

BÁO CÁO

Đo lường Mức độ Trưởng thành
Văn hoá Doanh nghiệp 2023
và Xu hướng 2024



GIỚI THIỆU

Báo cáo “Đo lường Mức độ Trưởng thành Văn hoá Doanh nghiệp 2023 & Xu hướng 2024” là kết quả nghiên cứu độc lập được thực hiện bởi Blue C.

Báo cáo chỉ ra mức độ trưởng thành chung của các doanh nghiệp tại Việt Nam, các vấn đề mà doanh nghiệp đang gặp phải trong quá trình thực thi VHDN* cũng như dự đoán những xu hướng nổi bật trong năm 2024.

*VHDN: Văn hóa doanh nghiệp

Để đưa ra những đánh giá nhận định trong báo cáo, Blue C đã tiến hành khảo sát đo lường mức độ trưởng thành VHDN của 195 doanh nghiệp ở 13 nhóm ngành nghề, thông qua bộ công cụ đo lường CCMM.

Thông qua kết quả đo lường CCMM, các doanh nghiệp có thể tự xác định cấp độ trưởng thành văn hóa của tổ chức, xác định các yếu tố cần cải thiện và hành động phù hợp để phát triển VHDN trong tương lai.



Tìm hiểu thêm về bộ công cụ đo lường CCMM **TẠI ĐÂY**

NỘI DUNG

01

ĐÁNH GIÁ
MỨC ĐỘ TRƯỞNG THÀNH
VĂN HÓA DOANH NGHIỆP 2023

02

XU HƯỚNG & ƯU TIÊN 2024

03

PHỤ LỤC

01

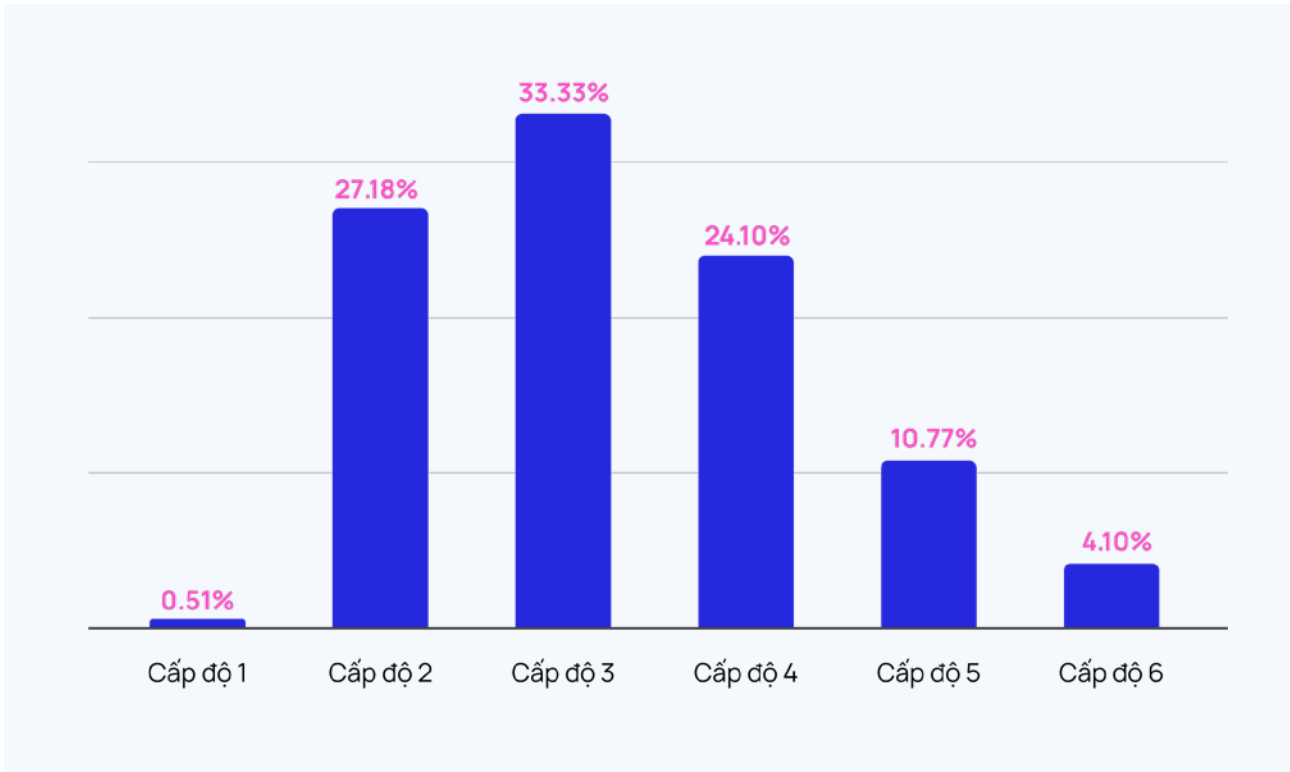
ĐÁNH GIÁ VỀ MỨC ĐỘ TRƯỞNG THÀNH VHĐN 2023

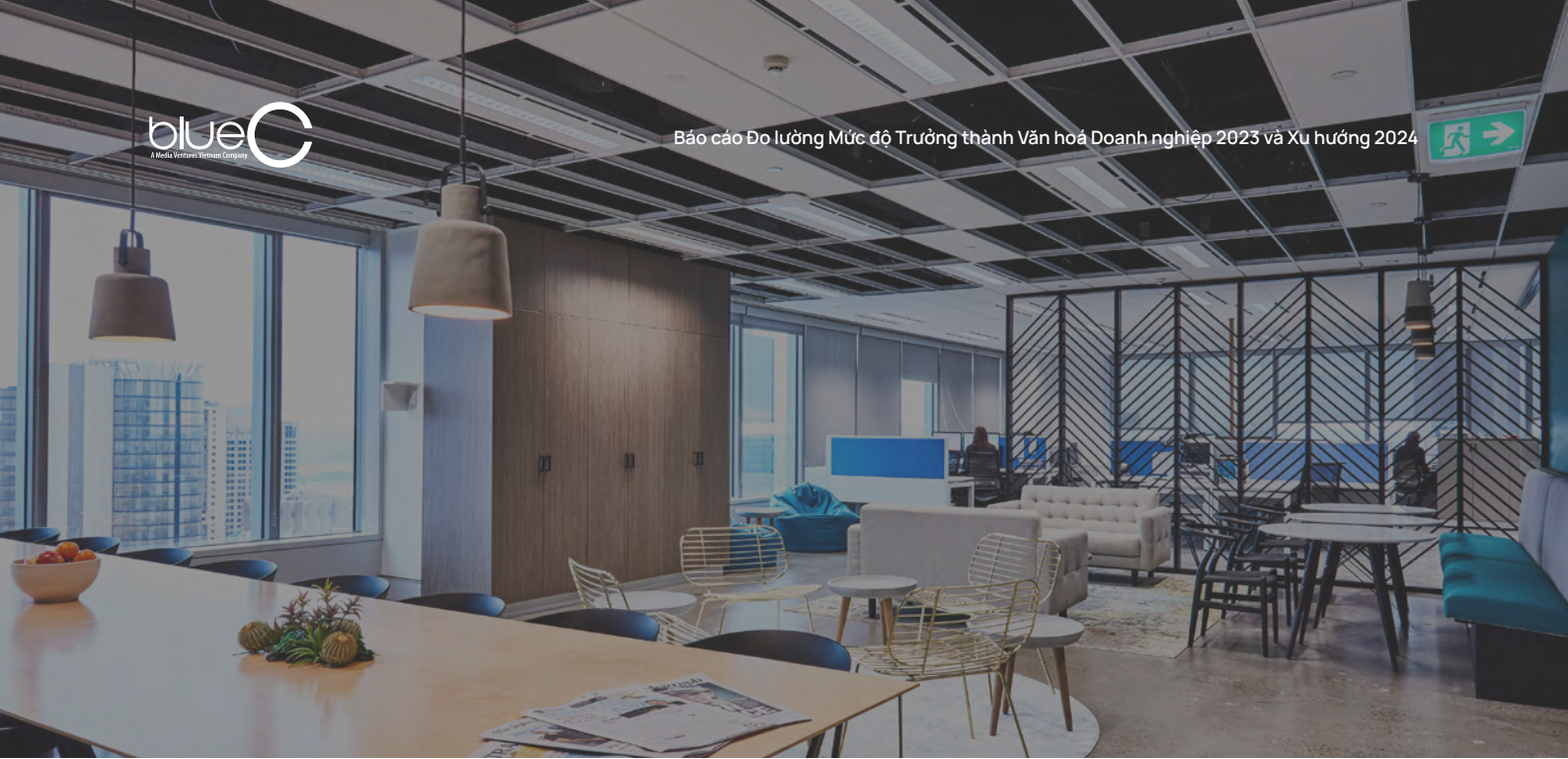
1. Đa số doanh nghiệp có **mức độ trưởng thành văn hóa ở cấp độ 3 – cấp độ Thiết kế.**

