

LÝ LUẬN CHUNG VỀ MỐI QUAN HỆ GIỮA ĐẠO ĐỨC VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

ThS LƯƠNG NGỌC BÍCH

Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội

Ngày nhận bài: 19/12/2025; Ngày phản biện: 22/12/2025; Ngày duyệt đăng: 23/12/2025.

● **Tóm tắt:** Trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự chuyển biến sâu sắc của nền kinh tế tri thức, đạo đức và quản lý nguồn nhân lực trở thành những yếu tố then chốt quyết định sự phát triển bền vững của tổ chức và xã hội. Bài viết tập trung làm rõ những vấn đề lý luận chung về đạo đức và quản lý nguồn nhân lực, đồng thời phân tích mối quan hệ biện chứng giữa hai phạm trù này. Kết quả nghiên cứu góp phần cung cấp cơ sở khoa học cho việc xây dựng các mô hình quản lý nguồn nhân lực dựa trên đạo đức, hướng tới phát triển tổ chức theo hướng bền vững, nhân văn và hiệu quả trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi số hiện nay.

● **Từ khóa:** Đạo đức; Quản lý nguồn nhân lực; Đạo đức nghề nghiệp; Văn hóa tổ chức.



Trong tiến trình phát triển của xã hội loài người, con người luôn được coi là yếu tố trung tâm, vừa là chủ thể sáng tạo, vừa là mục tiêu của mọi hoạt động kinh tế - xã hội. Chính vì vậy, việc quản lý con người, đặc biệt là quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức luôn giữ vai trò đặc biệt quan trọng. Tuy nhiên, thực tiễn hiện nay cho thấy, quản lý nguồn nhân lực không thể chỉ dựa vào các công cụ hành chính, kỹ thuật hay cơ chế kinh tế thuần túy, mà cần được đặt trên một nền tảng giá trị đạo đức vững chắc. Sự biến đổi sâu sắc của xã hội trong bối cảnh toàn cầu hóa, kết hợp với sự phát triển nhanh chóng của khoa học - công nghệ, đặc biệt là cuộc Cách mạng

công nghiệp lần thứ tư đang làm thay đổi căn bản phương thức tổ chức kinh tế - xã hội, từ đó tác động mạnh mẽ đến hệ giá trị và các chuẩn mực đạo đức truyền thống. Áp lực về hiệu quả, lợi nhuận, tốc độ và đổi mới liên tục khiến không ít tổ chức xem nhẹ yếu tố đạo đức trong quản lý con người. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết phải nghiên cứu một cách có hệ thống mối quan hệ giữa đạo đức và quản lý nguồn nhân lực, qua đó tìm ra cơ sở lý luận xây dựng các mô hình quản trị nhân lực vừa hiệu quả, vừa nhân văn.

1. Cơ sở lý luận về đạo đức và quản lý nguồn nhân lực

Cơ sở lý luận về đạo đức

Đạo đức là một trong những hình thái ý thức xã hội ra đời từ rất sớm trong lịch sử loài người, gắn liền với nhu cầu điều chỉnh hành vi con người trong các mối quan hệ xã hội. Xét về bản chất, đạo đức là hệ thống các quan điểm, chuẩn mực, nguyên tắc và giá trị được xã hội thừa nhận, nhằm hướng con người tới những hành vi phù hợp với lợi ích chung của cộng đồng và sự phát triển của xã hội. Đạo đức không tồn tại biệt lập mà luôn gắn liền với điều kiện kinh tế, chính trị, văn hóa và lịch sử cụ thể (Nguyễn Chí Bến, 2016, 100-109).

