

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



TRỊNH NGỌC MỸ

VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG INDOVINA

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI - 2022

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

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
TS. TRẦN THỊ THẬP

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận văn

(ký và ghi rõ họ tên)

TRỊNH NGỌC MỸ

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	v
DANH MỤC CÁC BẢNG	vi
DANH MỤC CÁC HÌNH	vii
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu	2
3. Mục đích nghiên cứu.....	7
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	8
5. Phương pháp nghiên cứu.....	8
6. Kết cấu của luận văn.....	10
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VỀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP	11
1.1 Một số khái niệm cơ bản về Văn hoá doanh nghiệp	11
1.1.1 Khái niệm Văn hoá doanh nghiệp.....	11
1.1.2 Các cấp độ Văn hoá doanh nghiệp.....	12
1.1.3 Tác động của Văn hoá doanh nghiệp tới sự phát triển của doanh nghiệp	15
1.2. Các loại hình Văn hoá doanh nghiệp	16
1.2.1 Các loại hình văn hoá doanh nghiệp theo Richard L. Daft (2016)	16
1.2.2. Các loại hình văn hoá doanh nghiệp theo Harrison/ Handy (1972).....	19
1.2.3. Các loại hình văn hoá doanh nghiệp theo Scholz, C. (1987).....	20
1.2.4. Các loại hình văn hoá doanh nghiệp theo N.K. Sethia và M.A. von Klino (1981)	22

1.2.5. Các loại hình văn hoá doanh nghiệp theo OCAI (Cameron, KS, & Quinn, RE, 2006).....	24
1.3 Một số mô hình đo lường văn hoá doanh nghiệp	25
1.3.1 Mô hình đo lường Văn hoá doanh nghiệp DOCS - Denison Organizational Culture Survey (Denison & Neale, 1996)	25
1.3.2 Mô hình đo lường Văn hoá doanh nghiệp OCAI (Cameron, KS, & Quinn, RE, 2006).....	29
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	40
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG INDOVINA	41
2.1 Tổng quan về Ngân hàng Indovina	41
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển.....	41
2.1.2 Cơ cấu tổ chức.....	43
2.1.3 Các nguồn lực cơ bản của doanh nghiệp	45
2.1.4. Một số kết quả kinh doanh giai đoạn 2019 – 2021.	50
2.2 Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina.....	52
2.2.1 Những quá trình và cấu trúc hữu hình	52
2.2.2 Những giá trị được tuyên bố	60
2.2.3 Các giá trị ngầm định	61
2.3. Mô hình và kết quả khảo sát về Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina	63
2.3.1 Mô hình nghiên cứu về Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina	63
2.3.2 Kết quả khảo sát về Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina	65
2.4. Đánh giá Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina	70

2.4.1. Những thành công.....	70
2.4.2. Những điểm còn hạn chế và nguyên nhân.	71
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	73
CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG INDOVINA.....	74
3.1 Định hướng, mục tiêu phát triển của Ngân hàng Indovina đến năm 2025 .	74
3.2 Các giải pháp phát triển Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina ..	75
3.2.1. Giải pháp đối với cấu trúc hữu hình.....	75
3.2.2. Giải pháp đối với giá trị đã tuyên bố.....	78
3.2.3. Giải pháp đối với giá trị ngầm định	80
3.2.4. Giải pháp khác.....	81
3.3. Kiến nghị	83
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....	85
KẾT LUẬN	86
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	87
PHỤ LỤC 1: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT	90
PHỤ LỤC 2: DÀN Ý PHỎNG VẤN CHUYÊN SÂU CÁ NHÂN.....	94
PHỤ LỤC 3: ĐẶC ĐIỂM MẪU NGHIÊN CỨU	97
PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ KHẢO SÁT	98
LỜI CAM ĐOAN	100

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Viết tắt	Diễn giải
CBNV	Cán bộ nhân viên
CUB	Cathay United Bank
IVB	Ngân hàng Indovina Ltd.
Ngân hàng Indovina	Ngân hàng Trách nhiệm hữu hạn Indovina
NHTM	Ngân hàng thương mại
VHDN	Văn hoá doanh nghiệp
Vietinbank	Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1. Đặc trưng của các kiểu văn hóa tiến triển	21
Bảng 1.2. Đặc trưng của các kiểu văn hóa nội sinh	21
Bảng 1.3: Tổng hợp đặc điểm của 4 loại hình Văn hoá doanh nghiệp	24
Bảng 1.4: Mẫu Bảng hỏi chẩn đoán Văn hoá doanh nghiệp OCAI	30
Bảng 1.5: Mẫu Bảng tính điểm Văn hoá doanh nghiệp OCAI	33
Bảng 2.1. Cơ cấu nguồn vốn kinh doanh của Ngân hàng Indovina giai đoạn 2019 - 2021	45
Bảng 2.2. So sánh quy mô tổng tài sản của Ngân hàng Indovina với các ngân hàng khác năm 2021	46
Bảng 2.3. Cơ sở vật chất của Ngân hàng Indovina giai đoạn 2019 – 2021	47
Bảng 2.4. Cơ cấu nhân lực của Ngân hàng Indovina giai đoạn 2019 – 2021	48
Bảng 2.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Indovina giai đoạn 2019 – 2021	50
Bảng 2.6. Chỉ số ROA và ROE của Ngân hàng Indovina năm 2019 - 2021	51
Bảng 2.7. Mô tả mẫu nghiên cứu	63
Bảng 2.8. Kết quả khảo sát về đặc điểm Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina.....	65
Bảng 2.9. Đánh giá mô hình văn hóa của Ngân hàng Indovina giữa hiện tại và kỳ vọng.....	68

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1. Văn hóa tổ chức của N.K. Sethia và M.A. von Klinow	22
Hình 1.2: Mô hình khảo sát Văn hoá doanh nghiệp DOCS của Denison	25
Hình 2.1. Logo nhận diện thương hiệu của Ngân hàng Indovina	41
Hình 2.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Indovina	44
Hình 2.3. Phối cảnh kiến trúc Trụ sở chính của một Chi nhánh trực thuộc Ngân hàng IndovinaBank	52
Hình 2.4. Phối cảnh kiến trúc không gian làm việc tại một Phòng giao dịch trực Ngân hàng Indovina tại Hà Nội	53
Hình 2.5. Logo nhận diện thương hiệu của Ngân hàng Indovina	53
Hình 2.6. Ảnh chụp tham quan Phú Quốc của cán bộ nhân viên ngân hàng Ngân hàng Indovina năm 2021	54
Hình 2.7. Buổi lễ vinh danh và trao giải thưởng cho cán bộ nhân viên Ngân hàng Indovina nhân dịp kỉ niệm 31 năm thành lập ngân hàng.	55
Hình 2.8. Buổi lễ tôn vinh và ghi nhận cán bộ nhân viên nữ có thành tích xuất sắc trong công việc tại một Chi nhánh trực thuộc Ngân hàng Indovina.	55
Hình 2.9. Đồng phục cán bộ nhân viên với màu xám và màu đen tại Ngân hàng Indovina.....	56
Hình 2.10. Khẩu hiệu chính tại các Phòng giao dịch, Chi nhánh trực thuộc Ngân hàng Indovina.....	57
Hình 2.12. Ngân hàng Indovina ủng hộ quỹ Vaccine Việt Nam năm 2021	62
Hình 2.13. Kết quả khảo sát loại hình Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina	67
Hình 2.14. Đối sánh giữa kì vọng và hiện tại Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina.....	68

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. Một số kết quả nghiên cứu cho thấy VHDN có ảnh hưởng tích cực đến việc nâng cao hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp (Ojo, 2009; Shahzad và cộng sự, 2012), tăng cường tính đồng thuận của tổ chức, nâng cao năng suất làm việc, tăng cường tính tự giác của nhân viên (Nguyễn Mạnh Quân, 2004), đồng thời, là nhân tố quan trọng đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp (Dương Thị Liễu, 2008). Trong thời kỳ hội nhập và phát triển kinh tế quốc tế ngày nay, VHDN đóng vai trò quan trọng trong việc định hình tầm nhìn, chiến lược, sứ mệnh và xây dựng thương hiệu cho mỗi doanh nghiệp, ngành ngân hàng cũng không nằm ngoài xu hướng trên. Dịch vụ ngân hàng thuộc loại hình dịch vụ cao cấp và phức tạp, vì vậy những yêu cầu, đòi hỏi đối với nhân tố con người phải ở mức độ cao hơn. Nói cách khác, việc xây dựng phát triển văn hóa vốn gắn liền với yếu tố con người thuộc các ngân hàng thương mại (NHTM) dường như khó khăn hơn, vừa phải đảm bảo có tính chung của văn hóa quốc gia, dân tộc, vùng miền, vừa có những đặc điểm riêng trong văn hóa ngành ngân hàng và bản sắc riêng của từng đơn vị.

Ngân hàng trách nhiệm hữu hạn Indovina (Ngân hàng Indovina) là ngân hàng liên doanh đầu tiên tại Việt Nam được thành lập ngày 21 tháng 11 năm 1990 giữa Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (VietinBank) và Ngân hàng Cathay United (Cathay United Bank – CUB) của Đài Loan. Năm 2020, Ngân hàng Indovina đã có sự phát triển vượt bậc, vượt qua nhiều doanh nghiệp lớn để ghi tên vào danh sách của VNR500, tăng 54 hạng so với năm 2019. Đây chính là minh chứng rõ ràng

cho sự phát triển ổn định, bền vững và đóng góp hiệu quả của Ngân hàng đến cộng đồng. 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.

Bản thân VHDN tại Ngân hàng Indovina đã có, tuy nhiên vì nhiều lý do mà những nét văn hóa đó chưa được biểu hiện một cách rõ nét và có hệ thống. Đặc biệt trong thời gian qua Ngân hàng Indovina phát triển rất mạnh với đội ngũ tăng lên nhanh chóng, trong đó có sự tham gia của nhiều cán bộ người nước ngoài. Trong đó, thành viên của Ban điều hành có hơn 50% là các cán bộ người nước ngoài đặc biệt là ở các Khối chủ chốt quyết định đến hoạt động kinh doanh. Do đó, Ngân hàng Indovina đang hình thành nên một môi trường đa văn hóa và có tính quốc tế hóa cao. Điều này dẫn đến sự thay đổi nhanh chóng về văn hóa của Ngân hàng Indovina, trong quá trình ấy các nhóm trong có những sự xung đột văn hóa nhất định. Để có thể sử dụng VHDN như là một nguồn lực chủ chốt để tạo ra lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh thì cần nghiên cứu các vấn đề lý thuyết về VHDN, đối sánh giữa thực trạng VHDN của Ngân hàng Indovina với lý thuyết để rút ra những hoạt động, nội dung cần điều chỉnh trong thời gian tới là việc làm rất quan trọng và cấp thiết. Đây là lý do để 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:

Lenka Ližbetinová, Silvia Lorincová, Zdenek Caha (2016) đã sử dụng công cụ OCAI để đánh giá văn hóa tổ chức trong các tổ chức Logistics. Nghiên cứu được thực hiện trên 14 doanh nghiệp hậu cần đang hoạt động tại Slovakia. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng một văn hóa tổ chức phân cấp dựa trên sự tuân thủ chính xác quy tắc, thủ tục hoặc chỉ thị chiếm ưu thế trong các doanh nghiệp hậu cần tại Slovakia. Nhấn mạnh vào hoạt động trơn tru của tổ chức, được đảm bảo bởi sự hoàn thành chính xác

của thời gian lịch trình và độ tin cậy của nguồn cung cấp. Tuy nhiên, kết quả cũng đề nghị rằng những người được hỏi sẽ đánh giá cao một xu hướng hướng tới một môi trường làm việc theo định hướng gia đình trong tương lai. Đây là một đặc điểm tiêu biểu của văn hóa tổ chức, đó là định hướng cho mọi người và khách hàng. Trong trường hợp quản lý của một doanh nghiệp có thể tập trung chú ý vào nhân viên của mình, chúng ta có thể mong đợi những nhân viên đó làm việc trong điều kiện tốt hơn để có thể ảnh hưởng tốt hơn đến chất lượng và hiệu quả công việc của họ, và do đó, kết quả của toàn bộ doanh nghiệp.

Schein, E.H (2004), đã đưa ra cách phân chia văn hóa tổ chức thành các lớp khác nhau, sắp xếp theo thứ tự phức tạp và sâu sắc khi cảm nhận các giá trị văn hóa của tổ chức. Có thể nói đây là cách tiếp cận hết sức độc đáo, đi từ hiện tượng đến bản chất của văn hóa thông qua các bộ phận cấu thành của nó. Ba lớp văn hóa theo Schein bao gồm: (1) Thực thể hữu hình: kiến trúc và diện mạo của tổ chức, ngôn ngữ, các so sánh ẩn dụ, truyện kể, giai thoại, lễ kỷ niệm, lễ nghi, nghi thức, chuẩn mực hành vi,...; (2) Các giá trị được tuyên bố: tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi; (3) Các ngầm định nền tảng: Ngầm định về bản chất thực tế và sự thật, Ngầm định về bản chất thời gian, Ngầm định về bản chất không gian, Ngầm định về bản chất con người,...

Hofstede, Geert (2013) lại đưa ra mô hình văn hóa đa chiều. Năm chiều văn hóa mà Hofstede đưa ra bao gồm: (1) Khoảng cách quyền lực (PDI) - Chiều này nói lên mức độ bất bình đẳng đã tồn tại và được chấp nhận giữa những người có và không có quyền lực trong xã hội; (2) Chủ nghĩa cá nhân (IDV) - Nói lên sức mạnh của một cá nhân với những người khác trong cộng đồng; (3) Nam tính (MAS) - Chiều này đề cập đến việc xã hội gắn kết và đề cao vai trò truyền thống của nam và nữ ra sao; (4) Chỉ số né tránh sự không chắc chắn (UAI) - Chiều này liên quan tới mức độ lo lắng của các thành viên trong xã hội về những tình huống không chắc chắn hoặc không biết; (5) Định hướng dài hạn (LTO) - Chiều này đề cập đến việc xã hội đánh giá các giá trị xã hội lâu đời chứ không phải ngắn hạn và truyền thống như thế nào. Đây là chiều thứ năm mà Hofstede thêm vào sau khi tìm ra mối liên kết mạnh mẽ với triết học Nho giáo của các quốc gia châu Á. Từ đó dẫn tới cách cư xử hoàn toàn khác biệt so với

các nền văn hóa phương Tây.

Nghiên cứu về tầm quan trọng của VHDN với NHTM, John R Childress (2011, tr.2-3) trong bài viết “Tại sao các ngân hàng nên chú trọng tới văn hóa” cho rằng: văn hóa chính là sự hiện diện của ngân hàng, qua đó, mọi người biết đến ngân hàng sẽ đi về đâu (tầm nhìn chiến lược), vai trò của các thành viên trong ngân hàng như thế nào (cấu trúc tổ chức) và nền tảng cho các hoạt động của ngân hàng (triết lý kinh doanh, tiêu chuẩn đạo đức).

Trong một nghiên cứu thực của Cameron, Quinn et al (2009) đã sử dụng bộ công cụ đo lường VHDN OCAI để tiến hành nghiên cứu về VHDN trong các tổ chức tài chính, ngân hàng, bảo hiểm tại Hà Lan. Kết quả nghiên cứu cho thấy tại các định chế tài chính này, mô hình văn hóa có xu hướng đề cao các đặc điểm của văn hóa thị trường và văn hóa thứ bậc, trong khi các đặc điểm của văn hóa gia đình và văn hóa sáng tạo ít được coi trọng hơn

Ngoài ra, một số nghiên cứu khác ở nước ngoài về VHDN liên quan đến hệ thống tài chính ngân hàng thường đi sâu vào phân tích một mảng nội dung cụ thể trong mối quan hệ, tác động qua lại giữa VHDN và một số thành tố khác trong hệ thống quản trị của ngân hàng. Trong nghiên cứu của Wilderoma, Van den Bergb et al (2012) đã phân tích tác động của VHDN và phong cách lãnh đạo tới hiệu suất làm việc của nhân viên ngân hàng tại Hà Lan, từ đó kết luận, trong khi phong cách lãnh đạo có khả năng tác động tới việc nâng cao hiệu suất của nhân viên ngân hàng trong ngắn hạn thì VHDN cần một khoảng thời gian dài hơn để có những tác động thực sự, nhưng lâu dài tới hiệu suất làm việc của các nhân viên ngân hàng.

Tại Việt Nam, cũng đã có một số nghiên cứu về VHDN trong hệ thống NHTM. Lê Thị Kim Nga (2009), trong Đề tài nghiên cứu khoa học cấp ngành Xây dựng và phát triển VHDN tại các ngân hàng thương mại Việt Nam, đã đi sâu phân tích một số yếu tố tác động đến việc hình thành VHDN trong các NHTM tại Việt Nam, trong đó nhấn mạnh đến yếu tố văn hóa dân tộc và phong cách lãnh đạo. Tác giả cũng đề cập đến 5 nhóm giải pháp đối với các NHTM nhằm xây dựng và phát triển VHDN gồm

(1) Nhóm giải pháp thông qua cơ chế quản trị điều hành, (2) Nhóm giải pháp thông qua các giá trị văn hóa hữu hình, (3) Nhóm giải pháp thông qua cơ chế thưởng phạt, (4) Nhóm giải pháp thông qua các giá trị giáo dục đào tạo và (5) Nhóm các giải pháp hỗ trợ.

Phạm Thị Tuyết (2015), trong cuốn sách “Văn hoá doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh ngân hàng” đã khái quát chung về VHDN trong hoạt động kinh doanh ngân hàng; khảo sát quan điểm của ban lãnh đạo, nhân viên và khách hàng đối với một số đặc điểm VHDN tại các NHTM của Việt Nam, trình bày kinh nghiệm phát triển VHDN của một số NHTM nước ngoài và đề xuất một số giải pháp phát triển văn hoá trong hoạt động kinh doanh của các NHTM Việt Nam.

Đỗ Hữu Hải (2014) đã giới thiệu một số mô hình nghiên cứu văn hóa và lựa chọn ra nhóm các khía cạnh để đề xuất xây dựng thang đo hệ thống tiêu chí nhận diện văn hóa tổ chức. Sau khi thực hiện nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, luận văn đưa ra hệ thống tiêu chí nhận diện văn hóa tổ chức ở Việt Nam và các tiêu chí nhận diện văn hóa tổ chức vận dụng cho tổ chức Việt Nam thể hiện ở các mặt: Ở yếu tố Tổ chức bao gồm có 36 tiêu chí nhận diện được phân chia trong 11 nhóm khía cạnh là: (1) Giao tiếp trong tổ chức; (2) Đào tạo và phát triển; (3) Phần thưởng và sự công nhận; (4) Làm việc nhóm; (5) Định hướng nhóm; (6) Sự thỏa mãn; (7) Sự cam kết gắn bó với tổ chức; (8) Sự thay đổi; (9) Sự thỏa thuận; (10) Kỹ năng tổ chức; (11) Mục tiêu và sự đảm bảo. Ở yếu tố Quản lý bao gồm 17 tiêu chí nhận diện được phân chia trong 5 nhóm khía cạnh là (1) Chấp nhận rủi ro từ sáng tạo và cải tiến, (2) Sự trao quyền, (3) Sự kiểm soát, (4) Sự phối hợp; (5) Sự điều tiết. Ở yếu tố Lãnh đạo bao gồm 26 tiêu chí nhận diện được phân chia trong 8 khía cạnh là: (1) Sứ mệnh; (2) Định hướng về kế hoạch trong tương lai; (3) Định hướng chiến lược, (4) Hệ thống mục tiêu; (5) Giá trị cốt lõi; (6) Sự kiểm soát của lãnh đạo; (7) Kinh nghiệm lãnh đạo; (8) Trách nhiệm của người lãnh đạo. Trong những tiêu chí thuộc các khía cạnh dùng để nhận diện văn hóa tổ chức thì có những tiêu chí thuộc khía cạnh Sự kiểm soát, Sự phối hợp, Sự điều tiết, Sự kiểm soát của lãnh đạo, Kinh nghiệm lãnh đạo và Trách nhiệm của người lãnh đạo là tác giả tự xây dựng và kiểm nghiệm độ tin cậy của các

tiêu chí này thông qua nghiên cứu định lượng. Từ kết quả nghiên cứu luận văn cho thấy nhân viên đánh giá cao các yếu tố bao gồm: giao tiếp trong tổ chức, đào tạo và phát triển, chấp nhận rủi ro do bởi sáng tạo và cải tiến, định hướng về kế hoạch tương lai, ... Ý nghĩa của các kết quả này là góp phần bổ sung thêm một nghiên cứu về văn hóa tổ chức. Trên cơ sở đó, gợi ý cho các nhà quản trị trong việc xây dựng và phát triển văn hoá thúc đẩy các hành vi tích cực của nhân viên, nâng cao hiệu quả lao động, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức đồng thời góp phần duy trì, thu hút nguồn nhân lực đặc biệt là những nhân viên giỏi, tài năng. Công trình nghiên cứu cũng cung cấp cơ sở để các nhà lãnh đạo tổ chức Việt Nam có thể vận dụng cho việc xây dựng và phát triển, điều chỉnh văn hóa tổ chức của mình.

Nguyễn Hải Minh (2017) đã nghiên cứu văn hoá tổ chức tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế và phân tích trường hợp ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam. Tác giả cho rằng có 3 yếu tố chính ảnh hưởng đến sự hình thành văn hóa tổ chức, đó là: văn hóa dân tộc, nhà lãnh đạo doanh nghiệp (đặc biệt là những nhà sáng lập doanh nghiệp) và những giá trị văn hóa học hỏi được. Sự phản chiếu của văn hóa dân tộc lên văn hóa tổ chức là một điều tất yếu do văn hóa tổ chức là một nền tiểu văn hóa nằm trong văn hóa dân tộc. Về yếu tố lãnh đạo doanh nghiệp, qua quá trình xây dựng và quản lý doanh nghiệp, hệ tư tưởng và tính cách của các nhà lãnh đạo sẽ phản chiếu lên văn hóa tổ chức. Tuy nhiên, trong cùng một Ngân hàng thương mại, các thể hệ lãnh đạo khác nhau cũng sẽ tạo ra những giá trị khác nhau và tác động ở mức độ khác nhau lên văn hóa tổ chức. Về những giá trị văn hóa học hỏi được, hay những giá trị văn hóa của doanh nghiệp do tập thể nhân viên của Ngân hàng thương mại tạo dựng nên là rất phong phú như những kinh nghiệm tập thể của doanh nghiệp, những giá trị học hỏi được từ doanh nghiệp khác, những giá trị văn hóa được tiếp nhận trong quá trình giao lưu với nền văn hóa khác, những giá trị do một hay nhiều thành viên mới đến mang lại.

