ESG VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC BỀN VỮNG: BÁO CÁO THỰC TIỄN TỪ CÁC CÔNG TY THUỘC CHỈ SỐ VN30 CỦA VIỆT NAM

TS. Hà Duy Hào* - ThS. Nguyễn Viết Hồng*

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và áp lực từ biến đổi khí hậu, các tiêu chuẩn về môi trường, xã hội và quản trị (ESG) đang trở thành thước đo không thể thiếu cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Bài viết này đi sâu phân tích thực tiễn công bố thông tin và thực thi ESG tại các doanh nghiệp thuộc nhóm chỉ số VN30 của Việt Nam giai đoạn 2024-2026, với trọng tâm đặc biệt vào khía cạnh Xã hội (S) và Quản trị (G). Dựa trên khung lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực bền vững và thiết kế tổ chức, nghiên cứu chi tiết về các chỉ số đo lường về thù lao, sự gắn kết tổ chức, thiết chế ủy ban chuyên trách và cam kết của ban lãnh đạo. Thông qua việc phân tích dữ liệu thứ cấp từ các báo cáo thường niên và báo cáo phát triển bền vững của các công ty tiêu biểu như FPT, Vinamilk và HDBank, bài viết chỉ ra sự dịch chuyển từ quản trị nhân lực mang tính hành chính sang chiến lược đầu tư nguồn vốn con người. Nghiên cứu cũng đúc kết những bài học kinh nghiệm nhằm ứng dụng thiết kế bộ máy tổ chức, phân tích công việc cho cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

• Từ khóa: *ESG, VN30, quản trị nguồn nhân lực bền vững, thiết kế tổ chức, thù lao, gắn kết tổ chức, doanh nghiệp.*

In the context of global economic integration and the escalating pressures of climate change, Environmental, Social, and Governance (ESG) standards have emerged as indispensable metrics for corporate sustainability. This paper provides an in-depth analysis of the disclosure and implementation of ESG practices among enterprises in Vietnam's VN30 index during the 2024-2026 period, with a particular emphasis on the Social (S) and Governance (G) pillars. Grounded in the theoretical frameworks of sustainable human resource management and organizational design, this study thoroughly examines measurement indicators pertaining to compensation, organizational commitment, the establishment of specialized committees, and leadership commitment. Through the analysis of secondary data extracted from the annual and sustainability reports of representative corporations such as FPT, Vinamilk, and HDBank, the paper highlights a paradigm shift from administrative human resource management to a strategic investment in human capital. Furthermore, the research synthesizes practical lessons to facilitate the application of organizational structure design and job analysis within the Vietnamese business community.

• Key words: *ESG, VN30, sustainable human resource management, organizational design, compensation, organizational commitment, enterprises.*

JEL codes: L80, L81, L83, M54

Ngày nhận bài: 11/4/2026
Ngày gửi phản biện: 27/5/2026
Ngày duyệt đăng: 29/5/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i314.53

1. Giới thiệu

Thị trường tài chính Việt Nam đang chứng kiến những bước chuyển mình mạnh mẽ trong việc định hình lại các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Không còn đơn thuần là tối đa hóa lợi nhuận tài chính, sự kỳ vọng của các nhà đầu tư và các bên liên quan đã mở rộng sang việc đo lường khả năng chống chịu và tác động của doanh nghiệp đối với hệ sinh thái và xã hội. Trong bộ ba trụ cột Môi trường (E) - Xã hội (S) - Quản trị (G), nếu như chữ "E" thường thu hút sự chú ý thông qua các cam kết Net Zero, thì chữ "S" và "G" lại chính là nền tảng cốt lõi quyết định năng lực thực thi và duy trì hệ thống của doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, nhóm doanh nghiệp VN30 - đại diện cho những công ty có giá trị vốn hóa và thanh khoản lớn nhất thị trường - đang đóng vai trò tiên phong trong việc thiết lập các tiêu chuẩn báo cáo ESG chuyên sâu. Thông qua cuộc bình chọn các doanh nghiệp niêm yết năm 2025 của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước đã chính thức đưa các tiêu chuẩn báo cáo tiệm cận với chuẩn mực quốc tế như IFRS S1, S2 và GRI, tạo ra áp lực minh bạch hóa dữ liệu, đặc biệt là dữ liệu về quản lý nguồn nhân lực. Tuy nhiên, việc chuyển hóa các chỉ số ESG vào cấu trúc tổ chức thực tiễn, định hình lại hệ thống thù lao và xây dựng sự gắn kết nhân viên vẫn là một thách thức lớn. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm tìm hiểu thực trạng tích hợp ESG vào hệ thống quản trị