Ở cấp độ này, doanh nghiệp đã định hình nền tảng cốt lõi và bước đầu thực hành VHDN; đồng thời xây dựng các kế hoạch hành động để biến những nguyên tắc, niềm tin, giá trị doanh nghiệp tin tưởng thành hiện thực.

33.33%

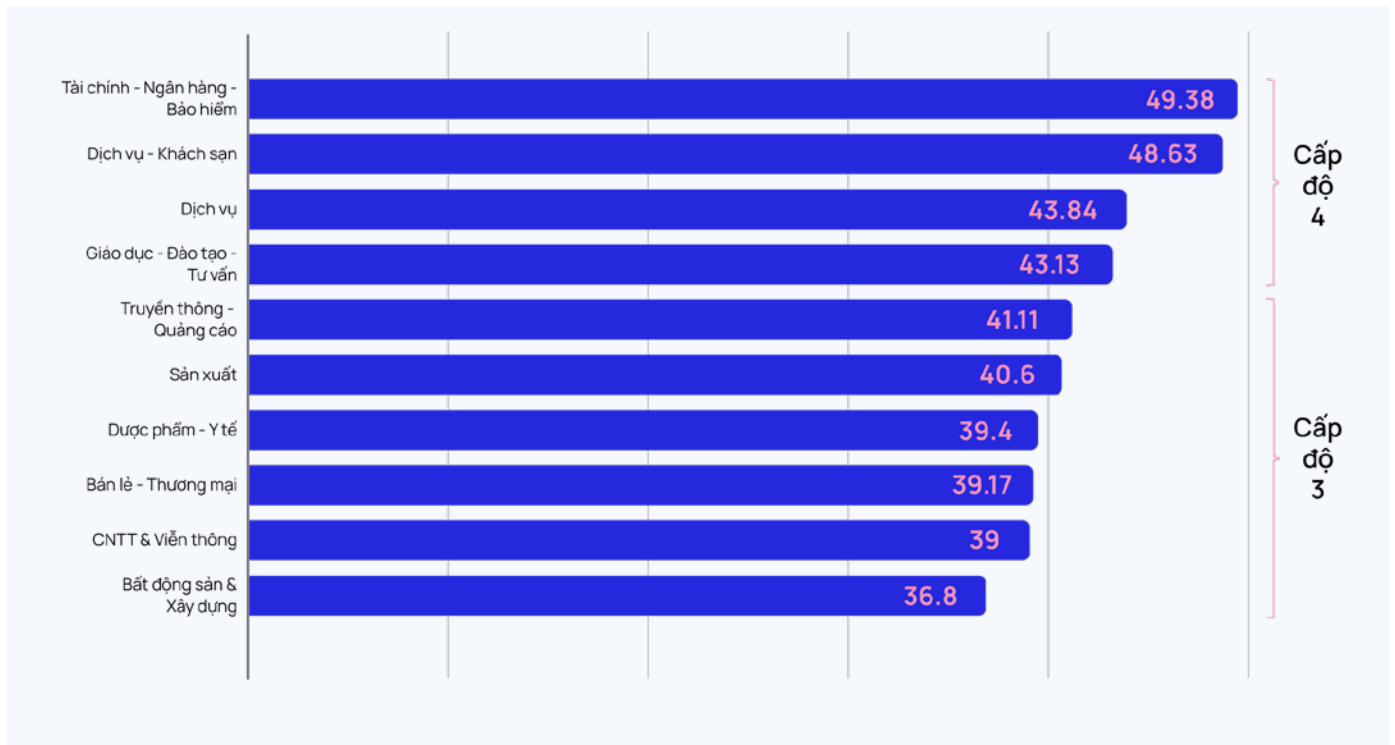
doanh nghiệp trưởng thành văn hóa ở cấp độ 3.





2. Top 3 ngành có mức độ trưởng thành VHĐN cao nhất năm 2023 là:

1. Tài chính - Ngân hàng - Bảo hiểm
2. Du lịch - Khách sạn
3. Dịch vụ



3. Tất cả các yếu tố của VHDN đều giảm điểm, dẫn đến điểm trung bình chung thấp hơn so với năm 2022.

Kết quả trung bình của các doanh nghiệp trong khảo sát năm 2023 giảm 4.26 điểm so với năm 2022 (từ 44.40 xuống 40.14 điểm), tương đương với từ cấp độ 4 (Quản lý) xuống cấp độ 3 (Thiết kế).

Trong đó, Đo lường, Ngân sách, Đào tạo và Bộ máy VHDN là các yếu tố giảm điểm nhiều nhất.

Đây là những vấn đề mà các doanh nghiệp cần lưu tâm để cải thiện trong thời gian tới.

14/14 yếu tố của VHDN giảm điểm so với năm 2022

HẠNG MỤC ĐÁNH GIÁ	Trung bình 2023	2022	Chênh lệch 2023 - 2022
Quan điểm của lãnh đạo	3.53	3.77	-0.24
Sứ mệnh/Tầm nhìn	3.60	3.64	-0.04
Giá trị cốt lõi	3.19	3.33	-0.14
Chuẩn hành vi	2.73	2.99	-0.26
Tuyển dụng nhân sự	2.64	2.85	-0.21
Đánh giá nhân viên	2.77	2.85	-0.08
Khen thưởng	2.53	2.65	-0.12
Đào tạo	2.78	3.27	-0.49
Bộ máy VHDN	2.96	3.44	-0.48
Không gian vật lý	2.75	3.02	-0.27
Sự kiện VHDN	3.10	3.39	-0.29
Câu chuyện, truyền thuyết	2.44	2.88	-0.44
Ngân sách	2.96	3.45	-0.49
Đo lường	2.14	2.85	-0.71
Tổng cộng	40.14	44.40	- 4.26
Mức độ trưởng thành	Cấp độ 3	Cấp độ 4	

4. Ngân sách cho VHDN hạn chế và khó khăn hơn.

Ngân sách cho VHDN chủ yếu được chi theo sự vụ. Việc xin ngân sách cũng khó khăn hơn năm 2022.

