

Xây dựng văn hóa tổ chức Học viện ngân hàng trong bối cảnh hội nhập

ThS. PHAN THÙY DƯƠNG

Học viện Ngân hàng

Lý luận và thực tiễn đã chứng minh rằng, văn hóa tổ chức có vai trò quan trọng trong việc tạo nên sự phát triển đột phá và bền vững cho tổ chức nhờ phát huy được nguồn lực nội sinh và tìm kiếm, dung nạp các nguồn lực ngoại sinh. Học viện Ngân hàng (HVNH) là một tổ chức đặc thù gồm các phân viện, cơ sở đào tạo và các đơn vị trực thuộc tạo thành một tổ chức với những khác biệt về văn hóa. Vì lẽ đó, việc xây dựng văn hóa tổ chức HVNH sẽ tạo nên sự gắn bó, kết dính giữa các thành viên trong Học viện, góp phần xây dựng và phát huy khối đại đoàn kết, chung sức, đồng lòng vì sự nghiệp phát triển giáo dục.

1. Văn hóa tổ chức Học viện Ngân hàng

Có nhiều cách hiểu khác nhau về văn hóa tổ chức, nhưng nói chung được xác định bởi những dấu hiệu cơ bản sau:

- Bao gồm hệ thống các giá trị, tiêu chuẩn, thói quen, truyền thống, thái độ ứng xử và lễ nghi trong tổ chức;
- Tính đồng thuận trong nhận thức và tư duy của các thành viên;
- Lấy việc phát triển toàn diện con

người làm cơ sở;

- Ảnh hưởng đến cách thức hành động của các thành viên trong tổ chức;
- Thể hiện bản sắc kinh doanh của tổ chức đó;

○ Góp phần nâng cao hiệu suất và hiệu quả, tăng sức cạnh tranh và khả năng thành công của tổ chức.

Xét về bản chất, mỗi trường đại học là một tổ chức hành chính- sự phạm. Văn hóa tổ chức HVNH là hệ thống niềm tin, giá trị, chuẩn mực, thói quen

Văn hóa tổ chức Học viện Ngân hàng là hệ thống niềm tin, giá trị, chuẩn mực, thói quen và truyền thống được các thế hệ lãnh đạo và toàn thể cán bộ, giảng viên tạo nên trong quá trình phát triển và mang bản sắc riêng.

và truyền thống được các thế hệ lãnh đạo và toàn thể cán bộ, giảng viên tạo nên trong quá trình phát triển và mang bản sắc riêng. Vì lẽ đó, văn hóa tổ chức của HVNH là nền văn hóa được hình thành, chọn lọc, kế thừa, phát triển và vun đắp trong hơn 50 năm xây dựng và trưởng thành. Những yếu tố văn hóa mới thể hiện ước vọng, khát khao của mỗi cán bộ, giảng viên và sinh viên trong sự phát triển bền vững của Học viện. Hơn bất kỳ loại hình tổ chức nào khác, bản sắc văn hóa là nét đặc thù quan trọng nhất

Động lực làm việc của mỗi cán bộ, giảng viên HVNH được tạo nên bởi nhiều yếu tố, trong đó văn hóa tinh thần là động lực vô hình có sức mạnh lan tỏa giúp cá nhân nỗ lực vượt qua khó khăn. Xây dựng văn hóa tổ chức tốt, sẽ giúp cho toàn thể cán bộ, giảng viên, công nhân viên trong Học viện thấy rõ sứ mạng cao cả, mục tiêu, định hướng trong sự nghiệp giáo dục và tính chất công việc cũng như đạo đức

nghề nghiệp. Hơn thế nữa, nó là nền tảng tạo nên các mối quan hệ tốt đẹp giữa các cán bộ, giảng viên và sinh viên, đồng thời tạo ra môi trường làm chuyên nghiệp, thân thiện, lành mạnh, hiệu quả.

Văn hóa tổ chức của Học viện giúp cán bộ, giảng viên và sinh viên có sự thống nhất trong nhận thức vấn đề, đánh giá, lựa chọn, định hướng trong hành động và điều phối, kiểm soát vô hình các thành viên bằng các chuẩn mực, quy trình, thủ tục, quy tắc, giai thoại mà nhà trường đã gây dựng. Đây chính là chất keo gắn kết các thành viên thành một khối đại đoàn kết, giảm thiểu những bất đồng, xung đột trong nhà trường.

Văn hóa tổ chức của HVNH có chức năng xác định rõ ý thức tổ chức kỷ luật, khuyến khích sự sáng tạo của mỗi cá nhân, quảng bá hình ảnh, xây dựng triết lý, giá trị, biểu tượng và chuẩn mực giao tiếp- ứng xử công sở... Tất cả những điều này phải được hình thành trên cơ sở ý thức tự giác, tự nguyện của các thành viên trong toàn Học viện. Hơn thế nữa, nếu văn hóa tổ chức được xây dựng một cách chủ quan, mang tính áp đặt, thiếu các điều kiện cần và đủ sẽ dẫn đến định hình những khuôn mẫu xơ cứng trói buộc các cá nhân trong tổ chức, thiếu triết lý nhân sinh, những biểu tượng khô khan, những khẩu hiệu hình thức sẽ khó biến thành chuẩn mực, hành vi, hành động tự giác trong mỗi cán bộ, giảng viên vì

sự nghiệp phát triển chung của Học viện. Điều này sẽ dẫn đến những ngoại ứng tiêu cực, tạo nên rào cản và kìm hãm khả năng sáng tạo, gắn bó lâu dài của các thành viên trong nhà trường.

2. Xây dựng văn hóa tổ chức Học viện Ngân hàng

Edgar H. Schein chia văn hóa tổ chức thành ba cấp độ khác nhau, thể hiện các giá trị khác nhau trong văn hóa tổ chức. Đây là cách thức tiếp cận độc đáo và rất sáng tạo, phản ánh được bản chất của văn hóa tổ chức trong trường học.

2.1. Cấp độ thứ nhất: Các giá trị trực quan (Arifacts values) còn gọi là giá trị hữu hình. Các giá trị trực quan thể hiện ở kiến trúc, cách bài trí công sở, cơ cấu tổ chức, các văn bản quy định nguyên tắc hoạt động của nhà trường, biểu trưng, logo, khẩu hiệu, tài liệu quảng cáo, giới thiệu các lĩnh vực và chuyên ngành đào tạo, chuẩn đầu ra, văn hóa giao tiếp- ứng xử, trang phục, thái độ đón tiếp, tư vấn, hỗ trợ sinh viên về các thủ tục hành chính. Quan sát cho thấy, trong các nội dung ở cấp độ thứ nhất, HVNH đã xây dựng và dần hoàn thiện tương đối đầy đủ các giá trị trực quan. Tuy nhiên, trong cấp độ thứ nhất, theo quan điểm của Edgar H. Schein, văn hóa giao tiếp- ứng xử nội bộ tại HVNH cần phải thể hiện các giá trị sau:

► **Ứng xử giữa cấp trên với cấp dưới**

- Xây dựng cơ chế, các chuẩn trong tuyển chọn, bổ nhiệm

với các tiêu chí rõ ràng để mọi thành viên trong tổ chức có động lực phấn đấu và cạnh tranh bình đẳng. Bản thân mỗi cá nhân khi được tuyển chọn hay bổ nhiệm họ cũng thấy tự hào và cố gắng hoàn thành tốt công việc ở vị trí đảm nhận.

- Tạo dựng phong cách lãnh đạo hiệu quả, phù hợp với tính chất đặc thù của tổ chức giáo dục- đào tạo. Xây dựng bầu không khí tâm lý làm việc vui vẻ, chuyên nghiệp, văn minh và dân chủ nhằm tạo động lực cho cấp dưới an tâm công tác.

- Văn hóa ứng xử của cấp trên với cấp dưới cần thể hiện ở sự gương mẫu, dám làm, dám chịu trách nhiệm trong công việc. Cấp trên luôn giữ giá trị chuẩn mực trong giao tiếp ứng xử và chuyên nghiệp trong mọi hoạt động lao động sẽ là tấm gương để mọi nhân viên noi theo.

- Cấp trên là đầu mối xây dựng và thực hiện nghiêm túc chế độ thưởng- phạt, với các chuẩn cụ thể, rõ ràng. Trước khi thực thi một chính sách đánh giá nào đó, cần cung cấp đầy đủ thông tin để mọi cá nhân được trực tiếp bàn bạc, đóng góp ý kiến một cách công khai, dân chủ.

- Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, tạo cơ hội thăng tiến cho cấp dưới. Mọi bất đồng trong tổ chức đều phải được giải quyết triệt để nhằm cùng cố, xây dựng khối đoàn kết trong nhà trường.

