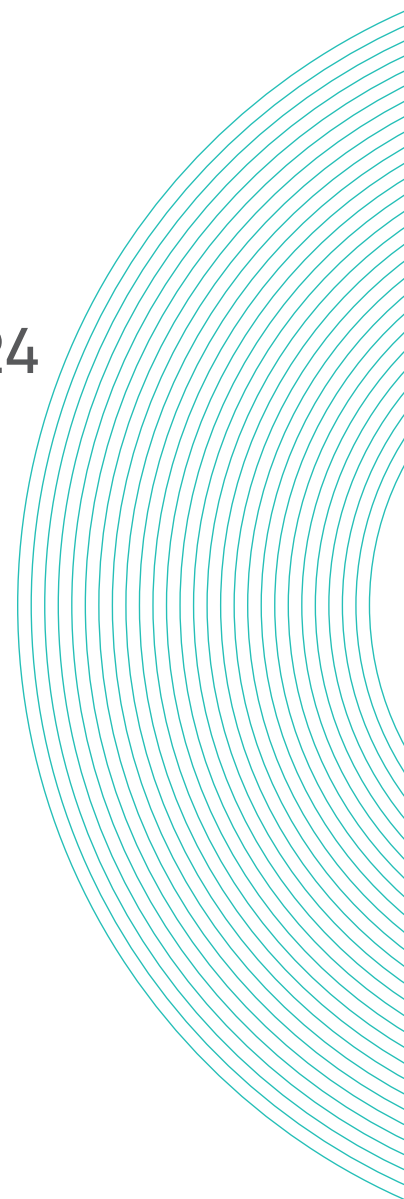


# BÁO CÁO

Đo lường Mức độ Trưởng thành  
Thực thi Văn hóa doanh nghiệp 2024  
& Xu hướng 2025



## GIỚI THIỆU

Báo cáo “Mức độ Trưởng thành Thực thi Văn hoá Doanh nghiệp 2024 & Xu hướng 2025” được thực hiện bởi Blue C là kết quả nghiên cứu, đo lường của 206 doanh nghiệp ở 13 nhóm ngành nghề, thông qua bộ công cụ đo lường CCMM.

Báo cáo được thực hiện định kỳ hàng năm nhằm chỉ ra mức độ trưởng thành chung trong thực thi VHDN của các doanh nghiệp tại Việt Nam, cũng như các vấn đề, khó khăn và dự báo những xu hướng nổi bật của VHDN trong năm tới.

\*VHDN: Văn hóa doanh nghiệp

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.

Đặc biệt Báo cáo Đo lường 2024 và Dự báo Xu hướng VHDN 2025 mang đến những nhận định mới nhất về mức độ thể hiện Văn hóa số (văn hóa thúc đẩy chuyển đổi số) cùng các đề xuất mang tính định hướng cho doanh nghiệp để có thể điều chỉnh trong xây dựng văn hóa phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số.

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



# NỘI DUNG

01

MỨC ĐỘ TRƯỞNG THÀNH  
THỰC THI VĂN HÓA  
DOANH NGHIỆP 2024

02

MỨC ĐỘ THỂ HIỆN  
VĂN HÓA SỐ 2024

03

ƯU TIÊN TRONG THỰC THI  
VĂN HÓA DOANH NGHIỆP  
2025

04

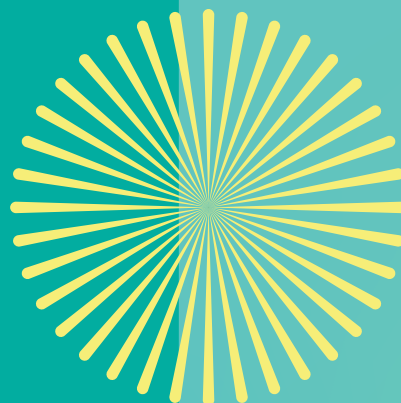
XU HƯỚNG VĂN HÓA  
DOANH NGHIỆP 2025

05

PHỤ LỤC

---

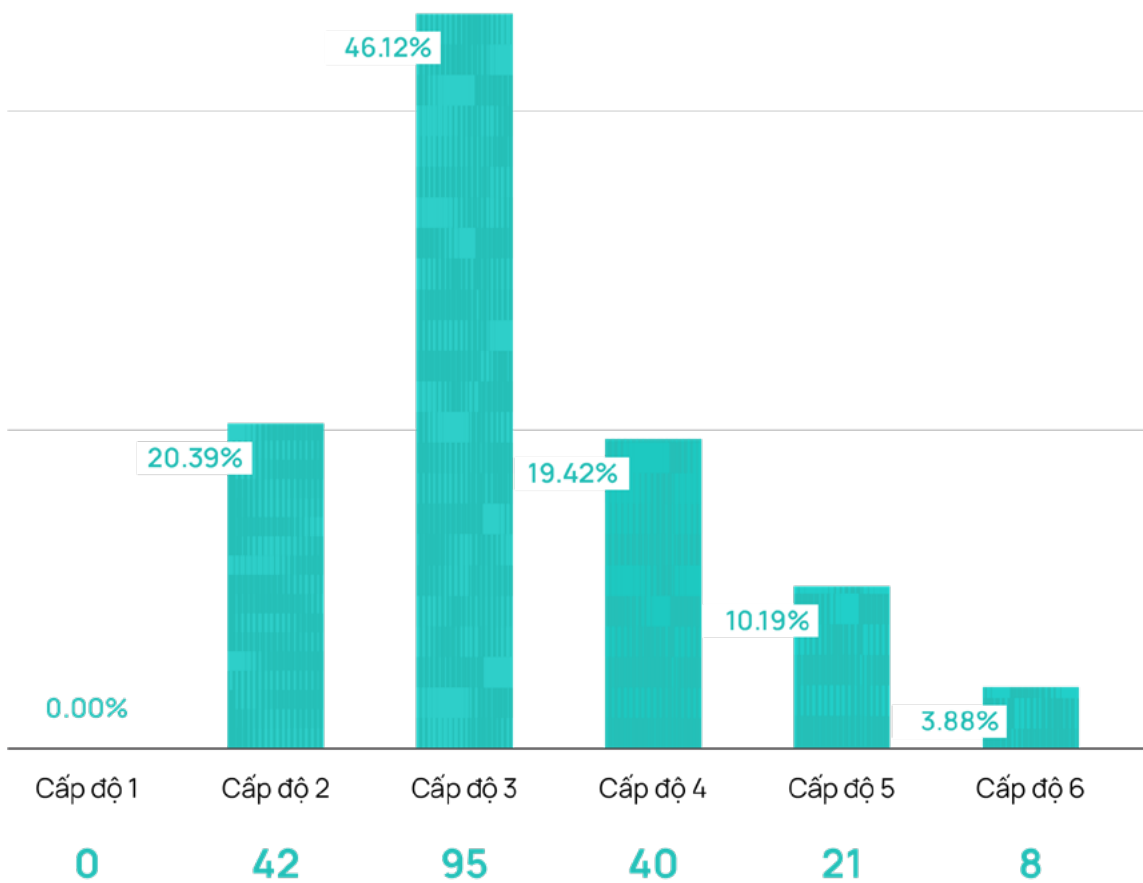
# Mức độ trưởng thành thực thi Văn hóa doanh nghiệp 2024



# 46.12%

doanh nghiệp tham gia khảo sát 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.



Dựa trên kết quả đánh giá 14 tiêu chí của VHDN, được chia thành 5 nhóm (Nền tảng cốt lõi, Ứng dụng vào quy trình nhân sự, Biểu hiện và tạo tác, Ngân sách, Đo lường), bộ công cụ CCMM chia mức độ trưởng thành về văn hóa của doanh nghiệp thành 6 cấp độ gồm:

**Cấp độ 6 (>70-84):**

**THỐNG NHẤT (INTEGRATED)**

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)**

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 (>14-28):**

**Ý TƯỞNG (IDEALIZED)**

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 (>56-70):**

**THẨM NHUẦN (EMBEDDED)**

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 (> 28-42):**

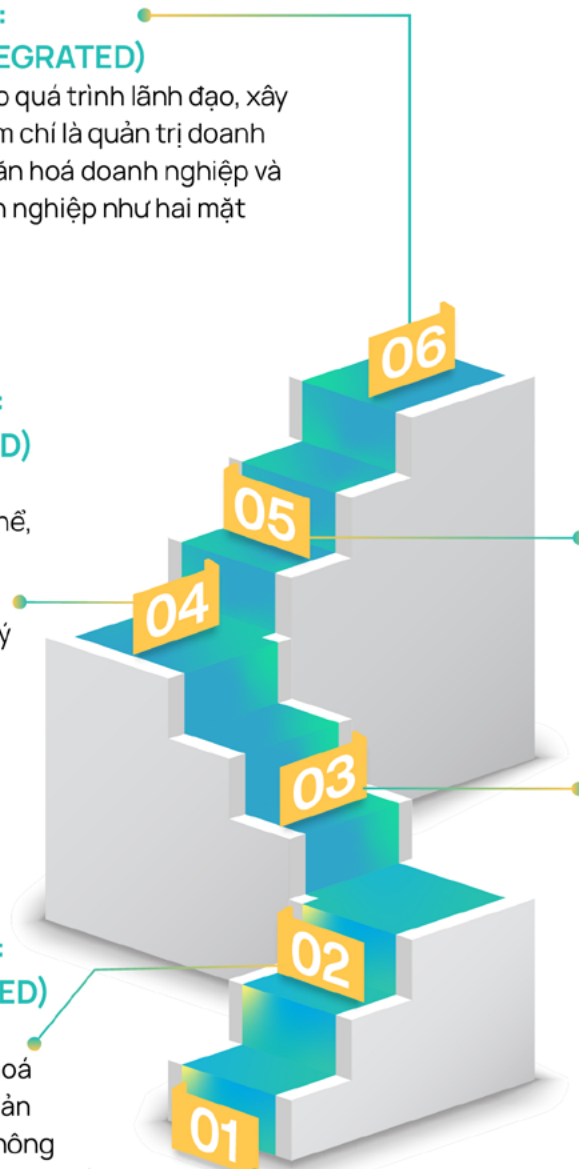
**THIẾT KẾ (DESIGNED)**

Doanh nghiệp không chỉ đưa ra khái niệm mà còn áp dụng vào thực hành, với 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)**

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.



