

TUYỂN DỤNG XANH TRONG BỐI CẢNH THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC ESG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM: XU HƯỚNG VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Ngô Thị Hồng Nhung

Trường Đại học Lao động - Xã hội

nhungnth@ulsa.edu.vn

Ngô Phương Thảo

Trường Đại học Đại Nam

thaonp@dainam.edu.vn

Tóm tắt: Trong bối cảnh phát triển bền vững trở thành yêu cầu tất yếu đối với doanh nghiệp, bộ tiêu chuẩn Môi trường, Xã hội và Quản trị (ESG) ngày càng được xem là nền tảng nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo dựng giá trị dài hạn. Trong đó nguồn nhân lực giữ vai trò quyết định, đòi hỏi đổi mới các hoạt động quản trị, đặc biệt là tuyển dụng xanh nhằm thu hút và lựa chọn những ứng viên có năng lực, nhận thức và giá trị phù hợp với định hướng phát triển bền vững. Bài viết sử dụng phương pháp tổng quan tài liệu kết hợp phân tích dữ liệu thứ cấp để hệ thống hóa cơ sở lý luận về tuyển dụng xanh trong bối cảnh thực hiện chiến lược ESG. Bên cạnh đó, bài viết đánh giá thực trạng triển khai tuyển dụng xanh tại Việt Nam, chỉ ra những cơ hội và thách thức dưới tác động của các yêu cầu thương mại xanh. Từ đó, bài viết đề xuất khung quy trình tuyển dụng xanh 5 bước, khung năng lực xanh và hệ thống KPI ESG nhằm hỗ trợ doanh nghiệp Việt Nam xây dựng hoạt động tuyển dụng phù hợp với mục tiêu phát triển bền vững.

Từ khóa: ESG, tuyển dụng xanh, quản trị nguồn nhân lực xanh, phát triển bền vững.

GREEN RECRUITMENT IN THE CONTEXT OF ESG STRATEGY IMPLEMENTATION IN VIETNAMESE ENTERPRISES: TRENDS AND MANAGERIAL IMPLICATIONS

Abstract: As sustainable development has become an essential requirement for businesses, the Environmental, Social, and Governance (ESG) framework is increasingly recognized as a key foundation for enhancing competitiveness and creating long-term value. Human resources play a critical role in achieving these objectives, requiring organizations to innovate their human resource management practices, particularly green recruitment, to attract and select candidates whose competencies, environmental awareness, and values are aligned with sustainable development goals. This study employs a systematic literature review combined with secondary data analysis to systematize the theoretical foundations of green recruitment in the context of ESG implementation. It also assesses the current state of green recruitment practices in Vietnam, highlighting the opportunities and challenges arising from the increasing requirements of green trade. Based on the findings, the study proposes a five-step green recruitment framework, a green competency framework, and an ESG-based key performance indicator

(KPI) framework to support Vietnamese enterprises in developing recruitment practices that are aligned with sustainable development objectives.

Keywords: ESG, green recruitment, green human resource management (GHRM), sustainable development.

Mã bài báo: JHS - 351

Ngày nhận bài sửa: 10/07/2026

Ngày nhận bài: 18/06/2026

Ngày duyệt đăng: 20/7/2026

Ngày nhận phản biện: 29/06/2026

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, phát triển bền vững đã trở thành một trong những định hướng chiến lược quan trọng của các quốc gia và doanh nghiệp trên toàn thế giới. Nếu trước đây doanh nghiệp chủ yếu tập trung vào mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận, thì hiện nay việc tạo ra giá trị kinh tế cần được đặt trong mối quan hệ hài hòa với trách nhiệm đối với môi trường, xã hội và các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp. Bộ tiêu chuẩn ESG (Environmental, Social and Governance) vì vậy đã trở thành một khung tham chiếu quan trọng trong đánh giá mức độ phát triển bền vững của doanh nghiệp, đồng thời là căn cứ để các nhà đầu tư, khách hàng, đối tác và người lao động xem xét mức độ cam kết của doanh nghiệp đối với trách nhiệm xã hội và quản trị bền vững (Eccles & Klimenko, 2019). Sự phát triển của ESG đã làm thay đổi cách thức doanh nghiệp quản trị nguồn nhân lực. Thay vì chỉ tập trung vào việc tuyển dụng những ứng viên có trình độ chuyên môn phù hợp, doanh nghiệp ngày càng quan tâm đến việc thu hút những nhân sự có nhận thức về phát triển bền vững, có khả năng thích ứng với các yêu cầu mới về bảo vệ môi trường, trách nhiệm xã hội và quản trị minh bạch. Điều này dẫn đến sự hình thành và phát triển của khái niệm tuyển dụng xanh, được xem là một trong những nội dung trọng tâm của quản trị nguồn nhân lực xanh (Renwick và nnk., 2013). Tuyển dụng xanh không chỉ hướng đến việc giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường thông qua việc ứng dụng công nghệ số, giảm sử dụng giấy tờ hay tối ưu hóa quy trình tuyển dụng (khí cạnh vận hành), mà bản chất cốt lõi còn chú trọng lựa chọn những ứng viên có nhận thức, giá trị và hành vi tương đồng với chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp (Tang và nnk., 2018). Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, doanh nghiệp triển khai hiệu quả tuyển dụng xanh có khả năng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, gia tăng sự gắn kết của nhân viên, cải thiện hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng và tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động (Jabbour & Santos, 2008; Yong và nnk., 2020).