Cách tiếp cận VHDN trên thế giới và tại Việt Nam như phân tích ở trên, thường sẽ được khai thác theo ba hướng:

Thứ nhất, những nghiên cứu làm rõ cấu trúc VHDN, khám phá ra các thành phần cấu tạo nên VHDN.

Thứ hai, những nghiên cứu xây dựng mô hình đo lường hay nhận dạng VHDN.

Thứ ba, những nghiên cứu mang tính thực tiễn, tức nghiên cứu VHDN dưới góc độ là một nhân tố tác động đến doanh nghiệp, hoặc so sánh các doanh nghiệp khác nhau khi sở hữu VHDN khác nhau.

Các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài đã làm rõ khái niệm VHDN trong công ty hoặc trong ngân hàng thương mại, các yếu tố cấu thành VHDN, mô hình đo lường VHDN, vai trò và tác động của VHDN đến tổ chức, cũng cung cấp cách nhìn thực tế về VHDN tại các đơn vị ngân hàng thương mại ở Việt Nam. Đồng thời rất nhiều giải pháp đã được các tác giả đưa ra trong nghiên cứu, bao gồm các nhóm giải pháp về điều chỉnh loại hình VHDN, nhóm giải pháp nâng cao biểu hiện VHDN trong ngân hàng hoặc thay đổi VHDN để tác động tới hiệu quả kinh doanh của ngân hàng.

Mặc dù các công trình khoa học nêu trên đã có những đóng góp quan trọng vào việc hoàn thiện lý luận và thực tiễn về VHDN nói chung và VHDN của các ngân hàng thương mại nói riêng, tuy vậy cho đến nay chưa có công trình nghiên cứu nào về văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina trong giai đoạn 2019-2021 được công bố. Do đó, đề tài thể hiện tính mới và không trùng lặp với các công trình nghiên cứu trước đây.

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:

Thứ nhất, hệ thống hoá cơ sở lý luận về VHDN;

Thứ hai, phân tích, đánh giá thực trạng VHDN tại Ngân hàng Indovina trong thời gian vừa qua. Từ đó, xác định các thành tựu và hạn chế về VHDN tại Ngân hàng Indovina;

Thứ ba, đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina trong thời gian tới.

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

Tác giả đã tổ chức tìm kiếm thu thập: Các báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh, báo cáo thường niên, thông tin công bố, các tài liệu thống kê, hồ sơ quản lý nhân sự từ năm 2019 đến năm 2021. Các tài liệu về quá trình hình thành phát triển và hoạt động của ngân hàng như: sách, báo, tạp trí nội bộ, internet, bản tin Ngân hàng Indovina. Các quy định, quy chế, quy tắc, văn bản, sổ tay, cam kết... do Ngân hàng Indovina cung cấp. Nghiên cứu giáo trình, tài liệu tham khảo, các tạp chí chuyên ngành để tìm hiểu về định hướng, chính sách của Nhà nước, tìm hiểu về lĩnh vực văn hoá tổ chức.... Sau khi phân loại tài liệu, tác giả đã xác định các vấn đề liên quan cần đọc. Khi nghiên cứu tài liệu, tác giả đánh dấu toàn bộ các thông tin cần thiết phục vụ cho việc tra cứu sau này. Một số thông tin tác giả đã trích dẫn trực tiếp, một phần tác giả tổng hợp hoặc khái quát ý để diễn đạt lại trong luận văn để từ đó có thể đưa ra

được các nhận xét đánh giá và giải pháp xây dựng phù hợp cho ngân hàng.

+ 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:*

Dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng các phương pháp sau đây:

+ 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: từ kết quả thu thập dữ liệu thứ cấp tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng văn hóa tổ chức ở Ngân hàng Indovina hiện nay.

Phương pháp suy luận logic: tổng hợp thông tin và kết quả phân tích, đánh giá đề ra các giải pháp hoàn thiện văn hóa tổ chức ở Ngân hàng Indovina.

- 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 TKTK, 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

Hiện nay, chưa có định nghĩa thống nhất về VHDN. Theo đó, khái niệm VHDN là định nghĩa được suy rộng ra từ định nghĩa văn hóa. Theo Kramsch, C. (2014) đã chỉ ra: Văn hóa là một phạm trù rất rộng, phản ánh mọi mặt của đời sống con người. Văn hóa vừa là sản phẩm sáng tạo của loài người, vừa là giá trị tạo nên cuộc sống của con người và sự tiến bộ của nhân loại. Biểu hiện của văn hóa trong cuộc sống rất phong phú. Theo Eagleton, T. (2016): Văn hóa có thể nhận ra và phân biệt thông qua những dấu hiệu điển hình, đặc điểm bản sắc đặc trưng về lịch sử, địa lý, tôn giáo, truyền thống phong tục nghi lễ, biểu tượng, linh vật, truyền thuyết, huyền thoại, sự tích, nhân vật anh hùng, ngôn ngữ, chữ viết, văn hóa phẩm, ấn phẩm lưu truyền. Văn hóa là một vấn đề rất đa dạng và phức tạp, do đó sẽ có nhiều cách tiếp cận khác nhau dẫn đến nhiều quan niệm khác nhau, điều này làm cho sự hiểu biết về vấn đề một cách phong phú và toàn diện hơn.

Trong nghiên cứu của Molenaar, K., Brown, H., Caile, S., & Smith, R. (2002) đã chỉ ra, hiện nay, có rất nhiều khái niệm, định nghĩa khác nhau về VHDN. Có thể kể tới một số định nghĩa trong các nghiên cứu tiêu biểu như:

Theo Deal và Kennedy (1988): VHDN đơn giản là cách thức mà doanh nghiệp triển khai hoạt động kinh doanh của mình. VHDN là chất keo kết dính toàn bộ tổ chức lại với nhau bằng cách cung cấp sự cố kết và liên kết mạch lạc giữa từng bộ phận nhỏ của doanh nghiệp.

Theo Dương Thị Liễu (2008): VHDN là toàn bộ những nhân tố văn hóa được doanh nghiệp chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc kinh doanh của doanh nghiệp đó.

Theo Ravasi & Schultz (2006) khi đưa ra định nghĩa về VHDN, ngoài việc đề cập đến các yếu tố văn hóa vô hình, còn đề cập đến các yếu tố hữu hình của VHDN như các biểu tượng, lễ nghi, sự kiện, các vật thể, kiến trúc, cơ sở vật chất, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Chính những yếu tố văn hóa hữu hình sẽ giúp các thành viên trong doanh nghiệp, đặc biệt là các thành viên mới hiểu và thấm nhuần các yếu tố VHDN vô hình (niềm tin, giá trị, ...) một cách nhanh chóng hơn.

Điểm chung của các khái niệm trên là xem VHDN là toàn bộ các giá trị được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại của doanh nghiệp, có tác động sâu sắc tới động cơ hành động của doanh nghiệp, chi phối tình cảm, thái độ, suy nghĩ và hành vi ứng xử của các thành viên trong doanh nghiệp, tạo thành định hướng có tính chất chiến lược và nét khác biệt mang tính truyền thống riêng cho bản thân doanh nghiệp. VHDN có vai trò là một lực lượng hướng dẫn, là ý chí thống nhất của tất cả lãnh đạo và cán bộ nhân viên của doanh nghiệp. Như vậy, với phạm vi nghiên cứu của luận văn có thể hiểu khái niệm về VHDN theo cách diễn đạt trong nghiên cứu của Schein, E. H. (2010): *“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”*. VHDN do chính các thành viên doanh nghiệp tạo ra trong quá trình hoạt động kinh doanh và trong mối quan hệ với môi trường xã hội, tự nhiên của mình; nó tồn tại trong suốt quá trình phát triển của doanh nghiệp, có thể thay đổi theo thời gian nhưng luôn thể hiện được bản sắc riêng của doanh nghiệp.

1.1.2 Các cấp độ Văn hoá doanh nghiệp

Theo Kotter, J. P. (2008) và Schein, E. H. (2010), VHDN có thể chia thành ba cấp độ khác nhau.

- *Cấp độ thứ nhất: Những quá trình và cấu trúc hữu hình*

Trong cấp độ thứ nhất này, Schein, E. H. (2010) chỉ ra những sự vật, hiện tượng mà một người có thể dễ dàng nhìn thấy, nghe thấy, cảm nhận được khi lần đầu tiếp xúc với doanh nghiệp. Cấp độ này bao gồm những yếu tố như kiến trúc, ngôn ngữ, kỹ thuật công nghệ và sản phẩm, các nghi lễ, những giai thoại và câu chuyện về tổ chức hay phong cách của tổ chức thể hiện qua trang phục, văn hóa ứng xử... Ngoài ra, cấp độ này cũng bao gồm cả hành vi của các thành viên, các quy trình của tổ chức, các điều lệ, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp...

Đặc điểm quan trọng của những yếu tố này là dễ nhận thấy nhưng khó nhận biết giá trị, ý nghĩa đích thực bên trong và không thể chỉ dựa vào những yếu tố hữu hình này mà có thể kết luận một cách chính xác về VHDN của một tổ chức. Tuy vậy, những giá trị này có thể tạo cho người tiếp xúc những nhận xét đánh giá ban đầu, vì thế các doanh nghiệp cũng rất cần quan tâm đến những yếu tố hữu hình trên trong tiến trình xây dựng VHDN cho mình. Những quá trình và cấu trúc hữu hình bao gồm những yếu tố sau: Kiến trúc của Doanh nghiệp; Nghi lễ, nghi thức; Biểu tượng; Mẫu chuyện, giai thoại, tấm gương điển hình; Ngôn ngữ, khẩu hiệu và Ấn phẩm điển hình.

- Cấp độ thứ hai: Những giá trị được tuyên bố

Trong cấp độ thứ hai, Schein, E. H. (2010) chỉ ra rằng: Doanh nghiệp nào cũng có những quy định, nguyên tắc, triết lý, chiến lược và mục tiêu riêng, là kim chỉ nam cho hoạt động của toàn bộ nhân viên và thường được doanh nghiệp công bố rộng rãi ra công chúng. Đây cũng chính là những giá trị được tuyên bố, một bộ phận của VHDN. Kotter, J. P. (2008) cũng từng tuyên bố, những giá trị được tuyên bố cũng có tính hữu hình vì người ta có thể nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn cho các thành viên trong doanh nghiệp cách thức đối phó với một số tình thế cơ bản và rèn luyện cách ứng xử cho các thành viên mới trong môi trường doanh nghiệp.

- Cấp độ thứ ba: Những quan niệm chung

Trong cấp độ thứ ba, Schein, E. H. (2010) chỉ ra những quan niệm chung là những niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, được mặc nhiên

công nhận trong doanh nghiệp. Trong bất cứ cấp độ văn hóa nào (văn hóa dân tộc, VHDN...) cũng đều có các quan niệm chung, được hình thành và tồn tại trong thời gian dài, chúng ăn sâu vào tâm lý của hầu hết các thành viên trong nền văn hóa đó và trở thành điều mặc nhiên được công nhận. Để hình thành được các quan niệm chung, một cộng đồng văn hóa phải trải qua quá trình hoạt động lâu dài, va chạm và xử lý nhiều tình huống thực tiễn. Chính vì vậy, một khi đã hình thành, các quan niệm chung sẽ rất khó bị thay đổi. Khi một doanh nghiệp đã hình thành những quan niệm chung, tức là các thành viên cùng nhau chia sẻ và hành động theo đúng quan điểm chung đó, họ sẽ rất khó chấp nhận những hành vi đi ngược lại. Đặc điểm của những quan niệm chung là rất khó thay đổi, bởi vì nó đã là một phần trong tính cách, lối sống của cả một tập thể. Thay đổi VHDN bằng cách thay đổi các quan niệm chung là việc rất khó khăn, gây tâm lý hoang mang, bất an cho nhân viên.

Những quan niệm chung trong doanh nghiệp có thể chỉ ra:

- Giá trị, thái độ: Giá trị là khái niệm phản ánh nhận thức của con người về những chuẩn mực đạo đức mà họ cho rằng cần phải thực hiện. Thái độ là chất gắn kết niềm tin và chuẩn mực đạo đức thông qua tình cảm. Thái độ được định nghĩa là một thói quen tư duy theo kinh nghiệm để phản ánh theo một cách thức nhất quán mong muốn hay không mong muốn đối với sự vật hiện tượng.

- Niềm tin: Niềm tin là khái niệm đề cập đến việc mọi người cho rằng thế nào là đúng, thế nào là sai. Trong niềm tin luôn chứa đựng những giá trị và triết lý đã nhận thức, nhưng mức độ nhận thức phát triển ở cấp độ cao hơn. Niềm tin có thể tạo sức mạnh giúp con người hành động, niềm tin là giá trị được hình thành một cách vững chắc về một cách thức hành động hay trạng thái nhất định.

- Lý tưởng: lý tưởng là khái niệm thể hiện niềm tin phát triển ở mức độ rất cao. Phát triển đến mức độ này, trạng thái tình cảm của con người không chỉ là sự tự giác và lòng nhiệt tình, mà hơn thế nữa còn là sự sẵn sàng hi sinh và công hiến.

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 đến đội ngũ nhân viên: Đầu tiên, khi nói tới tác động của VHDN đến tổ chức phải đánh giá tới khía cạnh là đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp. Một hệ thống VHDN bài bản, chuyên nghiệp, đồng bộ hóa các hoạt động của nhân viên sẽ đem tới những lợi ích nổi bật như: Giảm thiểu tối đa những yêu cầu về quản lý, thực hiện các nguyên tắc, quy định trong công ty. VHDN đề cao tính chủ động, tự giác của nhân viên, từng cá nhân nắm rõ vai trò của mình với tổ chức, hiểu được giá trị công ty và tự giác tuân theo quy định công ty đề ra; VHDN tác động trực tiếp đến năng suất làm việc của nhân viên. Môi trường công ty có văn hóa tốt sẽ thúc đẩy tinh thần sáng tạo, phát huy ý tưởng độc đáo cho công việc hơn; Nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân sự. Thu hút nhiều ứng viên tiềm năng làm việc cho tổ chức và giữ chân họ gắn bó với doanh nghiệp lâu dài hơn bởi họ thấy được tôn trọng, hào hứng khi làm việc trong một môi trường cởi mở.

Ngoài ra, VHDN thể hiện bản sắc riêng biệt của mỗi công ty, do đó nếu như tập trung phát triển VHDN trở nên chuyên nghiệp, thì doanh nghiệp cũng sẽ có những ảnh hưởng tích cực như: Tạo ra sự khác biệt, giúp phân biệt doanh nghiệp này với các doanh nghiệp khác với những nét đặc trưng riêng; Nâng cao lợi thế cạnh tranh cho mỗi doanh nghiệp: tổ chức có nền văn hóa mạnh là điều kiện để thu hút và giữ chân nhân tài làm việc, xây dựng lòng trung thành của nhân viên đối với công ty. Từ đó gia tăng lợi thế cạnh tranh với những đối thủ khác trên thị trường.

Bên cạnh đó, VHDN sẽ tác động đến khách hàng của doanh nghiệp nhỏ trong việc hỗ trợ rất tốt cho việc khai thác sự sáng tạo và liên tục đổi mới trong cách thức làm việc của nhân viên. VHDN khuyến khích nhân viên nêu lên ý tưởng sáng tạo phục vụ công việc cũng là nguồn động lực để chính cá nhân mỗi thành viên luôn tự giác, năng động và có trách nhiệm với công việc mà mình được tổ chức giao cho.

Nói chung, VHDN có ảnh hưởng vô cùng lớn đến sự tồn tại và phát triển của

mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Chính vì thế, xây dựng VHDN phải có quy trình cụ thể và đòi hỏi sự tham gia đồng lòng của các thành viên trong tổ chức từ đội ngũ quản lý, ban lãnh đạo và nhân viên trong công ty thì mới có thể thành công và bền vững, mang lại hình ảnh đẹp của doanh nghiệp trong lòng khách hàng.

- *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: Đội ngũ làm việc theo một cơ chế quản lý chuyên quyền, độc đoán, thiếu tính thúc đẩy để giúp nhân viên có động lực làm việc, ảnh hưởng đến sự phát triển dài lâu của doanh nghiệp và sự gia tăng mạnh mẽ từ nguồn sức mạnh nội bộ; Hạn chế về lợi thế cạnh tranh trên thị trường của doanh nghiệp. Thiếu VHDN là thiếu đi sự nhất quán trong truyền tải thông điệp tổ chức từ phía mỗi cá nhân, điều này thể hiện sự thiếu chuyên nghiệp và không đồng bộ trong hoạt động của toàn tổ chức.

Theo Schein, E. H., & Schein, P. A. (2019) đã chỉ ra: Ở khía cạnh nào đấy doanh nghiệp hoạt động kém đều có nền văn hóa tiêu cực. Một doanh nghiệp có nền văn hóa tiêu cực có thể là doanh nghiệp có cơ chế quản lý cứng nhắc theo kiểu hợp đồng, độc đoán, chuyên quyền và hệ thống tổ chức quan liêu, tạo ra bầu không khí thụ động, sợ hãi ở các nhân viên khiến họ có thái độ thờ ơ, chống đối giới lãnh đạo hoặc doanh nghiệp không có ý định tạo nên 1 mối liên hệ nào khác giữa nhân viên ngoài quan hệ công việc mà chỉ là tập hợp hàng nghìn người xa lạ chỉ tạm dừng chân ở công ty, do đó niềm tin của nhân viên và doanh nghiệp không hề có. Vậy nên những giá trị, niềm tin của doanh nghiệp mang tính tiêu cực nó sẽ ảnh hưởng rất lớn tới con người của doanh nghiệp đó, ảnh hưởng tới tâm lý làm việc của nhân viên và tác động tiêu cực đến kết quả kinh doanh của toàn 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*

Thakor, A. V. (2015) đã chỉ ra: Người lao động trong tổ chức được giao quyền

tự chủ trong việc ra quyết định và tự do hành động để đáp ứng các yêu cầu mới, và năng lực phản ứng nhanh trước yêu cầu của khách hàng được đánh giá cao. Trong nghiên cứu Richard L. Daft (2016) đã chỉ ra: 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. Các nhà quản trị sẽ khuyến khích các giá trị hỗ trợ cho khả năng của công ty trong việc phát hiện nhanh chóng, giải thích được, và chuyển hóa những dấu hiệu từ môi trường thành những hành vi mới. Các nhà quản trị cũng chủ động tạo nên sự thay đổi bằng cách khuyến khích và khen thưởng cho các hoạt động sáng tạo.

- Văn hóa định hướng vào thành tựu

Trong nghiên cứu Richard L. Daft (2016) đã chỉ ra: Văn hóa định hướng thành tựu thích hợp với những tổ chức quan tâm đến việc phục vụ cho một nhóm khách hàng riêng biệt trong môi trường bên ngoài, nhưng không phải đối mặt với nhu cầu lớn về sự linh hoạt và thay đổi nhanh chóng. 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. Việc nhấn mạnh vào giành lấy thắng lợi và đạt được các mục tiêu đầy tham vọng là chất kết dính giữ cho tổ chức tập hợp các hoạt động và con người lại với nhau. Tập đoàn sản xuất bia InBev là một ví dụ điển hình cho loại hình văn hóa này. Khi Inbev mua lại hãng Anheuser-Bush, nó đã thay các đó là văn hóa tập trung vào việc cắt giảm chi phí và đáp ứng các mục tiêu về lợi nhuận một cách nghiêm ngặt. Các nhà quản trị cũng tạo ra một hệ thống thù lao mang tính động viên thể hiện “sự gia tăng tập trung vào nhân tài” Hệ thống này chi tiêu một cách xứng đáng cho những người có kết quả thực hiện công việc tốt thay vì rải đều các khoản thu nhập cho mọi người. Carlos Brito, tổng giám đốc của InBev đã nói: “Càng tiết kiệm trong kinh doanh, chúng tôi càng thu được nhiều tiền hơn vào cuối năm để chia cho mọi người”

- Văn hóa định hướng vào sự tận tâm

Văn hóa định hướng vào sự tận tụy nhấn mạnh sự tập trung vào bên trong như

sự cam kết và tham gia của người nhân viên để thích ứng với những nhu cầu đang thay đổi của môi trường. 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. Các nhà quản trị nhấn mạnh đến những giá trị như sự hợp tác, quan tâm cả người nhân viên và khách hàng, và tránh tạo sự khác biệt về địa vị. Chúng ta sẽ xem xét tình huống của chuỗi khách sạn Four Seasons, tại đây văn hóa biểu hiện sự cam kết đến việc duy trì và phát triển tài sản lớn nhất của công ty - những người nhân viên của công ty.

- Văn hóa định hướng vào sự ổn định

Trong nghiên cứu Richard L. Daft (2016) đã chỉ ra: 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. Việc tuân thủ các quy định và sự thịnh vượng được đánh giá cao, và loại hình văn hóa này hỗ trợ và khen thưởng cho các cách thức thực hiện công việc có phương pháp hợp lý, và theo trật tự. Trong thế giới đang thay đổi một cách nhanh chóng ngày nay, chỉ có một vài công ty hoạt động trong môi trường ổn định, và phần lớn các nhà quản trị đang dịch chuyển hướng về những loại hình văn hóa mang tính chất linh hoạt và hòa hợp với sự thay đổi của môi trường. Tuy nhiên, công ty sản xuất phần mềm Pacific Edge (ngày nay là một bộ phận của Công ty phần mềm Serena) đã có những yếu tố được thực hiện thành công của văn hóa định hướng về sự ổn định như đảm bảo tất cả những dự án của nó được thực hiện đúng hạn định và hao phí dưới mức ngân sách đã hoạch định. Một nhóm được hình thành bởi hai vợ chồng, Lisa

Horten và Scott Fuller, đã định hình và duy trì một văn hóa có sự trật tự, kỷ luật, và kiểm soát kể từ khi thành lập công ty. Việc nhấn mạnh vào trật tự và sự tập trung cho phép người nhân viên có thể trở về nhà vào lúc 6h chiều thay vì phải ở lại làm việc tại công ty suốt đêm để hoàn thành các dự án quan trọng. Mặc dù sự thận trọng có thể dẫn đến sự chậm chạp, Pacific Edge đã được quản lý theo cách duy trì tốc độ theo kịp nhu cầu của môi trường bên ngoài.

