

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

PHẠM NGỌC TUẤN

TẠO DỰNG CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP
TRONG HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI
CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

Chuyên ngành : Quản trị Kinh doanh
Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2011

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS NGUYỄN TRƯỜNG SƠN

Phản biện 1: PGS.TS NGUYỄN THỊ NHƯ LIÊM

Phản biện 2: GS.TS HỒ ĐỨC HÙNG

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 16 tháng 01 năm 2012

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài :

Văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp; đặc biệt trong hoạt động của ngành ngân hàng thì đây là yếu tố then chốt để tăng chất lượng phục vụ và tạo độ tin cậy cao từ phía khách hàng, góp phần vào sự phát triển bền vững của ngành. Hành vi kinh doanh, phong cách làm việc, cung cách ứng xử... của nhân viên ngân hàng đều là biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp, hình thành môi trường văn hóa, tạo nên bản sắc văn hóa riêng cho ngành, mà cụ thể là cho hệ thống Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam.

Nhiều nhà nghiên cứu đã có những công trình với hàm lượng khoa học cao về văn hóa doanh nghiệp và qua kết quả nghiên cứu, góp phần tạo ra văn hóa doanh nghiệp cần thiết trong hoạt động sản xuất kinh doanh ở nước ta. Tuy nhiên còn rất ít công trình nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh ngân hàng, thậm chí chưa có đề tài nghiên cứu lĩnh vực này trong một đơn vị cụ thể. là hệ thống Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam.

Từ những lí do trên, tác giả luận văn lựa chọn một đề tài hầu như mới: “*Tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp trong hệ thống Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam*”.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu :

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về văn hóa và các giá trị văn hóa doanh nghiệp; phân tích và đánh giá thực trạng tiến trình tạo dựng các giá trị văn hóa tại Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam; đề xuất giải pháp tạo dựng các giá trị văn hóa và tôn vinh các giá trị văn hóa này đến với toàn thể nhân viên trong hệ thống.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu :

– *Đối tượng nghiên cứu*: Những vấn đề về lý luận và thực tiễn liên quan đến việc tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp.

– *Phạm vi nghiên cứu*:

+ Về nội dung : Luận văn chỉ tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan đến văn hóa và các giá trị văn hóa doanh nghiệp.

+ Về mặt không gian : Nghiên cứu một số vấn đề cơ bản về văn hóa doanh nghiệp và tiến trình tạo dựng các giá trị văn hóa tại Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam.

+ Về mặt thời gian : Giải pháp đề xuất có ý nghĩa từ nay đến năm 2015.

4. Phương pháp nghiên cứu :

Phương pháp duy vật lịch sử và duy vật biện chứng, phương pháp hệ thống, phương pháp phân tích thực chứng và chuẩn tắc và một số phương pháp bổ trợ khác.

7. Kết cấu của luận văn : Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận về văn hóa doanh nghiệp và tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng văn hóa doanh nghiệp trong hệ thống Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam

Chương 3. Tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp trong hệ thống Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam.

CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ TẠO DỰNG CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1. VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1.1. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Có nhiều cách định nghĩa về văn hóa doanh nghiệp, tùy thuộc vào quan điểm của từng tác giả. Trên cơ sở kế thừa những nghiên cứu của các học giả và hệ thống nghiên cứu logic về văn hóa và văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp được định nghĩa như sau :

Văn hóa doanh nghiệp 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.

1.1.2. Đặc điểm của văn hóa doanh nghiệp

1.1.2.1. Văn hóa doanh nghiệp là “tính cách” của doanh nghiệp

Một doanh nghiệp cũng có những đặc trưng riêng trong cách thức hành động, ra quyết định ứng xử trước những tác động bên trong và bên ngoài. Những đặc trưng ấy cũng được coi là “tính cách” của doanh nghiệp.

1.1.2.2. Tính mạnh/ yếu của văn hóa doanh nghiệp

Mức độ mạnh - yếu của văn hóa doanh nghiệp được quyết định bởi nhiều nhân tố, trong đó có quy mô tổ chức, tuổi đời tổ chức, số lượng các thế hệ thành viên chủ chốt, cường độ hoạt động mang tính chất văn hóa của doanh nghiệp.

1.2. GIÁ TRỊ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.2.1. Khái niệm giá trị văn hóa doanh nghiệp

Về bản chất, giá trị văn hóa là khái niệm liên quan đến chuẩn mực đạo đức và cho biết các thành viên của một nền văn hóa xác

định điều gì là đáng mong muốn và không đáng mong muốn, tốt hay không tốt, đẹp hay xấu và cần phải làm gì,...

Giá trị văn hóa được phân thành hai loại :

Loại thứ nhất là các giá trị đã tồn tại trong doanh nghiệp hình thành theo lịch sử, có thể do rèn luyện có chủ đích, có thể hình thành một cách tự phát. Một số trong các giá trị đó được coi là đương nhiên và chúng ta gọi đó là các ngầm định.

Loại thứ hai là các giá trị mới mà lãnh đạo mong muốn tổ chức mình có thể đáp ứng với tình hình mới và phải xây dựng từng bước trong thời gian dài.

Về giá trị văn hóa cốt lõi là những giá trị mà các thành viên ban đầu mang vào doanh nghiệp. Các giá trị cốt lõi này là những giá trị không thay đổi theo thời gian; đồng thời nó là sợi chỉ đỏ xuyên suốt cho mọi hoạt động của tổ chức.

