

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH VÀ HIỆU QUẢ TÀI CHÍNH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THỦY SẢN NIÊM YẾT

● **TRẦN THỊ HOA**

Khoa Tài chính - Ngân hàng và Bảo hiểm, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp

TÓM TẮT:

Bài viết nghiên cứu về tác động của các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh GHRM đến hiệu quả tài chính tại các doanh nghiệp thủy sản niêm yết trong giai đoạn 2021-2025. Bằng phương pháp hỗn hợp, kết hợp phân tích nội dung các báo cáo ESG và kết quả kinh doanh, nghiên cứu chỉ ra, việc chuẩn hóa hệ thống đào tạo bền vững và đãi ngộ xanh không chỉ nâng cao sự gắn kết của nhân viên mà còn trực tiếp thúc đẩy tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA). Nghiên cứu này tổng kết các bài học kinh nghiệm và đề xuất định hướng quản trị nhân sự xanh cho giai đoạn mới 2026-2030, nhằm tối ưu hóa năng lực cạnh tranh trong nền kinh tế số và phát triển bền vững.

Từ khóa: nguồn nhân lực xanh, hiệu quả tài chính, doanh nghiệp thủy sản.

1. Đặt vấn đề

Trước áp lực từ các cam kết Net Zero 2050 và rà soát sinh thái quốc tế, ngành thủy sản Việt Nam đang đẩy mạnh chiến lược chuyển đổi kép giữa số hóa và xanh hóa. Trong đó, quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM) là nhân tố cốt lõi giúp hình thành đội ngũ có năng lực số và tư duy sinh thái. Nghiên cứu thực chứng khẳng định GHRM không phải chi phí vận hành mà là khoản đầu tư chiến lược, trực tiếp nâng cao hiệu quả tài chính và vị thế cạnh tranh quốc tế cho doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

2.1. Quản trị nguồn nhân lực xanh - từ nhận thức đến lợi thế cạnh tranh.

Dựa trên lý thuyết nguồn lực, GHRM được xác

lập là năng lực chiến lược giúp doanh nghiệp thủy sản chuyển hóa các quy chuẩn ESG thành tài sản vô hình khó sao chép. GHRM vận hành thông qua bộ 3 hoạt động sau:

a) Tuyển dụng xanh giúp sàng lọc nhân sự có chuyên môn và ý thức sinh thái ngay từ đầu, giảm chi phí đào tạo lại.

b) Đào tạo xanh tập trung nâng cao kỹ năng vận hành công nghệ sạch, quản lý chuỗi cung ứng lạnh và tối ưu hóa nguyên liệu để trực tiếp hạ giá vốn hàng bán.

c) Đãi ngộ xanh đóng vai trò đòn bẩy động lực, sử dụng các chỉ số hiệu quả sinh thái (EPI) để khen thưởng các sáng kiến tiết kiệm năng lượng và bao bì bền vững. Tổng hòa các yếu tố này giúp nội hóa tiêu chuẩn toàn cầu thành lợi thế cạnh tranh bền vững

cho doanh nghiệp.

2.2. Mối liên hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số

Dưới góc độ lý thuyết quản trị, GHRM tác động đến hiệu quả tài chính doanh nghiệp thông qua 2 cơ chế chính: Tối ưu hóa cấu trúc chi phí và Kiến tạo giá trị gia tăng.

Cơ chế tối ưu hóa chi phí: Các thực hành GHRM như đào tạo công nhân kỹ thuật giảm hao hụt nguyên liệu và sử dụng năng lượng tiết kiệm giúp giảm trực tiếp giá vốn hàng bán. Trong bối cảnh số hóa, việc sử dụng các hệ thống giám sát năng lượng thông minh giúp doanh nghiệp đo lường chính xác hiệu quả của các chính sách này, từ đó tối ưu hóa chi phí vận hành, góp phần cải thiện biên lợi nhuận ròng.

Cơ chế kiến tạo giá trị: GHRM giúp doanh nghiệp đáp ứng các tiêu chuẩn xanh quốc tế, từ đó thâm nhập sâu vào các thị trường cao cấp với mức giá bán tốt hơn. Sự hỗ trợ của công nghệ số trong việc truy xuất nguồn gốc nhân đạo và xanh giúp khẳng định uy tín thương hiệu, tác động tích cực đến niềm tin của nhà đầu tư, phản ánh qua sự gia tăng của chỉ số ROA và giá trị vốn hóa trên thị trường chứng khoán.

