ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. Phan Thu Trang – Chuyển đổi số, khả năng vượt các rào cản xuất khẩu và tác động đến kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp. ***Mã số: 198.1IIEM.11*** 3

Digital Transformation, Ability to Overcome Export Barriers, and Their Impact on the Export Performance of Vietnamese Enterprises

2. Vũ Văn Hùng - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến ý định áp dụng kinh tế tuần hoàn trong nông nghiệp tại Hà Nội. ***Mã số: 198.1SMET.11*** 15

Research On Some Factors Influencing The Intention To Apply Circular Economy In Agriculture In Hanoi

QUẢN TRỊ KINH DOANH

3. Đỗ Vũ Phương Anh, Bùi Quang Tuyến và Trần Đình Huy - Thương hiệu nhà tuyển dụng và hoạt động thu hút nhân sự tài năng: Góc nhìn từ thực tiễn doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam. ***Mã số: 198.2BMkt.21*** 38

Employer brand and talented employee acquisition: Perspectives of private enterprises in Vietnam

4. Vũ Xuân Dũng - Các yếu tố ảnh hưởng đến tỷ lệ thu nhập phi lãi trên tổng tài sản của các ngân hàng thương mại cổ phần niêm yết, đăng ký giao dịch trên thị trường chứng khoán Việt Nam. ***Mã số: 198.2.FiBa.21*** 55

Factors Affecting The Ratio of Non-Interest Income to Total Assets of Joint Stock Commercial Banks Listed And Registered for Trading on the Vietnam Stock Market

ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

5. Lê Bảo Ngọc, Dương Xuân Cường và Lê Thị Mai - Nghiên cứu về ảnh hưởng của giá trị cá nhân và giá trị văn hoá đến ý định mua sản phẩm thời trang second-hand của thế hệ Z tại thành phố Hà Nội: Vai trò điều tiết của bản sắc tiết kiệm. ***Mã số: 198.2BMkt.21*** 75

Exploring the Impact of Personal Values and Cultural Values on Generation Z Consumers' Purchase Intention of Second-Hand Fashion Products in Hanoi: the Moderating Role of Frugality

6. Đặng Thị Thu Trang và Trần Hoàng Bảo Lâm - Khám phá mối quan hệ giữa mua sắm ngẫu hứng, cảm nhận hạnh phúc, niềm tin và ý định mua lại của người tiêu dùng trong thương mại trên nền tảng xã hội: trường hợp người tiêu dùng gen Z tại Việt Nam. ***Mã số: 198.2.BMkt.21*** 98

Exploring the Relationship Between Impulse Buying, Subjective Well-Being, Online Trust and Repurchase Intention in Social Commerce: the Case of Gen Z Consumers in Vietnam

THƯƠNG HIỆU NHÀ TUYỂN DỤNG VÀ HOẠT ĐỘNG THU HÚT NHÂN SỰ TÀI NĂNG: GÓC NHÌN TỪ THỰC TIỄN DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN TẠI VIỆT NAM

Đỗ Vũ Phương Anh *
Email: dvphuonganh@vnu.edu.vn
Bùi Quang Tuyến *
Email: tuyenbq@vnu.edu.vn
Trần Đình Huy **
Email: huy.td-hr@doji.vn
*** Trường ĐH Kinh tế - Đại học QG Hà Nội**
**** Tập đoàn Vàng bạc Đá quý DOJI**

Ngày nhận: *04/11/2024* ***Ngày nhận lại:*** *15/01/2025* ***Ngày duyệt đăng:*** *20/01/2025*

Bài viết này trình bày kết quả nghiên cứu về thương hiệu nhà tuyển dụng và hoạt động thu hút nhân sự tài năng trong khối doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam. Khung phân tích của nghiên cứu này gồm 6 yếu tố cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng với 30 tiêu chí đánh giá được tổng hợp từ các nghiên cứu trước đây về thương hiệu nhà tuyển dụng ở các nền kinh tế phát triển. Bài viết lựa chọn Tập đoàn Vàng bạc Đá quý DOJI là trường hợp nghiên cứu điển hình. Số liệu đánh giá thương hiệu nhà tuyển dụng DOJI được thu thập từ 485 cán bộ nhân viên đang làm việc tại Tập đoàn DOJI và những công ty là đối tác kinh doanh hoặc nhà cung cấp của Tập đoàn. Kết quả đánh giá thương hiệu nhà tuyển dụng DOJI cho thấy "danh tiếng công ty" là yếu tố được đánh giá cao nhất, tiếp theo đó là "văn hóa doanh nghiệp" và "phong cách lãnh đạo". Kết quả nghiên cứu này gợi mở một số khuyến nghị cho các doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam tham khảo bài học từ Tập đoàn DOJI trong việc phát triển thương hiệu nhà tuyển dụng và sử dụng nó như một công cụ thu hút nhân sự tài năng trong tương lai.

Từ khóa*: Thương hiệu nhà tuyển dụng, nhân sự tài năng, doanh nghiệp tư nhân.*

JEL Classifications*: F66; J24; J53; J81.*

DOI*: 10.54404/JTS.2025.198V.03*

1. Mở đầu

Thị trường lao động đang suy giảm do tác động của xu hướng già hóa dân số và sự cạnh tranh toàn cầu đối với lao động có tay nghề đã buộc các tổ chức phải cân nhắc những cách thức mới để cạnh tranh (Alnıaçık et al., 2014). Trong các thị trường cạnh tranh lớn, thương hiệu và danh tiếng của công ty đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút những nhân viên giỏi nhất

(Capelli, 2001, Wilden và cộng sự, 2010). Do đó, khái niệm về thương hiệu nhà tuyển dụng đã ra đời, là sự quản lý chủ động hình ảnh của tổ chức với tư cách là một nhà tuyển dụng, được nhận thức bởi các nhân viên hiện tại và tiềm năng (Rampl & Kenning, 2014; Špoljarić & Ozretić Došen, 2023).

Thương hiệu nhà tuyển dụng được xây dựng trên các yếu tố sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi mà tổ chức đó đang hướng tới (Knox & Freeman, 2006). Đó chính là những giá trị mà nhà tuyển dụng muốn truyền đạt tới các ứng viên tiềm năng như sứ mệnh, văn hóa doanh nghiệp, các chế độ phúc lợi đãi ngộ. Giá trị này càng nhiều hoặc càng tiềm năng thì tổ chức đó cũng sẽ dễ dàng tiếp cận các ứng viên tài năng hơn (Botha và cộng sự, 2011; Chiţu, 2020).

Trên thị trường lao động toàn cầu, xu hướng phổ biến của các ứng viên hiện nay là tìm đến các doanh nghiệp có thương hiệu tuyển dụng mạnh. Theo một cuộc khảo sát của LinkedIn năm 2021, 75% ứng viên sẽ tìm hiểu về danh tiếng và thương hiệu tuyển dụng của công ty trước khi ứng tuyển và nếu họ không thích những gì họ thấy, 69% ứng viên sẽ không nộp đơn, ngay cả khi họ thất nghiệp. Đó là lý do tại sao 83% nhà tuyển dụng nhận định thương hiệu tuyển dụng đóng vai trò quan trọng trong khả năng tuyển dụng ứng viên tài năng.