Điều này cho thấy, khó khăn chung của nền kinh tế đang ảnh hưởng rõ rệt đến mức độ đầu tư nguồn lực cho văn hóa của các doanh nghiệp.

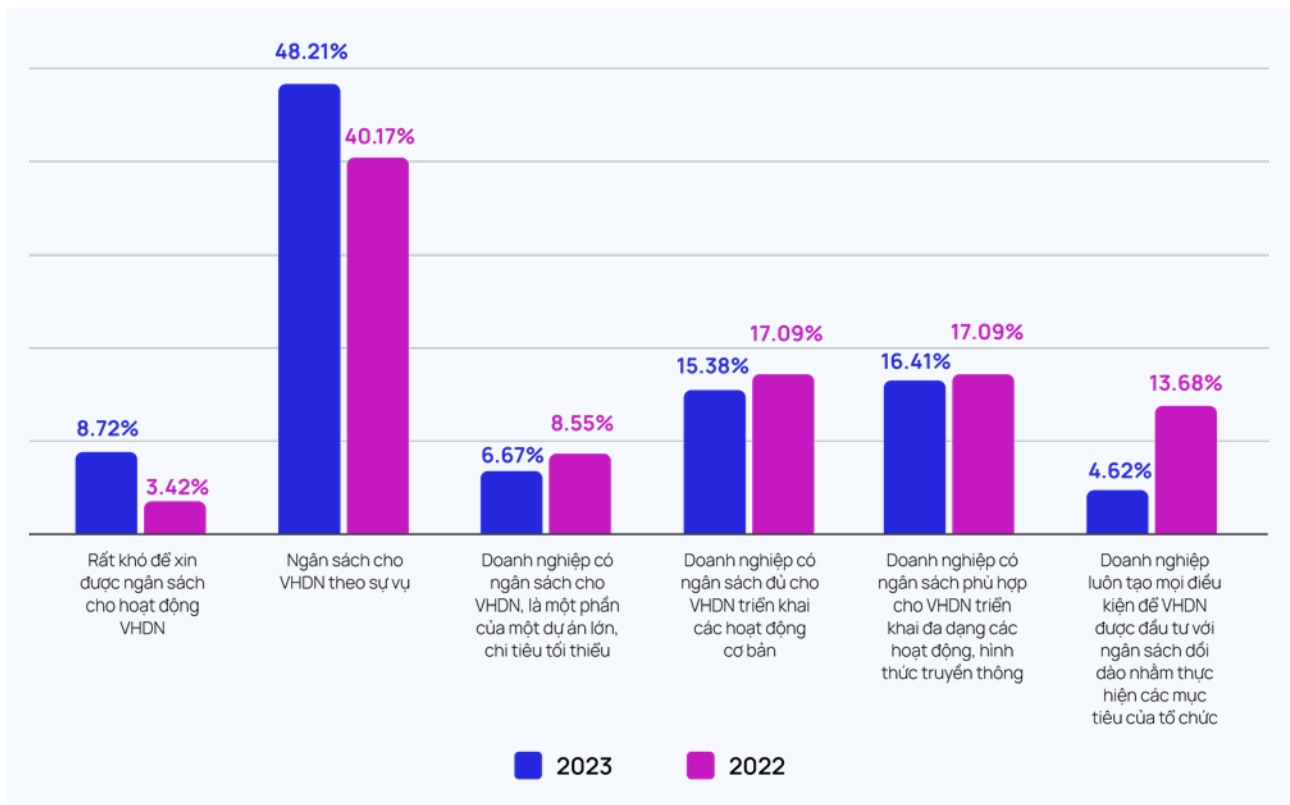
Chỉ có

36.41%

doanh nghiệp có đủ ngân sách để triển khai các hoạt động VHDN.

Tỷ lệ doanh nghiệp gặp khó khăn khi xin ngân sách cho VHDN tăng

5.3%.



Theo kết quả khảo sát,

41%

doanh nghiệp có quy mô < 500 nhân sự cho biết, họ đang chi tiêu cho VHDN ở mức

< 200 triệu/năm.

5. Nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn khi triển khai văn hóa vì không nắm vững “cách làm”.

Top 3 khó khăn lớn nhất của các doanh nghiệp trong VHDN đều nằm ở bước triển khai, cụ thể:

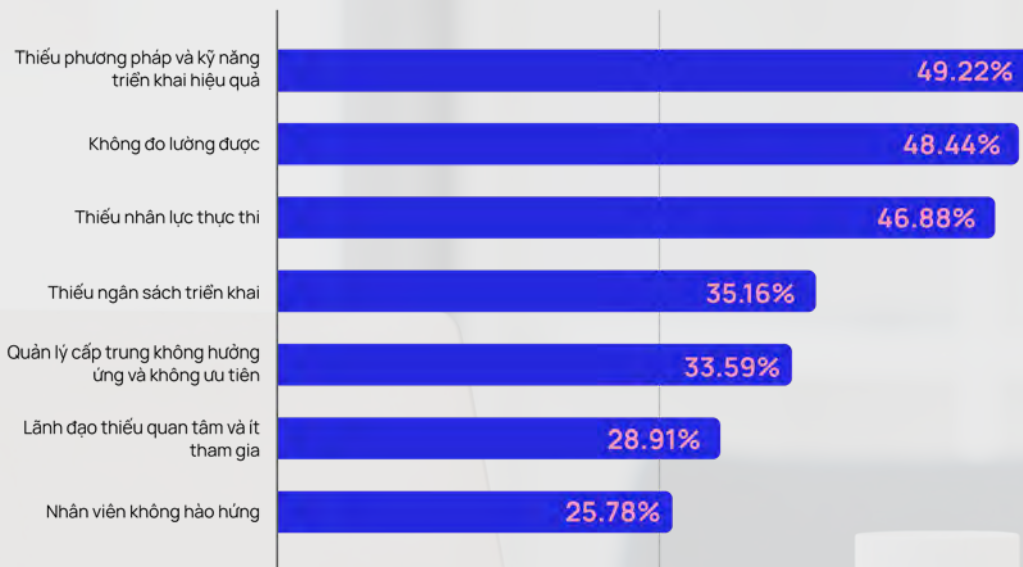
1. Thiếu phương pháp và kỹ năng triển khai hiệu quả
2. Không đo lường được
3. Thiếu nhân lực thực thi

Một phần nguyên nhân đến từ việc giảm mức độ ưu tiên đối với đào tạo VHDN định kỳ, đặc biệt là đào tạo nhận thức, kỹ năng cho quản lý và đội ngũ chuyên trách (từ 28.20% xuống còn 19.48%).

49.22%

doanh nghiệp gặp khó khăn trong thực thi văn hóa do thiếu phương pháp và kỹ năng triển khai.

Khó khăn trong việc xây dựng văn hóa năm 2023





6. Quản lý cấp trung thiếu quan tâm và chưa ưu tiên cho VHDN gây ra nhiều khó khăn hơn so với nhóm lãnh đạo và nhân viên.

33.59%

doanh nghiệp gặp khó khăn trong thực thi văn hóa do quản lý cấp trung không hưởng ứng và ưu tiên, cao hơn 1.3 lần so với nhóm nhân viên.

Khó khăn trong việc xây dựng văn hóa trong năm 2023



7. Mô hình phổ biến của bộ máy thực thi VHDN ở các doanh nghiệp hiện nay là:

Giao nhiệm vụ phát triển VHDN cho một bộ phận kiêm nhiệm, trong đó phân công ít nhất 01 nhân sự chuyên trách về văn hóa.

