|  |
| --- |
| ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ****NGUYỄN HẢI MINH****VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM TRONG TIẾN TRÌNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ PHÂN TÍCH TRƯỜNG HỢP NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM** ***Chuyên ngành* : Quản trị kinh doanh** ***Mã số* : 62.34.05.01****TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**HÀ NỘI, 2015 |
|  |
|  |

# MỞ ĐẦU

**1. Tính cấp thiết của đề tài**

Quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế làm cho môi trường kinh doanh thay đổi một cách nhanh chóng. Để thành công, các doanh nghiệp phải thích ứng được với sự biến đổi của thị trường và tạo ra những lợi thế cạnh tranh bền vững (Barney và cộng sự, 2001). Điều này đúng với nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau trong đó có các ngân hàng thương mại (NHTM).

Hệ thống NHTM đóng vai trò rất quan trọng đối với mọi nền kinh tế hiện đại. Tại Việt Nam, hệ thống NHTM đã có sự phát triển vượt bậc từ sau đổi mới năm (1986). Số lượng các NHTM tăng từ 4 ngân hàng năm 1988 lên đến 33 ngân hàng vào năm 2013. Sự cạnh tranh ngày càng trở lên quyết liệt hơn giữa các ngân hàng khi Việt Nam gia nhập WTO (2007) với các cam kết mở cửa thị trường tài chính. Đồng thời với sự mở rộng về quy mô, các NHTM Việt Nam đã ngày càng chú trọng đến vấn đề nâng cao hiệu quả quản trị doanh nghiệp trong đó có việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp (VHDN).

Việc xây dựng VHDN phù hợp được xem như một giải pháp tăng cường lợi thế cạnh tranh cho 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 vào cộng sự, 2012), tính đồng thuận của tổ chức, tăng năng suất làm việc, tăng cường tính tự giác của nhân viên (Nguyễn Mạnh Quân, 2007). Tuy nhiên, chất lượng và hiệu quả của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp có sự khác nhau giữa các nước,các ngành kinh doanh và từng doanh nghiệp.

Theo các chuyên gia, những nghiên cứu về VHDN tại Việt Nam hiện tại chủ yếu mới tập trung vào việc đánh giá các bài học về áp dụng xây dựng VHDN tại các nước phát triển, vận dụng các lý thuyết về VHDN để đề xuất những giải pháp xây dựng văn hóa tổ chức cho các tổ chức ngoài doanh nghiệp. Điều này dẫn đến việc thiếu vắng các nghiên cứu thực nghiệm về VHDN, đặc biệt là những nghiên cứu về đánh giá các cấp độ VHDN, xác định mô hình VHDN và sự dịch chuyển của mô hình VHDN trong các giai đoạn khác nhau.

Vì vậy tác giả quyết định lựa chọn đề tài *“Văn hóa doanh nghiệp 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”* làm đề tài cho luận án tiến sỹ của mình. Luận án được thiết kế nhằm đánh giá các cấp độ VHDN, xác định mô hình VHDN và sự thay đổi của các cấp độ VHDN, mô hình VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam (NHTM 100% vốn nhà nước hoặc NHTM cổ phần mà nhà nước chiếm cổ phần chi phối) giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO.

**2. Mục tiêu nghiên cứu**

**2.1 Mục tiêu chung**

Mục tiêu chung của luận án là làm rõ cơ sở lý luận về VHDN áp dụng vào đánh giá thực trạng VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO; từ đó đề xuất các giải pháp củng cố, phát triển mô hình VHDN phù hợp, nâng cao chất lượng quản trị VHDN, hiệu quả áp dụng VHDN, tăng cường lợi thế cạnh tranh đóng góp cho sự phát triển bền vững của các NHTM nhà nước ở Việt Nam.

**2.2. Những mục tiêu cụ thể**

*Thứ nhất* là hệ thống hóa cơ sở lý luận về VHDN, trong đó tập trung phân tích về các cấp độ VHDN và các mô hình VHDN.

*Thứ hai* là đánh giá các cấp độ VHDN và sự thay đổi của nó tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Đánh giá được sự khác biệt về các cấp độ VHDN theo những yếu tố nhân khẩu học của nhân viên ngân hàng.

*Thứ ba* là xác định mô hình VHDN và sự dịch chuyển của các mô hình VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO (Theo mô hình 4 loại hình VHDN của Quinn và Camaron, 2011). Đánh giá sự khác biệt của mô hình VHDN theo các yếu tố nhân khẩu học của nhân viên ngân hàng .

*Thứ tư*, trên cơ sở kết quả nghiên cứu, đưa ra nhận xét, đề xuất các giải pháp đối với các NHTM nhà nước ở Việt Nam nhằm củng cố các cấp độ VHDN, định hình mô hình VHDN phù hợp, nâng cao chất lượng quản trị VHDN, hiệu quả áp dụng VHDN, từ đó tăng cường lợi thế cạnh tranh của ngân hàng, đóng góp cho sự phát triển bền vững của các ngân hàng.

**3. Câu hỏi nghiên cứu**

(1) Đánh giá về các cấp độ VHDN, mô hình VHDN của các NHTM nhà nước ở Việt Nam có thay đổi không và thay đổi như thế nào giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO.

(2) Ảnh hưởng của các yếu tố nhân khẩu học (khu vực, tuổi tác nhân viên, thâm niên, trình độ học vấn, giới tính, v.v) tới kết quả đánh giá các cấp độ VHDN và định hình mô hình VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam như thế nào?

(3) Những giải pháp nào nhằm củng cố các cấp độ VHDN, định hình mô hình VHDN phù hợp, nâng cao chất lượng quản trị VHDN, hiệu quả áp dụng VHDN, từ đó tăng cường lợi thế cạnh tranh của ngân hàng, đóng góp cho sự phát triển bền vững của các NHTM nhà nước ở Việt Nam.

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

Đối tượng nghiên cứu được xác định là VHDN, các cấp độ VHDN, các mô hình VHDN cùng sự dịch chuyển của nó tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế.

Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu được thực hiện tại 04 NHTM nhà nước ở Việt Nam là NHTM cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank), NHTM cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV), NHTM cổ phần Công thương Việt Nam (VietinBank) và Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank).

Tác giả lựa chọn phạm vi nghiên cứu trong các NHTM nhà nước do trong đề tài đề cập đến việc phân tích trường hợp VHDN của NHTM cổ phần Ngoại thương Việt Nam, vì vậy việc khảo sát thêm 3 NHTM nhà nước lớn khác là BIDV, VietinBank, Agribank sẽ giúp tác giả có điều kiện so sánh xu hướng dịch chuyển các cấp độ văn hóa và mô hình VHDN của ngân hàng Ngoại thương (một NHTM nhà nước) so với các NHTM nhà nước khác (những ngân hàng có nhiều đặc điểm tương đồng). Điều này sẽ đem lại mức ý nghĩa so sánh cao hơn khi so sánh VHDN của ngân hàng Ngoại thương với các NHTM tư nhân do hai hệ thống NHTM này bản thân đã có rất nhiều khác biệt trong cơ cấu tổ chức, cấu trúc quản lý, cơ chế hoạt động, khách hàng mục tiêu và nhiều đặc điểm khác.

Thời gian thực hiện nghiên cứu: từ tháng 7/2011 đến tháng 10/2015.

Mốc thời gian trong bảng khảo sát: tác giả lấy mốc thời điểm Việt Nam gia nhập WTO (1/2007) để chia tách thành hai giai đoạn khảo sát VHDN tại các ngân hàng, giai đoạn trước gia nhập WTO (2000-2006) và giai đoạn sau gia nhập WTO (2007-2014). Mặc dù tiến trình hội nhập kinh tế của Việt Nam được đánh dấu với nhiều điểm mốc quan trọng khác nhau như: Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VI (1986), thời điểm Việt Nam và Hoa Kỳ bình thường hóa quan hệ ngoại giao (1995), thời điểm Việt Nam gia nhập ASEAN (1995); thời điểm ký kết Hiệp định Thương mại song phương Việt Nam - Hoa Kỳ (2000). Tuy nhiên, tác giả lấy mốc năm 2007 làm thời điểm phân định giữa hai giai đoạn do việc Việt Nam gia nhập WTO mang ý nghĩa quan trọng, thể hiện chúng ta sẵn sàng hội nhập toàn diện, trên mọi lĩnh vực kinh tế với các quốc gia, tổ chức trên thế giới và kèm theo đó là những cam kết về thương mại, dịch vụ tổng thể và chặt chẽ nhất kể từ thời điểm đất nước bắt đầu hội nhập.

