

QUẢN TRỊ THÙ LAO THEO ĐỊNH HƯỚNG ESG: KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ THỰC TIỄN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT TẠI VIỆT NAM

Trần Thị Minh Phương

Trường Đại học Lao động - Xã hội

phuongttm@ulsa.edu.vn

Tóm tắt: Trong bối cảnh phát triển bền vững trở thành yêu cầu chiến lược toàn cầu, ESG (Môi trường, Xã hội và Quản trị) đang định hình lại hệ thống quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là chính sách thù lao. Bài viết phân tích xu hướng quản trị thù lao theo định hướng ESG trên thế giới, đối chiếu với thực tiễn tại các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam và đề xuất hàm ý chính sách phù hợp. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích dữ liệu thứ cấp từ các báo cáo của KPMG International (2025), PwC Việt Nam (2025), Bộ Kế hoạch và Đầu tư - USAID (2024) cùng các công trình khoa học giai đoạn 2014-2025. Kết quả cho thấy 78% trong số 375 doanh nghiệp niêm yết lớn nhất thế giới đã tích hợp chỉ số ESG vào cơ chế thù lao của lãnh đạo, trong khi tỷ lệ này tại các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam ước tính dưới 10%. Nguyên nhân chủ yếu là thiếu khung đo lường ESG chuẩn hóa, hạn chế về năng lực nhân sự và động lực tuân thủ còn yếu. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất lộ trình triển khai gồm ba giai đoạn: nâng cao nhận thức, thí điểm áp dụng và thể chế hóa hệ thống thù lao theo định hướng ESG, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của doanh nghiệp sản xuất Việt Nam.

Từ khóa: ESG, quản trị thù lao, kinh nghiệm quốc tế, doanh nghiệp sản xuất, Việt Nam.

ESG-ORIENTED COMPENSATION MANAGEMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND PRACTICE IN VIETNAMESE MANUFACTURING ENTERPRISES

Abstract: Against the backdrop of sustainable development becoming a global strategic imperative, Environmental, Social, and Governance (ESG) is reshaping human resource management systems, particularly compensation policies. This paper analyzes global trends in ESG-oriented compensation management, examines practices in Vietnamese manufacturing enterprises, and proposes relevant policy implications. The study employs secondary data analysis based on reports by KPMG International (2025), PwC Vietnam (2025), the Ministry of Planning and Investment-USAID (2024), and peer-reviewed academic studies published between 2014 and 2025. The findings indicate that 78% of the 375 largest publicly listed companies worldwide have integrated ESG indicators into executive compensation schemes, whereas the corresponding proportion among Vietnamese manufacturing enterprises is estimated to be below 10%. The main barriers include the lack of standardized ESG measurement frameworks, limited ESG-related human resource capabilities, and weak regulatory compliance incentives. Accordingly,

the paper proposes a three-stage implementation roadmap-awareness raising, pilot implementation, and institutionalization of ESG-oriented compensation systems-to enhance competitiveness and support sustainable development in Vietnamese manufacturing enterprises.

Keywords: ESG, compensation management, international experience, manufacturing enterprises, Vietnam.

Mã bài báo: JHS - 348

Ngày nhận bài sửa: 10/07/2026

Ngày nhận bài: 22/06/2026

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) đã vượt ra ngoài phạm vi báo cáo tài chính, trở thành một tiêu chí quan trọng đánh giá năng lực cạnh tranh và mức độ phát triển bền vững của doanh nghiệp. Xu hướng này đang tác động ngày càng rõ nét đến thiết kế và vận hành hệ thống thù lao, một công cụ quản trị nhân lực quan trọng trong định hướng hành vi của nhà quản lý và người lao động.

Trên thế giới, gắn kết thù lao của lãnh đạo với các mục tiêu ESG đang trở thành xu hướng phổ biến. Theo KPMG International (2025), khảo sát 375 doanh nghiệp niêm yết lớn tại 15 quốc gia cho thấy 78% doanh nghiệp đã tích hợp ít nhất một chỉ tiêu ESG vào cơ cấu thù lao của lãnh đạo. Tại các quốc gia thuộc Liên minh châu Âu, tỷ lệ này đạt 92% - 100%. Kết quả phản ánh áp lực ngày càng gia tăng từ nhà đầu tư, cơ quan quản lý và các bên liên quan đối với trách nhiệm giải trình về hiệu quả phi tài chính của doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, yêu cầu chuyển đổi theo định hướng ESG ngày càng rõ nét, đặc biệt đối với doanh nghiệp sản xuất khu vực đóng góp khoảng 24% - 25% GDP và chịu tác động trực tiếp từ các yêu cầu của chuỗi cung ứng toàn cầu, các hiệp định thương mại thế hệ mới như EVFTA, CPTPP và Cơ chế điều chỉnh biên giới carbon (CBAM) của Liên minh châu Âu. Tuy nhiên, mức độ sẵn sàng về ESG của doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn hạn chế (Tran & Nguyen, 2024), trong khi việc tích hợp các tiêu chí ESG vào hệ thống thù lao chưa được nghiên cứu một cách có hệ thống trong bối cảnh Việt Nam.

