

Kinh nghiệm định vị thương hiệu nhà tuyển dụng của các doanh nghiệp dịch vụ trên thế giới và bài học cho các doanh nghiệp du lịch tại Việt Nam

Nguyễn Thị Minh Hà¹

Ngày nhận bài: 11/02/2026 | Ngày gửi phản biện: 04/3/2026 | Ngày duyệt đăng: 26/3/2026

Tóm tắt: Nguồn nhân lực có vai trò quyết định đối với sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp dịch vụ, đặc biệt trong bối cảnh môi trường kinh doanh có nhiều biến động và đặc điểm của chất lượng dịch vụ là phụ thuộc nhiều vào năng lực của nhân viên. Những kinh nghiệm định vị thương hiệu nhà tuyển dụng của các doanh nghiệp trên thế giới cho thấy định vị thương hiệu nhà tuyển dụng có vai trò quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực. Các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam cần tập trung lựa chọn giá trị phù hợp để tập trung đầu tư phát triển và định vị thương hiệu nhà tuyển dụng phù hợp với chiến lược và mô hình kinh doanh của doanh nghiệp.

Từ khóa: Kinh nghiệm, định vị, thương hiệu, nhà tuyển dụng, dịch vụ.

Experiences in Employer Branding from Service Businesses Worldwide and Lessons for Tourism Businesses in Vietnam

Abstract: Human resources play a decisive role in the survival and development of service businesses, especially in a volatile business environment where service quality heavily depends on employee capabilities. Experiences in employer branding from businesses worldwide show that employer branding plays a crucial role in human resource management. Vietnamese service businesses need to focus on selecting appropriate values to invest in and develop an employer brand that aligns with their business strategy and model.

Keywords: Experience, positioning, brand, employer, service.

1. Đặt vấn đề

Thương hiệu nhà tuyển dụng đóng vai trò then chốt trong việc định hình khả năng thu hút, gắn kết và giữ chân nguồn nhân lực của một doanh nghiệp. Trong bối cảnh môi trường kinh doanh thay đổi không ngừng và khoa học công nghệ phát triển nhanh chóng thì định vị thương hiệu nhà tuyển dụng là cách thức hữu hiệu để tạo nên lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp trên thị trường lao động; đặc biệt là các doanh nghiệp dịch vụ vì chất lượng dịch vụ phụ thuộc đáng kể vào sự tương tác giữa nhân viên và khách hàng. Bài viết này phân tích kinh nghiệm định vị thương hiệu nhà tuyển dụng của các doanh nghiệp dịch vụ trên thế giới và từ đó rút ra bài học cho các doanh nghiệp dịch vụ tại Việt Nam.

2. Cơ sở lý luận về định vị thương hiệu nhà tuyển dụng

Thương hiệu là một khái niệm phổ biến trong lĩnh vực marketing dùng để chỉ tập hợp các nhận thức trong tâm trí người tiêu dùng về một sản phẩm. Theo Hiệp hội Marketing Hoa Kỳ, thương hiệu là “một tên gọi, thuật ngữ, dấu hiệu, biểu tượng hoặc thiết kế, hoặc sự kết hợp của chúng, nhằm mục đích nhận diện hàng hóa và dịch vụ của một người bán hoặc nhóm người bán và để phân biệt chúng với hàng hóa và dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh”. Thương hiệu là công cụ hiệu quả để thuyết phục người tiêu dùng mua một sản phẩm nhất định và tạo ra sự gắn kết của người tiêu dùng với bản sắc doanh nghiệp (Backhaus & Tikoo, 2004). Ban đầu, việc xây dựng thương hiệu được sử dụng để phân biệt các sản phẩm hữu hình, nhưng qua thời gian, khái niệm này dần được mở rộng đối với cá nhân, doanh nghiệp và cả quốc gia.

