

NHẬN DẠNG CÁC YẾU TỐ HÌNH THÀNH VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG TMCP XUẤT NHẬP KHẨU VIỆT NAM - CHI NHÁNH CẦN THƠ

Ong Quốc Cường¹, Nguyễn Ngọc Hà², Võ Thành Danh¹, Nguyễn Phạm Tuyết Anh và Hồ Hồng Liên¹

¹Khoa Kinh tế, Trường Đại học Cần Thơ

²Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam - Khu vực Tây Nam Bộ

Thông tin chung:

Ngày nhận: 30/08/2015

Ngày chấp nhận: 29/02/2016

Title:

Identifying the constituent elements of corporate culture in Vietnam Export Import Commercial Joint-Stock bank - Can Tho Branch

Từ khóa:

Văn hóa doanh nghiệp, ngân hàng, phân tích nhân tố khẳng định

Keywords:

Bank, confirmatory factor analysis, corporate culture

ABSTRACT

The main purpose of this research is to identify the constituent elements of corporate culture in Vietnam Export Import Commercial Joint-Stock bank - Can Tho Branch. The methods of data analysis including descriptive statistics, Cronbach's alpha test, exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA) were used. Result of CFA indicates corporate culture in Vietnam Export Import Commercial Joint-Stock bank - Can Tho Branch is constituted of the elements: learning, clients care, agreement, adaptability, and strategic orientation.

TÓM TẮT

Nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu nhận dạng các yếu tố hình thành văn hóa doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu Việt Nam – Chi nhánh Cần Thơ. Nghiên cứu sử dụng các phương pháp phân tích số liệu sau: thống kê mô tả, hệ số tin cậy Cronbach's alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định. Kết quả từ phân tích nhân tố khẳng định cho thấy thang đo văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu Việt Nam – Chi nhánh Cần Thơ được cấu thành bởi các yếu tố: học tập, quan tâm khách hàng, sự đồng thuận, khả năng thích ứng và định hướng chiến lược.

Trích dẫn: Ong Quốc Cường, Nguyễn Ngọc Hà, Võ Thành Danh và Hồ Hồng Liên, 2016. Nhận dạng các yếu tố hình thành văn hóa doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam - Chi nhánh Cần Thơ. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ. 42d: 31-41.

1 ĐẶT VẤN ĐỀ

Văn hóa doanh nghiệp ngày càng đóng vai trò quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển của các doanh nghiệp. Nếu nói văn hoá là những hệ thống chuẩn mực và giá trị mà mọi người trong một cộng đồng người được chia sẻ thực hiện, thì văn hóa doanh nghiệp cũng là những chuẩn mực hay những giá trị mà những người trong công ty cùng được chia sẻ và tuân thủ theo. Tuy vậy, một vấn đề phải được hiểu rằng, văn hóa doanh nghiệp

không có nghĩa rằng nó phải bền vững hay bất di bất dịch mà nó cởi mở, luôn luôn được linh hội, trau dồi và đôi khi bị mất đi, tức là có một sự giao thoa về văn hoá. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp ngày này chưa chú trọng đến việc củng cố và xây dựng bản sắc văn hóa riêng trong doanh nghiệp. Tại Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu Việt Nam – Chi nhánh Cần Thơ (Eximbank Cần Thơ) là một trong những Ngân hàng TMCP đầu tiên tại thành phố Cần Thơ. Thành lập kể từ năm 1995, trải qua quá trình hoạt động 20 năm, Eximbank Cần Thơ đã

gặt hái được nhiều thành tựu về kinh tế nhờ vào sức mạnh tập thể của toàn bộ cán bộ, công nhân viên chi nhánh. Bằng chứng là qua hơn 20 năm hoạt động, tổng tài sản của đơn vị tăng gấp 16 lần, đóng góp vào lợi nhuận chung của toàn hệ thống hơn 700 tỷ đồng. Tuy vậy, công tác quản lý nhân sự còn chưa thống nhất, môi trường văn hóa tổ chức chưa tạo điều kiện tối ưu để nhân viên phát huy tối đa sự sáng tạo, nhiệt tình trong công việc, sự gắn bó, đoàn kết và trung thành với tổ chức còn nhiều khác biệt giữa các phòng ban tại Chi nhánh. Do đó, việc nhận dạng các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu Việt Nam – Chi nhánh Cần Thơ là hết sức cần thiết.

2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống những ý tưởng chung được xây dựng bởi thành viên của một doanh nghiệp nhằm phân biệt doanh nghiệp với các doanh nghiệp khác (Robbins và Judge, 2012). Theo E.H. Schein, văn hóa doanh nghiệp là sự tổng hợp đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, các thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết. Trong khi đó theo Tổ chức Lao động quốc tế (International Labour Organization – ILO), văn hóa doanh nghiệp là sự tổng hợp đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, các thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết.

Denison (1996) đã phát triển mô hình DOCS (Denison Organizational Culture Survey) với mục tiêu đánh giá văn hóa doanh nghiệp dựa trên 4 phương diện và sử dụng 2 chiều: hướng nội so với hướng ngoại, linh hoạt so với ổn định. Phương diện sự tham gia tập trung bên trong và linh hoạt với các yếu tố như phân quyền, định hướng nhóm, phát triển năng lực. Phương diện tính nhất quán tập trung bên trong và ổn định với các yếu tố như giá trị cốt lõi, sự đồng thuận, sự phối hợp và hội nhập. Phương diện khả năng thích ứng tập trung bên ngoài và linh hoạt với các yếu tố như đổi mới, định hướng khách hàng; tổ chức học tập. Phương diện sứ mệnh tập trung bên ngoài và ổn định với các yếu tố như định hướng chiến lược, các mục tiêu và mục đích, tầm nhìn. Robbins và Judge (2012) cho

rằng bảy yếu tố cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc và sự thỏa mãn của nhân viên đó là đổi mới và mạo hiểm, chú ý tới từng tiểu tiết, định hướng kết quả, định hướng con người, định hướng nhóm, tính quyết đoán, sự ổn định.

