

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN HOẠT
ĐỘNG TRIỂN KHAI VĂN HÓA DOANH NGHIỆP
TẠI OCB- CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: MAI KHÁNH LINH

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2154030274

KHOA HỌC: 2021 – 2025

Đà Nẵng, tháng 5/2025

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
ĐỀ TÀI
**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN HOẠT
ĐỘNG TRIỂN KHAI VĂN HÓA DOANH NGHIỆP
TẠI OCB- CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Lưu Khánh Hiền
Sinh viên thực hiện: Mai Khánh Linh
Mã số sinh viên: 2154030274
Khóa học: 2021 – 2025

Đà Nẵng, tháng 5/2025



GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
Năm học: 2024-2025

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên: Mai Khánh Linh
- Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo: Đại học
- Khóa học: 2021 - 2025

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

“HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG TRIỂN KHAI VĂN HÓA DOANH NGHIỆP
TẠI OCB- CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG”

3. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp: Cơ sở vật chất, nguồn nhân lực, báo cáo tài chính,...

4. Các danh mục bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn: Th.S. Lưu Khánh Hiền

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp: 10/02/2025

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận: 06/05/2025

Giảng viên hướng dẫn

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong thời đại toàn cầu hóa và chuyển đổi số, các doanh nghiệp ngày càng nhận thức rõ hơn về vai trò quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong việc tạo dựng lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững. Văn hóa doanh nghiệp không chỉ là yếu tố giúp định hình bản sắc, giá trị cốt lõi và phương châm hoạt động của tổ chức, mà còn góp phần nâng cao hiệu suất làm việc, giữ chân nhân sự và lan tỏa hình ảnh tích cực đến khách hàng cũng như cộng đồng.

Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) – Chi nhánh Đà Nẵng là một đơn vị năng động, có nhiều nỗ lực trong việc xây dựng và triển khai các hoạt động văn hóa doanh nghiệp. Tuy nhiên, qua khảo sát và tìm hiểu thực tế, có thể nhận thấy một số hoạt động vẫn còn mang tính hình thức, chưa thực sự tạo được sự lan tỏa sâu rộng và gắn kết nội bộ. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết cần có sự đánh giá toàn diện và đề xuất những giải pháp thiết thực để nâng cao hiệu quả của hoạt động văn hóa doanh nghiệp tại chi nhánh.

Xuất phát từ thực tiễn đó, em quyết định chọn đề tài: “Hoàn thiện hoạt động văn hóa doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) – Chi nhánh Đà Nẵng” làm khóa luận tốt nghiệp của mình, với mong muốn đóng góp một phần nhỏ vào việc nâng cao chất lượng môi trường làm việc và hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại đơn vị.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Khóa luận hướng đến các mục tiêu cụ thể sau:

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về văn hóa doanh nghiệp và vai trò của văn hóa trong hoạt động của ngân hàng.
- Phân tích, đánh giá thực trạng triển khai các hoạt động văn hóa doanh nghiệp tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng trong thời gian qua.
- Xác định các điểm mạnh, hạn chế và nguyên nhân trong quá trình tổ chức các hoạt động văn hóa nội bộ.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả hoạt động văn hóa doanh nghiệp tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng trong thời gian tới.

3. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là các hoạt động văn hóa doanh nghiệp đã và đang được triển khai tại Ngân hàng TMCP Phương Đông – Chi nhánh Đà Nẵng. Trong đó, tập trung vào ba nhóm hoạt động chính:

- Xây dựng môi trường làm việc và biểu trưng văn hóa;
- Truyền thông và tổ chức nghi lễ;
- Đào tạo và phát triển nhân sự gắn với giá trị văn hóa.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để đảm bảo tính khoa học và thực tiễn, đề tài sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp phân tích – tổng hợp tài liệu: Thu thập, hệ thống hóa cơ sở lý luận từ sách, báo, luận văn, và các công trình nghiên cứu có liên quan.
- Phương pháp điều tra khảo sát: Thiết kế bảng hỏi và khảo sát trực tiếp cán bộ nhân viên tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng nhằm thu thập dữ liệu thực tế về mức độ nhận thức, mức độ hài lòng và hiệu quả cảm nhận của các hoạt động văn hóa.
- Phương pháp phân tích, thống kê mô tả: Xử lý dữ liệu thu thập được bằng các công cụ phân tích định lượng để đưa ra nhận định cụ thể.
- Phương pháp so sánh, đối chiếu: Đánh giá sự khác biệt giữa mục tiêu, kỳ vọng và thực tế triển khai để chỉ ra khoảng cách cần cải thiện.

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực tập, trước tiên em xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc đến chị Nguyễn Hoàng Thơ – Giám đốc quan hệ khách hàng – Ngân hàng OCB-chi nhánh Đà Nẵng đã tạo điều kiện cho em có cơ hội thực tập tại doanh nghiệp. Đồng thời em xin gửi lời cảm ơn đến các anh, chị nhân viên trong ngân hàng đã luôn hỗ trợ và giúp đỡ em thích nghi với môi trường làm việc và các công việc thực tế.

Em xin bày tỏ lòng biết ơn đến quý thầy cô trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng, đặc biệt là cô Lưu Khánh Hiền đã hướng dẫn em hoàn thành báo cáo thực tập.

Trong quá trình thực hiện, do còn giới hạn về kiến thức và lối hành văn nên không tránh khỏi thiếu sót. Vì vậy em mong quý thầy cô thông cảm và góp ý giúp em để bài báo cáo được hoàn thiện hơn nữa.

Cuối cùng, em xin chúc Quý thầy cô và các anh chị trong Ngân hàng OCB-chi nhánh Đà Nẵng lời chúc tốt đẹp, sức khỏe dồi dào và công việc thăng tiến.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. Bốn loại nghi lễ trong tổ chức và tác động tiềm năng Minh họa Tác động tiềm năng Loại hình

Bảng 2.1: So sánh các đối thủ cạnh tranh của OCB

Bảng 2.2: Thông kê cơ sở vật chất của Ngân hàng OCB - chi nhánh Đà Nẵng

Bảng 2.3: Cơ cấu nhân sự tại Ngân hàng OCB - chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023-2024

Bảng 2.4: Bảng cơ cấu tài chính của Ngân hàng OCB chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2022-2024

Bảng 2.5: Báo cáo kết quả kinh doanh 2022-2024

DANH MỤC HÌNH ẢNH, SƠ ĐỒ

Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng OCB - chi nhánh Đà Nẵng

Hình 2.2. Mặt chính diện của ngân hàng OCB

Hình 2.3. Phòng làm việc của nhân viên OCB- chi nhánh Đà Nẵng

Hình 2.4 Sảnh giao dịch của ngân hàng OCB

Hình 2.5. Đồng phục của ngân hàng OCB

Hình 2.6. Nội san của ngân hàng OCB kỳ 05 và 06

Hình 2.7. Báo cáo thường năm của ngân hàng OCB năm 2024

Hình 2.8. Tờ rơi quảng cáo

Hình 2.9. Quầy giao dịch của ngân hàng OCB- chi nhánh Đà Nẵng

Hình 2.10. Lịch đề bàn của ngân hàng OCB năm 2024

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

1.1. Tổng quan về văn hoá và văn hoá doanh nghiệp

1.1.1. Định nghĩa về văn hóa

Văn hóa gắn liền với sự ra đời của nhân loại. Phạm trù văn hóa rất đa dạng và phức tạp. Nó là một khái niệm có rất nhiều lớp nghĩa được dùng với nội hàm khác nhau về đối tượng tính chất và hình thức biểu hiện.

Theo UNESCO được nêu trong “Tuyên bố về chính sách văn hóa” năm 1982 ở Mexico “Văn hóa là tổng thể những nét đặc thù về tinh thần và vật chất, về trí tuệ và xúc cảm, quy định tính cách một xã hội hay một nhóm xã hội. Văn hóa bao gồm nghệ thuật và văn chương, những lối sống, những quyền cơ bản của tồn tại người, những hệ thống giá trị, những truyền thống và tín ngưỡng...”

Theo tác giả Đỗ Minh Cương: “Văn hóa là nguồn lực nội sinh của con người, là kiểu sống và bản giá trị của các tổ chức, cộng đồng người, trung tâm là các giá trị chân – thiện – mỹ”

Theo tác giả Bùi Xuân Phong: “Văn hóa là toàn bộ những hoạt động vật chất và tinh thần mà loài người đã sáng tạo ra trong lịch sử của mình trong quan hệ với con người, với tự nhiên và với xã hội, được đúc kết lại thành hệ giá trị và chuẩn mực xã hội. Nói tới văn hóa là nói tới con người, nói tới việc phát huy những năng lực bản chất của con người, nhằm hoàn thiện con người, hoàn thiện xã hội. Có thể nói văn hóa là tất cả những gì gắn liền với con người, ý thức con người để rồi lại trở về với chính nó”

Trong Từ điển tiếng Việt của Viện Ngôn ngữ học, do NXB Đà Nẵng và trung tâm từ điển học xuất bản năm 2014 đưa ra quan niệm: Văn hóa là tổng thể nói chung những giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra trong quá trình lịch sử. Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo, tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên, xã hội.

Như vậy, văn hóa là sản phẩm của loài người, được tạo ra và phát triển trong quan hệ qua lại giữa con người và xã hội. Song chính văn hóa lại tham gia vào việc tạo nên con người, duy trì sự bền vững và trật tự xã hội. Văn hóa được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác thông qua quá trình xã hội hóa. Văn hóa được tái tạo và phát triển trong quá trình hành động và tương tác xã hội của con người. Văn hóa là trình độ phát

triển của con người và của xã hội được biểu hiện trong các kiểu và hình thức tổ chức đời sống và hành động của con người cũng như trong giá trị vật chất và tinh thần do con người tạo ra.

Từ những quan điểm khác nhau về văn hóa trên đây, luận văn đề xuất khái niệm về văn hóa như sau: "Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy trong quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên, xã hội."

1.1.2. Định nghĩa văn hóa doanh nghiệp

Theo tổ chức Lao động quốc tế (ILO) thì: "VHDN là sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết".

Ông Georges De Saite Maire, chuyên gia người Pháp về doanh nghiệp vừa và nhỏ đưa ra định nghĩa như sau: "VHDN là tổng hợp các giá trị, các biểu tượng, huyền thoại, nghi thức, các điều cấm kỵ, các quan điểm triết học, đạo đức tạo thành nền móng sâu xa của doanh nghiệp".

Theo Nguyễn Mạnh Quân (2011) "Văn hóa doanh nghiệp được định nghĩa là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên".

Theo Dương Thị Liễu (2009) "Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi của doanh nghiệp, chi phối hoạt động của mọi thành viên trong doanh nghiệp và tạo nên bản sắc kinh doanh riêng của doanh nghiệp"

Văn hóa doanh nghiệp nhìn từ góc độ vốn xã hội, là một nguồn vốn phát triển của doanh nghiệp cần được tạo dựng và phát triển, là một tài sản của doanh nghiệp cần được sử dụng và phát huy nhằm đóng góp tạo ra hiệu quả cao cho hoạt động sản xuất kinh doanh và vốn này đang ngày càng trở thành một nhân tố quan trọng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, không kém phần quan trọng so với các nguồn vốn khác (lao động, tài chính, vật chất...).

Nhìn từ góc độ xã hội, văn hóa doanh nghiệp có thể coi là chất kết dính vô hình các thành viên trong xã hội (nhóm, cộng đồng...) với nhau tạo nên mạng lưới xã hội phát huy tác động lan tỏa cả trong và ngoài mạng lưới.

Theo Tiến sỹ Hoàng Đình Phi - Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Sannam VNN – (www.nguoilanhdao.vn) giá trị văn hóa của doanh nghiệp bao gồm các biểu trưng trực quan và các biểu trưng phi trực quan. Văn hóa doanh nghiệp luôn là sự thống nhất và tương hỗ hữu cơ, hài hòa của các biểu trưng trực quan và phi trực quan, trong đó các biểu trưng trực quan là hình thức thể hiện bản chất; cốt lõi bên trong là các biểu trưng phi trực quan. Bản sắc văn hóa của doanh nghiệp thể hiện cả ở các biểu trưng trực quan và phi trực quan và bên cạnh những nét văn hóa chung tạo nên những nét riêng, dấu ấn riêng để nhận biết đối với doanh nghiệp.

Hệ thống các biểu trưng trực quan và phi trực quan trở thành động lực và chủ yếu nhất để thúc đẩy mọi người làm việc, là hạt nhân liên kết mọi người trong doanh nghiệp với nhau, liên kết doanh nghiệp và xã hội. Văn hóa doanh nghiệp tạo được nét bản sắc riêng, phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Chính nhờ bản sắc này mà doanh nghiệp được xã hội chấp nhận và có được sức mạnh cũng như lợi thế cạnh tranh. Nó trở thành truyền thống, có giá trị lâu bền và được lưu luyến qua nhiều thế hệ nhân viên làm việc trong doanh nghiệp.

Từ những phân tích trên có thể hiểu: “Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ những yếu tố biểu trưng trực quan và phi trực quan được doanh nghiệp chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc của doanh nghiệp”.

1.1.3. Vai trò của văn hoá doanh nghiệp

❖ Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, tạo ra dấu ấn, bản sắc riêng của doanh nghiệp.

Mỗi doanh nghiệp đều có hệ thống các giá trị cốt lõi, tầm nhìn chiến lược, tiêu chuẩn đạo đức, triết lý kinh doanh của riêng mình. Hệ thống các giá trị này có thể được hình thành bởi người lãnh đạo cao nhất hoặc nhóm lãnh đạo của doanh nghiệp, được xây dựng trong quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp. Các giá trị cốt lõi, chiến lược phát triển, tiêu chuẩn đạo đức hay triết lý kinh doanh của doanh nghiệp sẽ được phản ánh thông qua hệ thống các yếu tố cấu thành hoặc các công cụ VHDN như: hệ thống nhận diện thương hiệu (logo, khẩu hiệu, kiến trúc công sở...); các quy định, quy tắc về lễ lối làm việc, tiếp xúc khách hàng; các câu chuyện, truyền thuyết, các lễ nghi, sự kiện v.v. Từ đó, hình thành nên môi trường làm việc của doanh nghiệp. Thông thường, các giá trị này có thể được truyền đạt một cách dễ dàng đến nhân viên hay khách hàng mới của doanh nghiệp thông qua hệ thống các công cụ

VHDN hữu hình. Văn hóa doanh nghiệp tạo nên đặc điểm, bản sắc, nền tảng sức mạnh tinh thần của doanh nghiệp, không chỉ giúp các thành viên nội bộ của doanh nghiệp định hình được bản sắc của mình mà còn giúp cho các khách hàng phân biệt các doanh nghiệp khác nhau. Những doanh nghiệp thành công thường là những doanh nghiệp chú trọng xây dựng, tạo ra môi trường văn hóa riêng, khác biệt với các doanh nghiệp khác. Bản sắc văn hóa không chỉ là dấu hiệu để nhận diện doanh nghiệp mà còn là phương thức sinh hoạt và hoạt động chung của doanh nghiệp. Nó tạo ra lối hoạt động, kinh doanh của doanh nghiệp. Đó là bầu không khí, là tình cảm, sự giao lưu, mối quan hệ và ý thức trách nhiệm, tinh thần hợp tác trong thực hiện công việc.

❖ Văn hóa doanh nghiệp tạo nên lực hướng tâm chung cho doanh nghiệp, góp phần xây dựng môi trường làm việc đoàn kết, hiệu quả, nâng cao sự thỏa mãn của nhân viên.

Một nền văn hóa tốt (VHDN) giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài và củng cố lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp. VHDN tác động trực tiếp đến quá trình phối hợp công việc của từng thành viên trong doanh nghiệp, trong mối quan hệ tương tác giữa các phòng ban, bộ phận trong doanh nghiệp, do đó tác động trực tiếp đến việc xây dựng môi trường làm việc của doanh nghiệp. Môi trường làm việc giữa các phòng ban, đơn vị của doanh nghiệp nhịp nhàng hay quan liêu hành chính, phụ thuộc một phần quan trọng vào việc các yếu tố văn hóa được triển khai trong doanh nghiệp đó như thế nào. Đối với các doanh nghiệp xây dựng được môi trường văn hóa mạnh, các thành viên có tinh thần đoàn kết cao, các đơn vị phối hợp nhịp nhàng và tinh thần chung là hướng tới lợi ích, tầm nhìn, sứ mệnh của tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp, thông qua việc xây dựng môi trường làm việc của doanh nghiệp, cũng góp phần tác động đến mức độ thỏa mãn về công việc của người lao động trong doanh nghiệp, bên cạnh các yếu tố khác như lương, chế độ phúc lợi hay sự thăng tiến trong công việc. Do đó, VHDN, thông qua các yếu tố cấu thành và công cụ của mình, nếu hình thành được môi trường làm việc mà lãnh đạo và cán bộ nhân viên có sự giao tiếp cởi mở, mọi người đều được tôn trọng và có cơ hội thể hiện mình thì sẽ góp phần đem lại mức độ thỏa mãn công việc cao trong nhân viên. Mục tiêu của VHDN là nhằm xây dựng một phong cách quản trị hiệu quả, đưa hoạt động của doanh nghiệp vào nề nếp và xây dựng mối quan hệ hợp tác thân thiện giữa các thành viên trong doanh nghiệp, làm cho doanh nghiệp trở thành một cộng đồng làm việc trên tinh thần hợp tác, tin cậy,

gắn bó, thân thiện và tiến thủ. Trên cơ sở đó, hình thành tâm lý chung và lòng tin vào sự thành công của doanh nghiệp. Do đó, nó xây dựng một nền nếp văn hóa lành mạnh, tiến bộ trong tổ chức.

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

Tại những doanh nghiệp có môi trường VHDN mạnh mẽ sẽ tạo sự tự lập đích thực ở mức độ cao nhất, nghĩa là các nhân viên được khuyến khích để tách biệt ra và không ngừng tìm tòi, đổi mới, sáng tạo. Sự khích lệ này sẽ góp phần phát huy tính năng động, sáng tạo của các thành viên, là cơ sở cho quá trình nghiên cứu và phát triển R & D (Research and Development) của công ty. Một môi trường VHDN mạnh sẽ kích thích các cá nhân, từ lãnh đạo đến nhân viên có điều kiện phát huy năng lực sáng tạo của mình. Năng lực sáng tạo đó được giải phóng bởi một không gian làm việc mở, bao gồm cả không gian về mặt thiết kế, bố trí văn phòng đến không gian, cách thức giao tiếp, trao đổi công việc mở giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, một môi trường VHDN kích thích sự đổi mới, sáng tạo không hẳn là một môi trường của sự đồng thuận tuyệt đối. Môi trường đó cho phép các ý tưởng đổi mới, sáng tạo được tự do đề xuất, nhưng ngược lại, cũng được tự do tranh luận và phản biện. Sự tranh luận và phản biện này có một ý nghĩa tích cực trong việc đảm bảo chất lượng của các nội dung, ý tưởng sáng tạo và đổi mới, từ đó, những ý tưởng sẽ được trau chuốt hơn, chỉnh sửa phù hợp hơn để có thể được thực thi trên thực tế. Vì vậy, tính cạnh tranh thông qua việc tranh luận, phản biện ở đây không những không hạn chế quá trình đổi mới, sáng tạo mà ngược lại còn làm tăng chất lượng quá trình đổi mới, sáng tạo và hướng nó phục vụ cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp còn khích lệ quá trình đổi mới và sáng tạo của doanh nghiệp qua các công cụ như hệ thống thưởng phạt, tuyên dương, thăng cấp v.v. Việc một nhân viên, được khen thưởng một cách xứng đáng khi ý tưởng đổi mới, sáng tạo của mình được thực thi có hiệu quả, sẽ tạo động lực và sự khích lệ lớn không chỉ cho nhân viên đó mà cho rất nhiều cán bộ nhân viên khác, những người tin tưởng rằng, những cố gắng của họ sẽ được tưởng thưởng một cách xứng đáng.

❖ Văn hóa doanh nghiệp tăng cường sức mạnh cạnh tranh lành mạnh, nhân văn cho doanh nghiệp.

Năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp được thể hiện qua một số yếu tố chính như: chất lượng sản phẩm dịch vụ, công nghệ, nhân lực, trình độ quản trị và vốn.

Văn hóa doanh nghiệp có vai trò tác động tới tất cả các yếu tố trên như tạo môi trường làm việc theo quy chuẩn, đảm bảo chất lượng sản phẩm; tạo môi trường kích thích sự sáng tạo, đặc biệt là các sáng tạo về khoa học công nghệ; giúp cán bộ nhân viên phát huy tối đa năng lực bản thân và tạo môi trường để áp dụng các phương thức quản trị hiện đại. Do đó, VHDN đóng một vai trò quan trọng, góp phần tăng cường sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có văn hóa mạnh sẽ có điều kiện thu hút nhân tài và củng cố lòng trung thành - những yếu tố quan trọng cấu thành nên sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp còn góp phần đảm bảo sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua việc giúp doanh nghiệp điều chỉnh phù hợp với những biến đổi của môi trường bên trong và bên ngoài của nó. Trước áp lực của các yếu tố bên ngoài như đổi mới công nghệ, áp lực cạnh tranh tạo ra sự thay đổi những yếu tố bên trong như chiến lược và quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp không điều chỉnh các yếu tố văn hóa của mình phù hợp thì sẽ kìm hãm sự phát triển của doanh nghiệp do văn hóa cũ không phù hợp với chiến lược và cấu trúc mới.

Như vậy, qua những phân tích ở trên cho thấy, VHDN có một vị trí, vai trò hết sức quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Chỉ có thể dựa trên một nền tảng văn hóa vững chắc mới giúp doanh nghiệp huy động được tổng lực mọi sức mạnh, tiềm năng, sự sáng tạo; tạo ra chất keo để kết dính các thành viên trong doanh nghiệp và tạo nên dấu ấn, bản sắc riêng để phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. VHDN vừa là mục tiêu, vừa là lực, vừa là đích hướng đến của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp, góp phần xây dựng môi trường làm việc cởi mở, sáng tạo và hiệu quả cao.

1.2. Các biểu hiện của văn hoá doanh nghiệp

1.2.1. Các biểu trưng trực quan của văn hóa doanh nghiệp

Các biểu trưng trực quan được xem xét khi đi từ ngoài vào, chúng bao gồm tất cả những hiện tượng và sự vật, sự việc mà ta có thể nhìn, nghe, cảm nhận... Khi tiếp xúc với nền văn hóa của một tổ chức như: Logo, khẩu hiệu, kiến trúc, trụ sở, cách bài trí tại phòng làm việc của doanh nghiệp, hình thức nhãn mác của sản phẩm dịch vụ, ứng xử giao tiếp trong doanh nghiệp, trang phục, các nghi lễ nội bộ... Đây chính là hình thức thể hiện bên ngoài của văn hóa doanh nghiệp, nó mang lại một hình ảnh riêng biệt, đặc trưng của doanh nghiệp trong mắt khách hàng và đối tác.

a) Kiến trúc

Những kiến trúc đặc trưng của một doanh nghiệp gồm kiến trúc ngoại thất và thiết kế nội thất công sở. Nhìn vào kiến trúc xây dựng bên ngoài cũng như bên trong của doanh nghiệp, khách hàng hay đối tác phần nào cũng có thể đánh giá được văn hóa của doanh nghiệp ấy. Bởi kiến trúc của doanh nghiệp cũng có ảnh hưởng quyết định đến ấn tượng ban đầu của khách hàng hay đối tác. Nếu kiến trúc của doanh nghiệp mà không được thiết kế, bài trí, sắp xếp sao cho hài hòa thì rất dễ dẫn tới rối mắt người quan sát, từ đó có thể dẫn đến cái nhìn sai lệch về văn hóa của doanh nghiệp.

Thiết kế kiến trúc mang ý nghĩa văn hóa được các tổ chức rất quan tâm vì những lý do sau:

- Kiến trúc ngoại thất có thể có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi con người về phương diện cách thức giao tiếp, phản ứng và thực hiện công việc. Ví dụ như kiến trúc Nhà thờ tạo ấn tượng quyền lực, thâm nghiêm; Chùa chiền tạo ấn tượng thanh bạch, thoát tục; thư viện tạo ấn tượng thông thái, tập trung cao độ...
- Công trình kiến trúc có thể được coi là một “linh vật” biểu thị một ý nghĩa, giá trị nào đó của một tổ chức, xã hội. Ví dụ, tháp Eiffel của Pháp, Tháp Đôi của Malaysia, tháp truyền hình của một số nước, Vạn lý Trường Thành của Trung Quốc, Kim Tự Tháp của Ai Cập; Văn Miếu, Chùa Một Cột ở Hà Nội... đã trở thành biểu tượng về một giá trị tinh thần quốc gia, địa phương.

Trong mỗi công trình kiến trúc của doanh nghiệp đều chứa đựng những giá trị lịch sử gắn liền với sự ra đời và trưởng thành của tổ chức, các thế hệ cán bộ, nhân viên.

b) Logo khẩu hiệu

Là những câu nói cô đọng, kiến trúc và màu sắc trang trí, thôi thúc và thu hút thể hiện được sứ mệnh, tầm nhìn. Khẩu hiệu, logo là cách diễn đạt đơn giản nhất của doanh nghiệp về triết lý kinh doanh, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Thường là những câu từ ngắn gọn nhưng lại bao hàm những nội dung sâu sắc, mang triết lý và tầm nhìn chiến lược và là giá trị cốt lõi của của doanh nghiệp, có tác dụng động viên, khích lệ tinh thần làm việc của từng thành viên. Khẩu hiệu, logo không chỉ được treo, dán khắp nơi mà cần được phổ biến sâu rộng để ăn sâu tiềm thức mọi người. Khẩu hiệu là kim chỉ nam để định hướng và nhắc nhở hành vi của các thành viên trong

doanh nghiệp cũng như thu hút khách hàng. Logo, khẩu hiệu thể hiện bản chất mong muốn của mỗi doanh nghiệp, và quan trọng, phải độc đáo và khác biệt.

c) Trang phục

Người ta sẽ đánh giá văn hóa của một công ty thông qua trang phục của nhân viên. Vì vậy, khi thiết kế trang phục, các nhà quản trị trong công ty cần chú ý đến sự năng động, trang nhã, lịch sự, văn minh, hiện đại mà trang phục đó sẽ mang lại khi nhân viên của mình khoác nó lên người. Đồng phục cũng góp phần gắn kết các nhân viên trong doanh nghiệp lại gần nhau hơn. Những công ty lớn, các nhân viên ở các bộ phận không thể biết nhau, nhưng thông qua trang phục họ có thể dễ dàng nhận ra đồng nghiệp. Ngoài ra, trang phục cũng là cái mang lại sự khác biệt giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác, giữa văn hóa của doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác.

Đồng phục đẹp còn cho thấy trình độ văn hóa cũng như thẩm mỹ của cán bộ nhân viên doanh nghiệp, nó là diện mạo tạo nên ấn tượng tốt cho hình ảnh doanh nghiệp đó, đồng thời đóng góp một phần không nhỏ vào thành công của họ. Thiết kế đồng phục cho nhân viên là một cuộc đầu tư có lãi cho doanh nghiệp, bởi họ chính là những công cụ quảng bá thương hiệu hữu hiệu nhất và có sức thuyết phục nhất khi khoác lên mình bộ đồng phục mang thương hiệu của công ty, và nhờ đó mà doanh nghiệp ấy sẽ có thêm nhiều đối tác, khách hàng mới.

d) Ấn phẩm điển hình

Là những tư liệu chính thức có thể giúp đối tác khách hàng có thể nhận thấy rõ hơn về cấu trúc văn hóa của một tổ chức. Chúng là những sản phẩm như: Sách, đĩa, kỷ yếu, nội san, khẩu hiệu hành động, cặp file tài liệu, thiệp chúc mừng, lịch giấy, tiêu đề phong bì Công ty, name card, tờ rơi... Những sản phẩm này góp phần làm rõ mục tiêu của tổ chức, phương châm hành động, niềm tin và giá trị chủ đạo, triết lý quản lý, thái độ với lao động, với Công ty, với người tiêu dùng, xã hội. Chúng cũng giúp những người nghiên cứu so sánh, đối chiếu sự đồng nhất giữa những biện pháp được áp dụng với những triết lý được tổ chức tôn trọng. Đối với những đối tượng hữu quan bên ngoài đây chính là những căn cứ để xác định tính khả thi và hiệu lực của văn hóa công ty.

e) Giai thoại

Khi triển khai các hoạt động trong thực tiễn, thường xuất hiện những sự kiện, tấm gương điển hình cho việc thực hiện thành công hay thất bại một giá trị, triết lý mà tổ

chức, doanh nghiệp có thể sử dụng làm bài học kinh nghiệm hay minh họa điển hình, mẫu mực, dễ hiểu về văn hóa công ty. Những câu chuyện này thường là những câu chuyện được truyền miệng từ những sự kiện có thực, điển hình về những giá trị, triết lý của văn hóa công ty được các thành viên trong tổ chức truyền bá cho những thế hệ sau, cho người mới. Một số câu chuyện trở thành những giai thoại do những sự kiện mang tính lịch sử và có thể được khái quát hóa hoặc hư cấu thêm.

Trong các giai thoại thường xuất hiện những tấm gương điển hình, có thể được nhân cách hóa thành huyền thoại với những phẩm chất và tính cách, những giá trị và niềm tin có thể đại diện cho cả tổ chức. Các mẫu chuyện có tác dụng duy trì sức sống cho các giá trị ban đầu của tổ chức và giúp tổ chức thống nhất về nhận thức của tất cả mọi thành viên.

f) Nghi lễ

Một trong số biểu trưng của văn hoá doanh nghiệp là nghi lễ. Đó là loại hình văn hóa có yếu tố chính trị hoặc tín ngưỡng, tâm linh được tập thể doanh nghiệp tôn trọng giữ gìn. Đây là giá trị văn hóa điển hình của một doanh nghiệp. Nó có thể là các nghi lễ trong hội họp, các sinh hoạt tập thể, giao lưu văn hóa văn nghệ... Những hoạt động này tạo nên nét đặc sắc trong văn hóa riêng của từng doanh nghiệp. Bởi khi nhắc đến một doanh nghiệp, có thể người ta sẽ nghĩ ngay đến nét văn hóa điển hình trong nghi lễ, cách họ tổ chức hội họp, hoạt động tập thể, là thể mạnh của một doanh nghiệp. Có 4 loại nghi lễ cơ bản: Chuyển giao, củng cố, nhắc nhở, liên kết, được thể hiện như sau:

Bảng 1.1. Bốn loại nghi lễ trong tổ chức và tác động tiềm năng Minh họa Tác động tiềm năng Loại hình

Chuyển giao	Khai mạc, giới thiệu thành viên mới, chức vụ mới, lễ ra mắt...	Tạo thuận lợi cho việc thâm nhập vào cương vị mới, vai trò mới
Củng cố	Lễ phát phần thưởng	Củng cố các nhân tố hình thành bản sắc, ghi nhận công lao và tôn thêm vị thế của thành viên

Nhắc nhở	Sinh hoạt văn hóa, chuyên môn, khoa học	Duy trì cơ cấu xã hội và làm tăng thêm năng lực tác nghiệp của tổ chức
Liên kết	Lễ hội, liên hoan, Tết	Khôi phục và khích lệ chia sẻ tình cảm và sự cảm thông nhằm gắn bó với các thành viên với tổ chức

(Nguồn: PGS. TS. Nguyễn Mạnh Quân – Chuyên đề văn hóa doanh nghiệp - 2012)

Nghi lễ thường được tiến hành theo một cách thức nhất định, các nghi thức thường được thiết kết một cách kỹ lưỡng và sử dụng như những hình thức chính thức để thực hiện nghi lễ. Đặc điểm về hình thức và nội dung của nghi thức không chỉ thể hiện những giá trị và triết lý của văn hóa công ty mà tổ chức muốn nhấn mạnh, chúng còn thể hiện quan điểm và cách tiếp cận của những người quản lý. Mức độ nghiêm túc trong việc thực hiện nghi thức là dấu hiệu phản ánh nhận thức của các thành viên tổ chức về ý nghĩa và tầm quan trọng của các giá trị và triết lý.

g) Ứng xử và giao tiếp trong doanh nghiệp

Ngôn ngữ sử dụng để giao tiếp giữa các nhân viên với cấp trên; giữa nhân viên với nhân viên; với khách hàng, đối tác...là những yếu tố quan trọng nhất, góp phần làm nên một nền văn hóa doanh nghiệp đậm đà bản sắc. Khi các nhân viên của doanh nghiệp sử dụng những ngôn ngữ trang trọng, lịch sự, thân thiện với khách hàng, đối tác thì sẽ mang lại cho họ cảm giác tin tưởng, dễ chịu. Khi các nhà quản trị sử dụng ngôn ngữ thân mật, vui vẻ, nhân viên cũng cảm thấy tin tưởng, yêu công ty, yêu công việc hơn...Ứng xử giao tiếp trong công ty là cái “không mất tiền mua” nhưng mang lại giá trị tinh thần vô cùng to lớn. Vì vậy, người sử dụng nó luôn phải cân nhắc, suy nghĩ kỹ trước khi nói, ứng xử không đúng cách có thể khiến người nghe bức tức, mất thiện cảm,... Ngôn ngữ giao tiếp chính là cái tạo nên văn hóa của cá nhân, cộng đồng sử dụng nó.

1.2.2. Các biểu trưng phi trực quan của văn hóa doanh nghiệp

a) Lịch sử phát triển và truyền thống

Đó là những biểu trưng về những giá trị, triết lý được chắt lọc trong quá trình hoạt động đã được các thế hệ khác nhau của tổ chức tôn trọng và giữ gìn, chúng được tổ chức sử dụng để thể hiện những giá trị chủ đạo và phương châm hành động cần được kiên trì theo đuổi. Lịch sử phát triển và truyền thống là một nhân tố cấu thành

VHDN, bởi chúng có tác dụng giáo dục truyền thống, lưu truyền các giá trị và tôn vinh các cá nhân xuất sắc, hướng doanh nghiệp đến sự phát triển bền vững, sự tiếp nối giữa các thế hệ.

b) Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi

Sứ mệnh: Là lý do để tổ chức tồn tại, các tổ chức thường thể hiện sứ mệnh của mình bằng một "tuyên bố sứ mệnh" súc tích, ngắn gọn, giải thích tổ chức đó tồn tại để làm gì và phải làm gì để tồn tại? Tuyên bố sứ mệnh của tổ chức cần đưa ra thông tin để trả lời 3 câu hỏi sau:

- Mục tiêu của tổ chức là gì?
- Tổ chức sẽ làm gì và phục vụ ai (lĩnh vực hoạt động, khách hàng)
- Những nguyên tắc và giá trị nào là kim chỉ nam cho các hoạt động của tổ chức?
- Một bản tuyên bố sứ mệnh có hiệu quả thường phải đáp ứng các tiêu chí sau:
 - Rõ ràng, dễ hiểu. Ngắn gọn và cô đọng.
 - Chỉ ra được tại sao ta làm việc đó và lý do tồn tại của tổ chức là gì?
 - Phải đưa ra được định hướng cho các hoạt động thích hợp và không quá hẹp
 - Phải thể hiện được các cơ hội và chỉ ra được cái mà xã hội nhớ đến chúng ta.
 - Phù hợp với các khả năng riêng có của tổ chức.
 - Phải thấy được cam kết của chúng ta.
- Những sai lầm thường gặp với sứ mệnh của tổ chức:
 - Không có tuyên bố sứ mệnh;
 - Đồng nhất chức năng nhiệm vụ với sứ mệnh;
 - Các mục tiêu nhiệm vụ mâu thuẫn với sứ mệnh hoặc đi chệch hướng đề ra trong sứ mệnh.
 - Sứ mệnh không được mọi người hiểu và ủng hộ.
 - Sứ mệnh không được rõ ràng hoặc không được truyền đạt rõ ràng tới cá nhân trong tổ chức, không thể hiện rõ phương hướng hoạt động của tổ chức.