Địa phương khảo sát: Hội sở, chi nhánh các ngân hàng trên tại Hà Nội, Hồ Chí Minh và một số địa phương khác.

**5. Tính mới và đóng góp của luận án**

- Cho đến nay ở Việt Nam chưa có công trình nào nghiên cứu về VHDN trong các NHTM sử dụng mô hình đo lường định lượng VHDN OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) của Cameron and Robert Quinn (2011). Luận án là công trình đầu tiên nghiên cứu VHDN các NHTM nhà nước ở Việt Nam sử dụng mô hình này.

- Các giải pháp được đề xuất trong luận án sẽ là những ý kiến tham khảo hữu ích cho các NHTM nhà nước ở Việt Nam trong việc củng cố các cấp độ VHDN, định hình mô hình VHDN phù hợp, từ đó tăng cường nội lực và sức mạnh cạnh tranh của ngân hàng.

- Các sản phẩm của Luận án sẽ là tài liệu tham khảo cho sinh viên, giảng viên, lãnh đạo và cán bộ tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam, các nhà hoạch định chính sách liên quan đến các lĩnh vực văn hóa, VHDN và NHTM.

**6. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Tài liệu tham khảo, Phụ lục, Luận án được cấu trúc làm 4 chương.

Chương 1: Cơ sở lý luận về văn hóa doanh nghiệp

Chương 2: Mô hình nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam

Chương 3: Kết quả nghiên cứu

Chương 4: Thảo luận và đề xuất giải pháp.

**CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP**

**1.1. TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP**

***1.1.1. Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp***

Có rất nhiều khái niệm, định nghĩa khác nhau về văn hóa doanh nghiệp.

Theo Deal và Kennedy (1988), văn hóa doanh nghiệp đơn giản là cách thức mà doanh nghiệp triển khai hoạt động kinh doanh của mình. Theo Đỗ Minh Cương (2001), văn hóa doanh nghiệp thực chất là văn hóa kinh doanh của một doanh nghiệp cụ thể. Một số học giả, khi đưa ra khái niệm về văn hoá doanh nghiệp đã nhấn mạnh đến ý nghĩa, tầm quan trọng của các yếu tố, giá trị văn hóa vô hình trong doanh nghiệp. Edgar Schein (1992) cho rằng văn hóa doanh nghiệp là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học được quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh. Một số học giả, khi đưa ra định nghĩa về văn hoá doanh nghiệp, ngoài việc đề cập đến các yếu tố văn hoá vô hình, còn đề cập đến các yếu tố hữu hình của văn hoá doanh nghiệp như các biểu tượng, lễ nghi, sự kiện, các vật thể, kiến trúc, cơ sở vật chất, cơ cấu tổ chức (Joann, 2010) của doanh nghiệp. Chính những yếu tố văn hoá hữu hình sẽ giúp các thành viên trong doanh nghiệp, đặc biệt là các thành viên mới hiểu và thấm nhuần các yếu tố văn hoá doanh nghiệp vô hình (niềm tin, giá trị, …) một cách nhanh chóng hơn. Một số học giả, trong định nghĩa về văn hoá doanh nghiệp, cũng đã thể hiện một số nội dung quan trọng khác như: văn hoá doanh nghiệp 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. Trong phạm vi nghiên cứu của luận án, tác giả quan niệm: *“Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị tinh thần và vật chất tạo nên bản sắc của doanh nghiệp, được doanh nghiệp tạo ra trong quá trình hình thành, phát triển và trong mối quan hệ tương tác với môi trường xã hội, tự nhiên, đồng thời có tác động tới nhận thức, hành vi của các thành viên trong doanh nghiệp”*.

***1.1.2. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp***

*1.1.2.1. Văn hóa doanh nghiệp tạo nên đặc điểm, bản sắc, nền tảng sức mạnh tinh thần của doanh nghiệp*

*1.1.2.2. Văn hóa doanh nghiệp phản ánh các giá trị cốt lõi, tầm nhìn chiến lược, tiêu chuẩn đạo đức, triết lý kinh doanh của doanh nghiệp*

*1.1.2.3. Văn hóa doanh nghiệp góp phần tăng cường sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp*

*1.1.2.4. Văn hóa doanh nghiệp góp phần xây dựng môi trường làm việc đoàn kết, hiệu quả trong doanh nghiệp, nâng cao sự thỏa mãn công việc của nhân viên*

*1.1.2.5. Văn hóa doanh nghiệp khích lệ quá trình đổi mới và sáng tạo trong doanh nghiệp*

***1.1.3. Phân loại văn hóa doanh nghiệp***

Deal và Kennedy (2000) xác định có 4 loại VHDN: (1) Văn hóa Làm hết mình, chơi hết mình; (2) Văn hóa Đại trượng phu; (3) Văn hóa Quá trình; (4). [Hofstede](http://www.amazon.com/s/ref%3Ddp_byline_sr_book_1?ie=UTF8&field-author=Geert+Hofstede&search-alias=books&text=Geert+Hofstede&sort=relevancerank)  (2010), cho rằng có 6 chiều văn hóa tạo sự khác biệt ở cấp độ khu vực, quốc gia và trong từng doanh nghiệp, bao gồm: Khoảng cách quyền lực (Power Distance); Tránh Rủi ro (Uncertainty Avoidance); Chủ nghĩa cá nhân so với chủ nghĩa tập thể (Individualism vs [Collectivism](http://en.wikipedia.org/wiki/Collectivism)); Nam tính so với Nữ tính (Masculinity vs  [Femininity](http://en.wikipedia.org/wiki/Femininity)); Định hướng dài hạn so với ngắn hạn (Long-term vs Short-term Orientation); Tự do so với kiềm chế (Indulgence versus Restraint).

Cameron & Quinn (2011) dựa trên lý thuyết về Khung giá trị cạnh tranh, so sánh mức độ phân cực của mỗi doanh nghiệp về tính linh hoạt so với sự ổn định, và mức độ tập trung nội bộ so với bên ngoài, 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).

*Đặc điểm cơ bản của văn hóa gia đình:* Môi trường thân thiện giữa tất cả các cấp quản trị, từ lãnh đạo tới nhân viên; chú trọng đến làm việc nhóm, người lãnh đạo đóng vai trò như một người thầy, người cha trong gia đình; tổ chức được gắn kết bằng những yếu tố truyền thống, bằng mục tiêu chung và sự trung thành của các thành viên.

*Đặc điểm cơ bản của văn hóa thứ bậc:* Mối quan hệ giữa các cấp thể hiện tính tôn ti, trật tự và luôn phải tuân thủ những nguyên tắc nhất định do tổ chức đặt ra. Cả doanh nghiệp giống như một cỗ máy và được vận hành bởi các quy định, nguyên tắc và tiêu chuẩn. Hầu hết các quá trình sản xuất, giao dịnh đều được kiểm soát chặt chẽ. Nhiệm vụ quan trọng của nhà quản trị là đảm bảo sản phẩm, dịch vụ được sản xuất theo đúng tiêu chuẩn, kế hoạch đặt ra và các nguyên tắc trong quan hệ cần phải được tôn trọng.

*Đặc điểm cơ bản của văn hóa cạnh tranh:* Tinh thần cạnh tranh được đặc biệt đề cao trong doanh nghiệp, không chỉ là cạnh tranh giữa công ty với đối thủ mà còn là sự cạnh tranh giữa các đơn vị con, giữa các nhóm và thậm chí giữa từng cá nhân trong công ty. Hoàn thành nhiệm vụ, đạt và vượt mục tiêu đề ra luôn là ưu tiên số một. Lãnh đạo doanh nghiệp không quá quan tâm đến phương thức triển khai, đến những vấn đề gặp phải mà chỉ chú trọng đến kết quả cuối cùng.

*Đặc điểm cơ bản của văn hóa sáng tạo:* Quá trình quản trị không chú trọng nhiều đến các nguyên tắc hay quy định. Doanh nghiệp tạo một không gian tự do nhất có thể để nhân viên có thể sáng tạo. Các tiêu chuẩn hiện có của ngành thường cũng không được lưu tâm do để tồn tại được những doanh nghiệp thuộc loại hình văn hóa này phải phát triển những sản phẩm, dịch vụ vượt tiêu chuẩn hiện có. Doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư vào những dự án có tính rủi ro cao.