Trong khi đó, Ginevicius và Vaitkunaite (2006) đề xuất 12 yếu tố với 48 tiêu chí đo lường văn hóa doanh nghiệp. Các yếu tố đo lường văn hóa doanh nghiệp bao gồm sự tham gia, sự hợp tác, sự truyền tải thông tin, học tập, quan tâm đến khách hàng, khả năng thích ứng, định hướng chiến lược, hệ thống khen thưởng và khuyến khích, hệ thống kiểm soát, sự giao tiếp, sự đồng thuận, và sự phối hợp và hòa nhập. Trong nghiên cứu vai trò của văn hóa doanh nghiệp đối với hiệu quả tổ chức, Aydin và Ceylan (2009) đã sử dụng 9 yếu tố để đo lường văn hóa doanh nghiệp gồm sự tham gia, sự hợp tác, học tập, quan tâm đến khách hàng, định hướng chiến lược, hệ thống khen thưởng và khuyến khích, hệ thống kiểm soát, sự giao tiếp, sự phối hợp và hòa nhập. Ngoài ra, A. Bodla, Huma Ali và Naeem Ali (2013) đã sử dụng 10 yếu tố để đo lường văn hóa doanh nghiệp gồm sự tham gia, sự hợp tác, sự truyền tải thông tin, quan tâm đến khách hàng, định hướng chiến lược, hệ thống khen thưởng và khuyến khích, hệ thống kiểm soát, sự giao tiếp, sự phối hợp và hòa nhập.

Dựa trên các mô hình nghiên cứu của Ginevicius và Vaitkunaite (2006); Aydin và Ceylan (2009); Denison (1996), 12 yếu tố được dùng để đo lường văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu Việt Nam – Chi nhánh Cần Thơ. Tuy nhiên, khi tiến hành nghiên cứu sơ bộ được thực hiện thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm và phỏng vấn trực tiếp, các yếu tố sự hợp tác, sự truyền tải thông tin, hệ thống kiểm soát bị loại do không phù hợp và không đảm bảo độ tin cậy. Như vậy, 9 yếu tố đo lường văn hóa doanh nghiệp gồm sự tham gia, học tập, quan tâm đến khách hàng, khả năng thích ứng, định hướng chiến lược, hệ thống khen thưởng và khuyến khích, sự giao tiếp, sự đồng thuận, và sự phối hợp và hòa nhập được đưa vào nghiên cứu định lượng chính thức. Các yếu tố này được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ và được đánh giá bởi nhân viên thuộc chi nhánh.

Sự tham gia
 Học tập
 Quan tâm khách hàng
 Khả năng thích ứng
 Định hướng chiến lược
 Hệ thống khen thưởng & khuyến khích
 Sự giao tiếp
 Sự đồng thuận
 Sự phối hợp & hòa nhập

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Hình 1: Mô hình các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp

3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Phương pháp thu thập số liệu

Cỡ mẫu được xác định theo công thức của Slovin (1984): $n = N / (1 + Ne^2)$

Trong đó:

N: số quan sát tổng thể

e: sai số cho phép (thường lấy bằng mức ý nghĩa alpha trong xử lý)

Theo số liệu thống kê từ Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu Việt Nam – Chi nhánh Cần Thơ, tổng số lượng nhân viên của Ngân hàng là 116.

Cùng với sai số cho phép là 5%. Ta xác định được cỡ mẫu $n = 89$. Tuy nhiên, một số quan sát không đảm bảo đầy đủ thông tin nên đã bị loại. Do vậy, cỡ mẫu cuối cùng của nghiên cứu này là 75.

Số liệu được thu thập thông qua khảo sát trực tiếp nhân viên thuộc 4 phòng ban nghiệp vụ và 5 Phòng Giao dịch trực thuộc Eximbank Cần Thơ thông qua bảng câu hỏi được thiết kế sẵn. Dựa trên số liệu thứ cấp về nhân viên tại ngân hàng tính đến thời điểm điều tra, phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên theo tỷ lệ được sử dụng để đảm bảo có số lượng nhân viên được chọn ngẫu nhiên để điều tra.

Bảng 1: Cơ cấu mẫu nghiên cứu

Nội dung	Tỷ lệ dự kiến	Tỷ lệ thực tế	Số nhân viên
Phòng Dịch vụ Khách hàng	10,71	6,67	5
Phòng Ngân Quỹ - Hành chính	16,96	9,33	7
Phòng Khách hàng Cá nhân	16,07	24,00	18
Phòng Khách hàng DN	14,28	20,00	15
Phòng giao dịch Ô Môn	8,04	9,33	7
Phòng giao dịch An Phú	8,04	9,33	7
Phòng giao dịch Cái Răng	9,82	6,67	5
Phòng giao dịch An Hòa	8,04	8,00	6
Phòng giao dịch Trà Nóc	8,04	6,67	5
Tổng	100,00	100,00	75

3.2 Phương pháp phân tích số liệu

Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha: được sử dụng để kiểm tra độ tin cậy thang đo của các yếu tố trong mô hình. Hệ số Cronbach's Alpha có giá trị biến thiên trong khoảng [0,1]. Về lý thuyết Cronbach's Alpha càng cao càng tốt (thang đo càng có độ tin cậy cao). Nếu Cronbach's Alpha $\geq 0,6$ là thang đo có thể chấp nhận được về mặt độ tin cậy (Nunnally & Bernstein, 1994). Nếu một biến đo lường có hệ số tương quan biến tổng (hiệu chỉnh) $\geq 0,3$ thì biến đó đạt yêu cầu (Nunnally & Bernstein, 1994).

Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis – EFA): Thuộc nhóm phân tích đa biến phụ thuộc lẫn nhau, nghĩa là không có biến phụ thuộc và biến độc lập mà nó dựa vào mối tương quan giữa các biến với nhau (interrelationships). EFA dùng để rút gọn một tập k biến quan sát thành một tập F ($F < k$) các nhân tố ý nghĩa hơn. Hai phép trích nhân tố được sử dụng phổ biến trong EFA là phép trích nhân tố Principal Component Analysis (PCA) với phép quay vuông góc Varimax và phép trích nhân tố Principal Axis

Factoring (PAF) với phép quay không vuông góc Promax. Theo Gerbing & Anderson (1988), phương pháp trích Principal Axis Factoring với phép xoay Promax (Oblique) sẽ phản ánh cấu trúc dữ liệu chính xác hơn phương pháp trích Principal Components với phép xoay Varimax (Orthogonal).

Phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA): CFA là bước tiếp theo của EFA nhằm kiểm định xem có một mô hình lý thuyết có trước làm nền tảng cho một tập hợp các quan sát không. Khi xây dựng CFA, các biến quan sát cũng là các biến chỉ báo trong mô hình đo lường, bởi vì chúng cùng “tài” lên khái niệm lý thuyết cơ sở. Về mặt lý thuyết, trong CFA chúng ta chú ý đến một số vấn đề sau: Đề đo lường mức độ phù hợp của mô hình với thông tin thị trường, người ta sử dụng Chi-bình phương (CMIN), Chi-bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df), chỉ số thích hợp so sánh (CFI - Comparative Fit Index). Chỉ số Tucker & Lewis (TLI - Tucker & Lewis Index), chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation). Các chỉ tiêu đánh giá là (1) hệ số tin cậy tổng hợp (composite reliability), (2) tổng phương sai trích được (variance extracted), (3) tính đơn nguyên (unidimensionality), (4) giá trị hội tụ (convergent validity) và (5) giá trị phân biệt (discriminant validity).

Bảng 2: Nhận thức của nhân viên về văn hóa doanh nghiệp

Nội dung	Tần số	Tỷ lệ %
Là đặc trưng ứng xử của ngân hàng	42	35,29
Là quan niệm chung của ngân hàng khi tương tác nội bộ và bên ngoài	13	10,93
Là nghệ thuật kinh doanh hình thành từ người lãnh đạo	28	23,53
Là tinh thần phấn đấu cho mục đích chung của ngân hàng	36	30,25

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế, 2015

Kết quả khảo sát về vai trò của văn hóa doanh nghiệp, phần lớn nhân viên quan niệm rằng văn hóa doanh nghiệp có vai trò là nguồn lực phát triển kinh doanh với 47% lựa chọn, góp phần củng cố nền tảng tinh thần, tính đoàn kết và tính cộng đồng của mỗi tổ chức. Bên cạnh đó, có 29% nhân viên cho rằng vai trò của văn hóa doanh nghiệp là phương thức phát triển sản xuất kinh doanh bền vững bởi việc xây dựng nền tảng văn hóa doanh nghiệp bền vững giúp hình thành nên ấn tượng

Bảng 3: Vai trò của văn hóa doanh nghiệp

Nội dung	Tần số	Tỷ lệ %
Là phương thức phát triển sản xuất kinh doanh bền vững	29	29,00
Là nguồn lực phát triển kinh doanh	47	47,00
Thúc đẩy việc thực hiện trách nhiệm xã hội của tổ chức	24	24,00

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế, 2015

4 KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

4.1 Nhận thức và thực trạng về văn hóa doanh nghiệp

Khảo sát cho thấy, đa số nhân viên tại chi nhánh quan niệm rằng văn hóa doanh nghiệp là đặc trưng ứng xử của ngân hàng với 35,29% lựa chọn. Thật vậy, giống như tính cách của một con người, văn hóa doanh nghiệp là tính cách của một tập thể. Do đó, ứng xử thế nào với sự vật, sự việc diễn ra trong tổ chức hoặc đối với những vấn đề bên ngoài tổ chức thể hiện văn hóa doanh nghiệp của đơn vị đó thế nào. Kế đến là tinh thần phấn đấu cho mục đích chung của ngân hàng với 30,25% lựa chọn. Văn hóa doanh nghiệp giúp tạo lực hướng tâm cho toàn thể đơn vị cùng phấn đấu hướng về một mục đích chung, giúp đơn vị tạo nên nét khác biệt so với các ngân hàng khác, hoàn thành các mục tiêu cơ bản đề ra. Ý kiến văn hóa doanh nghiệp là nghệ thuật kinh doanh hình thành từ người lãnh đạo nhận được 23,53% lựa chọn. Tính cách của người lãnh đạo ảnh hưởng rất lớn đến nếp nghĩ, nếp làm của đơn vị. Bên cạnh đó, người lãnh đạo còn là tấm gương cho nhân viên học hỏi ở những nguyên tắc trong công việc như đúng giờ, tận tụy trong công việc. Ngoài ra, có 10,93% nhân viên cho rằng văn hóa doanh nghiệp là quan niệm chung của doanh nghiệp khi tương tác nội bộ và bên ngoài.

toàn diện của khách hàng, phân biệt rõ nét sự khác biệt của Eximbank so với các tổ chức tín dụng khác. Ngoài ra, văn hóa doanh nghiệp còn đóng vai trò thúc đẩy sự phát triển trách nhiệm xã hội của tổ chức với 24% nhân viên lựa chọn. Ngoài việc hoàn thành trách nhiệm với nội bộ tổ chức, với khách hàng và đối tác, mỗi đơn vị kinh doanh cần phải nhận thức được trách nhiệm đối với xã hội của đơn vị mình, từ đó đưa ra những hành xử phù hợp với cộng đồng.

