HÀNH VI TIẾP CẬN THÔNG TIN TUYỂN DỤNG QUA NỀN TẢNG SỐ CỦA THẾ HỆ Z: KHUYẾN NGHỊ CHIẾN LƯỢC THU HÚT VÀ GIỮ CHÂN NHÂN SỰ CHO CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

Vũ Hoàng Minh*- ThS. Trần Thụy Băng Khuê - TS. Nguyễn Ngọc Phú***

Chuyển đổi số đang làm thay đổi cách người lao động trẻ tiếp cận và đánh giá thông tin tuyển dụng, trong đó thế hệ Z là nhóm chịu tác động rõ nhất do mức độ gắn bó cao với nền tảng số và mạng xã hội. Bài báo tổng quan các tiếp cận lý luận và các kết quả nghiên cứu liên quan đến hành vi tiếp cận thông tin tuyển dụng của thế hệ Z trên môi trường số (TikTok, Instagram), đồng thời làm rõ vai trò của mạng xã hội trong việc hình thành nhận thức và kỳ vọng nghề nghiệp. Đồng thời, chỉ ra một số đặc trưng nổi bật của thế hệ Z trong quá trình tìm kiếm và sàng lọc thông tin, cũng như xu hướng dịch chuyển từ kênh tuyển dụng truyền thống sang các kênh số. Từ đó, bài báo đề xuất hàm ý quản lý cho doanh nghiệp khi thiết kế truyền thông tuyển dụng phù hợp trong môi trường số.

• Từ khóa: *nhân lực thế hệ Z; tuyển dụng; quản trị nhân sự; nền tảng số; giữ chân nhân viên.*

Digital transformation has reshaped how young workers access and evaluate recruitment information, with Generation Z being the most strongly affected due to their high engagement with digital platforms and social media. This article reviews theoretical approaches and existing studies on Generation Z's recruitment information access behavior in the digital environment (TikTok, Instagram), with particular attention to the role of social media in shaping career perceptions and expectations. Drawing on a synthesis of international and domestic research, the article identifies key characteristics of Generation Z in searching for and filtering recruitment information, as well as the ongoing shift from traditional recruitment channels to digital platforms. The review indicates that digital platforms function not only as information channels but also as important mechanisms in shaping employer image and organizational attractiveness to Generation Z. Based on these findings, the article proposes managerial implications to support enterprises in designing recruitment communication strategies that align with Generation Z's information access behavior in the digital context.

• Key words: *generation Z workforce; recruitment; human resource management; digital platforms; employee retention.*

Ngày nhận bài: 25/6/2025
Ngày gửi phản biện: 05/9/2025
Ngày duyệt đăng: 19/12/2025

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v25.i304.17

1. Đặt vấn đề

Khác với các thế hệ trước, quá trình hình thành nhận thức của thế hệ Z về doanh nghiệp không còn phụ thuộc chủ yếu vào các kênh tuyển dụng truyền thống, mà thường bắt đầu từ nội dung xuất hiện trên các nền tảng truyền thông xã hội. Các nền tảng như TikTok và Instagram, với đặc trưng nội dung ngắn, trực quan và mang tính cá nhân hóa cao, đã trở thành kênh quan trọng để thế hệ Z quan sát môi trường làm việc, văn hóa tổ chức và hình ảnh con người trong doanh nghiệp trước khi đưa ra quyết định ứng tuyển (Appel et al., 2020). Theo báo cáo Global Gen Z and Millennial Survey của Deloitte (2023), mạng xã hội đóng vai trò đáng kể trong việc định hình kỳ vọng nghề nghiệp và đánh giá mức độ phù hợp của doanh nghiệp đối với người lao động thế hệ Z.

Song song với sự thay đổi trong hành vi của người lao động trẻ, khái niệm thu hút và giữ chân nhân sự cũng đang được nhìn nhận theo hướng rộng hơn, gắn liền với trải nghiệm tổng thể của người lao động trong suốt quá trình làm việc tại tổ chức. Các nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực cho thấy quyết định gắn bó của người lao động là kết quả của quá trình tích lũy trải nghiệm, trong đó các yếu tố như giao tiếp, phản hồi, cơ hội phát triển và cảm nhận về sự công bằng đóng vai trò quan trọng (Blau, 1964; Saks, 2006). Đối với thế hệ Z,

** Trường Quản trị và Kinh doanh, Đại học Quốc gia Hà Nội*
*** Viện Đào tạo và Nâng cao Thành phố Hồ Chí Minh; Tác giả liên hệ: tranthuybangkhue@vienifp.edu.vn*

những trải nghiệm này thường được trung gian hóa thông qua công nghệ và các nền tảng số, làm gia tăng vai trò của ứng dụng công nghệ trong chiến lược quản trị nhân sự.