1.2.2. Cấu trúc giá trị văn hóa doanh nghiệp

1.2.2.1. Tầng thứ nhất : Những quá trình và cấu trúc hữu hình của tổ chức.

Tầng giá trị văn hoá đầu tiên bao gồm tất cả những dấu hiệu hữu hình mà một người có thể nhìn ,nghe và cảm thấy khi tiếp xúc với một tổ chức có nền văn hoá lạ ,như : kiến trúc, lễ nghi, biểu tượng, logo, khẩu hiệu, đồng phục,..

1.2.2.2. Tầng thứ hai : Những giá trị được tuyên bố (bao gồm các chiến lược ,mục tiêu, triết lý của tổ chức)

“Những giá trị được tuyên bố” cũng có những tính hữu hình vì người ta có thể nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng ,chính xác. Các giá trị này mang tính ổn định tương đối và biểu hiện qua tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý kinh doanh, mối quan hệ bên trong bên ngoài,..

1.2.2.3. Tầng thứ ba: Những quan niệm chung (niềm tin ,nhận thức ,suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức ,mặc nhiên được công nhận trong tổ chức)

Đây là tầng giá trị sâu nhất trong văn hoá tổ chức, là những quan niệm nền tảng 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 hoá đó và trở thành điều mặc nhiên, phổ biến, được công nhận và trở thành các quan niệm nền tảng.

1.3. TẠO DỰNG CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.3.1. Sự cần thiết phải tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp

Tính bền vững của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào yếu tố văn hoá, nó ảnh hưởng trực tiếp to lớn đến việc hình thành mục tiêu, chiến lược và chính sách, nó tạo ra tính định hướng có tính chất chiến lược cho bản thân doanh nghiệp, đồng thời cũng tạo thuận lợi cho việc thực hiện thành công chiến lược đã lựa chọn của doanh nghiệp. Do đó, tạo dựng các giá trị văn hóa có ý nghĩa to lớn trong việc thực hiện sứ mệnh và triết lý kinh doanh của một doanh nghiệp.

1.3.2. Cơ sở tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp

Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp thể hiện sự cam kết của doanh nghiệp với các chủ thể liên quan trong suốt quá trình hoạt động của mình. Chính vì lẽ đó, việc tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp phải được tiếp cận từ các mối quan hệ, bởi thông qua các mối quan hệ này sẽ thể hiện sự mong muốn của các chủ thể (nhân viên, khách hàng, cộng đồng xã hội và cơ quan Nhà nước) đối với doanh nghiệp

1.3.2.1. Quan hệ giữa nhân viên với nhau

Mối quan hệ giữa nhân viên với nhau là mối quan hệ nội bộ giữa các đồng sự, đồng nghiệp và đây cũng là biểu hiện trực quan của văn hóa doanh nghiệp. Tính trực quan của mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo được thể hiện một cách rõ rệt trước sự hiện diện của khách

hàng. Tuy nhiên, khách hàng hoàn toàn có thể đánh giá văn hóa doanh nghiệp thông qua quan sát mối quan hệ giữa nhân viên với nhau.

1.3.2.2. Quan hệ giữa nhân viên với lãnh đạo doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp cũng có thể được tiếp cận từ mối quan hệ giữa nhân viên với lãnh đạo doanh nghiệp và có thể nói đây là mối quan hệ quyết định trong quá trình hình thành văn hóa doanh nghiệp.

1.3.2.3. Quan hệ giữa nhân viên với khách hàng

Văn hóa doanh nghiệp có thể được tiếp cận từ mối quan hệ giữa nhân viên với khách hàng. Có thể nói đây là mối quan hệ cơ bản nhất để hình thành văn hóa doanh nghiệp. Đây cũng là biểu hiện trực quan của văn hóa doanh nghiệp. Chỉ cần quan sát cung cách tiếp đón, giao dịch giữa nhân viên đối với khách hàng của mình cũng có thể đánh giá được là ở doanh nghiệp ấy có hay không có văn hóa doanh nghiệp, có trình độ văn hóa doanh nghiệp cao hay thấp.

1.3.2.4. Quan hệ giữa doanh nghiệp với cộng đồng xã hội và cơ quan Nhà nước

Một doanh nghiệp hoạt động vì sự phát triển của cộng đồng, trên mục tiêu lợi nhuận là sự đóng góp cho xã hội thì văn hóa doanh nghiệp sẽ thể hiện rất rõ điều này. Doanh nghiệp hoạt động đáp ứng tương đối tốt những mong muốn cơ bản của cộng đồng xã hội và cơ quan Nhà nước sẽ giúp doanh nghiệp phát triển bền vững.

1.3.3 Tiến trình tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp

- Bước 1: Xác định tập giá trị văn hóa ban đầu:
- Bước 2 : Tạo dựng giá trị văn hóa cốt lõi:
- Bước 3: Xác định vai trò của lãnh đạo trong việc dẫn dắt thay đổi các giá trị văn hóa của doanh nghiệp
- Bước 4 : Tạo sự đồng thuận đối với các giá trị văn hóa cốt lõi
- Bước 5 : Kiểm soát, đánh giá quá trình phát triển các giá trị văn hóa trong doanh nghiệp

CHƯƠNG 2- THỰC TRẠNG CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TRONG HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

2.1 THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CỦA HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

2.1.1 Tổng quan về Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam

Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam (Vietcombank) chính thức hoạt động ngày 02 tháng 06 năm 2008 sau khi thực hiện thành công kế hoạch cổ phần hóa thông qua việc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng ngày 26/12/2007.