Mỗi một loại hình văn hóa nêu trên đều có thể tạo nên sự thành công. Thêm vào

đó, các tổ chức thường có những giá trị rơi vào nhiều loại hình văn hóa tổ chức thay vì chỉ có một loại. Sự nhấn mạnh tính tương đối của các giá trị khác nhau tùy thuộc vào nhu cầu của môi trường và những điểm nhấn của tổ chức. Các nhà quản trị có trách nhiệm tạo một sự thâm nhuần về các giá trị văn hóa mà tổ chức cần có để thành công trong bối cảnh môi trường của nó.

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

Harrison (1972) đưa ra cách phân loại VHDN gồm 04 loại:

- *Văn hóa quyền lực (Power culture)*: Chỉ có một trung tâm quyền lực duy nhất chi phối mọi vị trí trong tổ chức. Trong văn hóa quyền lực, mỗi quan hệ được xây dựng và phát triển chủ yếu dựa vào sự tin cậy, sự đồng cảm và mối quan hệ cá nhân. Trong văn hoá quyền lực, mỗi quan hệ được xây dựng và phát triển chủ yếu dựa vào sự tin cậy, sự đồng cảm và mối quan hệ cá nhân. Rất ít quy tắc, hầu như không cần các thủ tục hành chính; việc kiểm soát được tiến hành trực tiếp từ vị trí quyền lực và thông qua những đại diện được uỷ quyền tối cao. Văn hoá quyền lực thường thô ráp, trực diện và thường coi trọng kết quả hơn hình thức. Điểm mạnh của văn hoá quyền lực là khả năng phản ứng nhanh và linh hoạt. Điểm hạn chế chủ yếu là chất lượng phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của người ở vị trí quyền lực và khó phát triển ở quy mô lớn.

Để điều hành một tổ chức với văn hoá quyền lực, người lãnh đạo cao nhất phải thực sự tin tưởng tuyệt đối vào con người, vào năng lực hành động mới trao toàn quyền cho những người thay mặt mình. Để đáp lại, những người được uỷ thác cũng phải cố gắng để tỏ ra xứng đáng với sự tin cậy và thể hiện chúng bằng kết quả hoàn thành trọng trách được giao phó. Không khó khăn gì cũng có thể nhận ra rằng, triết lý được đề cao là tôn trọng và uỷ thác, nỗ lực hết mình (triết lý đạo đức nhân cách) và hành động một cách hiệu quả để hoàn thành trách nhiệm của mình (triết lý vị kỷ).

- *Văn hóa vai trò (Role culture)*: Dựa vào cơ chế điều hành được xác định bởi những quy tắc, thủ tục, mô tả công việc chính thức thông qua sự phối hợp và kiểm soát thống nhất bởi một nhóm những nhà quản lý các cấp. Trong văn hoá vai trò, sự

phân việc, phân vai phải hết sức cụ thể, rõ ràng. Sự mơ hồ có thể dẫn đến tình trạng dẫm chân lên nhau. Vì vậy, trong công việc con người không được khuyến khích vượt quyền, vượt cấp mà cần cố gắng làm tròn trách nhiệm của mình. Triết lý đạo đức hành vi được thể hiện rất rõ trong tư tưởng quản lý này. Mặt khác, triết lý vị kỷ cũng thể hiện rõ qua việc lấy kết quả hoàn thành công việc cá nhân làm thước đo tiêu thức để đánh giá con người. Nốt nhạc chính là đạo đức hành vi.

- *Văn hóa công việc (Task culture)*: Quyền lực được phân tán và chủ yếu được quyết định bởi năng lực chuyên môn, chứ không phải bởi vị trí trong tổ chức hay uy tín, tập trung chủ yếu vào việc hoàn thành công việc được giao.

- *Văn hóa cá nhân (Personal culture)*: Mỗi người sẽ tự quyết định về công việc của mình, với những quy tắc, cách thức, cơ chế hợp tác riêng. Mỗi cá nhân đều có quyền tự quyết hoàn toàn về công việc của mình.

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. Phân loại (dựa trên cơ sở lý thuyết quản trị chiến lược): gồm 5 loại

- Văn hóa tiến triển ổn định (stable)
- Văn hóa tiến triển phản ứng (reactive)
- Văn hóa tiến triển dự phòng (anticipating)
- Văn hóa tiến triển tranh thủ (exploring)
- Văn hóa tiến triển sáng tạo (creative)

Những hình thức văn hóa thuộc dạng này thường tôn trọng nhân cách riêng, coi trọng thời gian, chấp nhận thử thách, theo đuổi triết lý và thích nghi với sự thay đổi.

Bảng 1.1. Đặc trưng của các kiểu văn hóa tiến triển

Các dạng văn hóa	Thiên hướng trong cách ứng xử vấn đề				
	Nhân cách	Thời gian	Thử thách	Triết lý	Thay đổi
Ổn định	Khép kín	Hoài cổ	Không mạo hiểm	Đừng làm lắm chuyện	Không chấp nhận thay đổi
Phản ứng	Khép kín	Thực tế	Chấp nhận rủi ro tối thiểu	Ném chuột sợ bể bình bông	Thay đổi ở mức tối thiểu
Dự phòng	Vừa khép kín vừa cởi mở	Thực tế	Chấp nhận rủi ro đã biết	Hãy chuẩn bị sẵn sàng	Chấp nhận ở mức tăng dần
Tranh thủ	Cởi mở	Thực tế và có hoài bão	Rủi ro cao, lợi ích phải cao	Luôn có mặt ở nơi có việc	Chấp nhận thay đổi triệt để
Sáng tạo	Cởi mở	Hoài bão	Thích những thử thách mới	Hãy sáng tạo ra tương lai	Tìm cách thay đổi thật độc đáo

Nguồn: Scholz, C. (1987)

**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.

Bảng 1.2. Đặc trưng của các kiểu văn hóa nội sinh

Các dạng văn hóa	Đặc điểm về các khía cạnh			
	<i>Tính tập quán</i>	<i>Tiêu chuẩn hóa</i>	<i>Yêu cầu về kỹ năng</i>	<i>Quyền sở hữu trí tuệ</i>
Sản xuất	Cao	Cao	Thấp	Yếu
Hành chính	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Phụ thuộc vị trí trong cơ cấu tổ chức
Chuyên nghiệp	Thấp	Thấp	Cao	Phụ thuộc vào nhân cách, năng lực, kiến thức

Nguồn: Scholz, C. (1987)

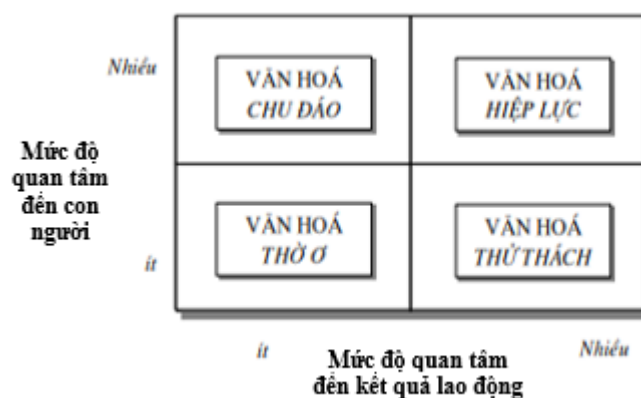
Qua việc tìm cách diễn đạt những ý tưởng hiện hành về sự vận động bên trong cấu trúc tổ chức, Scholz tìm cách phân biệt các văn hóa tổ chức theo mức độ “tập quán” của công việc, tiêu chuẩn hóa, yêu cầu về trình độ kỹ năng và sự đa dạng của

các trường hợp liên quan đến quyền sở hữu trí tuệ. Theo cách đó, Scholz chia văn hóa nội sinh thành ba dạng: văn hóa sản xuất (production), văn hóa hình thành (bureaucratic) và văn hóa chuyên nghiệp (professional).

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. Cách phân chia của Scholz về văn hóa ngoại sinh là sự kế thừa những nghiên cứu và cách phân loại của Deal và Kenndy đã nói ở trên.

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

Cách tiếp cận theo quan điểm này do N.K. Sethia và M.A. von Klinow đưa ra, thể hiện rõ nét về cá triết lý được áp dụng, khi xét văn hoá công ty theo hai phương diện: mối quan tâm đến con người và mối quan tâm đến kết quả lao động (kết quả thực hiện công việc). Trong đó, sự quan tâm đến con người được thể hiện thông qua những hoạt động chăm lo cho phúc lợi của người lao động trong tổ chức; còn sự quan tâm đến kết quả lao động được thể hiện qua những nỗ lực của tổ chức trong việc nâng cao sản lượng đầu ra và năng suất lao động. Với hai tiêu chí này, có thể phân loại văn hoá công ty thành bốn nhóm: thờ ơ (apathetic), chu đáo (caring), thử thách (exacting) và hiệp lực (integrative).



Hình 1.1. Văn hóa tổ chức của N.K. Sethia và M.A. von Klinow

Nguồn: N.K. Sethia & M.A. von Klinow (1981)

- *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. Trong những đơn vị có văn hoá công ty kiểu này, mỗi người đều chỉ quan tâm đến lợi ích bản thân. Xu thế này có thể xuất hiện ở mọi tổ chức, do những chính sách và biện pháp quản lý thiếu thận trọng dẫn đến mâu thuẫn lợi ích giữa người lao động, trong khi các quyết định và giải pháp được lựa chọn lại tỏ ra thiếu hiệu lực trong việc giải quyết mâu thuẫn. Trong văn hoá tổ chức này, triết lý điển hình là triết lý vị kỷ.

- *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. Từ góc độ đạo đức, văn hoá công ty dạng này là rất đáng khuyến khích. Trong văn hoá tổ chức này, triết lý điển hình là triết lý công lý.

- *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. Kết quả công tác, năng suất luôn được đề cao. Trong văn hoá công ty dạng này, lợi ích tổ chức được ưu tiên hơn so với lợi ích cá nhân. Vấn đề đạo đức có thể nảy sinh do không xét đến yếu tố đặc thù. Trong văn hoá tổ chức này, các triết lý điển hình là triết lý vị lợi và triết lý đạo đức hành vi. Trong đó, triết lý vị lợi là chủ đạo.

- *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. Trong một tổ chức có văn hoá hiệp lực, con người không thuần tuý là những bộ phận, chi tiết trong một cỗ máy tổ chức, mà họ còn được quan tâm và tạo điều kiện để thể hiện năng lực của mình trong việc góp phần hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Trong dạng văn hoá tổ chức này, triết lý điển hình là triết lý công lý và triết lý vị lợi. Trong đó, triết lý công lý là nốt nhạc chính.

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

Nghiên cứu Cameron, KS, & Quinn, RE (2006) dựa trên lý thuyết về 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). Dựa trên 6 yếu tố cấu thành VHDN là 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, Cameron, KS, & Quinn, RE đã đi sâu phân tích những đặc điểm cụ thể hơn của 4 loại hình VHDN.

Bảng 1.3: Tổng hợp đặc điểm của 4 loại hình Văn hoá 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 trường tự do, năng động
Phong cách lãnh đạo	Người hướng dẫn, trưởng nhóm, lãnh đạo tinh thần	Người giám sát, quản đốc	Thông 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: Cameron, KS, & Quinn, RE, 2006

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

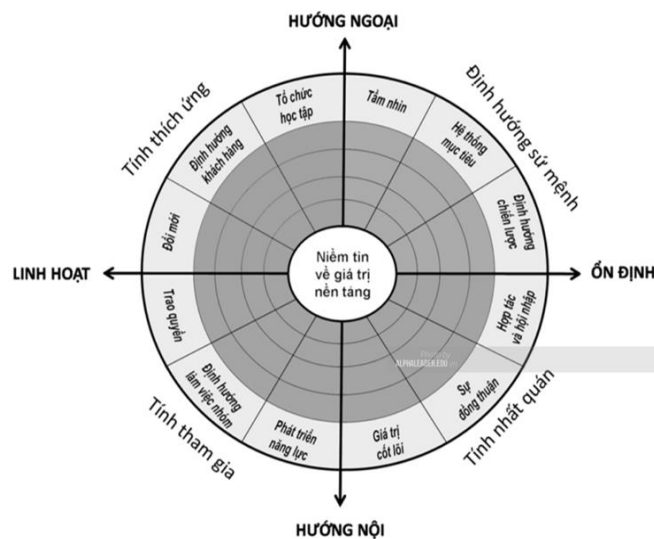
tính của VHDN. Nhóm tác giả Cameron và Quinn (2006) gọi bốn loại VHDN là gia đình, sáng tạo, thứ bậc và thị trường tương ứng với thuộc tính hợp tác, sáng tạo, kiểm soát và cạnh tranh mô tả định hướng của một loại văn hóa nhất định được áp dụng trong nghiên cứu kinh tế và tài chính để đặt tên cho bốn loại văn hóa của VHDN. Việc xác định bốn loại này dựa trên hai Khung giá trị cạnh tranh (CVF) với mô hình hai cực, cụ thể là mức độ định hướng bên trong so với bên ngoài và mức độ linh hoạt so với sự ổn định trong cấu trúc.

Sau khi tổng hợp và đánh giá các mô hình văn hóa nêu trên đây, tác giả luận văn áp dụng Mô hìnhOCAI 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)

Nghiên cứu của Denison & Neale (1996) đã khẳng định mối quan hệ bền vững giữa VHDN và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.



Hình 1.2: Mô hình khảo sát Văn hoá doanh nghiệp DOCS của Denison

Nguồn: 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. Bốn nhóm đặc điểm cơ bản trong mô hình DOCS gồm:

* ***Định hướng sứ mệnh:*** định hướng và những kết quả mong đợi dài hạn của doanh nghiệp. Sứ mệnh xác định mục đích và ý nghĩa tồn tại của doanh nghiệp, bao gồm cả hoạt động kinh doanh và vai trò xã hội. Nó cung cấp một định hướng rõ ràng giúp các thành viên trong doanh nghiệp xác định được những hành động phù hợp trong những bối cảnh khác nhau. Denison cho rằng các doanh nghiệp có khả năng thành công hơn nếu mục tiêu của mỗi cá nhân (từ cấp lãnh đạo đến nhân viên) và sứ mệnh của tổ chức hài hòa, thúc đẩy lẫn nhau.

- ***Tầm nhìn:*** Trong công ty có sự tồn tại của một quan điểm chung về vị trí của công ty trong tương lai hay không? Tầm nhìn này có dễ hiểu và được chia sẻ bởi tất cả các cá nhân trong tổ chức hay không?

- ***Hệ thống mục tiêu:*** Hệ thống mục tiêu rõ ràng và có sự nối liền với sứ mệnh, tầm nhìn, và chiến lược có tồn tại trong công ty của bạn để mọi người có thể dựa vào đó mà hoàn thành công việc của mình hay không?

- ***Định hướng chiến lược:*** Doanh nghiệp có dự định tạo nên “dấu ấn của riêng mình” trong nền công nghiệp hay không? Định hướng chiến lược rõ ràng truyền đi những mục tiêu của công ty và chỉ rõ khả năng đóng góp của các cá nhân trong việc đạt được những mục tiêu của mình.

* ***Tính nhất quán:*** các hệ thống, quy tắc, thủ tục tổ chức, hoạt động của doanh nghiệp, đảm bảo tính thống nhất, bền vững của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp đề cao tính nhất quán phát triển một hệ thống quản trị nội bộ chặt chẽ quy định cả những quy tắc ứng xử (những gì được làm và không được làm) của các thành viên ở các cấp độ quản trị khác nhau trong quá trình phối hợp, giải quyết công việc. Tính nhất quán tạo ra một cơ sở văn hóa chặt chẽ dựa trên hệ thống chia sẻ các niềm tin, giá trị, biểu

tượng được đồng đảo các thành viên trong doanh nghiệp hiểu, thừa nhận và mong muốn duy trì. Sức mạnh của Tính nhất quán được biểu hiện rõ nét khi các thành viên doanh nghiệp gặp phải những tình huống bất lợi mà họ chưa có kinh nghiệm giải quyết. Khi đó, bằng những giả định đã được chia sẻ về những gì được và không được làm, các thành viên sẽ nhanh chóng thống nhất và đồng thuận trong cách thức giải quyết vấn đề mà không bị lúng túng hay rơi vào tình trạng mâu thuẫn không cần thiết.

+ *Giá trị cốt lõi*: Doanh nghiệp có một hệ thống các giá trị chung để tạo nên bản sắc riêng cũng như những mong đợi của các cá nhân trong công ty hay không?

+ *Sự đồng thuận*: Các nhà lãnh đạo có đủ năng lực để đạt được sự đồng thuận cao độ và điều hoà những ý kiến trái chiều về các vấn đề quan trọng hay không?

+ *Hợp tác và hội nhập*: Các phòng, ban khác nhau trong tổ chức có hợp tác chặt chẽ với nhau hay không? Ranh giới giữa các phòng, ban có ảnh hưởng đến sự hợp tác này hay không?

***Tính tham gia**: mức độ tham gia của nhân viên vào các quyết định quản trị doanh nghiệp, tăng cường năng lực, trách nhiệm của nhân viên. Đặc điểm này mô tả những doanh nghiệp khuyến khích sự tham gia của nhân viên, tạo cảm giác “sở hữu” của nhân viên với doanh nghiệp và do đó cũng tăng cường trách nhiệm của họ với doanh nghiệp. Các doanh nghiệp này sử dụng hệ thống kiểm soát không chính thức, coi trọng tinh thần tự giác, tình nguyện của mỗi nhân viên hơn là hệ thống kiểm soát chặt chẽ quan liêu. Chính việc tạo cảm giác “sở hữu” của nhân viên với doanh nghiệp (do họ có quyền tham gia vào quá trình ra quyết định quản trị), doanh nghiệp gây dựng được một sự cam kết, tận tâm của nhân viên.

+ *Trao quyền*: Nhân viên trong doanh nghiệp có được quyền làm chủ với tinh thần trách nhiệm thực sự hay không? Họ có thể hiện được quyền làm chủ và tính sáng tạo hay không?

+ *Định hướng làm việc nhóm*: Việc hợp tác để đạt được mục đích chung được coi là một giá trị lớn. Doanh nghiệp có dựa vào tinh thần nhóm để hoàn thành công việc hay không?

+ *Phát triển năng lực*: Công ty có liên tục đầu tư vào việc phát triển các kỹ năng của nhân viên để tăng khả năng cạnh tranh, đáp ứng những nhu cầu của môi trường kinh doanh, cũng như mong muốn học hỏi và phát triển bản thân của nhân viên hay không?

* ***Tính thích ứng***: năng lực thay đổi của doanh nghiệp để đáp ứng với những biến động của yêu cầu khách hàng và thị trường, biến những yêu cầu đó thành những hành động cụ thể của doanh nghiệp. Khả năng của doanh nghiệp trong việc tiếp nhận, diễn giải các dấu hiệu thay đổi trong môi trường bên ngoài, từ đó tiến hành thay đổi những hành vi nội tại giúp doanh nghiệp tồn tại, tăng trưởng và phát triển. Có 3 yếu tố của khả năng thích ứng ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Thứ nhất là khả năng nhận thức và phản hồi tới môi trường bên ngoài. Thứ hai là khả năng phản hồi tới những “khách hàng” nội bộ (các phòng ban chức năng của doanh nghiệp). Thứ ba là khả năng tái cơ cấu, sắp xếp lại bộ máy tổ chức, các quy trình hiện tại của doanh nghiệp để phù hợp với mục tiêu thay đổi.

+ *Đổi mới*: Doanh nghiệp có sợ phải đối diện với những mạo hiểm khi tạo ra sự đổi mới hay không? Doanh nghiệp có đang quan sát những thay đổi của môi trường kinh doanh, hình dung những thay đổi trong quá trình, chính sách, thủ tục, và đưa ra những thay đổi đúng lúc hay không?

+ *Định hướng khách hàng*: Những doanh nghiệp có khả năng thích ứng cao bị chi phối phần lớn bởi khách hàng của họ; Doanh nghiệp có hiểu khách hàng của mình, có khả năng làm họ hài lòng và dự đoán được nhu cầu trong tương lai của họ hay không?

+ *Tổ chức học tập*: Doanh nghiệp có thể xác định được những dấu hiệu từ môi trường để dẫn đến những cơ hội khuyến khích sự sáng tạo và học hỏi hay không?

Một trong những đặc điểm đáng chú ý của mô hình này là nó tập trung vào hai nghịch lý mà bất cứ một công ty nào cũng luôn theo đuổi để đạt được sự cân bằng. Một là tính nhất quán với tính thích ứng: các công ty tập trung vào thị trường sẽ gặp phải các vấn đề với sự phối hợp trong nội bộ nhưng những công ty có mức độ hoà

nhập cao sẽ rơi vào tình trạng bị kiểm soát quá cao độ và thiếu đi tính linh hoạt cần thiết để tự điều chỉnh phù hợp với môi trường. Một nghịch lý khác là tầm nhìn (sứ mệnh) từ trên xuống dưới với tính tham gia từ dưới lên trên: những công ty tập trung quá nhiều vào các nhiệm vụ chung của doanh nghiệp thường sẽ lơ là sự trao quyền cho nhân viên, nhưng, ngược lại, những công ty có sự tham gia quá nhiệt tình của nhân viên sẽ gặp phải khó khăn trong việc đưa ra các đường hướng chiến lược.

Bên cạnh sự biểu thị hiển nhiên qua từng phần của mô hình, nhà quản trị cũng nên xem mô hình này từ khía cạnh tổng thể, bất luận là theo chiều đứng, chiều ngang hay chiều chéo. Hơn nữa, các đặc điểm khác nhau liên quan đến từng khía cạnh khác nhau trong công việc kinh doanh. Theo kết quả nghiên cứu, các khía cạnh bên ngoài có ảnh hưởng lớn đến thị phần và sự tăng doanh số bán hàng, trong khi sự tập trung vào khía cạnh nội bộ lại ảnh hưởng đến lợi tức đầu tư và mức độ hài lòng của nhân viên; tính linh hoạt có liên quan mật thiết đến sự sáng tạo những sản phẩm và dịch vụ mới, và tính ổn định đóng góp trực tiếp đến thành quả tài chính của công ty như mức lời trên tài sản hiện có, lợi tức đầu tư và tiền lãi.