Từ đầu những năm 1980, doanh nghiệp ở các quốc gia phát triển đã bắt đầu quan tâm đến việc xây dựng hình ảnh và uy tín của mình để tăng cường sự gắn kết của nhân viên và cạnh tranh hiệu quả hơn trên thị trường lao động để thu hút nhân tài (Maurya & Agarwal, 2018). Thuật ngữ “thương hiệu nhà tuyển dụng” được Ambler and Barrow (1996) đưa ra lần đầu tiên như một chiến lược quan trọng trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực. Theo đó, định vị thương hiệu nhà tuyển dụng là quá trình phát triển và truyền đạt các đặc điểm cụ thể và bền vững của một doanh nghiệp với tư cách là nhà tuyển dụng để doanh nghiệp đó trở nên khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh và là sự lựa chọn hàng đầu của các

¹ TS., Trường Đại học Ngoại thương, Phân hiệu Thành phố Hồ Chí Minh; Email:nguyenthiminhha.hcmc@ftu.edu.vn

ứng viên tiềm năng trong quá trình ứng tuyển (Backhaus & Tikoo, 2004). Cho đến nay, định vị thương hiệu nhà tuyển dụng không chỉ hướng đến các nhân sự tiềm năng mà còn được xem là một hình thức marketing nội bộ của doanh nghiệp để tạo nên bản sắc, tăng cường sự gắn kết giữa doanh nghiệp và các nhân viên hiện hữu (Koporcic, Nyström, Törnroos, & Ivanova-Gongne, 2018).

Nội dung định vị thương hiệu nhà tuyển dụng cũng được phát triển ngày càng phong phú. Ban đầu, Ambler and Barrow (1996) cho rằng, thương hiệu nhà tuyển dụng cần tiếp cận ở ba khía cạnh: kinh tế, chức năng và tâm lý. Khía cạnh kinh tế bao gồm tiền lương/tiền công và các khoản thanh toán khác do nhà tuyển dụng chi trả. Khía cạnh chức năng liên quan đến các cơ hội tiềm năng như phát triển nghề nghiệp và các hoạt động khác. Khía cạnh tâm lý đề cập đến nhận thức của nhân viên về mối quan hệ lao động như cảm giác gắn bó với doanh nghiệp, khả năng thích ứng và mục đích của công việc. Sau đó, Berthon, Ewing, and Hah (2005) cho rằng, thương hiệu nhà tuyển dụng bao gồm năm khía cạnh: giá trị hứng thú, giá trị xã hội, giá trị kinh tế, giá trị phát triển và giá trị ứng dụng. Cùng với sự phát triển của đời sống xã hội, nội dung và cách tiếp cận định vị thương hiệu nhà tuyển dụng cũng liên tục thay đổi đa dạng, phong phú hơn và các doanh nghiệp có thể lựa chọn cách thức định vị thương hiệu nhà tuyển dụng phù hợp nhưng nhìn chung nội dung định vị thương hiệu nhà tuyển dụng vẫn là việc doanh nghiệp xác định rõ các khía cạnh của nó và sự ưu tiên đầu tư vào các khía cạnh cụ thể để đạt được mục tiêu cuối cùng là thu hút các ứng viên tiềm năng và giữ chân các nhân viên đang làm việc tốt.

3. Vai trò của định vị thương hiệu nhà tuyển dụng trong lĩnh vực dịch vụ

Trong bối cảnh công nghệ phát triển nhanh chóng và môi trường kinh doanh luôn biến động như hiện nay, thu hút nhân tài trở thành một chiến lược sống còn đối với mọi tổ chức, doanh nghiệp. Sự bùng nổ của chuyển đổi số và trí tuệ nhân tạo không chỉ làm thay đổi phương thức vận hành mà còn tạo ra một cuộc chạy đua khốc liệt để sở hữu nguồn vốn tri thức. Nhân tài không chỉ đơn thuần là người thực thi công việc, họ chính là động lực cốt lõi cho sự đổi mới sáng tạo, là người kiến tạo ra những giải pháp đột phá giúp doanh nghiệp thích ứng nhanh với những biến động không ngừng của thị trường. Vì vậy, một trong những lợi thế cạnh tranh bền vững duy nhất của doanh nghiệp đến từ năng lực tư duy và sự sáng tạo của đội ngũ nhân viên.

