

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**TRỊNH NGỌC MỸ**

**VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG INDOVINA**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 8340101**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ**

**HÀ NỘI - 2022**

Luận văn được hoàn thành tại:

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

Người hướng dẫn khoa học: TS. TRẦN THỊ THẬP

*(Ghi rõ học hàm, học vị)*

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thị Hoàng Yến

Phản biện 2: PGS.TS Nguyễn Thị Hồng Thái

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: 09 giờ 30 ngày 17 tháng 12 năm 2022

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Cùng với tiến trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, môi trường kinh doanh của doanh nghiệp đã thay đổi một cách nhanh chóng, cùng với đó, áp lực cạnh tranh trong tất cả các ngành ngày càng gia tăng. Để thành công, các doanh nghiệp phải thích ứng được với sự biến đổi của thị trường và tạo cho mình những lợi thế cạnh tranh bền vững. Nhiều doanh nghiệp đã sử dụng Văn hoá doanh nghiệp (VHDN) như một thứ tài sản vô hình nhằm góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp. Trong đó, Ngân hàng Trách nhiệm hữu hạn Indovina (Ngân hàng Indovina) cũng rất quan tâm tới xây dựng VHDN, việc xây dựng một nền tảng VHDN vững mạnh là yếu tố then chốt và là yêu cầu đặt ra cấp thiết đối với sự phát triển của Ngân hàng Indovina. Tuy nhiên, vì nhiều lý do mà những nét văn hóa đó chưa được biểu hiện một cách rõ nét và có hệ thống. Vì vậy, trong phạm vi nghiên cứu cũng như trách nhiệm công việc của bản thân, em chọn đề tài: ***“Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina”*** làm đề tài luận văn Thạc sĩ ngành QTKD của mình.

### 2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Đã có nhiều công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về VHDN nói chung và VHDN trong các NHTM nói riêng. Có thể kể đến một số công trình nghiên cứu tiêu biểu như sau:

Nước ngoài: Lenka Ližbetinová, Silvia Lorincová, Zdenek Caha (2016); Schein, E.H (2004); Hofstede, Geert (2013)

Tại Việt Nam: Lê Thị Kim Nga (2009; Phạm Thị Tuyết (2015); Đỗ Hữu Hải (2014); Nguyễn Hải Minh (2017)

### 3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của luận văn là đề xuất các giải pháp nhằm phát triển VHDN tại Ngân hàng Indovina. Để đạt được mục đích nghiên cứu trên, các nhiệm vụ

nghiên cứu đặt ra bao gồm:

#### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là văn hoá doanh nghiệp tại NHTM.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài:

+ *Phạm vi về nội dung*: Luận văn nghiên cứu thực trạng văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina thông qua các cấp độ văn hoá doanh nghiệp và đo lường văn hoá doanh nghiệp tại ngân hàng thông qua mô hìnhOCAI.

+ *Phạm vi về không gian*: Luận văn nghiên cứu tại Ngân hàng Indovina

+ *Phạm vi về thời gian*: dữ liệu thứ cấp được thu thập trong giai đoạn 2019-2021, dữ liệu sơ cấp được thu thập trong năm 2022, đề xuất giải pháp đến năm 2025.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

##### **5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu**

- *Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp*: Phương pháp tiếp cận; Phương pháp nghiên cứu tài liệu: tổng hợp các cơ sở lý luận về văn hóa tổ chức; Phương pháp nghiên cứu lịch sử: kế thừa những thành quả nghiên cứu và tư liệu thống kê liên quan đến đề tài nghiên cứu.

- *Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp*: Khảo sát bằng bảng hỏi (thực hiện 200 phiếu khảo sát và thu về 198 phiếu trả lời hợp lệ) đối với nhân viên của Ngân hàng Indovina về văn hoá doanh nghiệp; Phỏng vấn chuyên sâu cá nhân (thực hiện 05 cuộc phỏng vấn) đối với nhà lãnh đạo, nhà quản lý của Ngân hàng Indovina về VHDN theo quan sát của họ; Quan sát không tham dự: dựa trên các điều kiện của học viên đã công tác tại Ngân hàng Indovina hơn 10 năm để quan sát các yếu tố như: cấu trúc hữu hình, tác phong lãnh đạo, mối quan hệ giữa các nhân viên...

##### **5.2. Phương pháp phân tích dữ liệu**

- Phương pháp phân tích dữ liệu thứ cấp: Phương pháp phân tích tổng hợp; Phương pháp suy luận logic

- Phương pháp phân tích dữ liệu sơ cấp: Các phiếu khảo sát thu về sẽ được xử lý bằng phương pháp thống kê mô tả để khám phá đặc tính của các biến trong bảng khảo sát như giá trị trung bình, tỷ lệ phần trăm, nhằm làm sáng tỏ các đặc điểm của mẫu khảo sát theo những tiêu chí đã được xây dựng trong phiếu khảo sát. Dữ liệu sau khi thu thập được xử lý trên chương trình Microsoft Excel. Các kết quả nghiên cứu sau khi được xử lý sẽ được trình bày trong luận văn dưới dạng các con số rời rạc, bảng số liệu, biểu đồ...

## **6. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, danh mục TKTG, luận văn được cấu trúc thành 03 chương như sau:

- Chương 1: Tổng quan lý thuyết về văn hoá doanh nghiệp
- Chương 2: Thực trạng văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina
- Chương 3: Giải pháp phát triển văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina trong thời gian tới.

# **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VỀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP**

*Giới thiệu chương 1:* Chương 1 tổng hợp cơ sở lý thuyết về văn hoá doanh nghiệp như khái niệm, các cấp độ và tác động của văn hoá doanh nghiệp, các loại hình văn hoá doanh nghiệp và một số mô hình đo lường văn hoá doanh nghiệp.