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*: Nhiều câu hỏi được đặt ra lúc này đối với mỗi tổ chức doanh nghiệp: Làm sao biết được doanh nghiệp mình thuộc loại hình văn hóa nào? Ảnh hưởng của từng yếu tố cấu thành tạo nên diện mạo VHDN ra sao? Văn hóa của doanh nghiệp mình giống và khác những gì so với các công ty trong cùng lĩnh vực kinh doanh? Phải có những điều chỉnh gì trong văn hóa hiện tại nhằm phát triển công ty? ...Để trả lời những câu hỏi trên Cameron, KS, & Quinn, RE đã xây dựng Bộ công cụ chẩn đoán VHDN OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). 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. Mỗi thành viên trong doanh

ng nghiệp sẽ được nhận 1 bảng hỏi với 6 mục tương ứng với 6 yếu tố cấu thành VHDN. Trong mỗi mục lại chia làm 4 phần thể hiện 4 loại hình văn hóa. Người trả lời bảng hỏi sẽ phải cho điểm 4 phần đó tương ứng với mức độ đồng nhất của mỗi phần với thực tế hiện tại của doanh nghiệp và quan trọng là tổng điểm phải luôn là 100. 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.

Bảng 1.4: Mẫu Bảng hỏi chẩn đoán Văn hoá doanh nghiệp OCAI

Bảng hỏi chẩn đoán Văn hoá doanh nghiệp		
1. Đặc điểm nổi bật trong doanh nghiệp	Hiện tại	Mong muốn trong tương lai
A. Doanh nghiệp như một ngôi nhà chung, không khí văn hóa giống như một gia đình, các thành viên có nhiều chia sẻ và phối hợp trong công việc	1A	1A*
B. Doanh nghiệp thể hiện một không khí rất năng động, các thành viên được tự do chia sẻ ý kiến, quan điểm và được phép thực hiện các dự án có tính mạo hiểm cao	1B	1B*
C. Doanh nghiệp có xu hướng cạnh tranh, hoàn thành mục tiêu là ưu tiên hàng đầu. Các thành viên luôn có định hướng chiến thắng đối thủ và vượt qua thách thức	1C	1C*
D. Doanh nghiệp có cấu trúc hết sức chặt chẽ. Các quy định, nguyên tắc, thủ tục được đề ra cho mọi hoạt động và yêu cầu phải tuân thủ nghiêm ngặt	1D	1D*
Tổng điểm	100	100

2. Phong cách lãnh đạo doanh nghiệp	Hiện tại	Mong muốn trong tương lai
A. Lãnh đạo thường xuyên hướng dẫn, hỗ trợ trong công việc; tâm sự, chia sẻ những vấn đề khó khăn gặp phải trong công việc và cuộc sống; luôn khuyến khích, động viên nhân viên	2A	2A*
B. Lãnh đạo có tầm nhìn xa, luôn hướng tới sự đổi mới, thích mạo hiểm	2B	2B*
C. Lãnh đạo thể hiện sự mạnh mẽ, thẳng thắn và có phần hiếu thắng, chú trọng đến kết quả công việc	2C	2C*
D. Lãnh đạo làm việc có tính kế hoạch cao, nguyên tắc trong công việc và hay để ý đến thứ bậc trong quan hệ giao tiếp	2D	2D*
Tổng điểm	100	100
3. Quản lý nhân viên	Hiện tại	Mong muốn trong tương lai
A. Doanh nghiệp chú trọng đến việc tạo ra môi trường làm việc nhóm hiệu quả, môi trường chia sẻ giữa các thành viên	3A	3A*
B. Doanh nghiệp đặt ra những mục tiêu mới cho nhân viên, khuyến khích tinh thần sáng tạo, tự do, đổi mới trong nhân viên.	3B	3B*
C. Doanh nghiệp luôn yêu cầu cao với nhân viên, khuyến khích tinh thần cạnh tranh trong nhân viên (cả cạnh tranh với đối thủ bên ngoài và cạnh tranh nội bộ).	3C	3C*
D. Doanh nghiệp hướng tới sự ổn định trong đội ngũ nhân sự, tạo tinh thần kỷ luật trong nhân viên, yêu cầu nhân viên luôn tuân thủ các quy định, quy chế của đơn vị.	3D	3D*
Tổng điểm	100	100

4. Chất keo gắn kết trong doanh nghiệp	Hiện tại	Mong muốn trong tương lai
A. Sự gắn kết trong doanh nghiệp dựa trên sự trung thành, tin tưởng lẫn nhau; sự cam kết của nhân viên đối với với ngân hàng	4A	4A*
B. Sự gắn kết trong doanh nghiệp thể hiện thông qua tính sáng tạo, liên tục có những đổi mới, cải tiến	4B	4B*
C. Sự gắn kết trong doanh nghiệp thể hiện bằng việc đồng đạo các thành viên phấn đấu vì mục tiêu chung	4C	4C*
D. Sự gắn kết trong doanh nghiệp dựa trên các quy tắc, chính sách được đưa ra mà tất cả các thành viên phải cùng thực hiện	4D	4D*
Tổng điểm	100	100
5. Trọng tâm chiến lược của doanh nghiệp	Hiện tại	Mong muốn trong tương lai
A. Chiến lược của doanh nghiệp tập trung ở việc phát triển nguồn lực con người	5A	5A*
B. Chiến lược của doanh nghiệp là hướng tới những sản phẩm, dịch vụ mới, đồng thời luôn phải tự làm mới mình	5B	5B*
C. Chiến lược của doanh nghiệp là nâng cao sức mạnh cạnh tranh; khẳng định vị thế trên thị trường.	5C	5C*
D. Chiến lược của doanh nghiệp là hướng tới sự phát triển ổn định và bền vững, tránh rủi ro.	5D	5D*
Tổng điểm	100	100

6. Tiêu chí cho sự thành công của doanh nghiệp	Hiện tại	Mong muốn trong tương lai
A. Tiêu chí thành công của doanh nghiệp thể hiện ở sự phát triển nguồn nhân lực trong ngân hàng	6A	6A*
B. Tiêu chí thành công của doanh nghiệp thể hiện ở việc đưa ra được các sản phẩm, dịch vụ mới, độc đáo, đáp ứng nhu cầu khách hàng	6B	6B*
C. Tiêu chí thành công của doanh nghiệp thể hiện ở việc vượt qua đối thủ cạnh tranh, chiếm thị phần lớn trên thị trường	6C	6C*
D. Tiêu chí thành công của doanh nghiệp thể hiện ở việc phân bổ các nguồn lực hiệu quả, ngân hàng có được sự phát triển ổn định	6D	6D*
Tổng điểm	100	100

Nguồn: Cameron, KS, & Quinn, RE (2006)

Bảng 1.5: Mẫu Bảng tính điểm Văn hoá doanh nghiệp OCAI

Bảng tính điểm Văn hoá doanh nghiệp			
Văn hóa gia đình	Văn hóa thứ bậc	Văn hóa thị trường	Văn hóa sáng tạo
Điểm 1A	Điểm 1B	Điểm 1C	Điểm 1D
Điểm 2A	Điểm 2B	Điểm 2C	Điểm 2D
Điểm 3A	Điểm 3B	Điểm 3C	Điểm 3D
Điểm 4A	Điểm 4B	Điểm 4C	Điểm 4D
Điểm 5A	Điểm 5B	Điểm 5C	Điểm 5D
Điểm 6A	Điểm 6B	Điểm 6C	Điểm 6D
Tổng điểm A	Tổng điểm B	Tổng điểm C	Tổng điểm D
<i>Trung bình A</i>	<i>Trung bình B</i>	<i>Trung bình C</i>	<i>Trung bình D</i>

Nguồn: Cameron, KS, & Quinn, RE (2006)

Theo cách thức tương tự, Bảng điểm chẩn đoán mô hình VHDN mà các thành viên doanh nghiệp mong muốn trong tương lai thông qua các điểm 1A*, 1B*.....6C*,6D*. Dựa trên bảng điểm trung bình có được đối với mỗi loại hình văn hóa, doanh nghiệp sẽ xây dựng được một hình ảnh minh họa về mô hình văn hóa hiện tại của doanh nghiệp và mô hình văn hóa trong tương lai mà doanh nghiệp mong muốn hướng đến. Tương tự như mô hình DOCS, ưu điểm nổi bật của mô hình chẩn đoán VHDN OCAI là có thể minh họa diễn biến thay đổi VHDN của đơn vị qua các thời kỳ phát triển.

Các đặc điểm của NHTM ảnh hưởng đến văn hoá doanh nghiệp của NHTM bao gồm:

(1) Tính đa dạng của các nhóm tiểu văn hóa

Là loại hình tổ chức kinh doanh tiền tệ với nhiều lĩnh vực (tín dụng, ngoại tệ, vàng, chứng khoán, đầu tư dự án, ...), nhiều nhóm đối tượng khách hàng (cá nhân, tổ chức, khách hàng bình dân, khách hàng VIP ...), nhiều loại hình dịch vụ (cho vay, chuyển tiền, tiết kiệm, thẻ, giao dịch trực tuyến) và hoạt động với phạm vi rộng khắp, các NHTM thường có cấu trúc quản lý khá cồng kềnh, phức tạp với nhiều phòng ban, đơn vị, có số lượng nhân viên lớn, số lượng chi nhánh lớn đặt tại nhiều địa phương, vùng miền khác nhau. Những yếu tố trên khiến VHDN của một NHTM, dù có các đặc điểm văn hóa cốt lõi chung của cả hệ thống nhưng cũng tồn tại đa dạng các nhóm tiểu văn hóa (subculture) được hình thành bởi từng đơn vị con, các phòng ban, chi nhánh hay thậm chí giữa từng phòng giao dịch. Ví dụ, sự khác biệt trong văn hóa giao tiếp, ứng xử, phong cách làm việc giữa người miền Bắc và người miền Nam chắc chắn góp phần hình thành nên sự khác biệt ít nhiều trong VHDN giữa các chi nhánh của ngân hàng ở hai vùng.

(2) Các yếu tố văn hóa hữu hình được chú trọng đầu tư

Giống như tất cả các loại hình tổ chức khác, một giá trị quan trọng mà các NHTM đều mong muốn có được đó là niềm tin của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ của đơn vị mình. Tuy nhiên, trong khi khách hàng thường định hình niềm tin

đối với các tổ chức sản xuất hàng hóa dịch vụ thông thường qua việc trực tiếp sử dụng sản phẩm cuối cùng (chiếc xe họ đi, chiếc máy tính họ sử dụng hay căn nhà họ ở ...), thì quá trình hình thành niềm tin của khách hàng đối với loại hình tổ chức đặc thù như NHTM thường được đánh giá qua cả quá trình với rất nhiều các “tiếp xúc trực tiếp” (giao dịch trực tiếp tại ngân hàng) và “tiếp xúc gián tiếp” (giao dịch điện tử). Điều này dẫn đến việc, các NHTM thường rất chú trọng đầu tư đến các yếu tố văn hóa hữu hình nhằm tạo cảm giác tin tưởng, an tâm từ phía khách hàng ngay từ lần tiếp xúc đầu tiên (từ thiết kế logo, khẩu hiệu đến trang trí trụ sở, chi nhánh, phòng giao dịch, khu vực tiếp xúc khách hàng, phòng chờ, phòng khách, đồng phục, trang trí cây ATM đến thiết kế giao diện website ...).

(3) Nhiều yếu tố tạo môi trường thúc đẩy văn hóa thứ bậc

Kinh doanh tiền tệ luôn được coi là một trong những lĩnh vực kinh doanh hàm chứa nhiều rủi ro nhất (rủi ro mất vốn, rủi ro tỷ giá, rủi ro lãi suất....), do đó các quyết định kinh doanh của các NHTM (quyết định về đầu tư, cho vay, lãi suất...) từ cấp cao nhất đến các chi nhánh, phòng giao dịch đều đòi hỏi tuân thủ một quy trình phức tạp, nhiều bước.

Như trình bày phía trên, các NHTM thường có cấu trúc quản lý phức tạp, công kênh, nhiều cấp bậc với số lượng nhân viên lớn, đa dạng ở chức trách, nhiệm vụ, vì vậy cũng đòi hỏi phát sinh nhiều quy trình, quy định nghiêm ngặt trong công tác quản trị tại các NHTM.

Những yếu tố nêu trên đã góp phần tạo môi trường thúc đẩy sự phát triển của văn hóa thứ bậc trong các NHTM.

Như đã phân tích ở trên, 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. Chính vì vậy, trong luận văn này, tác giả cũng sử dụng mô hình này để đo lường văn hoá doanh nghiệp của Ngân hàng Indovina.

Tổng kết lại, trong phạm vi luận văn này, tác giả 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 hình OCAI.

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

Đây là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp. Người đứng đầu doanh nghiệp không chỉ là người quyết định cơ cấu doanh nghiệp và công nghệ được áp dụng trong doanh nghiệp, mà còn là người sáng tạo ra các biểu tượng, các ý thức hệ, các hệ thống giá trị áp dụng trong doanh nghiệp, sáng tạo ra niềm tin, các giai thoại, nghi lễ, các nguyên tắc, mục tiêu, chiến lược... của 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. Mọi quan hệ giữa các thành viên của doanh nghiệp

Mọi 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. Một doanh nghiệp có những giá trị phù hợp để mọi thành viên cùng chia sẻ, quan tâm; có một hệ thống định chế bao gồm những vấn đề liên quan đến tính chuyên nghiệp như sự hoàn hảo của công việc, sự hài hòa giữa quyền hạn và trách nhiệm, quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động; có quy trình kiểm soát, đánh giá chính xác hiệu quả làm việc của người lao động... thì sẽ tạo thành được một thể thống nhất, tạo được sự gắn bó, đoàn kết giữa các thành viên.

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.

Hình thức của những giá trị học hỏi được cũng rất phong phú:

- Những kinh nghiệm tập thể của doanh nghiệp
- Những giá trị được học hỏi từ các doanh nghiệp khác
- Những giá trị văn hoá được tiếp nhận trong quá trình giao lưu với nền văn hoá khác
- Những giá trị do một hay nhiều thành viên mới đến mang lại
- Những xu hướng hoặc trào lưu xã hội

Sự nhận thức và học hỏi này cũng góp phần tạo nên 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 hóa dân tộc, văn hóa vùng miền

Trong doanh nghiệp có các nhân viên đến từ các địa phương, các vùng khác nhau thì các giá trị văn hóa vùng miền thể hiện rất rõ nét. Các hành vi mà nhân viên mang đến nơi làm việc không dễ dàng thay đổi bởi các quy định của doanh nghiệp. Hay nói cách khác, văn hóa của doanh nghiệp không dễ dàng làm giảm đi hoặc loại trừ văn hóa vùng miền trong mỗi nhân viên của công ty. Do đó, đây cũng là yếu tố tác động đến văn hóa của doanh nghiệp.

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, ...

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 là cơ sở lý luận cho toàn bộ luận văn. Trong nội dung chương 1, tác giả đã trình bày các nội dung chính gồm:

- *Thứ nhất, một số khái niệm cơ bản về VHDN:* Các khái niệm chính gồm VHDN là gì? Các cấp độ của VHDN và tác động của VHDN tới sự phát triển của doanh nghiệp.

- *Thứ hai, các loại hình VHDN.* Tác giả trình bày 4 loại hình VHDN gồm: Văn hóa định hướng vào sự thích nghi; Văn hóa định hướng vào thành tựu; Văn hóa định hướng vào sự tận tâm; Văn hóa định hướng vào sự ổn định

- *Thứ ba, một số mô hình đo lường VHDN.* Tác giả đề chỉ ra 5 mô hình đo lường VHDN gồm: DOCS - Denison Organizational Culture Survey (Denison & Neale, 1996), OCAI (Cameron, KS, & Quinn, RE, 2006), Mô hình của Harrison/ Handy (1972), Mô hình VHDN của Scholz, C. (1987), Mô hình VHDN của N.K. Sethia và M.A. von Klimow (1987).

Đây là nền tảng quan trọng cho Chương 1 để tác giả tiến hành thu thập số liệu phân tích và đánh giá thực trạng VHDN tại Ngân hàng Indovina.

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

Giới thiệu chương 2: Trong nội dung chương 2, ngoài việc giới thiệu Ngân hàng Indovina, tác giả tập trung đánh giá về các thực trạng văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina, từ đó đưa ra những đánh giá về những thành tựu đạt được và những điểm còn tồn tại, hạn chế.

2.1 Tổng quan về Ngân hàng Indovina

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển



Hình 2.1. Logo nhận diện thương hiệu của Ngân hàng Indovina

Nguồn: Trang web Ngân hàng Indovina, <https://www.Indovinabank.com.vn/vi/gioi-thieu>

- Một số mốc lịch sử phát triển quan trọng:

Ngân hàng Indovina 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. Đến cuối năm 2021, vốn điều lệ của Ngân hàng Indovina là 193 triệu USD, trong đó VietinBank và Cathay United Bank mỗi bên góp 96,5 triệu USD. Là một ngân hàng liên doanh, Ngân hàng Indovina

được sự hỗ trợ tích cực và thường xuyên của hai cổ đông có uy tín là Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam và Ngân hàng Cathay United Đài Loan. Với bề dày hơn 30 năm xây dựng và phát triển, được sự hỗ trợ tích cực từ hai cổ đông lớn, Ngân hàng Indovina đã và đang trở thành một trong những đầu mối tài chính vững chắc cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam, các công ty nước ngoài đầu tư và kinh doanh tại Việt Nam. Hoạt động với phương châm an toàn, hiệu quả, luôn đặt lợi ích của khách hàng gắn liền với lợi ích của Ngân hàng. Trong những năm qua, Ngân hàng Indovina luôn là người bạn đồng hành tin cậy của khách hàng và uy tín của Ngân hàng ngày càng được củng cố và phát triển.

- Thông tin về các bên liên doanh

Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam được thành lập năm 1988, là một trong những NHTM hàng đầu Việt Nam. Quy mô tổng tài sản tại 31/3/2022 là 1.663.730 tỷ đồng, tăng 8,6% so với đầu năm. Tiền gửi của khách hàng đạt 1.213.000 tỷ đồng, tăng 4,4% so 31/12/2021, nguồn vốn được cân đối phù hợp với tăng trưởng dư nợ tín dụng, chú trọng gia tăng tiền gửi thanh toán, tiền gửi có kỳ hạn ngắn. Quy mô và tỷ trọng tiền gửi CASA tiếp tục tăng trưởng...

Ngân hàng Cathay United có trụ sở chính tại Đài Bắc, Đài Loan, là thành viên hoàn toàn trực thuộc tập đoàn Tài Chính Cathay, tập đoàn tài chính lớn nhất Đài Loan với tổng tài sản là 202,90 tỷ USD và tổng vốn chủ sở hữu là 11,52 tỷ USD (tính đến ngày 31/12/2021). CUB là một trong những ngân hàng tư nhân lớn nhất ở Đài Loan. CUB hiện có 165 chi nhánh nội địa, 11 văn phòng hải ngoại và 125 phòng giao dịch nằm trong các trung tâm chứng khoán chiếm thị phần lớn nhất tại Đài Loan. CUB có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ thanh toán cho các công ty chứng khoán.

- 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: Cho vay ngoại tệ và tiền Việt Nam dưới các hình thức ngắn hạn, trung hạn, dài hạn; Chiết khấu giấy tờ có giá; Phát hành bảo lãnh ngân hàng; Cấp tín dụng dưới các hình thức khác theo quy định của NHNN.

- Huy động vốn: Thực hiện nghiệp vụ huy động vốn ngắn hạn, trung hạn và dài hạn bằng đồng Việt Nam và ngoại tệ và các hình thức huy động khác theo đúng quy định của NHNN Việt Nam và của Ngân hàng Indovina.

- Kinh doanh ngoại hối: thực hiện các giao dịch mua bán ngoại tệ đối với khách hàng.

- Thanh toán quốc tế: thực hiện các giao dịch thanh toán quốc tế về tín dụng chứng từ, nhờ thu và chuyển tiền theo chính sách quản lý ngoại hối của Chính phủ, NHNN.

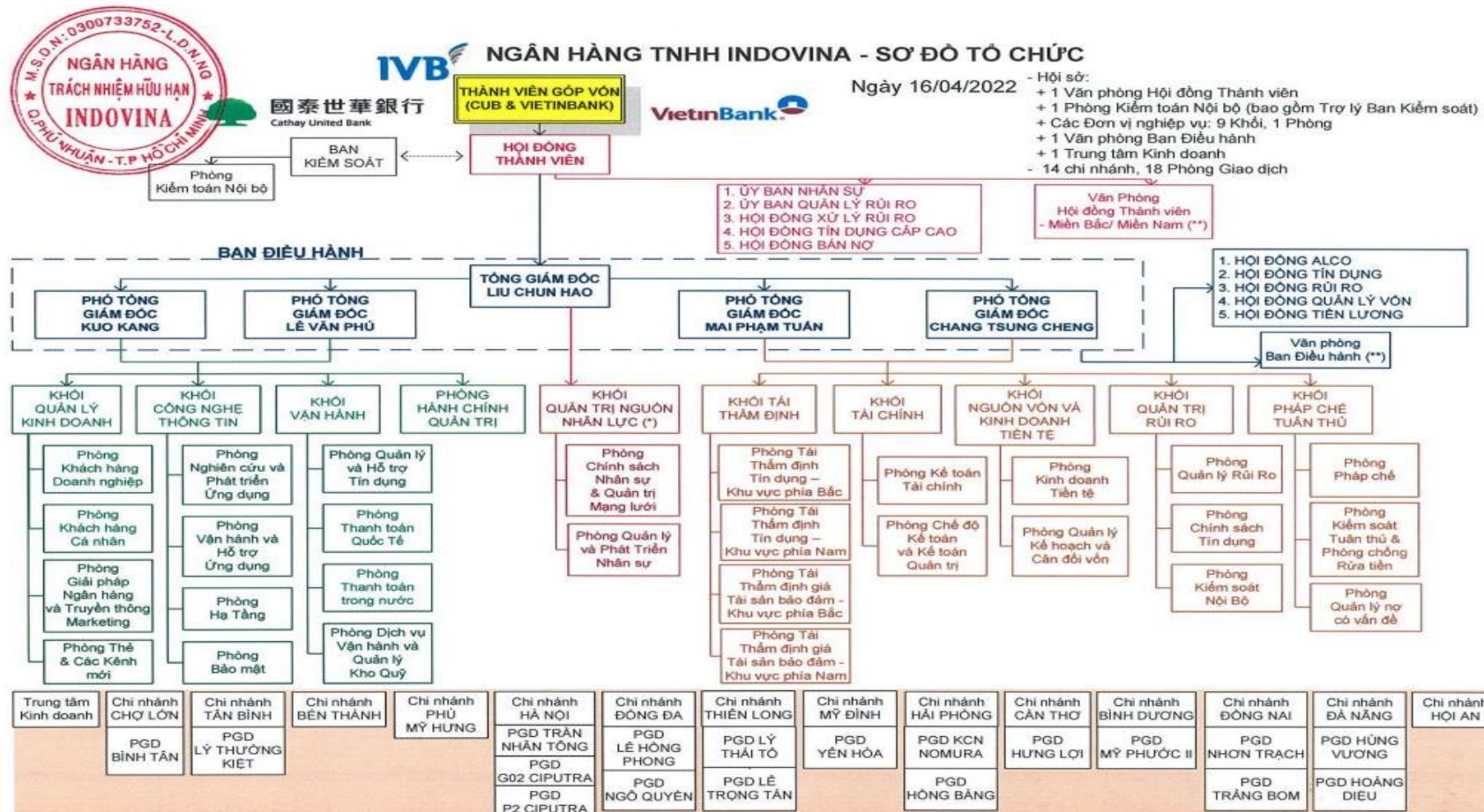
- Dịch vụ thanh toán và ngân quỹ: Mở tài khoản cho khách hàng trong và ngoài nước; Cung ứng các phương tiện thanh toán; Thực hiện các dịch vụ thanh toán trong nước và quốc tế; Dịch vụ thu hộ và chi hộ; Dịch vụ thu và phát tiền mặt cho khách hàng; Tổ chức hệ thống thanh toán nội bộ và tham gia hệ thống thanh toán liên ngân hàng trong nước;...