Việc thực thi VHDN của đa số doanh nghiệp trong năm 2024 vẫn dừng lại ở định hình nền tảng cốt lõi, với việc đưa ra các tuyên bố về Tâm nhìn, Sứ mệnh, Giá trị cốt lõi. Doanh nghiệp chưa chú trọng đến việc áp dụng VHDN vào quy trình tổ chức và chuyển hóa nhận thức thành các hành động thực tiễn, cụ thể:

### 1. Chưa chú trọng việc đưa các Giá trị cốt lõi vào thực tế.

**53.88%**

doanh nghiệp chưa xây dựng bộ chuẩn hành vi theo từng giá trị cốt lõi.

**46.11%**

nhưng chỉ

**11.16%**

doanh nghiệp đã xây dựng chuẩn hành vi,

doanh nghiệp thực hành các chuẩn hành vi trong thực tế công việc hàng ngày.

### 2. Đa số doanh nghiệp chưa áp dụng VHDN vào quy trình nhân sự một cách đầy đủ, bài bản.

**66.99%**

chưa thực hiện kiểm tra sự phù hợp của ứng viên với văn hóa tổ chức (thông qua giá trị cốt lõi) trong quá trình tuyển dụng.

**76.21%**

chỉ đánh giá nhân viên dựa trên kết quả công việc, mà chưa đánh giá mức độ thể hiện các giá trị cốt lõi.

Khen thưởng theo VHDN tập trung theo sự kiện, hoạt động phong trào;

**77.67%**

doanh nghiệp chưa chú trọng khen thưởng các cá nhân, tập thể thể hiện xuất sắc các giá trị cốt lõi.

**3. Việc thực thi VHDN đang thiên về tổ chức sự kiện** mà chưa chú trọng đến việc xây dựng các câu chuyện, truyền thuyết và đưa các yếu tố văn hóa vào không gian vật lý.

**4. Đo lường VHDN tăng nhẹ so với 2023, tuy nhiên vẫn là yếu tố thấp điểm nhất trong 14 yếu tố.**

## Doanh nghiệp ở cấp độ 3 tăng lên trong khi cấp độ 1-2 giảm xuống.

Điều này cho thấy các doanh nghiệp ngày càng quan tâm đến văn hóa tổ chức, thể hiện rõ nhất ở nhận thức của lãnh đạo về tầm quan trọng của VHDN và việc định hình nền tảng VHDN.

Ngoài ra, **đầu tư cho đào tạo VHDN cũng tăng so với 2023**, tăng nhiều nhất ở đào tạo khi có sự thay đổi về VHDN (3.31%) và đào tạo định kỳ nâng cao nhận thức và kỹ năng đối với tất cả các nhóm đối tượng (2.66%).

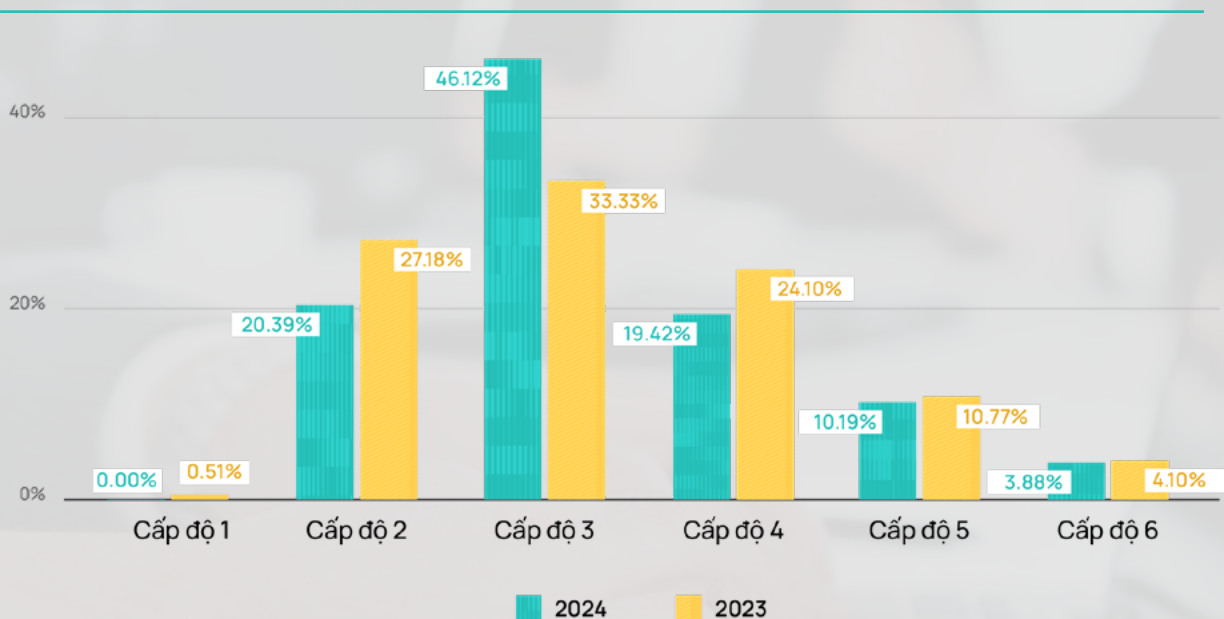
Nhóm cấp độ 1-2

↓ 7.03%

Nhóm cấp độ 3

↑ 12.79%

Mức độ trưởng thành VHDN







STT	PHẠM VI	TB 2024		HẠNG MỤC ĐÁNH GIÁ	2024
I	NỀN TẢNG CỐT LÕI	3.18	1	Quan điểm của lãnh đạo	3.52
			2	Sứ mệnh/Tầm nhìn	3.35
			3	Giá trị cốt lõi	3.16
			4	Chuẩn hành vi	2.68
II	QUY TRÌNH TỔ CHỨC	2.72	5	Tuyển dụng nhân sự	2.46
			6	Đánh giá nhân viên	2.71
			7	Khen thưởng	2.48
			8	Đào tạo	2.96
			9	Bộ máy VHDN	2.98
III	BIỂU HIỆN BÊN NGOÀI	2.73	10	Không gian vật lý	2.76
			11	Sự kiện VHDN	3.07
			12	Câu chuyện, truyền thuyết	2.35
IV	NGÂN SÁCH	3.06	13	Ngân sách	3.06
V	ĐO LƯỜNG	2.18	14	Đo lường	2.18
				<b>Tổng</b>	<b>39.72</b>
				<b>Mức độ trưởng thành</b>	<b>Cấp độ 3</b>

Các doanh nghiệp thuộc nhóm ngành Tài chính - Ngân hàng - Bảo hiểm tiếp tục dẫn đầu về mức độ trưởng thành thực thi VHDN với

**51.65** điểm

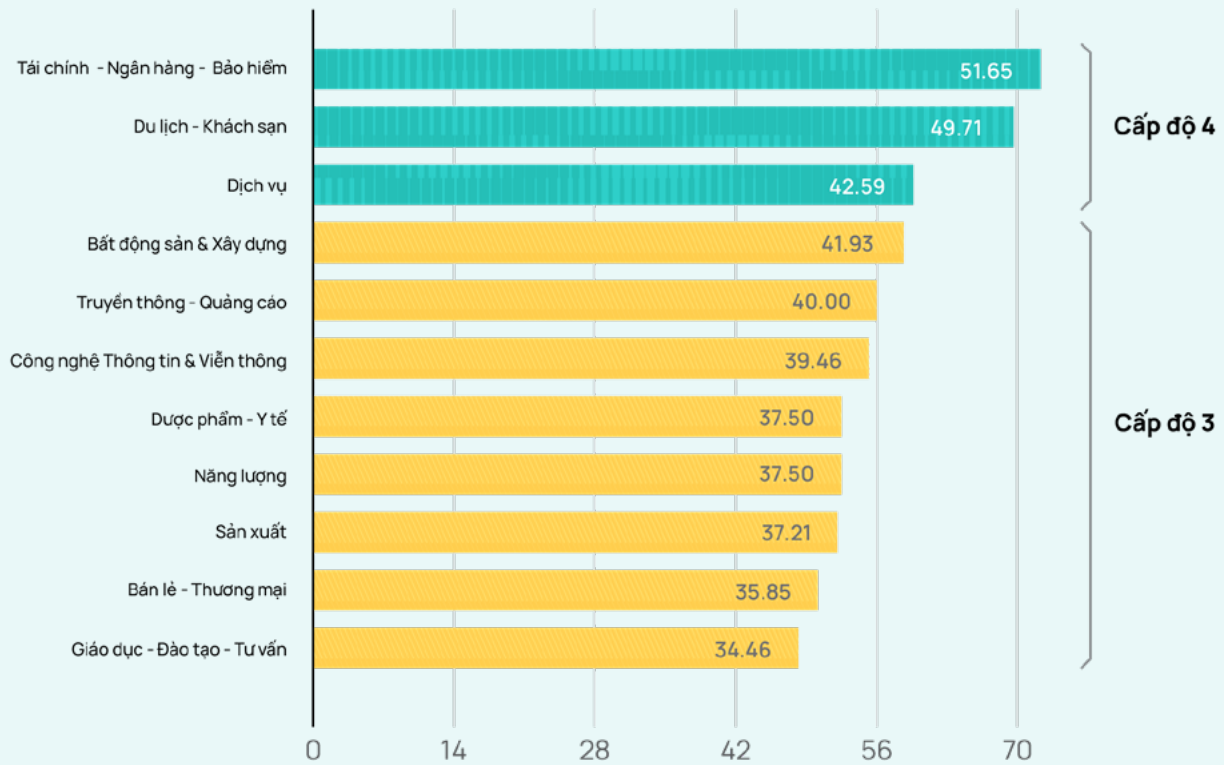
tương đương với cấp độ 4.