Từ khoảng trống lý luận và thực tiễn đó, bài viết tập trung trả lời ba câu hỏi: (1) Quản trị thù lao theo định hướng ESG trên thế giới đang được triển khai theo những xu hướng và mô hình nào? (2) Mức độ tích hợp ESG vào hệ thống thù lao tại các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam hiện nay ra sao? (3) Những giải pháp nào có thể thúc đẩy quản trị thù lao theo định hướng ESG phù hợp với điều kiện của Việt Nam?

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm và nền tảng lý thuyết

Thù lao trong quản trị nhân lực được hiểu là toàn bộ các khoản đãi ngộ tài chính và phi tài chính mà người lao động nhận được từ mối quan hệ lao động, bao gồm

lương cơ bản, thưởng theo hiệu quả công việc, phúc lợi và các hình thức đãi ngộ dài hạn (Milkovich và nnk, 2014). Trên cơ sở đó, quản trị thù lao theo định hướng ESG được định nghĩa là việc thiết kế hệ thống thù lao có tích hợp các chỉ số đo lường hiệu quả phi tài chính liên quan đến môi trường, xã hội và quản trị doanh nghiệp vào cơ chế đánh giá và trả thưởng cho người quản lý cũng như người lao động.

Ba lý thuyết nền tảng giải thích cho sự hình thành và phát triển của xu hướng này. Thứ nhất, Lý thuyết đại diện (Agency Theory) cho rằng việc gắn kết lợi ích của người quản lý với mục tiêu phát triển bền vững dài hạn của doanh nghiệp thông qua cơ chế thù lao có thể giảm thiểu xung đột lợi ích giữa cổ đông và người điều hành. Thứ hai, Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory) đòi hỏi doanh nghiệp phải cân bằng lợi ích của nhiều nhóm đối tượng, bao gồm cổ đông, người lao động, cộng đồng và môi trường, thay vì chỉ tối đa hóa lợi nhuận cho cổ đông. Thứ ba, Lý thuyết đa nhiệm vụ (Multitasking Theory) của Holmström & Milgrom (1991) chỉ ra rằng khi bổ sung mục tiêu ESG vào hợp đồng thù lao, cấu trúc khuyến khích trong tổ chức sẽ được tái cân bằng nhằm dẫn dắt hành vi quản lý đồng thời hướng tới cả hiệu quả tài chính lẫn hiệu quả bền vững.

2.2. Tổng quan các nghiên cứu liên quan

Trên phạm vi quốc tế, các nghiên cứu về thù lao gắn ESG đã phát triển thành một hướng nghiên cứu độc lập trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp. Veltri và nnk (2025), trong một tổng quan hệ thống đăng trên tạp chí Corporate Governance, đã tổng hợp các công trình về thù lao điều hành gắn ESG và kết luận rằng đây là một cơ chế quản trị ngày càng được áp dụng rộng rãi nhằm đáp ứng áp lực thể chế buộc doanh nghiệp phải cam kết với mục tiêu phát triển bền vững. Agarwal và nnk (2025) phát hiện rằng khi chỉ số ESG được đưa vào hợp đồng thù lao điều hành, độ nhạy cảm của thù lao đối với các chỉ số tài chính truyền thống có xu hướng giảm, phản ánh sự tái phân bổ trọng số khuyến khích theo hướng cân bằng hơn giữa mục tiêu tài chính và phi tài chính.

Tại Việt Nam, các công trình nghiên cứu hiện có chủ yếu tập trung vào việc mô tả mức độ sẵn sàng và thực trạng triển khai ESG nói chung. Nghiên cứu của Tran & Nguyen (2024), khảo sát 169 doanh nghiệp sản xuất,

thương mại và dịch vụ tại Việt Nam bằng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính SmartPLS4, cho thấy trình độ chuyên môn của đội ngũ kế toán, quy trình quản lý nội bộ, tỷ lệ nữ giới trong Hội đồng quản trị và mức độ ứng dụng công nghệ thông tin là những yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến mức độ sẵn sàng báo cáo ESG của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu này cũng như phần lớn các công bố trong nước chưa đi sâu phân tích cơ chế thiết kế thù lao theo định hướng bền vững, đặc biệt là trong lĩnh vực sản xuất, vốn chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu lao động và xuất khẩu quốc gia.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích và tổng hợp dữ liệu thứ cấp, kết hợp phân tích so sánh. Dữ liệu được thu thập từ các báo cáo có uy tín của KPMG International (2025), PwC Việt Nam (2025), Bộ Kế hoạch và Đầu tư phối hợp USAID (2024), nghiên cứu của Viện Công nghệ châu Á (2024) và các công trình khoa học có bình duyệt giai đoạn 2014-2025 về ESG và quản trị thù lao. Tài liệu được lựa chọn theo các tiêu chí: (i) có nguồn gốc và phương pháp thu thập dữ liệu rõ ràng; (ii) liên quan trực tiếp đến ESG, quản trị thù lao hoặc ESG-linked compensation; và (iii) bảo đảm tính cập nhật và khả năng đối chiếu. Các tài liệu trùng lặp, thiếu thông tin phương pháp hoặc không đủ căn cứ phân tích được loại khỏi quá trình tổng hợp.

