

MỤC LỤC

TỔNG BIÊN TẬP

PGS.TS. Bùi Quang Tuấn

HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP

Chủ tịch hội đồng

PGS.TS. Bùi Quang Tuấn

Cố vấn hội đồng

PGS.TSKH. Võ Đại Lược

Ủy viên hội đồng

PGS.TS. Nguyễn Duy Dũng

TS. Nguyễn Cao Đức

TS. Đặng Hoàng Hà

PGS.TS. Vũ Văn Hà

TS. Nghiêm Tuấn Hùng

Ông Đào Việt Hưng

TS. Nguyễn Ngọc Mạnh

TS. Nguyễn Thị Mơ

TS. Lê Bá Tâm

TS. Nguyễn Văn Tâm

TS. Võ Hải Thanh

PGS.TS. Trương Thị Nam Thắng

PGS.TS. Nguyễn Trọng Xuân

Thư ký toà soạn

TS. Nghiêm Tuấn Hùng

ĐỊA CHỈ LIÊN LẠC

Tầng 5, trụ sở 176 Thái Hà,

Phường Đống Đa, Hà Nội

Hotline: 0916348792

Email: tapchicatbd@gmail.com

Website: tapchiktcabtd.vn

GIẤY PHÉP XUẤT BẢN

11545BC-GPXB;175/

GP-BVHTT;

11/GP-SĐBS-GPHĐBC;

274/GP-BTTTT

In tại Công ty TNHH & DV

Hoàng Hưng 69

Giá: 50.000 VND

Kinh tế thế giới và quan hệ quốc tế

Xu hướng phát triển thương mại xanh trong bối cảnh mới và hàm ý cho Việt Nam

Nguyễn Thị Hiền

Lập trường và phản ứng của Nhật Bản trước căng thẳng hiện nay giữa Israel – Iran và Mỹ - Iran

Đỗ Thị Ánh

So sánh chiến lược biển của Mỹ và Trung Quốc tại Ấn Độ Dương - Thái Bình Dương (2017-2024)

Đặng Quang Huy

Tường thuật chiến lược của Mỹ về trật tự quốc tế dựa trên luật lệ (2017 – 2024) theo quan điểm của Gramsci về bá quyền trong quan hệ quốc tế

Nguyễn Phan Thùy Dương

Việt Nam: Đổi mới và Phát triển

Hoàn thiện cơ chế tạo động lực để sử dụng có hiệu quả đất đai ở Việt Nam

Lê Bá Tâm, An Như Hải

Chuyển đổi than công bằng ở Việt Nam: Từ cam kết Net-Zero đến lộ trình chính sách khả thi

Nguyễn Thị Hương

Hoàn thiện thực thi chính sách hỗ trợ khởi nghiệp sáng tạo tại Việt Nam

Trần Thị Nguyệt

Giải pháp nâng cao hiệu quả tín dụng chính sách tại Việt Nam trong giai đoạn mới

Nguyễn Tiến Quang

Cơ hội và thách thức phát triển của tỉnh An Giang mới và sau sáp nhập An Giang và Kiên Giang

Trần Văn Hiến

Tiềm năng du lịch địa chất tại Việt Nam

Nguyễn Lan Hoàng Thảo

Nghiên cứu thực nghiệm

Thuận lợi và khó khăn đối với xuất khẩu gạo của Việt Nam trong bối cảnh hiện nay

Đồng Thị Vân Hồng

Một số chỉ tiêu dùng để đánh giá hoàn vốn đầu tư và giải pháp nâng cao hiệu quả vốn đầu tư cho các doanh nghiệp Việt Nam

Nguyễn Thị Lôi

MỤC LỤC (Tiếp)

Nghiên cứu về các giai đoạn chuyển đổi số trong doanh nghiệp kinh doanh du lịch

(Ngô Thị Hoàng Giang, Phạm Thị Thanh Hoan, Ngô Thị Phương Thu)

Tác động của trí tuệ nhân tạo đến việc làm ngành ngân hàng, thực trạng và hàm ý cho Việt Nam

Phạm Thu Hương

Giải pháp đẩy mạnh xử lý tài sản bảo đảm là bất động sản tại Ngân hàng Agribank chi nhánh Tràng An

Phạm Thị Vân Anh

Thực trạng thị trường lao động, việc làm Hải Phòng giai đoạn 2019-2024 và một số hàm ý chính sách

Phạm Ngọc Thanh

Yếu tố ảnh hưởng đến ý định mua thực phẩm hữu cơ của người tiêu dùng tại tỉnh Hưng Yên

