Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh, Tập 31, Số 3 (2015) 10-20

Mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO

Nguyễn Hải Minh*

Trung ương Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh,
62 Bà Triệu, Hoàn Kiếm, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 6 tháng 7 năm 2015
Chỉnh sửa ngày 10 tháng 9 năm 2015; chấp nhận đăng ngày 25 tháng 9 năm 2015

Tóm tắt: Bài viết trình bày bộ công cụ chẩn đoán mô hình văn hóa doanh nghiệp dựa trên lý thuyết về khung giá trị cạnh tranh OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) của Cameron và Quinn (2011) [1]. Kết quả nghiên cứu đã xác định được mô hình văn hóa doanh nghiệp và sự dịch chuyển của các mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam trước và sau khi nước ta gia nhập WTO. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất giải pháp đối với các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam nhằm định hình mô hình văn hóa doanh nghiệp phù hợp, từ đó tăng cường lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng.

Từ khóa: Văn hóa doanh nghiệp, ngân hàng thương mại, OCAI, Việt Nam, WTO.

1. Đặt vấn đề

Quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế làm cho môi trường kinh doanh thay đổi một cách nhanh chóng. Áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành và giữa các ngành với nhau. Các doanh nghiệp buộc phải thích ứng được với sự biến đổi của thị trường và tạo ra cho mình lợi thế cạnh tranh bền vững. Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp được xem như một giải pháp tăng cường lợi thế cạnh tranh đối với các doanh nghiệp Việt Nam, trong đó có các ngân hàng thương mại [2, 3]. Một số kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến việc nâng cao hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp [4, 5], tính đồng thuận của tổ chức, tăng năng suất làm việc, tăng cường tính tự giác của nhân viên [6].

Tuy nhiên, các nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam hiện nay chủ yếu tập trung vào việc đánh giá các bài học về áp dụng xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại các nước phát triển, vận dụng các lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp để đề xuất giải pháp xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho các tổ chức khác nhau. Điều này dẫn đến việc thiếu vắng các nghiên cứu thực nghiệm về văn hóa doanh nghiệp, đặc biệt là về xác định mô hình văn hóa doanh nghiệp và sự dịch chuyển của mô hình văn hóa doanh nghiệp qua các giai đoạn phát triển khác nhau của doanh nghiệp.

* ĐT.: 84-912056699
Email: nghaiminh82@gmail.com

Do đó, bài viết hướng tới các mục tiêu: Xác định mô hình văn hóa doanh nghiệp và sự dịch chuyển của các mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam trước và sau khi nước ta gia nhập WTO (theo mô hình 4 loại hình văn hóa doanh nghiệp của Cameron và Quinn, 2011). Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất giải pháp đối với các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam nhằm định hình mô hình văn hóa doanh nghiệp phù hợp, từ đó tăng cường lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng.

2. Mô hình đo lường văn hóa doanh nghiệp OCAI

Cameron và Quinn (2001), dựa trên lý thuyết về khung giá trị cạnh tranh, so sánh mức độ phân cực của mỗi doanh nghiệp về tính linh hoạt so với sự ổn định và mức độ tập trung nội bộ so với bên ngoài [7], đã chia văn hóa doanh nghiệp thành 4 loại: Văn hóa gia đình, văn hóa thứ bậc, văn hóa cạnh tranh và văn hóa sáng tạo.

Đặc điểm văn hóa gia đình: Môi trường thân thiện giữa tất cả các cấp quản trị, từ lãnh đạo tới nhân viên; chú trọng đến làm việc nhóm, lãnh đạo đóng vai trò như một người thầy, người cha trong gia đình; tổ chức được gắn kết bằng các yếu tố truyền thống, bằng mục tiêu chung và sự trung thành của các thành viên; nhược điểm là kết cấu có phần lỏng, quản trị còn gắn nhiều yếu tố cảm tính. Loại hình văn hóa này thích hợp với các ngành kinh doanh vừa đòi hỏi sự sáng tạo thay đổi liên tục về sản phẩm, dịch vụ, vừa yêu cầu sự tương tác cao giữa các thành viên trong doanh nghiệp.

Đặc điểm văn hóa thứ bậc: Mối quan hệ giữa các cấp thể hiện tính tôn ti, trật tự và luôn phải tuân thủ những nguyên tắc nhất định do tổ chức đặt ra. Cả doanh nghiệp giống như một cỗ máy và được vận hành bởi các quy định, nguyên tắc và tiêu chuẩn. Hầu hết các quá trình sản xuất, giao dịch đều được kiểm soát chặt chẽ. Nhiệm vụ quan trọng của nhà quản trị là đảm bảo sản phẩm, dịch vụ được sản xuất theo đúng tiêu chuẩn, kế hoạch đặt ra và các nguyên tắc trong quan hệ cần phải được tôn trọng. Loại hình văn hóa này phù hợp với các ngành sản xuất, kỹ thuật, hoặc các ngành dịch vụ có quy trình phục vụ quy chuẩn.