Tuy nhiên, việc thích ứng với những thay đổi nêu trên đặt ra không ít thách thức đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. Doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm tỷ trọng lớn trong nền kinh tế, song thường hạn chế về nguồn lực tài chính, năng lực quản trị và thiếu các chiến lược bài bản trong quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là trong ứng dụng công nghệ và truyền thông tuyển dụng (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2023; World Bank, 2022). Trong thực tiễn, việc sử dụng các nền tảng như TikTok và Instagram trong hoạt động tuyển dụng và xây dựng hình ảnh nhà tuyển dụng tại doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn còn mang tính rời rạc, thiếu định hướng chiến lược và chưa được gắn kết chặt chẽ với mục tiêu giữ chân nhân sự dài hạn. Từ góc độ nghiên cứu, mặc dù đã có nhiều công trình quốc tế đề cập đến vai trò của mạng xã hội trong tuyển dụng và quản trị nguồn nhân lực, các nghiên cứu tập trung vào bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ tại các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam vẫn còn hạn chế. Xuất phát từ những vấn đề trên, bài báo này được thực hiện nhằm hệ thống hóa cơ sở lý luận và các bằng chứng nghiên cứu liên quan đến ứng dụng công nghệ trong chiến lược thu hút và giữ chân nhân sự thế hệ Z, đồng thời làm rõ vai trò của các nền tảng truyền thông xã hội như TikTok và Instagram trong bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. Trên cơ sở đó, bài báo đề xuất các khuyến nghị chiến lược mang tính quản trị, phù hợp với điều kiện nguồn lực của doanh nghiệp vừa và nhỏ, góp phần nâng cao hiệu quả thu hút và duy trì nguồn nhân lực trẻ trong giai đoạn hiện nay.

2. Ứng dụng công nghệ trong chiến lược giữ chân nhân sự thế hệ Z

Trong quản trị nguồn nhân lực, giữ chân nhân sự được xem là kết quả của quá trình tương tác liên tục giữa người lao động và tổ chức, phản ánh mức độ gắn bó và cam kết của người lao động đối với môi trường làm việc. Khác với cách tiếp cận truyền thống tập trung vào các yếu tố vật chất như tiền lương hay phúc lợi, các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh vai trò của trải nghiệm làm việc tổng thể trong việc định hình ý định gắn bó của người lao động (Allen et al., 2010). Trong bối cảnh chuyển đổi số, công nghệ ngày càng trở thành thành tố trung gian quan trọng trong việc hình thành và duy trì trải nghiệm này, đặc biệt đối với lực lượng lao động trẻ thuộc thế hệ Z.

Từ góc độ lý thuyết trao đổi xã hội, quyết định tiếp tục gắn bó với tổ chức của người lao động phụ thuộc vào việc họ cảm nhận được những lợi ích tương xứng từ mối quan hệ lao động, bao gồm cả lợi ích hữu hình và vô hình (Blau, 1964). Trong môi trường làm việc số, các lợi ích vô hình như sự công nhận, khả năng được lắng nghe, cơ hội phát triển và chất lượng giao tiếp nội bộ thường được truyền tải thông qua các nền tảng công nghệ. Điều này khiến ứng dụng công nghệ không chỉ đóng vai trò hỗ trợ hành chính, mà trở thành công cụ tác động trực tiếp đến nhận thức và thái độ của người lao động đối với tổ chức.

Một trong những đặc điểm nổi bật của thế hệ Z là nhu cầu giao tiếp thường xuyên và phản hồi kịp thời trong quá trình làm việc. Các nghiên cứu cho thấy thế hệ Z có xu hướng kỳ vọng sự tương tác hai chiều với cấp quản lý và tổ chức, cũng như mong muốn nhận được phản hồi mang tính xây dựng trong thời gian ngắn (Society for Human Resource Management, 2021). Trong bối cảnh này, các nền tảng giao tiếp nội bộ dựa trên công nghệ số tạo điều kiện cho việc duy trì kết nối liên tục giữa người lao động và tổ chức, góp phần giảm cảm giác xa cách và gia tăng mức độ gắn kết. Saks (2006) cho rằng khi người lao động cảm nhận được sự quan tâm và hỗ trợ từ tổ chức thông qua các kênh giao tiếp hiệu quả, mức độ gắn kết và cam kết có xu hướng được củng cố.