*1.1.4. Các nhân tố tác động đến sự hình thành và phát triển của văn hóa doanh nghiệp*

Theo Schein (1992), hai yếu tố chính tác động đến sự hình thành và phát triển của VHDN chính là (1) sự thích ứng của doanh nghiệp với môi trường bên ngoài và (2) sự hòa nhập vào môi trường bên trong. Theo Dương Thị Liễu (2008), có 3 yếu tố chính ảnh hưởng đến sự hình thành văn hoá doanh nghiệp, đó là: văn hoá dân tộc, nhà lãnh đạo doanh nghiệp (đặc biệt là những nhà sáng lập doanh nghiệp) và những giá trị văn hoá học hỏi được. Nguyễn Mạnh Quân (2007), cũng nhấn mạnh vai trò của phong cách lãnh đạo đối với việc hình thành VHDN. Ông đề cập chi tiết đến hai hệ thống công cụ tác động đến việc phát triển VHDN là việc quản lý hình tượng và các hệ thống trong tổ chức. Đỗ Minh Cương (2013) đã cập đến 4 yếu tố bên ngoài tác động đến việc hình thành và phát triển văn hóa kinh doanh, VHDN gồm: (1) Điều kiện tự nhiên và phương thức sản xuất; (2)Tổ chức xã hội truyền thống; (3)Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế; (4) Thể chế quản lý và thành phần, thái độ cách thức làm việc của đội ngũ cán bộ, công chức quản lý nhà nước. Tổng hợp quan điểm, ý kiến của các học giả nêu trên, chúng ta có thể thấy rằng, sự hình thành và phát triển VHDN của một đơn vị chịu sự tác động của rất nhiều yếu tố bên ngoài và bên trong đơn vị đó. Các yếu tố bên ngoài có thể là các yếu tố vĩ mô như tình hình chính trị, lịch sử, văn hóa địa phương, mức độ phát triển của khoa học công nghệ, lĩnh vực kinh doanh của đơn vị đến những yếu tố “vi mô” hơn như chính VHDN của đối tác, đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp. Các yếu tố bên trong chủ yếu liên quan đến giá trị, tầm nhìn, niềm tin mà doanh nghiệp theo đuổi, ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp, cấu trúc tổ chức, cơ chế quản lý của doanh nghiệp hay phong cách của đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp.

***1.1.5. Các cấp độ văn hóa doanh nghiệp***

 Schein (1992) đưa ra mô hình 3 cấp độ văn hoá doanh nghiệp, bao gồm: (1) Cấu trúc văn hoá hữu hình, (2) Những giá trị được thống nhất và (3) Những ngầm định cơ bản. Đồng thời, ông phân loại doanh nghiệp theo mức độ doanh nghiệp thoả mãn các đặc điểm của 3 cấp độ văn hoá này.

*Cấp độ một:* Cấu trúc văn hoá hữu hình (Artifacts): bao gồm tất cả những hiện tượng và sự vật mà một người có thể nhìn thấy, nghe thấy và cảm nhận khi lần đầu tiên tiếp xúc với doanh nghiệp.

*Cấp độ hai:* Những giá trị được thống nhất (Espoused Values): bao gồm những giá trị, chiến lược, triết lý chung được thống nhất, tán thành trong đông đảo người lao động và lãnh đạo doanh nghiệp.

*Cấp độ ba*: Những ngầm định cơ bản (Basic Underlying Assumptions) bao gồm những nhận thức, niềm tin, suy nghĩ, tình cảm chung được chia sẻ, ăn sâu trong tiềm thức, tâm lý của các thành viên doanh nghiệp và trở thành điều mặc nhiên được công nhận.

Đỗ Minh Cương (2001) đã mở rộng mô hình 3 cấp độ VHDN của Schein bằng mô hình cấu trúc 6 lớp nhằm phân loại VHDN, bao gồm: Hệ tư tưởng, triết lý; Hệ thống giá trị; Phong tục, tập quán, thói quen; Các truyền thuyết, tín ngưỡng; Hoạt động văn hóa nghệ thuật; Hành vi ứng xử, lối hành động chung, không khí tâm lý chung của doanh nghiệp.

***1.1.6. Một số đặc điểm nổi bật của văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại so với các loại hình doanh nghiệp khác***

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

 Là loại hình doanh nghiệp 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, doanh nghiệp, khách hàng VIP ...), nhiều loại hình dịch vụ (cho vay, chuyển tiền, tiết kiệm, thẻ, giao dịch trực tuyến ....) và hoạt động với phạm vị 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.

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

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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 đỏi 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, cồng kềnh, 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.

**1.2. ĐO LƯỜNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP**

***1.2.1. Một số mô hình đo lường văn hóa doanh nghiệp phổ biến trên thế giới***

*1.2.1.1. Mô hình khảo sát văn hóa doanh nghiệp DOCS của Denison*

Các nghiên cứu của Daniel Denison đã khẳng định mối quan hệ bền vững văn hóa giữa doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Ông đưa ra bốn đặc điểm văn hóa làm cơ sở cho mô hình khảo sát văn hóa doanh nghiệp được gọi là Denison Organizational Culture Survey (DOCS) gồm: sứ mệnh, khả năng thích ứng, sự tham gia và tính nhất quán.

*1.2.1.2. Mô hình đo lường văn hóa doanh nghiệp OCAI của Camaron và Quinn*

Kim Cameron và Robert Quinn dựa trên lý thuyết về Khung giá trị cạnh tranh đã chia văn hóa doanh nghiệp 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, Quinn và Cameron đã đi sâu phân tích những đặc điểm cụ thể hơn của 4 loại hình văn hoá doanh nghiệp.

Để xác định được mô hình văn hóa doanh nghiệp của mỗi doanh nghiệp, Quinn và Cameron đã xây dựng Bộ công cụ chẩn đoán văn hóa doanh nghiệp 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. Sáu yếu tố cấu thành VHDN trong bộ công cụ OCAI gồm: Đặc tính nổi bật của doanh nghiệp, Phong cách lãnh đạo, Đặc điểm nhân viên, Chất keo gắn kết, Chiến lược phát triển, Tiêu chuẩn thành công.

 Bộ công cụ OCAI, chỉ tính riêng theo bảng điều tra của Camaron và Quinn đã được áp dụng tại hơn 10.000 công ty trên toàn cầu. Các quốc gia có công ty áp dụng OCAI cũng trải đều trên nhiều châu lục và đặc biệt được áp dụng phổ biến tại các nền kinh tế lớn như Mỹ, Canada, Đức, Pháp, Anh, Nga, Trung Quốc, Hàn Quốc, Đài Loan. OCAI cũng được ứng dụng tại nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau, từ các công ty bất động sản, dịch vụ, tài chính ngân hàng tới các cơ quan, tổ chức chính phủ, các trường đại học và thậm chí cả các tổ chức tôn giáo.

***1.2.2. So sánh các mô hình đo lường văn hóa doanh nghiệp***

Tác giả tiến hành lấy mô hình OCAI để so sánh với các mô hình khác:

*Ưu điểm:*

- Mô hình đơn giản nhưng mang tính bao quát;

- Mô hình OCAI chỉ so sánh 2 chiều VHDN có tính đối lập dựa trên khung giá trị cạnh tranh (hướng nội so với hướng ngoại và ổn định so với linh hoạt) để diễn tả thực trạng VHDN. Tuy nhiên, nghiên cứu của nhiều học giả cho thấy việc áp dụng khung giá trị cạnh tranh với 2 chiều như vậy sẽ giúp các nhà quản trị có cái nhìn bao quát, dễ hình dung về VHDN của mình, biết được điểm mạnh, điểm yếu trong VHDN của mình so với đối thủ cạnh tranh, hoặc so với mức trung bình của ngành, từ đó đưa ra những chiến lược điều chỉnh VHDN phù hợp.

- Mô hình OCAI giúp các nhà quản trị thấy được bức tranh về văn hóa của doanh nghiệp qua các thời kì. Việc này giúp các nhà quản trị doanh nghiệp đánh giá và đưa ra được những nhận định quan trọng về thời điểm, cách thức và mức độ cần có sự thay đổi văn hóa trong doanh nghiệp trong thời gian tới, giúp doanh nghiệp thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh bên ngoài và của chính môi trường nội bộ trong doanh nghiệp.

