

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

NGUYỄN DOÃN VIỆT HÙNG

NGHIÊN CỨU NHẬN THỨC CỦA ỨNG VIÊN VỀ THƯƠNG HIỆU  
NGÂN HÀNG TMCP VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG (VPBANK)  
DƯỚI GÓC ĐỘ NHÀ TUYỂN DỤNG (EMPLOYER BRANDING)

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ  
QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI - 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

NGUYỄN DOÃN VIỆT HÙNG

NGHIÊN CỨU NHẬN THỨC CỦA ỨNG VIÊN VỀ THƯƠNG HIỆU  
NGÂN HÀNG TMCP VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG (VPBANK)  
DƯỚI GÓC ĐỘ NHÀ TUYỂN DỤNG (EMPLOYER BRANDING)

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

CHUYÊN NGÀNH: MARKETING

MÃ SỐ: 8340101

Người hướng dẫn khoa học: TS. Doãn Hoàng Minh

HÀ NỘI - 2024

## **LỜI CAM ĐOAN**

*Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.*

***Học viên***

**Nguyễn Doãn Việt Hưng**

## LỜI CẢM ƠN

Lão Tử có câu: “Hành trình vạn dặm bắt đầu từ một bước chân” - hành trình học Thạc sĩ chuyên ngành Marketing của tôi tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân cũng bắt đầu như vậy - từ việc tìm hiểu, đăng ký, học tập và đến thời điểm hiện tại là bảo vệ đề án. Có thể “bước chân” đầu tiên bắt đầu từ chính bản thân tôi, nhưng trong quá trình học hỏi và tiến tới bảo vệ sắp tới, tôi đã được tiếp xúc và nhận được sự hỗ trợ từ rất nhiều người.

Trước tiên, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến TS. Doãn Hoàng Minh, người đã tận tình hướng dẫn, đóng góp ý kiến và đồng hành cùng tôi trong suốt quá trình thực hiện đề án. Nhờ có sự hướng dẫn của cô, tôi đã có thể xây dựng và hoàn thiện đề án một cách trọn vẹn nhất trong khả năng và kiến thức của bản thân.

Tiếp đến, tôi xin cảm ơn các bạn học: Ms. Nguyễn Thùy Linh, Ms. Nguyễn Quỳnh Trang, Ms. Lê Thị Hồng Nhung, Mr. Phạm Đức Phương và Mr. Trần Quang Đức vì đã luôn đồng hành cùng tôi trong quá trình học tập - từ việc làm bài tập nhóm, thuyết trình, ôn thi và bảo vệ đề tài.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn đến các Anh/Chị làm việc tại Khối Quản trị Nguồn nhân lực - VPBank vì đã cho tôi cơ hội học tập, trải nghiệm và làm việc để tôi có thêm các thông tin quý giá phục vụ nghiên cứu.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, tháng 12 năm 2024

*Học viên*

**Nguyễn Doãn Việt Hưng**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN .....</b>	<b>ii</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>iii</b>
<b>DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT .....</b>	<b>v</b>
<b>DANH MỤC BẢNG .....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC HÌNH .....</b>	<b>vii</b>
<b>TÓM TẮT .....</b>	<b>viii</b>
<b>LỜI MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1: KHÁI QUÁT VỀ THƯƠNG HIỆU NHÀ TUYỂN DỤNG.....</b>	<b>5</b>
1.1. Khái niệm thương hiệu nhà tuyển dụng.....	5
1.2. Các khía cạnh cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng.....	5
1.3. Cạnh tranh trong tuyển dụng ngành tài chính - ngân hàng và vai trò của thương hiệu ngân hàng dưới góc độ nhà tuyển dụng.....	7
1.3.1. Cạnh tranh trong tuyển dụng ngành tài chính - ngân hàng.....	7
1.3.2. Vai trò của thương hiệu ngân hàng dưới góc độ nhà tuyển dụng.....	8
<b>CHƯƠNG 2: GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ VPBANK VÀ THƯƠNG HIỆU VPBANK DƯỚI GÓC ĐỘ NHÀ TUYỂN DỤNG .....</b>	<b>10</b>
2.1. Tổng quan về VPBank .....	10
2.1.1. Giới thiệu chung về VPBank.....	10
2.1.2. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh và các sản phẩm, dịch vụ chính.....	12
2.1.3. Mục tiêu phát triển và vai trò của việc thu hút nhân tài tới VPBank	14
2.2. Tổng quan về thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng.....	15
2.2.1. Khái quát chung về hoạt động tuyển dụng VPBank.....	15
2.2.2. Thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng .....	16
<b>CHƯƠNG 3: NGHIÊN CỨU NHẬN THỨC ỨNG VIÊN VỀ THƯƠNG HIỆU VPBANK DƯỚI GÓC ĐỘ NHÀ TUYỂN DỤNG .....</b>	<b>21</b>
3.1. Phương pháp nghiên cứu.....	21
3.1.1. Thiết kế nghiên cứu .....	21
3.1.2. Khảo sát và thu thập dữ liệu .....	22
3.1.3. Phương pháp phân tích dữ liệu .....	25
3.2. Kết quả nghiên cứu .....	25
3.2.1. Đặc điểm về nhân khẩu học của mẫu khảo sát .....	25
3.2.2. Đánh giá Mức độ quen thuộc với nhà tuyển dụng (Employer familiarity) .....	29
3.2.3. Đánh giá Danh tiếng của nhà tuyển dụng (Employer reputation) ....	32