Khảo sát tại Eximbank Cần Thơ, có 28,13% cán bộ nhân viên cho rằng văn hóa doanh nghiệp biểu hiện qua các sự kiện, hoạt động của ngân hàng. Các hoạt động thường thấy nhất tại Eximbank Cần Thơ là các chương trình roadshow quảng bá hình ảnh Eximbank được tổ chức định kỳ hàng năm vào tháng 6, hoạt động phát quà cho các hộ nghèo tại địa bàn quận Ô Môn, hoạt động quyên góp xây dựng nhà tình thương, chương trình “Gói quà ngày tết”, hiến máu nhân đạo cho các bệnh viện... luôn được Eximbank Cần Thơ hưởng ứng nhiệt tình và như là những hoạt động thường niên tại đơn vị. Có 23,44% lượt lựa chọn cho rằng văn hóa doanh nghiệp biểu hiện qua các biểu tượng của ngân hàng như logo, slogan, đồng phục,... Nằm trong chiến lược phát triển hình ảnh thương hiệu để xứng tầm với vị thế của một ngân hàng xuất nhập khẩu và bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam, Eximbank chính thức ra mắt bộ nhận diện thương hiệu mới trong năm 2012. Ngoài ra, có 22,65% cho rằng

hình thức bên ngoài của văn hóa doanh nghiệp là kiến trúc nội ngoại thất thống nhất của ngân hàng. Sự đồng nhất về màu sắc giữa logo, đồng phục và kiến trúc nội ngoại thất của Eximbank giúp hình thành nên sự khác biệt rõ nét với các tổ chức tín dụng khác. Các biểu hiện khác của văn hóa doanh nghiệp tại Eximbank Cần Thơ thể hiện qua các ấn phẩm điển hình (tạp chí, brochure,...) chiếm 14,06% và qua các sản phẩm dịch vụ đặc trưng của ngân hàng, chiếm 11,72%. Định kỳ hàng tháng, Eximbank xuất bản ấn phẩm tạp chí nội bộ thống kê các hoạt động tiêu biểu của toàn hệ thống đến từng phòng ban tại chi nhánh. Như thông lệ, mỗi sản phẩm mới ban hành được thiết kế thành những brochure đẹp mắt và tóm gọn những thông tin cần thiết của sản phẩm đến với khách hàng. Thế mạnh của Eximbank Cần Thơ là sản phẩm tài trợ xuất nhập khẩu và thanh toán quốc tế đúng như tên gọi Ngân hàng Xuất nhập khẩu, điều đó tạo sự khác biệt và ấn tượng của khách hàng đối với Eximbank.

Bảng 4: Hình thức biểu hiện bên ngoài của văn hóa doanh nghiệp

Nội dung	Tần số	Tỷ lệ %
Qua kiến trúc nội ngoại thất thống nhất của ngân hàng	29	22,65
Qua các sự kiện, hoạt động của ngân hàng	36	28,13
Qua biểu tượng của ngân hàng (logo, slogan,...)	30	23,44
Qua các ấn phẩm điển hình (tạp chí, brochure,...)	18	14,06
Qua các sản phẩm dịch vụ đặc trưng của ngân hàng	15	11,72

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế, 2015

Khi khảo sát về đặc trưng văn hóa của Eximbank, có 31,19% nhân viên cho rằng nó được thể hiện đậm nét qua quan điểm, phương hướng, chiến lược kinh doanh của ngân hàng. Bên cạnh đó, có 28,44% nhân viên cho rằng đặc trưng văn hóa của Eximbank là những tập tục mà toàn thể nhân viên cùng tuân theo. Thực tế cho thấy, tại mỗi phòng ban của chi nhánh và phòng giao dịch, mỗi 5

phút đầu ngày là khoảng thời gian toàn thể lãnh đạo và nhân viên cùng ôn lại quy tắc giao tiếp, ứng xử đối với khách hàng và nội bộ chi nhánh. Tất cả những nghi thức giao tiếp, chuẩn mực không gian phục vụ khách hàng, giờ giao dịch,... đều thống nhất giữa các phòng ban của chi nhánh và giữa các chi nhánh của toàn hệ thống.

Bảng 5: Đặc trưng văn hóa của Eximbank

Nội dung	Tần số	Tỷ lệ %
Tập quán kinh doanh của ngân hàng	30	27,52
Là những tập tục mà toàn thể nhân viên Eximbank cùng tuân theo	31	28,44
Quan điểm, phương hướng, chiến lược kinh doanh của ngân hàng	34	31,19
Sự kế thừa và tiếp thu sắc thái kinh doanh của các tổ chức khác	14	12,85

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế, 2015

Ngoài ra, có 27,52% lượt lựa chọn của cán bộ nhân viên Eximbank cho rằng đặc trưng văn hóa của văn hóa Eximbank là tập quán kinh doanh của ngân hàng. Tập quán này biểu hiện ở thái độ ứng xử luôn coi khách hàng là người tạo ra thu nhập giúp ngân hàng tồn tại và phát triển. Bên cạnh đó, đạo đức kinh doanh luôn là tập quán được tôn tại

và duy trì từ ngày thành lập, những đóng góp cho cộng đồng của Eximbank Cần Thơ luôn được duy trì và phát huy cũng như sự nhìn nhận từ cộng đồng. Sự kế thừa và tiếp thu sắc thái kinh doanh của các tổ chức khác được 12,85% nhân viên lựa chọn.