- Mô hình OCAI giúp so sánh văn hóa doanh nghiệp trong ngành, địa phương

- Bảng hỏi đơn giản, kết quả khảo sát phù hợp với các nghiên cứu định lượng

*Nhược điểm:*

Nếu sử dụng mô hình cấu trúc VHDN gồm 3 cấp độ của Schein thì rõ ràng mô hình chẩn đoán VHDN OCAI mới chỉ định hình được VHDN ở cấp 3 (Những ngầm định cơ bản – Basic Underlying) và cấp 2 (Những giá trị được thống nhất – Espoused Values), còn cấp độ văn hóa đầu tiên (Cấu trúc văn hóa hữu hình - Artifacts) chưa được đề cập đến.

 Căn cứ trên những phân tích nêu trên về ưu nhược điểm của mô hình đo lường VHDN OCAI, tác giả thấy rằng mô hình này hoàn toàn phù hợp để có thể nghiên cứu về VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam, đặc biệt trong việc phân tích xu hướng thay đổi mô hình VHDN tại các ngân hàng giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Để cải thiện nhược điểm của mô hình OCAI (không phản ánh hết các cấp độ văn hóa của một doanh nghiệp), trong mô hình nghiên cứu của luận án được trình bày tại chương 2, tác giả đã kết hợp khảo sát VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam đồng thời bằng bảng hỏi OCAI và mô hình 3 cấp độ văn hóa của Schein. Việc kết hợp các mô hình nêu trên không làm phát sinh mâu thuẫn mà lại mang tính bổ sung cho nhau: vừa định hình được mô hình VHDN vừa phân tích được các cấp độ VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam.

**CHƯƠNG 2****: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM**

**2.1. KHÁI QUÁT TÌNH HÌNH VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM**

***2.1.1. Tổng quan hoạt động của các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam từ sau đổi mới đến nay***

Kể từ khi thực hiện đổi mới vào năm 1986, ngành ngân hàng Việt Nam đã có những bước chuyển mình quan trọng Mặc dù hạn chế phát triển về số lượng, các NHTM Nhà nước ở Việt Nam ngày càng được mở rộng nhưng phạm vi hoạt động, quy mô vốn chủ sở hữu, tổng tài sản. Với nhu cầu tăng vốn, tạo lợi thế cạnh tranh, 3 trong 4 NHTM nhà nước đã tiến hành cổ phần hóa. Bên cạnh nhiều mặt tích cực, các NHTM nhà nước ở Việt Nam cũng ngày càng phải đối mặt với áp lực cạnh tranh rất lớn, đặc biệt là sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Ngoài ra, bản thân các NHTM nhà nước vẫn còn tồn tại khá nhiều hạn chế trong quá trình quản trị, triển khai hoạt động kinh doanh. Các NHTM nhà nước đang mất dần lợi thế cạnh tranh về khách hàng và hệ thống phân phối.

***2.1.2. Khái quát về quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại Nhà nước ở Việt Nam giai đoạn vừa qua***

Các NHTM nhà nước trong thời gian qua cũng đã đầu tư nhiều nguồn lực hơn trong việc xây dựng, phát triển VHDN, coi đây là một nội dung quan trọng trong việc tăng cường lợi thế cạnh tranh cho ngân hàng.

Về các cấp độ VHDN, cấp độ văn hóa thứ nhất, cấu trúc văn hóa hữu hình, được các ngân hàng quan tâm đầu tư nhất, do nhiều yếu tố cấu thành cấu trúc văn hóa hữu hình có liên quan trực tiếp đến các hoạt động Marketing, quản trị thương hiệu của ngân hàng. Các yếu tố thuộc cấp độ văn hóa thứ hai, hệ thống giá trị chung được thống nhất, như triết lý, sứ mệnh kinh doanh, giá trị cốt lõi, câu khẩu hiệu (slogan) đều được các ngân hàng nghiên cứu, triển khai ở những mức độ khác nhau. So với hai cấp độ văn hóa đầu tiên, cấp độ văn hóa thứ ba, hệ thống những ngầm định cơ bản trong ngân hàng, rất khó được thể hiện thông qua những quan sát bên ngoài hoặc ngay cả khi nghiên cứu những tài liệu thứ cấp. Tuy nhiên, thông qua những bài trả lời phỏng vấn, qua bài phát biểu của một số lãnh đạo các NHTM Nhà nước tại các sự kiện quan trọng, có thể thấy, lãnh đạo các ngân hàng đều mong muốn xây dựng trong ngân hàng của mình một phong cách làm việc riêng, khác biệt so với các ngân hàng còn lại và hình thành trong nhân viên một số ngầm định tích cực như: lao động chăm chỉ, cạnh tranh lành mạnh, chia sẻ, hợp tác hay trung thành với đơn vị.

Dựa trên đặc điểm 4 mô hình văn hóa doanh nghiệp của Quinn và Camaron (2011), chúng ta có thể có được cái nhìn ban đầu về mô hình VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam là sự kết hợp của cả văn hóa gia đình, văn hóa thứ bậc, văn hóa thị trường và văn hóa sáng tạo. Các ngân hàng vừa thể hiện là một môi trường văn hóa thân thiện, chia sẻ, có rất nhiều các hoạt động tập thể được thường xuyên tổ chức nhằm gắn kết thành viên. Mặt khác, hệ thống cấu trúc quản trị của các ngân hàng cũng được tổ chức chặt chẽ, nhiều quy chế, quy trình, quy định được ban hành nhằm đảm bảo công tác quản trị được thực hiện nghiêm túc. Một mặt các lãnh đạo ngân hàng thường xuyên khuyến khích, thúc đẩy tinh thần cạnh tranh trong nhân viên (thông qua việc giao chỉ tiêu huy động vốn, phát hành thẻ hay cho vay, thi nghiệp vụ….), mặt khác họ cũng tạo các khoảng không gian nhất định nhằm khuyến khích tinh thần sáng tạo trong nhân viên (qua các cuộc thi ý tưởng sáng tạo, khen thưởng những cá nhân tập thể có những sản phẩm, dịch vụ sáng tạo có hiệu quả trong kinh doanh).

**2.2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU VÀ KHUNG NGHIÊN CỨU**

***2.2.1. Mục tiêu nghiên cứu*** (Xem mục 2, phần MỞ ĐẦU)

***2.1.2. Khung nghiên cứu***

Khung nghiên cứu của luận án kết hợp sử dụng mô hình đo lường VHDN OCAI của Camaron và Quinn đồng thời với mô hình ba cấp độ VHDN của Schein. Cụ thể:

(1) Để đánh giá các cấp độ VHDN và sự thay đổi các cấp độ VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO, tác giả sử dụng lý thuyết về ba cấp độ VHDN của Schein (1992).

 (2) Để xác định mô hình VHDN và sự dịch chuyển của các mô hình VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO, tác giả sử dụng bộ chuẩn đoán VHDN OCAI của Cameron & Quin.

(3) Để đánh giá được sự khác biệt về các cấp độ VHDN, sự khác biệt về mô hình VHDN theo các yếu tố nhân khẩu học của nhân viên ngân hàng, tác giả thiết lập một khung phân tích như sau:

Giới tính

Độ tuổi

Học vấn

Kinh nghiệm

Khu vực

Ngân hàng

Mô hình văn hóa doanh nghiệp của các ngân hàng

Đánh giá các cấp độ văn hóa doanh nghiệp của ngân hàng

**Hình 2.1. Khung phân tích theo các yếu tố nhân khẩu học**

**2.2. QUY TRÌNH, THIẾT KẾ, PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

***2.2.1. Quy trình nghiên cứu***

***Thiết lập khung phân tích***

***Cơ sở lý thuyết***

***Xác định vấn đề nghiên cứu***

***Thiết kế thang đo nghiên cứu***

***Thu thập dữ liệu***

***Phân tích dữ liệu***

***Tổng hợp báo cáo***

***2.2.2. Thiết kế nghiên cứu***

*2.1.4.1. Thiết kế bảng câu hỏi đo lường*

Bảng câu hỏi được thiết kế cho hai phần nghiên cứu khác nhau (1) Các thang đo đánh giá các cấp độ VHDN và (2) Các thang đo xác định mô hình VHDN.

