

● BÁO CÁO THƯỜNG NIÊN · 2026

State of HR Vietnam 2026

Năm bản lề của quản trị nhân sự Việt Nam. Tổng kết toàn cảnh 2026: thị trường lao động, lương thưởng, nghỉ việc, gắn kết, kỹ năng và làn sóng AI – cùng 5 dịch chuyển lớn định hình chiến lược nhân tài 2027.

12 trang

6 trụ cột · 5 dịch chuyển

15+ nguồn

GSO · WEF · Gallup · SHRM · Mercer

2026 → 2027

Tổng kết & dự báo

CONTENTS

Cấu trúc báo cáo

Sáu trụ cột dữ liệu của năm – khép lại bằng 5 dịch chuyển lớn và bảng số liệu tổng hợp để trích dẫn.

03	Executive Summary – Năm 2026 trong 6 con số	TỔNG QUAN
04	Trụ cột 1 · Thị trường lao động: phục hồi có chất lượng	LABOR
05	Trụ cột 2 · Lương & thu nhập: năm của tăng trưởng thực	PAY
06	Trụ cột 3 · Tuyển dụng & giữ chân: tuyển để chống nghỉ việc	HIRING
07	Trụ cột 4 · Gắn kết: cuộc khủng hoảng thầm lặng	ENGAGEMENT
08	Trụ cột 5 · Kỹ năng: tiền tệ mới của doanh nghiệp	SKILLS
09	Trụ cột 6 · AI trong HR: từ công cụ thành tổ chức	AI
10	5 dịch chuyển lớn của HR Việt Nam & dự báo 2027	SHIFTS
11	Bảng số liệu tổng hợp năm 2026 (trích dẫn nhanh)	DATA TABLE
12	Khuyến nghị 2027 + Hệ sinh thái Tanca + Nguồn	ACTION

01 – TỔNG QUAN

Năm 2026 trong 6 con số

2026 là năm bản lề: thu nhập thực tăng mạnh nhất nhiều năm, kinh tế số bắt đầu hút lao động quy mô lớn, AI đi vào vận hành – trong khi gắn kết nhân viên chạm đáy khu vực. Cơ hội và rủi ro cùng cực đại.

9,0tr

Thu nhập bình quân/tháng của người lao động, tăng 8,7% so với 2025 – mức tăng thực ấn tượng khi lạm phát được kiểm soát

GSO H1/2026

1,5tr

Lao động được các ngành kinh tế số lõi thu hút chỉ trong 6 tháng đầu năm

GSO H1/2026

69%

Doanh nghiệp dự kiến tăng tuyển dụng – nhưng chỉ 43% tăng ngân sách tương ứng

Reeracoen 2026

9%

Nhân viên gắn kết tại Việt Nam – bằng 1/3 mức trung bình Đông Nam Á (25%)

Gallup 2026

39%

Lao động VN là "Nhân sự Tiên phong AI" – số 1 ASEAN, gấp 2,4 lần toàn cầu

Microsoft WTI 2026

88%

Lãnh đạo HR toàn cầu chưa thấy giá trị kinh doanh từ AI – khoảng cách Adoption-Value là một trận 2027

Gartner 2025

Thông điệp của năm: Chi phí nhân sự tăng nhanh hơn ngân sách, nhân viên "nguội" với công việc nhưng "nóng" với AI, và kỹ năng thay bằng cấp làm thước đo. Ba lực này hội tụ về một kết luận: **vòng đời nhân tài – Tuyển → Phát triển → Giữ chân – phải được vận hành như một hệ thống dữ liệu duy nhất**, không phải ba phòng ban rời rạc.

02 – TRỤ CỘT 1

Thị trường lao động: phục hồi có chất lượng

Không chỉ tăng về lượng – 2026 ghi nhận dịch chuyển cơ cấu rõ nét nhất nhiều năm: lao động rời nông nghiệp, đổ về công nghiệp, dịch vụ và kinh tế số.

