

TỪ CAM KẾT ESG ĐẾN NĂNG LỰC THỰC THI: VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ NHÂN LỰC BỀN VỮNG TẠI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Đỗ Thị Bích Ngọc

Trường Đại học Hàng hải Việt Nam

ngocdtb@vimaru.edu.vn

Tóm tắt: Trong bối cảnh ESG (Môi trường, Xã hội và Quản trị) ngày càng trở thành yêu cầu quan trọng đối với phát triển bền vững, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã gia tăng cam kết nhưng vẫn gặp khó khăn trong chuyển hóa các cam kết ESG thành hoạt động thực tiễn. Bài viết phân tích khoảng cách giữa cam kết và năng lực thực thi ESG, đồng thời làm rõ vai trò của quản trị nhân lực bền vững trong quá trình này. Nghiên cứu sử dụng dữ liệu thứ cấp từ Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam 2025, Niên giám Thống kê Việt Nam 2025, các báo cáo của PwC Vietnam, Talentnet-Mercer và các nghiên cứu liên quan. Kết quả cho thấy quá trình thực thi ESG tại doanh nghiệp Việt Nam còn đối mặt với những hạn chế về năng lực nguồn nhân lực, đặc biệt về kỹ năng, khả năng tích hợp ESG vào hoạt động và khả năng thích ứng của lực lượng lao động. Quản trị nhân lực bền vững có thể góp phần nâng cao năng lực thực thi ESG thông qua ba cơ chế: phát triển kỹ năng phù hợp với ESG, tích hợp ESG vào quản trị hiệu suất và xây dựng lực lượng lao động gắn kết, thích ứng. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một số hàm ý nhằm nâng cao năng lực thực thi ESG tại doanh nghiệp Việt Nam.

Từ khóa: ESG; quản trị nhân lực bền vững; năng lực thực thi ESG; doanh nghiệp Việt Nam.

FROM ESG COMMITMENTS TO IMPLEMENTATION CAPABILITY: THE ROLE OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN VIETNAMESE ENTERPRISES

Abstract: In the context of ESG (Environmental, Social, and Governance) becoming increasingly important for sustainable development, many Vietnamese enterprises have strengthened their commitments but still face challenges in translating ESG commitments into practical implementation. This study examines the gap between ESG commitment and implementation capability and clarifies the role of sustainable human resource management (Sustainable HRM) in this process. The study draws on secondary data from the Vietnam Enterprise White Book 2025, the Vietnam Statistical Yearbook 2025, reports by PwC Vietnam and Talentnet-Mercer, and relevant studies. The findings indicate that ESG implementation in Vietnamese enterprises continues to face workforce capability constraints, particularly in skills, the integration of ESG into organizational activities, and workforce adaptability. Sustainable HRM can contribute to strengthening ESG implementation capability through three mechanisms: developing ESG-related skills, integrating ESG into performance management, and building an engaged and adaptable workforce. Based on these findings, the study proposes several managerial implications for strengthening ESG implementation capability in Vietnamese enterprises.

Keywords: ESG; sustainable human resource management; ESG implementation capability; Vietnamese enterprises.

Mã bài báo: JHS - 347

Ngày nhận bài sửa: 11/07/2026

Ngày nhận bài: 20/06/2026

Ngày duyệt đăng: 20/7/2026

Ngày nhận phản biện: 02/07/2026

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, ESG (Environmental, Social and Governance - Môi trường, Xã hội và Quản trị) ngày càng trở thành một yêu cầu chiến lược đối với doanh nghiệp trong quá trình hướng tới phát triển bền vững. Việc tích hợp các yếu tố môi trường, xã hội và quản trị không chỉ phản ánh trách nhiệm của doanh nghiệp đối với các bên liên quan mà còn gắn với quản trị rủi ro, năng lực cạnh tranh và khả năng tạo giá trị trong dài hạn. Các nghiên cứu cho thấy doanh nghiệp tích hợp sâu các chính sách bền vững thường có sự khác biệt về cơ chế quản trị, sự tham gia của các bên liên quan và định hướng dài hạn. Đồng thời, phần lớn bằng chứng thực nghiệm ghi nhận mối quan hệ không tiêu cực, và chủ yếu là tích cực, giữa ESG và hiệu quả tài chính doanh nghiệp (Eccles et al., 2014; Friede et al., 2015). Trong bối cảnh đó, vấn đề đặt ra đối với doanh nghiệp không còn chỉ là xây dựng cam kết ESG mà quan trọng hơn là khả năng chuyển hóa các cam kết này thành hoạt động quản trị và vận hành thực tế.

Tại Việt Nam, mức độ quan tâm và cam kết ESG của doanh nghiệp đang gia tăng đáng kể. Theo ESG Progress Tracker 2025 của PwC Vietnam, 89% doanh nghiệp được khảo sát cho biết đã hoặc dự kiến cam kết ESG trong vòng hai năm tới (PwC Vietnam, 2025). Tuy nhiên, sự gia tăng về cam kết chưa đồng nghĩa với khả năng thực thi tương ứng. Quá trình triển khai ESG vẫn đặt ra nhiều thách thức về nguồn lực, công nghệ, hệ thống quản trị và năng lực của đội ngũ thực thi. Đồng thời, chất lượng nguồn nhân lực của Việt Nam vẫn còn những hạn chế nhất định; tỷ lệ lao động qua đào tạo có bằng cấp, chứng chỉ năm 2024 mới đạt 28,4% (Cục Thống kê, 2025). Những chỉ báo này cho thấy việc chuyển hóa định hướng ESG thành thực tiễn không chỉ phụ thuộc vào mức độ cam kết mà còn liên quan đến năng lực tổ chức và năng lực nguồn nhân lực. Vì vậy, khoảng cách giữa cam kết và thực thi ESG có thể được nhìn nhận không chỉ dưới góc độ “implementation gap” mà còn là một “capability gap” - khoảng cách về năng lực cần thiết để hiện thực hóa các mục tiêu ESG.

