



BÁO CÁO

Mức độ Trưởng thành Văn hóa Doanh nghiệp
Văn hóa Đổi mới Sáng tạo 2025
& Xu hướng 2026





Báo cáo

Mức độ Trưởng thành Văn hóa Doanh nghiệp,
Văn hóa Đổi mới Sáng tạo 2025
& Xu hướng 2026

MỤC LỤC

1	Tóm tắt các nhận định chính	5
2	Bối cảnh và động lực vĩ mô	8
3	Về báo cáo và phương pháp đo lường	10
4	Kết quả đo lường CCMM 2025 và các phát hiện chính	14
5	Hiện trạng văn hóa đổi mới sáng tạo tại doanh nghiệp	28
6	Xu hướng và triển vọng phát triển văn hóa doanh nghiệp 2026	44
7	Khuyến nghị cho doanh nghiệp	51
8	Phụ lục	56



1

Tóm tắt các nhận định chính



1

Mặt bằng độ trưởng thành văn hoá doanh nghiệp Việt Nam nâng lên rõ rệt

Điểm trưởng thành văn hóa tăng lên 43,84 điểm, đưa doanh nghiệp Việt Nam trở lại Cấp độ 4 - Quản lý, phản ánh xu hướng đầu tư trở lại vào văn hóa như một nền tảng vận hành và tăng trưởng. Tỷ lệ doanh nghiệp ở cấp độ trưởng thành văn hoá thấp (1-3) giảm từ 61,03% xuống 51,49%, trong khi nhóm cấp độ cao (5-6) tăng gần gấp đôi từ 14,9% lên 27,9%.

2

Đo lường văn hóa có sự cải thiện lớn, dù vẫn là điểm yếu lớn nhất

Nhóm “Đo lường” có mức tăng +0,52 điểm, tỷ lệ đo lường định kỳ gần 30%, cho thấy doanh nghiệp bắt đầu chú trọng quản trị văn hóa bằng dữ liệu thay vì cảm tính.

3

Chuẩn hành vi ngày càng rõ nét và được áp dụng thực tế hơn

26,94% doanh nghiệp đã áp dụng chuẩn hành vi vào công việc hằng ngày (gấp đôi năm 2024), chứng minh sự chuyển hóa giá trị thành hành động đang diễn ra ngày càng thực chất. Doanh nghiệp đã chú trọng hơn việc đưa Giá trị cốt lõi vào thực tế, giúp nền tảng văn hóa thực sự “sống” trong tổ chức.

4

Câu chuyện và biểu tượng văn hóa trở thành “vũ khí mới”

Hơn 52% doanh nghiệp đã lưu trữ và lan tỏa câu chuyện nội bộ, giúp củng cố bản sắc, đưa văn hóa trở thành một phần nhận diện và tài sản thương hiệu.

5

Doanh nghiệp thận trọng hơn khi phân bổ ngân sách cho văn hóa

45,54% doanh nghiệp vẫn duy trì ngân sách thường xuyên cho hoạt động văn hoá, nhưng tỷ lệ doanh nghiệp gặp khó khăn khi xin ngân sách tăng 12,18% so với năm 2024, phản ánh áp lực cân đối giữa phục hồi kinh doanh ngắn hạn và đầu tư cho nền tảng văn hoá dài hạn.





6

Du lịch – Khách sạn dẫn đầu về mức độ trưởng thành văn hóa, Bán lẻ và Xây dựng ở nhóm thấp

Du lịch - Khách sạn đạt 56,38 điểm, đang tiến gần đến cấp độ Thẩm nhuần (cấp độ 5), ngành Bán lẻ – Thương mại, Bất động sản – Xây dựng ghi nhận điểm thấp nhất, cho thấy văn hoá vẫn chủ yếu ở giai đoạn Thiết kế (cấp độ 3).

7

Văn hóa đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp Việt Nam ở mức trung bình khá

Điểm trung bình văn hóa đổi mới sáng tạo là 3,81/5, cho thấy đổi mới sáng tạo đã xuất hiện trong hệ giá trị và hành vi, nhưng chưa trở thành một năng lực sâu rộng, đặc biệt ở các doanh nghiệp lâu năm hoặc ngành có tính rủi ro thấp.

8

Giá trị văn hóa và hành vi của nhân viên là hai yếu tố thúc đẩy đổi mới mạnh nhất

Tinh thần học hỏi (4,02 điểm), sáng tạo và sự chủ động của nhân viên là động lực chính giúp doanh nghiệp đổi mới, trong khi mức độ chấp nhận rủi ro và môi trường linh hoạt còn hạn chế.

9

Ý thức về đổi mới phụ thuộc vào lĩnh vực, quy mô và hình thức sở hữu

Truyền thông - Quảng cáo và Dược phẩm - Y tế là các ngành dẫn đầu về văn hóa đổi mới sáng tạo (trên 4 điểm). Doanh nghiệp nhà nước có mức độ trưởng thành văn hóa đổi mới sáng tạo thấp nhất (3,63 điểm), chủ yếu do môi trường kém linh hoạt và ít chấp nhận rủi ro.

10

Rào cản lớn nhất đối với đổi mới sáng tạo nằm ở môi trường tổ chức và năng lực triển khai

Dù nhân viên sẵn sàng học hỏi, doanh nghiệp vẫn thiếu cơ chế khuyến khích rủi ro, thiếu chương trình đào tạo kỹ năng đổi mới và chưa được ghi nhận đầy đủ từ thị trường.



2

Bối cảnh và động lực vĩ mô





Việt Nam đang bước vào giai đoạn phát triển có ý nghĩa lịch sử. Đại hội XIII của Đảng đã xác định tầm nhìn chiến lược: đến năm 2030, trở thành quốc gia công nghiệp hiện đại, thu nhập trung bình cao; và đến năm 2045, vươn lên nước phát triển, thu nhập cao.

Năm 2025 vì thế được xem là năm bản lề trong tiến trình hiện thực hóa tầm nhìn này: giai đoạn chuyển từ phục hồi sau đại dịch Covid-19 sang tăng trưởng bứt phá. Theo định hướng của Chính phủ, tăng trưởng GDP năm 2025 đặt mục tiêu 8-8,5%, làm nền cho giai đoạn tăng trưởng hai con số 2026-2030, với ba đột phá chiến lược: hoàn thiện thể chế, phát triển hạ tầng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Để đạt được mục tiêu này, Việt Nam không chỉ cần duy trì ổn định vĩ mô mà còn phải tái tạo động lực phát triển mới dựa trên đổi mới sáng tạo, năng lực tổ chức và chất lượng con người. Trong bối cảnh chuyển dịch chuỗi cung ứng, cạnh tranh

công nghệ và xu hướng phát triển bền vững, những yếu tố “mềm” như văn hoá doanh nghiệp (VHDN), năng lực đổi mới sáng tạo và sự thích ứng của con người đang trở thành điều kiện tiên quyết cho tăng trưởng dài hạn.

Chính trong dòng chuyển dịch ấy, vai trò của văn hoá doanh nghiệp tại Việt Nam cũng đang được nhìn nhận lại. Từ chỗ từng được xem là yếu tố “mềm”, văn hoá nay được coi là năng lực lõi - yếu tố quyết định khả năng thích ứng, đổi mới và phát triển bền vững của tổ chức.

Xuất phát từ nhận thức đó, năm 2025, **Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI)** phối hợp cùng **Công ty Cổ phần Phát triển Nội dung Blue C (Blue C)** triển khai Báo cáo **“Đo lường Mức độ Trưởng thành Văn hoá Doanh nghiệp và Văn hóa Đổi mới Sáng tạo 2025 & Xu hướng 2026”**, nhằm xây dựng bộ dữ liệu thực chứng toàn diện về năng lực văn hoá và đổi mới của doanh nghiệp Việt Nam.

Báo cáo kế thừa nền tảng phương pháp luận và kinh nghiệm nghiên cứu do Blue C phát triển từ năm 2021, đồng thời mở rộng quy mô khảo sát và tăng tính đại diện dưới sự bảo trợ của VCCI. Lần đầu tiên, nghiên cứu kết hợp **mô hình CCMM** (Corporate Culture Maturity Model) và **bộ chỉ số IQ** (Innovation Quotient), cho phép đo lường song song hai trụ cột - Văn hoá và Đổi mới - như các thành phần cấu thành năng lực tổ chức hiện đại.

Kết quả báo cáo mang lại cơ sở dữ liệu định lượng và góc nhìn chiến lược, hỗ trợ cơ quan hoạch định chính sách, hiệp hội ngành nghề và lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá năng lực văn hoá nội tại, xác định khoảng cách phát triển, và hoạch định chiến lược đầu tư phù hợp cho giai đoạn 2026 - 2030.

3

Về báo cáo và phương pháp đo lường





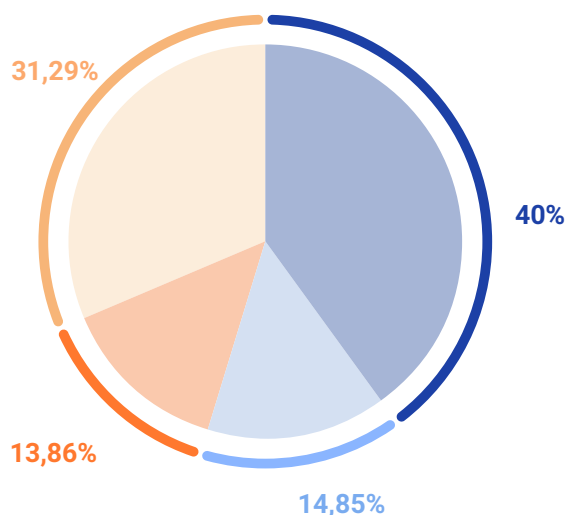
Chương trình khảo sát đo lường độ trưởng thành VHDN là chương trình được Blue C thực hiện định kỳ dành cho cộng đồng, nhằm nghiên cứu và đánh giá hiện trạng thực thi văn hóa của các doanh nghiệp tại Việt Nam. Sau 5 năm triển khai (2021-2025), chương trình đã được đón nhận và có sự tham gia của hơn 1.200 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 2025, chương trình đo lường mở rộng nội dung khảo sát về Văn hoá Đổi mới Sáng tạo, nhằm đánh giá mức độ thể hiện tinh thần đổi mới trong giá trị, hành vi và hệ thống vận hành của doanh nghiệp. Kết quả khảo sát giúp tổ chức nhận diện năng lực đổi mới như một trụ cột của văn hoá bền vững, hỗ trợ hoạch định chiến lược phát triển trong bối cảnh chuyển đổi số.

Khảo sát được thực hiện từ tháng 7 đến tháng 10 năm 2025, thu thập phản hồi từ 505 doanh nghiệp Việt Nam thuộc nhiều lĩnh vực, quy mô và loại hình

kinh tế khác nhau, phản ánh bức tranh đa dạng của cộng đồng doanh nghiệp trong giai đoạn tăng trưởng mới. Doanh nghiệp tư nhân chiếm ưu thế, bên cạnh sự góp mặt của doanh nghiệp FDI và doanh nghiệp nhà nước, giúp mẫu khảo sát có tính đại diện cao.

Khảo sát được tiến hành kết hợp trực tuyến và trực tiếp, cho phép doanh nghiệp đánh giá theo các thang đo chuẩn hoá. Người trả lời chủ yếu là lãnh đạo cấp cao, quản lý cấp trung và cán bộ phụ trách văn hoá, nhân sự hoặc truyền thông nội bộ, những người có hiểu biết trực tiếp về chiến lược và vận hành tổ chức. Nhờ vậy, kết quả phản ánh góc nhìn thực tế, có chiều sâu và mang tính chiến lược về năng lực văn hoá và đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

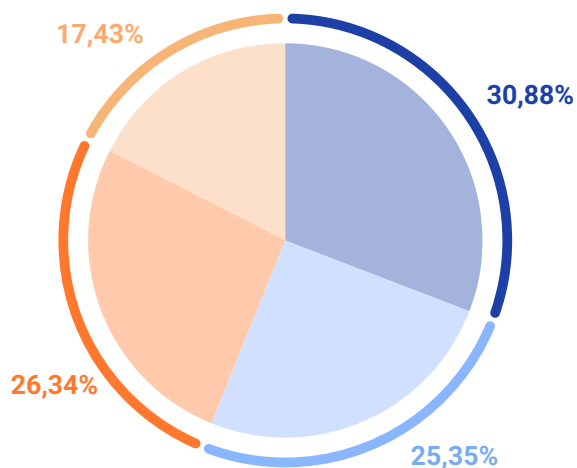
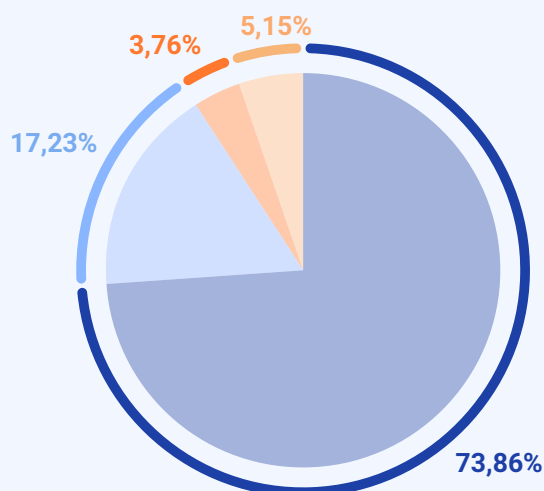


Hình 1:
Doanh nghiệp
theo lĩnh vực hoạt động

- **Sản xuất:**
202 doanh nghiệp (40%)
- **Dịch vụ:**
75 doanh nghiệp (14,85%)
- **Bán lẻ – Thương mại:**
70 doanh nghiệp (13,86%)
- **Các lĩnh vực khác:**
158 doanh nghiệp (31,29%)

Hình 2:
Doanh nghiệp
theo loại hình kinh tế

- Doanh nghiệp tư nhân: 73,86%
- Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI): 17,23%
- Doanh nghiệp nhà nước: 3,76%
- Doanh nghiệp thuộc loại hình kinh tế khác: 5,15%



Hình 3:
Doanh nghiệp
theo quy mô nhân sự

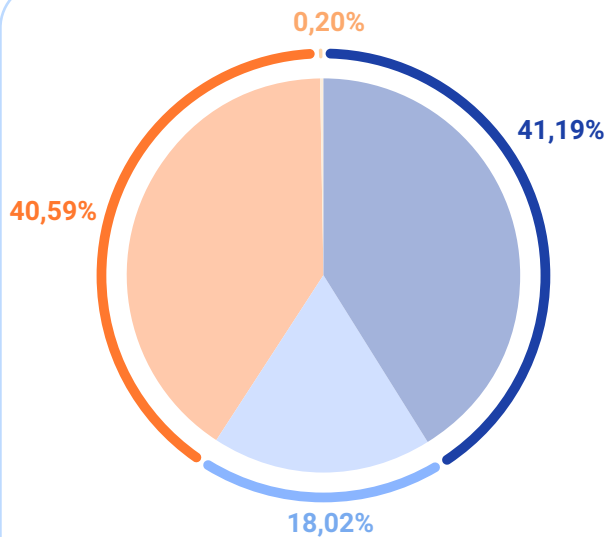
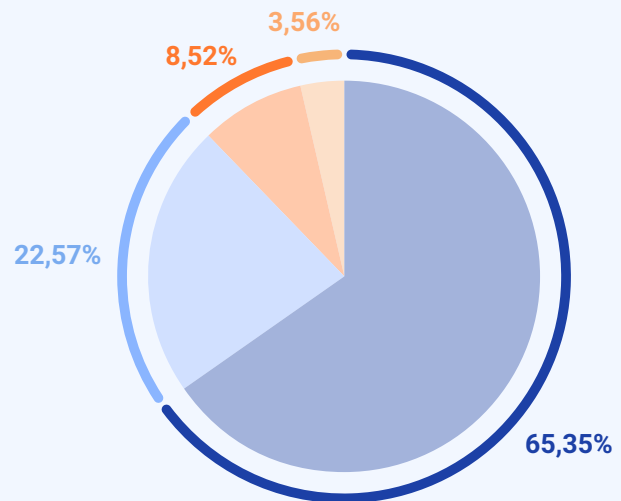
- Dưới 50 người: 30,88%
- Từ 51 - 200 người: 25,35%
- Từ 201 - 1000 người: 26,34%
- Trên 1000 người: 17,43%



Hình 4:

**Doanh nghiệp
theo thâm niên hoạt động**

- Trên 10 năm: 65,35%
- Từ 5 - 10 năm: 22,57%
- Từ 2 - 5 năm: 8,52%
- Dưới 2 năm: 3,56%



Hình 5:

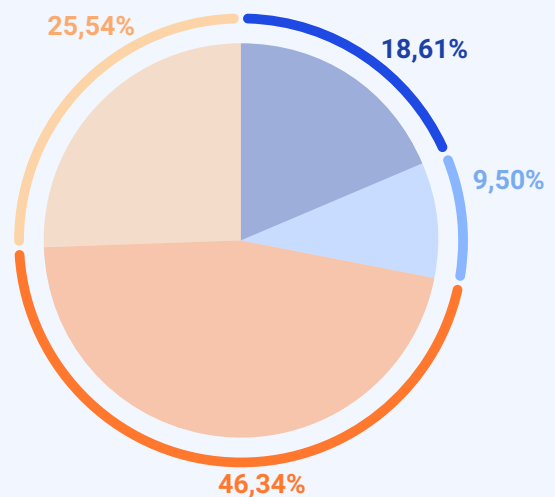
**Doanh nghiệp
theo vùng miền/vị trí địa lý**

- Miền Bắc: 41,19%
- Miền Trung: 18,02%
- Miền Nam: 40,59%
- Không xác định: 0,20%

Hình 6:

**Thông tin
người tham gia khảo sát**

- Lãnh đạo - Quản lý doanh nghiệp: 18,61%
- Nhân sự chuyên trách VHDN: 9,50%
- Nhân sự kiêm nhiệm VHDN: 46,34%
- Khác: 25,54%



