

BÁO CÁO



**ĐO LƯỜNG MỨC ĐỘ
TRƯỞNG THÀNH
CỦA VĂN HÓA
DOANH NGHIỆP**

BLUE C - THÁNG 10/2022

NỘI DUNG

01

THÔNG TIN CHUNG

02

CÁC NHẬN ĐỊNH CHÍNH

03

KHUYẾN NGHỊ

04

PHỤ LỤC

01

THÔNG TIN CHUNG

Phương pháp khảo sát: Sử dụng bảng hỏi online

Thời gian khảo sát: Tháng 10/2022

Phạm vi khảo sát: 117 doanh nghiệp

Công cụ khảo sát:

Công cụ đánh giá Mức độ Trưởng thành Văn hóa (VHDN) do Blue C xây dựng bao gồm 14 yếu tố tác động trực tiếp đến hoạt động thực thi VHDN. Doanh nghiệp có thể tự đánh giá theo bảng hỏi, từ đó tính tổng điểm mức độ trưởng thành, tương ứng với 6 cấp độ khác nhau. Đánh giá mức độ trưởng thành giúp quản trị VHDN tốt hơn nhờ xác định đúng các yếu tố cần cải thiện và các hành động phù hợp để phát triển văn hoá doanh nghiệp trong tương lai.

A photograph of four business professionals in a modern office. A man in a white shirt and tie is seated at a large conference table, looking down at papers. A woman in a dark blazer is standing behind him, also looking at the papers. Another woman in a white blouse and black pants is standing in the background, talking on a phone. A fourth person is partially visible on the left. The office has large windows and a minimalist design.

**Đánh giá được mức độ
trưởng thành trong quản trị
văn hóa doanh nghiệp sẽ
giúp tìm ra các cách thức
hành động phù hợp nhất để
cải thiện & phát triển VHDN**

6 cấp độ trưởng thành của VHDN gồm có:

Cấp độ 6 (71-84):

Thống nhất (Integrated)

-Ở cấp độ Thống nhất, VHDN được tích hợp vào quá trình lãnh đạo, xây dựng chiến lược và thậm chí là quản trị doanh nghiệp. Ở cấp độ này, văn hoá doanh nghiệp và sự phát triển của doanh nghiệp như hai mặt không thể tách rời.

Cấp độ 4 (43-56):

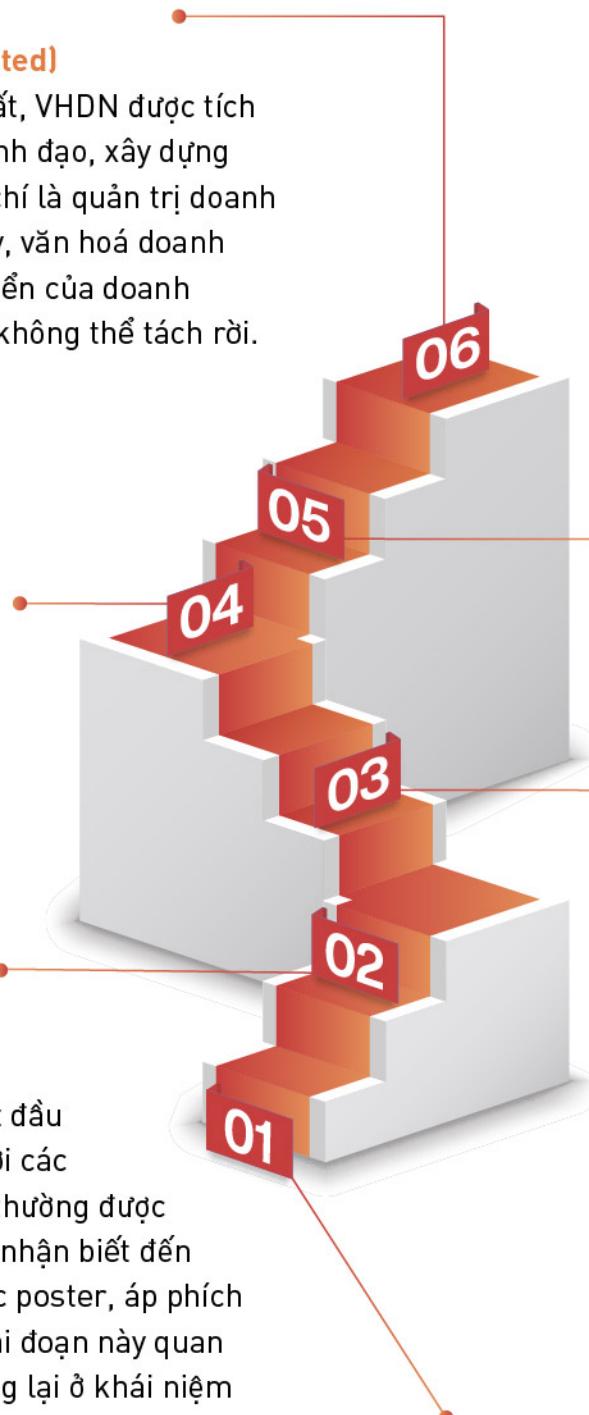
Quản lý (Managed)

-Ở cấp độ Quản lý, VHDN được hoạch định bằng các kế hoạch cụ thể, cùng với sự hỗ trợ từ bộ máy tổ chức, quy trình và các nguồn lực quản lý của doanh nghiệp.

Cấp độ 2 (15-28):

Ý tưởng (Idealized)

-Ở cấp độ Ý tưởng, doanh nghiệp đã bắt đầu định hình văn hoá với các Ý TƯỞNG đơn giản (thường được truyền thông ở mức nhận biết đến CBNV dưới hình thức poster, áp phích về giá trị cốt lõi). Giai đoạn này quan trọng nhưng chỉ dừng lại ở khái niệm sẽ không hiệu quả. Bởi các hành vi sau đó có thể “đi chệch” khỏi những khái niệm được đưa ra, và những khái niệm, giá trị, niềm tin đó chỉ mang tính hình thức mà không duy trì trong các hành động hàng ngày của CBNV.



Cấp độ 5 (57-70):

Thẩm nhuần (Embedded)

-Ở cấp độ Thẩm nhuần, việc quản lý VHDN gắn chặt chẽ vào kết cấu của tổ chức. VHDN được tổ chức một cách hệ thống với các chức năng, nhiệm vụ cụ thể và tích hợp vào các quy trình nhân sự như tuyển dụng, đánh giá, khen thưởng, đào tạo.

Cấp độ 3 (29-42):

Thiết kế (Designed)

-Ở cấp độ Thiết kế, các tổ chức nhìn nhận văn hóa theo cách nghiêm túc hơn: không chỉ đưa ra khái niệm mà còn áp dụng vào thực hành trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp đã có các kế hoạch hành động để biến những nguyên tắc, niềm tin, giá trị doanh nghiệp tin tưởng thành hiện thực.

Cấp độ 1 (0-14): Tự phát (Unintended)

-Ở cấp độ Tự phát, văn hóa được nhìn nhận chủ yếu dưới dạng khái niệm, doanh nghiệp gần như không chú trọng đến việc định hình VHDN như thế nào.

Bộ tiêu chí đo lường gồm 14 yếu tố sau:



NỀN TẢNG CỐT LÕI

1. Nhận thức của lãnh đạo: Quan điểm của lãnh đạo đối với vai trò của VHDN
2. Sứ mệnh/Tầm nhìn: Mức độ doanh nghiệp hoạch định Sứ mệnh, Tầm nhìn
3. Giá trị cốt lõi: Mức độ doanh nghiệp xây dựng bộ giá trị cốt lõi
4. Chuẩn hành vi: Mức độ doanh nghiệp xây dựng bộ chuẩn hành vi



QUY TRÌNH TỔ CHỨC

5. Tuyển dụng nhân sự mới: Tuyển dụng nhân sự dựa trên sự phù hợp với VHDN
6. Đánh giá nhân viên: Đánh giá nhân viên dựa trên các tiêu chuẩn VHDN
7. Khen thưởng: Khen thưởng cho nhân viên thể hiện văn hóa xuất sắc
8. Đào tạo: Các hoạt động đào tạo VHDN
9. Bộ máy VHDN: Cách thức tổ chức nguồn lực để phát triển VHDN



BIỂU HIỆN BÊN NGOÀI

10. Không gian vật lý: Bản sắc của văn hóa doanh nghiệp được thể hiện trong không gian vật lý
11. Sự kiện VHDN: Các sự kiện truyền thống nhằm làm nổi bật VHDN
12. Câu chuyện, truyền thuyết: Cách thức doanh nghiệp tổ chức lưu giữ, phổ biến các câu chuyện, truyền thuyết gắn với VHDN