Trong bối cảnh đó, quản trị nhân lực bền vững (Sustainable Human Resource Management - Sustainable HRM) có thể đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực thực thi ESG của doanh nghiệp. Sustainable HRM mở rộng cách tiếp cận quản trị nhân lực truyền thống khi hướng tới sự cân bằng giữa hiệu quả tổ chức, sự phát triển và phúc lợi của người

lao động, trách nhiệm xã hội và tính bền vững dài hạn (Ehnert, 2009; Kramar, 2014). Các nghiên cứu gần đây tiếp tục nhấn mạnh HRM là một chức năng chiến lược có khả năng hỗ trợ các mục tiêu phát triển bền vững thông qua hệ thống chính sách và thực hành tác động đến năng lực, động lực và sự tham gia của người lao động (Ren et al., 2023). Ren et al. chỉ ra rằng HRM có thể thúc đẩy sustainability thông qua sự gắn kết của người lao động, hệ thống quản trị hiệu suất và khuyến khích gắn với các mục tiêu xã hội và môi trường. Bên cạnh đó, các thực hành Green HRM như tuyển dụng, đào tạo, quản trị hiệu suất và khen thưởng gắn với mục tiêu môi trường có thể phát triển năng lực và thúc đẩy hành vi xanh của người lao động, qua đó hỗ trợ kết quả bền vững của doanh nghiệp (Ali et al., 2024). Như vậy, vai trò của Sustainable HRM trong thực thi ESG không chỉ giới hạn ở khía cạnh xã hội mà còn có thể hỗ trợ việc hiện thực hóa các mục tiêu môi trường và quản trị thông qua phát triển năng lực và định hướng hành vi của người lao động.

Mặc dù mối quan hệ giữa quản trị nhân lực và phát triển bền vững ngày càng nhận được sự quan tâm, các nghiên cứu hiện có chủ yếu tập trung vào nội hàm của Sustainable HRM, các thực hành nhân lực bền vững, Green HRM và tác động của chúng đến các kết quả về người lao động, môi trường và tổ chức (Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Madero-Gómez et al., 2023; Ren et al., 2023). Ren et al. (2023) cho thấy Sustainable HRM vẫn là một lĩnh vực đang phát triển, tồn tại sự đa dạng về khái niệm, cách tiếp cận lý thuyết và các vấn đề cần tiếp tục làm rõ. Các nghiên cứu gần đây về Green HRM cũng chủ yếu tập trung giải thích cách các thực hành nhân lực tác động đến văn hóa xanh, hành vi xanh và kết quả bền vững của doanh nghiệp (Ali et al., 2024). Trong khi đó, việc xem xét Sustainable HRM dưới góc độ một cơ chế góp phần kết nối giữa cam kết ESG ở cấp độ chiến lược và năng lực thực thi ở cấp độ tổ chức vẫn chưa được làm rõ đầy đủ, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Đây là khoảng trống cần được xem xét khi năng lực nguồn nhân lực có thể là một trong những điều kiện quan trọng quyết định khả năng chuyển hóa cam kết ESG thành thực tiễn.

Xuất phát từ khoảng trống trên, bài viết tập trung vào hai mục tiêu: (i) phân tích khoảng cách giữa cam kết và năng lực thực thi ESG tại doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt từ góc độ năng lực nguồn nhân lực; và (ii) làm rõ vai trò của Sustainable HRM trong việc góp phần thu hẹp khoảng cách này thông qua ba cơ chế chủ

yếu: phát triển kỹ năng phù hợp với yêu cầu ESG, tích hợp ESG vào hệ thống quản trị hiệu suất và xây dựng lực lượng lao động gắn kết, thích ứng. Trên cơ sở phân tích dữ liệu thứ cấp từ Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam 2025, các báo cáo của PwC Vietnam, Talentnet-Mercer và các nghiên cứu liên quan, bài viết góp phần bổ sung góc nhìn về “capability gap” trong thực thi ESG, đồng thời đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao năng lực chuyển hóa cam kết ESG thành thực tiễn tại doanh nghiệp Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. ESG và năng lực thực thi ESG

ESG (Environmental, Social and Governance) là khuôn khổ phản ánh cách thức doanh nghiệp xem xét và tích hợp các yếu tố môi trường, xã hội và quản trị vào hoạt động và định hướng phát triển. Ba trụ cột của ESG có mối quan hệ bổ trợ lẫn nhau: môi trường (E) tập trung vào tác động của doanh nghiệp đối với môi trường và việc sử dụng tài nguyên; xã hội (S) liên quan đến người lao động, khách hàng, cộng đồng và các bên liên quan; trong khi quản trị (G) đề cập đến cơ cấu quản trị, tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và các cơ chế kiểm soát. Từ chỗ chủ yếu được sử dụng để nhận diện các rủi ro phi tài chính, ESG ngày càng gắn với định hướng quản trị chiến lược và khả năng tạo giá trị dài hạn của doanh nghiệp. Eccles et al. (2014) cho thấy các doanh nghiệp tích hợp sâu các chính sách bền vững có sự khác biệt đáng kể về cơ chế quản trị, sự tham gia của các bên liên quan, hệ thống đo lường và định hướng dài hạn so với các doanh nghiệp có mức độ tích hợp thấp. Theo đó, ESG không chỉ thể hiện ở tuyên bố hay mục tiêu chiến lược mà còn ở mức độ các mục tiêu này được tích hợp vào hệ thống quản trị và hoạt động của doanh nghiệp.

Từ góc độ đó, cần phân biệt giữa cam kết ESG và năng lực thực thi ESG. Cam kết ESG phản ánh mức độ doanh nghiệp xác lập ESG như một định hướng, mục tiêu hoặc ưu tiên trong chiến lược phát triển. Trong khi đó, năng lực thực thi ESG thể hiện khả năng chuyển hóa các định hướng và cam kết này thành chính sách, quy trình, hành động và kết quả cụ thể trong hoạt động của doanh nghiệp. Nói cách khác, cam kết ESG trả lời câu hỏi doanh nghiệp định hướng và mong muốn đạt được điều gì, còn năng lực thực thi phản ánh doanh nghiệp có đủ điều kiện và khả năng để hiện thực hóa các mục tiêu đó hay không. Sự phân biệt này đặc biệt quan trọng bởi việc theo đuổi các mục tiêu bền vững đòi hỏi những

thay đổi không chỉ ở cấp độ chiến lược mà còn trong hệ thống quản trị, cách thức tổ chức công việc và hành vi của các thành viên trong tổ chức.