Trong triết học phương Tây, các nhà tư tưởng cổ đại như Socrates, Plato và Aristotle đã đặt nền móng cho đạo đức học khi coi đạo đức gắn liền với đức hạnh và mục tiêu sống tốt đẹp của con người. Aristotle cho rằng, đạo đức là sự thực hành các đức hạnh nhằm đạt tới hạnh phúc - trạng thái hoàn thiện cao nhất của đời sống con người. Sang thời cận - hiện đại, Immanuel Kant phát triển học thuyết đạo đức dựa trên lý tính, nhấn mạnh “mệnh lệnh tuyệt đối” và coi con người là mục đích tự thân, không chỉ là phương tiện. Trong khi đó, chủ nghĩa vị lợi của John Stuart Mill lại tiếp cận đạo đức từ góc độ hệ quả, cho rằng hành vi đạo đức là hành vi mang lại lợi ích lớn nhất cho số đông (Dainton, 2010).

Ở phương Đông, đạo đức gắn liền với tư tưởng nhân sinh và trật tự xã hội. Nho giáo nhấn mạnh các chuẩn mực “Nhân, Lễ, Nghĩa, Trí, Tín” như nền tảng điều chỉnh hành vi của con người trong các mối quan hệ xã hội. Phật giáo đề cao lòng từ bi, hỷ xả và sự tu dưỡng nội tâm để giải thoát con người khỏi khổ đau. Đạo giáo hướng con người sống thuận theo tự nhiên, đề cao sự giản dị và vô vi. Những tư tưởng này đã góp phần hình thành nên hệ giá trị đạo đức truyền thống của nhiều quốc gia ở

châu Á, trong đó có Việt Nam (Dainton, 2010).

Theo chủ nghĩa Mác - Lênin, đạo đức được xem là sản phẩm của các quan hệ xã hội, phản ánh cơ sở kinh tế - xã hội và thay đổi theo từng giai đoạn lịch sử. C.Mác và Ph.Ăngghen khẳng định rằng, không có đạo đức chung chung, phi giai cấp, mà mỗi hình thái kinh tế - xã hội đều có những chuẩn mực đạo đức đặc trưng. V.I. Lênin tiếp tục phát triển quan điểm này khi nhấn mạnh đạo đức cách mạng phải phục vụ lợi ích của giai cấp công nhân và sự nghiệp giải phóng con người (Phùng Đông, 2018).

Tư tưởng Hồ Chí Minh về đạo đức là sự kế thừa và phát triển sáng tạo các giá trị đạo đức truyền thống của dân tộc, tinh hoa đạo đức nhân loại và quan điểm của chủ nghĩa Mác - Lênin. Người đặc biệt nhấn mạnh đạo đức “làm người, hoàn thiện con người, đạo đức vì thắng lợi của sự nghiệp vĩ đại là giải phóng con người và xây dựng xã hội đem lại tự do, hạnh phúc cho con người [...] đạo đức là gốc” (Hồ Chí Minh, 2011a, XXVII). Đồng thời, các chuẩn mực như “cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư” (Hồ Chí Minh, 2011b, 13) không chỉ mang ý nghĩa cá nhân mà còn có giá trị định hướng trong quản lý xã hội và quản lý con người.

Về chức năng, đạo đức thực hiện ba chức năng cơ bản: 1) Chức năng điều chỉnh hành vi; 2) Chức năng giáo dục; 3) Chức năng đánh giá. Thông qua các chuẩn mực và giá trị, đạo đức định hướng hành vi của con người theo những chuẩn mực được xã hội thừa nhận; đồng thời, góp phần giáo dục, hình thành nhân cách và đánh giá hành vi đúng - sai, thiện - ác. Trong tổ chức, đạo đức đóng vai trò nền tảng của văn hóa tổ chức, tạo môi trường làm việc lành mạnh và bền vững (Nguyễn Chí Bến, 2016, 100-109).

Cơ sở lý luận về quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực là một bộ phận quan

trọng của khoa học quản lý, ra đời và phát triển cùng với sự hình thành của các tổ chức lao động và doanh nghiệp. Theo quan điểm hiện đại, quản lý nguồn nhân lực không chỉ là việc quản lý con người với tư cách là sức lao động, mà còn là quản lý tri thức, kỹ năng, thái độ và động lực của người lao động nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức (Nguyễn Thị Hồng Yến & Nguyễn Thị Hồng, 2025). Mặt khác, quản lý nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động chủ yếu như: Hoạch định nhân lực, phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá kết quả công việc, đãi ngộ, quan hệ lao động và xây dựng văn hóa tổ chức. Điểm cốt lõi của quản lý nguồn nhân lực hiện đại là coi con người là tài sản chiến lược, nguồn lực quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của tổ chức.