Cũng theo LinkedIn, các công ty với thương hiệu tuyển dụng mạnh tìm thấy các ứng viên chất lượng nhiều hơn 50%, tuyển dụng nhanh hơn từ 1 đến 2 lần và giảm 50% chi phí cho mỗi lần tuyển dụng. Do đó, để thu hút được các ứng viên tài năng trên thị trường lao động, nhà tuyển dụng cần phải xây dựng thương hiệu riêng cho mình là điều vô cùng thiết yếu. Tuy nhiên, cũng cần phải đầu tư tài chính và thời gian để xây dựng một thương hiệu nhà tuyển dụng thật vững mạnh. Thương hiệu nhà tuyển dụng có sức khỏe tốt thể hiện ra bên ngoài bằng những hình ảnh doanh nghiệp thông qua các mạng xã hội như Linkedin, Facebook, Zalo… chính là nơi để mỗi cán bộ nhân viên thể hiện khả năng làm đại sứ thương hiệu nơi mà họ có thể kể câu chuyện về nơi họ đang làm việc thông qua các nền tảng công nghệ.

Tại Việt Nam, khối doanh nghiệp tư nhân vốn ít có sức hấp dẫn đối với các nhân sự tài năng do tâm lý của người Việt Nam thích sự ổn định và thu nhập cao. Hơn nữa, nhiều người lao động cũng có tâm lý "sính ngoại" hay tâm lý "khoe mẽ" nên họ mong muốn tìm đến các doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI). Tuy nhiên, trong một vài năm gần đây, tâm lý "sính ngoại" của người lao động Việt Nam cũng đang có xu hướng thay đổi. Khu vực tư nhân đang trở nên hấp dẫn hơn với nhiều tên tuổi doanh nghiệp lớn đang tạo ra rất nhiều việc làm cho người lao động. Chính vì vậy, việc nghiên cứu về thương hiệu nhà tuyển dụng trong khối doanh nghiệp tư nhân và tập trung vào một số thương hiệu lớn có thể mang lại những hàm ý hữu ích cho các doanh nghiệp tư nhân có quy mô vừa và nhỏ tham khảo trong tương lai.

Song thực tế cho thấy các nghiên cứu về thương hiệu nhà tuyển dụng và thu hút nhân sự tài năng còn tương đối ít ở Việt Nam. Các nghiên cứu trước đây về quản trị nhân sự tài năng thường chỉ tập trung ở các quốc gia phát triển như Mỹ, Anh Quốc, Úc và một số quốc gia Châu Âu khác và thường không đề cập đến thương hiệu nhà tuyển dụng như một công cụ để thu hút nhân tài cho tổ chức. Vì vậy, bài viết bàn về thương hiệu nhà tuyển dụng và vai trò của nó trong thu hút nhân tài trong bối cảnh khối doanh nghiệp tư nhân tại

Việt Nam. Bài viết lựa chọn một doanh nghiệp tư nhân điển hình để nghiên cứu là Tập đoàn Vàng bạc Đá quý DOJI (gọi tắt là Tập đoàn DOJI). Bài viết thu thập dữ liệu để minh họa, phân tích và gợi mở các giải pháp thu hút nhân sự tài năng trong khối doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam trên cơ sở tham khảo các bài học từ Tập đoàn DOJI.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Nhân sự tài năng

Khái niệm "tài năng" có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp, là *"talanton",* có nghĩa là gánh nặng không thể chịu đựng được đối với một người (Balcerzyk & Balcerzyk, 2018). Theo cách hiểu đó, Sivertzen và cộng sự (2013) cho rằng những người tài năng thể hiện thành tích cao hơn mức trung bình, truyền cảm hứng cho những người khác đạt được kết quả vượt trội, hiểu được các năng lực và giá trị cốt lõi của tổ chức. Có nhiều định nghĩa về thuật ngữ "nhân tài" hay "nhân sự tài năng" trong các tài liệu nghiên cứu về quản lý. Các cụm danh từ như "nhân viên chủ chốt", "nhân viên có tiềm năng phát triển cao" và "nhân viên có kết quả trên trung bình" thường được sử dụng trong các nghiên cứu khoa học liên quan đến nhân sự tài năng. Vì vậy, việc mất đi những nhân sự tài năng sẽ làm giảm sự tăng trưởng của tổ chức vì tác động lớn của họ đối với hiệu suất hiện tại và tương lai của tổ chức (Ingram, 2016).

2.2. Thương hiệu nhà tuyển dụng

Trong nghiên cứu lần đầu bởi Ambler và Barrow (1996), thương hiệu nhà tuyển dụng được xác định là tổng hợp của "gói lợi ích" về kinh tế và tâm lý thông qua các chính sách đãi ngộ trong công việc. Theo Botha và cộng sự (2011), thương hiệu nhà tuyển dụng (employer brand) được định nghĩa như là "danh tiếng của tổ chức với tư cách là một nhà tuyển dụng". Nói một cách khác, thương hiệu nhà tuyển dụng là một khái niệm ý chỉ cảm nhận của các nhân viên hiện tại và tiềm năng của một tổ chức như là một nơi tuyệt vời để làm việc (Kimpakorn & Tocquer, 2009; McLeod, 2013). Tán đồng với quan điểm này, O'Sullivan (2017) cũng cho rằng thương hiệu nhà tuyển dụng là "một hình ảnh cho thấy tổ chức như là một nơi tuyệt vời để làm việc".

Đi đôi với định nghĩa là khái niệm về xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng (employer branding). Xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng là một quá trình truyền tải một hình ảnh về "một nơi tuyệt vời" để làm việc đến các nhóm đối tượng liên quan. Backhaus và Tikoo (2004) định nghĩa xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng là "quá trình xây dựng bản sắc nhà tuyển dụng độc đáo và dễ nhận biết", và "thương hiệu nhà tuyển dụng" là khái niệm giúp phân biệt công ty với các đối thủ cạnh tranh. Gắn với những giá trị tinh thần, xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng là một quá trình "kể chuyện" giúp tạo đòn bẩy nâng cao hình ảnh của nhà tuyển dụng và giúp kết nối nhà tuyển dụng đến gần hơn với nguồn ứng viên. Khi đã xây dựng thành công thương hiệu nhà tuyển dụng thì doanh nghiệp đó sẽ tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh và có thể thu hút, giữ chân nhân tài một cách hiệu quả nhất.

Do đó, trong nghiên cứu này, thương hiệu nhà tuyển dụng được hiểu theo quan điểm của Schlager và cộng sự (2011), đó là một "nơi làm việc" trong mắt nhân viên hiện tại và tương lai, khẳng định giá trị của mô hình EVP (Employee Value Proposition) là một tập hợp các thuộc tính, lợi ích riêng biệt mà doanh nghiệp có được để tạo động lực cho ứng viên tiếp cận vào doanh nghiệp và nâng cao khả năng duy trì và gắn bó của nhân viên hiện tại với doanh nghiệp thông qua thương hiệu nhà tuyển dụng.

2.3. Các yếu tố cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng

Thương hiệu nhà tuyển dụng là một khía cạnh quan trọng của chiến lược tổ chức, ảnh hưởng đến cách nhân viên tiềm năng và hiện tại nhận thức về một công ty như một nhà tuyển dụng. Theo Berthon và cộng sự (2005), thương hiệu nhà tuyển dụng bao gồm năm khía cạnh chính: Giá trị quan tâm, Giá trị xã hội, Giá trị kinh tế, Giá trị phát triển và Giá trị ứng dụng. Các khía cạnh này phản ánh các thuộc tính thu hút cá nhân đến với một công ty. Giá trị quan tâm nhấn mạnh đến sự đổi mới và các hoạt động làm việc thú vị. Giá trị xã hội đề cập đến môi trường làm việc, nhấn mạnh đến tình đồng chí và tinh thần đồng đội. Giá trị kinh tế liên quan đến lương, phúc lợi và sự an toàn việc làm. Giá trị phát triển tập trung vào sự phát triển nghề nghiệp và nâng cao kỹ năng, trong khi giá trị ứng dụng thì liên quan đến việc nắm bắt cơ hội áp dụng kiến thức và chuyển giao kỹ năng vào các môi trường khác.