2.1.2. Mục tiêu phát triển của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam giai đoạn 2010-2030

Đưa Vietcombank trở thành tập đoàn tài chính đa năng trong top 70 các định chế tài chính lớn nhất châu Á và giữ vị thế hàng đầu tại Việt Nam.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam

Hệ thống của Vietcombank có 1 Sở Giao dịch và các chi nhánh khắp cả nước. Cơ cấu tổ chức bộ máy điều hành của Sở giao dịch, chi nhánh của Vietcombank gồm :

Giám đốc và các Phó giám đốc

Trưởng phòng kế toán và các phòng chuyên môn, nghiệp vụ

Các phòng giao dịch

Bộ phận kiểm tra, kiểm soát nội bộ

2.2. THỰC TRẠNG CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TRONG HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

Cơ sở tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp thông qua các mối quan hệ. Do đó, việc tổ chức, đánh giá thực trạng các giá trị văn hóa của Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam nhìn từ các mối quan hệ là rất quan trọng.

Tổ chức, đánh giá thực trạng các giá trị văn hóa doanh nghiệp đang tồn tại trong hệ thống Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam trên cơ sở phát sinh trong nội tại các mối quan hệ, tác giả luận văn sử dụng phương pháp bảng câu hỏi điều tra mang tính chất thống kê định tính.

2.2.1. Thực trạng các giá trị văn hóa doanh nghiệp nhìn từ mỗi quan hệ giữa các nhân viên với nhau.

Các giá trị văn hóa theo nhận định của nội bộ nhân viên trong hệ thống đang tồn tại là giữ gìn chữ tín, chuyên nghiệp năng động và nhân văn. Ngoài ra, qua kết quả điều tra các giá trị văn hóa không tốt, Vietcombank cần loại bỏ đó là thủ thê ngại va chạm (37,4%), Dân chủ quá đà (26,2%) và sợ trách nhiệm hay đùn đẩy (23,8%).

2.2.2. Thực trạng các giá trị văn hóa doanh nghiệp nhìn từ mỗi quan hệ nhân viên với lãnh đạo

Trong quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo Vietcombank thể hiện giá trị văn hóa hợp tác, chia sẻ và tin tưởng lẫn nhau. Đồng thời, sự thành công của Vietcombank ngày này có phần đóng góp quan trọng của đội ngũ lãnh đạo được đào tạo bài bản và có tâm huyết.

2.2.3. Thực trạng các giá trị văn hóa doanh nghiệp nhìn từ mối quan hệ giữa nhân viên và khách hàng.

Các giá trị văn hóa mà khách hàng cảm nhận được trong môi trường làm việc tại Vietcombank là ứng xử chuẩn mực, thông cảm chia sẻ với khách hàng và tính quốc tế hiện đại.

2.2.4. Thực trạng các giá trị văn hóa doanh nghiệp nhìn từ mối quan hệ giữa doanh nghiệp và cơ quan Nhà nước; cộng đồng xã hội

Các cơ quan hữu quan cũng như khách hàng nhận định Vietcombank là ngân hàng có **tâm vóc quốc tế, đáng tin cậy và nhân văn.**

2.2.5. Đánh giá chung thực trạng các giá trị văn hóa doanh nghiệp trong hệ thống Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam.

Trên cơ sở tiếp cận từ các mối quan hệ cũng như các chủ trương, chính sách xuất phát từ nhận thức ban đầu của Ban lãnh đạo, tác giả luận văn nhận thức rằng thực chất các giá trị văn hóa đã được hình thành trong mọi hoạt động của Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam. Tuy nhiên, những giá trị này còn tản mạn và sự thừa nhận một cách chính thức từ phía Ban lãnh đạo cũng như toàn thể cán bộ công nhân viên Vietcombank còn mờ nhạt và đang ở giai đoạn của tiến trình phải tạo dựng.

Tóm lại, các giá trị văn hóa mạnh yếu đang đang tồn tại trong hệ thống Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam được đúc kết qua nghiên cứu, đánh giá thực trạng như sau :

Có 06 điểm mạnh : Phong cách ứng xử của người Vietcombank có văn hóa và nhân văn; Đội ngũ nhân viên chuẩn mực; Đội ngũ lãnh đạo giỏi và có tâm trong ứng xử công việc, là

ngân hàng đáng tin cậy; có tầm vóc quốc tế hiện đại; có sự hợp tác chia sẻ.

Có 06 điểm yếu : Ý thức về chiến lược và cạnh tranh chưa rõ ràng và không được mạnh mẽ; Thương hiệu Vietcombank thiếu tính cách, truyền thông mờ nhạt và chưa xứng với tầm vóc; Môi trường làm việc dân chủ nhưng đôi lúc có biểu hiện quá đà; Văn hóa ứng xử trọng tình, có tư tưởng thủ thế, ngại va chạm; Quy chuẩn làm việc chưa thống nhất; Ý chí hành động trong công việc: cố gắng “làm đúng” chưa thật sự xốc vác “dám làm dám chịu”; Trong làm việc với khách hàng: Cần thận nhưng có phần cứng nhắc.