3.2.4. Cảm nhận về Giá trị tổ chức đem lại (Value).....	34
3.2.5. Đánh giá Chân dung nhà tuyển dụng (Employer image) .....	36
3.2.6. Đánh giá chung về Thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank .....	40
3.3. Tổng hợp những phát hiện về thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank trong nhận thức ứng viên từ kết quả nghiên cứu .....	41
3.3.1. Ưu điểm của thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank .....	41
3.3.2. Một số vấn đề còn tồn tại của thương hiệu tuyển dụng VPBank .....	42
<b>CHƯƠNG 4: MỘT SỐ GIẢI PHÁP CỨNG CỐ HÌNH ẢNH THƯƠNG HIỆU NHÀ TUYỂN DỤNG VPBANK .....</b>	<b>45</b>
4.1. Định hướng phát triển của VPBank và thương hiệu nhà tuyển dụng .....	45
4.2. Đề xuất các giải pháp củng cố thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank.....	46
4.2.1. Duy trì mức độ quen thuộc cao gắn với chế độ đãi ngộ cạnh tranh .	46
4.2.2. Đẩy mạnh hình ảnh thương hiệu gắn với môi trường làm việc và con người tích cực .....	51
4.2.3. Lan tỏa thông tin về nhà tuyển dụng đến với ứng viên .....	54
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>57</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>58</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>62</b>

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

<b>STT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Giải thích/Nghĩa tiếng Việt</b>
1	AI (Artificial Intelligence)	Trí tuệ nhân tạo
2	CBNV	Cán bộ nhân viên
3	CV (Curriculum Vitae)	Sơ yếu lý lịch
4	DISC	Bài kiểm tra tính cách DISC
5	EVP (Employee Value Proposition)	Định vị giá trị nhân viên
6	HN	Hà Nội
7	HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
8	HR (Human Resources)	Quản trị nguồn nhân lực
9	KOL (Key Opinion Leader)	Người dẫn dắt dư luận
10	MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)	Trắc nghiệm tính cách Myers-Briggs
11	OHI (Organizational Health Index)	Chỉ số sức khỏe doanh nghiệp
12	TC-NH	Tài chính - ngân hàng
13	THPT	Trung học phổ thông
14	TMCP	Thương mại cổ phần

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Các cột mốc đáng chú ý của VPBank qua các năm.....	10
Bảng 2.2: Một số sản phẩm, dịch vụ tài chính của VPBank .....	13
Bảng 3.1: Các thông tin cần thu thập qua bảng khảo sát.....	24
Bảng 3.2: Nhân khẩu học của ứng viên tham gia khảo sát.....	26
Bảng 3.3: Thống kê mô tả về Tình trạng ứng tuyển và Nhóm tuổi.....	28
Bảng 3.4: Thống kê mô tả về Tình trạng ứng tuyển và Số năm kinh nghiệm ngành tài chính – ngân hàng.....	29
Bảng 3.5: Kết quả cho câu hỏi VPBank dễ dàng xuất hiện trong tâm trí khi nghĩ đến doanh nghiệp ngành tài chính - ngân hàng .....	32
Bảng 4.1: Khung chương trình VPBank Talk .....	49
Bảng 4.2: Khung chương trình VPBank Site Visit .....	51
Bảng 4.3: Các nội dung đề xuất trên mạng xã hội .....	52



## DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Các yếu tố cấu thành nên thương hiệu nhà tuyển dụng theo mô hình Biswas & Suar (2013) .....	6
Hình 1.2: Các yếu tố cấu thành nên nhận thức về thương hiệu nhà tuyển dụng theo mô hình Cable & Turban (2015) .....	7
Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy VPBank năm 2024 .....	11
Hình 2.2: Chương trình Nhà quản lý tiềm năng VPBank .....	19
Hình 3.1: Kết quả cho câu hỏi thuộc nhóm Mức độ quen thuộc với nhà tuyển dụng .....	30
Hình 3.2: Chi nhánh Flagship VPBank với slogan “Vì một Việt Nam thịnh vượng” .....	31
Hình 3.3: Kết quả cho câu hỏi thuộc nhóm Danh tiếng về nhà tuyển dụng.....	33
Hình 3.4: Kết quả cho câu hỏi thuộc nhóm Giá trị tổ chức đem lại.....	35
Hình 3.5: Kết quả cho các câu hỏi thuộc nhóm Chân dung nhà tuyển dụng – Thông tin về Con người .....	37
Hình 3.6: Kết quả cho các câu hỏi thuộc nhóm Chân dung nhà tuyển dụng – Thông tin về nhà tuyển dụng .....	39
Hình 3.7: Kết quả cho câu hỏi cảm nhận chung về Thương hiệu nhà tuyển dụng (thang điểm 5).....	41
Hình 4.1: Hình ảnh thông tin VPBank trên trang Vietnamworks (T9/2024) .....	55

## TÓM TẮT

Đề án “Nghiên cứu nhận thức của ứng viên về thương hiệu Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank) dưới góc độ nhà tuyển dụng (Employer Branding)” đã tổng hợp một số lý thuyết về thương hiệu nhà tuyển dụng nói chung và áp dụng khung lý thuyết này để nghiên cứu thương hiệu nhà tuyển dụng của VPBank trong nhận thức của các ứng viên trên thị trường.

Thông qua khảo sát đối với các ứng viên đã từng/chưa từng ứng tuyển vào VPBank, tác giả đã có những phân tích, đánh giá về thực trạng nhận thức của ứng viên về hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank dựa trên 04 khía cạnh theo khung lý thuyết. Các khía cạnh này bao gồm: (1) Mức độ quen thuộc với nhà tuyển dụng (*Employer familiarity*), (2) Danh tiếng của nhà tuyển dụng (*Employer reputation*), (3) Chân dung nhà tuyển dụng (*Employer image*) và (4) Giá trị tổ chức đem lại (*Value*). Qua đây, tác giả tổng hợp một số ưu điểm và vấn đề còn tồn tại về hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank trong nhận thức ứng viên.

Cuối cùng, căn cứ trên chiến lược chung của Ngân hàng và thực trạng về hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank sau quá trình khảo sát, tác giả đưa ra định hướng chung và một số giải pháp cụ thể để củng cố hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng của VPBank trong nhận thức ứng viên. Tác giả kỳ vọng với những đề xuất kèm theo kế hoạch hành động tương đối chi tiết, đội ngũ làm về thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank có thể tiếp tục duy trì, củng cố và nâng cao hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank trong nhận thức của các ứng viên trên thị trường.

# LỜI MỞ ĐẦU

## 1. Lý do lựa chọn đề tài

Marketing hiện đại đang được ứng dụng vào nhiều lĩnh vực khác nhau trong doanh nghiệp, bao gồm cả lĩnh vực nhân sự. Theo đó, marketing thay đổi cách tiếp cận của hoạt động nhân sự truyền thống khi coi nhân viên hiện tại là khách hàng, ứng viên là khách hàng tiềm năng và cơ hội việc làm là sản phẩm của doanh nghiệp (Fyock, 1993). Đồng quan điểm với nhận định này, Huang và cộng sự (2011) cho rằng khi doanh nghiệp áp dụng marketing trong quá trình tuyển dụng tương tự như cách họ đang làm với sản phẩm và dịch vụ hiện tại, doanh nghiệp có thể nâng cao chất lượng tuyển dụng và hiệu quả trong quá trình quản lý.