## **1.1 Một số khái niệm cơ bản về Văn hoá doanh nghiệp**

### ***1.1.1 Khái niệm Văn hoá doanh nghiệp***

VHDN là tất cả những giá trị vật thể và phi vật thể được doanh nghiệp lựa chọn, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong quá trình hoạt động kinh doanh, tạo nên nét đặc trưng của doanh nghiệp đó.

### ***1.1.2 Các cấp độ Văn hoá doanh nghiệp***

- Cấp độ thứ nhất: Những quá trình và cấu trúc hữu hình
- Cấp độ thứ hai: Những giá trị được tuyên bố
- Cấp độ thứ ba: Những quan niệm chung

### ***1.1.3 Tác động của Văn hoá doanh nghiệp tới sự phát triển của doanh nghiệp***

- Tác động tích cực: VHDN có những ảnh hưởng tích cực rất lớn đến sự phát triển của doanh nghiệp:
- Tác động tiêu cực: Bên cạnh những tác động tích cực, VHDN cũng mang tới một số tác động tiêu cực đến sự phát triển của doanh nghiệp

## **1.2. Các loại hình Văn hoá doanh nghiệp**

### ***1.2.1 Các loại hình văn hoá doanh nghiệp theo Richard L. Daft (2016)***

- Văn hóa định hướng vào sự thích nghi: Văn hóa định hướng vào sự thích ứng hình thành trong một môi trường đòi hỏi tổ chức phải có những phản ứng nhanh và ra quyết định trong điều kiện rủi ro cao.

- Văn hóa định hướng vào thành tựu: Văn hóa định hướng vào thành tựu nhấn mạnh đến những giá trị như sự cạnh tranh, sự quyết đoán, sáng kiến cá nhân, cắt giảm chi phí, và sự sẵn lòng làm việc lâu dài và nỗ lực để đạt được kết quả.

- Văn hóa định hướng vào sự tận tâm: Văn hóa này đề cao giá trị đáp ứng các nhu cầu của người nhân viên, và tổ chức cần mang những đặc trưng như sự chăm sóc, bầu không khí thân thiện như một gia đình.

- Văn hóa định hướng vào sự ổn định: Văn hóa hướng về sự ổn định tập trung vào các khía cạnh bên trong và định hướng về sự nhất quán trong một môi trường ổn định.

### ***1.2.2. Các loại hình văn hoá doanh nghiệp theo Harrison/ Handy (1972)***

- Văn hóa quyền lực (Power culture)
- Văn hóa vai trò (Role culture)
- Văn hóa công việc (Task culture)
- Văn hóa cá nhân (Personal culture)

### ***1.2.3. Các loại hình văn hoá doanh nghiệp theo Scholz, C. (1987)***

Cách tiếp cận của Scholz đối với VHDN là tìm mối liên hệ giữa văn hóa tổ chức với chiến lược hoạt động. Từ những phát hiện của mình, Scholz (1987) đã khái quát các mô hình văn hóa tổ chức của các công ty thành 3 nhóm: tiến triển (evolutional), nội sinh (internal) và ngoại sinh (external).

\* Văn hóa tiến triển: Văn hóa tiến triển là những trường hợp chúng thay đổi liên tục theo thời gian.

\* Văn hóa nội sinh và văn hóa ngoại sinh:

Văn hóa nội sinh là những trường hợp các nhân tố bên trong có ảnh hưởng quyết định đến văn hóa tổ chức.

Văn hóa ngoại sinh là những trường hợp các nhân tố của môi trường bên ngoài có ảnh hưởng quyết định đến văn hóa tổ chức.

#### ***1.2.4. Các loại hình văn hoá doanh nghiệp theo N.K. Sethia và M.A. von Klimow (1981)***

Có thể phân loại văn hoá công ty thành bốn nhóm: thờ ơ (apathetic), chu đáo (caring), thử thách (exacting) và hiệp lực (integrative).

- *Văn hoá thờ ơ*: Đây là văn hóa được đặc trưng bởi mức độ quan tâm chỉ ở mức tối thiểu của các thành viên trong tổ chức đến những người khác, đến kết quả thực hiện công việc và đến việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

- *Văn hoá chu đáo*: Loại văn hóa này được phản ánh thông qua sự quan tâm, săn sóc đối với mọi thành viên trong tổ chức về mặt con người, như đời sống vật chất, tinh thần, điều kiện lao động...là rất đáng kể; trong khi đó lại tỏ ra ít quan tâm đến kết quả thực hiện nghĩa vụ, công việc, trách nhiệm được giao.

- *Văn hoá thử thách*: Loại văn hóa này quan tâm rất ít đến khía cạnh con người, mà chủ yếu tập trung vào kết quả thực hiện công việc.

- *Văn hoá hiệp lực*: Đây là loại hình văn hóa kết hợp được cả sự quan tâm về con người lẫn công việc trong các đặc trưng và phương pháp quản lý vận dụng trong tổ chức.

#### ***1.2.5. Các loại hình văn hoá doanh nghiệp theo OCAI (Cameron, KS, & Quinn, RE, 2006)***

Khung giá trị cạnh tranh đã chia VHDN thành 4 loại: Văn hóa gia đình (Clan), văn hóa thứ bậc (Hierarchy), văn hóa cạnh tranh (Market) và văn hóa sáng tạo (Adhocracy). Trong lĩnh vực ngân hàng thương mại nói riêng, các nghiên cứu trên thế giới và ở Việt Nam đa phần sử dụng phổ biến Mô hình OCAI dựa trên Khung giá trị cạnh tranh được đề xuất bởi nhóm tác giả Quinn và Cameron (1999) để đo lường các thuộc tính của VHDN. Sau khi tổng hợp và đánh giá các mô hình văn hóa nêu trên đây, tác giả luận văn áp dụng Mô hình OCAI được đề xuất bởi Quinn và Cameron (1999) và được phát triển trong nghiên cứu của Anjan Thakor (2016) để đo lường văn hoá doanh nghiệp của Ngân hàng Indovina.