4.2 Nhận dạng các yếu tố hình thành văn hóa doanh nghiệp

4.2.1 Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Thang đo văn hóa doanh nghiệp bao gồm các yếu tố: sự tham gia, học tập, quan tâm khách hàng, khả năng thích ứng, định hướng chiến lược, hệ thống khen thưởng và khuyến khích, sự giao tiếp, sự đồng thuận, sự phối hợp và hòa nhập. Để đánh giá sự phù hợp của các biến khi đưa vào mô hình, tác giả tiến hành kiểm tra độ tin cậy của thang đo

văn hóa doanh nghiệp bằng hệ số Cronbach's Alpha để loại các biến không phù hợp. Kết quả kiểm định cho thấy một số biến trong các yếu tố sự tham gia, quan tâm khách hàng, khả năng thích ứng, sự đồng thuận, sự phối hợp và hòa nhập bị loại do có hệ số tương quan biến tổng < 0,3. Ngoài ra, hệ số Cronbach's Alpha của yếu tố sự giao tiếp là 0,523 < 0,6 nên các biến trong thang đo này đều bị loại. Yếu tố học tập, định hướng chiến lược, tổ hệ thống khen thưởng và khuyến khích đều có hệ số tương quan biến tổng của các biến > 0,3 nên không có biến nào bị loại.

Bảng 6: Kết quả kiểm tra độ tin cậy của thang đo văn hóa doanh nghiệp

Nhân tố	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến
Sự tham gia $\alpha = 0,713$	Tất cả nhân viên có điều kiện thuận lợi cho việc ra quyết định và đưa ra nhiều ý tưởng, đề xuất khác nhau. (STG1)	0,625	0,569
	Nhân viên sẵn lòng làm quen với công việc vì được tạo điều kiện tốt cho công việc thú vị. (STG2)	0,613	0,580
	Kế hoạch kinh doanh được hoạch định liên tục và mọi người đều tham gia vào tiến trình này ở một mức độ nhất định. (STG4)	0,310	0,754
	Đa số nhân viên đều tích cực và chủ động tham gia công việc. (STG5)	0,471	0,668
Học tập $\alpha = 0,714$	Có sự đầu tư thường xuyên vào việc nâng cao kiến thức và kỹ năng của nhân viên (HT1)	0,444	0,678
	Các nhà quản lý thường xuyên tự trau dồi bản thân. (HT2)	0,542	0,642
	Nhân viên học hỏi lẫn nhau, chia sẻ những kiến thức và kỹ năng. (HT3)	0,428	0,683
	Nhiều điều tra/phân tích (về đặc tính sản phẩm, khách hàng, nhu cầu nhân sự,...) được thực hiện thường xuyên. (HT4)	0,480	0,667
	Học tập là một mục tiêu quan trọng trong công việc hàng ngày của mỗi nhân viên. (HT5)	0,485	0,662
Quan tâm khách hàng $\alpha = 0,650$	Ngân hàng quan tâm đến việc đầu tư cải thiện chất lượng sản phẩm/dịch vụ. (QTKH1)	0,447	0,573
	Nhân viên luôn chăm sóc khách hàng và thỏa mãn các yêu cầu của họ. (QTKH2)	0,449	0,576
	Sự không hài lòng của khách hàng luôn được loại trừ. (QTKH3)	0,365	0,650
	Ngân hàng khảo sát ý kiến khách hàng về sản phẩm/dịch vụ để lưu tâm và cải thiện. (QTKH5)	0,499	0,533
Khả năng thích ứng $\alpha = 0,701$	Công việc được thực hiện rời rạc nếu ngân hàng gặp phải những vấn đề nghiêm trọng. (KNTU2)	0,633	0,476
	Nhiều vấn đề được bỏ qua do nhà quản lý và nhân viên không phản ứng lại hoặc không giải quyết. (KNTU3)	0,579	0,530
	Nhân viên gặp khó khăn để thích ứng với những cái mới và thay đổi trong ngân hàng. (KNTU5)	0,370	0,777
Định hướng chiến lược $\alpha = 0,661$	Ngân hàng có những chiến lược, mục tiêu và kế hoạch dài hạn. (DHCL1)	0,538	0,548
	Những mục tiêu và kế hoạch đặt ra đều đạt được mục đích. (DHCL2)	0,346	0,640
	Ngân hàng của anh/chị như là một nhà tiên phong tạo nên xu hướng để các ngân hàng khác học hỏi theo. (DHCL3)	0,415	0,614
	Công việc được lên kế hoạch cụ thể, vì vậy mọi người đều biết	0,383	0,624