Trong đó, nhận thức lãnh đạo về VHDN, mức đầu tư ngân sách và mức độ thể hiện các yếu tố văn hóa trên không gian vật lý là 3 tiêu chí thể hiện rõ nét nhất, tất cả đều ở trên mức 4 điểm.

Nằm trong top 3 nhóm ngành có mức độ trưởng thành VHDN cao nhất còn có: Du lịch - Khách sạn và Dịch vụ, đều đạt cấp độ 4, cao hơn 1 cấp độ so với mặt bằng chung.

Năm 2024 chúng kiến sự tăng trưởng về thực thi văn hóa của các doanh nghiệp ở nhóm ngành Bất động sản và Xây dựng (từ vị trí 11 lên vị trí số 4); và sự trở lại của nhóm Công nghệ Thông tin & Viễn thông (từ vị trí thứ 10 lên 6).

**Kết quả CCMM 2024 theo nhóm ngành**



## 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.

# 48.54%

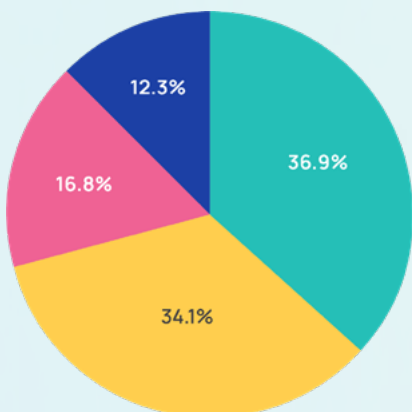
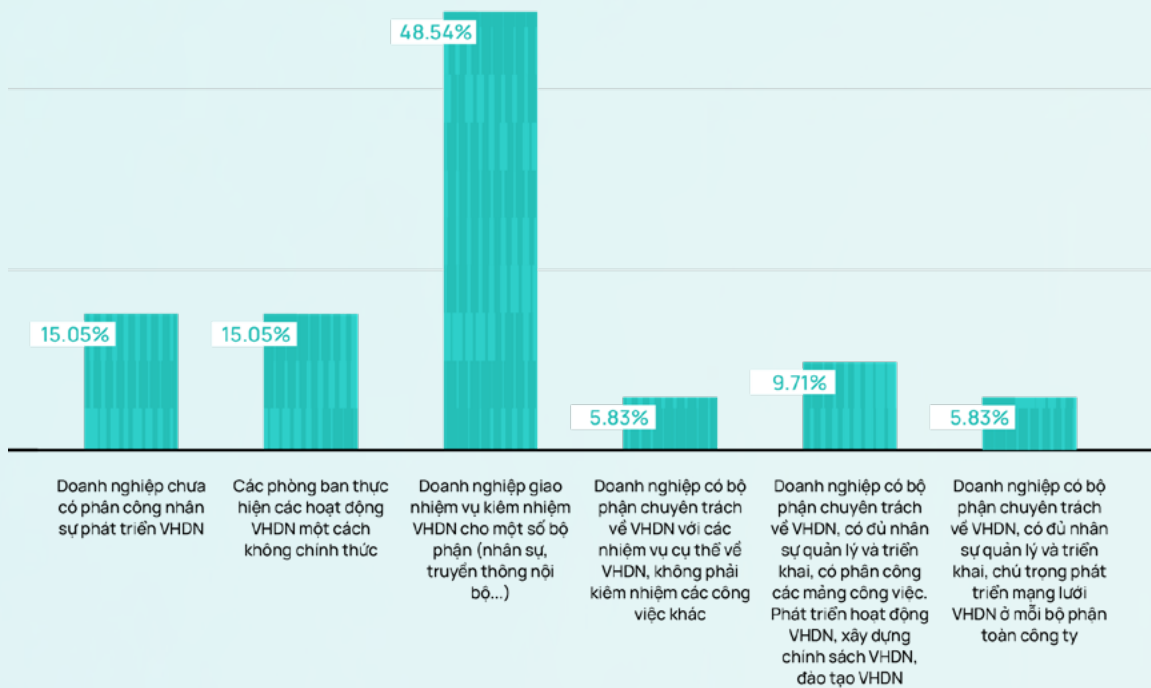
doanh nghiệp giao nhiệm vụ kiêm nhiệm VHDN cho một bộ phận (Nhân sự, TTNB...)

\*TTNB: Truyền thông nội bộ

# > 63.13%

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

### Mức độ xây dựng bộ máy VHDN 2024



### Số lượng nhân sự chuyên trách về văn hóa doanh nghiệp 2024



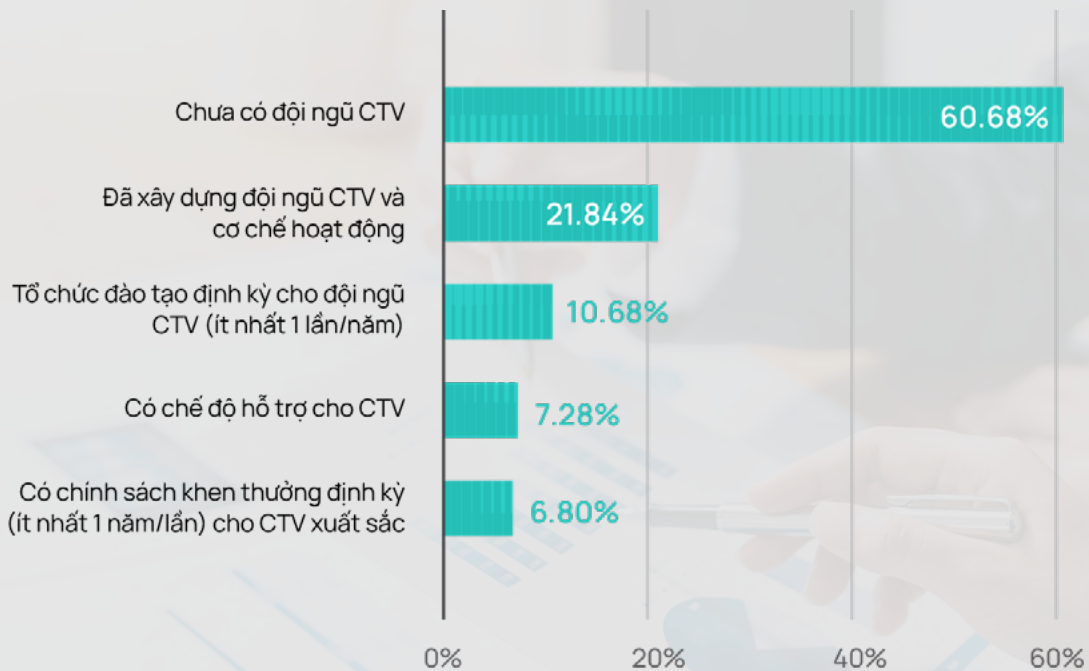
Hầu hết các doanh nghiệp chưa ưu tiên cho việc xây dựng đội ngũ hạt nhân văn hóa

**56.56%** chưa có đội ngũ hạt nhân văn hóa.

Trong số các doanh nghiệp đã xây dựng đội ngũ CTV/hạt nhân văn hóa, chỉ có

**6.79%** có chế độ hỗ trợ cho CTV/hạt nhân văn hóa.

**Mức độ xây dựng đội ngũ CTV/hạt nhân văn hóa 2024**

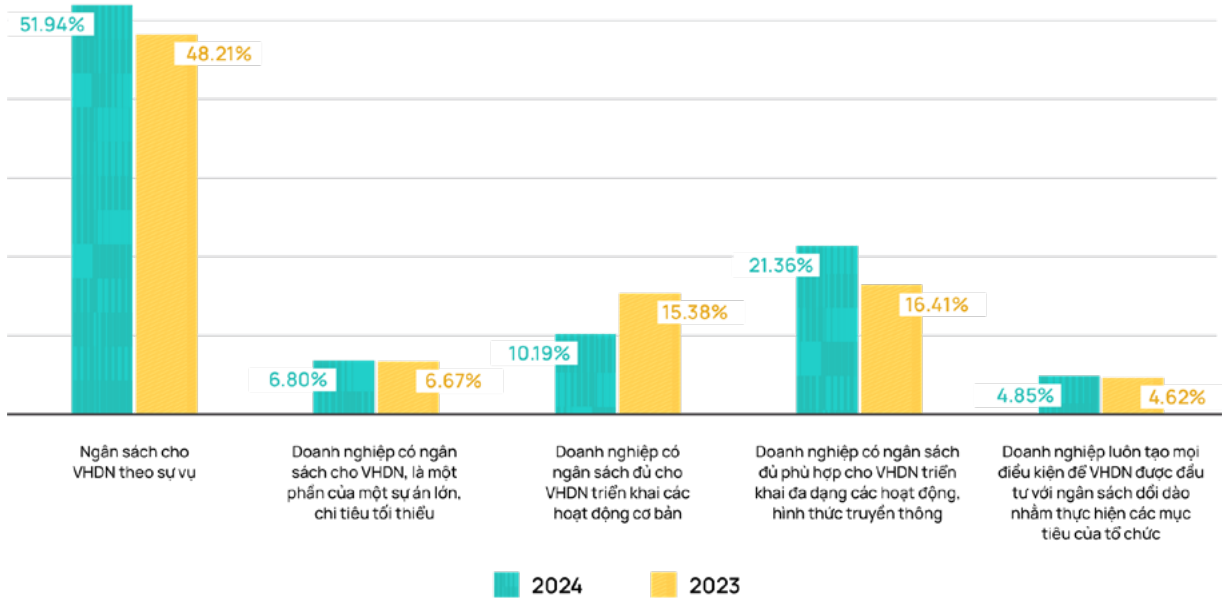


Ngân sách cho VHDN tăng so với 2023, dự kiến tiếp tục tăng trong năm 2025.