CHƯƠNG 3 - TẠO DỰNG CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TRONG HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

3.1. NHỮNG NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN TẠO DỰNG CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TRONG HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

3.1.1. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại

Trước hết, với tư cách một dịch vụ tài chính, hoạt động ngân hàng hội đủ những đặc thù cơ bản của một dịch vụ đó là : tính vô hình, tính không thể tách rời, tính ngắn hạn, tính không thuận nhất.

3.1.2. Môi trường vĩ mô

3.1.2.1. Môi trường kinh tế tổng thể

3.1.2.2. Mức độ phát triển của thị trường ngân hàng Việt Nam

3.1.2.3. Môi trường pháp luật

3.1.2.4. Môi trường công nghệ thông tin

3.1.2.5. Môi trường kinh tế quốc tế

3.1.3. Môi trường vi mô

3.1.3.1. Năng lực cạnh tranh của hệ thống Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam

3.1.3.2. Dự báo cơ cấu khách hàng của hệ thống Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam

3.1.4. Chiến lược kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam (giai đoạn 2010-2030)

Sứ mệnh Vietcombank là Ngân hàng hàng đầu vì Việt Nam thịnh vượng.

Tầm nhìn Vietcombank đến năm 2030: trở thành Tập đoàn tài chính đa năng hùng mạnh, ngang tầm với các Tập đoàn tài chính lớn trong khu vực.

Triết lý hoạt động Vietcombank : Luôn đặt mình vào vị trí đối tác để thấu hiểu, chia sẻ và giải quyết tốt nhất công việc.

3.2. XÁC ĐỊNH TẬP GIÁ TRỊ VĂN HÓA BAN ĐẦU

Đây là bước nhìn nhận một cách khái quát nhất các giá trị văn hóa đang hiện hữu tại Vietcombank. Trên cơ sở các giá trị văn hóa mạnh đang tồn tại trong hệ thống Vietcombank qua nghiên cứu thực trạng, kết hợp với kết quả điều tra các giá trị văn hóa mà Vietcombank cần tạo dựng mới, tác giả luận văn đưa ra tập các giá trị văn hóa ban đầu như sau:

STT	Tập giá trị văn hóa ban đầu	Giá trị văn hóa hiện tại	Giá trị văn hóa mới
1	Nhân văn	X	
2	Chuẩn mực chuyên	X	

	ng nghiệp		
3	Tin cậy	X	
4	Tầm vóc quốc tế	X	
5	Quản trị hiện đại	X	
6	Hợp tác, chia sẻ	X	
7	Chấp nhận đổi mới		X
8	Tham vọng		X
9	Năng động, nhạy bén		X
10	Hiệu quả		X
11	Định hướng gia tăng giá trị		X
12	Định hướng khách hàng		X
13	Tinh thần đồng đội		X
14	Bền vững		X
15	Cam kết đến cùng		X
16	Trách nhiệm xã hội		X

3.3. THU THẬP DỮ LIỆU VÀ TIẾN HÀNH PHÂN TÍCH ĐỊNH LƯỢNG ĐỂ LỰA CHỌN CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA CỐT LÕI

Sau khi xác định được tập giá trị văn hóa ban đầu qua kết quả điều tra khách hàng và cán bộ công nhân viên bằng phương pháp thăm dò lập bảng câu hỏi với các dữ liệu định định tính. Những giá trị văn hóa này sẽ cho ta một cái nhìn tổng quát về thực trạng văn hóa doanh nghiệp đang tồn tại và diễn ra tại Vietcombank. Các giá trị văn hóa trong tập giá trị ban đầu đều đúng và là những giá trị cần thiết. Tuy nhiên, mỗi giá trị văn hóa sẽ có mức độ quan trọng khác nhau để

thực hiện sứ mệnh và triết lý kinh doanh của Vietcombank. Do đó, từ tập giá trị văn hóa ban đầu chúng ta rút ra tập giá trị văn hóa cốt lõi. Đây là những giá trị có nội dung bao trùm nhất, dễ đi vào lòng người, dễ hiểu, tạo một dấu ấn riêng. Chính vì những đặc điểm trên, việc lựa chọn các giá trị văn hóa cốt lõi phải do nhà quản trị thực hiện trên cơ sở đánh giá mức độ quan trọng của các giá trị văn hóa ban đầu. Thông qua phong cách quản lý cũng như ứng xử hàng ngày của nhà quản trị sẽ thể hiện văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp đó.

Bảng câu hỏi điều tra nhà quản trị để xác định tập giá trị văn hóa cốt lõi như sau : (Tạm thời tác giả luận văn sẽ chia các giá trị văn hóa ban đầu thành các yếu tố quản trị khác nhau để dễ hình dung).

