

TÍCH HỢP ESG VÀO ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN: KHUNG PHÂN TÍCH VÀ CHỈ TIÊU ĐỀ XUẤT

Đinh Thị Tâm

Trường Đại học Lao động - Xã hội (Cơ Sở II)

tamdt@ldxh.edu.vn

Tóm tắt: Bài viết xây dựng khung phân tích tích hợp các vấn đề Môi trường, Xã hội và Quản trị (Environmental, Social, and Governance - ESG) vào hoạt động đào tạo và phát triển nhân viên. Nghiên cứu coi đào tạo không chỉ là danh mục khóa học, mà là cơ chế chuyển hóa các vấn đề ESG thành yêu cầu công việc, năng lực và hành vi có thể quan sát được. Phương pháp tổng quan tích hợp được sử dụng để tổng hợp có định hướng ba nhóm tài liệu: nghiên cứu về quản trị nhân lực bền vững và chuyển giao đào tạo; các chuẩn mực và hướng dẫn báo cáo ESG; cùng các văn bản chính sách liên quan tại Việt Nam. Kết quả đề xuất một quy trình 6 bước: xác định vấn đề trọng yếu, tác động công việc theo từng vấn đề, xây dựng kiến trúc năng lực, thiết kế danh mục học tập gắn với công việc thực tế, hỗ trợ chuyển giao thông qua sự đồng hành của quản lý trực tiếp và cơ chế khuyến khích, và đánh giá, học hỏi dựa trên dữ liệu. Trong khung phân tích này, trụ cột môi trường thúc đẩy năng lực xanh và đổi mới; trụ cột xã hội nhấn mạnh an toàn, sức khỏe, đa dạng, công bằng, hòa nhập và khả năng có việc làm; trụ cột quản trị yêu cầu đạo đức, tuân thủ, quản trị dữ liệu và trách nhiệm giải trình. Bài viết cung cấp một công cụ khái niệm có thể kiểm chứng thực nghiệm cho quản trị nhân lực, đồng thời gợi mở hướng nghiên cứu thực nghiệm trong bối cảnh Việt Nam.

Từ khóa: ESG; đào tạo và phát triển nhân viên; quản trị nhân lực bền vững; năng lực xanh.

INTEGRATING ESG INTO EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT: AN ANALYTICAL FRAMEWORK AND PROPOSED INDICATORS

Abstract: This article develops a conceptual framework integrating Environmental, Social, and Governance (ESG) issues into employee training and development. It views training not merely as a catalog of courses, but as a mechanism to translate ESG issues into specific job requirements, competencies, and observable actions. A synthesis method is employed to integrate three streams of literature: research on sustainable human resource management and training transfer; ESG reporting standards and guidelines; and key regulatory documents in Vietnam. The proposed framework outlines a six-step process: identifying material issues; assessing the impact of these issues on work; building a competency architecture; designing a learning portfolio aligned with actual work; supporting transfer through direct manager engagement and incentive mechanisms; and conducting data-driven evaluation and learning. Within this framework, the environmental pillar drives green energy and innovation; the social pillar emphasizes safety, health, diversity, equity, inclusion, and employability; and the governance pillar mandates ethics, transparency, data governance, and accountability. The article offers a testable conceptual tool for human resource management and paves the way for empirical research within the Vietnamese context.

Keywords: ESG; employee training and development; sustainable human resource management; green competencies.

Mã bài báo: JHS - 352

Ngày nhận bài sửa: 14/07/2026

Ngày nhận bài: 25/06/2026

Ngày duyệt đăng: 20/7/2026

Ngày nhận phản biện: 05/07/2026

1. Đặt vấn đề

Các cam kết môi trường, trách nhiệm xã hội và cơ chế quản trị chỉ tạo ra thay đổi khi được chuyển thành quyết định và hành vi trong công việc hằng ngày. Điều này đặt đào tạo và phát triển nhân viên ở vị trí kết nối giữa chiến lược ESG với năng lực thực thi. Tuy nhiên, trong thực tiễn, doanh nghiệp dễ đồng nhất nỗ lực ESG với số khóa học, số giờ học hoặc tỷ lệ hoàn thành. Các chỉ tiêu này phản ánh mức độ tham gia nhưng chưa cho biết người học có vận dụng kiến thức, quy trình có thay đổi hay kết quả ESG được cải thiện hay không. Lý thuyết chuyển giao đào tạo đã chỉ ra rằng kết quả sau đào tạo phụ thuộc đồng thời vào đặc điểm người học, thiết kế chương trình và môi trường làm việc (Baldwin & Ford, 1988; Salas et al., 2012).

Các nghiên cứu về quản trị nhân lực xanh (Green HRM), quản trị nhân lực bền vững và báo cáo ESG thường phát triển tương đối tách biệt. Quản trị nhân lực xanh nhấn mạnh hành vi môi trường (Renwick et al., 2013; Dumont et al., 2017), trong khi quản trị nhân lực bền vững mở rộng sang phúc lợi, công bằng và trách nhiệm dài hạn đối với các bên liên quan (Kramar, 2014; Aust et al., 2020). Còn các chuẩn mực báo cáo ESG chỉ xác định thông tin gì doanh nghiệp cần công bố, chứ không chỉ ra năng lực nào cần xây dựng hay quy trình nào để thiết kế chương trình đào tạo tương ứng. Khoảng trống này đặt ra rủi ro thực tiễn đáng lưu ý: nếu doanh nghiệp lấy chỉ tiêu báo cáo làm mục tiêu đào tạo mà bỏ qua bước phân tích công việc, kết quả rất dễ dừng lại ở việc tuân thủ hình thức trên giấy tờ, thay vì hình thành năng lực thực thi thực chất.