NGÂN SÁCH

13. Ngân sách: Ngân sách doanh nghiệp dành cho hoạt động VHDN



ĐO LƯỜNG

14. Đo lường: Cách thức doanh nghiệp đo lường hiệu quả VHDN

02

CÁC NHẬN ĐỊNH CHÍNH

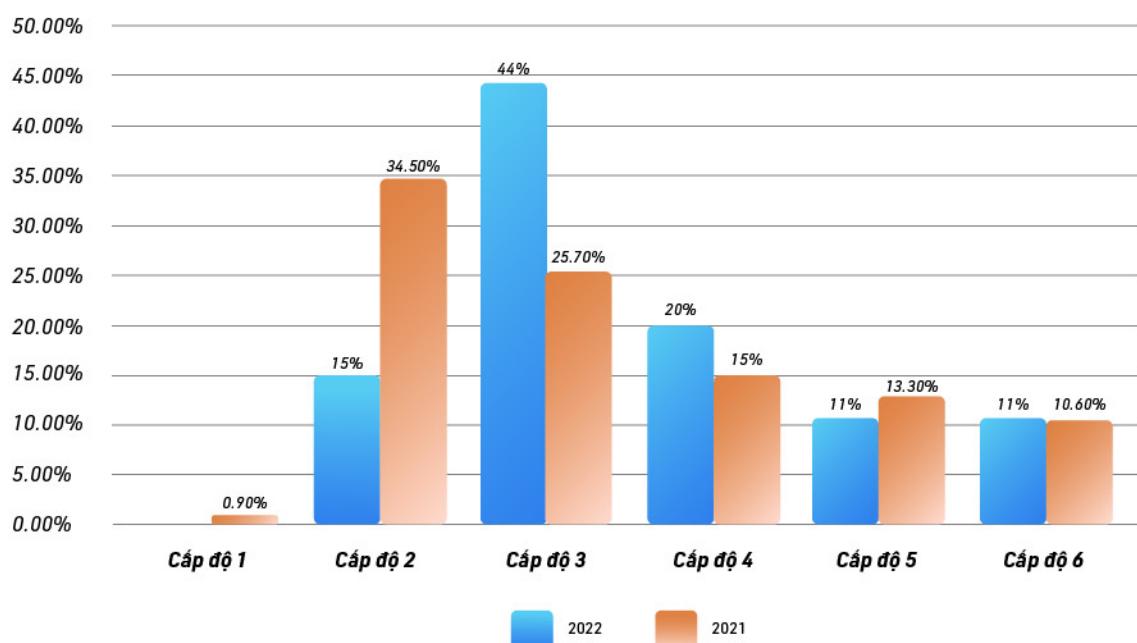


2.1. Kết quả khảo sát cho thấy mức độ trưởng thành VHDN có sự phát triển đáng chú ý.

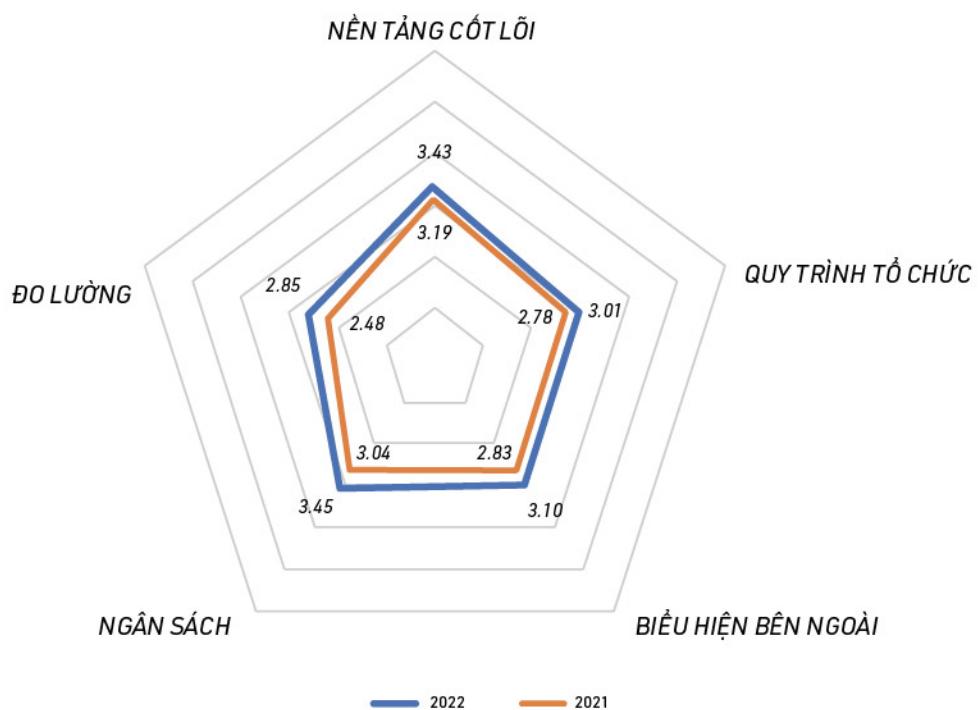
Năm 2022, phần lớn doanh nghiệp tham gia khảo sát có mức độ trưởng thành ở cấp độ 3 - Thiết kế (44%) trong khi năm 2021, phần lớn chỉ ở cấp độ 2 - Ý tưởng (34.50%). Số lượng doanh nghiệp ở cấp độ 4 - Quản lý cũng có sự tăng lên đáng kể so với năm 2021.

Kết quả trung bình của các doanh nghiệp trong khảo sát năm 2022 đạt 44.40 điểm, tăng 3.73 điểm so với kết quả năm 2021. Mức điểm này tương đương với cấp độ 4 - Quản lý. Ở cấp độ này, nền tảng cốt lõi của VHDN đã được định hình rõ nét và bước đầu truyền thông, áp dụng trong thực tế công việc hàng ngày. Doanh nghiệp cũng đã hoạch định VHDN bằng các kế hoạch cụ thể, cùng với sự hỗ trợ từ bộ máy tổ chức, quy trình và các nguồn lực khác của doanh nghiệp.

Cấp độ trưởng thành theo tỷ lệ doanh nghiệp năm 2022 và 2021



Kết quả trung bình



Kết quả chi tiết theo từng yếu tố

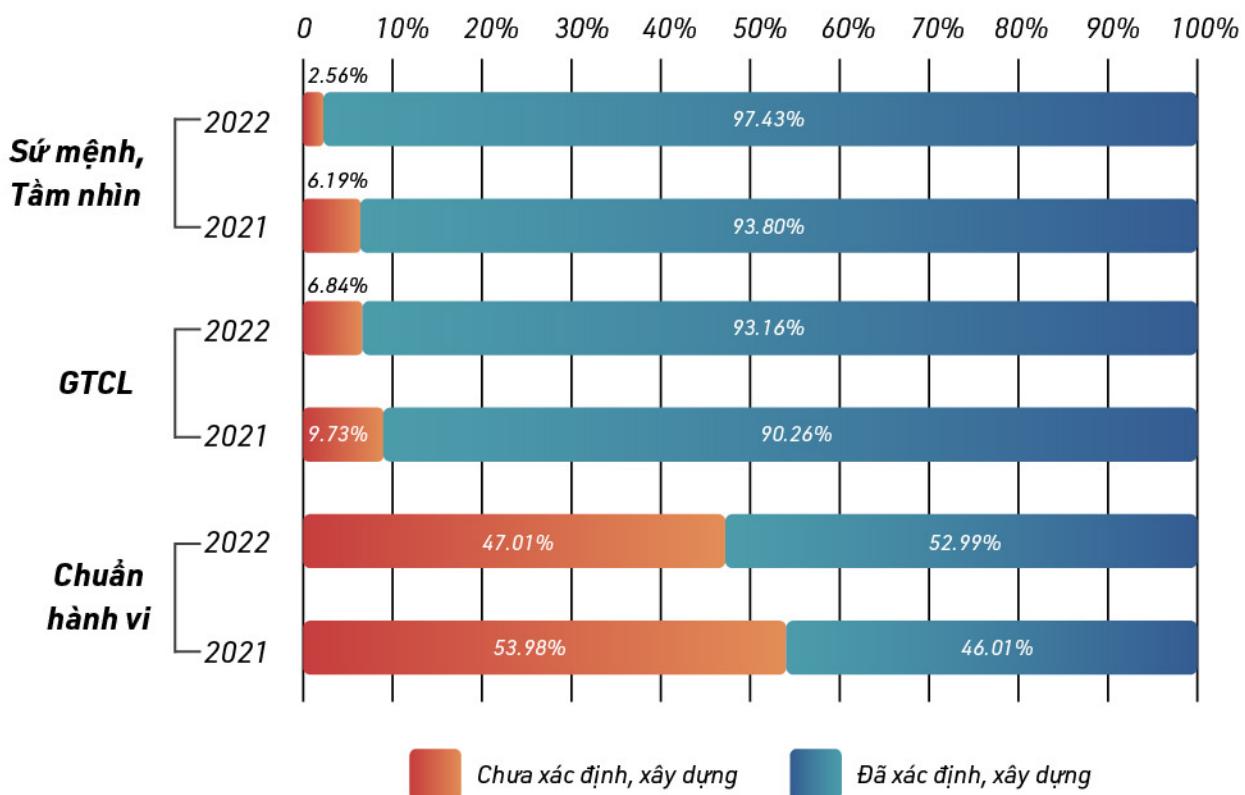
Phạm vi	Trung bình	Hạng mục đánh giá		Điểm trung bình 2022	Điểm trung bình 2021	Điểm chênh lệch
Nền tảng cốt lõi	3.43	1	Quan điểm của lãnh đạo	3.77	3.66	0.11
		2	Sứ mệnh/ Tầm nhìn	3.64	3.32	0.32
		3	Giá trị cốt lõi	3.33	3.08	0.25
		4	Chuẩn hành vi	2.99	2.71	0.28
Quy trình tổ chức	3.01	5	Tuyển dụng nhân sự	2.85	2.65	0.20
		6	Đánh giá nhân viên	2.85	2.75	0.09
		7	Khen thưởng	2.65	2.54	0.11
		8	Đào tạo	3.27	2.85	0.42
		9	Bộ máy VHDN	3.44	3.10	0.35
Biểu hiện bên ngoài	3.10	10	Không gian vật lý	3.02	2.96	0.05
		11	Sự kiện VHDN	3.39	3.12	0.27
		12	Câu chuyện, truyền thuyết	2.88	2.40	0.48
Ngân sách	3.45	13	Ngân sách	3.45	3.04	0.41
Đo lường	2.85	14	Đo lường	2.85	2.48	0.38
			Tổng	44.40/84	40.67/84	
			Cấp độ	Đầu cấp độ 4	Cuối cấp độ 3	

Các chỉ số cao nhất

Các chỉ số thấp nhất

2.2. Việc định hình nền tảng cốt lõi của VHDN mới chỉ dừng lại ở tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi mà chưa chú trọng đến bộ chuẩn hành vi.

Cùng với sự gia tăng nhận thức về tầm quan trọng của văn hoá, hầu hết các doanh nghiệp tham gia khảo sát (90%) đã hoàn thành việc định hình tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi. Tuy nhiên, có đến gần một nửa (47%) doanh nghiệp chưa xây dựng bộ chuẩn hành vi đi kèm với từng giá trị. Việc chưa chú trọng xây dựng chuẩn hành vi để áp dụng GTCL vào công việc hàng ngày là một trong những nguyên nhân khiến văn hóa chưa thực sự “sống” trong tổ chức.



2.3. Điểm sáng của năm 2022 chính là ngân sách của VHDN đã được cải thiện đáng kể.

Sau một thời gian trầm lắng vì đại dịch, năm 2022 là năm bùng nổ của các hoạt động team building và các sự kiện offline khác. Khảo sát cho thấy ngân sách dành cho văn hóa đã tăng lên đáng kể so với năm 2021, dù mức tăng này vẫn chưa làm hài lòng những người trực tiếp thực thi các hoạt động VHDN. 40% các doanh nghiệp có ngân sách theo sự vụ, tương đương với năm 2021. Tuy nhiên, số lượng doanh nghiệp gặp khó khăn khi xin ngân sách VHDN đã giảm mạnh, từ 17.70% năm 2021 xuống chỉ còn ở mức 3.42% trong năm 2022. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp “có ngân sách đủ cho VHDN triển khai các hoạt động cơ bản” cũng tăng thêm 7% so với năm 2021.

Số lượng doanh nghiệp gặp khó khăn
khi xin ngân sách VHDN đã giảm mạnh

17.70% năm
2021

↓ 3.42% năm
2022

2.4. Các doanh nghiệp đã chú trọng hơn đến hoạt động đào tạo văn hóa doanh nghiệp.

Cụ thể, 82.90% doanh nghiệp đã có hoạt động đào tạo VHDN định kỳ - tăng thêm 20% so với năm trước. Các chương trình đào tạo ở giai đoạn thử việc, hội nhập cũng không chỉ dừng lại ở đào tạo tổng quan mà bắt đầu đã được đào tạo chuyên sâu hơn. Đồng thời, đối tượng đào tạo không chỉ hướng đến nhóm quản lý mà đã tập trung đến việc nâng cao năng lực, kỹ năng cho đội ngũ chuyên trách.