Khoảng cách giữa cam kết và thực thi ESG có thể được xem là một dạng “implementation gap”, khi các mục tiêu và định hướng đã được xác lập nhưng chưa được chuyển hóa đầy đủ thành hoạt động thực tế. Tuy nhiên, đối với ESG, khoảng cách này còn có thể phản ánh một vấn đề sâu hơn về năng lực thực thi. Việc đồng thời theo đuổi các mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường đặt doanh nghiệp trước những yêu cầu mới về nguồn lực, cơ chế phối hợp và năng lực của đội ngũ thực hiện. Ren et al. (2023) chỉ ra rằng quá trình hướng tới tính bền vững đòi hỏi sự chuyển đổi trong tổ chức, đồng thời đặt ra những căng thẳng và thách thức khi doanh nghiệp phải dung hòa các mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường. Do đó, khoảng cách giữa cam kết và thực thi ESG không nên chỉ được nhìn nhận là sự thiếu hụt về hành động, mà còn có thể được tiếp cận như một “capability gap” - khoảng cách giữa những năng lực doanh nghiệp hiện có và những năng lực cần thiết để thực hiện hiệu quả các mục tiêu ESG.

Trong các thành tố cấu thành năng lực thực thi, nguồn nhân lực giữ vị trí đặc biệt bởi các chiến lược và chính sách ESG cuối cùng phải được chuyển hóa thành hoạt động thông qua con người. Năng lực chuyên môn, kỹ năng, động lực và mức độ tham gia của người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng triển khai các yêu cầu bền vững trong từng chức năng và quy trình của doanh nghiệp. Cách tiếp cận này phù hợp với quan điểm của Ren et al. (2023). Theo đó, các hệ thống quản trị nhân lực có thể được huy động để phát triển năng lực, định hướng động lực và tạo cơ hội cho người lao động tham gia vào việc thực hiện các mục tiêu bền vững của tổ chức. Đối với trụ cột môi trường, Ali et al. (2024) cũng cho thấy các thực hành nhân lực liên quan đến tuyển dụng, đào tạo, quản trị hiệu suất, khen thưởng và sự tham gia của người lao động có thể hình thành năng lực và hành vi xanh, qua đó hỗ trợ kết quả bền vững của doanh nghiệp.

Như vậy, năng lực thực thi ESG có thể được hiểu là khả năng của doanh nghiệp trong việc huy động và phối hợp các nguồn lực, hệ thống quản trị và năng lực con người để chuyển hóa cam kết ESG thành các hoạt động và kết quả cụ thể. Trong phạm vi nghiên cứu này, trọng tâm được đặt vào khía cạnh năng lực nguồn nhân lực, không nhằm phủ nhận vai trò của tài chính, công nghệ hay các điều kiện quản trị khác, mà nhằm làm rõ một

thành tố quan trọng của “capability gap” trong thực thi ESG. Cách tiếp cận này tạo cơ sở để xem xét quản trị nhân lực bền vững như một cơ chế góp phần phát triển những năng lực cần thiết và hỗ trợ doanh nghiệp thu hẹp khoảng cách giữa cam kết và thực thi ESG, được trình bày ở các phần tiếp theo.

2.2. Quản trị nhân lực bền vững và năng lực thực thi ESG

Quản trị nhân lực bền vững (Sustainable Human Resource Management - Sustainable HRM) mở rộng phạm vi của quản trị nhân lực chiến lược theo hướng kết hợp hiệu quả tổ chức với các mục tiêu xã hội và môi trường dài hạn. Ehnert (2009) cho rằng Sustainable HRM hướng tới thực hiện mục tiêu của tổ chức đồng thời duy trì và tái tạo nguồn nhân lực một cách bền vững. Kramar (2014) tiếp tục phát triển cách tiếp cận này khi nhấn mạnh rằng kết quả của Sustainable HRM không chỉ giới hạn ở hiệu quả tài chính mà còn bao gồm các kết quả về con người, xã hội và môi trường.

Sự gia tăng các yêu cầu về phát triển bền vững đã mở rộng vai trò của quản trị nhân lực trong việc hình thành năng lực, động lực và sự tham gia của người lao động. Ren et al. (2023) cho rằng hệ thống HRM có thể hỗ trợ đồng thời các mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường thông qua các thực hành phát triển năng lực, tạo động lực và cơ hội tham gia. Madero-Gómez et al. (2023) cho thấy các thực hành Sustainable HRM góp phần thúc đẩy phúc lợi và sự gắn kết của người lao động, đồng thời hỗ trợ các kết quả bền vững của tổ chức.

Các thực hành Sustainable HRM thường gắn với tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quản trị hiệu suất, đãi ngộ, trao quyền và sự tham gia của người lao động. Thông qua các hoạt động này, doanh nghiệp có thể phát triển kiến thức và kỹ năng, định hướng hành vi, đồng thời nâng cao khả năng thích ứng của lực lượng lao động trước những yêu cầu mới về phát triển bền vững. Ở phương diện môi trường, Green HRM nhấn mạnh việc tích hợp các mục tiêu môi trường vào thực hành nhân sự, qua đó thúc đẩy năng lực và hành vi xanh của người lao động, góp phần cải thiện kết quả bền vững của doanh nghiệp (Ali et al., 2024).