Xuất phát từ khoảng trống đó, bài viết tập trung trả lời ba câu hỏi nghiên cứu: (1) vấn đề ESG trọng yếu được chuyển hóa thành yêu cầu năng lực cụ thể như thế nào; (2) cơ chế nào kết nối hoạt động đào tạo với hành vi của nhân viên và kết quả ESG của tổ chức; và (3) doanh nghiệp nên đo lường chuỗi kết quả như thế nào để đảm bảo tính khả thi. Do vậy, đây là một nghiên cứu tổng quan tích hợp mang tính định hướng khái niệm, các mối quan hệ được trình bày trong khung phân tích cần được hiểu là những mệnh đề còn chờ kiểm định thực nghiệm.

2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

2.1. ESG và vai trò đối với đào tạo

ESG có thể được hiểu như một cấu trúc quản trị dùng để nhận diện, quản lý và công bố các vấn đề môi trường, xã hội và quản trị có ý nghĩa đối với tổ chức và các bên liên quan. ESG có giao thoa với trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nhưng không hoàn toàn đồng nhất. Trách nhiệm xã hội thường nhấn mạnh nghĩa vụ

và quan hệ với xã hội; ESG đưa các vấn đề đó vào quy trình ra quyết định, quản trị rủi ro, dữ liệu và công bố thông tin. Trong bài viết này, ESG không được xem là một thang điểm thống nhất, bởi tiêu chí, phạm vi và mục đích đánh giá thay đổi giữa các hệ thống.

Ba quan niệm trọng yếu cần được phân biệt. GRI (Global Reporting Initiative) tập trung vào các tác động đáng kể nhất của tổ chức lên nền kinh tế, môi trường và con người, bao gồm quyền con người - đây là trọng yếu tác động (GRI, 2021). IFRS (International Financial Reporting Standard) S1 tập trung vào rủi ro và cơ hội liên quan đến phát triển bền vững có thể được kỳ vọng hợp lý là ảnh hưởng đến dòng tiền, khả năng tiếp cận vốn hoặc chi phí vốn - đây là trọng yếu tài chính đối với người sử dụng báo cáo tài chính mục đích chung (IFRS Foundation, 2023). ESRS (European Sustainability Reporting Standards) áp dụng trọng yếu kép, kết hợp trọng yếu tác động và trọng yếu tài chính (European Commission, 2023). Sự khác biệt này có hệ quả trực tiếp: doanh nghiệp phải xác định mục đích báo cáo và người sử dụng trước khi chuyển vấn đề ESG thành năng lực, nếu không phạm vi đào tạo có thể quá rộng hoặc bỏ sót đối tượng chịu tác động.

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

Quản trị nguồn nhân lực bền vững mở rộng trọng tâm từ hiệu quả tổ chức ngắn hạn sang khả năng duy trì và tái tạo nguồn nhân lực, bảo đảm việc làm có chất lượng, sức khỏe, công bằng và lợi ích dài hạn của nhiều bên liên quan (Kramar, 2014; Stahl et al., 2020). Theo cách tiếp cận này, đào tạo định hướng ESG cần phát triển đồng thời năng lực kỹ thuật, năng lực xã hội và năng lực quản trị, thay vì chỉ tập trung vào kiến thức và kỹ năng liên quan đến môi trường.

Ở cấp độ tổng hợp lý thuyết, Kholila et al. (2026) cho rằng quản trị nguồn nhân lực bền vững có thể đóng góp gián tiếp vào kết quả ESG thông qua phát triển vốn nhân lực, sự gắn kết của nhân viên và văn hóa hướng đến bền vững. Teguh và Jaenudin (2025) tiếp tục lập luận rằng lãnh đạo chuyển đổi có thể hỗ trợ chuyển hóa các thực hành quản trị nhân lực xanh thành hành vi xanh của nhân viên và kết quả ESG của tổ chức.

Khái niệm năng lực trong bài viết gồm tri thức, kỹ năng, thái độ và khả năng vận dụng trong bối cảnh công việc. Năng lực ESG có thể tổ chức theo ba tầng. Tầng nền tảng dành cho mọi nhân viên, bao gồm hiểu biết về vấn đề đạo đức, kênh phản ánh và trách nhiệm dữ liệu. Tầng chức năng gắn với nhiệm vụ cụ thể, chẳng hạn kế toán phát thải, an toàn lao động, mua sắm có trách nhiệm hoặc thẩm định nhà cung cấp. Tầng lãnh đạo bao gồm cân bằng lợi ích, giám sát rủi ro, phân bổ

nguồn lực và trách nhiệm giải trình. Bianchi và cộng sự (2022) gợi ý những năng lực rộng như tư duy hệ thống, định hướng tương lai và hành động vì tính bền vững. Tuy nhiên, có thể lập luận rằng những năng lực này cần được cụ thể hóa thành hành vi công việc quan sát được để có thể đo lường và đánh giá trong bối cảnh tổ chức.

2.3. Cơ chế liên kết đào tạo với kết quả ESG

Ở cấp độ cá nhân, mô hình Năng lực - Động lực - Cơ hội (AMO) cho rằng hiệu quả thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào khả năng mà còn vào động lực và cơ hội áp dụng (Appelbaum et al., 2000). Vận dụng vào bối cảnh ESG, điều này có nghĩa: một nhân viên có thể hoàn thành khóa đào tạo nhưng vẫn không thay đổi hành vi nếu mục tiêu công việc, quyền quyết định, hệ thống khen thưởng hoặc sự hỗ trợ của quản lý trực tiếp không nhất quán với nội dung đã học. Bổ sung cho mô hình AMO, lý thuyết chuyển giao đào tạo (training transfer) chỉ ra rằng khả năng duy trì và khái quát hóa kiến thức sau đào tạo phụ thuộc vào mức độ thiết kế chương trình gắn với công việc thực tế, cơ chế phản hồi, cơ hội thực hành và “khí hậu chuyển giao” (transfer climate) của tổ chức

(Baldwin & Ford, 1988; Salas et al., 2012). Hai lý thuyết này cùng khẳng định một điểm quan trọng: đào tạo chỉ là một bộ phận trong hệ thống can thiệp, không phải điều kiện đủ để tạo ra thay đổi hành vi.