Trong các lý thuyết quản trị hiện đại, quản lý nguồn nhân lực chiến lược nhấn mạnh sự gắn kết giữa chiến lược nhân sự và chiến lược tổng thể của tổ chức. Các mô hình như hệ thống làm việc hiệu suất cao cho thấy, việc đầu tư vào con người thông qua đào tạo, trao quyền và tạo động lực sẽ mang lại hiệu quả vượt trội về năng suất và chất lượng (Attig, 2007).

Tại Việt Nam hiện nay, quản lý nguồn nhân lực đang đứng trước nhiều thách thức như chất lượng lao động chưa đồng đều, áp lực cạnh tranh, yêu cầu hội nhập quốc tế và chuyển đổi số. Trong bối cảnh đó, việc kết hợp các nguyên tắc quản lý hiện đại với giá trị đạo đức truyền thống trở thành yêu cầu quan trọng nhằm xây dựng đội ngũ nhân lực vừa có năng lực chuyên môn, vừa có phẩm chất đạo đức tốt.

2. Mối quan hệ giữa đạo đức và quản lý nguồn nhân lực

Mối quan hệ giữa đạo đức và quản lý nguồn nhân lực là mối quan hệ mang tính biện chứng,

thể hiện sự tác động qua lại, bổ sung và quy định lẫn nhau trong suốt quá trình hình thành, vận hành và phát triển của tổ chức. Nếu đạo đức là hệ giá trị nền tảng định hướng hành vi của con người, thì quản lý nguồn nhân lực là cơ chế tổ chức, điều phối và phát huy vai trò của con người nhằm đạt mục tiêu chung. Trong tổ chức hiện đại, không thể xây dựng một hệ thống quản lý nguồn nhân lực hiệu quả nếu thiếu nền tảng đạo đức; ngược lại, đạo đức sẽ không thể phát huy đầy đủ vai trò của mình nếu không được thể chế hóa thông qua các chính sách và hoạt động quản lý nhân sự cụ thể. Có thể khái quát mối quan hệ giữa đạo đức và quản lý nguồn nhân lực ở những khía cạnh sau:

Một là, đạo đức là nền tảng định hướng cho quản lý nguồn nhân lực.

Đạo đức giữ vai trò nền tảng, định hướng cho toàn bộ hệ thống quản lý nguồn nhân lực. Mọi quyết định liên quan đến con người trong tổ chức, từ hoạch định nhân lực, tuyển dụng, bố trí sử dụng, đào tạo, đánh giá, khen thưởng đến kỷ luật, đều chịu sự chi phối trực tiếp hoặc gián tiếp của các chuẩn mực đạo đức. Một hệ thống quản lý nhân sự được xây dựng trên nền tảng đạo đức sẽ hướng tới sự công bằng, minh bạch, tôn trọng con người và đề cao giá trị nhân văn, qua đó tạo ra môi trường lành mạnh và bền vững (Armstrong, 2009).

Trong hoạt động tuyển dụng và lựa chọn nhân sự, đạo đức thể hiện ở nguyên tắc công bằng, khách quan và không phân biệt đối xử. Việc tuyển dụng dựa trên năng lực, phẩm chất và sự phù hợp với yêu cầu công việc, thay vì dựa trên quan hệ cá nhân hay lợi ích nhóm, không chỉ bảo đảm hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực mà còn góp phần củng cố niềm tin của người lao động đối với tổ chức. Ngược lại, nếu tuyển dụng thiếu minh bạch, thiên vị hoặc chạy theo

lợi ích cá nhân, tổ chức sẽ đối mặt với nguy cơ suy giảm chất lượng nhân lực và phá vỡ chuẩn mực đạo đức chung (International Labour Organization, 2019).