Đặc điểm văn hóa thị trường: Tinh thần cạnh tranh được đặc biệt đề cao trong doanh nghiệp, không chỉ là cạnh tranh giữa doanh nghiệp với đối thủ mà còn là sự cạnh tranh giữa các đơn vị con, giữa các nhóm và thậm chí giữa từng cá nhân trong doanh nghiệp. Hoàn thành nhiệm vụ, đạt và vượt mục tiêu đề ra luôn là ưu tiên số một. Lãnh đạo doanh nghiệp không quá quan tâm đến phương thức triển khai, đến những vấn đề gặp phải mà chỉ chú trọng đến kết quả cuối cùng. Loại hình văn hóa này phù hợp với các ngành thương mại, bán lẻ hay truyền thông.

Đặc điểm văn hóa sáng tạo: Quá trình quản trị không chú trọng nhiều đến các nguyên tắc hay quy định. Doanh nghiệp tạo một không gian tự do nhất có thể để nhân viên sáng tạo. Các tiêu chuẩn hiện có của ngành thường cũng không được lưu tâm bởi để có thể tồn tại, các doanh nghiệp thuộc loại hình văn hóa này phải phát triển những sản phẩm, dịch vụ vượt tiêu chuẩn hiện có. Doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư vào các dự án có tính rủi ro cao. Loại hình văn hóa sáng tạo phù hợp với các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực công nghệ phần mềm hay sản phẩm điện tử công nghệ cao.

Bộ công cụ chẩn đoán văn hóa doanh nghiệp OCAI

Mỗi doanh nghiệp luôn phải đối mặt với nhiều câu hỏi: Làm sao nhận diện được doanh

nghiệp thuộc loại hình văn hóa nào? Ảnh hưởng của từng yếu tố cấu thành tạo nên diện mạo văn hóa doanh nghiệp ra sao? Văn hóa của doanh nghiệp đã thay đổi theo từng giai đoạn như thế nào? Phải có những điều chỉnh gì trong văn hóa doanh nghiệp hiện tại của đơn vị để có thể phát triển bền vững?…

Để trả lời những câu hỏi đó, Cameron và Quinn (2011) đã xây dựng bộ công cụ chẩn đoán văn hóa doanh nghiệp OCAI. Bộ công cụ OCAI được hình thành với mục tiêu đánh giá cụ thể các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp, từ đó định dạng văn hóa doanh nghiệp dựa trên khung giá trị cạnh tranh. Sáu yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp được các tác giả sử dụng để phân biệt mô hình văn hóa giữa các doanh nghiệp gồm: Đặc tính nổi bật của doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo, đặc điểm nhân viên, chất keo gắn kết tổ chức, chiến lược phát triển và tiêu chuẩn xác định thành công. Qua phân tích kết quả khảo sát các nhân viên của một doanh nghiệp, OCAI sẽ đưa ra được mô hình mô phỏng văn hóa doanh nghiệp của đơn vị đó.

3. Mô hình văn hóa doanh nghiệp của các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam

Dựa trên đặc điểm của 4 mô hình văn hóa doanh nghiệp, căn cứ vào các dữ liệu nghiên cứu thứ cấp và quan sát trực tiếp, chúng ta có thể có được cái nhìn ban đầu về mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam là sự kết hợp của cả văn hóa gia đình, văn hóa thứ bậc, văn hóa thị trường và văn hóa sáng tạo. Các ngân hàng vừa thể hiện là một môi trường văn hóa thân thiện, chia sẻ, có rất nhiều hoạt động tập thể được tổ chức thường xuyên nhằm gắn kết thành viên (Ngày hội gia đình, Hội diễn văn nghệ, Hội trại thanh niên…[1]). Mặt khác, hệ thống cấu trúc quản trị của các ngân hàng cũng được tổ chức chặt chẽ, nhiều quy chế, quy trình, quy định được ban hành nhằm đảm bảo công tác quản trị được thực hiện nghiêm túc[2]. Một mặt các lãnh đạo ngân hàng thường xuyên khuyến khích, thúc đẩy tinh thần cạnh tranh trong nhân viên (thông qua việc giao chỉ tiêu huy động vốn, phát hành thẻ hay cho vay, thi nghiệp vụ, qua công tác khen thưởng, kỷ luật)[3], mặt khác họ cũng tạo các khoảng không gian nhất định nhằm khuyến khích tinh thần sáng tạo trong nhân viên (thông qua các cuộc thi ý tưởng sáng tạo, khen thưởng những cá nhân, tập thể có sản phẩm, dịch vụ sáng tạo và hiệu quả trong hoạt động kinh doanh)[4].