Tầm nhìn: Là một hình ảnh, tiêu chuẩn, hình tượng độc đáo và lý tưởng trong tương lai, là những điều doanh nghiệp muốn đạt tới hoặc trở thành. Người lãnh đạo phải đặt câu hỏi, ví dụ như 5 năm nữa, 10 năm nữa...mục tiêu của doanh nghiệp là gì, lãnh đạo sẽ dẫn dắt tổ chức tới đâu? Vị thế doanh nghiệp sẽ phát triển ra sao?

Giá trị cốt lõi: Là các nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của tổ chức. Có những nguyên tắc tồn tại không phụ thuộc vào thời gian. Tự thân, không cần sự phản biện bên ngoài, có giá trị và tầm quan trọng với bên trong tổ chức. Giá trị cốt lõi qua việc sàng lọc tính chân thực, có thể nhận diện nhờ xác định giá trị nào thực sự là trung tâm và mặt khác phải bền vững trước kiểm định của thời gian. Một công ty lớn cần xác định cho chính mình những giá trị được giữ làm cốt lõi, độc lập với môi trường hiện tại, với yêu cầu cạnh tranh và cách thức quản trị. Như vậy việc xác định tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi là sự tuyên bố chiến lược của tổ chức, là một sự trăn trở để thiết kế, xây dựng chứ không phải chỉ là câu chữ đơn thuần, chỉ để phát biểu cho hay.

c) Giá trị niềm tin và thái độ

Về bản chất, giá trị là khái niệm phản ánh nhận thức của con người về những gì họ theo đuổi, những chuẩn mực đạo đức mà họ cho rằng cần phải thực hiện. Giá trị luôn được con người tôn trọng. Niềm tin là khái niệm đề cập đến việc mọi người cho rằng thế nào là đúng, thế nào là sai, là “điểm tựa tinh thần” và tạo nên động lực của con người. Trong niềm tin luôn chứa đựng những giá trị và triết lý đã nhận thức và là nguồn sức mạnh giúp con người hành động. Thái độ là chất gắn kết niềm tin với giá trị thông qua tình cảm. Thái độ được định nghĩa là một thói quen tư duy theo kinh nghiệm để phản ứng theo một cách thức nhất quán mong muốn hoặc không mong muốn đối với sự vật, hiện tượng.

d) Triết lý kinh doanh

Là các ý tưởng, tôn chỉ hành động trong hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp. Thường đề cập tới những vấn đề cơ bản về sứ mệnh, phương châm hoạt động, cách ứng xử, giao tiếp trong nội bộ công ty và với bên ngoài. Triết lý kinh doanh thể hiện quan điểm riêng của một doanh nghiệp, được tạo dựng bởi các nhà lãnh đạo của doanh nghiệp ấy. Nó được duy trì, bổ sung phát triển trong quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp.

e) Động lực cá nhân và tổ chức

Là các động lực thúc đẩy hành động của các cá nhân, và môi trường “động lực chung” của tổ chức. Các yếu tố động lực này sẽ biểu hiện ra ngoài bằng những hành vi hàng ngày của các cá nhân trong doanh nghiệp.

1.3. Các bước triển khai hoạt động văn hóa doanh nghiệp

1.3.1. Xác định mục tiêu

Việc xác định mục tiêu trong triển khai văn hóa doanh nghiệp (VHDN) là một trong những bước quan trọng, mang tính nền tảng trong toàn bộ quá trình xây dựng và phát triển văn hóa trong tổ chức. Mục tiêu không chỉ đóng vai trò định hướng cho các hoạt động cụ thể, mà còn thể hiện tư duy chiến lược của tổ chức đối với yếu tố văn hóa – một nhân tố “mềm” nhưng có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu quả và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

❖ Các mục tiêu doanh nghiệp hướng tới xác định để xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp không đơn thuần là tập hợp các giá trị trừu tượng, mà là công cụ chiến lược góp phần định hình hành vi, định hướng tư duy và thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức. Do đó, khi xác định xây dựng và triển khai văn hóa doanh nghiệp, các tổ chức thường đặt ra một số mục tiêu cụ thể nhằm đảm bảo tính định hướng, hiệu quả và bền vững trong quá trình thực hiện.

❖ Trang bị nhận thức văn hóa doanh nghiệp cho cán bộ, nhân viên

Một trong những mục tiêu cốt lõi của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp là trang bị cho cán bộ nhân viên nhận thức đúng đắn về các giá trị, chuẩn mực và mục tiêu chung của tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở các khẩu hiệu hay quy định, mà còn phải được nội tại hóa thành nhận thức tự nhiên trong mỗi thành viên.

❖ Định hình và lan tỏa các giá trị cốt lõi

Doanh nghiệp cần xác định và xây dựng các giá trị cốt lõi làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động như: trung thực, trách nhiệm, sáng tạo, đổi mới, chuyên nghiệp, hoặc lấy khách hàng làm trung tâm. Việc truyền tải và duy trì các giá trị này không chỉ giúp tổ chức phát triển đúng định hướng mà còn củng cố bản sắc riêng biệt trong thị trường cạnh tranh.

❖ Tăng cường sự đoàn kết và gắn kết nội bộ

Một trong những mục tiêu quan trọng của văn hóa doanh nghiệp là tạo dựng môi trường làm việc thân thiện, hợp tác và tôn trọng lẫn nhau. Khi văn hóa khuyến khích sự đoàn kết và hỗ trợ, các mâu thuẫn nội bộ sẽ được giảm thiểu, hiệu quả phối hợp giữa các phòng ban sẽ được nâng cao, từ đó tạo ra nền tảng vững chắc cho hoạt động vận hành ổn định.

❖ **Đảm bảo tính đồng bộ, nhất quán**

Mục tiêu quan trọng trong xây dựng và triển khai văn hóa doanh nghiệp là đảm bảo tính đồng bộ và nhất quán giữa các yếu tố văn hóa trong toàn bộ tổ chức. Việc duy trì sự đồng bộ không chỉ giúp tăng cường sự liên kết giữa các bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp mà còn tạo nên một hình ảnh thương hiệu rõ ràng, thống nhất trong nội bộ và với các đối tác bên ngoài.

❖ **Gia tăng hiệu quả công việc**

Một trong những mục tiêu thiết yếu của việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp là gia tăng hiệu quả công việc, thông qua việc định hình hành vi, thúc đẩy động lực làm việc và xây dựng môi trường tích cực, chuyên nghiệp cho người lao động.

a) Căn cứ để lựa chọn mục tiêu ưu tiên

Trong quá trình triển khai văn hóa doanh nghiệp, việc lựa chọn mục tiêu ưu tiên thực hiện trước là yếu tố mang tính chiến lược, quyết định đến sự thành công ban đầu và tạo nền tảng cho các giai đoạn tiếp theo. Để đảm bảo sự lựa chọn là hợp lý và hiệu quả, doanh nghiệp cần căn cứ vào một số yếu tố sau:

Thứ nhất, tình hình thực tế và cấp thiết tại doanh nghiệp là căn cứ quan trọng hàng đầu. Những vấn đề nổi cộm như xung đột nội bộ, thiếu tinh thần hợp tác, năng suất lao động thấp hay tinh thần làm việc giảm sút sẽ là tín hiệu cho thấy cần ưu tiên những mục tiêu văn hóa có khả năng cải thiện trực tiếp các điểm yếu đó.

Thứ hai, việc lựa chọn mục tiêu cần dựa trên mức độ phù hợp với chiến lược phát triển và tầm nhìn dài hạn của tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp không thể tách rời khỏi định hướng chiến lược mà cần là “bệ đỡ” cho chiến lược. Do đó, các mục tiêu văn hóa cần ưu tiên là những mục tiêu có khả năng hỗ trợ doanh nghiệp phát triển bền vững theo đúng định hướng đã đặt ra.

Thứ ba, doanh nghiệp cần xem xét nhu cầu và kỳ vọng của người lao động thông qua khảo sát, phản hồi nội bộ hoặc kết quả đánh giá định kỳ. Khi nhân viên cảm thấy được lắng nghe và được đáp ứng những nhu cầu thiết yếu như môi trường làm việc tích cực, cơ hội phát triển nghề nghiệp hay sự công nhận đóng góp, họ sẽ tích cực tham gia vào quá trình xây dựng văn hóa chung.

Thứ tư, khả năng đáp ứng về nguồn lực (nhân lực, tài chính, thời gian, công nghệ, quản trị) cũng là yếu tố cần cân nhắc. Một mục tiêu dù quan trọng nhưng không

khả thi với nguồn lực hiện có thì cũng không nên được triển khai ngay, để tránh gây ra tình trạng quá tải hoặc thất bại ban đầu làm ảnh hưởng đến niềm tin của tập thể.

Cuối cùng, cần ưu tiên những mục tiêu có tính lan tỏa và khả năng tạo ảnh hưởng tích cực đến nhiều bộ phận trong tổ chức. Những mục tiêu này sẽ giúp tạo hiệu ứng domino, khơi dậy sự thay đổi đồng bộ về tư duy và hành vi trong toàn bộ doanh nghiệp, từ đó tạo đà cho các giai đoạn văn hóa tiếp theo.

a) Vai trò của việc xác định mục tiêu trong triển khai văn hóa doanh nghiệp

Xác định mục tiêu là bước đầu tiên và cốt lõi để triển khai văn hóa doanh nghiệp thành công. Nó không chỉ định hình chiến lược, gắn kết đội ngũ mà còn tạo nền tảng để đo lường, cải thiện và nâng cao vị thế của doanh nghiệp trong dài hạn. Để triển khai hiệu quả, mục tiêu cần cụ thể, đo lường được, khả thi, phù hợp và có thời hạn.

b) Ý nghĩa của việc xác định mục tiêu trong triển khai văn hóa doanh nghiệp

– Đảm bảo tính hệ thống và nhất quán

Việc xác định mục tiêu giúp tổ chức triển khai văn hóa theo một hệ thống logic, nhất quán giữa các phòng ban, đơn vị và cấp bậc quản lý. Điều này tạo sự đồng bộ trong tư duy và hành động giữa các thành viên trong tổ chức.

– Góp phần nâng cao hình ảnh và uy tín của tổ chức

Một doanh nghiệp có mục tiêu văn hóa rõ ràng, được triển khai bài bản và hiệu quả sẽ tạo dựng hình ảnh tốt trong mắt nhân viên, đối tác và khách hàng. Điều này nâng cao uy tín và thương hiệu tổ chức trên thị trường.

– Tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp

Văn hóa mạnh, rõ ràng mục tiêu giúp thu hút nhân tài, giữ chân nhân viên giỏi và tạo ra một môi trường làm việc tích cực. Đây chính là những yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh không dễ sao chép từ các đối thủ.

Tóm lại, việc xác định mục tiêu trong triển khai văn hóa doanh nghiệp là bước đi chiến lược, đóng vai trò cốt lõi trong toàn bộ tiến trình xây dựng và phát triển văn hóa. Một mục tiêu rõ ràng không chỉ định hình hướng đi mà còn tạo nên giá trị nội tại vững chắc, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và uy tín của tổ chức trong dài hạn.

1.3.2. Triển khai nhận thức văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là nền tảng tinh thần định hướng cho hành vi và tư duy của toàn thể cán bộ nhân viên trong tổ chức. Trong quá trình xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp, việc triển khai các hoạt động không nên được thiết kế một cách

rời rạc theo từng mục tiêu riêng lẻ, mà cần được nhìn nhận như những giải pháp tích hợp. Thực tế cho thấy, mỗi hoạt động văn hóa – nếu được tổ chức đúng cách – có thể đáp ứng đồng thời nhiều mục tiêu chiến lược.

Hoạt động 1: Xây dựng môi trường và biểu trưng

Mục tiêu chính của nhóm hoạt động này là đảm bảo tính đồng bộ và thống nhất trong hình ảnh và không gian văn hóa doanh nghiệp. Thông qua việc xây dựng kiến trúc, sử dụng logo, slogan, đồng phục, tổ chức thể hiện một cách trực quan và nhất quán bản sắc riêng biệt của mình. Đây là cơ sở để hình thành sự nhận diện thương hiệu nội bộ và bên ngoài, góp phần tạo nên môi trường làm việc mang bản sắc riêng và thúc đẩy sự tự hào của nhân viên đối với tổ chức.

- **Kiến trúc:** Thiết kế đồng bộ, có điểm nhấn về bản sắc (logo, màu thương hiệu), bố trí không gian mở thúc đẩy kết nối
- **Logo:** Phải thể hiện được giá trị cốt lõi; sử dụng nhất quán trên toàn bộ tài sản thương hiệu
- **Slogan:** Ngắn gọn, dễ nhớ, dễ hiểu, có tính truyền cảm hứng và nhất quán với giá trị cốt lõi
- **Đồng phục:** Thiết kế hài hòa với hình ảnh thương hiệu; dễ mặc, phù hợp công việc và được nhân viên chấp nhận

Hoạt động 2: Truyền thông và nghi lễ

Nhóm hoạt động truyền thông có mục tiêu định hình và lan tỏa các giá trị cốt lõi đến toàn bộ cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp. Thông qua ấn phẩm, câu chuyện nội bộ, nghi lễ và hệ thống chuẩn mực hành vi, doanh nghiệp giúp nhân viên thấu hiểu và ghi nhớ các chuẩn mực ứng xử, thái độ làm việc, phong cách giao tiếp phù hợp với văn hóa tổ chức. Đây là công cụ hiệu quả để duy trì sự đồng thuận và truyền cảm hứng trong nội bộ.

- **Ấn phẩm:** Nội dung rõ ràng, cập nhật thường xuyên, phản ánh giá trị văn hóa doanh nghiệp
- **Giai thoại:** Phải là các câu chuyện thật, gần gũi, có yếu tố gương mẫu, thể hiện hành vi văn hóa đúng chuẩn
- **Nghi lễ:** Có tính biểu tượng, lặp lại định kỳ, truyền thông rõ ràng và được toàn thể nhân viên đón nhận

– **Ứng xử và giao tiếp trong doanh nghiệp:** Giao tiếp và ứng xử trong doanh nghiệp cần nhất quán với giá trị cốt lõi, thể hiện tinh thần hợp tác, sự chuyên nghiệp và tôn trọng

– **Ban hành và phổ biến hệ thống chuẩn mực hành vi:** Hoạt động này cần tuân thủ một số nguyên tắc và yêu cầu sau:

- Tính rõ ràng và cụ thể: Mỗi hành vi được quy định phải có mô tả cụ thể, tránh khái niệm trừu tượng. Ví dụ, không chỉ ghi “chuyên nghiệp” mà phải nêu rõ “luôn đúng giờ, ăn mặc lịch sự, trả lời email trong vòng 24h”.

- Tính đồng bộ với hệ thống văn hóa và quản trị nội bộ: Chuẩn mực hành vi phải thể hiện nhất quán với các giá trị cốt lõi, nội quy lao động, chính sách khen thưởng – kỷ luật và đánh giá nhân sự.

- Tính khả thi và phù hợp với thực tiễn: Các chuẩn mực cần được xây dựng dựa trên thực trạng vận hành của tổ chức, tránh quá lý tưởng hoặc không phù hợp với năng lực nhân viên.

- Tính truyền thông mạnh mẽ và liên tục: Việc phổ biến không nên là hoạt động một lần mà cần được thực hiện định kỳ, lồng ghép vào các hoạt động đào tạo, truyền thông nội bộ và sinh hoạt chuyên đề.

Hoạt động 3: Đào tạo và phát triển nhân viên

Mục tiêu của hoạt động này là trang bị nhận thức văn hóa cho nhân viên, đặc biệt là đối với nhân viên mới và đội ngũ kế cận. Thông qua các chương trình đào tạo hội nhập và phát triển, doanh nghiệp giúp nhân viên hiểu rõ về tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi cũng như hành vi mong đợi. Điều này góp phần củng cố sự đồng thuận và đảm bảo văn hóa được thực thi nhất quán trong toàn hệ thống. Nội dung sẽ hướng đến:

– **Đào tạo hội nhập:** Nội dung cần nhấn mạnh tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, quy tắc ứng xử cụ thể và cần đảm bảo các yêu cầu sau:

- Tính hệ thống và khoa học: Chương trình cần bao phủ đầy đủ các khía cạnh: văn hóa tổ chức, môi trường làm việc, kỹ năng cần thiết, các quy trình nội bộ.

- Tính hấp dẫn và truyền cảm hứng: Hình thức thể hiện cần sinh động, tránh đơn điệu, sử dụng đa phương tiện như hình ảnh, video, tình huống thực tế để minh họa.

- Tính đồng bộ: Nội dung đào tạo phải thống nhất với sổ tay nhân viên, tài liệu nội bộ và các chương trình văn hóa đang được triển khai trong tổ chức.

- **Tính thực tiễn:** Cần gắn đào tạo với môi trường làm việc thực tế để nhân viên có thể dễ dàng áp dụng ngay sau khi kết thúc chương trình.

- **Đào tạo phát triển:** Gắn giá trị văn hóa vào các kỹ năng mềm, phong cách lãnh đạo, cách ứng xử nội bộ. Yêu cầu đối với đào tạo phát triển để thể hiện rõ văn hóa doanh nghiệp

- **Gắn kết với giá trị cốt lõi và triết lý tổ chức:** Nội dung đào tạo cần lồng ghép các giá trị cốt lõi và tầm nhìn – sứ mệnh của doanh nghiệp. Nhân viên không chỉ biết làm việc như thế nào, mà còn hiểu vì sao cần làm như vậy.

- **Đồng bộ trong toàn hệ thống:** Các chương trình đào tạo cần thống nhất với sở tay nhân viên, quy tắc ứng xử, chương trình onboarding và các hoạt động văn hóa khác.

- **Tính truyền cảm hứng và nhân văn:** Đào tạo cần được thiết kế sinh động, lấy con người làm trung tâm, sử dụng hình ảnh, câu chuyện văn hóa, tình huống thực tiễn để nhân viên thấy được ý nghĩa, không chỉ là lý thuyết. Tránh đào tạo máy móc, hành chính – thay vào đó là học tập có cảm xúc và sự gắn kết.

- **Gắn với thực tiễn công việc và môi trường nội bộ:** Đào tạo không tách rời thực tế mà cần gắn với các tình huống, thách thức nhân viên đang gặp phải. Điều này giúp văn hóa không chỉ nằm trên giấy, mà thấm vào cách xử lý công việc hàng ngày.

- **Khuyến khích chia sẻ, học hỏi và phát triển nội lực:** Đào tạo không chỉ là từ cấp trên xuống dưới, mà cần có không gian để nhân viên chia sẻ kinh nghiệm, điển hình văn hóa, gắn với tinh thần đồng hành – kế thừa – phát triển.

Hoạt động 4: Các hoạt động gắn kết

Nhóm hoạt động này hướng tới mục tiêu tăng cường sự đoàn kết và gắn kết nội bộ, tạo ra một môi trường làm việc thân thiện, nhân văn và hợp tác. Thông qua các buổi chia sẻ văn hóa, team building, sinh nhật tập thể hay hoạt động trách nhiệm xã hội, tổ chức tạo ra các điểm chạm văn hóa có giá trị cảm xúc, góp phần xây dựng tinh thần đồng đội, sự gắn bó giữa cá nhân với tổ chức.

- **Buổi chia sẻ, hội thảo, tọa đàm định kỳ về văn hoá tổ chức:** Nội dung tập trung vào hành vi thực tiễn; có sự tham gia của lãnh đạo, truyền cảm hứng, liên kết thực tế. Để đảm bảo buổi chia sẻ đạt được hiệu quả và tác động thực tiễn, cần đáp ứng các yêu cầu sau:

- **Tính định kỳ và cam kết:** Buổi chia sẻ cần diễn ra đúng lịch, có sự tham dự của lãnh đạo nhằm thể hiện cam kết từ cấp cao đối với văn hóa tổ chức.
 - **Tính truyền cảm hứng:** Nội dung cần gần gũi, thực tế, tránh lý thuyết khô khan. Có thể kể các câu chuyện người thật – việc thật để tăng sự kết nối cảm xúc.
 - **Tính tương tác:** Cần khuyến khích sự tham gia của nhân viên thông qua hỏi đáp, bình chọn, thảo luận nhóm hoặc chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn.
 - **Tính gắn với chiến lược tổ chức:** Nội dung chia sẻ cần phản ánh định hướng phát triển, giá trị cốt lõi và bản sắc riêng của doanh nghiệp.
 - **Lưu trữ và chia sẻ nội dung:** Các buổi chia sẻ nên được ghi hình, tóm tắt và phổ biến lại qua kênh truyền thông nội bộ để mở rộng mức độ ảnh hưởng.
- **Team building, ngày hội văn hoá, hội thao:** Tổ chức có chủ đề rõ ràng, gắn liền giá trị văn hóa; khuyến khích sự tham gia, giao lưu giữa các phòng ban. Yêu cầu đối với hoạt động team building, ngày hội văn hóa, hội thao:
- **Tính gắn kết văn hóa:** Nội dung hoạt động phải truyền tải rõ thông điệp gắn với giá trị cốt lõi, phong cách lãnh đạo hoặc triết lý quản trị của tổ chức.
 - **Tính bao quát và toàn diện:** Hoạt động cần tạo cơ hội tham gia cho mọi cấp nhân viên, không phân biệt phòng ban, chức danh.
 - **Tính sáng tạo và linh hoạt:** Kịch bản tổ chức cần mới mẻ, phù hợp với đặc điểm tổ chức (quy mô, độ tuổi, ngành nghề).
 - **Tính an toàn và hiệu quả:** Đảm bảo an toàn về thể chất – tâm lý trong quá trình diễn ra; đồng thời kiểm soát chi phí hiệu quả, đúng mục tiêu.
- **Sinh nhật tập thể, họp mặt định kỳ với lãnh đạo:** Cần có yếu tố lắng nghe, tôn vinh, khơi dậy niềm tự hào về tổ chức. Yêu cầu đối với hoạt động:
- **Tính thân thiện và không hình thức:** Đây là hoạt động mang tính kết nối nên cần được tổ chức trong không khí gần gũi, tránh rập khuôn hành chính.
 - **Tính đều đặn và công bằng:** Cần được tổ chức định kỳ và đảm bảo tất cả nhân viên đều có cơ hội tham gia trong năm.
 - **Tính đồng nhất với văn hóa doanh nghiệp:** Thông điệp, cách thức tổ chức và thái độ của người điều phối cần phản ánh đúng giá trị cốt lõi và bản sắc tổ chức (ví dụ: tinh thần cởi mở, tôn trọng, cầu thị,...).

- Tính lắng nghe và phản hồi: Hoạt động hợp mặt với lãnh đạo cần đảm bảo yếu tố hai chiều – lắng nghe nhân viên và phản hồi chính thức nếu cần.

- **Các hoạt động trách nhiệm xã hội (CSR):** Hoạt động nên phản ánh tinh thần sẻ chia, phát triển bền vững và có tính cộng đồng cao

Để đảm bảo hiệu quả, hoạt động CSR cần đáp ứng các yêu cầu sau:

- Phù hợp với tầm nhìn và giá trị cốt lõi của tổ chức: Tránh làm CSR theo phong trào, không có sự kết nối văn hóa.

- Gắn kết được với nhân viên: Tạo cơ hội cho cán bộ nhân viên tham gia trực tiếp, qua đó hình thành nhận thức trách nhiệm xã hội cá nhân.

- Tính minh bạch và nhất quán: Từ mục tiêu đến triển khai, tổ chức cần công khai rõ ràng để tạo niềm tin và động lực.

- Tính truyền thông và lan tỏa: Một hoạt động CSR không chỉ mang giá trị hành động, mà còn là chất liệu lan tỏa bản sắc văn hóa ra bên ngoài.

Hoạt động 5: Thông qua khen thưởng trong chính sách nhân sự

Mục tiêu của hoạt động này là gia tăng hiệu quả làm việc thông qua việc ghi nhận và khuyến khích hành vi văn hóa tích cực. Khi các giá trị văn hóa được lồng ghép vào quy trình đánh giá, khen thưởng và phát triển nhân sự, tổ chức không chỉ thúc đẩy hiệu suất làm việc mà còn xây dựng được đội ngũ nhân sự vừa có năng lực chuyên môn vừa phù hợp với văn hóa doanh nghiệp. Điều này tạo động lực dài hạn và củng cố tính bền vững trong phát triển nội bộ.

- **Cơ chế khen thưởng gương điển hình văn hoá:** Tiêu chí đánh giá rõ ràng, công khai; gắn với giá trị cụ thể.

Yêu cầu đối với hoạt động khen thưởng văn hóa: Để đảm bảo hiệu quả, hoạt động khen thưởng cần đáp ứng các yêu cầu cơ bản sau:

- Tính công khai – minh bạch: Tiêu chí và kết quả cần được thông báo rõ ràng để nhân viên hiểu và tin tưởng.

- Tính kịp thời: Việc ghi nhận và khen thưởng cần gắn sát thời điểm hành vi điển hình để tăng giá trị động lực.

- Tính liên tục: Không nên là hoạt động theo phong trào ngắn hạn mà cần duy trì định kỳ để hình thành thói quen văn hóa.

- Tính lan tỏa: Nhân rộng điển hình bằng cách chia sẻ câu chuyện, phỏng vấn, ghi hình hoặc mô phỏng hành vi tốt để đào tạo.

– **Nhân viên văn hoá tiêu biểu, đại sứ văn hoá:** Lựa chọn minh bạch, có dẫn chứng cụ thể về hành vi văn hóa điển hình. Yêu cầu đối với hoạt động:

- Tính minh bạch và công bằng: Quá trình đề cử – xét chọn cần dựa trên tiêu chí rõ ràng, công khai, có sự xác minh từ quản lý trực tiếp và bộ phận nhân sự/văn hóa doanh nghiệp.

- Tính đại diện và lan tỏa: Các điển hình tuyên dương cần mang tính tiêu biểu cho giá trị văn hóa mong muốn và có khả năng truyền cảm hứng đến các bộ phận khác.

- Tính định kỳ: Cần được thực hiện định kỳ, có hệ thống để tạo sự kỳ vọng tích cực trong nhân viên.

- Tính tích hợp với mục tiêu quản lý: Các giá trị văn hóa được khen thưởng nên gắn với mục tiêu chiến lược và các chương trình hành động cụ thể (ví dụ: văn hóa đổi mới – gắn với chương trình cải tiến quy trình).

– **Lồng ghép giá trị văn hoá vào đánh giá nhân sự:** Các chỉ tiêu đánh giá phải phản ánh giá trị, hành vi văn hóa cụ thể; có vai trò trong khen thưởng, thăng tiến.

1.3.3. Đo lường và đánh giá hiệu quả triển khai

Là cơ sở để xây dựng các chỉ số đánh giá hiệu quả (KPIs) cho quá trình triển khai VHDN. Phương pháp đánh giá gồm: khảo sát nội bộ, phỏng vấn, quan sát hành vi, phân tích dữ liệu nhân sự và đánh giá 360 độ. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể xác định mức độ thành công của các chương trình, nhận diện những mặt hạn chế để điều chỉnh kịp thời, nâng cao chất lượng triển khai trong các giai đoạn tiếp theo.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG (OCB)

2.1. Tổng quan về doanh nghiệp

2.1.1. Thông tin chung về doanh nghiệp

a) Tên, địa chỉ

❖ Tên:

- Tên tiếng Việt: Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông
- Tên viết tắt tiếng việt: NGÂN HÀNG PHƯƠNG ĐÔNG
- Tên tiếng Anh: ORIENT COMMERCIAL JOINT STOCK BANK
- Tên viết tắt tiếng anh: OCB
- Địa chỉ trụ sở chính: 41&45 Lê Duẩn, Quận 1, TP Hồ Chí Minh
- Người đại diện pháp luật: Ông Trịnh Văn Tuấn
- Điện thoại: (84.28) 3822 0960 - 2822 0951 - 3822 9062
- Email: ocb@ocb.com.vn
- Website: <https://www.ocb.com.vn/>

b) Lĩnh vực kinh doanh

- Ngành nghề chính:

Huy động vốn ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của mọi tổ chức thuộc các thành phần kinh tế và dân cư dưới hình thức tiền gửi có kỳ hạn, không kỳ hạn bằng đồng Việt Nam.

- Tiếp nhận vốn ủy thác đầu tư và phát triển của các tổ chức trong nước. Vay vốn của Ngân hàng Nhà nước và của các tổ chức tín dụng khác.
- Cho vay ngắn hạn, trung hạn và dài hạn đối với các tổ chức và cá nhân tùy theo tính chất và khả năng nguồn vốn.
- Chiết khấu thương phiếu, trái phiếu và giấy tờ có giá. Góp vốn liên doanh và mua phần theo pháp luật hiện hành.
- Làm dịch vụ thanh toán giữa các ngân hàng.
- Thực hiện kinh doanh ngoại tệ, vàng bạc và thanh toán quốc tế, huy động các loại vốn từ nước ngoài và các dịch vụ ngân hàng khác trong quan hệ với nước ngoài khi được Ngân hàng Nhà nước cho phép.
- Làm dịch vụ thanh toán giữa các khách hàng.
- Đại lý bảo hiểm theo quy định của pháp luật

- Kinh doanh trái phiếu theo quy định của pháp luật.

2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển của ngân hàng TMCP Phương Đông - chi nhánh Đà Nẵng.

Trải qua gần 29 năm hoạt động, OCB đang từng bước khẳng định được vị thế vững chắc của mình trong hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam, với nhiều cột mốc phát triển quan trọng:

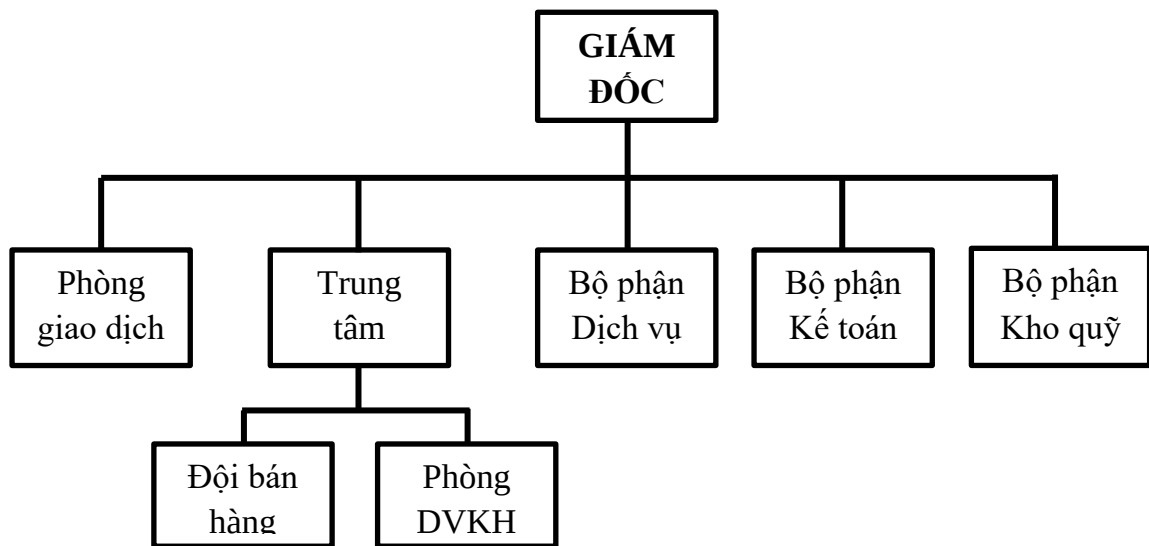
- Năm 1996: 10/6/1996 - Thành lập Ngân hàng TMCP Phương Đông
- Năm 2004: Tham gia liên minh Dịch vụ thẻ Vietcombank, tham gia hệ thống chuyển tiền nhanh Western Union và liên kết với Ngân hàng Sài Gòn Thương Tín trong một số lĩnh vực hoạt động ngân hàng.
- Năm 2013: Tổng tài sản đạt gần 33.000 tỷ đồng, Công bố hệ thống nhận diện thương hiệu mới, Triển khai đề án tái cơ cấu giai đoạn 2012 – 2015
- Năm 2014: Nâng hệ thống quản lý rủi ro theo chuẩn mực quốc tế (Hợp tác triển khai với sự tư vấn của KPMG)
- Năm 2015: Khởi động dự án Basel II dưới sự tư vấn DBS Singapore (1 trong 11 Ngân hàng đầu tiên thực hiện triển khai)
- Năm 2016: Tổng tài sản đạt gần 65.000 tỷ đồng, Moody's công bố mức xếp hạng B2 trong lần đầu xếp hạng, tốc độ tăng trưởng thuộc nhóm 3 Ngân hàng dẫn đầu thị trường (Tính trên các chỉ tiêu Tổng tài sản, Huy động vốn, Cho vay)
- Năm 2017: Tổng tài sản đạt gần 85.000 tỷ đồng, ngân hàng đầu tiên công bố hoàn thành dự án triển khai Basel II, đáp ứng các tiêu chuẩn Quốc tế về Quản lý rủi ro, Ra mắt bộ nhận diện thương hiệu riêng “COM-B” Tài chính tiêu dùng OCB
- Tháng 3/2018: Ra mắt OCB OMNI – Ngân hàng hợp kênh đầu tiên tại Việt Nam, Moody's tăng mức tín nhiệm và xếp hạng lên B1 đối với xếp hạng rủi ro đối tác (CRR) và xếp hạng tiền gửi, OCB đạt top 100 Doanh nghiệp Sao Vàng Đất Việt, OCB đạt giải thưởng Ngân Hàng Có Sản Phẩm Dịch Vụ Sáng Tạo Tiêu Biểu (VOBA 2018), OCB đạt giải thưởng của IFM: Best New Omni Channel Platform 2018 và Most Innovative Digital Bank 2018, OCB đạt giải thưởng “Thương hiệu Tin & Dành” hạng mục Dịch vụ bán lẻ
- Tháng 4/2019: Ra mắt ngân hàng số OCB OMNI, Moody's tăng bậc xếp hạng đánh giá rủi ro đối tác (CRA) và xếp hạng rủi ro đối tác (CRR) lên mức Ba3, Top 100

- Công ty đại chúng năm 2019, OCB đạt giải thưởng của IFM: Ngân hàng số đột phá hai năm liên tiếp và Ngân hàng tăng trưởng nhanh nhất 2019
- Năm 2020:
 - Đạt chứng nhận Thương hiệu quốc gia
 - Top 4 trong 10 Ngân hàng TMCP kinh doanh hiệu quả nhất trên thị trường
 - Chào đón nhà đầu tư chiến lược - Ngân hàng Aozora
- Ngày 28/01/2021: OCB niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh (HoSE).
- Năm 2022:
 - Ra mắt nền tảng vay mua nhà trực tuyến Unlock Dream Home
 - Tự hào thương hiệu Quốc gia 2022
 - Top 30 doanh nghiệp đóng thuế nhiều nhất Việt Nam do Forbes công bố
 - Top 10 ngân hàng mạnh nhất Việt Nam do The Asian Banker công bố
- Năm 2023
 - Ra mắt ngân hàng số thế hệ mới LIOBANK
 - Ngân hàng đầu tiên hoàn thành triển khai và áp dụng nền tảng quản lý vốn theo Basel II nâng cao và Basel III
 - Chính thức tăng vốn điều lệ lên 20.548 tỷ đồng, nằm trong top 10 ngân hàng tư nhân có vốn điều lệ lớn nhất hệ thống
 - Di dời văn phòng hội sở về tòa nhà The Hallmark (Tp. Hồ Chí Minh)

2.1.3 Cơ cấu tổ chức

a) Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại ngân hàng Phương Đông- chi nhánh Đà Nẵng.