Trong công tác đánh giá và đãi ngộ, đạo đức đóng vai trò bảo đảm tính khách quan và công bằng. Việc đánh giá kết quả công việc dựa trên tiêu chí rõ ràng, minh bạch và nhất quán giúp người lao động nhận thức được giá trị đóng góp của mình, từ đó nâng cao động lực và tinh thần trách nhiệm. Đãi ngộ công bằng, tương xứng với năng lực và cống hiến không chỉ thể hiện ở khía cạnh kinh tế mà còn là vấn đề đạo đức, thể hiện sự tôn trọng và ghi nhận con người. Một hệ thống đãi ngộ thiếu công bằng sẽ dẫn đến tâm lý bất mãn, giảm sút lòng trung thành và gia tăng xung đột nội bộ (Olanipekun & Jayeoba, 2022).

Hơn nữa, đạo đức còn giữ vai trò kiến tạo khuôn khổ giá trị và chuẩn mực vận hành của tổ chức. Khi các nguyên tắc đạo đức được tích hợp nhất quán vào hệ thống quản lý nguồn nhân lực, chúng sẽ tạo ra nền tảng chuẩn mực chi phối cách thức hoạch định chính sách, tổ chức công việc và ra quyết định quản trị. Nền tảng này góp phần định hình văn hóa tổ chức theo hướng ổn định, minh bạch và có trách nhiệm, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả điều hành và uy tín của tổ chức trong dài hạn. Ngược lại, nếu đạo đức không được coi trọng hoặc việc thực thi còn mang tính hình thức, hệ thống quản lý nguồn nhân lực sẽ thiếu định hướng giá trị, làm suy yếu kỷ cương và năng lực quản trị của tổ chức (Treviño et al., 1998). Trên nền tảng định hướng giá trị đó, đạo đức tiếp tục tác động sâu sắc đến trạng thái tâm lý và hành vi của người lao động, thể hiện rõ ở động lực và mức độ gắn kết của họ với tổ chức.

Hai là, đạo đức góp phần nâng cao động lực,

sự gắn kết và cam kết của người lao động.

Đạo đức có ảnh hưởng sâu sắc đến động lực làm việc, mức độ gắn kết và cam kết của người lao động đối với tổ chức. Khi người lao động cảm nhận rằng, tổ chức hoạt động dựa trên các giá trị đạo đức như công bằng, minh bạch, tôn trọng và trách nhiệm, họ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài và sẵn sàng cống hiến nhiều hơn. Trong trường hợp này, động lực làm việc không chỉ xuất phát từ lợi ích vật chất mà còn từ các giá trị tinh thần, danh dự nghề nghiệp và ý nghĩa xã hội của công việc, qua đó góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả lao động.

Các nghiên cứu về hành vi tổ chức cho rằng, môi trường làm việc có đạo đức cao sẽ tạo ra bầu không khí tin cậy, khuyến khích sự hợp tác và giảm thiểu các hành vi tiêu cực như gian lận, cạnh tranh không lành mạnh hay xung đột nội bộ... Người lao động trong môi trường đó có xu hướng tuân thủ các quy định chung không phải vì sự ép buộc, mà vì họ tin tưởng vào tính đúng đắn và công bằng của các quy định ấy. Điều này giúp giảm chi phí giám sát, nâng cao hiệu quả quản lý và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của tổ chức; đồng thời, củng cố kỷ luật lao động và tinh thần trách nhiệm trong toàn bộ hệ thống nhân sự. Ngược lại, khi đạo đức bị xem nhẹ, người lao động dễ rơi vào trạng thái mất niềm tin, thờ ơ hoặc “phản kháng ngầm”. Sự thiếu công bằng và minh bạch có thể dẫn đến hiện tượng “chảy máu chất xám”, gia tăng tỷ lệ nghỉ việc và làm suy giảm hình ảnh của tổ chức trên thị trường lao động, gây tổn thất không nhỏ về chi phí và năng lực cạnh tranh (Roy et al., 2024).

