

# ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NHÀ NƯỚC Ở TỈNH QUẢNG NGÃI

● VÔ THỊ THU DIỆU

## TÓM TẮT:

Bài viết đánh giá mô hình văn hóa doanh nghiệp (VHDN) tại các ngân hàng thương mại cổ phần nhà nước ở tỉnh Quảng Ngãi thông qua công cụ đánh giá VHDN (OCAI) của Cameron và Quinn (1999). Kết quả nghiên cứu đã xác định được mô hình VHDN tại thời điểm hiện tại và kỳ vọng phát triển trong tương lai. Từ đó, đánh giá độ chênh lệch nhằm làm cơ sở để đưa ra các hàm ý điều chỉnh mô hình VHDN phù hợp cho các ngân hàng.

Từ khóa: Văn hóa doanh nghiệp, OCAI, ngân hàng thương mại cổ phần, tỉnh Quảng Ngãi.

## 1. Đặt vấn đề

Vai trò của VHDN trong ngành tài chính, cụ thể đối với hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại (NHTM), càng ngày càng được quan tâm nghiên cứu. Đối với các nghiên cứu VHDN trên thế giới phải kể đến các mô hình được sử dụng phổ biến cho tới nay là DOCS và OCAI. Denison (1990) đã đưa ra các thang đo hay tiêu chí để đánh giá sự mạnh hay yếu của văn hóa một doanh nghiệp, bao gồm 4 đặc điểm văn hóa làm cơ sở cho mô hình khảo sát VHDN được gọi là Denison Organizational Culture Survey (DOCS) là: Khả năng thích ứng, sự tham chính, tính nhất quán và sự bền bỉ; trong mỗi đặc điểm có 3 cách thức biểu hiện và sử dụng 2 chiều: Tập trung bên trong (hướng nội) so với Tập trung bên ngoài (hướng ngoại), Linh hoạt so với Ổn định [5].

Bên cạnh đó, Kim Cameron và Quinn (1999) cũng xây dựng bộ công cụ đánh giá VHDN - OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) dựa trên khung cạnh tranh CVF [2]. Theo Nguyễn Hải Minh (2015), mô hình VHDN tại các NHTM Nhà nước Việt Nam là sự kết hợp của cả văn hóa gia đình (VHGĐ), văn hóa thứ bậc (VHTB), văn

hóa thị trường (VHTT) và văn hóa sáng tạo (VHST) [6]. Nghiên cứu của Anjan Thakor (2016) đã chỉ ra sự khác biệt về văn hóa xảy ra khi cùng một chính sách ưu đãi có thể tạo ra những kết quả hành vi khác nhau tại 2 ngân hàng. Nghiên cứu cũng kết luận rằng việc sở hữu một VHDN mạnh sẽ là nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển của một NHTM và cũng có tác động đến thái độ và hiệu quả lao động của nhân viên ngân hàng đó [1]. Vì vậy, bài viết sử dụng bộ công cụ OCAI trong việc đánh giá VHDN của các NHTM cổ phần nhà nước ở tỉnh Quảng Ngãi.

## 2. Công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp OCAI

Kim Cameron và Robert Quinn đã tiến hành nghiên cứu về hiệu quả và thành công của tổ chức [2]. Dựa trên Khung giá trị cạnh tranh - CFV, họ đã phát triển Công cụ đánh giá VHDN phân biệt 4 loại văn hóa.

Các giá trị cạnh tranh tạo ra các cực như tính linh hoạt và sự kiểm soát ổn định và hướng nội và hướng ngoại - hai cực này được tìm thấy là quan trọng nhất trong việc xác định thành công của tổ chức. Các cực phân chia một góc phần tư với 4 loại văn hóa:

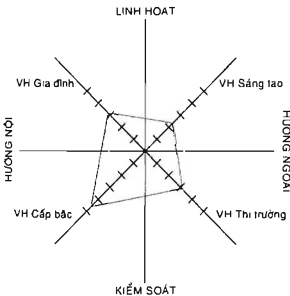
**Một là VHGD (tập trung nội bộ và linh hoạt).** Một nơi làm việc thân thiện. Tổ chức được tổ chức với nhau bằng sự trung thành hoặc truyền thống. Cam kết cao. Tổ chức nhấn mạnh lợi ích lâu dài của sự phát triển nguồn nhân lực và coi trọng sự gắn kết và tinh thần.