3. Thực trạng quản trị nhân lực xanh tại các doanh nghiệp thủy sản niêm yết.

Trong giai đoạn 2021-2025, thực hành GHRM tại các doanh nghiệp thủy sản niêm yết không còn mang tính tự phát mà đã trở thành một hệ thống quản trị có mục tiêu rõ rệt. Sự gia tăng của các chỉ số dưới đây phản ánh nỗ lực của doanh nghiệp trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn ESG. (Bảng 1)

3.1. Tuyển dụng xanh

Giai đoạn 2023-2025, chỉ số tuyển dụng xanh có sự gia tăng đột biến (từ 2.9 lên 4.2) đánh dấu sự dịch chuyển sang chiến lược sàng lọc nhân tài ngay từ đầu vào. Thay vì đào tạo lại, doanh nghiệp ưu tiên ứng viên có sẵn tư duy sinh thái và am hiểu các tiêu chuẩn quốc tế (ASC, BAP, kinh tế tuần hoàn). Bước đi này không chỉ giúp bộ máy thích nghi tức thì với các yêu cầu từ thị trường xuất khẩu mà còn giảm thiểu chi phí đào tạo, xây dựng đội ngũ nhân sự sẵn sàng xanh để tối ưu hóa hiệu quả vận hành ngay từ giai đoạn tiếp nhận.

3.2. Đào tạo xanh

Đào tạo xanh (GT) là trụ cột dẫn đầu với mức tăng trưởng ổn định nhất (từ 2.2 điểm năm 2021 lên 4.7 vào năm 2025). Nhờ ứng dụng hệ thống LMS, doanh nghiệp đã số hóa tri thức, nâng độ phủ đào tạo đạt 85 - 90% nhân lực vào năm 2025. Chương trình tập trung vào kỹ năng thực chiến như quản lý cung ứng lạnh thông minh và xử lý nước thải tuần hoàn, giúp nhân viên trực tiếp kiểm soát hao hụt. Việc chuyển hóa nhân sự thành nhân sự có năng lực xanh tại chỗ không chỉ giúp doanh nghiệp đáp ứng các tiêu chuẩn ESG mà còn là giải pháp then chốt để tối ưu hóa tài nguyên và giảm lãng phí trong bối cảnh chi phí năng lượng biến động.

3.3. Đãi ngộ xanh

Chỉ số đãi ngộ xanh (GC) ghi nhận mức tăng trưởng đột phá (từ 1.4 lên 3.9), nhờ sự phổ biến của các phần mềm ERP xanh từ năm 2024, phản ánh bước chuyển từ quản trị hành chính sang quản trị theo hiệu quả sinh thái. Bằng cách tích hợp bộ EPI

Bảng 1. Chỉ số thực hành GHRM trung bình ngành (Thang điểm 1-5)

Các trụ cột GHRM	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025 (Ước tính)
Tuyển dụng xanh (GR)	1.8	2.1	2.9	3.6	4.2
Đào tạo xanh (GT)	2.2	2.6	3.4	4.1	4.7
Đãi ngộ xanh (GC)	1.4	1.7	2.5	3.2	3.9
GHRM Index (Trung bình)	1.80	2.13	2.93	3.63	4.27

(Nguồn: Tổng hợp và tính toán từ báo cáo ESG của 25 doanh nghiệp thủy sản niêm yết).

và dữ liệu ERP vào hệ thống lương thưởng, doanh nghiệp đã chuyển hóa các sáng kiến tiết kiệm tài nguyên thành lợi ích tài chính minh bạch. Cơ chế này không chỉ tối ưu hóa chi phí vận hành mà còn tạo động lực nội tại, biến việc thực thi GHRM từ áp lực tuân thủ thành nhu cầu tự thân của người lao động, góp phần giữ chân nhân tài xanh bền vững.

3.4. Hiệu quả tài chính dưới tác động của chiến lược quản trị nhân lực xanh

Kết quả nghiên cứu (2021-2025) khẳng định GHRM đã chuyển hóa từ trách nhiệm xã hội thành chỉ số tài chính trọng yếu. Mức độ hoàn thiện của quản trị xanh tỷ lệ thuận với khả năng sinh lời, minh chứng đầu tư vào nhân sự xanh không phải là chi phí mà là động lực trực tiếp giúp tối ưu hóa sức khỏe tài chính cho doanh nghiệp thủy sản. (Bảng 2)

Việc đánh giá hiệu quả tài chính dựa trên các tiêu chuẩn phát triển bền vững cho thấy sự chuyển dịch rõ rệt trong cấu trúc chi phí và lợi nhuận.

Tối ưu hóa chi phí vận hành: Thông qua các trụ cột đào tạo và đãi ngộ xanh, ý thức tiết kiệm tài nguyên của người lao động đã được chuyển hóa thành kết quả định lượng. Việc giảm tỷ trọng chi phí năng lượng từ 12,5% (năm 2021) xuống còn 7,2% (năm 2025) là minh chứng cho thấy, GHRM giúp cắt giảm lãng phí tại nguồn, trực tiếp bảo vệ biên lợi nhuận trước các biến động giá năng lượng toàn cầu.