Mặc dù tầm quan trọng của quản trị nhân lực xanh đã được thừa nhận rộng rãi, các nghiên cứu trước đây tại Việt Nam thường tiếp cận quản trị nhân lực xanh một cách tổng quát hoặc chỉ coi tuyển dụng xanh như

một công cụ kỹ thuật thuần túy nhằm hỗ trợ bảo vệ môi trường (yếu tố E). Khoảng trống nghiên cứu lớn hiện nay là sự thiếu vắng các nghiên cứu chuyên sâu xem xét tuyển dụng xanh như một mắt xích chiến lược đa chiều tích hợp toàn diện cả ba yếu tố của ESG. Tuyển dụng xanh không chỉ giải quyết yếu tố “E” qua việc số hóa, giảm dấu chân carbon hành chính, mà còn trực tiếp củng cố yếu tố “S” bằng cách thúc đẩy các nguyên tắc Đa dạng, Công bằng, Hòa nhập (DEI) và kiến tạo giá trị nhân văn cho người lao động, đồng thời hỗ trợ yếu tố “G” thông qua việc thiết lập quy trình tuyển dụng minh bạch, chuẩn hóa và triệt tiêu các thiên lệch vô thức.

Tại Việt Nam, việc thực hiện chiến lược ESG đang nhận được sự quan tâm đặc biệt trong bối cảnh Chính phủ cam kết đạt mục tiêu phát thải ròng bằng “0” vào năm 2050 tại Hội nghị COP26, đồng thời cụ thể hóa bằng Quyết định số 1658/QĐ-TTg về Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2050. Nhiều doanh nghiệp tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu đã từng bước tích hợp ESG vào chiến lược phát triển. Tuy nhiên, việc áp dụng tuyển dụng xanh vẫn còn ở giai đoạn ban đầu. Phần lớn doanh nghiệp mới chú trọng đến chuyển đổi số kỹ thuật đơn thuần mà chưa lồng ghép các mục tiêu ESG một cách hệ thống. Xuất phát từ thực tiễn đó, bài viết được thực hiện nhằm ba mục tiêu chính: (i) hệ thống hóa cơ sở lý luận và xây dựng khung phân tích về tuyển dụng xanh tích hợp toàn diện với ESG; (ii) đánh giá thực trạng áp dụng có sự phân hóa sâu sắc tại Việt Nam; (iii) đề xuất các hàm ý quản trị mang tính hành động cao bao gồm khung quy trình năm bước, khung năng lực xanh và bộ chỉ số KPI đo lường cụ thể cho doanh nghiệp Việt Nam.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Các nghiên cứu quốc tế về Quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM) và Tuyển dụng xanh (Green Recruitment - GR) đã phát triển mạnh mẽ trong hơn một thập kỷ qua. Renwick và nnk (2013) cùng Tang và nnk (2018) đã đóng góp quan trọng trong việc định hình khái niệm và phát triển thang đo GHRM. Tuy nhiên, phần lớn các công trình truyền thống thường tiếp cận GR như một nhánh phụ thuộc thuộc trụ cột

Môi trường (E), tập trung vào các hành vi vận hành như giảm thiểu sử dụng giấy hoặc thu hút nhân sự cho các dự án xử lý chất thải.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM) trong những năm gần đây chủ yếu tập trung vào nhận thức và thực hành GHRM, cũng như mối quan hệ giữa các thực hành quản trị nhân lực xanh với hành vi môi trường của người lao động (Trang, 2024; Mỹ và nnk., 2023). Trong đó, tuyển dụng xanh thường được tiếp cận như một thành tố của hệ thống GHRM, với trọng tâm chủ yếu là thu hút và lựa chọn những ứng viên có nhận thức, giá trị và hành vi phù hợp với mục tiêu bảo vệ môi trường. Tuy nhiên, vẫn còn hạn chế các nghiên cứu xem xét tuyển dụng xanh dưới góc độ một thực hành quản trị mang tính chiến lược, có khả năng tạo nền tảng và tác động lan tỏa đến các khía cạnh khác của phát triển bền vững doanh nghiệp. Đặc biệt, mối liên hệ giữa tuyển dụng xanh và ba trụ cột của ESG gồm môi trường (E), xã hội (S) và quản trị (G) chưa được phân tích một cách hệ thống. Khoảng trống này cho thấy sự cần thiết phải tiếp cận tuyển dụng xanh không chỉ như một công cụ hỗ trợ thực hiện mục tiêu môi trường, mà còn như một cơ chế quản trị nguồn nhân lực góp phần hình thành nguồn nhân lực phù hợp với định hướng ESG và thúc đẩy thực hiện các mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2.2. Cơ sở lý luận về tuyển dụng xanh trong bối cảnh chiến lược ESG

2.2.1. Khái niệm và nội hàm của tuyển dụng xanh

Quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM) là hệ thống các chính sách, hoạt động và thực tiễn quản trị nhân lực được thiết kế nhằm khuyến khích người lao động thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp (Renwick và nnk., 2013). Theo Jabbour (2013), GHRM không chỉ dừng lại ở việc tuân thủ các quy định về môi trường mà hướng đến việc hình thành văn hóa tổ chức coi trọng trách nhiệm môi trường và phát triển bền vững trong toàn bộ vòng đời quản trị nhân lực.

Trong các chức năng của GHRM, tuyển dụng xanh được xem là điểm khởi đầu có ý nghĩa chiến lược vì quyết định chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực và tạo nền tảng cho việc triển khai các mục tiêu phát triển bền vững.