4

Kết quả đo lường CCMM 2025 và các phát hiện chính





4.1

TỔNG QUAN VỀ MỨC ĐỘ TRƯỞNG THÀNH VHDN NĂM 2025

1 Văn hoá doanh nghiệp phục hồi, trở lại quỹ đạo phát triển sau giai đoạn chứng lại

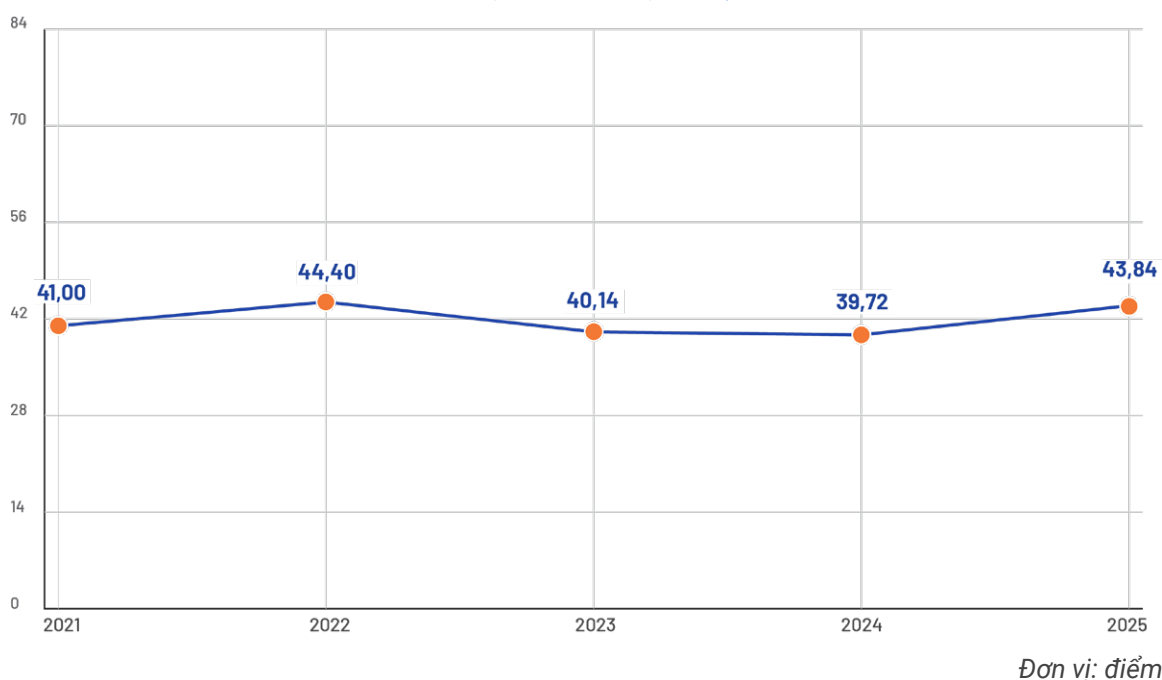
Sau hai năm đi ngang, mức độ trưởng thành văn hoá doanh nghiệp (VHDN) tại Việt Nam đã bước vào giai đoạn phục hồi rõ rệt. Kết quả đo lường năm 2025 theo mô hình CCMM đạt 43,84 điểm, tăng 4,12 điểm so với năm 2024 và cao hơn mức trung bình của hai năm gần nhất.

Với mức điểm này, doanh nghiệp Việt Nam đã vượt lên **Cấp độ 4 - Quản lý (Managed)** trong thang đo Sáu cấp độ trưởng thành, đánh dấu bước chuyển từ **"Thiết kế"** sang **"Quản lý"**.

Việc điểm trung bình tăng trở lại sau giai đoạn liên tục giảm phản ánh quá trình phục hồi có chủ đích trong nội lực doanh nghiệp Việt Nam giữa bối cảnh kinh tế đang chuyển sang giai đoạn tăng tốc mới.

Nhiều doanh nghiệp nhận ra rằng khả năng tăng trưởng bền vững không thể chỉ dựa vào công nghệ hay tái cấu trúc mô hình kinh doanh, mà phải được xây dựng từ nền tảng văn hoá, con người và niềm tin tổ chức. Việc điểm trung bình CCMM tăng 4,12 điểm cho thấy các doanh nghiệp đang chủ động đầu tư trở lại cho văn hoá, không chỉ để ổn định nội bộ, mà còn để chuẩn bị năng lực tổ chức sẵn sàng cho giai đoạn tăng trưởng và đổi mới phía trước. Sự phục hồi này phản ánh sự chuyển hướng tư duy quản trị: văn hoá được nhìn nhận như một năng lực nền, giúp doanh nghiệp vận hành hiệu quả hơn và duy trì tốc độ phát triển trong môi trường biến động.

Hình 7: Điểm trung bình CCMM giai đoạn 2021-2025



6 cấp độ trưởng thành VHDN

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 (>42-56):

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 điểm):

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.



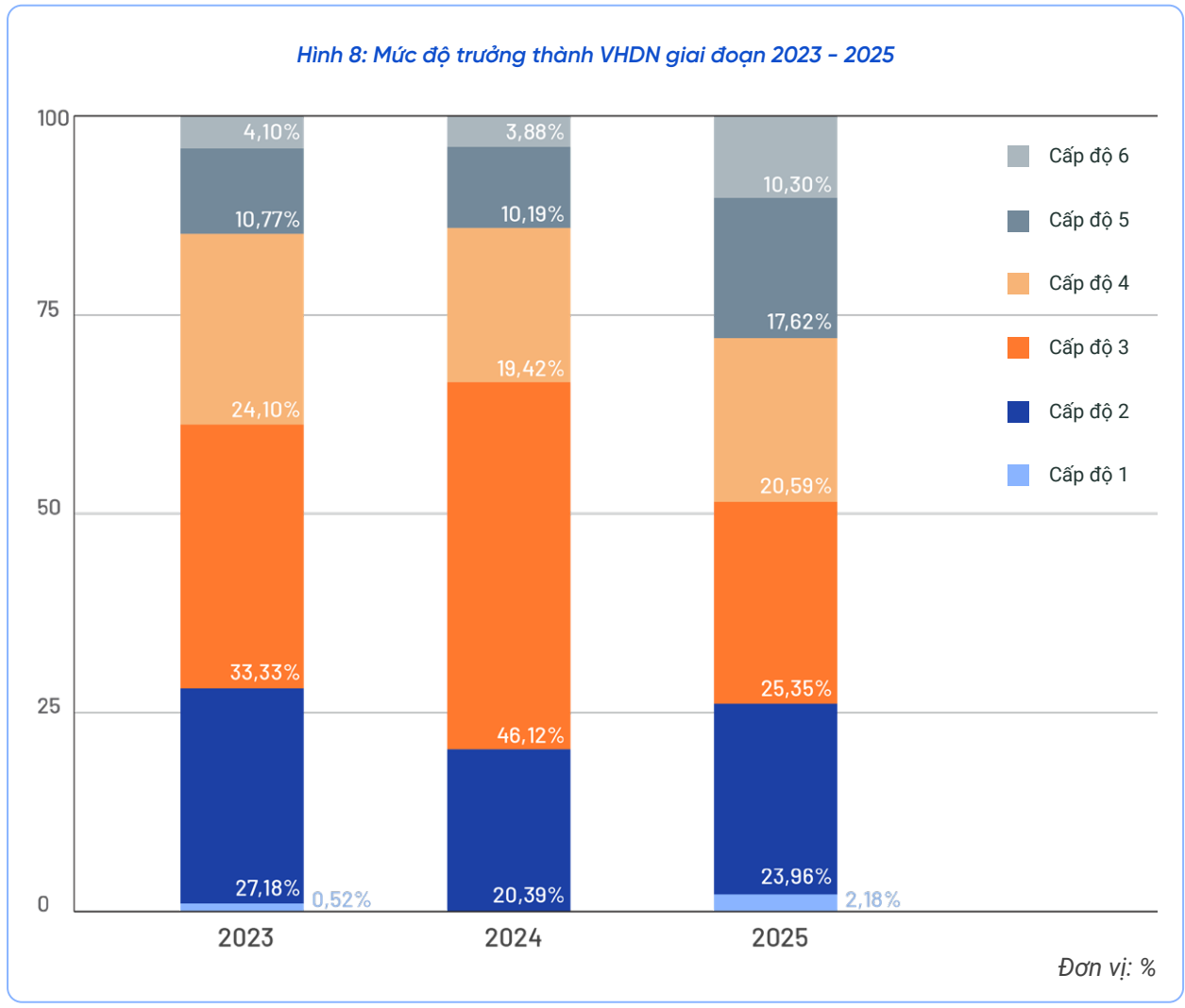
2

Số doanh nghiệp ở cấp độ văn hóa thấp giảm mạnh, doanh nghiệp ở cấp độ cao tăng nhanh: tín hiệu nâng mặt bằng chung

Trong ba năm 2023-2025, cấu trúc mức độ trưởng thành văn hoá doanh nghiệp tại Việt Nam cho thấy một xu hướng rất rõ: giảm mạnh nhóm cấp độ thấp và tăng nhanh nhóm cấp độ cao.

Tỷ lệ doanh nghiệp ở cấp độ 1-2-3 (Tự phát - Ý tưởng - Thiết kế) giảm từ 61,03% xuống 51,49%, trong khi nhóm cấp độ 5-6 (Thấm nhuần - Thống nhất) gần tăng gấp đôi, từ 14,9% lên 27,9%. Điều này cho thấy văn hoá doanh nghiệp Việt đang được nâng cấp đồng loạt, không chỉ ở một vài doanh nghiệp tiên phong.

Hình 8: Mức độ trưởng thành VHDN giai đoạn 2023 - 2025



Dù cấp độ 3 - Thiết kế vẫn chiếm tỷ trọng lớn nhất (25,35%), vai trò của nhóm này đã thay đổi từ giai đoạn hình thành sang giai đoạn chuẩn bị cho quản trị thực thi. Nhiều doanh nghiệp đã bắt đầu chuyển văn hoá từ “ý tưởng trên giấy” sang kế hoạch, quy trình và nguồn lực cụ thể.

Tổng thể ba năm cho thấy một quỹ đạo đi lên ổn định: từ “manh mún, tự phát” sang “quản lý và tích hợp”.

48,51%

doanh nghiệp tham gia
khảo sát đạt cấp độ
trưởng thành từ mức 4 trở lên.



Tổng thể giai đoạn 2023-2025 cho thấy một quỹ đạo đi lên ổn định: từ “manh mún, tự phát” sang “quản lý và tích hợp”.



4.2

MỨC ĐỘ TRƯỞNG THÀNH VĂN HÓA DOANH NGHIỆP QUA CÁC TIÊU CHÍ CỤ THỂ

3

Đo lường – điểm khó nhất nhưng cải thiện mạnh mẽ trong năm 2025

Các chỉ số cao nhất tập trung ở nhóm Nền tảng cốt lõi (3,46 điểm), phản ánh sự trưởng thành trong nhận thức của đội ngũ lãnh đạo về vai trò của VHDN và việc định hình giá trị, sứ mệnh, tầm nhìn, chuẩn hành vi. Đây là dấu hiệu tích cực cho thấy văn hoá doanh nghiệp Việt Nam đã bước ra khỏi giai đoạn “ý tưởng”.

Tuy nhiên, khoảng cách giữa giá trị được tuyên bố và hành động thực tế vẫn hiện hữu. Các nhóm Quy trình tổ chức (2,99 điểm) và đặc biệt là Đo lường (2,70 điểm) cho thấy thách thức lớn nhất vẫn nằm ở việc biến giá trị thành hệ thống có thể theo dõi và kiểm chứng.

Dù vậy, Đo lường là nhóm có sự tiến bộ đáng kể, với mức tăng +0,52 điểm so với năm 2024. Tỷ lệ doanh nghiệp thực hiện đo lường văn hóa định kỳ đã tăng gần gấp đôi, đạt 29,31%, trong khi nhóm chưa đo lường giảm còn 27,13%. Điều này cho thấy đo lường đang dần trở thành một thực hành quản trị phổ biến, đặt nền tảng để văn hoá được theo dõi bằng dữ liệu và cải tiến một cách liên tục.

Sự cải thiện này gắn liền với việc chuẩn hành vi đã được thiết lập rõ hơn, giúp doanh nghiệp xác định được “cái gì cần đo”. Đồng thời, bối cảnh chuyển đổi số và quản trị bằng dữ liệu cũng thúc đẩy doanh nghiệp coi văn hoá như một chỉ số sức khỏe tổ chức, cần theo dõi song song với năng suất và hiệu quả vận hành.



Doanh nghiệp Việt Nam đang từng bước chuyển từ cảm nhận văn hoá sang quản trị văn hoá bằng kết quả thực thi. Về dài hạn, việc duy trì đo lường định kỳ sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng dữ liệu nền tảng cho văn hoá, nhận diện khoảng cách giữa “văn hoá mong muốn” và “văn hoá thực tế”, từ đó dự báo rủi ro, can thiệp kịp thời và ra quyết định dựa trên dữ liệu thay vì cảm tính.

Bảng 1: Điểm trung bình các tiêu chí đo lường mức độ trưởng thành VHDN năm 2025 so với năm 2024

Phạm vi	Điểm trung bình năm 2025	Điểm trung bình năm 2024	Hạng mục đánh giá	2025	2024	Chênh lệch
NỀN TẢNG CỐT LÕI	3,45	3,18	Quan điểm của lãnh đạo	3,67	3,52	0,15
			Sứ mệnh/Tầm nhìn	3,60	3,35	0,25
			Giá trị cốt lõi	3,29	3,16	0,13
			Chuẩn hành vi	3,30	2,68	0,62
QUY TRÌNH TỔ CHỨC	2,99	2,72	Tuyển dụng nhân sự	3,04	2,46	0,58
			Đánh giá nhân viên	3,00	2,71	0,29
			Khen thưởng	2,90	2,48	0,42
			Đào tạo	3,07	2,96	0,11
			Bộ máy VHDN	2,93	2,98	-0,05
BIỂU HIỆN BÊN NGOÀI	3,10	2,73	Không gian vật lý	3,08	2,76	0,32
			Sự kiện VHDN	3,21	3,07	0,14
			Câu chuyện, truyền thuyết	3,02	2,35	0,67
NGÂN SÁCH	3,02	3,06	Ngân sách	3,02	3,06	-0,04
ĐO LƯỜNG	2,70	2,18	Đo lường	2,70	2,18	0,52
			Tổng	43,84	39,72	4,12
			Mức độ trưởng thành	Cấp độ 4	Cấp độ 3	

Chỉ số cao nhất

Chỉ số thấp nhất



4

Chuẩn hành vi – cầu nối giữa giá trị cốt lõi với hành động đã rõ nét hơn

Tỷ lệ doanh nghiệp chưa có chuẩn hành vi giảm 14,47%, trong khi doanh nghiệp đã xây dựng chuẩn hành vi tăng 14,48% so với năm 2024. Đáng chú ý, 26,94% doanh nghiệp đã áp dụng chuẩn hành vi trong công việc hàng ngày, gấp hơn hai lần mức 11,16% của năm trước.

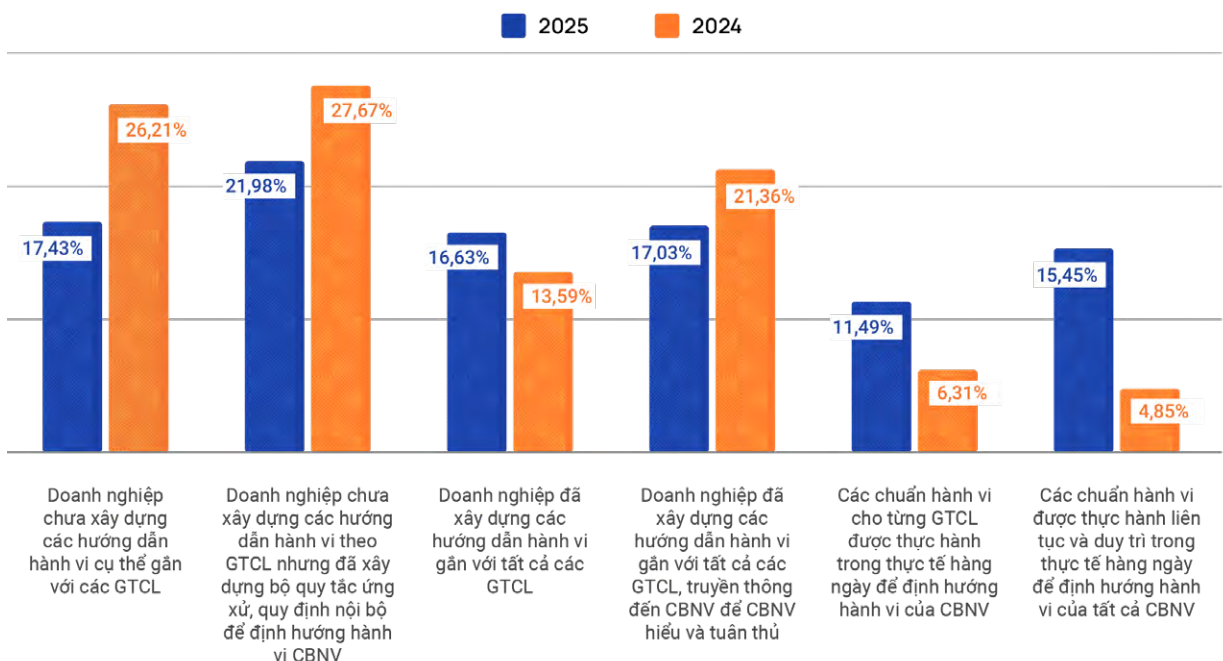
Doanh nghiệp chưa có chuẩn hành vi giảm

↓ 14,47%

Doanh nghiệp đã xây dựng chuẩn hành vi tăng

↑ 14,48%

Hình 9: Mức độ xây dựng bộ Chuẩn hành vi



Sự thay đổi này cho thấy các giá trị cốt lõi đang dần được cụ thể hoá, không còn dừng lại ở tuyên bố hay định hướng chung. Chuẩn hành vi trở thành công cụ chuyển hoá giá trị thành hành động, giúp tổ chức có cơ chế thống nhất để dẫn dắt ứng xử, ra quyết định và đánh giá hiệu quả. Khi hành vi văn hoá được phổ biến và áp dụng nhất quán, văn hoá trở nên hữu hình, đo lường được và có khả năng lan toả thực chất hơn.

5

Câu chuyện, truyền thuyết - “Vũ khí bí mật” mới

Năm 2025 ghi nhận sự chuyển dịch rõ nét trong cách doanh nghiệp thể hiện văn hoá. Văn hoá không còn bị giới hạn trong nội bộ, mà bắt đầu trở thành một phần của nhận diện và tài sản thương hiệu.