Quy trình nghiên cứu gồm ba bước: (1) Thu thập, sàng lọc và hệ thống hóa tài liệu theo ba nhóm: xu hướng quốc tế, thực tiễn Việt Nam và cơ sở lý luận; (2) Mã hóa và đối chiếu các bằng chứng về mức độ tích hợp ESG vào hệ thống thù lao, loại chỉ tiêu ESG và cơ chế liên kết với thù lao; (3) Phân tích khoảng cách giữa thông lệ quốc tế và thực tiễn Việt Nam, làm cơ sở đề xuất giải pháp và hàm ý chính sách.

Các bằng chứng thứ cấp hiện có cho thấy mức độ tích hợp ESG vào hệ thống thù lao tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam còn rất hạn chế; chưa có khảo sát quốc

gia công bố một tỷ lệ đại diện cho toàn bộ khu vực này, nghiên cứu không xem đây là tỷ lệ thống kê đại diện mà sử dụng ước tính từ việc tổng hợp và đối chiếu các bằng chứng thứ cấp. Do sự khác biệt về phạm vi mẫu và tiêu chí đo lường giữa các nguồn, kết quả ước tính được sử dụng như chỉ báo tham khảo về mức độ phổ biến, qua đó phản ánh thực trạng còn hạn chế của việc gắn ESG với thù lao tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam.

4. Thực trạng quản trị thù lao theo định hướng ESG

4.1. Xu hướng quốc tế

Quản trị thù lao theo định hướng ESG đã trở thành thông lệ phổ biến tại các tập đoàn lớn trên thế giới, đặc biệt kể từ sau năm 2020. Theo KPMG International (2025), 78% trong số 375 doanh nghiệp niêm yết lớn nhất toàn cầu được khảo sát đã tích hợp mục tiêu bền vững vào cơ cấu thù lao của Ban lãnh đạo cấp cao, trong đó 88% trong nhóm này lựa chọn các chỉ tiêu ESG có liên quan trực tiếp đến hoạt động kinh doanh cốt lõi thay vì các chỉ tiêu mang tính hình thức. Mức độ phổ biến có sự phân hóa rõ rệt theo khu vực địa lý, dao động từ trên 90% tại các quốc gia thuộc Liên minh châu Âu và Vương quốc Anh đến khoảng 40% tại Trung Quốc, như được trình bày trong bảng 1.

Xét theo loại chỉ tiêu, hai nhóm ESG được sử dụng phổ biến nhất trong hệ thống thù lao điều hành toàn cầu bao gồm nhóm chỉ tiêu môi trường, liên quan đến mức độ giảm phát thải khí nhà kính, lộ trình trung hòa carbon và hiệu quả sử dụng năng lượng, cùng nhóm chỉ tiêu xã hội, tập trung vào mức độ gắn kết của người lao động, tỷ lệ đại diện nữ giới trong đội ngũ lãnh đạo và tần suất tai nạn lao động. Nghiên cứu của IESE Business School (2025), phân tích dữ liệu của 4.395 công ty thuộc 21 quốc gia trong giai đoạn 2011-2020, xác nhận rằng tỷ lệ doanh nghiệp áp dụng thù lao gắn ESG có xu hướng tăng liên tục qua từng năm, với tốc độ tăng nhanh nhất ghi nhận tại các ngành có cường độ phát thải cao như sản xuất công nghiệp, năng lượng và khai khoáng.

Bảng 1. Tỷ lệ doanh nghiệp áp dụng thù lao gắn ESG theo khu vực giai đoạn 2023-2025

Khu vực / Quốc gia	Tỷ lệ áp dụng	Đặc điểm nổi bật
Liên minh châu Âu (Pháp, Đức, Hà Lan, Ý)	92% đến 100%	Dẫn đầu toàn cầu; tích hợp đồng thời chỉ tiêu ESG trong thưởng ngắn hạn và dài hạn
Vương quốc Anh	Khoảng 90%	Xếp thứ hai toàn cầu; trọng tâm là các chỉ tiêu liên quan đến lực lượng lao động
Nhật Bản	64%	Cao nhất trong nhóm ngoài châu Âu; gắn với hiệu quả vận hành bền vững
Hoa Kỳ	44%	Chủ yếu sử dụng ESG như hệ số điều chỉnh thưởng (modifier)
Trung Quốc	Khoảng 40%	Đang trong giai đoạn phát triển ban đầu; nghiêng về chỉ tiêu xã hội nội bộ
Việt Nam (ước tính của tác giả)	Dưới 10%	Áp dụng chủ yếu tại khối doanh nghiệp FDI; doanh nghiệp sản xuất trong nước còn rất hạn chế

Nguồn: Tổng hợp và tính toán của tác giả từ KPMG International (2025); IESE Business School (2025); Triodos Investment Management (2025).

