**Ảnh hưởng của văn hóa kinh doanh đến việc thực hiện trách nhiệm quản lý và điều hành các Ngân hàng thương mại tại Việt Nam**.

  Nhắc đến văn hóa kinh doanh là người ta chỉ nghĩ đến cách ăn mặc, cách chào hỏi hay cách bố trí trụ sở công ty nhưng không phải chỉ có vậy. Văn hóa kinh doanh còn thể hiện ở cách đối nhân xử thế, cách giao tiếp giữa người với người .Bài toán kinh doanh để thu được lợi nhuận cao nhất luôn là vấn đề ưu tiên hàng đầu của các doanh nghiệp hay nói cách khác văn hóa kinh doanh làm nên thành công và cũng là mục tiêu đặt ra để các công ty có thể tồn tại và hoạt động.

1. **Những vấn đề chung về văn hóa kinh doanh**

Cho đến thời điểm hiện tại có rất nhiều định nghĩa về văn hoá, một con số rất lớn nói lên sự phong phú của khái niệm văn hoá. Như vậy, dù theo định nghĩa nào văn hoá đều chứa một nét chung là “con người” và khẳng định mối liên hệ mật thiết giữa văn hoá với con người. Văn hóa và kinh doanh cứ ngỡ là hai phạm trù không có mối quan hệ với nhau, nhưng sự kết hợp giữa các yếu này lại quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp. Thực chất, văn hóa kinh doanh (VHKD) là toàn bộ những giá trị văn hóa được gây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, trở thành các giá trị, quan niệm, tập quán được biểu hiện thông qua các hoạt động của doanh nghiệp và chi phối tình cảm, nếp nghĩ, hành vi ứng xử của mọi thành viên trong việc theo đuổi mục đích chung. Văn hóa và đặc trưng tổ chức của một doanh nghiệp là chất keo kết dính các thành viên qua thời gian và sự thay đổi. VHKD có thể xem như là chìa khóa mở ra sự thành công và phát triển của cả nền kinh tế đất nước nói chung, của mỗi doanh nghiệp nói riêng. Văn hoá trong kinh doanh còn phản ánh trình độ của con người trong lĩnh vực kinh doanh, được cấu thành từ nhiều yếu tố và đóng vai trò rất quan trọng trong các hoạt động sản xuất, kinh doanh gồm có :triết lý kinh doanh, đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nhân, văn hóa doanh nghiệp,văn hóa ứng xử trong kinh doanh. Đồng thời nó cũng có ảnh hưởng rất lớn đến việc quản trị và điều hành các

hoạt động tại Doanh nghiệp.

**2. Thực trạng văn hóa kinh doanh tại các NHTM và những tác động của nó đến công tác quản lý và điều hành**

VHKD có vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi loại hình doanh nghiệp. Do đó, nếu thiếu yếu tố văn hóa thì doanh nghiệp khó có thể đứng vững và tồn tại được trên thị trường ở bất kỳ thời điểm, hay hình thái kinh tế xã hội nào. Không những thế, VHKD còn được thể hiện qua phong cách của người lãnh đạo đứng đầu các vị trí của doanh nghiệp và tác phong làm việc của mọi nhân viên. Bởi vậy, đối tác khi quan hệ thì ngoài việc quan tâm tới lợi nhuận của công ty họ còn đánh giá doanh nghiệp qua văn hóa của doanh nghiệp đó.

Đối với hoạt động của các ngân hàng thương mại (NHTM) thì việc xây dựng VHKD có vai trò rất quan trọng. Xây dựng VHKD là xây dựng sự tồn tại và phát triển lâu dài,VHKD làm nên sự khác biệt của tổ chức này với tổ chức khác, đây chính là yếu tố cơ bản để xây dựng nên thương hiệu cho một ngân hàng. Ngày nay, văn hóa của một tổ chức được coi là yếu tố căn bản tạo nên sự khác biệt của một thương hiệu. Bản sắc văn hóa của mỗi ngân hàng góp phần tạo nên bản sắc thương hiệu của ngân hàng đó. Đây cũng là điểm quan trọng tạo nên sức cạnh tranh của mỗi ngân hàng trong thời kỳ hội nhập.