► *Ứng xử giữa cấp dưới với cấp trên*

Sự nỗ lực của mỗi cá nhân

trong Học viện trong việc xây dựng văn hóa ứng xử với cấp trên sẽ là những giá trị văn hóa giao tiếp cùng cố thêm sự bền chặt của mỗi tổ chức, thể hiện ở các mặt sau:

- Cấp dưới cần thể hiện rõ tinh thần, trách nhiệm với công việc được giao.

- Luôn có tinh thần cầu thị, thẳng thắn, trung thực, thực hiện đúng đạo đức nhà giáo.

- Tạo dựng mối quan hệ tôn trọng, đúng mực, gần gũi với cấp trên.

► *Ứng xử với đồng nghiệp*

Trong quan hệ đồng nghiệp, các cá nhân cần xây dựng được mối quan hệ cởi mở, chân thành ở nơi làm việc sẽ mang lại nhiều lợi ích cho cá nhân, cho tập thể, cùng nhau hướng đến mục tiêu chung của Học viện:

- Mỗi cán bộ, giảng viên phải tuân thủ các quy định, nội quy của nhà trường, của ngành. Việc thực hiện nghiêm túc các nội quy, quy định là thể hiện cách ứng xử chuyên nghiệp khi cá nhân tham gia hoạt động trong tổ chức.

- Luôn mềm mỏng, thẳng thắn, nghiêm túc trong giải quyết các bất đồng với đồng nghiệp.

- Biết tôn trọng, chân thành, lắng nghe, hợp tác, học hỏi và giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc và cuộc sống là nét đẹp trong văn hóa ứng xử, giúp cá nhân tự hoàn thiện và phát triển nhân cách.

- Mỗi cá nhân đều cần có tinh thần đoàn kết nội bộ, vì tập thể.

► *Ứng xử với công việc*

Các cá nhân trong nhà trường dù làm ở bất cứ vị trí công việc nào đều phải yêu nghề và tôn trọng công việc mình đang đảm nhận. Yêu công việc sẽ giúp chúng ta sáng tạo, tích cực trong lao động.

Các cá nhân trong nhà trường dù làm ở bất cứ vị trí công việc nào đều phải yêu nghề và tôn trọng công việc mình đang đảm nhận. Yêu công việc sẽ giúp chúng ta sáng tạo, tích cực trong lao động.

- Luôn rèn luyện phong cách làm việc chuyên nghiệp, khoa học và hiệu quả, nghiêm túc, nhiệt tình, không ngại khó khăn, có thái độ cởi mở, chia sẻ thông tin cho nhau để hoàn thành công việc tốt hơn.

- Các cá nhân trong toàn Học viện cần phải tham gia nhiệt tình, trách nhiệm với công việc chung, không bị ảnh hưởng hoặc bị chi phối bởi việc riêng.

- Thực hiện công việc được giao đúng kế hoạch, tiến độ, với sự sáng tạo và nỗ lực cao nhất, để đạt được kết quả như mong muốn. Không chủ quan, bảo thủ trong công việc, cần biết lắng nghe và chia sẻ với đồng nghiệp kinh nghiệm, sự thành công hay thất bại trong công việc để cùng nhau trải nghiệm, suy ngẫm và tìm ra con đường phát triển tốt hơn ở



Xây dựng nội dung quy tắc đạo đức nghề nghiệp bao gồm những Quy định chung, những cam kết của mọi thành viên cùng hướng tới; quy tắc đạo đức trong ứng xử giữa cấp trên với cấp dưới, cấp dưới với cấp trên, giữa các đồng nghiệp ngang cấp, văn hóa giao tiếp- ứng xử giữa cán bộ, giảng viên với sinh viên, với tổ chức và cá nhân ngoài Học viện, vấn đề liên quan đến bảo mật thông tin, tài sản, uy tín, thương hiệu của nhà trường.

vị trí công việc đảm nhận.

Theo quan điểm của *Edgar H. Schein*: Các giá trị trực quan khiến bất cứ cá nhân nào đều dễ dàng nhận thấy ngay trong lần tiếp xúc đầu tiên với tổ chức. Tuy nhiên, nó bị ảnh hưởng bởi tính chất hoạt động của tổ chức, cũng như quan điểm của nhà lãnh đạo. Các giá trị này cũng dễ thay đổi và chưa thể hiện những giá trị cốt lõi trong quá trình xây dựng văn hóa tổ chức HVNH.