**Hai là VHST (tập trung bên ngoài và linh hoạt).** Một môi trường làm việc năng động với các nhà lãnh đạo mà kích thích sự đổi mới. Một nơi năng động, kinh doanh, và sáng tạo để làm việc. Mọi người mạo hiểm và chấp nhận rủi ro. Các nhà lãnh đạo được coi là những người đổi mới và những người chịu rủi ro.

**Ba là VHTT (tập trung và kiểm soát bên ngoài).** Một nơi làm việc cạnh tranh với các nhà lãnh đạo như các trình điều khiển cứng. Một tổ chức định hướng kết quả có mối quan tâm lớn là hoàn thành công việc. Con người cạnh tranh và hướng đến mục tiêu. Các nhà lãnh đạo là những người lái xe, nhà sản xuất và đối thủ cạnh tranh khắt khe.

**Bốn là VHTB (tập trung và kiểm soát nội bộ).** Một nơi làm việc có cấu trúc và được chính thức hóa nơi các nhà lãnh đạo đóng vai trò như các điều phối viên. Một nơi có tính phân cấp rõ ràng và có cấu trúc để hoạt động. Quy tắc điều chỉnh những gì mọi người làm.

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp của Cameron & Quinn**



Nguồn: Cameron và Quinn (1999)

Cameron và Quinn đã chỉ định 6 đặc tính của VHDN có thể được đánh giá bằng Công cụ đánh giá VHDN - OCAI. 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. Quinn và Cameron đã đi sâu phân tích những đặc điểm có thể hơn của 4 loại hình VHDN. Căn cứ vào 4 mô hình văn hóa, doanh nghiệp có thể xác định VHDN ở hiện tại, xác định loại hình VHDN mong muốn ở tương lai và giúp các doanh nghiệp xây dựng được chiến lược để duy trì, định hướng và thay đổi VHDN sao cho phù hợp. Sử dụng 4 mô hình văn hóa nêu trên là rất hiệu quả nắm bắt những thế mạnh và điểm yếu của VHDN hiện tại, phục vụ cho việc lên kế hoạch thay đổi nếu cần. Đây cũng là mô hình được đánh giá phù hợp cho các nghiên cứu nhận dạng mô hình VHDN trên thế giới và tại Việt Nam những năm gần đây.

### 3. Đánh giá VHDN tại các NHTM cổ phần nhà nước tỉnh Quảng Ngãi

Sau khi tổng hợp và đánh giá những ưu, nhược điểm của các mô hình nghiên cứu có trước, tác giả sử dụng mô hình của Cameron và Quinn (1999) làm cấu trúc của mô hình chẩn đoán VHDN. Để xác định mô hình VHDN và sự khác biệt giữa hiện tại và kỳ vọng của nhân viên, bài viết thiết kế bảng hỏi với 24 tiêu chí đánh giá thuộc 6 nhóm tiêu chí trong bộ công cụ chẩn đoán VHDN - OCAI (Bảng 1) với đối tượng được khảo sát là các nhân viên đang làm việc tại các NHTM cổ phần nhà nước, là: (1) Đặc điểm nổi bật trong môi trường làm việc; (2) Phong cách lãnh đạo; (3) Phong cách quản lý nhân viên; (4) Chất keo gắn kết trong ngân hàng; (5) Trọng tâm chiến lược; (6) Tiêu chí cho sự thành công.

Để xác định mô hình VHDN tại các NHTM cổ phần nhà nước, bài viết lấy kết quả từ 280 nhân viên được khảo sát (từ Vietcombank, BIDV, VietinBank) và đánh giá về sự thay đổi của mô hình VHDN của các NHTM nhà nước so sánh giữa hiện tại và kỳ vọng. (Bảng 1, Hình 2).

\* **Đối với thuộc tính VHGD:** Kết quả đánh giá thấy tại nhóm ngân hàng này điểm số kỳ vọng về VHGD có xu hướng tăng mạnh. Trong đó kỳ vọng thay đổi nhiều nhất là tiêu chí A3 (tăng 6,13 điểm) và tiêu chí A1 (tăng 6,03 điểm). Các tiêu chí còn lại cũng được kỳ vọng tăng cao (dao động từ 3,3 đến 5,55 điểm).