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng OCB - chi nhánh Đà Nẵng

b) Nhiệm vụ các phòng ban

❖ Giám đốc chi nhánh: là người đứng đầu chi nhánh

– Đối với bộ phận Dịch vụ tín dụng, bộ phận Kế toán- Hành chính, bộ phận Kho quỹ: Quản lý trực tiếp việc hoạch định, triển khai, kiểm soát, hỗ trợ (đào tạo, huấn luyện) và đánh giá nhân sự bên dưới.

– Đối với phòng giao dịch, trung tâm chuyên doanh: Quản lý chung về nội quy lao động, tuân thủ các quy định của ocb hoặc quản lý trực tiếp khi có ủy quyền cụ thể.

– Chịu trách nhiệm pháp lý của chi nhánh và chịu trách nhiệm trước Chủ tịch HĐQT và tổng giám đốc hoặc người do Tổng giám đốc ủy quyền trong việc quản lý, điều hành hoạt động chung của chi nhánh được ký kết hợp đồng thỏa thuận các văn bản khác theo quy định nội bộ của OCB và quy định của pháp luật.

– Đứng đầu các trung tâm chuyên doanh là Giám đốc RB/ SME/ CIB chịu trách nhiệm trước giám đốc khối RB/ SME/ CIB hoặc giám đốc vùng trong việc quản lý, điều hành hoạt động RB/ SME/ CIB tại chi nhánh; được quyết định giải quyết các công việc quản lý và kinh doanh; ký kết các hợp đồng, thỏa thuận và các văn bản khác theo quy định nội bộ của và theo quy định của Pháp luật. Phòng DVKH trực thuộc trung tâm chuyên doanh của khối RB.

– Đứng đầu các Phòng/ Bộ phận trực thuộc Chi nhánh là Trưởng phòng/ Bộ phận, là những người tham mưu, giúp việc cho Giám đốc Chi nhánh và chịu trách nhiệm trước Giám đốc Chi nhánh trong việc quản lý, điều hành hoạt động của các Phòng/ Bộ phận theo quy định của OCB và theo sự phân công ủy quyền của Giám đốc Chi nhánh.

– Nhân sự thuộc Bộ phận hỗ trợ tại Chi nhánh do Giám đốc Chi nhánh quản lý điều hành, bao gồm: Bộ phận dịch vụ tín dụng, Bộ phận Kế toán- Hành chính, Bộ phận kho quỹ. Các Khối, Trung tâm, Phòng, Ban tại Trụ sở chính chịu trách nhiệm hướng dẫn công việc và quản lý, giám sát các bộ phận Hỗ trợ.

❖ **Phòng giao dịch**

– Các chức năng chính của phòng giao dịch là: huy động vốn, cung cấp dịch vụ tài chính, tư vấn và chăm sóc khách hàng.

– Phòng giao dịch có nhiệm vụ thực hiện các nghiệp vụ ngân hàng cơ bản, từ huy động vốn, tín dụng, thanh toán đến chăm sóc khách hàng và quản lý rủi ro. Đây là cầu nối trực tiếp giữa ngân hàng và khách hàng, đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển thị phần và tăng cường sự hiện diện của OCB tại khu vực hoạt động.

❖ **Đội bán hàng**

– Tiếp cận và phát triển khách hàng: Tìm kiếm và tiếp cận khách hàng tiềm năng, bao gồm cả cá nhân và doanh nghiệp, để mở rộng cơ sở khách hàng. Nghiên cứu nhu cầu của khách hàng để giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ phù hợp.

– Triển khai kế hoạch kinh doanh: Thực hiện các chiến lược kinh doanh và chương trình bán hàng từ hội sở hoặc chi nhánh. Đảm bảo đạt được các chỉ tiêu kinh doanh như tăng trưởng tín dụng, huy động vốn, và doanh thu từ phí dịch vụ.

– Tư vấn và hỗ trợ khách hàng: Cung cấp thông tin chi tiết và tư vấn về sản phẩm, dịch vụ của OCB. Hỗ trợ khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ, xử lý hồ sơ tín dụng, hoặc đăng ký tài khoản.

– Xây dựng mối quan hệ khách hàng: Duy trì và phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng hiện hữu, đảm bảo sự hài lòng và gắn bó. Tăng cường nhận diện thương hiệu OCB thông qua dịch vụ chuyên nghiệp.

– Hỗ trợ và phối hợp nội bộ: Phối hợp với các phòng ban khác như tín dụng, quản lý rủi ro, và vận hành để xử lý hồ sơ, phê duyệt tín dụng và thực hiện các giao dịch. Đóng vai trò là cầu nối giữa khách hàng và ngân hàng trong việc giải quyết các yêu cầu và vấn đề phát sinh.

❖ **Phòng DVKH**

– Quản lý và chăm sóc khách hàng: Đảm bảo khách hàng nhận được dịch vụ chuyên nghiệp, hiệu quả, và thân thiện. Phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng thông qua việc hiểu rõ nhu cầu và cung cấp các giải pháp phù hợp.

- Hỗ trợ giao dịch: Hỗ trợ thực hiện các giao dịch tài chính như mở tài khoản, chuyển tiền, gửi tiết kiệm, và đăng ký các dịch vụ ngân hàng. Giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình sử dụng sản phẩm và dịch vụ.

- Tư vấn và giới thiệu sản phẩm: Tư vấn và giới thiệu các sản phẩm/dịch vụ của ngân hàng như thẻ tín dụng, vay vốn, tiền gửi, bảo hiểm, và ngân hàng số OCB OMNI. Đáp ứng nhu cầu tài chính của khách hàng cá nhân và doanh nghiệp.

- Tiếp nhận và xử lý khiếu nại: Tiếp nhận và giải quyết kịp thời các phản ánh, khiếu nại của khách hàng liên quan đến sản phẩm hoặc dịch vụ. Đảm bảo giữ gìn uy tín và hình ảnh của ngân hàng thông qua việc xử lý chuyên nghiệp và minh bạch.

- Xây dựng và duy trì quan hệ khách hàng: Triển khai các chương trình chăm sóc khách hàng định kỳ để tăng mức độ hài lòng và sự gắn bó. Thu hút khách hàng mới và phát triển mối quan hệ với khách hàng hiện hữu.

❖ **Bộ phận dịch vụ tín dụng**

- Quản lý hồ sơ tín dụng: Tiếp nhận, kiểm tra, và lưu trữ hồ sơ tín dụng theo quy định. Đảm bảo tính đầy đủ, chính xác và hợp pháp của các tài liệu liên quan đến khoản vay.

- Hỗ trợ xử lý khoản vay: Thực hiện các thủ tục giải ngân, gia hạn, hoặc điều chỉnh khoản vay theo yêu cầu được phê duyệt. Đảm bảo quy trình giải ngân nhanh chóng, chính xác và tuân thủ quy định nội bộ cũng như pháp luật.

- Giám sát và quản lý khoản vay: Theo dõi tình hình thực hiện nghĩa vụ thanh toán của khách hàng. Giám sát các khoản vay để phát hiện sớm các rủi ro và đưa ra biện pháp xử lý.

- Hỗ trợ xử lý tài sản bảo đảm: Quản lý và theo dõi hồ sơ tài sản bảo đảm liên quan đến các khoản vay. Thực hiện các thủ tục pháp lý liên quan đến việc đăng ký, thay đổi hoặc giải chấp tài sản bảo đảm.

- Đảm bảo tuân thủ quy định: Đảm bảo các hoạt động tín dụng tuân thủ đúng quy trình nội bộ của ngân hàng, cũng như các quy định pháp luật hiện hành.

❖ **Bộ phận kế toán - Hành chính**

- Thực hiện các nhiệm vụ thanh toán và các dịch vụ khác liên quan đến tài khoản tiền gửi của khách hàng. Thực hiện các lệnh giải ngân cho vay, thu nợ, phí. Hướng dẫn khách hàng mở tài khoản tại các chi nhánh, lập các thủ tục nhận và chi trả tiền gửi tiết

kiệm, tiền gửi của các tổ chức kinh tế, cá nhân. Lập các chứng từ khi khách hàng nhận và trả nợ vay.

– Tổ chức thực hiện các nhiệm vụ thanh toán, chuyển tiền, thực hiện công tác điện toán và xử lý thông tin. Chấp hành chế độ quyết toán hằng năm với hội sở. Chấp hành đầy đủ các chế độ tài chính đối với ngân sách nhà nước và quyết định về nghĩa vụ tài chính hệ thống.

– Tổng hợp, lưu trữ hồ sơ, tài liệu kế toán, số liệu theo quy định của nhà nước và ngân hàng.

❖ **Phòng kho quỹ**

– Nhận và chi trả tiền gửi tiết kiệm, tiền gửi các tổ chức kinh tế, cá nhân theo các chứng từ của phòng kế toán. Quản lý và đảm bảo an toàn tuyệt đối cho kho quỹ của chi nhánh thực hiện các lệnh điều hòa tiền mặt, vàng trong toàn bộ chi nhánh. Giải ngân tiền mặt cho khách hàng theo chỉ định của kế toán, nhận tiền khi khách hàng trả nợ vay. Tổ chức bảo quản hồ sơ thế chấp, cầm cố, bảo lãnh do phòng nghiệp vụ kinh doanh chuyển sang theo chế độ quy định.

2.2. Phân tích sự tác động của các yếu tố môi trường đến ocb- chi nhánh đà nẵng

2.2.1. Môi trường vi mô

2.2.1.1. Khách hàng

Với sự đa dạng của sản phẩm cung ứng, hệ thống giao dịch và sự chuyên nghiệp trong cung cách phục vụ của cán bộ nhân viên thì khách hàng của OCB là hết sức đa dạng. Cùng với sự phát triển không ngừng của nền kinh tế, số lượng khách hàng có nhu cầu sử dụng tất cả các dịch vụ của Ngân hàng không ngừng tăng lên. Nhóm khách hàng của OCB được chia thành hai nhóm:

– **Khách hàng cá nhân:** Đây là nhóm khách hàng có số lượng lớn nhất của OCB, bao gồm những cá nhân có các đặc điểm sau:

- + Có sử dụng các dịch vụ ngân hàng như:
 - Mở tài khoản thanh toán, tài khoản tiết kiệm.
 - Vay tiêu dùng, vay mua nhà, vay mua ô tô, vay tín chấp, và các loại hình vay khác.
 - Dịch vụ thẻ (thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ, thẻ trả trước).
 - Dịch vụ thanh toán điện tử (Internet Banking, Mobile Banking, thanh toán qua QR code, ví điện tử).

- Dịch vụ đầu tư như chứng chỉ tiền gửi, bảo hiểm nhân thọ.
- + Độ tuổi: 25 - 45 tuổi.
- + Thu nhập: Từ 10 triệu đồng/tháng trở lên.
- + Nơi sinh sống: Các thành phố lớn, khu vực kinh tế phát triển.
- + Hành vi tiêu dùng: Thích sử dụng các sản phẩm và dịch vụ tài chính hiện đại, tiện lợi.

- + Từ các nhân khẩu học trên, có thể thấy yêu cầu của nhóm khách hàng này là:

Nhóm khách hàng này có xu hướng sử dụng các kênh giao dịch điện tử như Internet Banking, Mobile Banking, thanh toán qua mã QR hoặc ví điện tử. Do đó, yêu cầu cao về tính tiện lợi, giao diện thân thiện và thao tác nhanh gọn.

Họ mong muốn được phục vụ thông qua quy trình tinh gọn, tiết kiệm thời gian, đặc biệt là trong các dịch vụ như vay tiêu dùng, mở thẻ hoặc gửi tiết kiệm.

Người dùng kỳ vọng vào sự rõ ràng trong các chính sách lãi suất, phí dịch vụ, đồng thời yêu cầu hệ thống bảo mật cao trong giao dịch điện tử.

Nhóm khách hàng này đánh giá cao khả năng hỗ trợ nhanh chóng, đa kênh (qua tổng đài, ứng dụng, hoặc mạng xã hội), cùng với các chương trình ưu đãi và chăm sóc khách hàng thân thiết.

Họ có nhu cầu về các sản phẩm tài chính phù hợp với từng giai đoạn trong cuộc sống như tiết kiệm linh hoạt, đầu tư, bảo hiểm nhân thọ hoặc các khoản vay phù hợp với khả năng tài chính.

Hiện tại, nhóm khách hàng cá nhân tuy là có số lượng lớn nhưng tỷ lệ đóng góp vào doanh thu của ngân hàng không quá lớn chỉ chiếm 30%. Nên sự tác động của nhóm khách hàng này đối với OCB là không quá lớn.

Khách hàng doanh nghiệp: Đây là nhóm khách hàng có số lượng không quá lớn. Là các doanh nghiệp kinh doanh từ nhỏ và vừa có nhu cầu vay vốn và sử dụng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng.

- + Các dịch vụ chính bao gồm:
 - Tài khoản doanh nghiệp, quản lý dòng tiền.
 - Các loại vay vốn cho doanh nghiệp (vay ngắn hạn, vay dài hạn, vay vốn lưu động, vay đầu tư).
 - Dịch vụ bảo lãnh ngân hàng, thanh toán quốc tế, và chuyển tiền cho các giao dịch ngoại thương.

- Dịch vụ ngân hàng điện tử dành cho doanh nghiệp (OCB Business Banking).

+ Khách hàng doanh nghiệp tại OCB chủ yếu hoạt động trong các lĩnh vực như thương mại – dịch vụ, xây dựng – bất động sản, sản xuất – công nghiệp nhẹ, và một phần nhỏ thuộc các doanh nghiệp công nghệ và logistics. Với đặc thù hoạt động kinh doanh đa dạng, nhóm khách hàng này thường có những yêu cầu cụ thể đối với dịch vụ ngân hàng như sau:

Dịch vụ tài khoản doanh nghiệp linh hoạt: Doanh nghiệp cần hệ thống tài khoản thanh toán có khả năng liên kết với các phần mềm kế toán, cho phép quản lý dòng tiền hiệu quả, tra soát giao dịch nhanh chóng và xuất báo cáo dễ dàng.

Tín dụng doanh nghiệp và các gói vay ưu đãi: Nhu cầu tiếp cận nguồn vốn là rất lớn, đặc biệt trong các giai đoạn mở rộng sản xuất hoặc đầu tư dự án. Doanh nghiệp yêu cầu lãi suất cạnh tranh, thời hạn vay linh hoạt và quy trình phê duyệt nhanh.

Dịch vụ ngân hàng điện tử nâng cao: Họ kỳ vọng vào các nền tảng giao dịch trực tuyến ổn định, bảo mật cao, có thể thực hiện các lệnh chuyển tiền, chi lương hàng loạt, thanh toán hóa đơn hoặc nộp thuế điện tử.

Giải pháp tài chính trọn gói (one-stop service): Doanh nghiệp mong muốn được cung cấp gói dịch vụ tích hợp gồm: thanh toán quốc tế, bảo lãnh ngân hàng, thu hộ – chi hộ, ngoại hối, bảo hiểm doanh nghiệp, giúp tiết kiệm thời gian và chi phí quản lý.

Chăm sóc và hỗ trợ chuyên biệt: Nhóm khách hàng này yêu cầu được hỗ trợ bởi đội ngũ chuyên viên quan hệ khách hàng (RM) chuyên biệt, có khả năng tư vấn sản phẩm phù hợp với đặc điểm ngành nghề, quy mô và giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

Tuy số lượng không quá lớn nhưng tỷ lệ đóng góp của doanh nghiệp vào doanh nghiệp chiếm tỷ trọng lớn gần 70%. Chính vì thế OCB luôn đưa ra các ưu đãi đối với nhóm khách hàng này để xây dựng mối quan hệ lâu dài.

Với thời đại thông tin bùng nổ giúp khách hàng dễ dàng nắm bắt thông tin. Và đối với ngân hàng OCB, khách hàng là nhân tố quyết định sự tồn tại. Do vậy, dù là nhóm khách hàng nào thì OCB luôn nỗ lực liên tục ra các chính sách marketing hấp dẫn để thu hút khách hàng như: ưu đãi, lãi suất... để hợp tác lâu dài. Nhưng để đáp ứng được các yêu cầu từ khách hàng thì cần sự đầu tư lớn về ngân sách.

2.2.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Tính đến ngày 28/01/2024, Việt Nam có tổng cộng 49 ngân hàng. Đây là danh sách các ngân hàng tại Việt Nam, bao gồm các Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, ngân hàng thương mại cổ phần, ngân hàng liên doanh, chi nhánh ngân hàng nước ngoài và ngân hàng 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam.

Bảng 2.1: So sánh các đối thủ cạnh tranh của OCB

	OCB	SHB	MSB	NCB
Mạng lưới	Số lượng chi nhánh: 134, số phòng giao dịch >200.	Số lượng chi nhánh: 300, số phòng giao dịch >500.	Số lượng chi nhánh: 260, số phòng giao dịch >300.	Số lượng chi nhánh: 40, số phòng giao dịch >60.
Dịch vụ khách hàng và sản phẩm	Tập trung vào khách hàng cá nhân và doanh nghiệp vừa, với các sản phẩm tín dụng tiền gửi ngân hàng số (OCB OMNI) và bảo hiểm liên kết.	Tập trung và doanh nghiệp lớn, khách hàng SME và các gói vay dự án, bên cạnh bán lẻ.	Phát triển mạnh trong lĩnh vực ngân hàng số với các sản phẩm linh hoạt như vay không cần tài sản đảm bảo.	Nhấn mạnh vào tín dụng cá nhân và doanh nghiệp nhỏ với danh mục sản phẩm đơn giản hơn.
Số hoá và công nghệ	Ứng dụng: OCB OMNI Công nghệ nổi bật: Big Data, AI, giao dịch trực tuyến toàn diện.	Ứng dụng: SHB Mobile Công nghệ nổi bật: Số hoá quy trình dịch vụ khách hàng.	Ứng dụng: MSB mBank Công nghệ nổi bật: Chuyên sâu về trải nghiệm số hoá.	Ứng dụng: NCB iBank Công nghệ nổi bật: Hạn chế số hoá so với các ngân hàng khác.
Tính linh hoạt trong tín dụng	Nổi bật với các gói tín dụng linh hoạt, phù hợp cho đối	Có thể mạnh trong các khoản tín dụng nông nghiệp và	Được đánh giá cao về tính linh hoạt trong tín dụng nhờ quy	Còn hạn chế về quy trình và sản phẩm tín dụng, phù hợp

	tượng khách hàng cá nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ. Ngân hàng này cũng có các sản phẩm vay tiêu dùng khá cạnh tranh.	sản xuất kinh doanh, nhưng cần cải thiện tốc độ xử lý hồ sơ.	trình xử lý nhanh, sản phẩm đa dạng và chính sách ưu đãi tốt.	với khách hàng truyền thống hơn là số hoá.
Uy tín	Tính đến năm 2025, hoạt động được 29 năm. Top 10 ngân hàng TMCP uy tín theo Vietnam Report.	Tính đến năm 2025, hoạt động được 32 năm. Top 5 ngân hàng TMCP lớn nhất Việt Nam. Có mặt trong Forbes Vietnam Top 50.	Tính đến năm 2025, hoạt động được 34 năm. Top 10 ngân hàng TMCP uy tín.	Tính đến năm 2025, hoạt động được 30 năm. Đạt một số giải thưởng nhỏ trong nước.

(Nguồn: Tự tổng hợp)

Kết luận:

Qua bảng tổng hợp và phân tích so sánh, có thể thấy rằng OCB – Ngân hàng Phương Đông tuy có thời gian hoạt động ngắn hơn so với các đối thủ như SHB, MSB hay NCB, song đã và đang khẳng định rõ nét vị thế của mình trong nhóm các ngân hàng thương mại cổ phần tầm trung tại Việt Nam. Trong khi SHB và MSB đang giữ ưu thế về quy mô mạng lưới, tài sản và kinh nghiệm hoạt động nhờ thâm niên trên 30 năm, OCB lại nổi bật ở khả năng đổi mới, đặc biệt là trong lĩnh vực ngân hàng số – thể hiện qua nền tảng OCB OMNI, cùng các ứng dụng công nghệ hiện đại như AI, Big Data và các gói tín dụng cá nhân linh hoạt, phù hợp với xu hướng tiêu dùng hiện đại.

So với NCB – một ngân hàng có quy mô và định hướng tương đồng – OCB cho thấy sự vượt trội hơn về cả mạng lưới, công nghệ lẫn khả năng thích ứng thị trường. Việc tập trung phát triển nhóm khách hàng cá nhân và doanh nghiệp vừa, cùng với chiến lược số hóa toàn diện, đang giúp OCB duy trì lợi thế cạnh tranh đáng kể, nhất là trong bối cảnh ngân hàng bán lẻ đang trở thành xu hướng chủ đạo.

Từ những phân tích trên, có thể khẳng định rằng OCB đã và đang lựa chọn một hướng đi phù hợp, tận dụng thế mạnh nội tại về công nghệ và dịch vụ để cạnh tranh hiệu quả với các ngân hàng lớn, đồng thời tạo dấu ấn riêng trong thị trường tài chính ngân hàng ngày càng cạnh tranh khốc liệt. Đây là nền tảng quan trọng để OCB – Chi nhánh Đà Nẵng tiếp tục mở rộng thị phần và nâng cao năng lực phục vụ trong giai đoạn tới.

2.2.1.3. Nhà cung cấp

Trong hoạt động của ngân hàng thương mại hiện đại, đặc biệt là tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng, khái niệm “nhà cung cấp” không chỉ giới hạn trong các đơn vị cung ứng vật tư, trang thiết bị mà còn mở rộng đến các đối tác cung cấp nguồn lực đầu vào có tính chiến lược và ảnh hưởng lâu dài đến hoạt động ngân hàng. Trong bối cảnh đẩy mạnh số hóa và cạnh tranh dịch vụ ngày càng gay gắt, các nhà cung cấp hiện nay đóng vai trò như một phần trong chuỗi giá trị ngân hàng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả vận hành và chất lượng dịch vụ.

– Hội sở chính – Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB)

Hội sở chính của OCB là nhà cung cấp có vai trò trung tâm trong việc định hướng chiến lược, cung ứng nguồn lực và bảo đảm hoạt động nhất quán cho toàn bộ hệ thống, bao gồm cả chi nhánh Đà Nẵng. Cụ thể:

- Về định hướng chiến lược và chính sách: Hội sở chịu trách nhiệm xây dựng các chiến lược tổng thể, ban hành các quy trình nghiệp vụ, cơ chế kiểm soát nội bộ và hướng dẫn triển khai thống nhất trên toàn hệ thống. OCB – Chi nhánh Đà Nẵng thực hiện các hoạt động kinh doanh dưới sự giám sát và điều phối trực tiếp từ hội sở, đảm bảo tính nhất quán về thương hiệu và chất lượng dịch vụ.

- Về công nghệ và nền tảng số: Trong quá trình chuyển đổi số, hội sở là nơi khởi phát và triển khai các giải pháp công nghệ như OCB OMNI, Core Banking, Big Data, AI... giúp nâng cao hiệu quả vận hành, quản lý dữ liệu và cải thiện trải nghiệm khách

hàng. Các nền tảng này được cung cấp và bảo trì bởi hội sở, giúp chi nhánh không phải đầu tư riêng biệt nhưng đồng thời cũng tạo ra sự phụ thuộc đáng kể.

- Về điều phối tài chính: Hội sở thực hiện điều tiết dòng vốn trong toàn hệ thống, hỗ trợ chi nhánh về thanh khoản, nguồn vốn ngắn hạn và dài hạn khi cần thiết. Việc phân bổ này giúp đảm bảo chi nhánh luôn có khả năng thực hiện hoạt động tín dụng một cách hiệu quả, nhưng đồng thời cũng làm giảm tính tự chủ tài chính của chi nhánh trong những trường hợp cần phản ứng linh hoạt với thị trường địa phương.

Tuy giữ vai trò then chốt, nhưng sự phụ thuộc vào hội sở trong việc ra quyết định cũng là một hạn chế, đặc biệt trong môi trường kinh doanh tại Đà Nẵng – nơi có sự cạnh tranh cao giữa các ngân hàng lớn. Chi nhánh cần có cơ chế phản hồi linh hoạt hơn để thích nghi tốt với đặc thù khu vực.

– Khách hàng gửi tiền – Nguồn cung vốn huy động

Một trong những đặc điểm đặc thù trong lĩnh vực ngân hàng là khách hàng gửi tiền chính là những nhà cung cấp nguồn lực tài chính quan trọng – cụ thể là vốn huy động. Tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng, nhóm nhà cung cấp này bao gồm cả khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức.

- Về cơ cấu khách hàng: Nhóm khách hàng cá nhân chiếm tỷ trọng lớn về số lượng tài khoản gửi tiền, đặc biệt là tiền gửi thanh toán và tiết kiệm. Trong khi đó, nhóm khách hàng tổ chức – chủ yếu là các doanh nghiệp nhỏ và vừa – lại chiếm tỷ trọng cao về giá trị tiền gửi, góp phần hình thành nguồn vốn ổn định để chi nhánh thực hiện các hoạt động tín dụng và đầu tư.

- Về vai trò trong hoạt động kinh doanh: Nguồn vốn huy động từ khách hàng gửi tiền là nền tảng cho hoạt động cho vay – chức năng cốt lõi mang lại lợi nhuận cho ngân hàng. Việc duy trì mối quan hệ ổn định và gia tăng lượng khách hàng gửi tiền có ý nghĩa chiến lược trong việc đảm bảo thanh khoản, quản trị rủi ro và mở rộng thị phần.

- Về thách thức trong huy động vốn: Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt giữa các ngân hàng, khách hàng gửi tiền có xu hướng dịch chuyển vốn linh hoạt theo lãi suất và chất lượng dịch vụ. OCB – Chi nhánh Đà Nẵng cần đổi mới với áp lực giữ chân khách hàng, bằng cách nâng cao trải nghiệm dịch vụ, cải tiến quy trình và đa dạng hóa sản phẩm tiết kiệm.

Đánh giá chung: Hai nhóm nhà cung cấp chính – hội sở và khách hàng gửi tiền – đóng vai trò nền tảng và hỗ trợ lẫn nhau trong vận hành của OCB – Chi nhánh Đà Nẵng. Trong khi hội sở giữ vai trò chiến lược về định hướng, công nghệ và vốn trung tâm, thì khách hàng gửi tiền lại là nguồn lực tài chính thiết yếu giúp chi nhánh vận hành kinh doanh hiệu quả.

Tuy nhiên, sự phụ thuộc vào hội sở có thể làm giảm tính linh hoạt của chi nhánh trước các thay đổi nhanh của thị trường địa phương. Đồng thời, áp lực từ việc cạnh tranh huy động vốn trong khu vực thành phố lớn như Đà Nẵng cũng đòi hỏi chi nhánh phải cải thiện liên tục về chất lượng dịch vụ.

Do đó, để nâng cao hiệu quả hoạt động, OCB – Chi nhánh Đà Nẵng cần phát huy tối đa vai trò hỗ trợ từ hội sở, nhưng đồng thời chủ động xây dựng cơ chế phản hồi linh hoạt, đề xuất điều chỉnh chính sách theo thực tiễn địa phương. Việc đầu tư vào công nghệ dịch vụ, cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng và thiết lập các chương trình chăm sóc khách hàng hiệu quả sẽ giúp chi nhánh không chỉ giữ chân mà còn mở rộng nhóm nhà cung cấp – khách hàng gửi tiền – trong dài hạn.

2.2.1.4. Đối thủ tiềm ẩn

OCB không chỉ phải cạnh tranh với các ngân hàng hiện tại mà còn cần cảnh giác với các đối thủ tiềm ẩn.

a) Các rào cản gia nhập ngành

– Sự trung thành nhãn hiệu: Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) thành lập với 29 năm trong ngành ngân hàng.

Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) đã và đang triển khai nhiều chiến lược quảng bá thương hiệu đa dạng nhằm thu hút khách hàng, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng số. Sử dụng đại sứ thương hiệu và hình ảnh người nổi tiếng. Một trong những bước đi nổi bật của OCB là việc lựa chọn nghệ sĩ Sơn Tùng M-TP làm đại sứ thương hiệu cho sản phẩm ngân hàng số OCB OMNI. Việc hợp tác với một nghệ sĩ có tầm ảnh hưởng mạnh trong giới trẻ đã giúp ngân hàng nhanh chóng mở rộng độ nhận biết trong phân khúc khách hàng mục tiêu. Sự kiện ra mắt chiến dịch này không chỉ tạo hiệu ứng truyền thông rộng rãi mà còn góp phần định vị hình ảnh OCB là một thương hiệu hiện đại, thân thiện với thế hệ số hóa.

Tăng cường hiện diện trên nền tảng số (Digital Marketing). OCB đẩy mạnh hoạt động tiếp thị số thông qua việc triển khai các chiến dịch quảng cáo trên nền tảng như

Google Ads, Facebook, TikTok và YouTube. Nội dung truyền thông được cá nhân hóa theo từng đối tượng khách hàng, hướng đến việc gia tăng tương tác và thúc đẩy hành vi sử dụng sản phẩm. Đặc biệt, các video ngắn (short-form video) mang nội dung “tài chính thông minh” đã góp phần gia tăng chỉ số nhận biết thương hiệu trong nhóm khách hàng trẻ tuổi.

Marketing tại điểm bán và hoạt động trải nghiệm thương hiệu. Bên cạnh các hình thức quảng bá truyền thông, OCB chú trọng triển khai các chương trình khuyến mãi, trải nghiệm thực tế tại các điểm giao dịch. Việc xây dựng mô hình chi nhánh hiện đại với không gian mở, cùng với việc tích hợp công nghệ trong giao dịch (smart branch), góp phần củng cố hình ảnh thương hiệu chuyên nghiệp và năng động.

Tài trợ sự kiện và truyền thông cộng đồng. OCB thường xuyên xuất hiện trong các sự kiện âm nhạc, thể thao và cộng đồng như “OCB Run For Green” – một chương trình gắn với thông điệp phát triển bền vững và bảo vệ môi trường. Những sự kiện này giúp ngân hàng không chỉ nâng cao hình ảnh thương hiệu mà còn lan tỏa các giá trị tích cực đến cộng đồng, từ đó tạo được sự gắn kết cảm xúc với khách hàng.

Chiến lược quảng bá thương hiệu của OCB trong những năm gần đây cho thấy sự kết hợp hiệu quả giữa truyền thống và hiện đại, giữa hình thức trực tuyến và ngoại tuyến. Việc lựa chọn đối tượng truyền thông phù hợp, ứng dụng công nghệ số trong tiếp thị và đầu tư vào trải nghiệm khách hàng là những nhân tố giúp OCB gia tăng mức độ nhận diện thương hiệu, mở rộng thị phần và khẳng định vị thế trong hệ thống ngân hàng Việt Nam.

– Chăm sóc khách hàng và hậu mãi: Với định hướng trở thành ngân hàng bán lẻ hiện đại, OCB không ngừng đầu tư và cải tiến hệ thống chăm sóc khách hàng đa kênh nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng cá nhân và doanh nghiệp.

Thông qua những phân tích trên, việc xua đi sở thích khách hàng là điều hết sức khó khăn và tốn kém giúp giảm đi mối đe dọa nhập cuộc của những đối thủ tiềm tàng.

b) Lợi thế chi phí tuyệt đối

Với hơn 29 năm hoạt động, OCB đã tích lũy được vốn hiểu biết sâu rộng về thị trường, nhu cầu và hành vi tài chính của khách hàng trong nước. Kinh nghiệm này không chỉ giúp ngân hàng tối ưu hóa quy trình vận hành, thiết kế sản phẩm tài chính phù hợp mà còn giảm thiểu rủi ro khi triển khai các chiến lược mới.

Với quy mô tài sản và vốn điều lệ lớn, OCB có thể tiếp cận nguồn vốn với chi phí thấp hơn thông qua uy tín và độ tin cậy cao trên thị trường tài chính, từ đó cung cấp các gói sản phẩm với mức lãi suất và phí dịch vụ cạnh tranh hơn.

Bên cạnh đó, OCB cũng đã xây dựng được một hệ thống quy trình nghiệp vụ chuẩn hóa và hiệu quả, góp phần nâng cao năng suất lao động và giảm thiểu sai sót vận hành – điều mà các đối thủ tiềm ẩn khi mới gia nhập thị trường cần nhiều thời gian và chi phí để đạt được. Ngoài ra, kinh nghiệm lâu năm trong ngành còn giúp OCB sở hữu mạng lưới đối tác chiến lược rộng lớn và uy tín thương hiệu đã được khẳng định, tạo điều kiện thuận lợi cho việc mở rộng dịch vụ và tiếp cận nguồn vốn với chi phí thấp.

Đặc biệt, trải nghiệm thực tế qua các giai đoạn khủng hoảng kinh tế cũng mang lại cho OCB khả năng phản ứng linh hoạt và điều chỉnh chiến lược phù hợp trong những bối cảnh thị trường biến động – một lợi thế quan trọng so với các đối thủ tiềm năng chưa có đủ thời gian để tích lũy kinh nghiệm thực chiến.