Cách làm này giúp doanh nghiệp tối ưu nguồn lực hiện có. Tuy nhiên, về lâu dài, khi doanh nghiệp phát triển ở quy mô lớn, việc xây dựng một bộ máy chuyên trách là điều cần thiết để làm văn hóa một cách bài bản và hiệu quả.

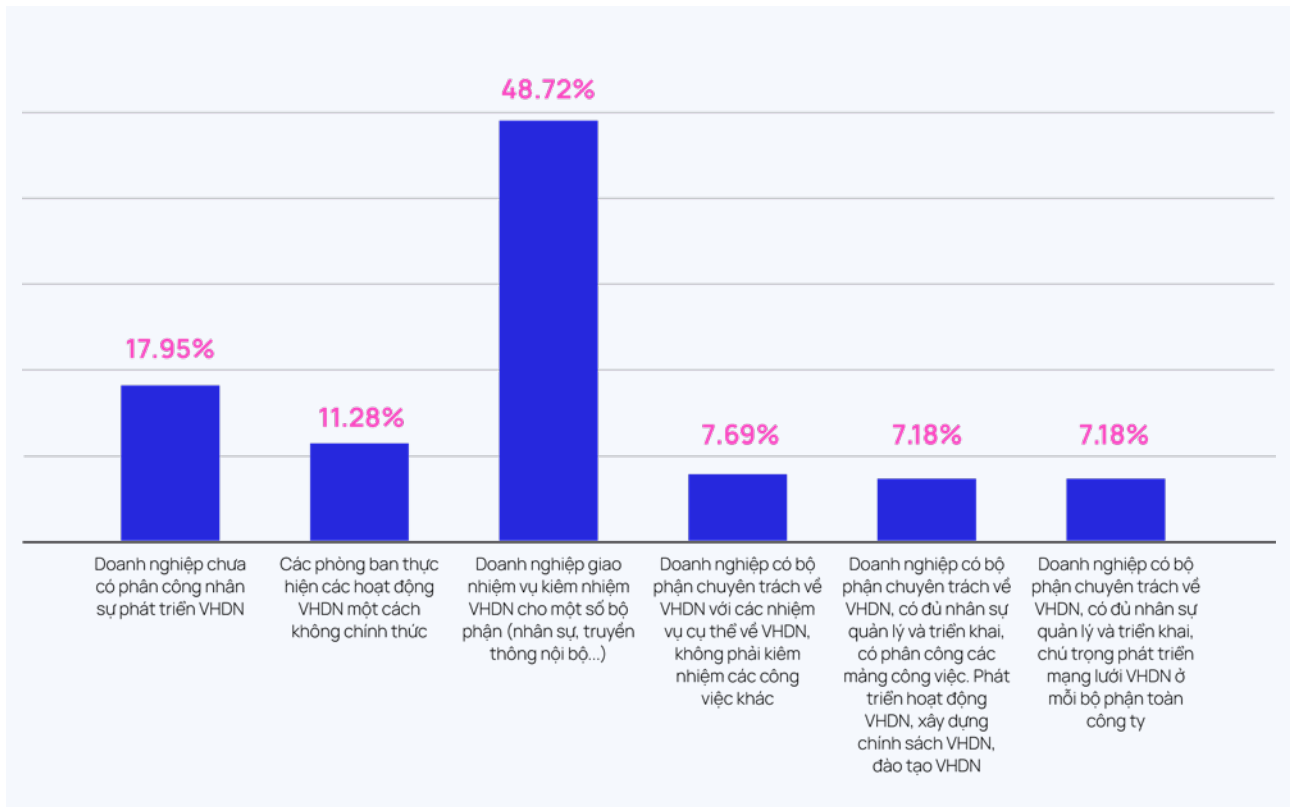
48.72%

doanh nghiệp giao nhiệm vụ kiêm nhiệm VHDN cho một bộ phận (Nhân sự, TTNB...).

**TTNB: Truyền thông nội bộ*

>70%

doanh nghiệp có ít nhất 01 nhân sự chuyên trách VHDN trở lên.



8. Đa số các doanh nghiệp chưa xây dựng **đội ngũ CTV/hạt nhân văn hóa**.

Việc đào tạo, chế độ hỗ trợ, khen thưởng cho CTV/hạt nhân văn hóa chưa được chú ý.

*CTV: Cộng tác viên

65.63%

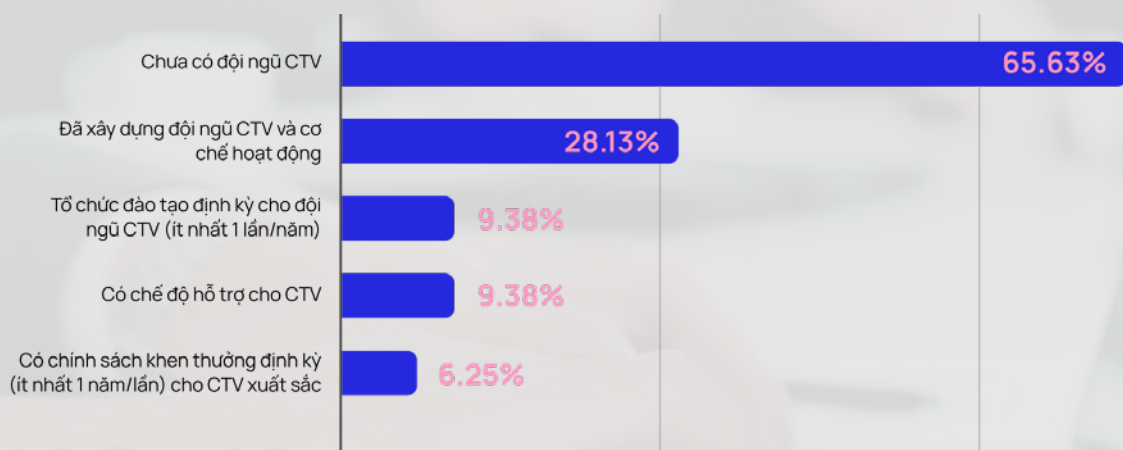
doanh nghiệp chưa xây dựng đội ngũ CTV/hạt nhân văn hóa.

Trong số các doanh nghiệp đã có CTV văn hóa, chỉ có

9.38%

doanh nghiệp có chế độ hỗ trợ cho CTV.