Gắn với yêu cầu thực thi ESG, vai trò của Sustainable HRM thể hiện chủ yếu qua ba phương diện: phát triển kỹ năng và năng lực phù hợp với yêu cầu ESG; tích hợp mục tiêu ESG vào quản trị hiệu suất và các thực hành nhân sự; duy trì lực lượng lao động gắn kết và có khả

năng thích ứng với quá trình chuyển đổi (Kramar, 2014; Ren et al., 2023). Sự kết hợp giữa các phương diện này góp phần củng cố năng lực nguồn nhân lực và hỗ trợ quá trình chuyển hóa các cam kết ESG thành hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với thống kê mô tả nhằm phân tích khoảng cách giữa cam kết và năng lực thực thi ESG, đồng thời làm rõ vai trò của quản trị nhân lực bền vững tại doanh nghiệp Việt Nam. Cách tiếp cận này cho phép nhận diện xu hướng và phân tích các vấn đề nguồn nhân lực liên quan đến thực thi ESG.

Dữ liệu thứ cấp được khai thác từ Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam 2025, Niên giám Thống kê Việt Nam 2025 và các báo cáo của Cục Thống kê; dữ liệu về cam kết và thực thi ESG từ PwC Vietnam; các chỉ báo về kỹ năng và nguồn nhân lực từ Talentnet-Mercer. Các nguồn được lựa chọn dựa trên độ tin cậy, tính cập nhật và mức độ phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.

Dữ liệu được hệ thống hóa theo ba nhóm: (i) bối cảnh doanh nghiệp và nguồn nhân lực; (ii) cam kết và năng lực thực thi ESG; và (iii) các vấn đề về kỹ năng và quản trị nhân lực liên quan đến thực thi ESG. Bài viết ưu tiên các chuỗi số liệu có cùng nguồn và cách xác định chỉ tiêu để phân tích biến động theo thời gian. Với các báo cáo khảo sát khác nhau, các chỉ báo được xem xét theo phạm vi, thời điểm và nội hàm đo lường của từng nguồn nhằm bổ sung các góc nhìn về cam kết, điều kiện triển khai và thách thức nguồn nhân lực, thay vì diễn giải chênh lệch giữa các tỷ lệ như sự thay đổi trực tiếp theo thời gian.

Trên cơ sở đó, thống kê mô tả và so sánh được kết hợp với các nghiên cứu liên quan để nhận diện khoảng cách giữa cam kết và năng lực thực thi ESG, đồng thời làm rõ vai trò của Sustainable HRM đối với năng lực thực thi ESG tại doanh nghiệp Việt Nam.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Bối cảnh doanh nghiệp và nguồn nhân lực tại Việt Nam

Giai đoạn 2020-2025 ghi nhận những biến động đáng kể của khu vực doanh nghiệp Việt Nam. Sau giai đoạn chịu ảnh hưởng mạnh của đại dịch Covid-19, hoạt động thành lập mới và tái gia nhập thị trường từng bước phục hồi, song số doanh nghiệp rút lui cũng duy trì ở mức cao. Diễn biến này phản ánh sự mở rộng của khu vực doanh nghiệp đồng thời cho thấy áp lực cạnh tranh, sàng lọc và yêu cầu thích ứng ngày càng lớn.

Bảng 1. Biến động số lượng doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn 2020-2025

Năm	Doanh nghiệp thành lập mới	Doanh nghiệp quay trở lại hoạt động	Tổng doanh nghiệp gia nhập và tái gia nhập	Doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường	Chênh lệch gia nhập và rút lui
2020	134.941	44.096	179.037	101.700	77.337
2021	116.839	43.116	159.955	119.800	40.155
2022	148.533	59.835	208.368	143.200	65.168
2023	159.294	58.412	217.706	172.578	45.128
2024	157.240	76.179	233.419	197.861	35.558
2025	195.100	102.300	297.400	227.200	70.200

Nguồn: Tổng hợp từ Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam 2025 và các báo cáo, thông cáo về tình hình kinh tế - xã hội của Cục Thống kê giai đoạn 2020-2025

Số liệu bảng 1 cho thấy khu vực doanh nghiệp Việt Nam có sự phục hồi rõ nét về mức độ gia nhập và tái gia nhập thị trường sau giai đoạn 2020-2021. Đến năm 2025, tổng số doanh nghiệp thành lập mới và quay trở lại hoạt động đạt khoảng 297,4 nghìn, cao nhất trong giai đoạn nghiên cứu. Tuy nhiên, số doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường cũng tăng liên tục, từ 101,7 nghìn năm 2020 lên 227, 2 nghìn năm 2025. Diễn biến này phản ánh một môi trường kinh doanh năng động nhưng có mức độ sàng lọc ngày càng cao, đặt ra yêu cầu đối với

doanh nghiệp về khả năng thích ứng và duy trì năng lực phát triển trong dài hạn.

Sự biến động của khu vực doanh nghiệp đồng thời kéo theo những thay đổi về quy mô và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Giai đoạn 2020-2024, số lao động làm việc trong các doanh nghiệp đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh nhìn chung có xu hướng tăng, cùng với sự cải thiện về thu nhập của người lao động. Tuy nhiên, hiệu suất sử dụng lao động không hoàn toàn vận động theo cùng chiều. Các xu hướng này được thể hiện tại bảng 2.

Bảng 2. Quy mô lao động, thu nhập và hiệu suất sử dụng lao động tại các doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn 2020-2024

Năm	Lao động (triệu người)	Tăng/giảm (%)	Thu nhập bình quân (triệu đồng/người/tháng)	Tăng/giảm (%)	Hiệu suất sử dụng lao động (lần)	Tăng/giảm (%)
2020	14,703	-	9,546	-	16,52	-
2021	14,800	0,66	10,261	7,49	16,83	1,88
2022	15,342	3,66	11,499	12,06	17,39	3,33
2023	15,582	1,56	11,621	1,06	16,92	-2,70
2024	16,366	5,03	12,481	7,40	16,80	-0,71

Nguồn: Tổng hợp và tính toán từ Niên giám Thống kê Việt Nam 2025 và Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam 2025, Cục Thống kê.