Đạo đức tác động trực tiếp đến nhận thức về sự công bằng và mức độ tin cậy của người lao động đối với tổ chức. Khi người lao động cảm nhận rằng, tổ chức hành xử đúng đắn, minh

bạch và tôn trọng các cam kết, họ sẽ hình thành niềm tin vững chắc vào môi trường làm việc, từ đó củng cố động lực nội tại và mong muốn gắn bó lâu dài. Sự gắn kết này không chỉ thể hiện ở việc hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, mà còn ở thái độ chủ động, tinh thần trách nhiệm và sẵn sàng đóng góp vượt mức yêu cầu chính thức, góp phần hình thành đội ngũ nhân sự ổn định và có chất lượng cao. Ngược lại, khi các chuẩn mực đạo đức bị vi phạm, niềm tin suy giảm, người lao động dễ rơi vào trạng thái thờ ơ, giảm sút động lực, thậm chí hình thành các hành vi tiêu cực hoặc chống đối thụ động. Vì vậy, đạo đức không chỉ là yếu tố định hướng hành vi, mà còn là đòn bẩy tâm lý quan trọng quyết định chất lượng nguồn nhân lực và năng lực phát triển lâu dài của tổ chức (Treviño et al., 1998).

Ba là, quản lý nguồn nhân lực là công cụ thể chế hóa và lan tỏa các giá trị đạo đức.

Nếu đạo đức là nền tảng giá trị thì quản lý nguồn nhân lực chính là công cụ quan trọng để thể chế hóa và lan tỏa các giá trị đó trong tổ chức. Thông qua các chính sách, quy trình và hoạt động cụ thể, quản lý nguồn nhân lực biến các nguyên tắc đạo đức trừu tượng thành những chuẩn mực hành vi cụ thể, dễ nhận biết và dễ thực hiện trong thực tiễn (OECD, 2025).

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những kênh quan trọng để giáo dục và củng cố đạo đức nghề nghiệp. Thông qua các chương trình đào tạo về đạo đức công vụ, đạo đức nghề nghiệp và văn hóa tổ chức, người lao động không chỉ được trang bị kiến thức chuyên môn mà còn được định hướng về thái độ, trách nhiệm và chuẩn mực hành vi. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh môi trường làm việc ngày càng đa dạng, phức tạp và chịu nhiều áp lực cạnh tranh. Hơn nữa,

việc xây dựng và thực thi bộ quy tắc ứng xử trong tổ chức là một biểu hiện cụ thể của mối quan hệ giữa đạo đức và quản lý nguồn nhân lực. Bộ quy tắc này không chỉ đóng vai trò như một hệ thống quy định nội bộ mà còn là cam kết đạo đức của tổ chức đối với người lao động và xã hội. Khi các chuẩn mực đạo đức được cụ thể hóa thành quy định rõ ràng, minh bạch, được thực thi nghiêm túc sẽ góp phần hình thành văn hóa tổ chức lành mạnh và thống nhất (Nelson et al., 2020).

Bên cạnh đó, quản lý nguồn nhân lực không chỉ thể chế hóa đạo đức trong nội bộ tổ chức, mà còn tạo ra hiệu ứng lan tỏa các giá trị này trong chuỗi quan hệ với các bên liên quan. Khi các hoạt động như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ không chỉ tuân thủ các tiêu chuẩn pháp lý mà còn phản ánh các giá trị đạo đức như công bằng, minh bạch và tôn trọng nhân phẩm... sẽ góp phần củng cố niềm tin của người lao động và đối tác vào cam kết chuẩn mực của tổ chức (Treviño et al., 1998). Việc tích hợp đạo đức vào hệ thống chính sách nhân sự là biện pháp hữu hiệu để biến các giá trị trừu tượng thành hành vi cụ thể, có thể quan sát được và lặp lại trong thực tiễn hoạt động. Quá trình này góp phần hình thành văn hóa tổ chức lành mạnh, giúp tổ chức thích ứng tốt hơn với các yêu cầu đạo đức từ môi trường bên ngoài. Điển hình như yêu cầu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp hay kỳ vọng về tính công bằng và minh bạch từ khách hàng và cộng đồng, qua đó, góp phần nâng cao sức cạnh tranh bền vững trong dài hạn. Trong quá trình này, vai trò của đội ngũ lãnh đạo giữ vị trí đặc biệt quan trọng nhằm hiện thực hóa và lan tỏa các giá trị đạo đức trong toàn bộ hệ thống quản lý nhân sự.