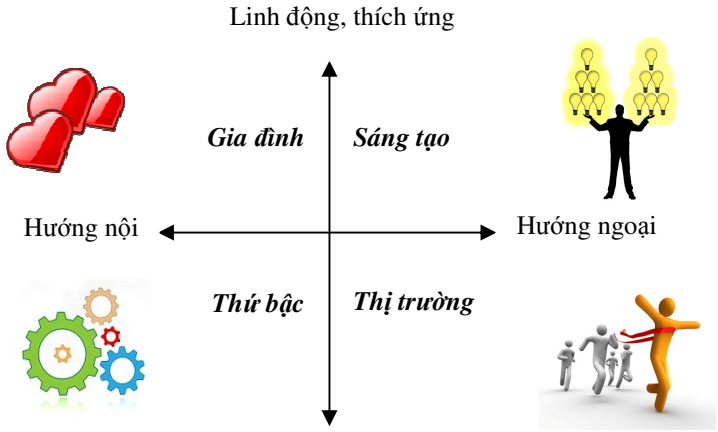
---

[1] Xem thêm: http://vietnamnet.vn/vn/kinh-te/151030/ngay-hoi-van-hoa-vietinbank.html
https://www.vietcombank.com.vn/News/Vcb_News.aspx?ID=5788; http://www.bidv.com.vn/Tin-tuc-su-kien/Giai-bong-%C4%91a-BIDV---Man-Utd-CUP/An-tuong-voi-BIDV-Manchester-United-Cup-2014-khu-v.aspx
http://www.vietinbank.vn/web/home/vn/news/14/07/thanh-cong-hoi-thi-net-dep-van-hoa-vietinbank-tai-cac-chi-nhanh.html

[2] Xem thêm: https://www.vietcombank.com.vn/About/mohinhtochuc.png
http://investor.bidv.com.vn/CorporateGovernance/Statute

[3] Xem thêm: http://tapchitaichinh.vn/thong-tin-doanh-nghiep/su-kien-doanh-nghiep/bidv-to-chuc-cuoc-thi-can-bo-ban-le-gioi-nam-2012-14433.html
http://thoibaonganhang.vn/be-mac-hoi-thi-can-bo-agribank-tai-nang-thanh-lich.html
http://www.nguoiduatin.vn/nhan-vien-ngan-hang-nam-mo-cung-thay-chi-tieu-the-a163739.html

[4] Xem thêm: https://www.vietcombank.com.vn/News/Vcb_News.aspx?ID=5485
http://www.vietcombank.com.vn/news/Vcb_News.aspx?ID=5511
https://www.vietinbank.vn/web/home/vn/news/14/11/vietinbank-duoc-tuyen-duong-tai-festival-sang-tao-tre.html



Hình 1: Bốn loại hình văn hóa doanh nghiệp.
Nguồn: K. Cameron, R. Quinn (2011).

Bảng 1: Tổng hợp đặc điểm của 4 loại hình văn hóa doanh nghiệp dựa trên 6 yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp

	Văn hóa gia đình	Văn hóa thứ bậc	Văn hóa thị trường	Văn hóa sáng tạo
Đặc tính nổi bật của doanh nghiệp	Môi trường thân thiện, chia sẻ	Nguyên tắc, tôn ti	Chú trọng kết quả, thúc đẩy cạnh tranh	Môi tường tự do, năng động
Phong cách lãnh đạo	Người hướng dẫn, trưởng nhóm, lãnh đạo tinh thần	Người giám sát, quản đốc	Thống soái, người định hướng	Nhạc trưởng, trưởng nhóm thám hiểm
Đặc điểm nhân viên	Đồng đội, hợp tác	Ổn định, tuân thủ	Thăng tiến, thách thức	Tự do, sáng tạo
Chất keo gắn kết	Trung thành, truyền thống	Quy định, quy tắc, tiêu chuẩn	Chiến thắng, thành tích	Đổi mới, trải nghiệm
Chiến lược phát triển	Phát triển đội ngũ mạnh	Hệ thống vững chắc, ổn định	Dẫn đầu thị trường	Luôn luôn đổi mới
Tiêu chuẩn thành công	Nhân viên trung thành, ủng hộ	Chi phí thấp nhất, tiêu chuẩn cao nhất	Thị phần số một	Sản phẩm tiên phong

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

Tuy nhiên, khó có thể định hình được mô hình văn hóa cụ thể của các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam thiên theo văn hóa gia đình hay văn hóa cạnh tranh, văn hóa thứ bậc hay văn hóa sáng tạo nếu chỉ dựa trên các cơ sở dữ liệu thứ cấp nêu trên. Để xác định cụ thể mô hình văn hóa doanh nghiệp và sự dịch chuyển của mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO, tác giả đã tiến hành khảo sát bảng hỏi chẩn đoán văn hóa doanh nghiệp OCAI tại một số ngân hàng thương mại nhà nước.