Ở cấp độ tổ chức, lý thuyết năng lực động (dynamic capabilities) giải thích năng lực cảm nhận thay đổi, nắm bắt cơ hội và tái cấu hình nguồn lực khi tiêu chuẩn, công nghệ hoặc kỳ vọng của các bên liên quan biến đổi (Teece et al., 1997). Đào tạo góp phần nuôi dưỡng năng lực này bằng cách tạo ra ngôn ngữ chung trong tổ chức, xây dựng năng lực chuyên môn và cập nhật quy trình vận hành. Tuy nhiên, cần nhìn nhận rõ rằng kết quả ESG của một doanh nghiệp còn chịu tác động của nhiều yếu tố nằm ngoài phạm vi đào tạo, như đầu tư công nghệ, cơ cấu sản xuất, lựa chọn nhà cung cấp và điều kiện thị trường.

Từ hai cấp độ trên, có thể thấy đào tạo trong bối cảnh ESG khác biệt về bản chất so với đào tạo truyền thống và đào tạo xanh thông thường, không chỉ ở phạm vi nội dung, mà còn ở quy trình lựa chọn, tiêu chí đánh giá và rủi ro triển khai. Bảng 1 hệ thống hóa sự khác biệt này trên năm tiêu chí.

Bảng 1. Phân biệt cách tiếp cận đào tạo

Tiêu chí	Đào tạo truyền thống	Đào tạo xanh	Đào tạo định hướng ESG
Mục đích	Nâng năng suất, chất lượng và kỹ năng nghề	Thay đổi hành vi và hiệu quả môi trường	Thực thi vấn đề ESG, kiểm soát rủi ro và trách nhiệm giải trình
Phạm vi	Kỹ năng theo chức danh	Chủ yếu khía cạnh môi trường	Môi trường, Xã hội và Quản trị; có xét bên liên quan và chuỗi giá trị
Căn cứ lựa chọn	Khoảng cách năng lực và kế hoạch kinh doanh	Mục tiêu môi trường	Đánh giá trọng yếu → tác động công việc → năng lực
Đánh giá	Phản ứng, học tập, hiệu suất	Thêm chỉ tiêu hành vi/ kết quả môi trường	Chuỗi đầu vào - học tập - chuyển giao - kết quả; nêu rõ giới hạn quy kết
Rủi ro triển khai	Không bao quát tác động xã hội/quản trị	Thu hẹp ESG thành “xanh”	Quá thiên về tuân thủ nếu không gắn với công việc và hệ thống nhân sự

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Renwick et al. (2013), Kramar (2014) và Stahl et al. (2020).

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp tổng quan tích hợp định hướng khái niệm, cách tiếp cận kết nối các dòng lý thuyết học thuật với các nguồn quy phạm (chuẩn mực báo cáo, văn bản chính sách) nhằm phát triển một khung phân tích thống nhất. Tài liệu được lựa chọn có chủ đích, gồm ba nhóm: công trình bình duyệt và sách nền tảng về quản trị nhân lực bền vững, quản trị nhân lực xanh, năng lực và chuyển giao đào tạo; chuẩn mực, hướng dẫn chính thức về báo cáo bền vững, vốn nhân lực và chuyển dịch công bằng; văn bản chính sách, quy định của Việt Nam liên quan

đến tăng trưởng xanh, giáo dục nghề nghiệp và công bố thông tin.

Sau khi sàng lọc, các tài liệu được đưa vào quy trình phân tích và tổng hợp theo các bước logic nhằm xây dựng mô hình đề xuất. Trước tiên, nghiên cứu tiến hành mã hóa khái niệm và phân loại thông tin thành 3 nhóm cốt lõi: đầu vào chiến lược/trọng yếu, cơ chế vận hành nhân sự/học tập, và kết quả đo lường. Tiếp, các thuật ngữ có sự giao thoa giữa quản trị học và khoa học bền vững (đặc biệt là khái niệm “trọng yếu”) được đối chiếu căn trọng nhằm đảm bảo tính nguyên bản theo các chuẩn mực gốc. Ở bước cuối cùng, các

mệnh đề lý thuyết phân tán được xâu chuỗi thành một hệ thống nhân - quả liên tục. Việc rà soát khâu nổi này giúp phát hiện ra những điểm đứt gãy thường gặp trong thực tiễn, chẳng hạn như nhân viên thiếu cơ hội áp dụng kiến thức sau đào tạo hoặc tổ chức thiếu dữ liệu đường cơ sở để đo lường. Toàn bộ quy trình phân tích này chính là nền tảng hình thành nên khung phân tích gồm 6 bước tích hợp ESG vào công tác đào tạo nhân sự của tổ chức.

4. Kết quả tổng hợp và khung phân tích đề xuất

4.1. Các trụ cột ESG và yêu cầu năng lực

Trụ cột môi trường thường làm thay đổi nhiệm vụ đo lường, vận hành và đổi mới. Nhân viên cần hiểu nguồn dữ liệu, ranh giới đo lường, đơn vị cường độ, quy trình kiểm soát và hệ quả của quyết định kỹ thuật. Các vị trí vận hành cần năng lực sử dụng tài nguyên hiệu quả và phản ứng sự cố; các vị trí tài chính, mua sắm và dữ liệu cần năng lực thẩm định giả định, chất lượng bằng chứng và rủi ro chuỗi cung ứng. Đào tạo môi trường chỉ có giá trị khi gắn với quyền hạn và công cụ làm việc; nhận thức chung không thể thay thế năng lực chức năng.