Xét về mặt ảnh hưởng tích cực , VHKD sẽ tạo nên nét đặc trưng riêng của các NHTM , quy tụ sức mạnh và khích lệ sự đổi mới , sáng tạo chính những yếu tố này đã củng cố vị trí của các NHTM trong giai đoạn cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.

Tuy nhiên VHKD cũng có mặt tiêu cực của nó khi nền văn hóa yếu kém sẽ gây ra những thiệt hại cho doanh nghiệp. Chẳng hạn trong một NHTM cơ chế quản lý cứng nhắc, độc đoán sẽ làm nhân viên sợ hãi, thụ động , thờ ơ , chống đối lại lãnh đạo hoặc không có ý định gắn bó lâu dài.

**VHKD và nét đặc trưng riêng của các NHTM**

Thực tế trong bối cảnh hội nhập hiện nay, không ít doanh nghiệp Việt Nam đã trưởng thành, trụ vững và phát triển mạnh mẽ, mà nguyên nhân chính là do các doanh nghiệp coi trọng VHKD của chính mình. Các NHTM cũng đang từng bước xây dựng VHKD dưới nhiều hình thức và phương châm hoạt động khác nhau , thông qua đó thể hiện được trách nhiệm của các nhà Quản lý đối với công tác quản trị và điều hành. Với Sacombank “ Quá khứ không chỉ ở sau lưng, quá khứ còn ở trước mặt”, các giá trị văn hóa không chỉ được hình thành từ quá khứ, mà đã được trải nghiệm cùng năm tháng để trở thành những nét riêng đặc sắc của Sacombank ngày hôm nay .Từ tháng 05/2004, Sacombank bắt đầu triển khai nghi thức chào cờ đầu tuần tại Hội sở, Sở giao dịch Hà Nội (nay là Chi nhánh Thủ Đô) và Chi nhánh Tân Bình. Kể từ đó đến nay, cứ đúng 7 giờ sáng thứ Hai hàng tuần, lễ chào cờ được diễn ra trang trọng tại Hội sở và khắp các Chi nhánh Sacombank trên mọi miền đất nước với sự tham dự của Ban lãnh đạo và toàn thể CBNV của Đơn vị. Bản tin Sacombank được phát hành hàng quý gồm các bài viết phong phú, dưới nhiều góc nhìn toàn cảnh về Sacombank cũng như thị trường tài chính và được cung cấp đến các cổ đông, khách hàng, đối tác và toàn thể CBNV.Chương trình “S-one: Kết nối để thành công” “Không ai có thể khoác áo văn hóa cho mình mà phải xây dựng văn hóa từ chính mình”. LienViet Bank trong hành trình xây dựng văn hóa kinh doanh, đã đúc kết ba yếu tố nổi bật của phương Ðông để xây dựng môi trường hoạt động cho ngân hàng theo phương châm khéo léo, thu phục lòng người và thẳng thắn, LienViet Bank quy định nhân viên khi giao dịch phải khéo với khách hàng và nên khéo với đồng nghiệp để làm việc nhóm tốt hơn, còn đối với lãnh đạo cần phải thẳng thắn. Bên cạnh đó, tại Vietcombank với phương châm “Luôn mang đến cho khách hàng sự thành đạt”; còn Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) luôn coi “Hiệu quả kinh doanh của khách hàng là mục tiêu hoạt động của BIDV”, quan hệ giữa BIDV và bạn hàng là mối quan hệ hợp tác cùng phát triển với cam kết “cung cấp những sản phẩm, dịch vụ ngân hàng có chất lượng cao, tiện ích tốt cho khách  hàng và mỗi cán bộ trong BIDV phải là một lợi thế trong cạnh tranh về năng lực chuyên môn và phẩm chất đạo đức; Ngân hàng TMCP công thương Việt Nam (Vietinbank) với phương châm “Nâng giá trị cuộc sống” luôn mang đến cho khách hàng dịch vụ tốt nhất và hoàn hảo nhất; Phương châm hoạt động của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank) là “Mang phồn thịnh đến khách hàng ”; Ngân hàng TMCP Á châu (ACB) “ luôn hướng đến sự hoàn hảo để phục vụ khách hàng” …

**VHKD với vị thế của các NTHM**

VHKD tạo điều kiện củng cố vị thế và uy tín của sản phẩm trên thương trường, là động lực thúc đẩy quá trình đổi mới và sáng chế, nhờ đó tạo sức hấp dẫn của sản phẩm, dịch vụ ngân hàng đối với khách hàng; khách hàng đến với ngân hàng ngày càng nhiều, sản phẩm, dịch vụ cung ứng ngày càng tăng, nhờ đó làm tăng doanh thu, tạo điều kiện đẩy nhanh quá trình tích tụ tập trung vốn để mở rộng kinh doanh cả về chiều rộng và chiều sâu, do đó thương hiệu của ngân hàng ngày càng được củng cố và nâng cao.

Vị thế của NHTM còn được thể hiện qua yếu tố lợi nhuận , lợi nhuận này được tạo ra từ mức sinh lợi thực tế trên cơ sở khai thác nguồn tài nguyên tri thức, trí lực của người lao động để sử dụng có hiệu quả nguồn lực hiện có của ngân hàng, tất nhiên điều này chỉ có được khi con người được đặt vào vị trí trung tâm VHKD của ngân hàng.

**Báo cáo tình hình lợi nhuận một số NHTM tại Việt Nam năm 2017**

|  |  |
| --- | --- |
| **Tên NHTM** | **Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)** |
| 1.Vietcombank | 10.000 |
| 2.BIDV | 8.800 |
| 3. MB | 5.355 |
| 4.HDBank | 2.420 |
| 5. TPBank | 1.205 |
| 6. Sacombank | 1.488 |
| 7. Agribank | 5.018 |

Quản lý và điều hành là tổng hợp các hoạt động được thực hiện nhằm đảm bảo hoàn thành công việc thông qua sự nỗ lực thực hiện của người khác. Để thực hiện công việc một cách hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu chung. Muốn điều hành được nhân viên thì nhà quản trị nhất thiết phải nắm vững hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được họ đồng thuận, ảnh hưởng đến cách thức hành động của họ .Vậy văn hoá doanh nghiệp chính là công cụ, phương tiện mà qua đó nhà quản trị thực hiện công việc quản lý của mình. Song văn hoá doanh nghiệp cũng có những ảnh hưởng nhất định đến quyết định của người quản lý cũng như định hình phong cách lãnh đạo của họ thông qua văn hóa và hoạch định, văn hóa và công tác tổ chức, văn hóa và điều khiển.

**Văn hóa và hoạch định,**

NHTM là loại hình tổ chức tài chính cung cấp một danh mục các dịch vụ tài chính đa dạng nhất – đặc biệt là tín dụng, tiết kiệm và dịch vụ thanh toán và thực hiện nhiều chức năng tài chính nhất so với bất kỳ một tổ chức kinh doanh nào trong nền kinh tế.Do đó mô hình hoạt động của các NHTM được chia ra thành 3 nhóm:

Tập đoàn đa năng

- Ngân hàng thuộc tập đoàn

- Ngân hàng độc lập

Mô hình ngân hàng theo tập đoàn đa năng

Mô hình ngân hàng đa năng là mô hình tập đoàn ngân hàng thực hiện tất cả các hoạt động, nghiệp vụ kinh doanh của cả ngân hàng thương mại và ngân hàng đầu tư. Xu hướng này ngày càng rõ nét với sự ra đời của hàng loạt công ty con của các ngân hàng. Đặc biệt thời gian gần đây, Sacombank và ACB đã tuyên bố là tập đoàn cũng cho thấy đây là mô hình phát triển tất yếu của những ngân hàng lớn, đầu đàn phù hợp với xu thế thời đại, phù hợp với yêu cầu tất yếu của hội nhập và cạnh tranh khi năm 2012 chúng ta mở rộng cửa lĩnh vực tài chính theo lộ trình hội nhập WTO. Sự tuyên bố chắc chắn đi trên con đường “Tập đoàn” tài chính – ngân hàng sau cổ phần hóa của các NHTM Nhà nước như VietinBank, BIDV, VietinBank, Vietcombank, BIDV, ACB, Sacombank.