Bốn là, vai trò của lãnh đạo đạo đức trong quản lý nguồn nhân lực.

Lãnh đạo đạo đức là lãnh đạo lấy chân chính, công bằng và minh bạch làm chuẩn mực điều hành của tổ chức. Trong quản lý nguồn nhân lực, vai trò này không chỉ thể hiện ở phẩm chất cá nhân của nhà lãnh đạo, mà còn ở khả năng thể chế hóa các nguyên tắc đạo đức vào quyết sách nhân sự. Các chuẩn mực như minh bạch, trách nhiệm và tôn trọng phẩm giá con người trở thành nền tảng cho hoạt động tuyển dụng, đánh giá và đãi ngộ, giúp quản lý nguồn nhân lực mang tính định hướng giá trị và nhân văn hơn. Lãnh đạo đạo đức tác động đến chính sách nhân sự thông qua nhiều cơ chế liên kết chặt chẽ. Trước hết, nhà lãnh đạo giữ vai trò trung tâm trong việc định hình hệ giá trị của tổ chức, từ đó chi phối cách thức xây dựng và thực thi các chính sách quản lý nguồn nhân lực. Khi các giá trị như công bằng, minh bạch và tôn trọng con người được xác lập làm nền tảng, các hoạt động tuyển dụng, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật và phát triển nhân lực được triển khai nhất quán, hình thành khung giá trị chung định hướng toàn bộ quá trình ra quyết định.

Bên cạnh đó, lãnh đạo đạo đức đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển hóa các giá trị đạo đức thành chính sách, quy trình và chuẩn mực tổ chức. Khi các nguyên tắc đạo đức được cụ thể hóa trong quy chế tuyển dụng, tiêu chí đánh giá, quy trình khen thưởng, xử lý vi phạm và giải quyết khiếu nại, người lao động sẽ nhận thức rõ sự nhất quán giữa cam kết đạo đức và hành động thực tiễn. Sự nhất quán này giúp gia tăng niềm tin, mức độ cam kết và tinh thần trách nhiệm, đồng thời hạn chế hành vi tiêu cực trong môi trường làm việc. Không chỉ dừng lại ở cấp độ chính sách, lãnh đạo đạo đức còn lan tỏa chuẩn mực hành vi thông qua vai trò nêu gương. Thái độ, hành vi và quyết định của nhà

lãnh đạo trở thành khuôn mẫu để người lao động quan sát và điều chỉnh hành vi của mình, qua đó hình thành văn hóa đạo đức bền vững trong tổ chức (Pasagi & Hidayat, 2024).

Trên cơ sở đó, lãnh đạo đạo đức giữ vai trò then chốt trong mối quan hệ giữa đạo đức và quản lý nguồn nhân lực. Người lãnh đạo không chỉ là chủ thể hoạch định và tổ chức thực hiện chính sách nhân sự mà còn là tấm gương đạo đức định hướng nhận thức và hành vi của toàn bộ tổ chức. Theo Chủ tịch Hồ Chí Minh: “một tấm gương sống còn có giá trị hơn một trăm bài diễn văn tuyên truyền” (Hồ Chí Minh, 2011a, 284). Trong quản lý nguồn nhân lực, điều này đòi hỏi lãnh đạo phải thể hiện đạo đức qua hành động cụ thể, từ cách đối xử với người lao động đến cách sử dụng quyền lực và phân bổ nguồn lực. Ngược lại, nếu lãnh đạo thiếu gương mẫu, nói không đi đôi với làm hoặc sử dụng quyền lực vì lợi ích cá nhân, thì mọi nỗ lực xây dựng đạo đức trong quản lý nguồn nhân lực đều trở nên hình thức và kém hiệu quả. Do đó, xây dựng đội ngũ lãnh đạo có đạo đức không chỉ là yêu cầu về phẩm chất cá nhân mà còn là điều kiện tiên quyết để nâng cao chất lượng và hiệu quả quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức.