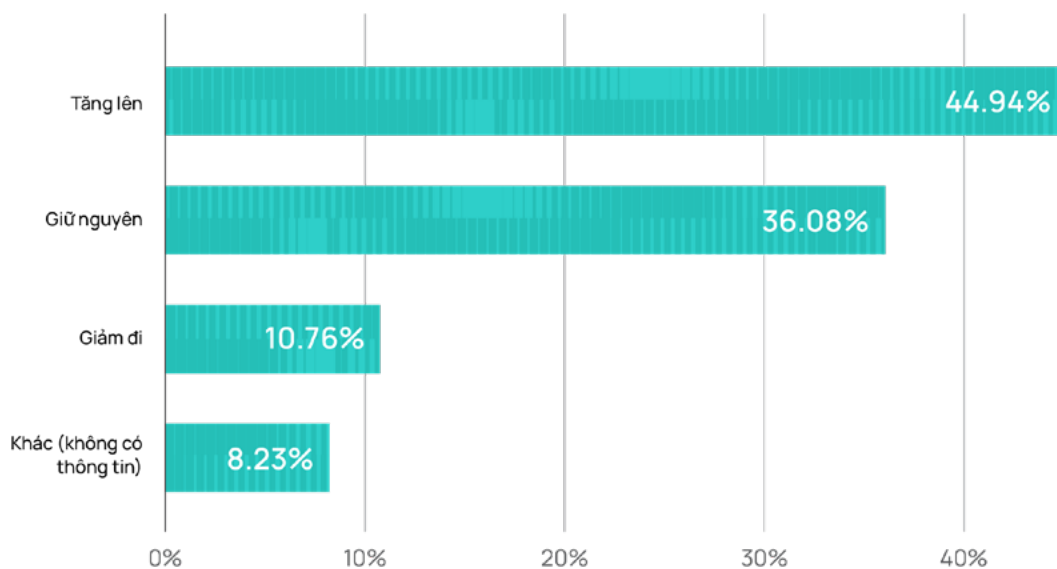
**26.21%** doanh nghiệp cho biết họ có đủ hoặc dồi dào ngân sách để triển khai các hoạt động VHDN với nhiều hình thức đa dạng (tăng 5.18%)

**44.94%** doanh nghiệp dự kiến tăng ngân sách cho VHDN trong năm 2025

### Ngân sách cho VHDN



### Ngân sách dự kiến cho VHDN năm 2025



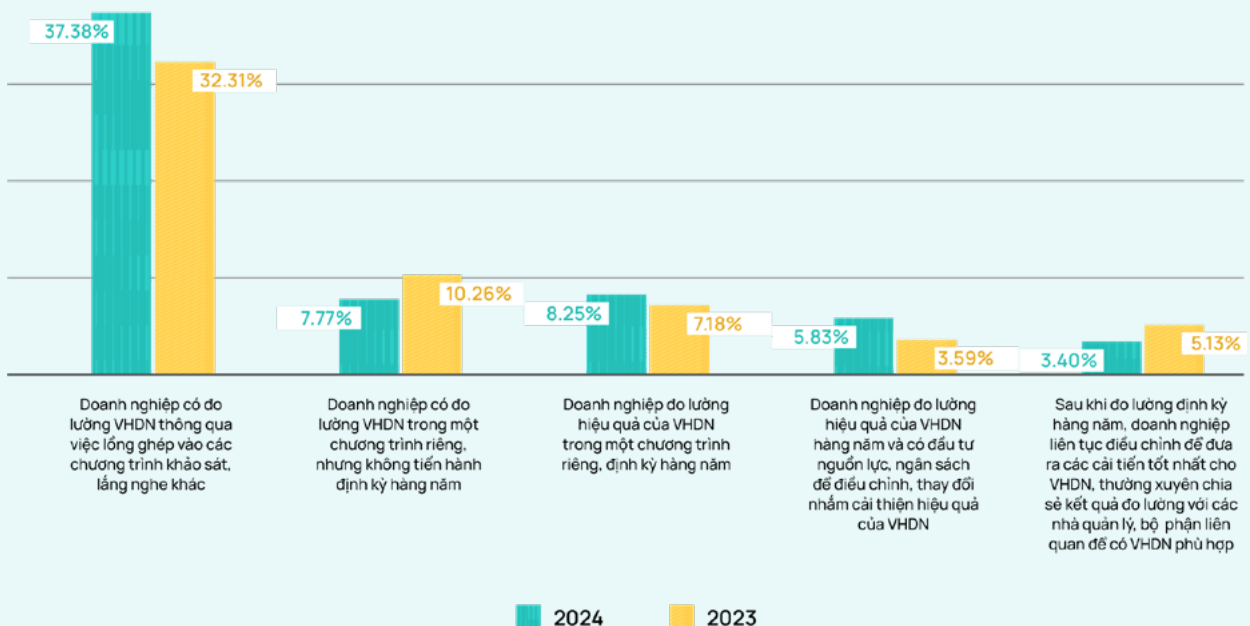


Mặc dù vẫn đứng cuối trong bảng xếp hạng 14 yếu tố, nhưng “Đo lường VHDN” đã có sự cải thiện so với năm 2023.

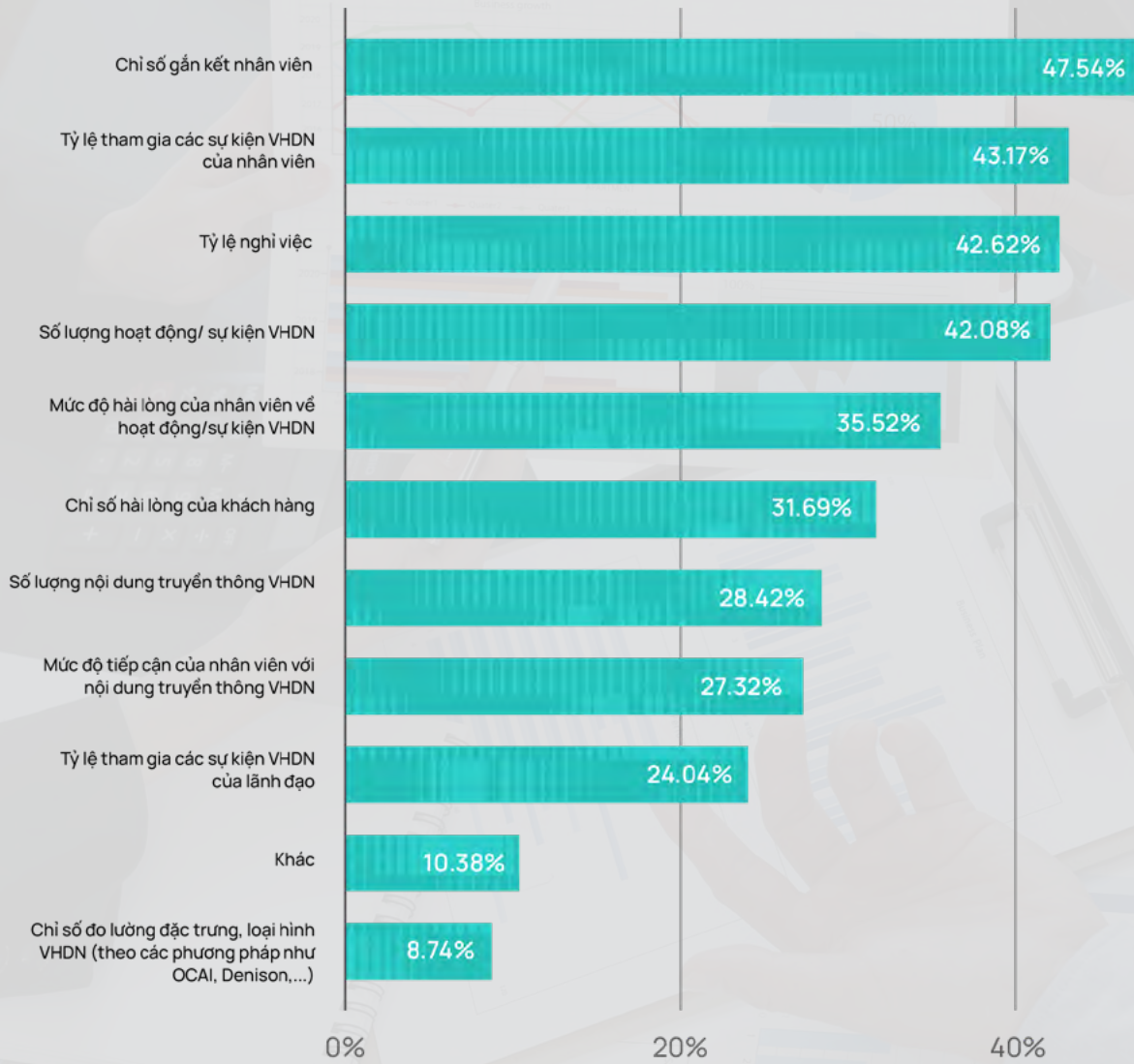
Các doanh nghiệp có xu hướng lựa chọn tích hợp đo lường VHDN với các chương trình đo lường khác (tăng 5.07%), số lượng doanh nghiệp thực hiện đo lường VHDN định kỳ hàng năm tăng nhẹ so với năm trước (tăng 1.07%), đồng thời cũng chú trọng đầu tư nguồn lực để cải thiện sau đo lường nhiều hơn (tăng 2.24%).

Chỉ số gắn kết nhân viên, tỷ lệ tham gia sự kiện VHDN, tỷ lệ nghỉ việc, số lượng hoạt động sự kiện VHDN là 4 chỉ số được sử dụng phổ biến nhất khi đo lường VHDN.