Bên cạnh giao tiếp, công nghệ cũng đóng vai trò quan trọng trong hoạt động đào tạo và phát triển, một yếu tố có ảnh hưởng đáng kể đến ý định gắn bó của thế hệ Z. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng thế hệ Z đề cao cơ hội học hỏi và phát triển năng lực cá nhân, đồng thời ưa chuộng các hình thức đào tạo linh hoạt, ngắn gọn và dễ tiếp cận (Deloitte, 2023). Việc ứng dụng các nền tảng đào tạo trực tuyến, học tập ngắn hạn hoặc tự học có hướng dẫn cho phép doanh nghiệp đáp ứng kỳ vọng này, đồng thời tạo điều kiện để người lao động chủ động nâng cao năng lực. CIPD (2022) nhấn mạnh rằng các thực hành đào tạo dựa trên công nghệ, khi được thiết kế phù hợp, có thể góp phần gia tăng cảm nhận về giá trị mà tổ chức mang lại cho người lao động, từ đó hỗ trợ mục tiêu giữ chân nhân sự.

Ngoài ra, công nghệ còn được sử dụng như công cụ hỗ trợ đo lường và theo dõi trải nghiệm của người lao động trong thời gian thực. Các khảo sát ngắn, công cụ phản hồi trực tuyến và hệ thống theo

dõi mức độ gắn kết cho phép tổ chức nắm bắt kịp thời những thay đổi trong cảm nhận của người lao động, đặc biệt là nhóm lao động trẻ có xu hướng bày tỏ quan điểm thông qua các kênh số. Theo Allen và cộng sự (2010), khả năng phát hiện sớm các dấu hiệu suy giảm gắn kết là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp điều chỉnh các thực hành quản trị trước khi ý định rời bỏ tổ chức hình thành rõ rệt.

Tuy nhiên, việc ứng dụng công nghệ trong chiến lược giữ chân nhân sự chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi được gắn kết chặt chẽ với trải nghiệm làm việc thực tế. Công nghệ không thể thay thế hoàn toàn vai trò của môi trường làm việc, phong cách quản lý hay văn hóa tổ chức, mà chỉ đóng vai trò hỗ trợ và khuếch đại các yếu tố này. Khi trải nghiệm thực tế không phù hợp với những giá trị và hình ảnh được truyền tải thông qua các nền tảng số, sự không tương thích có thể làm gia tăng cảm giác thất vọng và giảm mức độ gắn bó của người lao động (Saks, 2006).

3. Thực trạng ứng dụng TikTok và Instagram trong quản trị nhân sự tại doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam

Doanh nghiệp vừa và nhỏ hiện chiếm tỷ trọng áp đảo trong cơ cấu doanh nghiệp tại Việt Nam, đồng thời đóng vai trò quan trọng trong việc tạo việc làm cho lực lượng lao động trẻ. Tuy nhiên, trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là thu hút và giữ chân nhân sự thế hệ Z, nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn đang gặp khó khăn trong việc thích ứng với những thay đổi của môi trường số. Các hạn chế về nguồn lực tài chính, nhân sự chuyên trách và năng lực hoạch định chiến lược khiến việc ứng dụng công nghệ trong quản trị nhân sự tại nhóm doanh nghiệp này diễn ra chậm và thiếu tính hệ thống (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2023).

Trong thực tiễn tuyển dụng, TikTok và Instagram đã bắt đầu được một số doanh nghiệp vừa và nhỏ sử dụng như các kênh truyền thông bổ trợ cho hoạt động tuyển dụng truyền thống. Tuy nhiên, cách thức triển khai chủ yếu mang tính thử nghiệm, phụ thuộc nhiều vào nỗ lực cá nhân hoặc xu hướng ngắn hạn, hơn là xuất phát từ một chiến lược quản trị nguồn nhân lực được hoạch định rõ ràng. Nhiều doanh nghiệp sử dụng TikTok để đăng tải các video ngắn giới thiệu môi trường làm việc hoặc hoạt động nội bộ, song nội dung thường rời rạc, thiếu định hướng thông điệp và không gắn kết với mục tiêu thu hút nhân sự cụ thể. Instagram, trong khi đó, thường được sử dụng như kênh chia sẻ hình ảnh hoạt động doanh nghiệp, nhưng ít khi được xem là một phần trong chiến lược xây dựng hình ảnh nhà tuyển dụng một cách nhất quán.

Theo các báo cáo về xu hướng nhân sự tại Việt Nam, phần lớn doanh nghiệp vừa và nhỏ chưa có bộ phận hoặc vị trí chuyên trách phụ trách truyền thông tuyển dụng và xây dựng hình ảnh nhà tuyển dụng trên nền tảng số (Deloitte, 2025). Việc quản lý các kênh mạng xã hội thường được giao kiêm nhiệm cho bộ phận hành chính nhân sự hoặc truyền thông, dẫn đến sự thiếu đồng bộ giữa nội dung truyền tải và trải nghiệm thực tế của người lao động. Điều này đặc biệt rõ nét khi so sánh kỳ vọng của thế hệ Z với những gì doanh nghiệp đang thể hiện trên các nền tảng số.

Ở góc độ người lao động trẻ, các nghiên cứu trong nước cho thấy thế hệ Z tại Việt Nam có xu hướng tiếp cận thông tin nghề nghiệp thông qua mạng xã hội, đồng thời đánh giá cao những nội dung phản ánh chân thực đời sống làm việc và cơ hội phát triển cá nhân. Tuy nhiên, khi nội dung trên TikTok hoặc Instagram chỉ dừng lại ở mức giới thiệu hình ảnh bề nổi, thiếu chiều sâu về trải nghiệm làm việc, khoảng cách giữa kỳ vọng ban đầu và thực tế tại doanh nghiệp có thể nhanh chóng bộc lộ sau khi người lao động gia nhập tổ chức. Trong bối cảnh đó, việc sử dụng mạng xã hội chỉ như công cụ thu hút ban đầu mà không gắn với chiến lược giữ chân nhân sự có thể làm gia tăng tỷ lệ biến động lao động, thay vì cải thiện mức độ gắn bó dài hạn.

Mặc dù TikTok và Instagram đã bước đầu được doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam sử dụng trong hoạt động tuyển dụng, việc ứng dụng các nền tảng này trong quản trị nguồn nhân lực vẫn còn mang tính manh mún và thiếu định hướng chiến lược. Khoảng cách giữa hành vi tiếp cận thông tin nghề nghiệp của thế hệ Z và cách thức triển khai hoạt động quản trị nhân sự của doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn tồn tại rõ nét. Thực trạng này đặt ra yêu cầu cần có những cách tiếp cận mang tính quản trị, giúp doanh nghiệp vừa và nhỏ tích hợp hiệu quả các nền tảng truyền thông xã hội vào chiến lược thu hút và giữ chân nhân sự, trên cơ sở phù hợp với điều kiện nguồn lực và bối cảnh hoạt động của doanh nghiệp tại Việt Nam.

4. Khuyến nghị chiến lược ứng dụng TikTok và Instagram trong thu hút và giữ chân nhân sự thế hệ Z tại doanh nghiệp vừa và nhỏ

Định vị TikTok như không gian hình thành nhận thức ban đầu của thế hệ Z về doanh nghiệp

Trong chiến lược thu hút nhân sự, TikTok cần được tiếp cận như nơi thế hệ Z lần đầu quan sát và hình dung về môi trường làm việc, con người và văn hóa tổ chức. Việc sử dụng nền tảng này chỉ để đăng tải thông tin tuyển dụng mang tính hành chính sẽ khó tạo được sự quan tâm thực chất từ người lao động trẻ. Thay vào đó, các nội dung phản ánh đời sống làm việc thường ngày, trải nghiệm cá nhân của nhân viên hoặc cách tổ chức vận hành trong thực tế có thể giúp thế hệ Z hình thành những ấn tượng ban đầu mang tính cảm xúc và gần gũi hơn. Ở góc độ chiến lược, điều quan trọng không nằm ở tần suất xuất hiện, mà ở việc doanh nghiệp xác định rõ hình ảnh và giá trị cốt lõi muốn truyền tải thông qua các nội dung này.

Sử dụng Instagram như kênh củng cố và duy trì hình ảnh nhà tuyển dụng một cách nhất quán

Nếu TikTok đóng vai trò tạo sự chú ý ban đầu, Instagram có thể được xem là không gian giúp thế hệ Z kiểm chứng và đánh giá mức độ ổn định của hình ảnh doanh nghiệp theo thời gian. Việc duy trì một hình ảnh nhất quán trên Instagram, phản ánh rõ nét văn hóa tổ chức, phong cách làm việc và mối quan hệ giữa các thành viên trong doanh nghiệp, góp phần định hình kỳ vọng phù hợp của người lao động trước khi gia nhập tổ chức. Đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ, cách tiếp cận này giúp tránh tình trạng hình ảnh tuyển dụng bị đứt đoạn hoặc thay đổi theo từng chiến dịch ngắn hạn, qua đó hỗ trợ mục tiêu giữ chân nhân sự sau tuyển dụng.