### **1.3 Một số mô hình đo lường văn hoá doanh nghiệp**

#### ***1.3.1 Mô hình đo lường Văn hoá doanh nghiệp DOCS - Denison Organizational Culture Survey (Denison & Neale, 1996)***

. Mô hình khảo sát VHDN Denison Organizational Culture Survey (DOCS) là một công cụ gồm 60 danh mục nhỏ được thiết kế để cung cấp cho một phân tích đơn giản nhưng khá toàn diện về văn hóa của một doanh nghiệp bằng cách đánh giá mức độ ảnh hưởng của các đặc điểm văn hóa cơ bản đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị.

#### ***1.3.2 Mô hình đo lường Văn hoá doanh nghiệp OCAI (Cameron, KS, & Quinn, RE, 2006)***

- *Bộ công cụ chẩn đoán Văn hóa tổ chức OCAI*: Bộ công cụ OCAI được hình thành với mục tiêu đánh giá cụ thể 6 yếu tố cấu thành VHDN, từ đó định dạng VHDN dựa trên khung giá trị cạnh tranh. OCAI được triển khai thông qua công cụ bảng hỏi. Bằng cách tính tổng điểm và điểm trung bình của từng loại hình văn hóa trong bảng hỏi của tất cả các thành viên doanh nghiệp, OCAI sẽ đưa ra hình ảnh minh họa về định dạng văn hóa của doanh nghiệp dựa trên khung giá trị cạnh tranh.

### **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp**

#### ***1.4.1. Các nhân tố bên trong***

##### ***a. Người đứng đầu doanh nghiệp***

Trong quá trình xây dựng và quản lý doanh nghiệp, các hệ tư tưởng, tính cách của người đứng đầu doanh nghiệp sẽ được phản chiếu trong hoạt động của doanh nghiệp, góp phần quan trọng trong quá trình hình thành văn hoá doanh nghiệp.

##### ***b. Lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp***

Giữa các doanh nghiệp có lĩnh vực hoạt động khác nhau sẽ có văn hóa khác nhau. Văn hóa ngành nghề cũng là một yếu tố tác động quan trọng đến kết quả hoạt động của từng doanh nghiệp.

*c. Mối quan hệ giữa các thành viên của doanh nghiệp*

Mối quan hệ giữa các thành viên trong doanh nghiệp sẽ là yếu tố ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến văn hóa doanh nghiệp cũng như sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

*d. Nhận thức và sự học hỏi các giá trị của văn hoá doanh nghiệp khác*

Sự nhận thức và sự học hỏi này được hình thành vô thức hoặc có ý thức. Điều này cũng có ảnh hưởng đến văn hoá doanh nghiệp.

*e. Lịch sử hình thành doanh nghiệp*

Đây cũng là một ảnh hưởng không nhỏ đến văn hóa doanh nghiệp. Lịch sử hình thành doanh nghiệp là cả một quá trình lâu dài của sự nỗ lực xây dựng và vun đắp cho doanh nghiệp. Đó sẽ là niềm tự hào cho các thành viên trong doanh nghiệp và trở thành những giai thoại còn sống mãi cùng sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

### ***1.4.2. Các nhân tố bên ngoài***

*a. Văn hoá xã hội, văn hoá dân tộc, văn hoá vùng miền*

Văn hoá doanh nghiệp là một bộ phận của văn hoá dân tộc, văn hoá xã hội. Vì vậy sự phản chiếu của văn hoá dân tộc, văn hoá xã hội lên nền văn hoá doanh nghiệp là một điều tất yếu.

*b. Các nhân tố khác*

Ngoài ra còn có rất nhiều các nhân tố ảnh hưởng tới sự hình thành văn hóa doanh nghiệp như khách hàng và đối tác, đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp, thể chế xã hội, ...

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG INDOVINA**

### **2.1 Tổng quan về Ngân hàng Indovina**

#### ***2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển***

Ngân hàng Trách nhiệm hữu hạn Indovina (Indovina Bank Ltd. - IVB) là ngân hàng liên doanh đầu tiên tại Việt Nam được thành lập ngày 21 tháng 11 năm 1990 theo Giấy phép Đầu tư số 135/GP của Ủy ban Nhà nước về Hợp tác và Giấp phép hoạt động số 08/NH-GP do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cấp ngày 29 tháng 10 năm 1992. Năm 2019, Ngân hàng Indovina đã được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cấp đổi sang Giấy phép thành lập và hoạt động số 101/GP-NHNN ngày 11 tháng 11 năm 2019. Các bên liên doanh của Ngân hàng Indovina hiện nay là Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (VietinBank) và Ngân hàng Cathay United (Cathay United Bank – CUB) của Đài Loan.

*- Lĩnh vực kinh doanh chính:*

Ngân hàng Indovina được phép thực hiện các hoạt động nghiệp vụ ngân hàng theo quy định của luật các TCTD, pháp lệnh ngoại hối và các quy định có liên quan về hoạt động của NHTM. Các hoạt động nghiệp vụ chính bao gồm: Hoạt động tín dụng; Huy động vốn; Kinh doanh ngoại hối; Thanh toán quốc tế; Dịch vụ thanh toán và ngân quỹ; Các hoạt động khác được NHNN cho phép.

#### ***2.1.2 Các nguồn lực cơ bản của doanh nghiệp***

Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, các nguồn lực cơ bản của Ngân hàng Indovina được phân tích gồm vốn, cơ sở vật chất, đội ngũ nhân lực và vị thế thương hiệu:

*Về vốn:* Ngân hàng Trách nhiệm hữu hạn Ngân hàng Indovina là một ngân hàng có quy mô trung bình và tổng tài sản của ngân hàng có xu hướng tăng lên hàng năm.