Theo Berthon và cộng sự (2005), văn hóa doanh nghiệp là một phần tất yếu của thương hiệu nhà tuyển dụng. Văn hóa công ty bao gồm sứ mệnh, giá trị và môi trường làm việc của tổ chức. Một nền văn hóa tích cực thu hút nhân tài phù hợp với bản chất của công ty và thúc đẩy sự hài lòng của nhân viên. Ví dụ, các tổ chức như Google và Salesforce nổi tiếng với các nền văn hóa thúc đẩy sự đổi mới và phúc lợi của nhân viên.

Tương tự, Saini và cộng sự (2014) đã mở rộng các ý tưởng này bằng cách kiểm tra ảnh hưởng của thương hiệu nhà tuyển dụng đối với việc thu hút các ứng viên tiềm năng. Nghiên cứu của họ nhấn mạnh tầm quan trọng của danh tiếng của tổ chức, đặc điểm công việc và văn hóa tổ chức trong việc định hình nhận thức về thương hiệu nhà tuyển dụng. Họ phát hiện ra rằng các tổ chức có danh tiếng tích cực, mạnh mẽ và các thuộc tính công việc hấp dẫn có nhiều khả năng thu hút nhân tài hơn.

Bên cạnh đó, Sivertzen và cộng sự (2013) tập trung vào tác động của "mạng xã hội" đối với thương hiệu nhà tuyển dụng, cho rằng giá trị thương hiệu nhà tuyển dụng chịu ảnh hưởng đáng kể bởi giao tiếp trực tuyến. Họ đề xuất rằng khả năng hiển thị và tương tác của tổ chức trên các nền tảng xã hội sẽ nâng cao nhận thức về "uy tín, sức hấp dẫn và tính hợp pháp". Điều này củng cố tầm quan trọng của giao tiếp minh bạch và chân thực.

Cơ hội đào tạo và phát triển rất quan trọng đối với tất cả các thế hệ trong lực lượng lao động, nhưng đặc biệt là đối với những người trẻ tuổi đang ở giai đoạn đầu sự nghiệp. Đây là một đặc điểm quan trọng của thương hiệu nhà tuyển dụng (Cascio & Graham, 2016).

Tổng hợp các nghiên cứu cho thấy các yếu tố cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng, bao gồm: (1) Phong cách lãnh đạo; (2) Văn hóa doanh nghiệp; (3) Danh tiếng công ty; (4) Tính thú vị trong công việc; (5) Chính sách đãi ngộ phúc lợi; (6) Cơ hội đào tạo và phát triển.

2.4. Vai trò của thương hiệu nhà tuyển dụng trong thu hút nhân sự tài năng

Ngày nay, thu hút và giữ chân những nhân sự tài năng có tiềm năng đại diện cho một tài sản thực sự và đảm bảo sự thành công của các tổ chức là một điều mang tính bắt buộc trong thị trường lao động có tính cạnh tranh cao (Chiţu, 2020). Tầm quan trọng của hình ảnh của nhà tuyển dụng đã tăng lên trong hai thập kỷ qua, được tạo ra bởi sự cạnh tranh gia tăng giữa các tổ chức muốn thu hút những tài năng trẻ giỏi nhất, muốn duy trì các nhà lãnh đạo tiềm năng trong tương lai của họ (Hoffmann, 2016; Srivastava & Bhatnagar, 2010).

Hiện nay, một điều cực kỳ quan trọng với các ứng viên là có mọi thông tin họ cần về các tổ chức mà họ quan tâm. Họ tìm kiếm thông tin trên mạng xã hội và tham khảo ý kiến của những nhân viên khác, hình thành ý kiến trước khi nộp đơn xin việc vào một tổ chức. Các tổ chức cũng đang tìm kiếm những nhân viên có tính cách và giá trị phù hợp với các giá trị của tổ chức. Mối tương quan giữa nhân viên với triết lý kinh doanh có tầm quan trọng lớn trong việc phát triển doanh nghiệp. Do vậy, để một tổ chức có khả năng cạnh tranh và có thể thu hút được những nhân tài tốt nhất, cần phải có sự hiện diện hoàn hảo trên mạng xã hội. Một tổ chức cũng rất quan trọng khi chú ý đến nhận thức mà mình tạo ra trong tâm trí của những nhân viên tài năng, cũng như những nhân viên tiềm năng.

Mục tiêu cốt lõi của bất kỳ chiến lược phát triển thương hiệu nhà tuyển dụng nào là đạt được hình ảnh đầy đủ trong số những nhân viên hiện tại và nhân viên tiềm năng. Hình ảnh đầy đủ này bao gồm mọi thứ, từ kỳ vọng kinh tế đến cơ hội thăng tiến và từ điều kiện làm việc đến uy tín của tổ chức (Molinero, 2020).

Tuy nhiên, các đặc điểm của thương hiệu tổ chức vẫn quan trọng ngay cả sau khi thu hút được nhân tài mới. Đồng thời, điều rất quan trọng là phải tính đến kỳ vọng mà nhân viên dành cho tổ chức. Theo đó, các chiến lược xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng phải tính đến không chỉ các đặc điểm cụ thể của thương hiệu mà còn cả kỳ vọng của nhân viên.

3. Thực tiễn thu hút nhân sự tài năng qua thương hiệu nhà tuyển dụng: nghiên cứu tình huống Tập đoàn DOJI

3.1. Sơ lược về Tập đoàn DOJI

Tập đoàn DOJI, tiền thân là Công ty Phát triển Công nghệ và Thương mại TTD được thành lập ngày 28/07/1994. Vào thời điểm những năm 90 của thế kỉ 20, Công ty TTD chính là doanh nghiệp tiên phong trong hoạt động chuyên sâu về khai thác đá quý, chế tác cắt mài và xuất khẩu đá quý ra thị trường quốc tế, vốn là một lĩnh vực vô cùng mới mẻ tại Việt Nam. TTD trở thành Công ty đầu tiên đã đưa ra thị trường quốc tế sản phẩm đá Ruby sao Việt Nam với thương hiệu Việt Nam Star Ruby - VSR. Kể từ đó, Công ty được mệnh danh là ông hoàng Ruby sao của thế giới, đưa Việt Nam được khắc họa như một điểm sáng trên bản đồ Đá quý quốc tế. Năm 2007, để kiện toàn bộ máy, Công ty TTD chính thức đổi tên thành Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý & Đầu tư Thương mại DOJI. Năm 2009, để kiện toàn bộ máy cho giai đoạn chiến lược phát triển mới, DOJI đã tiến hành tái cấu trúc và chính thức trở thành Tập đoàn Vàng bạc Đá quý DOJI, hoạt động theo mô hình Công ty Mẹ - Con.

Tập đoàn DOJI không ngừng phát triển vượt trội trong những lĩnh vực bản lề về Vàng bạc Đá quý (trải dài từ các hoạt động Khai thác Mỏ, Chế tác cắt mài Đá quý, Sản xuất hàng Trang sức; Kinh doanh Vàng miếng; Xuất nhập khẩu và mua bán Vàng trang sức mỹ nghệ; Mở rộng hệ thống chuỗi các Trung tâm Vàng bạc Trang sức trên khắp cả nước và mở rộng đầu tư Bất động sản, các khu dự án tiềm năng, đầu tư trong lĩnh vực du lịch, lấn sân sang lĩnh vực Tài chính Ngân hàng và tái cơ cấu thành công Ngân hàng TMCP TPBank.