Gắn kết truyền thông tuyển dụng trên nền tảng số với trải nghiệm làm việc thực tế tại doanh nghiệp

Một trong những thách thức lớn của doanh nghiệp vừa và nhỏ là sự thiếu đồng bộ giữa hình ảnh được truyền tải trên mạng xã hội và trải nghiệm thực tế của người lao động. Khi các nội dung trên TikTok hoặc Instagram phản ánh một môi trường làm việc tích cực nhưng các thực hành quản trị nội bộ như giao tiếp, phản hồi hay đào tạo không tương xứng, khoảng cách giữa kỳ vọng và thực tế có thể nhanh chóng bộc lộ. Do đó, các hoạt động truyền thông tuyển dụng cần được đặt trong mối liên hệ chặt chẽ với các thực hành quản trị nhân sự hiện hữu, nhằm bảo đảm tính nhất quán trong toàn bộ chuỗi trải nghiệm của người lao động thế hệ Z.

Ưu tiên cách tiếp cận chọn lọc và phù hợp với năng lực quản trị của doanh nghiệp vừa và nhỏ

Trong điều kiện nguồn lực hạn chế, việc ứng dụng TikTok và Instagram cần được triển khai theo hướng tập trung, thay vì mở rộng dàn trải nhiều kênh hoặc chạy theo xu hướng ngắn hạn. Doanh nghiệp vừa và nhỏ nên lựa chọn những nền tảng phù hợp nhất với mục tiêu nhân sự và đặc điểm văn hóa tổ chức, từ đó đầu tư xây dựng nội dung và hình ảnh một cách có chiều sâu. Cách tiếp cận này không chỉ giúp giảm áp lực về nguồn lực mà còn tăng khả năng duy trì tính nhất quán và hiệu quả của chiến lược thu hút và giữ chân nhân sự.

Khai thác lợi thế linh hoạt và mối quan hệ gần gũi trong tổ chức để tăng tính xác thực của nội dung số

So với các doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp vừa và nhỏ thường có lợi thế về sự gần gũi trong quan hệ lao động và tính linh hoạt trong vận hành. Việc khai thác chính những đặc điểm này trong nội dung truyền thông trên TikTok và Instagram có thể giúp doanh nghiệp tạo ra hình ảnh chân thực và khác biệt trong mắt thế hệ Z. Khi nội dung phản ánh đúng bản chất môi trường làm việc, mạng xã hội không chỉ đóng vai trò thu hút ban đầu mà còn trở thành công cụ hỗ trợ duy trì sự gắn bó lâu dài của người lao động với tổ chức.

Tài liệu tham khảo:

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. Academy of Management Perspectives, 24(2), 48–64. https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48

Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 48(1), 79–95. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9(5), 501–517.https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York, NY: John Wiley & Sons. https://www.routledge.com/Exchange-and-Power-in-Social-Life/Blau/p/book/9780887386282

CIPD. (2021). Learning and skills at work survey 2021. Chartered Institute of Personnel and Development. https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/learning-skills-work/

Deloitte. (2023). 2023 Global Gen Z and Millennial Survey. Deloitte Insights. https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/2023-gen-z-and-millenial-survey.html

Deloitte. (2025). 2025 Global human capital trends: HR, workforce, and workplace trends of the future. Deloitte. https://www.deloitte.com/southeast-asia/en/services/consulting/perspectives/human-capital-and-hr-trends-thought-leadership.html

McFarland, L. A., & Ployhart, R. E. (2015). Social media: A contextual framework to guide research and practice. Journal of Applied Psychology, 100(6), 1653–1677. https://doi.org/10.1037/a0039244

Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. International Journal of Selection and Assessment, 22(2), 179–189. https://doi.org/10.1111/ijsa.12067

Omar, B., & Dequan, W. (2020). Watch, share or create: The influence of personality traits and user motivation on TikTok mobile video usage. International Journal of Interactive Mobile Technologies, 14(4), 121–137. https://doi.org/10.3991/ijim.v14i04.12429

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Seemiller, C., & Grace, M. (2018). Generation Z: A century in the making. New York, NY: Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429442476

Society for Human Resource Management. (2021). Generation Z seeks guidance in the workplace. SHRM.

https://www.shrm.org/topics-tools/news/organizational-employee-development/generation-z-seeks-guidance-workplace

Twenge, J. M. (2018). iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy–and completely unprepared for adulthood. New York, NY: Atria Books. https://www.simonandschuster.com/books/iGen/Jean-M-Twenge/9781501151989

World Bank. (2022). Small and medium enterprises (SMEs) finance. World Bank Group. https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance

Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2023). Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam 2023. Nhà xuất bản Thống kê. https://www.nso.gov.vn/wp-content/uploads/2024/01/Sach-trang-Doanh-Nghiep-2023.pdf