

ĐẶC ĐIỂM VÀ YÊU CẦU VỀ VĂN HÓA KINH DOANH CỦA HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

Th.s Trần Đại Hải

Vụ Kế hoạch Tài chính, Bộ Giáo dục và Đào tạo

PGS.TS. Đỗ Minh Cương

Vụ Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, Ban Tổ chức Trung ương

Những thách thức do tiến trình hội nhập toàn cầu đang diễn ra hàng ngày, buộc các ngân hàng thương mại Việt Nam phải quan tâm phát triển tốt các nguồn nội lực, trong đó làm thế nào để xây dựng và phát triển văn hoá kinh doanh tại ngân hàng mình một cách đúng hướng và phù hợp luôn là một trong những mục tiêu cơ bản mà các nhà quản trị ngân hàng cần hướng tới. Xây dựng văn hoá kinh doanh của các ngân hàng thương mại Việt Nam cần bám sát các đặc điểm hoạt động kinh doanh của chúng. Theo đó, có 4 công việc cần ưu tiên trong xây dựng văn hoá kinh doanh của các ngân hàng thương mại Việt Nam là: quan tâm hơn nữa đến việc tạo dựng bản sắc kinh doanh riêng; chăm lo hơn nữa việc xây dựng hình ảnh cho mình; xây dựng bộ cảm nang văn hoá kinh doanh; thường xuyên tuyên truyền, giáo dục, vận động, đào tạo về văn hoá kinh doanh.

Từ khóa: Ngân hàng thương mại Việt Nam, văn hoá kinh doanh, bản sắc kinh doanh.

1. Tầm quan trọng của văn hoá kinh doanh trong hoạt động của ngân hàng thương mại

Thực tế đã chứng minh, văn hoá kinh doanh tại mỗi doanh nghiệp không những là nguồn lực quan trọng, có khả năng tổng hợp liên kết và phát huy tối đa sức mạnh của các nguồn lực còn lại mà còn tạo sự khác biệt độc đáo trên thị trường, giúp doanh nghiệp chiến thắng trong cạnh tranh. Văn hoá kinh doanh của mỗi doanh nghiệp được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác, giúp doanh nghiệp duy trì, phát triển lâu dài và bền vững. Chính vì vậy, văn hoá kinh doanh luôn được coi như tài sản vô giá của mỗi doanh nghiệp. Xây dựng được văn hoá kinh doanh đồng nghĩa với doanh nghiệp không chỉ hướng tới mục tiêu là lợi nhuận mà còn khẳng định giá trị của mình.

Ngân hàng là ngành kinh doanh dịch vụ, gắn liền với yếu tố con người. Hơn thế nữa, dịch vụ ngân hàng thuộc loại hình dịch vụ cao cấp, phức tạp, vì vậy các yêu cầu đòi hỏi đối với yếu tố con người phải ở mức độ cao hơn vì vậy đòi hỏi văn hoá phải được xây dựng và phát triển ở cấp độ cao. Ngân hàng thương mại (NHTM) là một trung gian tài chính hoạt động trên lĩnh vực tiền tệ nên có quan hệ mật thiết tới sự phát triển của tất cả các thành phần

trong nền kinh tế quốc dân, khách hàng của ngân hàng là mọi thành viên của xã hội nếu có nhu cầu, hoạt động của ngân hàng liên quan đến mọi lĩnh vực của đời sống, kinh tế, xã hội. Hệ thống NHTM chiếm một tỷ trọng đáng kể trong các hoạt động trung gian trao đổi tiền tệ, cung cấp các dịch vụ tài chính đa dạng và đồng thời cung ứng các dịch vụ ban đầu nhằm thực hiện chính sách tiền tệ quốc gia. Do đó, xây dựng văn hoá kinh doanh (VHKD) trong hoạt động của NHTM là rất cần thiết, nó góp phần không chỉ vào sự tăng trưởng lâu dài của chính bản thân ngân hàng mà còn ảnh hưởng đến phát triển bền vững của toàn xã hội. Có thể nói, ngân hàng thương mại là một ngành kinh doanh đặc trưng, có mối liên hệ và tác động tới không chỉ các vấn đề kinh tế mà cả các vấn đề xã hội nên văn hoá kinh doanh trong hoạt động của các ngân hàng thương mại ở Việt Nam càng rất đáng được quan tâm.