Trụ cột xã hội liên quan đến điều kiện lao động,

sức khỏe và an toàn, đa dạng, bình đẳng, hòa nhập, quyền con người và quan hệ với cộng đồng. Năng lực cần thiết không dừng ở hiểu chính sách mà bao gồm nhận diện rủi ro, giao tiếp không định kiến, xử lý khiếu nại, thiết kế tiếp cận công bằng và bảo vệ người dễ bị tổn thương. Dữ liệu xã hội có thể nhạy cảm, vì vậy đào tạo phải đi cùng quy tắc tối thiểu về mục đích sử dụng, phân quyền truy cập, ẩn danh và ngưỡng cơ nhóm khi phân tích.

Trụ cột quản trị tạo nền cho hai trụ cột còn lại thông qua đạo đức, kiểm soát nội bộ, cơ chế báo cáo, bảo vệ người phản ánh và giám sát của lãnh đạo. Năng lực quản trị ESG bao gồm xác định chủ sở hữu dữ liệu, duy trì dấu vết kiểm toán, nhận diện xung đột lợi ích và giải trình các giả định. GRI 404 cung cấp 3 nhóm công bố về giờ đào tạo bình quân, chương trình nâng cao kỹ năng/hỗ trợ chuyển đổi và đánh giá định kỳ hiệu suất, phát triển nghề nghiệp. Tiêu chuẩn này không phải là thước đo đầy đủ về hiệu quả đào tạo. ESRS S1-13 cũng yêu cầu chỉ tiêu đào tạo và phát triển kỹ năng, nhưng mục tiêu báo cáo và phạm vi áp dụng cần được xác định theo chế độ tương ứng (GRI, 2016; European Commission, 2023).

Bảng 2. Liên kết trụ cột ESG với năng lực

Trụ cột	Vấn đề minh họa	Năng lực cần phát triển	Chỉ tiêu gợi ý
Môi trường	Phát thải, năng lượng, nước, chất thải, đa dạng sinh học	Đo lường; vận hành hiệu quả; đánh giá vòng đời/rủi ro; đổi mới	Cường độ tài nguyên; sai lệch dữ liệu; hành động cải tiến
Xã hội	An toàn, việc làm có chất lượng, Đa dạng - công bằng và hòa nhập (DEI), quyền con người, cộng đồng	Nhận diện rủi ro; tham vấn; xử lý khiếu nại; thiết kế hòa nhập	Tỷ lệ tiếp cận; chuyển giao; khoảng cách giữa nhóm; sự cố
Quản trị	Đạo đức, kiểm soát, công bố, bảo vệ người phản ánh	Ra quyết định có trách nhiệm; quản trị dữ liệu; kiểm soát và giải trình	Hoàn thành theo vai trò; lỗi dữ liệu; đóng hành động khắc phục

Nguồn: Tác giả đề xuất trên cơ sở GRI (2021), IFRS Foundation (2023), European Commission (2023) và Bianchi et al. (2022)

4.2. Quy trình tích hợp ESG vào đào tạo

Mô hình đề xuất bắt đầu từ vấn đề ESG trọng yếu thay vì danh mục khóa học sẵn có. Mỗi vấn đề được lần theo đến vai trò, nhiệm vụ, quyết định và dữ liệu có thể làm thay đổi tác động hoặc rủi ro. Từ đó, doanh nghiệp xây dựng kiến trúc năng lực, thiết kế trải nghiệm học tập và tạo điều kiện chuyển giao. Kết quả được đo theo chuỗi, sau đó quay lại cập nhật đánh giá trọng yếu và chương trình. Cơ chế phản hồi này giúp tránh hai sai lầm: đào tạo đại trà không theo vai trò và sử dụng chỉ tiêu kết quả tổ chức như bằng chứng duy nhất về hiệu quả khóa học.

Bước 1: Xác định vấn đề trọng yếu. Doanh nghiệp xác định mục đích báo cáo/quản trị, phạm vi tổ chức, bên

liên quan và khung trọng yếu áp dụng. Kết quả cần là danh mục ưu tiên có căn cứ, không phải danh sách mọi chủ đề ESG.

Bước 2: Liên kết với công việc. Với từng vấn đề, xác định vai trò nào tạo ra, kiểm soát, bị ảnh hưởng hoặc báo cáo dữ liệu; mô tả các quyết định sai có thể dẫn đến rủi ro. Phân tích này tạo cầu nối từ chiến lược đến mô tả công việc.

Bước 3: Xây dựng kiến trúc năng lực. Chuyển yêu cầu công việc thành tri thức, kỹ năng, thái độ và hành vi quan sát được; phân tầng nền tảng, chức năng và lãnh đạo; xác định mức thành thạo và bằng chứng đạt chuẩn.

Bước 4: Thiết kế danh mục học tập. Kết hợp học tập chính thức, mô phỏng tình huống, hướng dẫn tại công việc, cộng đồng thực hành và dự án cải tiến. Mục tiêu học tập phải gắn với hành vi và dữ liệu thực tế, đồng thời bảo đảm khả năng tiếp cận cho các nhóm lao động.

Bước 5: Hỗ trợ chuyển giao. Thống nhất mục tiêu với quản lý trực tiếp, cung cấp thời gian và công cụ áp dụng, phản hồi tại công việc, cơ chế khuyến khích và trách nhiệm giải trình. Nếu thiếu cơ hội áp dụng, doanh nghiệp cần xử lý nguyên nhân hệ thống thay vì quy lỗi cho người học.