Nhân tố	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến
	nên làm gì và làm như thế nào. (DHCL4)		
	Tầm nhìn của ngân hàng ngày càng trở nên thực tế. (DHCL5)	0,408	0,612
Hệ thống khen thưởng và khuyến khích $\alpha = 0,710$	Chính sách khen thưởng là hợp lý, nhân viên được nhận tiền lương tương xứng với kết quả và sự nỗ lực. (HTKK1)	0,576	0,617
	Nhân viên luôn được khen thưởng bằng tiền hoặc dưới các hình thức khác cho các công việc, ý tưởng, sáng kiến hay. (HTKK2)	0,443	0,672
	Các hình thức chế tài hiện hành là phù hợp. (HTKK3)	0,418	0,683
	Nhân viên thường xuyên được khen thưởng hơn là bị khiển trách. (HTKK4)	0,390	0,694
	Các nhà quản lý quan tâm đến phúc lợi của nhân viên. (HTKK5)	0,520	0,640
Sự giao tiếp $\alpha = 0,523$	Các nhà quản lý thường yêu cầu hơn là ra lệnh. (SGT1)	0,344	0,416
	Các nhà quản lý luôn luôn cố gắng giúp đỡ và đưa ra lời khuyên cho nhân viên. (SGT3)	0,392	0,324
	Sự giao tiếp giữa các nhân viên là rất thân thiện, gần gũi hơn là trang trọng. (SGT4)	0,286	0,500
Sự đồng thuận $\alpha = 0,719$	Nhân viên luôn đoàn kết như một gia đình. (SDT1)	0,576	0,584
	Nhân viên luôn đồng tình về những điều quan trọng nhất khi giải quyết các vấn đề hay xung đột. (SDT2)	0,593	0,563
	Nhân viên đồng ý về nguyên tắc, chuẩn mực, giá trị của ngân hàng. (SDT4)	0,456	0,723
Sự phối hợp và hòa nhập $\alpha = 0,607$	Những phòng ban khác nhau có nhiều điểm chung (mục tiêu, nhiệm vụ, lễ kỷ niệm,...). (SPHHN2)	0,327	0,626
	Các mục tiêu giữa các cấp được điều chỉnh phù hợp với nhau. (SPHHN3)	0,548	0,295
	Rất dễ dàng điều phối các công việc chung giữa những bộ phận khác nhau của ngân hàng. (SPHHN4)	0,384	0,553

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế, 2015

4.2.2 Phân tích nhân tố khám phá EFA của thang đo văn hóa doanh nghiệp

Để phân tích nhân tố EFA, tác giả sử dụng phương pháp trích Principal Axis Factoring với phép xoay Promax. Theo Gerbing & Anderson (1988), phương pháp trích Principal Axis Factoring với phép xoay Promax (Oblique) sẽ phản ánh cấu trúc dữ liệu chính xác hơn phương pháp trích Principal Components với phép xoay Varimax (Orthogonal). Theo Hair và ctv. (1998), hệ số tải nhân tố (Factor loading) là chỉ tiêu để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA. Hệ số tải nhân tố > 0,3 được xem là đạt mức tối thiểu, hệ số tải nhân tố > 0,4 được xem là quan trọng, $\geq 0,5$ được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Ngoài ra, tại mỗi biến chênh lệch hệ số tải nhân tố lớn nhất và hệ số tải nhân tố bất kỳ phải $\geq 0,3$ (Jabnoun & Al-Tamimi, 2003).

Sau nhiều lần thực hiện và loại bỏ các biến không đạt yêu cầu, kết quả phân tích nhân tố thang đo văn hóa doanh nghiệp lần cuối cho thấy hệ số KMO = 0,598 > 0,5 thích hợp để tiến hành phân tích nhân tố khẳng định CFA. Kiểm định Bartlett cho giá trị Sig. = 0,000 < 0,05, như vậy các biến có tương quan với nhau (Trọng & Ngọc, 2008). Để xác định số lượng nhân tố dựa vào phương pháp eigenvalue, chỉ có những nhân tố nào có eigenvalue > 1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích (Trọng & Ngọc, 2008). Kết quả phân tích nhân tố lần cuối cho thấy có 6 nhóm nhân tố có Eigenvalue > 1, do đó 6 nhóm nhân tố này được giữ lại trong mô hình phân tích nhân tố. Tổng phương sai trích = 66,822% $\geq 50\%$ cho thấy phân tích EFA đạt yêu cầu (Gerbing & Anderson 1988) và 6 nhóm nhân tố giải thích được 66,822% độ biến thiên của dữ liệu.

Bảng 7: Kết quả phân tích EFA thang đo văn hóa doanh nghiệp

Biến quan sát	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
HT3	0,748					
HT4	0,725					
QTKH5	0,639					
DHCL4	0,669					
STG5		0,729				
QTKH1		0,643				
QTKH2		0,888				
SĐT1			0,787			
SĐT2			0,901			
SĐT4			0,634			
KNTU2				0,859		
KNTU3				0,853		
KNTU5				0,586		
HTKK1					0,820	
HTKK2					0,914	
STG4						0,847
DHCL5						0,555
Egienvalue	3,656	2,205	1,707	1,488	1,226	1,078
Phương sai trích	21,054	12,971	10,038	8,753	7,212	6,343

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế, 2015

Nhân tố 1 bao gồm bốn biến tương quan chặt chẽ với nhau và có hệ số tải nhân tố từ 0,639 đến 0,748; nhân tố 1 được đặt tên là “Học tập”. Nhân tố 2 bao gồm ba biến tương quan chặt chẽ với nhau và có hệ số tải nhân tố từ 0,643 đến 0,888; nhân tố 2 được đặt tên là “Quan tâm khách hàng”. Nhân tố 3 bao gồm ba biến tương quan chặt chẽ với nhau và có hệ số tải nhân tố từ 0,634 đến 0,901; nhân tố 3 vẫn giữ tên là “Sự đồng thuận”. Nhân tố 4 bao gồm ba biến tương quan chặt chẽ với nhau và có hệ số tải nhân tố từ 0,586 đến 0,859; nhân tố 4 vẫn giữ tên là “Khả năng thích ứng”. Nhân tố 5 bao gồm hai biến tương quan chặt chẽ với nhau và có hệ số tải nhân tố từ 0,820 đến 0,914; nhân tố 5 vẫn giữ tên là “Hệ thống khen thưởng và khuyến khích”. Nhân tố 6 bao gồm hai biến tương quan chặt chẽ với nhau và có hệ số tải nhân tố từ 0,555 đến 0,847; nhân tố 6 được đặt tên là “Định hướng chiến lược”.