Gia nhập WTO chúng ta phải chấp nhận mở cửa hơn nữa các dịch vụ ngân hàng. Các ngân hàng nước ngoài dưới nhiều hình thức khác nhau sẽ có nhiều cơ hội hơn trong việc xâm nhập thị trường Việt Nam. Đây chính là động lực để ngành ngân hàng Việt Nam phải tự hoàn thiện, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững hơn. Khi Việt Nam gia nhập WTO các ngân hàng nước ngoài sẽ có

hiệu hoạt động phong phú đa dạng tại Việt Nam và được đối xử ngang bằng theo đúng nguyên tắc tối huệ quốc của WTO. Khi đó, ngân hàng sẽ gặp phải những đối thủ nặng ký (thương hiệu, vốn, công nghệ, nhân lực, kinh nghiệm, sản phẩm...) ngay trên thị trường VN. Các tổ chức tín dụng nước ngoài với phạm vi hoạt động ngày càng mở rộng, chia sẻ, chiếm lĩnh thị phần nội địa của các NHTM Việt Nam. Điều này tác động mạnh mẽ tới hệ thống ngân hàng trong nước. Các ngân hàng nước ngoài có thể mạnh về vốn lớn, trình độ quản lý chuyên nghiệp, công nghệ cao... không những sẽ thu hút đông đảo đội ngũ khách hàng trong nước mà còn hút nguồn nhân lực các ngân hàng Việt Nam sang. Vì vậy, các ngân hàng trong nước phải tranh thủ lợi thế về mặt thời gian, có những hành động chuẩn bị ngay từ lúc này. Một trong những điều quan trọng cần làm để có thể thu hút và giữ chân khách hàng cũng như đội ngũ nguồn nhân lực là cần phải xây dựng văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp.

Môi trường kinh doanh đang ngày trở nên phức tạp và cạnh tranh cao, đòi hỏi các doanh nghiệp nói chung và các NHTM nói riêng phải không ngừng gia tăng các nguồn lực của mình, trong đó văn hoá luôn được coi như là một trong những nguồn lực quan trọng nhất, có tính chất tạo nền tảng để duy trì và phát triển mọi hoạt động trong ngân hàng, tạo nên ưu thế rõ nét trong cạnh tranh, giúp ngân hàng đứng vững và ngày một phát triển. So sánh với các NHTM trên thế giới, hệ thống NHTM Việt Nam còn khá non trẻ, bản sắc văn hoá tại từng ngân hàng tuy đã bước đầu hình thành nhưng chưa rõ ràng và hầu hết chưa được các nhà quản trị quan tâm và chủ động phát triển với đúng tầm quan trọng của nó. Trong khi đó, những thách thức do tiến trình hội nhập toàn cầu đang diễn ra hàng ngày, buộc các NHTM Việt Nam phải quan tâm phát triển tốt các nguồn nội lực, trong đó làm thế nào để xây dựng và phát triển văn hoá kinh doanh tại ngân hàng mình một cách đúng hướng và phù hợp luôn là một trong những mục tiêu cơ bản mà các nhà quản trị ngân hàng cần hướng tới.