Ba yếu tố biểu hiện bên ngoài - Không gian vật lý, Sự kiện văn hoá và Câu chuyện, truyền thuyết - đều tăng điểm so với năm 2024, phản ánh xu hướng đầu tư mạnh mẽ hơn vào “phần hữu hình” của văn hoá.

52,67%

doanh nghiệp đã chủ động ghi chép và lan tỏa câu chuyện nội bộ.

Chỉ **17,82%**

chưa có ý thức lưu truyền câu chuyện, truyền thuyết.

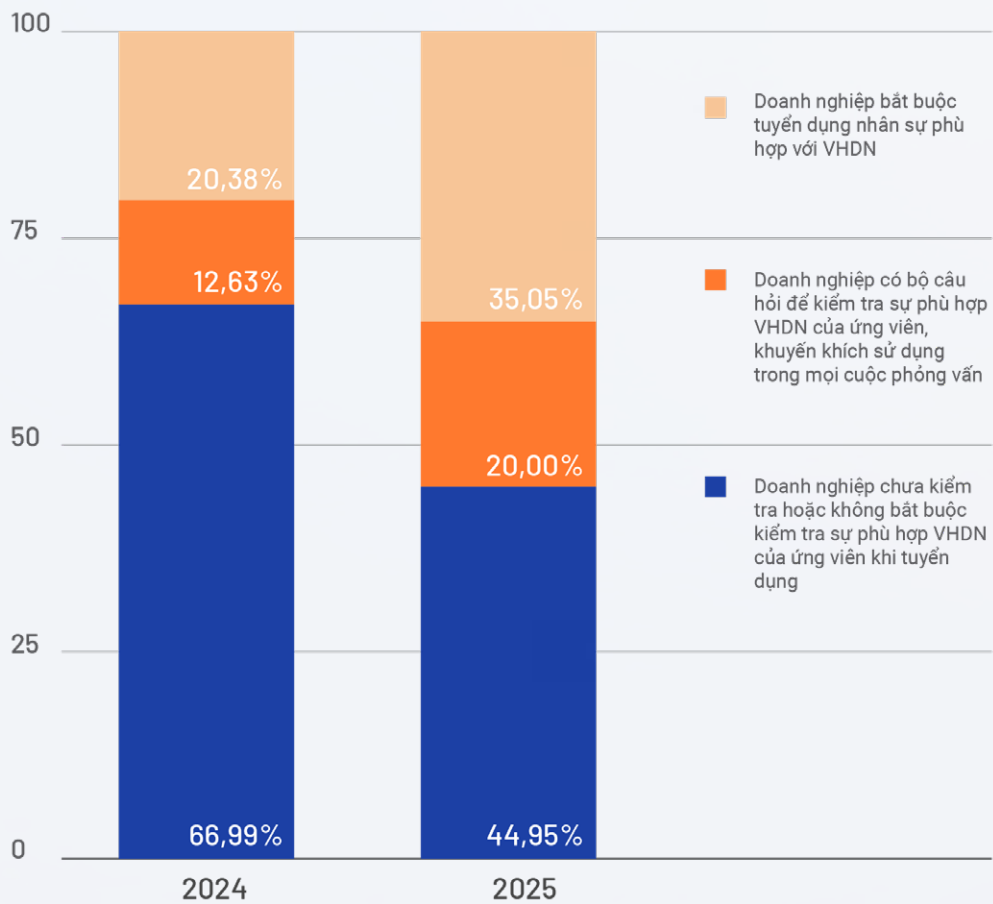
Câu chuyện, truyền thuyết đang trở thành phương thức hiệu quả nhất để chuyển hoá giá trị thành hành vi. Thay vì dừng lại ở việc tuyên bố giá trị, doanh nghiệp đã bắt đầu kể lại hành trình hình thành giá trị bằng các câu chuyện và biểu tượng mang dấu ấn riêng, giúp văn hoá trở nên dễ hiểu, dễ nhớ và dễ chia sẻ.

Trong bối cảnh tái cấu trúc và đổi mới, câu chuyện chung giúp giữ niềm tin và tái tạo tinh thần gắn kết. Đồng thời, văn hoá bước ra khỏi ranh giới nội bộ, trở thành ngôn ngữ để doanh nghiệp đối thoại với thị trường, đối tác và xã hội. Khi văn hoá được kể một cách nhất quán và được nhân viên tự hào lan tỏa, nó trở thành nguồn năng lượng thương hiệu, dấu hiệu của một tổ chức đã trưởng thành về bản sắc và quản trị.

Tuyển dụng phù hợp với giá trị cốt lõi: Từ tùy chọn sang bắt buộc

Năm 2025, tỷ lệ doanh nghiệp chưa kiểm tra sự phù hợp văn hoá của ứng viên đã giảm đáng kể, từ gần 67% xuống còn 44,95%, trong khi tỷ lệ doanh nghiệp bắt buộc tuyển dụng nhân sự phù hợp với giá trị văn hoá tăng mạnh từ 20,38% lên 35,05% so với năm 2024.

Hình 10: Tỷ lệ doanh nghiệp tuyển dụng nhân sự dựa trên Giá trị cốt lõi



Đơn vị: %

Sự dịch chuyển này cho thấy văn hoá đang được tích hợp ngày càng sâu vào chiến lược nhân sự, phản ánh xu hướng chuyển từ “tuyển người giỏi” sang “tuyển người phù hợp”. Việc đưa yếu tố văn hoá trở thành tiêu chí bắt buộc trong tuyển chọn giúp doanh nghiệp giảm rủi ro xung đột hành vi, tăng độ gắn kết nội bộ và duy trì tính nhất quán trong hệ giá trị tổ chức.

Đáng chú ý, sự thay đổi này không chỉ diễn ra ở cấp chính sách mà còn thể hiện trong thực hành tuyển dụng hàng ngày, khi văn hoá bắt đầu được cụ thể hóa thành bộ câu hỏi, tiêu chí đánh giá và quy trình sàng lọc ứng viên. Đây là bước tiến quan trọng, đánh dấu việc văn hoá được chuẩn hoá như một “bộ lọc chiến lược” trong quản trị nhân sự, giúp doanh nghiệp xây dựng đội ngũ đồng nhất về niềm tin, định hướng và phong cách làm việc, tạo nền tảng bền vững cho tăng trưởng dài hạn.

7

Thận trọng hơn với ngân sách dành cho văn hóa doanh nghiệp

Các doanh nghiệp vẫn dành sự quan tâm cho văn hoá, song có xu hướng chọn lọc hơn trong phân bổ ngân sách.

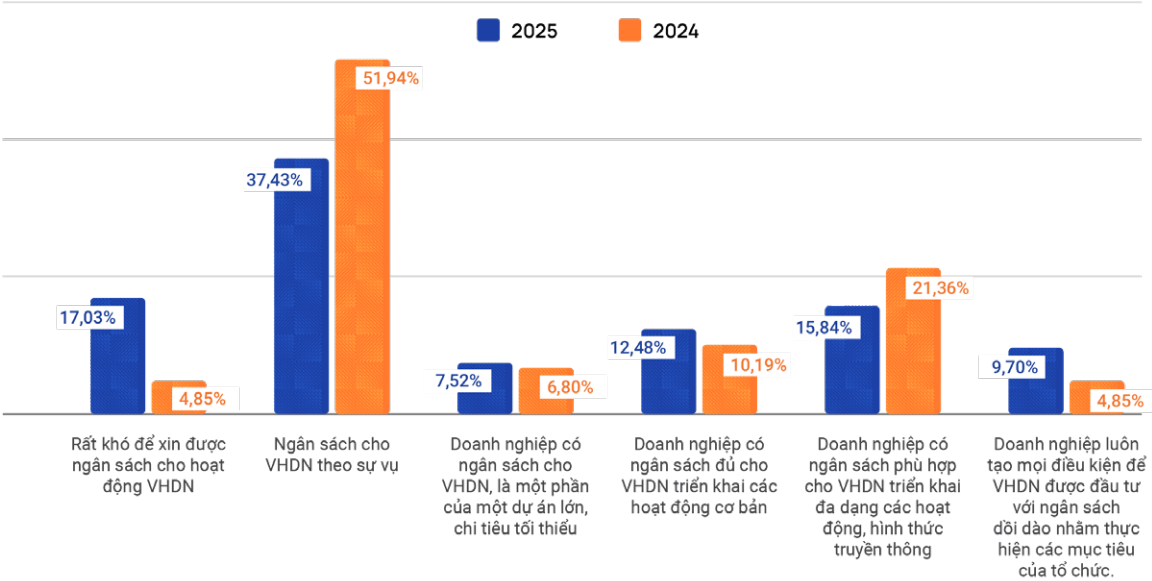
45,54% doanh nghiệp tham gia khảo sát cho biết vẫn duy trì ngân sách thường xuyên cho hoạt động văn hoá, khẳng định văn hoá tiếp tục được xem

là một phần trong chiến lược phát triển dài hạn. Tuy nhiên, tỷ lệ doanh nghiệp gặp khó khăn khi xin ngân sách tăng 12,18% so với năm 2024, phản ánh áp lực cân đối giữa phục hồi kinh doanh ngắn hạn và đầu tư cho nền tảng văn hoá dài hạn.

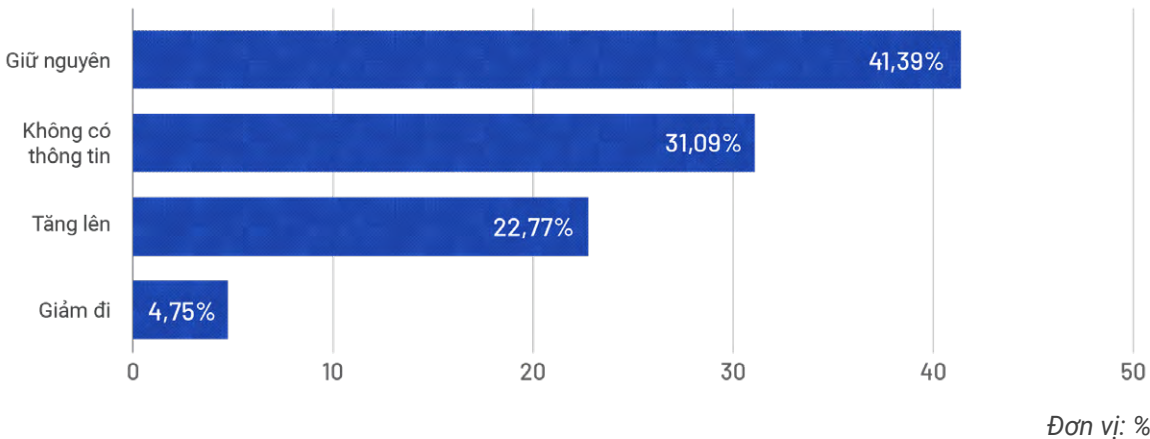
Triển vọng năm 2026 cho thấy xu hướng duy trì thay vì mở rộng: hơn 70% doanh nghiệp dự kiến giữ nguyên hoặc chưa có kế hoạch tăng ngân sách văn hoá, trong khi chỉ khoảng 20% dự định mở rộng đầu tư.

Điều này cho thấy các doanh nghiệp không cắt giảm văn hoá, nhưng đang điều chỉnh chiến lược đầu tư theo năng lực tài chính và ưu tiên thực tế, hướng tới hiệu quả và tính bền vững trong giai đoạn kinh tế còn nhiều biến động.

Hình 11: Mức độ phân bổ ngân sách cho VHDN năm 2025



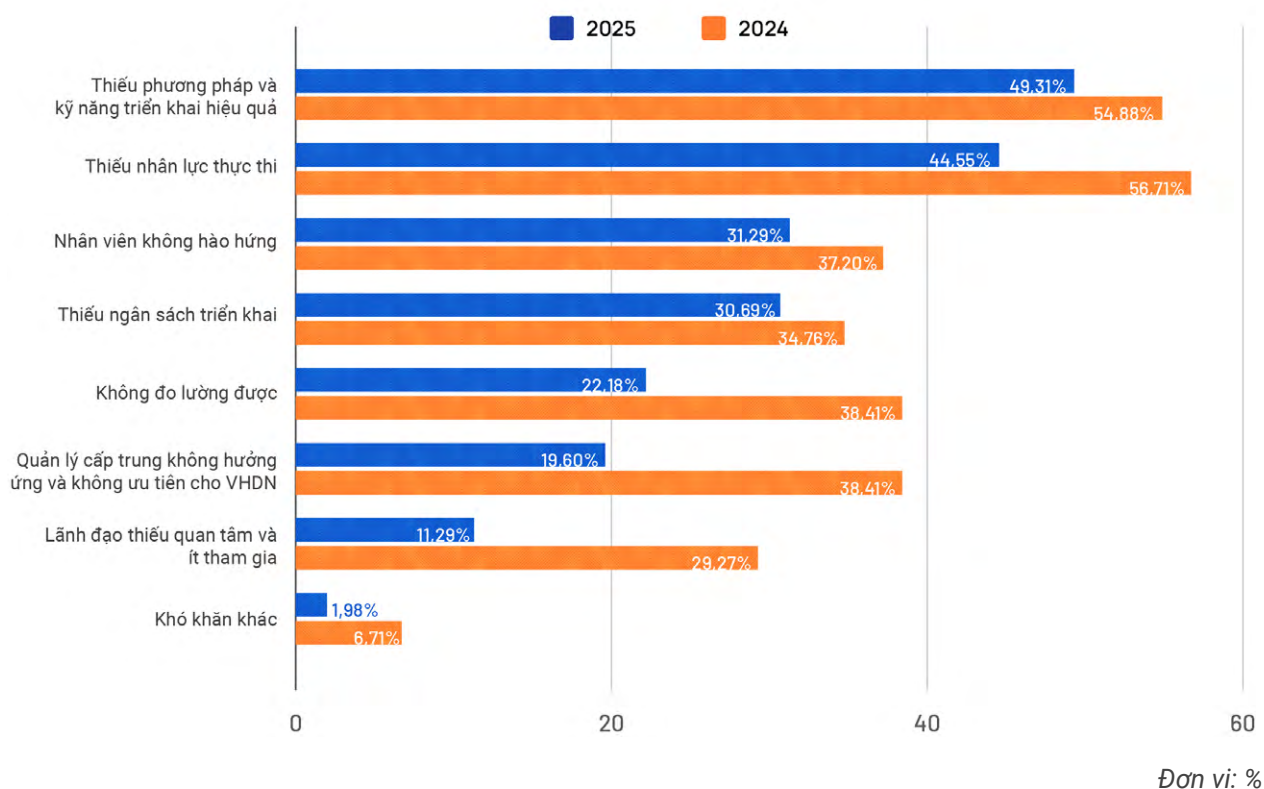
Hình 12: Mức chi ngân sách dự kiến cho VHDN năm 2026



Khó khăn chuyển từ "thiếu người làm" sang "thiếu cách làm"

Năm 2025, các khó khăn trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp có sự dịch chuyển rõ rệt. Tỷ lệ doanh nghiệp gặp trở ngại do thiếu nhân lực thực thi giảm từ 56,7% năm 2024 xuống 44,6%, trong khi thiếu phương pháp và kỹ năng triển khai hiệu quả vẫn là thách thức phổ biến nhất, dù cũng giảm từ 54,9% xuống 49,3%.

Hình 13: Khó khăn trong việc xây dựng VHDN 2025 so với 2024



Điều này cho thấy bài toán về nguồn lực con người đã được cải thiện, phần nào nhờ việc ứng dụng các công cụ số và trí tuệ nhân tạo (AI) trong các hoạt động văn hoá như khảo sát nội bộ, truyền thông và tổng hợp phản hồi nhân viên.

Tuy nhiên, thiếu phương pháp triển khai bài bản và công cụ đo lường phù hợp vẫn là khoảng trống

lớn nhất, cản trở doanh nghiệp chuyển từ nhận thức sang quản trị văn hoá một cách hệ thống. Sự thay đổi này phản ánh giai đoạn phát triển mới của doanh nghiệp Việt Nam: từ việc khắc phục thiếu hụt nhân lực sang tìm kiếm cách thức và năng lực quản trị chuyên sâu để văn hoá thực sự trở thành một phần vận hành bền vững.



9

Du lịch – Khách sạn dẫn đầu, Bán lẻ và Xây dựng ở nhóm thấp

Kết quả đo lường cho thấy sự chênh lệch đáng kể giữa các lĩnh vực về mức độ trưởng thành văn hoá doanh nghiệp.

Du lịch - Khách sạn đạt mức cao nhất với 56,38 điểm, vượt ngưỡng trung bình và tiến gần đến cấp độ **Thấm nhuần** (Cấp độ 5). Nhóm **Năng lượng** (54,57), **Tài chính - Ngân hàng - Bảo hiểm** (54,47) và **Dược phẩm - Y tế** (52,50) cũng đạt trên 50 điểm, phản ánh mức độ đầu tư cao và hệ thống văn hoá tương đối hoàn thiện.

Nhóm giữa gồm **Công nghệ thông tin & Viễn thông** (47,07), **Sản xuất** (46,50), **Truyền thông - Quảng cáo** (45,42), **Nông nghiệp** (45,39) và **Giáo dục - Tư vấn** (44,94) cho thấy văn hóa tổ chức

ở các doanh nghiệp lĩnh vực này đã được hoạch định và hỗ trợ bởi hệ thống quản trị, nhưng vẫn cần củng cố tính nhất quán và cơ chế đo lường để chuyển sang cấp độ **Thấm nhuần**.

Các ngành **Bán lẻ - Thương mại** (43,04), **Bất động sản - Xây dựng** (39,30) và nhóm **Khác** (37,67) ghi nhận điểm thấp nhất, cho thấy văn hoá vẫn chủ yếu ở giai đoạn **Thiết kế**.

Tổng thể, chênh lệch giữa nhóm cao và nhóm thấp lên đến gần 20 điểm, phản ánh mức độ phát triển không đồng đều giữa các lĩnh vực, và mở ra cơ hội nghiên cứu sâu hơn về các mô hình văn hoá ngành trong giai đoạn tới.

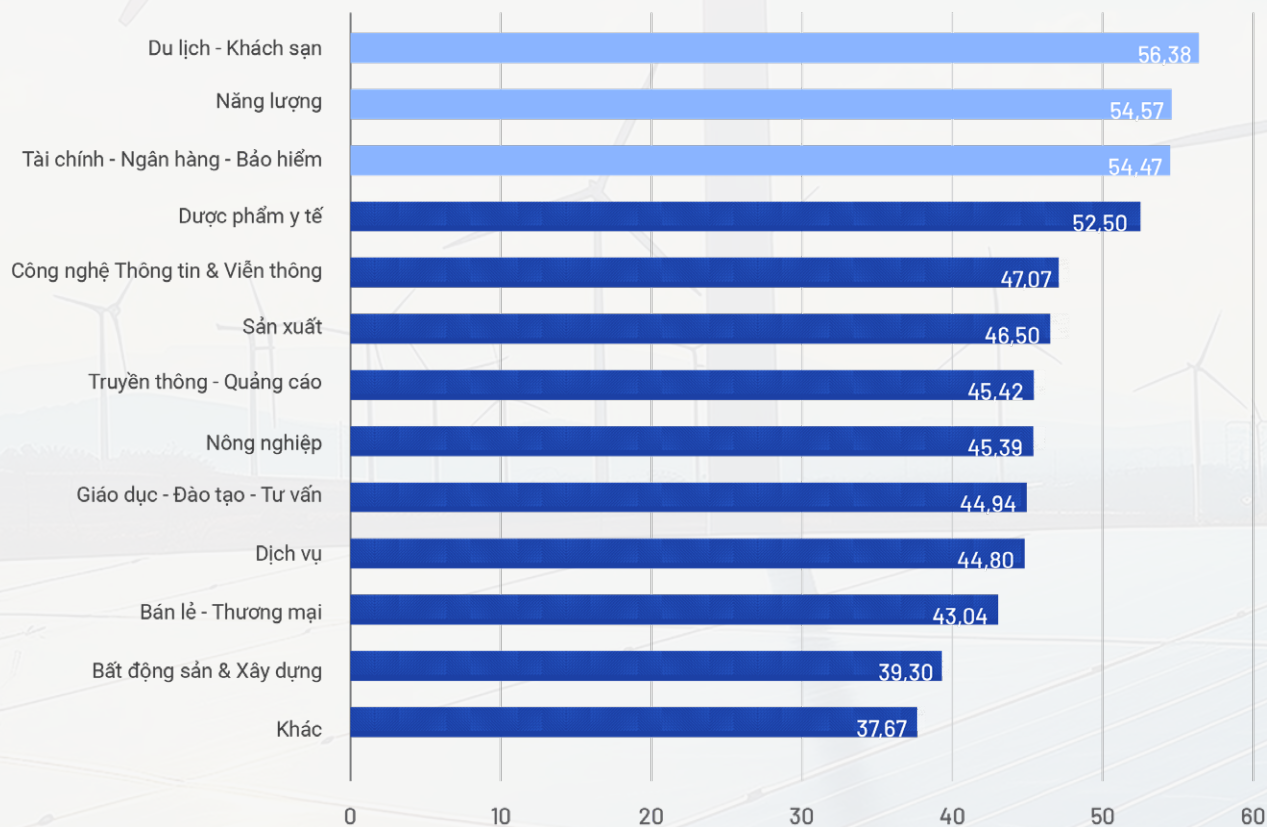
TOP 3

ngành có mức độ
trưởng thành VHDN
cao nhất năm 2025



1. Du lịch - Khách sạn
2. Năng lượng
3. Tài chính - Ngân hàng - Bảo hiểm

Hình 14: Điểm trung bình CCMM 2025 theo nhóm ngành



Đơn vị: điểm

5

Hiện trạng văn hóa
đổi mới sáng tạo
tại doanh nghiệp





5.1

MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VĂN HÓA ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Trong bối cảnh bùng nổ của cách mạng khoa học công nghệ hiện nay, đổi mới sáng tạo (ĐMST) đã được trở thành một trong những khả năng quan trọng nhất cần có của mỗi doanh nghiệp. Nhận thức được điều này, Việt Nam đã ban hành Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia.



Hình 15: Mô hình đo lường văn hóa đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp

Nguồn: Danks và các cộng sự (2017)



Rất nhiều nghiên cứu đã tìm hiểu về các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp, mà một trong số đó là phải làm sao biến đổi mới sáng tạo thành một phần không thể thiếu trong DNA của doanh nghiệp, hay nói cách khác là phải xây dựng văn hóa đổi mới sáng tạo như là một phần của văn hóa doanh nghiệp. Để đo lường văn hóa đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp, báo cáo này chúng tôi dựa trên mô hình nghiên cứu của Danks và các cộng sự (2017)¹, bao gồm sáu trụ cột, mỗi trụ cột sẽ được cụ thể hóa bằng 3 tiêu chí như thể hiện trong Hình 15. Mỗi tiêu chí sẽ được đo lường bằng 3 thang đo, tổng cộng có 54 thang đo. Chi tiết các tiêu chí được trình bày ở các phần sau.

¹ Danks, S., Rao, J., & Allen, J. M. (2017) Measuring Culture of Innovation: A Validation Study of the Innovation Quotient Instrument, Performance Improvement Quarterly, 29(4) pp. 427-454.



5.2

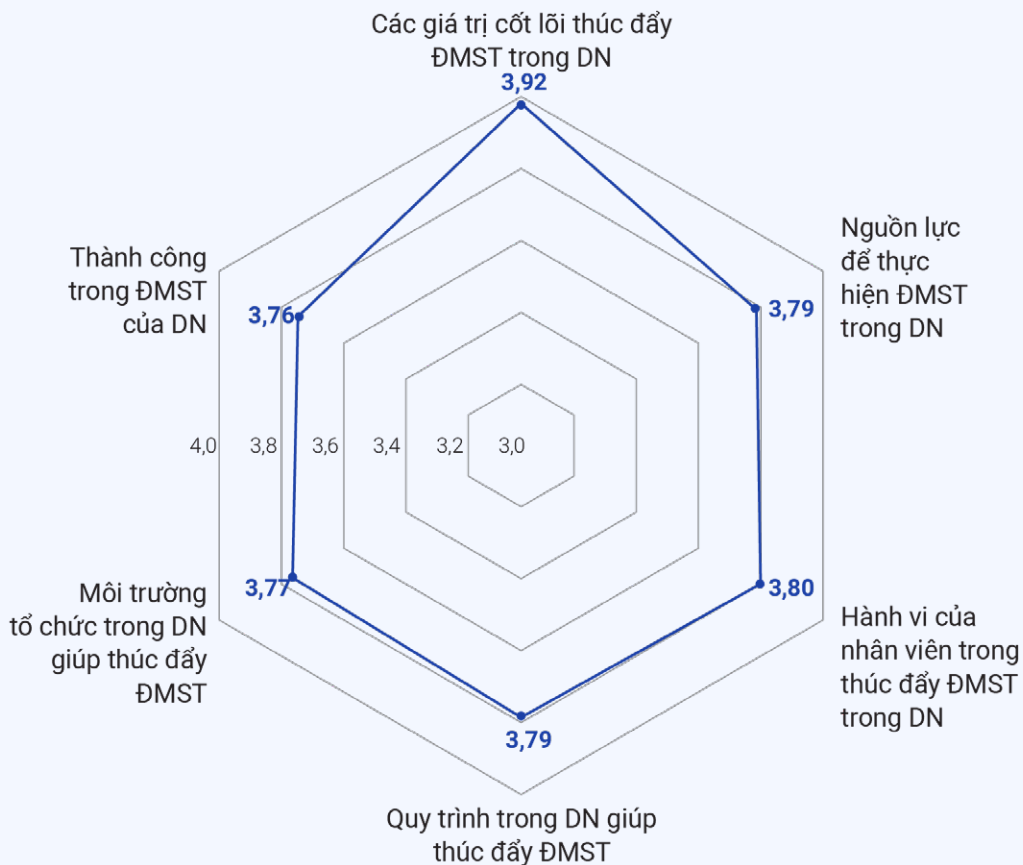
TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG DOANH NGHIỆP

1

Văn hóa đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp Việt Nam hiện ở mức trung bình khá

Kết quả khảo sát cho thấy các doanh nghiệp tự đánh giá mức độ văn hóa đổi mới sáng tạo ở mức trung bình khá, đạt 3,81 điểm trên thang điểm 5. Điều này cho thấy phần nào văn hóa đổi mới sáng tạo đã bắt đầu được khuyến khích hình thành ở các doanh nghiệp, nhất là trong bối cảnh bùng nổ của khoa học công nghệ và chuyển đổi số hiện nay, tuy nhiên mức độ vẫn ở mức vừa phải và cần phải thúc đẩy hơn nữa.

Hình 16: Thực trạng văn hóa đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp



Bảng 2: Điểm trung bình các tiêu chí đo lường văn hóa ĐMST trong doanh nghiệp

STT	Trụ cột	Điểm TB trụ cột		Tiêu chí	Điểm TB tiêu chí
I	Các giá trị cốt lõi thúc đẩy ĐMST trong DN	3,92	1	Tinh thần khởi nghiệp	3,89
			2	Sáng tạo	3,84
			3	Sẵn sàng học hỏi	4,02
II	Nguồn lực để thực hiện ĐMST trong DN	3,79	4	Con người	3,81
			5	Hệ thống	3,79
			6	Dự án	3,76
III	Hành vi của nhân viên thúc đẩy ĐMST trong DN	3,80	7	Năng lượng và đam mê	3,78
			8	Kiên trì và thích nghi	3,81
			9	Sự tham gia chủ động	3,81
IV	Quy trình trong DN giúp thúc đẩy ĐMST	3,79	10	Tạo ý tưởng	3,82
			11	Chia sẻ và hợp tác	3,80
			12	Xây dựng năng lực	3,75
V	Môi trường tổ chức trong DN giúp thúc đẩy ĐMST	3,77	13	Tin cậy và an toàn	3,81
			14	Đơn giản hóa và tự do	3,78
			15	Chấp nhận rủi ro	3,72
VI	Thành công trong ĐMST của DN	3,76	16	Ghi nhận từ bên ngoài	3,67
			17	Tác động đến tổ chức	3,78
			18	Thành công cá nhân	3,83
	Điểm trung bình chung	3,86			

■ Chỉ số cao nhất

■ Chỉ số thấp nhất



2

Các giá trị văn hóa và hành vi của nhân viên là những yếu tố thúc đẩy mạnh nhất ĐMST của doanh nghiệp

Trong số 6 trụ cột của văn hóa đổi mới sáng tạo, trụ cột Các giá trị văn hóa thúc đẩy ĐMST trong doanh nghiệp được các doanh nghiệp đánh giá cao nhất, đạt 3,92 điểm. Các doanh nghiệp đánh giá cao khả năng sẵn sàng học hỏi (4,02 điểm), tinh thần khởi nghiệp (3,89 điểm) và tính sáng tạo (3,84 điểm). Đáng chú ý, đây là mức điểm cao nhất trong số 18 tiêu chí đo lường văn hóa đổi mới sáng tạo.

Hành vi của nhân viên thúc đẩy ĐMST trong doanh nghiệp cũng là một tiêu chí khác được đánh giá cao, đạt 3,80 điểm, nhờ vào đặc tính kiên trì và thích nghi và sự tham gia chủ động của nhân viên (đều đạt 3,81 điểm).

Ở chiều ngược lại, **Thành công trong ĐMST của doanh nghiệp** là tiêu chí được đánh giá thấp nhất, chỉ đạt 3,76/5 điểm. Điều này theo lý giải của doanh nghiệp là những thành công trong ĐMST của doanh nghiệp chưa được ghi nhận xứng đáng từ bên ngoài (khách hàng, truyền thông và doanh nghiệp trong ngành) và kết quả ĐMST đôi khi chưa thực sự có tác động tích cực đến hoạt động của doanh nghiệp như mong đợi.

Bên cạnh đó, Môi trường tổ chức trong doanh nghiệp giúp thúc đẩy ĐMST là trụ cột được đánh giá thấp thứ hai (với 3,77/5 điểm), trong đó việc chấp nhận rủi ro vẫn chưa cao hay thủ tục quy trình còn chưa được đơn giản hóa và tạo sự tự do cho nhân viên.



5.3

VĂN HÓA ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CÓ SỰ KHÁC BIỆT THEO LĨNH VỰC KINH DOANH

3

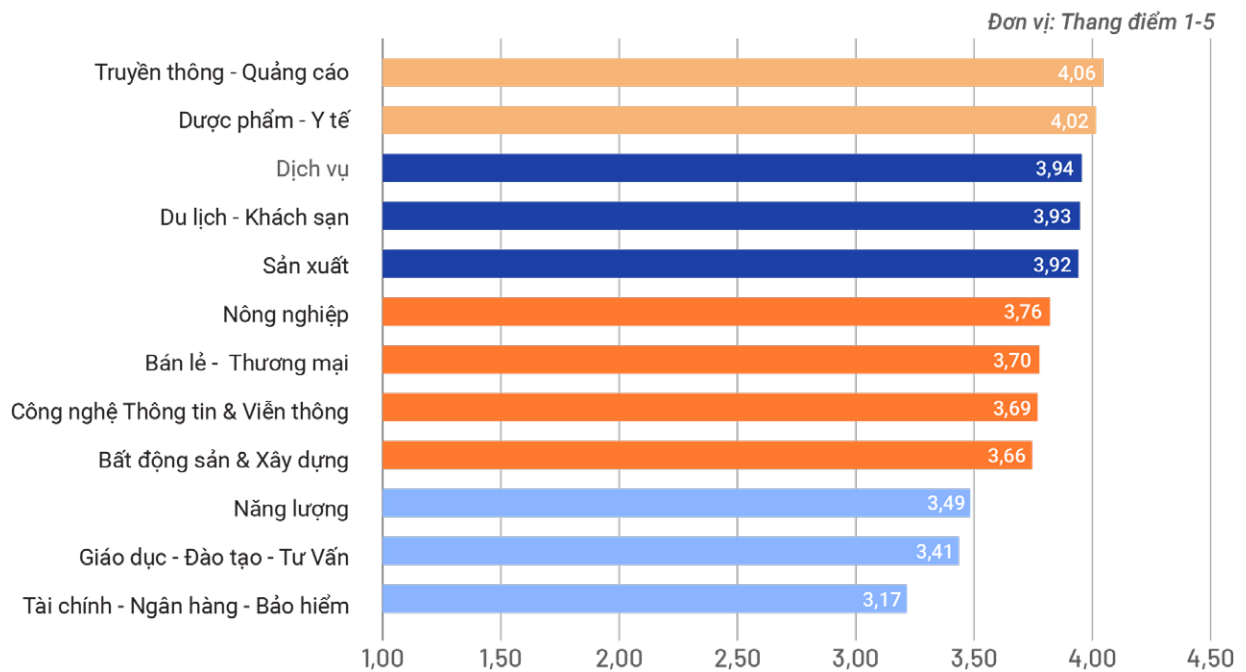
Văn hóa Đổi mới sáng tạo có sự khác biệt rõ rệt theo lĩnh vực kinh doanh

Xét theo lĩnh vực kinh doanh, kết quả khảo sát cho thấy có thể phân thành bốn nhóm về mức độ văn hóa ĐMST. Hai ngành Truyền thông - Quảng cáo và Dược phẩm - Y tế là những nơi các doanh nghiệp tự đánh giá có văn hóa ĐMST ở mức khá, lần lượt đạt 4,06 và 4,02 điểm trên thang điểm 5. Có thể đây là những lĩnh vực đòi hỏi luôn có sự ĐMST nên các doanh nghiệp đã dần hình thành văn hóa ĐMST, điều này thể hiện ở việc hai ngành này thường xuyên nằm trong Top 3 của 6 trụ cột cấu thành văn hóa ĐMST.

Nhóm thứ hai là các ngành Dịch vụ, Du lịch - Khách sạn, Sản xuất với điểm trung bình đạt trên 3,9 điểm. Nhóm thứ ba gồm 4 ngành: Nông nghiệp, Bán lẻ - Thương mại, Công nghệ thông tin và Viễn thông, Bất động sản và Xây dựng.



Hình 17: Điểm trung bình văn hóa đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp theo nhóm ngành



Nhóm thứ tư, gồm các ngành có điểm trung bình từ 3,2 - 3,5 điểm, gồm Năng lượng, Giáo dục - Đào tạo - Tư vấn, Tài chính - Ngân hàng - Bảo hiểm. Đây là ba ngành luôn đứng cuối ở cả 6 trụ cột của văn hóa ĐMST. Đáng chú ý, mặc dù các doanh nghiệp trong lĩnh vực Tài chính - Ngân hàng - Bảo hiểm đang có những chuyển đổi mạnh mẽ trong việc áp dụng công nghệ số, tuy nhiên có thể do tính chất đặc thù của hoạt động của ngành, dẫn đến các trụ cột của văn hóa đổi mới sáng tạo đều đứng ở mức thấp nhất trong số các ngành lựa chọn, nhất là về môi trường tổ chức trong DN giúp thúc đẩy ĐMST chỉ đạt 2,90 điểm, dưới mức trung bình (do mức độ tự do trong hoạt động của nhân viên hay chấp nhận rủi ro đều ở mức thấp, lần lượt chỉ đạt 2,76 và 2,91 điểm).