Tính đến nay, Tập đoàn DOJI có 15 Công ty thành viên hoạt động theo mô hình Công ty Mẹ - Con, 5 Công ty liên kết góp vốn và 61 Chi nhánh, gần 200 Trung tâm, Cửa hàng trải dài trên toàn quốc cùng với hơn 400 Đại lý, Điểm bán…, tạo nên hệ thống phân phối sản phẩm phủ khắp hầu hết các vùng miền của

Việt Nam. Vốn chủ sở hữu của Tập đoàn là 5.200 tỉ đồng với tổng tài sản là 15.000 tỉ đồng và tổng số lao động là gần 3.000 cán bộ nhân viên.

Sự vươn lên mạnh mẽ đã đưa Tập đoàn DOJI trở thành doanh nghiệp được Tổ chức đánh giá xếp hạng VNR 500 xếp hạng là Top 10 doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam trong 15 năm (2010 - 2024) và vị trí top 5 trong hàng thập kỷ. Ngoài ra, trong bảng tổng sắp các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế, DOJI thăng hạng liên tục và hiện nay đứng thứ 21 trong số 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam.

3.2. Phân tích thực trạng thương hiệu nhà tuyển dụng DOJI

Để phân tích và đánh giá thực trạng thương hiệu nhà tuyển dụng Tập đoàn DOJI, nhóm nghiên cứu tiến hành khảo sát lấy ý kiến của người lao động đang làm việc tại Tập đoàn DOJI từ 3 tháng trở lên và người lao động đang làm việc trong các doanh nghiệp khác nhưng có mối quan hệ hợp tác kinh doanh với Tập đoàn DOJI.

Nhóm tác giả xây dựng phiếu khảo sát trực tuyến theo 6 nhóm yếu tố cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng như đã trình bày trong mục 2.3. Đối với nhóm cán bộ nhân viên (CBNV) Tập đoàn DOJI, phiếu khảo sát được gửi qua hòm thư điện tử đến toàn bộ nhân viên, cán bộ quản lý của Tập đoàn thông. Đối với CBNV ngoài Tập đoàn DOJI, phiếu khảo sát được gửi đến bộ phận nhân sự của các doanh nghiệp đối tác và đề nghị bộ phận này hỗ trợ gửi đường link phiếu khảo sát đến các nhân viên, cán bộ quản lý của công ty. Sau 2 tháng tiến hành khảo sát, nhóm nghiên cứu thu về 485 phiếu hợp lệ để tiến hành phân tích.

3.2.1. Đánh giá về phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo chính là một trong những nhân tố quan trọng xây dựng nên thương hiệu nhà tuyển dụng DOJI. Tại DOJI, lãnh đạo là người định hướng chiến lược, tạo ảnh hưởng và truyền cảm hứng cho toàn bộ

Bảng 1: *Mức độ đồng ý về Phong cách lãnh đạo*

Ký hiệu	Tiêu chí	Giá trị trung bình		
		CBNV DOJI	CBNV ngoài DOJI	Trung bình
PC1	Lãnh đạo DOJI truyền cảm hứng	3.80	3.70	3.75
PC2	Lãnh đạo DOJI trao quyền cho nhân viên	3.90	3.98	3.94
PC3	Lãnh đạo DOJI có khả năng gắn kết nhân viên tốt	3.92	3.76	3.84
PC4	Lãnh đạo DOJI luôn nhìn nhận các vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau	3.86	3.70	3.78
PC5	Lãnh đạo DOJI có chuyên môn tốt	3.92	3.76	3.84
	Phong cách lãnh đạo	**3.88**	**3.78**	**3.83**

(Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả)

nhân viên từ đó hướng mọi người hành động vì mục tiêu phát triển chung của tổ chức. Đối với các DOJIer, lãnh đạo không chỉ là người dẫn dắt chỉ đường mà còn là người cộng sự, đồng hành cùng cán bộ nhân viên.

Đối với DOJI, những đặc điểm của một nhà lãnh đạo tốt bao gồm:

- Là người xây dựng sứ mệnh và tầm nhìn cho tổ chức
- Là người định hướng, hoạch định các chiến lược phù hợp trong từng giai đoạn phát triển của tổ chức
- Là người định hình mô hình tổ chức, tri thức, văn hóa và con người của tổ chức
- Là người truyền cảm hứng và tạo ảnh hưởng nhằm tối ưu hiệu suất mà các thành viên có thể mang lại.

Đối với toàn thể cán bộ nhân viên DOJI đánh giá Ban Lãnh đạo Tập đoàn đã xây dựng một hình ảnh người lãnh đạo chuyên nghiệp: Tâm - Tầm - Tài trong mắt của họ và tạo hình ảnh tốt đẹp đối với các đối tác, đơn vị hữu quan bên ngoài.

Để đánh giá khía cạnh phong cách lãnh đạo, tác giả khảo sát trên 5 yếu tố, từ đó kết quả trung bình (TB) cho yếu tố này là 3.83/5. Đáng chú ý là đối với CBNV DOJI thì trong 5 chỉ tiêu đánh giá về lãnh đạo thì 2 chỉ tiêu có cùng điểm số cao nhất (3.92) là "lãnh đạo có chuyên môn tốt" và "lãnh đạo có khả năng gắn kết nhân viên tốt". Tuy nhiên, 2 chỉ tiêu này thì chưa được đánh giá ở mức cao từ góc nhìn của những người bên ngoài DOJI nên điểm trung bình chung của PC3 và PC5 thì lại chỉ ở mức 3.84, xếp hạng thứ 2 sau chỉ tiêu "trao quyền cho nhân viên" (PC2). Kết quả này có thể được lý giải bởi thực tế là lãnh đạo DOJI là những người khiêm nhường, không thích phô trương. Do vậy, các nhân viên bên ngoài ít có dịp tiếp xúc với các lãnh đạo DOJI sẽ không có nhiều thông tin để đánh giá. Còn những người làm việc trực tiếp tại DOJI và trong đó có những cán bộ nhân viên lâu năm đều thể hiện sự kính trọng và hâm mộ với tài năng các nhà lãnh đạo của họ.

3.2.2. Đánh giá về văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa DOJI là chất keo gắn kết người DOJI, thúc đẩy mỗi người DOJI làm việc hăng say và cống hiến nhiều hơn cho sự phát triển của Công ty. Song hành cùng chiến lược phát triển kinh doanh, Tập đoàn DOJI còn đặt yếu tố văn hóa doanh nghiệp là thành phần cốt lõi để duy trì và phát triển doanh nghiệp, chỉ có văn hóa doanh nghiệp là tồn tại mãi mãi để quyết định mọi thắng lợi cho doanh nghiệp trong hiện tại và tương lai. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp là vấn đề được DOJI đặc biệt quan tâm, trong 28 năm xây dựng và phát triển, nhiều truyền thống và giá trị tốt đẹp đã hình thành, đưa DOJI trở thành một Công ty có nhiều nét văn hóa đặc sắc và độc đáo, là niềm tự nào của mỗi người DOJI đã đóng góp vào thành công của DOJI hôm nay.

Văn hóa DOJI trước hết là văn hóa ứng xử DOJI, là tinh thần mà người DOJI luôn hướng tới: người DOJI cần "Năng động - Sáng tạo - Đồng đội". Các giá trị văn hóa truyền thống tốt đẹp của DOJI được tuyên truyền, lưu giữ và phát triển thông qua các sách sử ký văn hóa doanh nghiệp, các nội san DOJI INSIGHT, phim ảnh, đĩa CD, các tác phẩm văn thơ, hội họa, các lễ hội truyền thống, phong trào văn hoá, thể thao, các hoạt động đoàn thể.