		Mức độ quan trọng →				
Tầm nhìn	Tính quốc tế (International)	1	2	3	4	5
	Tham vọng (Ambition)	1	2	3	4	5
Phong cách quản lý	Quản trị hiện đại (Advanced management)	1	2	3	4	5
	Sáng tạo, đổi mới (Innovation/ Creative)	1	2	3	4	5
	Năng động, nhạy bén (Dynamic)	1	2	3	4	5
	Tính nhân văn (Personal orientation)	1	2	3	4	5
	Hợp tác (co-operating)	1	2	3	4	5
Phương châm	Hiệu quả (Performance)	1	2	3	4	5
	Định hướng gia tăng giá trị	1	2	3	4	5

hành động	(Value Added Orientation)					
	Định hướng khách hàng (Client Focus)	1	2	3	4	5
	Chuẩn mực chuyên nghiệp (Professional Standard)	1	2	3	4	5
	Tinh thần đồng đội (Teambuilding)	1	2	3	4	5
	Bền vững (Sustainment)	1	2	3	4	5
	Cam kết đến cùng (undertaking)	1	2	3	4	5
Thể hiện	Chữ tín (Trustworthy)	1	2	3	4	5
	Trách nhiệm xã hội (Corporate Social Responsibility – CSR)	1	2	3	4	5

Các giá trị văn hóa mà theo các nhà quản trị là quan trọng nhất đối với Vietcombank là (các giá trị văn hóa có trị số mean lớn hơn 4)

STT	Các giá trị văn hóa	Trị số mean	Trị số mode
1	Tầm nhìn quốc tế	4,62	5
2	Sáng tạo đổi mới	4,15	4
3	Nhân văn	4,72	5
4	Gia tăng giá trị	4,10	4
5	Chuẩn mực – chuyên nghiệp	4,66	5
6	Bền vững	4,21	5
7	Cam kết đến cùng	4,21	4
8	Chữ tín	4,55	5
9	Trách nhiệm xã hội	4,52	5

- **Quyết định tập giá trị văn hóa cốt lõi trong hệ thống Vietcombank**

Sau khi điều tra mức độ quan trọng của các giá trị văn hóa của Vietcombank theo quan điểm của các nhà quản trị, ta rút ra được chín giá trị văn hóa cốt lõi đó là Tâm nhìn quốc tế, sáng tạo đổi mới, nhân văn, gia tăng giá trị, chuẩn mực-chuyên nghiệp, bền vững, cam kết đến cùng, chữ tín và trách nhiệm xã hội.

Tuy nhiên, qua xem xét chín giá trị văn hóa nêu trên, tác giả luận văn nhận thấy có những giá trị có thể được gộp vào các giá trị văn hóa khác hoặc có thể được định nghĩa bằng một giá trị văn hóa mà có thể bao quát được nhiều giá trị, giúp giảm bớt số lượng các giá trị văn hóa. Điều này, giúp cho việc truyền thông đến nhân viên trong Vietcombank được dễ dàng thuận tiện và mang tính bao quát mà không bị trùng lặp.

Cụ thể, giá trị văn hóa cam kết đến cùng và chữ tín đối với khách hàng là biểu hiện của giá trị văn hóa tin cậy; tầm nhìn quốc tế thể hiện tính thời đại và xu hướng phát triển đây có thể được xem như giá trị văn hóa bền vững; trách nhiệm xã hội được xem như là yếu tố nhân văn. Trên cơ sở đó, tác giả luận văn tổng hợp chín giá trị văn hóa nêu trên thành năm giá trị văn hóa cốt lõi như sau : **TIN CẬY, CHUẨN MỰC, SẴN SÀNG ĐỔI MỚI, BỀN VỮNG VÀ NHÂN VĂN.**

3.3.1. Tin cậy - Giữ gìn chữ tín và lành nghề

Chữ Tín luôn là cơ sở thiết lập, duy trì và phát triển mọi mối quan hệ, đặc biệt trong lĩnh vực Ngân hàng vì vậy người Vietcombank phải luôn coi trọng việc giữ gìn chữ Tín.

3.3.2. Chuẩn mực – Tôn trọng nguyên tắc và ứng xử chuẩn mực

Giá trị thương hiệu Vietcombank không chỉ được khẳng định thông qua uy tín của Vietcombank, chất lượng sản phẩm dịch vụ của Vietcombank mà một phần quan trọng còn bắt nguồn từ phong cách làm việc chuyên nghiệp.

3.3.3. Sẵn sàng đổi mới – Luôn hướng đến cái mới hiện đại và văn minh

Cuộc sống luôn vận động và luôn có cái mới, tiến bộ hơn ra đời. Chính vì vậy người Vietcombank phải luôn có ý thức chủ động tìm tòi học hỏi cái mới và khi nhận biết đó chính là cái mới hiện đại hơn, văn minh hơn thì phải tìm cách vận dụng vào công việc hằng ngày nhằm đạt được hiệu quả và chất lượng cao nhất.

3.3.4 Bền vững – Vì lợi ích lâu dài

Phát triển bền vững là mục tiêu xuyên suốt của Vietcombank và để đảm bảo mục tiêu đó, Vietcombank luôn tôn trọng các nguyên tắc an toàn, bình đẳng và hài hòa lợi ích các bên trong quá trình hoạt động.

3.3.5 Nhân văn – Trọng đức, gần gũi và biết thông cảm sẻ chia

Luôn coi trọng mối quan hệ tốt đẹp giữa con người với con người, giữ gìn đạo đức trong kinh doanh, tận tâm hết lòng vì công việc, đoàn kết giúp đỡ đồng nghiệp,.. là những giá trị nhân văn được lớp lớp cán bộ Vietcombank giữ gìn và phát triển trong gần nửa thập kỷ qua. Chính nhờ những giá trị quý giá này mà Vietcombank đã tạo nên sự khác biệt trên thương trường, vượt qua mọi khó khăn và gặt hái những thành công rực rỡ như ngày hôm nay.