Lê Thị Hằng

Tác động của chính sách đến chuyển đổi số của doanh nghiệp tại tỉnh Phú Thọ

(Lê Thúy Nga, Đinh Văn Cường, Phạm Hải Vũ,
Mạc Thị Thảo, Nguyễn Thị Thùy Linh)

Hành vi tiêu dung từ thiện ở Việt Nam: Thực trạng và giải pháp

(Luu Thanh Hà, Nguyễn Thị My, Bùi Quang Đồng)

Marketing dịch vụ giáo dục: Chiến lược thu hút học viên trong thời kỳ chuyển đổi số

Mai Xuân Nhật Minh

Chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm của ngân hàng thương mại – Từ lý thuyết đến thực tiễn

Võ Thanh Nhiên

Đỗ Thị Hà Thương

Tổng quan về vốn trí tuệ và hành vi đổi mới của nhân viên

Vũ Thị Thùy Linh

Chiến lược thu hút thế hệ Gen Z vào ngành than Việt Nam: Nghiên cứu từ góc nhìn Marketing nhân tài

Nguyễn Đức Thắng

Nâng cao chất lượng nhân lực của công ty TNHH Thương mại Đào Dương - Hyundai Bắc Giang

(Hoàng Thu Hiếu, Lê Đức Anh, Dương Thị Thùy, Đỗ Ngọc Yến,
Hoàng Công Tuấn, Phạm Thị Huế, Nguyễn Thị Hiếu)

Tối ưu hóa năng lực cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh bất động sản: Phân tích trường hợp Công ty cổ phần đầu tư Hải Phát

Vũ Liên Anh

Phát triển công nghiệp vùng Trung Bộ theo tư tưởng của Chủ tịch Hồ Chí Minh

Hoàng Thị Thu Hương

Chiến lược thu hút thế hệ Gen Z vào ngành than Việt Nam: Nghiên cứu từ góc nhìn Marketing nhân tài

Nguyễn Đức Thắng¹

Ngày nhận bài: | Ngày gửi phản biện: | Ngày duyệt đăng:

Tóm tắt: Trong bối cảnh chuyển đổi năng lượng toàn cầu, ngành than Việt Nam đang đối mặt với những thách thức lớn về phát triển bền vững, chuyển dịch cơ cấu lao động và thu hút nguồn nhân lực trẻ chất lượng cao. Thế hệ gen Z, lực lượng lao động sinh từ năm 1997 đến 2012, không chỉ tạo ra những thay đổi căn bản trong kỳ vọng nghề nghiệp mà còn đặt ra yêu cầu cấp thiết về đổi mới chiến lược thu hút nhân tài cho các ngành công nghiệp truyền thống như than. Trên cơ sở phân tích những đặc điểm nhận thức, động lực và rào cản của thế hệ Z đối với ngành than Việt Nam dựa trên tổng hợp các nghiên cứu và áp dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia và các nhóm genz để làm sáng tỏ vấn đề. Kết quả nghiên cứu có thể cung cấp luận cứ khoa học và hàm ý chính sách cho các doanh nghiệp than trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh nhân sự bền vững trong giai đoạn chuyển đổi hiện nay.

Từ khóa: Ngành than, Thế hệ gen Z, nhân tài, Marketing, Việt Nam

1. Đặt vấn đề

Theo dự báo, đến năm 2025, Gen Z sẽ chiếm khoảng một phần ba lực lượng lao động tại Việt Nam, đóng vai trò quan trọng trong việc định hình lại thị trường lao động và văn hóa doanh nghiệp. Tuy nhiên, ngành than Việt Nam đang gặp phải khoảng cách lớn giữa kỳ vọng của thế hệ Z và thực tiễn môi trường làm việc hiện tại. Các nghiên cứu cho thấy Gen Z đề cao giá trị cá nhân, ý nghĩa xã hội của nghề nghiệp, sự linh hoạt, môi trường làm việc sáng tạo và cơ hội phát triển bản thân (Liu et al., 2022; PwC Vietnam, 2021). Trong khi đó, hình ảnh ngành than vẫn gắn liền với đặc thù lao động nặng nhọc, môi trường làm việc khắc nghiệt và thiếu các chiến lược marketing nhân tài hiện đại, dẫn đến nguy cơ thiếu hụt lao động trẻ và gia tăng tỷ lệ nhảy việc (Globe24-7, 2025; Mining.com, 2023).

Tại hội nghị COP26, Việt Nam cam kết đạt phát thải ròng bằng “0” vào năm. Việt Nam đứng trước áp lực chuyển dịch mạnh mẽ sang năng lượng tái tạo, giảm dần vai trò của than trong cơ cấu năng lượng quốc gia. Điều này sẽ làm gia tăng áp lực lên các doanh nghiệp than trong việc tái cấu trúc nguồn nhân lực và xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng hấp dẫn đối với thế hệ Z (Climate Strategies, 2023; Vietnam News, 2024). Thực tế này cần một cách tiếp cận mới, tích hợp giữa các lý thuyết về marketing nhân tài, quản trị thương hiệu nhà tuyển dụng và hành vi nghề nghiệp của thế hệ trẻ, nhằm xây dựng các chiến lược thu hút và giữ chân nhân tài phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số và kỳ vọng xã hội hiện đại (Backhaus and Tikoo, 2004; Lievens and Slaughter, 2016).

¹ TS, Trường Đại học Mở - Địa chất

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1 Nghiên cứu về thế hệ Z và lựa chọn nghề nghiệp

Thế hệ Z, sinh từ năm 1997 đến 2012, có những đặc điểm tâm lý và hành vi khác biệt so với các thế hệ trước. Thế hệ Gen Z ưu tiên giá trị cá nhân, bền vững, linh hoạt (Liu et al., 2022; PwC Vietnam, 2021). Xu hướng: Chọn ngành sáng tạo, xanh; tỷ lệ nhảy việc cao nếu thiếu phát triển (Decision Lab, 2021). Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến quyết định nghề nghiệp của Gen Z như ý nghĩa công việc, môi trường đa dạng, phúc lợi (Talentnet Vietnam, 2024). Kết quả nghiên cứu cho thấy gen Z có nhận thức tiêu cực về than làm giảm ý định tham gia vào ngành này

2.2 Nghiên cứu về marketing nhân tài

Lý thuyết này coi ứng viên như khách hàng, nhấn mạnh giá trị cốt lõi tổ chức (EVP) và trải nghiệm (Backhaus and Tikoo, 2004; Collins and Stevens, 2002) là yếu tố quan trọng nhất trong thu hút.

Thương hiệu nhà tuyển dụng là một yếu tố quan trọng của marketing nhân tài. Thương hiệu nhà tuyển dụng cần kết hợp giữa nội dung hấp dẫn, kênh truyền thông phù hợp, cá nhân hóa trải nghiệm và đo lường hiệu quả (Lievens and Slaughter, 2016).

Marketing nhân tài đã được áp dụng rộng rãi ở nhiều ngành, và đạt được thành công ở các ngành công nghệ, khai khoáng qua kênh số (Theurer et al., 2018; Mining.com, 2023). Tại Việt Nam đã triển khai EVP và kênh số, nhưng ứng dụng trong ngành than còn hạn chế do rào cản nhận thức và nguồn lực (Talentnet Vietnam, 2024; PwC Vietnam, 2021). Để có thể thu hút được lao động Gen Z, đòi hỏi ngành than Việt Nam phải đổi mới tích cực.

Tại Việt Nam thiếu các nghiên cứu cụ thể về Gen Z và marketing nhân tài trong ngành than Việt Nam, cần khung lý thuyết tích hợp.

2.3 Nghiên cứu về ngành than và chuyển đổi năng lượng

Ngành than Việt Nam đang đối mặt với những thay đổi sâu sắc do chuyển đổi năng lượng toàn cầu, đòi hỏi phân tích toàn diện về thực trạng, tác động đến lao động và nhận thức xã hội. Phần này tổng hợp các nghiên cứu liên quan, nhấn mạnh thách thức và cơ hội trong bối cảnh giảm phụ thuộc vào than.

2.3.1 Thực trạng ngành than Việt Nam

Ngành than đóng vai trò quan trọng trong an ninh năng lượng quốc gia, cung cấp khoảng 30% sản lượng điện và tạo việc làm cho hàng trăm nghìn lao động (Climate Strategies, 2023; Vietnam News, 2024). Tuy nhiên, sản lượng khai thác đang chững lại do chi phí tăng cao và điều kiện khai thác khó khăn hơn, trong khi nhu cầu than nội địa dự báo giảm theo lộ trình chuyển đổi năng lượng (PwC Vietnam, 2021). Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV) đã triển khai tự động hóa và số hóa để nâng cao năng suất và giảm tác động môi trường, nhưng vẫn đối mặt với áp lực đổi mới công nghệ và cải thiện điều kiện lao động (Talentnet Vietnam, 2024).