82.90% doanh nghiệp đã có
hoạt động đào tạo VHDN
định kỳ - tăng thêm 20% so
với năm trước

2.5. Tuy nhiên, đào tạo văn hóa là chưa đủ để giúp CBNV hiểu và thực thi theo các giá trị và hành vi mà doanh nghiệp mong muốn. Văn còn rất nhiều việc phải làm để biến những giá trị doanh nghiệp tin tưởng thành hiện thực, bao gồm khen thưởng cho nhân viên thể hiện văn hóa xuất sắc, tuyển dụng nhân sự phù hợp văn hóa hay đánh giá nhân sự dựa trên các giá trị cốt lõi.

Hơn một nửa số doanh nghiệp tham gia khảo sát chưa xây dựng bộ câu hỏi để kiểm tra sự phù hợp về VHDN đối với ứng viên và bộ tiêu chí đánh giá nhân sự dựa trên VHDN. 70.94% doanh nghiệp không có khen thưởng liên quan đến VHDN hoặc chỉ khen thưởng những cá nhân, tập thể đóng góp cho hoạt động, phong trào VHDN tích cực.



Hơn 50%

doanh nghiệp chưa xây dựng bộ câu hỏi để kiểm tra sự phù hợp về VHDN đối với ứng viên và bộ tiêu chí đánh giá nhân sự dựa trên VHDN



70.94%

doanh nghiệp không có khen thưởng liên quan đến VHDN

2.6. Các doanh nghiệp đang dần có ý thức hơn trong việc lưu giữ câu chuyện, truyền thuyết. Tuy nhiên, còn nhiều hạn chế trong việc phổ biến những câu chuyện đó liên tục tới CBNV.

Đây là yếu tố cải thiện rõ rệt nhất so với năm 2021, với điểm số trung bình tăng 0.48 điểm trên thang 6. Tuy nhiên, vẫn có đến 52.14% người tham gia khảo sát cho rằng doanh nghiệp họ chưa ghi chép hay phổ biến câu chuyện, truyền thuyết đến CBNV.



52.14% doanh nghiệp
chưa ghi chép hay phổ
biến các câu chuyện,
truyền thuyết đến CBNV

2.7. Đo lường tiếp tục là điểm yếu nhất của các doanh nghiệp khi triển khai VHDN.

Hơn 50% doanh nghiệp không đo lường hiệu quả của VHDN hoặc có đo lường hiệu quả của VHDN nhưng lồng ghép vào các chương trình khác. Khi không tiến hành đo lường định kỳ, doanh nghiệp sẽ không nắm rõ hiện trạng VHDN của tổ chức để có những điều chỉnh phù hợp.



Hơn 50% doanh nghiệp không
đo lường hiệu quả của VHDN
hoặc có đo lường hiệu quả của
VHDN nhưng lồng ghép vào
các chương trình khác.

2.8. Có sự biến động về mức độ trưởng thành VHDN ở ngành Bất động sản & Xây dựng và ngành Dịch vụ trong năm 2022.

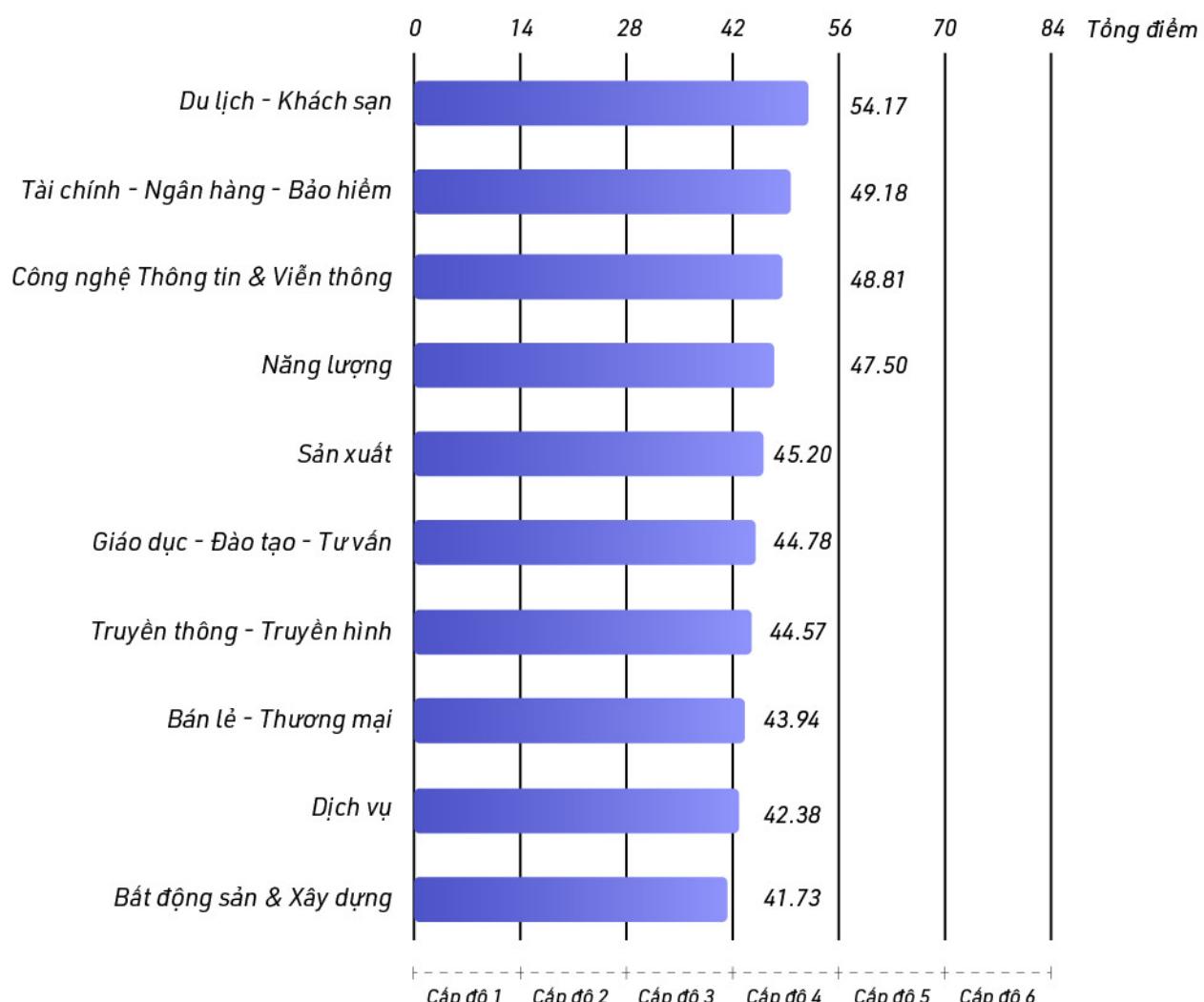
Top 3 ngành có mức độ trưởng thành VHDN cao nhất:

1. Du lịch - Khách sạn
2. Tài chính - Ngân hàng - Bảo hiểm
3. Công nghệ Thông tin & Viễn thông

Top 3 ngành có mức độ trưởng thành VHDN thấp nhất:

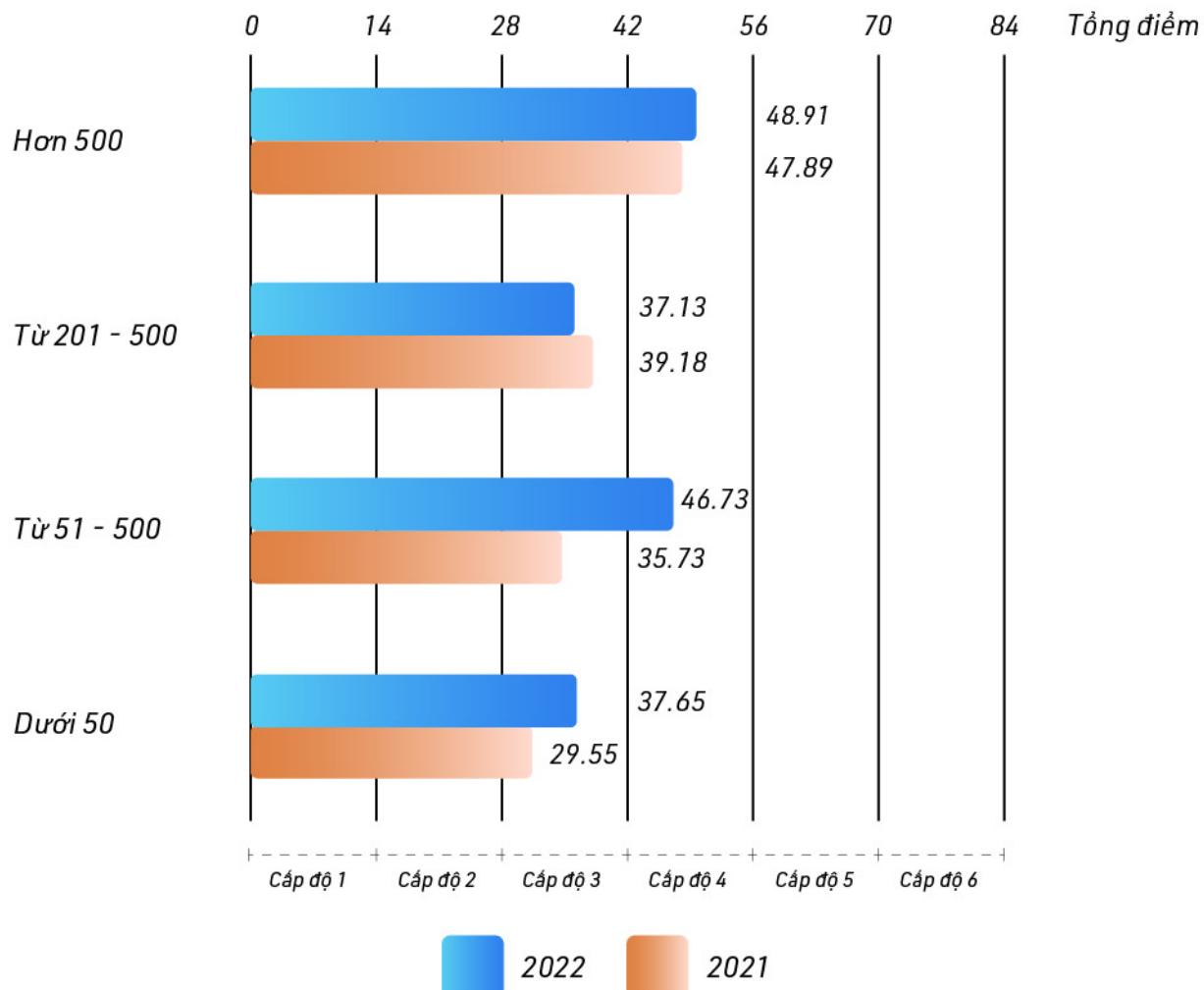
1. Bất động sản & Xây dựng
2. Dịch vụ
3. Bán lẻ - Thương mại

So với năm 2021, các biến động lớn nằm ở ngành Bất động sản & Xây dựng (từ vị trí số 4 xuống vị trí thấp nhất trong 10 nhóm ngành) và ngành Dịch vụ (từ vị trí số 3 xuống vị trí số 9), cả hai ngành này đều giảm 6 bậc trong bảng xếp hạng chung.