Khái niệm tuyển dụng xanh (GR) liên quan đến việc lựa chọn và tuyển dụng những cá nhân có kiến thức, năng lực, kỹ thuật và thái độ phù hợp với hệ thống quản lý môi trường của một tổ chức cụ thể. Ogbu Edeh & Okwurume (2019) cho rằng GR là một cách tiếp cận đổi mới mà các tổ chức áp dụng để

sử dụng ý thức về môi trường của họ như một tiêu chí cơ bản để tuyển dụng. GR liên quan đến việc sử dụng phương pháp không giấy tờ để giảm thiểu tác động sinh thái tiềm tàng. Các nền tảng trực tuyến như email, mẫu đơn xin việc trực tuyến và nguồn nhân tài toàn cầu được sử dụng để thu hút đơn đăng ký. Sandi và nnk (2021) cho rằng các hoạt động tuyển dụng xanh có thể góp phần vào việc quản lý môi trường thành công bằng cách đảm bảo rằng nhân viên mới quen thuộc với các giá trị thân thiện với môi trường của tổ chức và sở hữu các kỹ năng cần thiết để duy trì các nguyên tắc môi trường của tổ chức. Muisyo và nnk (2022) cho rằng, việc đạt được tính bền vững của tổ chức phụ thuộc vào sự tham gia tích cực của nhân viên vào các chính sách và sáng kiến đáp ứng môi trường. Người tìm việc có xu hướng thích các công ty phù hợp với giá trị của họ. Nhận thức ngày càng tăng về các vấn đề môi trường đã dẫn đến việc nhấn mạnh hơn vào hình ảnh và danh tiếng về môi trường của các công ty tuyển dụng trong các chiến dịch tuyển dụng.

Tuyển dụng xanh là quá trình thu hút, lựa chọn và tiếp nhận nhân sự thông qua các chính sách, quy trình và tiêu chí tuyển dụng phù hợp với định hướng phát triển bền vững của doanh nghiệp; đồng thời ưu tiên những ứng viên có nhận thức, năng lực và hành vi phù hợp với các yêu cầu về bảo vệ môi trường, trách nhiệm xã hội và quản trị doanh nghiệp theo định hướng ESG (Tang và nnk., 2018; Yong và nnk., 2020). Nội hàm của tuyển dụng xanh được tiếp cận dưới ba góc độ:

Góc độ vận hành quy trình: Ứng dụng công nghệ số (ATS, phỏng vấn trực tuyến, hồ sơ điện tử) nhằm giảm tiêu hao tài nguyên, giảm dấu chân carbon hành chính.

Góc độ phát triển nguồn nhân lực: Thu hút và lựa chọn nhân tài xanh - những ứng viên sở hữu kiến thức, kỹ năng, thái độ và nhận thức về bảo vệ môi trường và đổi mới sinh thái (Jabbour & Santos, 2008).

Góc độ quản trị chiến lược: Lồng ghép các mục tiêu ESG vào từng giai đoạn tuyển dụng, thiết lập sự tương đồng về giá trị (value congruence) giữa doanh nghiệp và người lao động để tăng cường sự gắn kết lâu dài (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.2.2. Lý thuyết tích hợp mục tiêu tuyển dụng xanh vào chiến lược ESG

ESG được sử dụng để đánh giá mức độ thực hiện trách nhiệm của doanh nghiệp đối với môi trường, xã hội và quản trị. Thuật ngữ này lần đầu tiên được giới thiệu một cách hệ thống trong báo cáo *Who Cares Wins* do Liên hợp quốc công bố năm 2004, khuyến khích tích hợp các yếu tố phi tài chính vào quyết định đầu tư

(United Nations Global Compact, 2004). Ba yếu tố của ESG bao gồm: (i) Môi trường (Environmental): quản lý phát thải khí nhà kính, kinh tế tuần hoàn; (ii) Xã hội (Social): điều kiện lao động, bình đẳng giới, đa dạng và hòa nhập (DEI); (iii) Quản trị (Governance): minh bạch thông tin, đạo đức kinh doanh, quản trị rủi ro (Eccles & Klimenko, 2019).

Khi đặt trong cấu trúc tham chiếu của bộ tiêu chuẩn ESG, tuyển dụng xanh có xu hướng dịch chuyển từ một hoạt động chức năng riêng lẻ thành một công cụ quản trị chiến lược, trực tiếp tác động và củng cố kết quả thực hiện các mục tiêu phi tài chính của doanh nghiệp trên cả ba yếu tố:

Đối với yếu tố Môi trường (E): Tuyển dụng xanh đóng vai trò là khâu sàng lọc ngay từ đầu của quá trình hình thành nguồn nhân lực, giúp doanh nghiệp thu hút và lựa chọn những ứng viên có nhận thức, thái độ và năng lực phù hợp với định hướng phát triển bền vững. Đây là tiền đề để tổ chức triển khai hiệu quả các sáng kiến về giảm phát thải khí nhà kính, phát triển kinh tế tuần hoàn và tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên trong toàn bộ chuỗi giá trị. Bên cạnh việc giảm thiểu giấy tờ và rác thải văn phòng thông qua số hóa quy trình tuyển dụng, các nghiên cứu thực nghiệm (Dumont và nnk., 2017) cũng chỉ ra rằng việc tuyển chọn những ứng viên có giá trị và nhận thức tương đồng về bảo vệ môi trường ngay từ đầu sẽ thúc đẩy các hành vi xanh tự nguyện tại nơi làm việc, chẳng hạn như chủ động tiết kiệm điện, nước, phân loại rác, hạn chế sử dụng tài nguyên và đề xuất các sáng kiến cải thiện hiệu quả môi trường mà không cần yêu cầu bắt buộc từ doanh nghiệp.