2. Đặc điểm và yêu cầu về văn hóa kinh doanh trong hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam

2.1 Đặc điểm hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại Việt Nam

NHTM có đặc điểm giống như các doanh nghiệp

khác trong nền kinh tế, cũng sử dụng các yếu tố sản xuất như lao động, tư liệu lao động, đối tượng lao động (tiền vốn) làm yếu tố đầu vào, để sản xuất ra những yếu tố đầu ra dưới hình thức dịch vụ tài chính mà khách hàng yêu cầu. Cũng như các doanh nghiệp khác, ngân hàng thương mại hoạt động trên thị trường với đầy đủ các yếu tố pháp lý, các yêu cầu nghiệp vụ và mục tiêu hoạt động theo quy định của pháp luật Việt Nam. Tuy nhiên, khác với các doanh nghiệp khác, NHTM là loại hình doanh nghiệp đặc biệt; hoạt động kinh doanh NHTM có những đặc thù riêng mà các doanh nghiệp trong các ngành khác không có, thể hiện qua các đặc điểm sau:

- Hoạt động kinh doanh của NHTM có liên quan đến nhiều mặt, nhiều lĩnh vực hoạt động và nhiều đối tượng khách hàng khác nhau. Do đó, tình hình tài chính của NHTM có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp, tâm lý của người dân, cũng như của cả nền kinh tế. Kinh doanh ngân hàng phát sinh những quan hệ giao dịch, giao tiếp với khách hàng rất đa dạng, diễn ra hàng ngày, hàng giờ với mật độ công việc và yêu cầu phục vụ có tính đa dạng, liên tục và đan xen. Hoạt động ngân hàng vì thế mà được gọi là *“hoạt động dựa trên các mối quan hệ”*.

- Ngân hàng thương mại còn có một nhiệm vụ là giữ hộ các khoản tiền của những người chưa có nhu cầu sử dụng, cung cấp dịch vụ cho những người có nhu cầu tiếp cận các khoản tiền này. Do vậy, kinh doanh ngân hàng còn được gọi là kinh doanh bằng lòng tin với tôn chỉ là “khách hàng gửi tiền sẽ được nhận tiền gốc và lãi đúng hạn, và ngân hàng sẽ hoàn trả đủ gốc và lãi cho người gửi tiền theo thời hạn cam kết”. Chính vì thế mà hình thành nên thuật ngữ *“tín dụng”*.

- Thị trường của ngân hàng bao gồm các mối quan hệ giữa ngân hàng và các nhóm khách hàng và chính các ngân hàng, các tổ chức tín dụng khác... hay tất cả mọi người và các nhóm tổ chức đang sinh sống và làm việc có nhu cầu đều có thể trở thành khách hàng của ngân hàng. Như vậy, hoạt động của ngân hàng là hoạt động “phục vụ công chúng rộng rãi”.

- Sản phẩm dịch vụ giữa các ngân hàng có tính đồng nhất cao, có những liên kết giống nhau, do vậy tính đặc chủng, độc quyền về sản phẩm dịch vụ và độc quyền về công nghệ không thể kéo dài về mặt thời gian. Hoạt động ngân hàng thường không có sản phẩm riêng (khác với các ngành sản xuất sản phẩm

vật chất, buộc phải có sự khác biệt về kiểu dáng, chất lượng, bao bì...). Thậm chí xu hướng quốc tế hoá các hoạt động ngân hàng để thuận tiện cho các giao dịch của khách hàng lại ngày càng phát triển.

- Hiệu ứng dây chuyền là đặc trưng cực kỳ nhạy cảm đối với hoạt động của các ngân hàng thương mại, chỉ cần một ngân hàng lâm vào tình trạng mất khả năng thanh toán hay rơi vào một biến động bất thường nào đó trong hoạt động, lập tức sẽ ảnh hưởng ngay đến hoạt động của các ngân hàng khác với những hậu quả khôn lường. Đây chính là hiệu ứng “phá sản dây chuyền”.

- Hoạt động kinh doanh của NHTM là hoạt động chứa nhiều rủi ro, bởi lẽ nó tổng hợp tất cả các rủi ro của khách hàng, đồng thời rủi ro trong hoạt động kinh doanh ngân hàng có thể gây ảnh hưởng lớn cho nền kinh tế hơn bất kỳ rủi ro của loại hình DN nào vì tính chất lây lan có thể làm rung chuyển toàn bộ hệ thống kinh tế. Do đó, trong quá trình hoạt động các NHTM phải thường xuyên cảnh giác, nghiên cứu, phân tích, đánh giá, dự báo và có những biện pháp phòng ngừa từ xa có hiệu quả.