53,8tr

Lực lượng lao động 15+ (Q2/2026), tăng ~694 nghìn so với cùng kỳ

GSO Q2/2026

52,7tr

Người có việc làm – năng lực hấp thụ lao động giữ nhịp tốt

GSO Q2/2026

2,22%

Thất nghiệp trong độ tuổi – ổn định ở mức thấp nhiều năm liền

GSO H1/2026

29,7%

Lao động qua đào tạo có bằng/chứng chỉ (+0,8 điểm % so với cùng kỳ)

GSO H1/2026

61,9%

Lao động phi chính thức – giảm 2 điểm %, tín hiệu chính thức hoá việc làm

GSO H1/2026

8,77%

Thất nghiệp thanh niên 15–24 – 1,4 triệu thanh niên NEET vẫn là "điểm tối"

GSO H1/2026

Dịch chuyển cơ cấu lao động 6 tháng đầu 2026 (so với cùng kỳ)

Công nghiệp & Xây dựng		+474 nghìn
Dịch vụ		+401 nghìn
Nông, lâm, thủy sản		-203 nghìn

Điểm nhấn của năm: Các ngành kinh tế số lôi thu hút **1,5 triệu lao động** chỉ trong nửa đầu năm – lần đầu chuyển đổi số tạo việc làm ở quy mô thống kê được. Mặt trái: bình quân ~25 nghìn doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường mỗi tháng, đặt áp lực lên tính bền vững việc làm.

Nguồn: Cục Thống kê (GSO/NSO) – Thông cáo lao động việc làm Q2 & 6 tháng đầu năm 2026 (03/07/2026)

03 – TRỤ CỘT 2

Lương & thu nhập: năm của tăng trưởng thực

Thu nhập tăng 8,7% trong khi lạm phát được kiểm soát – người lao động có một năm "được giá" hiếm hoi. Nhưng mức tăng phân hoá mạnh theo ngành và kỹ năng.

9,0tr

Thu nhập bình quân/tháng (+8,7%); lao động làm công hưởng lương đạt 10,0tr (+7,3%)

GSO H1/2026

11,1tr

Thu nhập lao động hưởng lương khu vực thành thị – gấp 1,2 lần nông thôn (9,1tr)

GSO H1/2026

+7,2%

Lương tối thiểu vùng từ 01/01/2026 (Vùng I: 5,31tr) + tăng lương cơ sở từ 01/07/2026

NĐ 293/2025 · GSO

Mức tăng lương doanh nghiệp theo ngành 2026



Ai được định giá lại?

Dòng tiền chảy về nhân sự kỹ thuật – vận hành – kỹ năng số. Kỹ năng AI/tự động hoá lọt danh sách săn đón ở **8/12 ngành**. Ngoại lệ duy nhất phía điều hành: C-level Tài chính – Ngân hàng vẫn tăng 7-12%.

Chi phí thật của doanh nghiệp

Phụ trội trên lương gross: BHXH/BHYT/BHTN/công đoàn ~**+23,5%**, cộng thưởng & phúc lợi lên **+31-35%**. Thưởng Tết 1-3 tháng gần như là chuẩn thị trường.

Nguồn: GSO H1/2026 · Manpower Vietnam Salary Guide 2026 · NIC Global 2026 · Nghị định 293/2025/NĐ-CP

04 – TRỤ CỘT 3

Tuyển dụng & giữ chân: "tuyển để chống nghỉ việc"

Turnover chạm đáy lịch sử nhưng nhà tuyển dụng vẫn phòng thủ: cam kết gắn bó dài hạn trở thành tiêu chí tuyển dụng nặng ký nhất năm.

6,6%

Turnover tự nguyện tại MNC (H1/2025) – DN Việt: 9,8%. Người lao động ưu tiên ổn định

Talentnet-Mercer

71%

Trọng số nhà tuyển dụng đặt cho "cam kết gắn bó dài hạn" khi đánh giá ứng viên

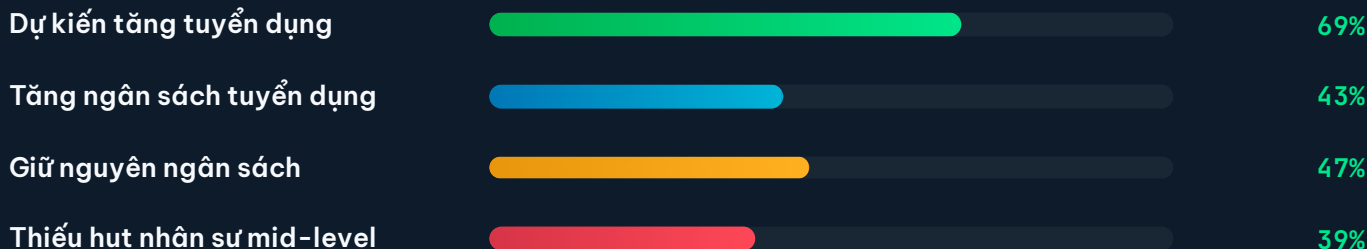
Reeracoen 2026

86%

Nhà tuyển dụng coi kỳ vọng lương tăng là thách thức số 1; 84% sẽ tăng lương cho người mới

Reeracoen 2026

Nghịch lý ngân sách tuyển dụng 2026



Hàm ý vận hành

Tuyển nhiều hơn với tiền không nhiều hơn = buộc phải tăng hiệu suất từng đồng: AI shortlisting (-25% time-to-hire tại VN), quyết định nhanh, tuyển theo tiềm năng thay vì chỉ kinh nghiệm.