Mức độ xây dựng đội ngũ CTV/hạt nhân hóa

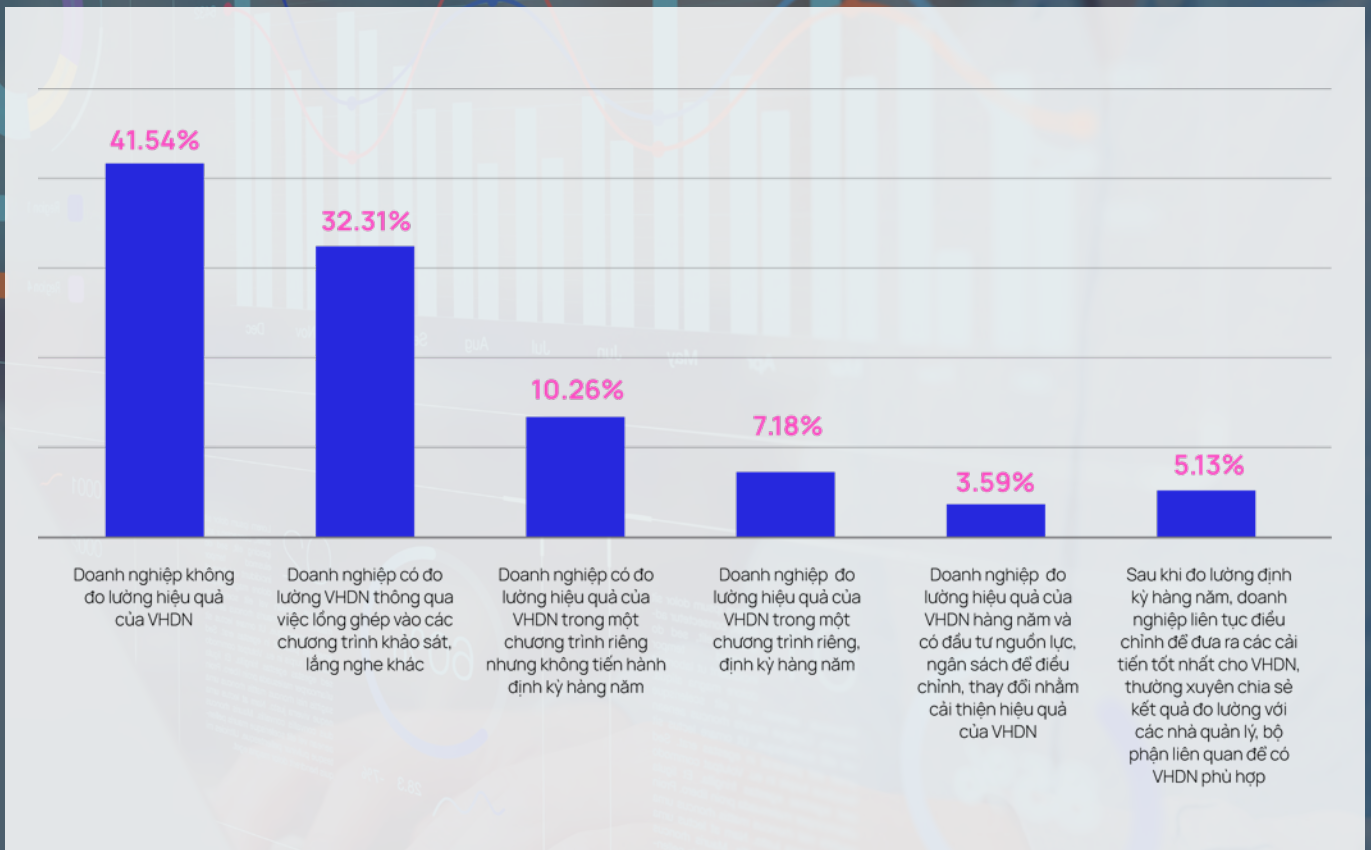


9. Đo lường văn hóa doanh nghiệp chưa thực sự được quan tâm.

Không đo lường định kỳ khiến doanh nghiệp khó nhìn thấy tổng thể bức tranh hiện trạng để có sự điều chỉnh phù hợp.

73.84%

doanh nghiệp chưa đo lường VHDN hoặc có đo lường nhưng chỉ lồng ghép vào các chương trình khảo sát, lắng nghe khác.



10. Top 3 chỉ số đo lường phổ biến nhất được doanh nghiệp sử dụng là:

1. Tỷ lệ tham gia các sự kiện VHDN của nhân viên
2. Chỉ số gắn kết nhân viên
3. Số lượng hoạt động/sự kiện VHDN

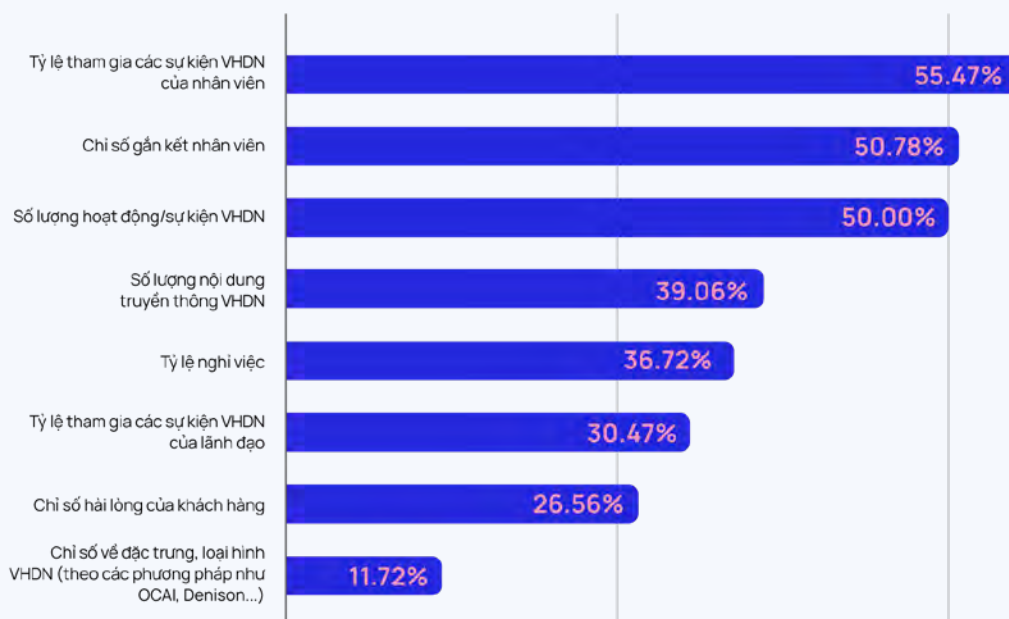
Rất ít các doanh nghiệp thực hiện đo lường các chỉ số chuyên sâu về VHDN.

Chỉ

11.72%

doanh nghiệp đo lường các chỉ số chuyên sâu (theo các phương pháp như O.C.A.I, Denison...).

Chỉ số đánh giá hiệu quả VHDN



02

XU HƯỚNG & CÁC ƯU TIÊN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP 2024

1. Về thực thi văn hóa, **định hình nền tảng** sẽ là nhiệm vụ được ưu tiên của đa số doanh nghiệp.

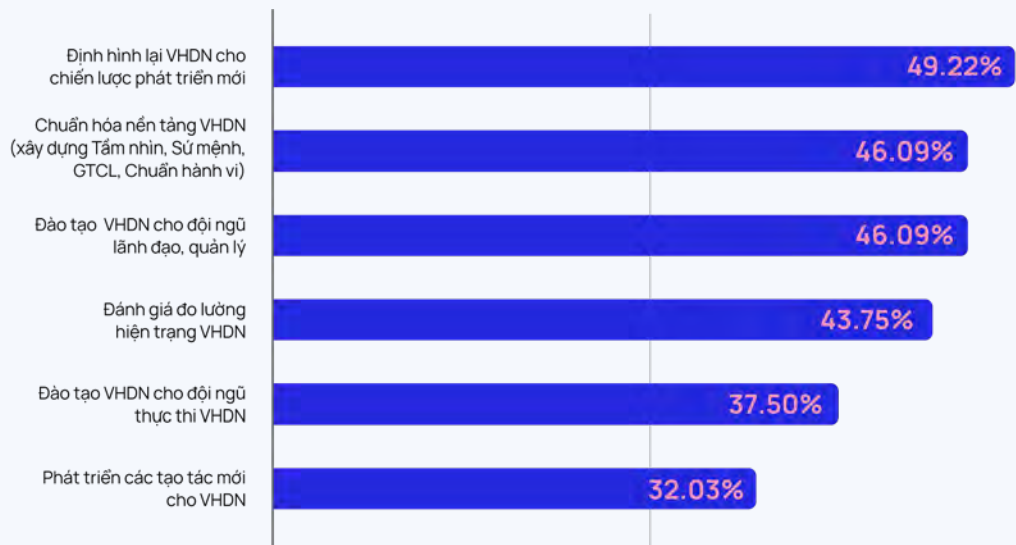
Quan tâm đến việc định hình nền tảng VHDN, đặc biệt trong giai đoạn phát triển mới là một dấu hiệu tích cực cho thấy các doanh nghiệp đã nhận thức sâu sắc hơn về vai trò của văn hóa đối với sự phát triển của tổ chức.