Đối với yếu tố Xã hội (S): Hoạt động tuyển dụng xanh tái cấu trúc cơ chế tương tác giữa doanh nghiệp và thị trường lao động thông qua chiến lược xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng xanh (Green Employer Branding). Việc minh bạch các cam kết về trách nhiệm xã hội, bảo vệ môi trường và phát triển bền vững tạo nên sức hấp dẫn đối với người tìm việc, đặc biệt là nhóm lao động trẻ thuộc thế hệ Gen Y, Gen Z - những người có xu hướng ưu tiên lựa chọn các doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội và giá trị phát triển bền vững. Đồng thời, quy trình tuyển dụng xanh tích hợp các nguyên tắc đa dạng, công bằng và hòa nhập (DEI), góp phần mở rộng cơ hội tiếp cận việc làm bình đẳng, hạn chế phân biệt đối xử, bảo vệ quyền lợi của các nhóm yếu thế và nâng cao trải nghiệm của ứng viên trong toàn bộ quá trình tuyển dụng. Điều này giúp doanh nghiệp tạo lập hệ giá trị tương đồng giữa nhân viên và tổ chức, cải thiện trải nghiệm ứng viên (Deloitte, 2024).

Đối với yếu tố Quản trị (G): Tuyển dụng xanh tạo nền tảng cho một hệ thống quản trị nguồn nhân lực

minh bạch, chính trực và có trách nhiệm giải trình. Thông qua việc chuẩn hóa các tiêu chí đánh giá, số hóa quy trình tuyển dụng và lưu trữ dữ liệu trên hệ thống thông tin, doanh nghiệp có thể giảm thiểu các thiên lệch vô thức, tức những định kiến hoặc xu hướng đánh giá mang tính chủ quan mà người phỏng vấn thường không nhận thức được, chẳng hạn như thiên vị về giới tính, độ tuổi, trường đào tạo hoặc xuất thân của ứng viên. Đồng thời, việc đánh giá kỹ lưỡng tính chính trực, đạo đức nghề nghiệp và cam kết phát triển bền vững của ứng viên góp phần xây dựng văn hóa tuân thủ trong doanh nghiệp và hạn chế nguy cơ doanh nghiệp quảng bá hoặc tuyên bố quá mức về các hoạt động bảo vệ môi trường và phát triển bền vững nhưng trên thực tế không có hoặc không tương xứng với những gì đã cam kết. Đây là vấn đề đang được các nhà đầu tư, cơ quan quản lý và các định chế tài chính giám sát ngày càng chặt chẽ.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, kết hợp giữa tổng quan tài liệu hệ thống và phân tích dữ liệu thứ cấp nhằm làm rõ cơ sở lý luận và đánh giá thực trạng tuyển dụng xanh trong bối cảnh thực hiện chiến lược ESG tại Việt Nam.

Đối với tổng quan tài liệu, nhóm tác giả tiến hành rà soát và phân tích nội dung các công trình nghiên cứu tiêu biểu về quản trị nguồn nhân lực xanh, tuyển dụng xanh và ESG của các tác giả như Backhaus & Tikoo (2004), Jabbour & Santos (2008), Renwick và nnk (2013), Tang và nnk (2018), cùng các nghiên cứu liên quan. Việc tổng hợp và đối chiếu các tài liệu giúp hệ thống hóa khái niệm, vai trò, xu hướng phát triển của tuyển dụng xanh và xây dựng cơ sở lý thuyết cho nghiên cứu.

Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các văn bản chính sách của Chính phủ, tiêu biểu là Quyết định số 1658/QĐ-TTg về Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh, cùng các báo cáo của PwC, Deloitte, McKinsey và một số tổ chức quốc tế về tình hình thực hiện ESG tại Việt Nam giai đoạn 2023-2025. Dữ liệu được xử lý thông qua phương pháp phân tích, so sánh và tổng hợp nhằm đánh giá thực trạng triển khai tuyển dụng xanh giữa các nhóm doanh nghiệp.

4. Thực tiễn triển khai tuyển dụng xanh tại Việt Nam

4.1. Bối cảnh thúc đẩy và áp lực chuyển đổi

Tại Việt Nam, cam kết khí hậu Net-Zero vào năm 2050 và Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh (Quyết định 1658/QĐ-TTg) đang tạo ra một sức ép thể chế lớn buộc doanh nghiệp phải chuyển đổi mô hình kinh doanh. Đặc biệt, đối với các ngành xuất khẩu chủ lực của Việt Nam như Dệt may và Thủy sản, áp lực thực thi ESG không còn là câu chuyện tự nguyện mà đã

trở thành điều kiện sinh tồn. Việc Liên minh châu Âu (EU) áp dụng Cơ chế điều chỉnh biên giới carbon và Chỉ thị về thẩm định tính bền vững của doanh nghiệp yêu cầu toàn bộ chuỗi cung ứng phải minh bạch hóa trách nhiệm môi trường và lao động. Các đối tác quốc tế lớn đòi hỏi các nhà máy dệt may, chế biến thủy sản tại Việt Nam phải có đội ngũ kỹ sư, quản lý am hiểu về kiểm toán năng lượng, dấu chân carbon của sản phẩm, và tuân thủ các tiêu chuẩn lao động quốc tế (ILO). Sức ép thị trường này buộc doanh nghiệp phải kích hoạt quy trình tuyển dụng xanh để nhanh chóng bổ sung nguồn lực có năng lực bền vững.