3.4. XÁC ĐỊNH VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO TRONG VIỆC DẪN DẮT THAY ĐỔI CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA CỦA NGÂN

HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

Để dẫn dắt những thay đổi về các giá trị văn hóa tại Vietcombank trong tương lai thiết nghĩ lãnh đạo cần có những suy nghĩ và hành động như sau : (1) Cần nhận thức rõ về sự cần thiết phải tạo dựng những giá trị văn hóa phù hợp với yêu cầu phát triển của môi trường và tầm nhìn; (2) Cần có sự cam kết, gương mẫu đi đầu trong việc thay đổi các giá trị văn hóa doanh nghiệp; (3) Là người đương đầu với những gay go trước tiên, bởi người lãnh đạo là người dẫn dắt doanh nghiệp chính vì vậy phải là người đứng mũi chịu sào còn nhân viên là người tham mưu, hỗ trợ cho người lãnh đạo làm sao con thuyền doanh nghiệp đi đúng hướng, vươn ra biển lớn; (4) Tăng cường tiếp xúc giữa nhà lãnh đạo và nhân viên.

3.5. GIẢI PHÁP TẠO SỰ ĐỒNG THUẬN ĐỐI VỚI CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA CỐT LÕI TRONG HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

Sau khi tạo dựng các giá trị văn hóa cốt lõi, công việc tiếp theo là làm thế nào tạo sự đồng thuận đối với các giá trị văn hóa này. Có như vậy việc tạo dựng các giá trị văn hóa mới có ý nghĩa. Bởi khi các giá trị văn hóa cốt lõi được chính thức hóa trong tổ chức thì mọi người phải đồng lòng quyết tâm thực hiện cho bằng được, lúc đó tổ chức mới thực sự xây dựng thành công các giá trị văn hóa của mình. Để làm được điều này cần có hệ thống các giải pháp như sau :

3.5.1 Xây dựng bộ quy tắc đạo đức, trách nhiệm của người Vietcombank

Sau khi xác định được tầm nhìn, sứ mệnh và triết lý hoạt động của Vietcombank cũng như những giá trị văn hóa được chính thức thừa

nhận và tôn vinh. Công việc tiếp theo là xây dựng bộ quy tắc ứng xử với nội dung và định hướng xoay quanh các giá trị trên.

3.5.1.1 Trách nhiệm đối với khách hàng

Người Vietcombank phải có các trách nhiệm sau đối với khách hàng : (1) bảo đảm lợi ích hợp lý cho khách hàng và đối tác; (2) giữ gìn chữ tín trong mọi lúc mọi nơi; (3) bảo mật thông tin của khách hàng và đối tác; (4) tác phong làm việc chuyên nghiệp, lịch sự và tận tình; (5) không tham nhũng, nhận quà của khách hàng và đối tác.

3.5.1.2. Trách nhiệm của lãnh đạo

Lãnh đạo là người dẫn dắt mọi thành viên trong tổ chức thực hiện theo các giá trị văn hóa. Do đó, trách nhiệm đầu tiên của người lãnh đạo là gương mẫu, tiếp theo là tạo lập môi trường làm việc minh bạch, bình đẳng và có tổ chức; bảo vệ danh dự, quyền và lợi ích hợp pháp của cán bộ và chịu trách nhiệm cao nhất.

3.5.1.3. Trách nhiệm của nhân viên

(1) Hết lòng hợp tác tương trợ đồng nghiệp trong công việc; (2) không đùn đẩy công việc lẫn nhau; (3) chung sức tạo lập môi trường làm việc nhân văn.

3.5.2. Truyền thông và chia sẻ các giá trị văn hóa nhằm tạo sự đồng thuận trong toàn thể nhân viên

Sau khi, ban hành bộ quy tắc đạo đức trách nhiệm của người Vietcombank nhằm cụ thể hóa các giá trị văn hóa cốt lõi và để cho toàn thể nhân viên hiểu được, thấm nhuần các giá trị văn hóa cốt lõi, chúng ta sử dụng phương pháp truyền thông : Định kỳ vào những dịp kỷ niệm, tổng kết Vietcombank tổ chức các chương trình văn nghệ, hội thảo và có thể là tổ chức cuộc thi về tìm hiểu văn hóa Vietcombank. Sử dụng các chuyện kể, huyền thoại, truyền thuyết,..

như một phương tiện hiệu quả để truyền đạt và nuôi dưỡng những giá trị văn hóa.

3.5.3. Kiểm tra, giám sát và chính sách khen thưởng xử phạt

Trong thực tế nhiều doanh nghiệp ban đầu triển khai các giá trị văn hóa rất tốt nhưng càng về sau không có sự kiểm tra, giám sát thường xuyên dẫn đến đâu cũng vào đấy. Do đó, đây là bước quan trọng để các giá trị văn hóa được thực hiện một cách liên tục cho đến khi nó trở thành một phần không thể thiếu trong hoạt động quản trị của Vietcombank.

3.5.4 Thực hiện đào tạo nhằm nâng cao giá trị văn hóa của các thành viên trong hệ thống Vietcombank

Từ chỗ nhận thức được đến thực hiện là cả một quá trình, có thể nhân viên đã nhận thức được và đồng thuận thực hiện các giá trị văn hóa. Tuy nhiên, do kỹ năng làm việc chưa hoàn thiện nên cũng không thể thực hiện tốt các giá trị văn hóa. Do đó, công tác đào tạo cho nhân viên là rất quan trọng, một nhân viên được đào tạo bài bản sẽ có tác phong làm việc chuyên nghiệp, một nhân viên được rèn dũa thường xuyên sẽ có đạo đức nghề nghiệp tốt, chuẩn mực trong ứng xử.