### Đo lường VHDN



**Các chỉ số được sử dụng để đo lường VHDN 2024**



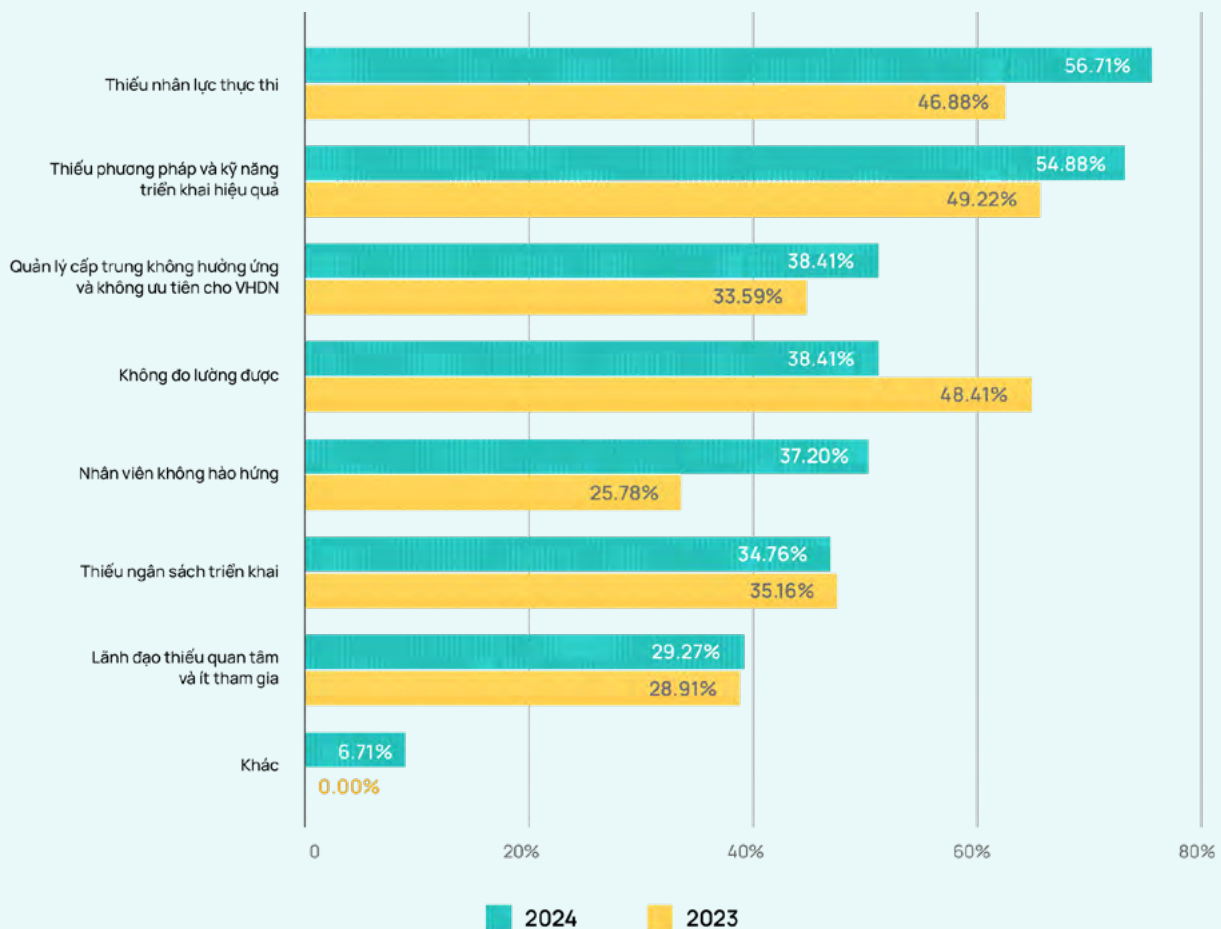
Thiếu nhân lực thực thi và thiếu phương pháp, kỹ năng triển khai hiệu quả tiếp tục là 2 khó khăn lớn nhất trong xây dựng VHDN.

Tỷ lệ doanh nghiệp gặp 2 khó khăn trên tăng so với 2023, lần lượt là 9.83% và 5.66%.

Khó khăn do không đo lường được VHDN (top 2 khó khăn của năm 2023) được cải thiện rõ rệt

↓ 10.03%

**Khó khăn xây dựng VHDN**





# Mức độ thể hiện Văn hóa số

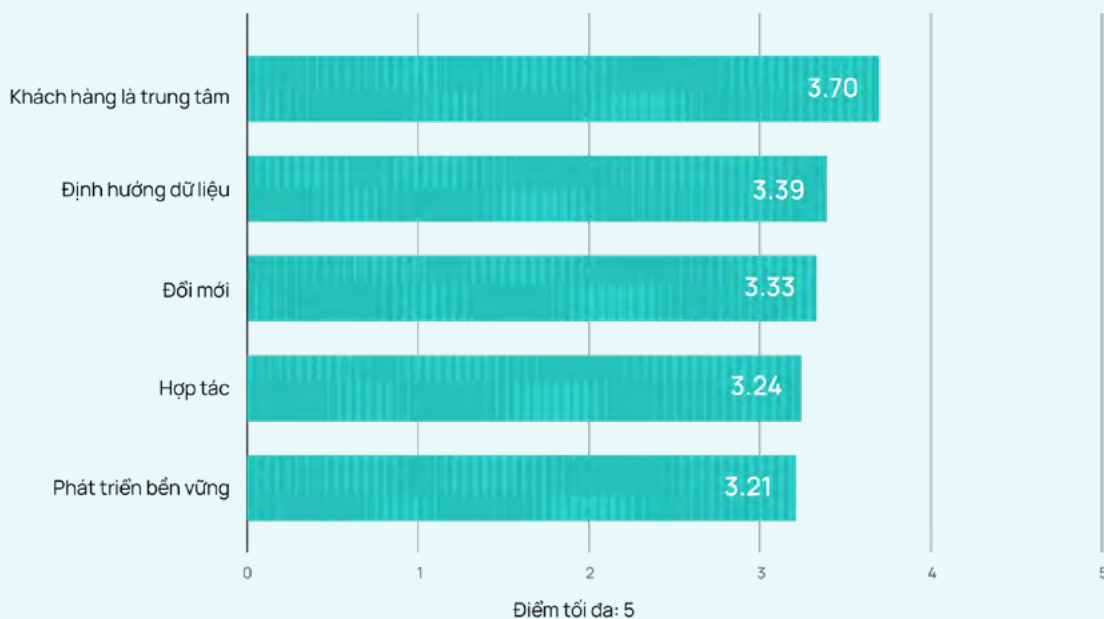




Mức độ thể hiện các đặc trưng văn hoá số chưa cao. Tuy nhiên, xây dựng văn hoá hỗ trợ cho chuyển đổi số là 1 trong 4 mục tiêu ưu tiên của phát triển VHDN năm 2025.

Điểm đánh giá cả 5 đặc trưng văn hóa số đều ở mức trung bình đến trung bình khá (từ 3.20 - 3.70, trên thang điểm 5).

**Mức độ thể hiện văn hóa số của tổ chức**



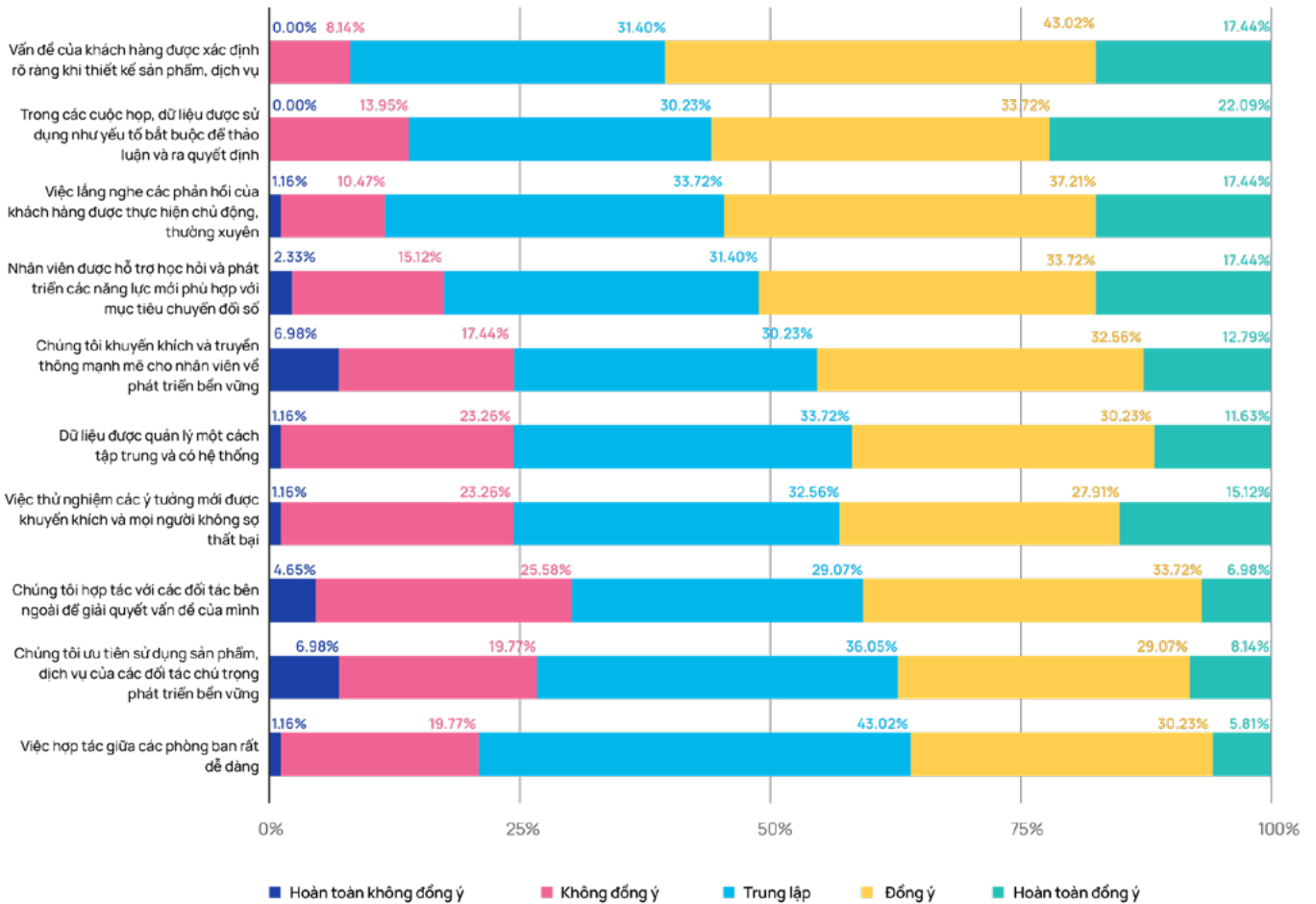
## Phát triển bền vững và Hợp tác là 2 yếu tố có mức độ thể hiện ít rõ nét nhất.