\* **Đối với thuộc tính VHST:** Kết quả đánh giá đối với thuộc tính VHST có xu hướng tăng nhẹ. Trong số đó tiêu chí B4 được kỳ vọng tăng nhiều

Bảng 1. Thang đo chẩn đoán mô hình VHDN tại các NHTM

<b>1</b>	<b>Đặc điểm nổi bật trong môi trường làm việc ngân hàng</b>
A1	Như một nơi rất riêng tư, giống như một gia đình, các thành viên có nhiều chia sẻ và phối hợp trong công việc
B1	Là 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.
C1	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.
D1	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.
<b>2</b>	<b>Phong cách lãnh đạo ngân hàng</b>
A2	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, đồng viên nhân viên.
B2	Là hình mẫu cho tinh thần khởi nghiệp, luôn hướng đến sự đổi mới, thích mạo hiểm.
C2	Lãnh đạo thể hiện sự mạnh mẽ, nghiêm khắc, thẳng thắn và có phần hiếu thắng, chú trọng đến kết quả công việc.
D2	Lãnh đạo làm việc có tính kế hoạch cao, nguyên tắc trong công việc hay để ý đến thứ bậc trong giao tiếp.
<b>3</b>	<b>Quản lý nhân viên ở ngân hàng</b>
A3	Chú trọng đến việc tạo ra môi trường làm việc nhóm, tinh thần đồng đội và sự tham gia của tập thể
B3	Chú trọng đến khả năng chấp nhận rủi ro của từng cá nhân, sự đổi mới, tinh tự do và độc đáo
C3	Chú trọng đến những yêu cầu đòi hỏi cao, thành tích, khả năng cạnh tranh với đối thủ
D3	Chú trọng đến sự an toàn trong công việc, khả năng dự đoán và sự ổn định trong các mối quan hệ
<b>4</b>	<b>Chất keo gắn kết trong ngân hàng</b>
A4	Dựa trên sự trung thành, tin tưởng lẫn nhau. Sự cam kết của nhân viên đối với ngân hàng ở mức cao
B4	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
C4	Thể hiện thông qua việc coi trọng thành tựu và mục tiêu hoàn thành
D4	Dựa trên các quy tắc, chính sách được đưa ra mà tất cả các thành viên phải cùng thực hiện
<b>5</b>	<b>Trọng tâm chiến lược của ngân hàng</b>
A5	Tập trung ở việc phát triển nguồn lực con người
B5	Tập trung việc đổi mới và tạo ra các thách thức mới
C5	Nâng cao sức mạnh cạnh tranh, khẳng định vị thế trên thị trường
D5	Hướng tới sự phát triển ổn định và bền vững, tránh rủi ro
<b>6</b>	<b>Tiêu chí cho sự thành công của ngân hàng</b>
A6	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
B6	Thể hiện ở việc đưa ra được các sản phẩm, dịch vụ mới, độc đáo, đỉnh cao và đáp ứng nhu cầu khách hàng
C6	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
D6	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

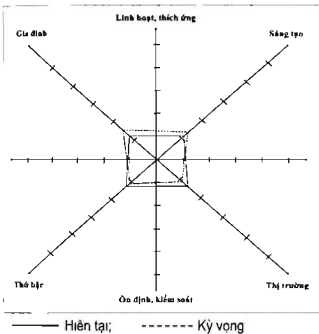
Nguồn: Cameron và Quinn (1999)

Bảng 2. Đánh giá mô hình văn hóa của nhóm NHTMCP nhà nước giữa hiện tại và kỳ vọng

Đánh giá	Hiện tại		Kỳ vọng	
	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Trung bình	Độ lệch chuẩn
A Văn hóa gia đình	24,2173	7,56493	29,3661	6,25303
B Văn hóa sáng tạo	22,7560	5,68303	25,5863	4,48081
C Văn hóa thi trường	26,4375	6,51978	22,1369	4,62149
D Văn hóa thứ bậc	26,3185	6,63112	23,1637	4,39392

Nguồn: Kết quả tính toán của tác giả và phần mềm SPSS

Hình 2: Mô hình VHDN của nhóm NHTM cổ phần nhà nước



nhất (5,39 điểm), tiếp theo là tiêu chí B1 (tăng 4,66 điểm). Các tiêu chí còn lại cũng đều tăng ở mức khá cao ngoại trừ tiêu chí B3 được kỳ vọng giảm nhẹ so với hiện tại (0,59 điểm).

\* *Đối với thuộc tính VHTT*: Kết quả đánh giá đối với thuộc tính VHTT có xu hướng kỳ vọng giảm mạnh. Trong đó, tiêu chí C1 là khía cạnh mà nhân viên muốn giảm xuống nhiều nhất (5,75 điểm) và sau đó lần lượt là các tiêu chí C2 (4,56). Các tiêu chí còn lại cũng được kỳ vọng giảm mạnh.