3.5.5 Xây dựng một tinh thần tập thể vững mạnh thông qua xác định những giá trị cốt yếu

Khi phát triển một văn hóa làm việc có hiệu quả thì không gì có thể thay thế được việc tạo dựng nên một tinh thần tập thể vững mạnh trong đội ngũ nhân viên doanh nghiệp. Để làm được điều đó mọi người trong công ty cần phải cùng cam kết với nhau rằng họ có chung một vài niềm tin.

3.5.6 Tạo ra một môi trường làm việc trong sạch và cởi mở

Một môi trường làm việc cởi mở nơi mà người nhân viên có thể chia sẻ thông tin và kiến thức một cách tự do thoải mái chắc chắn sẽ tạo điều kiện tốt để cho một doanh nghiệp có thể đạt được những mục tiêu của mình.

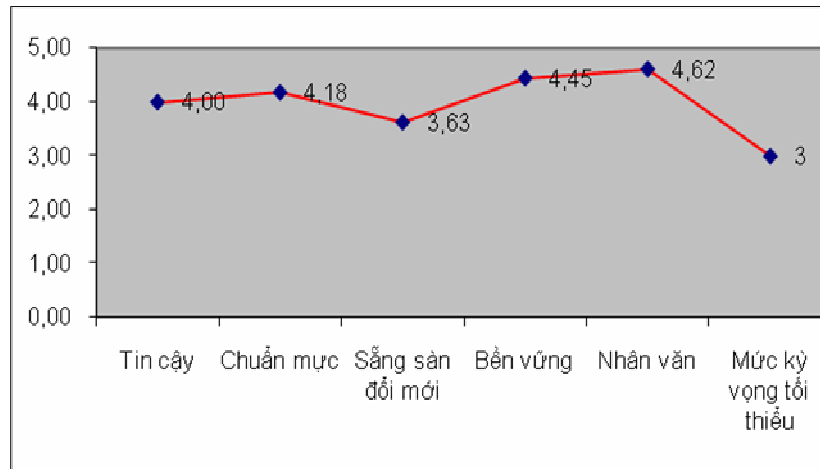
3.6 KIỂM SOÁT, ĐÁNH GIÁ QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA TRONG HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

Sau khi doanh nghiệp xác lập được tập giá trị văn hóa cốt lõi, kế hoạch triển khai tổng thể được xây dựng nhằm đưa các giá trị này vào cuộc sống của doanh nghiệp. Để đảm bảo rằng tập giá trị cốt lõi được định hình, phát triển đúng theo mong muốn của doanh nghiệp, doanh nghiệp cần tiến hành điều tra khảo sát nhằm kiểm soát văn hóa doanh nghiệp. Phương pháp chủ đạo được sử dụng là bảng hỏi. Phương pháp này cho kết quả định lượng với chi phí thấp và thời gian ngắn. Tương ứng với mỗi giá trị văn hóa là các thành phần xoay quanh, nội dung của các thành phần là cảm nhận của mọi người Vietcombank và các giá trị văn hóa cốt lõi như thế nào sau một thời gian đưa các giá trị này vào hoạt động và được thừa nhận một cách chính thức.

Để xác định thành phần của tập giá trị văn hóa cốt lõi của Vietcombank, tác giả ký hiệu T cho giá trị Tin cậy, C cho giá trị chuẩn mực, S cho giá trị sẵn sàng đổi mới, B cho giá trị bền vững, N cho giá trị nhân văn. Tương ứng với các thành phần của các giá trị văn hóa cốt lõi này được đánh số thứ tự kèm với ký hiệu của giá trị văn hóa đó. Ví dụ : T1, T2, C1,C2,...Giá trị tối thiểu cần đạt được là giá trị chọn không có ý kiến tương ứng với số chọn 3. Kết quả điều

tra cho thấy đa số các thành phần của các giá trị văn hóa cốt lõi đều đạt trên mức tối thiểu.

Qua kết quả điều tra cho thấy các thành phần của tập giá trị văn hóa cốt lõi qua thời gian thực hiện đều được toàn thể nhân viên thống nhất. Bước đầu, nhân viên trong hệ thống đều ý thức được trách nhiệm của mình trong việc xây dựng văn hóa Vietcombank theo các giá trị văn hóa đã được tuyên bố. Từ kết quả điều tra các thành phần của các giá trị văn hóa sẽ tổng hợp lại bằng cách tính trung các kết quả điều tra của mỗi thành phần.