Bước 6: Đánh giá và học hỏi. Chuỗi đo lường đi từ mức bao phủ và kết quả học tập, tới hành vi tại nơi làm việc, năng lực của lực lượng lao động và cuối cùng là kết quả ESG. Để chuỗi đo lường này có thể diễn giải được, doanh nghiệp cần thiết lập đường cơ sở, kỳ đo, nguồn dữ liệu và người chịu trách nhiệm cho từng cấp

độ; khi cần kết luận mạnh hơn về mức độ đóng góp của đào tạo, có thể sử dụng đánh giá đóng góp hoặc thiết kế.

Như vậy, quy trình 6 bước tích hợp ESG vào đào tạo không chỉ là một khung hướng dẫn nghiệp vụ mà còn là một bước chuyển đổi mô hình trong Quản trị nguồn nhân lực xanh (Green HRM). Quy trình này đã dịch chuyển công tác đào tạo từ “phản ứng thụ động, đại trà” sang “chủ động giải quyết các rủi ro trọng yếu”.

4.3. Hệ thống chỉ tiêu và nguyên tắc đo lường

Hệ thống chỉ tiêu được tổ chức theo 4 tầng: đầu vào/tiếp cận, học tập, chuyển giao/năng lực và kết quả liên quan ESG. Mỗi chỉ tiêu phải có từ điển dữ liệu quy định đối tượng, công thức, đơn vị, nguồn, tần suất, chủ sở hữu và quy tắc xử lý thiếu dữ liệu. Các khoảng thời gian 30, 60 hoặc 90 ngày chỉ là lựa chọn thiết kế theo chu kỳ công việc, không phải chuẩn chung.

Bảng 3. Bộ chỉ tiêu tối thiểu đề xuất

Giai đoạn	Chỉ tiêu	Công thức	Nguồn dữ liệu	Điều kiện diễn giải
Đầu vào/ tiếp cận	Tỷ lệ hoàn thành (%)	số người hoàn thành/số người được giao × 100	LMS, danh sách vai trò	Báo cáo theo nhóm vai trò; đủ điều kiện.
	Giờ đào tạo bình quân	tổng giờ đào tạo/số lao động bình quân	LMS, HRIS	Nêu kỳ đo và nhóm nhân viên; không xem số giờ là hiệu quả.
	Chênh lệch tiếp cận (điểm %)	tỷ lệ cao nhất – tỷ lệ thấp nhất giữa các nhóm	LMS, HRIS	Chỉ phân tách khi mục đích hợp pháp và cỡ nhóm đủ bảo vệ riêng.
Học tập	Mức tăng điểm	điểm sau - điểm trước (cùng thang đo)	Bài kiểm tra/mô phỏng	Cần công cụ tương đương; điểm tăng không chứng minh hành vi thay đổi.
	Tỷ lệ đạt năng lực (%)	số người đạt ngưỡng/số người được đánh giá × 100	Đánh giá thực hành	Quy định và người chấm phải được chuẩn hóa; báo cáo độ tin cậy nếu có.
Chuyển giao	Tỷ lệ áp dụng được xác minh (%)	số người thể hiện hành vi chuẩn/số người được quan sát × 100	Quan sát, kiểm tra công việc	Chọn thời điểm theo chu kỳ nhiệm vụ; tránh tự báo cáo là nguồn duy nhất.
	Tỷ lệ hoàn tất hành động (%)	hành động khắc phục hoàn tất đúng hạn/hành động được phê duyệt × 100	Hệ thống hành động	Kiểm tra chất lượng của việc đóng hành động, không chỉ trạng thái hành chính.
Kết quả ESG	Mức giảm cường độ (%)	(cường độ cơ sở - cường độ hiện tại)/cường độ cơ sở × 100	Vận hành, môi trường	Cường độ = tài nguyên hoặc phát thải/đơn vị hoạt động; nêu thay đổi cơ cấu và ranh giới.
	Tỷ lệ lỗi dữ liệu (%)	số bản ghi sai / số bản ghi được kiểm tra × 100	Kiểm soát dữ liệu	Xác định thể nào là lỗi, phương pháp chọn mẫu và mức trọng yếu.
	Tần suất sự cố	số sự cố × hệ số chuẩn hóa/tổng giờ làm việc	An toàn, tuân thủ	Công bố hệ số và định nghĩa sự cố; so sánh chỉ khi phạm vi nhất quán.

Nguồn: Tác giả đề xuất dựa trên cơ sở Kirkpatrick (2016), GRI 404 (2016) và ISO 30414:2025.

Để đánh giá hợp lý mức độ đóng góp của chương trình đào tạo và tránh suy diễn quan hệ nhân quả, doanh nghiệp cần xây dựng mô hình can thiệp cho từng chương trình. Mô hình này phải làm rõ chuỗi tác động dự kiến: hoạt động học tập giúp hình thành năng lực nào; năng lực đó có thể dẫn đến những thay đổi hành vi nào; việc áp dụng cần những điều kiện hỗ trợ gì; và các thay đổi này có khả năng đóng góp vào kết quả nào của tổ chức. Khi có đủ dữ liệu, doanh nghiệp có thể củng cố bằng chứng bằng

cách triển khai chương trình theo từng giai đoạn, so sánh kết quả trước và sau đào tạo giữa các nhóm có đặc điểm tương đồng, hoặc phân tích chuỗi dữ liệu theo thời gian.