Khảo sát được tiến hành theo phương pháp kết hợp giữa lấy mẫu ngẫu nhiên và phân tầng theo vị trí công việc, theo đó, các phiếu hỏi được gửi tới nhân viên các ngân hàng ở các cấp quản trị khác nhau, từ nhân viên, lãnh đạo phòng giao dịch đến nhân viên, lãnh đạo các chi nhánh và hội sở. Với mục tiêu tập trung đánh giá mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước, do đó khảo sát được thực hiện tại 4 ngân hàng thương mại nhà nước lớn nhất Việt Nam là Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank), Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV), Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam (VietinBank) và Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank). Với hơn 1.500 phiếu gửi đi, tác giả nhận được 1.056 phiếu trả lời, trong đó có 318 phiếu trả lời đến từ nhân viên có thời gian làm việc tại các ngân hàng ở cả giai đoạn trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO.

Kết quả khảo sát thể hiện ở Bảng 2 cho thấy, giai đoạn trước khi Việt Nam gia nhập WTO, mô hình văn hóa chủ yếu của các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam là văn hóa gia đình (A = 3,07) và văn hóa thứ bậc (D = 2,54), còn văn hóa thị trường (2,23) và văn hóa sáng tạo (2,14) được đánh giá thấp hơn.

Thời kỳ sau khi Việt Nam gia nhập WTO, kết quả nghiên cứu cho thấy xu hướng chuyển dịch từ văn hóa gia đình sang văn hóa sáng tạo (B = 2,34) và văn hóa thị trường (C = 2,57), khía cạnh về văn hóa gia đình (A = 2,55) và văn hóa thứ bậc (D = 2,49) có xu hướng giảm.

Để khẳng định xu hướng chuyển dịch mô hình văn hóa doanh nghiệp nêu trên tại các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam, tác giả tiếp tục sử dụng một kiểm định mẫu cặp (Paired mean t test) đối với những cá nhân đánh giá điểm cho cả hai thời kỳ để xem xét sự khác biệt có xảy ra thực sự giữa hai thời kỳ hay không. Kết quả phân tích với 318 người trả lời cho cả hai thời kỳ (Bảng 3 và Hình 1) cho thấy p-value của kiểm định mẫu cặp đối với tất cả các mô hình văn hóa doanh nghiệp đều nhỏ hơn 0,05, hay nói cách khác thực sự có sự thay đổi về các thuộc tính văn hóa doanh nghiệp của các ngân hàng thương mại Việt Nam giữa hai thời kỳ trước và sau khi gia nhập WTO. Xu hướng cho thấy văn hóa gia đình và văn hóa thứ bậc giảm xuống và văn hóa sáng tạo, văn hóa thị trường tăng lên.

Mặc dù có xu hướng dịch chuyển như vậy, mô hình văn hóa doanh nghiệp hiện tại ở các ngân hàng đang thể hiện sự cân bằng nhất định giữa các đặc điểm văn hóa hướng nội (văn hóa gia đình, văn hóa thứ bậc) và hướng ngoại (văn hóa thị trường, văn hóa sáng tạo) do khoảng cách giữa các mức điểm trung bình không quá cao (Hình 4).

4. Đề xuất giải pháp

Căn cứ 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 nâng cao hiệu quả hoạt động xây dựng văn hóa doanh nghiệp, hướng hoạt động văn hóa doanh nghiệp tác động tích cực vào việc thực hiện mục tiêu chiến lược, nâng cao hiệu quả kinh doanh tại các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam.

4.1. 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, tuy nhiên trong cấu trúc quản trị của các ngân hàng hiện nay vẫn chưa có bộ phận chuyên trách về quản trị văn hóa doanh nghiệp.

Bảng 2: Kết quả khảo sát mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam

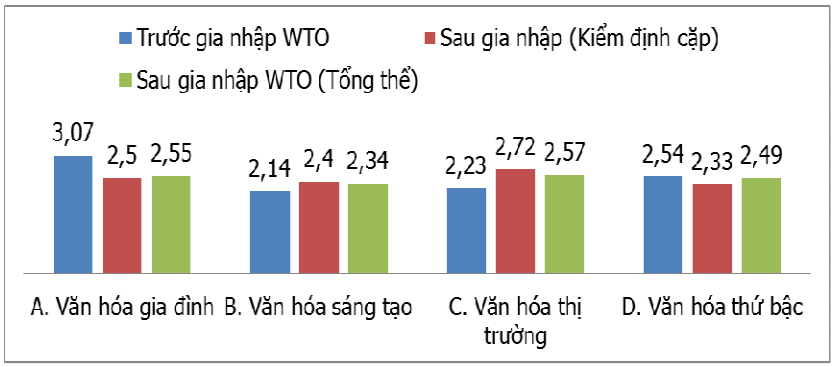
Mô hình văn hóa	Trước gia nhập WTO		Sau gia nhập WTO	
	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Trung bình	Độ lệch chuẩn
A. Văn hóa gia đình	3,07	1,06	2,55	0,58
B. Văn hóa sáng tạo	2,14	0,36	2,34	0,48
C. Văn hóa thị trường	2,23	0,46	2,57	0,53
D. Văn hóa thứ bậc	2,54	0,90	2,49	0,57

Nguồn: Tính toán từ kết quả khảo sát của tác giả.

Bảng 3: Kết quả kiểm định sự chuyển dịch mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước Việt Nam

Mô hình văn hóa	Trước gia nhập WTO		Sau gia nhập WTO		Chênh lệch		Khoảng tin cậy 95%		p-value (t)
	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Cận dưới	Cận trên	
Văn hóa gia đình	3,07	1,06	2,50	0,56	-0,57	1,08	-0,66	-0,43	0,00
Văn hóa sáng tạo	2,14	0,36	2,40	0,54	0,26	0,48	0,21	0,31	0,00
Văn hóa thị trường	2,23	0,46	2,72	0,56	0,49	0,75	0,40	0,57	0,00
Văn hóa thứ bậc	2,54	0,90	2,33	0,55	-0,21	0,84	-0,31	-0,13	0,00

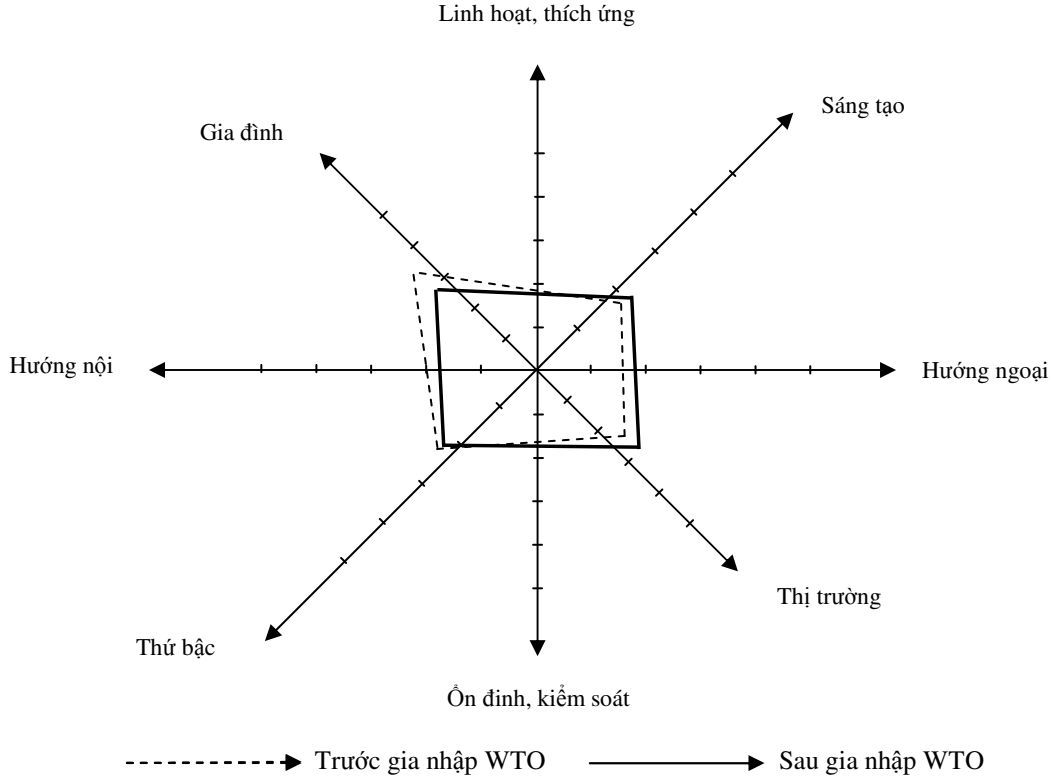
Nguồn: Tính toán từ kết quả khảo sát của tác giả.



Hình 2: Kết quả kiểm định sự khác biệt về các loại hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO.
Nguồn: Tính toán từ kết quả khảo sát của tác giả.

Trong bước đầu xây dựng văn hóa doanh nghiệp, một số ngân hàng như Vietcombank đã thành lập ban xây dựng văn hóa doanh nghiệp 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 như: ban hành sổ tay văn hóa doanh nghiệp, giới thiệu về các giá trị mang tính bản sắc, các giá trị cốt lõi của ngân hàng, các quy chuẩn về đạo đức, trách nhiệm hay các chuẩn mực trong hành vi ứng xử của cán bộ nhân viên ngân hàng... Khi những nội dung đó đã được lãnh đạo các ngân hàng phê chuẩn và ban hành thì ban xây dựng văn hóa doanh nghiệp cũng tự động giải tán, việc triển khai các nội dung cụ thể tiếp theo 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 tới nhân viên được thực hiện trong các hội nghị, giao lưu giữa lãnh đạo với nhân viên… Tuy nhiên, các ngân hàng không có cơ chế đánh giá mức độ nhận thức, cảm thụ của nhân viên đối với các giá trị đó và cũng không có phương thức đánh giá mức độ chuyển biến từ nhận thức sang hành động của nhân viên.



Hình 3: Mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO.
Nguồn: Mô phỏng từ kết quả khảo sát của tác giả.

Để khắc phục những vấn đề trên, tác giả đề xuất các ngân hàng thương mại nhà nước xây dựng bộ phận chuyên trách trong việc quản trị văn hóa doanh nghiệp của đơn vị (cũng như các bộ phận về quản trị thương hiệu, quản trị quan hệ khách hàng…). Bộ phận chuyên trách này sẽ

thực hiện các nhiệm vụ cơ bản như: tham mưu cho lãnh đạo 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; 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 các vấn đề liên quan như quản trị thương hiệu, quản trị quan hệ khách hàng, quan hệ công chúng...

4.2. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp lấy đặc tính thị trường làm trọng

Kết quả nghiên cứu cho thấy các ngân hàng có xu hướng chuyển dịch sang mô hình văn hóa thị trường và sáng tạo, đồng thời giảm các thuộc tính về văn hóa gia đình và thứ bậc. Như vậy, xu hướng chuyển dịch theo hướng tăng các yếu tố thị trường và sáng tạo trong mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng là cần thiết nhằm thích ứng với môi trường cạnh tranh ngày càng cao trong lĩnh vực ngân hàng, tài chính Việt Nam. Tuy nhiên, việc gia tăng các yếu tố văn hóa thị trường và sáng tạo không có nghĩa là các yếu tố văn hóa này chiếm ưu thế tuyệt đối so với các yếu tố văn hóa gia đình và thứ bậc. Ở đây là chỉ là tăng các yếu tố thị trường và sáng tạo trong mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng so với thời kỳ trước khi Việt Nam gia nhập WTO. Về chỉ số chung, các yếu tố này vẫn cần giữ ở mức cân bằng nhất định so với các chỉ số về văn hóa gia đình và thứ bậc, thậm chí đối với văn hóa sáng tạo dù chỉ số có tăng tuyệt đối nhưng cũng chỉ nên ở mức độ bằng hoặc thấp hơn so với các chỉ số gia đình và thứ bậc. Đối với một nền văn hóa trọng các yếu tố truyền thống, gia đình như Việt Nam, việc giảm mạnh các yếu tố văn hóa gia đình là khó, thậm chí là không cần thiết vì các yếu tố văn hóa gia đình cũng có nhiều điểm mạnh cần phát huy. Trong xu thế chung, các chỉ số văn hóa gia đình có thể giảm so với giai đoạn trước khi Việt Nam gia nhập WTO nhưng vẫn nên giữ ở mức trung bình cao so với các chỉ số về văn hóa thứ bậc và sáng tạo. Tương tự, các thuộc tính của văn hóa thứ bậc là không thể thiếu trong văn hóa doanh nghiệp của các ngân hàng, tổ chức kinh doanh tiền tệ với mức độ rủi ro cao, nơi đòi hỏi các mệnh lệnh được tuân thủ, các nguyên tắc, quy chuẩn được nghiêm túc thực thi. Vì vậy, các chỉ số văn hóa thứ bậc có thể giảm so với giai đoạn trước khi Việt Nam gia nhập WTO nhưng vẫn nên giữ ở mức cân bằng nhất định so với các chỉ số văn hóa sáng tạo và gia đình.

Tóm lại, trong giai đoạn hiện nay, khi Việt Nam đã hội nhập quốc tế sâu rộng hơn về kinh tế, cụ thể là trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng, mô hình văn hóa doanh nghiệp của các ngân hàng thương mại nhà nước nên hướng tới dạng thức lấy tính thị trường làm trọng, các thuộc tính văn hóa còn lại giữ ở mức cân bằng, cụ thể: Chỉ số về văn hóa thị trường là cao nhất, các chỉ số về văn hóa gia đình, sáng tạo và thứ bậc ở mức thấp hơn và tương đối cân bằng với nhau.

Để gia tăng các thuộc tính thị trường, sáng tạo trong mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng, tác giả đề xuất một số giải pháp sau:

- Thiết kế không gian làm việc mở, tăng cường không khí cởi mở hơn trong các cuộc họp, hội nghị. Các thành viên phải được thúc

đẩy bởi môi trường năng động, được tự do bày tỏ ý kiến, quan điểm của mình. Khuyến khích việc bày tỏ ý kiến, quan điểm của cán bộ nhân viên dựa trên những lập luận thực tiễn (do đặc tính văn hóa Việt Nam, các tranh luận thường dựa trên cảm tính, sử dụng ngụy biện và tấn công cá nhân sẽ làm cho việc chia sẻ ý tưởng, quan điểm bị hạn chế, dẫn đến việc bất hợp tác và tạo xung đột nội bộ). Cũng cần thiết phải xây dựng các quy tắc về trình bày ý kiến, tranh luận trong nội bộ. Lãnh đạo ngân hàng cần làm gương, là người chủ động thể hiện tinh thần sáng tạo, tạo động lực cho nhân viên, khuyến khích tinh thần đổi mới trong nhân viên.

- Ngân hàng phải xác lập các mục tiêu mới cho nhân viên, khuyến khích tinh thần giao lưu, học hỏi trong nhân viên, khuyến khích và tạo môi trường chuyển giao, tích hợp tri thức trong nội bộ tổ chức (thiết lập được quy trình tiếp nhận, lưu trữ, diễn giải và chuyển hóa các kinh nghiệm thành tri thức nội bộ được chia sẻ giữa các thành viên).

- Thường xuyên đánh giá quá trình sáng tạo, đổi mới của cán bộ, nhân viên qua việc phân tích kết quả đổi mới trong nội bộ ngân hàng (đổi mới các quy trình, thủ tục làm việc…), đánh giá kết quả việc đưa ra thị trường những sản phẩm/dịch vụ mới. Tính hiệu quả trong việc tăng cường các thuộc tính văn hóa sáng tạo của ngân hàng phải dựa trên kết quả cuối cùng là các sản phẩm/dịch vụ được chấp nhận ở bên trong (khách hàng nội bộ) và bên ngoài ngân hàng (khách hàng).

- Duy trì kỷ luật trong thực hiện mục tiêu, phải lấy việc hoàn thành mục tiêu là đòi hỏi bắt buộc của tất cả các bộ phận, đơn vị và các thành viên trong ngân hàng. Để thực hiện điều đó thì việc xác lập mục tiêu phải được xây dựng một cách phù hợp. Mục tiêu phải được định hướng dựa trên dự kiến tăng trưởng của thị trường, khả năng thực hiện của đội ngũ nhân viên và cần được định vị bởi đối thủ cạnh tranh, phải xác định việc cạnh tranh và chiến thắng đối thủ khi thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Lãnh đạo các bộ phận cần mạnh mẽ, thẳng thắn giao nhiệm vụ, thúc đẩy, hỗ trợ, nhắc nhở nhân viên cấp dưới hoàn thành các mục tiêu chung của bộ phận, đơn vị.

Ngoài tinh thần cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường, mỗi ngân hàng cần xây dựng tinh thần cạnh tranh lành mạnh giữa các nhân viên với nhau. Các nhân viên phải có các mục tiêu xác định riêng cần hoàn thành và đánh giá công việc dựa trên xếp hạng hoàn thành công việc. Tuy nhiên, cần quan tâm đến vấn đề giao việc và đánh giá kết quả hoàn thành công việc để đảm bảo việc cạnh tranh lành mạnh giữa các nhân viên. Các mục tiêu cho từng cá nhân trong bộ phận cần gắn chặt với mục tiêu chung của tổ chức để đảm bảo có tính thống nhất giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu tổ chức.

Những cá nhân, tập thể có các sản phẩm sáng tạo đạt hiệu quả cao, đạt và vượt các mục tiêu công việc, mục tiêu kinh doanh cần được tưởng thưởng xứng đáng, được tôn vinh trước tập thể nhằm tạo động lực cho những cá nhân, tập thể khác. Việc thưởng phạt cần thực hiện công khai, minh bạch và công bằng, tạo sự tin tưởng cho cán bộ, nhân viên.

4.3. Tăng cường công tác giáo dục, nâng cao kiến thức và nhận thức của cán bộ, nhân viên về văn hóa doanh nghiệp

Các nội dung liên quan đến văn hóa doanh nghiệp hết sức phong phú và đa dạng, trong đó có những nội dung có thể trở thành các quy phạm bắt buộc và được quy định dưới dạng văn bản, nhưng cũng có nội dung không thể bắt buộc mọi người thực hiện mà chỉ có thể giáo dục nhằm nâng cao nhận thức để bản thân cán

bộ, nhân viên tự ý thức thực hiện. Vì vậy, công tác giáo dục đóng vai trò quan trọng nhằm đảm bảo việc triển khai các nội dung văn hóa doanh nghiệp đạt hiệu quả.

Ngoài ra, văn hóa doanh nghiệp luôn chịu tác động của nhiều yếu tố khác nhau, một số đặc điểm văn hóa có thể thay đổi thường xuyên. Để văn hóa doanh nghiệp trong các ngân hàng thương mại vận hành theo đúng định hướng đã xác định, tác động tích cực đến hoạt động chung, ngân hàng cần thực hiện việc đào tạo và giáo dục cán bộ, nhân viên thường xuyên và liên tục.