- Các hoạt động khác được NHNN cho phép.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức

Ngân hàng Indovina chủ trương xây dựng một bộ máy tổ chức gọn nhẹ mà hiệu quả. Ngân hàng Indovina rất chú trọng đến vấn đề con người, coi đó là yếu tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của ngân hàng. Đội ngũ cán bộ nhân viên thường xuyên được tạo điều kiện nâng cao trình độ, kinh nghiệm và kiến thức thông qua các khoá đào tạo, tập huấn, trao đổi kinh nghiệm trong và ngoài nước.

Cơ cấu tổ chức và điều hành tại Ngân hàng Indovina như sau:



Hình 2.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Indovina

Nguồn: Trang web Ngân hàng Indovina,
<https://www.Ngân hàng Indovinabank.com.vn/vi/gioi-thieu>

Ban Điều Hành của Ngân hàng Indovina có bề dày kinh nghiệm về các nguyên tắc kế toán quốc tế, quản trị ngân hàng, các nghiệp vụ ngân hàng, tài trợ thương mại quốc tế và hối đoái. Hỗ trợ cho Ban Điều Hành là các Giám Đốc và cán bộ, chuyên viên với nhiều kinh nghiệm về tài trợ dự án, tài trợ thương mại và cung ứng dịch vụ cho mọi đối tượng khách hàng. Ngoài trụ sở chính đóng tại TP. Hồ Chí Minh, cho đến nay Ngân hàng Indovina đã mở rộng mạng lưới hoạt động trên toàn quốc với 13 chi nhánh và 20 phòng giao dịch, tập trung tại các thành phố lớn như Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Đà Nẵng, Cần Thơ, Bình Dương, Đồng Nai và Hội An.

2.1.3 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 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 2.1. Cơ cấu nguồn vốn kinh doanh của Ngân hàng Indovina giai đoạn 2019 - 2021

Đơn vị tính: tỷ

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	So sánh 2020/2019		So sánh 2021/2020	
				(+/-)	%	(+/-)	%
Tổng tài sản	53.610,83	60.976,34	63.156,67	7.366	13,74	2.180	3,58
Vốn chủ sở hữu	6.036,11	6.882,61	13.681,87	847	14,02	6.799	98,79
Nợ phải trả	47.574,72	54.093,73	49.474,80	6.519	13,70	-4.619	(8,54)

Nguồn: Báo cáo tài chính thường niên của Ngân hàng Indovina năm 2019, 2020, 2021

Năm 2020, tổng tài sản của Ngân hàng đạt 60.976,34 tỷ đồng, tăng 7.366 tỷ đồng, tương ứng tăng 13,74% so với năm 2019. Năm 2021, chỉ tiêu này tiếp tục tăng và đạt 63.156,67 tỷ đồng, tốc độ tăng giảm so với cùng kì năm trước và chỉ đạt 3,58% so với năm 2020. Ngân hàng là một trong những nhóm ngành ít chịu ảnh hưởng mạnh

của Covid-19, vì vậy, việc tăng tổng tài sản trong giai đoạn này của Ngân hàng Indovina không quá bất thường. Về cơ cấu trong tổng tài sản thì Nợ phải trả luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong cả giai đoạn này với tỷ lệ bình quân khoảng 88% trong 2 năm 2019, 2020 và có xu hướng giảm trong năm 2021 xuống 78%. Nguyên nhân tỷ trọng nợ phải trả giảm đến từ việc tăng vốn chủ sở hữu của ngân hàng, trong đó, năm 2021 ghi nhận mức tăng tới 98,79%.

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

Tên ngân hàng	Tổng tài sản
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
26. Ngân hàng Indovina	63.156
27. PG Bank	40.521
28. Saigonbank	24.609

Nguồn: Báo cáo tài chính các ngân hàng năm 2021

Việc tăng vốn chủ sở hữu là hợp lý với quy mô kinh doanh và xu hướng chủ động tài chính của Ngân hàng Indovina. Bên cạnh đó, hoạt động kinh doanh thuận lợi cũng giúp ngân hàng có lợi nhuận liên tục tăng. Tuy nhiên, khi so sánh chỉ tiêu tổng tài sản của Ngân hàng với các NHTM khác thì Ngân hàng Indovina còn khá lép vế. Cụ thể, quy mô tổng tài sản của Ngân hàng Indovina chỉ đứng trên PG Bank (40.521 tỷ đồng) và Saigonbank (24.609 tỷ đồng).

- *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. Các máy chủ và hệ thống phục vụ dịch vụ thẻ, lõi ngân hàng chủ yếu được hỗ trợ bởi trung tâm công nghệ thông tin của Vietinbank tại 187 Nguyễn Lương Bằng, Hà Nội. Vì vậy, tổng diện tích văn phòng làm việc của Ngân hàng Indovina chủ yếu là diện tích thuộc trụ sở Chi nhánh và các PGD trực thuộc Chi nhánh.

Bảng 2.3. Cơ sở vật chất của Ngân hàng Indovina giai đoạn 2019 – 2021

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	So sánh 2020/2019		So sánh 2021/2020	
				(+/-)	%	(+/-)	%
Số lượng Chi nhánh	12	12	13	0	-	1	8,33
Số lượng Phòng giao dịch	16	17	20	1	6,25	3	17,65
Diện tích văn phòng (m ²)	2.200	3.000	3.200	800	36,36	200	6,67
Số lượng ATM (máy)	60	75	82	15	25,00	7	9,33

Nguồn: Báo cáo tài chính thường niên của Ngân hàng Indovina năm 2019, 2020, 2021

Cơ sở vật chất của Ngân hàng Indovina ngày càng được cải thiện và nâng cao. Hiện nay, mạng lưới Chi nhánh và Phòng giao dịch của ngân hàng ngày càng tăng nhưng tốc độ tăng còn chậm và mật độ còn mỏng so với các ngân hàng cùng quy mô khác như KienlongBank (22), Bản Việt (20), NCB (25), PG Bank (32) và Saigonbank

(30), khi so sánh với các Ngân hàng thuộc top đầu như BIDV, VietinBank, Vietcombank, MB, Techcombank và VPBank thì Ngân hàng Indovina hoàn toàn thua kém về mọi mặt. Về mạng lưới cung ứng dịch vụ ngân hàng số ATM/ POS, Ngân hàng Indovina hiện nay chủ yếu triển khai ATM tại các khu vực lân cận trụ sở Chi nhánh với số lượng máy rất ít hầu hết là các máy ATM đã sử dụng lâu có liên hạn từ 5 năm trở lên. Việc này khiến cho chi phí bảo dưỡng tăng cao, số lượt giao dịch lỗi còn phát sinh nhiều trong ngày dẫn tới chất lượng dịch vụ mảng kinh doanh này còn kém và chưa nhận được sự hài lòng của khách hàng sử dụng dịch vụ.

- *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.

Bảng 2.4. Cơ cấu nhân lực 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 nhân sự	528	535	612	7	1,33	77	14,39
<i>- Cơ cấu theo giới tính</i>							
Nam (%)	31,82	32,90	34,97	1,08	3,39	2,07	6,29
Nữ (%)	68,18	67,10	65,03	(1,08)	(1,58)	(2,07)	(3,09)
<i>- Cơ cấu theo độ tuổi</i>							
< 30 (%)	34,85	35,89	36,93	1,04	2,98	1,04	2,90
30-45 (%)	41,86	45,98	47,88	4,13	9,86	1,89	4,12
> 45 (%)	23,30	18,13	15,20	(5,16)	(22,17)	(2,93)	(16,19)
<i>- Cơ cấu theo trình độ</i>							
Trên đại học (%)	6,63	6,73	6,21	0,10	1,51	(0,52)	(7,73)
Đại học (%)	61,93	67,85	71,90	5,92	9,56	4,04	5,96
Cao đẳng (%)	31,44	25,42	21,90	(6,02)	(19,14)	(3,53)	(13,87)

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính, Ngân hàng Indovina

Tổng nhân sự của Ngân hàng Indovina tăng dần trong giai đoạn nghiên cứu. Năm 2020, tổng nhân sự là 535 tăng 1,33% so với năm 2019. Năm 2021, chỉ tiêu này

tăng 14,39%, tương ứng tăng 77 lao động. Số lao động này chủ yếu được tuyển mới cho hoạt động của Chi nhánh Phú Mỹ Hưng. Xét về cơ cấu nhân sự tại Ngân hàng Indovina theo giới tính có thể thấy, chủ yếu nhân sự là nữ với tỷ trọng chiếm trên 65% nhưng đang có xu hướng giảm, nguyên nhân giảm đến từ một số mảng kinh doanh đòi hỏi sự góp mặt của nam giới như thanh toán xuất nhập khẩu, thẻ và một số sản phẩm huy động vốn, tín dụng mới triển khai. Xét về độ tuổi lao động, Ngân hàng Indovina đang có sự trẻ hóa lực lượng lao động với tỷ lệ cán bộ <30 tuổi và 30 tuổi đến 45 tuổi đang tăng, trong khi đó nhóm nhân sự trên 45 tuổi đang có xu hướng giảm. Cụ thể, mức giảm 23,30% năm 2019 xuống 18,13% năm 2020 và chỉ còn 15,20% năm 2021. Xét về trình độ nguồn nhân lực, nhóm Đại học và trên đại học chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng nhân lực của Ngân hàng Indovina và đang có xu hướng tăng lên, đây là lực lượng nòng cốt chính chiếm giữ các vị trí quan trọng trong ngân hàng. Tỷ trọng này cho thấy, Ngân hàng Indovina đang chú trọng tuyển dụng nhóm nhân lực có trình độ cao từ Đại học và sau đại học so với những năm đầu thành lập. Sự chuyển dịch này được đánh giá là phù hợp với xu hướng kinh doanh hiện nay của Ngân hàng Indovina, khi mức độ phức tạp trong các nghiệp vụ tín dụng đặc biệt là khâu thẩm định hoặc thanh toán quốc tế ngày càng gia tăng.

- *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. Ngân hàng Indovina nhận giải thưởng “Ngân hàng có tỷ lệ điện thanh toán đạt chuẩn cao” (BNY Mellon Straight-through Processing Award) qua hệ thống toàn cầu của Ngân hàng The Bank of New York Mellon (BNY Mellon) liên tiếp từ 2016 - 2020. Đây là lần thứ 5 liên tiếp Ngân hàng Indovina vinh dự được công nhận giải thưởng này. Ngoài ra, Ngân hàng Indovina cũng đạt giải thưởng “Ngân hàng có tỷ lệ điện thanh toán đạt chuẩn cao”. Đây là giải thưởng thường niên nhằm vinh danh những ngân hàng có chất lượng thực hiện các giao dịch thanh toán quốc tế dựa trên tỷ lệ điện đạt chuẩn cao. Có thể nói những giải thưởng là một trong những tiêu chí quan trọng đánh giá mức độ chính xác và tự động của các điện thanh

toán. Với tỷ lệ điện đạt chuẩn cao, các giao dịch thanh toán quốc tế của khách hàng sẽ được thực hiện một cách tối ưu nhất về mức độ nhanh chóng, chính xác nhằm tiết kiệm được thời gian và chi phí. Theo đó, với tỷ lệ điện chuẩn thanh toán quốc tế đạt gần như tuyệt đối là 98%, Ngân hàng Indovina đã xuất sắc nhận được giải thưởng dành cho Ngân hàng có tỷ lệ điện chuẩn thanh toán cao nhất trong thanh toán tiền USD, liên tiếp 5 năm liền (từ năm 2015 đến năm 2019). Với việc giữ vững chất lượng điện thanh toán đạt chuẩn cao, Ngân hàng Indovina càng khẳng định thương hiệu và chất lượng dịch vụ thanh toán của Ngân hàng Indovina trên thị trường quốc tế, gia tăng niềm tin sự an tâm từ phía Khách hàng.

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

Với thế mạnh sẵn có cùng kinh nghiệm hoạt động đến từ các ngân hàng liên doanh, trong những năm qua, Ngân hàng Indovina đã mở rộng phát triển hướng đến tất cả các thành phần kinh tế trong cả nước, trong đó đã bắt đầu phát triển quan hệ với một số doanh nghiệp nhà nước, các doanh nghiệp vừa và nhỏ thuộc thành phần kinh tế tư nhân và kể cả nhóm khách hàng cá nhân, từng bước phát triển và khẳng định được vị thế cạnh tranh trên thị trường. 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 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. Tổng thu nhập Ngân hàng Indovina năm 2020 đạt 1.504,47 tỷ đồng tăng 130 tỷ đồng, tốc độ tăng 9,49% so với năm 2019. Nguyên nhân tăng đến từ mức tăng thu nhập từ thu phí dịch vụ các mảng tín dụng, thanh toán quốc tế, xuất nhập khẩu. Trong đó, thu phí dịch vụ thanh toán quốc tế chủ yếu của Ngân hàng Indovina là các hợp đồng tài trợ thương mại. Ngoài ra, thu phí tài trợ xuất/ nhập khẩu giữa Đài Loan và Việt Nam chiếm tới 36% tổng thu nhập của ngân hàng. Năm 2021, tổng thu nhập có xu hướng giảm, mức giảm là 151 tỷ đồng, tốc độ giảm tương ứng 10,02% so với năm 2020. Nguyên nhân giảm đến từ các đợt giãn cách xã hội phòng chống dịch của Việt Nam và Đài Loan ảnh hưởng làm giảm các khoản thu phí đến từ các đơn hàng thanh toán quốc tế và tài trợ xuất/ nhập khẩu. Lợi nhuận sau thuế của Ngân hàng Indovina trong năm 2021 cũng giảm, lợi nhuận sau thuế là 787,22 tỷ đồng, giảm 120 tỷ đồng, tốc độ giảm 13,21% so với năm 2020. Nguyên nhân giảm đến từ tốc độ giảm thấp của các khoản Chi phí, cụ thể, là các khoản chi phí phòng chống dịch trong giai đoạn này như chi phí xét nghiệm Covid-19 hàng ngày cho hơn 600 cán bộ nhân viên và chi phí quản lý doanh nghiệp khác tăng cao chiếm tới hơn 20% tổng các khoản phí bên cạnh chi phí trả lãi (60% tổng chi phí của ngân hàng).

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 Indovina năm 2019, 2020, 2021

Bảng trên thể hiện lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA) và lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) của Ngân hàng Indovina qua các năm. 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

khẩn 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:* Diện mạo của Ngân hàng Indovina đã được thay đổi và thiết kế theo hướng đồng bộ từ Hội sở chính cho đến các Chi nhánh và Phòng giao dịch trực thuộc Chi nhánh. Việc quy chuẩn hình ảnh mặt tiền giúp tăng khả năng nhận biết thương hiệu tại các điểm giao dịch. 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). Màu cam tượng trưng cho sức sống, năng lượng của sự phát triển. Màu xanh thể hiện cho đẳng cấp, khả năng vươn tới những giá trị tốt đẹp và sự thông thái.



Hình 2.3. Phối cảnh kiến trúc Trụ sở chính của một Chi nhánh trực thuộc Ngân hàng IndovinaBank

Nguồn: Ngân hàng IndovinaBankLtd, 2020

Với các màu màu xanh, vàng và cam làm chủ đạo, các biển hiệu, vật dụng trang trí nội thất, các ấn phẩm văn phòng đều mang màu sắc Ngân hàng Indovina. Sự thống nhất được thể hiện không chỉ từ khối kiến trúc bên ngoài Chi nhánh/ Phòng giao dịch mà còn đến không gian bên trong như sảnh giao dịch chính, các phòng nghiệp vụ.



Hình 2.4. Phối cảnh kiến trúc không gian làm việc tại một Phòng giao dịch trực Ngân hàng Indovina tại Hà Nội

Nguồn: Ngân hàng IndovinaBankLtd, 2022

- **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

Biểu tượng này được tạo nên bởi các đường nét màu xanh và cam đậm xen kẽ. Qua đó, biểu tượng logo ngân hàng Ngân hàng Indovina thể hiện cho sự phát triển nhanh chóng, tinh thần đoàn kết của tập thể nhân viên nhằm mang đến cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất. Màu sắc chủ đạo được sử dụng trên logo là màu cam và màu xanh dương trên nền vàng tươi. Thiết kế kiểu chữ đơn giản, sử dụng những đường nét mạnh mẽ, khỏe khoắn mang ý nghĩa ngân hàng sẽ luôn hoạt động minh bạch, khẳng định vị thế chắc chắn với khách hàng và đối tác.

- **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. Mỗi năm tại hội sở chính và các chi nhánh đều tổ chức 2 đợt tham quan dã ngoại dành cho cán bộ nhân viên ngân hàng, đợt 1 là vào dịp lễ 30/4 & 1/5, đợt 2 là vào dịp lễ 2/9. Kinh phí đi du lịch của mỗi cán bộ nhân viên được tài trợ bằng Quỹ Công đoàn của ngân hàng.



Hình 2.6. Ảnh chụp tham quan Phú Quốc của cán bộ nhân viên ngân hàng Ngân hàng Indovina năm 2021

Nguồn: Ngân hàng Indovina Ltd, 2021

Vào ngày thành lập ngân hàng 21 tháng 11 hàng năm, Ngân hàng Indovina đều tổ chức các sự kiện để chào mừng ngày thành lập như: hội thao, hội diễn văn nghệ; hội thi nét đẹp văn hóa Ngân hàng Indovina cấp khu vực và chung kết hệ thống; các chương trình thi đua bán hàng để vinh danh các cá nhân bán hàng xuất sắc nhất. Các giải thưởng này được trao nhằm khuyến khích, động viên các đơn vị, cá nhân trong việc xây dựng tinh thần văn hóa Ngân hàng Indovina; tôn vinh các gương điển hình văn hóa, qua đó đề cao những giá trị văn hóa Ngân hàng Indovina và hình thành một biểu tượng chung của Ngân hàng Indovina.



Hình 2.7. Buổi lễ vinh danh và trao giải thưởng cho cán bộ nhân viên Ngân hàng Indovina nhân dịp kỷ niệm 31 năm thành lập ngân hàng.

Nguồn: Ngân hàng IndovinaBankLtd, 2021

Trong hệ thống Phòng giao dịch, Chi nhánh trực thuộc Ngân hàng Indovina đội ngũ nhân viên hầu hết là nữ nên vào các ngày Quốc tế phụ nữ 8/3, ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10, Ban Lãnh đạo ngân hàng đều có tổ chức cuộc thi nấu ăn dành cho phụ nữ, nhằm tôn vinh họ, và trao quà cho nhân viên có thành tích xuất sắc trong năm qua. Qua đó cuộc thi và buổi gặp mặt giúp gia tăng sự gắn kết giữa nhân viên với nhân viên và giữa nhân viên với đội ngũ lãnh đạo tại các Chi nhánh.



Hình 2.8. Buổi lễ tôn vinh và ghi nhận cán bộ nhân viên nữ có thành tích xuất sắc trong công việc tại một Chi nhánh trực thuộc Ngân hàng Indovina.

Nguồn: Ngân hàng Indovina Ltd, 2021

Ngoài ra còn có nhiều hoạt động phong trào khác như: Cuộc họp sơ kết hàng

quý, Tổng kết hàng năm tại các chi nhánh và Hội sở chính. Đại hội Công nhân viên chức, Đại hội Công đoàn cơ sở. Cuộc thi Cán bộ giỏi cấp chi nhánh và chung kết toàn quốc vào tháng 6 hàng năm. Các hoạt động phong trào khác của ngành ngân hàng tại khu vực.

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



Hình 2.9. Đồng phục cán bộ nhân viên với màu xám và màu đen tại Ngân hàng Indovina.

Nguồn: Ngân hàng IndovinaBankLtd, 2021

Theo quy định nhân viên nữ sẽ mặc áo sơ mi trắng, quần tây đen/váy đen kết hợp với áo vest đen trong các ngày làm việc hoặc áo sơ mi trắng, quần tây xám/váy

xám kết hợp với áo vest xám; còn đối với lãnh đạo nữ sẽ mặc áo sơ mi trắng, quần tây xanh đen/váy đen kết hợp với áo vest đen hoặc áo sơ mi trắng, quần tây xám/váy xám kết hợp với áo vest xám. Nhân viên nam sẽ mặc áo sơ mi màu trắng, quần tây đen kết hợp với áo vest đen và có thể đeo cà-vạt đen; lãnh đạo nam sẽ mặc áo sơ mi trắng, quần tây đen kết hợp với áo vest đen hoặc áo sơ mi trắng, quần tây xám kết hợp với áo vest xám.

- **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”. Với các khẩu hiệu này, Ngân hàng Indovina muốn nhấn mạnh vào tính hiệu quả, thể hiện sự tận tâm của Ngân hàng Indovina trong việc hỗ trợ và bảo đảm thành công cho các khách hàng cũng như nỗ lực góp phần tạo dựng một cuộc sống tươi đẹp, giàu ý nghĩa.



Hình 2.10. Khẩu hiệu chính tại các Phòng giao dịch, Chi nhánh trực thuộc Ngân hàng Indovina.