Đứng trên góc độ của nhân sự, 85% các chuyên gia trong lĩnh vực này nhận định rằng công việc tuyển dụng tương đồng với sales/marketing khi cán bộ tuyển dụng cần thu hút ứng viên tương tự như cách người làm marketing cần tăng mức độ quan tâm và quản lý quan hệ với khách hàng (Bugg, 2015). Bên cạnh đó, thuyết phục ứng viên nhận việc cũng không khác biệt nhiều so với thuyết phục khách hàng mua sản phẩm của doanh nghiệp.

Trên khía cạnh hẹp hơn là thương hiệu nhà tuyển dụng, Edwards (2009) cho rằng thương hiệu nhà tuyển dụng (*employer branding*) áp dụng các nguyên tắc của marketing - đặc biệt là lý thuyết về thương hiệu vào các hoạt động nhân sự mà đối tượng là nhân viên hiện tại và ứng viên tiềm năng trên thị trường. Theo Minchinton (2010), thương hiệu nhà tuyển dụng là hình ảnh của tổ chức về "nơi tuyệt vời để làm việc" trong tâm trí của nhân viên hiện tại và các bên liên quan mật thiết trong thị trường bên ngoài. Một thương hiệu nhà tuyển dụng thống nhất và không nằm ngoài thương hiệu doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp đạt hiệu quả trong tuyển dụng cũng như trong hoạt động kinh doanh (Chunping & Xi, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004).

Với xu hướng chung khi doanh nghiệp không chỉ quan tâm đến thương hiệu dưới góc độ sản phẩm/dịch vụ mà còn chú trọng cả thương hiệu dưới góc độ nhà tuyển dụng để cải thiện hiệu quả trong quá trình thu hút ứng viên (V. Uma, 2012), Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank) đang đẩy mạnh triển khai các hoạt động nhằm lan tỏa thương hiệu nhà tuyển dụng cũng như tăng hiệu quả trong việc thu hút nhân tài của Ngân hàng. Tuy nhiên, hoạt động tuyển dụng của các doanh nghiệp nói chung đang ngày càng khó khăn khi chứng kiến sự chuyển dịch lớn trong nhận thức và quan điểm của công chúng - từ suy nghĩ trong quá khứ cho rằng người lao động cần doanh nghiệp và cơ hội việc làm là hữu hạn thì nay đã chuyển thành doanh nghiệp cần người lao động, và thứ hữu hạn không còn là công việc mà là nhân tài (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Mặc dù sở hữu

vị thế tương đối tốt trong ngành tài chính - ngân hàng tại Việt Nam hiện nay, VPBank vẫn phải đối mặt với nhiều khó khăn trong việc thu hút nhân tài, đặc biệt với những vị trí nhân sự chủ chốt. Cụ thể, mỗi năm VPBank cần tuyển dụng trung bình khoảng 6000 cán bộ nhân viên (CBNV) - tương đương 40% số lượng nhân sự của Ngân hàng. Ngoài ra, tỉ lệ lấp đầy các vị trí (*fulfillment*) thường chỉ đạt 97% cùng với đó là sự thiếu hụt nhân sự cho các vị trí cấp quản lý trong thời gian dài. Đây là vấn đề cấp thiết, đòi hỏi VPBank cần nghiên cứu và tập trung hơn nữa trong việc củng cố, nâng cao và lan tỏa thương hiệu nhà tuyển dụng tích cực đến với các ứng viên tiềm năng để cải thiện hoạt động tuyển dụng nói riêng và thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank nói chung.

Xuất phát từ thực tiễn trên, tác giả đã có thời gian làm việc và nghiên cứu về thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng. Từ đó, tác giả lựa chọn đề tài nhằm đáp ứng một phần nhu cầu thực tiễn tại VPBank: ***“Nghiên cứu nhận thức của ứng viên về thương hiệu Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBANK) dưới góc độ nhà tuyển dụng (Employer Branding)”***.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

- Tổng hợp các nghiên cứu lý thuyết có liên quan để khám phá các khía cạnh chính tạo nên hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng nói chung, làm cơ sở nghiên cứu hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank;
- Áp dụng khung lý thuyết đã tổng hợp để đánh giá nhận thức của ứng viên về thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng;
- Đề xuất các giải pháp nhằm củng cố và nâng cao nhận thức của ứng viên về hình ảnh thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng.

## **3. Câu hỏi nghiên cứu**

Đề tài sẽ trả lời các câu hỏi dưới đây:

- Thương hiệu nhà tuyển dụng là gì? Các yếu tố cần quan tâm trong xây dựng và phát triển hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng?
- Hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng của VPBank đang được nhận thức như thế nào trong góc nhìn của ứng viên tiềm năng và có khoảng cách ra sao so với hình ảnh VPBank mong muốn?
- Cần cải thiện, bổ sung những điểm chính nào để cải thiện hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng của VPBank?