\* *Đối với thuộc tính VHTB*: Đối với thuộc tính VHTB tại ngân hàng có xu hướng kỳ vọng giảm ở mức khá. Trong số đó, tiêu chí D4 là khía cạnh mà nhân viên muốn giảm xuống nhiều nhất (5,38 điểm). Các tiêu chí còn lại đều được kỳ vọng giảm.

Từ những kết quả phân tích trên cho thấy,

nhìn chung ở hiện tại mô hình VHDN của nhóm NHTM cổ phần nhà nước thiên về VHTT (C = 26,4375), VHTB (D = 26,3185) nhiều hơn hẳn so với VHGD và VHST. Trong tương lai nhân viên ở nhóm nhân hàng này kỳ vọng mô hình VHDN sẽ được phát triển theo hướng thiên về thuộc tính VHGD (tăng từ 24,2173 lên 29,3661) - đây là thuộc tính được kỳ vọng cao nhất trong số 4 thuộc tính của mô hình VHDN, và thuộc tính VHST cũng được kỳ vọng tăng (tăng từ 22,7560 lên 25,5863), giảm mạnh VHTT và VHTB.

#### 4. Kết luận

Việc phân tích một số khía cạnh của VHDN tại các NHTM đã cho cái nhìn tổng thể về VHDN tại các NHTM cổ phần nhà nước ở tỉnh Quảng Ngãi. Cùng với nội dung nghiên cứu, tác giả luận án đã tiến hành thống kê, điều tra khảo sát, phỏng vấn sâu kết hợp với phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS để đưa ra những phân tích đánh giá về mô hình VHDN hiện tại và mô hình VHDN kỳ vọng tại các NHTM cổ phần nhà nước trên địa bàn tỉnh Quảng Ngãi.

Kết quả khảo sát cho thấy, so với hiện tại, mô hình VHDN kỳ vọng trong tương lai chủ yếu là VHGD, nhóm giải pháp sẽ hướng tới việc phải gia tăng tính chia sẻ, hợp tác và linh hoạt (tăng loại hình VHGD và VHST), đồng thời phải giảm bớt tính cạnh tranh và kiểm soát (giảm loại hình văn hóa cấp bậc và VHTT).

Để xác định thứ tự ưu tiên của các hàm ý điều chỉnh mô hình VHDN tác giả dựa vào mức độ chênh lệch điểm đánh giá từng loại hình văn hóa ở hiện tại và mong muốn trong tương lai như đã trình bày. Cụ thể: Giải pháp ưu tiên số 1: Tăng cường VHGD, Giải pháp ưu tiên số 2: Giảm bớt VHTT, Giải pháp số 3: Giảm bớt VHTB, Giải pháp số 4: Tăng cường VHST ■

**TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Anjan Thakor. (2016). "Corporate culture in Banking", *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, 5 - 16.
2. Cameron, Quinn (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Reading, Massachusetts: Addison Wesley
3. Cameron, Quinn, DeGraff & Thakor, (2006). *New horizons in management Competing values leadership: Creating value in organizations*, Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing.
4. Denison D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley, New York.
5. Denison D.R., Mishra A.K (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science*, Vol 6, No.2, pp. 204 - 223.
- 6 Nguyễn Hà Minh. (2015). "Mô hình VHDN tại các NHTM nhà nước trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO". *Tạp chí Khoa học ĐH QGHN: Kinh tế và Kinh doanh*, tập 31, Số 3, 10 - 20, Hà Nội.

**Ngày nhận bài: 7/5/2019**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 17/5/2019**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 27/5/2019**

*Thông tin tác giả:*

**VÕ THỊ THU DIỆU**

**Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Tài chính - Kế toán**

**ASSESSING THE ORGANIZATIONAL CULTURE MODEL  
OF BRANCHES OF STATE-OWNED JOIN STOCK COMMERCIAL  
BANKS LOCATED IN QUANG NGAI PROVINCE**

**● VO THI THU DIEU**

Faculty of Business Administration,  
University of Finance and Accountancy

**ABSTRACTS:**

This study presents a method of evaluating the organizational culture model of branches of state-owned join stock commercial banks located in Quang Ngai province by using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) developed by Cameron and Quinn in 1999. The study identified the organizational culture model at present and expectations in the future, thereby evaluating the differences to propose solutions for the state-owned commercial banks in Vietnam to choose effective corporate culture modes.

**Keywords:** Organizational culture, OCAI, join stock commercial bank, Quang Ngai province.