Riêng đối với lĩnh vực dịch vụ, định vị thương hiệu nhà tuyển dụng càng trở nên quan trọng hơn bởi nguồn nhân lực chính là nhân tố có vai trò quyết định đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Trước hết, tính vô hình là thuộc tính cơ bản nhất, khiến dịch vụ không thể được nhận biết bằng các giác quan thông thường trước khi tiêu dùng, do đó, khách hàng không thể đánh giá chất lượng một cách khách quan trước khi trải nghiệm dịch vụ. Thứ hai, quá trình cung ứng và tiêu dùng dịch vụ diễn ra đồng thời, nghĩa là dịch vụ chỉ được tạo ra khi có sự tương tác giữa doanh nghiệp và khách hàng, đồng thời khách hàng cũng tham gia vào quá trình hình thành giá trị sử dụng. Những đặc điểm riêng có này khiến chất lượng dịch vụ thường biến thiên đáng kể và tùy thuộc rất lớn vào nhân viên trực tiếp tương tác với khách hàng và bối cảnh thực hiện. Một thương hiệu nhà tuyển dụng với định vị rõ ràng sẽ thu hút những cá nhân có trình độ chuyên môn tốt, thái độ làm việc và ứng xử tích cực, kỹ năng thành thạo, từ đó, hình thành đội ngũ nhân sự có khả năng thấu cảm và thích ứng cao với nhu cầu đa dạng của khách hàng. Định vị thương hiệu nhà tuyển dụng là một chiến lược thu hút nhân tài hiệu quả, không chỉ giúp doanh nghiệp dịch vụ có đội ngũ nhân sự để vận hành mà còn là chìa khóa để xây dựng một nền tảng vững chắc cho sự phát triển và chiếm lĩnh thị trường trong tương lai.

Về mặt thực tiễn, số liệu của Tổng cục Thống kê cho thấy, tỷ lệ lao động có việc làm theo các ngành có sự thay đổi sau đại dịch Covid-19 và có xu hướng tăng lên ở các ngành công nghiệp và dịch vụ. Thị trường lao động Việt Nam ghi nhận mức tăng mạnh mẽ về số người tham gia làm việc trong khu vực dịch vụ. Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh - hai thành phố lớn nhất cả nước đều ghi nhận lao động của một số ngành thuộc khu vực dịch vụ tăng cao và thu nhập của lao động dẫn đầu cả nước. Theo Trung tâm Dự báo nhân lực và thông tin thị trường lao động Thành phố Hồ Chí Minh, dự kiến giai đoạn 2025-2030 nhu cầu nhân lực cần qua đào tạo trên cả nước bình quân chiếm 85%, tập trung chủ yếu ở các ngành dịch vụ. Hơn 60% các vị trí được tuyển dụng tại các doanh nghiệp năm 2023 thuộc các ngành dịch vụ như kinh doanh, bán hàng, marketing, quảng cáo, chăm sóc khách hàng và hiện nay nhiều doanh nghiệp ngành du lịch, khách sạn đang có nhu cầu thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao để mở rộng quy mô kinh doanh. Tuy nhiên, thị trường lao động Việt Nam đang thiếu lao động được đào tạo bài bản, có kỹ năng thực hành tốt đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế. Sự phát triển của lĩnh vực dịch vụ và bối cảnh thị trường lao động hiện nay là thách thức lớn đối với các doanh nghiệp dịch vụ trong quá trình nâng cao chất lượng dịch vụ và phát triển bền vững. Vì vậy, định vị thương hiệu nhà tuyển dụng có vai trò quan trọng cốt yếu để các doanh nghiệp dịch vụ có thể nâng cao năng lực cạnh tranh trong thu hút nguồn nhân lực.