Với những lợi thế về chi phí tuyệt đối giúp OCB tạo ra lợi thế trước các đối thủ ngoài cuộc.

c) Tính kinh tế của quy mô

Tính đến cuối năm 2024, OCB có 176 chi nhánh và phòng giao dịch tại 48 tỉnh thành kinh tế trọng điểm trên cả nước. Kế hoạch mở rộng thêm 5 chi nhánh và 6 phòng giao dịch trong năm 2025 sẽ nâng tổng số điểm giao dịch lên 187, tăng cường khả năng tiếp cận khách hàng. Nhờ việc mở rộng mạng lưới chi nhánh, giúp OCB tích lũy kinh nghiệm về việc chọn vị trí cho việc thuận lợi phục vụ khách hàng. Tổng tài sản của OCB đạt 280,7 nghìn tỷ đồng vào cuối năm 2024, tăng 16,9% so với năm 2023. Tăng trưởng tín dụng đạt 19,6% trong cùng kỳ, cho thấy khả năng mở rộng danh mục cho vay và tăng thu nhập từ lãi suất.

Với mạng lưới khách hàng rộng và danh mục sản phẩm – dịch vụ đa dạng, OCB có khả năng phân bổ chi phí cố định (chi phí đầu tư vào công nghệ, đào tạo, hệ thống quản trị...) trên nhiều đơn vị sản phẩm tài chính, từ đó giảm chi phí biên (marginal cost) cho mỗi giao dịch. Ngoài ra, quy mô lớn cho phép OCB đàm phán được mức giá tốt hơn từ các nhà cung cấp dịch vụ công nghệ, phần mềm ngân hàng lõi (core banking), cũng như các đối tác thanh toán và bảo hiểm, giúp tiết kiệm chi phí đầu vào.

OCB có thể phân bổ chi phí truyền thông trên nhiều nền tảng và sản phẩm, từ đó giảm chi phí quảng cáo trung bình trên mỗi khách hàng tiềm năng. Nhờ quy mô lớn và ngân sách marketing dồi dào, OCB có vị thế đàm phán tốt hơn với các đối tác truyền thông, giúp giảm giá quảng cáo và tăng khả năng xuất hiện ở các khung giờ vàng, kênh lớn. Nhờ tính kinh tế theo quy mô giúp ngân hàng OCB giảm chi phí trung bình, tăng hiệu quả hoạt động và tạo lợi thế cạnh tranh đáng kể trước các đối thủ tiềm ẩn.

d) Các quy định của chính phủ

Theo quy định tại Luật Các tổ chức tín dụng sửa đổi, ngân hàng muốn thành lập mới phải có vốn điều lệ tối thiểu 3.000 tỷ đồng (đối với ngân hàng thương mại). Đây là rào cản lớn đối với các đối thủ tiềm ẩn, đặc biệt là doanh nghiệp mới hoặc tổ chức tài chính phi ngân hàng muốn tham gia thị trường.

Quy định chặt chẽ về điều kiện thành lập và cấp phép hoạt động: Ngân hàng mới phải đáp ứng hàng loạt yêu cầu về nhân sự, hệ thống quản trị, rủi ro, an toàn vốn và công nghệ. Quá trình cấp phép kéo dài và chịu giám sát nghiêm ngặt, tạo nên rào cản gia nhập ngành rất lớn.

Ngân hàng Nhà nước quy định rõ về giới hạn cho vay, tỷ lệ an toàn vốn (CAR), tỷ lệ dự phòng rủi ro, giới hạn sở hữu cổ phần... Những quy định này khiến các ngân hàng hiện hữu như OCB – vốn đã có hệ thống tuân thủ đầy đủ – trở nên ổn định hơn, trong khi đối thủ mới sẽ gặp khó khăn trong việc thích ứng và vận hành hiệu quả. Bảo vệ người tiêu dùng và kiểm soát cạnh tranh không lành mạnh: Chính phủ kiểm soát việc công bố lãi suất, phí dịch vụ, điều kiện hợp đồng... giúp hạn chế các hành vi phá giá hoặc cạnh tranh thiếu minh bạch từ các tổ chức mới.

Ưu đãi chính sách cho các ngân hàng đáp ứng tiêu chuẩn chuyển đổi số, ESG, Basel II/III. Những chính sách này tạo điều kiện thuận lợi cho các ngân hàng lâu năm có năng lực (như OCB) mở rộng, đồng thời khiến đối thủ mới phải đầu tư lớn để đáp ứng các tiêu chuẩn tương tự, gây áp lực về chi phí và thời gian.

Tóm lại, hệ thống quy định pháp lý chặt chẽ của chính phủ đóng vai trò như một lá chắn bảo vệ ngành ngân hàng, tạo rào cản gia nhập ngành đối với các đối thủ tiềm ẩn, từ đó củng cố vị thế và lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng hiện hữu như OCB.

e) Rào cản nhập cuộc và sự cạnh tranh

Từ phân tích trên có thể thấy ngành ngân hàng có rào cản nhập cuộc cao. Đặc biệt, OCB có lợi thế chi phí tuyệt đối so với đối thủ tiềm tàng, tạo dựng lòng trung thành với sản phẩm, có tính kinh tế về quy mô và có sự bảo vệ về thể chế.

2.2.1.5. Sản phẩm thay thế

Sản phẩm thay thế là những dịch vụ có thể đáp ứng cùng một nhu cầu của khách hàng mà không cần sử dụng dịch vụ của OCB. Các sản phẩm thay thế chính:

a) Ví điện tử & Fintech

- Momo, ZaloPay, VNPAY, ShopeePay: Thay thế thẻ ATM, chuyển tiền, thanh toán hóa đơn.
- Tima, F88: Cung cấp các khoản vay ngắn hạn mà không cần đến ngân hàng.
- Ví điện tử đang dần thay thế các giao dịch nhỏ lẻ tại ngân hàng do tiện lợi và miễn phí chuyển khoản.

b) Ngân hàng số & Ngân hàng không có chi nhánh

- Timo, TNEX, Cake by VPBank: Cung cấp tài khoản thanh toán, thẻ và chuyển tiền miễn phí, cạnh tranh với OCB OMNI.
- Ngân hàng số đang cạnh tranh mạnh mẽ nhờ chi phí thấp và tiện lợi, nhưng OCB vẫn có lợi thế về hệ thống chi nhánh và dịch vụ khách hàng trực tiếp.

c) Đầu tư & Tiết kiệm thay thế

- Chứng khoán (SSI, VNDirect, TCBS): Đầu tư cổ phiếu, trái phiếu thay vì gửi tiết kiệm tại OCB.
- Quỹ đầu tư (VinaCapital, Dragon Capital, MAF): Cung cấp lợi nhuận hấp dẫn hơn gửi tiết kiệm ngân hàng.
- Chứng khoán và quỹ đầu tư hấp dẫn hơn với những ai muốn lợi suất cao, nhưng gửi tiết kiệm tại OCB vẫn phù hợp với người thích sự an toàn.

d) Vay vốn thay thế

- Công ty tài chính (FE Credit, Home Credit, Shinhan Finance): Cung cấp khoản vay tiêu dùng cạnh tranh với ngân hàng.
- P2P Lending (VayMuon, Tima, Fiin): Cho vay ngang hàng, không qua ngân hàng.
- Công ty tài chính và P2P Lending thu hút người cần vay nhanh nhưng lãi suất cao hơn ngân hàng truyền thống.

Thông qua các phân tích trên, có thể thấy OCB có lợi thế: Hệ thống chi nhánh, dịch vụ khách hàng, bảo mật và uy tín cao.

Thách thức từ sản phẩm thay thế: Ví điện tử, ngân hàng số và các kênh đầu tư thay thế đang phát triển mạnh, cạnh tranh về phí và lợi suất.

2.2.2 Môi trường vĩ mô

2.2.2.1 Kinh tế

❖ Tăng trưởng kinh tế

Trong năm 2024, nền kinh tế Việt Nam ghi nhận nhiều tín hiệu phục hồi tích cực sau giai đoạn khó khăn hậu đại dịch. Tuy nhiên, sang quý I/2025, tốc độ tăng trưởng GDP đạt 6,93%, giảm so với mức 7,55% của quý IV/2024. Sự chững lại này phản ánh xu hướng suy giảm của hai động lực tăng trưởng chính là tiêu dùng và đầu tư – những lĩnh vực mà OCB đang tập trung khai thác.

Tốc độ tăng trưởng chậm lại tạo ra thách thức cho OCB khi hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp bị ảnh hưởng, dẫn đến nhu cầu vay vốn giảm. Đồng thời, xu hướng tiết kiệm và chi tiêu cẩn trọng của người dân khiến nhu cầu vay tiêu dùng, mua nhà, ô tô cũng suy giảm. Điều này hạn chế khả năng mở rộng tín dụng và giảm biên lợi nhuận từ hoạt động cho vay của ngân hàng.

❖ Mức lãi suất

Theo kết quả Cuộc điều tra xu hướng kinh doanh quý II/2025 của Ngân hàng Nhà nước, trong quý I/2025, mặt bằng lãi suất huy động bằng VND bình quân các kỳ hạn giảm nhẹ khoảng 0,03–0,05 điểm phần trăm, trong khi lãi suất cho vay cũng giảm từ 0,08–0,1 điểm phần trăm so với quý IV/2024. Điều này trái ngược với kỳ vọng tăng nhẹ được đưa ra trong kỳ điều tra trước.

Dự báo cho quý II/2025 và cả năm 2025, các tổ chức tín dụng (TCTD) kỳ vọng mặt bằng lãi suất huy động duy trì ổn định, chỉ tăng nhẹ 0,02 điểm phần trăm với kỳ hạn trên 6 tháng và 0,17 điểm phần trăm với kỳ hạn ngắn. Đồng thời, lãi suất cho vay được kỳ vọng sẽ tiếp tục giảm nhẹ từ 0,03–0,08 điểm phần trăm.

Các TCTD cũng có xu hướng điều chỉnh giảm giá các sản phẩm, dịch vụ tài chính, trong đó lãi suất biên giảm mạnh hơn so với phí dịch vụ. Điều này tạo cơ hội cho OCB gia tăng lượng khách hàng vay vốn, mở rộng tín dụng nhờ chi phí vay thấp, từ đó thúc đẩy doanh thu và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

❖ Lạm phát

Tính đến tháng 3/2025, chỉ số lạm phát tăng 3,13% so với cùng kỳ năm 2024. Lạm phát gia tăng tạo áp lực lên giá cả hàng hóa, chi phí sinh hoạt và làm giảm sức mua thực tế của người dân. Ngân hàng Nhà nước đã áp dụng chính sách tiền tệ linh hoạt nhằm kiểm soát lạm phát và ổn định tỷ giá, đồng thời theo sát chính sách của Hoa Kỳ để kịp thời ứng phó với các biến động toàn cầu.

Tuy nhiên, lạm phát tăng cao có thể làm người dân e ngại gửi tiền vào ngân hàng do lo ngại sức mua của đồng tiền suy giảm. Điều này ảnh hưởng đến khả năng huy động vốn của OCB, gây khó khăn trong việc đảm bảo nguồn vốn cho vay và làm tăng chi phí vốn đầu vào.

❖ Tỷ giá hối đoái

Nhìn lại cả năm 2024, tỷ giá của Việt Nam và các nước khu vực mới nổi và cận biên đều chịu áp lực, có những thị trường đã giảm so với đầu năm từ 10-12%. Việt Nam là một trong những thị trường có độ mở kinh tế rất lớn về mặt xuất, nhập khẩu. Từ tháng 6 đến tháng 12/2024, tỷ giá liên ngân hàng luôn ở mức kịch trần. Nhưng tính chung cả năm, Việt Nam có mức giảm tỷ giá khoảng 5%, ít hơn rất nhiều so với các nước trong khu vực, đây là một thành công.

Theo Phó Thống đốc Thường trực Ngân hàng Nhà nước Việt Nam Đào Minh Tú, năm 2024, Ngân hàng đã điều hành tỷ giá linh hoạt, phù hợp, góp phần hấp thu các cú sốc bên ngoài; đồng thời, phối hợp đồng bộ các công cụ chính sách tiền tệ. Nhờ đó, thị trường ngoại tệ duy trì ổn định, thanh khoản ngoại tệ thông suốt, các nhu cầu ngoại tệ của nền kinh tế được đáp ứng đầy đủ; tỷ giá diễn biến linh hoạt theo cả hai chiều tăng/giảm, phù hợp với điều kiện thị trường. “Cuối năm 2024, tỷ giá tăng khoảng 5,03%, duy trì sự ổn định, hài hòa, cân đối được ngoại tệ trong nền kinh tế, bảo đảm cho xuất, nhập khẩu, các doanh nghiệp, nhà đầu tư không có gì lo lắng để phải đầu cơ, găm giữ ngoại tệ”, ông Tú cho biết

Các chuyên gia kinh tế nhìn nhận, việc Mỹ bước vào nhiệm kỳ mới, cùng với căng thẳng thương mại toàn cầu và các rủi ro có thể xuất hiện, khiến đồng VND có thể sẽ chịu ảnh hưởng từ chính sách thuế của nước này. Báo cáo vĩ mô được công bố của Công ty cổ phần chứng khoán Rồng Việt (VDSC) đưa ra con số ước tính, năm 2024 Ngân hàng Nhà nước Việt Nam bán ra khoảng 9,4 tỷ USD để ổn định tỷ giá.

Sang năm 2025, nhiều “ẩn số” về chính sách thuế quan của chính quyền Tổng thống đắc cử Donald Trump (21/01/2025) có thể làm tăng giá trị USD và gây áp lực

lên tỷ giá. Giám đốc nghiên cứu Trung tâm phân tích VDSC Nguyễn Thị Phương Lan cho rằng: “Rà soát các yếu tố ảnh hưởng đến sức mạnh của USD đều cho thấy đồng USD có thể tiếp tục mạnh trong năm 2025. Vì thế, việc kiểm soát sự ổn định tỷ giá trong năm 2025 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam khó khăn nhiều hơn thuận lợi. Khó khăn lớn nhất chính là dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) chỉ giải ngân vừa đủ để bù đắp lợi nhuận chuyển về nước, áp lực về nhu cầu USD vẫn cao khi lãi suất Mỹ duy trì ở mức cao trong khi dự trữ ngoại hối đã giảm mạnh”.

Chung quan điểm, Công ty Chứng khoán Vietcombank (VCBS) cho rằng, sẽ có những áp lực nhất định đối với xu hướng tỷ giá năm nay, đến từ việc sức mạnh của đồng USD vẫn được duy trì ở mức cao và các ngân hàng trung ương của nhiều quốc gia có thể sẽ kiên trì chính sách hạ lãi suất để kích thích tăng trưởng kinh tế. Tuy nhiên, mức độ cắt giảm sẽ tùy thuộc vào bối cảnh từng quốc gia. Bên cạnh đó, các xung đột địa chính trị sẽ khiến giới đầu tư tìm các tài sản “trú ẩn” an toàn, trong đó có USD.

Nhưng nhìn toàn diện, vẫn còn nhiều yếu tố tích cực đối với thị trường ngoại hối Việt Nam trong năm 2025, đó là thu hút FDI và nguồn kiều hối. Đồng thời, sự tăng trưởng mạnh mẽ của xuất, nhập khẩu với cán cân thương mại dự báo tiếp tục thặng dư lớn trong bối cảnh các nền kinh tế lớn phục hồi cũng là “điểm cộng” cho tỷ giá năm nay.

Với sự biến động của tỷ giá hối đoái vừa tạo cơ hội như gia tăng thu nhập từ dịch vụ ngoại hối, tăng nhu cầu sử dụng sản phẩm phái sinh, thể hiện năng lực quản lý rủi ro. Đồng thời cũng tạo ra thách thức cho ngân hàng OCB như rủi ro tín dụng từ khách vay USD, lỗ tỷ giá nếu quản trị không tốt, tác động đến tâm lý khách hàng doanh nghiệp nhập khẩu.

2.2.2.2 Chính trị - Pháp luật

❖ Về chính trị

– An ninh trật tự: Việt Nam trong năm 2024 và quý I/2025 tiếp tục duy trì ổn định chính trị, trật tự an ninh và môi trường kinh doanh an toàn. Đây là yếu tố thuận lợi giúp OCB mở rộng hoạt động, phát triển mạng lưới chi nhánh, hạn chế gian lận và tội phạm tài chính.

– An sinh xã hội:

- Tỷ lệ thất nghiệp: Tỷ lệ thất nghiệp trong độ tuổi lao động quý I/2025 là 2,20%, giảm 0,02 điểm phần trăm so với quý trước và giảm 0,04 điểm phần trăm so với cùng kỳ năm 2024, trong đó: Khu vực thành thị là 2,38%; khu vực nông thôn là 2,07%. Tỷ lệ thất nghiệp của thanh niên (từ 15-24 tuổi) quý I/2025 là 7,93%, giảm 0,03 điểm phần trăm so với quý trước và giảm 0,06 điểm phần trăm so với cùng kỳ năm trước. Tỷ lệ thất nghiệp của thanh niên khu vực thành thị là 11,06%; khu vực nông thôn là 6,32%.

- Tỷ lệ lao động qua đào tạo có bằng, chứng chỉ quý I/2025 là 28,8%, tăng 0,2 điểm phần trăm so với quý trước và tăng 1,0 điểm phần trăm so với cùng kỳ năm trước.

- Số liệu từ Cục Thống kê cho thấy, trong quý I năm 2025, thu nhập bình quân tháng của người lao động tiếp tục được cải thiện. Cụ thể, thu nhập bình quân tháng của người lao động trong quý I năm 2025 là 8,3 triệu đồng, tăng 131 nghìn đồng so với quý trước và tăng 720 nghìn đồng so với cùng kỳ năm 2024, tương đương với tăng 1,6% và tăng 9,5%.

- Tình hình đời sống dân cư trong quý I, theo báo cáo điều tra lao động và việc làm hằng tháng, tỷ lệ hộ đánh giá có thu nhập trong quý I/2025 tăng lên so với cùng kỳ năm 2024 là 34,5%. Công tác an sinh xã hội tiếp tục được các cấp, các ngành từ Trung ương đến địa phương quan tâm thực hiện. Theo báo cáo tổng hợp từ các địa phương, từ đầu năm đến nay (tính đến ngày 25/3/2025) tổng số tiền hỗ trợ an sinh xã hội cho các nhóm là hơn 20,5 nghìn tỷ đồng, trong đó: Hỗ trợ cho người có công và thân nhân của người có công với cách mạng là gần 10,0 nghìn tỷ đồng; hỗ trợ cho đối tượng bảo trợ xã hội theo Nghị định số 20/2021/NĐ-CP là gần 8,0 nghìn tỷ đồng; hỗ trợ cho các hộ nghèo, hộ cận nghèo, hộ có hoàn cảnh khó khăn, hộ chính sách xã hội là hơn 2,4 nghìn tỷ đồng; hỗ trợ bất thường khác phát sinh tại địa phương là hơn 152,1 tỷ đồng.

- Về hỗ trợ gạo, tính từ đầu năm đến ngày 28/3/2025, Chính phủ đã hỗ trợ cho người dân gần 6,9 nghìn tấn gạo, trong đó: Hỗ trợ 6,0 nghìn tấn gạo cứu đói nhân dịp Tết Nguyên đán cho 402,6 nghìn nhân khẩu; hỗ trợ 836,0 tấn gạo cứu đói giáp hạt năm 2025 cho gần 55,8 nghìn nhân khẩu.

- Bên cạnh đó, kết nối cung - cầu lao động được tăng cường và lần đầu tiên triển khai thí điểm sàn giao dịch làm việc trực tuyến toàn quốc, qua đó hỗ trợ kịp thời cho người lao động tìm kiếm việc làm.

- Công tác bảo vệ và chăm sóc trẻ em được đẩy mạnh; bảo đảm duy trì các dịch vụ trợ giúp xã hội và kịp thời phát hiện, giải quyết, thông tin về các vấn đề, vụ việc bạo lực, xâm hại trẻ em và liên quan đến quyền trẻ em về Tổng đài điện thoại quốc gia bảo vệ trẻ em (số 111).

- Bên cạnh đó, các chính sách, chương trình giảm nghèo được thực hiện khá toàn diện và tương đối đầy đủ, đời sống của hộ nghèo từng bước được cải thiện, nâng cao. Ước tỷ lệ hộ nghèo theo chuẩn nghèo đa chiều năm 2024 còn dưới 1%; tỷ lệ hộ nghèo tại các huyện nghèo còn khoảng 26% (giảm khoảng 5%); tỷ lệ hộ nghèo dân tộc thiểu số còn dưới 13,5% (giảm trên 3%), đạt chỉ tiêu Quốc hội, Chính phủ giao. Có 10 xã đặc biệt khó khăn vùng bãi ngang, ven biển và hải đảo được thoát khỏi tình trạng nghèo, đặc biệt khó khăn và 1 huyện nghèo thoát nghèo. Trong giai đoạn 2021-2024, tỷ lệ hộ nghèo theo chuẩn nghèo đa chiều giảm khoảng 4,2% (giảm bình quân khoảng 1,05%/năm); tỷ lệ hộ nghèo các huyện nghèo giảm bình quân trên 4%/năm, tỷ lệ hộ nghèo dân tộc thiểu số giảm bình quân trên 3%/năm.

- Công tác thực hiện bình đẳng giới cũng có nhiều điểm sáng, ngày càng thực chất hơn, vai trò và địa vị của phụ nữ được cải thiện, nâng lên.

- Theo Báo cáo khoảng cách giới toàn cầu năm 2024 do Diễn đàn kinh tế thế giới công bố, Việt Nam tiếp tục giữ vững vị trí này với điểm bình đẳng giới đạt 71,5%, cao hơn mức trung bình toàn cầu và khu vực Đông Á - Thái Bình Dương.

Với sự phân tích trên, có thể thấy an sinh xã hội ngày càng chú trọng và phát triển giúp nâng cao đời sống xã hội tạo cơ hội gia tăng khả năng huy động vốn, thúc đẩy nhu cầu vay vốn... Thúc đẩy sự bền vững và hiệu quả trong hoạt động ngân hàng.

❖ Về luật pháp

Nhà nước ban hành các chính sách, luật về ngân hàng như:

- Luật Các tổ chức tín dụng (Luật số 47/2010/QH12, sửa đổi bổ sung năm 2017)
- Luật Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (Luật số 46/2010/QH12)
- Nghị định 39/2014/NĐ-CP: Quy định về hoạt động của các tổ chức tài chính vi mô.
- Nghị định 01/2014/NĐ-CP: Quy định về việc góp vốn, mua cổ phần của các tổ chức tín dụng.
- Nghị định 21/2021/NĐ-CP: Về bảo đảm thực hiện nghĩa vụ, bao gồm quản lý và xử lý tài sản bảo đảm.

- Thông tư về tín dụng: Thông tư 39/2016/TT-NHNN, thông tư 09/2023/TT-NHNN

- Các quy định pháp lý liên quan đến bảo vệ khách hàng: Thông tư 05/2021/TT-NHNN...

Từ các điều Luật, Nghị định, Thông tư trên giúp tạo cơ hội nhưng đồng thời cũng tạo ra thách thức cho ngành ngân hàng.

– **Cơ hội:**

- **Tăng cường sự ổn định và phát triển bền vững**

+ Luật Ngân hàng Nhà nước và Luật Các tổ chức tín dụng giúp các ngân hàng hoạt động trong một khuôn khổ pháp lý rõ ràng và minh bạch. Điều này tạo ra sự ổn định cho hệ thống tài chính, giảm thiểu rủi ro hệ thống, giúp các ngân hàng hoạt động an toàn và bền vững.

+ Quy định về tỷ lệ an toàn vốn (CAR) và các quy định về quản lý rủi ro giúp ngân hàng nâng cao năng lực tài chính và giảm thiểu rủi ro, tạo điều kiện cho ngân hàng phát triển lâu dài.

- **Khuyến khích đổi mới sáng tạo và áp dụng công nghệ mới**

Các điều luật về công nghệ tài chính (FinTech) và các quy định về ngân hàng điện tử, thanh toán điện tử, ngân hàng số khuyến khích các ngân hàng đầu tư vào công nghệ, giúp cải thiện chất lượng dịch vụ và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Điều này mang lại cơ hội lớn cho các ngân hàng trong việc phát triển dịch vụ ngân hàng trực tuyến, mobile banking và các sản phẩm tài chính số.

- **Tăng cường bảo vệ người tiêu dùng**

+ Các điều luật về bảo vệ quyền lợi khách hàng và chống lừa đảo, rửa tiền sẽ tạo ra một môi trường an toàn và minh bạch, khuyến khích người dân và doanh nghiệp tin tưởng vào hệ thống ngân hàng, từ đó thúc đẩy lượng khách hàng và giao dịch tăng lên.

+ Quy định về xử lý nợ xấu và bảo vệ người tiêu dùng giúp tăng sự công bằng trong giao dịch ngân hàng và củng cố niềm tin của khách hàng.

- **Hội nhập và phát triển quốc tế**

Các điều luật về hợp tác quốc tế, đặc biệt là tuân thủ các chuẩn mực quốc tế như Basel III, giúp các ngân hàng Việt Nam có cơ hội nâng cao chất lượng quản trị và an toàn hệ thống, đồng thời tham gia vào các thị trường quốc tế, tiếp cận nguồn vốn quốc tế và mở rộng mạng lưới dịch vụ ngân hàng.

– **Thách thức:**

- **Chi phí tuân thủ và đầu tư vào công nghệ**

Việc tuân thủ các quy định pháp lý, đặc biệt là các yêu cầu về an toàn vốn, quản lý rủi ro, chống rửa tiền, và bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng, đòi hỏi ngân hàng phải đầu tư lớn vào công nghệ, nhân sự, và các hệ thống kiểm tra, giám sát. Điều này có thể tạo ra một gánh nặng chi phí cho các ngân hàng, đặc biệt là các ngân hàng nhỏ và trung bình. Các ngân hàng cũng phải liên tục cập nhật các thay đổi trong quy định pháp lý, điều này có thể gây khó khăn trong việc điều chỉnh chiến lược và mô hình hoạt động.

- **Cạnh tranh gia tăng**

+ Các quy định về tự do hóa và bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng giúp thúc đẩy sự cạnh tranh giữa các ngân hàng, đặc biệt là khi các ngân hàng mới, ngân hàng số và các công ty fintech xuất hiện và cung cấp các dịch vụ tài chính tiện lợi, chi phí thấp hơn.

+ Sự cạnh tranh không chỉ đến từ các tổ chức tín dụng trong nước mà còn từ các ngân hàng quốc tế, khi Việt Nam mở cửa thị trường tài chính theo các thỏa thuận quốc tế, tạo ra áp lực lớn đối với các ngân hàng trong nước.

- **Áp lực từ quy định về nợ xấu**

Các quy định về xử lý nợ xấu và tái cơ cấu ngân hàng có thể tạo ra những thách thức lớn đối với các ngân hàng có tỷ lệ nợ xấu cao. Việc trích lập dự phòng rủi ro và phải xử lý các khoản nợ xấu theo các quy định của Ngân hàng Nhà nước có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến tình hình tài chính và khả năng sinh lời của ngân hàng.

- **Rủi ro pháp lý và tranh chấp**

Các ngân hàng có thể gặp phải các rủi ro pháp lý khi không tuân thủ đầy đủ các quy định về bảo mật thông tin, chống rửa tiền, hoặc khi khách hàng khiếu nại về các dịch vụ tài chính. Điều này có thể dẫn đến tổn thất tài chính hoặc ảnh hưởng xấu đến uy tín của ngân hàng.

- **Đáp ứng yêu cầu của các tổ chức quốc tế**

Việc tuân thủ các chuẩn mực quốc tế như Basel III về an toàn vốn và quy trình thanh toán có thể yêu cầu ngân hàng phải thay đổi mô hình hoạt động, tăng cường quản trị, và điều chỉnh cơ cấu tài chính. Đặc biệt, các ngân hàng nhỏ có thể gặp khó khăn trong việc duy trì mức độ tuân thủ cao này.

2.2.2.3 Văn hóa – Xã hội

❖ Nhân khẩu

– Dân số: Dân số hiện tại của Việt Nam là 101.381.999 người vào ngày 27/02/2025 theo số liệu mới nhất từ Liên Hợp Quốc. Dân số Việt Nam chiếm tỷ lệ 1,24% so với dân số thế giới. Đứng thứ 15 trên thế giới trong bảng xếp hạng dân số các quốc gia và vùng lãnh thổ. Mật độ dân số của Việt Nam là 327 người/km².

– Tăng trưởng dân số: Việt Nam là quốc gia đông dân thứ ba trong khu vực Đông Nam Á (sau Indonesia và Philippines) và thứ 16 trên thế giới. Sau 5 năm, kể từ năm 2019 đến nay, quy mô dân số Việt Nam tăng thêm 4,9 triệu người. Với dự báo về mức tăng dân số hàng năm, dân số Việt Nam năm 2025 ước đạt khoảng 102 triệu người.

– Cơ cấu dân số: Việt Nam vẫn đang trong thời kỳ “cơ cấu dân số vàng”. Trong đó, tỷ trọng dân số từ 15-64 tuổi chiếm 67,4% (giảm 0,6 điểm phần trăm so với năm 2019), tỷ trọng dân số dưới 15 tuổi chiếm 23,3% (giảm 1 điểm phần trăm so với năm 2019) và tỷ trọng dân số từ 65 tuổi trở lên chiếm 9,3% (tăng 1,6 điểm phần trăm so với năm 2019).

– Mật độ dân số: Mật độ dân số của Việt Nam là 305 người/km², tăng 15 người/km² so với năm 2019. Việt Nam là quốc gia có mật độ dân số đứng thứ ba trong khu vực Đông Nam Á, sau Singapore (8.539 người/ km²) và Philippines (386 người/ km²).

– Phân bố dân cư: Dân cư phân bố không đồng đều, với sự tập trung cao tại các khu vực đô thị và giảm dần ở các vùng nông thôn và ven biển.

Với tính chất nhân khẩu học được nêu trên thì có thể thấy việc dân số tăng giúp tạo cơ hội phát triển cho OCB. Nhưng bên cạnh đó, tốc độ già hóa tăng tạo khó khăn trong tương lai đối với OCB về nguồn nhân sự, khách hàng...

❖ Thói quen sử dụng

Trong hệ sinh thái tài chính ngày càng phát triển, ngân hàng hiện đại đã trở thành yếu tố thiết yếu hỗ trợ đời sống và kinh tế. Theo NHNN, tính đến cuối năm 2024 hơn 87% người trưởng thành đã có tài khoản thanh toán tại ngân hàng và nhiều ngân hàng có trên 95% số lượng giao dịch được xử lý trên kênh số. Ngoài ra, số lượng giao dịch thanh toán qua thiết bị di động và QR Code cũng có sự tăng trưởng nhanh chóng trong thời gian qua (bình quân qua các năm từ 2017 - 2023 đạt trên 100%/năm); đã có 85 TCCUDVTT triển khai dịch vụ thanh toán qua Internet và 52 tổ chức thực hiện qua

thiết bị di động. Đến 31/12/2024, tăng trưởng tín dụng của nền kinh tế đạt 15,08% so với cuối năm 2023, cao hơn so mức 13,71% năm 2023. Năm 2024, thanh toán không dùng tiền mặt tại Việt Nam đạt hơn 17 tỷ giao dịch, tổng giá trị đạt khoảng 280 triệu tỷ đồng (tăng hơn 120% về giá trị so với cùng kỳ), góp phần thúc đẩy hiệu quả nền kinh tế số, xã hội số ở Việt Nam.

Hiện nay, các phương thức thanh toán mới, hiện đại đã và đang dần trở thành thói quen sinh hoạt hàng ngày của người dân, phục vụ nhu cầu thanh toán nhanh, tiện lợi, an toàn, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống và đem lại những thay đổi tích cực đối với hoạt động thanh toán. Người dân cơ bản đã hình thành thói quen thanh toán không tiền mặt gần như mọi lúc, mọi nơi, mọi đối tượng với nhiều hình thức, trong đó có phương thức thanh toán bằng thẻ ngân hàng.

Với sự phát triển của xã hội, thói quen tiêu dùng của người dân cũng thay đổi tạo thêm cơ hội phát triển, tạo sự thuận lợi như: rút ngắn thời gian, giảm chi phí...trong quá trình kinh doanh cho OCB. Bên cạnh đó, nó cũng đòi hỏi việc đầu tư lớn vào công nghệ.

2.2.2.4. Công nghệ

Năm 2024 chứng kiến nhiều biến chuyển tích cực trong lĩnh vực công nghệ tại Việt Nam, đặc biệt là về công nghệ cao như AI, bán dẫn, 5G. Bên cạnh đó, vấn đề an toàn an ninh mạng, thông tin trên Internet cũng tạo ra những thách thức cần vượt qua.

– Tình trạng công nghệ chung của ngành:

Công nghệ đã cách mạng hóa hoạt động ngân hàng bằng cách tự động hóa các quy trình, tăng khả năng tiếp cận dịch vụ và tạo điều kiện thuận lợi cho các giao dịch thông qua hệ thống thanh toán di động, Internet và kỹ thuật số, đặc biệt là ở khu vực nông thôn. Hệ thống thanh toán kỹ thuật số và ngân hàng trực tuyến đã giảm đáng kể chi phí giao dịch, khuyến khích nhiều người tham gia vào các hoạt động tài chính chính thức và kích thích tăng trưởng kinh tế. Các ngân hàng thương mại (NHTM) đã nhận thức sâu sắc về vai trò quan trọng của công nghệ số trong hoạt động ngân hàng, áp dụng nhiều giải pháp kỹ thuật và công nghệ mới để cung cấp sản phẩm, dịch vụ tốt hơn cho khách hàng. Việc đầu tư vào đổi mới công nghệ và phát triển các kênh bán hàng số như Internet Banking, Mobile Banking đã giúp NHTM nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo ra trải nghiệm mới cho khách hàng.

Mặc dù việc chuyển đổi công nghệ trong lĩnh vực ngân hàng đã mang lại nhiều lợi ích cho nền kinh tế Việt Nam, bao gồm cải thiện hiệu quả, tiếp cận tài chính và giảm chi phí giao dịch nhưng cũng đặt ra những thách thức như dịch chuyển việc làm, rủi ro an ninh mạng và khoảng cách kỹ thuật số.

– **Nỗ lực về công nghệ đối với OCB**

Từ năm 2018, OCB đã cho ra mắt phiên bản ngân hàng số OCB Omni đầu tiên với tính năng khác biệt như: quản lý tài chính, giỏ thanh toán, thanh toán định kỳ, tương lai, sổ tay tiện ích (widget), mở sổ tiết kiệm online... Ngay sau khi ra mắt, ngân hàng số OCB Omni đã nhận được sự đánh giá cao từ người dùng về các tiện ích, tốc độ và tính bảo mật, cá nhân hóa cao.

Trải qua 3 phiên bản với nhiều thay đổi về giao diện và tính năng, tháng 5/2024, ngân hàng giới thiệu phiên bản OCB Omni 4.0 trên cơ sở hợp tác cùng Backbase. Theo đó, khách hàng có thể mở, hoàn tất đăng ký tài khoản, chọn số đẹp trong vòng 2 phút. Cụ thể, ứng dụng sẽ xác minh danh tính của khách hàng thông qua công nghệ định danh điện tử và thực hiện đối chiếu thông tin bao gồm sinh trắc học với dữ liệu dân cư quốc gia.