Tuy nhiên, cần chú ý, việc định hình nền tảng cần được thực hiện một cách kỹ lưỡng và đúng phương pháp mới xác định đúng bản sắc và hỗ trợ tốt cho sự phát triển của tổ chức.

49.22%

doanh nghiệp cho biết, “định hình lại VHDN cho chiến lược phát triển mới” là ưu tiên hàng đầu.

Ưu tiên thực thi VHDN trong năm 2024



2. Gia tăng **trải nghiệm nhân viên**; Tạo dựng môi trường **đổi mới – sáng tạo**; Xây dựng **tổ chức học tập** sẽ là 3 xu hướng chính dẫn dắt VHDN trong năm 2024.

64.06%

doanh nghiệp đặt mục tiêu ưu tiên cho gia tăng trải nghiệm nhân viên.

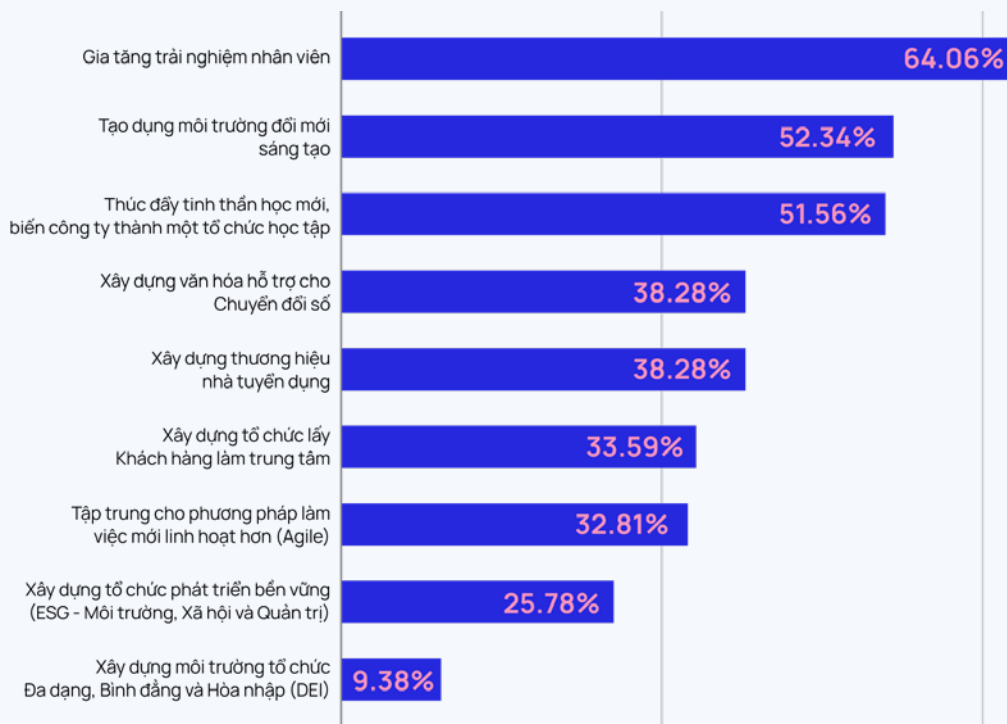
52.34%

doanh nghiệp hướng đến tạo dựng môi trường đổi mới – sáng tạo.

51.56%

doanh nghiệp hướng đến xây dựng tổ chức học tập.

Mục tiêu ưu tiên trong việc xây dựng VHDN 2024

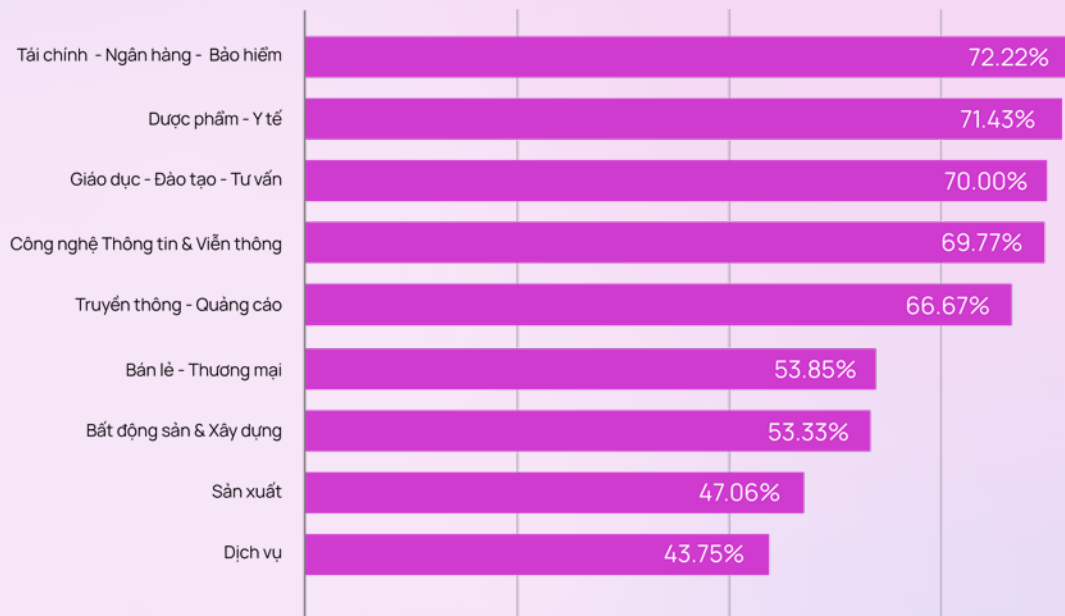


2.1. Về Trải nghiệm nhân viên

Top 4 ngành quan tâm nhiều nhất đến Trải nghiệm nhân viên trong năm 2024 gồm:

1. Tài chính - Ngân hàng - Bảo hiểm
2. Dược phẩm - Y tế
3. Giáo dục - Đào tạo - Tư vấn
4. CNTT & Viễn thông

Gia tăng trải nghiệm nhân viên

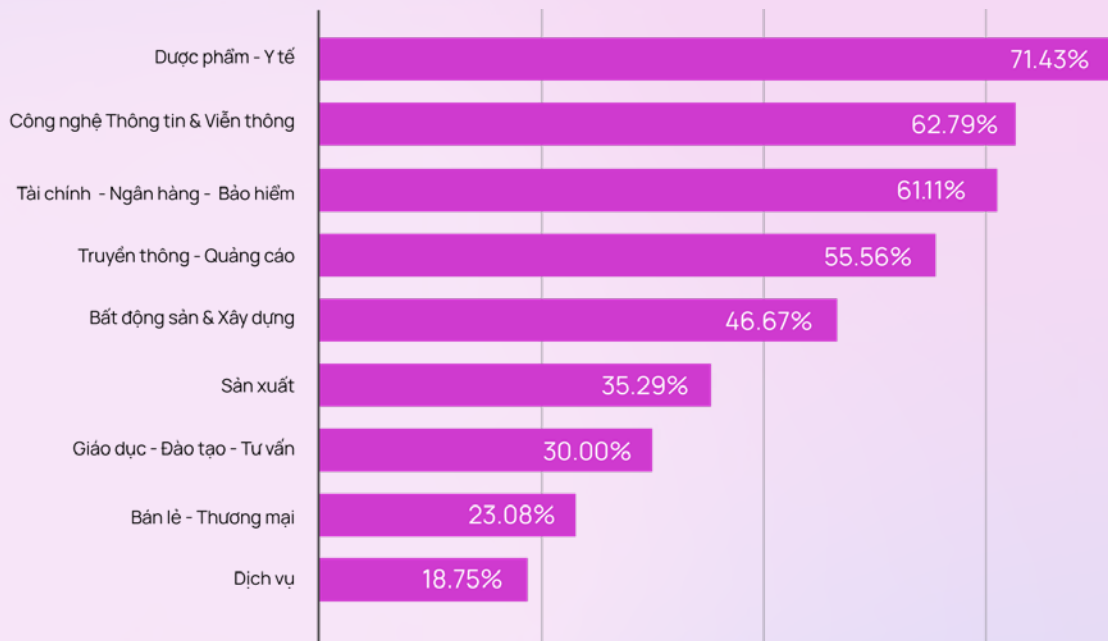


2.2. Về Đổi mới – Sáng tạo

Top 3 ngành quan tâm nhiều nhất đến
Đổi mới - Sáng tạo trong năm 2024 gồm:

1. Dược phẩm - Y tế
2. CNTT & Viễn thông
3. Tài chính - Ngân hàng - Bảo hiểm

Tạo dựng môi trường Đổi mới - Sáng tạo

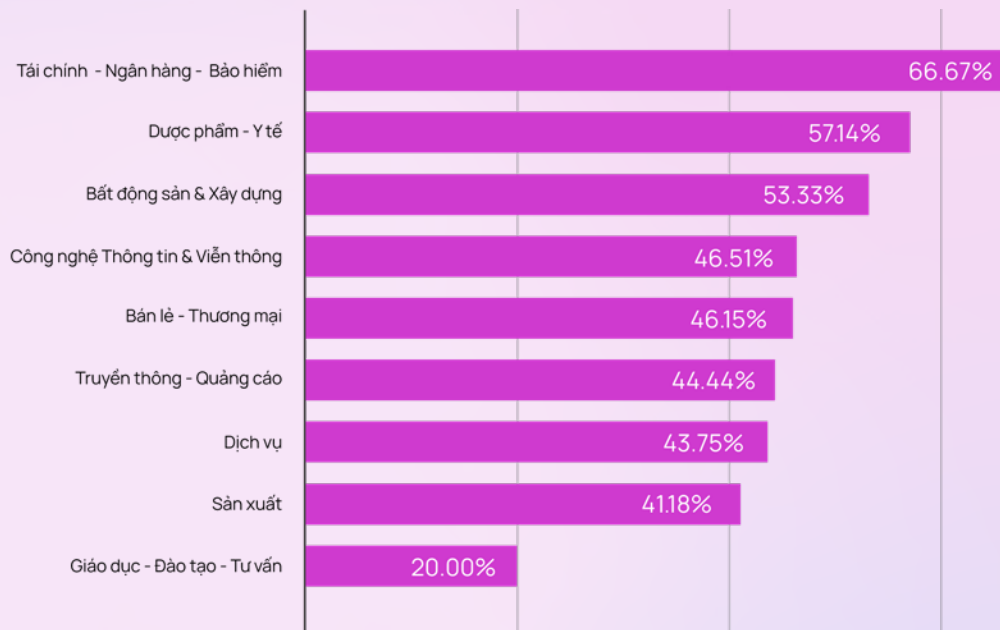


2.3. Về Xây dựng tổ chức học tập

Top 3 ngành quan tâm nhiều nhất đến Xây dựng tổ chức học tập trong năm 2024 gồm:

1. Tài chính - Ngân hàng - Bảo hiểm
2. Dược phẩm - Y tế
3. Bất động sản & Xây dựng

Xây dựng tổ chức học tập

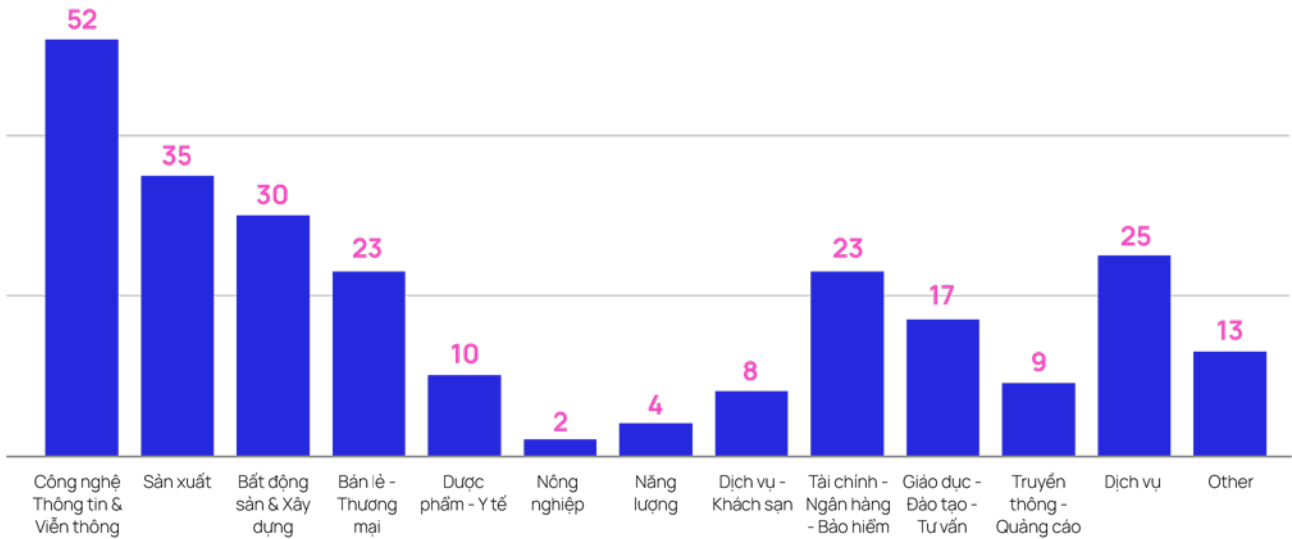


03

PHỤ LỤC

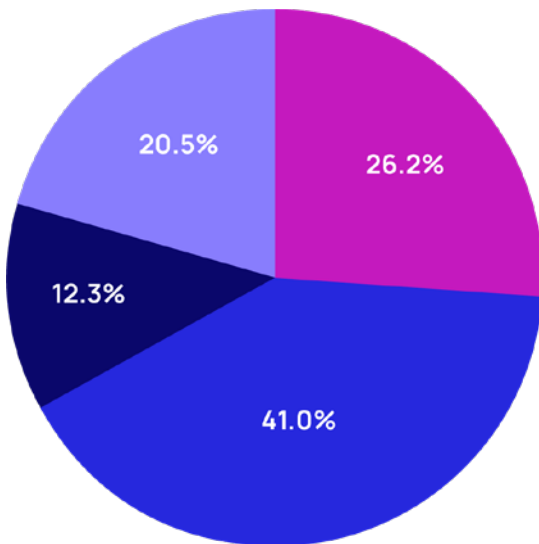
Các doanh nghiệp tham gia khảo sát

Lĩnh vực hoạt động

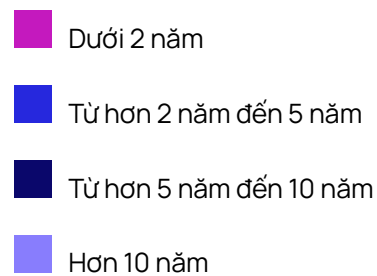
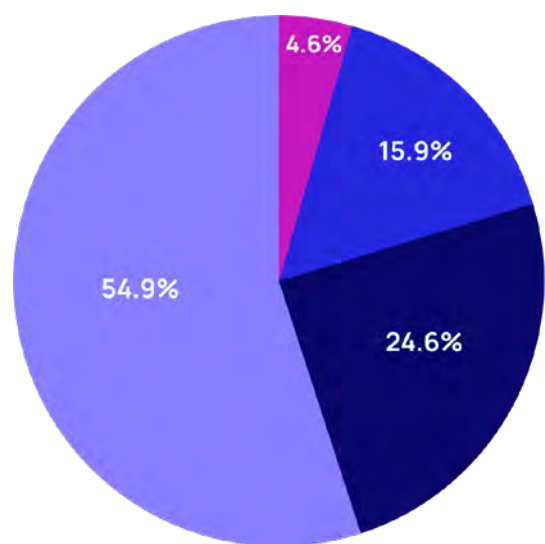


Số lượng: 195 doanh nghiệp ở 13 nhóm ngành nghề

Quy mô nhân sự



Thời gian hoạt động



VỀ chương trình đo lường mức độ trưởng thành VHDN

Chương trình khảo sát đo lường độ trưởng thành VHDN là chương trình khảo sát định kỳ, được Blue C thực hiện dành cho cộng đồng, nhằm nghiên cứu và đánh giá hiện trạng thực thi văn hóa của các doanh nghiệp tại Việt Nam.

Sau 3 năm triển khai (2021 - 2023), chương trình khảo sát đo lường VHDN đã được đón nhận và tham gia của hơn 500 doanh nghiệp, mang lại những thông tin hữu ích về hiện trạng thực thi VHDN của các doanh nghiệp tại Việt Nam.

Đặc biệt, trong năm 2023, chương trình mở rộng nội dung khảo sát giúp cho các nhà quản lý có thêm nhiều căn cứ nghiên cứu từ ngành và thị trường, phục vụ cho việc lập kế hoạch VHDN năm 2024.





VỀ BỘ CÔNG CỤ ĐO LƯỜNG CCMM

Bộ công cụ CCMM gồm 14 câu hỏi chính (tương ứng với **14 tiêu chí**) đánh giá doanh nghiệp thông qua **5 yếu tố** là:

1. Nền tảng cốt lõi VHDN
2. Ứng dụng VHDN vào quy trình nhân sự
3. Biểu hiện và tạo tác VHDN
4. Ngân sách VHDN
5. Đo lường VHDN

Mỗi yếu tố được chấm điểm trên **thang từ 1 - 6** về mức độ trưởng thành, từ đó xác định được mức độ trưởng thành tổng thể về văn hóa của doanh nghiệp.

14 tiêu chí đo lường

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: Bàn sắc của văn hoá 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 doanh nghiệp dành cho hoạt động VHDN

ĐO LƯỜNG

14. Cách thức doanh nghiệp đo lường hiệu quả VHDN

CÁC NỘI DUNG MỞ RỘNG NĂM 2024

- Số lượng nhân sự chuyên trách & mức độ xây dựng đội ngũ CTV/hạt nhân văn hóa
- Ngân sách VHDN
- Các chỉ đo lường VHDN đang được doanh nghiệp sử dụng
- Thách thức ở hiện tại và ưu tiên trong 2024

6 cấp độ trưởng thành VHDN

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):

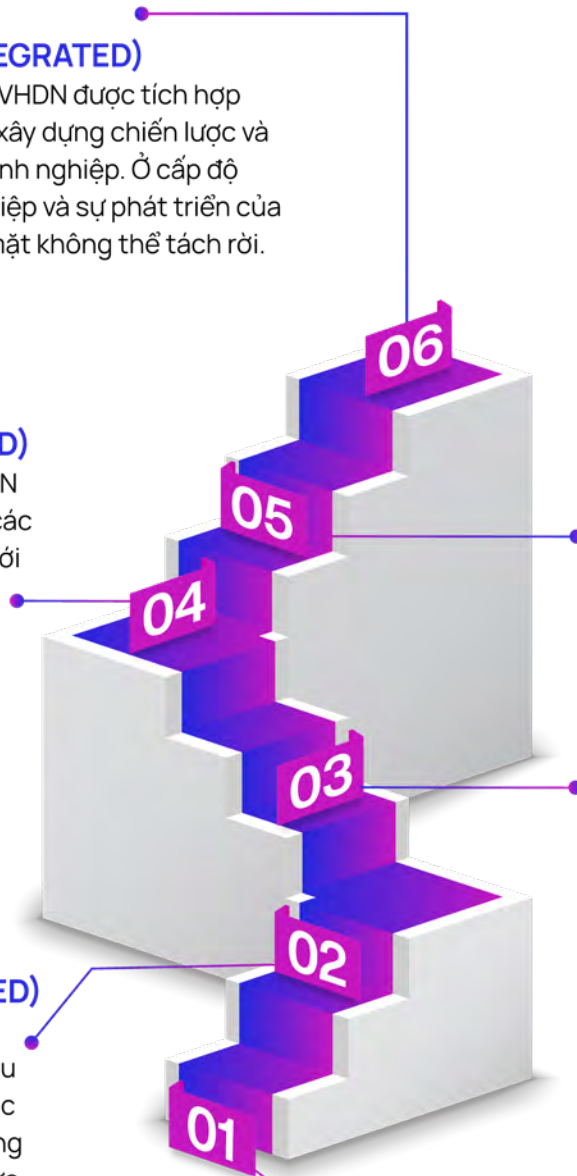
QUẢN LÝ (MANAGED)

- 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.



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.



Về Blue C

Blue C gia tăng nội lực cho doanh nghiệp thông qua các giải pháp về Văn hoá doanh nghiệp, Trải nghiệm nhân viên và Truyền thông nội bộ.

Chúng tôi đồng hành cùng các tổ chức xây dựng nên một nền văn hoá mạnh mẽ, giàu bản sắc, hỗ trợ đắc lực cho các nhà lãnh đạo, mang đến những trải nghiệm nhân viên tuyệt vời, giúp gắn kết và hấp dẫn các nhân tài.

GIẢI PHÁP CỦA CHÚNG TÔI

Blue C tư vấn chiến lược và triển khai:

1. Văn hoá doanh nghiệp
2. Trải nghiệm nhân viên
3. Truyền thông nội bộ
4. Thương hiệu nhà tuyển dụng
5. Nhân viên làm đại sứ thương hiệu
6. Chiến lược nội dung
7. Đào tạo và huấn luyện

TÌM HIỂU THÊM VỀ BLUE C



**Văn hoá doanh nghiệp - Trải nghiệm nhân viên -
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