4. Kinh nghiệm định vị thương hiệu nhà tuyển dụng trong lĩnh vực dịch vụ

4.1. Tập đoàn công nghệ Yandex: Tập trung tạo ra giá trị hứng thú

Yandex là một tập đoàn công nghệ đa quốc gia có trụ sở chính tại Liên bang Nga, được thành lập vào năm 1997. Khởi nguồn là một công cụ tìm kiếm, Yandex đã nhanh chóng phát triển để trở thành hệ sinh thái internet hàng đầu tại Nga, nắm giữ thị phần tìm kiếm áp đảo với hơn 70% thị trường nội địa. Yandex được công nhận là một trong những tập đoàn công nghệ hàng đầu không chỉ về quy mô mà còn về năng lực nghiên cứu và phát triển, đặc biệt trong lĩnh vực trí tuệ nhân tạo và học máy. Công ty vận hành hơn 90 sản phẩm và dịch vụ đa dạng, trải dài từ các nền tảng trực tuyến cốt lõi như tìm kiếm, quảng cáo trực tuyến, bản đồ số đến các giải pháp công nghệ cao như xe tự hành, trợ lý ảo thông minh và điện toán đám mây. Để có được thành công hiện tại, Yandex đã thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao bằng cách chú trọng đầu tư vào định vị thương hiệu nhà tuyển dụng. Trong đó, Yandex tập trung vào giá trị hứng thú để thu hút nguồn nhân lực tiềm năng là học sinh và sinh viên.

Yandex đã thiết kế các chương trình hỗ trợ khác nhau cho học sinh, sinh viên và hợp tác chặt chẽ với các trường phổ thông trung học và đại học để tạo ra giá trị hứng thú nhằm thu hút sinh viên. Yandex thiết kế các bài giảng, chương trình học tập, cuộc thi, hội nghị và SDA dành cho học sinh phổ thông trung học về các chủ đề công nghệ thông tin. Trường phân tích dữ liệu (School of data analysis - SDA) được thành lập năm 2007 dành cho sinh viên đang học và các ứng viên tiềm năng có bằng tốt nghiệp cử nhân chuyên ngành khoa học máy tính, kỹ thuật và toán học. Tại SDA, sinh viên được đào tạo về cách áp dụng xử lý và phân tích dữ liệu vào internet và các thuật toán tìm kiếm trên internet. Quá trình tuyển chọn gồm ba bước: nộp đơn trực tuyến, bài kiểm tra viết trực tiếp và phỏng vấn (trực tiếp hoặc trực tuyến). Sau khi được chấp nhận, sinh viên sẽ tham gia các khóa học trong hai năm tiếp theo, được giảng dạy bởi các chuyên gia công nghệ thông tin. Ngoài ra, trong suốt chương trình này, học viên cũng có thể tham gia vào nhiều dự án khác nhau tại Yandex. Ngoài ra, Yandex còn có quy trình tuyển dụng và nội dung chương trình đào tạo được thiết kế đặc thù để thu hút các ứng viên tiềm năng thuộc thế hệ Millennials (những người được sinh ra trong khoảng từ năm 1981 đến 1996) trong lĩnh vực công nghệ thông tin, có động lực cao và tham vọng phát triển nghề nghiệp trong hai năm để họ có thể trở thành những nhân viên trung thành và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp (Kucherov & Zamulin, 2016).