Trong 3 hành vi có mức độ thể hiện thấp nhất, trên tổng số 10 hành vi Văn hóa số, có 2 hành vi thuộc yếu tố Hợp tác và 1 hành vi thuộc yếu tố Phát triển bền vững.

### Top 3 hành vi, biểu hiện có mức độ thể hiện thấp nhất là:

1. Hợp tác giữa các phòng ban để dàng
2. Chúng tôi ưu tiên sử dụng sản phẩm, dịch vụ của các đối tác chủ trọng phát triển bền vững.
3. Chúng tôi hợp tác với các đối tác bên ngoài để giải quyết vấn đề của mình.

### Mức độ thể hiện văn hóa số của tổ chức

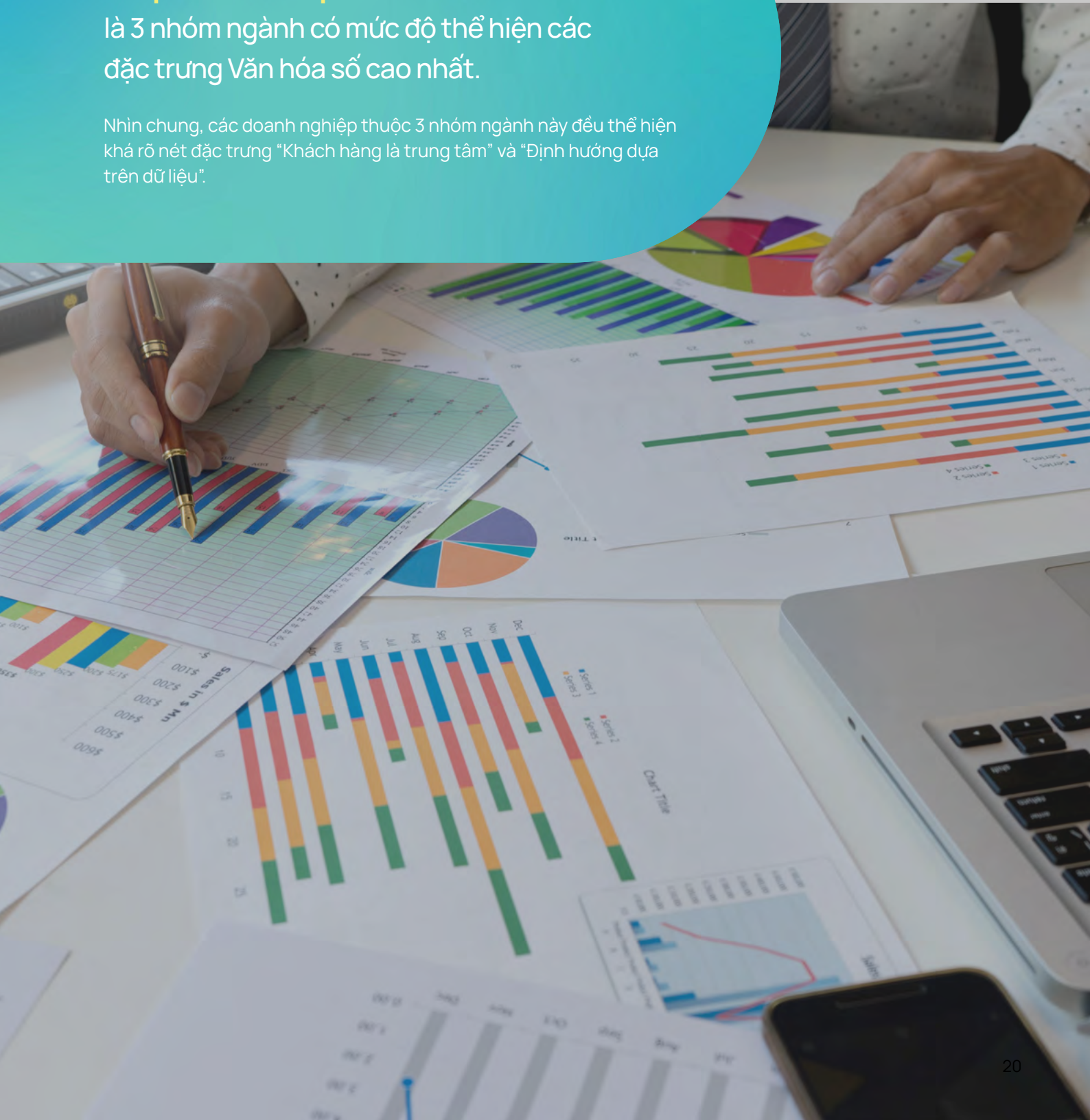


## Tài chính - Ngân hàng - Bảo hiểm Dịch vụ

### Du lịch - Khách sạn

là 3 nhóm ngành có mức độ thể hiện các đặc trưng Văn hóa số cao nhất.

Nhìn chung, các doanh nghiệp thuộc 3 nhóm ngành này đều thể hiện khá rõ nét đặc trưng “Khách hàng là trung tâm” và “Định hướng dựa trên dữ liệu”.



**Ưu tiên trong phát triển  
Văn hóa doanh nghiệp  
2025**



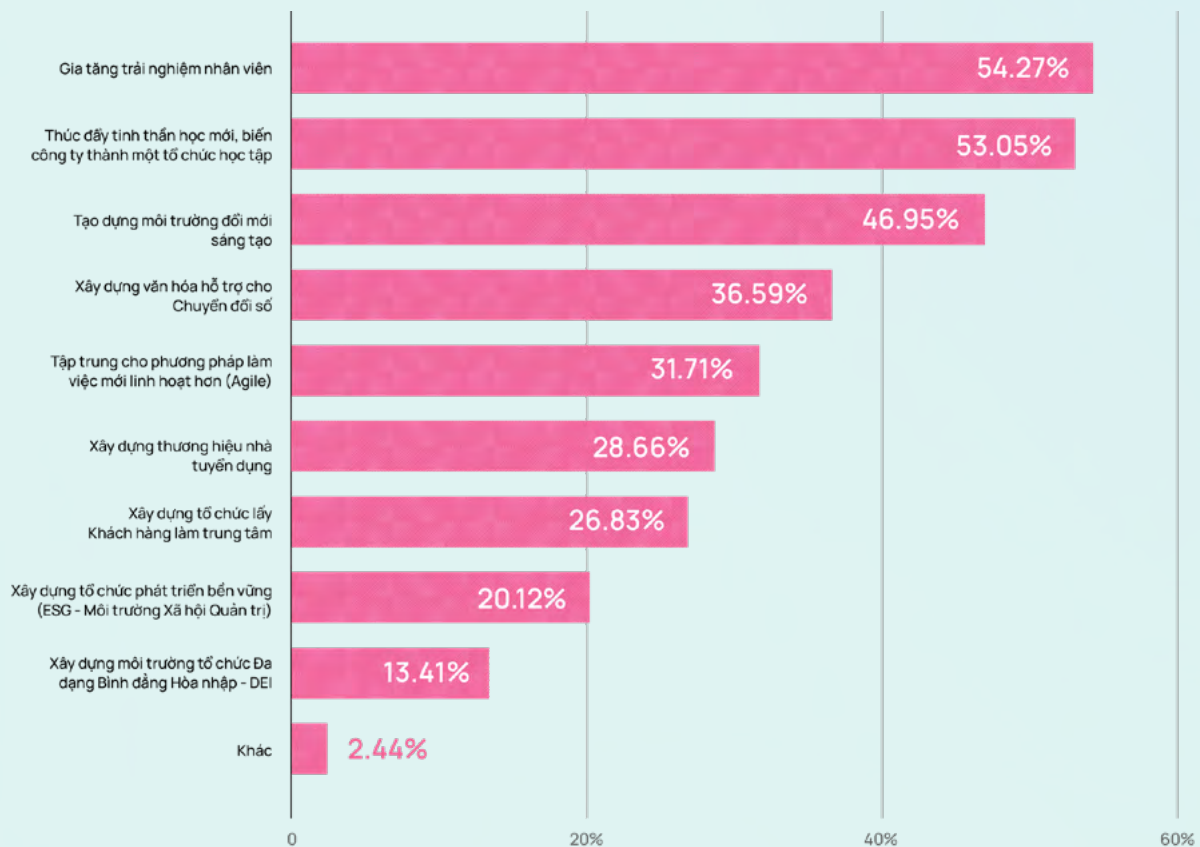
Gia tăng trải nghiệm nhân viên; Thúc đẩy tinh thần học mới, biến công ty thành một tổ chức học tập; Tạo dựng môi trường đổi mới sáng tạo tiếp tục là 3 mục tiêu ưu tiên của đa số các doanh nghiệp trong việc phát triển văn hóa năm 2025.