Về cấu trúc áp dụng, các doanh nghiệp tiên phong trên thế giới thường vận hành đồng thời hai cơ chế. Cơ chế thứ nhất sử dụng ESG như một hệ số điều chỉnh đối với thường ngân hạn, có thể làm tăng hoặc giảm tổng mức thưởng trong khoảng từ 10% đến 20% tùy theo mức độ hoàn thành chỉ tiêu. Cơ chế thứ hai thiết lập ESG như một cấu phần độc lập trong kế hoạch thưởng dài hạn, chiếm tỷ trọng từ 10% đến 30% tổng giá trị gói thưởng biến đổi. Một ví dụ điển hình là tập đoàn năng lượng BP, đơn vị đã dành 30% tỷ trọng trên bảng điểm thưởng hằng năm cho các chỉ tiêu ESG, bao gồm an toàn lao động và tiến độ chuyển dịch sang năng lượng phát thải thấp carbon (Sustainalytics, 2023).

4.2. Thực trạng tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam

Tại Việt Nam, quá trình thực hành ESG đang dịch chuyển rõ rệt từ giai đoạn nhận thức sang giai đoạn hành động cụ thể, tuy nhiên mức độ tiến triển không đồng đều giữa các loại hình doanh nghiệp. Theo Báo cáo tiến trình thực hành ESG năm 2025 của PwC Việt Nam, tỷ lệ doanh nghiệp đã triển khai hoặc có kế hoạch cam kết ESG trong vòng 2 đến 4 năm tới đạt 89%, tăng đáng kể so với mức 80% ghi nhận năm 2022, trong khi tỷ lệ doanh nghiệp hoàn toàn chưa có kế hoạch ESG giảm gần một nửa, còn 11%. Xét theo loại hình sở hữu, doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài dẫn đầu với 71% đã cam kết triển khai ESG, chủ yếu do yêu cầu tuân thủ tiêu chuẩn của công ty mẹ và thị trường xuất khẩu, trong khi tỷ lệ này ở nhóm doanh nghiệp niêm yết đạt 57%.

Mặc dù tỷ lệ cam kết ESG đang tăng nhanh, mức độ chuyển hóa cam kết thành cơ chế quản trị cụ thể, trong đó có hệ thống thù lao, vẫn còn khoảng cách lớn. Theo PwC Việt Nam (2025), chỉ 57% doanh nghiệp đã thực hiện báo cáo ESG (trong số này chỉ 43% áp dụng các khung chuẩn quốc tế như GRI hoặc ISSB). Khảo sát của ARC Group dựa trên dữ liệu PwC và Viện

Thành viên Hội đồng quản trị Việt Nam (VIOD) trên 234 doanh nghiệp cho thấy mặc dù 66% doanh nghiệp đã khởi động chương trình ESG, chỉ 22% có phạm vi triển khai toàn diện, chỉ 24% có cơ cấu quản trị ESG rõ ràng với vai trò và trách nhiệm được xác định cụ thể và đặc biệt chỉ 22% doanh nghiệp có lãnh đạo ESG chuyên trách hoặc chức danh Giám đốc phát triển bền vững, trong khi 98% doanh nghiệp có xếp hạng ESG cao nhất toàn cầu đều có vị trí này.

Đối với riêng khối doanh nghiệp sản xuất, Báo cáo đánh giá mức độ thực hành ESG năm 2024 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư phối hợp USAID, khảo sát 1.019 doanh nghiệp, ghi nhận điểm trung bình trụ cột Môi trường của nhóm sản xuất đạt 66%, cao nhất trong các nhóm quy mô doanh nghiệp, phản ánh áp lực tuân thủ về môi trường khá rõ rệt do đặc thù phát thải và sử dụng tài nguyên của ngành. Tuy vậy, việc thể chế hóa ESG vào hệ thống thù lao và đánh giá hiệu quả nhân sự tại nhóm này còn rất hạn chế. Đáng chú ý, theo khảo sát của PwC Việt Nam (2022), 54% doanh nghiệp Việt Nam, phần lớn là doanh nghiệp vừa và nhỏ, cho biết thiếu kiến thức là rào cản chính trong triển khai ESG, một khoảng cách đáng kể so với thông lệ tại các doanh nghiệp lớn trên thế giới.