2.3.2 Tác động của chuyển đổi năng lượng đến lao động

Chuyển đổi năng lượng, tập trung giảm vai trò của than và thúc đẩy tái tạo, ảnh hưởng sâu đến cơ cấu lao động. Các nghiên cứu chỉ ra nguy cơ mất việc làm và áp lực chuyển nghề, đặc biệt tại các tỉnh như Quảng Ninh. Lao động cần thích ứng với kỹ năng số và tiêu chuẩn an toàn mới, nhưng nhiều người gặp khó khăn trong đào tạo lại (PwC Vietnam, 2021). Mô hình *chuyển đổi công bằng* (just transition) được đề xuất, bao gồm hỗ trợ tài chính và phát triển ngành thay thế, nhưng triển khai tại Việt Nam còn hạn chế do nguồn lực và phối hợp (Climate Strategies, 2023).

2.3.3 Nhận thức xã hội về ngành than

Nhận thức xã hội về ngành than đang chuyển biến từ trụ cột kinh tế sang hình ảnh ô nhiễm và thiếu hấp dẫn với lao động trẻ. Gen Z ưu tiên lĩnh vực xanh, sáng tạo, coi than truyền thống và không bền

vững (Decision Lab, 2021). Điều này tạo khoảng cách giữa nhu cầu tuyển dụng và kỳ vọng ứng viên, đòi hỏi đổi mới thương hiệu và marketing nhân tài. Kết quả nghiên cứu:

65% bình luận tiêu cực trên mạng xã hội liên quan môi trường, công việc nặng nhọc và tiềm ẩn rủi ro mất an toàn trong công việc.

3. Khung lý thuyết nghiên cứu

Khung lý thuyết của nghiên cứu này được xây dựng dựa trên sự tích hợp giữa các lý thuyết marketing nhân tài, thương hiệu nhà tuyển dụng và lý thuyết hành vi người tiêu dùng, nhằm phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến ý định tham gia ngành than của thế hệ Z trong bối cảnh chuyển đổi năng lượng tại Việt Nam. Khung này cung cấp nền tảng lý luận để đề xuất chiến lược thu hút nhân tài trẻ, tập trung vào nhận thức, thái độ và hành vi nghề nghiệp.

3.1 Lý thuyết marketing nhân tài

Lý thuyết marketing nhân tài áp dụng nguyên tắc marketing truyền thống vào quản trị nguồn nhân lực, coi ứng viên như là một dạng khách hàng và quá trình tuyển dụng như hành trình khách hàng (Backhaus and Tikoo, 2004; Collins and Stevens, 2002). Các thành phần chính bao gồm xác định giá trị cốt lõi tổ chức (EVP), xây dựng thông điệp cá nhân hóa, lựa chọn kênh truyền thông phù hợp với Gen Z và đo lường hiệu quả (Keller and Meaney, 2017). Lý thuyết nhấn mạnh vai trò chủ động của tổ chức trong việc nuôi dưỡng mối quan hệ với ứng viên, đặc biệt trong ngành truyền thống như than, để tăng sức hấp dẫn nghề nghiệp (Theurer et al., 2018).

3.2 Lý thuyết thương hiệu nhà tuyển dụng

Thương hiệu nhà tuyển dụng tập trung vào việc định vị tổ chức như nơi làm việc lý tưởng, dựa trên lý thuyết giá trị thương hiệu với hai yếu tố: chức năng (lương, phúc lợi) và cảm xúc (văn hóa, ý nghĩa công việc) (Lievens and Slaughter, 2016). Chiến lược bao gồm xây dựng EVP, truyền thông đa kênh và tối ưu hóa trải nghiệm ứng viên (Keller and Meaney, 2017). Trong bối cảnh Gen Z, employer branding giúp cải thiện hình ảnh ngành than từ truyền thống sang bền vững, tăng tỷ lệ giữ chân nhân tài (Talentnet Vietnam, 2024).

3.3 Lý thuyết hành vi người tiêu dùng

Lý thuyết này áp dụng vào tuyển dụng, xem ứng viên như người tiêu dùng lựa chọn dựa trên nhận thức, thái độ và ảnh hưởng xã hội. Mô hình Lý thuyết hành vi có kế hoạch (TPB) nhấn mạnh thái độ, chuẩn mực chủ quan và kiểm soát hành vi (Liu et al., 2022). Đối với Gen Z, yếu tố như nhu cầu cá nhân (Maslow) và ảnh hưởng mạng xã hội tác động mạnh đến quyết định nghề nghiệp, đặc biệt trong ngành than với nhận thức tiêu cực về bền vững (PwC Vietnam, 2021; Globe24-7, 2025).