5. Áp dụng trong bối cảnh Việt Nam

5.1. Lộ trình áp dụng đào tạo định hướng ESG tại doanh nghiệp Việt Nam

Tại Việt Nam, Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn 2050 (Quyết định số 1658/QĐ-TTg) và Kế hoạch hành động quốc gia

(Quyết định số 882/QĐ-TTg) tạo định hướng chính sách cho quá trình chuyển đổi mô hình tăng trưởng. Chiến lược phát triển giáo dục nghề nghiệp (Quyết định số 2239/QĐ-TTg) cung cấp nền tảng liên kết giữa nhu cầu kỹ năng và hệ thống đào tạo. Đối với các chủ thể trên thị trường chứng khoán, Thông tư số 96/2020/TT-BTC và các văn bản sửa đổi đặt ra nghĩa vụ công bố thông tin, trong đó mẫu báo cáo thường niên đã có nội dung liên quan đến môi trường và xã hội. Các văn bản này không tự động tạo thành một chuẩn đào tạo ESG thống nhất, nhưng đã làm rõ nhu cầu về nhân lực có khả năng thu thập, kiểm soát, giải thích và sử dụng dữ liệu ESG.

Do năng lực về dữ liệu và quản trị khác nhau đáng kể giữa các doanh nghiệp, việc áp dụng quy trình 6 bước nên

được phân tầng theo mức độ sẵn sàng thay vì triển khai đồng loạt. Doanh nghiệp ở giai đoạn khởi đầu cần ưu tiên quản trị dữ liệu tối thiểu, xác định vai trò và đào tạo nền tảng theo chủ đề ESG ưu tiên. Doanh nghiệp đã có hệ thống báo cáo có thể phát triển năng lực chuyên sâu, kiểm tra chuyển giao và liên kết kết quả đào tạo với quy trình đầu tư, mua sắm, vận hành. Riêng với doanh nghiệp nhỏ và vừa, không nên sao chép toàn bộ hệ thống chỉ tiêu của doanh nghiệp lớn; thay vào đó, nên bắt đầu từ số ít vấn đề có ảnh hưởng và khả năng kiểm soát cao, sử dụng biểu mẫu đơn giản, phân định trách nhiệm rõ ràng và bảo đảm dữ liệu có thể kiểm chứng. Bảng 4 cụ thể hóa lộ trình này thành 3 giai đoạn, tương ứng với mức độ sẵn có của dữ liệu và cơ chế quản trị nội bộ.

Bảng 4. Lộ trình áp dụng

Giai đoạn	Đặc điểm hiện trạng	Trọng tâm đào tạo và phát triển	Chỉ tiêu
1. Nền tảng	Chưa có từ điển ESG hoặc dữ liệu phân tán	Chọn vấn đề trọng tâm; xác định chủ dữ liệu; đào tạo nền tảng theo vai trò	Tỷ lệ hoàn thành; lỗi dữ liệu; năng lực đạt chuẩn
2. Tích hợp với quản trị nhân lực	Có mục tiêu và đầu mối ESG	Liên kết công việc; đưa năng lực vào mô tả việc, đánh giá và kế hoạch phát triển	Chuyển giao; hành động khắc phục; chênh lệch tiếp cận
3. Tối ưu hóa	Có dữ liệu nhiều kỳ và kiểm soát nội bộ	Thiết kế đối chứng/triển khai theo giai đoạn; phân tích đóng góp; cập nhật theo mức độ ưu tiên	Xu hướng cường độ/sự cố; chất lượng dữ liệu; độ bền chuyển giao

Nguồn: Tác giả đề xuất.

Bên cạnh lộ trình phân tầng, quá trình áp dụng cần chú ý đồng thời đến 3 điều kiện xuyên suốt. Năng lực ESG phải được mô tả bằng ngôn ngữ nghề nghiệp và tích hợp vào tiêu chuẩn thực hiện công việc, thay vì tách rời thành khẩu hiệu truyền thông. Khả năng tiếp cận đào tạo cũng cần bao quát cả lao động theo ca, lao động thời vụ hoặc nhóm ít tiếp cận công nghệ. Tuy nhiên, việc phân tích theo đặc điểm cá nhân để phục vụ mục tiêu này phải tuân thủ nguyên tắc bảo vệ riêng tư và không kỳ thị. Ngoài ra, doanh nghiệp cần đổi chiều yêu cầu của khách hàng, nhà đầu tư và chuỗi cung ứng với pháp luật Việt Nam, tránh sử dụng chứng chỉ tham dự như bằng chứng duy nhất về tuân thủ. Các chương trình hỗ trợ nghề nghiệp xanh cho thanh niên của ILO tại Việt Nam cũng nhấn mạnh vai trò của thông tin thị trường lao động, kỹ năng và lộ trình nghề nghiệp, gợi ý nhu cầu phối hợp giữa doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và dịch vụ việc làm (ILO, 2025).

5.2. Rào cản thực thi tại doanh nghiệp Việt Nam

Mặc dù cấu trúc phân tích và hệ thống chỉ tiêu được xây dựng theo một logic tương đối chặt chẽ, việc đưa các đề xuất này vào thực tiễn quản trị tại Việt Nam vẫn đối mặt với nhiều trở ngại mang tính hệ thống.

Một thách thức đáng chú ý nằm ở nền tảng dữ liệu. Nhiều tổ chức chưa hình thành được hệ thống khái niệm và quy trình quản lý thông tin phi tài chính thống nhất,

trong khi dữ liệu liên quan đến môi trường, lao động và quản trị thường phân tán ở nhiều bộ phận khác nhau. Thực trạng này gây khó khăn cho việc thiết lập đường cơ sở, đối chiếu số liệu và theo dõi sự thay đổi theo thời gian, từ đó làm suy giảm độ tin cậy của các chỉ tiêu đánh giá. Rào cản này không chỉ xuất hiện ở cấp doanh nghiệp riêng lẻ mà còn được ghi nhận trong các khảo sát gần đây về ESG tại Việt Nam. Báo cáo ESG Progress Tracker 2025 (PwC Việt Nam, 2025) cho thấy nhiều doanh nghiệp đã bắt đầu tích hợp ESG vào chiến lược, nhưng vẫn gặp khó khăn trong việc xây dựng hệ thống dữ liệu đồng bộ, áp dụng công cụ đo lường và chuẩn hóa báo cáo. Khoảng cách giữa hoạt động công bố thông tin và khả năng tạo ra giá trị quản trị từ dữ liệu vẫn là một trong những thách thức nổi bật của giai đoạn hiện nay.