Bảng 2 cho thấy quy mô lao động trong khu vực doanh nghiệp tăng từ khoảng 14,7 triệu người năm 2020 lên 16,37 triệu người năm 2024, trong đó mức tăng năm 2024 đạt 5,03%. Thu nhập bình quân của người lao động cũng cải thiện khá rõ, từ 9,55 triệu đồng/người/tháng lên 12,48 triệu đồng/người/tháng. Trong khi đó, hiệu suất sử dụng lao động tăng từ 16,52 lần năm 2020 lên mức cao nhất 17,39 lần

năm 2022, sau đó giảm xuống 16,92 lần năm 2023 và 16,80 lần năm 2024. Diễn biến này cho thấy sự mở rộng về quy mô lao động và cải thiện thu nhập chưa đi kèm với xu hướng tăng liên tục về hiệu quả sử dụng lao động. Đây là một khía cạnh đáng chú ý khi xem xét năng lực nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong bối cảnh yêu cầu về năng suất, kỹ năng và khả năng thích ứng ngày càng cao.

Bảng 3. Một số chỉ báo phản ánh chất lượng và tính bền vững của nguồn nhân lực Việt Nam giai đoạn 2020-2025

Chỉ tiêu	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Lao động từ 15 tuổi trở lên đã qua đào tạo có bằng/chứng chỉ (%)	24,1	26,1	26,4	27,2	28,4	29,3
Lao động có việc làm phi chính thức (%)	70,3	68,5	65,8	65,1	64,5	63,1
Tỷ lệ thất nghiệp trong độ tuổi lao động (%)	2,48	3,20	2,34	2,28	2,24	2,21
Tỷ lệ thiếu việc làm trong độ tuổi lao động (%)	2,52	3,10	2,21	2,01	1,85	1,66

*Nguồn: Tổng hợp từ Niên giám Thống kê Việt Nam 2025, Cục Thống kê; * Số liệu năm 2025 là số sơ bộ*

Bảng 3 cho thấy chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam có xu hướng cải thiện trong giai đoạn 2020-2025. Tỷ lệ lao động từ 15 tuổi trở lên đã qua đào tạo có bằng, chứng chỉ tăng từ 24,1% lên 29,3%, trong khi tỷ lệ lao động có việc làm phi chính thức giảm từ 70,3% xuống 63,1%. Tỷ lệ thất nghiệp và thiếu việc làm cũng giảm dần sau mức tăng mạnh năm 2021, phản ánh sự phục hồi và ổn định hơn của thị trường lao động. Tuy nhiên, việc tỷ lệ lao động có bằng, chứng chỉ vẫn dưới 30% và lao động phi chính thức còn chiếm tỷ trọng lớn cho thấy những hạn chế về chất lượng, kỹ năng và tính ổn định của lực lượng lao động vẫn hiện hữu.

Nhìn tổng thể, bảng 1-3 cho thấy khu vực doanh nghiệp Việt Nam đang phục hồi và mở rộng trong môi trường có mức độ cạnh tranh và sàng lọc cao. Nguồn nhân lực có những cải thiện về quy mô, thu nhập và một số chỉ báo chất lượng, song vẫn tồn tại những hạn chế về kỹ năng, hiệu suất sử dụng lao động và tính bền vững của việc làm. Những đặc điểm này đặt ra yêu cầu nâng cao năng lực tổ chức và nguồn nhân lực trong quá trình chuyển hóa các định hướng phát triển bền vững thành hoạt động thực tiễn. Trên nền tảng đó, phần tiếp theo xem xét mức độ cam kết và năng lực thực thi ESG tại doanh nghiệp Việt Nam.

4.2. Cam kết ESG và khoảng cách trong năng lực thực thi tại doanh nghiệp Việt Nam

Sự phát triển của ESG tại doanh nghiệp Việt Nam những năm gần đây cho thấy một chuyển dịch đáng chú ý: thách thức không còn chủ yếu nằm ở việc doanh nghiệp có nhận thức hay cam kết với ESG hay không, mà ngày càng tập trung vào khả năng chuyển hóa cam kết thành hoạt động thực chất. Khi ESG từng bước được đưa vào định hướng chiến lược, yêu cầu đối với doanh nghiệp cũng chuyển từ việc xác lập mục tiêu sang xây dựng năng lực tổ chức và triển khai các mục tiêu đó trong thực tiễn. Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi này chưa diễn ra đồng đều. Sự khác biệt giữa mức độ cam kết, vị trí của ESG trong chiến lược và mức độ triển khai các sáng kiến cho thấy vẫn tồn tại một khoảng cách nhất định giữa định hướng và thực thi. Xu hướng này được

thể hiện qua các kết quả khảo sát doanh nghiệp của PwC Vietnam năm 2022 và 2025, tổng hợp tại bảng 4.

Bảng 4. Một số chỉ báo về cam kết và thực thi ESG tại doanh nghiệp Việt Nam

Chỉ báo	2022 (%)	2025 (%)
Doanh nghiệp đã hoặc có kế hoạch cam kết ESG	80	89
Doanh nghiệp chưa có kế hoạch ESG	20	11
Doanh nghiệp coi ESG là ưu tiên chiến lược	36	61
Doanh nghiệp đã thực hiện cam kết ESG	44	54
Doanh nghiệp đã triển khai đầy đủ các sáng kiến ESG hướng tới tạo giá trị	–	44

Nguồn: Tổng hợp từ PwC Vietnam (2022, 2025)

Số liệu tại bảng 4 cho thấy ESG đang dịch chuyển rõ nét từ cam kết sang cấp độ chiến lược và triển khai thực tế. Tỷ lệ doanh nghiệp coi ESG là ưu tiên chiến lược tăng từ 36% năm 2022 lên 61% năm 2025. Tuy nhiên, năm 2025 mới có 54% doanh nghiệp đã thực hiện cam kết và 44% đã triển khai đầy đủ các sáng kiến ESG hướng tới tạo giá trị (PwC Vietnam, 2022, 2025). Mặc dù các chỉ báo phản ánh những khía cạnh khác nhau và không thể so sánh trực tiếp như một thước đo định lượng về khoảng cách thực thi, xu hướng chung cho thấy sự trưởng thành về cam kết và định hướng chiến lược đang diễn ra nhanh hơn khả năng triển khai ESG một cách đầy đủ. Do đó, vấn đề đặt ra đối với doanh nghiệp Việt Nam không chỉ là mở rộng cam kết ESG mà quan trọng hơn là phát triển năng lực để chuyển hóa các cam kết đó thành hoạt động và kết quả cụ thể.