4.2.3 Phân tích nhân tố khẳng định CFA của thang đo văn hóa doanh nghiệp

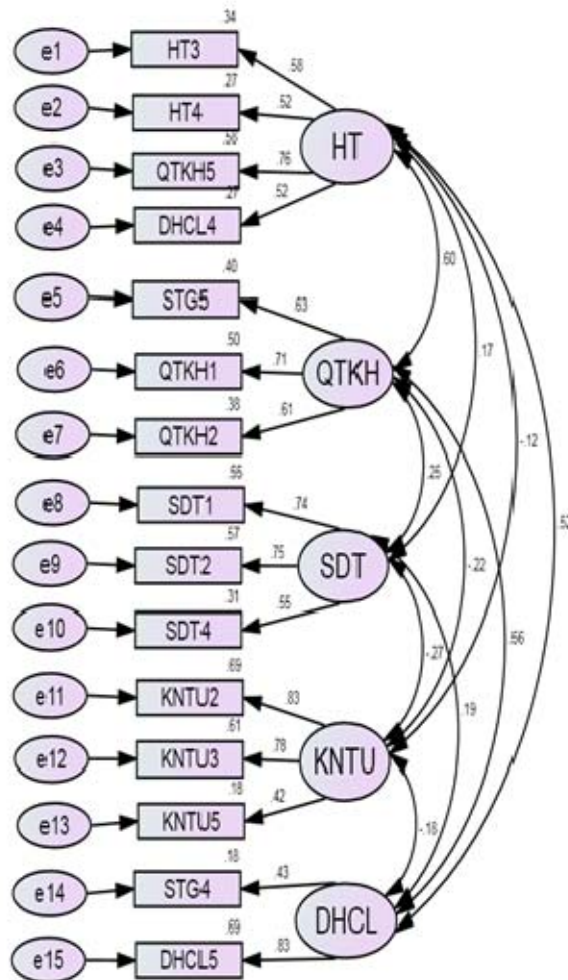
Kết quả phân tích CFA lần đầu cho thấy biến HTKK2 có trọng số chuẩn hóa khá thấp (0,387) và biến HTKK1 không có ý nghĩa thống kê ($p = 0,225$), do vậy yếu tố hệ thống khen thưởng sẽ bị

loại ra khỏi mô hình. Kết quả CFA lần 2 của thang đo văn hóa doanh nghiệp cho thấy: Chi-bình phương là 94,911 với 80 bậc tự do ($p = 0,122 > 0,05$). Khi tính tương đối theo bậc tự do CMIN/df đạt 1,186 (< 2), đạt yêu cầu cho độ tương thích. Các chỉ tiêu khác cũng đạt được yêu cầu: TLI = 0,911; CFI = 0,932 ($> 0,9$); và RMSEA = 0,05 ($< 0,08$). Vì vậy, có thể kết luận mô hình đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường.

Tính đơn hướng/đơn nguyên: dựa vào mô hình có độ phù hợp với dữ liệu thị trường chứng tỏ thang đo đạt được tính đơn hướng. Theo Steenkamp & Van Trijp (1991), mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thị trường cho chúng ta điều kiện cần và đủ để cho tập biến quan sát đạt được tính đơn hướng, trừ trường hợp các sai số của các biến quan sát có tương quan với nhau.

Giá trị hội tụ: Các trọng số (λ) đều đạt tiêu chuẩn cho phép, ngoại trừ trọng số của biến KHTU5 và STG4 còn thấp. Tuy nhiên, các trọng số đều có ý nghĩa thống kê các giá trị $p < 0,005$ (Gerbing & Anderson, 1988). Do đó, ta có thể kết luận các biến quan sát của thang đo này đạt được giá trị hội tụ.

Chi-square= 94.911 ; df= 80 ;
 Chi-square/df = 1.186 ;
 GFI= .876 ; TLI = .911 ; CFI= .932 ;
 RMSEA= .050



Hình 2: Kết quả CFA thang đo văn hóa doanh nghiệp

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế, 2015

Giải thích các biến trong mô hình

HT: Học tập

SDT: Sự đồng thuận

HTKK: Hệ thống khen thưởng và khuyến khích

QTKH: Quan tâm khách hàng

KNTU: Khả năng thích ứng

DHCL: Định hướng chiến lược

Giá trị phân biệt: Dựa vào bảng được tính toán trên Excel thể hiện rõ các hệ số tương quan giữa các khái niệm thành phần với sai lệch chuẩn đều nhỏ hơn 1 và P-value đều < 0,05, có ý nghĩa thống

kê (hệ số tương quan của từng cặp khái niệm khác biệt so với 1 ở độ tin cậy 95%). Do đó, các khái niệm nghiên cứu đạt được giá trị phân biệt.

Bảng 8: Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các biến của thang đo văn hóa doanh nghiệp

Mối quan hệ			R	SE	CR	P-value
QTKH	<---	HT	0,604	0,093	4,245	0,000
SDT	<---	HT	0,174	0,115	7,167	0,000
KNTU	<---	HT	-0,125	0,116	9,688	0,000
HT	<---	DHCL	0,520	0,100	4,801	0,000
QTKH	<---	SDT	0,246	0,113	6,646	0,000
QTKH	<---	KNTU	-0,217	0,114	10,652	0,000
QTKH	<---	DHCL	0,560	0,097	4,538	0,000
KNTU	<---	SDT	-0,267	0,113	11,233	0,000
SDT	<---	DHCL	0,191	0,115	7,042	0,000
KNTU	<---	DHCL	-0,179	0,115	10,239	0,000

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế, 2015

Đánh giá độ tin cậy của thang đo: Độ tin cậy của thang đo sẽ được đánh giá dựa vào hệ số Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích. Hệ số Cronbach's Alpha của các thành phần đều đạt yêu cầu, ngoại trừ hệ số Cronbach's Alpha của thành phần định hướng chiến lược vẫn còn thấp. Phương sai trích của các thành phần đều < 50%, tuy nhiên theo Thọ và Trang (2011) trong một số trường hợp ta vẫn có thể chấp nhận giá trị phương sai trích < 50%. Độ tin cậy tổng hợp của các thành phần đều đạt yêu cầu (> 0,5).

Bảng 9: Kết quả kiểm định thang đo văn hóa doanh nghiệp

Khái niệm	Số biến quan sát	Độ tin cậy		Phương sai trích (%)
		Cronbach's Alpha	Tổng hợp	
HT	4	0,676	0,690	0,364
QTKH	3	0,683	0,687	0,423
SDT	3	0,719	0,727	0,475
KNTU	3	0,701	0,730	0,492
DHCL	2	0,526	0,587	0,439

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế, 2015

5 KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT

Kết quả từ phân tích CFA cho thấy thang đo văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu Việt Nam – Chi nhánh Cần Thơ được cấu thành bởi các yếu tố: Học tập, Quan tâm khách hàng, Sự đồng thuận, Khả năng thích ứng và Định hướng chiến lược. Thông qua kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số khuyến nghị sau:

Củng cố văn hóa doanh nghiệp thông qua nâng cao kiến thức chuyên môn. Kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm làm việc và kỹ năng mềm là những yếu tố quyết định đến hiệu quả công việc của mỗi cá nhân. Việc học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau, chia sẻ những kiến thức và kỹ năng giữa các nhân viên,

đặc biệt là giữa các cấp quản lý và nhân viên sẽ giúp mỗi nhân viên nâng cao trình độ cá nhân.

Hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp thông qua việc quan tâm đến khách hàng. Lắng nghe phản hồi từ phía khách hàng, biết rõ họ sẽ phản ứng như thế nào luôn là công cụ hữu hiệu để giúp hiện thực hóa các chính sách kinh doanh của đơn vị. Việc lắng nghe khách hàng còn đem lại cho ngân hàng một lợi ích khác là giải quyết những phàn nàn của khách hàng một cách sáng tạo, làm phát sinh các ý tưởng mới về sản phẩm và dịch vụ.

Phát triển văn hóa doanh nghiệp dựa trên sự đồng thuận. Xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới, giữa cấp dưới và những người đồng cấp. Để làm được điều này, mỗi thành viên đều phải nỗ lực hòa nhập vào tổ chức. Bên cạnh đó, người đứng đầu ngân hàng cũng cần tạo ra những cơ hội để mọi người từ các phòng ban có thể tiếp xúc với nhau thông qua các lễ kỉ niệm thành lập, các hoạt động ngoại khóa,... để gắn kết mọi người lại với nhau.

Phát triển văn hóa doanh nghiệp dựa trên định hướng chiến lược. Ngân hàng cần quy định rõ ràng, chi tiết và cụ thể từng nhiệm vụ của từng vị trí tại các phòng ban, đồng thời bổ sung quy trình liên kết giữa nghiệp vụ tại phòng ban này và phòng ban khác, tránh trường hợp đùn đẩy hoặc không hỗ trợ các phòng ban khác trong việc thực hiện nhiệm vụ chung.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bulent Aydin., Adnan Ceylan, 2009. The role of organizational culture on effectiveness. *Ekonomika A Management*, 3: 33-49.
- Daniel Denison, Levi R.G Nieminen, Lindsey Kotrba. *Diagnosing Organizational*

- Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys.
- Dương Thị Liễu, 2013. Giáo trình Văn hóa kinh doanh. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Edgar H. Schein, 2010. Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo. Dịch từ tiếng anh. Người dịch Nguyễn Phúc Hoàng, 2012. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Thời đại.
- Ginevicius, Vaitkunaite, 2006. Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics and Management*, 7: 201-211.
- Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008. Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Hồng Đức.
- Mahmood A. Bodla, Huma Ali, Naeem Ali, 2013. Impact of organizational culture on performance of universities in Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18: 1313-1321.
- Stephen P. Robbins, Neil Barnwell, 2008. *Organisation Theory: Concepts and Cases* 5th edition. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. Hành vi tổ chức, 2012. Dịch từ tiếng anh. Người dịch FPT Polytechnic. Hà Nội: Nhà xuất bản Lao động Xã hội.
- Nguyễn Khánh Duy, 2009. Bài giảng Thực hành mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) với phần mềm AMOS. Hồ Chí Minh: Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2011. Nghiên cứu khoa học Marketing: Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Lao động.
- Thạch Keo Sa Ráté, 2014. Nghiên cứu tác động của quản trị tri thức đến hiệu quả tổ chức của doanh nghiệp tại Đồng bằng sông Cửu Long. Luận văn Thạc sỹ kinh tế. Đại học Cần Thơ.