2.2 Các yêu cầu trong xây dựng văn hóa kinh doanh của các ngân hàng thương mại Việt Nam

Từ đặc điểm hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại Việt Nam, việc xây dựng văn hoá kinh doanh trong ngân hàng thương mại cần phải chú trọng tới một số yêu cầu như sau:

- Với tính chất các mối quan hệ xã hội rất phong phú và đa dạng trong hoạt động, việc xây dựng các giá trị của văn hoá kinh doanh của NHTM phải bao hàm được tính xã hội, tập quán cộng đồng và cả những quy tắc ứng xử theo thông lệ quốc tế. Những tác động của các nhân tố văn hóa xã hội (như khoảng cách quyền lực, sự né tránh rủi ro, tập quán mua bán...) đến hoạt động của các NHTM khá rõ nét. Các ngân hàng VN có lợi thế về đồng cảm văn hóa kinh doanh. Đây là yếu tố rất quan trọng, kỳ vọng giữ những vị trí của các ngân hàng thương mại Việt Nam khi hội nhập. Niềm tin và những đồng cảm văn hóa là sức hút chủ yếu của các ngân hàng thương mại trong nước trong việc tiếp tục củng cố mối quan hệ truyền thống với khách hàng khi mà các đối thủ cạnh tranh tỏ rõ sự hơn hẳn về nhiều phương diện.

- Do tính đồng dạng trong sản phẩm dịch vụ giữa các ngân hàng nên yếu tố cạnh tranh sản phẩm độ

quyền không có ý nghĩa quyết định, chính vì thế mà các yếu tố văn hoá (như cung cách ứng xử giao dịch, thái độ của đội ngũ nhân viên, cũng như các giá trị của triết lý kinh doanh, đạo đức kinh doanh, văn hoá của người lãnh đạo ngân hàng...) là yếu tố rất quan trọng để cạnh tranh trên thị trường. Với cả trăm ngân hàng cùng hoạt động trong các lĩnh vực giống nhau như huy động vốn, tín dụng, thì lời giải chính xác nhất cho sự lựa chọn của khách hàng chính là văn hóa kinh doanh. Trong lộ trình hội nhập, cùng với việc chạy đua về khoa học, công nghệ, dịch vụ ngân hàng... thì văn hóa kinh doanh là tài sản vô hình để mỗi ngân hàng hoàn chỉnh, nâng cao thương hiệu của mình.

- Rủi ro trong hoạt động của ngân hàng thương mại không chỉ đến từ kinh doanh mà còn đến từ các yếu tố ngoại lai khác như dư luận xã hội, tính chất lan truyền thông tin từ khách hàng, hay những sự cố của đối tác, đối thủ và cả đạo đức tác phong trình độ của các cấp quản trị và đội ngũ nhân viên... vì thế việc xây dựng văn hoá kinh doanh trong ngân hàng thương mại phải được thực hiện đồng bộ và nhịp nhàng. Đây không chỉ dừng lại ở những hình thức dễ nhận biết như đồng phục nhân viên, cơ sở vật chất, kỹ năng giao tiếp... mà còn là sự phát huy các giá trị truyền thống của ngành, xây dựng nền tảng đạo đức, trình độ và tác phong của từng con người trong hệ thống, tạo sự gắn kết nội bộ, tôn trọng tính thống nhất, kỷ cương, thực hiện đầy đủ các trách nhiệm cộng đồng trong hoạt động của toàn hệ thống, từ đó sẽ tạo được niềm tin đối với khách hàng và cộng đồng xã hội.