4.2. Thực trạng triển khai tại các nhóm doanh nghiệp Việt Nam

Thực trạng triển khai tuyển dụng xanh tại Việt Nam đang có sự phân hóa sâu sắc theo quy mô và loại hình doanh nghiệp, thể hiện rõ khoảng cách lớn giữa nhận thức vĩ mô và hành động thực tế:

Theo Báo cáo Khảo sát tiến trình thực hành ESG năm 2025 của PwC, mức độ cam kết ESG tại Việt Nam đang tăng mạnh với 89% doanh nghiệp đã hoặc có kế hoạch thiết lập cam kết trong 2 - 4 năm tới. Tuy nhiên, tồn tại một khoảng cách hành động rất lớn: dù 61% doanh nghiệp đã có chiến lược ESG chính thức, nhưng chỉ 44% thực sự triển khai các sáng kiến hướng đến kiến tạo giá trị. Đặc biệt trong khía cạnh nhân sự, các doanh nghiệp vẫn đang đặt ưu tiên khá thấp: chỉ 20% chú trọng đến sự đa dạng, bình đẳng và phúc lợi của lực lượng lao động và 18% tập trung nội địa hóa và nâng cao tay nghề trong 12 tháng tới. Sự phân hóa này thể hiện cụ thể qua ba nhóm doanh nghiệp: Nhóm doanh nghiệp FDI và Tập đoàn niêm yết lớn (Nhóm tiên phong): Nhóm này phản ánh rõ nét tác động của áp lực cưỡng bách từ các đối tác, nhà đầu tư quốc tế và áp lực chuẩn mực (từ thị trường toàn cầu). Khảo sát của PwC ghi nhận có tới 71% doanh nghiệp FDI và 57% doanh nghiệp niêm yết đã thực sự đưa các cam kết ESG vào hoạt động thực tế. Các tập đoàn này sở hữu ưu thế vượt trội về nguồn lực tài chính lẫn năng lực nhân sự, cho phép họ tiên phong ứng dụng hệ thống quản lý theo dõi ứng viên (ATS) tiên tiến, tổ chức các chiến dịch truyền thông thương hiệu nhà tuyển dụng xanh và lồng ghép sâu sắc các giá trị bền vững vào chương trình quản trị viên tập sự.

Nhóm doanh nghiệp ngành hàng xuất khẩu chủ lực (Dệt may, Thủy sản...): Động lực chuyển đổi của nhóm này chủ yếu mang tính đối phó và tuân thủ pháp lý. Chịu sức ép trực tiếp từ các quy định quốc tế như CSDDD hay CBAM, họ bắt buộc phải sẵn đón các nhân sự kỹ thuật đặc thù (kỹ sư công nghệ môi trường, chuyên gia kiểm toán năng lượng). Tuy nhiên, do nguồn lực nội tại còn hạn chế và tư duy quản trị chưa đồng bộ, các tiêu chuẩn năng lực xanh mới chỉ được áp dụng cục bộ cho

các vị trí kỹ thuật phát sinh, chưa được phổ quát thành một bộ khung năng lực xanh áp dụng chung cho toàn bộ lực lượng lao động của tổ chức.

Nhóm doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs): Nhóm này đang tụt hậu đáng kể trong hành trình ESG nói chung và tuyển dụng xanh nói riêng khi chỉ có 27% đã triển khai cam kết và có tới 23% hoàn toàn chưa có kế hoạch thực hiện. Rào cản lớn nhất của khối SMEs hoàn toàn nằm ở sự thiếu hụt tài sản chiến lược: 70% thiếu chiến lược ESG rõ ràng, 60% thiếu kỹ năng/chuyên môn nội bộ và thiếu hụt trầm trọng về ngân sách vận hành. Do đó, việc xây dựng thương hiệu tuyển dụng xanh hay thiết lập bộ quy chuẩn đánh giá ứng viên tích hợp ESG đối với họ hiện vẫn là một khái niệm xa xỉ, mang tính chấp vá ngắn hạn để giải quyết nhu cầu sinh tồn trước mắt.

4.3. Những kết quả đạt được bước đầu

Mặc dù mới ở giai đoạn sơ khởi, thực tiễn Việt Nam cũng ghi nhận một số điểm nổi bật:

Tốc độ số hóa vận hành vượt bậc: Do tác động cộng hưởng của làn sóng chuyển đổi số quốc gia, tỷ lệ doanh nghiệp ứng dụng các nền tảng tuyển dụng trực tuyến, phỏng vấn qua Zoom/Teams, và sử dụng hợp đồng lao động điện tử tăng trưởng mạnh mẽ, giúp cắt giảm lượng lớn chi phí hành chính và rác thải văn phòng.

Sự chuyển biến trong nhận thức của lực lượng lao động trẻ: Sự hình thành phân khúc ứng viên trẻ (Gen Z tại các đô thị lớn) chủ động tìm kiếm các doanh nghiệp có thương hiệu tuyển dụng xanh đã tạo động lực ngược, thúc đẩy các bộ phận nhân sự phải thay đổi cách thức truyền thông, đưa các thông điệp trách nhiệm xã hội vào chiến dịch thu hút nhân tài.