** Trường Đại học Lao động - Xã hội; email: haohd@ulsa.edu.com; hongnv@ulsa.edu.com*

nguồn nhân lực và thiết kế bộ máy tổ chức tại các doanh nghiệp VN30, từ đó cung cấp mô hình tham chiếu cho các doanh nghiệp trong chiến lược phát triển bền vững.

2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

2.1. Quản trị nguồn nhân lực bền vững

Quản trị nguồn nhân lực bền vững (Sustainable HRM) là việc áp dụng các chính sách và thực tiễn nhân sự nhằm tối đa hóa khả năng sinh lời đồng thời giảm thiểu những tác động tiêu cực đến con người và cộng đồng. Trong mô hình này, người lao động không bị xem là "chi phí" cần cắt giảm mà là "nguồn vốn" cần được bảo tồn và phát triển. Theo Ehnert (2009), Quản trị nguồn nhân lực bền vững tập trung vào việc tái tạo nguồn năng lượng của nhân viên thông qua hệ thống đãi ngộ công bằng, an toàn vệ sinh lao động, đào tạo liên tục và thiết kế công việc tạo ra ý nghĩa.

2.2. Sự gắn kết tổ chức và thang đo thù lao theo hệ quy chiếu ESG

Sự gắn kết tổ chức được Meyer & Allen (1991) chia thành ba thành tố: gắn kết tình cảm, gắn kết tính toán và gắn kết chuẩn mực. Trong lăng kính ESG, các doanh nghiệp VN30 đang cụ thể hóa sự gắn kết này bằng các chỉ số đo lường như tỷ lệ luân chuyển nhân sự tự nguyện, số giờ đào tạo trung bình và kết quả khảo sát mức độ hài lòng định kỳ.

Về khía cạnh thù lao, Armstrong (2010) chỉ ra rằng hệ thống đãi ngộ không chỉ bao gồm lương cơ bản mà còn là "tổng đãi ngộ" bao gồm: lợi ích tài chính, phi tài chính và môi trường làm việc. Trong báo cáo ESG, việc chi trả các gói phúc lợi mở rộng và chia sẻ lợi nhuận được xem là thước đo minh bạch nhất cho chữ "S".

2.3. Cấu trúc tổ chức và cam kết lãnh đạo trong khía cạnh quản trị

Khía cạnh quản trị (G) yêu cầu một thiết kế bộ máy tinh gọn nhưng có khả năng kiểm soát chéo. Dựa trên lý thuyết thiết kế tổ chức của Mintzberg (1979), việc tạo ra các "nút giao" thông tin thông qua các Ủy ban chuyên trách (như Ủy ban ESG, Ủy ban Nhân sự & Thù lao) trực thuộc Hội đồng Quản trị (HĐQT) giúp tổ chức thể chế hóa cam kết bền vững. Cấu trúc này không chỉ đảm bảo quyền lợi cho cổ đông thiểu số mà còn giúp doanh nghiệp triển khai chiến lược một cách minh bạch.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết này sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống từ tài liệu thứ cấp, thông qua phân tích nội dung được thu thập từ báo cáo thường niên và báo cáo phát triển bền vững (giai đoạn 2024 - 2026) của các công ty đại diện trong rổ VN30, có mức độ công bố thông tin ESG xuất sắc. Các doanh nghiệp tiêu biểu được lựa chọn cho nghiên cứu tình huống trong bài báo này bao gồm:

Công ty Cổ phần FPT (FPT): Đại diện ngành công nghệ thông tin, nổi bật với chiến lược "Digital ESG", môi trường làm việc đặc thù chuyên môn cao.

Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam (Vinamilk): Đại diện ngành sản xuất hàng tiêu dùng, đi đầu trong các chứng nhận quốc tế và phát triển cộng đồng.

Ngân hàng TMCP Phát triển TPHCM (HDBank): Đại diện khối tài chính - ngân hàng, tiên phong với thiết chế ủy ban phát triển bền vững và tín dụng xanh.

4. Kết quả nghiên cứu về khía cạnh xã hội (S) với trọng tâm là lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực

4.1. Hệ thống thù lao, đãi ngộ và phúc lợi toàn diện

Việc công bố thông tin về chính sách thù lao trong nhóm VN30 cho thấy, các công ty VN30 không chỉ đưa ra mức thu nhập bình quân như các doanh nghiệp khác. Các công ty VN30 hiện nay còn xây dựng cơ chế phân phối lợi ích dựa trên năng suất và sự công bằng nội bộ.

Tại FPT, theo báo cáo phát triển bền vững năm 2024-2025, tập đoàn áp dụng chính sách khoán thu nhập với nguyên tắc "làm nhiều hưởng nhiều - minh bạch - trả sớm". Đặc biệt, FPT cụ thể hóa chữ "S" thông qua việc phát triển các chính sách phúc lợi ngoài lương mang tính dài hạn. Điển hình là chính sách "An cư lạc nghiệp" nhằm hỗ trợ cán bộ nhân viên (CBNV) mua nhà, mua xe. Báo cáo ghi nhận đã có hơn 3.500 CBNV được hưởng lợi từ chính sách này. Cấu trúc đãi ngộ này không chỉ giải quyết nhu cầu thiết yếu mà còn trực tiếp tạo ra sự gắn kết tính toán của CBNV.

4.2. Đo lường sự hài lòng và gắn kết Tổ chức

Sự gắn kết tổ chức được lượng hóa thành các KPI cụ thể do Ban điều hành quản lý. Các báo cáo ESG đều nhấn mạnh việc duy trì tỷ lệ luân chuyển nhân sự thấp hơn mức trung bình ngành. Chẳng hạn, FPT đặt mục tiêu duy trì tỷ lệ nghỉ việc thấp hơn mặt bằng chung của khối công nghệ, đồng thời cam kết xây dựng "môi trường làm việc đẳng cấp, hạnh phúc".

Với Vinamilk, khía cạnh xã hội được thể hiện sâu sắc qua triết lý kinh doanh gắn liền với sự phát triển con người và cộng đồng. Năm 2024, công ty đã đóng góp gần 75 tỷ đồng cho các hoạt động cộng đồng, duy trì chương trình quỹ sữa vươn cao Việt Nam. Trong nội bộ, Vinamilk thực hiện các chương trình đánh giá sức khỏe toàn diện, bảo hiểm y tế cao cấp, và xây dựng nền tảng văn hóa "Để tâm" tập trung vào: Thiên nhiên, Con người và Sức khỏe.

4.3. Đào tạo, phát triển và an toàn lao động

Chỉ số về đào tạo là một trong những chỉ số được công bố chi tiết nhất theo chuẩn GRI. Các công ty lập báo cáo về số giờ đào tạo trung bình/nhân viên, phân tách theo giới tính và cấp bậc quản lý.

Tại FPT, tập đoàn định vị mình là một "tổ chức học tập suốt đời". Trong năm 2025 và kế hoạch năm 2026, 100% cán bộ quản lý được đào tạo về chống gian lận, tham nhũng; 100% CBNV trải qua đào tạo/diễn tập an toàn thông tin; và 100% cán bộ mua sắm được đào tạo về mua sắm bền vững.

Tại HDBank, chính sách thu hút và giữ chân nhân tài được chú trọng cao độ. Các chương trình đào tạo được

triển khai thường xuyên, đảm bảo đội ngũ nhân sự luôn đáp ứng được yêu cầu đổi mới, tạo động lực làm việc mạnh mẽ.