Khả năng chuyển hóa này phụ thuộc vào nhiều điều kiện bên trong doanh nghiệp. Việc xây dựng chiến lược hay thiết lập đầu mối phụ trách ESG mới tạo ra nền tảng ban đầu; để ESG thực sự đi vào hoạt động cốt lõi, doanh nghiệp còn cần cơ chế quản trị, hệ thống thông tin, năng lực phối hợp và nguồn nhân lực phù hợp. Vì vậy, khoảng cách thực thi cần được xem xét không chỉ ở mức độ cam kết mà còn ở những điều kiện bảo đảm cho quá trình

triển khai. Một số chỉ báo phản ánh các điều kiện này và những thách thức về nguồn nhân lực tại doanh nghiệp Việt Nam được tổng hợp tại bảng 5.

Bảng 5. Một số chỉ báo về điều kiện thực thi ESG và thách thức nguồn nhân lực tại doanh nghiệp Việt Nam

Chi tiêu	Tỷ lệ (%)
Doanh nghiệp đã xây dựng chiến lược ESG bài bản	61
Doanh nghiệp tích hợp ESG vào mô hình kinh doanh cốt lõi	41
Doanh nghiệp thực hiện báo cáo ESG	57
Doanh nghiệp có lãnh đạo/bộ phận phụ trách ESG	75
Doanh nghiệp gặp khó khăn trong tuyển dụng nhân lực chất lượng cao	61
Doanh nghiệp thiếu ứng viên có kỹ năng phù hợp	74

Nguồn: Tổng hợp từ PwC Vietnam (2025), ESG Progress Tracker 2025; Talentnet-Mercer (2024), Vietnam Talent Trends Report

Bảng 5 cho thấy năng lực thực thi ESG tại doanh nghiệp Việt Nam đang hình thành nhưng chưa đồng đều giữa các phương diện. Tỷ lệ doanh nghiệp đã có lãnh đạo hoặc bộ phận phụ trách ESG và đã xây dựng chiến lược ESG ở mức tương đối cao, trong khi mức độ tích hợp ESG vào mô hình kinh doanh cốt lõi còn thấp hơn. Điều này cho thấy quá trình thể chế hóa ESG trong cơ cấu quản trị đã có bước tiến, nhưng việc chuyển ESG thành một phần của hoạt động vận hành và tạo giá trị vẫn còn dư địa cải thiện.

Bên cạnh các điều kiện về tổ chức và quản trị, nguồn nhân lực nổi lên như một thách thức đáng chú ý. Tỷ lệ doanh nghiệp gặp khó khăn trong tuyển dụng nhân lực chất lượng cao và thiếu ứng viên có kỹ năng phù hợp cho thấy áp lực về chất lượng nhân lực đang hiện hữu trong quá trình chuyển đổi. Kết hợp với bức tranh nguồn nhân lực tại mục 4.1, có thể thấy yêu cầu đối với doanh nghiệp không chỉ là bảo đảm đủ lao động mà còn là phát triển những kỹ năng và năng lực phù hợp với các yêu cầu mới về ESG, chuyển đổi xanh và chuyển đổi số.

Nhìn tổng thể, các kết quả cho thấy khoảng cách từ cam kết đến thực thi ESG không chỉ phản ánh mức độ sẵn sàng về chiến lược mà còn liên quan đến khả năng tích hợp ESG vào hoạt động và năng lực huy động các nguồn lực bên trong doanh nghiệp. Trong đó, nguồn nhân lực giữ vai trò quan trọng vì việc triển khai ESG cuối cùng phải được thực hiện thông qua kiến thức, kỹ năng, hành vi và sự phối hợp của người lao động ở các cấp độ khác nhau. Đây là cơ sở để xem xét sâu hơn vai trò của quản trị nhân lực bền vững trong việc hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng lực thực thi ESG.

4.3. Vai trò của quản trị nhân lực bền vững trong nâng cao năng lực thực thi ESG

Quá trình chuyển từ cam kết sang thực thi ESG đặt ra yêu cầu ngày càng rõ nét đối với năng lực nguồn nhân lực, bởi việc hiện thực hóa các mục tiêu bền vững phụ thuộc đáng kể vào kiến thức, kỹ năng và sự tham gia của người lao động. Khả năng thực thi ESG vì vậy không chỉ phụ thuộc vào chiến lược, cơ cấu quản trị hay hệ thống dữ liệu, mà còn gắn với khả năng doanh nghiệp phát triển và huy động đội ngũ lao động có năng lực, hành vi và mức độ tham gia phù hợp. Từ góc độ này, quản trị nhân lực bền vững tạo ra sự kết nối giữa mục tiêu phát triển bền vững ở cấp độ tổ chức với cách thức nguồn nhân lực được phát triển, sử dụng và duy trì trong dài hạn. Theo Ehnert (2009) và Kramar (2014), cách tiếp cận này hướng tới sự cân bằng giữa hiệu quả tổ chức và sự phát triển bền vững của nguồn nhân lực. Các nghiên cứu gần đây cũng nhấn mạnh vai trò của Sustainable HRM trong phát triển năng lực, tạo động lực và thúc đẩy sự tham gia của người lao động đối với các mục tiêu bền vững (Madero-Gómez et al., 2023; Ren et al., 2023). Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, vai trò này có thể được thể hiện qua ba cơ chế chủ yếu.

Thứ nhất, quản trị nhân lực bền vững góp phần phát triển những kỹ năng và năng lực cần thiết cho thực thi ESG. Những hạn chế về kỹ năng được phản ánh tại bảng 3 và bảng 5 cho thấy đào tạo, nâng cao kỹ năng (upskilling) và tái đào tạo (reskilling) cần được gắn chặt hơn với các yêu cầu mới về ESG, chuyển đổi xanh và chuyển đổi số. Việc phát triển năng lực theo hướng này không chỉ đáp ứng nhu cầu nhân lực trước mắt mà còn tăng khả năng thích ứng của người lao động và doanh nghiệp trước những thay đổi về công nghệ, tiêu chuẩn và yêu cầu phát triển bền vững.