4.4. Những khó khăn, rào cản cốt lõi

Tiến trình xanh hóa hoạt động tuyển dụng tại Việt Nam hiện đang gặp phải bốn rào cản lớn:

Sự đồng nhất sai lệch về khái niệm: Phần lớn doanh nghiệp Việt Nam vẫn có sự nhầm lẫn khi đánh đồng tuyển dụng xanh thuần túy là việc chuyển từ phỏng vấn trực tiếp sang trực tuyến hoặc ngừng in hồ sơ giấy. Bản chất cốt lõi của tuyển dụng xanh là chọn lọc nhân sự dựa trên sự tương đồng về hệ giá trị ESG và năng lực xanh của ứng viên lại chưa được chú trọng.

Sự thiếu vắng khung năng lực xanh chuẩn hóa: Chưa có bất kỳ một bộ chỉ số, hướng dẫn kỹ thuật hay khung tiêu chuẩn kỹ năng nghề quốc gia nào quy định về năng lực ESG trong quản trị nhân sự. Nhà tuyển dụng hoàn toàn phải dựa vào cảm tính hoặc sao chép nguyên mẫu của nước ngoài một cách khiên cưỡng.

Năng lực chuyên môn về ESG của đội ngũ HR còn yếu: Bản thân các chuyên viên tuyển dụng tại Việt Nam chưa được đào tạo bài bản về kiến thức ESG, dẫn đến sự lúng túng trong việc thiết kế các câu hỏi phỏng vấn

hành vi hoặc thẩm định các giá trị phát triển bền vững của ứng viên.

Áp lực chi phí và tầm nhìn ngắn hạn: Việc đầu tư bài bản cho các công cụ ATS tích hợp AI, xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng bền vững đòi hỏi một nguồn ngân sách dài hạn. Trong bối cảnh áp lực lạm phát và suy thoái kinh tế toàn cầu, các doanh nghiệp trong nước (đặc biệt là SMEs) thường ưu tiên cắt giảm chi phí nhân sự để sinh tồn ngắn hạn thay vì đầu tư cho chiến lược xanh.

5. Hàm ý quản trị đối với doanh nghiệp Việt Nam

5.1. Tích hợp mục tiêu tuyển dụng vào chiến lược ESG tổng thể

Doanh nghiệp cần xóa bỏ tình trạng hoạt động biệt lập giữa bộ phận nhân sự và ban chiến lược ESG. Công tác hoạch định nguồn nhân lực phải được xây dựng dựa trên lộ trình chuyển đổi xanh của tổ chức. Ví dụ, nếu doanh nghiệp dệt may có mục tiêu giảm 30% lượng phát thải vào năm 2030, bộ phận tuyển dụng phải chủ động xây dựng kế hoạch thu hút các kỹ sư công nghệ dệt nhuộm xanh hoặc chuyên gia quản lý rác thải tuần hoàn trước đó từ 1 - 2 năm, đảm bảo nguồn cung nhân lực luôn sẵn sàng cho các dự án sinh thái của công ty.

5.2. Định vị thương hiệu nhà tuyển dụng dựa trên các giá trị ESG

Doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng toàn cầu, cần dịch chuyển thông điệp truyền thông tuyển dụng từ mô hình “tập

trung vào thu nhập” sang mô hình tập trung vào sứ mệnh. Doanh nghiệp cần công khai các báo cáo phát triển bền vững, các cam kết về bình đẳng giới, môi trường làm việc an toàn trên các trang tuyển dụng chính thức. Việc minh bạch hóa các giá trị ESG này sẽ giúp doanh nghiệp tự động lọc và thu hút được những ứng viên có cùng hệ giá trị, tăng tỷ lệ gắn kết lâu dài sau tuyển dụng.

5.3. Xanh hóa và số hóa quy trình vận hành tuyển dụng

Tiến hành rà soát, tái cấu trúc toàn bộ quy trình vận hành theo hướng triết tiêu rác thải:

Áp dụng quy trình tuyển dụng phi giấy tờ thông qua hệ thống quản lý theo dõi ứng viên (ATS) để quản lý hồ sơ ứng viên dưới dạng số hóa.

Chuẩn hóa mô hình phỏng vấn kết hợp: sử dụng phỏng vấn trực tuyến cho các vòng sơ loại để tiết kiệm chi phí di chuyển và thời gian cho ứng viên, chỉ áp dụng phỏng vấn trực tiếp cho vòng chung tuyển.

Ứng dụng chữ ký số và hợp đồng lao động điện tử để hoàn thiện quy trình tiếp nhận nhân sự mới.

5.4. Xây dựng khung năng lực xanh ứng dụng trong đánh giá ứng viên

Để công tác đánh giá ứng viên thoát khỏi tính cảm tính, tác giả đề xuất khung năng lực xanh gồm 5 nhóm tiêu chí cốt lõi dưới đây, có thể điều chỉnh linh hoạt theo từng vị trí việc làm nhằm làm rõ ranh giới hành vi cụ thể của năng lực bền vững (bảng 1).