5. Kết quả nghiên cứu về khía cạnh quản trị (G) với trọng tâm là cấu trúc tổ chức và sự cam kết của lãnh đạo

5.1. Cấu trúc phân quyền và thiết chế ủy ban chuyên trách

Trong hệ thống tổ chức bộ máy truyền thống, vấn đề nhân sự và trách nhiệm xã hội thường được giao cho bộ phận Hành chính - Nhân sự ở cấp thực thi. Tuy nhiên, dưới áp lực của thực hành ESG, cấu trúc phân quyền của các công ty VN30 đã được nâng cấp lên hội đồng quản trị. Sự thành lập các ủy ban chuyên trách là đặc điểm nổi bật nhất trong báo cáo thường niên mới.

Nghiên cứu mô hình của HDBank cho thấy, Ngân hàng khẳng định vai trò cốt lõi của hội đồng quản trị trong việc định hướng chiến lược. Để đảm bảo tính chuyên sâu, HDBank đã thiết lập các ủy ban trực thuộc HĐQT như: Ủy ban nhân sự, Ủy ban quản lý rủi ro, Ủy ban giám sát tín dụng, và Ủy ban phát triển bền vững. Sự tồn tại độc lập của ủy ban ESG và ủy ban nhân sự giúp đảm bảo các quyết định về thu hút nhân tài, bổ nhiệm lãnh đạo cấp cao và cơ chế thưởng được giám sát một cách minh bạch, tránh xung đột lợi ích.

5.2. Quản trị rủi ro nguồn nhân lực tích hợp

Rủi ro mất mát nhân sự chủ chốt không còn được đo lường cảm tính mà đã được số hóa và đưa vào khung quản trị rủi ro doanh nghiệp (Integrated Risk Management - ERM). Tại FPT, báo cáo ESG chỉ rõ "Rủi ro về nguồn nhân lực" (liên quan đến cạnh tranh thu hút nhân sự, số lượng và chất lượng lao động để toàn cầu hóa hiệu quả) là một rủi ro trọng yếu. Biện pháp quản trị được tập đoàn đưa ra là quy hoạch nhân sự quản lý dài hạn, thiết kế hệ thống đãi ngộ cạnh tranh theo thị trường và xây dựng "Trường học hạnh phúc" từ tổ chức giáo dục FPT để tạo nguồn cung nhân lực chất lượng cao mang tính kế thừa.

5.3. Tuân thủ, đạo đức kinh doanh và an toàn thông tin

Quản trị tốt (G) cũng bao trùm yếu tố kiểm soát nội bộ. Việc "không ký hợp đồng với các nhà cung cấp có hoạt động ảnh hưởng sức khỏe, an toàn lao động và môi trường" (theo định hướng Báo cáo ESG 2025 của FPT) là ví dụ điển hình về việc quản lý khía cạnh G dịch chuyển cả sang chuỗi cung ứng, thể hiện cam kết kiên quyết của ban lãnh đạo.

6. Tổng kết và rút ra những bài học kinh nghiệm cho chiến lược phát triển bền vững của các doanh nghiệp Việt Nam

Thông qua nghiên cứu các công ty đại diện trong rổ VN30, có mức độ công bố thông tin ESG xuất sắc để liên hệ các nội dung tích hợp ESG vào hệ thống quản trị nguồn nhân lực. Những kinh nghiệm thực tiễn từ khối VN30 nhằm cung cấp những bài học quý giá để các doanh nghiệp Việt Nam tích hợp ESG vào hệ thống quản trị nguồn nhân lực, thông qua các hoạt động trọng tâm như: cấu trúc lại hệ thống quản trị, phân tích công việc và thiết kế công việc, xây dựng chiến lược thù lao linh hoạt.

6.1. Thể chế hóa cấu trúc bộ máy tổ chức tinh gọn nhưng minh bạch

Doanh nghiệp cần tách bạch vai trò giữa sở hữu và điều hành. Việc thành lập một Hội đồng cố vấn/Ban kiểm soát có sự tham gia của các chuyên gia nhân sự hoặc môi trường sẽ gia tăng uy tín của tổ chức trước các định chế tài chính. Khi doanh nghiệp tiếp cận các dòng "tín dụng xanh", một cấu trúc tổ chức minh bạch là điều kiện tiên quyết.