2.9. Các doanh nghiệp có quy mô từ 51-200 nhân viên chú trọng hơn việc thực thi VHDN so với năm 2021.

Năm 2022 chứng kiến tốc độ tăng trưởng mạnh về độ trưởng thành VHDN của nhóm doanh nghiệp có quy mô từ 51-200 nhân sự: tăng 13%, từ cấp độ 3 lên cấp độ 4. Các doanh nghiệp với quy mô trên 500 nhân sự vẫn là nhóm có mức độ trưởng thành văn hóa cao nhất.



03

KHUYẾN NGHỊ



1. Doanh nghiệp cần thực hiện đo lường văn hóa doanh nghiệp định kỳ hàng năm để nhìn rõ hiện trạng và kịp thời giải quyết những vấn đề tồn đọng. Ngay cả với doanh nghiệp mới bắt đầu triển khai VHDN bài bản, việc đo lường, khảo sát nội bộ cũng sẽ giúp đánh giá hiện trạng một cách chính xác và giúp lập kế hoạch hiệu quả hơn.



2. Các nền tảng văn hóa chỉ thực sự “sống” khi các giá trị văn hóa đó được thể hiện rõ nét trong các hành vi, giao tiếp, trao đổi công việc hàng ngày của tổ chức. Để làm được điều đó việc định hình nền tảng VHDN là chưa đủ, doanh nghiệp cần diễn giải rõ các GTCL thông qua bộ chuẩn hành vi tương ứng với từng GTCL để thống nhất cách hiểu đúng về từng giá trị; định hình hành vi trong tổ chức để CBNV hiểu rõ và thực hành theo.



3. Hoạt động khen thưởng phải được tiếp cận từ góc độ văn hóa doanh nghiệp. Doanh nghiệp nên tập trung khen thưởng theo hành vi gắn với từng GTCL. Các hạt nhân văn hóa, những tấm gương thể hiện GTCL xuất sắc cần được nêu gương để truyền cảm hứng cho các thành viên khác trong tổ chức. Hơn nữa, việc nghiên cứu cách thức trao thưởng phù hợp cũng quan trọng không kém giá trị của phần thưởng đó.



4. Doanh nghiệp cần quan tâm hơn đến việc tập hợp và viết lại các câu chuyện, truyền thuyết văn hóa. Đó là những câu chuyện về lịch sử phát triển, về những triết lý, niềm tin, về những con người trong doanh nghiệp. Những câu chuyện đó không những giúp củng cố nền tảng cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp mà còn góp phần xây dựng niềm tự hào cho nhân viên, xây dựng thương hiệu bền vững cho doanh nghiệp.