2.2. Cấp độ thứ hai: Các giá trị được tuyên bố (Espoused values)

Các giá trị được tuyên bố bao gồm: Chiến lược, mục tiêu, triết lý hoạt động, bộ quy tắc ứng xử, các cam kết, quy tắc đạo đức nghề nghiệp.

Các giá trị này được coi như là “kim chỉ nam” cho hoạt động đào tạo của nhà trường, định hướng cho các thành viên thực hiện. Các giá trị được tuyên bố mang tính hữu hình vì có thể nhận biết và diễn đạt chúng rõ ràng, chính xác và phải được công bố một cách rộng rãi. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn, định hướng và là tài liệu đầu tiên diễn tả về Học viện với các đối tác, với “khách hàng” và với các cơ quan hữu quan. Các giá trị được tuyên bố phải thể hiện được cam kết, dự kiến của Học viện trong quá trình cung cấp “dịch vụ đào tạo” và các “sản phẩm” sau đào tạo; những ưu đãi, điều kiện để phát triển đội ngũ giảng viên, cán bộ, công nhân viên chuyên nghiệp; cam kết về đảm bảo quyền lợi, lợi ích cho cán bộ, giảng viên; đóng góp của nhà trường trong sự nghiệp xây dựng và phát triển đất nước...

Trong các giá trị được tuyên bố của Học viện, quy tắc đạo đức nghề nghiệp là một trong những vấn đề cốt yếu cần được lãnh đạo các cấp quan tâm đúng mức. Quy tắc đạo đức nghề nghiệp phải được xây dựng trên nguyên lý đạo đức căn bản và giá trị cốt lõi của mỗi nhà trường với mục đích hướng dẫn, điều chỉnh hành vi, hành động của mỗi cán bộ công nhân viên HVNH trong quá trình giao tiếp, ứng xử với khách hàng, với đồng nghiệp và với các đối tượng hữu quan, góp phần tạo nên giá trị văn hóa đặc trưng của môi trường

sư phạm. Thông thường, khi xây dựng quy tắc đạo đức nghề nghiệp của nhà trường phải chỉ rõ mục đích, phạm vi, đối tượng áp dụng quy tắc đạo đức nghề nghiệp.

2.3. Cấp độ thứ ba: Các ngầm định/nền tảng (Basic Underlying Assumptions)

Các ngầm định/ nền tảng bao gồm những ý nghĩ, niềm tin, nhận thức, suy nghĩ, tình cảm của các thành viên mặc nhiên được công nhận trong Học viện. Các giá trị này mang tính kế thừa qua các thời kỳ phát triển của Học viện và tồn tại trong thời gian dài, ăn sâu vào lối sống, tư duy, tâm lý của hầu hết các cán bộ, giảng viên và dần dần trở thành điều mặc nhiên được công nhận.

HVNH có được các giá trị nền tảng như ngày hôm nay là kết quả của quá trình phát triển lâu dài mang tính kế thừa qua các thời kỳ. Đặc biệt, các giá trị nền tảng đó buộc phải được nhà lãnh đạo xác định, xây dựng và mong muốn các thành viên trong HVNH ứng xử, hành động theo. Vì lẽ đó, mỗi cán bộ, giảng viên trong Học viện đều nhận thức được điều gì là cao quý, là thiêng liêng nhất, là nền tảng để HVNH phát triển bền vững, các cá nhân sẵn sàng theo đuổi, gắn bó cả sự nghiệp, cuộc đời mình.

Ở bất kỳ một nhà trường nào, khi đã hình thành các giá trị nền tảng, sẽ rất khó bị thay đổi. Nó định hướng hành vi, hành động cho các cán bộ, giảng viên trong Học viện, cùng nhau chia sẻ và hành động đúng theo



các giá trị chung đó và họ rất khó chấp nhận những hành vi, hành động đi ngược lại với các giá trị ngầm định này.

Khi đã xây dựng được chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, các giá trị văn hóa của nhà trường tạo được “gọt giũa” và thể hiện trong Bộ quy tắc ứng xử. Bộ quy tắc ứng xử này thực chất là các chỉ dẫn giúp các cá nhân đang làm việc tại HVNH biết cách ứng xử và giải quyết tốt các mối quan hệ trong môi trường làm việc. Đến đây, việc xây dựng văn hóa tổ chức của HVNH được coi là thành công.