*Các thang đo (câu hỏi) để đánh giá các cấp độ văn hóa* được xây dựng dựa trên nền tảng lý thuyết về các cấp độ văn hóa của Schein (1992), trong đó:

- Cấp văn hóa thứ nhất “Cấu trúc văn hóa hữu hình” được thiết kế bao gồm 05 nhân tố: (1) Hệ thống quản trị nhận diện thương hiệu; (2) Các chương trình, lễ nghi, sự kiện; (3) Các câu chuyện, giai thoại; (4) Hệ thống quy chế, quy trình, quy định; (5) Hệ thống sơ đồ, cấp bậc hệ thống tổ chức

- Đối với cấp độ văn hóa thứ hai “Hệ thống giá trị chung được thống nhất” và câp độ văn hóa thứ ba “Hệ thống những ngầm định cơ bản của các thành viên”, do số lượng các giá trị chung được thống nhất và những ngầm định cơ bản không có số lượng xác định, thể hiện chiều sâu văn hóa nội tại, mang tính cảm nhận và định tính cao đồng thời khác nhau giữa từng doanh nghiệp, do đó, sau khi tiến hành làm bảng hỏi thử nghiệm với một nhóm 30 cán bộ ngân hàng, đồng thời phỏng vấn, tham khảo ý kiến một số lãnh đạo cấp cao ngân hàng cùng các chuyên gia, tác giả chỉ đưa vào bảng hỏi để đánh giá 3 yếu tố thuộc cấp độ văn hóa thứ hai và 4 yếu tố thuộc cấp độ văn hóa thứ ba. Các yếu tố này không nhằm mục tiêu và cũng không thể bao quát hết nội hàm của hai cấp độ VHDN mà chỉ nhằm mục đích đánh giá một số yếu tố trọng tâm của các cấp độ văn hóa này mà các NHTM Việt Nam quan tâm, đồng thời giúp tác giả định hình được hệ thống giải pháp giúp nâng cao hiệu quả tác động của VHDN với hoạt động kinh doanh của đơn vị.

Cụ thể 3 yếu tố thuộc các cấp độ văn hóa thứ hai gồm (1) sự thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh hoặc thay đổi cấu trúc nội bộ; (2) sự sẵn sàng đón nhận các ý tưởng mới (3) Hệ thống triết lý kinh doanh, sứ mệnh và giá trị cốt lõi

Hệ thống những ngầm định cơ bản của các thành viên được thiết kế đánh giá bằng 04 nhân tố: (1) Phong cách làm việc riêng, khác biệt với các ngân hàng; (2) Niềm tin về sự phát triển của ngân hàng; (3) Nhận thức về vai trò của VHDN tới sự phát triển của ngân hàng; (4) Đóng góp của các tổ chức đoàn thể trong việc xây dựng VHDN ngân hàng.

*Thiết kế thang đo xác định mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng*

Các thang đo xác định mô hình VHDN tại các ngân hàng được tham khảo trên bộ thang đo của Camaron & Quin dựa trên lý thuyết về khung giá trị cạnh tranh. Theo đó, văn hóa doanh nghiệp được chia thành 04 loại hình khác nhau là (A) Văn hóa gia đình (Clan); (B) Văn hóa sáng tạo (Adhocracy); ); (C) Văn hóa thị trường (Market) và (D) Văn hóa thứ bậc (Hierarchy). Điểm đánh giá cho 04 mô hình văn hóa trong doanh nghiệp được lấy theo thang tổng điểm là 10 cho cả 06 khía cạnh đánh giá.

Để đánh giá sự thay đổi văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế, tác giả lấy mốc so sánh giữa hai giai đoạn trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO, cụ thể hóa trong bảng hỏi thành hai giai đoạn (2000-2006 và 2007-2014).

***2.2.3. Tổng thể, mẫu và phương pháp thu thập dữ liệu***

Tổng thể của nghiên cứu này là toàn bộ nhân viên đang làm việc tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam. Mẫu nghiên cứu được rút ra từ tổng thể này, cỡ mẫu được xác định theo quy tắc sai số biên lấy mẫu được tham khảo theo bảng của Suanders và cộng sự (2007) với cỡ mẫu dự kiến là 1000 mẫu.

Về đối tượng điều tra, ngoài Ngân hàng Vietcombank, tác giả mở rộng điều tra đến 3 ngân hàng có sự tương đồng nhất định với Vietcombank (cùng là NHTM nhà nước) là BIDV, VietinBank và Agribank.. Phương thức điều tra được thực hiện thông qua phát và nhận bảng hỏi trực tiếp hoặc qua thư điện tử (email) đến cán bộ, nhân viên ngân hàng.

**2.2.4. Phương pháp nghiên cứu**

### Phương pháp nghiên cứu định tính

Tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia (10 chuyên gia) và nhân viên ngan hàng (30 người) để lấy ý kiến đóng góp cho việc xây dựng bảng khảo sát nháp.

**Phương pháp nghiên cứu định lượng**

Dữ liệu nghiên cứu được phân tích với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 20 cho các mục đích nghiên cứu đã được xác định từ trước. Bao gồm các kỹ thuật phân tích: Phân tích bằng giá trị trung bình và độ lệch chuẩn; Kiểm định mẫu cặp; Tính toán trung bình nhóm và vẽ đồ thị biễu diễn; Kiểm định t-test; Phân tích phương sai (ANOVA).

#

**CHƯƠNG 3****: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN**

**3.1. MÔ TẢ MẪU NGHIÊN CỨU**

Mẫu nghiên cứu sau khi phát đi 1500 phiếu điều tra trực tiếp hoặc qua thư điện tử (email) đến cán bộ, nhân viên ngân hàng từ tháng 6 năm 2014 đến tháng 3 năm 2015 tại các ngân hàng Vietcombank, BIDV, Agribank và VietinBank thu về được 1153 phiếu điều tra hợp lệ.

**3.2. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ CÁC CẤP ĐỘ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM**

***3.2.1. Kết quả đánh giá về cấp độ văn hóa thứ nhất (cấu trúc văn hóa hữu hình) của các ngân hàng giữa hai giai đoạn trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO***

Kết quả khảo sát cho thấy, giai đoạn sau khi gia nhập WTO điểm đánh giá về các yếu tố thuộc cấp văn hóa thứ nhất cao hơn giai đoạn trước khi gia nhập WTO.

**Biểu đồ 3.1. Đánh giá các khía cạnh cấu trúc văn hóa hữu hình tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO**

***3.2.2. Kết quả đánh giá về cấp độ văn hóa thứ hai (hệ thống giá trị chung được thống nhất) của các ngân hàng giữa hai giai đoạn trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO***

Kết quả khảo sát cho thấy, điểm đánh giá trung bình các yếu tố thuộc cấp văn hóa thứ hai thấp hơn cấp văn thứ nhất, tuy nhiên vẫn có xu hướng là điểm đánh giá giai đoạn sau khi gia nhập WTO cao hơn giai đoạn trước khi gia nhập WTO.

**Biểu đồ 3.2. Đánh giá các khía cạnh hệ thống những giá trị chung tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO**

***3.2.3. Kết quả đánh giá về cấp độ văn hóa thứ ba (những ngầm định cơ bản giữa các thành viên) của các ngân hàng giữa hai giai đoạn trước và sau Việt Nam khi gia nhập WTO***

**Biểu đồ 3.3. Đánh giá khía cạnh những ngầm định cơ bản tại các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO**

Kết quả kiểm định cho thấy sự khác biệt xảy ra ở các khía cạnh (Q11) nhận thức về vai trò của VHDN đến sự phát triển của ngân hàng và (Q12) Đóng góp của các tổ chức đoàn thể trong việc xây dựng VHDN. Xu hướng cũng cho thấy điểm đánh giá về những ngầm định cơ bản của giai đoạn sau khi gia nhập WTO cao hơn giai đoạn trước khi gia nhập WTO.

**3.2.4. Kết quả đánh giá các cấp độ văn hóa doanh nghiệp tại ngân hàng Vietcombank giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO**

**Biểu đồ 3.4. Đánh giá các khía cạnh cấu trúc văn hóa hữu hình tại ngân hàng Vietcombank trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO**

**Biểu đồ 3.5. Đánh giá các khía cạnh hệ thống những giá trị chung tại ngân hàng Vietcombank trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO**

**Biểu đồ 3.6. Đánh giá khía cạnh những ngầm định cơ bản tại ngân hàng Vietcombank trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO**

**3.3. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ CÁC CẤP ĐỘ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP THEO NHỮNG YẾU TỐ NHÂN KHẨU HỌC**

Kết quả nghiên cứu kết quả đánh giá các cấp độ văn hóa doanh nghiệp cho thấy, có xu hướng nhân viên nam đánh giá cao hơn nhân viên nữ; nhân viên miền Bắc đánh giá cao hơn nhân viên miền Nam; nhóm lao động có độ tuổi trẻ hơn có điểm trung bình đánh giá lớn hơn; nhân viên có trình độ đại học đánh giá cao hơn so với nhân viên có trình độ thạc sỹ; nhóm nhân viên có số năm kinh nghiệm ít có điểm đánh giá cao hơn các nhóm nhân viên có số năm làm việc tại đơn vị nhiều hơn.