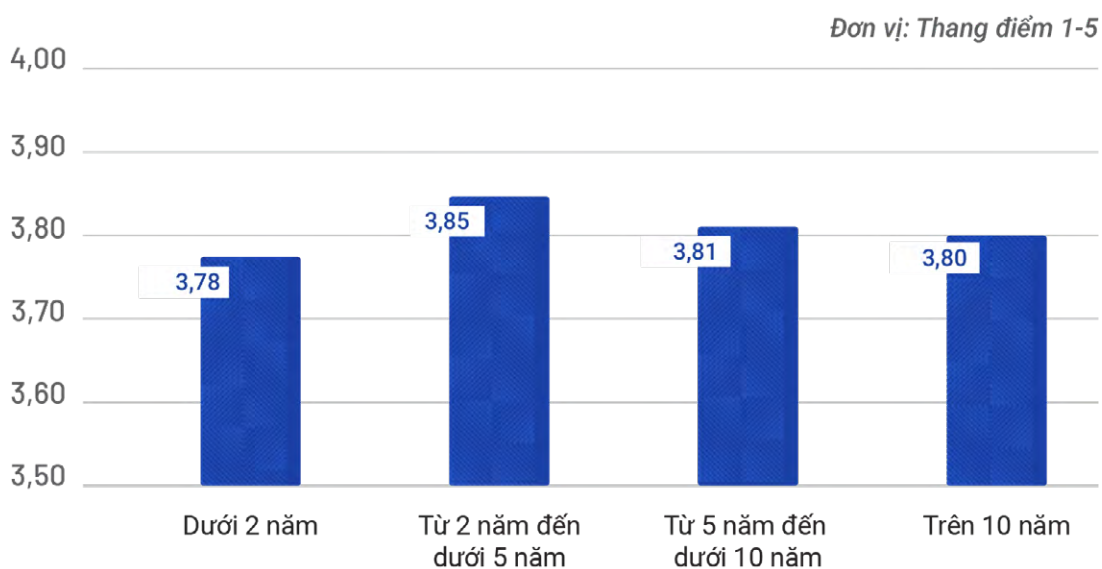
4

Văn hóa ĐMST được thúc đẩy nhất trong các doanh nghiệp trẻ

Khi mới thành lập (thời gian hoạt động dưới 2 năm), doanh nghiệp dường như còn bận quan tâm đến ổn định hoạt động và tìm kiếm thị trường, do vậy văn hóa ĐMST ở giai đoạn này được đánh giá ở mức thấp nhất, 3,78 điểm. Tuy nhiên, đến giai đoạn từ 2-5 năm, giai đoạn phát triển ban đầu, các doanh nghiệp trẻ thường quan tâm môi trường tổ chức trong DN và các giá trị văn hóa giúp thúc đẩy ĐMST, vì thế mà văn hóa ĐMST ở giai đoạn này được đánh giá cao nhất, đạt 3,85 điểm.

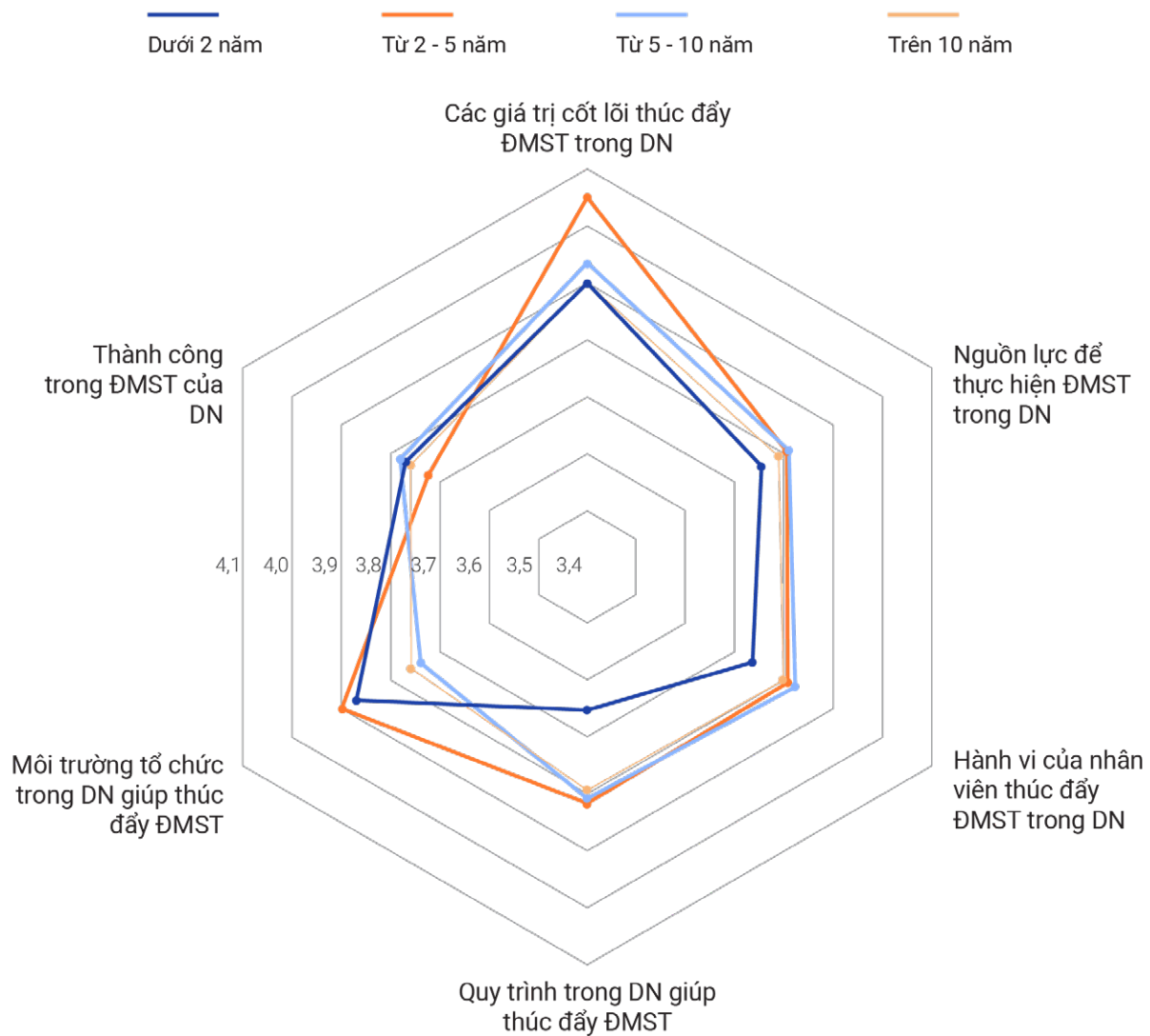
Càng về các giai đoạn phát triển tiếp theo, doanh nghiệp trưởng thành (5-10 năm) hay doanh nghiệp lâu năm (trên 10 năm), khi mà hoạt động của doanh nghiệp đã đi vào ổn định và bền vững, văn hóa ĐMST dường như nhất quán hơn ở cả 6 trụ cột.

Hình 18: Điểm trung bình chung văn hóa đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp theo thâm niên hoạt động





Hình 19: Điểm trung bình các trụ cột văn hóa ĐMST của doanh nghiệp theo thâm niên hoạt động

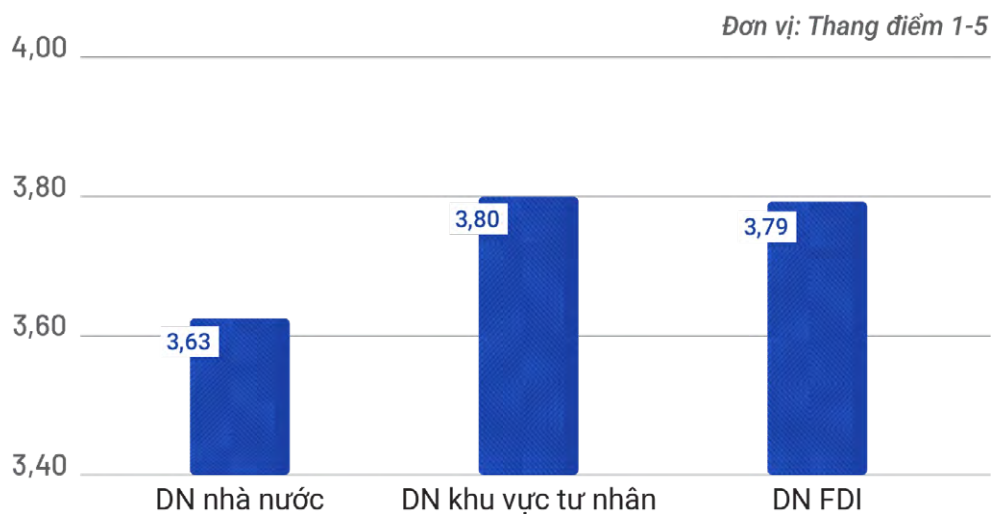


5

Văn hóa ĐMST trong các doanh nghiệp nhà nước chưa được khuyến khích bằng các doanh nghiệp khu vực tư nhân hay doanh nghiệp FDI

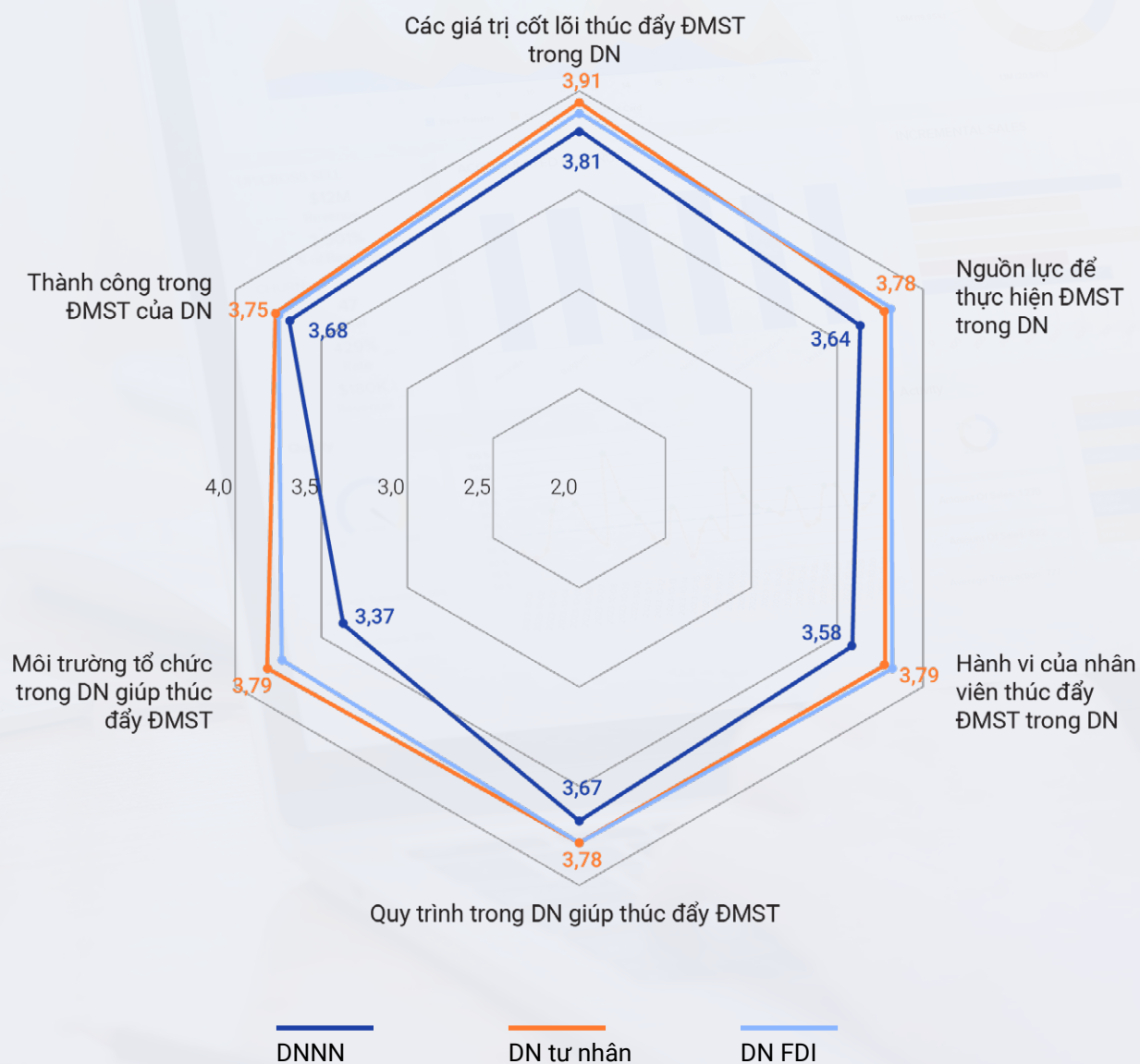
Nếu như văn hóa ĐMST của các doanh nghiệp khu vực tư nhân và các doanh nghiệp FDI là tương đồng, thì văn hóa ĐMST trong các doanh nghiệp nhà nước lại chưa được khuyến khích bằng, chỉ đạt điểm trung bình là 3,63/5 điểm, thấp hơn so với mức 3,8 của hai khu vực còn lại.

Hình 20: Điểm trung bình chung văn hóa ĐMST của doanh nghiệp theo loại hình kinh tế



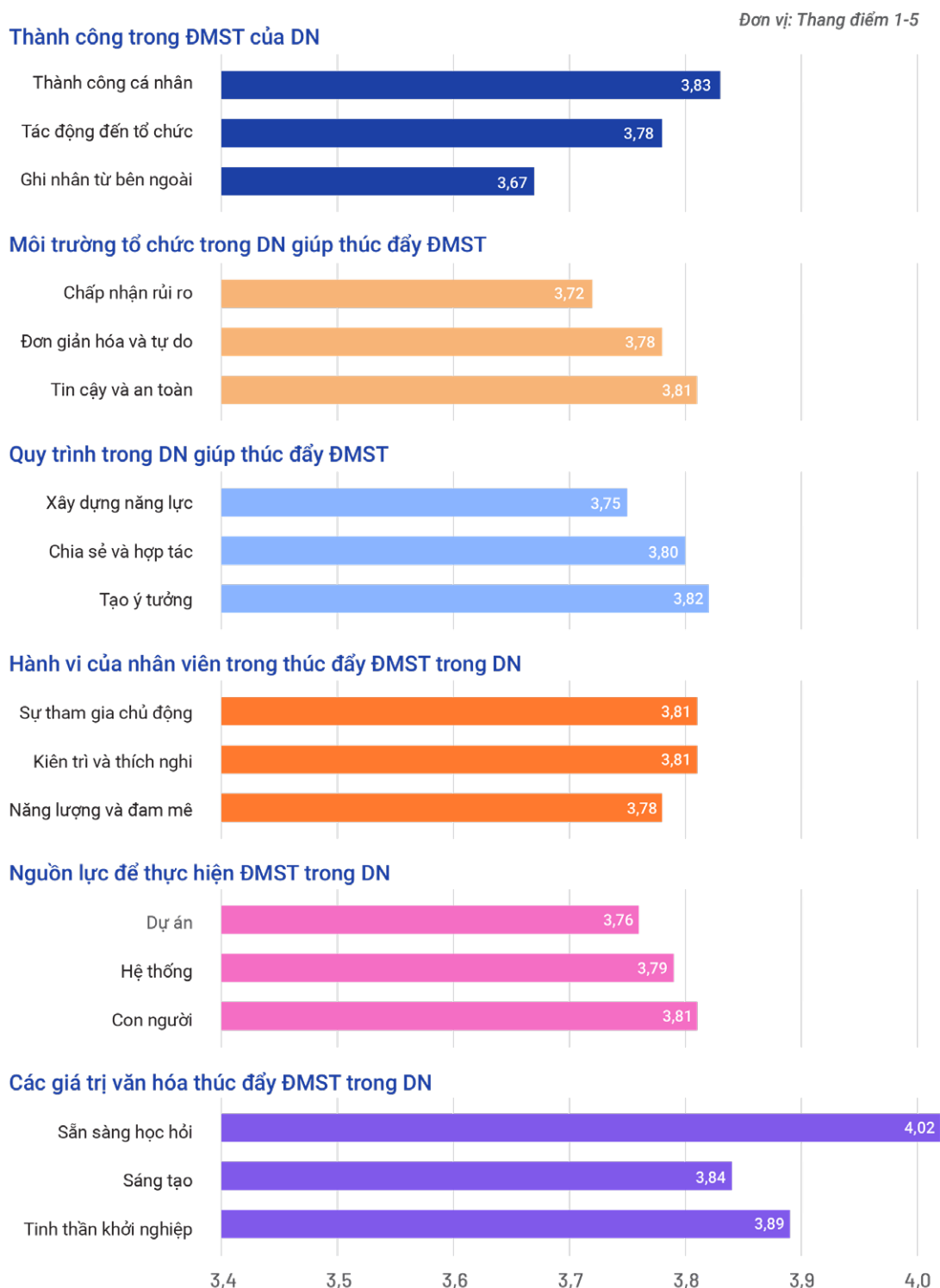
Mức độ chưa khuyến khích văn hóa ĐMST trong các doanh nghiệp nhà nước thể hiện rõ nhất ở trụ cột Môi trường tổ chức, chỉ đạt 3,37/5 điểm, thấp hơn đáng kể so với mức 3,79 điểm của doanh nghiệp khu vực tư nhân. Nguyên nhân là do trong các doanh nghiệp nhà nước, môi trường làm việc chưa thực sự được đơn giản hóa, trao quyền tự do cho nhân viên (3,37/5 điểm) và mức độ chấp nhận rủi ro còn thấp (3,21/5 điểm).

Hình 21: Điểm trung bình các trụ cột văn hóa ĐMST của doanh nghiệp theo loại hình kinh tế



5.4

VĂN HÓA ĐỔI MỚI SÁNG TẠO QUA CÁC TIÊU CHÍ CỤ THỂ



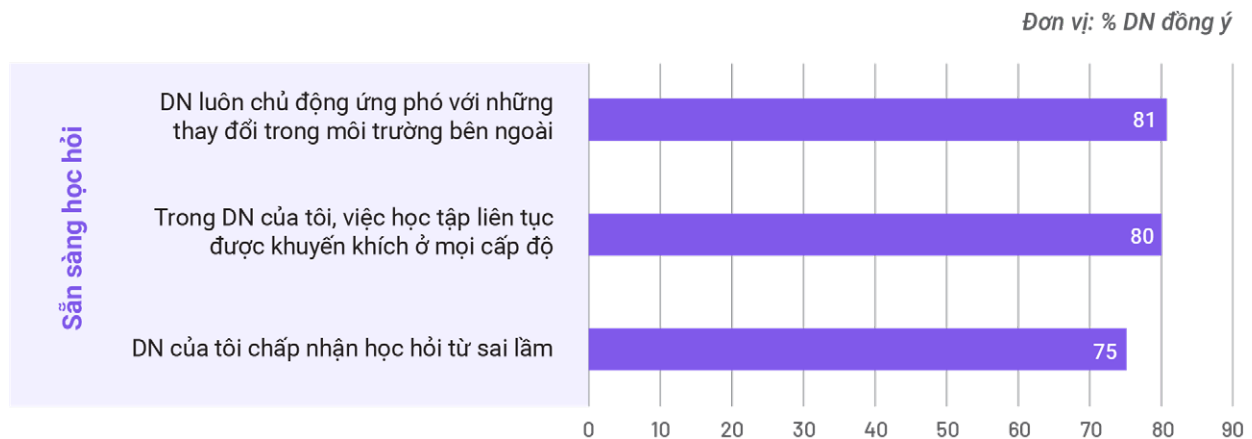
Hình 22: Điểm trung bình các tiêu chí đo lường văn hóa ĐMST của doanh nghiệp



1

Tinh thần sẵn sàng học hỏi là điểm mạnh giúp thúc đẩy văn hóa ĐMST trong doanh nghiệp

Trong số 18 tiêu chí cấu thành nên 6 trụ cột của văn hóa ĐMST trong doanh nghiệp, Sẵn sàng học hỏi là tiêu chí được các doanh nghiệp đánh giá cao nhất, đạt 4,02/5 điểm. Khoảng 4/5 doanh nghiệp khảo sát đều đồng ý là luôn chủ động ứng phó với những thay đổi trong môi trường bên ngoài và khuyến khích việc học tập liên tục ở mọi cấp độ.