Theo Edgar H. Schein, bản chất văn hóa của một nhà trường nằm ở các ngầm định/nền tảng (tức là nằm ở cấp độ thứ 3). Nếu nhận biết văn hóa của một nhà trường ở cấp độ một và hai, chúng ta mới hiểu được nền văn hóa đó ở bề nổi của nó, tức là chúng ta có thể suy đoán cán bộ, giảng viên sẽ “nói gì” trong một tình huống giao tiếp cụ thể nào đó với sinh viên, với đối tác và với các cơ quan hữu quan. Chỉ khi nào nhà trường xây dựng được cấp độ thứ ba, họ mới có khả năng dự báo họ sẽ “làm gì” khi vận dụng những giá trị này vào thực tiễn hoạt động giáo dục, nâng cao đạo đức nhà giáo bởi những điều được công bố hay bộ lộ công khai chưa chắc đã phản ánh đúng thực chất của vấn đề.

Việc xây dựng văn hóa tổ chức của nhà trường không phải chỉ tập trung đầu tư xây dựng cơ sở vật chất khang trang, tiện nghi, trang thiết bị

hiện đại, hay cán bộ, giảng viên có đồng phục đẹp, tham gia nhiều hoạt động từ thiện. Đó chỉ là điều kiện cần nhưng chưa đủ. Bản chất của xây dựng văn hóa tổ chức HVNH nằm ở chỗ, Học viện biết coi “khách hàng là thượng đế”, là bạn “tri kỉ” luôn đồng hành cùng sự phồn thịnh của nhà trường, lấy lợi ích của “khách hàng” là mục tiêu phấn đấu, là tôn chỉ trong sự nghiệp giáo dục, đào tạo Ngân hàng, luôn coi trọng chữ “Tâm”, “Tín”, “Trí”, có những chính sách, chiến lược đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho xã hội. Chỉ có như vậy HVNH mới xây dựng được niềm tin, uy tín, thương hiệu với “khách hàng”, với đối tác và vững bước đi lên trong nền kinh tế cạnh tranh để phát triển bền vững.

Trong thời đại ngày nay, thời đại của toàn cầu hóa kinh tế và môi trường hoạt động đa văn hóa, đa quốc gia, chúng ta có thể khẳng định rằng, xây dựng văn hóa tổ chức là một trong những vấn đề quan trọng đối

với sự phát triển bền vững của mỗi tổ chức. Do vậy, các trường đại học nói chung và HVNH nói riêng cần phải nhận thức rõ về tầm quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức trong sự nghiệp phát triển giáo dục đào tạo để xây dựng một nền văn hóa mạnh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, khắc phục các bất đồng, mâu thuẫn trong nhà trường mà nguồn gốc cốt lõi của nó chính là sự khác biệt về văn hóa. \hat{H}

Tài liệu tham khảo

1. Dương Thị Liễu (2008), Bài giảng Văn hóa kinh doanh, NXB ĐHKQTĐ.
2. Đỗ Thị Phi Hoài (2009), Văn hóa Doanh nghiệp, NXB Tài chính.
3. Phạm Quốc Toàn (2007), Đạo đức kinh doanh và Văn hóa doanh nghiệp, NXB Lao động Xã hội.
4. Keup, J.R (2001), Organizational Culture and on Higher Education Washington DC.
5. Schein, E.H (1996), Culture-The missing concept in organization studies, Administrative Science Quarterly, Vol 41, 2.p.229.



Vui cười

Thấy trong người có nhiều đổi khác, cô gái mới lớn đi khám bác sĩ.

Ông ta tuyên bố không cần úp mở rằng cô đã có thai được gần 3 tháng.

Sau phút choáng váng, cô gái vật vã khóc lóc than thân trách phận.

- Trời ơi! - Cô than vãn. - Nếu biết sự thể sẽ xảy ra như thế này, tối hôm ấy cháu đã không ở nhà với bạn trai mà theo bố mẹ cháu đi xem chiếu phim.

- Nếu thế thì đã không có chuyện! - Ông bác sĩ nhún vai. - Nhưng tại sao tối hôm ấy cháu không đi xem phim?

- Bố cháu không cho đi! - Cô gái gạt nước mắt đáp. - Phim cấm trẻ em dưới 18 tuổi.