**3.4. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM TRƯỚC VÀ SAU KHI VIỆT NAM GIA NHẬP WTO**

***3.4.1. Mô hình văn hóa doanh nghiệp chung của các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam***

Nhìn chung giai đoạn trước khi gia nhập WTO mô hình văn hóa chủ yếu của các NHTM nhà nước ở Việt Nam là văn hóa gia đình (A = 3.07) và văn hóa thứ bậc (D =2.54), văn hóa thị trường và sáng tạo được đánh giá thấp hơn. Trong thời kỳ sau gia nhập WTO có xu hướng chuyển dịch từ văn hóa gia đình sang văn hóa sáng tạo (B = 2.34) và văn hóa thị trường (C = 2.57), khía cạnh về văn hóa gia đình đình (A = 2.55) và văn hóa thứ bậc (D =2.49) có xu hướng giảm xuống. Tuy nhiên cũng dễ nhận thấy là xu hướng mô hình văn hóa sau hội nhập của các NHTM nhà nước vẫn là văn hóa gia đình và thứ bậc có tính hướng hướng nội nhưng đã đề cao hơn tính linh động, thích ứng.

Ổn đinh, kiểm soát

Linh hoạt, thích ứng

Hướng ngoại

Hướng nội

Gia đình

Sáng tạo

Thứ bậc

Thị trường

 Trước gia nhập WTO Sau gia nhập WTO

**Hình 3.1. Mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO**

**3.4.2. Mô hình văn hóa doanh nghiệp tại ngân hàng Vietcombank**

Mô hình VHDN của ngân hàng Vietcombank cũng nằm trong xu hướng chuyển dịch chung của các NHTM nhà nước khác ở Việt Nam (xu hướng chuyển dịch từ tính hướng nội sang tính hướng ngoại sau gia nhập WTO). Điểm đánh giá về văn hóa gia đình giảm; các điểm đánh giá khác đều tăng, cụ thể như sau: Điểm đánh giá về văn hóa gia đình ở giai đoạn trước gia nhập WTO là 3.48; sau gia nhập WTO chuyển xuống còn 2.60 nhưng vẫn là cao nhất trong các thuộc tính đánh giá còn lại. Điểm đánh giá văn hóa thứ bậc tăng từ 2.28 lên 2.43 sau khi gia nhập WTO. Hai yếu tố đánh giá có tính hướng ngoại là văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường đều có chuyển dịch tăng lên sau gia nhập WTO; trong đó điểm đánh giá về văn hóa thị trường tăng mạnh nhất từ 2.07 lên tới 2.48 sau gia nhập WTO.

Linh hoạt, thích ứng

Ổn đinh, kiểm soát

Hướng ngoại

Hướng nội

Gia đình

Sáng tạo

Thứ bậc

Thị trường

 Trước gia nhập WTO Sau gia nhập WTO

**Hình 3.2. Mô hình văn hóa doanh nghiệp tại Vietcombank**

**3.4.3. Sự thay đổi trong cấu trúc văn hóa doanh nghiệp của các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO**

**3.4.3.1. Xu hướng chung**

Mặc dù điểm đánh giá trung bình về các thuộc tính VHDN của các NHTM Việt Nam qua khảo sát này cho thấy có xu hướng chuyển từ văn hóa hướng nội (văn hóa gia đình, văn hóa thứ bậc) sang hướng ngoại (văn hóa sáng tạo, văn hóa thị trường) sau khi gia nhập WTO. Tuy nhiên điểm trung bình giữa hai thời kỳ được đánh giá qua các mẫu khác nhau nên kết quả có thể bị thiên lệch. Do đó tác giả tiếp tục sử dụng một kiểm định mẫu cặp (Paired mean t test) đối với những cá nhân đánh giá điểm cho cả hai thời kỳ để xem xét sự khác biệt có xảy ra thực sự giữa hai thời kỳ hay không. Kết quả phân tích (318 người trả lời cho cả hai thời kỳ) cho thấy thực sự có xu hướng chuyển dịch từ văn hóa hướng nội (văn hóa gia đình, văn hóa thứ bậc) sang hướng ngoại (văn hóa sáng tạo, văn hóa thị trường) ở các ngân hàng thương mại Việt Nam giữa hai thời kỳ

**Bảng 3.38. Kết quả kiểm định sự khác biệt về các loại hình VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Loại hình văn hóa | Trước gia nhập WTO | Sau gia nhập WTO | Khoảng tin cậy 95% | p-value (t) |
| Mean | SD | Mean | SD | Cận dưới | Cận trên |
| A.Văn hóa gia đình | 3.07 | 1.06 | 2.50 | 0.56 | -0.66 | -0.43 | 0.00 |
| B.Văn hóa sáng tạo | 2.14 | 0.36 | 2.40 | 0.54 | 0.21 | 0.31 | 0.00 |
| C.Văn hóa thị trường | 2.23 | 0.46 | 2.72 | 0.56 | 0.40 | 0.57 | 0.00 |
| D.Văn hóa thứ bậc | 2.54 | 0.90 | 2.33 | 0.55 | -0.31 | -0.13 | 0.00 |

**3.4.3.2. Xu hướng thay đổi tại ngân hàng Vietcombank**

Các giá trị p-value đối với văn hóa gia đình, văn hóa sáng tạo và văn hóa thị trường đều nhỏ hơn 0.05 cho thấy có sự thay đổi xu hướng rõ rệt trong 3 nhóm văn hóa đánh giá về doanh nghiệp của ngân hàng Vietcombank; Không có sự khác biệt về xu hướng thay đổi trong văn hóa thứ bậc của Vietcombank (giá trị p-value bằng 0.37 lớn hơn 0.05).

| Loại hình văn hóa | Trước gia nhập | Sau gia nhập | Khoảng tin cậy 95% | p-value |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Mean | SD | Mean | SD | Cận dưới | Cận trên |
| A.Văn hóa gia đình | 3.48 | 1.23 | 2.44 | 0.53 | -1.21 | -0.81 | 0.00 |
| B.Văn hóa sáng tạo | 2.18 | 0.37 | 2.35 | 0.51 | 0.24 | 0.08 | 0.00 |
| C.Văn hóa thị trường | 2.07 | 0.44 | 2.74 | 0.42 | 0.55 | 0.77 | 0.00 |
| D.Văn hóa thứ bậc | 2.28 | 1.03 | 2.24 | 0.48 | -0.22 | 0.08 | 0.37 |

**Bảng 3.39. Kết quả kiểm định sự khác biệt về loại hình VHDN tại ngân hàng Vietcombank trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO**

**3.5. ĐÁNH GIÁ SỰ THAY ĐỔI MÔ HÌNH VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM THEO NHỮNG YẾU TỐ NHÂN KHẨU HỌC**

Kết quả đánh giá chung cho thấy trước và sau khi gia nhập WTO mô hình VHDN tại các ngân hàng có sự dịch chuyển từ hướng nội sang hướng ngoại, chuyển dần từ mô hình văn hóa gia đình, thứ bậc sang mô hình văn hóa sáng tạo, thị trường. Mặc dù vậy, mức độ dịch chuyển có sự khác biệt giữa các ngân hàng, vùng miền, trình độ học vấn, giới tính; không có sự khác biệt theo độ tuổi của nhân viên khảo sát.

**CHƯƠNG 4****: THẢO LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP**

**4.1. THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU**

Đối với cấp độ VHDN, nhìn chung được các ngân hàng đánh giá khá tốt. Xu hướng chung trong nghiên cứu cho thấy điểm đánh giá ở giai đoạn sau khi gia nhập WTO lớn hơn khá nhiều so với giai đoạn trước khi gia nhập WTO. Tuy nhiên, cấp độ văn hóa càng cao (cấp độ văn hóa thứ 2,3, đòi hỏi chiều sâu văn hóa) thì mức tăng càng giảm.