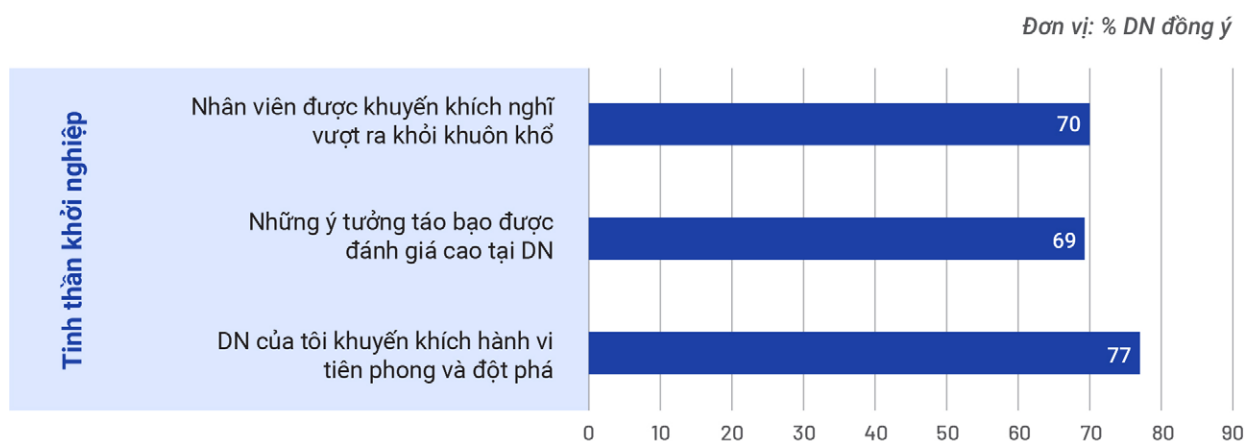


Hình 23: Tinh thần sẵn sàng học hỏi của doanh nghiệp

2

Tinh thần khởi nghiệp trong các doanh nghiệp cũng đang được đẩy lên

Ngoài tinh thần sẵn sàng học hỏi, tinh thần khởi nghiệp cũng được các doanh nghiệp khuyến khích, nhất là các hành vi tiên phong, đột phá (77% doanh nghiệp đồng ý). Điều này phù hợp với phong trào thúc đẩy khởi nghiệp, nhất là khởi nghiệp sáng tạo ở Việt Nam trong những năm gần đây.

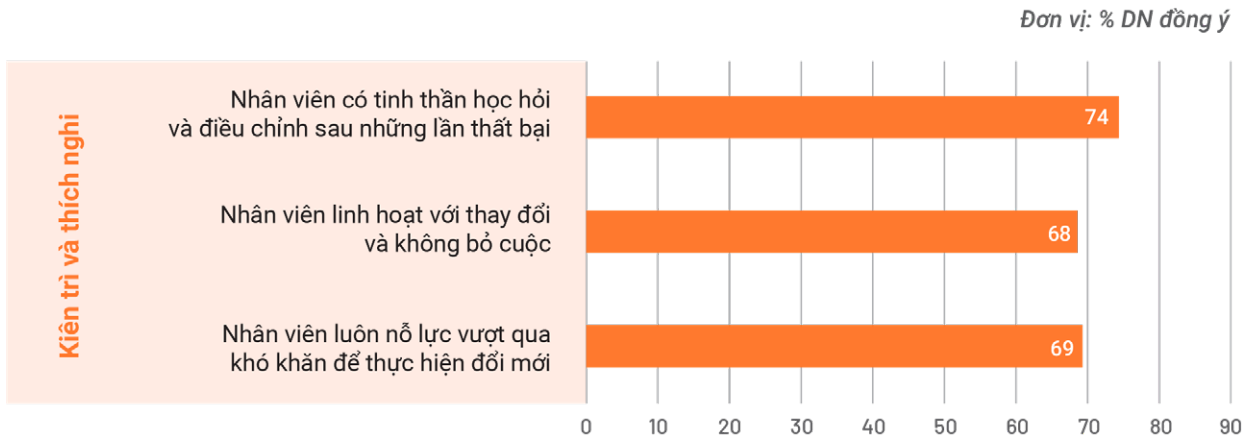


Hình 24: Tinh thần khởi nghiệp của doanh nghiệp

3

Nhân viên có tính kiên trì và khả năng thích nghi cao

Người lao động trong các doanh nghiệp được đánh giá cao ở tinh thần học hỏi, điều chỉnh sau những thất bại, điều này thể hiện tính kiên trì và khả năng thích nghi cao của họ, một trong những yếu tố quan trọng giúp thúc đẩy văn hóa ĐMST trong các doanh nghiệp.



Hình 25: Tính kiên trì và thích nghi của nhân viên trong doanh nghiệp

4

Môi trường bên ngoài chưa ghi nhận đúng mức về nỗ lực ĐMST của doanh nghiệp

Bên cạnh những yếu tố tích cực khuyến khích ĐMST thì vẫn còn những yếu tố vẫn chưa thực sự ủng hộ văn hóa ĐMST, trong đó có sự chưa ghi nhận thích đáng từ môi trường bên ngoài (như truyền thông, khách hàng hay ngành hàng) với các nỗ lực ĐMST của doanh nghiệp.



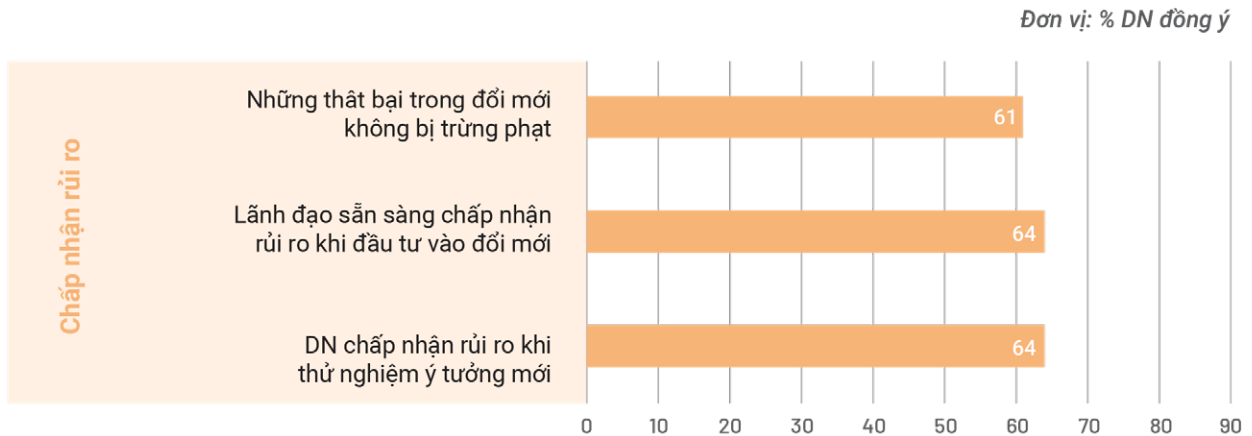
Hình 26: Sự ghi nhận từ bên ngoài về kết quả ĐMST của doanh nghiệp



5

Ngại rủi ro đang là một rào cản thúc đẩy văn hóa ĐMST trong doanh nghiệp

ĐMST luôn đòi hỏi sự mạo hiểm và có tỷ lệ rủi ro cao, chính vì vậy, nếu trong doanh nghiệp mà tinh thần chấp nhận rủi ro từ lãnh đạo chưa cao, thì sẽ rất khó khuyến khích văn hóa ĐMST trong doanh nghiệp. Đây là điểm mà các doanh nghiệp cần phải khắc phục, vì hiện nay mức độ chấp nhận rủi ro của các doanh nghiệp khảo sát còn chưa cao.

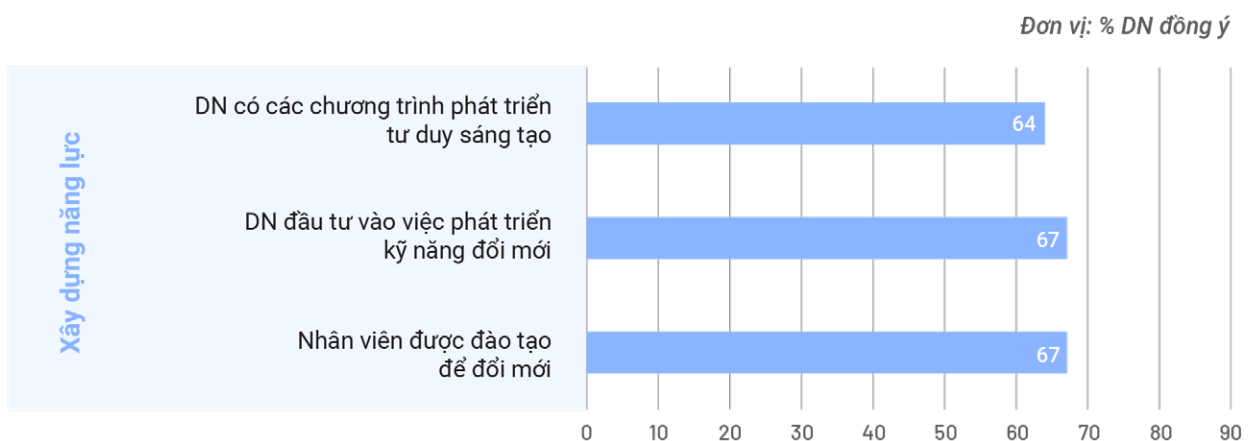


Hình 27: Khả năng chấp nhận rủi ro của doanh nghiệp

6

Thiếu các chương trình đào tạo để xây dựng năng lực ĐMST cho nhân viên

Mặc dù người lao động trong các doanh nghiệp được đánh giá cao ở tinh thần học hỏi, tuy nhiên hiện nay các chương trình đào tạo hỗ trợ họ trong việc phát triển tư duy sáng tạo vẫn còn hạn chế, các doanh nghiệp vẫn chưa mạnh dạn đầu tư vào việc phát triển các kỹ năng đổi mới sáng tạo cho nhân viên.



Hình 28: Mức độ xây dựng năng lực ĐMST cho nhân viên trong doanh nghiệp



Xu hướng và triển vọng phát triển văn hóa doanh nghiệp 2026





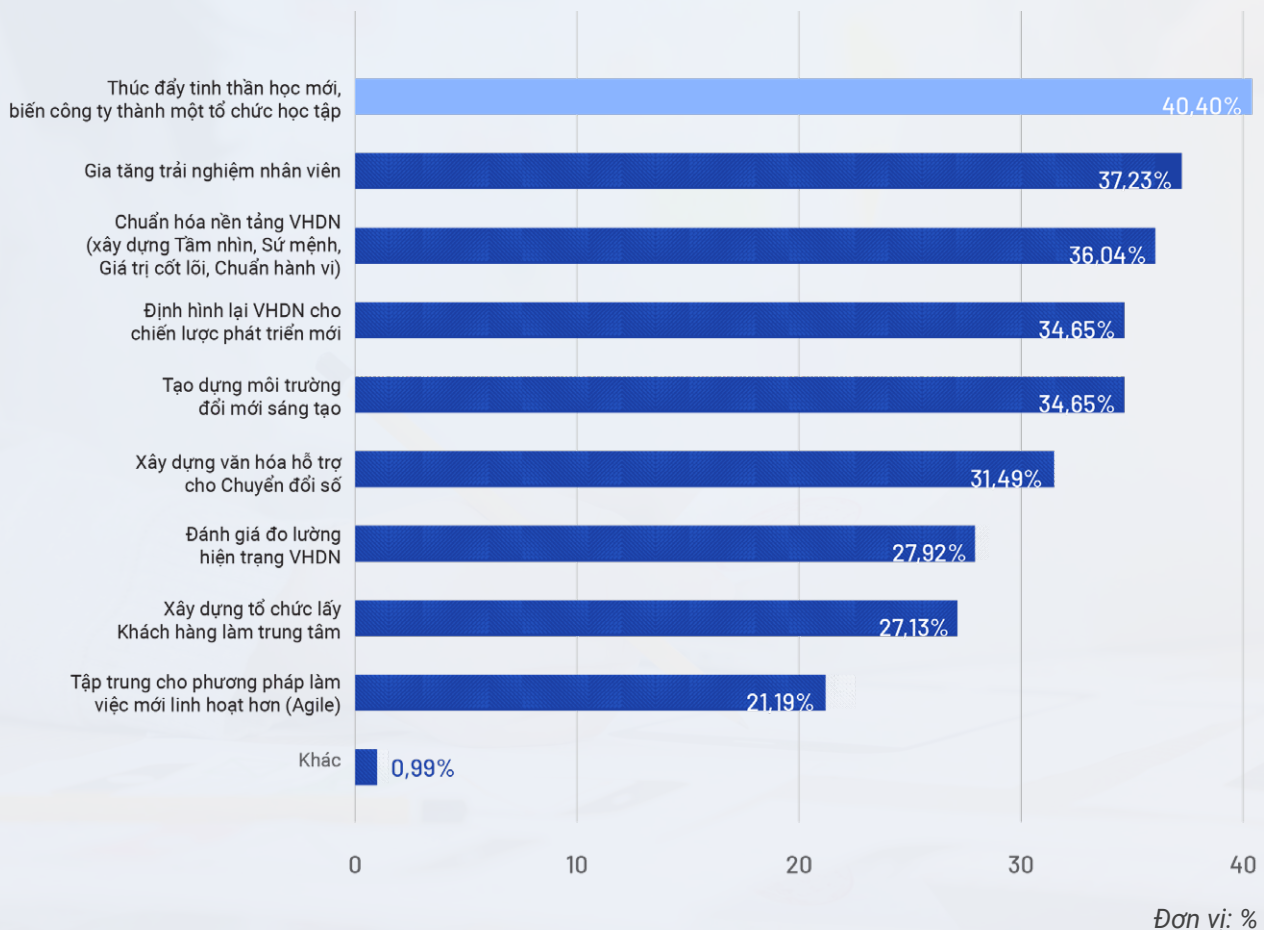
Thúc đẩy học tập chủ động để đáp ứng nhịp độ thay đổi của thị trường

Trong một thế giới thay đổi liên tục, mơ hồ, phức tạp và khó đoán định của thời đại VUCA, “thời hạn sử dụng” của các kiến thức, kỹ năng và giải pháp sẵn có dần trở nên ngắn hơn, đòi hỏi con người cần học hỏi liên tục để tạo ra sản phẩm mới, cách thức làm việc mới, giúp chính nhân sự và doanh nghiệp thích ứng tốt hơn. Học tập không còn là hoạt động hỗ trợ mà trở thành năng lực văn hóa trung tâm, đóng vai trò quan trọng đối với sự tồn tại lâu dài của tổ chức.

Khảo sát CCMM 2025 cho thấy, phần lớn các doanh nghiệp ưu tiên thúc đẩy tinh thần học mới, biến công ty thành một tổ chức học tập trong chiến lược phát triển văn hóa năm tiếp theo (40,4%). Trong khi đó, Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) dự báo 39% kỹ năng cốt lõi của lực lượng lao động sẽ thay đổi trước năm 2030 và 63% nhà tuyển dụng xem khoảng cách kỹ năng là rào cản lớn nhất đối với chuyển đổi kinh doanh². Lúc này, nhu cầu học tập không chỉ nhằm nâng cao kỹ năng cho cá nhân, mà còn định hình lại hành vi, tư duy vận hành của của tổ chức.

² World Economic Forum (2025), Future of Jobs 2025 Report

Hình 29: Mục tiêu trong ưu tiên phát triển VHDN năm 2026

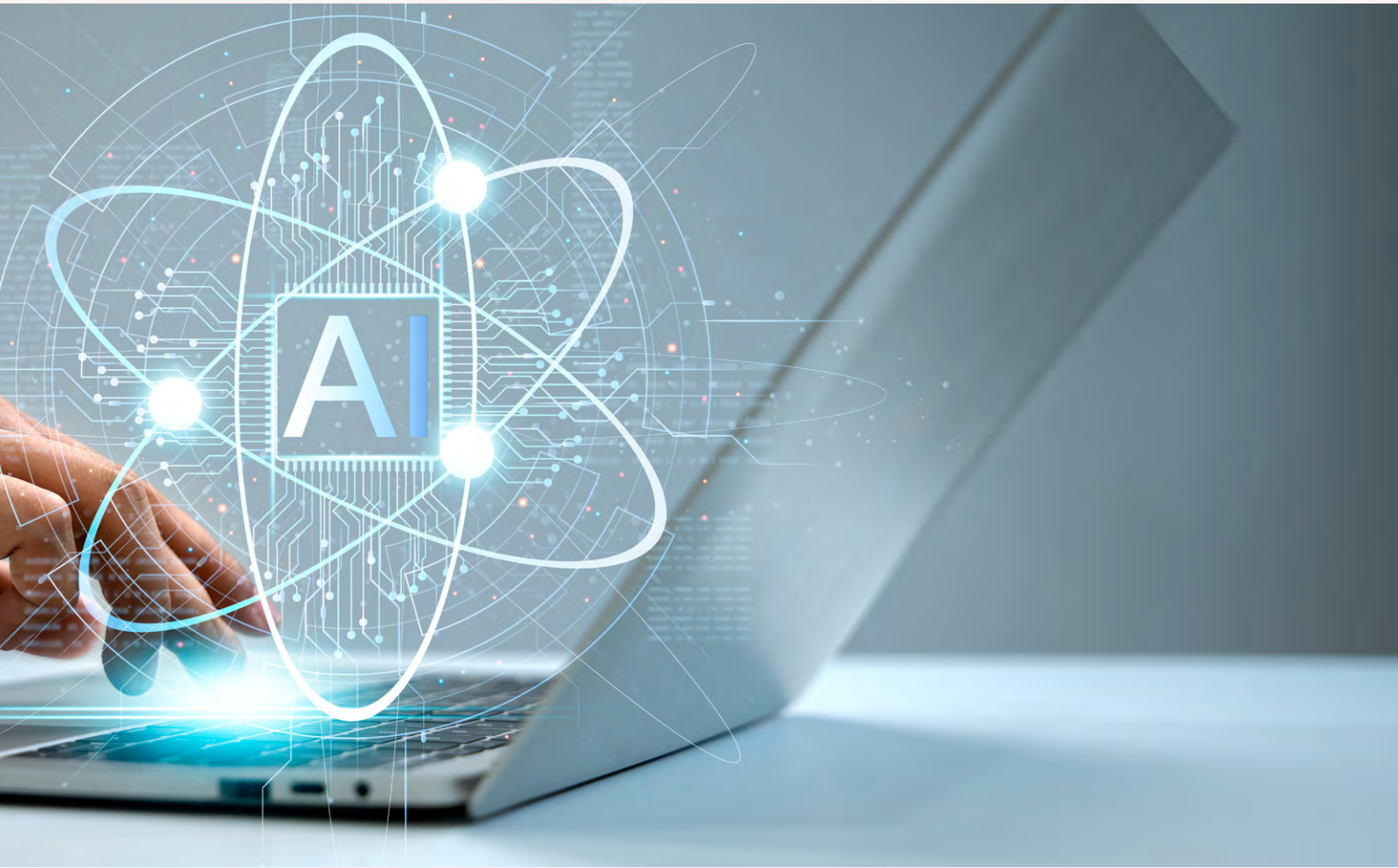


Để chuẩn bị sẵn sàng nguồn lực, phương án cho các tình huống phát sinh và những thay đổi có thể xảy ra, mỗi nhân sự cần có tâm thế không ngại “buông bỏ cái cũ, tiếp thu cái mới”, thay thế các kỹ năng đã lỗi thời, rộng lòng đón mở mọi ý tưởng. Theo báo cáo Future of Jobs 2025 của WEF, tư duy phản biện và khả năng thích ứng là hai kỹ năng cốt lõi quan trọng nhất của năm 2025, cùng với kỹ năng lãnh đạo và ảnh hưởng xã hội.

Bên cạnh đó, AI và Big Data, an ninh mạng và năng lực công nghệ được dự báo là các kỹ năng sẽ được sử dụng nhiều nhất trong giai đoạn 2025 - 2030³. Sự kết hợp giữa hai nhóm năng lực: kỹ năng tư duy - hành vi và kỹ năng công nghệ - dữ liệu đặt ra yêu cầu cho lực lượng lao động vừa thành thạo công cụ, vừa giữ vững năng lực phán đoán và trách nhiệm kiểm chứng thông tin khi tương tác với AI. Lúc này, yêu cầu đối với khả năng sử dụng AI không chỉ dừng ở mức hiểu và biết đặt lệnh cho công cụ (AI literacy) mà đã phát triển thành mức độ thành thạo, tự tin và linh hoạt khi cộng tác với AI (AI fluency).

³ World Economic Forum (2025), Future of Jobs 2025 Report





Văn hóa đề cao chuẩn mực khi sử dụng AI

Nếu giai đoạn 2023-2025 là thời điểm doanh nghiệp thử nghiệm ứng dụng AI, thì năm 2026 đánh dấu bước chuyển sang giai đoạn chuẩn hoá, khi AI trở thành yếu tố quen thuộc khi giải quyết công việc. Việt Nam đang bước vào giai đoạn quan trọng của quá trình định hình hệ sinh thái số với việc xây dựng, hoàn thiện chính sách, pháp luật về AI nhằm đảm bảo an toàn, đạo đức khi ứng dụng công nghệ này, đồng thời mở đường cho đổi mới sáng tạo. Điều này đặt ra những yêu cầu cho doanh nghiệp hình thành chuẩn mực đạo đức AI trong từng hành vi, quy trình và tương tác nội bộ.

Theo UNESCO, một trong những nguyên tắc cốt lõi cần được đảm bảo khi áp dụng AI là Trách nhiệm và giải trình - luôn có con người hoặc tổ chức cụ thể chịu trách nhiệm cho những gì AI làm⁴, không thể “đổ lỗi cho máy”. Báo cáo của KPMG

cho biết một nửa số nhân viên thường xuyên dựa vào AI để thực hiện công việc thay vì tự học kỹ năng, đồng thời có tới 43% nhân viên khẳng định không thể hoàn thành công việc nếu không có sự trợ giúp của AI⁵. Mức độ phụ thuộc này cho thấy vai trò AI đang chuyển từ công cụ hỗ trợ sang “điểm tựa nhận thức”, không chỉ thực hiện lệnh mà phải là một người đồng đội thông minh. Tuy nhiên, báo cáo này cũng chỉ ra rằng có tới 66% nhân viên căn cứ vào kết quả đầu ra của AI mà không kiểm chứng thông tin⁶.

⁴ UNESCO (2021), Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence

⁵ KPMG (2025), Trust, attitudes and use of AI: A global study 2025

⁶ KPMG (2025), Trust, attitudes and use of AI: A global study 2025

Khi con người ngày càng sử dụng AI nhiều hơn, nhanh hơn và lệ thuộc nhiều hơn vào AI, việc thiết lập các nguyên tắc về trách nhiệm và giải trình càng trở nên cấp thiết. Đối với các doanh nghiệp đề cao uy tín và sự minh bạch, điều này đồng nghĩa với việc mỗi nhân sự cần sử dụng công nghệ sao cho phù hợp với giá trị cốt lõi của tổ chức.

Trong khi đó, đạo đức AI không thể đơn thuần quy định bằng văn bản mà chỉ thực sự tồn tại khi nhân viên hiểu và áp dụng trong công việc hằng ngày. Điều này đòi hỏi quá trình thiết lập các chuẩn hành vi và triển khai đào tạo về sử dụng AI trong từng tổ chức. Đây cũng là nguyên tắc về tăng cường nhận thức và giáo dục số trong Khuyến nghị về đạo đức AI của UNESCO: mọi người cần được trang bị kiến thức về AI để hiểu, sử dụng và bảo vệ quyền lợi của mình trong thế giới công nghệ. Đào tạo không chỉ giúp nhân viên biết dùng công cụ, mà còn giúp họ hiểu khi nào nên dùng, dùng thế nào để không gây ra rủi ro đạo đức, từ đó bảo vệ quyền lợi của bản thân nhân viên và doanh nghiệp.

Đồng thời, đào tạo về các quy tắc, hướng dẫn sử dụng AI còn hình thành nhận thức rằng AI không thể thay thế hoàn toàn tư duy của con người mà chỉ là phương pháp hỗ trợ năng lực sáng tạo, mở rộng khả năng giải quyết vấn đề và nâng cao năng suất. Tư duy đúng dẫn tới hành động đúng: sẵn sàng ứng dụng công nghệ mới nhưng vẫn giữ ý thức trách nhiệm trong việc kiểm tra sản phẩm đầu ra, đánh giá rủi ro. Nhờ đó, văn hóa đổi mới trong doanh nghiệp trở nên bền vững hơn, gắn tốc độ thích ứng nhanh với sự chính xác và cơ chế thử nghiệm có kiểm soát.



Cân bằng giữa ổn định và linh hoạt trong tổ chức

Doanh nghiệp bước vào năm 2026 với yêu cầu vừa phải thích ứng linh hoạt, vừa đảm bảo sự ổn định cần thiết cho người lao động. Trong khi 85% lãnh đạo tin rằng doanh nghiệp cần các mô hình tổ chức linh hoạt hơn để thích ứng kịp thời với biến động thị trường, thì có tới 75% người lao động lại mong muốn công việc mang tính ổn định hơn, và khoảng hai phần ba trong số họ cho biết họ cảm thấy choáng ngợp bởi tốc độ thay đổi của công việc⁷. Sự lệch pha này cho thấy một thách thức lớn trong quản trị văn hoá: làm thế nào để tổ chức vừa chuyển động nhanh, vừa duy trì “điểm tựa tâm lý” cho người lao động.

⁷ Deloitte (2025), 2025 Global Human Capital Trends

Khái niệm Stagility – sự kết hợp giữa Stability (ổn định) và Agility (linh hoạt) – được hình thành để thể hiện nỗ lực cân bằng trong tốc độ thay đổi của tổ chức.



Deloitte ghi nhận rằng 72% tổ chức nhận thức tầm quan trọng của việc cân bằng giữa ổn định và linh hoạt, nhưng chỉ 39% thực sự có hành động rõ rệt, cho thấy một khoảng cách lớn giữa nhận thức và năng lực thực thi⁸. Điều này đặt ra yêu cầu về việc thiết kế lại “các điểm neo văn hóa” (cultural anchors) để giữ cho người lao động có cảm giác thuộc về, đồng thời vẫn cho phép tổ chức thay đổi nhanh.

Doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian tới vừa cần hướng đến tốc độ, đổi mới và khả năng phản ứng nhanh, vừa phải đầu tư mạnh vào các cơ chế duy trì sự ổn định cho người lao động. Các điểm neo truyền thống như mô tả công việc cố định,

cấu trúc phòng ban cứng nhắc hay lộ trình nghề nghiệp tuyến tính đang mất dần tác dụng. Deloitte cho biết 81% lãnh đạo thừa nhận công việc ngày nay mang tính liên phòng ban, và 71% nhân viên làm những nhiệm vụ nằm ngoài mô tả công việc chính thức của họ⁹. Khi ranh giới công việc trở nên mờ hơn và kỳ vọng thay đổi liên tục, tổ chức cần cân nhắc chiến lược văn hóa để duy trì tính thống nhất về nền tảng cốt lõi và hành vi, đồng thời giúp nhân viên thích ứng nhanh hơn với những biến động ngày càng khó lường.

⁸ Deloitte (2025), 2025 Global Human Capital Trends

⁹ Deloitte (2022), The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce



Đổi mới sáng tạo trở thành ý thức và thói quen trong văn hóa doanh nghiệp

Tại nhiều doanh nghiệp Việt Nam, khái niệm đổi mới sáng tạo còn đang được hiểu với nghĩa tạo ra những đột phá, giải pháp hoàn toàn mới mang hiệu quả vượt trội. Do đó, đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp thường được triển khai dưới dạng các chương trình, cuộc thi, sự kiện nhất thời, phải trải qua quá trình cân nhắc, đánh giá kỹ lưỡng về mức độ phù hợp trước khi triển khai.

Tuy nhiên, đổi mới sáng tạo không phải câu chuyện của những doanh nghiệp lớn hay công việc riêng của ngành khoa học, công nghệ mà có thể xuất phát từ bất cứ doanh nghiệp nào, bắt nguồn từ thay đổi nhỏ trong vận hành, quy trình, cách thức phối hợp giữa các phòng ban để thay đổi cách nghĩ, cách làm và tạo ra những kết quả mới. Giai đoạn tăng trưởng nhanh của nền kinh tế Việt Nam đặt ra nhu cầu cấp bách về nâng cao năng suất,

hiệu quả công việc, buộc các doanh nghiệp phải đưa đổi mới sáng tạo vào tầng sâu của văn hóa, biến nó thành năng lực cốt yếu. Khi đó, tổ chức thiết lập kỳ vọng rõ ràng rằng đổi mới là cách thức làm việc mặc định của mỗi cá nhân, mỗi bộ phận với tần suất hằng ngày, hằng tháng, thay vì chỉ áp dụng trong các hoạt động mang tính thời điểm.

Một trong những rào cản lớn nhất đối với văn hóa đổi mới sáng tạo không nằm ở sự thiếu hụt ý tưởng, mà ở các giá trị ngầm đang chi phối hành vi trong tổ chức. Khi thời đại VUCA còn chưa đi đến hồi kết, thế giới lại phải đối mặt với sự chuyển dịch mới mang tên BANI (Brittle - Anxious - Nonlinear - Incomprehensible), có thể được hiểu là mong manh, lo lắng, phi tuyến tính, khó hiểu. Thời đại BANI chứng kiến sự gia tăng của nỗi sợ mang tính cá nhân: sợ sai, sợ bị đánh giá, sợ gánh trách nhiệm, sợ bị xem là phá vỡ trật tự. Tâm lý phòng thủ lúc này dần chiếm ưu thế, làm triệt tiêu động lực sáng tạo và thử nghiệm.



Nhiều doanh nghiệp được khuyến khích thay đổi cách tiếp cận theo hướng công nhận hành vi đổi mới, không chỉ kết quả đổi mới.

Sự công nhận đối với hành vi đổi mới bao gồm việc ghi nhận các nỗ lực đề xuất cải tiến, thúc đẩy hoạt động thử nghiệm nhanh, chia sẻ bài học rút ra từ thành công của đổi mới lẫn thất bại trong phạm vi an toàn. Khi đổi mới sáng tạo được nhìn nhận và khen ngợi một cách nhất quán, doanh nghiệp tạo ra được nguồn năng lượng sáng tạo bền vững, giúp văn hóa đổi mới được lan tỏa tự nhiên và có chiều sâu.

7

Khuyến nghị cho doanh nghiệp



#1



Thiết lập hệ thống học tập linh hoạt và môi trường khuyến khích thử nghiệm

Một hệ thống học tập trong dòng công việc tạo điều kiện để bốn năng lực quan trọng được phát huy: Unlearn (loại bỏ những điều đã cũ), Relearn (học lại thứ đã từng bỏ quên hoặc cần cải thiện), Upskill (nâng cao kỹ năng trong vai trò hiện tại) và Reskill (đào tạo lại để chuyển đổi sang vai trò mới).

Trước hết, doanh nghiệp cần thiết lập mục tiêu học tập gắn với chiến lược kinh doanh dài hạn và yêu cầu của bối cảnh chuyển đổi số. Việc này bao gồm xác định bộ năng lực đổi mới cốt lõi phù hợp với nhu cầu công việc thực tế, làm rõ sự cần thiết của chúng đối với khả năng tăng trưởng của công ty. Từ đó, mỗi nhân viên sẽ hình thành tâm thế chủ động phân loại các niềm tin, thói quen, quy trình cũ đã lỗi thời và cập nhật, vận dụng các hiểu biết mới để nâng cao năng suất.

Để xây dựng lực lượng lao động sẵn sàng thích ứng với tốc độ thay đổi nhanh của thị trường, doanh nghiệp cần phát triển một hệ thống học tập linh hoạt - nơi việc học không chỉ diễn ra trong lớp hay các buổi đào tạo mà len vào mọi hoạt động công việc hàng ngày.





Đồng thời, doanh nghiệp cần thúc đẩy chuyển đổi từ mô hình đào tạo tập trung truyền thống sang mô hình học tập trong chính dòng công việc. Doanh nghiệp có thể hợp tác với các đơn vị giáo dục, đào tạo chuyên nghiệp và công ty công nghệ để phát triển công cụ hỗ trợ bao gồm các nền tảng học trực tuyến và trợ lý học tập ứng dụng AI. Các công cụ này có khả năng gợi ý nội dung phù hợp, cung cấp các khóa học micro-learning với thời lượng ngắn giúp nhân viên duy trì thói quen học mỗi ngày mà không bị gián đoạn công việc. Đồng thời, các chỉ số học tập (tỷ lệ hoàn thành, số lượng kỹ năng mới, mức độ áp dụng thực tế) cũng cần được gắn với chỉ số tổ chức (hiệu suất, gắn kết, giữ chân nhân sự) để chứng minh hiệu quả đầu tư vào con người.

Tuy nhiên, hệ thống học tập tốt đến đâu cũng khó đạt hiệu quả nếu doanh nghiệp thiếu một nền tảng quan trọng: an toàn tâm lý. Đây là điều kiện để nhân viên dám thừa nhận rằng cách làm cũ không còn phù hợp, dám thử nghiệm cách tiếp cận mới, và quan trọng nhất là dám chấp nhận rủi ro. Đối với unlearn, nhân viên cần có cảm giác rằng việc đặt câu hỏi về quy trình cũ hay thừa nhận hạn chế của bản thân không bị xem là yếu kém, mà là biểu hiện của tư duy tiến bộ. Đó là một môi trường thuận lợi giúp họ buông bỏ những “vùng an toàn” cũ mà không cảm thấy bị phán xét. Tương tự, relearn và upskill chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi sai sót được xem là một phần của tiến trình học tập.

Nếu tổ chức phản ứng tiêu cực với lỗi sai, tinh thần học tập sẽ bị triệt tiêu và nhân viên sẽ tìm cách né tránh cách nghĩ, cách làm mới. Ngược lại, khi sai sót được ghi nhận như dữ liệu hữu ích cho việc cải thiện, nhân viên sẽ cởi mở hơn trong thử nghiệm và tăng tốc độ chuyển hoá năng lực mới vào công việc thực tiễn. Đối với reskill, an toàn tâm lý lại càng quan trọng vì nhân viên dễ có cảm giác bất an khi phải chuyển đổi vai trò. Nếu doanh nghiệp nêu rõ giá trị tích cực của reskill, tạo cơ chế hỗ trợ như huấn luyện, tư vấn, người lao động sẽ yên tâm hơn trong hành trình tái định hình nghề nghiệp.

#2



Xây dựng bộ quy tắc sử dụng AI trong nội bộ

Khi AI ngày càng tham gia sâu vào hoạt động vận hành và tác động đến cách con người ra quyết định, doanh nghiệp cần đưa trách nhiệm và giải trình liên quan đến công nghệ này vào chuẩn hành vi như một tiêu chí của quản trị văn hóa hiện đại. Trước hết, việc thiết lập nguyên tắc “con người luôn chịu trách nhiệm cuối cùng” đối với mọi đầu ra có AI hỗ trợ là cần thiết để nhấn mạnh vai trò không thể thay thế của con người. Trong mọi tình huống, nhân viên cần đánh giá lại đề xuất của AI dựa trên hiểu biết chuyên môn, kinh nghiệm thực tiễn và các

giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Nguyên tắc này không chỉ nhấn mạnh tầm quan trọng của tư duy phản biện mà còn đặt nền tảng cho việc kiểm chứng thông tin, đánh giá rủi ro và đảm bảo tính đúng đắn của dữ liệu. Đây là bước đầu tiên để ngăn ngừa sự lệ thuộc vào công nghệ và bảo vệ chất lượng quyết định của tổ chức.