Theo kết quả khảo sát, nhân viên trong nội bộ DOJI đang đánh giá tốt về yếu tố "Văn hóa doanh nghiệp" với điểm TB là 4.17/5, còn điểm số TB chung của cả 2 nhóm đối tượng khảo sát là 4.02. Kết quả đánh giá này phản ánh thực tế là văn hóa doanh nghiệp của DOJI đã được truyền tải đến cán bộ nhân viên tối đa và những hoạt động này đã truyền thông khá

Bảng 2: *Mức độ đồng ý về Văn hóa doanh nghiệp*

Ký hiệu	Tiêu chí	Giá trị trung bình		
		CBNV DOJI	CBNV ngoài DOJI	Trung bình
VH1	Nhân viên chú trọng tới làm quen với công việc vì có được những công việc có tính thú vị	4.36	4.32	4.34
VH2	Phong cách làm việc chuyên nghiệp	4.16	3.78	3.97
VH3	Những mục tiêu và kế hoạch đặt ra đều hướng tới đạt được chiến lược	4.04	3.68	3.86
VH4	Nhân viên nhất quán về nguyên tắc, chuẩn mực, giá trị của tổ chức	4.04	3.57	3.805
VH5	Các mục tiêu được điều chỉnh phù hợp với các cấp khác nhau	4.26	4.00	4.13
	Văn hóa doanh nghiệp	**4.17**	**3.87**	**4.02**

(Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả)

tốt ra bên ngoài nên không có sự chênh lệch quá nhiều giữa điểm số đánh giá của CBNV nội bộ và bên ngoài.

3.2.3. Đánh giá về danh tiếng công ty

Trải qua hơn 28 năm thành lập và phát triển Tập đoàn DOJI ghi dấu ấn 3 năm liên tiếp giữ vững vị thế thứ 3 và hơn 1 thập kỷ nằm trong Top 5 Doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam. Theo dữ liệu của Vietnam Finance, trong giai đoạn 2018 - 2020, tài sản của Tập đoàn DOJI liên tục được bồi đắp một cách đầy ấn tượng, từ 6.414,8 tỷ đồng (2018) lên 8.849,7 tỷ đồng (2019) và đạt 9.083 tỷ đồng vào năm 2020. Tập đoàn DOJI khẳng định vị thế đầu ngành trang sức vàng bạc đá quý trong bảng các bảng xếp hạng danh giá. Tiêu biểu là trong năm 2021 Tập đoàn DOJI đã vươn lên vị trí thứ 2 trong Top 10 công ty Bán lẻ uy tín theo kết quả nghiên cứu độc lập của Vietnam Report dựa trên 3 tiêu chí: Năng lực tài chính thể hiện trên báo cáo tài chính năm gần nhất; Uy tín truyền thông được đánh giá bằng phương pháp Media Coding - mã hóa các bài viết về công ty trên các kênh truyền thông có ảnh hưởng. Đặc biệt, DOJI là thương hiệu dẫn đầu ngành Trang sức, Vàng bạc đá quý, khẳng định vị thế tiên phong trên thị trường. Bên cạnh đó, kết quả khảo sát của nhóm tác giả đối với CBNV của Tập đoàn DOJI và CBNV bên ngoài cũng thể hiện khá rõ sự nổi tiếng của công ty trên thị trường lao động với kết quả cụ thể trong Bảng 3 sau.

Theo kết quả khảo sát trên, trong 6 tiêu chí khảo sát, yếu tố danh tiếng công ty được đánh giá ở mức 3.74/5 trong nội bộ và 3.70/5 với ứng viên bên ngoài. Kết quả nghiên cứu cho

Bảng 3: *Mức độ đồng ý về Danh tiếng công ty*

Ký hiệu	Tiêu chí	Giá trị trung bình		
		CBNV DOJI	CBNV ngoài DOJI	Trung bình
DT1	DOJI là tập đoàn có doanh thu lớn	3.90	3.74	3.82
DT2	Chất lượng dịch vụ khách hàng đảm bảo	3.54	3.64	3.59
DT3	DOJI ứng dụng công nghệ số vào sản xuất, kinh doanh	3.74	3.72	3.75
DT4	DOJI tiên phong dẫn dắt thị trường vàng bạc, đá quý	3.74	3.6	3.67
DT5	Nhân viên tự hào khi nói rằng họ làm việc tại DOJI	3.78	3.78	3.76
	Danh tiếng công ty	**3.74**	**3.70**	**3.72**

(Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả)

thấy có sự nhất trí tương đối cao giữa hai đối tượng này trong việc đánh giá danh tiếng, quy mô và uy tín của DOJI trên thị trường. Trong đó, có 2 yếu tố "DOJI là tập đoàn có doanh thu lớn" và "Nhân viên tự hào khi nói rằng họ làm việc tại DOJI" đều được đánh giá cao bởi nhân viên nội bộ và người lao động bên ngoài DOJI.

3.2.4. Đánh giá về tính thú vị trong công việc

Tính thú vị trong công việc là yếu tố quan trọng trong thương hiệu nhà tuyển dụng DOJI. Với việc phân công công việc cụ thể, rõ ràng bằng việc: Phân công, giao việc và giám sát thực hiện cụ thể cho từng hạng mục công việc, từ đó, đánh giá, đo lường hiệu quả sau khi thực hiện; Ủy quyền, ủy thác cho cấp dưới nhằm tăng quyền chủ động trong công việc; Kèm cặp, huấn luyện tại chỗ.

Được các Cán bộ nhân viên tại DOJI nhận định các công việc có tính chất thú vị nhất là thường xuyên được cập nhật kiến thức mới, những yêu cầu đòi hỏi cao trong công việc để đáp ứng sự thay đổi liên tục trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Người lao động luôn được yêu cầu mức độ công việc cao nhất từ quản lý trực tiếp và được đánh giá là có nhiều thách thức. Theo phỏng vấn trực tiếp từ Phó Giám đốc khối Nguồn nhân lực, tính tuân thủ kỷ luật về thời gian làm việc luôn được đề cao và quan trọng hơn là đảm bảo chất lượng công việc chứ không theo thời giờ. Hệ thống mô tả công việc, chức năng nhiệm vụ được xây dựng và triển khai bài bản, đảm bảo cụ thể, rõ ràng cho từng vị trí chức danh về chức năng, nhiệm vụ và kết quả cần đạt được. Tuy nhiên, hệ thống mô tả công việc cũng khiến cho việc triển khai công việc của người lao động còn dập khuôn, thiếu tính linh hoạt.

Trong các khía cạnh khảo sát, khía cạnh "tính thú vị trong công việc" là khía cạnh thu được nhiều kết quả đánh giá trái chiều, đặc biệt trong nội bộ Tập đoàn DOJI với điểm trung bình 3.47/5. Trong 5 yếu tố khảo sát, có yếu tố "Cơ sở vật chất, trang thiết bị đẹp, hiện đại" được đánh giá với mức điểm cao 3.96/5 (nội bộ) và 4.08/5 (bên ngoài) bởi lẽ DOJI tập trung vào cơ sở vật chất 5* trang thiết bị hạng A với các tòa nhà văn phòng tọa lạc lại trung

Bảng 4: *Mức độ đồng ý về Tính thú vị trong công việc*

Ký hiệu	Tiêu chí	Giá trị trung bình		
		CBNV DOJI	CBNV ngoài DOJI	Trung bình
TV1	DOJI có cơ sở vật chất, trang thiết bị đẹp, hiện đại	3.96	4.08	4.02
TV2	Khối lượng công việc và áp lực công việc tại DOJI là vừa phải	2.88	3.24	3.06
TV3	DOJI đề cao tính sáng tạo của nhân viên trong công việc	3.24	3.63	3.435
TV4	DOJI tạo ra những giá trị lớn và làm cho tôi luôn cảm thấy có động lực sáng tạo	3.46	3.48	3.47
TV5	Môi trường làm việc tại DOJI thân thiện, hòa đồng	3.8	3.76	3.78
	Tính thú vị trong công việc	**3.47**	**3.64**	**3.55**

(Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả)

tâm, cửa ngõ giao thương. Ngược lại, với yêu tố khối lượng công việc vừa phải được đánh giá thấp nhất trong các yếu tố khảo sát. Với điểm khảo sát 2.88 là điểm trung bình đánh giá độ hợp lý của áp lực công việc đối với cán bộ nhân viên DOJI điều này xuất phát từ những đặc thù của ngành vàng bạc trang sức đòi hỏi về độ chính xác và dịch vụ cung cấp tốt nhất cho khách hàng.

3.2.5. Đánh giá về chính sách đãi ngộ, phúc lợi

Chính sách đãi ngộ với nhân viên DOJI luôn là yếu tố quan trọng để xây dựng nên hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng và được Ban lãnh đạo luôn quan tâm trong việc xây dựng chính sách đãi ngộ phù hợp nhất. Chế độ phúc lợi và đãi ngộ của Tập đoàn DOJI được xây dựng hướng tới mục tiêu cung cấp các chế độ nhằm tạo mọi điều kiện cho người lao động an tâm công tác, gắn bó lâu dài và được đảm bảo thụ hưởng các chế độ chính sách phù hợp với Luật lao động, các chế độ theo Thỏa ước Lao động tập thể. Bảng 5 mô tả chi tiết kết quả đánh giá theo từng nhóm đối tượng khảo sát.

Kết quả khảo sát cho thấy "Chính sách đãi ngộ, phúc lợi" được đánh giá với mức điểm trung bình 3.84/5 là điểm số tương đối cao. Cả hai đối tượng bên trong và bên ngoài DOJI đều cho rằng chế độ phúc lợi, đãi ngộ của DOJI đủ hấp dẫn. Có thể thấy hoạt động truyền thông của DOJI khá tốt trong việc đưa ra gói chính sách nhân sự nên được các ứng viên đánh giá số điểm cao hơn. Kết quả phân tích 3 nhóm vị trí công việc cho thấy có sự khác nhau về ý kiến giữa các vị trí công việc. Nhóm vị trí cấp cao như trưởng phòng, giám đốc trở lên có sự hài lòng và đánh giá cao hơn

Bảng 5: *Mức độ đồng ý về chính sách đãi ngộ, phúc lợi*

Ký hiệu	Tiêu chí	Vị trí công việc	Giá trị trung bình		
			CBNV DOJI	CBNV ngoài DOJI	Trung bình
ĐN1	DOJI mang lại mức lương cạnh tranh	Chuyên viên/Nhân viên	3.50	3.52	3.51
		Trưởng nhóm/Trưởng trung tâm	3.40	3.48	3.44
		Trưởng phòng/Giám đốc trở lên	3.79	3.69	3.74
		Trung bình	3.56	3.56	3.56
ĐN2	DOJI có cơ chế tăng lương tốt, thưởng hấp dẫn cho cán bộ nhân viên	Chuyên viên/Nhân viên	3.80	3.60	3.70
		Trưởng nhóm/Trưởng trung tâm	3.75	3.66	3.71
		Trưởng phòng/Giám đốc trở lên	3.88	3.47	3.68
		Trung bình	3.81	3.58	3.69
ĐN3	DOJI mang lại gói đãi ngộ phi tài chính hấp dẫn (bảo hiểm PVI, tập gym,…)	Chuyên viên/Nhân viên	3.9	3.39	3.75
		Trưởng nhóm/Trưởng trung tâm	3.87	4.27	4.07
		Trưởng phòng/Giám đốc trở lên	4.03	3.89	3.96
		Trung bình	3.93	3.85	3.93
ĐN4	DOJI mang lại mức thu nhập ổn định và đảm bảo cho cán bộ nhân viên	Chuyên viên/Nhân viên	4.00	3.25	3.63
		Trưởng nhóm/Trưởng trung tâm	4.3	3.88	4.09
		Trưởng phòng/Giám đốc trở lên	4.5	3.77	4.14
		Trung bình	4.27	3.63	3.95
ĐN5	DOJI tạo ra cơ hội thấy an toàn trong công việc	Chuyên viên/Nhân viên	4.3	3.69	4.00
		Trưởng nhóm/Trưởng trung tâm	4.5	3.59	4.05
		Trưởng phòng/Giám đốc trở lên	4.5	3.72	4.11
		Trung bình	4.43	3.67	4.05
	Chính sách đãi ngộ, phúc lợi		**4.00**	**3.66**	**3.84**

(Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả)

là nhóm nhân viên cấp thấp. Việc này cũng có thể giải thích bởi Ban lãnh đạo tập trung hơn vào phân khúc cán bộ quản lý cấp cao để đưa ra các quyết sách chiến lược hơn.

3.2.6. Đánh giá về cơ hội đào tạo và phát triển

Tại DOJI, tri thức được coi là nguồn lực tiềm ẩn để tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. Tri thức chịu tác động của chiến lược, văn hóa doanh nghiệp, môi trường làm việc và hoạt động đổi mới sáng tạo của Tập đoàn.

Tại DOJI, hoạt động đào tạo được tổ chức, thực hiện một cách bài bản, thường xuyên, liên tục. Các chương trình và hoạt động đào tạo cho CBNV được xây dựng dựa trên khung năng lực của từng vị trí và nhu cầu đào tạo thực tế của từng đơn vị, bộ phận. Theo đó, Cán bộ nhân viên luôn được Ban Lãnh đạo và các cấp quản lý quan tâm đào tạo, huấn luyện, hướng dẫn; được tiếp thu, trau dồi những kiến thức chuyên môn và kỹ năng chuyên biệt cho từng công việc cũng như kỹ năng mềm cần thiết để nâng cao khả năng làm việc. Ngoài ra, Ban Lãnh đạo Tập đoàn định hướng đẩy mạnh đào tạo cho đội ngũ Cán bộ Quản lý Cấp trung, đây là lực lượng nòng cốt, đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của Tập đoàn thông qua việc tổ chức các chương trình đào tạo dành cho cán bộ quản lý với chủ đề tương đối đa dạng từ kỹ năng quản lý đến văn hóa lễ tiết trong Doanh nghiệp và đời sống hàng ngày với Giảng viên nội bộ là Ban Lãnh đạo Tập đoàn. Nhờ vậy, kết quả đánh giá của CBNV trong và ngoài DOJI về cơ hội đào tạo và phát triển cũng ở mức khá trở lên (xem Bảng 6).