Chi phí của tuyển sai

Thay thế nhân sự tốn **30-50%** lương năm ở cấp entry và tới **200-400%** ở cấp điều hành – "tuyển đúng ngay từ đầu" là khoản tiết kiệm lớn nhất của HR 2027.

Nguồn: Talentnet-Mercer 2025 · Reeracoen Vietnam Employer Hiring Study 2026 · BLS/SecondTalent

05 – TRỤ CỘT 4

Gắn kết: cuộc khủng hoảng thầm lặng của năm

Nghịch lý lớn nhất trong toàn bộ dữ liệu 2026: người Việt hạnh phúc với cuộc sống hơn hẳn khu vực – nhưng "nguội lạnh" với công việc hơn bất kỳ ai.



59%

Nhân viên VN "thriving" với cuộc sống – vượt xa SEA (36%) và toàn cầu (34%)

Gallup 2026

-2 điểm

Engagement giảm so với trung bình 3 năm trước – xu hướng đi xuống, không phải đáy tạm thời

Gallup 2026

63%

Nhân viên sẵn sàng đổi 10% tăng lương lấy cơ hội upskill AI & kỹ năng số – họ muốn phát triển, không chỉ muốn tiền

Mercer GTT 2026

Diễn giải cho CEO/CHRO: Engagement 9% không có nghĩa nhân viên lười – nó nghĩa là trải nghiệm làm việc chưa cho họ lý do để nhiệt huyết: thiếu ghi nhận tức thời, thiếu lộ trình rõ, giao tiếp một chiều. Với turnover đang thấp, đây là "khủng hoảng thầm lặng": người ta ở lại nhưng không cống hiến. Khoảng cách 9% → 25% SEA là dư địa năng suất lớn nhất chưa được khai thác của doanh nghiệp Việt.

Điều giữ người ở lại thật sự

Ứng viên IT chọn công ty vì **lộ trình phát triển rõ ràng (67,2%)** và văn hoá đào tạo (41,9%) – vượt cả yếu tố lương thưởng đơn thuần (TopCV 2026).

Đòn bẩy rẻ nhất 2027

Pulse survey hàng quý + ghi nhận real-time + lộ trình kỹ năng cá nhân hoá – ba can thiệp chi phí thấp nhất có bằng chứng cải thiện engagement rõ rệt.

Nguồn: Gallup – State of the Global Workplace 2026 (Vietnam data) · Mercer GTT 2026 · TopCV 2026

06 – TRỤ CỘT 5

Kỹ năng: tiền tệ mới của doanh nghiệp

2026 khép lại với một sự thật: kỹ năng thay bằng cấp làm thước đo – và Việt Nam mang nghịch lý độc nhất khu vực.

39%

Kỹ năng cốt lõi toàn cầu sẽ thay đổi/lỗi thời trước 2030; 59/100 lao động cần reskill

WEF 2025

39%

Lao động VN là AI Frontier Professionals – số 1 ASEAN (toàn cầu: 16%)

Microsoft WTI 2026

29,7%

Lao động có bằng/chứng chỉ – nghịch lý "tiên phong AI, mỏng nền tảng"

GSO H1/2026

70%

Sinh viên tốt nghiệp phải đào tạo lại khi vào doanh nghiệp

Học viện Viettel

89,45%

Người lao động sẵn sàng học kỹ năng mới – rào cản là hệ thống, không phải con người

Navigos 2026

26–27%

Kỹ năng AI (phát triển & sử dụng thành thạo) đứng đầu danh sách khó tuyển nhất APME – lần đầu vượt IT truyền thống

ManpowerGroup 2026

Doanh nghiệp cần gì 3–5 năm tới (Navigos)

- ▶ Hiểu & ứng dụng công nghệ – **76,8%**
- ▶ Thích ứng & linh hoạt – **38,8%**
- ▶ Phân tích & giải quyết vấn đề – **26,0%**

Kết luận chiến lược của năm

Người lao động Việt tự học AI nhanh hơn hệ thống đào tạo họ. Doanh nghiệp không thể chờ nhà trường – **nơi làm việc phải trở thành trường học**: skills taxonomy, LMS nội bộ, micro-learning và "tỷ giá" quy đổi kỹ năng thành lương – thăng tiến.