Cải thiện hiệu suất tài sản (ROA): Chỉ số ROA tăng trưởng bền vững từ 7,2% lên 11,9% phản ánh hiệu quả việc đầu tư vào tài sản con người xanh. Các doanh nghiệp dẫn đầu về thực hành GHRM (như VHC, FMC) không chỉ tối ưu hóa tài sản hữu hình mà còn gia tăng giá trị tài sản vô hình thông qua các chứng chỉ bền vững quốc tế, giúp sản phẩm có giá bán cao hơn tại thị trường quốc tế.

Động lực từ chuyển đổi số: Giai đoạn 2024 - 2025 đánh dấu sự bứt phá nhờ hoàn thiện hạ tầng dữ liệu thời gian thực, thiết lập mối liên kết định lượng giữa thực hành xanh và các chỉ số tài chính. Hệ thống này vận hành theo chu trình phản hồi tích cực: quản trị số - nhân lực xanh - tối ưu chi phí - tăng trưởng lợi nhuận bền vững.

4. Giải pháp và kiến nghị

Doanh nghiệp cần chuyển đổi tư duy từ chi phí xanh sang đầu tư chiến lược bằng cách tích hợp các chỉ số EPI vào thẻ điểm cân bằng và hệ thống ERP/HRM để định lượng hóa đãi ngộ xanh, trực tiếp tối ưu hóa biên lợi nhuận. Song song đó, việc nâng cấp hệ thống LMS để quản lý hồ sơ năng lực xanh và chuẩn hóa đào tạo theo chuẩn quốc tế sẽ biến nhân lực thành tài sản vô hình giúp gia tăng giá trị cổ phiếu. Về mặt quản lý, VASEP và Chính phủ cần sớm ban hành khung hướng dẫn GHRM cùng các chính sách tín dụng ưu đãi cho lộ trình Net Zero. Cuối cùng, việc bắt buộc minh bạch hóa thực hành GHRM trong báo cáo ESG trên các sàn HOSE/HNX là điều kiện tiên quyết để thu hút dòng vốn ngoại và các quỹ đầu tư xanh bền vững.

5. Kết luận

Nghiên cứu khẳng định quản trị nguồn nhân lực xanh không còn là sự lựa chọn tự nguyện mà là động lực chiến lược để doanh nghiệp thủy sản Việt Nam tồn tại và bứt phá. Sự giao thoa giữa yếu tố con người và nền tảng số tạo nên lực đòn bẩy kép, giúp doanh nghiệp vượt qua các rào cản thương mại khắt khe và tối ưu hóa trực tiếp các chỉ số lợi nhuận như ROA. Trong dài hạn, GHRM không phải là khoản chi phí phát sinh, mà là nền tảng giá trị giúp chuyển hóa trách nhiệm môi trường thành hiệu quả tài chính bền vững■

Bảng 2: Diễn biến chỉ số ROA và hiệu quả sử dụng chi phí tại các doanh nghiệp tiêu biểu

Chỉ tiêu tài chính	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025 (ước tính)
ROA trung bình (%)	7.2	7.8	9.5	10.8	11.9
Tỷ trọng chi phí năng lượng/ Doanh thu (%)	12.5	11.2	9.8	8.5	7.2

(Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo tài chính và báo cáo ESG của 25 doanh nghiệp thủy sản niêm yết).

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. VHC, FMC, ANV, MPC (2021-2025), Báo cáo thường niên và Báo cáo ESG giai đoạn 2021-2025
2. Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu thủy sản Việt Nam - VASEP (2025). Báo cáo xuất khẩu thủy sản Việt Nam giai đoạn 2021-2025 và dự báo 2026.
3. Nguyễn Đình Thọ và cộng sự (2022). Kinh tế tuần hoàn và xu hướng quản trị nguồn nhân lực tại Việt Nam. NXB Chính trị quốc gia Sự thật.
4. Thủ tướng Chính phủ (2022). Quyết định số 450/QĐ-TTg ngày 13/4/2022 ban hành Chiến lược bảo vệ môi trường quốc gia đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050.

Ngày nhận bài: 15/01/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 6/02/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 24/02/2026

GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND FINANCIAL PERFORMANCE OF LISTED SEAFOOD ENTERPRISES

● TRAN THI HOA

Faculty of Finance - Banking and Insurance
University of Economics - Technology for Industries

ABSTRACT

This study examines the impact of Green Human Resource Management (GHRM) practices on the financial performance of listed seafood companies over the period 2021–2025. Employing a mixed-methods approach that integrates analysis of ESG disclosures with firm-level financial data, the findings indicate that the standardization of sustainability-oriented training and green compensation systems enhances employee engagement and is positively associated with improved return on assets (ROA). The study contributes to the growing body of literature on sustainable human resource practices by elucidating the linkage between GHRM and financial outcomes, while offering forward-looking insights into the evolving role of green HRM in strengthening competitiveness and supporting sustainable development in the digital economy.

Keywords: green workforce, financial efficiency, aquaculture businesses.