6.2. Phân tích và thiết kế lại công việc gắn với mục tiêu phát triển bền vững

Đối với các doanh nghiệp, việc phân tích và thiết kế lại công việc hoàn toàn có thể làm gia tăng sự hài lòng nội tại của nhân viên. Các vị trí chuyên môn cần được bổ sung các tiêu chí đánh giá liên quan đến hiệu quả môi trường và xã hội. Ví dụ, chuyên viên thu mua cần có KPI về việc lựa chọn "nhà cung cấp xanh" - học hỏi trực tiếp từ chiến lược cung ứng bền vững của khối VN30.

6.3. Chiến lược thù lao tổng thể, linh hoạt

Doanh nghiệp cần tập trung vào các gói phúc lợi linh hoạt, tạo lập mô hình "làm nhiều hưởng nhiều", minh bạch quỹ thưởng, và đầu tư mạnh vào môi trường làm việc hạnh phúc. Điều này tạo ra rào cản rời bỏ và củng cố sự gắn kết tổ chức một cách bền vững.

Kết luận: Nghiên cứu về báo cáo ESG của nhóm VN30 giai đoạn 2024-2026 đã chứng minh rõ nét sự chuyển dịch từ hệ tư duy nhân sự hành chính sang tư duy đầu tư nguồn vốn con người chiến lược. Các số liệu thực chứng từ FPT, Vinamilk và HDBank cho thấy việc áp dụng các chỉ số khía cạnh Xã hội (S) và Quản trị (G) không phải là những khẩu hiệu, mà đã được cụ thể hóa bằng ngân sách không lồ tài trợ cộng đồng, các chính sách hỗ trợ an cư, và cấu trúc tổ chức được giám sát chặt chẽ từ HĐQT. Việc áp dụng linh hoạt, chọn lọc các khung quản trị này vào các doanh nghiệp của Việt Nam, đặc biệt là các đơn vị tiêu biểu, sẽ tạo ra làn sóng lan tỏa tích cực, nâng tầm năng lực cạnh tranh tổng thể của nền kinh tế Việt Nam trong tương lai.

Tài liệu tham khảo:

Armstrong, M. (2010). Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward. Kogan Page Publishers.

Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Springer Science & Business Media.

FPT Corporation. (2025). Báo cáo ESG 2024: Số hóa để phát triển bền vững. Truy xuất từ nền tảng công bố thông tin tập đoàn. https://fpt.com/-/media/project/fpt-corporation/fpt/ir/general-meetings-of-shareholders/bao_cao_esg.pdf

FPT Corporation. (2026). Báo cáo Phát triển Bền vững 2025. Truy xuất từ hệ thống báo cáo Tập đoàn FPT. https://fpt.com/-/media/project/fpt-corporation/fpt/ir/general-meetings-of-shareholders/bao_cao_esg.pdf

HDBank. (2025). Báo cáo Thường niên 2024: Quản trị doanh nghiệp và Phát triển bền vững. https://cdn.hdbank.com.vn/hdbank/bctn/2024/thong-tin-chung.html

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review, 1(1), 61-89.

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.

Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (UBCKNN). (2025). VLCA 2025 - Cuộc bình chọn doanh nghiệp niêm yết 2025. https://vlca.vn/wp-content/uploads/2025/06/VLCA-2025- -Leaflet_Final_5June.pdf

Vinamilk. (2025). Báo cáo ESG 2024: Tiên phong kiến tạo giá trị bền vững. https://d8um25gjecm9v.cloudfront.net/cms/VNMSR_2024_VN_3e1e0590bd.pdf

Vinamilk. (2026). Báo cáo ESG 2025: Tiên phong kiến tạo giá trị bền vững. https://d8um25gjecm9v.cloudfront.net/cms/VNMSR_VN_b1b06d461c.pdf