04

THÔNG SỐ KHẢO SÁT

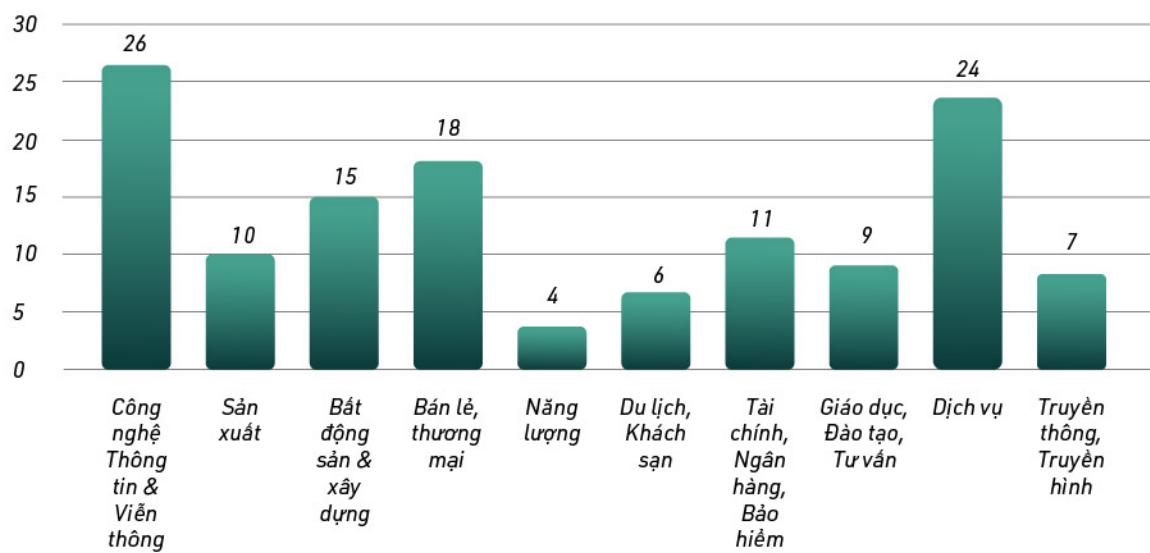
THÔNG TIN KHẢO SÁT

Số lượng doanh nghiệp thực hiện khảo sát

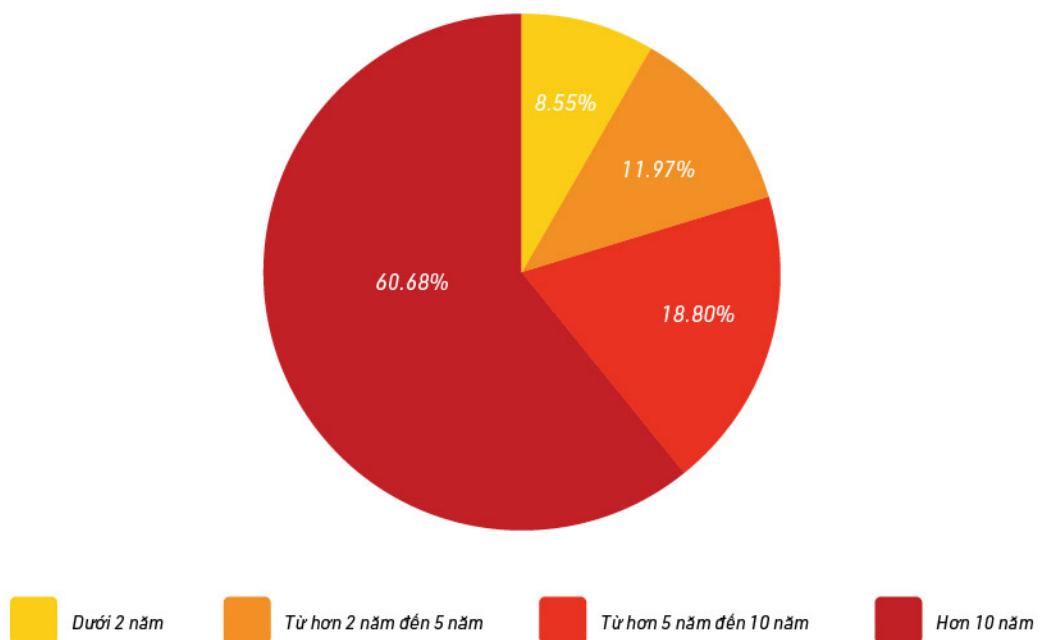
117 doanh nghiệp

Khối ngành

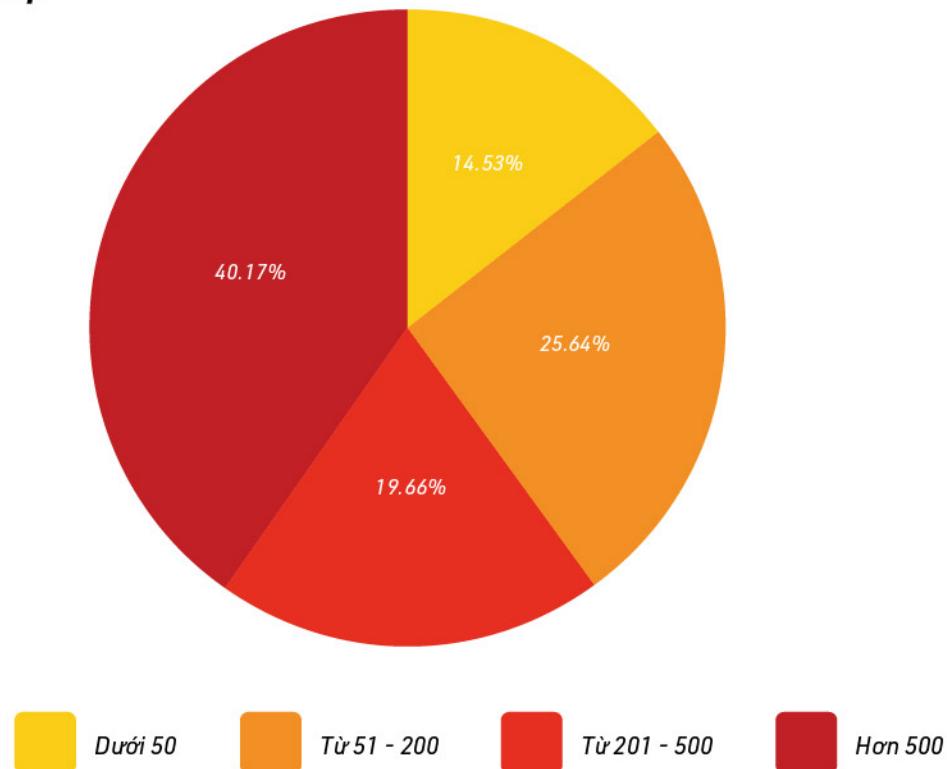
Doanh nghiệp



Lịch sử phát triển

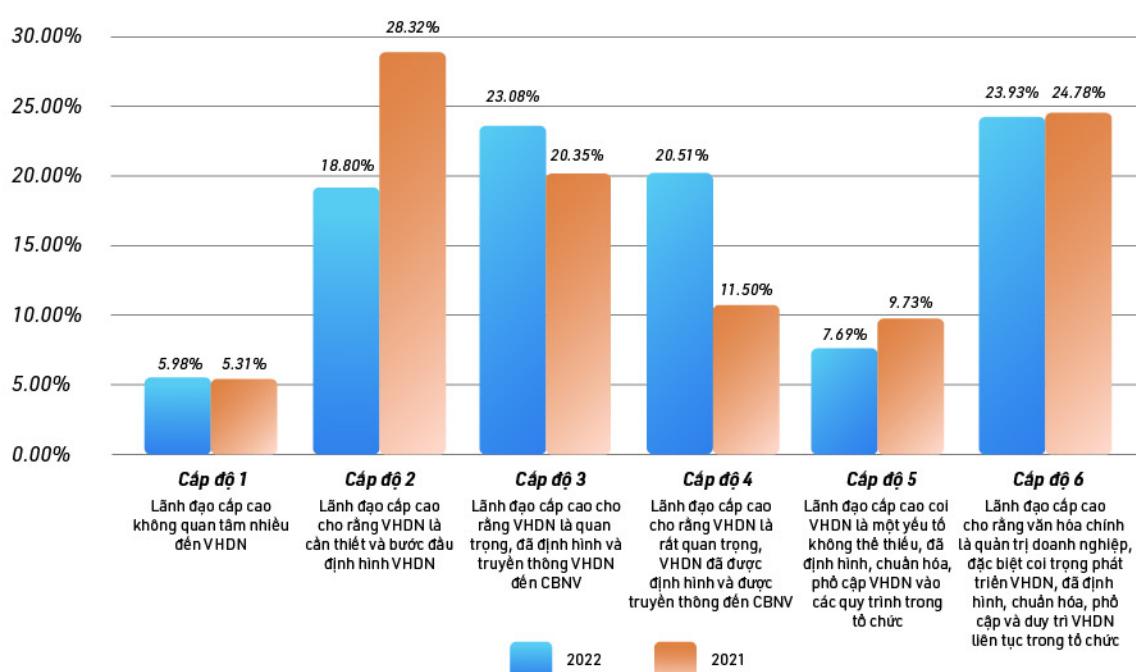


Quy mô nhân sự

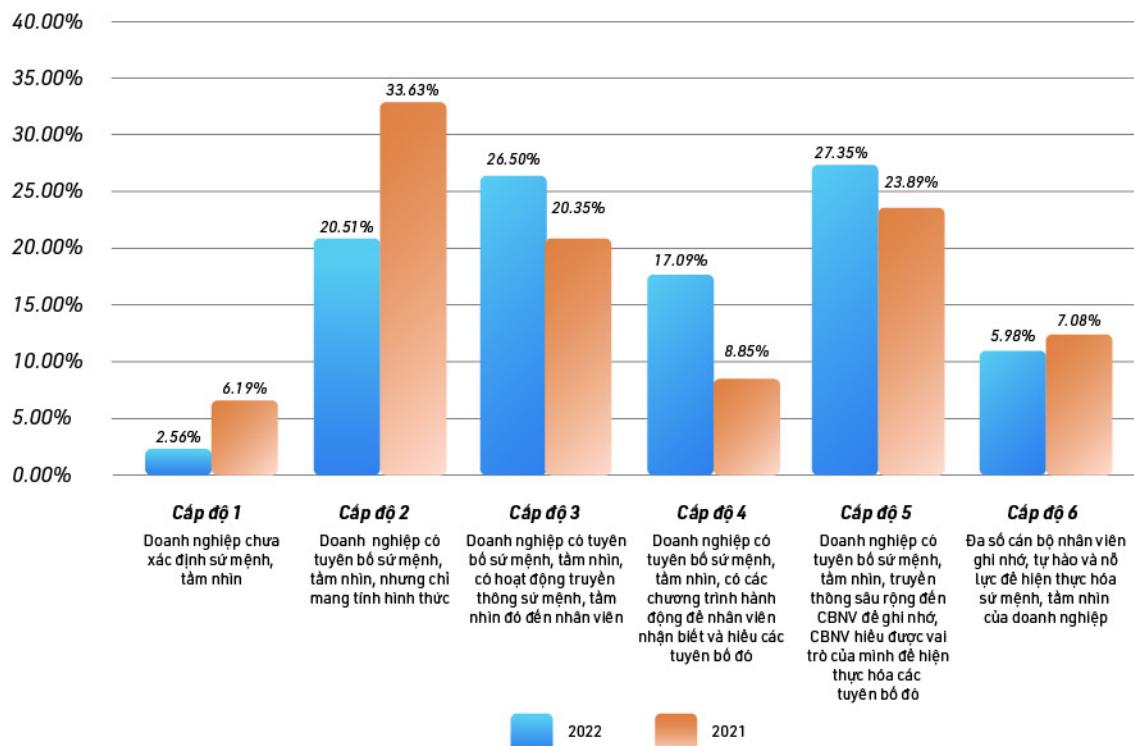


KẾT QUẢ CHI TIẾT THEO TỪNG YẾU TỐ

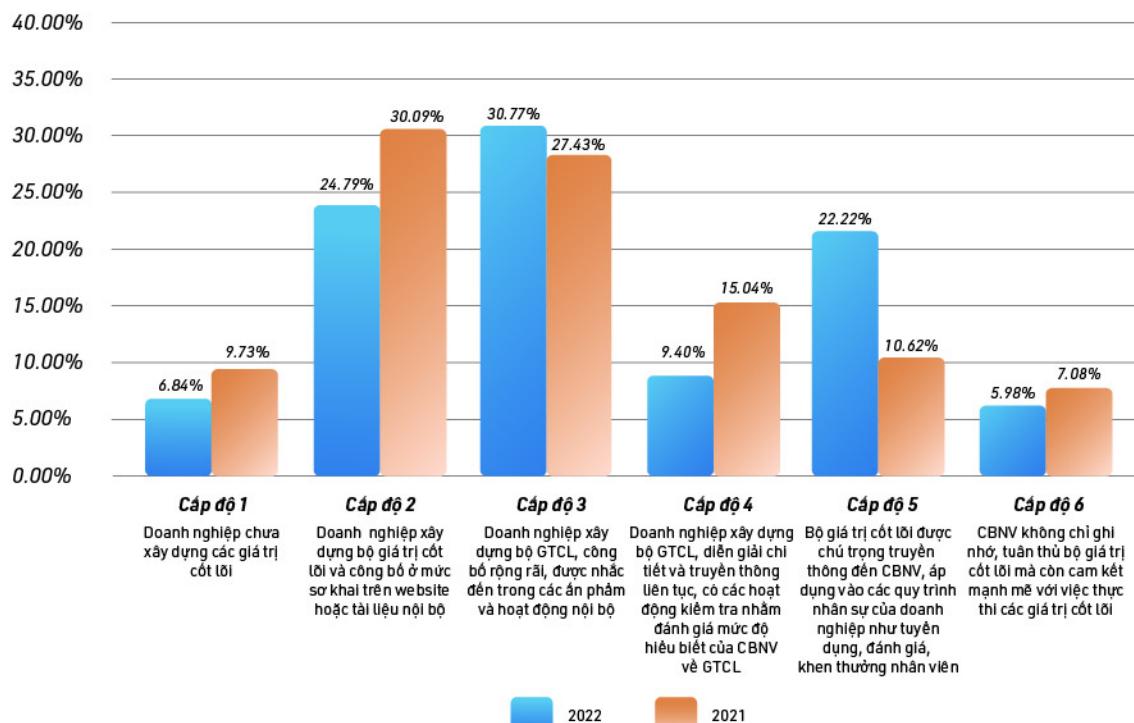
Quan điểm lãnh đạo



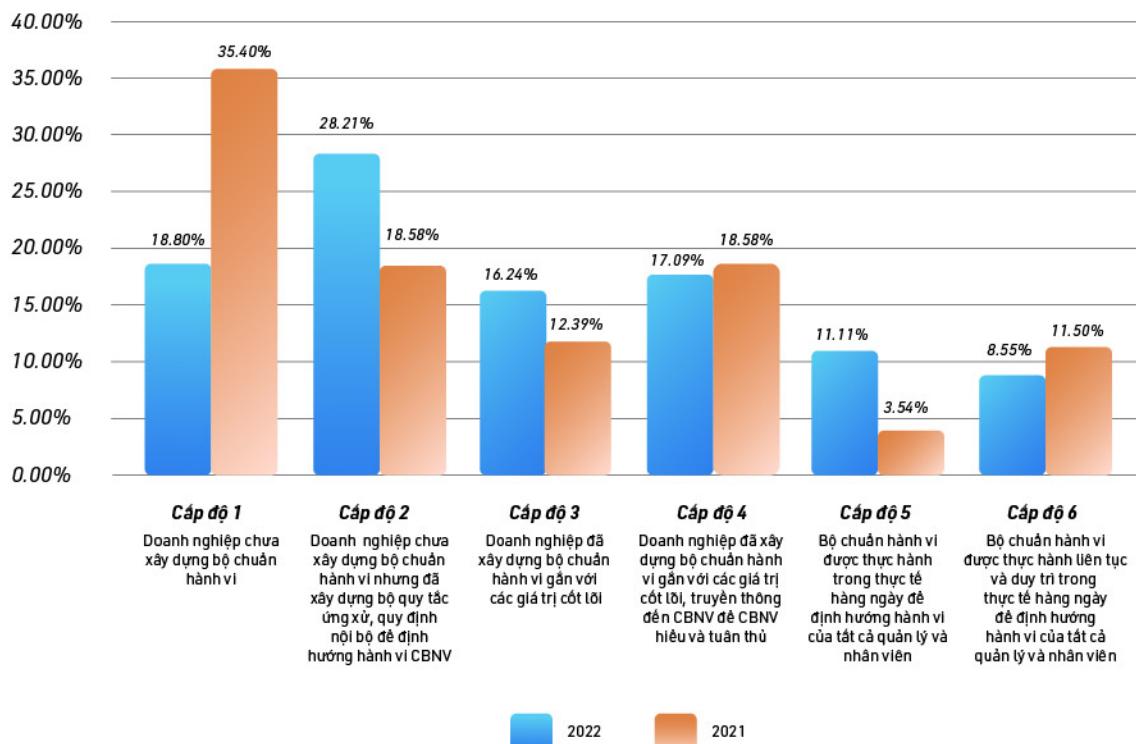
Tâm nhìn/ sứ mệnh



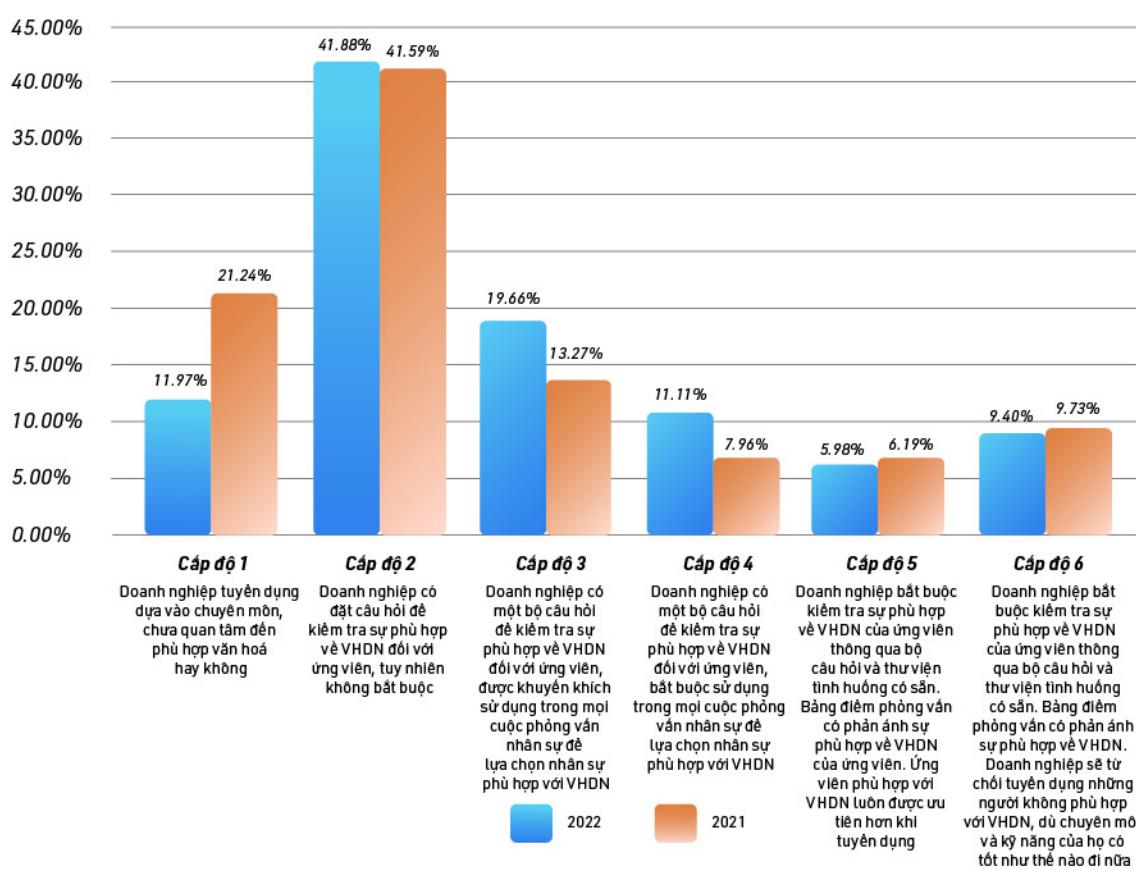
Giá trị cốt lõi



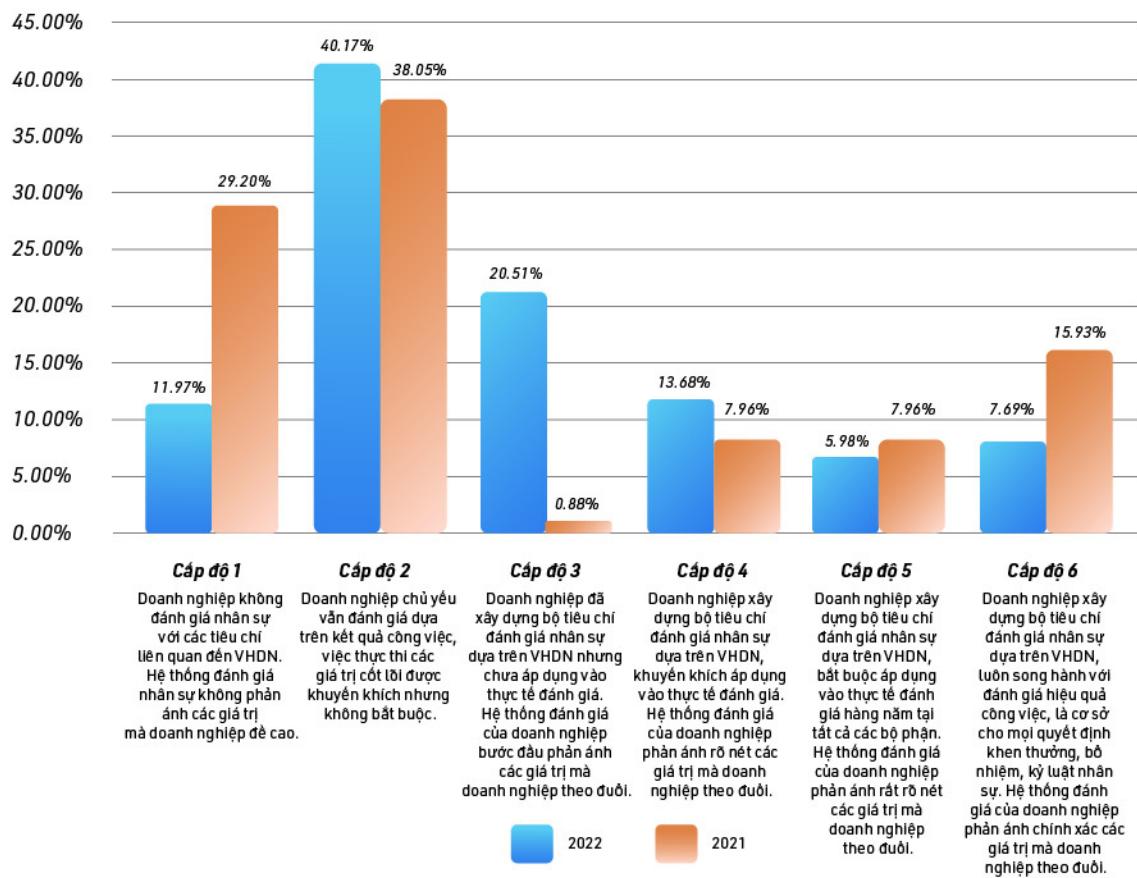
Chuẩn hành vi



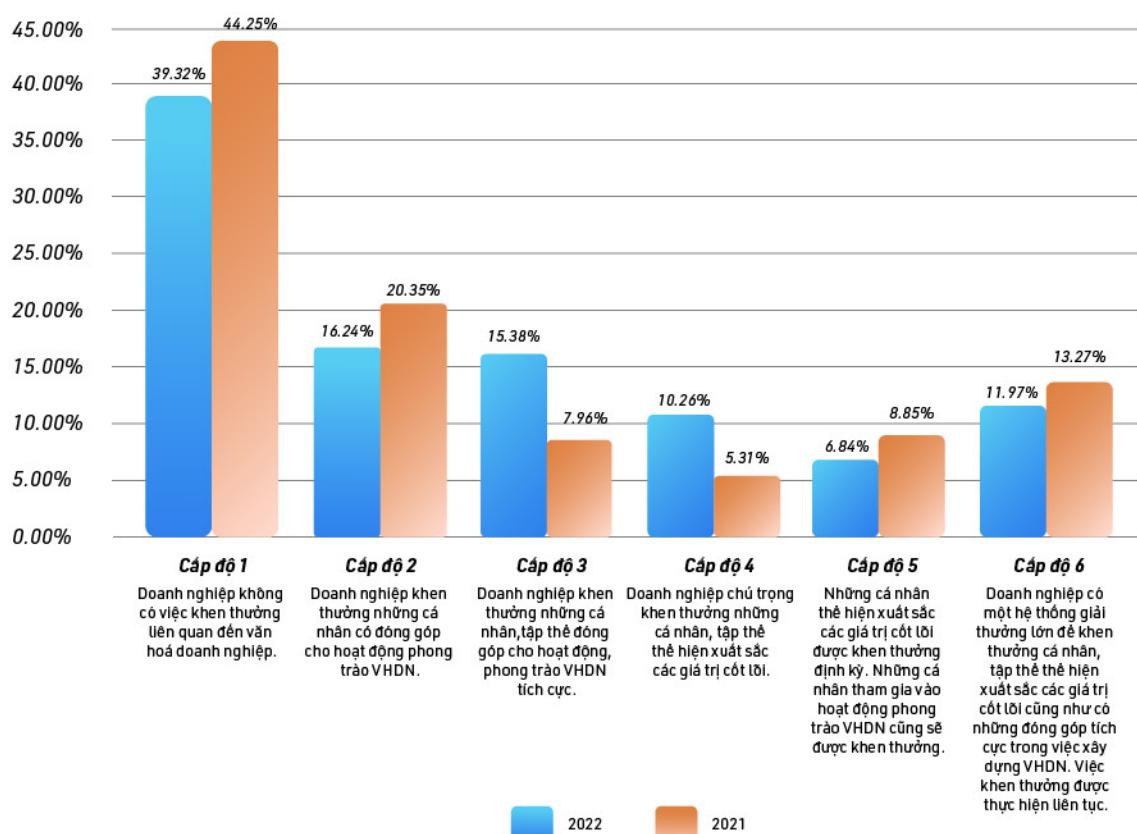
Tuyển dụng nhân sự



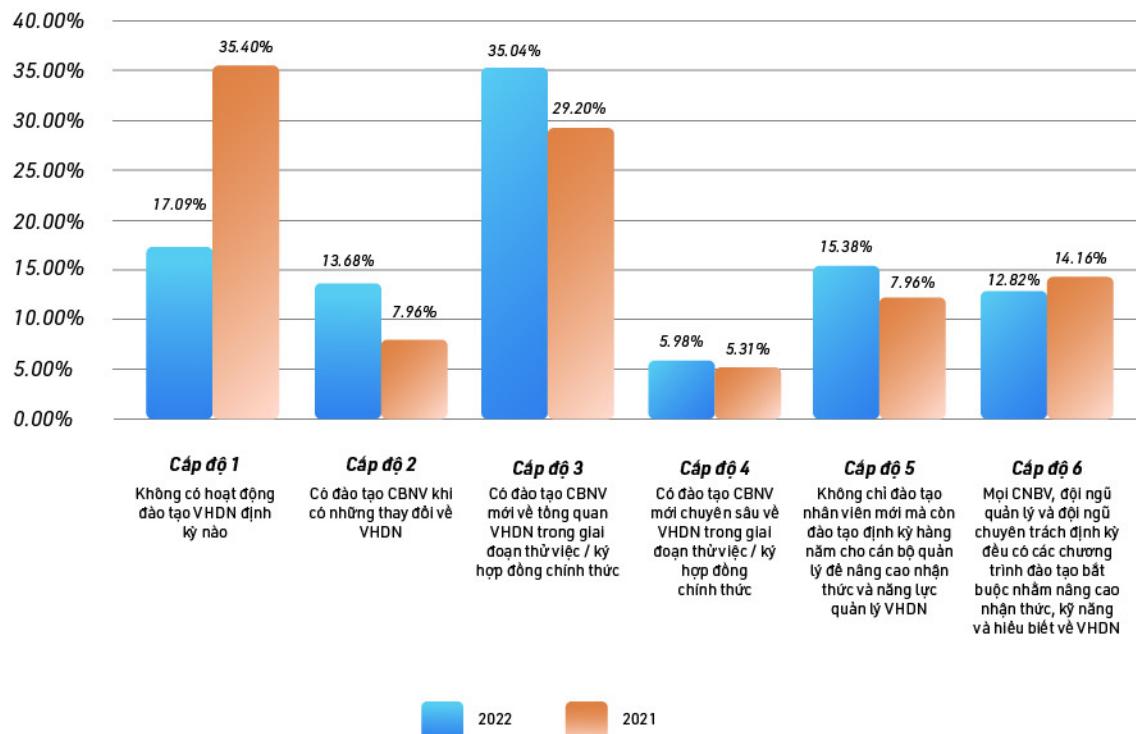
Đánh giá nhân viên



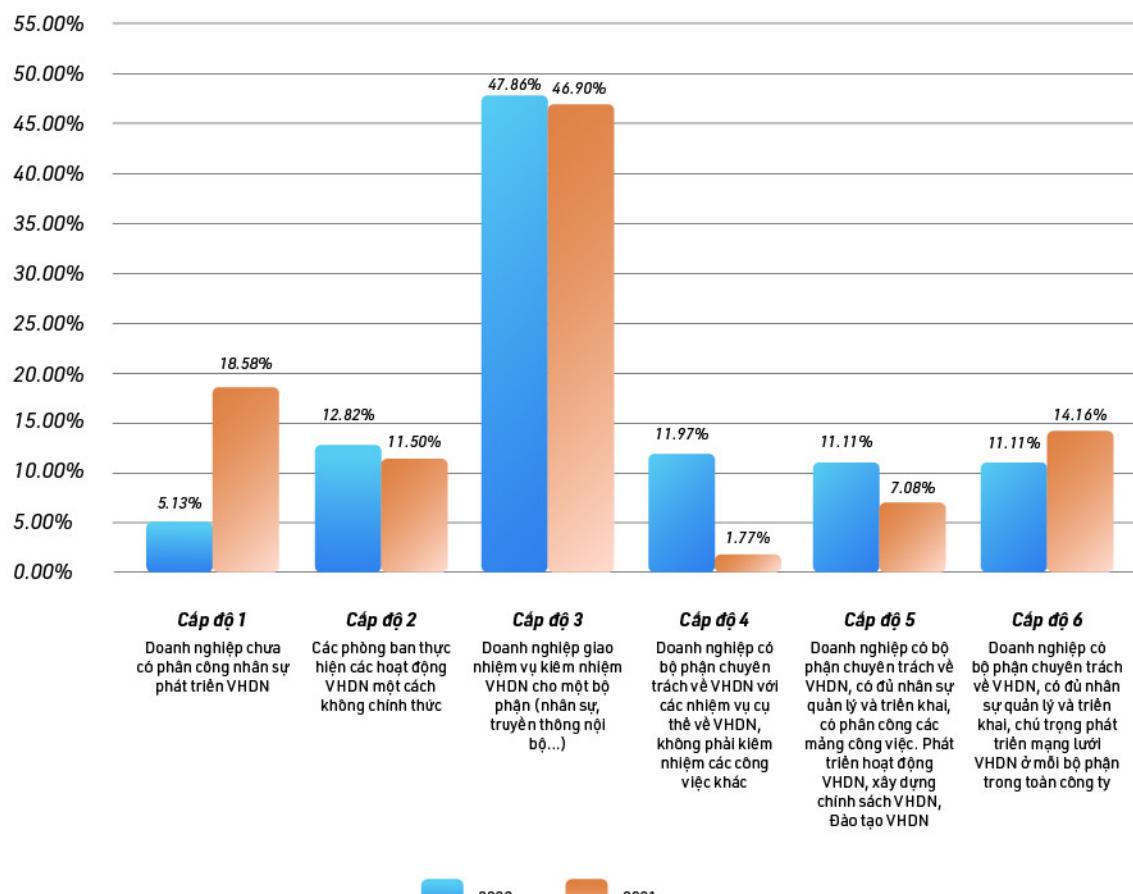
Khen thưởng



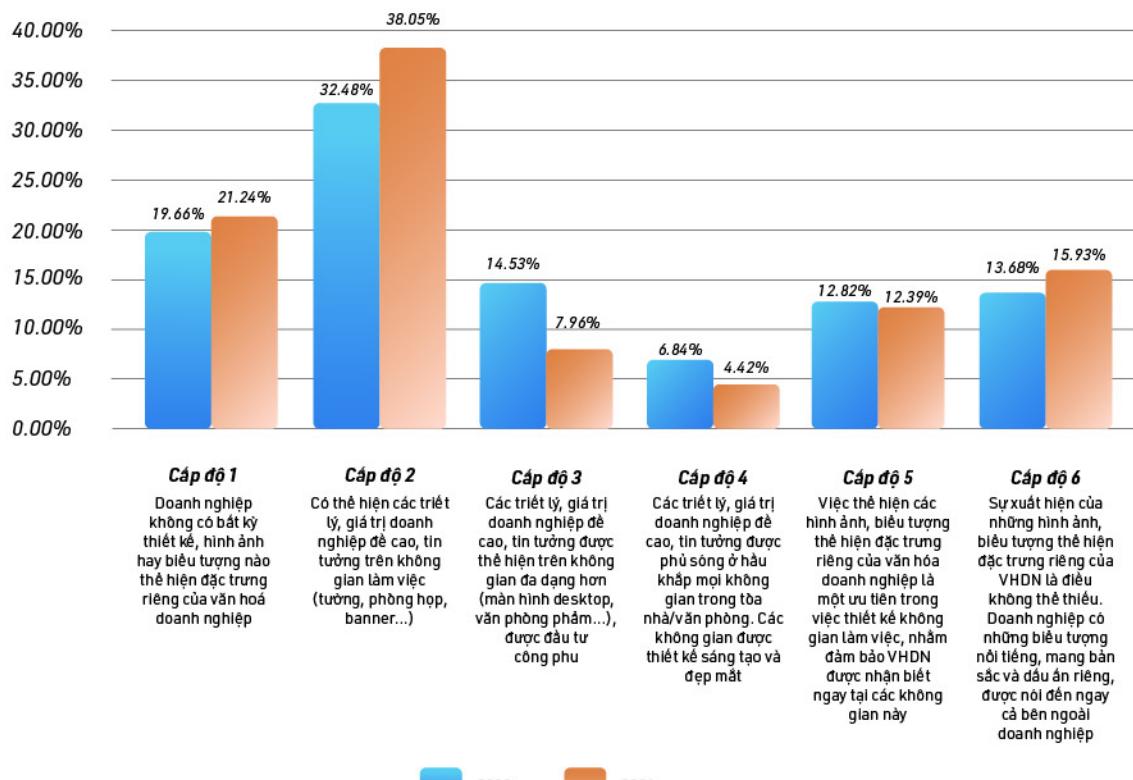
Đào tạo



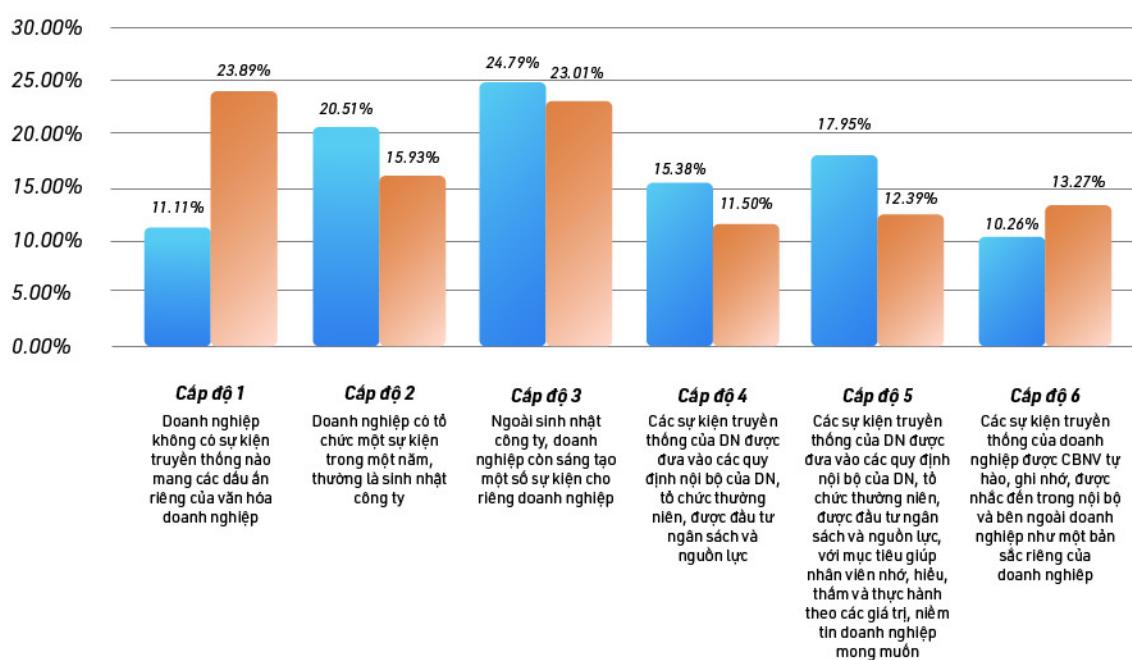
Bộ máy VHDN



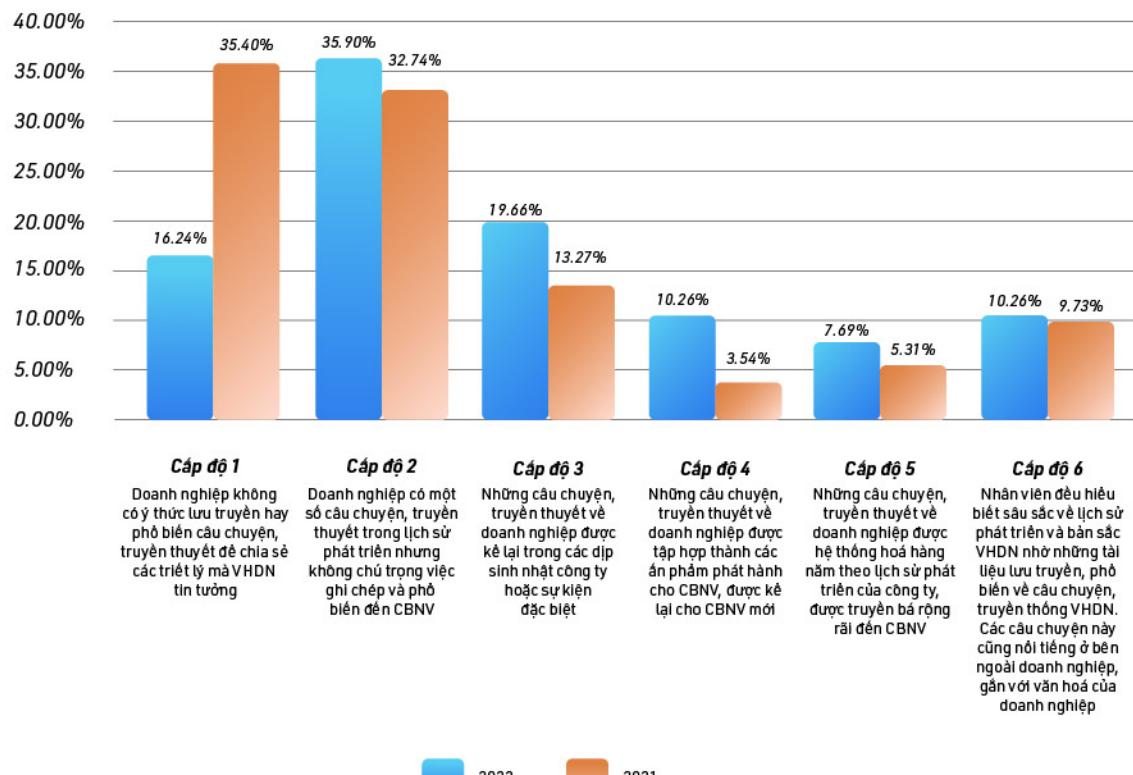
Không gian vật lý



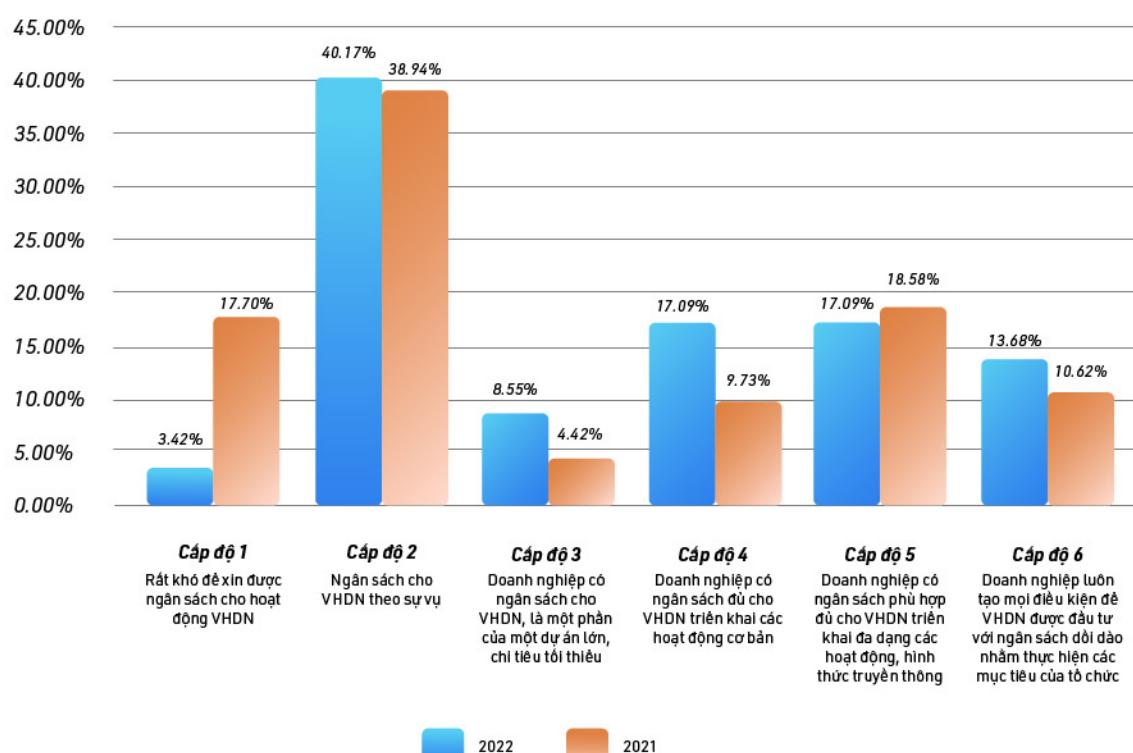
Sự kiện VHDN



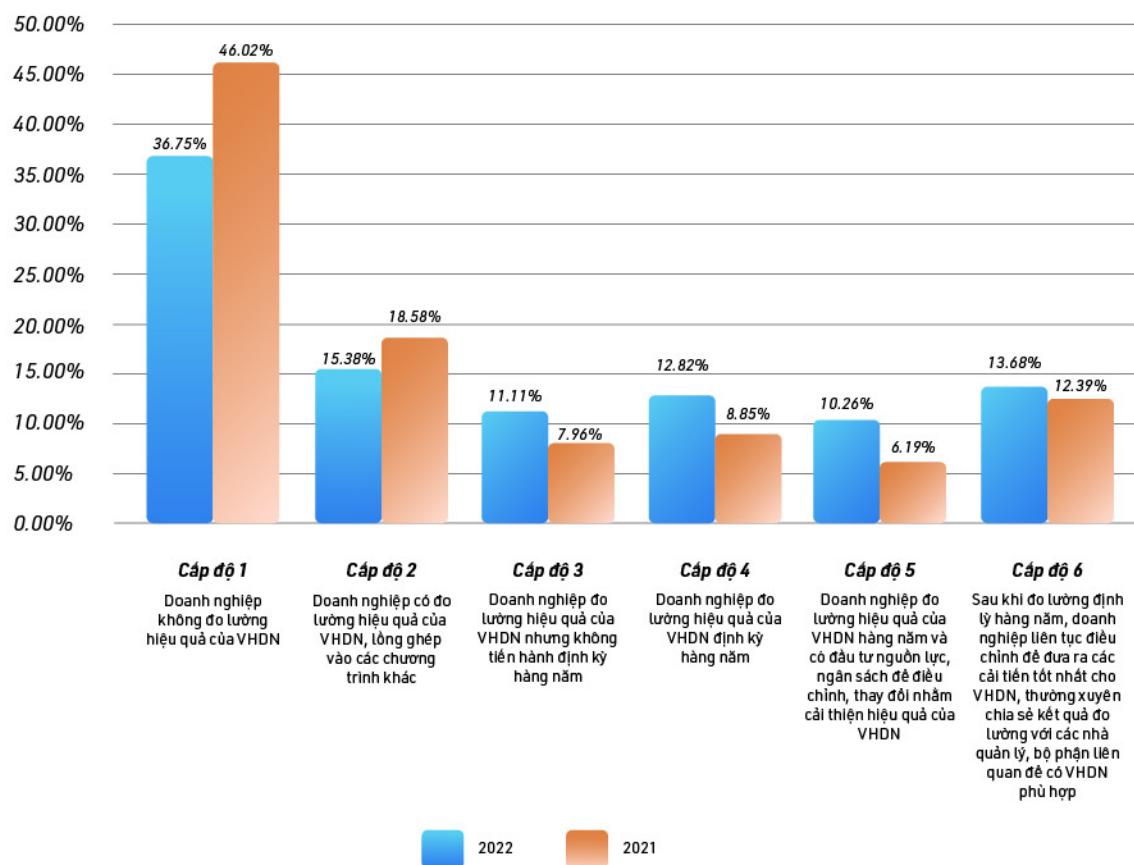
Câu chuyện, truyền thuyết



Ngân sách



Đo lường



Trân trọng cảm ơn các cá nhân và doanh nghiệp đã tham gia khảo sát của chúng tôi!

Công Ty TNHH Agoda International Việt Nam

Viện Công nghệ Châu Á (AIT)

Công ty Cổ phần Đầu Tư Thương Mại B.E.E

Công ty Cổ phần May BGG Yên Thế

Ngân hàng BIDV

Công Ty TNHH Bollore Logistics Việt Nam

Công ty CP Công nghệ Bota

Công Ty Cổ Phàn Đầu Tư Thương Mại Bách Tường Phát

Clevai

Công ty Cổ phần Cảng Sài Gòn

CTCP Dịch Vụ Logistics Đại Cồ Việt (DACO Logistics)

Công Ty Cổ Phàn Cơ Khí Xây Dựng Thương Mại Đại Dũng

Công ty Cổ phần Dược phẩm Cửu Long

Công Ty TNHH Dharma Việt Nam

CÔNG TY CỔ PHẦN ĐI CHUNG

Công ty TNHH Dr.JOY Việt Nam