Bên cạnh đó, ngân hàng cũng sẽ sử dụng công nghệ bảo mật FIDO cho phiên bản OCB Omni lần này. Ngoài công nghệ bảo mật, OCB bổ sung xác thực sinh trắc học từ ngày 1/7 theo quyết định của Ngân hàng Nhà nước nhằm hướng tới mục tiêu bảo mật, đảm bảo tính an toàn, bảo vệ thông tin tài chính của người dùng.

Việc áp dụng các công nghệ AI trong ứng dụng, tạo nên những trải nghiệm riêng biệt cho người dùng, mang lại cảm giác ứng dụng được thiết kế dành riêng cho mình. Đơn cử, trang chủ, giao diện sẽ được chuyển đổi theo thời gian trong ngày, cập nhật, hiển thị nhiệt độ tại khu vực của khách hàng.

Song song đó, OCB sử dụng nền tảng Open API để phát triển hệ sinh thái số. Từ đó, người dùng có thể tiếp cận dịch vụ, hưởng ưu đãi kép cả của OCB và đối tác. Đặc biệt là nhóm doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam sẽ có cơ hội giới thiệu sản phẩm đến người tiêu dùng mà không cần thông qua bất kỳ kênh trung gian nào.

Thông qua sự kiện Ngày chuyển đổi số ngành ngân hàng 2024, các sản phẩm của OCB đã đem đến những trải nghiệm công nghệ đặc biệt cho từng khách tham quan và minh chứng cho các thành quả của ngân hàng trên hành trình chuyển đổi số.

Thông qua đó có thể thấy OCB nỗ lực để có thể phát triển và đáp ứng về công nghệ để phục vụ khách hàng của mình một cách tốt nhất.

2.2.2.5 Môi trường quốc tế

Hiện nay, nhu cầu chuyển tiền ra nước ngoài với mục đích kinh doanh, trợ cấp người thân ở nước ngoài, hay đi du học, công tác.... ngày càng phổ biến. Hiểu được các nhu cầu của khách hàng, Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) đã đem đến dịch vụ “Chuyển tiền quốc tế” với nhiều ưu đãi hấp dẫn.

Năm 2024 được đánh dấu bằng sự leo thang của các cuộc xung đột kéo dài và bế tắc địa chính trị. Những diễn biến này đã phơi bày sự mong manh của trật tự toàn cầu, làm bùng phát nỗi lo ngại chiến tranh hạt nhân và thử thách khả năng phục hồi của các liên minh quốc tế.

Việc ông Donald Trump đắc cử Tổng thống Mỹ cũng là sự kiện đáng chú ý có thể gia tăng sự khó lường trong quan hệ quốc tế. Chính sách thuế mới từ Hoa Kỳ vào đầu tháng 4 vừa rồi và những bất ổn toàn cầu có thể ảnh hưởng rõ rệt đến tăng trưởng của Việt Nam trong giai đoạn 2025 -2026 và nhu cầu tiêu dùng toàn cầu đối với hàng hóa sản xuất tại Việt Nam.

Xung đột chiến tranh quốc tế có thể làm gián đoạn các hoạt động chuyển tiền quốc tế, ảnh hưởng đến tốc độ, chi phí và khả năng thực hiện các giao dịch tài chính xuyên biên giới. Đồng thời, với chính sách thuế quan từ Mỹ, căng thẳng thương mại có thể ảnh hưởng đến các khách hàng doanh nghiệp của OCB trong lĩnh vực xuất khẩu. Tạo ra thách thức cho OCB.

2.3. Các yếu tố nguồn lực

2.3.1. Cơ sở vật chất

– Vị trí kinh doanh: 34-36 Quang Trung, quận Hải Châu. Là vị trí trung tâm của thành phố Đà Nẵng, nằm ngay mặt tiền có vị trí địa lý thuận lợi vì có dân cư đông đúc.

– Từ ngày 06/01/2025 tạm dời trụ sở chi nhánh sang 224 Nguyễn Hữu Thọ, quận Hải Châu, Đà Nẵng. Đây cũng là một vị trí nằm ngay đường lớn nhưng không gần trung tâm như vị trí cũ.

– Máy móc thiết bị: máy tính, bàn ghế, điện thoại bàn...

Mặt tiền của ngân hàng OCB, có 4 tầng và có bãi đỗ xe rộng rãi nằm ngay trên con đường Quang Trung sầm uất.

Văn phòng của OCB- chi nhánh Đà Nẵng với đầy đủ trang thiết bị cần thiết phục vụ quá trình kinh doanh cho nhân viên.

Với số liệu trang vật tư năm 2024 như sau:

Bảng 2.2: Thông kê cơ sở vật chất của Ngân hàng OCB - chi nhánh Đà Nẵng

ĐVT: Cái

STT	Tên thiết bị	Số lượng
1	Bàn họp	4
2	Bàn lãnh đạo	10
3	Bàn nhân viên	83
4	Ghế chân quỳ	30
5	Ghế lãnh đạo	12
6	Ghế nhân viên	142
7	Ghế họp	30
8	Camera	24
9	Kệ hồ sơ	41
10	Máy điều hòa	37
11	CPU	88
12	Màn hình máy tính	89
13	UPS	48
14	Máy photo	2
15	Máy scan	9
16	Micro	27
17	Tủ hồ sơ	62
18	Tủ mobile (cá nhân)	31
19	Ti vi	4
20	Xe chuyên dùng	3

(Nguồn: Phòng kế toán hành chính)

2.3.2 Nhân lực

Bảng 2.3: Cơ cấu nhân sự tại Ngân hàng OCB - chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023-2024

DVT: Nhân viên

Chỉ tiêu Năm	Năm 2022		2023		2024		2022/2023		2023/2024	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ%	Số lượng	Tỷ lệ%	Chênh lệch (±)	Tỷ lệ % Chênh lệch (±)	Chênh lệch (±)	Tỷ lệ % Chênh lệch (±)
Tổng số lượng	83	100	85	100	82	100	2	2.4	-3	-3.5
I. Giới tính										
1. Nam	24	28.9	26	30.6	30	36.6	2	8.3	4	15.4
2. Nữ	59	71.1	59	69.4	52	63.4	0	0	-7	-11.9
II. Trình độ học vấn										
1. ĐH	48	57.8	49	57.6	45	54.9	1	2.1	-4	-8.2
2. Sau ĐH	32	38.6	33	38.8	35	42.7	1	3.1	2	6.1
3. Cao đẳng	3	3.6	3	3.5	2	2.4	0	0	-1	-33.3
III. Độ tuổi										
1. Dưới <30	35	42.2	38	44.7	34	41.5	3	8.6	-4	-10.5
2. Từ 30 > 40	32	38.6	32	37.6	32	39	0	0	0	0
3. Từ > 40	16	19.2	15	17.6	16	19.5	-1	-6.3	1	6.7

(Nguồn: Phòng kế toán hành chính)

Nhận xét: Bảng 2.3 phản ánh sự biến động về cơ cấu nhân sự tại Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) – Chi nhánh Đà Nẵng trong giai đoạn ba năm, từ năm 2022 đến năm 2024, xét theo các tiêu chí: tổng số lượng, giới tính, trình độ học vấn và độ tuổi. Qua số liệu thống kê có thể rút ra một số nhận xét cụ thể như sau:

– **Về tổng số lượng nhân sự:** Trong giai đoạn 2022–2023, tổng số nhân sự tăng nhẹ từ 83 lên 85 người, tương ứng tăng 2 nhân sự (2,4%). Tuy nhiên, sang năm 2024, số lượng nhân sự giảm xuống còn 82 người, tức giảm 3 người so với năm trước (–3,5%). Tính chung giai đoạn 2022–2024, tổng số nhân sự gần như duy trì ổn định, không có sự biến động lớn về quy mô. Điều này cho thấy chi nhánh đang trong giai đoạn tinh gọn và tối ưu hóa bộ máy nhân sự, tập trung vào hiệu quả thay vì mở rộng số lượng.

– **Về cơ cấu giới tính:** Trong cả ba năm, cơ cấu giới tính vẫn duy trì đặc điểm phổ biến của ngành ngân hàng là nữ giới chiếm tỷ trọng áp đảo. Năm 2022, nữ giới chiếm 71,1%, trong khi nam giới chỉ chiếm 28,9%. Tỷ trọng này giữ nguyên vào năm 2023, và đến năm 2024 có sự điều chỉnh nhẹ khi tỷ lệ nữ giảm xuống còn 63,4% (giảm 7 người), trong khi tỷ lệ nam tăng lên 36,6% (tăng 4 người). Dù vậy, lực lượng lao động nữ vẫn chiếm ưu thế tuyệt đối, phản ánh tính chất công việc đòi hỏi sự tỉ mỉ, kiên nhẫn, đặc biệt trong các vị trí như giao dịch viên, kế toán, nhân sự.

Sự gia tăng nhân sự nam trong năm 2024 có thể là một xu hướng phản ánh yêu cầu tăng cường nhân lực cho các vị trí kinh doanh, tín dụng, quan hệ khách hàng – những mảng công việc cần tính linh hoạt, kỹ năng giao tiếp cao và sức bền. Việc này phù hợp với định hướng chuyển dịch hoạt động ngân hàng sang mô hình chú trọng bán hàng và mở rộng thị phần.

– **Về trình độ học vấn:** Nhìn chung, đội ngũ nhân sự tại chi nhánh có trình độ chuyên môn cao. Tỷ lệ nhân viên có trình độ đại học dao động quanh mức 55–58% trong cả ba năm, trong khi tỷ lệ nhân viên có trình độ sau đại học tăng dần từ 38,6% (2022) lên 42,7% (2024). Ngược lại, số lượng nhân viên có trình độ cao đẳng có xu hướng giảm dần, từ 3 người năm 2022 xuống còn 2 người vào năm 2024, chiếm tỷ lệ chưa đến 2,5%.

Diễn biến này phản ánh xu hướng chuyên môn hóa và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng, phù hợp với yêu cầu của ngành ngân hàng

trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt, dịch vụ tài chính ngày càng phức tạp và khách hàng ngày càng đòi hỏi cao về chất lượng phục vụ. Việc gia tăng tỷ lệ nhân sự có trình độ sau đại học cũng cho thấy ngân hàng chú trọng phát triển đội ngũ chuyên gia, phục vụ các nghiệp vụ cao cấp như thẩm định tín dụng, quản lý rủi ro, đầu tư tài chính...

– **Về độ tuổi:** Cơ cấu độ tuổi nhân sự trong giai đoạn 2022–2024 ổn định và hợp lý. Nhân sự dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất qua các năm, dao động từ 41,5% đến 44,7%. Tỷ lệ nhân sự từ 30 đến 40 tuổi chiếm khoảng 38–39% và không có sự thay đổi trong suốt ba năm, cho thấy nhóm này là lực lượng trụ cột và ổn định của chi nhánh. Nhân sự trên 40 tuổi chỉ chiếm khoảng 17–19%, chủ yếu đảm nhiệm các vị trí quản lý cấp trung và cấp cao, có vai trò hướng dẫn và đào tạo lớp nhân sự trẻ.

Sự phân bổ này phản ánh định hướng phát triển nhân lực bền vững của OCB, kết hợp giữa sức trẻ và kinh nghiệm. Đội ngũ trẻ giúp ngân hàng dễ dàng thích ứng với công nghệ mới, đặc biệt trong giai đoạn chuyển đổi số, trong khi nhóm nhân sự lớn tuổi giữ vai trò ổn định tổ chức và hỗ trợ chuyên môn.

Qua phân tích cơ cấu nhân sự giai đoạn 2022–2024, có thể nhận thấy Ngân hàng OCB – Chi nhánh Đà Nẵng đã cơ bản duy trì được sự ổn định về quy mô lao động, đồng thời từng bước điều chỉnh chất lượng nhân sự theo hướng tinh gọn và chuyên nghiệp hóa. Tỷ lệ nữ giới chiếm ưu thế phù hợp với đặc điểm ngành nghề, nhưng đang có dấu hiệu cân bằng dần nhờ tăng cường nhân sự nam ở các vị trí năng động. Chất lượng nhân sự được nâng cao rõ rệt qua tỷ lệ trình độ sau đại học tăng đều qua các năm. Cơ cấu độ tuổi được phân bổ hợp lý, đảm bảo hài hòa giữa tính đổi mới và kinh nghiệm. Những yếu tố này tạo nền tảng quan trọng để OCB – Chi nhánh Đà Nẵng phát triển bền vững trong bối cảnh ngành tài chính – ngân hàng ngày càng cạnh tranh và biến động.

2.3. Phân tích tình hình tài chính của ngân hàng ocb - chi nhánh đà nẵng

2.3.1 Phân tích tình hình tài chính

Bảng 2.4: Bảng cơ cấu tài chính của Ngân hàng OCB chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2022-2024

DVT: Triệu đồng

Chỉ tiêu Năm	Năm 2022		2023		2024		2022/2023			2023/2024		
	Giá trị	Tỷ trọng %	Giá trị	Tỷ trọng%	Giá trị	Tỷ trọng%	Chênh lệch (±)	Tỷ lệ % Chênh lệch (±)		Chênh lệch (±)	Tỷ lệ % Chênh lệch (±)	
A. TÀI SẢN												
1. Tiền mặt, vàng bạc, đá quý	25.994	0,05	22.659	0,41	30.254	0,49	-3.335	-12,8		7.595	33,5	
2. Tiền gửi tại NHNN	14.444	0,03	4.851	0,01	21.972	0,36	-9.593	-66,4		17.121	352,9	
3. Cho vay KH	4.493.074	97,1	5.266.333	96,4	5.937.699	96,3	773.259	17,2		671.366	12,7	
4. Tài sản cố định	29.280	0,06	29.214	0,5	27.867	0,45	-66	-0,2		-1.347	-4,6	
5. Tài sản có khác	67.233	0,15	91.021	1,7	148.504	2,4	23.788	35,4		57.483	63,2	
TỔNG TÀI SẢN	4.630.025	100	5.463.706	100	6.166.296	100	833.681	18		702.590	457,7	
B. NGUỒN VỐN												
I. NỢ PHẢI TRẢ	4.538.933	98,03	5.336.030	97,7	5.937.031	96,3	797.097	17,6		601.001	11,3	
1. Tiền gửi của KH	2.113.536	46,6	2.255.780	42,3	2.160.097	36,4	142.244	6,7		-95.683	-4,2	
2. Phát hành giấy tờ có giá	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0		0	0,0	
3. Các khoản nợ khác	2.425.397	53,4	3.080.250	57,7	3.776.933	63,6	654.853	27,0		696.683	22,6	
II. VỐN CHỦ SỞ HỮU	91.092	1,97	127.676	2,3	229.265	3,7	36.584	40,1		101.589	79,6	
1. Vốn và các quỹ	91.092	1,97	127.676	2,3	229.265	3,7	36.584	40,1		101.589	79,6	
TỔNG NGUỒN VỐN	4.630.025	100	5.463.706	100	6.166.296	100	833.681	18,0		702.590	12,9	

(Nguồn: Phòng kế toán hành chính)

❖ **Phân tích biến động về tài sản:**

Năm 2023, tổng tài sản là 5.463.706, tăng 833.681 triệu đồng so với năm 2022 ở mức tăng 18%. Trong năm 2024 tổng tài sản tăng 702.590 triệu đồng so với năm 2023 ở mức tăng mạnh 457,7% như vậy con số tổng tài sản trong năm 2024 đạt là 6.166.296 triệu đồng.

Về kết cấu thì tài sản của ngân hàng TMCP Phương Đông - chi nhánh Đà Nẵng được hình thành từ 5 nguồn chính: tiền mặt, tiền gửi tại NHNN, tiền gửi, cho vay khách hàng, tài sản cố định và tài sản có khác. Sự biến động của các khoản mục đó cụ thể như sau:

- Năm 2023, tiền mặt đạt 22.659 triệu đồng đã giảm 3.335 triệu đồng so với năm 2022, tương ứng với tỷ lệ giảm 12,8%. Trong năm 2024, tiền mặt đạt 30.254 triệu đồng đã tăng so với năm 2023 với mức tăng là 7.595 triệu đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 33,5%.
- Tiền gửi tại NHNN trong năm 2023 đạt 4.851 triệu đồng, giảm mạnh -9.59 triệu đồng so với năm 2021, tương ứng với tỷ lệ giảm 66,4%. Trong năm 2024 đạt 21.972 triệu đồng, tăng mạnh 17.121 triệu đồng so với năm 2023, tương ứng với tỷ lệ tăng 352,9%.
- Khoản mục cho vay khách hàng tăng đều qua 3 năm. Cụ thể năm 2023 tăng so với năm 2022 mức tăng là 773.259 triệu đồng tương ứng tỉ lệ tăng 17,2%. Năm 2024 tăng so với năm 2023 mức tăng là 671.366 triệu đồng tương ứng tỉ lệ tăng 12,7%.
- Khoản tài sản cố định giảm dần qua 3 năm. Trong đó, năm 2023 giảm so với năm 2022 mức giảm là 66 triệu đồng, tương ứng tỉ lệ giảm 0,2%. Năm 2024 giảm so với năm 2023 mức giảm là 1.347 triệu đồng, tương ứng tỉ lệ giảm 4,6%.
- Khoản tài sản có khác tăng dần qua 3 năm. Với 2023 tăng so với năm 2022 mức tăng là 23.788 triệu đồng tương ứng với tỉ lệ là 35,4%. Khoản tài sản có khác 2024 tăng so với năm 2023 mức tăng là 57.483 triệu đồng tương ứng với tỉ lệ là 63,2%.

❖ **Về nguồn vốn:**

Tổng nguồn vốn tăng qua từng năm. Với năm 2023 đạt 5.463.706 triệu đồng, so với năm 2022 tăng 833.681 triệu đồng, tương ứng 18%. Tổng nguồn vốn năm 2024 đạt 6.166.296 triệu đồng, so với năm 2023 tăng 702.590 triệu đồng, tương ứng 12,9%. Sự

tăng trưởng của nguồn vốn là do sự biến động của nợ phải trả và vốn chủ sở hữu như sau:

Tổng nợ phải trả tăng dần qua 3 năm. Cụ thể, tổng nợ phải trả của năm 2023 so với năm 2022 của chi nhánh đạt 5.336.030 triệu đồng, tăng 797.097 triệu đồng, tương ứng mức tăng là 17,6%. Tổng nợ phải trả của năm 2024 so với năm 2023 của chi nhánh đạt 5.937.031 triệu đồng, tăng 601.001 triệu đồng, tương ứng mức tăng là 11,3%. Cụ thể, các khoản mục trong tổng nợ phải trả cũng có những biến đổi nổi bật như sau:

- Tiền gửi của khách hàng năm 2023 tiền gửi khách hàng đạt 2.255.780 triệu đồng, tăng 142.244 triệu đồng so với năm 2022 tương ứng với mức tăng là 6,7%. Tiền gửi của khách hàng năm 2024 tiền gửi khách hàng đạt 2.160.097 triệu đồng, giảm 95.683 triệu đồng so với năm 2023 tương ứng với mức giảm là 4,2%.
- Các khoản nợ khác năm 2023 đạt 3.080.250 triệu đồng, năm 2022 các khoản nợ khác là 2.425.39 triệu đồng, tăng 654.853 triệu đồng, tương ứng với mức tăng 27%. Các khoản nợ khác năm 2024 đạt 3.776.933 triệu đồng, so với năm 2023 thì tăng 696.683 triệu đồng, tương ứng với mức tăng 22,6%.
- Vốn chủ sở hữu tăng từng năm. Là do sự gia tăng của vốn và các quỹ, năm 2023 đạt 127.676 triệu đồng tăng 36.584 triệu đồng so với năm 2022 tương ứng với mức tăng 41,1%. Năm 2024 đạt 229.265 triệu đồng tăng 101.589 triệu đồng so với năm 2023 tương ứng với mức tăng 79,6%.

2.3.2 Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng OCB - chi nhánh Đà Nẵng

Bảng 2.5: Báo cáo kết quả kinh doanh 2022-2024

ĐVT: Triệu đồng

Chỉ tiêu Năm	Năm 2022		2023		2024		2022/2023		2023/2024	
	Số lượng	Tỷ trọng %	Số lượng	Tỷ trọng %	Số lượng	Tỷ trọng%	Chênh lệch (±)	Tỷ lệ % Chênh lệch (±)	Chênh lệch (±)	Tỷ lệ % Chênh lệch (±)
1.Tổng doanh thu	639.326	100	660.419	100	707.969	100	21.093	3,3	47.550	7,2
Thu lãi cho vay	627.786	98,19	641.371	97,1	687.550	97,11	13.585	2,2	46.179	8,76
Thu dịch vụ	3.431	0,54	8.156	1,23	8.743	1,23	4.725	137,7	0.587	7,2
Thu khác	8.109	1,26	10.892	1,66	11.676	1,64	2.783	34,3	0.784	34,72
2.Tổng chi phí	548.234	100	532.365	100	570.695	100	-15.869	-2,9	38.330	7,0
Chi trả lãi	485.512	88,6	454.081	85,3	486.775	85,3	-31.431	-6,5	32.694	9,4
Chi phí hoạt động dịch vụ	437	0,07	714	0,13	765	0,13	277	63,39	51	7,14
Chi phí hoạt động	56.328	10,3	58.057	12,8	62.237	10,9	1.729	3,07	4.180	7,2
Chi phí dự phòng rủi ro tín dụng	4.363	0,8	18.091	3,4	19.394	3,4	13.728	314,65	1.303	7,2
Chi khác	1.594	0,3	1.422	0,3	1.524	0,27	-0.172	-10,8	0.102	7,17
3.Tổng lợi nhuận trước thuế	91.092	100	128.054	100	137.274	100	36.584	40,16	9.220	7,2
4.Chi phí thuế TNDN	18.218	20	25.611	20	27.455	20	7.393	40,6	1.844	7,2
5.Tổng lợi nhuận sau thuế	72.874	80	102.443	80	109.819	80	29.569	40,6	7.35	7,2

(Nguồn: Phòng kế toán hành chính)

Nhận xét:

❖ **Về tổng doanh thu:** Tăng đều qua các năm. Trong năm 2023 là 660.419 triệu đồng, tăng 21.093 triệu đồng so với năm 2022, tương đương tăng 3,3%. Năm 2024 là 707.969 triệu đồng, tăng 47.550 triệu đồng so với năm 2023, tương đương tăng 7,2%. Trong đó, các biến động của các khoản thu cụ thể như sau:

– Nguồn thu lãi cho vay: chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng doanh thu. Với năm 2023 là 641.371 triệu đồng, tăng 13.585 triệu đồng so với năm 2022, tương đương 2,2%. Năm 2024 là 687.550 triệu đồng, tăng 46.179 triệu đồng so với năm 2023, tương đương 8,76%.

– Nguồn thu thứ hai cũng khá quan trọng đối với Chi nhánh trong thời gian gần đây và trong tương lai chính là nguồn thu từ dịch vụ của ngân hàng. Năm 2023 thu từ dịch vụ đạt 8.156 triệu đồng tăng so với năm 2022 mức tăng 4.725 triệu đồng tương ứng với tỷ lệ tăng 137,7%. Năm 2024 thu từ dịch vụ đạt 8.743 triệu đồng tăng so với năm 2023 mức tăng 0.587 triệu đồng tương ứng với tỷ lệ tăng 7,2%.

– Nguồn thu khác tăng đều qua các năm: năm 2023 đạt 10.892 triệu đồng tăng 2.783 triệu đồng so với năm 2022 tương ứng với tỷ lệ tăng 34,3%. Năm 2024 đạt 11.676 triệu đồng tăng 0.784 triệu đồng so với năm 2023 tương ứng với tỷ lệ tăng 34,72%.

❖ **Về chi phí:** Tổng chi phí của Chi nhánh năm 2023 đạt 532.365 triệu đồng, giảm 15.869 triệu đồng so với năm 2022 tương ứng với giảm 2,9%. Năm 2024 đạt 570.695 triệu đồng, tăng 38.330 triệu đồng so với năm 2023 tương ứng với tăng 7,0%.

– Trong khoản mục chi phí thì chi trả lãi là khoản mục chiếm tỷ trọng cao nhất, năm 2023 khoản chi phí trả lãi đạt 454.081 triệu đồng, giảm 31.431 triệu đồng so với năm 2022 tương ứng với giảm là 6,5%. Năm 2024 khoản chi phí trả lãi đạt 486.775 triệu đồng, tăng 32.694 triệu đồng so với năm 2023 tương ứng với tốc độ tăng là 9,4%.

– Chiếm tỷ trọng cao thứ hai là chi phí hoạt động, năm 2023 đạt 58.057 triệu đồng tăng 1.729 triệu đồng so với năm 2022, tương đương tăng 3,07%. Năm 2024 đạt 62.237 triệu đồng tăng 4.180 triệu đồng so với năm 2023, tương đương tăng 7,2%.

– Tiếp theo là Chi phí hoạt động dịch vụ. Năm 2023 đạt 714 triệu đồng, tăng 277 triệu đồng so với năm 2022 tương ứng với tỷ lệ tăng 63,39%. Năm 2024 đạt 765 triệu đồng, tăng 51 triệu đồng so với năm 2023 tương ứng với tỷ lệ tăng 7,14%.

– Về khoản chi khác. Năm 2023 là 1.422 triệu đồng giảm 0.172 tỷ đồng tương ứng với mức giảm 10,8% so với năm 2022. Năm 2024 là 1.524 triệu đồng tăng 0.102 tỷ đồng tương ứng với mức tăng 7.17% so với năm 2023.

❖ **Về tổng lợi nhuận:** Nhìn chung lợi nhuận trước thuế của OCB- chi nhánh Đà Nẵng tăng trong 3 năm. Năm 2023 đạt 128.054 tỷ đồng so với năm 2022 lợi nhuận tăng 36.584 triệu đồng tương ứng 40,16%. Năm 2024 đạt 137.274 tỷ đồng so với năm 2023 lợi nhuận tăng 9.193 triệu đồng tương ứng 7,2%.

– Chi phí thuế TNDN năm 2023 là 25.611 triệu đồng tăng 7.393 triệu đồng so với năm 2022, tương ứng tăng 40,6%. Chi phí thuế TNDN năm 2024 là 486.775 triệu đồng tăng 1.844 triệu đồng so với năm 2023, tương ứng tăng 7,2%.

– Lợi nhuận sau thuế năm 2023 là 102.443 triệu đồng, tăng 29.569 triệu đồng so với năm 2022, tương ứng tăng 40,6%. Lợi nhuận sau thuế năm 2024 là 109.495 triệu đồng, tăng 7.354 triệu đồng so với năm 2023, tương ứng tăng 7,2%.

2.4. Thực trạng triển khai các biểu hiện VHDN tại ngân hàng OCB- chi nhánh Đà Nẵng

2.4.1 Các biểu trưng trực quan

a) Kiến trúc

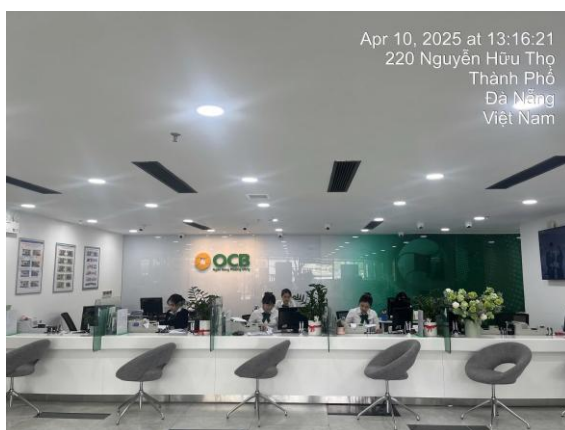
Hình 2.1. Mặt chính diện của ngân hàng OCB



Hình 2.2 Phòng làm việc của nhân viên OCB- chi nhánh Đà Nẵng



Hình 2.3 Sảnh giao dịch của ngân hàng OCB



Một trong những điểm nổi bật thể hiện sự chuyên nghiệp và đồng bộ trong văn hóa doanh nghiệp của Ngân hàng Phương Đông (OCB) chính là kiến trúc không gian làm việc tại các chi nhánh. Tại chi nhánh OCB 220 Nguyễn Hữu Thọ – Đà Nẵng có:

- Trụ sở được thiết kế hiện đại, với mặt tiền sử dụng kính trong suốt, tạo cảm giác minh bạch và chuyên nghiệp.
- Không gian làm việc được bố trí liền kề nhau, không có vách ngăn kín.
- Tông trắng – xanh chủ đạo kết hợp ánh sáng trắng từ hệ thống đèn LED giúp không gian sáng sủa, chuyên nghiệp.
- Khu vực giao dịch và tiếp khách chuyên biệt được phân chia rõ ràng, đảm bảo tính riêng tư khi tư vấn.
- Tính nhận diện thương hiệu cao có sự đồng bộ với toàn hệ thống với Logo OCB được đặt ở vị trí trung tâm và nổi bật tại quầy giao dịch. Các poster quảng bá sản phẩm, dịch vụ ngân hàng được bố trí ở các bức tường nhằm truyền thông hiệu quả đến khách hàng và nhân viên.
- Ngoài ra, việc bố trí cây xanh giúp không gian thêm thân thiện.

- Kết hợp yếu tố xanh – tự nhiên

Qua các phân tích trên có thể thấy tính nhận diện thương hiệu của OCB về mặt kiến trúc rất là cao.

b) Logo, khẩu hiệu

Logo:



Logo OCB được cách điệu từ hình ảnh đồng tiền cổ và vòng tròn Lưỡng Nghi, biểu trưng cho sự hài hòa và phát triển bền vững. Hình vuông bên trong tượng trưng cho khách hàng, thể hiện phương châm “lấy khách hàng làm trọng tâm”.

Logo sử dụng hai tông màu chủ đạo: xanh lá thể hiện sự trẻ trung, thân thiện; vàng nhũ biểu tượng cho sự sung túc và thịnh vượng. Font chữ tròn, đậm mang ý nghĩa sáng tạo và linh hoạt. Tổng thể logo không chỉ là hình ảnh nhận diện mà còn phản ánh triết lý và giá trị cốt lõi của OCB.

Khẩu hiệu: Slogan “Niềm tin và thịnh vượng” thể hiện định hướng cốt lõi của OCB: xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng dựa trên nền tảng uy tín và mang lại giá trị lâu dài. Xuất hiện tại nhiều vị trí trong không gian làm việc như phòng giao dịch, phòng họp, bảng tin nội bộ... giúp lan tỏa thông điệp văn hóa đến toàn thể nhân viên và khách hàng.

c) Trang phục

Hình 2.4. Đồng phục của ngân hàng OCB



Một trong những yếu tố hữu hình thể hiện rõ nét văn hoá doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) – Chi nhánh Đà Nẵng chính là đồng phục của nhân viên.

Với mục đích tạo sự đồng nhất và chuyên nghiệp trên hệ thống trong hình ảnh của nhân viên, OCB Bank đưa ra những quy định cụ thể về đồng phục như sau:

- Trong những ngày làm việc bình thường, nhân viên mặc áo đồng phục sơ mi trắng thắt cà vạt màu xanh lá cây. Nam nhân viên sử dụng quần tây màu xanh đậm và nữ nhân viên kết hợp với chân váy ngắn đồng phục.
- Tại các sự kiện, hoạt động khai chương chi nhánh mới, nhân viên nữ mặc áo dài đồng phục màu xanh lá, nam nhân viên mặc áo sơ mi – quần tây và áo vest.
- Ngoài ra, đối với các hoạt động team building, hoạt động từ thiện,... nhân viên OCB Bank sử dụng áo polo hoặc áo thun đồng phục theo quy định cụ thể của ngân hàng.

Thiết kế hiện đại, tinh gọn và phù hợp với tính chất công việc của đồng phục hiện hành. Đồng phục được thiết kế theo màu sắc nhận diện thương hiệu OCB (trắng –

xanh lá), tạo cảm giác năng động, trẻ trung nhưng vẫn đảm bảo sự chuyên nghiệp, nghiêm túc, trang trọng trong môi trường ngân hàng.

Đồng phục không chỉ là yếu tố nhận diện thương hiệu mà còn là biểu hiện trực quan của văn hóa doanh nghiệp: đề cao hình ảnh đồng bộ, lấy con người làm trung tâm và hướng đến sự phát triển bền vững. Đồng phục giúp nhân viên cảm nhận rõ vai trò đại diện thương hiệu, từ đó nâng cao tinh thần trách nhiệm và niềm tự hào khi làm việc tại OCB.

d) Ấn phẩm điển hình

- **Nội san:**

Hình 2.5. Nội san của ngân hàng OCB kỳ 05 và 06



Nội san của OCB được phát hành đồng nhất trên toàn hệ thống và được truyền tải qua trang chủ chính thức của OCB. Nội san của OCB được xây dựng theo chủ đề nhưng lại xoay quanh các giá trị cốt lõi của OCB như: chuyên nghiệp – đổi mới – minh bạch – hiệu quả – lấy con người làm trung tâm. Các kỳ nội san của OCB đều sử dụng gam màu xanh đặc trưng của OCB, thể hiện tính đồng bộ về hình ảnh và nhận diện thương hiệu.

Nội san là cầu nối giúp nhân viên các khu vực hiểu và kết nối với nhau thông qua các chuyên mục như “Người OCB tiêu biểu”, “Chuyện chi nhánh”, “Góc sẻ chia”...

Nội san giúp cập nhật thông tin về hoạt động kinh doanh, chiến lược mới, thành tích nổi bật, sự kiện nội bộ và chính sách mới một cách sinh động, dễ tiếp cận. Nội san thường đăng tải các câu chuyện truyền cảm hứng, nhân viên xuất sắc, sáng kiến cải tiến... nhằm tạo động lực, tinh thần thi đua và ghi nhận sự nỗ lực của cá nhân, tập thể.

Bên cạnh đó, các hoạt động nội bộ như: thiện nguyện, team building, cuộc nội bộ cũng được phản ánh sinh động góp phần xây dựng một môi trường làm việc nhân văn, gần gũi và tích cực.

Với thiết kế hiện đại và nhận diện thương hiệu đồng bộ, nội san thể hiện vai trò là kênh “kể chuyện văn hóa” gần gũi, truyền cảm hứng và chuyên nghiệp.

- **Báo cáo thường niên (Annual Report):**

Hình 2.6. Báo cáo thường năm của ngân hàng OCB năm 2024



Báo cáo thường niên của OCB cũng được đăng tải đến toàn hệ thống thông qua trang web chính thức của ngân hàng. Không chỉ cung cấp thông tin tài chính một cách minh bạch mà còn được thiết kế theo phong cách hiện đại, sử dụng gam màu chủ đạo xanh lá và vàng – tạo nên sự đồng bộ với nhận diện thương hiệu. Những báo cáo này thường có bố cục rõ ràng, hình ảnh minh họa đẹp mắt và cách trình bày chuyên nghiệp, góp phần thể hiện cam kết về “Niềm tin và thịnh vượng”.