Về mô hình văn hóa doanh nghiệp và sự chuyển dịch của các mô hình văn hóa doanh nghiệp. Nghiên cứu cho thấy mô hình VHDN của các NHTM Việt Nam có xu hướng chuyển dịch từ văn hóa hướng nội sang văn hóa hướng ngoại. Cụ thể là điểm đánh giá về hai chỉ tiêu văn hóa hướng nội là (1) văn hóa gia đình và (2) văn hóa thứ bậc có xu hướng giảm chung ở tất cả các ngân hàng. Trong khi đó xu hướng cho thấy các ngân hàng có sự dịch chuyển sang mô hình văn hóa hướng ngoại là (3) văn hóa thị trường và (4) văn hóa sáng tạo. Mặc dù có xu hướng dịch chuyển như vậy, mô hình VHDN hiện tại ở các NHTM nhà nước ở Việt Nam đang thể hiện sự cân bằng nhất định giữa các đặc điểm văn hóa hướng nội và hướng ngoại (khoảng cách giữa các mức điểm trung bình không quá xa nhau).

Nghiên cứu cho thấy, hầu hết các yếu tố nhân khẩu học đều có sự khác biệt khi đánh giá về cấp độ văn hóa doanh nghiệp và mô hình văn hóa doanh nghiệp. Đặc biệt, khi so sánh sự đánh giá các cấp độ văn hóa doanh nhiệp theo khu vực địa lý (hai miền Bắc – Nam), tác giả ghi nhận “hiệu ứng trung tâm” , theo đó các nhân viên phía Bắc đánh giá cao hơn các nhân viên phía Nam.

**4.2. ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM**

***4.2.1. Các giải pháp củng cố các cấp độ văn hóa doanh nghiệp***

*4.2.1.1. Tiếp tục củng cố cấu trúc văn hóa hữu hình mạnh tại các ngân hàng*

Thiết lập và ban hành bộ nhận dạng thương hiệu thống nhất trên toàn hệ thống với các chỉ dẫn cụ thể; Thống nhất các quy định về hệ thống lễ nghi, khánh tiết trên toàn hệ thống, tăng cường việc giám sát thực hiện hệ thống các quy trình, quy định đã được ban hành; Tăng cường việc xây dựng những mẩu chuyện, giai thoại về những nhân vật, sự kiện có ý nghĩa trong quá trình hình thành, phát triển của các ngân hàng.

*4.2.1.2. Nâng cao hiệu quả truyền thông và áp dụng các giá trị chung thống nhất trong ngân hàng*

Xây dựng các bộ tài liệu về VHDN, lồng ghép những giá trị chung quan trọng của ngân hàng trong phần giới thiệu về ngân hàng, cung cấp những bộ tài liệu này cho cán bộ nhân viên và yêu cầu tất cả các nhân viên cùng nghiên cứu; Thực hiện quy chế thưởng phạt nghiêm mình, định hình dần hình mẫu trong phong cách làm việc đáp ứng các tiêu chuẩn VHDN của ngân hàng; Thiết kế môi trường làm việc, cấu trúc quản trị phù hợp với triết ký kinh doanh; Đẩy mạnh hoạt động của các tổ chức chính trị, đoàn thể truyền thông về những giá trị chung thống nhất, về các nội dung VHDN của ngân hàng.

*4.2.1.3. Định hình những ngầm định tích cực trong tổ chức*

 Thiết lập được phong cách làm việc đặc trưng cho ngân hàng mình; Xây dựng danh sách những ngầm định cơ bản trong ngân hàng và triển khai phổ biến trong nhân viên.

 *4.2.2. Định hình mô hình văn hóa doanh nghiệp phù hợp với xu thế hội nhập quốc tế đồng thời phát huy bản sắc văn hóa Việt Nam*

Tác giả nhận định, xu hướng chuyển dịch theo hướng tăng các yếu tố thị trường và sáng tạo trong mô hình VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam là phù hợp nhằm thích ứng với môi trường cạnh tranh ngày càng cao trong lĩnh vực ngân hàng, tài chính tại Việt Nam. Tuy nhiên việc tăng các yếu tố văn hóa thị trường và sáng tạo không có nghĩa là các yếu tố văn hóa này chiếm ưu thế tuyệt đối so với các yếu tố văn hóa gia đình và thứ bậc.

Tác giả cho rằng, trong giai đoạn hiện nay, khi Việt Nam đã hội nhập sâu rộng hơn về kinh tế, cụ thể là trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng, mô hình VHDN của các NHTM nhà nước nên hướng tới dạng thức lấy tính thị trường làm trọng, các thuộc tính văn hóa còn lại giữ ở mức cân bằng, cụ thể: chỉ số về văn hóa thị trường là cao nhất, các chỉ số về văn hóa gia đình, thứ bậc và sáng tạo ở mức thấp hơn và tương đối cân bằng với nhau.

***4.2.3. Các giải pháp khác***

*4.2.3.1. Xây dựng bộ phận chuyên trách về quản trị văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại*

*4.2.3.2. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo các bước*

*4.2.3.3. Tăng cường công tác giáo dục, nâng cao kiến thức và nhận thức của cán bộ nhân viên về văn hóa doanh nghiệp*

**4.3. Những đóng góp của Luận án về mặt lý luận và thực tiễn**

***4.3.1. Các đóng góp về mặt lý luận***

*Một là*, hệ thống hóa cơ sở lý luận về VHDN nói chung và các đặc điểm của VHDN trong NHTM nói riêng, đồng thời đặt các vấn đề lý luận này vào một bối cảnh nghiên cứu mới. Mặc dù VHDN không còn là một chủ đề nghiên cứu mới trên thế giới nhưng tại Việt Nam, các nghiên cứu về VHDN vẫn còn khá ít. Trong quá trình tổng hợp các công trình nghiên cứu trước đây, tác giả nhận thấy chưa có hướng nghiên cứu nào về VHDN tại các NHTM nhà nước trùng khớp với hướng của luận án, nên cơ sở lý luận này được coi là một đóng góp mới về hướng nghiên cứu trong điều kiện Việt Nam.

*Hai là*, xây dựng và kiểm chứng mô hình nghiên cứu từ sự tổng hợp các nghiên cứu trước có liên quan. Các thang đo trong nghiên cứu được tổng hợp, điều chỉnh, bổ sung và kiểm định độ tin cậy trong điều kiện Việt Nam. Đây cũng là một điểm mới trong nghiên cứu của tác giả nhằm bổ sung, hoàn thiện hơn về mặt lý luận cho lĩnh vực nghiên cứu về VHDN tại các NHTM.

***4.3.2. Các đóng góp về mặt thực tiễn***

*Một là*, đánh giá một số khía cạnh quan trọng trong các cấp độ VHDN và sự thay đổi các cấp độ VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Theo đó, điểm đánh giá dành cho các cấp độ VHDN có xu hướng tăng lên sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Tuy nhiên, các cấp độ văn hóa càng cao, đòi hỏi chiều sâu văn hóa như “Những giá trị chung được thống nhất” và “Những ngầm định cơ bản” có số điểm đánh giá thấp hơn so với cấp độ văn hóa thứ nhất “Cấu trúc văn hóa hữu hình”. Luận án cũng đã đánh giá được sự khác biệt về các cấp độ VHDN theo những yếu tố nhân khẩu học của nhân viên ngân hàng.

*Hai là*, xác định mô hình VHDN và sự dịch chuyển của các mô hình VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO (Theo mô hình 4 loại hình VHDN của Quinn và Camaron, 2011). Theo đó, nhận diện được xu hướng chuyển dịch từ văn hóa hướng nội sang văn hóa hướng ngoại của các NHTM nhà nước ở Việt Nam. Đánh giá sự khác biệt của mô hình VHDN theo các yếu tố nhân khẩu học của nhân viên ngân hàng.

*Ba là*, trên cơ sở kết quả nghiên cứu, luận án đã đưa ra một số đề xuất giải pháp đối với các NHTM nhà nước ở Việt Nam nhằm củng cố các cấp độ VHDN, định hình mô hình VHDN phù hợp, nâng cao chất lượng quản trị VHDN, hiệu quả áp dụng VHDN, từ đó tăng cường lợi thế cạnh tranh của ngân hàng, đóng góp cho sự phát triển bền vững của các ngân hàng.