## **4. Đối tượng, phương pháp và phạm vi nghiên cứu**

#### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối với đề tài này, đối tượng nghiên cứu được xác định là thương hiệu Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank) dưới góc độ nhà tuyển dụng trong nhận thức của các ứng viên trên thị trường.

#### **4.2. Khách thể nghiên cứu**

Nghiên cứu này tập trung tại Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank). Theo đó, đối tượng làm khảo sát của nghiên cứu được xác định là các ứng viên trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng (bao gồm cả những ứng viên đã ứng tuyển hoặc chưa từng ứng tuyển cho các vị trí công việc tại VPBank).

#### **4.3. Phạm vi nghiên cứu**

Về khía cạnh không gian, nghiên cứu được tập trung chủ yếu tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh - hai thành phố VPBank đang tập trung đầu tư và triển khai các hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, do khảo sát được thực hiện theo hình thức online nên vẫn có thể xuất hiện các trường hợp ứng viên thuộc các tỉnh thành khác có khả năng nhận và trả lời khảo sát. Điều này góp phần tạo nên sự đa dạng trong mẫu khảo sát và nghiên cứu.

Về mặt thời gian, đề tài dựa trên bối cảnh xây dựng và phát triển thương hiệu nhà tuyển dụng của VPBank từ năm 2020 đến giữa năm 2024. Các giải pháp được đề xuất cho giai đoạn tiếp theo đến hết năm 2026.

#### **4.4. Phương pháp nghiên cứu**

Dữ liệu cần thu thập để phục vụ nghiên cứu chủ yếu liên quan đến các hoạt động tuyển dụng đang được VPBank thực tế triển khai với ứng viên trên thị trường cùng với đó là nhận thức của ứng viên về thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng. Ngoài ra, tác giả tiến hành thu thập các thông tin tổng quan về VPBank dưới góc độ là một doanh nghiệp hoạt động trong ngành tài chính - ngân hàng cũng như các thông tin về thị trường lao động, đối thủ cùng ngành để có thêm hiểu biết về ngành nghề và bối cảnh chung.

Tác giả tiến hành thu thập các thông tin nêu trên từ nguồn dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp. Với dữ liệu sơ cấp, tác giả thu thập thông tin dựa trên bảng khảo sát được thực hiện cho nhóm ứng viên tiềm năng của VPBank. Theo đó, tác giả xây dựng bảng khảo sát chủ yếu dựa trên khung lý thuyết của Cable & Turban (2015) và Biswas & Suar (2013). Cụ thể, các yếu tố cấu thành nên nhận thức của ứng viên về thương hiệu nhà tuyển dụng dựa trên các khía cạnh về Mức độ quen thuộc với nhà tuyển dụng (*Employer*

*familiarity*), Danh tiếng của nhà tuyển dụng (*Employer reputation*), Chân dung nhà tuyển dụng (*Employer image*) và Giá trị tổ chức đem lại (*Value*). Hình thức câu hỏi được sử dụng là câu hỏi trắc nghiệm lựa chọn một hoặc nhiều đáp án kết hợp với đánh giá trên thang đo Likert. Bên cạnh đó, tác giả đồng thời lấy ý kiến góp ý về bảng hỏi từ một số ứng viên và cán bộ tuyển dụng để tiếp tục hoàn thiện. Tiếp theo, tác giả phân phối bảng khảo sát cho các ứng viên tiềm năng (bao gồm cả các ứng viên đã từng và chưa từng ứng tuyển vào VPBank) thông qua Google Form. Cuối cùng, tác giả sử dụng phần mềm Microsoft Excel và phương pháp thống kê mô tả để phân tích kết quả để đưa ra đánh giá về nhận thức ứng viên đối với thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng.

Với dữ liệu thứ cấp, tác giả tiến hành thu thập thông tin từ các tài liệu bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Cụ thể, các tài liệu bên trong doanh nghiệp bao gồm các báo cáo, tài liệu về cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ,.. trong khi các tài liệu bên ngoài doanh nghiệp được dùng để phục vụ nghiên cứu bao gồm bài viết trên các website uy tín, ấn phẩm, tạp chí khoa học,..