- Ngân hàng thương mại vừa là người huy động vốn, vừa là người cho vay, các hoạt động này không đứt đoạn trong từng thời gian cụ thể mà đan xen và diễn ra trong một thời điểm. Do vậy mà cung cách ứng xử, thái độ giao dịch của đội ngũ nhân viên ngân hàng phải rất *linh hoạt, cẩn trọng, phù hợp* với từng tình huống nhưng luôn luôn phải *hướng đến các triết lý và chuẩn mực* đã đề ra khi giao tiếp với khách hàng.

- Hoạt động của ngân hàng thương mại chủ yếu dựa trên chữ “*tín*” và “*các mối quan hệ*” nên việc phục vụ yêu cầu của khách hàng không chỉ cứng nhắc trong những quy tắc, quy trình nghiệp vụ mà còn cả những *ứng xử mang tính “nghệ thuật”*, sự hiểu biết tường tận tâm lý, khả năng, thái độ, hành vi, những yếu tố liên quan đến văn hoá của khách hàng.

Có thể khẳng định kinh doanh ngân hàng nói riêng rất cần đến văn hóa ứng xử để thành công. Qua giao tiếp với khách hàng, hình ảnh nhân viên ngân hàng phản ánh hình ảnh của ngân hàng. Sự không thỏa mãn của khách hàng sẽ ảnh hưởng tới uy tín của ngân hàng và ngược lại hình ảnh đẹp về một ngân hàng sẽ được thừa nhận và truyền bá nếu nhân viên giao dịch làm hài lòng khách hàng. Với cùng một sản phẩm tiết kiệm bậc thang chẳng hạn, người dân sẽ không chỉ quan tâm tới lãi suất (mức lãi suất tương đối sát nhau vì các ngân hàng thường “nhìn nhau” để đưa ra), mà đặc biệt chú ý tới chất lượng phục vụ, độ đơn giản trong các thủ tục, các sản phẩm tiện ích đi kèm và uy tín của thương hiệu đó.

- Tiến bộ trong hoạt động ngân hàng thương mại gắn liền với sự phát triển của khoa học kỹ thuật và trình độ tiên tiến trong quản lý, nên việc đào tạo và học hỏi là điều không thể thiếu đối với đội ngũ cán bộ công nhân viên trong ngân hàng. Đây là yêu cầu quan trọng trong việc hình thành và phát huy các giá trị tốt đẹp của văn hoá kinh doanh trong ngân hàng thương mại.

- Ngân hàng là ngành kinh doanh dịch vụ vì vậy đòi hỏi văn hóa phải được xây dựng và phát triển ở cấp độ cao. Quy mô bộ máy tổ chức của ngân hàng thường lớn, bao phủ rộng trên nhiều vùng miền vì vậy việc xây dựng và phát triển văn hoá đòi hỏi phải tính đến yếu tố văn hoá địa phương. Ngân hàng thường có số lượng cán bộ làm việc lớn vì vậy cần coi trọng việc thể chế hoá các quy định nội bộ liên quan đến văn hoá. Ngân hàng là ngành kinh doanh rủi ro, luôn chịu sự điều chỉnh chặt chẽ của nhiều loại quy định khác nhau, vì vậy, cần chú trọng xây dựng văn hóa kiểm soát rủi ro và văn hoá tuân thủ.

3. Khuyến nghị

Đến nay, hầu hết các NHTM Việt Nam đã quan tâm xây dựng thương hiệu vững chắc trên nền tảng văn hóa kinh doanh. Chẳng hạn như Vietcombank, ACB, Sacombank với dịch vụ thanh toán quốc tế và những tiện ích từ dịch vụ thẻ ATM các ngân hàng này mang lại, hay các sản phẩm bán lẻ của Techcombank, ABBank... Nhiều ngân hàng cũng đã gây dựng được đối tượng khách hàng riêng như Agribank với đối tượng ở nông thôn, Ngân hàng Chính sách xã hội với đối tượng chính sách, vùng sâu vùng xa. Ngay cả những cái tên mới như LienVietBank, OceanBank với những chiến dịch truyền thông rầm rộ và các dịch vụ hậu mãi tích cực đang trở nên quen

thuộc hơn với khách hàng.