4.2. Doanh nghiệp bán lẻ trực tuyến Zappos: Tập trung tạo ra giá trị xã hội

Zappos là một doanh nghiệp bán lẻ trực tuyến có trụ sở tại Hoa Kỳ, được thành lập vào năm 1999. Zappos đã nhanh chóng phát triển thành một trong những nền tảng thương mại điện tử hàng đầu về giày dép và thời trang, với doanh thu đạt hơn 1 tỷ USD vào năm 2008. Zappos được ghi nhận là một trường hợp điển hình về mô hình kinh doanh lấy văn hóa doanh nghiệp và trải nghiệm khách hàng làm trọng tâm chiến lược. Để thu hút nhân viên tiềm năng phù hợp với văn hóa và triết lý kinh doanh, Zappos định vị thương hiệu nhà tuyển dụng của mình bằng cách nhấn mạnh giá trị xã hội.

Zappos định vị thương hiệu của mình thông qua triết lý "cung cấp dịch vụ Wow" (Delivering Wow through service) được thể chế hóa thành bộ mười giá trị cốt lõi do chính nhân viên xây dựng. Mỗi nhân viên mới, bất kể vị trí chuyên môn, đều phải trải qua khóa đào tạo kéo dài bốn tuần để trực tiếp xử lý cuộc gọi từ khách hàng, nhằm thấm thâu triết lý "dịch vụ là trách nhiệm của mọi người". Điểm đặc biệt nhất trong quy trình này là chương trình "trả lương để nghỉ việc". Sau giai đoạn đào tạo, Zappos đề nghị khoản tiền lên tới 4.000 USD cho những nhân viên mới cảm thấy không phù hợp và tự nguyện rời đi. Chính sách này, tưởng chừng như tốn kém, thực chất là công cụ sàng lọc những ứng viên không thực sự có chung giá trị với công ty, đảm bảo những người ở lại đều có cam kết văn hóa mạnh mẽ. Zappos còn được biết đến như một trong những doanh nghiệp tiên phong áp dụng mô hình "Holacracy" là một cấu trúc tổ chức phi thứ bậc, phân quyền ra quyết định cho các nhóm tự quản, nhằm duy trì sự linh hoạt và tinh thần khởi nghiệp trong bối cảnh quy mô doanh nghiệp không ngừng mở rộng.

4.3. Tập đoàn công nghệ Infosys: Tập trung vào giá trị phát triển và giá trị ứng dụng

Infosys là một tập đoàn đa quốc gia hàng đầu trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật số và tư vấn công nghệ có trụ sở chính tại Bangalore, Ấn Độ. Tập đoàn đã phát triển thành một trong những công ty công nghệ thông tin có ảnh hưởng nhất toàn cầu. Infosys là doanh nghiệp Ấn Độ đầu tiên được niêm yết trên sàn NASDAQ vào năm 1999, đánh dấu cột mốc quan trọng trong lịch sử phát triển của ngành công nghệ thông tin Ấn Độ. Infosys là một trong những tập đoàn tiên phong trong việc áp dụng mô hình cung cấp dịch vụ toàn cầu để tối ưu hóa quy trình và chi phí cho khách hàng tại hơn 50 quốc gia ở các lĩnh vực cốt lõi của công nghệ thông tin như trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây, tự động hóa và phân tích dữ liệu lớn.

Nhận thức được sự khác biệt về đặc điểm nhân khẩu học của lao động trên toàn thế giới, Infosys cho rằng, việc tìm kiếm nhân tài ở những nơi hiệu quả về chi phí và bố trí họ vào những vị trí tạo ra