Mô hình ngân hàng thuộc tập đoàn

Trước đây 1 số tập đoàn kinh tế và doanh nghiệp lớn như: Petro Việt nam. Bảo Việt, FPT… đã từng đứng ra xin mở ngân hàng: Ngân hàng dầu khí,  
ngân hàng bảo việt, Ngân hàng Tiền Phong, … Đơn cử như BAOVIET Bank được thành lập với cổ đông sáng lập lớn nhất là Tập đoàn Bảo Việt (chiếm 52% vốn điều lệ). Sau gần 4 năm hoạt động, BAOVIET Bank đã nhanh chóng phát triển quy mô, mạng lưới hoạt động, đẩy mạnh phát triển sản phẩm. Phát huy thế mạnh của Tập đoàn Bảo Việt, bên cạnh những dịch vụ ngân hàng truyền thống, BAOVIET Bank đã triển khai hiệu quả các sản phẩm liên kết Bảo hiểm – Ngân hàng Bancassurance  
Ngân hàng độc lập

Ngân hàng này thường là các ngân hàng cổ phần. Hoạt động thuần tuý theo các nghiệp vụ ngân hàng mà ko thuộc một tập đoàn hay tổ chức nào khác cũng như sở hữu các công ty khác. Ngân hàng này có thể chỉ có một hội sở hoặc có nhiều chi nhánh. Ngân hàng này thường là những ngân hàng nhỏ, một số ngân hàng có mô hình tổ chức độc lập hiện nay tại Việt Nam như Ngân hàng An Bình, Ngân hàng Đông Á, ngân hàng Việt Á, ngân hàng Sài Gòn – Hà Nội.

**Văn hóa và công tác tổ chức,**

Mô hình tổ chức và quản lý hiện tại được phân biệt chủ yếu theo chức năng với hai cơ cấu quyền lực là cấp quản trị điều hành và cấp quản lý kinh doanh. Cho nên phần lớn tại các ngân hàng thương mại Hội đồng quản trị thường can thiệp vào công tác quản trị và điều hành, từ chính sách kinh doanh, chính sách phúc lợi xã hội, chính sách ngoại giao…Tại nhiều NHTM có những cổ đông sáng lập, cổ đông lớn thường cảm thấy có trách nhiệm với sự sống còn của các NHTM mình nên thường dành cho mình quyền kiểm soát tuyệt đối, không những trong vấn đề liên quan đến chiến lược và định hướng mà ngay cả những quyết định quan trọng thuộc thẩm quyền Ban điều hành.

Tại nhiều NHVN mô hình hệ thống thông tin quản lý phân tán, hình thành các cấp và phân quyền quá mức (giữa hội sở chính và chi nhánh) khiến các chi nhánh trở thành ngân hàng con, làm tăng thêm rủi ro cho các NHTM trong khi quy mô NHTM tiếp tục mở rộng với tốc độ nhanh, trong khi năng lực kiểm soát rủi ro của hội sở chính hạn chế do thiếu hệ thống quản trị rủi ro và hệ thống thông tin quản lý, thông tin báo cáo hữu hiệu.

**Văn hóa và sự điều khiển**

Văn hoá và sự điều khiển doanh nghiệp ảnh hưởng đến mức độ nhà Quản trị quan tâm cải thiện sự hài lòng của nhân viên đối với công việc hay phong cách lãnh đạo của họ. Tuyển dụng và đào tạo là một trong những yếu tố của sự điều khiển. Các ngân hàng có nhiều phương thức khác nhau để thu hút nhân tài và trên thực tế, một chiến lược nhân sự hiệu quả không những chỉ nhằm tìm được những nhân sự đáp ứng yêu cầu mà còn phát triển năng lực của họ lên mức cao hơn. Hàng loạt chương trình tuyển dụng trên thị trường cho thấy nhu cầu “nóng” từ cả các ngân hàng có vốn nhà nước lớn như Vietinbank, Vietcombank đến những ngân hàng tư thương mạnh như Techcombank, VPBank, Sacombank…  
Vietinbank hiện áp dụng song song nhiều chương trình như tuyển dụng cán bộ quản lý; tuyển dụng các ứng viên có kinh nghiệm; thực tập sinh dành riêng cho các sinh viên kinh tế xuất sắc nhất…