Công ty TNHH Ernst & Young Việt Nam

Công ty Cổ phần FPT

Khối Chính phủ- Công ty Hệ thống Thông tin FPT

Công ty TNHH Phần mềm FPT

Công ty Cổ phần Viễn thông FPT

Công Ty Cổ Phàn Truyền Thông Gapit

Công ty Cổ phần GMO-Z.com RUNSYSTEM

Công ty CP Hawee Cơ điện

Công ty Cổ phần Xây dựng Hợp Lực

Tổng Công Ty Đầu Tư Phát Triển Nhà Và Đô Thị (HUD)

Công ty Cổ Phàn iKame Việt Nam

Công ty CP Truyền thông Iris

Công ty Cổ phần Kids Plaza

CT TNHH Truyền Thông Và Giải Pháp Trực Tuyến LeadsGen

Công ty Tài Chính TNHH MTV LOTTE Việt Nam

Trung tâm Anh ngữ Tháng Năm

MBS PILATES

Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB)

Công ty CP Đầu tư Địa ốc Neva Land

CTCP Tập đoàn Truyền thông và Giải trí ODE (ODE Group)

Công ty CP Phát triển Bất động sản Phát Đạt

Công ty Cổ phần Phong thủy Phùng Gia

Công ty TNHH Pixta Việt Nam

Công Ty Cổ Phàn Thương Mại Qsr Việt Nam