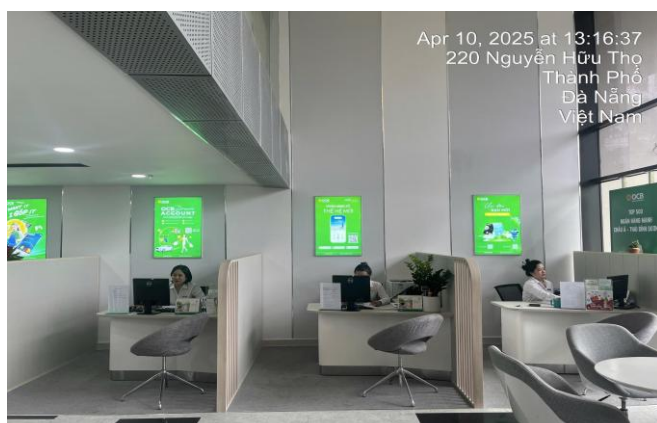
- **Brochure và tờ rơi quảng cáo:**



Hình 2.7. Tờ rơi quảng cáo

Các brochure và tờ rơi của OCB được phát hành trên toàn hệ thống của mình. Chúng được thiết kế tinh tế, kết hợp hài hòa giữa hình ảnh và nội dung. Chúng truyền tải thông điệp về các sản phẩm, dịch vụ cũng như giá trị văn hóa mà ngân hàng theo đuổi. Thiết kế của các ấn phẩm này thường mang phong cách trẻ trung, hiện đại và luôn lấy màu xanh lá làm chủ đạo để đồng bộ độ nhận diện thương hiệu cũng thể hiện sự thân thiện và chuyên nghiệp.

• Poster, áp phích, biển hiệu:



Được bố trí ở khu vực giao dịch và nội bộ nhằm giới thiệu các dịch vụ, sản phẩm của ngân hàng. Đồng thời, nhắc nhở liên tục thông điệp “Niềm tin và thịnh vượng”, giúp nhân viên và khách hàng nhận diện văn hóa doanh nghiệp một cách nhất quán. Biển hiệu, poster và áp phích được thiết kế gam màu xanh lá bố trí tại khu vực tiếp khách và giao dịch không chỉ tạo điểm nhấn về hình ảnh thương hiệu mà còn khẳng định cam kết cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp, minh bạch và giá trị bền vững.

• Lịch để bàn:



Lịch để bàn là một trong những ấn phẩm truyền thông văn hóa được OCB phát hành định kỳ hàng năm, gửi tặng đến tất cả cán bộ nhân viên tại các chi nhánh, trong đó có chi nhánh Đà Nẵng. Lịch thường được thiết kế đẹp mắt, có logo và slogan mang màu sắc nhận diện thương hiệu của OCB với gam màu chủ đạo là xanh lá, thể hiện sự năng động, thân thiện và hiện đại, đúng với tinh thần thương hiệu OCB. Mỗi trang lịch đều được chăm chút về hình ảnh, bố cục và thông điệp, tạo cảm giác chuyên nghiệp và dễ sử dụng.

e) Giai thoại

– Chuyển mình từ truyền thống đến số hóa

Năm 2019, OCB chính thức công bố hoàn thành triển khai Basel II – một thành tựu về quản trị rủi ro tài chính, sớm hơn yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước. Đến năm 2021, OCB tiếp tục khẳng định vai trò tiên phong khi ra mắt Livebank – ngân hàng số không chi nhánh, dành riêng cho thế hệ trẻ.

Điều này không chỉ thể hiện việc OCB nắm bắt nhanh chóng các xu thế phát triển, mà còn phản ánh một nền văn hóa tổ chức dám đổi mới, dám đột phá và sẵn sàng đón nhận thử thách.

Văn hóa thể hiện: Tư duy tiến bộ, lấy khách hàng làm trung tâm, đổi mới sáng tạo.

– Xanh hóa – Phát triển bền vững gắn với cộng đồng

Từ năm 2020 đến nay, OCB đã kiên định theo đuổi chiến lược “Dẫn đầu số hóa – Xanh hóa tương lai”. OCB đã triển khai hàng loạt chương trình thiết thực như số hóa toàn bộ quy trình nội bộ, giảm thiểu sử dụng giấy tờ, tổ chức các hoạt động trồng cây, bảo vệ môi trường và hỗ trợ cộng đồng.

Đặc biệt, lịch đề bàn của OCB năm 2023–2024 cũng đã lồng ghép các yếu tố “xanh” và “công nghệ”, thể hiện sự đồng bộ từ chiến lược thương hiệu đến văn hóa doanh nghiệp.

Văn hóa thể hiện: Trách nhiệm xã hội, sống xanh và hiện đại hóa trong tư duy.

- Lãnh đạo gần gũi – Văn hóa trao quyền

Từ khoảng năm 2018, OCB đã chuyển đổi mô hình văn phòng sang thiết kế không gian mở (Open Space), trong đó lãnh đạo cấp cao và nhân viên làm việc chung tại cùng một không gian, không phân chia phòng riêng biệt.

Giai thoại nội bộ được truyền miệng giữa các nhân viên rằng: “Ban lãnh đạo OCB không ngồi phòng riêng mà lựa chọn làm việc chung với nhân viên”, đã phản ánh rõ nét văn hóa dân chủ, đề cao sự kết nối và khuyến khích mọi cá nhân đóng góp ý kiến.

Văn hóa thể hiện: Minh bạch, gắn kết, tạo không gian sáng tạo và cởi mở.

- Giữ vững niềm tin trong khủng hoảng

Trong giai đoạn đại dịch COVID-19 (2020–2021) OCB vẫn kiên định duy trì đầy đủ chế độ phúc lợi cho cán bộ nhân viên. Đồng thời, ngân hàng cũng triển khai nhiều hoạt động thiện nguyện nhằm hỗ trợ cộng đồng, bệnh viện và các khu vực cách ly.

Đây được xem là một “giai thoại hiện đại” về cách OCB giữ vững nguyên tắc nhân văn, đồng thời củng cố niềm tin và cam kết lâu dài với người lao động cũng như xã hội.

Văn hóa thể hiện: Tôn trọng con người, gắn bó dài lâu, coi niềm tin là nền tảng. Qua những bước ngoặt chuyển mình, hành động nhân văn, chiến lược xanh hóa và triết lý “niềm tin và thịnh vượng”, OCB đã xây dựng nên một văn hoá vững mạnh, hiện đại và có chiều sâu.

f) Nghi lễ

- **Nghi lễ tại OCB Đà Nẵng – Gắn kết và lan tỏa giá trị cốt lõi**

- Điểm danh hằng ngày

Mỗi sáng lúc 7h30, toàn thể nhân viên OCB Đà Nẵng xếp hàng điểm danh bằng hình thức chụp ảnh theo phòng ban, mặc đồng phục chỉnh tề. Sau đó, trưởng bộ phận chia sẻ định hướng, tạo tinh thần tích cực cho ngày làm việc. Nghi lễ thể hiện văn hóa kỷ luật, chuyên nghiệp và gắn kết.

- Lễ kỷ niệm thành lập chi nhánh

Lễ kỷ niệm 10 năm OCB Trung Việt có sự tham dự của lãnh đạo thành phố và khách hàng, là dịp tri ân và khẳng định vị thế chi nhánh. Nghi lễ cho thấy sự tôn trọng truyền thống, gắn kết cộng đồng và hướng tới phát triển bền vững.

- Lễ khởi động dự án phối hợp thu ngân sách

Năm 2022, OCB phối hợp với Kho bạc Nhà nước Đà Nẵng tổ chức lễ khởi động dự án thu ngân sách nhà nước, thể hiện tinh thần hợp tác công – tư và cam kết trách nhiệm với cộng đồng.

- Ghi nhận và tôn vinh thành tích

OCB thường xuyên tổ chức các lễ khen thưởng nhằm vinh danh cá nhân và tập thể có thành tích xuất sắc. Điều này thể hiện sự trân trọng đối với nỗ lực của nhân viên, đồng thời khuyến khích tinh thần làm việc tích cực và sáng tạo.

Các nghi lễ tại OCB đều được tổ chức theo trình tự bài bản như: phát biểu khai mạc, giới thiệu đại biểu, công bố hoặc ký kết, và chụp ảnh lưu niệm. Trong các nghi lễ, cán bộ nhân viên tuân thủ trang phục đồng bộ. Không chỉ thể hiện sự chuyên nghiệp mà còn góp phần tăng nhận diện thương hiệu và gắn kết nội bộ. Đây là những trải nghiệm mang tính chu kỳ hoặc dấu mốc quan trọng, góp phần khơi dậy niềm tự hào và gắn bó của nhân viên với tổ chức. Qua nghi thức trang trọng và lời phát biểu từ lãnh đạo, giá trị cốt lõi như “Tận tâm – Chính trực – Chuyên nghiệp – Hiệu quả” được lan tỏa rõ nét.

g) Ứng xử và giao tiếp trong doanh nghiệp

Ứng xử và giao tiếp chính là biểu hiện sinh động và trực tiếp nhất của văn hóa doanh nghiệp trong môi trường làm việc. Tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng, các nguyên tắc ứng xử tại OCB được định hướng bởi bốn từ khóa chủ đạo: “Tận tâm – Chuyên nghiệp – Hiệu quả – Chính trực”, được cụ thể hóa trong Bộ Quy tắc Ứng xử nội bộ, tài liệu đào tạo hội nhập cho nhân viên mới (Onboarding materials). Chiến lược phát triển văn hóa doanh nghiệp giai đoạn 2020–2025 (có nhắc lại các giá trị này và lồng ghép vào mục tiêu phát triển thương hiệu).

Trong giao tiếp với khách hàng OCB đề cao Tận tâm – Chuyên nghiệp qua thái độ lễ phép, thân thiện, biết lắng nghe và xử lý tình huống linh hoạt. Điều này thể hiện rõ văn hóa “Khách hàng là trọng tâm”, góp phần xây dựng hình ảnh ngân hàng hiện đại, đáng tin cậy.

Hai giá trị Hiệu quả – Chính trực được thể hiện thông qua tinh thần tôn trọng, hợp tác và minh bạch trong công việc. Việc trao đổi thẳng thắn, sẵn sàng tiếp nhận góp ý tạo nên môi trường làm việc tích cực và có trách nhiệm.

Có thể thấy, việc xây dựng văn hóa ứng xử và giao tiếp dựa trên các giá trị cốt lõi đã giúp OCB – Chi nhánh Đà Nẵng duy trì môi trường làm việc chuyên nghiệp, bền vững. Sự nhất quán trong hành vi giao tiếp không chỉ nâng cao uy tín thương hiệu trong mắt khách hàng mà còn tạo nền tảng nội lực vững chắc để phát triển dài hạn trong ngành ngân hàng.

2.4.2. Các biểu trưng phi trực quan

a) Lịch sử phát triển và truyền thống

Chi nhánh OCB Đà Nẵng được thành lập trong bối cảnh ngân hàng TMCP Phương Đông không ngừng mở rộng quy mô trên toàn quốc. Từ những ngày đầu đi vào hoạt động, chi nhánh đã không chỉ là nơi cung cấp dịch vụ tài chính – ngân hàng cho khu vực miền Trung, mà còn là đại diện tiêu biểu cho việc thực thi và lan tỏa văn hóa doanh nghiệp của toàn hệ thống OCB.

Trải qua quá trình phát triển, chi nhánh luôn giữ vững tinh thần chuyên nghiệp, tận tâm và đổi mới – những giá trị văn hóa cốt lõi của OCB. Văn hoá đó được thể hiện qua cách chi nhánh liên tục nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, phát triển đội ngũ nhân sự bài bản và xây dựng môi trường làm việc gắn kết, trách nhiệm.

Những truyền thống tốt đẹp như: tôn vinh cá nhân xuất sắc, hoạt động thiện nguyện, chương trình truyền lửa văn hóa nội bộ, đã trở thành nét đặc trưng riêng, phản ánh một văn hoá doanh nghiệp bền vững, nhân văn và hướng về con người. Các chương trình này không chỉ tạo động lực cho nhân viên, mà còn nuôi dưỡng lòng tự hào và tinh thần gắn bó với tổ chức.

Lịch sử phát triển của chi nhánh cũng thể hiện tinh thần kiên cường và thích nghi với thay đổi, nhất là trong những giai đoạn khó khăn như đại dịch COVID-19. Việc duy trì ổn định hoạt động, hỗ trợ khách hàng địa phương vượt khó và đảm bảo đời sống nhân viên là minh chứng rõ rệt cho giá trị văn hóa “hiệu quả và trách nhiệm” mà OCB cam kết theo đuổi.

b) Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi

Sứ mệnh: “Hỗ trợ hiện thực hóa ước mơ và tham vọng của người tiêu dùng, doanh nhân và doanh nghiệp tại Việt Nam, giúp họ đạt được sự tăng trưởng, và hoài bão như kỳ vọng”.

Bằng việc cam kết “hỗ trợ hiện thực hóa ước mơ và tham vọng” của khách hàng, sứ mệnh thể hiện rõ văn hóa “lấy khách hàng làm trọng tâm” – một giá trị xuyên suốt trong toàn bộ hệ thống OCB. Ngân hàng không chỉ đơn thuần cung cấp sản phẩm, mà còn đồng hành và tạo giải pháp tài chính phù hợp để giúp khách hàng phát triển một cách bền vững.

Thay vì chỉ tập trung vào lợi ích trước mắt, OCB hướng đến việc đồng hành cùng sự tăng trưởng lâu dài của người tiêu dùng, doanh nhân và doanh nghiệp. Đây là biểu hiện của một văn hóa doanh nghiệp phụng sự, có chiều sâu, chú trọng uy tín và xây dựng niềm tin lâu dài với khách hàng.

OCB xác định rõ vai trò của mình là người “tiếp sức” cho ước mơ và hoài bão – điều này cho thấy ngân hàng đang xây dựng một văn hóa truyền cảm hứng và thúc đẩy sự phát triển. Trong nội bộ, điều này cũng được phản ánh qua việc khuyến khích nhân viên sáng tạo, nâng cao năng lực, dám nghĩ – dám làm để chinh phục mục tiêu cá nhân và tổ chức.

Cam kết giúp doanh nghiệp Việt tăng trưởng là sự thể hiện trách nhiệm xã hội và vai trò của OCB trong việc thúc đẩy nền kinh tế quốc gia. Điều này thể hiện văn hóa doanh nghiệp mang tính bền vững, có trách nhiệm với cộng đồng và đất nước – một giá trị văn hóa không thể thiếu trong thời đại hiện nay.

Với sứ mệnh trên không chỉ là tuyên bố về vai trò của OCB trong thị trường tài chính – ngân hàng, mà còn là sự phản ánh chân thực nhất về một văn hóa doanh nghiệp nhân văn, phụng sự, lấy khách hàng làm trung tâm và hướng tới sự phát triển toàn diện.

Theo khảo sát của tác giả, có đến 61,9% số nhân viên không nắm bắt được đầy đủ sứ mệnh của ngân hàng. Nguyên nhân có thể là do sứ mệnh của OCB quá dài để thuộc lòng.

Tầm nhìn: Top 5 Ngân hàng TMCP tư nhân vào năm 2025 tại Việt Nam.

Tầm nhìn thể hiện OCB là một tổ chức có tham vọng lớn, không ngừng vươn cao, điều này phản ánh văn hóa doanh nghiệp cầu tiến, dám đặt mục tiêu lớn và kiên trì theo đuổi. Việc đặt ra mốc thời gian cụ thể đến năm 2025 cho thấy OCB là tổ chức có

kế hoạch rõ ràng, văn hóa tổ chức mang tính kỷ luật, chiến lược và hướng đến phát triển bền vững. Để đạt vị trí top 5, ngân hàng phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh, thúc đẩy đổi mới công nghệ, dịch vụ – điều này phản ánh văn hóa doanh nghiệp linh hoạt, cải tiến không ngừng.

Với tầm nhìn trên, không đơn thuần là mục tiêu kinh doanh, mà là tuyên ngôn văn hóa – thể hiện OCB là tổ chức tham vọng, chuyên nghiệp, sáng tạo, có trách nhiệm và định hướng phát triển bền vững.

Giá trị cốt lõi: OCB luôn mong muốn mang lại giá trị, thịnh vượng đến khách hàng, đối tác, cổ đông; từ đó tạo dựng niềm tin vững chắc và sự ủng hộ từ phía khách hàng, đối tác, cổ đông đối với các hoạt động của ngân hàng.

Việc nhấn mạnh vào “giá trị” và “thịnh vượng” cho khách hàng, đối tác và cổ đông cho thấy OCB xây dựng văn hóa tổ chức nhân văn, đề cao lợi ích lâu dài và bền vững cho các bên liên quan. Tinh thần tạo dựng niềm tin bền vững cho thấy OCB duy trì một văn hóa trung thực, minh bạch và đáng tin cậy – yếu tố quan trọng trong ngành tài chính. Đồng hành và phát triển cùng đối tác: Đây là dấu hiệu của văn hoá hợp tác, trách nhiệm xã hội và sự gắn bó – không chỉ tìm kiếm lợi ích đơn phương mà còn chia sẻ thành công với cộng đồng.

Giá trị cốt lõi của OCB phản ánh một văn hoá doanh nghiệp nhân văn – uy tín – bền vững, luôn đặt lợi ích của khách hàng, đối tác và cổ đông vào trung tâm chiến lược phát triển. Đây chính là yếu tố giúp OCB xây dựng được hình ảnh một ngân hàng đáng tin cậy, đồng hành cùng sự phát triển chung của cộng đồng.

c) Giá trị, niềm tin và thái độ

– Giá trị – Chuẩn mực đạo đức và định hướng hành động

Tại OCB, giá trị được thể hiện qua việc đặt khách hàng làm trung tâm, hướng đến lợi ích chung và phát triển bền vững. Chi nhánh Đà Nẵng đặc biệt chú trọng đến việc cung cấp dịch vụ chất lượng cao, minh bạch và tận tâm, nhằm xây dựng lòng tin và sự hài lòng từ khách hàng.

– Niềm tin – Nền tảng tinh thần thúc đẩy hành động đúng đắn

Niềm tin tại OCB Đà Nẵng được xây dựng thông qua sự minh bạch trong giao dịch, giữ cam kết với khách hàng và đối tác, cũng như tạo dựng môi trường làm việc tin cậy giữa lãnh đạo và nhân viên. Điều này tạo nên một nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của chi nhánh.

– Thái độ – Biểu hiện của văn hóa phục vụ và chuyên nghiệp

Nhân viên OCB Đà Nẵng luôn thể hiện thái độ tích cực, thân thiện và chuyên nghiệp trong phục vụ khách hàng. Họ chủ động trong công việc, sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau và không ngừng học hỏi để nâng cao chất lượng dịch vụ. Thái độ này phản ánh một văn hóa doanh nghiệp đề cao sự tận tâm, trách nhiệm và hợp tác.

Văn hóa doanh nghiệp tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng được hình thành và phát triển dựa trên ba trụ cột: giá trị nhân văn, niềm tin vào sự minh bạch và phát triển chung, cùng thái độ chuyên nghiệp và tận tâm trong công việc. Điều này không chỉ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn xây dựng một môi trường làm việc tích cực, gắn kết và hướng tới sự phát triển bền vững.

d) Triết lý kinh doanh

Tại Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) – Chi nhánh Đà Nẵng, triết lý kinh doanh được thể hiện rõ nét thông qua việc xác định sứ mệnh “hỗ trợ hiện thực hóa ước mơ và tham vọng của người tiêu dùng, doanh nhân và doanh nghiệp tại Việt Nam”. Tư tưởng này phản ánh quan điểm phụng sự, đặt lợi ích của khách hàng và cộng đồng lên hàng đầu, hướng tới sự phát triển bền vững và thịnh vượng chung.

Bên cạnh đó, phương châm hoạt động của OCB Đà Nẵng đề cao tính minh bạch, trách nhiệm và hiệu quả, thể hiện qua việc cung cấp các sản phẩm tài chính rõ ràng, linh hoạt, phù hợp với từng nhóm khách hàng. Trong nội bộ, OCB xây dựng môi trường làm việc tôn trọng, hợp tác và khuyến khích sáng tạo, trong khi giao tiếp với khách hàng luôn đảm bảo sự thân thiện, chuyên nghiệp và tận tâm. Những biểu hiện này cho thấy triết lý kinh doanh của OCB không chỉ tồn tại dưới dạng khẩu hiệu mà đã thấm nhuần vào văn hóa ứng xử hàng ngày, tạo nên một phong cách làm việc đặc trưng mang tính nhân văn và hiện đại.

Từ đó có thể thấy, triết lý kinh doanh tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng đóng vai trò then chốt trong việc hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp, góp phần nâng cao uy tín tổ chức, tăng cường sự gắn kết nội bộ, đồng thời tạo dựng niềm tin vững chắc từ khách hàng và cộng đồng.

e) Động lực cá nhân và tổ chức

Tại Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) – Chi nhánh Đà Nẵng, động lực cá nhân được thể hiện rõ qua sự chủ động, nhiệt huyết và tinh thần trách nhiệm của đội ngũ nhân viên trong công việc hằng ngày. Ngân hàng chú trọng xây dựng môi trường

làm việc thân thiện, minh bạch, có lộ trình thăng tiến rõ ràng và thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo nội bộ, khuyến khích nhân viên học hỏi, phát triển kỹ năng chuyên môn. Nhân viên được tạo điều kiện để phát huy năng lực cá nhân, đồng thời luôn được lắng nghe, công nhận những đóng góp tích cực, từ đó tạo nên sự gắn bó lâu dài với tổ chức.

Về mặt tổ chức, OCB Đà Nẵng luôn đề cao tinh thần hợp tác và chia sẻ giữa các phòng ban, xây dựng một văn hoá làm việc dựa trên nền tảng niềm tin và cùng hướng đến mục tiêu phát triển bền vững. Cơ chế đánh giá – thưởng – phạt minh bạch, cùng với các chương trình thi đua, khen thưởng kịp thời cũng là những yếu tố quan trọng góp phần nuôi dưỡng động lực tổ chức. Bên cạnh đó, việc ngân hàng thường xuyên tổ chức các hoạt động tập thể như hội thao, từ thiện, ngày hội văn hoá... không chỉ giúp nâng cao tinh thần đồng đội mà còn tạo ra môi trường làm việc tích cực, lành mạnh và có tính nhân văn.

Như vậy, động lực cá nhân và tổ chức tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng không chỉ là yếu tố thúc đẩy hiệu suất công việc, mà còn là một trong những thành tố quan trọng tạo nên bản sắc văn hoá doanh nghiệp đặc trưng – nơi mà mỗi cá nhân được truyền cảm hứng để phát triển và cống hiến, đồng thời cùng tổ chức kiến tạo giá trị bền vững cho cộng đồng.

2.5. Thực trạng triển khai các hoạt động về văn hóa doanh nghiệp tại OCB- chi nhánh Đà Nẵng năm 2024

2.5.1 Mục tiêu của việc triển khai hoạt động về văn hóa doanh nghiệp tại OCB- chi nhánh Đà Nẵng

a) Mục tiêu về văn hoá

Tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng, nhận thức rõ vai trò của văn hóa trong việc củng cố nội lực, nâng cao hiệu suất làm việc và chuẩn hóa hành vi nhân sự trong quá trình hiện đại hóa ngân hàng, ban lãnh đạo chi nhánh đã đưa nội dung “triển khai văn hóa doanh nghiệp” vào trong kế hoạch phát triển nguồn nhân lực từ đầu năm 2023. Trong đó, việc xác định mục tiêu triển khai văn hóa được xem là nhiệm vụ khởi đầu, có tính định hướng chiến lược, gắn kết chặt chẽ với mục tiêu dài hạn của ngân hàng là trở thành ngân hàng bán lẻ thân thiện, hiện đại và lấy khách hàng làm trung tâm.

Quá trình xác định mục tiêu triển khai văn hóa doanh nghiệp tại chi nhánh được thực hiện qua các bước bài bản, bao gồm: phân tích thực trạng môi trường làm việc,

khảo sát nội bộ nhân viên, tổ chức họp lãnh đạo và tiếp nhận định hướng từ hội sở chính. Qua quá trình này, chi nhánh đã xác định được các mục tiêu.

- Lan tỏa và nội tại hóa các giá trị cốt lõi của OCB (Khách hàng là trung tâm – Tận tâm- Chuyên nghiệp- Minh bạch- Hiệu quả).
- Xây dựng môi trường gắn kết.
- Gia tăng hiệu quả kinh kinh tế
- Gia tăng nhận diện thương hiệu thông qua tính đồng nhất.

2.5.2. Các nội dung thực hiện văn hóa doanh nghiệp tại OCB- chi nhánh Đà Nẵng trong năm 2024

Với mục tiêu năm 2024 của OCB- chi nhánh Đà Nẵng là “Tăng cường sự đoàn kết, gắn kết nội bộ và lan tỏa các giá trị cốt lõi” thì để thực hiện được mục trên đó trước tiên phải trang bị nhận thức cho đội ngũ nhân viên, cán bộ để họ hiểu rõ mục tiêu của ngân hàng trong giai đoạn này. Từ đó, thúc đẩy hành động để đạt được mục tiêu.

Hoạt động 1: Xây dựng môi trường và biểu trưng

Ngân hàng OCB- chi nhánh Đà Nẵng đã tạo sự đồng bộ thông qua xây dựng môi trường và biểu trưng như kiến trúc, logo, slogan, đồng phục, góc giá trị mỗi ngày.

Kiến trúc: Qua các phân tích trên có thể nhận thấy rằng kiến trúc của Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) – Chi nhánh Đà Nẵng đã thể hiện rõ sự nhất quán với định hướng thiết kế không gian và hình ảnh thương hiệu của toàn hệ thống OCB. Tại chi nhánh Đà Nẵng, không gian giao dịch và làm việc được thiết kế theo phong cách mở, hiện đại, với màu sắc thương hiệu (xanh lá) được đồng bộ hóa từ biển hiệu, nội thất cho đến trang phục nhân viên. Điều này không chỉ góp phần tăng cường khả năng nhận diện thương hiệu mà còn tạo dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện và minh bạch.

Kiến trúc của chi nhánh không đơn thuần là yếu tố vật lý mà còn là một phần trong chiến lược truyền thông văn hóa doanh nghiệp. Việc bố trí các khu vực làm việc mở giúp thúc đẩy sự tương tác giữa các bộ phận, tạo điều kiện thuận lợi cho giao tiếp, phối hợp công việc và chia sẻ thông tin, phù hợp với định hướng xây dựng văn hóa hiện đại – minh bạch – lấy con người làm trung tâm mà hệ thống OCB đang theo đuổi.

Tuy nhiên, mô hình không gian mở cũng đặt ra một số thách thức nhất định, đặc biệt là đối với những nhân viên cần sự tập trung cao hoặc làm việc với thông tin bảo mật. Nếu doanh nghiệp chưa xây dựng và duy trì tốt văn hóa giao tiếp, kỹ năng hợp tác

và tôn trọng không gian cá nhân, thì không gian mở có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất làm việc. Do đó, để phát huy tối đa hiệu quả từ thiết kế không gian, OCB – Chi nhánh Đà Nẵng nói riêng và toàn hệ thống nói chung cần đồng thời triển khai các giải pháp quản trị văn hóa nội bộ phù hợp, nhằm xây dựng một môi trường làm việc vừa cởi mở vừa chuyên nghiệp, hài hòa giữa tính tương tác và sự tập trung cá nhân.

Tóm lại, kiến trúc của OCB – Chi nhánh Đà Nẵng không chỉ đáp ứng yêu cầu về thẩm mỹ và nhận diện thương hiệu mà còn là minh chứng cho nỗ lực của ngân hàng trong việc hiện thực hóa giá trị cốt lõi và bản sắc văn hóa doanh nghiệp ngay trong không gian làm việc hằng ngày.

Logo: Logo của Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) có thiết kế tối giản nhưng hiện đại, với biểu tượng hình tròn cách điệu màu xanh lá và cam – hai màu sắc chủ đạo gắn liền với thương hiệu. Biểu tượng này không chỉ thể hiện sự hài hòa, cân bằng và phát triển bền vững mà còn dễ dàng nhận diện trong tâm trí khách hàng. Logo được áp dụng đồng bộ trên toàn hệ thống, từ trụ sở chính đến các chi nhánh, phòng giao dịch.

Tại Chi nhánh Đà Nẵng, logo OCB được sử dụng nhất quán trên các ấn phẩm truyền thông, biển hiệu, đồng phục và các tài liệu nghiệp vụ. Điều này cho thấy mức độ tuân thủ cao trong việc triển khai bộ nhận diện thương hiệu, qua đó góp phần củng cố hình ảnh chuyên nghiệp, hiện đại của ngân hàng trong mắt khách hàng và đối tác. Việc duy trì và sử dụng logo một cách nghiêm túc cũng là biểu hiện cụ thể của việc triển khai văn hóa doanh nghiệp theo hướng chuyên nghiệp hóa và đồng bộ trong toàn hệ thống OCB.

Slogan: Khẩu hiệu “Niềm tin và Thịnh vượng” không chỉ là một thông điệp truyền thông mà còn là một tuyên ngôn giá trị cốt lõi của OCB. Slogan này hàm ý về cam kết đồng hành cùng khách hàng trên hành trình xây dựng mối quan hệ dựa trên niềm tin vững chắc và cùng nhau phát triển thịnh vượng. Với tính cô đọng, dễ ghi nhớ, slogan giúp truyền tải hiệu quả thông điệp chiến lược của ngân hàng đến nhân viên và công chúng.

Tại Chi nhánh OCB Đà Nẵng, khẩu hiệu này hiện diện thường xuyên trong các ấn phẩm nội bộ, bài phát biểu của lãnh đạo, cũng như các buổi đào tạo, truyền thông nội bộ. Theo kết quả khảo sát của tác giả, 85,7% nhân viên chi nhánh nhớ rõ slogan và tầm nhìn của OCB – điều này cho thấy mức độ thấm thấu và lan tỏa giá trị văn hóa

trong nội bộ là khá cao. Đặc biệt, 95% người tham gia khảo sát bày tỏ sự hài lòng và mong muốn tiếp tục lan tỏa tinh thần này, phản ánh sự gắn kết và đồng thuận tích cực từ phía nhân viên.

Đồng phục: Qua các phân tích trên có thể nhận thấy rằng, đồng phục OCB được thiết kế với tông màu xanh lá chủ đạo – màu thương hiệu – kết hợp kiểu dáng hiện đại, thanh lịch, góp phần thể hiện sự chuyên nghiệp, thân thiện và thống nhất trong toàn hệ thống.

Nhân viên cho biết việc mặc đồng phục giúp họ cảm thấy tự tin hơn khi giao tiếp với khách hàng và nâng cao ý thức về hình ảnh cá nhân trong tập thể. Đồng thời, khi nhìn thấy sự đồng bộ trong trang phục giữa các bộ phận, khách hàng cũng có cảm giác tin cậy và đánh giá cao tính chuyên nghiệp của chi nhánh.

Đồng phục còn phản ánh sự quan tâm của doanh nghiệp đối với người lao động thông qua thiết kế hiện đại, vừa đảm bảo tính lịch sự, vừa tạo cảm giác thoải mái khi làm việc. Đây là minh chứng cụ thể cho giá trị văn hoá “Con người là trung tâm” mà OCB luôn hướng đến.

Qua bài khảo sát của tác giả thì nhận thấy, mặc dù đồng phục hiện tại của OCB được nhân viên chi nhánh Đà Nẵng đánh giá là chuyên nghiệp, hiện đại và phù hợp với hình ảnh thương hiệu. Tuy nhiên, một số nhân viên cũng bày tỏ mong muốn có những điều chỉnh nhỏ nhằm tăng tính linh hoạt và thoải mái trong quá trình làm việc.

Trong quy định đồng phục tại OCB, nữ nhân viên được khuyến khích mang giày cao gót nhằm tạo hình ảnh thanh lịch, chuyên nghiệp và đồng bộ với bộ trang phục công sở. Tuy nhiên, qua ghi nhận tại chi nhánh OCB Đà Nẵng, một số nhân viên bày tỏ rằng việc mang giày cao gót trong thời gian dài gây ra sự bất tiện và ảnh hưởng đến sức khỏe, đặc biệt đối với các vị trí giao dịch viên thường xuyên phải đứng hoặc di chuyển trong suốt giờ làm việc. Chính vì thế, các nhân viên linh hoạt khi ngồi có thể mang dép ở dưới bàn làm việc. Nhưng việc này lại gây ra những tình huống dở khóc, dở cười khi nhân viên gấp quá khi ra khỏi vị trí quên đổi lại giày cao gót, thậm chí có thể đi chân không. Làm mất tính đồng bộ và chuyên nghiệp của hình ảnh ngân OCB.

Ngoài ra, một số nhân viên cũng bày tỏ mong muốn được nói lỏng quy định trang phục vào một số ngày trong tuần (chẳng hạn “thứ Sáu năng động”), cho phép mặc áo đồng phục polo hoặc áo thun có in logo thương hiệu thay vì sơ mi, giúp tạo cảm giác thoải mái hơn mà vẫn giữ tính nhận diện.

Từ những đề xuất trên, có thể thấy rằng việc cải tiến trang phục – dù là chi tiết nhỏ – vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao trải nghiệm nhân viên, đồng thời góp phần lan tỏa văn hóa doanh nghiệp theo hướng linh hoạt và hiện đại hơn nhưng vẫn đảm bảo tính đồng bộ với hình ảnh chuyên nghiệp mà OCB xây dựng.

Hoạt động 2: Truyền thông và nghi lễ

Ngân hàng OCB- chi nhánh Đà Nẵng đã lan tỏa văn hóa doanh nghiệp thông qua truyền thông bằng ấn phẩm, giao thoại, nghi lễ, giao tiếp và ứng xử trong doanh nghiệp.

– Ấn phẩm

- Nội san: Qua các phân tích trên có thể nhận thấy rằng, nội san là một kênh truyền thông nội bộ quan trọng trong hệ thống OCB, không chỉ cung cấp thông tin mà còn lan tỏa giá trị văn hóa tổ chức một cách nhất quán. Với thiết kế hiện đại, tông màu xanh thương hiệu chủ đạo và nội dung phong phú xoay quanh các giá trị cốt lõi như Tận tâm – Chuyên nghiệp – Hiệu quả, nội san đã trở thành công cụ hữu hiệu trong việc xây dựng bản sắc văn hóa doanh nghiệp.