**Bảng 2.2. So sánh quy mô tổng tài sản của Ngân hàng Indovina với các ngân hàng khác năm 2021**

*Đơn vị tính: tỷ đồng*

<b>Tên ngân hàng</b>	<b>Tổng tài sản</b>
1. BIDV	1.761.696
2. VietinBank	1.531.587
3. Vietcombank	1.414.673
4. MB	607.140
5. Techcombank	568.729
6. VPBank	547.409
7. Sacombank	521.117
8. ACB	527.770
9. SHB	506.604
10. HDBank	374.612
11. VIB	309.517
12. TPBank	292.827
13. LienVietPostBank	289.193
14. SeABank	211.664
15. MSB	203.665
16. OCB	184.491
17. Eximbank	165.831
18. Nam A Bank	153.238
19. ABBank	120.937
20. Bae A Bank	119.792
21. VietBank	103.780
22. VietABank	101.033
23. KienlongBank	83.822
24. NH Bản Việt	76.511
25. NCB	73.783
<b><u>26. Ngân hàng Indovina</u></b>	<b><u>63.156</u></b>
27. PG Bank	40.521
28. Saigonbank	24.609

*Nguồn: Báo cáo tài chính các ngân hàng năm 2021*

- *Về cơ sở vật chất:* Nhìn chung, chủ yếu các trụ sở chính của các Chi nhánh trực thuộc Ngân hàng Indovina được đầu tư bài bản về cơ sở hạ tầng với nhà xây kiên cố theo đúng tiêu chuẩn của Ngân hàng Indovina có thiết kế phù hợp với các nghiệp vụ, chức năng giao dịch tiền tệ. Còn lại các PGD trực thuộc các Chi nhánh hầu hết là thuê lại với hạ tầng được xây dựng sẵn thiếu bãi gửi xe và diện tích còn hẹp.

- *Về nhân lực:* Là ngân hàng liên doanh nên đội ngũ nhân lực của Ngân hàng

Indovina bao gồm chủ yếu là nhân viên điều chuyển từ 2 doanh nghiệp liên doanh là Vietinbank và Cathay Bank chiếm tỷ trọng tới 65% tổng nhân lực tại Ngân hàng Indovina và nhóm này đang giữ các vị trí quan trọng nhất trong Ngân hàng Indovina, còn lại 35% là nhân lực bên ngoài được tuyển dụng trong nước.

- *Về vị thế ngân hàng*: Là một doanh nghiệp liên doanh của hai doanh nghiệp lớn nhất thuộc lĩnh vực ngân hàng là Vietinbank tại Việt Nam và Cathay Bank tại Đài loan trong thời gian qua vị thế của Ngân hàng Indovina ngày càng được củng cố với nhiều giải thưởng cao quý.

#### **2.1.4. Một số kết quả kinh doanh giai đoạn 2019 – 2021.**

Trải qua thời gian hoạt động gần 30 năm, Ngân hàng Indovina đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm tại thị trường Việt Nam, các hoạt động của Ngân hàng Indovina tập trung vào hoạt động cho vay và thanh toán quốc tế. Nguồn nhân lực chất lượng cao và giàu kinh nghiệm, kết hợp lợi thế về chi phí vốn thấp.

**Bảng 2.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Indovina giai đoạn 2019 – 2021**

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	So sánh 2020/2019		So sánh 2021/2020	
				(+/-)	%	(+/-)	%
Tổng thu nhập	1.374,13	1.504,47	1.353,66	130	9,49	-151	(10,02)
Chi phí	569,36	597,47	566,43	28	4,94	-31	(5,19)
Lợi nhuận sau thuế	804,77	907,00	787,22	102	12,70	-120	(13,21)

*Nguồn: Báo cáo tài chính thường niên của Ngân hàng Trách nhiệm hữu hạn Ngân hàng Indovina năm 2019, 2020, 2021*

Bảng số liệu trên phần nào phản ánh tình hình kinh doanh của Ngân hàng Indovina trong giai đoạn 2019 – 2021, qua đó, thấy được ngân hàng đang kinh doanh có lãi.

**Bảng 2.6. Chỉ số ROA và ROE của Ngân hàng Indovina năm 2019 - 2021**

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	So sánh 2020/2019		So sánh 2021/2020	
				(+/-)	%	(+/-)	%

ROA	1,50	1,49	1,25	(0,01)	(0,91)	(0,24)	(16,20)
ROE	13,33	13,18	5,75	(0,15)	(1,16)	(7,42)	(56,34)

*Nguồn: Báo cáo tài chính thường niên của Ngân hàng Trách nhiệm hữu hạn Ngân hàng Indovina năm 2019, 2020, 2021*

Nhìn chung ROA và ROE của Ngân hàng Indovina có xu hướng giảm từ năm 2019 đến năm 2021, do đó, có thể thấy được hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng đang đối mặt với nhiều khó khăn và có xu hướng giảm bởi sự giảm nhanh của lợi nhuận sau thuế.

## 2.2 Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina

### 2.2.1 Những quá trình và cấu trúc hữu hình

- **Về diện mạo và kiến trúc:** Mặt tiền điểm giao dịch được nguyên liệu với 3 màu chủ đạo là Xanh có chuẩn (R:G:B – 17:99:159), Vàng có chuẩn (R:G:B – 255:238:86) và Cam có chuẩn (R:G:B – 245:136:43).

- **Về logo:** Biểu tượng trên logo Ngân hàng Indovina được lấy cảm hứng từ hình ảnh lốc xoáy trong tự nhiên.



**Hình 2.5. Logo nhận diện thương hiệu của Ngân hàng Indovina**

*Nguồn: Ngân hàng Indovina Ltd, 2022*

- **Về các dịp lễ sinh hoạt văn hóa chung của ngân hàng:** Các ngày nghỉ lễ theo quy định của Nhà nước Việt Nam như ngày Tết Dương lịch, ngày Tết Nguyên Đán, ngày Giỗ tổ Hùng Vương mừng 10/3 Âm lịch, ngày Quốc tế Phụ nữ 8/3, ngày Giải phóng miền Nam 30/4, ngày Quốc tế Lao động 1/5, ngày Quốc khánh 2/9 đều được Ban Lãnh đạo cho nghỉ lễ theo đúng quy định.