Thứ hai, Sustainable HRM góp phần chuyển các mục tiêu ESG từ cấp chiến lược xuống cấp độ công việc thông qua quản trị hiệu suất và các thực hành nhân sự. Khi yêu cầu về ESG được phản ánh trong trách nhiệm công việc, tiêu chí đánh giá và cơ chế ghi nhận, người lao động có cơ sở rõ ràng hơn để chuyển định hướng bền vững thành hành vi trong hoạt động thường xuyên. Sự kết nối này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh mức độ ưu tiên ESG ở cấp chiến lược đã tăng nhưng khả năng tích hợp ESG vào hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp vẫn còn hạn chế (Guerci & Pedrini, 2014).

Thứ ba, quản trị nhân lực bền vững góp phần duy trì lực lượng lao động gắn kết và có khả năng thích ứng. Thực thi ESG là một quá trình dài hạn, thường đi kèm với những thay đổi về công nghệ, quy trình và tiêu chuẩn hoạt động. Vì vậy, cơ hội phát triển, phúc lợi, sự tham gia và khả năng duy trì nhân lực có ý nghĩa

đối với tính liên tục của quá trình chuyển đổi. Các thực hành Sustainable HRM hướng tới sự phát triển và phúc lợi của người lao động có thể đồng thời củng cố sự gắn kết và khả năng thích ứng của lực lượng lao động trước những yêu cầu bền vững ngày càng cao (Kramar, 2014; Madero-Gómez et al., 2023).

Ba cơ chế trên cho thấy vai trò của quản trị nhân lực bền vững không chỉ nằm ở việc bổ sung một số hoạt động nhân sự liên quan đến ESG, mà rộng hơn

là phát triển năng lực con người phù hợp với quá trình chuyển đổi của doanh nghiệp. Để làm rõ ý nghĩa của các cơ chế này trong bối cảnh Việt Nam, cần đặt chúng trong mối liên hệ với những vấn đề đã được nhận diện từ thực trạng nguồn nhân lực và quá trình triển khai ESG. Trên cơ sở các kết quả tổng hợp tại bảng 3-5, những khoảng cách năng lực chủ yếu và định hướng quản trị nhân lực bền vững tương ứng được khái quát tại bảng 6.

Bảng 6. Khoảng cách năng lực và định hướng quản trị nhân lực bền vững hỗ trợ thực thi ESG tại doanh nghiệp Việt Nam

Vấn đề nhận diện từ thực tiễn	Minh chứng từ kết quả phân tích	Khoảng cách năng lực đặt ra	Định hướng QTNL bền vững
Chất lượng và kỹ năng nguồn nhân lực còn hạn chế	Tỷ lệ lao động qua đào tạo có bằng/chứng chỉ năm 2025 vẫn dưới 30%; 74% doanh nghiệp thiếu ứng viên có kỹ năng phù hợp	Thiếu kỹ năng đáp ứng các yêu cầu mới về ESG, chuyển đổi xanh và chuyển đổi số	Xác định năng lực ESG theo vị trí việc làm; tăng đào tạo, upskilling và reskilling
ESG được ưu tiên nhưng mức độ tích hợp vào hoạt động còn hạn chế	61% doanh nghiệp coi ESG là ưu tiên chiến lược; 41% tích hợp ESG vào mô hình kinh doanh cốt lõi	Khoảng cách giữa định hướng chiến lược và khả năng chuyển hóa thành hoạt động	Gắn mục tiêu ESG với mô tả công việc, trách nhiệm, đánh giá hiệu suất và cơ chế ghi nhận
Cơ cấu thực thi ESG đã hình thành nhưng năng lực triển khai chưa đồng đều	75% doanh nghiệp có lãnh đạo/bộ phận phụ trách ESG; 44% triển khai đầy đủ các sáng kiến ESG hướng tới tạo giá trị	ESG có nguy cơ tập trung ở bộ phận chuyên trách thay vì trở thành năng lực rộng trong tổ chức	Mở rộng đào tạo ESG cho quản lý và người lao động; tăng phối hợp giữa HR, bộ phận ESG và các đơn vị chức năng
Thị trường nhân lực chất lượng cao còn nhiều sức ép	61% doanh nghiệp gặp khó khăn trong tuyển dụng nhân lực chất lượng cao	Hạn chế khả năng thu hút và duy trì nhân lực phù hợp với quá trình chuyển đổi bền vững	Kết hợp phát triển nhân lực nội bộ với chính sách thu hút, giữ chân, phúc lợi và phát triển nghề nghiệp
Thực thi ESG đòi hỏi khả năng thích ứng dài hạn	Các hạn chế đồng thời tồn tại ở kỹ năng, mức độ tích hợp và tổ chức thực hiện	Năng lực thích ứng và duy trì sự tham gia của người lao động	Xây dựng lực lượng lao động gắn kết, có khả năng thích ứng và tham gia vào quá trình thực thi ESG

Nguồn: Tổng hợp và đề xuất của tác giả từ kết quả phân tích tại bảng 3, bảng 4 và bảng 5

Bảng 6 cho thấy vai trò của quản trị nhân lực bền vững trong thực thi ESG không chỉ giới hạn ở phát triển kỹ năng, mà còn bao gồm việc gắn các mục tiêu bền vững với quản trị hiệu suất, phát triển và duy trì lực lượng lao động có khả năng thích ứng. Điều này đặt ra yêu cầu tăng cường sự liên kết giữa chiến lược ESG và các chính sách nhân sự, đồng thời thúc đẩy sự phối hợp giữa bộ phận nhân sự, bộ phận phụ trách ESG và các đơn vị chức năng trong doanh nghiệp.