Nguồn: WEF Future of Jobs 2025 • Microsoft WTI 2026 • GSO H1/2026 • Navigos 2026 • ManpowerGroup 2026

07 – TRỤ CỘT 6

AI trong HR: từ công cụ thành tổ chức

2026 là năm AI trong HR qua điểm không thể quay lại – nhưng cũng là năm lộ ra khoảng cách giữa "cài đặt" và "giá trị".

39→46%

Tổ chức toàn cầu dùng AI trong HR và dự kiến cuối 2026; DN lớn: 70%+ ở ít nhất 1 chức năng

SHRM · Gartner

>70%

DN lớn Việt Nam dùng AI/tự động hoá trong tuyển dụng; time-to-hire giảm 25%

Reeracoen VN

88%

Lãnh đạo HR chưa thấy giá trị kinh doanh – vì mua tool mà không đổi cách vận hành

Gartner 10/2025

82%

Lên kế hoạch Agentic AI trong 12 tháng – nhưng 40%+ dự án được dự báo bị huỷ trước 2027

Gartner 2026

8% vs 70%

Khoảng cách niềm tin ứng viên – nhà tuyển dụng về sự công bằng của AI

Greenhouse 2025

02/08/2026

EU AI Act có hiệu lực chế tài với AI tuyển dụng (phạt tới €15tr/3% doanh thu); VN hoàn thiện khung quản trị AI + PDPD

EC · MIC/MoLISA

Bài học lớn nhất của năm: Khác biệt giữa nhóm 88% "chưa thấy giá trị" và nhóm tiết kiệm 12 giờ/tuần/recruiter không nằm ở công cụ – nằm ở việc **tuần làm việc được thiết kế lại quanh AI**, dữ liệu HR được hợp nhất, và SOP được viết rõ trước khi giao việc cho agent. "AI-First" là quyết định tổ chức, không phải quyết định mua sắm.

Nguồn: SHRM State of AI in HR 2026 · Gartner · Greenhouse 2026 · Reeracoen VN · European Commission

5 dịch chuyển lớn của HR Việt Nam & dự báo 2027

1

Từ tăng lương đều → định giá theo kỹ năng.

Thu nhập chung +8,7% nhưng phân hoá cực mạnh: logistics/tech 10–20%, C-level âm. 2027: khoảng cách lương giữa người có và không có kỹ năng AI sẽ nở rộng thành "premium" đo được.

2

Từ tuyển để lấp chỗ → tuyển để giữ chân.

71% trọng số cho cam kết dài hạn; 69% tăng tuyển với ngân sách gần như đứng yên. 2027: time-to-hire và quality-of-hire thay số lượng hồ sơ làm KPI trung tâm của TA.

3

Từ giữ người bằng lương → giữ người bằng lộ trình.

Engagement 9% trong khi 63% nhân viên đổi được 10% lương lấy cơ hội học AI. 2027: lộ trình kỹ năng cá nhân hoá trở thành công cụ retention chủ lực, rẻ hơn mọi đợt điều chỉnh lương.

4

Từ bằng cấp → skills-based organization.

Chỉ 29,7% lao động có bằng/chứng chỉ nhưng 39% đã là AI Frontier. 2027: skills inventory và chứng nhận nội bộ thay dần yêu cầu bằng cấp trong JD của doanh nghiệp tiên phong.

5

Từ "có dùng AI" → tổ chức AI-First.

Làn sóng Agentic AI (82% lên kế hoạch) sẽ sàng lọc khắc nghiệt: nhóm có dữ liệu hợp nhất + SOP rõ sẽ tách hẳn khỏi nhóm 88% "mua tool". 2027: chi phí token trở thành dòng ngân sách HR được quản trị như headcount.

Kịch bản 2027: Nền tảng vĩ mô thuận lợi (thu nhập tăng, thất nghiệp thấp, FDI mạnh, kinh tế số hút 1,5 triệu lao động/nửa năm) nhưng ba rủi ro cần theo dõi: doanh nghiệp rút lui ~25 nghìn/tháng, 1,4 triệu thanh niên NEET, và engagement tiếp tục dò đáy nếu không có can thiệp hệ thống.

09 – BẢNG SỐ LIỆU NĂM

Số liệu HR Việt Nam 2026 – bảng trích dẫn nhanh

Bảng tổng hợp dành cho báo chí, báo cáo nội bộ và kế hoạch ngân sách 2027 – kèm nguồn gốc từng con số.