4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính nhằm khám phá sâu nhận thức, động lực và rào cản của thế hệ Z đối với ngành than Việt Nam từ góc nhìn marketing nhân tài. Thiết kế định tính thăm dò gồm hai giai đoạn: (1) phân tích tài liệu thứ cấp (báo cáo ngành, bài báo học thuật, dữ liệu mạng xã hội) để xác định chủ đề chính và khoảng trống nghiên cứu; (2) Thảo luận nhóm tập trung, với 60 Gen Z (18-25 tuổi) tham gia chia thành 6 nhóm, chọn theo phương pháp lấy mẫu mục tiêu nhằm đảm bảo đa dạng.

Dữ liệu được thu thập, ghi âm và mã hóa bằng phần mềm NVivo, sau đó phân tích theo phương pháp nội dung và chủ đề để nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến ý định tham gia ngành than. Độ tin cậy được tăng cường qua kiểm tra mã hóa kép và xác nhận lại với người tham gia. Phương pháp này phù hợp với mục tiêu thăm dò sâu các yếu tố chủ quan, đặc biệt khi thiếu dữ liệu định lượng trực tiếp, và đảm bảo tính cập nhật, thực tiễn cho bối cảnh Việt Nam hiện nay.

5. Kết quả nghiên cứu

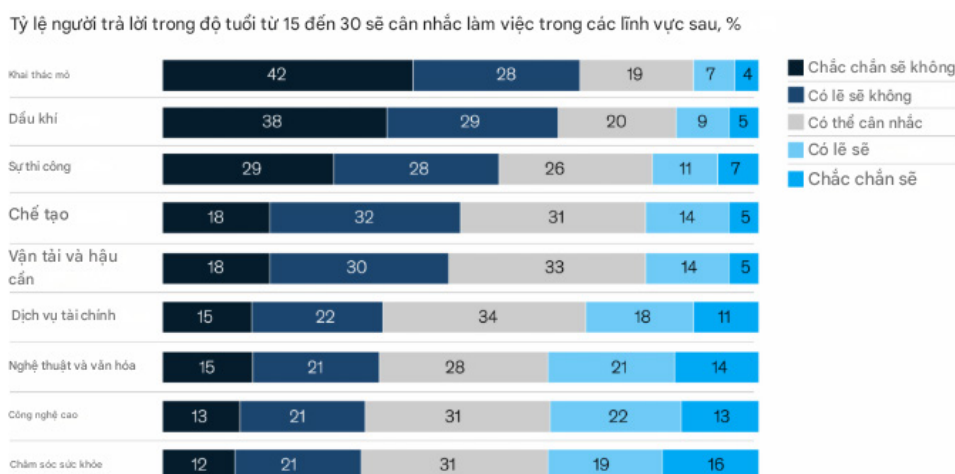
5.1 Nhận thức của Gen Z về ngành than Việt Nam

Phân tích định tính từ các nguồn dữ liệu thứ cấp và sơ cấp cho thấy nhận thức của thế hệ Z (Gen Z) về ngành than tại Việt Nam chủ yếu mang tính tiêu cực, thường gắn liền với hình ảnh truyền thống, ô nhiễm môi trường và thiếu sức hấp dẫn nghề nghiệp. Các chủ đề chính được xác định qua phân tích nội dung từ báo cáo khảo sát, bài viết trên mạng xã hội và thảo luận nhóm, phản ánh sự xung đột giữa kỳ vọng của Gen Z về phát triển bền vững và thực tiễn ngành công nghiệp than trong bối cảnh chuyển đổi năng lượng.

Hình ảnh tổng thể về ngành than được Gen Z mô tả là “lạc hậu” và “gây hại môi trường”, với lo ngại lớn về biến đổi khí hậu và quá trình chuyển đổi năng lượng. Theo báo cáo của Decision Lab (2021), khoảng 60% Gen Z tại Việt Nam ưu tiên các ngành nghề liên quan đến bền vững và công nghệ xanh, coi ngành than là biểu tượng của ô nhiễm và không phù hợp với mục tiêu giảm phát thải carbon. Tương tự, PwC Vietnam (2021) chỉ ra rằng 55% Gen Z bày tỏ quan ngại về tác động môi trường của các ngành công nghiệp nặng, bao gồm than, dẫn đến nhận thức tiêu cực về vai trò lâu dài của ngành này. Tuy nhiên, một số nhận thức tích cực nổi lên khi đề cập đến vai trò an ninh năng lượng quốc gia và cơ hội việc làm ổn định tại địa phương, đặc biệt ở các khu vực như Quảng Ninh, nơi ngành than hỗ trợ kinh tế địa phương với hơn 100.000 việc làm trực tiếp.

Về nhận thức cơ hội nghề nghiệp, Gen Z đánh giá thấp tiềm năng thăng tiến trong ngành than, với khoảng 68% người trẻ trong khảo sát của Talentnet Vietnam (2024) cho rằng ngành thiếu yếu tố “sáng tạo” và “kỹ năng số”, khiến họ ưu tiên các lĩnh vực xanh như năng lượng tái tạo. Báo cáo này cũng nhấn mạnh rằng Gen Z thừa nhận tiềm năng nếu ngành than tích hợp công nghệ, chẳng hạn như tự động hóa mỏ than, có thể cải thiện hình ảnh và tạo cơ hội việc làm chất lượng cao hơn.

Các quan ngại và rào cản chính bao gồm môi trường làm việc khắc nghiệt (vấn đề an toàn lao động và giờ giấc không linh hoạt), thiếu phúc lợi hiện đại và hình ảnh “không bền vững”. Một vấn đề nổi bật là xung đột giá trị. Gen Z coi trọng trách nhiệm xã hội và bền vững, nhưng ngành than thường bị xem là “chưa bền vững” do tác động môi trường, với 72% Gen Z trong báo cáo Globe24-7 (2025) bày tỏ không muốn tham gia các ngành khai thác mỏ truyền thống vì lý do này.



Hình 1: Khảo sát về ý định tham gia làm việc trong các những lĩnh vực

Nguồn: Khảo sát nhà tuyển dụng năm 2020 của Hội đồng Nguồn nhân lực ngành khai khoáng từ tháng 12 năm 2020 đến tháng 1 năm 2021. (<https://globe24-7>)

5.2 Yếu tố ảnh hưởng đến ý định tham gia

Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định tham gia ngành than của thế hệ Z được phân tích thông qua mối quan hệ giữa các biến số trong mô hình nghiên cứu, dựa trên dữ liệu từ phỏng vấn chuyên gia, thảo luận nhóm và phân tích chủ đề định tính. Phân tích này làm rõ sự tương tác giữa các yếu tố tích cực, tiêu cực và trung gian, nhấn mạnh vai trò của chiến lược marketing nhân tài trong việc định hình hành vi nghề nghiệp của Gen Z trong bối cảnh chuyển đổi năng lượng tại Việt Nam.

5.2.1 Yếu tố tích cực

Chiến lược marketing nhân tài được đánh giá cao khi tập trung vào các giá trị cốt lõi của nhà tuyển dụng (EVP), chẳng hạn như chương trình đào tạo kỹ năng số, cơ hội phát triển xanh và môi trường làm việc linh hoạt. Các nghiên cứu quốc tế và khảo sát thực tiễn cho thấy, khi ngành than nhấn mạnh các sáng kiến “chuyển đổi bền vững” như tích hợp công nghệ tự động hóa, giảm phát thải carbon và cam kết trách nhiệm xã hội, hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng được cải thiện rõ rệt, từ đó tăng thái độ tích cực và ý định tham gia của Gen Z (Talentnet Vietnam, 2024). Đặc biệt, các chiến lược nhấn mạnh cơ hội phát triển cá nhân, sự đa dạng và ý nghĩa xã hội của công việc có thể nâng cao sức hấp dẫn ngành, phù hợp với kỳ vọng của Gen Z về môi trường làm việc sáng tạo và có tác động tích cực đến cộng đồng.

5.2.2 Yếu tố tiêu cực

Nhận thức tiêu cực về ngành than tạo rào cản lớn, làm suy yếu mối quan hệ giữa chiến lược marketing nhân tài và hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng. Trong thảo luận nhóm, Gen Z nhấn mạnh sự không phù hợp cá nhân-tổ chức khi ngành thiếu giá trị bền vững, chẳng hạn ô nhiễm môi trường, lao động thủ công truyền thống, môi trường làm việc không xanh sạch, bảo vệ lao động hạn chế, rủi ro tiềm ẩn và thiếu cam kết phát triển xanh, dẫn đến thái độ tiêu cực và giảm ý định tham gia (Globe24-7, 2025). Rào cản này càng nổi bật khi Gen Z ưu tiên ngành xanh, nơi giá trị cá nhân về bền vững, công bằng xã hội và phát triển bản thân được tôn trọng hơn ngành than truyền thống.