Tuy nhiên, quản trị nhân lực bền vững chỉ là một thành tố trong tổng thể năng lực thực thi ESG bên cạnh quản trị, công nghệ, dữ liệu và nguồn lực tài chính. Vai trò của Sustainable HRM chủ yếu thể hiện ở việc củng cố năng lực con người và tạo điều kiện để các mục tiêu ESG được chuyển hóa thành hành động ở cấp độ tổ chức. Qua đó, sự gắn kết giữa ESG và quản trị nhân lực

bền vững có thể góp phần thu hẹp khoảng cách từ cam kết đến thực thi và nâng cao khả năng thích ứng dài hạn của doanh nghiệp Việt Nam.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Bài viết phân tích khoảng cách giữa cam kết và năng lực thực thi ESG tại doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời làm rõ vai trò của quản trị nhân lực bền vững trong quá trình thu hẹp khoảng cách này. Kết quả cho thấy mức độ quan tâm và cam kết ESG của doanh nghiệp đã gia tăng rõ rệt, song khả năng chuyển hóa các định hướng chiến lược thành hoạt động thực tiễn vẫn còn những hạn chế. Khoảng cách này liên quan đến nhiều điều kiện thực thi, trong đó năng lực nguồn nhân lực là một khía cạnh đáng chú ý, đặc biệt ở kỹ năng, khả năng tích hợp các mục tiêu ESG vào công việc và khả năng thích ứng của lực lượng lao động.

Từ góc độ quản trị nhân lực, Sustainable HRM có thể góp phần củng cố năng lực thực thi ESG thông qua ba phương diện chủ yếu: phát triển kỹ năng phù hợp với yêu cầu mới; gắn các mục tiêu ESG với quản trị hiệu suất và thực hành nhân sự; đồng thời phát triển lực lượng lao động gắn kết và có khả năng thích ứng. Vai trò này không thay thế các điều kiện khác của năng lực thực thi mà tạo ra sự kết nối giữa định hướng ESG ở cấp chiến lược với năng lực và hành vi của người lao động trong hoạt động thực tế.

Trên cơ sở đó, doanh nghiệp Việt Nam cần tăng cường sự gắn kết giữa chiến lược ESG và chiến lược nguồn nhân lực. Trước hết, yêu cầu về năng lực ESG cần được xác định phù hợp với từng nhóm vị trí việc làm và được tích hợp vào hoạt động đào tạo, nâng cao kỹ năng và tái đào tạo. Đồng thời, các mục tiêu bền vững cần từng bước được cụ thể hóa trong trách nhiệm công việc, tiêu chí đánh giá hiệu suất và cơ chế ghi nhận nhằm tạo sự liên kết giữa định hướng chiến lược và hành vi thực hiện. Đối với các doanh nghiệp đã hình thành bộ phận hoặc đầu mối phụ trách ESG, cần tăng cường phối hợp giữa chức năng nhân sự, bộ phận ESG và các đơn vị chuyên môn để ESG không chỉ tập trung ở cấp quản lý hoặc bộ phận chuyên trách mà từng bước được tích hợp vào hoạt động của tổ chức. Bên cạnh đó, các chính sách phát triển nghề nghiệp, phúc lợi, thu hút và duy trì

nhân lực cần được chú trọng nhằm xây dựng lực lượng lao động có khả năng thích ứng với quá trình chuyển đổi dài hạn. Những định hướng này xuất phát trực tiếp từ các khoảng cách năng lực được tổng hợp tại bảng 6.

Ở phạm vi rộng hơn, việc nâng cao năng lực thực thi ESG đòi hỏi cách tiếp cận đồng bộ giữa con người, quản trị, công nghệ, dữ liệu và nguồn lực tài chính. Trong đó, quản trị nhân lực bền vững có thể đóng vai trò quan trọng trong việc củng cố năng lực con người và tạo điều kiện để các cam kết ESG được chuyển hóa thành hoạt động thực chất. Điều này hàm ý rằng chức năng nhân sự cần được nhìn nhận không chỉ như một chức năng hỗ trợ mà ngày càng cần tham gia sâu hơn vào quá trình xây dựng năng lực phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Nghiên cứu vẫn có một số hạn chế do chủ yếu sử dụng dữ liệu thứ cấp từ các nguồn thống kê và khảo sát có phạm vi, thời điểm và phương pháp thu thập khác nhau. Vì vậy, kết quả phù hợp hơn với việc nhận diện xu hướng và làm rõ các vấn đề về năng lực thực thi ESG, thay vì xác lập quan hệ nhân quả giữa Sustainable HRM và kết quả ESG. Các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng dữ liệu sơ cấp và phương pháp định lượng để kiểm định mối quan hệ giữa các thực hành quản trị nhân lực bền vững, năng lực nguồn nhân lực và năng lực thực thi ESG; đồng thời xem xét sự khác biệt theo quy mô, ngành và loại hình doanh nghiệp tại Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ali, M., Shujahat, M., Fatima, N., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Vo-Thanh, T., Salam, M. A., & Latan, H. (2024). Green HRM practices and corporate sustainability performance. *Management Decision*, 62(11), 3681-3703. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2023-0787>
- Cục Thống kê. (2025). *Niên giám Thống kê Việt Nam 2025*. Nhà xuất bản Thống kê.
- Cục Thống kê. (2025). *Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam 2025*. Nhà xuất bản Thống kê.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Physica-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 178-196. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2013-0121>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Madero-Gómez, S. M., Rubio Leal, Y. L., Olivas-Luján, M. R., & Yusliza, M. Y. (2023). Companies could benefit when they focus on employee wellbeing and the environment: A systematic review of sustainable human resource management. *Sustainability*, 15(6), 5435. <https://doi.org/10.3390/su15065435>
- PwC Vietnam. (2022). *Vietnam ESG readiness report 2022*. PwC Vietnam.
- PwC Vietnam. (2025). *ESG progress tracker 2025: Navigating business reinvention in Vietnam*. PwC Vietnam.
- Ren, S., Cooke, F. L., Stahl, G. K., Fan, D., & Timming, A. R. (2023). Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management: Insights and suggestions for future research. *Human Resource Management*, 62(3), 251-265. <https://doi.org/10.1002/hrm.22169>
- Talentnet, & Mercer. (2024). *Vietnam talent trends report 2024*. Talentnet Corporation.