Việc duy trì nội san thể hiện tính chuyên nghiệp, quan tâm đến đời sống tinh thần nhân viên và sự đầu tư vào truyền thông nội bộ

Qua khảo sát của tác giả, tại chi nhánh OCB Đà Nẵng, nội san được nhân viên đón nhận một cách tích cực và xem đây là một kênh thông tin nội bộ hữu ích. Hầu hết nhân viên đều chủ động tiếp cận nội san thông qua hệ thống truyền thông nội bộ của ngân hàng. Việc cập nhật nội dung một cách sinh động, dễ hiểu giúp thông tin từ nội san dễ dàng lan tỏa đến từng cá nhân. Đặc biệt, khi nội dung có liên quan trực tiếp đến chi nhánh – như hoạt động phong trào, vinh danh cá nhân tiêu biểu hay hình ảnh sự kiện nội bộ – thì mức độ đón nhận càng cao, thể hiện qua sự hào hứng, chia sẻ nội dung trong các nhóm làm việc và tinh thần tự hào của nhân viên.

Nội san còn được sử dụng như một “chất xúc tác” trong các buổi họp giao ban hoặc sinh hoạt định kỳ, giúp lan tỏa thông điệp văn hóa một cách nhẹ nhàng, trực diện mà không áp đặt. Tuy nhiên, vẫn tồn tại một bộ phận nhỏ nhân viên ít quan tâm đến nội san do áp lực công việc hoặc cảm thấy nội dung chưa thực sự gần gũi với chuyên môn của họ. Điều này đặt ra yêu cầu cho tổ chức cần cá nhân hóa nội dung hơn nữa, tăng cường tính tương tác để nội san không chỉ là một kênh thông tin mà thực sự trở thành tiếng nói chung của toàn thể nhân viên trong toàn hệ thống.

- **Lịch để bàn:** Qua các phân tích trên có thể nhận thấy rằng, ngoài chức năng nhắc nhở về thời gian, lịch để bàn còn được xem là một kênh truyền thông thụ động nhưng hiệu quả. Hình ảnh các phòng ban, hoạt động thiện nguyện, hay các gương mặt nhân viên tiêu biểu xuất hiện trong lịch tạo cảm giác gần gũi, truyền cảm hứng và khơi dậy tinh thần cống hiến trong công việc.

Qua bài khảo sát của tác giả, phần lớn nhân viên tại đây đều đánh giá tích cực về món quà này, không chỉ ở khía cạnh tiện ích mà còn ở tính thẩm mỹ và giá trị tinh thần. Nhiều nhân viên cho biết họ cảm thấy tự hào và gắn bó hơn với tổ chức khi sử dụng lịch do chính ngân hàng phát hành. Việc đặt lịch ngay trên bàn làm việc giúp họ tiếp xúc hằng ngày với hình ảnh thương hiệu và các giá trị văn hóa mà OCB muốn truyền tải. Nhờ vậy, nội dung văn hóa không còn mang tính khẩu hiệu trừu tượng mà trở nên gần gũi, dễ nhớ và có tính ứng dụng cao. Một số ý kiến cũng cho rằng, việc đổi mới thiết kế và làm nổi bật hơn các nội dung văn hóa đặc thù từng năm (ví dụ: chủ đề gắn với đổi mới số, đoàn kết nội bộ, hay trải nghiệm khách hàng) sẽ tăng thêm sức lan tỏa.

Từ những cảm nhận tích cực này, có thể khẳng định rằng lịch để bàn không chỉ là một vật dụng văn phòng đơn thuần, mà còn là công cụ truyền thông văn hóa tinh tế và hiệu quả, góp phần định hình bản sắc tổ chức trong đời sống làm việc hằng ngày của nhân viên OCB tại chi nhánh Đà Nẵng

– **Giai thoại:** OCB là ví dụ điển hình về một tổ chức biết cách sử dụng giai thoại – không chỉ như những câu chuyện hay để kể, mà còn như phương tiện khắc họa rõ nét văn hoá doanh nghiệp. Những giai thoại này không chỉ là minh chứng cho các giá trị văn hóa như: đổi mới – trách nhiệm – minh bạch – nhân văn, mà còn là công cụ truyền cảm hứng, giúp nhân viên hiểu và cảm nhận rõ bản sắc văn hóa tổ chức trong thực tế. Giai thoại văn hóa của OCB giúp truyền tải giá trị một cách tự nhiên, sống động và dễ ghi nhớ. Đây là các câu chuyện thực tế có sức lan tỏa lớn, giúp nhân viên cảm thấy tự hào và gắn bó hơn với tổ chức. Tuy nhiên, để phát huy hiệu quả, cần hệ thống hóa và chia sẻ giai thoại thường xuyên thông qua các kênh nội bộ như nội san, buổi chia sẻ định kỳ, hoặc nền tảng truyền thông số.

– **Nghi lễ:** Các nghi lễ tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng được tổ chức bài bản, trang trọng và lồng ghép hài hòa giá trị cốt lõi, từ điểm danh đầu ngày đến lễ kỷ niệm, khởi động dự án hay khen thưởng thành tích. Những nghi thức này không chỉ thể hiện sự

chuyên nghiệp, kỷ luật và tinh thần tôn trọng truyền thống, mà còn góp phần lan tỏa văn hóa nội bộ, tăng cường tính gắn kết và niềm tự hào của nhân viên đối với tổ chức. Việc đồng bộ hóa trang phục và hình ảnh trong các nghi lễ cũng giúp nâng cao nhận diện thương hiệu và xây dựng môi trường làm việc nhất quán, nhân văn.

– **Ứng xử và giao tiếp trong doanh nghiệp:** Hoạt động xây dựng văn hóa ứng xử và giao tiếp tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng đã mang lại nhiều hiệu quả tích cực, thể hiện trên cả hai khía cạnh đối nội và đối ngoại:

- Về đối nội: Việc phổ biến và áp dụng các nguyên tắc “Tận tâm – Chuyên nghiệp – Hiệu quả – Chính trực” giúp đội ngũ cán bộ nhân viên có định hướng hành vi rõ ràng, góp phần tạo nên một môi trường làm việc văn minh, tôn trọng và hỗ trợ lẫn nhau. Giao tiếp nội bộ trở nên cởi mở, minh bạch, hạn chế mâu thuẫn và tăng hiệu suất làm việc nhóm. Điều này đặc biệt quan trọng trong ngành ngân hàng, nơi đòi hỏi tính chính xác, phối hợp và trách nhiệm cao.

- Về đối ngoại: Thái độ giao tiếp chuyên nghiệp, lịch sự và tận tâm đã góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, củng cố hình ảnh OCB là ngân hàng hiện đại, thân thiện, lấy khách hàng làm trung tâm. Sự hài lòng và tin tưởng của khách hàng được cải thiện, từ đó nâng cao mức độ gắn bó và tạo lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường dịch vụ tài chính ngày càng khốc liệt.

Hoạt động xây dựng văn hóa ứng xử và giao tiếp tại OCB – CN Đà Nẵng không chỉ đơn thuần là tuân thủ nội quy mà còn là một phương thức lan tỏa giá trị văn hóa cốt lõi, tạo ra sức mạnh đoàn kết nội bộ và nâng cao chất lượng phục vụ, từ đó góp phần thúc đẩy hiệu quả tổ chức một cách bền vững và toàn diện.

– **Góc Giá trị OCB mỗi ngày:** Trong xu thế hiện đại hóa môi trường làm việc và chú trọng đến yếu tố con người, OCB đã triển khai đồng bộ trên toàn hệ thống hoạt động “Góc Giá trị OCB mỗi ngày” như một hình thức truyền thông văn hóa thường xuyên. Tại Chi nhánh Đà Nẵng, hoạt động này được tổ chức định kỳ với mục tiêu nhắc nhở, lan tỏa và duy trì sự hiện diện thường trực của các giá trị cốt lõi trong đời sống làm việc hằng ngày.

Thông qua hình thức thể hiện trực quan tại các khu vực chung như sảnh lễ tân, bảng tin nội bộ, hoặc nền tảng số như nhóm chat và màn hình điện tử, mỗi ngày hoặc mỗi tuần, một giá trị văn hóa cụ thể được giới thiệu kèm thông điệp, ví dụ thực tế hoặc câu chuyện truyền cảm hứng. Việc sử dụng phương pháp “mỗi ngày một giá trị” giúp

quá trình tiếp cận văn hóa diễn ra một cách tự nhiên, tiệm tiến, không gây áp lực hay cảm giác gượng ép cho người lao động.

Từ góc độ thực tiễn, hoạt động này cho thấy khả năng khơi gợi tinh thần tích cực, giúp nhân viên dễ dàng liên hệ giá trị văn hóa với công việc cụ thể. Qua đó, hình thành thói quen suy ngẫm và điều chỉnh hành vi sao cho phù hợp với chuẩn mực tổ chức. Nhiều cán bộ nhân viên chia sẻ rằng việc bắt đầu ngày làm việc với một giá trị tích cực khiến họ cảm thấy có định hướng, đồng thời tăng tính kết nối với tầm nhìn – sứ mệnh của ngân hàng.

Tuy nhiên, khảo sát tại Chi nhánh Đà Nẵng cũng chỉ ra rằng mức độ hiệu quả của hoạt động còn phụ thuộc lớn vào tính nhất quán trong triển khai giữa các phòng ban. Một số đơn vị chưa cập nhật nội dung thường xuyên, dẫn đến hiệu ứng lan tỏa văn hóa bị gián đoạn hoặc không đồng đều. Bên cạnh đó, do chưa có cơ chế đánh giá cụ thể về mức độ ảnh hưởng của hoạt động này đến hành vi nhân viên, việc đo lường hiệu quả vẫn dừng lại ở cảm nhận chủ quan và quan sát định tính.

Ngoài ra, một hạn chế khác là nội dung truyền tải đôi khi còn đơn điệu, thiếu sự đổi mới hoặc sáng tạo, dẫn đến tình trạng nhân viên tiếp nhận thông điệp một cách thụ động. Điều này đòi hỏi bộ phận triển khai cần có chiến lược nội dung phong phú hơn, kết hợp giữa lý thuyết – thực hành và tính tương tác để duy trì sức hấp dẫn lâu dài.

Dù vậy, không thể phủ nhận rằng “Góc Giá trị OCB mỗi ngày” là một sáng kiến văn hóa hiệu quả trong việc nuôi dưỡng nhận thức nội tại, giúp văn hóa doanh nghiệp không chỉ tồn tại trên giấy mà hiện diện trong tư duy và hành động của nhân viên mỗi ngày. Nếu được triển khai đúng cách và có cơ chế đánh giá phù hợp, hoạt động này có thể trở thành nền tảng văn hóa bền vững cho toàn hệ thống OCB.

Hoạt động 3: Đào tạo và phát triển nhân viên

Ngân hàng OCB- chi nhánh Đà Nẵng đã trang bị nhận thức cho đội ngũ nhân viên, cán bộ bằng việc triển khai hoạt động OCB Fresh Bankers và đào tạo nghiệp vụ nội bộ OCB.

– **Đào tạo hội nhập: OCB Fresh Bankers:** Chương trình đào tạo dành cho các nhân sự mới gia nhập ngân hàng, được triển khai đồng bộ trên toàn hệ thống, trong đó có chi nhánh OCB Đà Nẵng.

Chương trình được tổ chức dưới hình thức “1 kèm 1” – tức mỗi thực tập sinh được chỉ định một nhân viên chính thức phụ trách hướng dẫn và đào tạo thực tế tại chi

nhánh trong suốt thời gian thực tập. Tần suất đào tạo tùy theo các đợt tuyển nhân sự thường mỗi đợt kéo dài từ 2-3 tháng.

Chỉ tiêu năm 2024: 12 thực tập sinh được đào tạo, phân bổ về các bộ phận như Giao dịch, Tín dụng cá nhân, Hành chính.

Nội dung đào tạo: Các buổi đào tạo nâng cao hoặc cập nhật nghiệp vụ cũng thường xuyên đề cập đến việc ứng xử văn hóa trong giao tiếp khách hàng, tinh thần trách nhiệm, và tính chuyên nghiệp – những yếu tố cốt lõi trong văn hóa tổ chức thông qua các tình huống giả định, video minh họa, hoạt động nhóm và chia sẻ thực tế từ các cấp quản lý. Thông qua việc giới thiệu hệ thống các giá trị cốt lõi, triết lý hoạt động, chuẩn mực ứng xử và tầm nhìn phát triển của OCB, chương trình giúp nhân viên hiểu rõ “tổ chức này hoạt động vì điều gì, theo cách nào, và kỳ vọng điều gì từ mỗi cá nhân trong môi trường chung”. Nhờ sự lồng ghép khéo léo các hoạt động linh hoạt và sống động, chương trình không tạo cảm giác ép buộc, mà giúp nhân viên tự hình thành nhận thức và đồng thuận với các giá trị văn hóa, thay vì tiếp thu một cách thụ động.

Kết quả triển khai và phản hồi thực tế

- Mentor: 87% đánh giá chương trình giúp họ nâng cao khả năng đào tạo và tự nắm bắt, củng cố lại các giá trị cốt lõi của ngân hàng.
- Thực tập sinh: 91% hài lòng với sự hỗ trợ từ mentor; 85% đánh giá nắm bắt được giá trị cốt lõi của OCB và nhận định rằng môi trường làm việc tại OCB- chi nhánh là chuyên nghiệp và thân thiện.
- Qua mô hình mentor – mentee các thành viên tham gia hoạt động cảm thấy được kết nối với nhau. Điều này góp phần xây dựng văn hóa tổ chức thân thiện, đề cao sự chia sẻ kinh nghiệm, đúng với một trong các giá trị cốt lõi của OCB là “Gắn kết để phát triển”. Chính quá trình hòa nhập này là nền tảng để nhân viên chuyên hóa nhận thức thành hành vi văn hóa cụ thể trong công việc hằng ngày – như thái độ chủ động, tinh thần hợp tác, và chuẩn mực giao tiếp khách hàng theo văn hóa OCB.
- Hiện mỗi mentor tự xây dựng cách đào tạo riêng, dẫn đến tình trạng thiếu đồng bộ về chất lượng đào tạo. Một số mentor chỉ hướng dẫn theo thói quen cá nhân, thiếu hệ thống hóa kiến thức cần thiết cho thực tập sinh.
- Trong giai đoạn cao điểm (như cuối quý), việc vừa hoàn thành KPI cá nhân vừa hướng dẫn thực tập sinh khiến một số mentor cảm thấy quá tải. Tuy nhiên, hiện chưa có cơ chế ghi nhận chính thức (trong KPI, lương thưởng hoặc điểm thi đua).

- Việc theo dõi tiến độ học tập, sự tiến bộ của thực tập sinh hiện vẫn thủ công, phụ thuộc vào nhận xét chủ quan từ mentor, thiếu các biểu mẫu đánh giá chuẩn hoặc công cụ quản lý online.

- **Đào tạo phát triển: Đào tạo nghiệp vụ nội bộ OCB:** Trong những năm gần đây, OCB đã triển khai đồng bộ hoạt động đào tạo phát triển trên toàn hệ thống, với mục tiêu không chỉ nâng cao năng lực chuyên môn mà còn góp phần lan tỏa văn hóa doanh nghiệp đến từng cá nhân.

Trong năm 2024, tổ chức được 4 đợt. Số lượng tham gia mỗi đợt khoảng 70-75 người, là nhân viên khối tín dụng, giao dịch viên, chăm sóc khách hàng và quản lý cấp trung.

Việc tích hợp các yếu tố văn hóa không chỉ thể hiện qua nội dung đào tạo mà còn thông qua phương pháp truyền đạt, tài liệu hướng dẫn và các chương trình thực tiễn gắn với môi trường làm việc.

- Cụ thể, các chương trình đào tạo định kỳ tại chi nhánh đều nhấn mạnh các giá trị cốt lõi như “Tận tâm – Chính trực – Hiệu quả – Chuyên nghiệp” thông qua tình huống thực tế, video minh họa và chia sẻ kinh nghiệm từ chính các cá nhân tiêu biểu. Các khóa học về kỹ năng mềm, văn hóa giao tiếp, hoặc lãnh đạo cấp trung đều được thiết kế trên nền tảng các nguyên tắc ứng xử nội bộ, từ đó giúp nhân viên hiểu được vai trò của bản thân trong việc hiện thực hóa sứ mệnh và tầm nhìn của OCB.

- Việc tổ chức đồng loạt, theo quý giúp đảm bảo toàn bộ cán bộ nhân viên đều được tiếp cận cùng nội dung, giảm thiểu sai sót trong quá trình tác nghiệp. Điều này giúp nâng cao tính chuyên nghiệp cũng như tăng tính hiệu quả trong công việc.

- Thường xuyên tổ chức các buổi đào tạo nội bộ đã góp phần hình thành thói quen học tập và cập nhật kiến thức trong đội ngũ.

- Hiệu quả bước đầu cho thấy rõ sự cải thiện trong hiệu suất làm việc. Ở các bộ phận có sự kết hợp chặt chẽ giữa đào tạo và giám sát trực tiếp từ quản lý, việc áp dụng văn hóa vào thực tiễn công việc đã có chuyển biến tích cực, thể hiện qua thái độ phục vụ khách hàng chuyên nghiệp hơn, tinh thần làm việc chủ động và sự phối hợp giữa các phòng ban hiệu quả hơn.

- Nhưng theo khảo sát của tác giả, chỉ khoảng 68% nhân viên cho rằng họ hiểu rõ các giá trị văn hóa doanh nghiệp và có thể áp dụng vào công việc hàng ngày. Con số này cho thấy khoảng cách giữa nội dung đào tạo và mức độ thấm thấu văn hóa thực tế

vẫn còn đáng kể. Bên cạnh đó, một số phản hồi từ nhân viên cho rằng hình thức triển khai đào tạo chưa đủ sinh động, còn nặng lý thuyết và thiếu kết nối với thực tiễn công việc. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu suất tiếp nhận và chuyển hóa giá trị văn hóa thành hành vi cụ thể. Việc thiếu gắn kết giữa đào tạo và môi trường làm việc thực tế khiến quá trình lan tỏa văn hóa còn mang tính hình thức.

Từ thực trạng trên, có thể thấy rằng, mặc dù đào tạo phát triển đã được OCB tổ chức đồng bộ trên toàn hệ thống, nhưng để thực sự trở thành công cụ truyền tải văn hóa hiệu quả và tạo tác động rõ nét đến hiệu suất làm việc, cần có sự điều chỉnh về cả nội dung, phương pháp truyền đạt và cơ chế đánh giá kết quả sau đào tạo.

Hoạt động 4: Các hoạt động gắn kết

Ngân hàng OCB- chi nhánh Đà Nẵng đã triển khai các hoạt động gắn kết thông qua như OCB United Day, Ngày hội Văn hóa “OCB Culture Day”, Hội thao “OCB Health & Spirit”

– **OCB United Day:** là sự kiện văn hóa nội bộ quy mô toàn hệ thống, được triển khai thường niên tại các chi nhánh, trong đó có OCB – Chi nhánh Đà Nẵng. Hoạt động được tổ chức lần gần nhất vào tháng 6/2024, mang tính truyền thống kể từ năm 2015, nằm trong chiến lược củng cố văn hóa doanh nghiệp đồng hành cùng quá trình chuyển đổi số và xây dựng thương hiệu OCB theo định hướng hiện đại, chuyên nghiệp.

Tại Chi nhánh Đà Nẵng, OCB United Day không chỉ là sân chơi tinh thần cho cán bộ nhân viên mà còn là một công cụ văn hóa được lồng ghép có chủ đích. Các trò chơi thể chất và sáng tạo trong chương trình đều được thiết kế xoay quanh các giá trị cốt lõi như “Gắn kết – Chính trực – Chuyên nghiệp – Hiệu quả – Phục vụ khách hàng”, tạo nên quá trình “học qua trải nghiệm” giúp nhân viên ghi nhớ và thực hành văn hóa một cách tự nhiên.

Cụ thể, qua trò chơi “Xây cầu đồng lòng”, người tham gia học được vai trò của tinh thần phối hợp, tính chủ động và sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các phòng ban. Phần thi “OCB tương lai” sử dụng vật liệu tái chế không chỉ khơi gợi tư duy chiến lược mà còn giúp nhân viên phản ánh giá trị “Sáng tạo” và ý thức bảo vệ môi trường – một nội dung đang được ngân hàng định hướng tích hợp vào văn hóa bền vững.

Theo thống kê, tỷ lệ tham gia sự kiện đạt 96% (79/82 nhân viên), cho thấy mức độ hưởng ứng cao và sự quan tâm đến các hoạt động gắn kết tập thể. Qua phản hồi sau chương trình, cấp quản lý ghi nhận sự cải thiện đáng kể về tinh thần hợp tác, giảm

căng thẳng nội bộ, đặc biệt giữa phòng Giao dịch và Khối Tín dụng – hai bộ phận thường xảy ra xung đột do khác biệt trong quy trình và áp lực công việc. Bên cạnh đó, sự phối hợp liên phòng sau sự kiện được đánh giá là trơn tru, hiệu quả hơn, đặc biệt trong xử lý hồ sơ khách hàng, thể hiện tác động tích cực của hoạt động đến hiệu suất làm việc thực tế.

Tuy nhiên, hoạt động vẫn tồn tại một số điểm hạn chế. Chưa có công cụ đo lường tác động dài hạn khiến việc đánh giá tính bền vững của hiệu quả còn mang tính cảm tính. Ngoài ra, một số trò chơi thể chất chưa phù hợp với nhân viên lớn tuổi hoặc nữ giới, ảnh hưởng đến mức độ hòa nhập toàn diện của chương trình.

Từ thực tế trên, có thể nhận định rằng OCB United Day là một mô hình văn hóa nội bộ hiệu quả, góp phần duy trì tinh thần đoàn kết và lan tỏa giá trị văn hóa qua trải nghiệm tập thể. Tuy nhiên, để phát huy tối đa tác dụng, chương trình cần có sự điều chỉnh về nội dung phù hợp thể trạng đa dạng của người tham gia và xây dựng công cụ đánh giá tác động dài hạn nhằm liên kết chặt chẽ hơn giữa hoạt động văn hóa và hiệu suất làm việc.

– **Hoạt động Ngày hội Văn hóa “OCB Culture Day”:** là sự kiện văn hóa nội bộ quy mô toàn chi nhánh được tổ chức định kỳ hằng năm tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng, dưới sự chỉ đạo và định hướng từ hội sở. Hoạt động này được triển khai từ năm 2016, gắn với giai đoạn tăng trưởng mạnh về quy mô và lợi nhuận của ngân hàng, tạo điều kiện tài chính cho việc đầu tư các chương trình văn hóa có chiều sâu và sức lan tỏa cao.

Mục tiêu xuyên suốt của chương trình là truyền thông và khơi gợi sự thấu hiểu đối với hệ giá trị cốt lõi của OCB, gồm: Chính trực – Gắn kết – Chuyên nghiệp – Sáng tạo – Hiệu quả. Tại Chi nhánh Đà Nẵng, hoạt động được tổ chức vào tháng 9/2024 với sự tham gia đầy đủ của toàn bộ nhân sự (82/82 người, đạt 100%), phản ánh sự quan tâm và đồng thuận cao của tập thể.

Khác với hình thức truyền đạt lý thuyết khô cứng, OCB Culture Day ứng dụng các phương pháp truyền thông trực quan như tiểu phẩm sân khấu hóa, minigame tương tác và thảo luận nhóm, giúp nhân viên hiểu và “thấy được” giá trị trong bối cảnh thực tiễn. Cụ thể, phần thi tiểu phẩm đã tạo nên điểm nhấn nổi bật khi mỗi đội thể hiện một tình huống thực tế có yếu tố nghiệp vụ (ví dụ: “Chính trực khi xử lý sai sót hồ sơ khách hàng”), từ đó phản ánh được cách vận dụng giá trị văn hóa trong xử lý công việc

hàng ngày. Theo khảo sát nội bộ, đây là phần nội dung được đánh giá cao nhất nhờ yếu tố trực quan, dễ nhớ và giàu cảm xúc.

Hoạt động cũng tạo không gian để Ban Giám đốc chia sẻ định hướng văn hóa từ góc nhìn quản trị, đồng thời vinh danh những cá nhân điển hình có hành vi văn hóa tích cực. Điều này giúp nhân viên hình dung rõ hơn vai trò của văn hóa không chỉ là khẩu hiệu mà còn là tiêu chí đánh giá và ghi nhận thành tích trong tổ chức.

Hiệu quả bước đầu cho thấy việc tổ chức Culture Day đã góp phần nâng cao mức độ nhận thức về văn hóa doanh nghiệp: theo báo cáo của các trưởng phòng, đa số nhân viên ghi nhớ ít nhất 4 trong 5 giá trị cốt lõi, đồng thời thể hiện sự chủ động hơn trong việc trao đổi và thực hành các hành vi ứng xử phù hợp trong công việc thường ngày. Đây là minh chứng cho thấy việc chuyển tải văn hóa thông qua trải nghiệm – sáng tạo – tương tác tập thể có tác động tích cực đến nhận thức và hành vi thực tiễn tại nơi làm việc.

Ngoài ra, chương trình mới dừng lại ở mức “truyền thông nội bộ”, chưa có sự liên kết cụ thể giữa hành vi văn hóa và hệ thống đánh giá hiệu suất (KPI). Điều này có thể làm giảm tính bền vững trong việc duy trì hành vi văn hóa đúng chuẩn sau sự kiện.

Tóm lại, OCB Culture Day là một sáng kiến truyền thông văn hóa có hiệu quả tích cực tại Chi nhánh Đà Nẵng, với mức độ tham gia cao, hình thức triển khai sáng tạo và khả năng khơi dậy tinh thần chủ động học hỏi của nhân viên. Tuy nhiên, để hoạt động thực sự tạo ảnh hưởng dài hạn, cần bổ sung các công cụ đánh giá hành vi cụ thể và tích hợp vào quy trình nhân sự như KPI, khen thưởng, đào tạo bồi dưỡng định kỳ.

– **Hoạt động Hội thao “OCB Health & Spirit”** : là hoạt động rèn luyện thể chất – tinh thần do hội sở phát động và được triển khai tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng như một phần trong chuỗi sáng kiến xây dựng môi trường làm việc lành mạnh và bền vững. Được tổ chức vào năm 2024 tại Nhà thi đấu Quân khu V – Đà Nẵng, chương trình thu hút 67/82 nhân sự tham gia (đạt tỷ lệ 82%), với các nội dung thi đấu đa dạng như: bóng đá mini 5 người (nam), kéo co nam – nữ, chạy tiếp sức 4x100m, cầu lông đôi.

Không đơn thuần mang tính giải trí, hoạt động này được thiết kế nhằm tạo sân chơi rèn luyện sức khỏe thể chất, giải tỏa áp lực công việc, đồng thời lan tỏa tinh thần “Sống khỏe – Làm việc hiệu quả” trong toàn hệ thống OCB. Mục tiêu văn hóa được lồng ghép rõ nét qua việc cổ vũ giá trị “Tôn trọng con người – Cân bằng công việc và cuộc sống – Khuyến khích phát triển”. Thay vì tuyên truyền lý thuyết, OCB lựa chọn

cách tiếp cận thông qua trải nghiệm thực tế, tạo cảm giác “được quan tâm” cho người lao động. Nhân viên được khuyến khích tham gia không chỉ vì hoạt động tập thể, mà còn vì cảm nhận cá nhân về sức khỏe, tinh thần và sự gắn kết.

Tại chi nhánh Đà Nẵng, hoạt động đã tạo hiệu ứng tích cực rõ rệt. Không khí thi đấu sôi nổi, cổ vũ nhiệt tình giữa các đội giúp tăng cường tinh thần đồng đội và xây dựng những kết nối vượt khỏi giới hạn công việc chuyên môn. Qua phỏng vấn trực tiếp sau chương trình, 88% người tham gia cho biết cảm thấy “được tiếp thêm năng lượng và giảm stress”, trong khi 67% mong muốn có thêm các hoạt động thể thao định kỳ hoặc phòng tập gym tại chi nhánh. Điều này cho thấy sự quan tâm đến sức khỏe nhân viên không chỉ tạo ra lợi ích ngắn hạn về tinh thần, mà còn tác động đến kỳ vọng lâu dài về một môi trường làm việc chú trọng con người và phát triển bền vững.

Đặc biệt, “OCB Healthy & Spirit” đã góp phần chuyển hóa giá trị văn hóa thành thói quen sống và hành vi cụ thể. Việc lồng ghép thông điệp văn hóa vào các môn thi đấu, hình ảnh truyền thông trước và sau sự kiện, cũng như tinh thần cổ vũ của các lãnh đạo cấp phòng đã giúp người lao động trải nghiệm văn hóa bằng cảm xúc – thay vì ghi nhớ qua lý trí. Từ đó, họ dễ dàng nhận diện giá trị văn hóa không qua áp đặt, mà bằng sự đồng thuận tự nhiên từ bên trong.

Tuy nhiên, một số hạn chế cũng được ghi nhận. Tỷ lệ tham gia chưa đạt mức tối đa (18% không tham gia), chủ yếu do một số nhân viên nữ e ngại vận động thể chất mạnh hoặc có vướng bận cá nhân. Ngoài ra, chương trình còn thiếu các hoạt động nhẹ nhàng thay thế như yoga, khiêu vũ, đi bộ nhóm – vốn phù hợp với nhiều đối tượng hơn. Đặc biệt, do chương trình mới tổ chức theo hình thức đơn lẻ, chưa được định kỳ hóa hoặc tích hợp vào chính sách nhân sự, nên hiệu ứng duy trì thói quen và sự chuyển hóa văn hóa về lâu dài vẫn còn hạn chế.

Tóm lại, “OCB Healthy & Spirit” là một hoạt động nội bộ có tác động thực chất đến sức khỏe tinh thần – sự gắn kết – và việc cụ thể hóa giá trị văn hóa tại nơi làm việc, đặc biệt trong bối cảnh ngành tài chính – ngân hàng vốn có đặc thù áp lực cao. Để phát huy giá trị bền vững, cần tiếp tục mở rộng hình thức tham gia, tổ chức định kỳ và gắn kết chặt chẽ với chính sách phát triển nhân sự toàn diện của chi nhánh.

– **Họp giao ban định kỳ theo phòng ban:** Các buổi họp giao ban định kỳ được tổ chức theo tuần hoặc theo tháng tùy tính chất từng phòng ban, với sự tham gia đầy đủ của tất cả thành viên trong nhóm và trưởng phòng.

Bên cạnh chức năng chuyên môn, họp giao ban tại OCB được thiết kế nhằm truyền tải các giá trị văn hóa một cách linh hoạt và tự nhiên. Trưởng phòng không chỉ báo cáo và phân tích kết quả công việc, mà còn có trách nhiệm gắn kết nội dung họp với các giá trị văn hóa cốt lõi như “Chính trực – Tận tâm – Hiệu quả – Chuyên nghiệp” thông qua các hình thức như: chia sẻ bài học thực tiễn, nêu gương cá nhân, hay diễn giải các thông điệp văn hóa từ góc độ hành vi cụ thể.

Ví dụ, khi phân tích nguyên nhân sai sót trong xử lý hồ sơ khách hàng, quản lý có thể lồng ghép giá trị “Chính trực” và “Tôn trọng” để nhân viên hiểu cách ứng xử văn hóa trong bối cảnh áp lực. Khi đánh giá hiệu suất làm việc theo nhóm, quản lý thường nhấn mạnh vai trò của “Chủ động phối hợp” và “Hiệu quả hành động” – hai giá trị then chốt trong văn hóa làm việc tại OCB.

Hoạt động họp giao ban tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng đã phát huy hiệu quả trong việc duy trì nhịp độ công việc, củng cố trách nhiệm cá nhân, và tăng cường phối hợp nội bộ. Nhân viên thường xuyên được khuyến khích phát biểu, đề xuất và học hỏi từ chính đồng nghiệp và cấp trên, qua đó hình thành sự gắn kết tự nhiên trong nội bộ phòng ban.

Quan trọng hơn, giá trị văn hóa không còn mang tính khẩu hiệu, mà được thể hiện qua chính cách các thành viên tương tác, phản hồi và hành xử trong cuộc họp. Điều này góp phần tạo ra một môi trường học hỏi văn hóa không chính thức nhưng có chiều sâu, nhất là đối với nhân viên mới hoặc nhân viên còn chưa hiểu rõ vai trò của văn hóa doanh nghiệp.

Tuy có nhiều ưu điểm, hoạt động này vẫn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục:

- Thiên lệch chuyên môn: Nội dung họp vẫn chủ yếu xoay quanh công việc, thiếu thời lượng khai thác chiều sâu giá trị văn hóa.
- Phụ thuộc vào năng lực quản lý: Việc truyền tải văn hóa thành công hay không phụ thuộc nhiều vào tư duy văn hóa và kỹ năng giao tiếp của từng trưởng phòng.
- Thiếu tài liệu hóa: Một số cuộc họp không có biên bản đầy đủ, thiếu theo dõi tiến độ sau họp hoặc không lưu trữ đúng quy chuẩn.
- Thiếu kết nối với hệ thống đánh giá: Việc truyền thông văn hóa trong họp chưa gắn với KPI hành vi hay các tiêu chí thi đua, dẫn đến khó đo lường mức độ hiệu quả thực sự.

Hoạt động 5: Thông qua khen thưởng trong chính sách nhân sự

Ngân hàng OCB- chi nhánh Đà Nẵng đã thực hiện các hoạt động nhằm cải thiện hiệu quả kinh tế thông qua khen thưởng trong chính sách nhân sự như "Tôi là đại sứ dịch vụ OCB", tích hợp giá trị cốt lõi vào đánh giá KPI.

– **Cuộc thi "Tôi là đại sứ dịch vụ OCB"** là cuộc thi tổ chức hàng tháng, với quy mô được tổ chức trên toàn hệ thống, trong đó chi nhánh Đà Nẵng tham gia tích cực, với mục tiêu tôn vinh đội ngũ tuyến đầu có chất lượng phục vụ vượt trội. Đây là lực lượng thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, đại diện cho hình ảnh tổ chức và là mắt xích quan trọng trong việc hiện thực hóa giá trị “Khách hàng là trung tâm” – một trong năm giá trị cốt lõi của OCB. Theo thông lệ triển khai chương trình không chỉ giới hạn ở bộ phận giao dịch viên mà còn mở rộng đến nhiều bộ phận có tiếp xúc với khách hàng hoặc hỗ trợ trực tiếp hoạt động dịch vụ bao gồm: giao dịch viên, chuyên viên quan hệ khách hàng(RM), chuyên viên chăm sóc khách hàng.

Cuộc thi không chỉ là dịp ghi nhận những cá nhân có tinh thần phục vụ xuất sắc, mà còn góp phần lan tỏa phong cách làm việc chuyên nghiệp, tận tâm trong toàn chi nhánh.

Việc đánh giá ứng viên dựa trên ba tiêu chí chính: số lượng lời khen từ khách hàng (chiếm 50%), tình huống xử lý tốt được ghi nhận bởi quản lý (30%) và hình ảnh chuyên nghiệp – thân thiện trong mắt khách hàng (20%). Dữ liệu được thu thập từ hệ thống CRM, phiếu khảo sát sau giao dịch, phản hồi qua email, app OCB và báo cáo từ chi nhánh. Hoạt động công nhận được thực hiện bài bản với việc trao danh hiệu “Đại sứ Dịch vụ OCB” cấp hệ thống, giấy chứng nhận, thưởng nóng và truyền thông nội bộ rộng rãi.