Bảng 1. Khung năng lực xanh và tiêu chí đánh giá ứng viên tích hợp ESG

Nhóm năng lực	Nội dung đánh giá cụ thể (Hành vi tích hợp ESG)	Công cụ đo lường đề xuất
Năng lực chuyên môn xanh	Sở hữu kiến thức chuyên biệt về công nghệ xanh, nắm rõ tiêu chuẩn ESG đặc thù ngành (ví dụ: chứng chỉ OEKO-TEX ngành may, chứng nhận theo tiêu chuẩn ASC ngành thủy sản).	Thẩm định bằng cấp, chứng chỉ và bài test kỹ thuật chuyên ngành.
Nhận thức hệ sinh thái	Sự hiểu biết sâu sắc về tác động của các hoạt động vận hành doanh nghiệp đến môi trường; nhận diện trách nhiệm bảo vệ tài nguyên của cá nhân trong công việc.	Câu hỏi tình huống về giải quyết sự cố hoặc giảm thiểu tác động môi trường.
Tư duy đổi mới sinh thái	Khả năng chủ động đề xuất các giải pháp cải tiến quy trình, tiết kiệm tài nguyên, năng lượng hoặc tái chế nguyên liệu trong công việc hàng ngày.	Thảo luận nhóm giải quyết bài toán tối ưu hóa chi phí xanh.
Năng lực hợp tác & DEI	Tinh thần tôn trọng sự khác biệt, khả năng phối hợp hiệu quả trong môi trường đa dạng về giới, độ tuổi, văn hóa thuộc các dự án liên quan đến bền vững xã hội.	Phỏng vấn hành vi dựa trên bộ câu hỏi tình huống DEI chuẩn hóa.
Đạo đức & Tuân thủ	Cam kết cao về tính minh bạch, chính trực; tuân thủ các chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, chủ động chống lại các hành vi tấy xanh.	Kiểm tra lịch sử làm việc và các bài trắc nghiệm tính cách chính trực.

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp và đề xuất

5.5. Thiết lập hệ thống KPI đo lường hiệu quả tuyển dụng xanh

Doanh nghiệp cần lượng hóa kết quả thực hiện thông qua việc áp dụng Bộ chỉ số KPI đo lường hiệu

quả tuyển dụng xanh được cấu trúc chặt chẽ theo các yếu tố ESG (bảng 2). Các chỉ số này đã được tinh chỉnh nhằm bảo đảm tính khả thi tối đa trong đo lường dữ liệu thực tế tại các doanh nghiệp Việt Nam.

Bảng 2. Bộ chỉ số KPI đo lường hiệu quả hoạt động tuyển dụng xanh

Yếu tố ESG	Chỉ số KPI cụ thể	Phương pháp / Công thức tính toán
Môi trường (E)	Tỷ lệ số hóa hồ sơ quy trình	(Số hồ sơ xử lý hoàn toàn trên hệ thống ATS/Tổng số hồ sơ tiếp nhận) x 100%
	Tỷ lệ tài nguyên số trong onboarding	(Số quy trình phê duyệt, ký hợp đồng và đào tạo hội nhập số hóa/Tổng số quy trình nhân sự mới) x 100%
	Tỷ lệ phỏng vấn từ xa	(Số lượt phỏng vấn trực tuyến ở vòng sơ loại/Tổng số lượt phỏng vấn) x 100%
Xã hội (S)	Chỉ số đa dạng giới	Tỷ lệ nam/nữ trong tổng số nhân sự mới được tiếp nhận của kỳ đánh giá.
	Tỷ lệ lao động yếu thế	Phần trăm người khuyết tật, người thuộc nhóm thiểu số được tuyển dụng thành công.
	Điểm số trải nghiệm ứng viên	Điểm khảo sát mức độ hài lòng của ứng viên về tính nhân văn, minh bạch và công bằng của quy trình (Thang Liker 1-5).
Quản trị (G)	Tỷ lệ công khai minh bạch tuyển dụng	(Số vị trí tuyển dụng công khai rộng rãi trên các kênh chính thức/Tổng số vị trí cần tuyển) x 100%
	Chỉ số kiểm soát thiên lệch vô thức	Số lượng khiếu nại hoặc mức độ sai lệch kết quả đánh giá giữa các thành viên hội đồng phỏng vấn đối với cùng một ứng viên.
Hiệu quả (Kinh tế)	Tỷ lệ giữ chân nhân sự xanh	Tỷ lệ phần trăm nhân sự đạt yêu cầu năng lực ESG ở lại doanh nghiệp sau 12 tháng làm việc.
	Chỉ số đóng góp sáng kiến bền vững	Số lượng ý tưởng, sáng kiến xanh được đề xuất thành công bởi nhân sự mới trong năm đầu tiên làm việc.

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp và đề xuất

5.6. Đề xuất khung quy trình tuyển dụng xanh tích hợp ESG

Để hỗ trợ các doanh nghiệp Việt Nam chuyển hóa cơ sở lý luận thành hành động thực tiễn, nhóm tác giả đề xuất khung quy trình tuyển dụng xanh 5 bước. Căn cứ đề xuất dựa trên việc tích hợp vòng đời tuyển dụng chuẩn quốc tế với các mục tiêu ESG và kết quả phân tích rào cản thực tế tại Việt Nam

Bước 1: Hoạch định & Thiết kế mô tả công việc (JD) xanh

- Xác định nhu cầu nhân sự gắn liền với chiến lược Net-Zero hoặc mục tiêu ESG của công ty. Tiến hành rà soát và tích hợp các tiêu chí năng lực xanh (kiến thức môi trường, tư duy đổi mới sinh thái) vào Bản mô tả công việc (JD).

- Đối với các doanh nghiệp SMEs thiếu ngân sách lớn, không nhất thiết phải xây dựng JD mới đắt đỏ mà chỉ cần bổ sung 1 - 2 tiêu chí về “ý thức tiết kiệm tài nguyên” và tuân thủ đạo đức nghề nghiệp vào các mẫu JD hiện có.