Biểu đồ 3.2 Cảm nhận của người Vietcombank về các giá trị văn hóa trong hệ thống

Tóm lại, có thể nói kiểm soát, đánh giá quá trình phát triển các giá trị văn hóa là một bước quan trọng trong tiến trình tạo dựng các giá trị văn hóa. Qua bước đánh giá này Ban lãnh đạo sẽ có cái nhìn tổng thể về cảm nhận của toàn thể nhân viên, sự đồng lòng trong việc

thực hiện các giá trị văn hóa. Đồng thời, người lãnh đạo sẽ có cơ sở nhìn nhận việc tạo dựng các giá trị văn hóa có ý nghĩa như thế nào đối với tổ chức mình, việc tạo dựng này đem lại những kết quả gì. Ngoài ra, qua đó mọi người Vietcombank nhìn nhận lại chính bản thân mình cũng như trong phạm vi đơn vị mình làm việc đã thực hiện tốt các giá trị văn hóa mà Vietcombank đã tuyên bố hay chưa. Tránh trường hợp đầu voi đuôi chuột, ban đầu triển khai rầm rộ sau đó không có biện pháp kiểm tra đánh giá để rồi đi vào quên lãng.

KẾT LUẬN

Lâu nay các vấn đề kinh tế cả vĩ mô lẫn vi mô vẫn thường được quan sát từ điểm nhìn kinh tế, qua đó kinh tế của một ngành, một địa phương và cả đất nước được tiếp cận theo các giác độ như chuyển dịch cơ cấu ra sao, sản phẩm gì dịch vụ gì được xem là chủ lực... Cũng có khi các vấn đề kinh tế còn được quan sát từ điểm nhìn quốc phòng - an ninh. Sẽ không có gì đáng nói khi quan sát kinh tế từ hai điểm nhìn “kinh điển” này. Nếu có gì cần nói thêm thì đó là trong một thời gian dài, các vấn đề kinh tế vẫn chưa được quan sát thấu đáo từ điểm nhìn văn hóa. Điều đáng mừng là hiện nay sự bất cập trong cách tiếp cận kinh tế như vừa nêu đã dần được khắc phục, bằng chứng là ngày càng có nhiều người quan tâm tới vấn đề kinh tế từ điểm nhìn văn hóa, quan tâm tới văn hóa trong kinh doanh. Đề tài luận văn *Tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp trong hệ thống Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam* được tiến hành nghiên cứu trong xu hướng chung ấy với tham vọng đóng góp một cái nhìn, một cách nghĩ vào lĩnh vực tuy không đến nỗi xa lạ nhưng hãy còn rất mới mẻ này.

Xuất phát từ những tiền đề lý luận về văn hóa và văn hóa doanh nghiệp, tác giả luận văn đã tiến hành tạo dựng các giá trị văn

hóa doanh nghiệp trong hệ thống Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam. Làm công việc này, tác giả luận văn có một thuận lợi hết sức cơ bản là đúng vào lúc Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam cũng đang triển khai điều tra khảo sát trong toàn hệ thống về thực trạng văn hóa doanh nghiệp. Tác giả luận văn trong quá trình nghiên cứu đề tài có tham khảo và sử dụng nhiều kết quả điều tra khảo sát mang tính nội bộ nêu trên nhằm tăng thêm tính thực tiễn và hàm lượng khoa học cho những nhận định đánh giá của mình. Tác giả luận văn cũng xác định đóng góp của mình sẽ chủ yếu nằm ở chương tạo dựng các giá trị văn hóa doanh nghiệp trong hệ thống Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam, trong đó đã chọn đề xuất mô hình văn hóa doanh nghiệp với năm yếu tố hợp thành: Tin cậy – Chuẩn mực – Sẵn sàng đổi mới – Bền vững - Nhân văn, xem đây là hệ quy chiếu để hình thành nên môi trường văn hóa doanh nghiệp trong toàn hệ thống.

Nói đến văn hóa là nói đến con người, vì thế tác giả luận văn hết sức quan tâm tới yếu tố con người trong quá trình nghiên cứu, hay nói cho đúng hơn là hết sức quan tâm đến các mối quan hệ giữa người với người, cụ thể là giữa giữa nhân viên với khách hàng, giữa nhân viên với lãnh đạo doanh nghiệp, giữa nhân viên với nhau và giữa các bộ phận trong hệ thống Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam. Tác giả luận văn đặc biệt nhấn mạnh vai trò của cán bộ lãnh đạo quản lý đối với việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp bởi đối tượng này không chỉ tự mình gương mẫu mà còn phải tích cực tác động để mọi nhân viên dưới quyền mình cũng đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của văn hóa doanh nghiệp. Tất nhiên tính tự giác và nỗ lực tự thân của mỗi nhân viên vẫn cần được đề cao đúng mức vì bản chất của văn hóa là từ bên trong mà ra, từ nội lực mà thành.

Do khuôn khổ của một luận văn thạc sĩ, nhiều vấn đề ở đây đã được tác giả đi sâu phân tích lý giải, song có không ít vấn đề chỉ mới được đề cập một cách sơ khai ban đầu, thậm chí mới được nhắc đến chứ chưa có điều kiện tiếp cận đúng mức, chẳng hạn sứ mệnh và triết lý kinh doanh của Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam hoặc hẹp hơn một slogan mới giàu sức gợi và tính hấp dẫn góp phần tô đậm thương hiệu Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam được hình dung như thế nào vẫn đang còn là những câu hỏi lớn chưa lời đáp. Tác giả luận văn nghĩ rằng sức mạnh của khoa học nằm ở chỗ có quyền nghĩ tiếp, vì vậy những gì lực bất tòng tâm trong nghiên cứu của người đi trước sẽ là điểm xuất phát trong nghiên cứu của người đi sau và cũng có thể là chỗ khởi đầu cho một quá trình nghiên cứu mới của chính người đi trước.