Bên cạnh đó, hạn chế về nguồn lực khiến việc triển khai trở nên khó khăn, đặc biệt đối với nhóm doanh nghiệp nhỏ và vừa. So với các tập đoàn lớn có bộ phận chuyên trách và hạ tầng số tương đối hoàn thiện, nhiều doanh nghiệp chỉ có khả năng đầu tư ở mức tối thiểu cho hoạt động phát triển nhân lực và quản trị dữ liệu. Vì vậy, việc áp dụng đầy đủ một hệ thống đo lường nhiều tầng thường vượt quá khả năng thực hiện trong ngắn hạn.

Một rào cản khác xuất phát từ cách tiếp cận mang tính hình thức. Trong một số trường hợp, sự quan tâm tập

trung nhiều vào số lượng khóa học, chứng chỉ hoặc hoạt động truyền thông hơn là khả năng thay đổi hành vi và thực hành công việc. Khi đó, đào tạo dễ trở thành công cụ phục vụ mục tiêu đối phó hoặc quảng bá hình ảnh thay vì nâng cao năng lực thực thi thực chất.

Vấn đề công bằng trong tiếp cận cũng cần được lưu ý. Nhiều chương trình hiện nay chủ yếu hướng tới lao động khối văn phòng hoặc nhân sự gián tiếp, trong khi lao động sản xuất, lao động theo ca và lao động thời vụ lại ít có cơ hội tham gia. Đồng thời, việc thu thập và phân tích thông tin cá nhân nhằm phục vụ các chỉ tiêu xã hội phải được kiểm soát chặt chẽ để tránh rủi ro xâm phạm quyền riêng tư hoặc tạo ra sự phân biệt đối xử ngoài ý muốn.

Cuối cùng, hiệu quả của đào tạo phụ thuộc rất lớn vào môi trường áp dụng sau học tập. Theo lý thuyết chuyển giao đào tạo, kiến thức và kỹ năng chỉ có thể chuyển hóa thành hành vi nếu người lao động được trao cơ hội thực hành, có sự hỗ trợ từ quản lý trực tiếp và được khuyến khích thông qua các cơ chế đánh giá phù hợp. Trong nhiều doanh nghiệp Việt Nam, khoảng cách giữa nội dung học tập và điều kiện thực thi vẫn còn khá lớn, khiến những thay đổi mong muốn khó duy trì trong dài hạn.

Mức độ phổ biến của ESG tại Việt Nam vẫn chưa đồng đều giữa các loại hình doanh nghiệp. Theo thông tin do ILO tổng hợp, tỷ lệ doanh nghiệp niêm yết trên HOSE công bố báo cáo phát triển bền vững vẫn còn tương đối thấp, cho thấy khoảng cách đáng kể giữa yêu cầu chính sách, áp lực thị trường và năng lực triển khai thực tiễn của doanh nghiệp.

Những rào cản trên cho thấy việc triển khai cần được thực hiện theo lộ trình phù hợp với mức độ sẵn sàng của từng tổ chức. Ở giai đoạn đầu, ưu tiên nên tập trung vào xây dựng nền tảng dữ liệu, xác định rõ trách nhiệm quản lý thông tin và hình thành các năng lực cốt lõi trước khi mở rộng sang các chỉ tiêu về chuyển giao và kết quả dài hạn.

6. Hạn chế của nghiên cứu và định hướng nghiên cứu trong tương lai

Do tính chất là một nghiên cứu tổng quan tích hợp định hướng khái niệm, kết quả của bài viết cần được diễn giải như một khung đề xuất hơn là bằng chứng thực nghiệm về quan hệ nhân quả giữa đào tạo và kết quả ESG của doanh nghiệp. Trước hết, việc lựa chọn tài liệu được thực hiện có chủ đích nhằm kết nối các dòng nghiên cứu về quản trị nhân lực bền vững, chuyển giao đào tạo và chuẩn mực báo cáo ESG. Do đó, nghiên cứu chưa cung cấp bằng chứng tổng hợp theo nghĩa thống kê và chưa xác định được cỡ ảnh hưởng của từng nhóm nhân tố. Bên cạnh đó, các thành phần của khung phân tích, bao gồm quy trình 6 bước và hệ thống chỉ tiêu 4 tầng, hiện mới được xây dựng trên cơ sở lập luận lý thuyết và tổng hợp tài liệu, chưa được kiểm định bằng dữ liệu thực tế tại doanh nghiệp Việt Nam. Vì vậy, mức độ phù hợp của khung đề xuất có thể thay đổi theo ngành, quy mô doanh nghiệp,

năng lực về dữ liệu và yêu cầu công bố thông tin của từng tổ chức.

Một hạn chế khác liên quan đến bối cảnh thể chế và chuẩn mực áp dụng. Các chuẩn mực công bố thông tin phi tài chính như GRI, IFRS Sustainability Disclosure Standards và ESRS có mục tiêu, phạm vi và cách tiếp cận trọng yếu khác nhau; đồng thời, quy định pháp lý tại Việt Nam về tăng trưởng xanh, công bố thông tin và phát triển kỹ năng vẫn đang tiếp tục hoàn thiện. Điều này làm cho việc chuyển hóa các yêu cầu ESG thành năng lực, nội dung đào tạo và chỉ tiêu đánh giá không thể được xem là một quy trình cố định áp dụng đồng nhất cho mọi doanh nghiệp.

Từ các hạn chế trên, các nghiên cứu tiếp theo có thể phát triển theo 4 hướng chính. Thứ nhất, các nghiên cứu tình huống tại doanh nghiệp Việt Nam cần được thực hiện để kiểm tra tính khả thi của quy trình sáu bước, đặc biệt trong những ngành có rủi ro ESG cao như dệt may, năng lượng, xây dựng, tài chính và logistics. Thứ hai, nghiên cứu định lượng có thể sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để kiểm định mối quan hệ giữa đầu vào đào tạo, kết quả học tập, chuyển giao hành vi, năng lực tổ chức và kết quả ESG. Thứ ba, các nghiên cứu dọc theo dõi dữ liệu qua nhiều kỳ sẽ giúp đánh giá độ bền của chuyển giao đào tạo và làm rõ điều kiện mà đào tạo thực sự đóng góp vào thay đổi kết quả ESG. Cuối cùng, cần tiếp tục nghiên cứu các biến điều kiện như vai trò của quản lý trực tiếp, chất lượng quản trị dữ liệu, công bằng trong tiếp cận đào tạo và mức độ liên kết giữa năng lực ESG với hệ thống đánh giá hiệu quả công việc.

7. Kết luận

Đào tạo và phát triển nhân viên có thể hỗ trợ thực thi ESG khi được thiết kế như một phần của hệ thống quản trị, không phải một hoạt động truyền thông độc lập. Bài viết đề xuất chuỗi 6 bước từ xác định các chủ đề ESG ưu tiên đến đánh giá kết quả, trong đó phân tích công việc và hỗ trợ chuyển giao là hai cầu nối quan trọng. Hệ thống chỉ tiêu 4 tầng giúp doanh nghiệp phân biệt sự tham gia, học tập, hành vi và kết quả; các công thức chỉ có ý nghĩa khi đi kèm định nghĩa dữ liệu và giới hạn quy kết rõ ràng.

Về quản trị, lãnh đạo cần xác định rõ chủ sở hữu vấn đề và dữ liệu; bộ phận nhân sự chuyển hóa các chủ đề ưu tiên thành kiến trúc năng lực; quản lý trực tiếp tạo cơ hội áp dụng; kiểm toán hoặc kiểm soát nội bộ thẩm định bằng chứng. Về chính sách, các chương trình phát triển kỹ năng xanh nên kết nối chuẩn nghề, nhu cầu doanh nghiệp và khả năng dịch chuyển của người lao động. Về nghiên cứu, ưu tiên tiếp theo là kiểm định mô hình trong các ngành có cấu trúc rủi ro khác nhau và đánh giá điều kiện mà đào tạo thực sự đóng góp vào kết quả ESG. Kết luận trung tâm không phải đào tạo tạo ra ESG, mà là đào tạo có thể trở thành cơ chế thực thi khi chủ đề ưu tiên, công việc, động lực, cơ hội áp dụng và dữ liệu được thiết kế nhất quán với nhau.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Aust, I., Matthews, B., & Müller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Bianchi, G., Pisiotis, U., & Cabrera Giraldez, M. (2022). *GreenComp: The European sustainability competence framework*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/13286>
- 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>
- European Commission. (2023). *Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards*. Official Journal of the European Union. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj
- Global Reporting Initiative. (2016). *GRI 404: Training and education 2016*. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1008/gri-404-training-and-education-2016.pdf>
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 3: Material topics 2021*. <https://www.globalreporting.org/standards/media/2455/gri-3-material-topics-2021.pdf>
- IFRS Foundation. (2023). *IFRS S1: General requirements for disclosure of sustainability-related financial information*. <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>
- International Labour Organization. (2025, May 30). *Supporting career pathways for young people in Viet Nam's green economy*. <https://www.ilo.org/resource/news/supporting-career-pathways-young-people-viet-nam%E2%80%99s-green-economy>
- International Organization for Standardization. (2025). *ISO 30414:2025 Human resource management-Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure*. <https://www.iso.org/standard/30414>
- Kholila, C. M., Pasaribu, Y. P. P. br., Padang, S. R., Rahayu, S., & Pasaribu, F. (2026). Sustainable human resource management as a strategic driver of ESG performance: A systematic literature review based on PRISMA 2020. *Proceeding of International Conference on Advanced Technologies, Innovations and Science*, 1(1), 425-431. <https://journals.adaresearch.or.id/icatis/article/view/450>
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development.
- 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>
- PwC Việt Nam. (2025). *Báo cáo Khảo sát tiến trình thực hành ESG năm 2025*. Truy cập ngày 08/07/2026, từ <https://www.pwc.com/vn/vn/publications/vietnam-publications/esg-progress-tracker-2025.html>
- 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), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509:AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509:AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Teguh, L., & Jaenudin, D. (2025). Green HRM and ESG performance: The moderating role of transformational leadership. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 2(8), 2770-2779. <https://doi.org/10.62207/3pwrq180>
- Thủ tướng Chính phủ. (2021a). *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 2050*. <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=204226&pageid=27160>
- Thủ tướng Chính phủ. (2021b). *Quyết định số 2239/QĐ-TTg ngày 30/12/2021 phê duyệt Chiến lược phát triển giáo dục nghề nghiệp giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2045*. <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=204883&pageid=27160>
- Thủ tướng Chính phủ. (2022). *Quyết định số 882/QĐ-TTg ngày 22/7/2022 phê duyệt Kế hoạch hành động quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021-2030*. <https://chinhphu.vn/?docid=206215&pageid=27160>