Bổ sung cho bức tranh này, khảo sát của Viện Công nghệ châu Á (2024) cho thấy trong khi 80% doanh nghiệp Việt Nam đã có tuyên bố hoặc định hướng về ESG, chỉ 15% có báo cáo ESG đầy đủ và chỉ 24% có hệ thống quản trị ESG rõ ràng. Đồng thời, chỉ 29% người được khảo sát bày tỏ sự tin tưởng vào năng lực của Hội đồng quản trị trong việc xử lý các vấn đề liên quan đến ESG và 67% doanh nghiệp cho rằng sự thiếu vắng các quy định pháp lý minh bạch là rào cản đáng kể đối với việc triển khai chiến lược ESG một cách bài bản, trong đó có việc thiết kế lại hệ thống thù lao theo định hướng bền vững.

Bảng 2. So sánh mức độ tích hợp ESG vào hệ thống thù lao: Thông lệ quốc tế và thực tiễn doanh nghiệp sản xuất Việt Nam

Tiêu chí	Thông lệ quốc tế (nhóm doanh nghiệp lớn toàn cầu)	Thực tiễn doanh nghiệp sản xuất Việt Nam
Tỷ lệ tích hợp ESG vào thù lao	78% (KPMG International, 2025)	Dưới 10%, ước tính của tác giả dựa trên PwC Việt Nam và AIT (2024 đến 2025)
Loại chỉ tiêu phổ biến	Phát thải carbon, an toàn lao động, đa dạng giới tính trong lãnh đạo	Chủ yếu là chỉ tiêu an toàn lao động theo yêu cầu pháp luật hiện hành
Cơ chế áp dụng	Hệ số điều chỉnh ESG từ 10% đến 20%, hoặc cấu phần độc lập từ 10% đến 30%	Chưa hình thành cơ chế chính thức; thù lao chủ yếu gắn doanh thu và lợi nhuận
Khung đo lường	GRI, SASB, TCFD, CSRD	Chưa có bộ chỉ số thống nhất, chuẩn hóa theo ngành sản xuất
Mức độ kiểm toán, xác nhận độc lập	Trên 60% báo cáo ESG được kiểm toán độc lập	Chỉ 32% doanh nghiệp có báo cáo ESG được kiểm toán (PwC Việt Nam, 2025)
Năng lực nhân sự chuyên trách ESG	Phổ biến chức danh Giám đốc phát triển bền vững (CSO)	Hạn chế; 54% doanh nghiệp chưa đào tạo kiến thức ESG cho nhân viên

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ KPMG International (2025); PwC Việt Nam (2022, 2025); ARC Group (2025); AIT (2024); Bộ Kế hoạch và Đầu tư & USAID (2024).

4.3. Các rào cản chính

Trên cơ sở phân tích dữ liệu thứ cấp, nghiên cứu nhận diện 4 nhóm rào cản chính khiến doanh nghiệp sản xuất Việt Nam còn chậm trong việc tích hợp ESG vào hệ thống thù lao. Rào cản thứ nhất liên quan đến nhận thức, khi 54% đến 60% doanh nghiệp Việt Nam, chủ yếu là doanh nghiệp nhỏ và vừa, thừa nhận thiếu kiến thức chuyên môn là yếu tố cản trở quá trình triển khai ESG (PwC Việt Nam, 2022). Phần lớn lãnh đạo doanh nghiệp sản xuất hiện vẫn nhìn nhận ESG như một yêu cầu báo cáo mang tính tuân thủ hơn là một công cụ quản trị chiến lược có khả năng tạo giá trị dài hạn.

Rào cản thứ hai liên quan đến hệ thống đo lường, thể hiện ở việc thiếu bộ chỉ số ESG được chuẩn hóa và phù hợp với đặc thù ngành sản xuất Việt Nam. Trong khi cộng đồng quốc tế đã hình thành các khung tham chiếu tương đối hoàn chỉnh như GRI, SASB và TCFD, Việt Nam hiện vẫn chưa có hướng dẫn đủ chi tiết ở cấp doanh nghiệp để áp dụng các khung này vào thực tiễn trả thưởng. Rào cản thứ ba liên quan đến nguồn lực triển khai, khi việc xây dựng hệ thống ESG đòi hỏi đầu tư đáng kể về công nghệ, đào tạo nhân lực và cải tiến quy trình quản trị, trong khi phần lớn doanh nghiệp sản xuất quy mô nhỏ và vừa gặp khó khăn về tài chính và năng lực chuyên môn. Rào cản thứ tư liên quan đến khung pháp lý, khi việc gắn kết thù lao với chỉ tiêu ESG hiện chưa được quy định bắt buộc tại Việt Nam đối với doanh nghiệp sản xuất, khiến áp lực thực thi chủ yếu đến từ yêu cầu của đối tác nước ngoài và chuỗi cung ứng xuất khẩu hơn là từ thể chế trong nước.

5. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

5.1. Mô hình tích hợp ESG vào hệ thống thù lao

Trên cơ sở phân tích xu hướng quốc tế và đối chiếu với thực tiễn Việt Nam, nghiên cứu đề xuất một mô hình tích hợp ESG vào hệ thống thù lao dành cho doanh nghiệp sản xuất Việt Nam, được cấu trúc theo ba tầng kế tiếp nhau. Tầng thứ nhất, gọi là tầng nền tảng, tập trung vào việc xác định từ ba đến năm chỉ tiêu ESG trọng yếu phù hợp với đặc thù hoạt động sản xuất, chẳng hạn như tỷ lệ tai nạn lao động, mức phát thải tính trên đơn vị sản phẩm và tỷ lệ người lao động được đào tạo về ESG, đồng thời xây dựng hệ thống thu thập và quản lý dữ liệu ESG nội bộ làm cơ sở dữ liệu nền. Tầng thứ hai, gọi là tầng liên kết, hướng tới việc tích hợp các chỉ tiêu ESG đã được lựa chọn vào cơ chế thưởng phạt ngắn hạn dưới hình thức hệ số điều chỉnh, với tỷ trọng khuyến nghị từ 10% đến 20% tổng mức thưởng biến đổi trong giai đoạn thí điểm ban đầu. Tầng thứ ba, gọi là tầng thể chế hóa, đưa các chỉ tiêu ESG vào kế hoạch thưởng dài hạn,

gắn kết trực tiếp với mục tiêu chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp và được minh bạch hóa thông qua báo cáo ESG có kiểm toán độc lập.

5.2. Thảo luận về khoảng cách và cơ hội

Kết quả phân tích cho thấy tồn tại khoảng cách đáng kể giữa thông lệ quốc tế, với tỷ lệ tích hợp đạt 78%, và thực tiễn doanh nghiệp sản xuất Việt Nam, với tỷ lệ ước tính dưới 10%. Tuy nhiên, khoảng cách này đồng thời mở ra cơ hội cho các doanh nghiệp tiên phong tạo lập lợi thế cạnh tranh khác biệt. Theo Viet Research (2025), 96% doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam đã đặt ra mục tiêu hướng tới phát thải ròng bằng không hoặc các chính sách phát triển bền vững cụ thể, tạo tiền đề thuận lợi để kết nối các cam kết này với cơ chế thù lao trong thời gian tới.

Áp lực từ thị trường xuất khẩu đang đóng vai trò là động lực thúc đẩy quan trọng. Cơ chế điều chỉnh biên giới carbon của Liên minh châu Âu, dự kiến có hiệu lực đầy đủ từ năm 2026, cùng với các yêu cầu về lao động trong khuôn khổ EVFTA và CPTPP, đang buộc các doanh nghiệp sản xuất xuất khẩu Việt Nam phải cải thiện hệ thống quản trị ESG một cách thực chất hơn. Riêng ngành dệt may và da giày, với kim ngạch xuất khẩu đạt 37 tỷ đô la Mỹ trong năm 2024 và Việt Nam giữ vị trí nhà xuất khẩu giày dép lớn thứ ba thế giới, đang chịu áp lực truy xuất nguồn gốc và tiêu chuẩn ESG ngày càng khắt khe từ thị trường châu Âu và Hoa Kỳ (B-Company, 2025). Trong bối cảnh đó, việc gắn kết thù lao với hiệu quả ESG có thể trở thành cơ chế nội tại hữu hiệu để dẫn dắt hành vi quản lý hướng tới các mục tiêu tuân thủ và phát triển bền vững dài hạn.

Bên cạnh áp lực từ thị trường, cơ cấu lao động cũng đang thay đổi theo hướng thuận lợi cho việc áp dụng thù lao gắn ESG. Theo Tổng cục Thống kê (2025), tỷ lệ lao động đã qua đào tạo có bằng cấp, chứng chỉ trong năm 2025 đạt 29,2%, tăng 0,8 điểm phần trăm so với năm trước, cho thấy chất lượng nguồn nhân lực đang dần được cải thiện, tạo điều kiện thuận lợi hơn cho việc tiếp nhận các tiêu chuẩn quản trị mới như ESG. Đồng thời, lực lượng lao động trẻ thuộc thế hệ Millennials và Gen Z, đang chiếm tỷ trọng ngày càng lớn tại các nhà máy sản xuất, có xu hướng ưu tiên làm việc tại những doanh nghiệp coi trọng giá trị con người, minh bạch trong quản trị và có định hướng đóng góp cho cộng đồng (MCG Group, 2025). Do đó, hệ thống thù lao gắn ESG không chỉ đóng vai trò là công cụ giữ chân đội ngũ quản lý cấp cao mà còn là tín hiệu thu hút nhân tài chất lượng cao trong bối cảnh cạnh tranh nguồn nhân lực ngày càng gay gắt.