CHỈ SỐ	GIÁ TRỊ 2026	NGUỒN
Lực lượng lao động 15+	53,8 triệu (Q2)	GSO
Thu nhập bình quân/tháng	9,0tr (+8,7%)	GSO
Thu nhập lao động hưởng lương	10,0tr (+7,3%)	GSO
Tỷ lệ thất nghiệp / thanh niên	2,22% / 8,77%	GSO
Lao động qua đào tạo có bằng, chứng chỉ	29,7%	GSO
Lương tối thiểu Vùng I (từ 01/01/2026)	5,31tr (+7,2%)	NĐ 293/2025
Mức tăng lương DN trung bình	8–10%	NIC Global
Turnover tự nguyện (MNC / DN Việt)	6,6% / 9,8%	Talentnet–Mercer
DN dự kiến tăng tuyển / tăng ngân sách	69% / 43%	Reeracoen
Nhân viên gắn kết (VN / SEA / toàn cầu)	9% / 25% / 20%	Gallup
AI Frontier Professionals (VN / toàn cầu)	39% / 16%	Microsoft WTI
DN lớn VN dùng AI trong tuyển dụng	>70%	Reeracoen
Lãnh đạo HR toàn cầu chưa thấy giá trị AI	88%	Gartner
Kỹ năng cốt lõi thay đổi trước 2030	39%	WEF
Nhân viên sẵn sàng học kỹ năng mới	89,45%	Navigos

Trích dẫn đề nghị: "State of HR Vietnam 2026 – Tanca Insights, tổng hợp từ GSO, WEF, Gallup, SHRM, Mercer và các nguồn được liệt kê."

10 – NGHỊ TRÌNH 2027

5 việc cần làm trước Quý 1/2027

- ▶ **01 · Lập ngân sách trên Total Cost per FTE:** thu nhập thị trường +8,7%, lương tối thiểu tăng và phụ trội 31-35% – ngân sách 2027 tính trên lương gross sẽ lệch ngay từ Quý 1.
- ▶ **02 · Đặt engagement thành KPI cấp CEO:** 9% là rủi ro năng suất lớn nhất của doanh nghiệp Việt. Pulse survey quý + ghi nhận real-time – chi phí thấp, tác động đo được.
- ▶ **03 · Xây "bảng cân đối kỹ năng" trước khi chi tiền đào tạo:** skills inventory cho 10 vị trí trọng yếu, gắn chứng nhận nội bộ với lương – thăng tiến để kỹ năng có "tỷ giá".
- ▶ **04 · Hợp nhất dữ liệu HR về một nền tảng:** chấm công – lương – hiệu suất – đào tạo rời rạc là lý do số 1 khiến 88% chưa thấy giá trị AI. Dữ liệu sạch đi trước, AI theo sau.
- ▶ **05 · Khởi động Agentic AI từ quy trình có SOP rõ nhất** (chấm công, tính lương, onboarding) kèm khung governance: human-in-the-loop, kiểm định bias, tuân thủ PDPD – trước khi chế tài và khách hàng quốc tế yêu cầu.

Vòng đời nhân tài trên một hệ sinh thái

Career GPS

TUYỂN ĐÚNG – ATS + AI
đánh giá ứng viên, chấm
điểm CV, phỏng vấn AI

Skillify

PHÁT TRIỂN – LMS + AI
chuyển tài liệu nội bộ thành
khóa học, skills taxonomy

Tanca HRM

GIỮ CHÂN – chấm công,
lương, hiệu suất,
engagement trên một dữ
liệu duy nhất

Về Tanca Group: Ba nền tảng – một dòng dữ liệu. Đó là cách doanh nghiệp vận hành cả 5 dịch chuyển trong báo cáo này như một hệ thống, thay vì ba phòng ban rời rạc. Tìm hiểu thêm tại tanca.io.

Nguồn dữ liệu chính

Cục Thống kê (GSO/NSO) – Lao động việc làm Q2 & 6T/2026, năm 2025 · Manpower Vietnam Salary Guide 2026 · NIC Global 2026 · Talentnet – Mercer Total Remuneration 2025 · Reeracoen Vietnam Employer Hiring Study 2026 · Gallup State of the Global Workplace 2026 · Microsoft Work Trend Index 2026 · WEF Future of Jobs Report 2025 · SHRM State of AI in HR 2026 · Gartner CHRO Priorities 2026 · Mercer Global Talent Trends 2026 · Greenhouse 2026 · ManpowerGroup Global Talent Shortage 2026 · Navigos 2026 · TopCV 2026 · UNESCO AI Readiness 2025 · Nghị định 293/2025/NĐ-CP · European Commission (EU AI Act).

Số liệu tổng hợp cho mục đích tham khảo chiến lược; vui lòng đối chiếu nguồn gốc khi ra quyết định pháp lý/tài chính.