Tuy nhiên, điểm mặt điểm tên có thể thấy những ngân hàng nổi bật đa phần đều thuộc về các ngân hàng thương mại nhà nước với lịch sử lâu đời và đối tượng khách hàng quen thuộc. Với tư cách là “tài sản vô hình”, văn hóa kinh doanh trong hoạt động NHTM cần phải tiếp tục có vị trí xứng đáng trong chiến lược phát triển của mỗi ngân hàng. Xuất phát từ các yêu cầu trong xây dựng văn hóa kinh doanh của các ngân hàng thương mại Việt Nam, nổi lên một số công việc cần được quan tâm hàng đầu, bao gồm:

Thứ nhất, quan tâm hơn nữa đến việc tạo dựng bản sắc kinh doanh riêng.

Các chuyên gia trong lĩnh vực quảng cáo, xây dựng thương hiệu cũng cho rằng, để có chỗ đứng, các ngân hàng phải xây dựng sự khác biệt trong thương hiệu từ độ nhận diện cao, được quốc tế hoá và truyền tải những giá trị độc đáo. Đặc biệt, cần xác định sản phẩm “bản sắc” nhất của ngân hàng mình và xây dựng chiến lược truyền thông tới khách hàng xoay quanh sản phẩm ấy để tạo nên nét riêng của ngân hàng mình. Đến nay, hàng chục ngân hàng thương mại cổ phần quy mô nhỏ ra đời trong thời gian gần đây đã không ghi được nhiều dấu ấn và tỏ ra mờ nhạt. Hơn 100 ngân hàng gồm cả các chi nhánh ngân hàng nước ngoài đang hoạt động, nhưng chỉ một số ít tên tuổi được mệnh danh là “đại gia” để lại dấu ấn trong lòng người tiêu dùng. Mặc dù đã dày công quảng bá, thay đổi logo hay gia tăng các dịch vụ, nhưng tên tuổi của các NHTM Việt Nam vẫn mờ nhạt vì không tạo được dấu ấn bản sắc trong lòng khách hàng. Những năm vừa qua, thiếu bản sắc của ngành ngân hàng cũng chính là những điểm thiếu và yếu trong hành trình xây dựng thương hiệu của các ngân hàng Việt Nam.

Thứ hai, chăm lo hơn nữa việc xây dựng hình ảnh cho mình

Có thể nói, chưa bao giờ các ngân hàng lại chăm lo, xây dựng hình ảnh cho mình đến vậy. Đi ra ngoài đường, ở đâu cũng bắt gặp hình ảnh nhận diện của các ngân hàng từ biển hiệu, băng-rôn, máy ATM cho đến đồng phục của các nhân viên. Rất nhiều ngân hàng chi ra hàng chục tỷ đồng để xây dựng thương hiệu. Bốn ngân hàng thương mại lớn là Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam, Ngân hàng Đầu tư và Phát

triển Việt Nam và Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam mặc dù là những thương hiệu lớn, lâu năm và có tên tuổi trên thị trường song cũng có những sửa đổi chi tiết bộ nhận diện của mình, thậm chí thay đổi hẳn như trường hợp của Ngân hàng Công thương Việt Nam. Có thể nói các NHTM đã tư duy mang tính chiến lược hơn.

Tuy nhiên, không phải tất cả các ngân hàng đều biết tạo dựng hình ảnh chuyên nghiệp, gần gũi đối với khách hàng của mình. Một số đang quá chú trọng tới hình thức bên ngoài, trong khi hàng loạt các yếu tố quan trọng như phong cách làm việc hiện đại, đạo đức kinh doanh, sự tôn trọng khách hàng và quan hệ nội bộ trong ngân hàng lại không được các ngân hàng quan tâm.