giá trị tối đa là cần thiết. Vì vậy, Infosys đã phát triển Chương trình Tài năng toàn cầu (Global Talent Program - GTP) với mục tiêu hướng vào tạo ra cơ hội phát triển tối đa cho nhân viên và giúp họ có thể ứng dụng tối đa các kiến thức, kỹ năng đã học vào quá trình làm việc. GTP là chương trình tuyển dụng thu hút những sinh viên tốt nghiệp xuất sắc từ các trường đại học hàng đầu bên ngoài Ấn Độ, đặc biệt là tại các thị trường trọng điểm như Hoa Kỳ, Anh, Australia và Nhật Bản; từ đó, tạo ra một lực lượng lao động đa dạng và mang tính toàn cầu, phù hợp với tầm nhìn vươn ra quốc tế của tập đoàn. Chương trình có cấu trúc đào tạo bài bản và tập trung. Các ứng viên trúng tuyển, được gọi là "Infoscions", sẽ tham gia một khóa đào tạo kéo dài sáu tháng. Trong đó, bốn tháng đầu được đào tạo tập trung tại Trung tâm Giáo dục toàn cầu của Infosys ở Mysore, Ấn Độ. Khóa học này được thiết kế không chỉ để trang bị các kỹ năng kỹ thuật chuyên sâu mà còn chú trọng phát triển các kỹ năng làm việc với khách hàng và sự thích nghi với môi trường đa văn hóa. Hai tháng tiếp theo, các học viên sẽ được luân chuyển đến các trung tâm phát triển của Infosys trên khắp Ấn Độ để trực tiếp tham gia vào các dự án thực tế, tích lũy kinh nghiệm thực chiến với Mô hình Phân phối toàn cầu đặc trưng của tập đoàn. Sau khi hoàn thành chương trình, các nhân viên sẽ trở về quê nhà và chính thức gia nhập đội ngũ nhân sự tại các văn phòng của Infosys ở nước sở tại.

5. Bài học cho các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam

Những kinh nghiệm định vị thương hiệu nhà tuyển dụng của các doanh nghiệp trên thế giới cho thấy định vị thương hiệu nhà tuyển dụng có vai trò quan trọng trong việc xây dựng nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược và mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Từ các kinh nghiệm này, các doanh nghiệp Việt Nam có thể rút ra được các bài học sau đây.

Thứ nhất, định vị thương hiệu nhà tuyển dụng phải được thực hiện với kế hoạch dài hạn, tập trung vào nguồn nhân lực tiềm năng từ rất sớm và có tính khác biệt hóa cao phù hợp với đặc điểm từng nhóm đối tượng. Các chương trình đào tạo, tập huấn, sự kiện là cách thức quảng bá thương hiệu nhà tuyển dụng hữu hiệu đối với học sinh, sinh viên.

Thứ hai, văn hóa doanh nghiệp là cách thức hiệu quả để xây dựng và định hình giá trị xã hội của thương hiệu nhà tuyển dụng. Giá trị xã hội tạo ra sự gắn kết nội tại nơi nhân viên cảm thấy mình là một phần của một doanh nghiệp, thay vì chỉ đơn thuần là một mắt xích trong một cỗ máy kinh doanh. Việc thu hút nhân viên tiềm năng bằng giá trị xã hội có quá trình sàng lọc kỹ lưỡng và chấp nhận tỷ lệ mất mát cao để có được nhân sự phù hợp nhất.

Thứ ba, định vị thương hiệu nhà tuyển dụng thông qua giá trị phát triển và giá trị ứng dụng có thể áp dụng đối với các doanh nghiệp có tầm ảnh hưởng và phạm vi hoạt động ở nhiều khu vực địa lý. Khi được làm việc ở quê nhà, nhân viên nhận thức được công việc không chỉ là phương thức để mưu sinh mà còn là cơ hội để họ phát triển (sau khi được đào tạo bài bản tại một nơi có trình độ cao hơn) và đóng góp nhiều hơn cho quê hương, đất nước của họ.

Ghi chú: Bài viết này là sản phẩm của đề tài: "Định vị thương hiệu nhà tuyển dụng của các doanh nghiệp trong ngành dịch vụ", mã số: B2024-NTH-05.

Tài liệu tham khảo

1. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi:10.1057/bm.1996.42
2. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754
3. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912
4. Koporcic, N., Nyström, A.-G., Törnroos, J.-Å., & Ivanova-Gongne, M. (2018). *Developing Insights on Branding in the B2B Context*: Emerald Publishing Limited.
5. Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188. doi:10.1080/13678868.2016.1144425
6. Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330. doi:https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1147