Nguồn: Ngân hàng IndovinaLtd, 2021

Ngân hàng Indovina tạo dựng được mối quan hệ với hàng triệu khách hàng tức là thương hiệu cũng như các sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng Indovina sẽ xuất hiện đầu tiên trong tâm trí của khách hàng khi họ có nhu cầu và lựa chọn sản phẩm đó. Có

thể nói đến nay, Ngân hàng Indovina đã trở thành thương hiệu quen thuộc trên thị trường, tạo được ấn tượng trong khách hàng và đối tác. Tuy chỉ là những câu văn ngắn song lại có sức ảnh hưởng không nhỏ đến hình ảnh của Ngân hàng Indovina trong hợp tác kinh tế hiện nay. Nhờ đó mà các nhân viên toàn hệ thống có ý thức hơn đối với nhiệm vụ của mình và khách hàng cũng cảm thấy được phục vụ một cách chu đáo hơn.

- Bộ ấn phẩm văn phòng, truyền thông: Trong hoạt động này, Ngân hàng Indovina chưa được chú trọng và hầu hết chỉ dừng lại ở bài viết trên các nền tảng mạng xã hội và kênh website riêng của ngân hàng. Ngân hàng Indovina chưa có các ấn phẩm quảng bá hình ảnh, con người Ngân hàng Indovina thông qua sách, tạp chí hàng kỳ.

- 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. Theo đó, cán bộ nhân viên trong Ngân hàng Indovina sẽ tuân thủ quy tắc chung về chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp của cán bộ ngân hàng gồm: Tính tuân thủ; Sự cẩn trọng; Sự liên chính; Sự tận tâm và chuyên cần; Tính chủ động, sáng tạo, thích ứng; Ý thức bảo mật thông tin. Cùng các quy tắc ứng xử của cán bộ ngân hàng trong nội bộ và với đối tác. Cụ thể:

Khi ứng xử với đồng nghiệp phải tin tưởng, tôn trọng lẫn nhau, có tinh thần hợp tác trong công việc, chân thành, khách quan với tinh thần xây dựng khi làm việc. Tôn trọng cuộc sống riêng tư của đồng nghiệp. Không bè phái, gièm pha, phân biệt đối xử với đồng nghiệp. Khách quan, công tâm, thận trọng khi nhận xét, đánh giá về đồng nghiệp, không nói xấu đồng nghiệp. Không vận động lôi kéo người khác gây mất đoàn kết, làm phương hại đến lợi ích của tập thể, của ngân hàng.

Ứng xử của cấp trên với cấp dưới: Cấp trên phải gương mẫu và chịu trách nhiệm trong chỉ đạo, tổ chức thực hiện nhiệm vụ. Luôn công tâm trong mọi hoạt động, nói

và làm phải nhất quán. Không lợi dụng chức vụ, quyền hạn để mưu lợi cá nhân. Chịu trách nhiệm trước các quyết định trong phạm vi quyền hạn được giao. Cấp trên phải tôn trọng và tin tưởng cấp dưới khi giao nhiệm vụ. Tạo điều kiện cho cấp dưới phát huy khả năng sáng tạo, phát triển, tiến bộ và đóng góp nhiều hơn cho ngân hàng. Lắng nghe, tham khảo ý kiến cấp dưới làm cơ sở xây dựng chiến lược kinh doanh trong từng thời kỳ. Quan tâm, cải thiện điều kiện sống và làm việc cho cấp dưới.

Ứng xử của cấp dưới với cấp trên: Cấp dưới phải tôn trọng và chấp hành quyết định của cấp trên, phát huy tính tự chủ, sáng tạo và dám chịu trách nhiệm. Khắc phục khó khăn để hoàn thành tốt nhất công việc, không né tránh, đùn đẩy các công việc. Trung thực và chân thành trong quan hệ với cấp trên. Mạnh dạn trình bày ý kiến cá nhân và đề xuất ý kiến, sáng kiến để cải tiến công việc. Sẵn sàng tiếp nhận ý kiến đóng góp, phê bình của cấp trên và có ý thức sửa chữa, không lặp lại những sai lầm.

Ứng xử với khách hàng: Phục vụ khách hàng chuyên nghiệp, năng động và hiệu quả, không để xảy ra sai sót. Lịch sự trong ứng xử, tạo niềm tin của khách hàng và đối tác. Quản lý và chăm sóc khách hàng, nhanh chóng đáp ứng các yêu cầu hợp pháp của khách hàng. Khi tư vấn về sản phẩm dịch vụ ngân hàng phải chủ động giới thiệu/tư vấn chính xác với khách hàng về những chính sách hay sản phẩm/dịch vụ mới của ngân hàng, giúp khách hàng lựa chọn sản phẩm/dịch vụ tốt nhất, phù hợp và có lợi nhất cho khách hàng.

Nếu khách hàng có khiếu nại, phải lắng nghe với thái độ tôn trọng, tóm tắt khiếu nại của khách hàng và tư vấn, giải thích hướng dẫn để khách hàng biết, các khiếu nại của khách hàng cần được xem xét và trả lời kịp thời. Lắng nghe các ý kiến phản hồi của khách hàng, không được tranh luận với khách hàng. Thể hiện sự thấu hiểu và cảm thông đối với sự không hài lòng của khách hàng cũng như mong muốn được giải quyết vấn đề của khách hàng. Không phân biệt đối xử với khách hàng.

Ứng xử với đối các đối tác trên thị trường: Xây dựng mối quan hệ hợp tác, chia sẻ với các đối tác. Tôn trọng đối tác và học tập những điểm mạnh của đối tác trên thị trường. Không đưa tin sai lệch về hoạt động kinh doanh, sản phẩm/dịch vụ của đối

tác. Không cộng tác với nhân viên của đối tác với mục đích xấu. Không mua chuộc thông tin, với mục đích cạnh tranh không lành mạnh. Không hợp tác với nhân viên của đối tác trên thị trường để đưa tin sai lệch trước công chúng.

Ứng xử với cơ quan quản lý và cơ quan công quyền: Chấp hành chủ trương, chính sách, pháp luật của Nhà nước, của ngành. Đáp ứng các yêu cầu thanh tra, kiểm tra của các cơ quan quản lý theo quy định. Tham gia góp ý kiến vào việc hoàn thiện cơ chế, chính sách liên quan đến hoạt động ngân hàng.

Ứng xử với cơ quan truyền thông: Tôn trọng cơ quan thông tin đại chúng. Coi cơ quan truyền thông là đối tác quan trọng trong việc xây dựng và phát triển thương hiệu, hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Indovina nhưng chỉ trao đổi thông tin với cơ quan truyền thông trong phạm vi, quyền hạn theo quy định của Ngân hàng Indovina. Chủ động đề xuất với cơ quan truyền thông trong việc đính chính thông tin sai lệch và hợp tác trong việc tổ chức xác minh thông tin sai lệch về hoạt động ngân hàng.

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. Đúng vậy, trải qua hơn 30 năm hình thành và phát triển Ngân hàng Indovina luôn phát triển kinh doanh nhằm mang đến cho nhà đầu tư, khách hàng, cộng đồng và nhân viên là hiệu quả tài chính từ các khoản đầu tư mang lại lợi nhuận cho nhà đầu tư và khách hàng; lợi ích cho cộng đồng và động lực tài chính cho chính những nhân viên công tác trong ngân hàng. Thực trạng hiện nay, cơ cấu lao động tại Ngân hàng Indovina đang có sự trẻ hóa nhân lực và nâng cao trình độ chuyên môn nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu của công việc và nhu cầu của khách hàng.

Tầm nhìn: Trở thành ngân hàng chuyên biệt có uy tín hàng đầu tại Việt Nam. Sự chuyên biệt của Ngân hàng Indovina tập trung chính vào lĩnh vực tài trợ xuất nhập khẩu hàng hóa giữa các doanh nghiệp Đài loan và Việt Nam. Với thực trạng quy mô xuất/ nhập khẩu giữa Việt Nam và Đài loan, theo thống kê của tổng cục hải quan Việt Nam 7 tháng đầu năm 2022, giao thương giữa Việt Nam - Đài Loan (Trung Quốc) đạt 17,1 tỷ USD, tăng 18% so với cùng kỳ năm 2021. Có thể thấy, tầm nhìn của hiện nay của Ngân hàng Indovina là hoàn toàn phù hợp và tiềm năng phát triển của Ngân hàng Indovina với mảng dịch vụ tài trợ xuất/ nhập khẩu giữa Việt Nam và Đài loan.

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: Đội ngũ lãnh đạo, cán bộ và người lao động Ngân hàng Indovina luôn suy nghĩ, hành động đảm bảo sự công bằng, chính trực, minh bạch và trách nhiệm.

- Hướng đến sự hoàn hảo: Ngân hàng Indovina cam kết mang đến những sản phẩm, dịch vụ và phong cách phục vụ đồng nhất. Ngân hàng Indovina sử dụng nội lực, nguồn lực để luôn đổi mới, hướng đến sự hoàn hảo.

- Năng động, sáng tạo, chuyên nghiệp, hiện đại: Lãnh đạo, cán bộ và người lao động Ngân hàng Indovina luôn thể hiện sự năng động, sáng tạo, chuyên nghiệp, tận tâm, minh bạch và hiện đại trong mọi giao dịch, quan hệ với khách hàng, đối tác và đồng nghiệp.

- Bảo vệ và phát triển thương hiệu: Lãnh đạo, cán bộ và người lao động bảo vệ uy tín, thương hiệu Ngân hàng Indovina như bảo vệ chính danh dự, nhân phẩm của mình.

Ngân hàng Indovina là doanh nghiệp công bố thông tin kịp thời và đầy đủ nhất, luôn chủ động trong việc truyền tải thông tin đến nhà đầu tư, thể hiện qua kết quả bình chọn từ hàng ngàn nhà đầu tư trên khắp cả nước. Bên cạnh việc công bố thông

tin, Ngân hàng Indovina thường xuyên cập nhật các thông tin về tình hình tài chính và hoạt động của ngân hàng thông qua cổng thông tin điện tử chính thức giữa Ngân hàng Indovina và cộng đồng nhà đầu tư – website: Ngân hàng Indovina.com.vn. Trong các năm qua, bộ phận Quan hệ nhà đầu tư của Ngân hàng Indovina đã đẩy mạnh hoạt động tiếp xúc đối ngoại, trao đổi thông tin trong thăm quyền với cộng đồng nhà đầu tư. Ngân hàng Indovina thực sự là động lực kết nối lâu dài với cộng đồng các nhà đầu tư.



Hình 2.12. Ngân hàng Indovina ủng hộ quỹ Vaccine Việt Nam năm 2021

Nguồn: Ngân hàng IndovinaBankLtd, 2021

Tính đến nay, trải qua hơn 30 năm hình thành và phát triển Ngân hàng Indovina đã dành trên 500 tỷ đồng, số kinh phí được trích từ quỹ phúc lợi, chi phí hoạt động cùng nguồn đóng góp tự nguyện của gần 600 cán bộ, nhân viên và người lao động toàn hệ thống để hỗ trợ xây dựng nhà ở, công trình dân sinh, y tế, giáo dục, hỗ trợ an ninh quốc phòng, thực hiện chiến lược biển đảo và công tác đền ơn đáp nghĩa... tại hầu hết các tỉnh, thành trên toàn quốc. Trong đợt giãn cách xã hội, Ngân hàng Indovina đã tổ chức nhiều chương trình hỗ trợ các trường hợp người lao động gặp khó khăn, người nghèo và ủng hộ tiền mặt cho quỹ mặt trận tổ chức với giá trị các phần quà lên tới hơn 20 tỷ đồng. Bên cạnh đó, Ngân hàng Indovina đã được Đảng, Nhà nước, Chính phủ, lãnh đạo các địa phương, cộng đồng ghi nhận những nỗ lực và đóng góp to lớn, hiệu quả và luôn đồng tình ủng hộ.

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 Indovina là hoàn toàn phù hợp.

Nhằm đánh giá loại hình VHDN tại 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 (%)
1. Giới tính	198	100,00
- Nam	81	40,91
- Nữ	117	59,09
2. Tuổi	198	100,00
- 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
3. Trình độ chuyên môn học vấn	198	100,00
- Trung cấp, Cao đẳng	12	6,06

- Đại học	176	88,89
- Trên đại học	10	5,05
4. Thời gian công tác tại Ngân hàng Indovia	198	100,00
- 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)

- *Về giới tính của cán bộ nhân viên:* Trong 198 mẫu khảo sát có số lượng nữ giới cao hơn nam giới. Cụ thể, thì có 91 nhân viên nam (chiếm 40,91%), 117 nhân viên nữ (chiếm 59,09%). Tỷ lệ này là phù hợp với tổng thể nhân viên tại Ngân hàng Indovina hiện nay khi nữ giới chiếm đa số trong tổng thể nhân lực.

- *Về độ tuổi:* Trong 198 mẫu khảo sát thì có 28 nhân viên <25 tuổi (chiếm 14,14 %) đây cũng là nhóm nhân viên có kinh nghiệm từ 1 đến 2 năm công tác, 84 nhân viên có độ tuổi từ 25 – 35 tuổi (chiếm 42,42 %), 47 nhân viên có độ tuổi từ 36 – 45 tuổi (chiếm 23,74%), 29 nhân viên có độ tuổi từ 46 – 55 tuổi (chiếm 14,65%), 10 nhân viên có độ tuổi trên 55 tuổi (chiếm 5,05 %). Qua số liệu này cho thấy nhóm độ tuổi chủ yếu của nhân viên tại Ngân hàng Indovina là từ 25 đến 45 tuổi, đây là nhóm tuổi có đủ độ chín chắn, tích lũy được nhiều kinh nghiệm cuộc sống và công việc.

- *Về trình độ chuyên môn học vấn:* Trong 198 mẫu khảo sát thì có 12 người trình độ Trung cấp, Cao đẳng (chiếm 6,06 %), 176 trình độ đại học (chiếm 88,89 %), 10 nhân viên trên đại học (chiếm 5,05 %). Điều này có thấy đa số nhân viên tham gia khảo sát có trình độ đại học và đại học trở lên, kết quả này cho thấy sự tương đồng giữa nhóm khảo sát và tổng thể của ngân hàng.

- *Về thời gian công tác tại Ngân hàng Indovia:* Trải qua 32 năm hình thành và phát triển, để có kết quả như hiện nay không thể không kể đến nhóm cán bộ lõi của ngân hàng. Nhóm cán bộ lõi là nhóm cán bộ nhân viên có sự gắn bó dài với ngân

hàng. Cụ thể, dưới 2 năm chỉ có 31 người (chiếm 15,66%), nhóm 2 đến 5 năm có 63 phiếu (chiếm 31,82%), nhóm từ 6-10 năm có 74 phiếu (chiếm 37,37%) và còn lại là nhóm Từ 11-15 năm (12,63%) và trên 15 năm (2,53%). Có thể thấy, nhóm tham gia khảo sát đã có thời gian công tác dài tại Ngân hàng Indovina và có thể hiểu rõ những đặc trưng VHDN của ngân hàng. Đây là ưu điểm giúp những đánh giá và phản ánh của nhóm đối tượng tham gia khảo sát trở lên thiết thực và đúng đắn nhất.

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 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 ($A = 21,44$). Điều này hoàn toàn phù hợp với các nghiên cứu trước đây về đặc trưng VHDN tại các ngân hàng thương mại như John R Childress (2011), Cameron, Quinn et al (2009) và Nguyễn Hải Minh (2017).

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

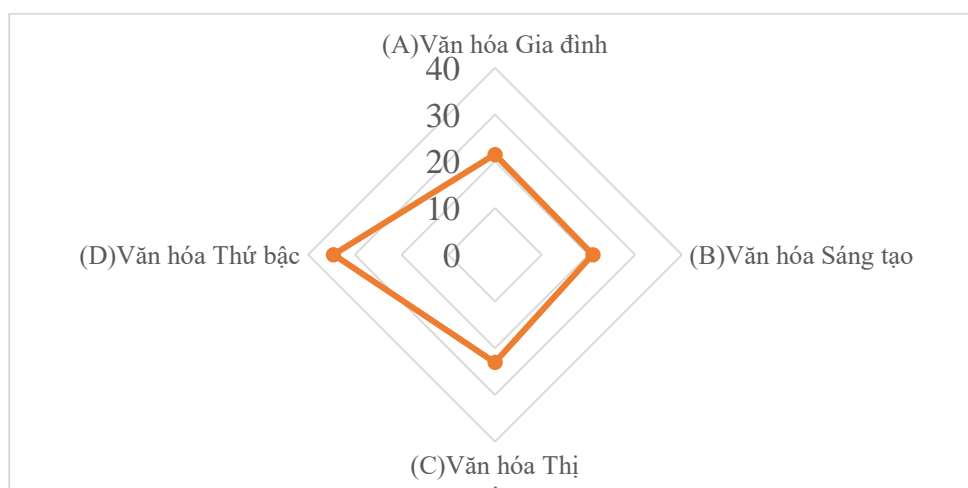
Chỉ tiêu			Hiện tại	Kỳ vọng
Đặc điểm nổi bật trong môi trường làm việc Ngân hàng	A	Ngân hàng như một nơi rất riêng tư, giống như một gia đình, các thành viên có nhiều chia sẻ và phối hợp trong công việc.	21,56	34,52
	B	Ngân hàng thể hiện một môi trường làm việc rất năng động. Các thành viên được tự do 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 hàng	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 sống và khuyến khích, động viên nhân viên.	21,40	34,46
	B	Lãnh đạo được coi là hình mẫu cho tinh thần	20,99	22,96

		khởi nghiệp, luôn hướng đến sự đổi mới, thích mạo hiểm.		
	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 quả, kiểm soát và hoạt động ổn định, mượt mà là điều quan trọng.	34,46	21,58

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

Trong Ngân hàng Indovina có rất nhiều nhân viên là người được tuyển dụng và điều chuyển trong hệ thống ngân hàng của Vietinbank và Cathay Bank, đây đều là những doanh nghiệp ngân hàng lớn của cả Việt Nam và Đài loan nơi có đặc trưng văn hóa cao về thứ bậc giữa cấp trên và cấp dưới trong mỗi ngân hàng hay có thể nói cách khác là có khoảng cách rất lớn giữa nhân viên và lãnh đạo. Vì vậy, kết quả khảo sát này cho thấy sự tương đồng giữa Ngân hàng Indovina với các NHTM khác trong khu vực.



Hình 2.13. Kết quả khảo sát loại hình Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

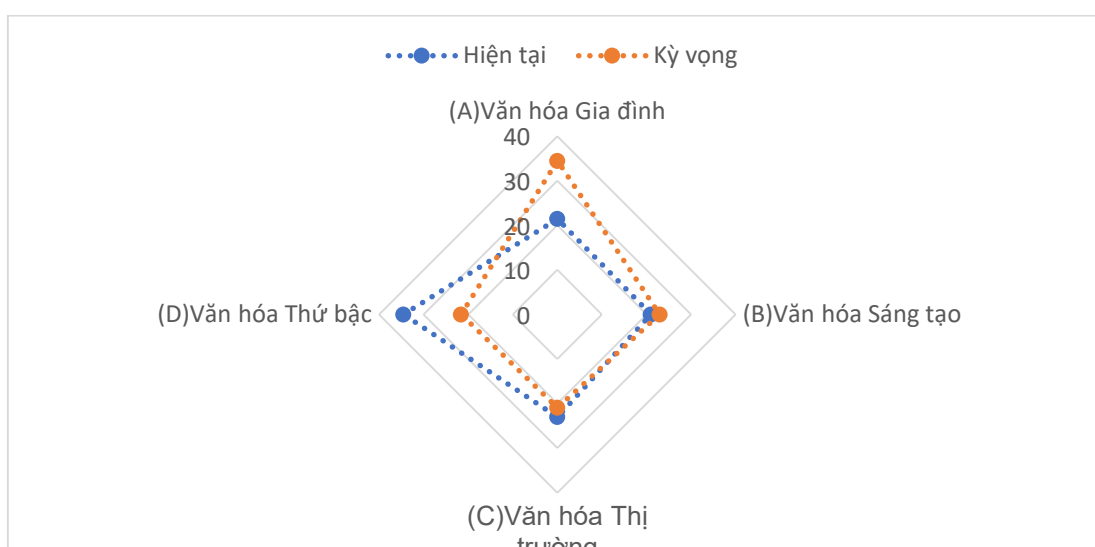
Căn cứ kết quả khảo sát cho thấy, giữa hiện tại và kỳ vọng của nhân viên về mô hình VHDN tại Ngân hàng Indovina có sự khác biệt khá rõ ràng.

Bảng 2.9. Đánh giá mô hình văn hóa của Ngân hàng Indovina giữa hiện tại và kỳ vọng

	(A)Văn hóa Gia đình	(B)Văn hóa Sáng tạo	(C)Văn hóa Thị trường	(D)Văn hóa Thứ bậc
Hiện tại	21,44276	20,97138	23,03367	34,55219
Kỳ vọng	34,47896	22,9638	20,94781	21,60943

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Thực tại mô hình VHDN tại Ngân hàng Indovina đang hướng theo Văn hóa thứ bậc và Văn hóa Thị trường thì kỳ vọng của nhân viên lại hướng về Văn hóa gia đình và Văn hóa sáng tạo. Đồng nghĩa với việc nhân viên đang có mong muốn VHDN của Ngân hàng Indovina giảm mạnh các đặc tính Văn hóa thị trường và Văn hóa thứ bậc. Đây là một điểm lưu ý cho các nhà quản trị để đánh giá nhận thức của đội ngũ nhân viên có phù hợp hay không với tình hình thực tế và loại hình VHDN theo định hướng phát triển chung của ngân hàng.



Hình 2.14. Đối sánh giữa kỳ vọng và hiện tại Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina

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. Theo (Ông) Phạm Minh Quang - Trưởng phòng khách hàng doanh nghiệp Ngân hàng Indovina đang thực hiện rất nghiêm túc về giám sát tuân thủ quy trình làm việc của cán bộ nhân viên cấp Chi nhánh về quy trình thực hiện trong các nghiệp vụ tín dụng, huy động vốn và các dịch vụ tài trợ thương mại, tài trợ xuất nhập khẩu. Do thực tiễn công việc kể từ khi thành lập cho tới nay số lượng sai sót của cán bộ nhân viên dẫn tới ngân hàng gặp phải rủi ro chiếm tỷ trọng cao nhất. Trong đó, các trường hợp cán bộ nhân viên không tuân thủ quy trình làm việc chiếm tới 56,35% tổng số sai sót gặp phải. Trong hợp đồng tài trợ xuất nhập khẩu cán bộ nhân viên gặp sai sót không tuân thủ quy trình có thể dẫn tới mất hàng và phải đền bù rất lớn. 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.