Nhìn chung, tác giả đã thu thập và sử dụng thông tin từ đa dạng các nguồn thông tin sơ cấp và thứ cấp được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau để đảm bảo tính khách quan và khoa học của nghiên cứu.

## **5. Cấu trúc của đề tài**

Ngoài Phần Mở đầu và Kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo và Phụ lục, đề án được chia thành bốn chương, cụ thể:

**Chương 1:** Khái quát về thương hiệu nhà tuyển dụng

**Chương 2:** Giới thiệu tổng quan về VPBank và thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng

**Chương 3:** Nghiên cứu nhận thức ứng viên về thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng

**Chương 4:** Một số giải pháp củng cố hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank

# CHƯƠNG 1: KHÁI QUÁT VỀ THƯƠNG HIỆU NHÀ TUYỂN DỤNG

## 1.1. Khái niệm thương hiệu nhà tuyển dụng

Theo Backhaus & Tikoo (2004), thương hiệu nhà tuyển dụng đại diện cho những nỗ lực của doanh nghiệp nhằm quảng bá tới không chỉ đối tượng bên trong mà cả bên ngoài doanh nghiệp một cái nhìn rõ ràng về những điều khiến doanh nghiệp trở nên khác biệt và hấp dẫn với tư cách nhà tuyển dụng. Thương hiệu nhà tuyển dụng định vị doanh nghiệp với hệ thống các giá trị, chính sách và cách thức hành xử hướng đến mục tiêu thu hút, tuyển dụng và giữ chân nhân viên hiện hữu và các ứng viên tiềm năng (Backhaus & Tikoo, 2004).

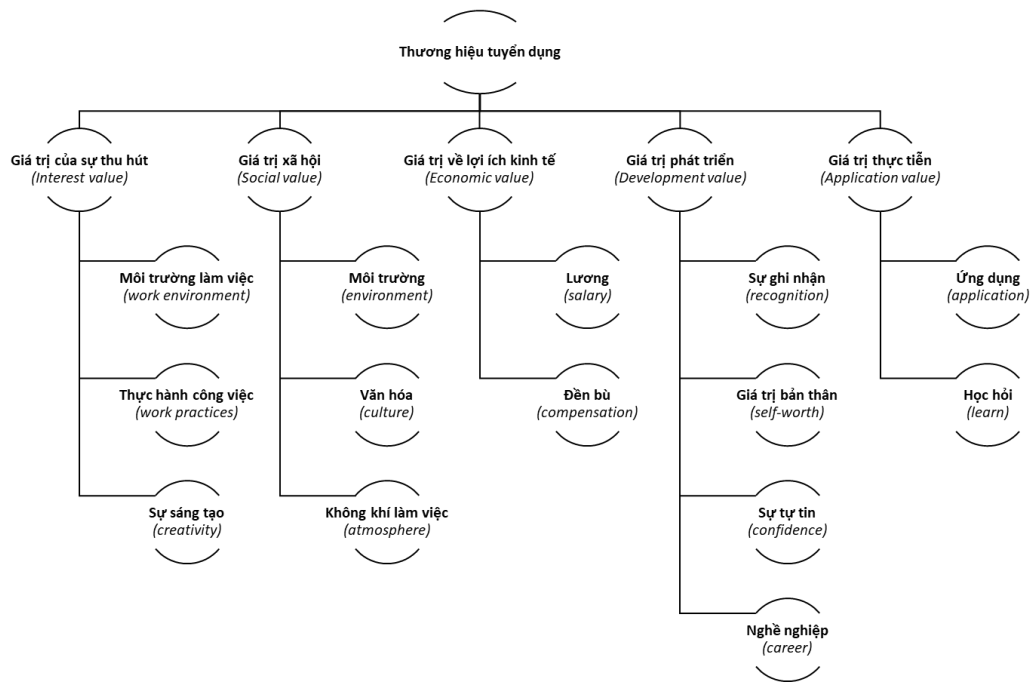
Minchington (2006) cho rằng thương hiệu nhà tuyển dụng là hình ảnh của tổ chức về "nơi tuyệt vời để làm việc" trong tâm trí của nhân viên hiện tại và các bên liên quan mật thiết trong thị trường bên ngoài.

Trên thực tế, số đông cho rằng thương hiệu nhà tuyển dụng (*employer brand*) và thương hiệu doanh nghiệp gắn với sản phẩm, dịch vụ (*firm's product/corporate brand*) là đồng nhất tuy nhiên Backhaus & