

Văn hóa doanh nghiệp của ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn - Hà Nội (SHB) sau khi sáp nhập

Đỗ Thị Minh Phương*¹, Nguyễn Tích Nghị²

¹*Phòng Phát triển và Quản trị nhân sự, Khối quản trị nguồn nhân lực,
Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn – Hà Nội*

²*Phòng Tổ chức Cán bộ, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội*

Nhận ngày 01 tháng 12 năm 2014

Chỉnh sửa ngày 12 tháng 12 năm 2014; Chấp nhận đăng ngày 20 tháng 12 năm 2014

Tóm tắt: Mấy năm gần đây, nhiều ngân hàng thương mại tại Việt Nam đã thực hiện hoạt động “hợp nhất”, “sáp nhập” với ngân hàng khác. Quy mô tài chính lớn hơn và số lượng nhân viên tăng nhanh chóng, ngân hàng phải đối mặt với nguy cơ xung đột văn hóa của tổ chức và sự phức tạp trong các mối quan hệ giữa cán bộ nhân viên. Để giải quyết vấn đề này, lãnh đạo ngân hàng phải đánh giá được thực trạng văn hóa doanh nghiệp của ngân hàng sau khi hợp nhất/sáp nhập, trên cơ sở đó đề ra các giải pháp xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp với ngân hàng trong điều kiện mới. Để có minh chứng cụ thể, tác giả đã tiến hành nghiên cứu trường hợp sáp nhập Ngân hàng TMCP Nhà Hà Nội (Habubank) vào Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội (SHB). Trên cơ sở phân tích khái niệm, bản chất của văn hóa doanh nghiệp và thông tin thu được từ 239 phiếu khảo sát, 08 phỏng vấn, tác giả đã làm rõ hiện trạng văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội sau khi sáp nhập, cũng như sự cấp thiết phải xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng cho phù hợp với điều kiện mới.

Từ khóa: SHB, Habubank, văn hóa doanh nghiệp, ngân hàng, hợp nhất, sáp nhập.

1. Đặt vấn đề

Trong khoảng vài năm trở lại đây, khi nền kinh tế thế giới vào giai đoạn khủng hoảng, nhiều quốc gia thực hiện chủ trương tái cấu trúc hệ thống ngân hàng với kỳ vọng là giải pháp giúp nền kinh tế ổn định và phát triển. Ở Việt Nam, nhiều người đã quá quen với thuật ngữ “tái cấu trúc”, “hợp nhất”, “sáp nhập”. Đã có

hàng loạt ngân hàng tham gia vào hoạt động tái cấu trúc này. Có thể kể đến như việc hợp nhất Ngân hàng Thương mại cổ phần (TMCP) Sài Gòn với Ngân hàng Đệ Nhất và Ngân hàng TMCP Việt Nam Tín nghĩa; sáp nhập Ngân hàng TMCP Nhà Hà Nội vào Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội; giữa Ngân hàng TMCP Đại Á và Ngân hàng TMCP HDBank. Gần đây, theo nguồn tin của *Báo Đầu tư điện tử - Baodautu.vn*, Ngân hàng Nhà nước thông qua về mặt chủ trương phương án sáp nhập của hai thương vụ ồn ào nhất trong năm là Southern

* Tác giả liên hệ. ĐT.: 84-979811088
Email: dominhphuong1088@gmail.com

Bank - Sacombank và MDB - Maritime Bank. Quá trình tái cấu trúc mới chỉ diễn ra bước đầu và nhiều người dự đoán còn hàng loạt ngân hàng tham gia vào hoạt động này.

Tái cấu trúc để các ngân hàng lớn mạnh hơn về tiềm lực tài chính, có thể cạnh tranh với các ngân hàng trong và ngoài nước. Tuy nhiên, tái cấu trúc, hợp nhất, sáp nhập khiến các mối quan hệ trong tổ chức ngân hàng thay đổi, dẫn đến tình trạng phá cấu trúc; tái cấu trúc; và tiếp biến văn hóa của doanh nghiệp. Việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp (VHDN) là yếu tố cơ bản và quyết định đến sự tồn tại và phát triển của mỗi ngân hàng.

2. Bản chất của văn hóa doanh nghiệp

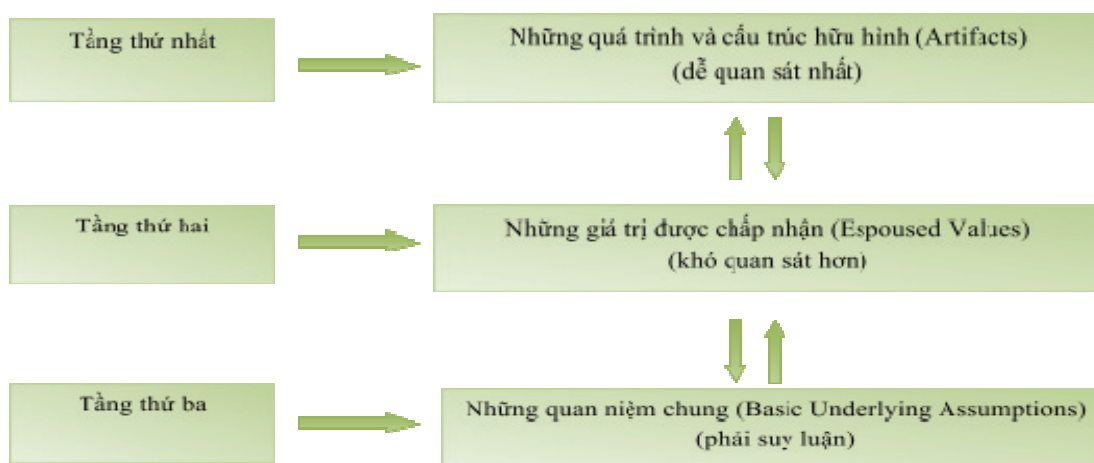
VHDN là công cụ quản lý rất quan trọng. Thông qua văn hóa, người lãnh đạo của doanh nghiệp có thể tác động tới tư tưởng, suy nghĩ và hành động của từng nhân viên, ảnh hưởng tới khách hàng và đối tác. Khi quy mô của doanh nghiệp mở rộng, số lượng nhân viên tăng lên và kèm theo đó là các mối quan hệ trong doanh nghiệp tăng lên bội phần. Vai trò của việc xây dựng VHDN càng trở nên quan trọng.

Theo Edgar Schein “Văn hóa công ty là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh” [1].

Theo PGS.TS Phạm Ngọc Thanh: “Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tinh cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích” [2].

Từ những định nghĩa trên, có thể hiểu văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ những nhân tố văn hoá được hình thành và chất lọc trong quá trình phát triển của doanh nghiệp, được các thành viên trong doanh nghiệp thừa nhận và biểu hiện trong ứng xử nội bộ và ứng xử với bên ngoài, tạo nên bản sắc văn hoá riêng của doanh nghiệp đó.

Theo Edgar H. Schein, cấu trúc văn hóa doanh nghiệp có thể chia thành ba tầng (level) khác nhau [3]. Thuật ngữ “tầng” dùng để chỉ mức độ có thể cảm nhận được của các giá trị văn hóa trong tổ chức hay nói cách khác là tính hữu hình của các giá trị văn hóa đó.



Nội dung ba tầng cấu trúc của VHDN:

- Tầng thứ nhất - những quá trình và cấu trúc hữu hình (dễ nhận thấy nhất). Đây là cơ sở vật chất, công nghệ, sản phẩm, là nội quy quy chế, là con người cụ thể với trang phục, cách giao tiếp, ứng xử giữa mọi người trong cơ quan và với đối tác, khách hàng. Những điều này gần gũi với đời thường, với xã hội nên dễ đánh giá, nó được ví như hình thức bên ngoài của văn hoá doanh nghiệp.

- Tầng thứ hai - những giá trị được chấp nhận: Ban đầu, các giá trị này có thể xuất phát từ phía lãnh đạo, cán bộ hay những tấm gương điển hình, có thể là ý tưởng, phương pháp làm việc hay cách làm mới, đạo đức tốt, nghiệp vụ giỏi, v.v. Các giá trị đó qua thực tế được mọi người ghi nhận, đánh giá cao và coi đó như chuẩn mực, là tấm gương để áp dụng rộng rãi trên thực tế. Tuy nhiên, nó chưa tự thành quy định bắt buộc với tất cả mọi người.

- Tầng thứ ba - những quan niệm chung: Khi các giá trị được thừa nhận, được kiểm chứng và phổ biến, trở thành chuẩn mực thực sự, chúng sẽ trở thành những quan niệm chung. VHDN định hướng tư duy, sự cảm nhận và hành vi của các thành viên trong doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp tiếp tục tái tạo các giá trị trong các biểu trưng cụ thể.

Các cấp độ này phản ánh cách nhận biết VHDN theo từng tầng bậc, từ các giá trị hữu hình đến các giá trị vô hình. Nhưng ở cấp độ cao nhất, sự kết tinh của VHDN là điều mà các doanh nghiệp này có, doanh nghiệp khác không có, đó là giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp [4]. Giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp xoay quanh các mối liên hệ chính: ứng xử của doanh nghiệp với xã hội và môi trường; giữa con người với con người trong doanh nghiệp; giữa con người với công việc; và giữa doanh nghiệp với khách hàng.

Ngân hàng là loại hình doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tín dụng, thông qua việc cung cấp các dịch vụ tín dụng để tìm kiếm lợi nhuận. Vì vậy, văn hóa doanh nghiệp của ngân hàng có đặc trưng: (i) mọi hoạt động của ngân hàng phải đúng theo quy định của pháp luật; (ii) bên cạnh hoạt động vì lợi nhuận, ngân hàng cũng phải nêu cao trách nhiệm với xã hội thông qua các hoạt động công ích; (iii) tạo môi trường làm việc thuận lợi bên trong ngân hàng, chăm lo và nâng cao đời sống cho cán bộ, nhân viên; (iiii) luôn tạo dựng thương hiệu và giữ chữ tín với đối tác, khách hàng.

3. Nhận diện VHDN của Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội sau sáp nhập Ngân hàng TMCP Nhà Hà Nội

3.1. Những giá trị hữu hình của ngân hàng

Sau khi nhận sáp nhập Ngân hàng TMCP Nhà Hà Nội (Habubank), Ngân hàng sau sáp nhập vẫn lấy tên là Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội (SHB). Về cơ bản, các giá trị văn hóa xây dựng trong hơn 19 năm của SHB được SHB sau sáp nhập tiếp tục duy trì và phát triển trên cơ sở phù hợp với chiến lược, tầm nhìn và triết lý kinh doanh.

- Tầm nhìn, phương châm hoạt động:

Tầm nhìn của SHB: SHB phấn đấu đến năm 2015 trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam với công nghệ hiện đại, nhân sự chuyên nghiệp, mạng lưới rộng trên toàn quốc và quốc tế, mang đến cho đối tác và khách hàng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng đồng bộ, tiện ích với chi phí hợp lý, chất lượng dịch vụ cao.

Phương châm hoạt động: SHB luôn cam kết bảo toàn và gia tăng giá trị ngân hàng, phát triển bền vững, luôn am hiểu, hướng tới khách hàng và thị trường với phong cách phục vụ

chuyên nghiệp, hiện đại. SHB chú trọng tính minh bạch, trung thực trong tất cả các hoạt động.

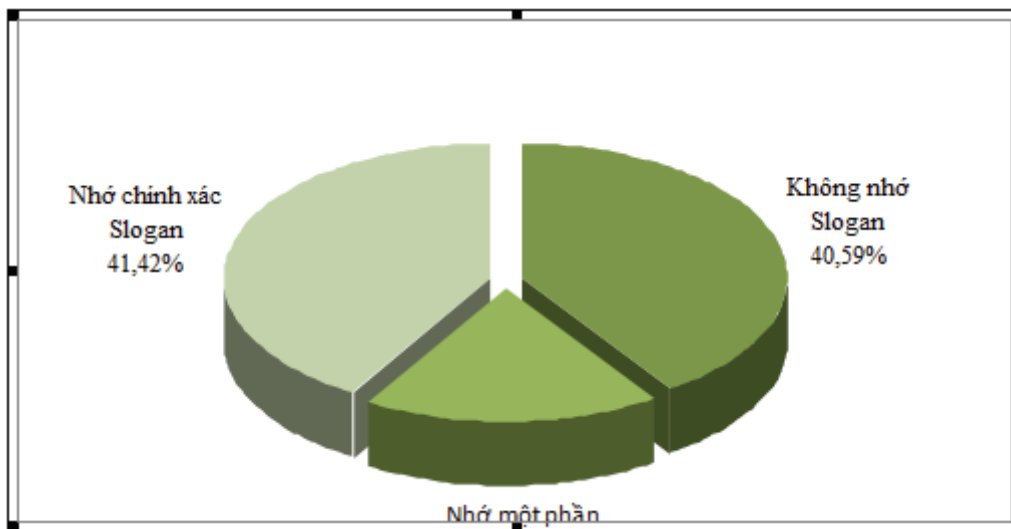
- Về logo, slogan và các ấn phẩm điển hình:

Đối với SHB sau sáp nhập, đó là một sự khởi đầu mới. Do SHB mua lại và sáp nhập với Habubank nên các giá trị hữu hình như Slogan và biểu tượng của SHB không có sự thay đổi so với trước khi sáp nhập. Dưới đây là logo và slogan của SHB:



Logo và slogan đã được SHB duy trì và phát triển từ khi thành lập (13/11/1993). Trải qua thời gian dài xây dựng và phát triển, sau khi sáp nhập, SHB vẫn duy trì logo với biểu tượng chữ SHB. Logo được sử dụng rộng rãi trong tất cả các ấn phẩm, góp phần khơi dậy niềm tự hào của nhân viên về ngân hàng.

Tuy nhiên, khi thực hiện cuộc khảo sát, tác giả đã rất ngạc nhiên khi thấy tỷ lệ lớn cán bộ nhân viên không nhớ chính xác slogan của SHB. Chỉ có 41.42% cán bộ nhân viên trả lời chính xác slogan của SHB là “Solid partners, flexible solutions”. Nghĩa tiếng Việt của slogan này là “ĐỐI TÁC TIN CẬY, GIẢI PHÁP PHÙ HỢP”. Như vậy, có đến 58,58% cán bộ nhân viên không nhớ hoặc nhớ không chính xác slogan của ngân hàng. Đây là điều rất đáng báo động. Ngay bản thân nhân viên của ngân hàng còn không nhớ chính xác slogan thì làm sao khách hàng có thể nhớ được. Hiệu quả truyền thông về ngân hàng như vậy bị hạn chế rất nhiều. Nguyên nhân chính dẫn đến hạn chế này là do hình thức thể hiện của slogan. Ngân hàng đã dùng một câu tiếng Anh làm khẩu hiệu. Trong khi đó, đại bộ phận người dân Việt Nam không biết tiếng Anh hoặc nếu biết thì vốn từ rất hạn chế. Theo tác giả, slogan của Ngân hàng SHB sẽ được nhớ đến một cách dễ dàng hơn nhiều nếu dùng tiếng Việt là “ĐỐI TÁC TIN CẬY, GIẢI PHÁP PHÙ HỢP”.



Biểu đồ 1. Tỷ lệ cán bộ nhân viên nhớ Slogan của SHB.
(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

- *Về đồng phục của SHB*: Cùng song song với việc giữ nguyên logo và slogan là mẫu mã đồng phục cán bộ nhân viên tại SHB. Đồng phục mùa hè của SHB là váy đen ngắn và áo sơ mi vàng chanh, đồng phục của nam là quần đen và áo sơ mi màu vàng cam. Trang phục mùa đông của nữ là váy và áo vecto màu đen, của nam là đồng phục vecto đen, áo vàng cam. Đồng phục của nhân viên SHB không chỉ đơn thuần là trang phục công sở mà nó còn hàm ẩn ý nghĩa sâu xa là quảng bá hình ảnh của SHB với khách hàng và đối tác, là thương hiệu của SHB và là niềm tự hào của chính cán bộ nhân viên.

Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về đồng phục của cán bộ nhân viên SHB cho thấy, 53.14% cán bộ nhân viên cảm thấy đồng phục rất bình thường, 33.89% cán bộ nhân viên thấy hài lòng. Tỷ lệ cán bộ nhân viên cảm thấy rất hài lòng chiếm tỷ lệ rất nhỏ, 1.67%. Số còn lại là ý kiến cảm thấy không hài lòng, chiếm 11.3%. Trong đó 2/3 số người không hài lòng lại là những người làm việc tại SHB từ trước khi sáp nhập, tức là những người có thời gian mặc đồng phục lâu nhất trong số các đối tượng được khảo sát. Đây có thể coi là một chỉ báo để đánh giá mức độ hài lòng về đồng phục của SHB.

Khi được hỏi về cảm giác khi mặc đồng phục, đa số cán bộ nhân viên của ngân hàng cho rằng họ cảm thấy thoải mái (58.16%), thậm chí là tự hào (10.46%). Một số ý kiến mang nội dung chê như cảm giác gò bó (7.11%), thậm chí có ý kiến cho rằng cảm thấy xấu hổ (2.09%). Điều đáng nói là những người cảm thấy xấu hổ đều là những cán bộ nhân viên làm việc tại Habubank từ trước khi sáp nhập. Phải chăng có tâm lý nào đó gây ảnh hưởng tới sự lựa chọn phương án trả lời này? Bên cạnh đó, 13.39% ý kiến nói rằng không cảm thấy gì, hay nói cách khác là họ không quan tâm đến đồng phục mình đang mặc.

Một số cán bộ nhân viên trả lời phiếu đã cung cấp thêm thông tin về đồng phục. Có ý kiến cho rằng kiểu dáng của đồng phục không thời trang nên không đẹp lắm. Có ý kiến lại cho rằng chất liệu vải may đồng phục không phải vải tốt nên bạc màu nhanh hoặc khả năng thấm mồ hôi kém, khi mặc cảm thấy nóng. Đây là điều cần phải lưu ý vì toàn bộ hệ thống của Ngân hàng SHB được thiết lập từ miền Bắc vào tới miền Nam, thậm chí sang cả một số nước Đông Nam Á. Các vùng địa lý khác nhau thì điều kiện thời tiết, khí hậu cũng khác nhau nhiều. Do đó, khi thiết kế đồng phục, ngân hàng cần nghiên cứu kỹ về kiểu dáng và chất liệu sao cho phù hợp với đa số cán bộ nhân viên trên toàn hệ thống.

- Kiến trúc và bố trí công sở:

Hiện nay, SHB có 1 trụ sở chính và 300 chi nhánh, phòng giao dịch. Qua khảo sát cho thấy đa số ý kiến của cán bộ cảm thấy hài lòng (63.18%), thậm chí rất hài lòng (2.93%) về điều kiện cơ sở vật chất nơi làm việc. Số ý kiến cảm thấy bình thường, không khen, không chê chiếm 26.36%. Số còn lại là các ý kiến cảm thấy không hài lòng (2.09%), thậm chí rất chán (5.44%) về không gian, địa điểm làm việc.

3.2. Những giá trị được chia sẻ, chấp nhận và tuyên bố

- Về môi trường làm việc tại SHB:

SHB là ngân hàng có bề dày lịch sử, được thành lập từ cách đây hơn 20 năm. Với đường lối phát triển đúng đắn, môi trường làm việc chuyên nghiệp, luôn đề cao hiệu quả công việc, SHB ngày càng lớn mạnh cả về quy mô và tiềm lực tài chính. Sự thành công trong thương vụ sáp nhập Habubank là một minh chứng cho sự lớn mạnh này.

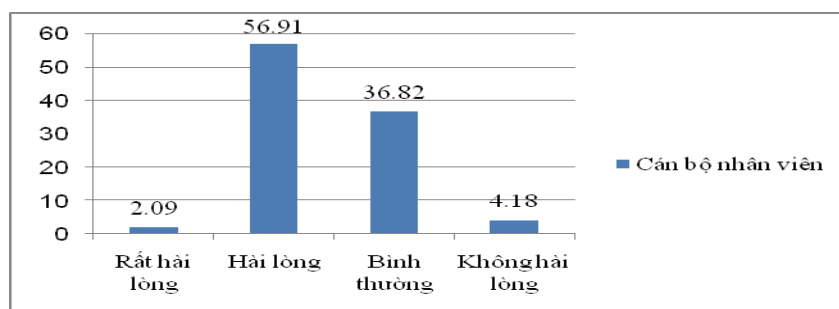
Với đa số nhân viên của Habubank, khi sáp nhập vào SHB thì ấn tượng đầu tiên đó là sự

chuyên nghiệp, tinh thần trách nhiệm và hiệu quả công việc. Kết quả khảo sát cho thấy đa số ý kiến cho rằng SHB có môi trường làm việc chuyên nghiệp (54.39%). Thậm chí có 2.51% ý kiến đánh giá rất chuyên nghiệp. Số ý kiến đánh giá ở mức bình thường chiếm 31.38%. Như vậy, đa số nhân viên đều đánh giá tốt về môi trường làm việc tại SHB. Số ý kiến cho rằng môi trường làm việc ở đây không chuyên nghiệp hoặc có ý kiến khác thì chiếm tỷ lệ rất thấp, tổng cộng là 11.72%.

Khi bước vào một môi trường làm việc mới, đặc biệt là một môi trường làm việc chuyên nghiệp hơn, yêu cầu nhân viên phải làm việc với năng suất lao động cao hơn, không ít nhân viên mới sẽ cảm thấy bị ngợp nhưng với sức

trẻ, với sự năng động, ham học hỏi và mong muốn phát triển về chuyên môn, các nhân viên mới đều có gắng hòa nhập nhanh với môi trường làm việc này. Phần lớn các ý kiến được hỏi đều cảm thấy hài lòng với môi trường làm việc tại SHB. Có tới 56.90% nhân viên cảm thấy hài lòng, 2.09% ý kiến rất hài lòng. Như vậy, 58.99% ý kiến cảm thấy hài lòng trở lên. Số ý kiến cho rằng môi trường làm việc ở đây bình thường, chiếm 36.82%. Còn lại rất ít người cảm thấy không hài lòng, chiếm 4.18%. Xét một cách tổng thể, môi trường làm việc tại SHB được chính nhân viên đánh giá cao. Đây là điều mà không phải ngân hàng nào cũng có được.

Biểu đồ 2. Đánh giá mức độ hài lòng về môi trường làm việc tại SHB (tỷ lệ %)



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Văn hóa ứng xử và giao tiếp:

Tại SHB, luôn có sự phân định riêng cho các mối quan hệ ứng xử giữa đồng nghiệp, giữa cán bộ quản lý với nhân viên và giữa nhân viên với khách hàng.

Văn hóa ứng xử giữa cán bộ nhân viên với nhau: Theo khảo sát của tác giả về mối quan hệ đồng nghiệp sau khi sáp nhập có 77,6% cán bộ nhân viên hài lòng và rất hài lòng về mối quan hệ này.

Nhìn chung, các nhân viên khá hài lòng về quan hệ ứng xử của đồng nghiệp, đặc biệt là mối quan hệ giữa các nhân viên của SHB. Tuy

nhiên do tính chất cạnh tranh của công việc nên một số phòng ban trong ngân hàng vẫn chưa phát huy tốt tinh thần tập thể. Việc giao lưu với cán bộ nhân viên tại các phòng ban khác nhau còn hạn chế.

Văn hóa ứng xử giữa cấp trên và cấp dưới:

Tại SHB sau sáp nhập, một số lượng lớn cán bộ quản lý cũ của Habubank đã được tiếp nhận về SHB. Mối quan hệ giữa các nhân viên và đội ngũ quản lý khá cởi mở và thân thiện, tuy nhiên sự hòa hợp trong các phong cách làm việc giữa cấp trên và cấp dưới còn khá nhiều hạn chế.

Văn hóa ứng xử giữa nhân viên với khách hàng:

Văn hóa giao tiếp với khách hàng là một điều rất quan trọng trong việc thực hiện chiến lược kinh doanh của SHB. Nhận thức được điều này, SHB đã xây dựng các tiêu chuẩn giao tiếp với khách hàng, trong đó nêu rõ các quy chuẩn về hình ảnh, trang phục, cách giao tiếp với khách hàng, thái độ giao dịch lịch sự, khiêm tốn. Bên cạnh đó, SHB còn quy định về giao dịch với khách hàng qua điện thoại.

Phong cách quản lý của SHB: Phong cách quản lý là tổng thể những cách thức tác động đến cá nhân và tập thể cán bộ nhân viên nhằm khuyến khích, động viên, thúc đẩy cán bộ nhân viên hoàn thành tốt công việc. Trong bất kỳ một tổ chức nào, phong cách quản lý được sử dụng như một công cụ quan trọng để nhà quản lý hoàn thành được mục tiêu đề ra. Tại SHB, hầu như nhân viên khá hài lòng về phong cách lãnh đạo của cấp quản lý SHB sau sáp nhập.

Tại SHB, phong cách quản lý của Ban lãnh đạo SHB mang tính dân chủ. Điều này thể hiện ở các yếu tố sau:

Ban lãnh đạo SHB luôn có sự động viên và khích lệ nhân viên làm việc. Thể hiện ở kết quả khảo sát là 45,2% nhân viên cho rằng thường xuyên nhận được động viên và 46% thỉnh thoảng được động viên. Tại các cuộc họp, Ban lãnh đạo SHB cũng thường xuyên khuyến khích nhân viên phát biểu và đóng góp ý kiến. Nhân viên cũng luôn được tham gia vào quá trình ra quyết định. Mặc dù tỷ lệ được thường xuyên tham gia vào quá trình ra quyết định là 33%, tuy nhiên, đối với một tổ chức lớn và chuyên nghiệp thì con số là một điều đáng khích lệ cho cán bộ nhân viên ngân hàng.

Bên cạnh phong cách quản lý dân chủ, 22% ý kiến cho rằng một số cán bộ quản lý khác còn chuyên quyền và độc đoán và thường tập trung ở các bộ phận pháp chế, quản lý rủi ro và kiểm toán nội bộ.

Các nội quy, quy định, quy chế của SHB sau sáp nhập:

Hiện nay, SHB vẫn duy trì toàn bộ hệ thống các văn bản, quy chế, quy định của Ngân hàng SHB trước sáp nhập. SHB sau sáp nhập tiếp tục kế thừa và phát huy. Còn đối với Habubank cũ, hầu như toàn bộ các văn bản, quy trình, quy chế không được sử dụng. Điều này đồng nghĩa với việc toàn bộ cán bộ nhân viên cũ của Habubank khi chuyển giao sáp nhập với SHB cần nắm được các quy trình quy chế của SHB. Về cơ bản, bộ quy chuẩn, quy chế, nội quy của SHB khá đầy đủ trên mọi lĩnh vực hoạt động của ngân hàng: hoạt động tín dụng, hoạt động kế toán tài chính, hoạt động đầu tư, hoạt động huy động vốn ...

Về lĩnh vực kinh doanh, SHB luôn có đầy đủ các quy định đảm bảo chất lượng và hoạt động kinh doanh an toàn, hiệu quả và tránh được rủi ro. Về vấn đề quản lý và phối hợp các Phòng/Ban/Trung tâm tại SHB cũng có những quy tắc quy trình nhất định. Ngay tại các phòng ban cũng luôn có phân định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ và vai trò của các phòng/ban đó.

Ngân hàng là lĩnh vực kinh doanh yêu cầu có tính chính xác cao, cần phải có các quy định rõ ràng để nâng cao hiệu quả hoạt động, đồng thời tạo ra hành lang pháp lý để quy rõ trách nhiệm của những người có liên quan trong công việc. Do vậy, điều quan trọng là cán bộ nhân viên nắm vững được các loại hình văn bản cũng như quy trình, quy chế thực hiện là điều cần quan tâm. Qua khảo sát của tác giả, có đến 58,6% nhân viên khẳng định rằng họ có đọc các quy định, quy chế của SHB nhưng chỉ nhớ được một chút. Khi cán bộ nhân viên chính là người sẽ thực hiện các văn bản quy định, nội quy, quy chế của SHB mà chỉ nhớ được một chút thì việc đảm bảo thực hiện đúng các quy định đó là rất khó. Đồng nghĩa, sai sót và rủi ro đối với SHB sau sáp nhập là điều có thể xảy ra.

Về các chính sách thưởng, chế độ đãi ngộ với cán bộ nhân viên:

Về chế độ lương thưởng, SHB áp dụng chế độ tiền lương cho nhân viên trên cơ sở trình độ học vấn và vị trí công việc. Điều này thúc đẩy nhân viên tích cực học hỏi và nâng cao trình độ đồng thời tạo cho nhân viên cơ hội phấn đấu trong công việc. Nguyên tắc trả lương tại SHB thực hiện công bằng và minh bạch. Hệ số lương tại SHB được quy định theo bảng cấp. Về các chế độ thưởng, SHB quy định thưởng lương kinh doanh định kỳ 6 tháng/lần, cuối năm được thưởng tháng lương thứ 13 và lương kinh doanh cuối năm. Bên cạnh đó, đối với các ngày kỷ niệm 30/04, 01/05, 02/09, tết dương lịch, tết âm lịch, SHB cũng luôn có các chính sách thưởng bằng tiền mặt cho nhân viên ít nhất tương đương với 1 tháng lương. Chính sách của SHB quan niệm về lương, thưởng là “sống bằng lương, giàu bằng thưởng”, do vậy các chính sách về lương và thưởng của SHB cũng khá cạnh tranh.

Tuy nhiên, thực tế sau sáp nhập từ ngày 28/08/2012, do Habubank và SHB có cách xếp lương khác nhau nên lương tháng giữa cán bộ nhân viên tại Habubank với SHB là khác nhau về nguyên tắc và mức lương. Điều này đã tạo ra tâm lý mất công bằng giữa cán bộ nhân viên trong SHB. Đến ngày 01/06/2013, SHB sau sáp nhập đã thực hiện việc chuyển xếp lương cho các nhân viên trước kia làm việc tại Habubank theo nguyên tắc và cách chi lương của SHB. Nhưng do số lượng chuyển xếp lớn, tính chất lao động khác nhau (tình trạng lao động nghỉ việc/ngỉ không lương/ngỉ thai sản..) nên việc chuyển xếp mới chỉ tạm thời thực hiện đối với cấp chuyên viên. Một số các chức danh như chuyên viên cao cấp và quản lý trung cấp chưa thực hiện được việc chuyển xếp lương theo quy định.

Theo khảo sát của tác giả, về chính sách lương, thưởng có 72% cán bộ nhân viên cho

rằng SHB sau sáp nhập nên thay đổi chính sách về lương và thưởng (chính sách nâng lương, xếp lương nhân viên ...). Trong bối cảnh tình hình kinh tế khó khăn, nhất là lĩnh vực ngân hàng có nhiều sự cạnh tranh thì việc thay đổi chế độ lương thưởng hấp dẫn cũng là một trong những yếu tố để khuyến khích và động viên cán bộ nhân viên. Đặc biệt, sự sáp nhập của Habubank vào SHB đã tạo ra sự khác nhau về lương và thưởng cho cán bộ nhân viên nên tâm lý cán bộ nhân viên muốn được thay đổi chính sách lương thưởng cho phù hợp với tình hình thực tế. Mặc dù, mức lương hiện tại mà SHB đang áp dụng cho cán bộ nhân viên không phải là thấp và đa số cán bộ nhân viên không hoàn toàn không hài lòng về mức lương (theo khảo sát của tác giả chỉ có 5,9% ý kiến cho rằng không hài lòng).

Về chính sách đào tạo: Từ trước và sau khi sáp nhập, chủ trương của SHB là luôn chú trọng nguồn nhân lực, do vậy SHB luôn tập trung đào tạo các kỹ năng và nghiệp vụ cho cán bộ nhân viên tại SHB. Sau khi sáp nhập, SHB cũng tổ chức các buổi đào tạo, hướng dẫn cho cán bộ nhân viên Habubank cũ biết và hiểu về các quy định của SHB, hướng dẫn thực hiện nghiệp vụ theo quy trình và quy chế SHB mới. Tuy nhiên, sau sáp nhập, SHB mới chỉ tập trung hướng dẫn các văn bản, quy trình nội bộ của SHB cho cán bộ nhân viên Habubank cũ, và số lần tổ chức cũng chưa thực sự đủ đáp ứng với nhu cầu của cán bộ nhân viên. Có 53% ý kiến cho rằng thỉnh thoảng cán bộ nhân viên mới được tham gia các buổi phổ biến văn bản, quy chế nội bộ SHB.

Đối với việc đào tạo các kỹ năng ngoài cho nhân viên và cử đi đào tạo tại các Trung tâm nghiệp vụ ngoài SHB, hầu như số lượng không nhiều, chỉ chiếm 40%.

3.3. Những quan niệm chung và giá trị cốt lõi

Về triết lý kinh doanh:

SHB luôn cung cấp các sản phẩm dịch vụ đa dạng, an toàn, bảo mật, thân thiện và nhanh chóng, với chi phí hợp lý, chất lượng dịch vụ cao và luôn là một đối tác tin cậy của khách hàng, cổ đông.

Về giá trị cốt lõi của SHB:

Lợi ích cổ đông: SHB luôn cam kết bảo toàn và gia tăng giá trị ngân hàng, phát triển bền vững, đem lại lợi ích tối đa cho các cổ đông, vì một SHB thịnh vượng.

Trọng tâm là khách hàng: SHB luôn am hiểu, hướng tới khách hàng và thị trường với phong cách phục vụ chuyên nghiệp, hiện đại.

SHB cam kết cung cấp cho khách hàng các sản phẩm dịch vụ hiện đại, đa dạng, tiện ích, thân thiện, nhanh chóng, hiệu quả, có sự khác biệt và mang tính cạnh tranh cao.

Coi trọng phát triển đội ngũ nhân viên:

Xây dựng môi trường SHB trẻ trung, năng động, chuyên nghiệp, tin cậy, sáng tạo, đoàn kết. SHB tạo cơ hội phát triển cho tất cả mọi người, hướng tới giá trị tôn vinh những cá nhân có thành tích tốt.

Liêm chính và minh bạch: SHB chú trọng tính minh bạch, trung thực trong tất cả mọi hoạt động trên hệ thống. Nâng cao năng lực quản trị điều hành, công tác quản trị rủi ro, kiểm toán kiểm soát nội bộ.

- Về trách nhiệm xã hội và hoạt động văn hóa thể thao:

Trách nhiệm xã hội: SHB không chỉ tập trung vào hoạt động kinh doanh mà bên cạnh đó, SHB sau sáp nhập cũng luôn chú trọng tham gia các công tác xã hội, chia sẻ trách nhiệm với cộng đồng để góp phần thúc đẩy sự phát triển an toàn, bền vững của nền kinh tế - xã hội Việt Nam.

Mặc dù tình hình kinh doanh đang gặp khó khăn nhưng SHB vẫn chú trọng tham gia các hoạt động từ thiện, ví dụ: ủng hộ Quỹ Hội bảo trợ người tàn tật và trẻ em mồ côi Việt Nam số tiền 100 triệu; tài trợ chương trình phổ cập pháp luật Việt Nam đến vùng sâu, vùng xa; ủng hộ quỹ người nghèo Thành phố Hà Nội, Cần Thơ, Đà Nẵng, Bình Dương; ủng hộ quỹ phòng chống thiên tai Thành phố Hà Nội; ủng hộ liên hoan nghệ thuật trẻ em thiết thời Hà Nội; ủng hộ các nạn nhân trong vụ sập cầu Cần Thơ; phát động các phong trào ủng hộ đồng bào lũ lụt miền Trung (Quảng Nam, Nghệ An, Hà Tĩnh...) với tổng số tiền ủng hộ từ 1,2 tỷ đến 1,5 tỷ đồng chia đều cho 3 tỉnh (tổng số hộ gia đình nhận ủng hộ là 1.500 hộ, mỗi tỉnh 500 hộ, mỗi phần quà gồm 10kg gạo và 300.000 đồng); chuỗi các chương trình “Áo ấm mùa đông, hạnh phúc sẻ chia” với đồng bào và các gia đình nghèo vùng Yên Bái, Lào Cai, SHB đã trích 300 triệu để hỗ trợ cho các gia đình gặp khó khăn; và rất nhiều hoạt động từ thiện có ý nghĩa khác.

Về các hoạt động văn hóa, thể thao

Tại SHB, mọi cá nhân làm việc vì lợi ích chung của Ngân hàng và xây dựng một môi trường làm việc tích cực, sáng tạo. Thông qua các hoạt động văn hóa, thể thao, SHB tạo điều kiện để cán bộ nhân viên có thời gian tham gia gặp gỡ, giao lưu và gắn kết với nhau, giúp giải tỏa những căng thẳng sau giờ làm việc. Một số hoạt động chính như: Giải vô địch Bóng đá SHB; thi văn nghệ toàn hệ thống SHB; ngày hội gia đình SHB, vv... Đây thực sự là một nền tảng tốt để tạo dựng môi trường làm việc lành mạnh, tạo thêm động lực và khích lệ tinh thần để cán bộ nhân viên làm việc tích cực hơn.

4. Lời kết

Từ những phân tích trên, có thể nói văn hóa doanh nghiệp của SHB sau sáp nhập đã đạt được những thành tựu nhất định, tạo dựng các

giá trị văn hóa đầy đủ cả ba “tầng”, chứa đựng những giá trị cốt lõi và góp phần tạo dựng thương hiệu SHB lớn mạnh hơn trong hệ thống ngân hàng Việt Nam. Tuy nhiên, SHB vẫn còn một số hạn chế về: chất lượng nguồn nhân lực sau sáp nhập; quan hệ ứng xử giữa cán bộ nhân viên, giữa cấp quản lý với nhân viên, giữa nhân viên với khách hàng; xung đột văn hóa lãnh đạo giữa Habubank và SHB. Trước thực trạng như vậy, Ban lãnh đạo SHB cần thực hiện các giải pháp phù hợp để khắc phục hạn chế, xây dựng và phát triển VHDN mang bản sắc riêng. VHDN vững mạnh sẽ tạo nền móng để SHB thực hiện thành công chiến lược kinh doanh, đưa SHB trở thành tập đoàn tài chính mạnh với quy mô lớn đạt chuẩn quốc tế.

Hy vọng rằng, qua nghiên cứu trường hợp sáp nhập Habubank vào SHB, các ngân hàng khác nhận thức rõ tầm quan trọng và triển khai mạnh mẽ việc xây dựng và phát triển VHDN.

Mỗi ngân hàng lớn mạnh sẽ góp phần thực hiện thành công chủ trương tái cấu trúc hệ thống ngân hàng của Nhà nước. Qua đó, nền kinh tế của Việt Nam có thêm động lực để phục hồi và phát triển. Các doanh nghiệp có thể gia tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế.

Tài liệu tham khảo

- [1] Dương Thị Liễu (2009), Văn hóa kinh doanh, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
- [2] Phạm Ngọc Thanh (2011), Đổi mới văn hóa lãnh đạo, quản lý. Lý luận và thực tiễn, đề tài KX03.21/06-10/2
- [3] Ngô Quý Nhâm, Phát triển văn hóa doanh nghiệp trong thế kỷ 21, Tạp chí Thông tin KH-CN Nghệ An, số 5/2009/3
- [4] Lê Quân, Xây dựng các giá trị văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp, Tạp chí Khoa học Thương mại, số 27/2008.

Enterprise Culture of Saigon - Hanoi Commercial Joint-Stock Bank (SHB) after the Mergence

Đỗ Thị Minh Phương¹, Nguyễn Tích Nghị²

¹*Department of Personnel Management and Development, Block of Human Resource Management, Saigon – Hanoi Commercial Joint Stock Bank*

²*Personnel Department, VNU University of Social Sciences and Humanities*

Abstract: In recent years, many commercial banks in Vietnam have been carrying out their “integration”, “mergence” with others. Financial scale is greater, the number of employees increases rapidly, banks must face the risk of culture conflict due to the organization and complexity of the relationship among staffs. To solve this problem, the banks’ leaders must assess the current state of their enterprise culture after integration/mergence. On that basis, they can propose solutions to building enterprise culture which is in accordance with the new conditions. To have a concrete evidence, the author conducted a case study on mergence Hanoi Building Commercial Joint Stock Bank (Habubank) into Saigon - Hanoi Commercial Bank (SHB). Based on the analysis of concepts, nature of enterprise cultures, and the information obtained from the survey of 239 questionnaires, 08 interviews, the author clarifies the current status of enterprise culture of Saigon - Hanoi Commercial Bank after the mergence, as well as the urgent need to build enterprise.

Keywords: SHB, Habubank, enterprise Culture, bank, integration, mergence.