Năm là, đạo đức, quản lý nguồn nhân lực và phát triển bền vững tổ chức.

Trong bối cảnh cạnh tranh lao động toàn cầu và yêu cầu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, mối quan hệ giữa đạo đức với quản lý nguồn nhân lực ngày càng có ý nghĩa then chốt đối với sự phát triển bền vững của tổ chức. Phát triển bền vững không chỉ bao gồm hiệu quả kinh tế mà còn liên quan đến trách nhiệm xã hội, công bằng và bảo vệ con người trong tổ chức. Theo định hướng phát triển bền vững, việc quản lý nguồn nhân lực dựa vào đạo đức góp phần bảo đảm quyền lợi của

người lao động, tôn trọng phẩm giá con người và thúc đẩy sự phát triển hài hòa giữa tổ chức và cộng đồng xã hội bên ngoài (Aguinis & Glavas, 2012).

Các tổ chức coi trọng đạo đức trong quản lý nhân sự thường có uy tín xã hội cao hơn, tạo điều kiện thuận lợi để thu hút và giữ chân nhân tài. Một số nghiên cứu khoa học cho thấy, sự gắn kết giữa trách nhiệm đạo đức và các chính sách nhân sự có liên quan mật thiết đến cải thiện hình ảnh tổ chức, lòng tin của nhân viên và cam kết lâu dài của lực lượng lao động. Trong dài hạn, các giá trị đạo đức trong quản lý nguồn nhân lực trở thành lợi thế cạnh tranh bền vững mà các yếu tố kỹ thuật hoặc tài chính đơn thuần không thể thay thế. Hơn nữa, khi đạo đức được tích hợp vào toàn bộ chu trình quản lý nguồn nhân lực, từ tuyển dụng đến đào tạo, đánh giá và phát triển... không chỉ giảm thiểu các rủi ro liên quan đến xung đột lao động, phân biệt đối xử và vi phạm chuẩn mực nghề nghiệp, mà còn tạo ra môi trường làm việc tích cực và chủ động học hỏi. Điều này giúp tăng động lực nội tại của người lao động, nâng cao chất lượng hiệu quả làm việc và củng cố sự ổn định nội bộ trong dài hạn (Wright & Nishii, 2006).

Do đó, sự kết hợp hài hòa giữa đạo đức và quản lý nguồn nhân lực không chỉ là yêu cầu về mặt đạo lý mà còn là chiến lược phát triển lâu dài và bền vững của tổ chức. Đạo đức

không đơn thuần là giá trị bổ sung, mà còn là nền tảng định hướng thực hành nhân sự, là nhân tố quan trọng quyết định năng lực thích ứng, uy tín và thành công bền vững của tổ chức trong môi trường cạnh tranh hiện đại. Vì vậy, trong bối cảnh hiện nay, các tổ chức phải coi đạo đức là trụ cột trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực, gắn quản trị con người với mục tiêu phát triển bền vững và trách nhiệm xã hội.

Như vậy, đạo đức và quản lý nguồn nhân lực có mối quan hệ gắn bó hữu cơ trong quá trình phát triển của tổ chức và xã hội. Đạo đức giữ vai trò nền tảng, định hướng hành vi và hình thành nhân cách con người, trong khi quản lý nguồn nhân lực là công cụ để tổ chức, phát triển và hiện thực hóa các giá trị đó trong hoạt động của tổ chức. Thực tiễn cho thấy, khi đạo đức được lồng ghép thực chất vào các khâu quản lý nguồn nhân lực, tổ chức sẽ xây dựng được môi trường làm việc lành mạnh, tăng cường động lực và sự gắn kết của người lao động. Ngược lại, việc xem nhẹ các giá trị đạo đức có thể làm suy giảm niềm tin, hiệu quả quản trị và tính bền vững của tổ chức. Do đó, việc nhận thức đúng và vận dụng phù hợp mối quan hệ giữa đạo đức và quản lý nguồn nhân lực có ý nghĩa quan trọng trong xây dựng tổ chức phát triển theo hướng hiệu quả, nhân văn và có trách nhiệm xã hội trong giai đoạn hiện nay ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Aguinis, H. & Glavas, A. (2012), *What We Know and Don't Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda*, Journal of Management, 38 (4), pp.932-968.
2. Armstrong, M. (2009), *Armstrong's handbook of human resource management practice (11th edition)*, Kogan Page Limited, London.
3. Attig, N. (2007), *Family pyramidal holdings and board of directors*, International Journal of Business Governance and Ethics, 3 (4), pp.394-406.