Bảng 6: *Mức độ đồng ý về cơ hội đào tạo và phát triển*

Ký hiệu	Tiêu chí	Giá trị trung bình		
		CBNV DOJI	CNBV ngoài DOJI	Trung bình
PT1	DOJI đem lại cơ hội thăng tiến rõ ràng	3.72	3.82	3.77
PT2	DOJI mang lại cơ hội phát triển nghề nghiệp mở rộng trong tương lai	3.48	3.6	3.54
PT3	DOJI tạo điều kiện để cán bộ nhân viên được tham gia các chương trình đào tạo và phát triển	3.58	3.66	3.62
PT4	Tôi cảm thấy hài lòng với kết quả công việc mà mình đóng góp cho phòng/ban	3.62	3.66	3.64
PT5	Tôi nhận được sự ghi nhận từ người quản lý	3.76	3.76	3.76
	Cơ hội đào tạo và phát triển	**3.63**	**3.70**	**3.67**

(Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả)

Theo kết quả khảo sát, có sự cảm nhận khác nhau của nhân viên trong nội bộ và bên ngoài DOJI về yếu tố Cơ hội đào tạo và phát triển. Bởi lẽ, Tập đoàn DOJI được dẫn dắt chỉ đạo của Ban Lãnh đạo tài hoa và kiệt xuất với những định hướng phát triển rõ ràng, cơ hội mở rộng đa lĩnh vực, ngành nghề tạo ra cơ hội phát triển vô cùng lớn cho cán bộ nhân viên.

3.3. Vai trò của thương hiệu nhà tuyển dụng đến hoạt động thu hút nhân sự tài năng tại Tập đoàn DOJI

Thương hiệu nhà tuyển dụng tại Tập đoàn DOJI được ban lãnh đạo và các cấp quản lý cấp trung trong DOJI đặc biệt coi trọng và được xem là một chiến lược hiệu quả nhằm tăng cường lợi thế cạnh tranh và góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và là yếu tố then chốt giúp thu hút và giữ chân nhân tài một cách hiệu quả, làm giảm chi phí cũng như các rủi ro liên quan đến việc biến động nhân sự cũng như làm tăng uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp.

DOJI hướng đến xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng như là một "Đại gia đình" của toàn thể cán bộ nhân viên DOJI. Từ những ngày đầu đặt nền móng, Ban lãnh đạo DOJI đã xác định một tầm nhìn, sứ mệnh khác biệt, đó là "luôn hướng tới con người và vì con người", "tài sản lớn nhất của DOJI là con người" để tạo ra sức mạnh và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. DOJI đã và đang nắm giữ "bí quyết vàng" để "giữ chân" nhân tài, thu hút nguồn lao động trẻ. Đặc biệt, DOJI là một trong số ít doanh nghiệp lớn có 25% nhân sự có thâm niên trên 10 năm, nhân sự có thâm niên trên 20 năm cũng có thể có tới gần trăm người thông qua các chiến lược phát triển nguồn nhân lực phù hợp với các mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Ban lãnh đạo DOJI chú trọng trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp đầy bản sắc thông qua việc truyền tải đạo đức kinh doanh, đạo đức nghề nghiệp, đặc biệt còn quan tâm, sâu sát đến đời sống hàng ngày của nhân viên. DOJI luôn đề cao môi trường làm việc chuyên nghiệp và có tính gắn kết cao thông qua các hoạt động văn hóa đoàn thể đẩy mạnh tinh thần văn hóa doanh nghiệp và đem đến ngôi nhà chung thứ hai của cán bộ nhân viên DOJI.

Trong 3 năm gần đây, thời gian dịch bệnh kéo dài khiến nhiều doanh nghiệp phải cắt giảm nhân sự, Tập đoàn DOJI vẫn tăng trưởng số lượng nhân sự cho thấy sự phát triển bền vững của Tập đoàn DOJI. Cùng với việc phát triển hệ thống các cửa hàng trang

Bảng 7: *Cơ cấu nhân sự theo thâm niên năm 2022*

(Đơn vị tính: người)

Cơ cấu nhân sự theo thâm niên	Năm 2022
Nhân sự có thời gian làm việc trên 5 năm	851
Nhân sự có thời gian làm việc từ 3 đến 5 năm	476
Nhân sự có thời gian làm việc từ 1 đến 3 năm	1124
Nhân sự có thời gian làm việc dưới 1 năm	479

(Nguồn: Khối Nguồn nhân lực Tập đoàn DOJI)

sức trên toàn hệ thống, mở rộng các công ty thành viên dẫn đến số lượng nhân viên tăng lên. Số lượng cán bộ nhân viên Tập đoàn DOJI từ năm 2020 - 2022 tăng từ 2100 người (năm 2020) đến 2931 người (năm 2022).

Tổng số nhân sự toàn Tập đoàn tính đến năm 2022 là gần 3000 nhân sự, tăng gần 50% so với cùng kỳ năm 2021. Trong đó, gần 30% nhân sự có thâm niên trên 5 năm. Nhiều nhân viên đã gắn bó với công ty từ những ngày đầu thành lập và đang giữ chức vụ quan trọng của Tập đoàn. Điều này cho thấy Tập đoàn đã có những chính sách phúc lợi tốt, khích lệ người lao động gắn bó và cống hiến lâu dài. Trong tổng số CBNV của Tập đoàn, lao động có trình độ chuyên môn cao **c**hiếm tỷ lệ 28,01% (Đại học và sau đại học), nhìn chung đa số những người có trình độ cao là nhân viên khối văn phòng và cấp quản lý. Tỷ lệ nhân viên có trình độ cao chiếm số lượng tương đối trong công ty điều này mang rất nhiều đến sự quyết đoán và phong cách của công ty. Nâng cao được tỷ lệ này hơn nữa đồng nghĩa với việc công ty có thêm đội ngũ lao động giỏi, góp phần định hướng, thúc đẩy sản xuất, kinh doanh làm cho công ty ngày càng phát triển.

4. Hàm ý và một số khuyến nghị

Trong nghiên cứu này, kết quả khảo sát cho thấy trong số 6 yếu tố cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng DOJI, "văn hóa doanh nghiệp" (VH) là yếu tố được đánh giá cao nhất, tiếp theo đó là "chính sách đãi ngộ và phúc lợi" (PL) và "phong cách lãnh đạo" (PC). Yếu tố "cơ hội đào tạo và phát triển" (PT) có điểm số thấp nhất, xếp vị trí thứ 6 trong số các yếu tố, song vẫn có mức điểm TB chung tương đối tốt (> 3.5). Nhìn chung, kết quả nghiên cứu khá tương đồng với các nghiên cứu trước đây tại Việt Nam về thương hiệu tuyển dụng trong một số bối cảnh nghiên cứu khác như nghiên cứu của Mai Thanh Lan và Đỗ Vũ Phương Anh (2020), Nguyễn Tấn Minh (2020a) hoặc Nguyễn Văn Hưng (2022).

Các nghiên cứu về quản trị nhân sự và thương hiệu tuyển dụng trong bối cảnh Việt Nam cho thấy những người tìm việc tại Việt Nam coi trọng phát triển sự nghiệp, danh tiếng của tổ chức và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống khi lựa chọn một nhà tuyển dụng (Nguyễn Thị Anh, 2016; Nguyễn Tấn Minh, 2020; Đỗ Vũ Phương Anh, 2021; Nguyễn Văn Hưng, 2022). Điều này phù hợp với các khuôn khổ thương hiệu nhà tuyển dụng toàn cầu, chẳng hạn như những khuôn khổ do Berthon và cộng sự đề xuất (2005), nhưng có sắc thái cục bộ. Tại Việt Nam, "giá trị xã hội", bao gồm các mối quan hệ tại nơi làm việc và sự gắn kết của nhóm, đóng vai trò nổi bật hơn nữa do văn hóa tập thể (Nguyễn Tấn Minh, 2020b). Ngoài ra, đối với người lao động, ổn định kinh tế và sự đảm bảo việc làm lâu dài là rất quan trọng, phản ánh nền kinh tế đang phát triển nhưng vẫn đang trong giai đoạn mới nổi của Việt Nam.