Để công tác giáo dục, nâng cao nhận thức về văn hóa doanh nghiệp được triển khai hiệu quả tại các ngân hàng thương mại, tác giả đề xuất một số điểm lưu ý sau:

- Để đảm bảo các chương trình đào tạo đạt chất lượng và đủ sức hấp dẫn, nhất là đối với lực lượng nhân sự có trình độ học vấn cao tại các ngân hàng, các giảng viên, cán bộ tham gia công tác đào tạo về văn hóa doanh nghiệp cho ngân hàng cần có hiểu biết chuyên sâu về văn hóa doanh nghiệp, nếu là giảng viên bên ngoài thì cần có thời gian nghiên cứu, tìm hiểu sâu về môi trường văn hóa doanh nghiệp thực tế tại ngân hàng trước khi tiến hành xây dựng bài giảng và tổ chức giảng dạy.

- Tổ chức các lớp đào tạo thường xuyên, nhất là đối với cán bộ mới tuyển dụng.

- Tăng cường công tác đào tạo tại chỗ, tự đào tạo, hướng dẫn lẫn nhau giữa cán bộ, nhân viên tại các phòng ban về kiến thức văn hóa doanh nghiệp và thực hiện các nội dung văn hóa doanh nghiệp tại ngân hàng. Các bài học lý thuyết chỉ có thể thấm nhuần trong mỗi người qua những trải nghiệm thực tế và bằng cách thực hành thường xuyên.

- Các tổ chức đoàn thể tăng cường tổ chức các cuộc thi tìm hiểu về văn hóa doanh nghiệp của ngân hàng, ở tất cả các cấp và các chi nhánh trong toàn quốc; tuyên dương, động viên những cá nhân, tập thể điển hình trong việc thực hiện các nội dung văn hóa doanh nghiệp theo kênh khen thưởng của đơn vị.

5. Kết luận

Văn hóa doanh nghiệp ngày càng chứng minh vai trò quan trọng trong việc góp phần tăng cường năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp. Sau khi Việt Nam gia nhập WTO, các ngân hàng thương mại nhà nước đã thể hiện nhiều nỗ lực với các hoạt động cụ thể nhằm xây dựng, phát triển văn hóa doanh nghiệp tại đơn vị. Tuy nhiên, để có thể đưa ra các nội dung xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp thì một trong những cơ sở quan trọng là phải xác định được mô hình văn hóa doanh nghiệp hiện tại của các ngân hàng. Nghiên cứu khảo sát tại 4 ngân hàng thương mại nhà nước lớn nhất ở Việt Nam đã cho thấy cái nhìn cụ thể hơn về mô hình văn hóa doanh nghiệp và sự dịch chuyển mô hình văn hóa doanh nghiệp của các ngân hàng này trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Kết quả nghiên cứu sẽ là cơ sở quan trọng để các ngân hàng thương mại nhà nước định hình được mô hình văn hóa doanh nghiệp cần hướng đến trong tương lai, từ đó xác định các nhiệm vụ cụ thể, hiệu quả hơn trong quá trình xây dựng, phát triển văn hóa doanh nghiệp của đơn vị.

Tài liệu tham khảo

[1] K. Cameron, R. Quinn, Diagnosing and Chaging Organizational Culture: Based on Competing Values Framework, Third Edition, Jossey Bass, 2011.

[2] Đỗ Minh Cương, Văn hóa kinh doanh và triết lí kinh doanh, NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2001.

[3] Lê Thị Kim Nga, 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, 2009.

[4] Ojo, O., "Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance", Bussiness Intelligence Journal, 2 (2009) 2, 388.

[5] Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R, Shabbir, L., "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview", Interdisciplinary Jounral of Contemporary Research in Business, 9 (2012) 3, 975.

[6] Nguyễn Mạnh Quân, Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty, NXB. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2007.

[7] Tianyuan Yu, Nengquan Wu, "A Review of Study on the Competing Values Framework", International Journal of Business and Management 4 (2009) 5, 37.

[8] Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS - 2 tập, NXB. Hồng Đức, Thanh Hóa, 2008.

The Corporate Culture Model in State-owned Commercial Banks Before and After Vietnam Joined the WTO

Nguyễn Hải Minh

Central Hồ Chí Minh Communist Youth Union,
62 Bà Triệu Str., Hoàn Kiếm Dist., Hanoi, Vietnam

Abstract: The paper presents a method of diagnosing the corporate culture model - Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) based on the theory of the competitive value framework of Cameron and Quinn. The research results identified corporate culture models and the movement of these models in the state-owned commercial banks in two periods before and after Vietnam joined the WTO. The paper also proposes solutions for the state-owned commercial banks in Vietnam to determine an effective corporate culture model, thereby enhancing the competitive advantage of those banks.

Keywords: Corporate culture, comercial bank (s), OCAI, Vietnam, WTO.