**4.4. Những hạn chế của Luận án và hướng nghiên cứu tiếp theo**

***4.4.1. Hạn chế về nội dung nghiên cứu***

Theo lý thuyết Ba cấp độ văn hóa của Schein (1992), cấp độ văn hóa thứ hai là “Những giá trị chung được thống nhất” và cấp độ văn hóa thứ ba “Những ngầm định cơ bản” bao gồm rất nhiều yếu tố khác nhau tùy thuộc vào đặc trưng, loại hình kinh doanh hay quá trình phát triển của từng doanh nghiệp. Tuy nhiên, xuất phát từ mục tiêu nghiên cứu, đồng thời qua trao đổi với một số chuyên gia và cán bộ ngân hàng về những yếu tố quan trọng thuộc những cấp độ văn hóa này cần khảo sát, luận án mới chỉ khảo sát và đánh giá được 3 yếu tố thuộc cấp độ văn hóa thứ hai và 4 yếu tố thuộc cấp độ văn hóa thứ ba. Số lượng các yếu tố khảo sát như vậy được đánh giá là còn khá khiêm tốn.

***4.4.2. Hạn chế về phạm vi nghiên cứu***

Luận án chỉ giới hạn phạm vi nghiên cứu về VHDN ở các ngân hàng nhà nước, chưa mở rộng nghiên cứu tới các NHTM tư nhân và ngân hàng nước ngoài đang hoạt động ở Việt Nam. Do vậy, kết quả nghiên cứu chưa phản ảnh được tổng thể thực tiễn đánh giá về các cấp độ VHDN và mô hình VHDN đối với hệ thống các NHTM đang hoạt động tại Việt Nam.

***4.4.3. Hạn chế về mẫu nghiên cứu và phương pháp thu thập dữ liệu***

Mẫu nghiên cứu thu được 1153 phiếu điều tra hợp lệ từ cán bộ, nhân viên thuộc 4 NHTM nhà nước lớn nhất Việt Nam. Tuy nhiên, trong đó chỉ 318 người có được đánh giá trong bảng hỏi cho cả hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Mặc dù số lượng mẫu như vậy vẫn đảm bảo quy định cho nghiên cứu định lượng nhưng so với tổng thể thì số mẫu còn nhỏ. Nếu mẫu nghiên cứu với số lượng người trả lời cho cả hai thời kỳ được mở rộng hơn thì kết quả phân tích sẽ tốt hơn. Vì vậy, các kết quả phân tích có thể đúng với mẫu nghiên cứu nhưng khả năng suy rộng cho tổng thể còn hạn chế.

***4.4.4. Đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo***

 Nghiên cứu về VHDN đang là một chủ đề ngày càng thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu, các doanh nghiệp và nhiều chủ thể khác trong xã hội. Vì vậy, tác giả đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo về chủ đề này như sau:

Trước hết, nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng nội dung nghiên cứu, đưa thêm các yếu tố thuộc cấp độ văn hóa thứ hai “Những giá trị chung được thống nhất” và cấp độ văn hóa thứ ba “Những ngầm định cơ bản” vào nội dung nghiên cứu.

Bên cạnh đó, nghiên cứu trong tương lai cần mở rộng phạm vi nghiên cứu, mở rộng nghiên cứu tới các NHTM tư nhân và các NHTM nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam.

Ngoài lĩnh vực ngân hàng, nghiên cứu về VHDN có thể mở rộng thực hiện thực hiện với nhiều lĩnh vực sản xuất và dịch vụ khác.

**KẾT LUẬN**

Kết quả nghiên cứu đã trả lời được các câu hỏi nghiên cứu ban đầu đặt ra bao gồm (1) Xác định kết quả đánh giá của cán bộ nhân viên về một số khía cạnh thuộc các cấp độ VHDN; về loại hình VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam và sự thay đổi của nó giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO; (2) Đánh giá sự khác biệt theo các yếu tố nhân khẩu học tới việc xác lập loại hình VHDN và các cấp độ VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam như thế nào; (3) Đề xuất những giải pháp đối với các NHTM nhà nước ở Việt Nam nhằm củng cố các cấp độ VHDN, định hình mô hình VHDN phù hợp, từ đó tăng cường lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu quả quản trị của ngân hàng.

Đối với câu hỏi thứ nhất, bằng kết quả điều tra thực nghiệm với hơn 1100 nhân viên tại bốn NHTM nhà nước lớn nhất Việt Nam (Vietcombank, BIDV, VietinBank và Agribank), nghiên cứu đã khái quát được “bức tranh” về kết quả đánh giá các cấp độ VHDN tại các NHTM nhà nước ở Việt Nam. Nhìn chung về tổng thể, các cấp độ VHDN đều được đánh giá ở mức khá tốt sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Điều này cũng phản ánh tín hiệu tích cực đối với các chương trình xây dựng VHDN tại các ngân hàng trong thời gian vừa qua. Vai trò của VHDN cũng được coi trọng hơn và những thuộc tính về tính sáng tạo trong tổ chức cũng được đề cao hơn. Nghiên cứu cũng cho thấy mô hình VHDN của các NHTM nhà nước ở Việt Nam có dịch chuyển từ hướng nội sang tính hướng ngoại nhiều hơn từ sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Xu hướng chung là như vậy, tuy nhiên sự dịch chuyển mô hình văn hóa cũng khá khác nhau giữa các ngân hàng.

Đối với câu hỏi thứ hai, kết quả nghiên cứu đã cho thấy kết quả đánh giá các cấp độ VHDN, cấu trúc mô hình VHDN cũng chịu ảnh hưởng của những yếu tố nhân khẩu học, trong đó việc đánh giá các cấp độ VHDN chịu ảnh hưởng nhiều hơn bởi những yếu tố này.

Đối với câu hỏi thứ ba, tác giả cũng đã đề xuất một số giải pháp đối với các NHTM nhà nước ở Việt Nam nhằm củng cố các cấp độ VHDN, định hình mô hình VHDN phù hợp, từ đó tăng cường lợi thế cạnh tranh của ngân hàng. Các đề xuất dựa trên kết quả nghiên cứu thực trạng VHDN tại các ngân hàng trong chương 2, qua thảo luận với một số lãnh đạo các NHTM nhà nước và qua thực tiễn nghiên cứu của tác giả.

Tác giả nhận thấy, mặc dù còn một số hạn chế, song kết quả nghiên cứu của luận án đã có những đóng góp nhất định vào công tác xây dựng và quản trị VHDN của các NHTM nhà nước ở Việt Nam hiện nay theo hướng nâng cao hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh, tăng cường khả năng hội nhập và phát triển bền vững của các ngân hàng.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

**A. Bài đăng tạp chí, hội thảo khoa học**

1. Nguyen Hai Minh, Dao Trung Kien (2015), “Changes in Adaption to Organizational Culture Levels in Vietnamese Commercial Banks Before and After WTO Participation”, Asian Social Science, ISSN 1911-2017, Vol. 11, pp.104-111.

2. Nguyễn Hải Minh (2015), “Mô hình văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhà nước trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO”, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN - Kinh tế và Kinh doanh, ISSN 0866-8612, Tập 31, Số 3 (2015) tr. 10-20.

3. Nguyễn Hải Minh (2015), “Các cấp văn hóa doanh nghiệp trong các ngân hàng thương mại nhà nước ở Việt Nam giữa hai thời kỳ trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO ”, Tạp chí Khoa học Thương mại, ISSN 1859-3666, Số 82+83 (6-7/2015) tr. 108-116.

4. Nguyễn Hải Minh (2015), “Các lý thuyết, mô hình về lãnh đạo, quản lý bằng văn hóa”, Kỷ yếu Hội thảo “Thực tiễn lãnh đạo, quản lý tại vực công và tư ở Việt Nam hiện nay: Nhưng điển hình tiên tiến”, Trường Đại học Kinh tế, ĐHQGHN, tháng 8/2015.

5. Đỗ Minh Cương, Nguyễn Hải Minh (2015) “Về trình độ lý luận chính trị, chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng công tác đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp Trung ương”, Kỷ yếu Hội thảo “Khoa học lãnh đạo, quản lý và công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo và doanh nhân Việt nam hiện nay”, Trường Đại học Kinh tế, ĐHQGHN, tháng 1/2015.

**B. Đề tài nghiên cứu khoa học, dự án nghiên cứu**

Nguyễn Hải Minh, Thành viên nghiên cứu Đề án cấp ĐHQGHN, Phát triển văn hóa cộng đồng và xây dựng kế hoạch chiến lược thương hiệu của Đại học Quốc gia Hà Nội, Mã số : QGĐA.08.02 (Đã nghiệm thu năm 2011).