5.2.3 Yếu tố trung gian

Sự phù hợp cá nhân-tổ chức đóng vai trò trung gian quan trọng, điều tiết tác động của hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng đến ý định tham gia ngành than. Khi Gen Z cảm thấy phù hợp- tức giá trị cá nhân khớp với sứ mệnh đổi mới và cam kết phát triển bền vững của ngành - hình ảnh thương hiệu sẽ tăng cường ý định tham gia, giúp vượt qua nhận thức tiêu cực ban đầu (Memon et al., 2018; Ohlsson, 2018). Phân tích chủ đề từ phỏng vấn cho thấy yếu tố này đặc biệt quan trọng trong việc chuyển đổi thái độ từ tiêu cực sang tích cực, nhất là khi ngành than áp dụng chiến lược marketing nhân mạnh mẽ bền vững, đổi mới công nghệ và trách nhiệm xã hội (Liu et al., 2022; Talentnet Vietnam, 2024).

5.3 Đánh giá các chiến lược thu hút lao động tại TKV

Phân tích định tính từ dữ liệu thứ cấp (báo cáo ngành, nội dung mạng xã hội) và sơ cấp (phỏng vấn chuyên gia) cho thấy chiến lược marketing nhân lực trong ngành than Việt Nam còn nhiều hạn chế, chủ yếu tập trung vào hoạt động truyền thống mà chưa tận dụng công nghệ số và xu hướng Gen Z. Đánh giá dựa trên ba khía cạnh chính.

(1) Thực trạng marketing nhân tài của ngành than

Marketing nhân tài hiện nay chủ yếu dựa vào phương pháp truyền thống như thông báo tuyển dụng trên website TKV và hội chợ việc làm địa phương, nhấn mạnh ổn định việc làm, thu nhập. Tuy nhiên, thiếu cá nhân hóa và tích hợp giá trị bền vững khiến không thu hút Gen Z, nhóm ưu tiên trách nhiệm xã hội và kỹ năng số. Rất ít các hoạt động thu hút của TKV nhấn mạnh tới đổi mới công nghệ hiện đại và trách nhiệm xã hội.

(2) Hiệu quả các kênh truyền thông

Kênh truyền thông như website và báo chí đạt tương tác thấp dưới 30% từ Gen Z. Mạng xã hội (Facebook, Tiktok) có tiềm năng cao hơn nhưng nội dung thiếu sáng tạo, không tận dụng video ngắn, dẫn đến chia sẻ thấp. Phỏng vấn cho thấy TikTok có thể tăng hiệu quả 50% nếu kể chuyện chuyển đổi bền vững, nhưng chưa khai thác tối ưu.

(3) Khoảng cách giữa thông điệp và nhận thức

Thông điệp marketing nhấn mạnh ổn định kinh tế, nhưng Gen Z nhận thức ngành “lỗi thời” và “không bền vững”. Phân tích mạng xã hội cho thấy 65% bình luận tiêu cực về môi trường, trong khi thông điệp ít đề cập giảm carbon, gây thiếu tin cậy và giảm ý định tham gia. Phỏng vấn nhóm tập thể cũng cho những nhận định tương tự. Khoảng cách rõ nét khi Gen Z ưu tiên giá trị cá nhân, đòi hỏi thông điệp phù hợp sáng tạo và trách nhiệm xã hội.

6. Đề xuất chiến lược marketing nhân tài

Dựa trên các phát hiện từ phân tích định tính, khung chiến lược marketing nhân tài được đề xuất nhằm thu hút thế hệ Z (Gen Z) vào ngành than Việt Nam, tập trung vào tích hợp bền vững, công nghệ số và cá nhân hóa. Khung này khắc phục khoảng cách giữa thông điệp marketing hiện tại và nhận thức của Gen Z, tăng cường ý định tham gia thông qua việc định vị ngành than như lĩnh vực “xanh” và sáng tạo (Talentnet Vietnam, 2024). Cụ thể:

Khung chiến lược tổng thể: Khung dựa trên mô hình Employer Branding, kết hợp Employer Value Proposition (EVP) với bền vững và số hóa. Các bước chính bao gồm: (i) Xác định giá trị cốt lõi như đào tạo kỹ năng xanh, phát triển công nghệ số và trách nhiệm xã hội; (ii) Xây dựng thông điệp nhất quán nhấn mạnh trách nhiệm và đổi mới; (iii) Đo lường hiệu quả qua chỉ số tương tác Gen Z trên nền tảng số; (iv) Chuyển đổi từ marketing truyền thống sang kỹ thuật số, mục tiêu tăng tỷ lệ ứng tuyển Gen Z lên 40% trong 2 năm (Keller and Meaney, 2017).