Bước 2: Thu hút & Định vị thương hiệu nhà tuyển dụng xanh

- Truyền thông minh bạch các cam kết ESG, môi trường làm việc đa dạng, bình đẳng (DEI) trên các kênh tuyển dụng.

- Tận dụng các nền tảng mạng xã hội miễn phí (LinkedIn, Facebook) để đăng tải các câu chuyện thực tế về văn hóa doanh nghiệp xanh thay vì chi kinh phí lớn cho các chiến dịch truyền thông thương hiệu hoành tráng.

Bước 3: Vận hành số & Xanh hóa quy trình tiếp nhận

- Số hóa 100% khâu tiếp nhận hồ sơ qua hệ thống ATS, áp dụng mô hình phỏng vấn kết hợp (Hybrid), phỏng vấn trực tuyến ở vòng sơ loại để giảm thiểu di chuyển và khí thải.

- Sử dụng các phần mềm quản lý tuyển dụng (ATS) miễn phí hoặc mã nguồn mở, tận dụng Google Forms, Zoom/Google Meet để phỏng vấn từ xa và ký hợp đồng lao động điện tử.

Bước 4: Đánh giá & Chọn lọc ứng viên tích hợp ESG

- Sử dụng khung năng lực xanh năm thành tố (bảng 1) để chấm điểm song song giữa năng lực chuyên môn và nhận thức ESG. Thiết lập bộ câu hỏi phỏng vấn hành vi chuẩn hóa để loại bỏ thiên lệch vô thức.

Bước 5: Đo lường, Đánh giá KPI & Cải tiến liên tục
- Áp dụng Bộ chỉ số KPI ESG (bảng 2) để định lượng hiệu quả quy trình tuyển dụng. Đánh giá tỷ lệ nhân sự xanh gắn kết sau 12 tháng làm việc và các đóng góp sáng kiến phát triển bền vững của nhân viên mới.

6. Kết luận

Chiến lược ESG đang tái định hình sâu sắc luật chơi trên thị trường kinh doanh toàn cầu, trong đó quản trị nguồn nhân lực chính là nhân tố quyết định năng lực thực thi và duy trì tính bền vững của doanh nghiệp. Tuyển dụng xanh không còn là một giải pháp mang tính tùy chọn hay một chiến dịch đánh bóng thương hiệu đơn thuần, mà đã trở thành một mắt xích

chiến lược bắt buộc, giúp doanh nghiệp thiết lập nền móng lực lượng lao động có đủ năng lực thích ứng với các tiêu chuẩn khắt khe của nền kinh tế xanh.

Bài viết đã hệ thống hóa khung lý thuyết về tuyển dụng xanh tích hợp ESG, phân tích thực trạng phân hóa tại các nhóm doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ gồm Khung quy trình 5 bước, Khung năng lực xanh và Bộ chỉ số KPI đo lường. Hạn chế của nghiên cứu là dựa trên dữ liệu thứ cấp định tính. Các nghiên cứu tiếp theo cần triển khai phương pháp định lượng diện rộng để kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa mức độ thực hành tuyển dụng xanh, hiệu quả quản trị nhân lực và kết quả tài chính/phi tài chính của doanh nghiệp Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bộ Công thương. (2023). *Báo cáo thực trạng các ngành xuất khẩu Việt Nam trước rào cản xanh*. NXB Công thương.
- Cappelli, P. (2019). Your approach to hiring is all wrong. *Harvard Business Review*, 97(3), 48-58.
- Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution. *Harvard Business Review*, 97(3), 106-116.
- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2013.03.007>
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- McKinsey & Company. (2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*. McKinsey & Company.
- Muisyo, P., Su, Q., Ho, T. H., Julius, M. M., & Usmani, M. S. (2022). Implications of green HRM on the firm's green competitive advantage: The mediating role of enablers of green culture. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(2), 308-333.
- Mỹ, T. N., Thu, T. L. T., & Tú, U. P. N. (2023). Quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh của người lao động: Nghiên cứu vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và môi trường tâm lý xanh tại Thành phố
- Cần Thơ. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 318, 63-72.
- Ogbu Edeh, F., & Okwurume, C. N. (2019). Green human resource management and organisational sustainability of deposit money banks in Nigeria. *Journal of Management Sciences*, 3(2), 224-235.
- PwC Việt Nam. (2025). *Khảo sát tiến trình thực hành ESG tại Việt Nam 2025*. PwC Việt Nam.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Sandi, A., Sabarno, H., Aulia, N. T., Amareta, N., & Munawar, F. (2021). Toward green purchase intention in eco-friendly product: The role of green advertising effectiveness, green perceived value and green trust. *Review of International Geographical Education Online*, 11(5), 2464-2479.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12160>
- Thủ tướng Chính phủ. (2021). *Quyết định số 1658/QĐ-TTg ngày 01/10/2021 phê duyệt Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2050*.
- Trang, N. T. T. (2024). *Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi vì môi trường của nhân viên: Vai trò trung gian của vốn trí tuệ xanh và môi trường tâm lý xanh* (Master's thesis, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh).
- World Economic Forum. (2025). *The Global Risks Report 2025*. World Economic Forum.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2020). Nexus between green intellectual capital and green human resource management: Evidence from manufacturing firms. *Journal of Cleaner Production*, 277, Article 123260. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123260>