quá trình hình thành, phát triển của các ngân hàng. Những mẫu chuyện, giai thoại là công cụ quan trọng nhằm truyền đạt triết lý kinh doanh, sứ mệnh, giá trị hoạt động của ngân hàng. Đó có thể là những câu chuyện, giai thoại về những nhà lãnh đạo quan trọng, có đóng góp lớn cho quá trình phát triển của ngân hàng, nhưng cũng có thể chỉ

là những mẫu chuyện nhỏ về cách thức giải quyết vấn đề (mang tính điển hình) của một nhân viên ngân hàng, từ đó thể hiện phong cách làm việc nói chung của nhân viên ngân hàng.

3.3. Củng cố những giá trị chung thống nhất trong ngân hàng

Trên thực tế, hầu hết các ngân hàng thương mại ở Việt Nam đều đã đưa ra các tuyên bố về mục tiêu chiến lược hay triết lý kinh doanh của mình. Ở đây, tác giả chỉ đề xuất một số phương thức nhằm truyền đạt được những giá trị chung này một cách hiệu quả nhất tới cán bộ, nhân viên ngân hàng như:

+ Thực hiện quy chế thưởng phạt nghiêm minh, định hình dẫn hình mẫu trong phong cách làm việc đáp ứng các tiêu chuẩn văn hóa doanh nghiệp của ngân hàng.

+ Thiết kế môi trường làm việc, cấu trúc quản trị phù hợp với triết lý kinh doanh.

+ Đẩy mạnh hoạt động của các tổ chức chính trị, đoàn thể truyền thông về những giá trị chung thống nhất, về các nội dung văn hóa doanh nghiệp của ngân hàng.

Theo kết quả nghiên cứu, có thể nói các tổ chức đoàn thể, đặc biệt là Đoàn Thanh niên nhận được đánh giá khá cao từ phía nhân viên ngân hàng về vai trò trong việc tham gia xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tạo môi trường làm việc đoàn kết, phối hợp tại các ngân hàng. Các nội dung có liên quan đến văn hóa doanh nghiệp chiếm một tỷ trọng khá lớn trong kế hoạch hoạt động hàng năm của các tổ chức Đoàn thể tại những ngân hàng này. Có thể kể đến một số hoạt động chính như: tổ chức các cuộc thi tìm hiểu về văn hóa doanh nghiệp tại chính ngân hàng; tổ chức các cuộc giao lưu, diễn đàn trao đổi giữa lãnh đạo cấp cao với cán bộ trẻ của ngân hàng; tổ chức các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể thao, tạo tinh thần tập thể, đoàn kết, gắn bó giữa các thành viên trong ngân hàng; triển khai các công trình thanh niên góp phần xây dựng văn hóa ngân hàng; các hoạt động thiện nguyện nhằm thực hiện trách nhiệm xã hội của ngân hàng...

3.4. Định hình những ngấm định tích cực trong tổ chức

Cấp văn hóa cao nhất của văn hóa doanh nghiệp là những ngấm định cơ bản giữa các thành viên trong doanh nghiệp, những ngấm định này sẽ định hướng hành động cho cán bộ nhân viên. Những ngấm định cơ bản của doanh nghiệp có thể mang tính tích cực và tiêu cực. Ví dụ, cùng là hành động đến họp muộn, nhưng ở một doanh nghiệp thì các thành viên coi hành vi này là cực kỳ xấu hổ thì ở doanh nghiệp khác các thành viên lại chỉ coi đây là điều bình thường. Vì vậy, xây dựng những ngấm định cơ bản mang tính tích cực (đi họp đúng giờ, hoàn thành nhiệm vụ đúng hạn, lễ phép với cấp trên, luôn niềm nở với khách hàng, sẵn sàng làm việc ngoài giờ, chia sẻ giúp đỡ đồng nghiệp, coi chất lượng dịch vụ là hàng đầu...) có một vai trò quan trọng góp phần vào sự phát triển chung của doanh nghiệp. Do đó, ban lãnh đạo các ngân hàng cần nghiên cứu và định hình dẫn những ngấm định tích cực này trong văn hóa doanh nghiệp và cụ thể là trong nhận thức cũng như hành động, phong cách làm việc của cán bộ nhân viên ngân hàng mình.

Kết luận

Sau khi Việt Nam gia nhập WTO, các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam đã ngày càng đầu tư mạnh mẽ hơn vào việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại đơn vị mình. Điều này đã được minh chứng khi điểm trung bình đánh giá các khía cạnh thuộc các cấp văn hóa doanh nghiệp của các ngân hàng có xu hướng ngày càng tăng. Tuy nhiên, xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp là một quá trình diễn ra liên tục, nhiều khía cạnh thuộc các cấp văn hóa doanh nghiệp của các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam vẫn còn cần được cải thiện rất nhiều. Do đó, các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam cần tiếp tục tăng cường đầu tư cho nội dung quan trọng này nhằm củng cố sức mạnh cạnh tranh của mình trong giai đoạn tới. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Đỗ Minh Cương (2001), *Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

2. Lê Thị Kim Nga (2009), *Xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp ngành, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Mã số: KNH2008-03.

3. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS - 2 tập*, Nhà xuất bản Hồng Đức.

4. Nguyễn Mạnh Quân (2007), *Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.

5. Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, 2nd, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

6. Ojo, O. (2009), *Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance*, Business Intelligence Journal, 2(2), 388- 397.

7. Shahzad, F., Luqman, R.A., Khan, A.R & Shabbir, L. (2012), *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 9(3), 975-985.

8. Báo cáo thường niên của các ngân hàng Vietcombank, BIDV, VietinBank, Agribank giai đoạn 2005-2014.

Summary

Vietnam's commitments to opening its banking-financial market after joining the World Trade Organization (WTO) have created business many opportunities to commercial banks, but at the same time caused fierce competition against foreign banks as well as between domestic ones. Vietnamese commercial banks therefore need to create their distinctive comparative advantages, especially build up a strong business cultural base so as to take opportunities and cope up with challenges in the competition. The article presents the results of a survey into the changes in business cultural hierarchies in Vietnam state-owned commercial banks in the period before and after the country joined WTO, on this basis suggests some solutions to strengthen business culture to raise their competitiveness in the coming time.