Một hàm ý chính từ nghiên cứu tình huống Tập đoàn DOJI là các công ty Việt Nam cần nhấn mạnh không chỉ mức lương cạnh tranh mà còn cơ hội phát triển chuyên môn, phát triển tiềm năng lãnh đạo và môi trường làm việc tích cực. Các công ty đầu tư vào đào tạo nhân viên, chương trình cố vấn và các sáng kiến về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) có thể củng cố thương hiệu nhà tuyển dụng của họ và thu hút những người lao động trẻ tuổi tìm kiếm sự nghiệp có mục đích.

Hơn nữa, với quá trình số hóa ngày càng tăng của Việt Nam, sự hiện diện trên phương tiện truyền thông xã hội và tính minh bạch của nhà tuyển dụng tác động đáng kể đến nhận thức về thương hiệu. Chẳng hạn như Sivertzen và cộng sự (2013) đã nêu bật cách phương tiện truyền thông xã hội có thể định hình sức hấp dẫn của nhà tuyển dụng. Theo đó, hàm ý của nghiên cứu này cũng đề xuất các công ty Việt Nam phải chủ động quản lý danh tiếng trực tuyến của mình và thu hút các ứng viên tiềm năng thông qua các nền tảng kỹ thuật số.

Mặc dù đã đạt được một số kết quả nhất định, nghiên cứu này của nhóm tác giả có điểm hạn chế là mới chỉ tập trung vào một trường hợp nghiên cứu cụ thể trong khối doanh nghiệp tư nhận là Tập đoàn DOJI. Do vậy, khả năng suy rộng cho toàn bộ khu vực doanh nghiệp của Việt Nam là thấp. Chính vì vậy, nhóm tác giả khuyến nghị các nghiên cứu trong tương lai sẽ mở rộng quy mô mẫu nghiên cứu để có cái nhìn sâu sắc hơn về thương hiệu nhà tuyển dụng và vai trò của thương hiệu trong thúc đẩy thu hút nhân sự tài năng cho tổ chức.

5. Kết luận

Thương hiệu nhà tuyển dụng đã nổi lên như một yếu tố quan trọng trong thị trường việc làm cạnh tranh của Việt Nam, được thúc đẩy bởi tăng trưởng kinh tế nhanh chóng và nhu cầu ngày càng tăng đối với nhân tài có tay nghề. Nghiên cứu học thuật về thương hiệu nhà tuyển dụng nhấn mạnh tầm quan trọng của nó trong việc thu hút và giữ chân người lao động, đặc biệt là khi các công ty tư nhân Việt Nam cạnh tranh với các tập đoàn đa quốc gia để giành được nhân tài hàng đầu. Có thể nói, thương hiệu nhà tuyển dụng tại Việt Nam không chỉ là một công cụ tuyển dụng mà còn là một tài sản chiến lược giúp tăng cường sự gắn kết và lòng trung thành của lực lượng lao động. Bằng cách liên kết các nỗ lực xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng với các yếu tố văn hóa và kinh tế, các công ty có thể định vị mình là nhà tuyển dụng được lựa chọn, thúc đẩy tăng trưởng bền vững trong một thị trường năng động và không ngừng phát triển. Chính vì vậy, trong tương lai, các doanh nghiệp trong khu vực kinh tế tư nhân của Việt Nam cần chú trọng hơn nữa vấn đề xây dựng, phát triển thương hiệu nhà tuyển dụng, và sử dụng hiệu quả thương hiệu của doanh nghiệp mình như một vũ khí trong cuộc cạnh tranh tìm kiếm nhân sự tài năng cho doanh nghiệp.◆

***Tài liệu tham khảo*:**

Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *150*, 336-344.

Ambler, T. & Barrow (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, *4*(3), 185-206.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(4), 501- 517.

Balcerzyk, R., & Balcerzyk, D. (2018). Talent management in the context of human capital. *European Journal of Service Management*, *28*, 35-46.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, *24*(2), 151-172.

Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, *9*(1), 1-12.

Capelli, P. (2001). Making the most of online recruiting. *Harvard Business Review, 79*(3), 139-146. https://hbr.org/2001/03/making-the-most-of-on-linerecruiting

Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New strategic role for HR: Leading the employer-branding process. *Organization Management Journal*, *13*(4), 182-192.

Chiţu, E. (2020). The Importance of Employer Branding in Recruiting Young Talents. *Postmodern Openings*, *11*(3), 220-230.

Đỗ Vũ Phương Anh (2021). Thương hiệu nhà tuyển dụng trong bối cảnh chuyển đổi số: Nghiên cứu tại Ngân hàng TMCP Tiên Phong, *Tạp chí Kinh tế và Kinh doanh, 1*(1), 20-30.

Hoffmann, M. (2016). L'image de L'employeur et le Recrutement des jeunes Talents. *Marketers*. https://www.marketers.lu/actualites/l-image-de-lemployeur-et-le-recrutement-des-jeunestalents?fbclid=IwAR0K0Sd1swXoLVKxQPW7cwA5DHLRoubrvWOcr2qIgVitZ6ZQ1YElsOBS_94

Ingram, K. L. (2016). Attracting and retaining talented professionals in the Baltic States. *Socialinių mokslų studijos*, *8*(2), 224-232.

Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, *16*(8), 532-544.

Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, *22*(7-8), 695-716.

Mai Thanh Lan, Đỗ Vũ Phương Anh (2020). Các yếu tố ảnh hưởng đến thương hiệu nhà tuyển dụng của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn TP. Hà Nội. *Tạp chí Khoa học Thương mại, 142*, 52-61.

McLeod, C. (2013). *The HR Trailblazer: Unlock the potential of your employer brand*. eBookIt. com.

Molinero, A. (2020). *La importancia del Employer Brandig*. https://www.atisa.es/laimportancia-del-employer-branding/

Nguyễn Tấn Minh (2020). Mối quan hệ giữa sự hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng và hiệu suất công việc của nhân viên: Nghiên cứu các doanh nghiệp ngành dịch vụ tại TP. HCM. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, *46*(4), 190-206.

Nguyễn Thị Anh (2016). *Các yếu tố ảnh hưởng đến thương hiệu nhà tuyển dụng: Trường hợp các doanh nghiệp ngành công nghệ thông tin tại TP. HCM.* Luận văn thạc sĩ

ngành Quản trị kinh doanh. Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

Nguyễn Văn Hưng (2022). *Thương hiệu nhà tuyển dụng – Công ty cổ phần Ô tô Trường Hải*. Luận văn thạc sĩ ngành Quản trị nhân lực. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, *48*(1/2), 218-236.

Saini, G. K., Rai, P., & Chaudhary, M. K. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?. *Journal of Brand Management*, *21*(2), 95-111.

Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, *25*(7), 497-508.

Sivertzen, A. M., Nilsen, E. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Products & Brand Management*, 7, 473-483.

Špoljarić, A., & Ozretić Došen, Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, *28*(4), 671-682.

Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *Vision*, *14*(1-2), 25-34.

O'Sullivan, J. (2017). *Employer Branding-A valuable tool for attraction and retention in Irish organisations?* Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, *26*(1-2), 56-73.

Summary

This article presents the results of a study on employer brand and talented employee acquisition in the private sector in Vietnam. The analytical framework of this study includes 6 elements constituting employer brand with 30 criteria compiled from previous studies on employer branding in developed economies. We chose DOJI Gold and Gemstone Group as a typical case study. Data to assess DOJI employer brand were collected from 485 employees working at DOJI Group and companies that are business partners or suppliers of DOJI. The results of the DOJI employer brand assessment show that "corporate reputation" is the most highly rated factor, followed by "corporate culture" and "leadership style". Our research results reveal some recommendations for private enterprises in Vietnam to refer to good practices from DOJI Group in developing employer brand and using it as a tool to attract talented personnel in the future.