Thứ ba, xây dựng bộ cảm nang văn hóa kinh doanh

Để thu hút khách hàng, bên cạnh việc nâng cao chất lượng tiện ích của sản phẩm dịch vụ, một lời giải quan trọng trong bài toán cạnh tranh chính là việc sử dụng cảm nang văn hóa kinh doanh. Muốn vậy, cần tập trung sự quan tâm đặc biệt của HĐQT vào việc chỉ đạo xây dựng các bộ qui chế hay qui tắc thống nhất trong toàn hệ thống riêng của Ngân hàng mình. Các chuẩn mực này phải toàn diện, bao gồm các qui tắc: Về phương thức tổ chức cung ứng dịch vụ cho từng nhóm sản phẩm; Về phong thái giao tiếp riêng; Về Logo và các hình thức kiểu dáng bài trí công sở, kiểu dáng trang phục... gắn với Logo; Về khánh tiết, Hội họp hàng năm cho từng cấp, từng qui mô; Về hoàn thiện và quản lý các ấn phẩm, mẫu biểu phát ra thống nhất toàn hệ thống; Về nguyên tắc “chiêu hiền đãi sỹ”, sử dụng và trọng dụng nhân tài nói riêng và khích lệ tập thể người lao động có kiến thức, có tính chuyên nghiệp cao và thống nhất

nói chung.

Văn hóa kinh doanh chỉ có thể tồn tại và phát triển bền vững ở mỗi chi nhánh ngân hàng khi từng cán bộ nhân viên ngân hàng thấu hiểu được bản chất của nó, còn nhà quản trị ngân hàng cụ thể hóa thành các chuẩn mực, đồng thời có các biện pháp giáo dục, đào tạo và khuyến khích mọi người thực hiện một cách nghiêm túc, tự giác.

Thứ tư, thường xuyên tuyên truyền, giáo dục, vận động, đào tạo về văn hóa kinh doanh

Văn hóa kinh doanh chỉ có thể tồn tại và phát triển bền vững ở mỗi chi nhánh ngân hàng khi từng cán bộ nhân viên ngân hàng thấu hiểu được bản chất của nó, còn nhà quản trị ngân hàng cụ thể hóa thành các chuẩn mực, đồng thời có các biện pháp giáo dục, đào tạo và khuyến khích mọi người thực hiện một cách nghiêm túc, tự giác.

Văn hóa không phải như quy chế, nội quy lao động mà mỗi CBNV ngân hàng bắt buộc phải thực hiện. Để kinh doanh có văn hóa ở mọi nơi, mọi lúc, cần hơn sự tuyên truyền giáo dục, vận động CBNV, trang bị cho họ những kiến thức, giúp họ nâng cao nhận thức và hiểu sâu sắc ý nghĩa, yêu cầu của việc thực hiện văn hóa kinh doanh trong từng hoạt động ngân hàng. Từ nhận thức, chuyển biến thành hành động, dần trở thành phổ biến và đi vào nền nếp. Khi đó, văn hóa trở thành một yếu tố quyết định sự phát triển bền vững của ngân hàng. Để có được nền tảng văn hóa kinh doanh cơ bản, trước tiên cần tập trung bồi dưỡng nâng cao trình độ văn hoá lãnh đạo và văn hoá quản lý cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo và quản lý của NHTM. □

Tài liệu tham khảo:

1. Kiều Hữu Dũng (2004): *Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại cổ phần trong quá trình hội nhập và phát triển*, Tạp chí Ngân hàng, số 8.
2. Đỗ Hoài Linh (2007): *Văn hoá kinh doanh trong hoạt động của ngân hàng thương mại Việt Nam*, Luận văn Thạc sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Nguyễn Thị Mùi (2007): *Văn hóa kinh doanh: Yếu tố phát triển bền vững của các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Tạp chí Thị trường Tài chính Tiền tệ, số 16.
4. Joseph F. Sinkey (2002): *Commercial Bank Financial Management (6th Edition)*, Prentice Hall.