**54.27%** doanh nghiệp ưu tiên gia tăng trải nghiệm nhân viên

**53.05%** doanh nghiệp ưu tiên thúc đẩy tinh thần học mới, biến công ty thành một tổ chức học tập

**46.95%** doanh nghiệp ưu tiên tạo dựng môi trường đổi mới sáng tạo

**Mục tiêu ưu tiên trong phát triển VHDN năm 2025**



**Từ góc độ thực thi văn hóa, định hình và chuẩn hóa nền tảng vẫn 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.

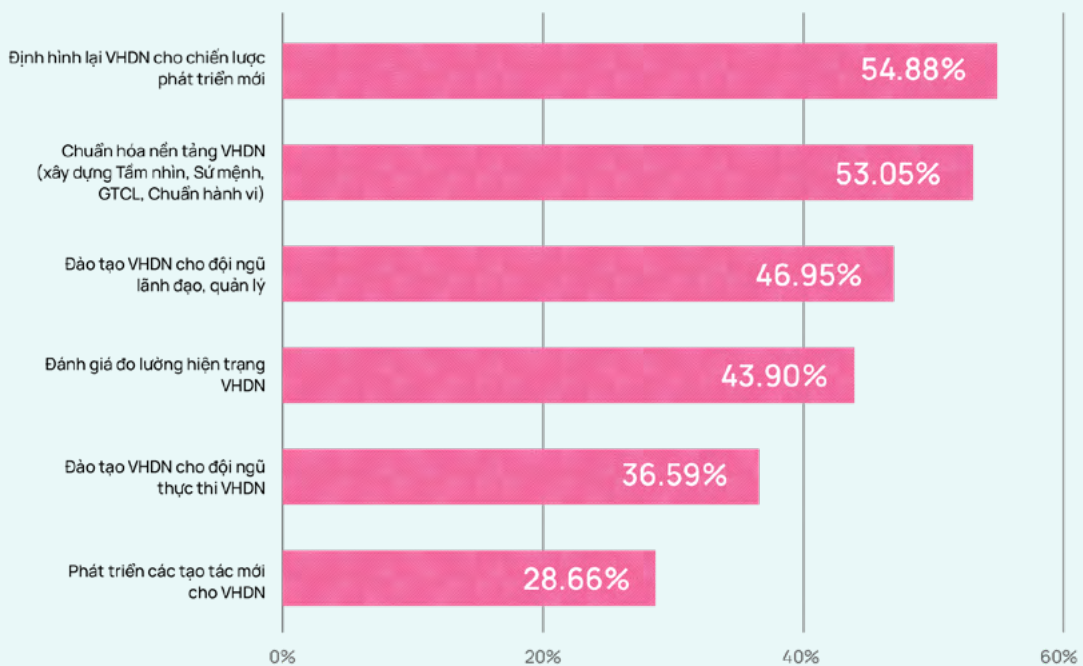
**54.88%**

ưu tiên cho Định hình lại VHDN (Tầm nhìn, Sứ mệnh, GTCL, Chuẩn hành vi) phù hợp với chiến lược phát triển mới

**53.05%**

ưu tiên cho Chuẩn hóa nền tảng VHDN

**Ưu tiên thực thi VHDN trong năm 2025**



---

# 5 xu hướng Văn hóa doanh nghiệp 2025





# 01



## Hỗ trợ người lao động thích nghi với sự thay đổi trong thời kỳ chuyển đổi



Sự thay đổi đang diễn ra liên tục, với tốc độ ngày càng nhanh chóng. Kết quả khảo sát của PwC công bố vào tháng 6/2024, tại 14 quốc gia và vùng lãnh thổ ở khu vực Châu Á - Thái Bình Dương, trong đó có Việt Nam cho biết: 97% CEO đang chủ động tái định hình doanh nghiệp để đảm bảo tính bền vững.

Tuy nhiên, không phải người lao động nào cũng sẵn sàng cho sự thay đổi này. 59% cho rằng có quá nhiều thay đổi diễn ra cùng lúc, 50% không hiểu tại sao cần thay đổi. Người lao động đang phải đối diện với nhiều biến động lớn trong công việc. Hơn hai phần ba nhân viên (68%) cho biết họ đã trải qua nhiều thay đổi trong công việc hơn trong năm vừa qua so với 12 tháng trước đó. Khoảng 48% người lao động trong khu vực đã phải học cách sử dụng công nghệ/công cụ mới và đối mặt với khối lượng công việc tăng lên trong năm vừa qua.

Nằm trong bối cảnh chung của toàn cầu, hỗ trợ người lao động thích nghi với sự thay đổi trong thời kỳ chuyển đổi sẽ trở thành vấn đề cần ưu tiên của doanh nghiệp Việt trong 2025.

# 02



## Văn hóa trở thành yếu tố quan trọng thúc đẩy chuyển đổi số và ngày càng được quan tâm

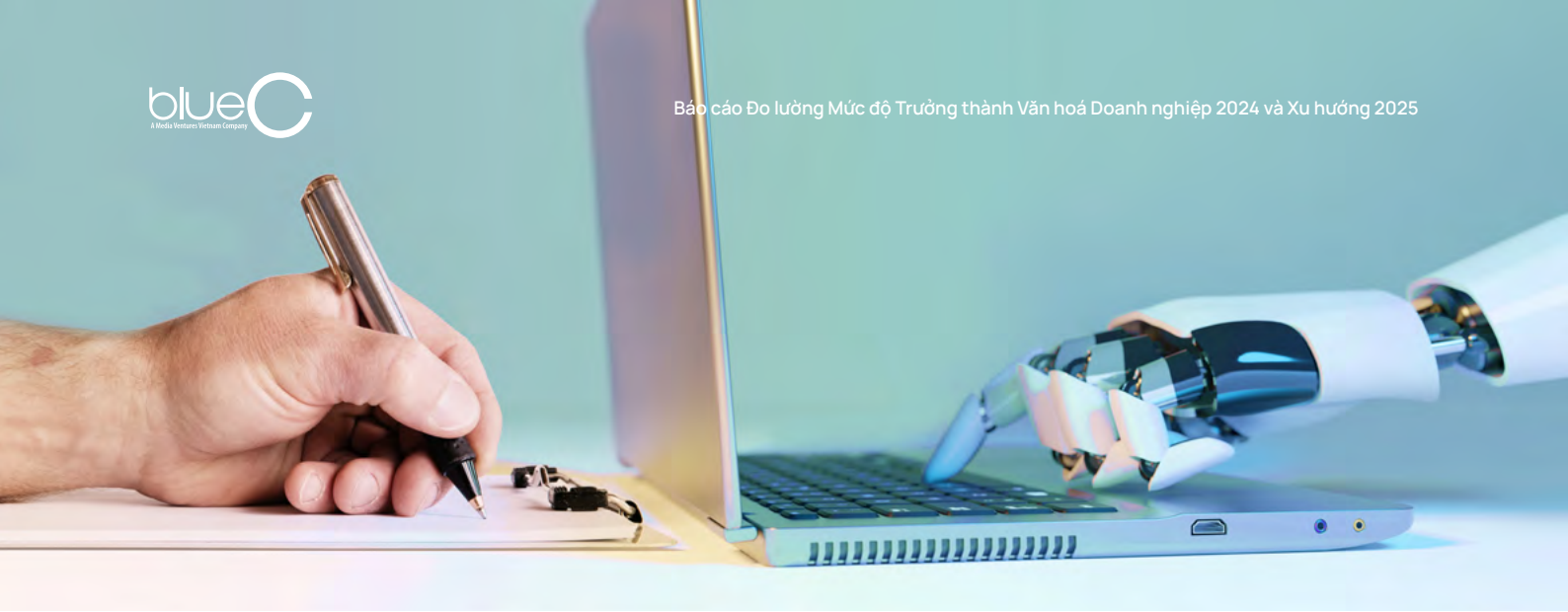
Là một trong trong 6 trụ cột quan trọng trong chuyển đổi số doanh nghiệp (theo bộ chỉ số DBI của Bộ Thông tin & Truyền thông), xây dựng văn hóa số hỗ trợ cho chuyển đổi số đang ngày càng được nhiều doanh nghiệp Việt quan tâm. 36.59%, trong tổng số 206 doanh nghiệp tham gia khảo sát đo lường của Blue C, lựa chọn văn hóa số là mục tiêu ưu tiên trong phát triển VHDN năm 2025, xếp thứ 4 trong danh sách 9 mục tiêu.

Các đặc trưng nổi bật của văn hóa số cũng đã được nhận diện, cụ thể:

- + **Khách hàng là trung tâm:** Tạo ra những trải nghiệm tích cực cho khách hàng thông qua sản phẩm, dịch vụ và các mối quan hệ.
- + **Định hướng dữ liệu:** Sử dụng dữ liệu để ra quyết định với sự hỗ trợ của công nghệ.
- + **Đổi mới:** Xây dựng và liên tục cải tiến sản phẩm, quy trình; chấp nhận rủi ro và thử nghiệm các sáng kiến mới.
- + **Hợp tác:** Hợp tác liên phòng ban trong tổ chức và với các đối tác trong hệ sinh thái để cùng tạo ra các giải pháp đột phá.
- + **Phát triển bền vững:** Văn hóa số giúp tạo dựng một môi trường làm việc tiến bộ, phù hợp với các tiêu chuẩn môi trường, xã hội và quản trị doanh nghiệp (ESG) theo xu thế hiện đại.

Trong năm 2025, trước áp lực của thị trường và yêu cầu từ chính phủ, chuyển đổi số doanh nghiệp càng trở nên mạnh mẽ, việc đầu tư phát triển văn hóa số để gỡ bỏ các rào cản của chuyển đổi số là điều mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng cần phải lưu tâm.





# 03



## Tăng cường đào tạo sử dụng AI trong công việc.

Ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) trong công việc tiếp tục sẽ là xu hướng chủ đạo trong năm 2025 cả trên thế giới và Việt Nam. Điều này đặt ra thách thức lớn về sự thay đổi kỹ năng của người lao động. Người lao động cần nâng cao hiểu biết và khả năng thích ứng với công nghệ để tận dụng tối đa tiềm năng của AI, đảm bảo rằng AI trở thành công cụ hỗ trợ hiệu quả.

Một nghiên cứu mới công bố của Gallup cho biết: Kể từ khi Chat GPT ra mắt vào năm 2022, các nhà lãnh đạo đã đầu tư đáng kể vào AI để tăng năng suất và dịch vụ khách hàng trong tổ chức của họ. Nhưng cho đến nay, việc áp dụng AI tại nơi làm việc của nhân viên vẫn chưa theo kịp kỳ vọng. Cứ 10 nhân viên thì có gần 7 người cho biết họ không bao giờ sử dụng AI; chỉ có 1 người sử dụng hàng ngày hoặc hàng tuần. Những con số này về cơ bản vẫn không thay đổi từ năm 2023 đến năm 2024. Thậm chí, số lượng nhân viên cho biết họ cảm thấy thoải mái khi làm việc với AI đã giảm 6% trong năm nay.