Để bảo đảm rằng việc sử dụng AI được hiểu và đánh giá đúng trong tổ chức, doanh nghiệp cần thúc đẩy văn hóa minh bạch trong các quyết định có sự hỗ trợ của AI. Nhân viên cần được khuyến khích công bố mức độ AI tham gia trong quá trình phân tích hoặc xây dựng đề xuất, từ đó giúp các cấp quản lý và các bên liên quan có cơ sở đầy đủ để đánh giá ảnh hưởng trước mắt và lâu dài của quyết định. Điều này không chỉ tăng cường niềm tin nội bộ, đánh giá chính xác năng lực của đội ngũ nhân sự mà còn giúp tổ chức quản trị tốt hơn rủi ro liên quan đến công nghệ.

Song song với việc ban hành quy tắc, doanh nghiệp cần triển khai chương trình đào tạo về đạo đức AI. Chương trình có thể tập trung vào các nội dung thiết yếu như bảo vệ dữ liệu cá nhân, phương pháp kiểm tra tính chính xác của kết quả AI và hướng dẫn sử dụng AI hiệu quả trong công việc, tránh lạm dụng. Khi nhân viên được trang bị kiến thức và hướng dẫn rõ ràng, họ cảm thấy yên tâm hơn về vai trò của mình, giảm lo ngại bị thay thế hay đánh giá sai năng lực làm việc. Đồng thời, sự minh bạch trong cách doanh nghiệp áp dụng AI giúp khách hàng tin tưởng mọi hoạt động đều tuân thủ chuẩn mực đạo đức và an toàn dữ liệu, qua đó củng cố uy tín thương hiệu và gia tăng lòng trung thành của khách hàng với doanh nghiệp.





#3



Củng cố nền tảng cốt lõi và thiết kế cơ chế làm việc linh hoạt

Để cân bằng hiệu quả giữa tính ổn định và linh hoạt giữa thị trường biến động nhanh, doanh nghiệp cần xác định rõ những yếu tố “phần cứng” mang tính ổn định và những yếu tố “phần mềm” có thể điều chỉnh theo nhu cầu vận hành.

Trong môi trường linh hoạt, việc ra quyết định được phân quyền và diễn ra nhanh hơn. Nếu không có nguyên tắc chung, các quyết định dễ trở nên thiếu nhất quán hoặc rơi vào “mạnh ai nấy làm”. Khi đó, nền tảng cốt lõi được xem là kim chỉ nam định hướng cách mỗi thành viên trong tổ chức hành xử khi đối diện biến động. Khi họ biết “điều gì không thay đổi”, họ yên tâm hơn để chấp nhận “những thứ sẽ thay đổi”.

Nhằm tăng cường khả năng thích ứng mà vẫn bảo đảm sự ổn định về mặt văn hoá, doanh nghiệp có thể triển khai các cơ chế linh hoạt trong cách làm việc và tổ chức nguồn lực. Cụ thể, việc thử nghiệm các ý tưởng theo chu kỳ ngắn giúp đội ngũ học hỏi nhanh, giảm rủi ro, tạo ra tâm thế sẵn sàng thay đổi và không ngại thất bại. Bên cạnh đó, việc thành lập các nhóm liên phòng ban hoặc điều chuyển nhân sự tạm thời cho các dự án ưu tiên không chỉ giúp tăng tốc độ xử lý công việc, mà còn thúc đẩy tinh thần hợp tác, chia sẻ tri thức và đánh giá năng lực nhân viên toàn diện hơn. Khi nhân viên được khuyến khích tham gia các nhiệm vụ ngoài phạm vi công việc chính thức, họ cảm nhận rõ cơ hội phát triển, tăng mức độ gắn kết và sẵn sàng đồng hành với tổ chức trong những giai đoạn thay đổi lớn.

8

Phụ lục





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
2. Quy trình tổ chức
3. Biểu hiện bên ngoài
4. Ngân sách
5. Đo lường

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/Tâm nhìn: Mức độ doanh nghiệp hoạch định Sứ mệnh, Tâm 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 doanh nghiệp dành cho hoạt động VHDN

ĐO LƯỜNG

14. Cách thức doanh nghiệp đo lường hiệu quả VHDN

Về bộ công cụ đo lường IQ

Bộ công cụ Innovation Quotient (IQ) do Jay Rao và Joseph Weintraub phát triển, là một trong những mô hình quốc tế đầu tiên được thiết kế chuyên biệt để đo lường hiện trạng văn hoá đổi mới trong tổ chức.

Mô hình IQ được xây dựng trên 6 trụ cột cấu thành văn hoá đổi mới:



Mỗi trụ cột gồm 3 nhóm tiêu chí, mỗi nhóm tiêu chí được chia thành 3 tiêu chí thành phần. Các tiêu chí được đánh giá theo thang điểm Likert 1-5. Việc đo lường văn hoá đổi mới sáng tạo giúp nhà lãnh đạo hiểu rõ cấu trúc, hành vi và năng lực đổi mới theo hệ thống, từ đó hoạch định chiến lược phát triển năng lực đổi mới cho doanh nghiệp.



Về Blue C

Blue C là đơn vị tư vấn chiến lược hàng đầu tại Việt Nam trong lĩnh vực Văn hoá doanh nghiệp, Trải nghiệm nhân viên và Truyền thông nội bộ, thành viên của Media Ventures Vietnam - hệ sinh thái tư vấn doanh nghiệp với hơn 200 chuyên gia giàu kinh nghiệm và sáng tạo.

Với hơn một thập kỷ đồng hành cùng các tập đoàn lớn trong nhiều lĩnh vực, Blue C tiên phong trong việc giúp doanh nghiệp gia tăng nội lực tổ chức thông qua các giải pháp văn hoá gắn liền với chiến lược phát triển và kết quả kinh doanh.

Sản phẩm & Dịch vụ

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

- Đo lường VHDN
- Định hình VHDN
- Xây dựng chiến lược VHDN
- Đào tạo VHDN
- Truyền thông VHDN
- Văn hóa Số
- Văn hóa Lấy khách hàng làm trung tâm
- Văn hóa Hiệu suất cao

TRẢI NGHIỆM NHÂN VIÊN

- Đo lường TNNV
- Xây dựng Chiến lược TNNV
- Đào tạo TNNV
- Triển khai sáng kiến TNNV

TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ

- Đo lường TTNB
- Xây dựng chiến lược TTNB
- Chiến dịch TTNB
- Đào tạo TTNB
- Tư vấn & Triển khai kênh TTNB
- Kiểm toán nội dung
- Sản xuất nội dung

THƯƠNG HIỆU NHÀ TUYỂN DỤNG

- Định vị EVP
- Xây dựng chiến lược thương hiệu tuyển dụng

NHÂN VIÊN LÀM ĐẠI SỨ THƯƠNG HIỆU

- Xây dựng kế hoạch truyền thông
- Đào tạo Kỹ năng



Về VCCI

Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) là tổ chức quốc gia tập hợp và đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp, doanh nhân, người sử dụng lao động và các hiệp hội doanh nghiệp ở Việt Nam nhằm mục đích phát triển, bảo vệ và hỗ trợ cộng đồng doanh nghiệp, xây dựng quan hệ lao động tiến bộ, hài hòa và ổn định, góp phần phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, thúc đẩy các quan hệ hợp tác kinh tế, thương mại và khoa học - công nghệ giữa Việt Nam với nước ngoài trên cơ sở bình đẳng và cùng có lợi, theo quy định của pháp luật.

Viện Phát triển Doanh nghiệp (EDI) là đơn vị nghiên cứu khoa học và công nghệ trực thuộc VCCI. Với sứ mệnh tập hợp các chuyên gia, nhà khoa

học hàng đầu để cung cấp sản phẩm, dịch vụ khoa học - công nghệ có giá trị cao, góp phần thúc đẩy cộng đồng doanh nhân và doanh nghiệp Việt Nam phát triển bền vững, văn minh và hội nhập quốc tế, EDI hướng tới tầm nhìn trở thành tổ chức nghiên cứu hàng đầu quốc gia về phát triển doanh nhân, doanh nghiệp và hiệp hội doanh nghiệp.

EDI thực hiện chức năng nghiên cứu - tư vấn - đào tạo - triển khai các chương trình phát triển doanh nghiệp, tham mưu cho VCCI và các cơ quan quản lý trong xây dựng chính sách, chiến lược phát triển doanh nghiệp; đồng thời là đầu mối thúc đẩy các hoạt động khoa học công nghệ, hợp tác quốc tế và chuyển giao tri thức trong hệ sinh thái doanh nghiệp Việt Nam.



Về nhà tài trợ

CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN SỞ HỮU TRÍ TUỆ VCCI

Tầng 8, tòa nhà VCCI, số 9 Đào Duy Anh, Hà Nội.

Tel. (024) 3577 1365 • Fax. (024) 3577 1563, 3577 2595, 3577 2596, 3577 2629

E-mail: patent@vcci-ip.com; trademark@vcci-ip.com • Website: www.vcci-ip.com

Người đại diện: Luật sư TRẦN HUY PHƯƠNG - Chủ tịch kiêm Giám đốc

Công ty TNHH một thành viên Sở hữu trí tuệ VCCI (tên giao dịch: VCCI-IP CO., LTD) là công ty trực thuộc Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực đại diện sở hữu trí tuệ. VCCI-IP được thành lập năm 1984 (ngay sau khi Cục Sở hữu Trí tuệ được thành lập năm 1982), tiền thân là Ban Sở hữu công nghiệp của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam thực hiện nhiệm vụ của Nhà nước và Chính phủ giao trong nhiều năm là đại diện duy nhất được chỉ định đăng ký sở hữu trí tuệ cho doanh nghiệp ngoài quốc doanh tại Việt Nam. Cùng với sự đổi mới về chính sách kinh tế, những cải cách liên tục, hơn 30 năm qua, VCCI-IP liên tục phát triển và nâng cao năng lực chuyên nghiệp, không ngừng cải tiến và mở rộng, trở thành đại diện sở hữu trí tuệ lớn nhất và có uy tín nhất tại Việt Nam. VCCI-IP hàng năm được các tạp chí chuyên ngành về sở hữu trí tuệ như Managing IP Magazine, Asia IP Magazine đánh giá và xếp loại là một trong những đại diện sở hữu trí tuệ hàng đầu Việt Nam.

Hiện nay, VCCI-IP hợp tác với khoảng 500 văn phòng luật trên toàn thế giới và đại diện cho hơn 1000 khách hàng trong nước và nước ngoài, trong đó có nhiều tập đoàn công nghiệp, các công ty đa quốc gia hàng đầu thế giới như Sony, Sharp, Panasonic, LG, Toshiba, GlaxoSmithKline, NTT Docomo, Sanyo, Hitachi... VCCI-IP là thành viên của nhiều hội nghị sở hữu trí tuệ quốc tế như Hiệp hội các Cơ quan đại diện Sở hữu trí tuệ (AIPPI), Hiệp hội Nhãn hiệu Quốc tế (INTA), Hiệp hội Luật sư Sở hữu trí tuệ (APAA...). Với đội ngũ hơn 70 cán bộ gồm luật sư, luật gia, kỹ thuật sư, chuyên viên pháp lý, kỹ thuật có trình độ cao, nhiều năm kinh nghiệm và được đào tạo sâu rộng trong và ngoài nước, VCCI-IP luôn đảm bảo cung cấp chất lượng dịch vụ chuyên nghiệp tốt nhất trên cơ sở phối hợp chặt chẽ, hiệu quả với khách hàng trong việc xác lập và bảo vệ hiệu quả các quyền sở hữu trí tuệ tại Việt Nam và nước ngoài.

Lĩnh vực hoạt động của VCCI-IP như sau:

1. Cung cấp thông tin về môi trường pháp lý, kinh tế kỹ thuật của Việt Nam và nước ngoài liên quan đến sở hữu trí tuệ cho các cá nhân, doanh nghiệp trong và ngoài nước;
2. Dịch vụ tra cứu thông tin về tình trạng kỹ thuật, khả năng bảo hộ, tình trạng bảo hộ của sáng chế, kiểu dáng công nghiệp, nhãn hiệu, v.v.;
3. Tư vấn và đại diện đề đăng ký bảo hộ cho các sáng chế, kiểu dáng công nghiệp, nhãn hiệu, bản quyền tác giả v.v. của các cá nhân, tổ chức trong nước và nước ngoài tại Việt Nam và nước ngoài;
4. Tư vấn và nộp đơn đăng ký sáng chế quốc tế theo Hiệp ước PCT;
5. Tư vấn và đăng ký bảo hộ nhãn hiệu Việt Nam ra nước ngoài theo hệ thống đăng ký nhãn hiệu quốc tế Madrid và Nhãn hiệu Cộng đồng châu Âu;
6. Tư vấn và đại diện giải quyết khiếu nại, khiếu kiện, tranh chấp về quyền sở hữu trí tuệ; chống vi phạm quyền sở hữu trí tuệ và chống hàng giả tại Việt Nam và thị trường nước ngoài;
7. Tư vấn chuyển nhượng, chuyển giao li-xăng quyền sở hữu trí tuệ và chuyển giao công nghệ.



**CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN
SỞ HỮU TRÍ TUỆ VCCI**

CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN SỞ HỮU TRÍ TUỆ VCCI

TÊN GIAO DỊCH: VCCI-IP CO., LTD.

TRỤ SỞ CHÍNH

Tầng 8, tòa nhà VCCI, số 9 Đào Duy Anh, Hà Nội.

P.O.Box. 6088, 1 Lê Thạch, Hà Nội.

Tel. (84-24) 3577 1365 • Fax. (84-24) 3577 1563, 3577 2569, 3577 2595, 3577 2629

E-mail: patent@vcci-ip.com; trademark@vcci-ip.com • Website: www.vcci-ip.com

Người đại diện: Luật sư TRẦN HUY PHƯƠNG - Chủ tịch kiêm Giám đốc

CHI NHÁNH HỒ CHÍ MINH

171 Võ Thị Sáu, Quận 3, thành phố Hồ Chí Minh

Tel. (84-28) 9300608 • Fax: (84-28) 9301239

Công ty TNHH một thành viên Sở hữu trí tuệ VCCI thuộc Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam là tổ chức đại diện sở hữu trí tuệ đầu tiên và có uy tín hàng đầu tại Việt Nam.

VCCI-IP CO., LTD chuyên cung cấp các dịch vụ sau:

1. Cung cấp thông tin về môi trường pháp lý, kinh tế kỹ thuật của Việt Nam và nước ngoài liên quan đến sở hữu trí tuệ cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước;
2. Dịch vụ tra cứu thông tin về tình trạng kỹ thuật, khả năng bảo hộ, tình trạng bảo hộ của sáng chế, kiểu dáng công nghiệp, nhãn hiệu, v.v.;
3. Tư vấn và đại diện đề đăng ký bảo hộ cho các sáng chế, kiểu dáng công nghiệp, nhãn hiệu, bản quyền tác giả v.v. của các tổ chức trong nước và nước ngoài tại Việt Nam và nước ngoài;
4. Tư vấn và nộp đơn đăng ký sáng chế quốc tế theo Hiệp ước PCT;
5. Tư vấn và đăng ký bảo hộ nhãn hiệu Việt Nam ra nước ngoài theo hệ thống đăng ký nhãn hiệu quốc tế Madrid và Nhãn hiệu Cộng đồng châu Âu;
6. Tư vấn và đại diện giải quyết khiếu nại, khiếu kiện, tranh chấp về quyền sở hữu trí tuệ; chống vi phạm quyền sở hữu trí tuệ và chống hàng giả tại Việt Nam và thị trường nước ngoài;
7. Tư vấn chuyển nhượng, chuyển giao li-xăng quyền sở hữu trí tuệ và chuyển giao công nghệ.

Với uy tín cùng kinh nghiệm nhiều năm của đội ngũ hơn 70 cán bộ gồm các luật sư, luật sư tập sự, chuyên viên pháp lý, kỹ thuật trong nhiều lĩnh vực, VCCI-IP đã đại diện cho nhiều khách hàng trong và ngoài nước đăng ký bảo hộ các đối tượng sở hữu trí tuệ tại Việt Nam và nước ngoài. VCCI-IP luôn cam kết đáp ứng các yêu cầu của khách hàng về các dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp với chất lượng và độ tin cậy cao.

Báo cáo

Mức độ Trưởng thành Văn hóa Doanh nghiệp,
Văn hóa Đổi mới Sáng tạo 2025
& Xu hướng 2026

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc - Tổng biên tập

Trương Thu Hiền

Biên tập: Trương Hữu Thắng

Chế bản - Trình bày bìa: Nguyễn Hữu Vương

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Tầng 4, Tòa nhà Bộ Công Thương, số 655 Phạm Văn Đồng,
Phường Nghĩa Đô, Thành phố Hà Nội

Điện thoại: 024 3 934 1562 Fax: 024 3 938 7164

Website: nxbconghuong.vn Email: nxbct@moit.gov.vn

In 700 cuốn, khổ 19x27 cm tại Công ty TNHH In và Thương mại Trần Gia

Địa chỉ: Số 43 ngõ 406 đường Âu Cơ, phường Hồng Hà, TP. Hà Nội

Số xác nhận đăng ký xuất bản 4975-2025/CXBIPH/1-367/CT

Số Quyết định xuất bản: 888/QĐ-NXBCT, cấp ngày 28/11/2025

Mã số ISBN: 978-632-612-926-7

In xong và nộp lưu chiểu: năm 2025



📍 Prima Building, 22 Mai Anh Tuấn,
Ô Chợ Dừa, Hà Nội

☎ Điện thoại: (+84)24 7303 2388

✉ Email: info@bluec.vn

🌐 Website: www.bluec.vn



📍 Số 9 Đào Duy Anh, Kim Liên, Hà Nội

☎ Điện thoại: (+84)24 3574 2022

✉ Email: vcci@vcci.com.vn

🌐 Website: www.vcci.com.vn