Bảng 3. Lộ trình đề xuất tích hợp ESG vào hệ thống thù lao cho doanh nghiệp sản xuất Việt Nam

Giai đoạn	Thời gian dự kiến	Nội dung trọng tâm	Kết quả kỳ vọng
Giai đoạn 1: Nhận thức và chuẩn bị	Năm thứ nhất	Đào tạo đội ngũ lãnh đạo về ESG; xác định từ 3 đến 5 chỉ tiêu ESG trọng yếu phù hợp ngành sản xuất; xây dựng hệ thống thu thập dữ liệu ESG nội bộ.	Đội ngũ lãnh đạo hiểu rõ và cam kết với ESG; hình thành bộ dữ liệu nền (baseline) cho giai đoạn tiếp theo.
Giai đoạn 2: Thí điểm	Năm thứ hai đến năm thứ ba	Tích hợp chỉ tiêu ESG vào thưởng ngắn hạn dưới dạng hệ số điều chỉnh từ 10% đến 15%; triển khai thí điểm tại bộ phận hoặc nhà máy có mức độ tác động ESG cao nhất; thiết lập cơ chế đánh giá và báo cáo nội bộ định kỳ.	Kiểm chứng tính khả thi của mô hình; đo lường tác động bước đầu; hiệu chỉnh bộ chỉ tiêu ESG cho phù hợp thực tiễn.
Giai đoạn 3: Thể chế hóa	Từ năm thứ tư trở đi	Đưa chỉ tiêu ESG vào kế hoạch thưởng dài hạn với tỷ trọng từ 10% đến 25% tổng giá trị thưởng; mở rộng phạm vi áp dụng ra toàn doanh nghiệp; công bố báo cáo ESG được kiểm toán độc lập.	Hình thành hệ thống thù lao bền vững toàn diện; cải thiện vị thế và xếp hạng ESG; gia tăng sức hấp dẫn đối với nhà đầu tư và nhân tài.

Nguồn: Đề xuất của tác giả, tổng hợp và phát triển từ KPMG International (2025) và PwC Việt Nam (2025).

6. Kết luận và khuyến nghị

6.1. Kết luận

Quản trị thù lao theo định hướng ESG đang chuyển từ một thực hành mang tính tiên phong thành một công cụ ngày càng được sử dụng trong quản trị doanh nghiệp và định hướng tạo lập giá trị dài hạn. Nghiên cứu của KPMG International (2025) cho thấy 78% trong 375 doanh nghiệp niêm yết lớn tại 15 quốc gia đã tích hợp các chỉ tiêu bền vững vào thù lao của lãnh đạo cấp cao, cho thấy mối liên kết ngày càng chặt chẽ giữa mục tiêu phát triển bền vững và cơ chế khuyến khích quản trị.

Tại Việt Nam, đặc biệt trong khu vực sản xuất, việc tích hợp ESG vào hệ thống thù lao vẫn ở giai đoạn đầu và còn khoảng cách đáng kể so với thông lệ quốc tế. Các bằng chứng thứ cấp cho thấy doanh nghiệp còn đối mặt với những hạn chế về chuẩn hóa chỉ tiêu, hệ thống dữ liệu, năng lực ESG và khả năng lượng hóa kết quả bền vững thành các tiêu chí thù lao. Tuy nhiên, yêu cầu ngày càng cao từ thị trường xuất khẩu, chuỗi cung ứng toàn cầu, nhà đầu tư và người lao động đang tạo động lực thúc đẩy doanh nghiệp chuyển từ cam kết ESG sang các cơ chế quản trị có thể đo lường và chịu trách nhiệm, trong đó thù lao gắn với kết quả ESG là một công cụ quan trọng để chuyển hóa mục tiêu bền vững thành hành vi quản trị cụ thể.

6.2. Khuyến nghị

Đối với cơ quan quản lý nhà nước, cần tiếp tục hoàn thiện khung pháp lý và hướng dẫn về công bố thông tin bền vững, đặc biệt đối với các chỉ tiêu ESG liên quan đến lao động, bình đẳng, an toàn và sức

khỏe nghề nghiệp, phát triển nguồn nhân lực và quản trị. Việc xây dựng hướng dẫn nên bảo đảm khả năng tương thích với các chuẩn mực quốc tế, đồng thời phù hợp với quy mô và năng lực của doanh nghiệp Việt Nam. Trong ngắn hạn, nên ưu tiên hướng dẫn, chuẩn hóa và khuyến khích áp dụng, trước khi xem xét các yêu cầu bắt buộc ở mức độ cao hơn. Cách tiếp cận này phù hợp hơn với thực tiễn pháp lý hiện nay, khi khung công bố thông tin trên thị trường chứng khoán Việt Nam vẫn đang được tiếp tục cập nhật, trong đó Thông tư 08/2026/TT-BTC đã sửa đổi quy định về công bố thông tin.

Đối với các hiệp hội ngành nghề, cần xây dựng và phổ biến bộ chỉ tiêu ESG có tính đặc thù theo ngành, tập trung vào những vấn đề có mức độ trọng yếu cao như phát thải, sử dụng năng lượng, an toàn lao động, điều kiện làm việc, bình đẳng và phát triển nguồn nhân lực. Đồng thời, cần tăng cường đào tạo về ESG cho cán bộ quản lý và nhân sự phụ trách nhân lực, tài chính và phát triển bền vững; thúc đẩy chia sẻ kinh nghiệm và các mô hình thực hành tốt giữa doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

Đối với doanh nghiệp sản xuất, nên triển khai theo lộ trình từng bước, bắt đầu bằng việc xác định 3 đến 5 chỉ tiêu ESG trọng yếu, có khả năng đo lường và phù hợp với chiến lược kinh doanh. Doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống dữ liệu và cơ chế xác minh kết quả trước khi đưa các chỉ tiêu này vào cơ chế thù lao. Giai đoạn đầu có thể thí điểm đối với lãnh đạo cấp cao và quản lý, sau đó mở rộng khi hệ thống đo lường đã ổn

định. Các chỉ tiêu ESG cần được gắn với kết quả thù lao theo nguyên tắc trọng yếu, đo lường được, có khả năng kiểm chứng và phản ánh đúng mức độ đóng góp; tránh sử dụng quá nhiều chỉ tiêu hoặc lựa chọn các chỉ

tiêu mang tính hình thức. Kinh nghiệm quốc tế cũng cho thấy các chỉ tiêu ESG hiện được gắn với cả cơ chế khuyến khích ngắn hạn và dài hạn, tùy thuộc vào đặc điểm và mục tiêu của doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Agarwal, V., Gómez, J.-P., Hosseini, K., & Jha, M. (2025). ESG metrics in executive compensation: A multitasking approach. *ProMarket*. <https://www.promarket.org/2025/12/15/how-esg-pay-metrics-change-ceo-incentives/>
- ARC Group. (2025). *Navigating ESG trends in Vietnam: Progress and challenges*. <https://arc-group.com/esg-trends-vietnam/>
- B-Company. (2025). *Vietnam manufacturing outlook: Key data, policy insights, and major players*. <https://b-company.jp/vietnam-manufacturing-outlook-key-data-policy-insights-and-major-players/>
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư, & USAID. (2024). *Đánh giá mức độ thực hành kinh doanh bền vững của doanh nghiệp Việt Nam theo khung ESG 2024*. Cục Phát triển doanh nghiệp.
- Holmström, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7(Special Issue), 24-52. https://doi.org/10.1093/jleo/7.special_issue.24
- IESE Business School. (2025). ESG-linked executive pay is on the rise, which is good news for the planet. *IESE Insight*. Truy cập từ <https://www.iese.edu/insight/articles/esg-linked-executive-pay/>
- KPMG International. (2025). *Incentivizing long-term value creation: Linking sustainability metrics to board members' pay*. Truy cập từ <https://kpmg.com/xx/en/media/press-releases/2025/03/kpmg-international-report-finds-growing-link-between-sustainability-and-executive-pay.html>
- MCG Group. (2025). *Thực hành ESG tại Việt Nam: Số liệu và thực trạng*. Truy cập từ <https://baocaoesg2025.mcg.com.vn/>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- PwC Việt Nam. (2022). *ESG readiness survey 2022*.
- PwC Việt Nam. (2025). *Báo cáo khảo sát tiến trình thực hành ESG tại Việt Nam 2025* (ESG Progress Tracker Survey Report). Truy cập từ <https://www.pwc.com/vn/en/publications/vietnam-publications/esg-progress-tracker-2025.html>
- Sustainalytics. (2023). ESG-linked executive compensation is on the rise. *Morningstar Sustainalytics*. Truy cập từ <https://www.sustainalytics.com/esg-research/resource/investors-esg-blog/incentivizing-change-how-esg-linked-compensation-can-advance-sustainability-initiatives>
- Tổng cục Thống kê. (2025). *Báo cáo tình hình lao động việc làm năm 2025*.
- Tran, T. H., & Nguyen, T. T. (2024). Factors affecting the readiness for ESG reporting in Vietnamese enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3). <https://businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-461/factors-affecting-the-readiness-for-esg-reporting-in-vietnamese-enterprises>
- Triodos Investment Management. (2025). *Engagement update: Pushing for ESG metrics in executive remuneration schemes*. <https://www.triodos-im.com/articles/2025/engagement-update-pushing-for-esg-metrics-in-executive-remuneration-schemes>
- Veltri, S., Latella, P., & Ricciardi, A. (2025). ESG-based executive compensation: State of art and future research directions. *Corporate Governance*, 25(8), 101-131. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2024-0284>
- Viet Research. (2025). Top 100 doanh nghiệp ESG Việt Nam xanh 2025. Truy cập từ <https://baodautu.vn/cong-bo-top-100-doanh-nghiep-esg-viet-nam-xanh-2025-d269093.html>
- VietnamNet. (2025). Businesses may not survive the next 10 years without going green: Survey. <https://vietnamnet.vn/en/businesses-may-not-survive-the-next-10-years-without-going-green-survey-2446668.html>