Đây có thể là dấu hiệu cho thấy nguyện vọng và tầm nhìn của các nhà lãnh đạo về việc sử dụng AI tại nơi làm việc vẫn chưa được chuyển thành định hướng rõ ràng hoặc hỗ trợ cho việc áp dụng của nhân viên. Trong khi một số nhân viên sẽ hào hứng trong việc thử nghiệm, ứng dụng AI; thì vẫn còn nhiều người chưa sẵn sàng cho đến khi họ nhận được kế hoạch và đào tạo rõ ràng.

Ở một góc độ khác, việc ứng dụng ngày càng mạnh công nghệ vào công việc hàng ngày sẽ làm giảm bớt một khối lượng lớn công việc trước đây vẫn được thực hiện bởi con người. Điều này đồng nghĩa với việc doanh nghiệp cần có phương án sắp xếp cho nhân sự dôi dư những nhiệm vụ và trách nhiệm mới, cũng như đào tạo các kỹ năng mới để đáp ứng yêu cầu công việc mới cho nhóm nhân sự này.



# 04



## Tái thiết văn hóa, duy trì động lực làm việc trong và sau tinh gọn bộ máy

Chính sách của Đảng và Nhà nước về tinh gọn bộ máy, tinh giản biên chế trong bộ máy hành chính công sẽ tạo ra lượng lớn nhân sự dôi dư trên thị trường lao động, làm tăng sự cạnh tranh trong việc tìm kiếm việc làm.



Người lao động ở nhóm này có thể phải đối mặt với nhiều khó khăn do yêu cầu chuyển đổi kỹ năng để phù hợp với nhu cầu của khu vực tư nhân. Tuy nhiên, xu hướng này cũng mở ra cơ hội mới cho người lao động. Một số lao động sẽ tận dụng cơ hội để tham gia vào khu vực tư nhân đang phát triển mạnh mẽ, hoặc tự khởi nghiệp.

Các doanh nghiệp, đặc biệt là khu vực tư nhân, có thể hưởng lợi từ nguồn nhân sự dôi dư với trình độ chuyên môn cao. Đây là cơ hội tốt để thu hút nhân tài và mở rộng quy mô hoạt động. Tuy nhiên, từ góc độ văn hóa, doanh nghiệp cần chú ý đến việc tiếp nhận và hòa nhập nhân sự mới.

Còn đối với các tổ chức công, sau khi tinh giản biên chế, cần chú trọng tái thiết văn hóa tổ chức để duy trì động lực và hiệu quả công việc. Sự thay đổi cơ cấu không chỉ làm giảm số lượng nhân sự mà còn ảnh hưởng đến tâm lý của những người ở lại. Do đó, việc củng cố niềm tin nội bộ và khuyến khích sự đồng lòng của từng cá nhân là yếu tố then chốt để tiếp tục phát triển.

Ngoài ra, tổ chức cũng cần chú trọng đào tạo và phát triển năng lực cho nhóm nhân sự ở lại. Khi bộ máy gọn nhẹ hơn, mỗi vị trí đều cần đảm nhiệm nhiều trọng trách hơn. Cung cấp các chương trình bồi dưỡng kỹ năng sẽ giúp nhân viên thích nghi với vai trò mới để duy trì hiệu quả công việc.

# 05



## Tập trung vào sự quan tâm tại nơi làm việc

Trong môi trường làm việc nhiều biến động như ngày nay, nhân viên sẽ đánh giá mức độ quan tâm mà tổ chức dành cho họ và cân nhắc liệu nó có xứng đáng với nỗ lực và sự gắn bó của họ không. Thách thức lớn của doanh nghiệp trong năm 2025 đó là thu hẹp khoảng cách giữa phúc lợi mà doanh nghiệp mang đến cho nhân viên và những gì nhân viên cần để tồn tại và phát triển.

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể bắt đầu bằng cách đặt sự quan tâm làm trung tâm trong chiến lược văn hóa của mình. Theo nghiên cứu của O.C. Tanner, khi nhân viên cảm thấy tổ chức quan tâm đến họ, khả năng họ cảm thấy phát triển tăng 378%. Ngược lại, khi không cảm thấy được quan tâm, khả năng phát triển giảm 80%.

Ngoài ra, sự quan tâm đến nhân viên còn mang lại lợi ích kinh doanh, bởi vì những nhân viên phát triển tại nơi làm việc sẽ ít bị kiệt sức hơn, ít rời bỏ tổ chức hơn, khả năng gắn kết cao hơn 12 lần, khả năng làm việc xuất sắc cao hơn 7 lần.

Khả năng nhân viên  
cảm thấy phát triển

↑ 378%

khi cảm thấy tổ chức quan tâm

Khả năng nhân viên  
cảm thấy phát triển

↓ 80%

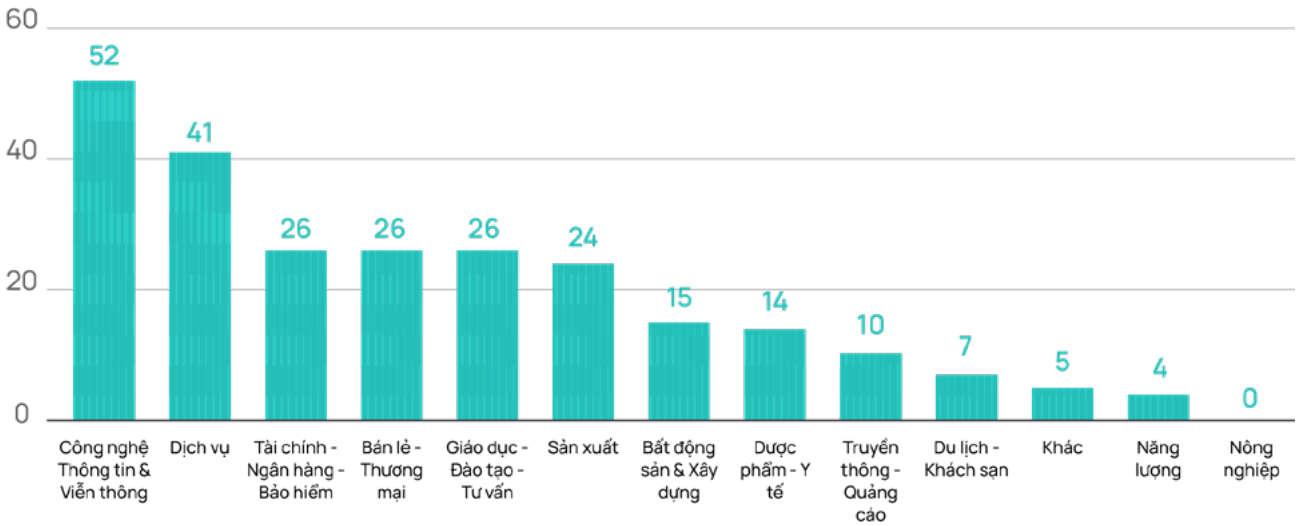
khi không cảm thấy tổ chức quan tâm

Phụ lục

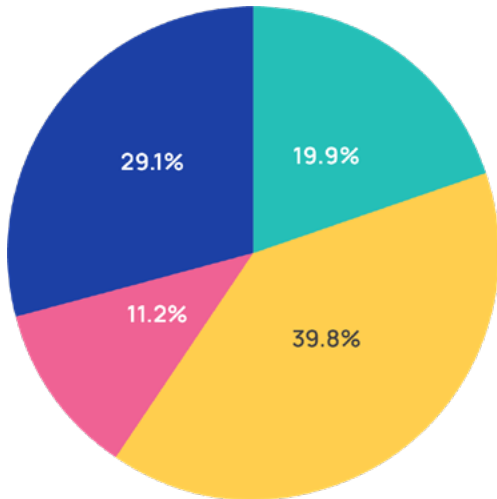


## Các doanh nghiệp tham gia khảo sát

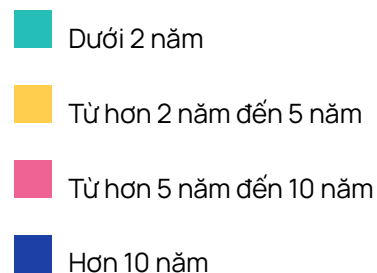
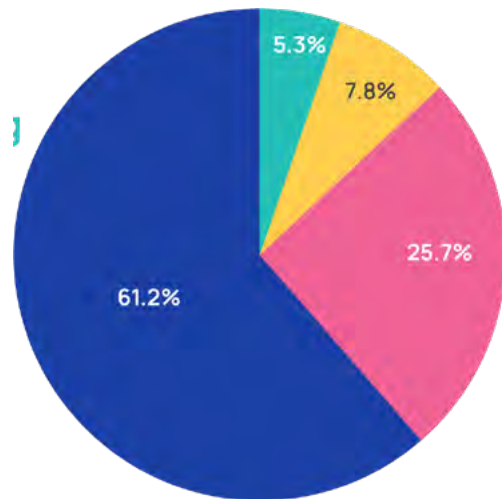
### Lĩnh vực hoạt động



### 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 4 năm triển khai (2021 - 2024), chương trình khảo sát đo lường VHDN đã được đón nhận và tham gia của hơn 700 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 2024, chương trình mở rộng nội dung khảo sát về mức độ thể hiện các đặc trưng Văn hóa số giúp cho các nhà quản lý có thêm các căn cứ để đánh giá hiện trạng và xây dựng kế hoạch VHDN trong bối cảnh Chuyển đổi số dự kiến sẽ rất mạnh mẽ trong năm 2025.







## 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.



## 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. Văn hóa số
5. Thương hiệu nhà tuyển dụng
6. Nhân viên làm đại sứ thương hiệu
7. Chiến lược nội dung
8. Đào tạo và huấn luyện

LIÊN HỆ BLUE C ĐỂ ĐƯỢC TƯ VẤN  
TOÀN TRÌNH VỀ XÂY DỰNG  
VĂN HÓA DOANH NGHIỆP



**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](mailto:info@bluec.vn)

🌐 Website: [www.bluec.vn](http://www.bluec.vn)