Về phong cách lãnh đạo: Theo kỳ vọng của cán bộ nhân viên tại Ngân hàng Indovina họ mong rằng lãnh đạo của họ 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 sống và khuyến khích, động viên họ. Tuy nhiên, thực tế hiện nay đang tồn tại khoảng cách rất lớn giữa lãnh đạo trong ngân hàng và nhân viên cấp dưới. Theo (Ông) Hà Văn Thắm - Trưởng phòng Quản lý và Hỗ trợ tín dụng “Chúng tôi ghi nhận về sự tồn tại khoảng cách lớn giữa lãnh đạo và nhân viên cấp dưới, đặc biệt là đối với những lãnh đạo nước ngoài đang công tác tại ngân hàng”. Như vậy, trong thời gian tới Ngân hàng Indovina cần có sự thay đổi hoặc một giải pháp phù hợp nhằm kéo ngắn khoảng cách giữa lãnh đạo và nhân viên trong ngân hàng.

Về quản lý nhân viên ở Ngân hàng và chất keo gắn kết trong Ngân hàng: Thực trạng hiện nay, Ngân hàng Indovina quản lý nhân viên thường chú trọng đến sự an toàn trong công việc, khả năng dự đoán và sự ổn định trong các mối quan hệ giữa nhân viên với nhân viên. Theo (Ông) Trần Bình Minh - Trưởng phòng thanh toán quốc tế với các nghiệp vụ khi thực hiện hợp đồng tài trợ thương mại liên quan tới

xuất/ nhập khẩu lãnh đạo phòng thường yêu cầu nhân viên phải thường xuyên báo cáo chi tiết từng bước thực hiện với mỗi hợp đồng chứ không chỉ đánh giá kết quả thực hiện công việc. Trong khi đó, theo kỳ vọng của nhân viên đang công tác tại phòng thanh toán quốc tế họ muốn chú trọng đến việc tạo ra môi trường làm việc nhóm, tinh thần đồng đội và sự tham gia của tập thể và giao quyền cho nhân viên cũng như chấp nhận rủi ro của từng cá nhân, sự đổi mới, tính tự do và độc đáo. Bên cạnh đó, đội ngũ nhân viên cũng cho rằng họ kì vọng rằng Ngân hàng nên gắn kết họ với tổ chức dựa trên sự trung thành, tin tưởng lẫn nhau.

Về trọng tâm chiến lược của Ngân hàng và tiêu chí cho sự thành công của Ngân hàng: Thực trạng hiện nay, ngân hàng luôn quan tâm tới hiệu quả tài chính và điều này đã được thể hiện trong sứ mệnh của ngân hàng đó là mang đến hiệu quả tài chính cho nhà đầu tư, khách hàng, cộng đồng và nhân viên. Chính vì vậy, thang đo sự thành công của ngân hàng cũng coi hiệu quả kinh doanh và lợi nhuận là tiêu chí chính để đánh giá. Tuy nhiên, theo kỳ vọng của nhân viên, họ mong muốn ngân hàng xem xét thêm 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. Bên cạnh đó, họ cũng muốn ngân hàng coi trọng chiến lược phát triển nguồn lực con người. Nhìn chung, giữa kì vọng và thực tiễn đánh giá mô hình VHDN tại Ngân hàng Indovina đang có khoảng cách lớn cần thu hẹp. Vì vậy, trong thời gian tới đòi hỏi ngân hàng có những biện pháp phù hợp nhằm phát triển VHDN tại ngân hàng phù hợp hơn với con người Ngân hàng Indovina, hài hòa hơn giữa lợi ích kinh tế và phát triển con người.

2.4. Đánh giá Văn hoá doanh nghiệp tại 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. Hệ thống qui định, quy trình nghiệp vụ được xây dựng và thực hiện rõ ràng. Các giá trị cốt lõi và các định hướng phát triển được thể hiện rõ ràng trong những giá trị ngầm định và đã được tuyên bố. Hệ thống biểu

trung được sử dụng thống nhất trong hệ thống Chi nhánh và các PGD trực thuộc. Các hoạt động thi đua, văn nghệ thể thao và các lễ nghi hội họp đã được Ngân hàng Indovina tổ chức góp phần làm rõ các nét văn hóa của ngân hàng.

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. Với lĩnh vực kinh doanh đặc thù liên quan tới tiền tệ, Ngân hàng Indovina hướng tới các loại hình văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm. Đồng thời, để có thể đáp ứng tính cạnh tranh cao, Ngân hàng Indovina còn chú trọng xây dựng tính hợp tác trong môi trường làm việc bên trong của 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. Nguyên nhân đến từ điều kiện về qui mô hoạt động, đa số các PGD trực thuộc 13 Chi nhánh của Ngân hàng Indovina chỉ đặt trụ sở cố định là văn phòng chi nhánh chính, các văn phòng làm địa điểm giao dịch trực thuộc chi nhánh nằm ở mặt bằng được thuê từ sở hữu tư nhân trong thời gian có kỳ

hạn. Chính vì vậy, khi tiến hành cải tạo phải tôn kém những khoản chi phí lớn đòi hỏi ngân hàng phải có tiến trình phù hợp tránh ảnh hưởng tới lợi nhuận chung

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. Bên cạnh đó, Ngân hàng cũng chưa có bộ quy chuẩn về quy tắc ứng xử và đạo đức nghề nghiệp riêng đặc biệt là nội dung ứng xử trong quá trình xử lý tác nghiệp cũng như khi làm việc, quảng bá, tiếp thị. Bên cạnh đó, Ngân hàng cũng chưa có những buổi giao lưu nội bộ giữa lãnh đạo và nhân viên nhằm truyền bá những tấm gương tiên phong, gương mẫu trong mọi hoạt động cho nhân viên.

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. Các hoạt động này được tổ chức thường xuyên tại các chi nhánh thành phố trung ương hay Hội sở trong các dịp lễ truyền thống của ngân hàng. Các chi nhánh ngân hàng tại các địa phương khác trong cả nước và từng PGD lại chưa được quan tâm tổ chức nên các hoạt động còn diễn ra hời hợt kém khác biệt. Bên cạnh đó, nét đặc trưng trong phong cách làm việc của ngân hàng chưa được biểu hiện rõ ràng. Tập thể cán bộ nhân viên đánh giá rằng không có mấy khác biệt. Điều này có thể đến từ các giá trị VHDN chưa được chú trọng phát triển trong hoạt động kinh doanh, đặc biệt là chưa chú tâm trong việc định vị thương hiệu. Nguyên nhân của tồn tại này có thể do việc Ngân hàng Indovina chưa quan tâm đúng mức vào việc tôn vinh hay phát triển các giá trị văn hóa truyền thống nhằm tăng tính đoàn kết của tập thể thành viên trong ngân hàng. Mặt khác, Cán bộ nhân viên chưa nhận diện đúng được các giá trị ngầm định của Ngân hàng và chưa hiểu rõ vai trò đóng góp của bản thân trong quá trình phát triển VHDN của ngân hàng. Nguyên nhân từ việc Ngân hàng Indovina chưa quan tâm đến nhận thức về sự phát triển của tổ chức trong tương lai và nhận thức của cán bộ nhân viên về vai trò của họ đóng góp vào sự phát triển này. Nhân viên chưa tham gia đóng góp vào quá trình xây dựng và phát triển VHDN của ngân hàng, mà còn tồn tại khoảng cách lớn giữa thực tế và kì vọng của họ.

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.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Toàn bộ chương 2 đã đề cập đến thực trạng văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina trong thời gian qua. Những đánh giá về các mặt đã đạt được, các mặt còn hạn chế và nguyên nhân sẽ là cơ sở để đề xuất những giải pháp phù hợp cho việc phát triển văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina trong thời gian tới.

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

Giới thiệu chương 3: Trên cơ sở lý luận của chương 1, những đánh giá về thực trạng và tồn tại từ chương 2 để đề xuất một số giải pháp và những kiến nghị nhằm phát triển văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina trong thời gian tới.

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

Theo Văn bản số 06/2022/IVB 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. Cụ thể, thực hiện việc đào tạo và đào tạo lại nguồn nhân lực thực hiện nhiệm vụ quản trị, điều hành và tác nghiệp kinh doanh. Xây dựng các tiêu chuẩn nghề nghiệp, áp dụng chứng chỉ hành nghề đối với một số vị trí cốt lõi trong ngành Ngân hàng Indovina; đổi mới mạnh mẽ công tác cán bộ; Tăng cường hợp tác giữa đơn vị đào tạo và đơn vị sử dụng lao động trong Ngân hàng Indovina; Chú trọng đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu phát triển của ngành Ngân hàng và của hội nhập kinh tế quốc tế, đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo, chuyên gia đầu ngành để đạt trình độ ngang tầm khu vực và quốc tế. Đặc biệt quan tâm tới lĩnh vực kinh doanh chính của Ngân hàng Indovina liên quan tới chính sách tiền tệ, quản lý dự trữ ngoại hối, phân tích, dự báo, quản trị rủi ro tài trợ xuất/ nhập khẩu...;

Thứ hai, đa dạng hóa, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ ngân hàng. Nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ theo hướng cải thiện thái độ phục vụ, đổi mới quy trình, thủ tục và tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin, tiết giảm thời gian, chi phí, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng trên cơ sở phù hợp với quy định pháp luật, góp phần thúc đẩy phát triển sản xuất kinh doanh. Chú trọng phát triển các sản

phẩm, dịch vụ ngân hàng dựa trên nền tảng công nghệ thông tin hiện đại, có khả năng đáp ứng nhu cầu của các đối tượng chưa được, hoặc ít được ngân hàng phục vụ; phát triển các sản phẩm tài chính vi mô linh hoạt, có cấu trúc đơn giản, dễ hiểu, phù hợp với nhu cầu của tập khách hàng sử dụng dịch vụ của Ngân hàng Indovina.

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. Tăng cường quan hệ, nâng cao vị thế, tiếng nói, uy tín thương hiệu của Ngân hàng Indovina tại các tổ chức tài chính, tiền tệ ngân hàng quốc tế, các diễn đàn khu vực/thế giới và các đối tác quốc tế khác thông qua việc thực hiện tốt vai trò đại diện cho Nhà nước, Chính phủ Việt Nam và nâng tầm mối quan hệ của Việt Nam với các tổ chức tiền tệ, ngân hàng quốc tế; tham gia tích cực vào các hoạt động, xây dựng chính sách, sáng kiến, chương trình tăng vốn, cơ cấu lại và cải cách của các tổ chức tiền tệ, ngân hàng quốc tế nhằm nâng cao vị thế của Việt Nam.

Ngoài ra, Ngân hàng Indovina cần tăng cường và nâng cao hiệu quả công tác truyền thông của Ngân hàng. Xây dựng kế hoạch truyền thông của Ngân hàng trong từng giai đoạn, góp phần minh bạch hóa quá trình điều hành chính sách, nâng cao nhận thức và gia tăng niềm tin của công chúng vào hệ thống PGD và Chi nhánh trực thuộc của Ngân hàng Indovina. Đồng thời, hệ thống các PGD và Chi nhánh cần phải định vị thương hiệu rõ ràng hơn trong tâm trí khách hàng trong nước và trong khu vực, xây dựng chiến lược quảng bá thương hiệu phù hợp với từng thị trường mục tiêu nhằm tăng cường mức độ nhận biết thương hiệu của Ngân hàng Indovina.

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*: Qua thực tế tình hình tại các chi nhánh trụ sở mới xây dựng tọa lạc tại vị trí thuận lợi và khu vực trung tâm của các địa phương trong thời gian qua đã đi vào hoạt động ổn định. Trang thiết bị được trang cấp hiện đại các phòng ban, các khối kinh doanh và khối hỗ trợ đã được tách bạch tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng đến giao dịch cụ thể là phòng khách hàng cá nhân hiện đang được

bố trí chung tầng với phòng giao dịch khách hàng khai thác được nhiều thêm khách hàng vắng lai khi đến giao dịch cũng như thuận tiện hơn cho khách hàng trong giao dịch. 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 là một trong những ngân hàng lâu năm của hệ thống ngân hàng Việt Nam. Hơn nữa, là một ngân hàng liên doanh bởi 2 ngân hàng lớn nhất của Việt Nam (Vietinbank) và Đài Loan (Cathay Bank) đã giúp Ngân hàng Indovina tạo dựng được thương hiệu ở thị trường tài chính trong nước, tạo được sự tin tưởng. Tuy nhiên, quy mô ngân hàng còn nhỏ nên mạng lưới giao dịch còn hạn chế. Vì vậy, 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. Bên cạnh đó, đội ngũ công đoàn, đoàn thanh niên phối hợp tổ chức các cuộc thi tại chi nhánh tìm hiểu lịch sử phát triển của ngành qua các thời kỳ, tìm hiểu ý nghĩa của logo và slogan hằng năm vào các dịp kỷ niệm thành lập ngành...đó sẽ là những tuyên truyền viên. Nhìn chung, trong các hoạt động các yếu tố nhận diện thương hiệu Ngân hàng Indovina đã khai thác được màu sắc đặc trưng của thương hiệu tuy nhiên trên phương diện mỹ thuật, còn khá trừu tượng chỉ phù hợp với khách hàng tổ chức, tạo niềm tin tốt về sự lớn mạnh so với các khác, nhưng đối với các khách hàng cá nhân các yếu tố cơ hội và thành công có vẻ khá xa vời so với nhu cầu bản chất cá nhân là không muốn chia sẻ với ngân hàng mà chỉ muốn ngân hàng đem lại lợi ích không có yếu tố cảm xúc với con người.

- *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. Trang phục công sở là yếu tố quan trọng trong văn hóa vật chất của Ngân hàng Indovina giúp cho việc quản lý tạo nên tác phong trang nghiêm nâng cao ý thức trách nhiệm trong cán bộ nhân viên. Ngoài ra, Ngân hàng Indovina cũng nên xem xét thiết kế riêng cho các bộ phận: giao dịch khách hàng, bộ phận tác nghiệp (chỉ làm việc tại văn phòng chi nhánh) đồng phục hiện tại vậy lịch sự trang trọng phù hợp, riêng các bộ phận kinh doanh cán bộ quản lý khách hàng nhân viên thường xuyên đi công tác thẩm định hồ sơ kiến nghị trang bị những trang phục phù hợp hơn. Trang phục đồng nhất sẽ mang tính chuyên nghiệp tính nhất quán trong chuẩn nhận diện thương hiệu của Ngân hàng Indovina khách hàng cảm thấy được tôn trọng giao dịch với đội ngũ nhân viên hiện đại lịch sự chuyên nghiệp.

- *Về phong cách giao tiếp quảng bá đến với khách hàng*: Trong môi trường làm việc liên quan tới tiền tệ, phong cách giao dịch chuyên nghiệp của mỗi cán bộ không những giúp xây dựng nên giá trị riêng cho cán bộ mà còn góp phần quan trọng tạo dựng hình ảnh, bản sắc của tổ chức, góp phần làm nên thành công lớn cho Ngân hàng Indovina. Do vậy, bên cạnh bộ quy định về chất lượng của các giao dịch viên, quy định về tác phong làm việc, về đầu tóc, về trang phục, cách trang điểm, cử chỉ điệu bộ, thậm chí là quy định về việc để móng tay, giày dép...rồi thái độ đón tiếp và phục vụ khách hàng, tác nghiệp của các cán bộ được hướng dẫn đầy đủ và rất cụ thể được quán triệt trong từng cán bộ nhân viên tại mỗi PGD thuộc Ngân hàng Indovina. Ngoài ra, 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. Chăm sóc khách hàng kết hợp khai thác thêm nhu cầu do cán bộ chăm sóc khách hàng đã có mối quan hệ giao tiếp thâm tình với khách hàng trước đó sẽ thuận tiện hơn trong việc tư vấn giới thiệu sản phẩm truyền thông đến khách hàng theo từng nhóm khách hàng cụ thể. Cần

định vị đúng khách hàng, từ đó tiếp tục tạo dựng mối quan hệ thân thiết để khách hàng trở thành khách hàng trung thành của Ngân hàng Indovina, làm sao trong quá trình xây dựng hình ảnh đẹp cho Ngân hàng Indovina, những gì khách hàng được thấy cũng như những gì khách hàng được nghe là những điều khách hàng lại chia sẻ với người khác, đó chính là một kênh truyền thông tốt nhất cho thương hiệu Ngân hàng Indovina. Mỗi buổi thảo luận, tọa đàm có sự góp mặt của cán bộ nhân viên Ngân hàng Indovina cần trao đổi tìm hiểu các tính năng của dòng sản phẩm, những tình huống ứng xử đặt ra trong quá trình giao dịch với khách hàng những bài kiểm tra trắc nghiệm để lựa chọn những nhân viên có kỹ năng tốt nhất để hướng văn hóa kinh doanh Ngân hàng Indovina đến với khách hàng.

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. Là một trong những ngân hàng đặc biệt ở Việt Nam, trong thời gian tới Ngân hàng Indovina cần nhận thức được vai trò cũng như tầm quan trọng của việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực. Ngân hàng Indovina cần hệ thống các tiêu chuẩn để cán bộ Ngân hàng Indovina có thể học tập, tham khảo và rèn luyện. Cần xây dựng bộ quy chuẩn về quy tắc ứng xử và đạo đức nghề nghiệp riêng bên cạnh bộ quy tắc chung của Hiệp hội ngân hàng nhằm quy định chi tiết hơn nội dung ứng xử trong quá trình xử lý tác nghiệp cũng như khi làm việc, quảng bá, tiếp thị. Bên cạnh đó, cần cụ thể hóa hơn các quy chuẩn về phong cách làm việc và phong cách giao dịch của cán bộ, nhân viên Ngân hàng Indovina, từ quy định về trang phục, thời gian làm việc, biển tên; trật tự kỷ cương; thái độ trong công việc, giao tiếp/ứng xử, phối hợp công tác; đến tác phong khi giao dịch, phục vụ, tư vấn cho khách hàng. Các tài liệu này đóng vai trò giúp cán bộ, nhân viên Ngân hàng Indovina đạt được cung cách ứng xử lịch thiệp nhất, chuyên nghiệp nhất, đem đến sự hài lòng cao nhất cho khách hàng khi sử dụng sản phẩm/ dịch vụ của Ngân hàng Indovina nâng cao được uy tín của ngân hàng mà còn có thể mở rộng phạm vi, đối tượng khách hàng cho ngân hàng một cách hiệu quả. Xây dựng văn hóa kinh doanh đặc trưng của Ngân

hàng Indovina, trong đó bước đầu chú trọng hoàn thiện kỹ năng giao tiếp, cung cách làm việc chuyên nghiệp. Theo đó, Ban lãnh đạo từ giám đốc đến các lãnh đạo phòng phải là tấm gương tiên phong, gương mẫu trong mọi hoạt động cho nhân viên. Các chính sách đề ra người lãnh đạo phải gương mẫu thực hiện, điều này vừa thể hiện tính kỷ cương, kỷ luật vừa thể hiện tính nhất quán từ trên xuống dưới.

Trang bị cho cán bộ nhân viên kiến thức về văn hóa doanh nghiệp và hiểu được tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong lĩnh vực ngân hàng hiện nay, từ đó giúp đội ngũ cán bộ nhân viên ngân hàng có thái độ và động cơ làm việc hiệu quả và tương thích với mục tiêu phát triển văn hóa doanh nghiệp của ngân hàng.

Việc gia tăng nhận thức về văn hóa doanh nghiệp có thể được thực hiện bằng nhiều hình thức đa dạng nhằm nâng cao hiệu quả tuyên truyền, đồng thời góp phần xây dựng một nét văn hóa học tập cho tập thể nhân viên ngân hàng. Tùy theo điều kiện tổ chức thực hiện mà các ngân hàng có thể lựa chọn các hình thức phổ biến sau:

- Tổ chức các sự kiện và khóa học bồi dưỡng kiến thức liên quan đến văn hóa doanh nghiệp. Hoạt động này cần sự phối hợp của nhiều phòng ban chức năng như hành chính nhân sự, marketing hoặc ngân hàng có thể thuê đơn vị đào tạo chuyên nghiệp khác để tham gia xây dựng và tổ chức chương trình đào tạo. Nội dung được phổ biến bao gồm chủ yếu về hệ thống các giá trị văn hóa doanh nghiệp và lợi ích thiết thực của văn hóa doanh nghiệp mang lại cho ngân hàng nói chung và cán bộ nhân viên nói riêng. Mục đích của việc đào tạo nhằm hướng đến việc thay đổi thái độ và hành vi của nhân viên ngân hàng phù hợp với các giá trị văn hóa doanh nghiệp, thay đổi cách thức làm việc, văn hóa giao tiếp ứng xử nội bộ và với khách hàng, thực hiện tốt đạo đức nghề nghiệp và trách nhiệm xã hội phù hợp với yêu cầu của quá trình xây dựng một ngân hàng thương mại hiện đại trong thời kỳ hội nhập kinh tế.

- Phát động các cuộc thi, các hoạt động tìm hiểu, tham gia xây dựng và phát triển các giá trị văn hóa doanh nghiệp giữa các phòng ban, các chi nhánh, các phòng giao dịch ở các khu vực khác nhau. Hoạt động này được tổ chức sôi nổi, hình thức đa dạng, mới mẻ sẽ thu hút được sự quan tâm và tham gia của đội ngũ nhân viên. Lãnh

đạo ngân hàng thông qua các cuộc thi có thể đánh giá được nhận thức hiện nay của nhân viên về văn hóa doanh nghiệp như thế nào, hoặc có thể tìm thấy các sáng kiến phù hợp để phát triển các giá trị văn hóa doanh nghiệp.

- Kết hợp khéo léo tuyên truyền nội bộ và truyền thông với khách hàng và đối tác kiến thức về văn hóa doanh nghiệp dưới hình thức giới thiệu, tư vấn hay vật phẩm quà tặng. Nhân viên cần được nâng cao nhận thức rằng việc đeo thẻ tên, mặc đồng phục là thể hiện sự tự hào là thành viên của ngân hàng, từ đó thấy có trách nhiệm trong công việc, thái độ phục vụ nhiệt tình chứ không nhằm mục đích quảng cáo đơn thuần. Việc phổ biến cho khách hàng và đối tác hiểu được bản sắc văn hóa của ngân hàng mang lại thuận lợi trong hoạt động kinh doanh, nâng cao uy tín thương hiệu, cải thiện hình ảnh của ngân hàng và gián tiếp tạo nên sự tự hào cho nhân viên ngân hàng.