Công ty CP Savvycom

Công Ty Cổ Phàn Shine Studio

Công ty CP Cơ Điện Lạnh Sơn Tùng

Công Ty Cổ phàn Tập Đoàn Mặt Trời (Sun Group)

Công ty CP Chứng khoán Thành Công

Công ty Cổ phàn thực phẩm sữa TH

Công ty Cổ phàn Thái Minh (Thamico)

Công ty Cổ phàn Địa Ốc Thắng Lợi

Công ty Cổ phàn Đầu tư Xây dựng TNCons Việt Nam

Công ty Cổ phàn Đầu tư TNG Holdings Việt Nam

Trung Tâm Kinh Doanh VNPT - Hà Nội

Công ty Cổ phàn VCCorp

Công ty Cổ phàn Hạ Tầng Viễn Thông Sao Việt

Tổng công ty Hàng không Việt Nam

Tổng công ty bưu điện việt nam - VIETNAM POST

CTCP Quảng Cáo và Truyền Thông Sao Việt (Vietstarmax)

VTVC3 - Đài Truyền hình Việt Nam



TRẢI NGHIỆM NHÂN VIÊN - VĂN HÓA DOANH NGHIỆP - TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ

📍 Prima Building, 22 Mai Anh Tuấn, phường Ô Chợ Dừa, quận Đống Đa, Hà Nội

📞 Điện thoại: (+84)24 7303 2388

✉ Email: info@bluec.vn 🌐 Website: www.bluec.vn