- **Về đồng phục:** Theo quy định tất cả cán bộ, người lao động đều phải đeo băng

tên và logo Ngân hàng Indovina trong thời gian làm việc. Trường hợp cán bộ, người lao động mới tuyển dụng và cán bộ, người lao động nữ đang trong thời gian mang thai: mặc trang phục công sở gọn gàng, trang nhã.

- **Về khẩu hiệu:** Hiện nay, Ngân hàng Indovina đang sử dụng 2 khẩu hiệu chính. Cụ thể, trong các hoạt động xã hội, ngân hàng sử dụng khẩu hiệu “Kết hợp phát triển lợi ích cộng đồng và an sinh xã hội”; Khẩu hiệu thứ hai được sử dụng trong các sản phẩm, dự án giới thiệu và quảng bá sản phẩm là “Cùng phát triển bền vững”.

- **Bộ quy tắc ứng xử của cán bộ nhân viên ngân hàng:** Hiện nay, ngân hàng, Ngân hàng Indovina chưa có bộ quy tắc ứng xử riêng theo tiêu chuẩn riêng của Ngân hàng Indovina mà đang sử dụng Bộ chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp và quy tắc ứng xử của cán bộ ngân hàng chung theo quyết định Số 11/ QĐ – HHNH của Hiệp Hội Ngân hàng Việt Nam.

### **2.2.2 Những giá trị được tuyên bố**

Với vị thế là một doanh nghiệp liên doanh đặc biệt giữa Vietinbank (Việt Nam) và Cathay Bank (Đài Loan) Ngân hàng Indovina có những giá trị được tuyên bố Tầm nhìn - Sứ mệnh. Cụ thể:

**Sứ mệnh:** Mang đến hiệu quả tài chính cho nhà đầu tư, khách hàng, cộng đồng và nhân viên. Tập trung vào phát triển nguồn nhân lực.

**Tầm nhìn:** Trở thành ngân hàng chuyên biệt có uy tín hàng đầu tại Việt Nam.

### **2.2.3 Các giá trị ngầm định**

Bên cạnh các giá trị hữu hình, các giá trị được tuyên bố thì Ngân hàng Indovina cũng có các giá trị cốt lõi được ngầm định mà Ngân hàng Indovina đang đặt ra gồm:

- Trung thực, chính trực, minh bạch, đạo đức nghề nghiệp
- Hướng đến sự hoàn hảo.
- Năng động, sáng tạo, chuyên nghiệp, hiện đại
- Bảo vệ và phát triển thương hiệu

## 2.3. Mô hình và kết quả khảo sát về Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina

### 2.3.1 Mô hình nghiên cứu về Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina

Trong năm loại VHDN thông dụng được nêu tên trong khung cơ sở lý luận của nhóm các tác giả Richard L. Daft (2016), Harrison/ Handy (1972), Scholz, C. (1987), N.K. Sethia & M.A. von Klimow (1981) và OCAI (Cameron, KS, & Quinn, RE, 2006). Mô hình OCAI (Cameron, KS, & Quinn, RE, 2006) tuy cơ bản nhưng bao quát gần như những đặc thù chung về văn hóa truyền thống tổ chức triển khai trong nhiều ngành khác nhau. Như vậy, việc vận dụng mô hình OCAI (Cameron, KS, & Quinn, RE, 2006) để nghiên cứu VHDN tại Ngân hàng Trách nhiệm hữu hạn Ngân hàng Indovina là hoàn toàn phù hợp.

Nhằm đánh giá loại hình VHDN tại Ngân hàng Trách nhiệm hữu hạn Ngân hàng Indovina, học viên đã phát 200 phiếu khảo sát tới 200 nhân viên đang công tác tại ngân hàng và thu về được 198 phiếu khảo sát phù hợp để đưa vào tính toán. Kết quả thu được các mẫu khảo sát có đặc điểm như sau:

**Bảng 2.7. Mô tả mẫu nghiên cứu**

Chỉ tiêu	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
<b>1. Giới tính</b>	<b>198</b>	<b>100,00</b>
- Nam	81	40,91
- Nữ	117	59,09
<b>2. Tuổi</b>	<b>198</b>	<b>100,00</b>
- Dưới 25 tuổi	28	14,14
- Từ 25 – 35 tuổi	84	42,42
- Từ 36 – 45 tuổi	47	23,74
- Từ 46 – 55 tuổi	29	14,65
- Trên 55 tuổi	10	5,05
<b>3. Trình độ chuyên môn học vấn</b>	<b>198</b>	<b>100,00</b>
- Trung cấp, Cao đẳng	12	6,06



- Đại học	176	88,89
- Trên đại học	10	5,05
<b>4. Thời gian công tác tại Ngân hàng Indovia</b>	<b>198</b>	<b>100,00</b>
- Dưới 2 năm	31	15,66
- Từ 2-5 năm	63	31,82
- Từ 6-10 năm	74	37,37
- Từ 11-15 năm	25	12,63
- Trên 15 năm	5	2,53

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả khảo sát dữ liệu sơ cấp)

### 2.3.2 Kết quả khảo sát về Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina

Kết quả đánh giá loại hình VHDN cho thấy ở thời điểm hiện tại mô hình VHDN của Ngân hàng Trách nhiệm hữu hạn Ngân hàng Indovina thiên về Văn hóa thứ bậc ( $D = 34,55$ ) và Văn hóa thị trường ( $C = 23,03$ ) so với Văn hóa sáng tạo ( $B = 20,97$ ) và Văn hóa gia đình ( $A = 21,44$ ).

**Bảng 2.8. Kết quả khảo sát về đặc điểm Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina**

Chỉ tiêu			Hiện tại	Kỳ vọng
Đặc điểm nổi bật trong môi trường làm việc Ngân hàng	A	Ngân hàng như một nơi rất riêng tư, giống như một gia đình, các thành viên có nhiều chia sẻ và phối hợp trong công việc.	21,56	34,52
	B	Ngân hàng thể hiện một môi trường làm việc rất năng động. Các thành viên được tự do chia sẻ ý kiến, quan điểm và được phép thực hiện dự án mạo hiểm cao.	21,02	22,96
	C	Ngân hàng có xu hướng cạnh tranh về thành tích, hoàn thành mục tiêu là ưu tiên hàng đầu. Các thành viên luôn có định hướng phải chiến thắng đối thủ và trải qua thách thức.	22,97	21,17
	D	Ngân hàng có cấu trúc hết sức chặt chẽ. Các quy định, nguyên tắc được đề ra cho mọi hoạt động và yêu cầu phải tuân thủ nghiêm ngặt.	34,45	21,36
Phong cách lãnh đạo Ngân	A	Lãnh đạo là người cố vấn, hướng dẫn, hỗ trợ trong công việc, tâm sự, chia sẻ những vấn đề khó khăn gặp phải trong công việc và cuộc	21,40	34,46

hàng		sống và khuyến khích, động viên nhân viên.		
	B	Lãnh đạo được coi là hình mẫu cho tinh thần khởi nghiệp, luôn hướng đến sự đổi mới, thích mạo hiểm.	20,99	22,96
	C	Lãnh đạo thể hiện sự mạnh mẽ, nghiêm khắc, thẳng thắn và có phần hiếu thắng, chú trọng đến kết quả công việc.	23,22	20,97
	D	Lãnh đạo làm việc có tính kế hoạch cao, nguyên tắc trong công việc hay để ý đến thứ bậc trong giao tiếp.	34,39	21,61
Quản lý nhân viên ở Ngân hàng	A	Phong cách quản lý trong Ngân hàng chú trọng đến việc tạo ra môi trường làm việc nhóm, tinh thần đồng đội và sự tham gia của tập thể	21,40	34,59
	B	Phong cách quản lý trong Ngân hàng chú trọng đến khả năng chấp nhận rủi ro của từng cá nhân, sự đổi mới, tính tự do và độc đáo	20,85	22,97
	C	Phong cách quản lý trong Ngân hàng chú trọng đến những yêu cầu đòi hỏi cao, thành tích, khả năng cạnh tranh với đối thủ	22,79	20,73
	D	Phong cách quản lý trong Ngân hàng chú trọng đến sự an toàn trong công việc, khả năng dự đoán và sự ổn định trong các mối quan hệ	34,96	21,71
Chất keo gắn kết trong Ngân hàng	A	Sự gắn kết trong Ngân hàng dựa trên sự trung thành, tin tưởng lẫn nhau. Sự cam kết của nhân viên đối với Ngân hàng ở mức cao	21,34	34,53
	B	Sự gắn kết trong Ngân hàng thể hiện thông qua sự cam kết về tính sáng tạo, liên tục đổi mới. Có sự nhấn mạnh vào sự cải tiến hiệu suất	20,97	23,10
	C	Sự gắn kết trong Ngân hàng thể hiện thông qua việc coi trọng thành tựu và mục tiêu hoàn thành	23,11	20,74
	D	Sự gắn kết trong Ngân hàng dựa trên các quy tắc, chính sách được đưa ra mà tất cả các thành viên phải cùng thực hiện	34,59	21,64
Trọng tâm chiến lược của Ngân hàng	A	Chiến lược của Ngân hàng tập trung ở việc phát triển nguồn lực con người. Sự tin tưởng lẫn nhau, cởi mở và sự chia sẻ luôn tồn tại.	21,53	34,29
	B	Chiến lược của Ngân hàng tập trung việc đổi mới và tạo ra các thách thức mới. Những sản phẩm, dịch vụ mới và việc tìm kiếm các cơ hội được đánh giá cao.	20,90	22,95
	C	Chiến lược của Ngân hàng là nâng cao sức mạnh cạnh tranh; khẳng định vị thế trên thị trường. Các hoạt động cạnh tranh và thành tích cạnh tranh được chú trọng.	23,11	21,18
	D	Chiến lược của Ngân hàng là hướng tới sự phát triển ổn định và bền vững, tránh rủi ro. Hiệu	34,46	21,58

		quả, kiểm soát và hoạt động ổn định, mượt mà là điều quan trọng.		
Tiêu chí cho sự thành công của Ngân hàng	A	Tiêu chí thành công của Ngân hàng thể hiện ở sự phát triển nguồn nhân lực, làm việc nhóm, sự cam kết của nhân viên và mối quan hệ giữa mọi người.	21,43	34,49
	B	Tiêu chí thành công của Ngân hàng thể hiện ở việc đưa ra được các sản phẩm, dịch vụ mới, độc đáo, đỉnh cao và đáp ứng nhu cầu khách hàng.	21,09	22,84
	C	Tiêu chí thành công của Ngân hàng thể hiện ở việc vượt qua đối thủ, chiếm thị phần lớn trên thị trường. Đứng đầu thị trường cạnh tranh là chìa khóa cho sự thành công của Ngân hàng.	23,01	20,90
	D	Tiêu chí thành công của Ngân hàng thể hiện ở việc phân bổ các nguồn lực hiệu quả, Ngân hàng có được sự phát triển ổn định, hoạt động mượt mà và chi phí thấp.	34,47	21,76

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Hiện nay, thực tế ngân hàng đang có xu hướng đề ra các quy định, nguyên tắc hết sức chặt chẽ và yêu cầu cán bộ nhân viên trong ngân hàng phải tuân thủ nghiêm ngặt. Ngoài ra, Ngân hàng Indovina là doanh nghiệp liên doanh chịu sự trách nhiệm trước cả lãnh đạo Vietinbank và Cathay Bank nên việc siết chặt quy trình là cần thiết phải thực hiện. Như vậy, kết quả khảo sát đã phản ánh đúng thực tiễn đang diễn ra tại ngân hàng.

## **2.4. Đánh giá Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Trách nhiệm hữu hạn Ngân hàng Indovina**

### **2.4.1. Những thành công**

*Thứ nhất*, các giá trị vật thể và phi vật thể của VHDN được quan tâm xây dựng và phát triển tại Ngân hàng Indovina.

*Thứ hai*, VHDN tại Ngân hàng Indovina hiện nay thể hiện tính hợp tác và cạnh tranh cao, tương đối phù hợp với đặc thù hoạt động kinh doanh ngân hàng.

*Thứ ba*, thái độ phong cách làm việc của nhân viên được khách hàng đánh giá cao trong giao tiếp ứng xử với phong cách nhẹ nhàng.

*Thứ tư*, tuân thủ tốt các quy tắc ứng xử, quy chuẩn đạo đức nghề nghiệp theo quy định của Hiệp hội ngân hàng và bảo đảm tạo dựng được hình ảnh nhân viên ngân hàng chuyên nghiệp, có thái độ ứng xử đúng mực, đào tạo nhận thức tầm quan trọng phong cách giao dịch, làm việc của cán bộ, nhân viên.

Ngoài ra, ngân hàng đã chú trọng đến kiến trúc và diện mạo của ngân hàng với hệ thống văn phòng trụ sở mới, hiện đại, thuận tiện cho nhân viên và khách hàng trong giao dịch hợp tác.

#### ***2.4.2. Những điểm còn hạn chế và nguyên nhân.***

Bên cạnh những thành tựu đã đạt được trong phát triển VHDN tại Ngân hàng Indovina, hiện nay, còn tồn tại một số điểm hạn chế cần cải thiện như sau:

*Về cấu trúc hữu hình:* theo đánh giá thực trạng Ngân hàng Indovina kiến trúc nơi làm việc và trang trí công sở chưa tạo ra sự khác biệt của Ngân hàng Indovina với hệ thống các NHTM khác trên địa bàn.

*Về các giá trị tuyên bố:* Ngân hàng đang quá chú trọng đến hiệu quả tài chính mà chưa đặt yếu tố con người ở mức tương ứng.

*Về các giá trị ngầm định:* Hoạt động tôn vinh giá trị truyền thống, các giai đoạn phát triển của ngân hàng chưa nhận được sự quan tâm của khách hàng và nhân viên.

Ngoài những hạn chế nêu trên, một vấn đề đang hiện hữu tồn tại là tại Ngân hàng Indovina đang tồn tại khoảng cách quá lớn giữa kì vọng và thực tiễn phát triển VHDN của ngân hàng. Cụ thể, nhân viên mong muốn ngân hàng phát triển mô hình văn hóa theo hướng gắn kết coi trọng mối quan hệ giữa nhân viên với đồng nghiệp và giữa đồng nghiệp với lãnh đạo cùng sự coi trọng sự sáng tạo trong công việc thay vì máy móc khuôn phép theo quy trình quá chặt chẽ.

## **CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG INDOVINA**

### **3.1 Định hướng, mục tiêu phát triển của Ngân hàng Indovina đến năm 2025**

Theo Văn bản số 06/2022/TVB về Chiến lược và định hướng phát triển trong giai đoạn từ năm 2022 đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2030 của Ban lãnh đạo Ngân hàng Indovina đã chỉ ra một số nội dung quan trọng như sau:

Thứ nhất, xây dựng và củng cố các điều kiện để phát triển VHDN trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Thứ hai, đa dạng hóa, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ ngân hàng.

Thứ ba, tăng cường vai trò của phát triển VHDN trong bối cảnh hợp tác quốc tế và đẩy mạnh tiến trình hội nhập quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng, nâng cao vị thế của Ngân hàng Indovina.

Ngoài ra, Ngân hàng Indovina cần tăng cường và nâng cao hiệu quả công tác truyền thông của Ngân hàng.

### **3.2 Các giải pháp phát triển Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina**

#### ***3.2.1. Giải pháp đối với cấu trúc hữu hình***

- *Về kiến trúc, cơ sở hạ tầng:* Tăng cường bộ phận giao dịch khách hàng tổ chức do truyền thống hoạt động lâu năm của Ngân hàng Indovina uy tín niềm tin đã có với khách hàng cũng như các tổ chức kinh tế thường muốn giao dịch trọn gói tại các điểm giao dịch khang trang hiện đại cũng là nơi để khách hàng thể hiện niềm tự hào và đẳng cấp.

- *Về thương hiệu:* Ngân hàng Indovina cần phát huy thế mạnh trong lĩnh vực cho vay tài trợ thương mại, có kiến thức và kinh nghiệm vững vàng trong thẩm định

dự án, ngân hàng chủ động tìm kiếm, đề xuất nhóm khách hàng tiềm năng tại các khu công nghiệp cần tới hoạt động xuất/ nhập khẩu giúp nhiều khách hàng biến đến thương hiệu của ngân hàng hơn nữa.

Ngoài ra, Ngân hàng Indovina cũng cần thực hiện các tấm biển quảng cáo lớn đặt ngay vào nơi ra vào trung tâm của thành phố, giao lộ lớn các khu vực sầm uất sử dụng các ấn phẩm quảng cáo thống nhất nhằm tăng tần suất tiếp cận logo và thương hiệu Ngân hàng Indovina.

- *Về trang phục công sở:* Trang phục cần nhấn mạnh hơn các đặc điểm riêng biệt của ngân hàng với logo hoặc màu sắc đặc trưng của Ngân hàng Indovina hiện nay (Vàng, xanh, cam) thay vì màu đen và màu xám hiện nay không liên quan gì tới màu sắc đặc trưng của ngân hàng.

- *Về phong cách giao tiếp quảng bá đến với khách hàng:* Ngân hàng Indovina cần xây dựng thêm đội ngũ bán hàng trực tiếp từ các cán bộ chăm sóc khách hàng thực ra chính sách chăm sóc khách hàng hiện tại theo Hội sở chính đã tạo được nền khách hàng gắn bó với chi nhánh và qua khảo sát đánh giá cao tại chi nhánh cũng như Ngân hàng Indovina Hội Sở Chính.

### **3.2.2. Giải pháp đối với giá trị đã tuyên bố**

Thay vì chỉ coi trọng hiệu quả tài chính, Ngân hàng Indovina nên coi trọng cả con người và đặt yếu tố con người là trung tâm phát triển của Ngân hàng Indovina trong thời gian tới.

### **3.2.3. Giải pháp đối với giá trị ngầm định**

Luôn luôn tạo điều kiện thuận lợi nhất cho cán bộ tự học tập nâng cao trình độ, hoàn chỉnh kiến thức phù hợp với vị trí công tác. Khuyến khích cán bộ nhân viên học tập nâng cao trình độ ngoại ngữ, tin học, có chính sách hỗ trợ đối với các trường hợp tham gia các khóa đào tạo sau đại học nếu đủ điều kiện theo quy định.

### **3.2.4. Giải pháp khác.**

*Thứ nhất, tăng cường văn hóa gia đình:* Ban giám đốc lãnh đạo cần quan tâm

hơn tới nhân viên từ đó tạo mối quan hệ thân tình lắng nghe hỗ trợ quan tâm chia sẻ gắn kết giữa các thành viên bộ phận, phòng tổ trong chi nhánh quán triệt nhận thức tầm quan trọng của việc hợp tác đáp ứng theo mong muốn khi khảo sát phát triển mô hình văn hóa hợp tác

*Thứ hai, tăng cường văn hóa sáng tạo:* Ngân hàng Indovina cần xây dựng hợp thư hay kênh chia sẻ thông tin cho mỗi nhân viên thông qua các kênh nội bộ có thể truy cập vào.

*Thứ ba, giảm văn hóa thị trường:* Ngân hàng Indovina cần đẩy mạnh các hoạt động nhằm đoàn kết tất cả nhân viên vì mục tiêu cống hiến cho Ngân hàng Indovina, Ngân hàng Indovina là niềm tự hào trong mỗi cán bộ nhân viên, đem đến sự hài lòng cho khách hàng khi đến giao dịch.

*Thứ tư, giảm văn hóa thứ bậc:* Các cấp quản lý trực tiếp nên gần gũi, ân cần, hỗ trợ giúp đỡ tạo điều kiện cho nhân viên phát huy năng lực phù hợp vào khả năng thế mạnh của mỗi cá nhân.

Ngoài ra, Ngân hàng cũng cần:

- Rà soát, đánh giá tổng thể văn hóa hiện tại và xác định những yếu tố văn hoá nào cần thay đổi.

- Xây dựng các đơn vị/tập thể tiên phong kiểu mẫu về mô hình văn minh công sở với các tiêu chí “nề nếp-kỷ cương-văn minh-hiện đại- chuyên nghiệp” nhằm tạo dựng môi trường làm việc có động cơ thi đua trong sáng, lành mạnh, đồng bộ, hiệu quả, phù hợp với đặc thù hoạt động và truyền thống văn hóa của Ngân hàng Indovina và làm điển hình chuẩn mực cho các đơn vị thành viên áp dụng.

- Tăng cường tuyên truyền những giá trị truyền thống, giá trị văn hóa tốt đẹp của Ngân hàng Indovina trong hệ thống. Tuyên truyền những giai thoại, huyền thoại, tấm gương điển hình của Ngân hàng Indovina thể hiện được những nét tiêu biểu và kỹ năng cần thiết để thành công.

### **3.3. Kiến nghị**

Trong phạm vi nghiên cứu cũng như phạm vi năng lực của Ngân hàng Indovina, học viên đề xuất một số kiến nghị đến Chính phủ và các cơ quan, ban ngành có liên quan như sau:

- Nhà nước cần phải phát huy được các giá trị văn hóa của dân tộc, đồng thời kết hợp được với các giá trị tốt đẹp học hỏi được, thích hợp với hoàn cảnh lịch sử của đất nước.

- Tuyên truyền nhằm khơi dậy tinh thần kinh doanh, khuyến khích mọi người.

- Đẩy mạnh và truyền cảm hứng về vai trò và yêu cầu cấp bách của việc xây dựng và phát triển VHDN trong thời đại ngày nay trong các hiệp hội.

- Cần có hình thức biểu dương các doanh nghiệp tiên phong và thành công trong xây dựng VHDN, tôn vinh những giá trị VH kinh doanh tích cực.

Ngoài ra, Nhà nước và các cơ quan ban ngành liên quan cũng cần xây dựng kênh thông tin nhằm cung cấp thông tin, hỗ trợ tư vấn và đào tạo cho doanh nghiệp kiến thức, kỹ năng về xây dựng VHDN của từng doanh nghiệp.



## KẾT LUẬN

Việc thực hiện đề tài, học viên đã hoàn thành các nhiệm vụ như sau:

*Thứ nhất*, đề tài đã hệ thống hoá cơ sở lý luận về văn hoá doanh nghiệp với các nội dung chính gồm các khái niệm cơ bản về VHDN; Các loại hình VHDN và một số mô hình đo lường VHDN phổ biến.

*Thứ hai*, đề tài đã phân tích, đánh giá văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina trong giai đoạn 2019-2021. Từ đó, đề tài đã xác định được các thành tựu và hạn chế cũng như nguyên nhân về văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina;

*Thứ ba*, đề tài đã đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina đến năm 2025.