Vietcombank có Chương trình phát triển nguồn nhân lực thông qua đào tạo, tuyển dụng nguồn nhân tài trong và ngoài nước cũng như thu hút chất xám từ các khu vực kinh tế phát triển...

VPBank cũng liên tục đăng thông báo tuyển dụng nhân viên với các vòng thi tuyển về IQ, EQ và chuyên môn, phỏng vấn...Một điểm mới nữa là việc tuyển dụng nhân viên được thực hiện rất khoa học, ví dụ như Sacombank có chương trình “ Thực tập viên tiềm năng” tuyển dụng các bạn sinh viên trong quá trình thực tập hay MB có chương trình đi đến các trường Đại học trực tiếp tuyển dụng, không những tiết kiệm được chi phí quản lý nguồn nhân lực của NHTM mà còn giúp cho mối quan hệ với địa phương cũng mật thiết hơn và tạo ra động lực mạnh mẽ cho sự phát triển lâu dài .

Hiện nay, ngoài mức lương cạnh tranh, các chính sách phúc lợi hay chương trình đào tạo là kênh giữ nhân viên hiệu quả tại các NHTM. Việc tính lương theo hiệu suất công việc thực sự là giải pháp hiệu quả, bên cạnh đó các kế hoạch tăng cường công suất sản xuất, mở rộng hoạt động marketing, phương tiện vận chuyển, trang thiết bị kinh doanh, việc đào tạo phát triển nhân lực cho địa phương cũng rất được các NHTM quan tâm.

1. **Một số giải pháp nhằm nâng cao văn hóa kinh doanh để quản trị và điều hành NHTM có hiệu quả.**

Qua quá trình hình thành và phát triển, văn hóa của người lãnh đạo sẽ ảnh hưởng đến cách thức quản trị và điều hành tại các NHTM . Những gì nhà lãnh đạo quan tâm, khuyến khích thực hiện, cách thức mà người lãnh đạo đánh giá, khen thưởng hoặc khiển trách nhân viên sẽ thể hiện cách suy nghĩ và hành vi của họ. Điều đó sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới hành vi của toàn bộ nhân viên.

Trong nền kinh tế thị trường, doanh nhân là nhân tố có khả năng thay đổi hoàn toàn VHDN, tạo ra sức sống mới, bước nhảy vọt giúp doanh nghiệp thích nghi được trên thương trường.

Do đó, nhìn một cách bao quát nhất, VHDN chính là tổng hòa các quan niệm giá trị, tiêu chuẩn đạo đức, triết lý kinh doanh, quy phạm hành vi, ý tưởng kinh doanh, phương thức quản lý và quy tắc chế độ được toàn thể thành viên trong doanh nghiệp chấp nhận, tuân theo.

**Thứ nhất,** tạo động lực tinh thần giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. VHDN chính là bầu không khí hoạt động, môi trường bên trong của doanh nghiệp do các thành viên của nó trước hết là ban lãnh đạo tạo ra, nó ảnh hưởng trực tiếp đến tinh thần, thái độ, lao động của mỗi thành viên và lòng trung thành của họ.

Những doanh nghiệp có nền văn hóa tích cực sẽ tạo ra bầu không khí làm việc hăng say hào hứng vì mục tiêu chung khiến cho các cá nhân thường xuyên phấn đấu để đạt được nhiều lợi ích cho bản thân và tập thể. Trong đó, bộ phận quan trọng nhất của VHDN chính là hệ thống các giá trị vì các giá trị là lớp sâu nhất của VHDN. Ví dụ, giá trị của VHDN Nhật Bản là kết hợp các giá trị văn hóa truyền thống (trung thành tận tụy, cống hiến trọn đời với công nghệ hiện đại), trong khi các giá trị của VHDN phương Tây lại dựa trên sự tôn trọng các cam kết thỏa thuận chính thức trong tổ chức...

**Thứ hai,** điều chỉnh hành vi của nhân viên. Các chuẩn mực, giá trị được phản ánh trong văn hóa tổ chức bao hàm cả những nguyên tắc đạo đức chung, xác định rõ đâu là hành vi đạo đức của thành viên trong doanh nghiệp; biểu dương những hành vi tốt, lên án những hành vi xấu.

Hệ thống giá trị của các công ty mẫu mực bao giờ cũng tạo nên những đức tính như trung thực, liêm chính, khoan dung, tôn trọng khách hàng, tôn trọng kỷ luật, tính đồng đội và sẵn sàng hợp tác. Nhờ có hệ thống tôn trọng, VHDN còn có tác dụng bảo vệ nhân viên khi người quản lý của họ lạm dụng chức quyền hoặc có ác ý tư thù cá nhân.

**Thứ ba,** định hướng hoạt động của doanh nghiệp. VHKD có tính ổn định và bền vững, bất chấp sự thay đổi thường xuyên của cá nhân kể cả những người sáng lập và lãnh đạo. Nó quan hệ sâu sắc tới động cơ hoạt động của doanh nghiệp, tạo thành định hướng có tính chất chiến lược. VHKD luôn đóng vai trò như một lực lượng tập trung, là ý chí thống nhất của toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp.

1. **Kết luận**

Văn hóa kinh doanh góp phần rất lớn vào sự thành công của các NHTM, không chỉ đem lại lợi ích lâu dài trong tương lai mà còn góp phần giữ gìn bản sắc và thương hiệu. Trong thời kỳ hội nhập như hiện nay, VHKD còn là yếu tố gia tăng sức cạnh tranh của các NHTM và đó cũng là vấn đề mà các NHTM quan tâm và tiếp tục thực hiện.

**Tài liệu tham khảo:**

1. <http://baoquocte.vn/yeu-to-van-hoa-trong-doanh-nghiep-can-nhan-thuc-sau-sac-hon-33097.html>, truy cập ngày 1 tháng 3 năm 2018
2. <http://vietnamnet.vn/vn/tuanvietnam/dachieu/van-hoa-kinh-doanh-van-hoa-doanh-nghiep-va-van-hoa-doanh-nhan-430046.html>, truy cập ngày 1 tháng 3 năm 2018
3. <http://hro.vn/blog/5-yeu-to-cau-thanh-van-hoa-kinh-doanh-cua-doanh-nghiep.html>, truy cập ngày 2 tháng 3 năm 2018
4. <http://www.hids.hochiminhcity.gov.vn/c/document_library/get_file?uuid=3db237c3-a3c7-45dc-bf98-4789c2e2e53e&groupId=13025>, truy cập ngày 2 tháng 3 năm 2018
5. <https://voer.edu.vn/m/khai-niem-van-hoa-trong-kinh-doanh/49150d0d>, truy cập ngày 3 tháng 3 năm 2018
6. <http://www.div.gov.vn/Default.aspx?tabid=122&CategoryID=1&News=1334>, truy cập ngày 3 tháng 3 năm 2018
7. Nguyễn Thị Hạnh (2014), *Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến hoạt động của trị tại công ty TNHH Cocacola Việt Nam*, Đề tài Nghiên cứu khoa học, Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.
8. Số liệu báo cáo về tình hình lợi nhuận của một vài NHTM năm 2017.
9. <http://www.div.gov.vn/Default.aspx?tabid=122&CategoryID=1&News=1334>, truy cập ngày 12 tháng 4 năm 2018
10. <http://vnuf.edu.vn/documents/454250/1803845/16.Mai.pdf>, truy cập ngày 10 tháng 4 năm 2018
11. <https://text.123doc.org/document/1989764-moi-quan-he-giua-van-hoa-doanh-nghiep-va-quan-tri.htm>, truy cập ngày 10 tháng 4 năm 2018