Cuộc thi đã tạo động lực mạnh mẽ cho đội ngũ phục vụ khách hàng, khích lệ tinh thần chuyển đổi từ “phục vụ đúng” sang “phục vụ vượt mong đợi”. Qua đó, văn hóa dịch vụ không chỉ dừng ở mức nhận thức, mà được chuyển hóa thành hành vi cụ thể trong tương tác hằng ngày. Đây chính là một hình thức “giáo dục văn hóa” hiệu quả vì mang tính trải nghiệm trực tiếp và gắn với thực tiễn công việc.

Bên cạnh đó, việc vinh danh các đại sứ dịch vụ còn tạo hiệu ứng thi đua tích cực trong nội bộ. Những cá nhân được tuyên dương thường xuyên chia sẻ kinh nghiệm trong họp phòng, hỗ trợ đào tạo nhân sự mới, từ đó lan tỏa các hành vi mẫu mực một cách tự nhiên. Kết quả khảo sát nội bộ tháng 5/2024 cho thấy chỉ số hài lòng khách

hàng (CSAT) tại chi nhánh Đà Nẵng đạt 92%, tăng 6% so với cùng kỳ năm trước – cho thấy hiệu ứng lan tỏa văn hóa dịch vụ không chỉ nội bộ mà còn phản ánh trong cảm nhận khách hàng.

Tuy vậy, hoạt động vẫn tồn tại một số hạn chế. Sự chênh lệch về cơ hội thể hiện giữa các chi nhánh có thể gây cảm giác bất công – đặc biệt với những nơi có lượng khách ít hoặc nghiệp vụ chuyên biệt. Bên cạnh đó, hệ thống ghi nhận lời khen từ khách hàng còn chưa phổ biến; nhiều khách hàng chưa biết hoặc chưa có thói quen phản hồi sau giao dịch. Ngoài ra, cuộc thi chủ yếu tập trung vào lực lượng tuyến đầu, trong khi các bộ phận gián tiếp như kế toán, hậu kiểm vẫn chưa có cơ chế vinh danh phù hợp. Để phát huy tối đa giá trị văn hóa doanh nghiệp, cần lồng ghép tiêu chí đánh giá văn hóa vào hệ thống KPI và khen thưởng – thăng tiến, giúp mỗi cá nhân đều có cơ hội được công nhận nếu thể hiện hành vi tích cực, bất kể vị trí công tác.

– **Tích hợp Giá trị cốt lõi vào đánh giá KPI:** Tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng, việc tích hợp các giá trị cốt lõi vào hệ thống đánh giá hiệu suất (KPI) đã được triển khai như một giải pháp kết hợp giữa quản trị hiệu quả công việc và phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Việc đánh giá được lồng ghép trực tiếp vào hệ thống KPI quý và năm, áp dụng cho toàn bộ cán bộ nhân viên tại chi nhánh. Ngoài các chỉ số định lượng như doanh số, số lượng hồ sơ, lượng khách hàng phục vụ... mỗi vị trí đều có từ 5–10% tỷ trọng điểm KPI được dành cho các tiêu chí hành vi gắn với bốn giá trị cốt lõi của OCB: Tận tâm – Chính trực – Hiệu quả – Chuyên nghiệp. Các giá trị này được cụ thể hóa thành biểu hiện trong công việc hằng ngày, ví dụ như “Tận tâm” thể hiện qua việc không bỏ sót phản hồi khách hàng; “Chuyên nghiệp” thể hiện qua sự chuẩn mực trong trang phục, giao tiếp; “Hiệu quả” là hoàn thành công việc đúng hạn, ít sai sót; và “Chính trực” là tính trung thực trong xử lý số liệu và tương tác nội bộ.

Hiệu quả của hoạt động thể hiện rõ ở nhiều khía cạnh. Nhân viên ý thức rằng việc thể hiện các giá trị văn hóa không chỉ là “hình thức” mà có ảnh hưởng thiết thực đến thu nhập, lộ trình phát triển và đánh giá nghề nghiệp. Hành vi ứng xử trong nội bộ cũng được chuẩn hóa, giúp xây dựng một môi trường làm việc đồng bộ và chuyên nghiệp.

Khi văn hóa trở thành một phần của chỉ tiêu đánh giá, các cấp quản lý có cơ sở rõ ràng hơn để phản hồi, điều chỉnh hành vi nhân viên, góp phần hình thành thói quen

phản tỉnh, tự soi chiếu hành vi trong công việc hằng ngày. Văn hóa doanh nghiệp theo đó không chỉ được nghe, được học, mà được “sống” và “thực hành” thường xuyên.

Tuy nhiên, trong quá trình triển khai vẫn tồn tại một số hạn chế. Việc đánh giá hành vi văn hóa đôi khi vẫn mang tính chủ quan, thiếu minh chứng rõ ràng. Một số quản lý chưa quen với phương pháp phản hồi hành vi nên còn e ngại hoặc đánh giá chiếu lệ. Mặt khác, không phải nhân viên nào cũng hiểu rõ mối liên hệ giữa giá trị cốt lõi và kết quả công việc – đặc biệt là ở các bộ phận kinh doanh, nơi áp lực chỉ tiêu thường chiếm ưu tiên hàng đầu. Do đó, để nâng cao tính hiệu quả và công bằng, cần tăng cường đào tạo nội bộ về cách đánh giá hành vi văn hóa, đồng thời có công cụ hỗ trợ chuẩn hóa ghi nhận thực tế hành vi tích cực tại nơi làm việc.

Việc tích hợp giá trị văn hóa vào KPI là một bước tiến trong quản trị văn hóa doanh nghiệp theo hướng thực tiễn và bền vững. Nhờ triển khai hệ thống này, OCB – Chi nhánh Đà Nẵng đã từng bước lan tỏa văn hóa doanh nghiệp đến từng cán bộ nhân viên, thúc đẩy sự gắn kết và tinh thần trách nhiệm trong công việc hằng ngày, đồng thời xây dựng một môi trường làm việc không chỉ hiệu quả mà còn nhân văn và chuyên nghiệp.

2.5.3. Đo lường hiệu quả hoạt động

Việc triển khai các hoạt động của OCB- chi nhánh Đà Nẵng nhằm lan tỏa văn hóa doanh nghiệp tại chi nhánh nhìn chung còn thiếu tính liên kết và chưa thực sự có chiều sâu. Việc đo lường hiệu quả đào tạo còn ở mức cơ bản, chủ yếu tập trung vào:

Mức độ tham gia của nhân viên: Các phòng/ban thống kê số lượng nhân viên tham gia các khóa đào tạo nội bộ và bên ngoài, từ đó đánh giá tỷ lệ hoàn thành kế hoạch đào tạo hàng năm.

Cách thức đo lường hiệu quả đào tạo chủ yếu dựa vào hình thức định tính, thông qua khảo sát mức độ hài lòng sau đào tạo và thu thập phản hồi từ người tham dự. Cụ thể, sau mỗi chương trình đào tạo, phòng Hành chính – Nhân sự thực hiện khảo sát nhanh bằng phiếu đánh giá để thu thập ý kiến về nội dung chương trình, phương pháp giảng dạy và mức độ hữu ích đối với công việc thực tiễn. Tuy nhiên, kết quả khảo sát chưa được phân tích chuyên sâu hoặc đối chiếu với hiệu quả làm việc sau đào tạo.

– Thiếu các chỉ số đo lường định lượng như: tỷ lệ áp dụng nội dung đào tạo vào thực tế, mức độ cải thiện hiệu suất công việc, hay chỉ số gắn kết nhân viên liên quan đến hiểu biết về văn hóa tổ chức.

– Chưa khai thác hết tiềm năng từ nguồn lực nội bộ như cán bộ quản lý giàu kinh nghiệm có khả năng truyền cảm hứng văn hóa.

Do đó, việc đo lường hiệu quả hiện nay còn mang tính hình thức, thiếu công cụ và tiêu chí cụ thể để đánh giá mức độ tiếp thu, thay đổi hành vi hay sự lan tỏa của văn hóa doanh nghiệp sau các hoạt động đào tạo. Điều này dẫn đến khó khăn trong việc điều chỉnh nội dung đào tạo sao cho phù hợp hơn với thực tiễn và nhu cầu phát triển đội ngũ.

2.6. Đánh giá việc triển khai hoạt động văn hoá doanh nghiệp tại OCB -chi nhánh Đà Nẵng trong giai đoạn 2024

– Xây dựng môi trường làm việc & biểu trưng văn hóa

- Thành tựu: Không gian làm việc được thiết kế đồng bộ với bản sắc thương hiệu; hình ảnh, khẩu hiệu giá trị cốt lõi được hiển thị rõ ràng giúp nhân viên ghi nhớ; đồng phục đẹp, chuyên nghiệp tạo động lực và niềm tự hào. Nhận diện thương hiệu mạnh mẽ: Kiến trúc, logo, slogan, đồng phục và các ấn phẩm truyền thông đều thể hiện bản sắc hiện đại, chuyên nghiệp, góp phần lan tỏa văn hóa OCB. Văn hóa giao tiếp rõ ràng: Quy tắc ứng xử nội bộ và thái độ phục vụ đối ngoại góp phần nâng cao hình ảnh chuyên nghiệp và thân thiện của ngân hàng.

- Hạn chế:

- + Không gian làm việc mở ảnh hưởng đến riêng tư và tập trung.
- + Quy định đồng phục còn thiếu linh hoạt, chưa phù hợp thực tế.

– Truyền thông văn hóa qua các kênh nội bộ và nghi lễ

- Thành tựu: Truyền thông nội bộ hiệu quả: Nội san, lịch để bàn, giao thoại, nghi lễ và hoạt động “Góc Giá trị OCB mỗi ngày” được đón nhận tích cực, tăng cường sự gắn kết và niềm tự hào của nhân viên.

- Hạn chế: Một số hoạt động truyền thông nội bộ chưa được triển khai đồng đều, thiếu sự đổi mới.

– Đào tạo hội nhập và phát triển văn hóa cho nhân viên

- Thành tựu: Đào tạo bài bản, có chiều sâu: Chương trình OCB Fresh Bankers và đào tạo nội bộ giúp nhân viên mới và hiện hữu nắm bắt rõ giá trị cốt lõi và môi trường làm việc.

- Hạn chế: Chương trình đào tạo hội nhập chưa đồng bộ, thiếu công cụ đánh giá hiệu quả.

– **Chia sẻ văn hóa qua hoạt động nội bộ và gắn kết đội ngũ**

- Thành tựu: Tổ chức nhiều hoạt động gắn kết như teambuilding, ... giúp tăng sự thân thiết, gắn bó giữa nhân viên; tạo không khí tích cực, vui vẻ tại nơi làm việc.
- Hạn chế: Một số hoạt động còn mang tính phong trào, thiếu chiều sâu về nội dung văn hóa; chưa có tiêu chí đánh giá hiệu quả của hoạt động gắn kết; sự tham gia chưa đồng đều giữa các phòng ban.

– **Khen thưởng gắn với giá trị văn hóa trong chính sách nhân sự**

- Thành tựu: Cuộc thi “Tôi là đại sứ dịch vụ OCB” tạo động lực phục vụ khách hàng xuất sắc; tích hợp giá trị cốt lõi vào KPI giúp hành vi văn hóa được cụ thể hóa và đánh giá thường xuyên.
- Hạn chế: Hệ thống ghi nhận lời khen còn hạn chế; hoạt động vinh danh chủ yếu tập trung vào bộ phận tuyển đầu, chưa bao quát toàn chi nhánh; đánh giá hành vi văn hóa còn cảm tính, thiếu minh chứng.

CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG TRIỂN KHAI VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI OCB- CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

3.1 Định hướng của ngân hàng OCB

a) Định hướng chung

Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) đặt mục tiêu trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam, hoạt động theo mô hình ngân hàng số hiện đại, lấy khách hàng làm trung tâm, phát triển bền vững dựa trên nền tảng công nghệ, quản trị hiệu quả và đội ngũ nhân sự chất lượng cao.

Theo Chiến lược phát triển giai đoạn 2021–2030, OCB tập trung vào ba trụ cột:

- Chuyển đổi số toàn diện: Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ, xây dựng hệ sinh thái số nhằm tối ưu trải nghiệm khách hàng và nâng cao hiệu quả vận hành.
- Tăng trưởng quy mô gắn liền với hiệu quả: Mở rộng mạng lưới, tập trung vào khách hàng cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) với các giải pháp tài chính linh hoạt.
- Phát triển bền vững: Gắn tăng trưởng tài chính với phát triển con người, văn hóa doanh nghiệp và trách nhiệm xã hội.

Chi nhánh OCB Đà Nẵng là một trong những đơn vị trực thuộc khu vực miền Trung, đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện mục tiêu mở rộng thị phần và xây dựng hình ảnh ngân hàng tại khu vực trọng điểm.

- Chi nhánh đã triển khai tích cực các chương trình số hóa dịch vụ, tăng cường hiệu quả chăm sóc khách hàng, đồng thời chú trọng yếu tố con người và văn hóa nội bộ để tạo môi trường làm việc bền vững, từ đó cải thiện chất lượng phục vụ.
- Với vị trí địa lý tại thành phố Đà Nẵng – trung tâm kinh tế, du lịch và dịch vụ của miền Trung, chi nhánh có điều kiện thuận lợi để thử nghiệm, ứng dụng các chính sách đổi mới về nhân sự, dịch vụ và văn hóa, làm tiền đề nhân rộng trong khu vực.

3.2. Định hướng văn hóa doanh nghiệp của OCB

Văn hóa doanh nghiệp của OCB được định hình xoay quanh 5 giá trị cốt lõi: Khách hàng là trung tâm, Tận tâm, Hiệu quả, Chính trực, Chuyên nghiệp.

Các giá trị này không chỉ là tuyên ngôn lý thuyết mà được tích hợp sâu vào các hoạt động quản trị, từ chính sách tuyển dụng, đào tạo đến đánh giá hiệu suất và khen thưởng. Mục tiêu là xây dựng đội ngũ nhân sự có phẩm chất đạo đức, tư duy tích cực và hành vi nhất quán với bản sắc OCB.

OCB xác định văn hóa doanh nghiệp là nền tảng phát triển bền vững, giúp tăng mức độ gắn kết nội bộ, nâng cao hiệu suất làm việc và là lợi thế cạnh tranh về con người.

Tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng, đã bước đầu định hình được bản sắc văn hóa riêng, gắn kết với định hướng chung của OCB nhưng cũng linh hoạt phù hợp với đặc điểm địa phương. Điều này góp phần xây dựng đội ngũ nhân sự gắn bó, tinh thần phục vụ khách hàng cao, và hình ảnh chuyên nghiệp của OCB tại khu vực miền Trung.

3.2.1. Căn cứ đề xuất giải pháp

Trên cơ sở phân tích thực trạng triển khai hoạt động văn hóa doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) – Chi nhánh Đà Nẵng, có thể nhận thấy rằng, mặc dù công tác xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp tại đơn vị đã được triển khai tương đối đồng bộ, gắn liền với định hướng chiến lược chung của ngân hàng, song vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Cụ thể: mức độ đồng đều trong nhận thức và hành vi văn hóa giữa các bộ phận chưa cao; hoạt động truyền thông nội bộ còn mang tính ngắn hạn, thiếu tính hệ thống; đào tạo văn hóa chưa gắn kết chặt chẽ với lộ trình phát triển nghề nghiệp của nhân sự; cơ chế ghi nhận và khen thưởng hành vi văn hóa còn tập trung chủ yếu vào lực lượng tuyến đầu, chưa bao phủ các bộ phận gián tiếp. Trong khi đó, giai đoạn chiến lược 2021–2025, OCB xác định mục tiêu trở thành “Ngân hàng bán lẻ hàng đầu, dẫn đầu về trải nghiệm khách hàng”, trong đó, yếu tố văn hóa doanh nghiệp – đặc biệt là việc chuẩn hóa hành vi ứng xử và nâng cao chất lượng phục vụ – được xem là một nền tảng quan trọng nhằm tạo ra sự khác biệt bền vững. Trong bối cảnh đó, Chi nhánh Đà Nẵng, với vai trò là một đơn vị chủ lực khu vực miền Trung, cần có những giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện hoạt động văn hóa doanh nghiệp một cách toàn diện, đồng bộ và hiệu quả hơn.

Từ các phân tích nêu trên, tác giả đề xuất ba nhóm giải pháp trọng tâm, bao gồm:

- (1) Nâng cao hiệu quả truyền thông và nhận diện văn hóa nội bộ;
- (2) Tăng cường đào tạo văn hóa gắn với lộ trình phát triển nghề nghiệp;
- (3) Cải tiến cơ chế khen thưởng và đánh giá hành vi văn hóa.

3.2.2. Nhóm giải pháp 1: Nâng cao hiệu quả truyền thông và nhận diện văn hóa nội bộ

a) Công việc cụ thể

- Thiết lập chuyên mục truyền thông nội bộ mang tên “Góc văn hóa OCB Đà Nẵng” trên nền tảng số hiện có.
- Thực hiện các chiến dịch truyền thông định kỳ gắn với từng giá trị cốt lõi của OCB (Tận tâm – Chính trực – Hiệu quả – Chuyên nghiệp – Khách hàng là trung tâm).
- Tổ chức các hoạt động gắn kết tập thể như “Ngày văn hóa OCB”, cuộc thi ảnh nội bộ, hoặc kể chuyện gương sáng văn hóa.

b) Phương án triển khai

- Thành lập tổ công tác chuyên trách về văn hóa nội bộ, trực thuộc Ban Giám đốc Chi nhánh, có đại diện từ các phòng/ban chủ chốt.
- Nội dung truyền thông được biên tập dưới dạng infographic, video clip, hoặc phóng vấn ngắn với nhân sự tiêu biểu. Các kênh phổ biến bao gồm: app OCB One, bảng tin nội bộ, nhóm chat Zalo/Viber phòng ban...
- Hiệu quả triển khai sẽ được đánh giá thông qua tỷ lệ tương tác của cán bộ nhân viên, số lượt tham gia hoạt động văn hóa tăng theo quý hoặc theo năm.
- Ngân sách đề xuất: khoảng 15 triệu đồng/năm, lấy từ nguồn chi thường xuyên của hoạt động nội bộ chi nhánh.

3.2.3. Nhóm giải pháp 2: Tăng cường đào tạo văn hóa gắn với lộ trình nghề nghiệp

a) Công việc cụ thể

- Xây dựng chương trình đào tạo văn hóa phân tầng theo ba cấp độ: nhân viên mới, nhân sự ổn định và cán bộ quản lý.
- Lồng ghép nội dung văn hóa trong chương trình đào tạo định kỳ, ưu tiên phương pháp đào tạo trải nghiệm, kết hợp giữa lý thuyết và tình huống thực tế.
- Đưa chỉ tiêu “hoàn thành đào tạo văn hóa” vào KPI của mỗi cá nhân.

b) Phương án triển khai

- Đối với nhân viên mới: tổ chức khóa “Hội nhập văn hóa OCB” trong tuần đầu tiên, bao gồm các nội dung: giới thiệu giá trị cốt lõi, chuẩn mực ứng xử, xử lý tình huống văn hóa điển hình.
- Đối với nhân sự ổn định: tổ chức buổi sinh hoạt chuyên đề “Sống cùng giá trị OCB” mỗi quý 1 lần, khuyến khích chia sẻ thực tiễn và trao đổi kinh nghiệm giữa các phòng ban.

- Đối với cán bộ quản lý: triển khai các khóa đào tạo kỹ năng lãnh đạo bằng văn hóa, kỹ năng phản hồi hành vi theo chuẩn mực OCB.
- Kết quả đo lường: tỷ lệ hoàn thành khóa học đạt $\geq 95\%$, tăng tỷ lệ nhân sự áp dụng hành vi chuẩn mực qua khảo sát nội bộ.
- Ngân sách ước tính: 25–30 triệu đồng/năm, từ ngân sách đào tạo.

3.2.4. Nhóm giải pháp 3: Cải tiến cơ chế khen thưởng và đánh giá hành vi văn hóa

a) Công việc cụ thể

- Mở rộng đối tượng được vinh danh trong các chương trình ghi nhận văn hóa doanh nghiệp.
- Chuẩn hóa tiêu chí hành vi văn hóa và lồng ghép vào hệ thống đánh giá hiệu suất (KPI).
- Áp dụng hệ thống phản hồi 360 độ nhằm đánh giá hành vi văn hóa một cách khách quan.

b) Phương án triển khai

- Thiết lập danh hiệu “Gương sáng nội bộ” áp dụng cho khối nghiệp vụ gián tiếp như kế toán, hành chính, hậu kiểm..., được tổ chức định kỳ theo quý.
- Xây dựng bộ chỉ số hành vi văn hóa cụ thể, ví dụ: “Tận tâm” là tỷ lệ hoàn thành đúng hạn, “Hiệu quả” là tỷ lệ sai sót thấp, “Chính trực” là trung thực trong xử lý công việc... Tỷ trọng đánh giá chiếm từ 10–15% KPI tùy cấp bậc.
- Áp dụng thử nghiệm công cụ đánh giá 360 độ, với sự tham gia của đồng nghiệp, cấp trên, và khách hàng nội bộ; đảm bảo tính ẩn danh, minh bạch và ghi nhận trên hệ thống nội bộ.
- Kết quả đo lường: tăng tỷ lệ cán bộ được ghi nhận về hành vi văn hóa, tăng mức độ hài lòng nội bộ thông qua khảo sát hằng quý.
- Ngân sách đề xuất: 20 triệu đồng/năm cho khen thưởng và các hoạt động liên quan.

3.2.5. Kiến nghị với Hội sở và định hướng mở rộng

- Đề xuất Hội sở Ngân hàng OCB thiết lập bộ công cụ đánh giá hành vi văn hóa chuẩn áp dụng cho toàn hệ thống, đảm bảo sự thống nhất và đồng bộ giữa các đơn vị.

- Ban hành tài liệu hướng dẫn tích hợp KPI hành vi văn hóa vào quy trình đánh giá nhân sự, phù hợp với từng vị trí chức danh.
- Tổ chức các diễn đàn, hội thảo chuyên đề nhằm chia sẻ kinh nghiệm giữa các chi nhánh trong công tác triển khai văn hóa doanh nghiệp.
- Chi nhánh Đà Nẵng cần được giao vai trò đầu mối khu vực miền Trung trong việc thử nghiệm các mô hình văn hóa mới, từ đó nhân rộng ra toàn hệ thống dựa trên hiệu quả thực tế.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh và nhiều biến động, văn hóa doanh nghiệp đã và đang trở thành yếu tố nền tảng giúp các tổ chức tạo dựng bản sắc riêng, gắn kết nội bộ và nâng cao hiệu quả hoạt động. Đối với lĩnh vực tài chính – ngân hàng, nơi mà chất lượng dịch vụ, uy tín thương hiệu và sự gắn bó của nhân sự đóng vai trò then chốt, việc xây dựng và triển khai hiệu quả văn hóa doanh nghiệp càng trở nên cần thiết.

Khóa luận đã tập trung nghiên cứu thực trạng hoạt động văn hóa doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Phương Đông – Chi nhánh Đà Nẵng, từ đó đánh giá các mặt tích cực cũng như chỉ ra những hạn chế còn tồn tại. Qua quá trình khảo sát và phân tích, có thể thấy rằng OCB – Chi nhánh Đà Nẵng đã có những nỗ lực đáng ghi nhận trong việc triển khai các nhóm hoạt động văn hóa như: xây dựng môi trường và biểu trưng văn hóa, tổ chức truyền thông và nghi lễ, cũng như chú trọng đào tạo và phát triển đội ngũ nhân sự. Tuy nhiên, một số hoạt động vẫn còn mang tính hình thức, thiếu tính liên kết và chưa phát huy tối đa hiệu quả trong việc lan tỏa giá trị cốt lõi đến toàn thể cán bộ nhân viên.

Từ những căn cứ lý luận và thực tiễn, khóa luận đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động văn hóa doanh nghiệp tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng như: đa dạng hóa hình thức truyền thông nội bộ, tăng cường tổ chức các chương trình đào tạo gắn với văn hóa tổ chức, cải tiến công tác đánh giá hiệu quả hoạt động văn hóa, cũng như xây dựng cơ chế ghi nhận và khen thưởng phù hợp. Những giải pháp này được kỳ vọng sẽ góp phần tạo nên một môi trường làm việc gắn kết, chuyên nghiệp và hướng đến hiệu suất bền vững.

Tuy đã nỗ lực nghiên cứu một cách nghiêm túc, tuy nhiên do giới hạn về thời gian, nguồn lực và kinh nghiệm, khóa luận không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến từ các thầy cô, nhà quản lý và bạn đọc để nội dung nghiên cứu được hoàn thiện hơn trong tương lai.

Khóa luận này cũng là một lời khẳng định về tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp – không chỉ là yếu tố mềm trong quản trị, mà chính là nền tảng vững chắc để ngân hàng phát triển lâu dài và bền vững

TÀI LIỆU THAM KHẢO

❖ Nguồn tài liệu

- Đỗ Minh Cương (2001), *Văn hoá doanh nghiệp và triết lý kinh doanh*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội
- Viện Ngôn ngữ học (2014). Từ điển tiếng Việt, NXB Đà Nẵng.
- Nguyễn Mạnh Quân (2011). Chuyên đề Văn hóa Doanh nghiệp, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Cục Phát triển Doanh nghiệp.
- Dương Thị Liễu (2009). Giáo trình Văn hóa Kinh doanh, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Phòng hành chính - nhân sự của ngân hàng OCB- chi nhánh Đà Nẵng
- Báo cáo tài chính, báo cáo thường niên năm 2022-2024 của ngân hàng OCB- chi nhánh Đà Nẵng

❖ Nguồn Website:

- <https://ocb.com.vn/vi/ve-ocb>
- <https://vnexpress.net/van-hoa-doanh-nghiep-ocb-3012246.html>
- <https://mge.vn/learn/vai-tro-cua-van-hoa-doanh-nghiep-trong-viec-tao-dau-an-tai-moi-diem-cham/>
- Luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh Văn hóa doanh nghiệp tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone.pdf

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT CẢM NHẬN VỀ CÁC HOẠT ĐỘNG CỦA OCB- CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

Dành cho nhân viên/cán bộ OCB – Chi nhánh Đà Nẵng. Thông tin thu thập sẽ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu và được đảm bảo bảo mật.

PHẦN A: THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Giới tính:

☐ Nam

☐ Nữ

☐ Khác

2. Thâm niên làm việc tại OCB Đà Nẵng:

☐ Dưới 1 năm

☐ 1–3 năm

☐ 3–5 năm

☐ Trên 5 năm

3. Phòng/ban công tác:.....

PHẦN B: NHẬN THỨC VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

4. Màu sắc nhận diện thương hiệu của OCB là gì?.....

5. Anh/chị có nắm rõ sứ mệnh, tầm nhìn và slogan của OCB?

☐ Rất rõ

☐ Có biết

☐ Mơ hồ

☐ Không biết

6. Anh/chị nắm bắt đầy đủ các giá trị văn hóa cốt lõi của OCB:

☐ Hoàn toàn đồng ý

☐ Đồng ý

☐ Trung lập

☐ Không đồng ý

☐ Hoàn toàn không đồng ý

7. Anh/chị cảm thấy tự hào khi thuộc về tổ chức và lan tỏa văn hóa OCB:

☐ Hoàn toàn đồng ý

☐ Đồng ý

☐ Trung lập

☐ Không đồng ý

☐ Hoàn toàn không đồng ý

PHẦN C: TRẢI NGHIỆM VỚI HOẠT ĐỘNG VĂN HÓA NỘI BỘ

8. Anh/chị đã từng tham gia các hoạt động văn hóa nào sau đây? (Chọn nhiều đáp án)

☐ Đào tạo hội nhập (OCB Fresh Bankers)

☐ Team Building – OCB United Day

☐ Hội thao – OCB Health & Spirit

☐ Ngày hội văn hóa – OCB Culture Day

☐ Cuộc thi – Tôi là đại sứ dịch vụ

☐ Họp giao ban định kỳ

☐ Góc Giá trị OCB mỗi ngày

☐ KPI có lồng ghép giá trị cốt lõi

- ☐ Khác:
9. Mức độ thường xuyên tham gia: ☐ Luôn tham gia ☐ Thường xuyên
☐ thỉnh thoảng ☐ Hiếm khi ☐ Chưa từng
10. Tần suất tổ chức các hoạt động có phù hợp? ☐ Phù hợp ☐ Quá nhiều
☐ Quá ít ☐ Không rõ
11. Các hoạt động giúp anh/chị hiểu rõ hơn về giá trị cốt lõi của OCB:
☐ Rất đồng ý ☐ Đồng ý ☐ Trung lập ☐ Không đồng ý
☐ Hoàn toàn không đồng ý
12. Các hoạt động giúp tăng tinh thần đoàn kết và hiệu suất công việc:
☐ Rất đồng ý ☐ Đồng ý ☐ Trung lập ☐ Không đồng ý
☐ Hoàn toàn không đồng ý
13. Việc lồng ghép giá trị văn hóa vào KPI là: ☐ Rất hợp lý ☐ Hợp lý
☐ Bình thường ☐ Không hợp lý ☐ Không biết
14. Theo anh/chị, hoạt động văn hóa nào hiệu quả nhất trong việc lan tỏa giá trị văn hóa? ☐ Đào tạo hội nhập ☐ Team building / Hội thao ☐ Cuộc thi văn hóa DN
☐ Hoạt động định kỳ ☐ Khác:
15. Anh/chị gặp khó khăn gì khi tham gia hoạt động văn hóa? ☐ Không đủ thời gian ☐ Hoạt động chưa hấp dẫn ☐ Thiếu thông tin ☐ Không phù hợp
☐ Không có khó khăn
16. Đề xuất để cải thiện hoạt động văn hóa doanh nghiệp tại OCB:

PHẦN D: CẢM NHẬN VỀ BIỂU TRƯNG PHI TRỰC QUAN

I. Trang phục

17. Anh/chị có thích đồng phục OCB?
☐ Rất thích ☐ Bình thường ☐ Không thích
18. Anh/chị có cảm thấy tự hào khi mặc đồng phục OCB? ☐ Có ☐ Không
☐ Ý kiến khác:
19. Anh/chị muốn thay đổi điều gì trong trang phục?

II. Ấn phẩm và truyền thông

20. Anh/chị thường nhận ấn phẩm OCB qua kênh nào? (Chọn nhiều đáp án) ☐
 Email ☐ In ấn trực tiếp ☐ Nhóm nội bộ/Zalo ☐ Khác:

21. Anh/chị có thường xuyên đọc ấn phẩm OCB không?

☐ Có ☐ Thỉnh thoảng ☐ Không

22. Anh/chị có thấy hứng thú khi cập nhật ấn phẩm? Vì sao?

.....

III. Lịch để bàn

23. Anh/chị có thích lịch để bàn OCB?

☐ Rất thích ☐ Bình thường ☐ Không thích

24. Anh/chị ấn tượng điều gì về thiết kế/nội dung lịch?.....

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh và nhiều biến động, văn hóa doanh nghiệp đã và đang trở thành yếu tố nền tảng giúp các tổ chức tạo dựng bản sắc riêng, gắn kết nội bộ và nâng cao hiệu quả hoạt động. Đối với lĩnh vực tài chính – ngân hàng, nơi mà chất lượng dịch vụ, uy tín thương hiệu và sự gắn bó của nhân sự đóng vai trò then chốt, việc xây dựng và triển khai hiệu quả văn hóa doanh nghiệp càng trở nên cần thiết.

Khóa luận đã tập trung nghiên cứu thực trạng hoạt động văn hóa doanh nghiệp tại Ngân hàng TMCP Phương Đông – Chi nhánh Đà Nẵng, từ đó đánh giá các mặt tích cực cũng như chỉ ra những hạn chế còn tồn tại. Qua quá trình khảo sát và phân tích, có thể thấy rằng OCB – Chi nhánh Đà Nẵng đã có những nỗ lực đáng ghi nhận trong việc triển khai các nhóm hoạt động văn hóa như: xây dựng môi trường và biểu trưng văn hóa, tổ chức truyền thông và nghi lễ, cũng như chú trọng đào tạo và phát triển đội ngũ nhân sự. Tuy nhiên, một số hoạt động vẫn còn mang tính hình thức, thiếu tính liên kết và chưa phát huy tối đa hiệu quả trong việc lan tỏa giá trị cốt lõi đến toàn thể cán bộ nhân viên.

Từ những căn cứ lý luận và thực tiễn, khóa luận đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động văn hóa doanh nghiệp tại OCB – Chi nhánh Đà Nẵng như: đa dạng hóa hình thức truyền thông nội bộ, tăng cường tổ chức các chương trình đào tạo gắn với văn hóa tổ chức, cải tiến công tác đánh giá hiệu quả hoạt động văn hóa, cũng như xây dựng cơ chế ghi nhận và khen thưởng phù hợp. Những giải pháp này được kỳ vọng sẽ góp phần tạo nên một môi trường làm việc gắn kết, chuyên nghiệp và hướng đến hiệu suất bền vững.

Tuy đã nỗ lực nghiên cứu một cách nghiêm túc, tuy nhiên do giới hạn về thời gian, nguồn lực và kinh nghiệm, khóa luận không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến từ các thầy cô, nhà quản lý và bạn đọc để nội dung nghiên cứu được hoàn thiện hơn trong tương lai.

Khóa luận này cũng là một lời khẳng định về tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp – không chỉ là yếu tố mềm trong quản trị, mà chính là nền tảng vững chắc để ngân hàng phát triển lâu dài và bền vững

TÀI LIỆU THAM KHẢO

❖ Nguồn:

- Đỗ Minh Cương (2001), *Văn hoá doanh nghiệp và triết lý kinh doanh*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội
- Viện Ngôn ngữ học (2014). *Từ điển tiếng Việt*, NXB Đà Nẵng.
- Nguyễn Mạnh Quân (2011). *Chuyên đề Văn hóa Doanh nghiệp*, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Cục Phát triển Doanh nghiệp.
- Dương Thị Liễu (2009). *Giáo trình Văn hóa Kinh doanh*, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Phòng hành chính - nhân sự của ngân hàng OCB- chi nhánh Đà Nẵng
- Báo cáo tài chính, báo cáo thường niên năm 2022-2024 của ngân hàng OCB- chi nhánh Đà Nẵng

❖ Website:

<https://ocb.com.vn/vi/ve-ocb>

<https://vnexpress.net/van-hoa-doanh-nghiep-ocb-3012246.html>

<https://mge.vn/learn/vai-tro-cua-van-hoa-doanh-nghiep-trong-viec-tao-dau-an-tai-moi-diem-cham/>

[Luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh Văn hóa doanh nghiệp tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone.pdf](#)