4. Dainton, B. (2010), *Temporal consciousness*, in E. N. Zalta & U. Nodelman (Eds.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2010 ed.)*, Metaphysics Research Lab, Stanford University, <http://plato.stanford.edu/archives/fall2010/entries/consciousness-temporal/>
5. Hồ Chí Minh (2011a), *Toàn tập*, t.1, Nxb. Chính trị quốc gia - Sự thật, Hà Nội.
6. Hồ Chí Minh (2011b), *Toàn tập*, t.6, Nxb. Chính trị quốc gia - Sự thật, Hà Nội.
7. International Labour Organization (2019), *General principles and operational guidelines for fair recruitment and definition of recruitment fees and related costs*, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@migrant/documents/publication/wcms_536755.pdf
8. Nelson, W.A., Taylor, E. & Walsh, T. (2020), *Building an Ethical Organizational Culture*, *The Health Care Manager*, 39 (4), pp.168-174.
9. Nguyễn Chí Bền (2016), *Chuẩn mực đạo đức và xây dựng, phát triển con người Việt Nam trong thời kỳ mới*, Tạp chí Khoa học - Đại học Quốc gia Hà Nội, t.32, số 1s.
10. Nguyễn Thị Hồng Yến & Nguyễn Thị Hồng (2025), *Đẩy mạnh hiệu quả quản trị nhân lực của các doanh nghiệp Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế và chuyển đổi số*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, <https://kinhtevadubao.vn/day-manh-hieu-qua-quan-tri-nhan-luc-cua-cac-doanh-nghiep-viet-nam-dap-ung-yeu-cau-hoi-nhap-quoc-te-va-chuyen-doi-so-31064.html>
11. OECD (2025), *Anti-corruption and integrity*, <https://www.oecd.org/en/topics/anti-corruption-and-integrity.html>
12. Olanipekun, L. O. & Jayeoba, F. I. (2022), *Ethics in human resource management: A conceptual and theoretical analysis*, *LC International Journal of STEM*, 3 (1), pp.47-62.
13. Treviño, L. K., Butterfield, K. D. & McCabe, D. L. (1998), *The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors*, *Business Ethics Quarterly*, 8 (3), pp.447-476.
14. Pasagi, Y. & Hidayat, M. (2024), *Ethical Leadership and Employee Performance: A Systematic Literature Review of HRM Perspectives*, *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1 (7), pp.1045-1057.
15. Phùng Đông (2018), *Quan điểm của chủ nghĩa Mác - Lênin về vai trò của đạo đức trong cách mạng xã hội chủ nghĩa và trong xây dựng Đảng cầm quyền trong sạch, vững mạnh*, <https://tulieuvankien.dangcongsan.vn/c-mac-angghen-lenin-ho-chi-minh/v-i-lenin/nghien-cuu-hoc-tap-tu-tuong/quan-diem-cua-chu-nghia-mac-lenin-ve-vai-tro-cua-dao-duc-trong-cach-mang-xa-hoi-chu-nghia-va-trong-xay-dung-3185>
16. Roy, A., Newman, A., Round, H. & Bhattacharya, S. (2024), *Ethical Culture in Organizations: A Review and Agenda for Future Research*, *Business Ethics Quarterly*, 34 (1), pp.97-138.
17. Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2006), *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*, Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.