3.2.3. Giải pháp đối với giá trị ngầm định

- *Về nhân lực:* Ngân hàng Indovina cần chú trọng công tác đào tạo, đánh giá lại đội ngũ cán bộ và thực hiện công tác tuyển dụng đảm bảo tại các phòng/đơn vị trực thuộc có đủ cán bộ để thực hiện các quy trình, quy định. Định kỳ hàng năm chi nhánh tiến hành rà soát xây dựng định mức và định biên lao động. Thiết kế bản mô tả công việc và tiêu chí đánh giá đến từng cán bộ. Qua đó, sắp xếp bố trí công việc phù hợp hiệu quả tiết kiệm chi phí và chuẩn bị đội ngũ kế cận phục vụ cho công tác phát triển mạng lưới luôn nâng cao trình độ, chất lượng nguồn nhân lực, ngoài việc đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ, kỹ năng làm việc của người lao động thì kế hoạch thu hút lao động có trình độ cao, từ các tổ chức cùng ngành Ngân hàng Indovina thực hiện xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực với tầm nhìn đến năm 2030. Ngoài ra, Ngân hàng Indovina cần xây dựng chiến lược đào tạo nguồn nhân lực tại chi nhánh duy trì phát triển công tác tự đào tạo nghiệp vụ hàng quý, xây dựng kế hoạch và chương trình đào tạo cho các bộ phận nghiệp vụ, nâng cao năng lực trình độ, kỹ năng xử lý tác nghiệp đối với cán bộ khối quan hệ khách hàng, khối tác nghiệp. Thường xuyên cử cán bộ tham gia học hỏi kinh nghiệm về công tác quản trị điều hành, về giải pháp, chiến lược kinh doanh và các nghiệp vụ.

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. Hoàn chỉnh việc xây dựng quy hoạch cán bộ gắn với bồi dưỡng đạo tạo để tạo nguồn phát triển ổn định, lâu dài. Có chính sách trong xem xét đánh giá cán bộ trẻ có năng lực. Quán triệt chi tiết chính sách đề bạt, quy hoạch cán bộ định kỳ hàng năm đến từng nhân viên tạo tâm lý cạnh tranh lành mạnh giữa các nhân viên, tạo động lực cho nhân viên toàn tâm công hiến lâu dài cho Ngân hàng Indovina. Ngoài ra, Ngân hàng Indovina cũng cần phải xây dựng chính sách lương, thưởng gắn với hiệu quả kinh doanh, và đóng góp của từng cá nhân, đơn vị vào việc hoàn thành kế hoạch hoạt động kinh doanh chung của từng chi nhánh cũng như Hội sở chính, cụ thể được hưởng lương kinh doanh theo thang, bảng lương của Ngân hàng Indovina (quy chế phân phối tiền lương của Ngân hàng Indovina).

- Truyền thông nội bộ

Phát triển mạng lưới truyền thông nội bộ của Ngân hàng Indovina, tạo dựng được mối quan hệ bền vững và tăng tính đoàn kết giữa các thành viên trong ngân hàng, đồng thời tạo sự gắn kết và hỗ trợ trong công việc giữa các phòng ban chức năng, chi nhánh – phòng giao dịch, cải thiện mối quan hệ giữa các cấp để hướng về các mục tiêu phát triển chung của ngân hàng. Các ngân hàng thương mại cần quan tâm phát triển cải tiến bản tin nội bộ phục vụ cho việc phát triển văn hóa doanh nghiệp và xây dựng hình ảnh của ngân hàng. Các thông tin truyền thông cần đảm bảo tính đa dạng, thống nhất và chính xác để tăng tính hiệu quả trong công việc đồng thời thể hiện được các ý tưởng tổ chức hoạt động công đoàn, hoạt động xã hội góp phần xây dựng hình ảnh đẹp cho ngân hàng.

3.2.4. Giải pháp khác

Thứ nhất, tăng cường văn hóa gia đình: Hiện nay, tại Ngân hàng Indovina có những bộ phận làm việc độc lập với nhau như bộ phận kinh doanh, tác nghiệp, khối

nội bộ....theo chỉ tiêu kế hoạch được giao. 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 hộp thư hay kênh chia sẻ thông tin cho mỗi nhân viên thông qua các kênh nội bộ có thể truy cập vào. Chia sẻ kinh nghiệm vướng mắc để ra ý tưởng sáng kiến cải tiến thực tế trong quá trình làm việc. Những sáng kiến được ghi nhận áp dụng thực tế, các thành tích gương mặt tiêu biểu công hiến cho Ngân hàng Indovina, tôn vinh những sáng kiến được ghi nhận từ Hội đồng thi đua khen thưởng cấp chi nhánh, vướng mắc cải tiến được trao đổi làm rõ tính khả thi hiệu quả, ứng dụng vào thực tế từ những bộ phận trực tiếp khai thác sẽ được ghi nhận hoàn thiện sáng kiến cải tiến sáng tạo cho Ngân hàng Indovina. Ban lãnh đạo khẳng định tầm quan trọng của nguồn nhân lực, mức độ cống hiến mỗi thành viên sẽ đóng vai trò quyết định triển vọng nghề nghiệp cơ hội thăng tiến cho cá nhân và góp phần xây dựng vị trí lớn mạnh của đơn vị sẽ tạo động lực cho cán bộ nhân viên cống hiến và không ngừng sáng tạo.

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. Không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn cạnh tranh ngay với bản thân mình để không ngừng hoàn thiện năng lực bản thân am hiểu nghiệp vụ qui trình chuyên môn đáp ứng nhu cầu của khách hàng giới thiệu đến khách hàng hình ảnh nhân viên Ngân hàng Indovina thân thiện hiện đại nhưng chuyên nghiệp.

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. Cán bộ quản lý trực tiếp là chiếc cầu nối giữa cán bộ nhân

viên và Ban Giám Đốc để những tâm tư nguyện vọng của nhân viên, yêu cầu thực tế của công việc và các nội qui chính sách qui định được ban hành phù hợp. Khi các ý kiến đóng góp, yêu cầu làm việc người lao động được đáp ứng, người lao động tham gia vào quy trình ban hành các qui định thì họ sẽ cảm nhận có sự hợp tác chia sẻ tôn trọng trong mọi hoạt động của đơn vị khoảng cách văn hóa cấp bậc hay quy trình quy định sẽ làm cho người lao động hiểu đó là công cụ bảo vệ trước rủi ro và thử thách của ngành.

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, mức độ kết hợp với chiến lược phát triển 5 năm, 10 năm; trong đó cần tìm hiểu môi trường và các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược và phát triển văn hóa tổ chức trong tương lai.

- 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.

- củng cố sự thay đổi văn hóa, xác lập các tiêu chí để xây dựng khung kiến thức cơ bản cho mọi thành viên, theo đó thường xuyên xem xét lại những điểm mạnh, điểm yếu khi đánh giá về văn hoá tổ chức để tuyên truyền, nhắc nhở mọi người về trách nhiệm và nghĩa vụ của mỗi cá nhân trong tập thể.

- 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. Để làm được điều này cần xây dựng một hệ thống pháp luật hoàn chỉnh, phù hợp và tạo điều kiện thuận lợi, trong đó, phải nhấn mạnh cải cách hành chính, xóa bỏ những thủ tục rườm rà, gây khó khăn cho doanh nghiệp để tránh các hành vi tiêu cực.

- Tuyên truyền nhằm khơi dậy tinh thần kinh doanh, khuyến khích mọi người, mọi thành phần kinh tế cùng hăng hái tham gia vào sản xuất làm giàu cho mình và cho đất nước, kinh doanh lành mạnh, tuân thủ đúng các quy định của luật pháp, ngăn chặn những hành vi làm ăn phi pháp, lợi dụng các quan hệ không lành mạnh để kiếm lời.

- 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. Các hoạt động liên quan cần mở rộng đến tất cả các thành phần kinh tế, nâng cao nhận thức của cộng đồng qua các phương tiện thông tin đại chúng.

- 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. Cần tạo ra một phong trào sôi động trong toàn giới kinh doanh về xây dựng VHDN Việt Nam trong thời đại mới.

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. Một trong những khó khăn lớn của doanh nghiệp tại Việt Nam trong quá trình xây dựng và phát triển VHDN là sự thiếu hiểu biết và những thông tin chính xác, có hệ thống về vấn đề trên.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trên cơ sở định hướng và mục tiêu phát triển, dựa vào cơ sở lý thuyết tại chương 1 và cơ sở thực tiễn tại chương 2, tác giả đã đưa ra những đề xuất giải pháp phát triển văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Văn hoá doanh nghiệp có thể được coi là một loại tài sản vô hình trên cơ sở sự kết hợp hài hoà các yếu tố cần thiết trong mỗi tổ chức, tạo sự gắn kết từng cá thể trong tập thể tổ chức, tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người, làm gia tăng nhiều lần giá trị của từng nguồn lực con người đơn lẻ, góp phần vào sự phát triển bền vững của tổ chức; một tổ chức có văn hóa mạnh sẽ tạo ra được sự thống nhất và tuân thủ cao của mọi thành viên đối với tổ chức; mặt khác xây dựng văn hóa tổ chức là một yêu cầu tất yếu của chính sách phát triển thương hiệu vì thông qua hình ảnh văn hóa tổ chức sẽ góp phần quảng bá thương hiệu của tổ chức.

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.

Với việc hoàn thiện đề tài, học viên mong muốn góp phần công sức vào việc xây dựng thương hiệu tại Ngân hàng Indovina đây là vấn đề sâu rộng cần nhiều sự nghiên cứu do vậy với đề tài nghiên cứu này vẫn còn mang tính chủ quan. Thực trạng đang tồn tại tại ngân hàng và một số giải pháp còn mang tính chủ quan và chưa nghiên cứu sâu. Vì vậy, học viên kính mong nhận được sự đóng góp quý báu của Thầy Cô và các bạn đồng nghiệp để chung tay phát triển VHDN và đem thương hiệu Ngân hàng Indovina đến với mọi người.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Dương Thị Liễu (2008), *Văn hóa kinh doanh*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
2. Đỗ Hữu Hải (2014), *Hệ thống tiêu chí nhận diện văn hoá tổ chức - Vận dụng cho tổ chức Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Trường đại học kinh tế quốc dân.
3. Đỗ Minh Cương (2001), *Văn hóa kinh doanh và Triết lý kinh doanh*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội
4. Hoàng Văn Hải (2006), *Xây dựng và phát triển văn hóa Ngân hàng NN&PTNT để phát triển bền vững và hội nhập quốc tế*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội
5. Lê Thị Kim Nga (2009), *Xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức 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
6. Ngân hàng Indovina (2016), *Sổ tay nhân viên*, Hà Nội
7. Ngân hàng Indovina (2019, 2020, 2021), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh*, Hà Nội
8. Ngân hàng Indovina (2019, 2020, 2021), *Tài liệu nội bộ*, Hà Nội
9. Nguyễn Hải Minh (2017), *VHDN tại các ngân hàng thương mại Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế - Phân tích trường hợp Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.
10. Nguyễn Mạnh Quân (2004), *Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
11. Phạm Thị Tuyết (2015), *VHDN trong hoạt động kinh doanh ngân hàng*, NXB

Giáo dục Việt Nam, Hà Nội

Tiếng Anh

12. Camero n KS, Quinn RE (2006) Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
13. Cameron, Quinn et al (2009), *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, New Horizons in Management, Edward Elgar Publishing Limited
14. Denison and Schlue (2007), *Managing Corporate Culture at Henkel: Applying the Denison Organizational Culture Survey*, Bertelsmann Stiftung CarlBertelsmann-Straße, 256 33311 Gütersloh, pp. 29
15. Eagleton, T. (2016). Culture. Yale University Press.
16. Hofstede, Geert (2013), *Cultures and organizations: Software for the mind*, McGraw-Hill, New York.
17. John R Childress (2011), *Why Banks Should Focus On Culture*, Now More Than Ever, The Principia Group
18. Kotter, J. P. (2008). Corporate culture and performance. Simon and Schuster.
19. Kramsch, C. (2014). Language and culture. AILA review, 27(1), 30-55.
20. Lenka Ližbetinová, Silvia Lorincová, Zdenek Caha (2016), *The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises*
21. Molenaar, K., Brown, H., Caile, S., & Smith, R. (2002). Corporate culture. Professional safety, 47(7), 18-27.
22. Ojo O. (2009), *Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance*, Bussiness Intelligence Journal, 2, 388.
23. Richard L. Daft (2016), *New era of management – 11th edition*, Cengage Learning.
24. Schein, E. (2012). Corporate culture. Handbook for strategic HR: Best practices

in organization development from the od network, 253.

25. Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (Vol. 158). John Wiley & Sons.
26. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
27. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2019). *The corporate culture survival guide*. John Wiley & Sons.
28. Schein, E.H (2004), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco, CA
29. Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy—The problem of strategic fit. *Long range planning*, 20(4), 78-87.
30. Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R, Shabbir, L (2012), *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 9,3, 975.
31. Thakor, A. V. (2015). Corporate culture in banking. Available at SSRN 2565514.
32. Wilderoma, Van den Bergb at el (2012), *A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance*, *The Leadership Quarterly*, 23 (5), pp. 835–848.

PHẦN B: BẢNG HỎI CHẨN ĐOÁN, XÁC ĐỊNH MÔ HÌNH VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP THEO MÔ HÌNH OCAI DO QUINN VÀ CAMERON PHÁT TRIỂN

- Giải thích cách chấm điểm:

Ông/ Bà vui lòng chấm điểm theo thang điểm như sau:

Mỗi câu hỏi được chia thành các phương án A, B, C, D dựa trên sự phù hợp thực tế giữa VHDN Ngân hàng và sự mô tả trong phương án giữa hai giá trị là thời điểm hiện tại và mong muốn đạt được. Tổng điểm của 4 phương án A, B, C, D là 100 điểm.

Ví dụ: Tại câu 1: Đặc điểm nổi bật trong môi trường làm việc của Ngân hàng. Nếu ông bà thấy phương án A mô tả sát nhất với thực tế đặc điểm nổi bật trong môi trường làm việc của Ngân hàng tại thời điểm hiện tại ông bà có thể cho 55 điểm, các phương án B, C, D chỉ mô tả một phần nhỏ hơn đặc điểm môi trường làm việc của Ngân hàng, ông bà có thể cho các phương án đó mức điểm ít hơn, ví dụ phương án B – 20 điểm, phương án C – 15 điểm, phương án D – 10 điểm. Như vậy, Tổng điểm cho câu hỏi 1, thời điểm hiện tại của ông bà là $A+B+C+D = 100$ điểm

Sau đó, ông bà tiếp tục cho điểm câu hỏi 1, nhưng ở giá trị mong muốn.

Ví dụ, đặc điểm nổi bật trong môi trường làm việc của Ngân hàng trong giá trị mong muốn được thể hiện rõ hơn ở phương án C và ít hơn ở các phương án còn lại, ông bà có thể cho các mức điểm sau: A-20 điểm, B-15 điểm, C-45 điểm, D-20 điểm. Tổng điểm của câu hỏi 1, giá trị mong muốn, $A+B+C+D$ vẫn là 100 điểm

- Nội dung câu hỏi

1	Đặc điểm nổi bật trong môi trường làm việc Ngân hàng	Hiện tại	Kỳ vọng
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.		
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.		

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.		
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.		
	Tổng điểm (A+B+C+D)	100	100
2	Phong cách lãnh đạo Ngân hàng	Hiện tại	Kỳ vọng
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 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.		
C	Lãnh đạo thể hiện sự mạnh mẽ, nghiêm khắc, thẳng thắn và có phần hiếu thắng, chú trọng đến kết quả công việc.		
D	Lãnh đạo làm việc có tính kế hoạch cao, nguyên tắc trong công việc hay để ý đến thứ bậc trong giao tiếp.		
	Tổng điểm (A+B+C+D)	100	100
3	Quản lý nhân viên ở Ngân hàng	Hiện tại	Kỳ vọng
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		
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		
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		
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		
	Tổng điểm (A+B+C+D)	100	100
4	Chất keo gắn kết trong Ngân hàng	Hiện tại	Kỳ vọng
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		
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		
C	Sự gắn kết trong Ngân hàng thể hiện thông qua việc coi trọng thành tựu và mục tiêu hoàn thành		
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		
	Tổng điểm (A+B+C+D)	100	100
5	Trọng tâm chiến lược của Ngân hàng	Hiện tại	Kỳ vọng
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.		
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.		
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.		
D	Chiến lược của Ngân hàng là hướng tới sự phát triển ổn định và bền vững, tránh rủi ro. Hiệu quả, kiểm soát và hoạt động ổn định, mượt mà là điều quan trọng.		
	Tổng điểm (A+B+C+D)	100	100
6	Tiêu chí cho sự thành công của Ngân hàng	Hiện tại	Kỳ vọng
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.		
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.		
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.		
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.		
	Tổng điểm (A+B+C+D)	100	100

Trân trọng cảm ơn Ông/Bà !

PHỤ LỤC 2: DÀN Ý PHỎNG VẤN CHUYÊN SÂU CÁ NHÂN

Xin chào Ông (Bà). Tôi là học viên thuộc Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông, tôi đang tiến hành một chương trình nghiên cứu về phát triển VHDN của Ngân hàng Indovina. Trước hết tôi trân trọng cảm ơn Ông (Bà) đã dành thời gian tham gia với tôi. Tôi rất hân hạnh đón tiếp và trao đổi với Ông (Bà) về chủ đề này. Thời gian dự kiến là 30 phút.

PHẦN A: THÔNG TIN CÁ NHÂN

Xin Ông/Bà vui lòng cho biết một số thông tin chung:

Câu 1. Giới tính

☐ Nam ☐ Nữ

Câu 2. Trình độ chuyên môn học vấn

☐ Trung cấp, Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Trên đại học

Câu 3. Thâm niên công tác tại Ngân hàng Indovia

☐ Dưới 6 năm ☐ Từ 6-10 năm

☐ Từ 11-15 năm ☐ Trên 15 năm

Câu 4. Vị trí công tác hiện nay *(Vui lòng ghi chi tiết)*

.....
...../

PHẦN B: NỘI DUNG PHỎNG VẤN

Câu 1: Ông (Bà) vui lòng cho biết đặc điểm nổi bật trong môi trường làm việc Ngân hàng Indovina hiện nay là gì? Ý kiến của Ông (Bà) về đặc điểm này là gì?

.....
.....
.....

.....

/

Câu 2: Phong cách lãnh đạo tại Ngân hàng Indovina đang như thế nào? Ý kiến của Ông (Bà) về phong cách lãnh đạo này là gì?

.....

/

Câu 3: Quản lý nhân viên ở Ngân hàng Indovina đang được thực hiện ra làm sao? Theo ý kiến của Ông (Bà) cách quản lý này có phù hợp với nhân viên?

.....

/

Câu 4: Chất keo gắn kết trong Ngân hàng Indovina là gì? Theo ý kiến của Ông (Bà) sự gắn kết đó có thực sự bền chặt và hiệu quả?

.....

.....

/

Câu 5: Trọng tâm chiến lược của Ngân hàng Indovina có phù hợp với VHDN của Ngân hàng Indovina? Ông (Bà) vui lòng cho biết ý kiến của mình về sự hiểu biết của nhân viên về chiến lược đó như thế nào?

.....

/

Câu 6: Tiêu chí cho sự thành công của Ngân hàng Indovina có phù hợp với VHDN của công ty và nhận được sự hưởng ứng của nhân viên trong ngân hàng?

.....

/

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác nhiệt tình của ông (bà).

PHỤ LỤC 3: ĐẶC ĐIỂM MẪU NGHIÊN CỨU

Chỉ tiêu	Số lượng phiếu
1. Giới tính	198
- Nam	81
- Nữ	117
2. Tuổi	198
- Dưới 25 tuổi	28
- Từ 25 – 35 tuổi	84
- Từ 36 – 45 tuổi	47
- Từ 46 – 55 tuổi	29
- Trên 55 tuổi	10
3. Trình độ chuyên môn học vấn	198
- Trung cấp, Cao đẳng	12
- Đại học	176
- Trên đại học	10
4. Thời gian công tác tại Ngân hàng Indovia	198
- Dưới 2 năm	31
- Từ 2-5 năm	63
- Từ 6-10 năm	74
- Từ 11-15 năm	25
- Trên 15 năm	5

PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ KHẢO SÁT

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 hàng	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 sống và khuyến khích, động viên nhân viên.	21,40	34,46
	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 đề 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	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

Ngân hàng	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 quả, kiểm soát và hoạt động ổn định, mượt mà là điều quan trọng.	34,46	21,58
Tiêu chí 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

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đã thực hiện việc kiểm tra mức độ tương đồng nội dung luận văn qua phần mềm DoIT một cách trung thực và đạt kết quả mức tương đồng 14% toàn bộ nội dung luận văn. Bản luận văn kiểm tra qua phần mềm là bản cứng luận văn đã nộp để bảo vệ trước hội đồng. Nếu sai tôi xin chịu các hình thức kỷ luật theo quy định hiện hành của Học viện.

Hà Nội, ngày 17 tháng 10 năm 2022

HỌC VIÊN CAO HỌC

(Ký và ghi rõ họ tên)

Trịnh Ngọc Mỹ

Kết quả kiểm tra trùng lặp #532589

KiểmTraTàiLiệu



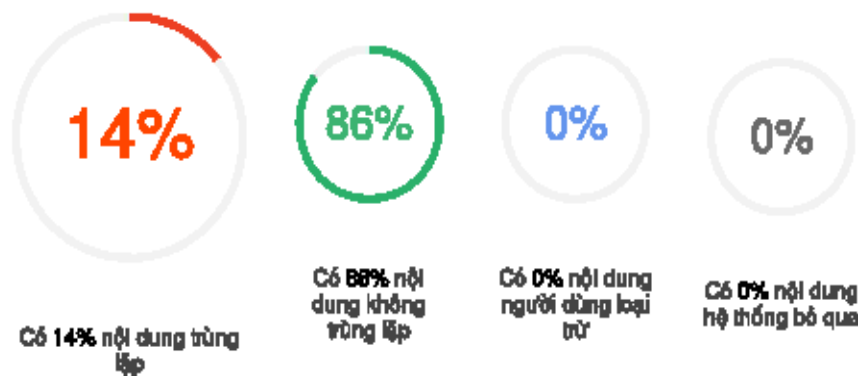
BÁO CÁO KIỂM TRA TRÙNG LẬP

Thông tin tài liệu

Tên tài liệu:	Văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng Indovina
Tác giả:	Tỉnh Ngọc Mỹ
Điểm trùng lặp:	14
Thời gian tải lên:	10:30 17/10/2022
Thời gian sinh báo cáo:	10:32 17/10/2022
Các trang kiểm tra:	102/102 trang



Kết quả kiểm tra trùng lặp



Nguồn trùng lặp tiêu biểu

tailieu.vn 123docz.net tuanvan.moet.gov.vn