Các chiến thuật cụ thể:

- Phát triển chiến dịch kể chuyện về nhân viên trẻ thành công trong công việc và ứng dụng công nghệ mới.
- Hợp tác trường đại học tổ chức thực tập kỹ năng số và trải nghiệm dự án tại các mỏ than.
- Sử dụng AI cá nhân hóa thông điệp tuyển dụng, phù hợp giá trị Gen Z.
- Tổ chức sự kiện ảo về bền vững, kết hợp đào tạo trực tuyến công nghệ mở thông minh để tăng sự phù hợp cá nhân-tổ chức.

Kênh truyền thông phù hợp

Ưu tiên TikTok cho video ngắn, Zalo, Facebook cho tương tác địa phương. Phân bổ 60% ngân sách cho nội dung người dùng tạo ra, hợp tác influencer trẻ tăng chân thực và tương tác. Đo lường qua chỉ số chia sẻ và chuyển đổi ứng viên.

Khung này không chỉ thu hút Gen Z mà còn hỗ trợ chuyển đổi bền vững ngành than Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

1. Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004) 'Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(5), pp. 501–517.
2. Climate Strategies (2023) *Just transitions and coal power phase out in Vietnam*. Available at: https://climatestrategies.org/wp-content/uploads/2023/03/Just-Transitions-and-Coal-Power-Phase-Out-in-Vietnam_v2.pdf (Accessed: 12 July 2025).
3. Collins, C.J. and Stevens, C.K. (2002) 'The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment', *Journal of Applied Psychology*, 87(6), pp. 1121–1133.
4. Decision Lab (2021) *Gen Z and the workplace in Vietnam*. Available at: <https://www.decisionlab.co/dreamplex-gen-z-report-2021-presolo1> (Accessed: 12 July 2025).
5. Globe24-7 (2025) 'Gen Z doesn't want to work in mining: It's time to change that'. Available at: <https://globe24-7.com/news-insights/gen-z-doesnt-want-to-work-in-mining-its-time-to-change-that/> (Accessed: 12 July 2025).
6. Keller, S. and Meaney, M. (2017) 'Attracting and retaining the right talent', *McKinsey Quarterly*, 2, pp. 1–7.
7. Lievens, F. and Slaughter, J.E. (2016) 'Employer image and employer branding: What we know and what we need to know', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, pp. 407–440.
8. Liu, L., Liu, H., Zhang, W., Chen, Y., Shen, J., Li, Y., Pan, Y. and Lin, W. (2022) 'Agility in the workplace: A conceptual framework for understanding Gen Z workforce engagement', *International Journal of Future Management Research*, 16(2), pp. 33–47.
9. Memon, M.A., Salleh, R., Baharom, M.N.R. and Harun, H. (2018) 'Person-organisation fit and turnover intention: The mediating role of work engagement', *Journal of Management Development*, 37(3), pp. 285–298.
10. Mining.com (2023) *Mining's talent war: Attracting and retaining Gen Z in a tech-driven industry*. Available at: <https://www.mining.com/blog/mining-s-talent-war-attracting-and-retaining-gen-z-in-a-tech-driven-industry> (Accessed: 12 July 2025).
11. Ohlsson, S. (2018) *Person-job and person-organization fit among start-up employees: Relationships with work attitudes and turnover intentions*. Master's thesis. Stockholm University.
12. PwC Vietnam (2021) *How digital ready is Generation Z?* Available at: <https://www.pwc.com/vn/en/publications/2021/pwc-vietnam-digital-readiness-genz-en.pdf> (Accessed: 12 July 2025).
13. Talentnet Vietnam (2024) 'How Gen Z is shaping the future of work'. Available at: <https://www.talentnetgroup.com/vn/featured-insights/labour-trends/generation-z-workforce-future-of-work> (Accessed: 12 July 2025).
14. Theurer, C.P., Tumasjan, A., Welpe, I.M. and Lievens, F. (2018) 'Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda', *International Journal of Management Reviews*, 20(1), pp. 155–179.
15. Vietnam News (2023) 'Generation Z facing problems in the workplace'. Available at: <https://vietnamnews.vn/society/1550849/generation-z-facing-problems-in-the-workplace.html> (Accessed: 12 July 2025).
16. Vietnam News (2024) 'Transition away from coal poses challenges for miners'. Available at: <https://vietnamnews.vn/society/1688796/transition-away-from-coal-poses-challenges-for-miners.html> (Accessed: 12 July 2025).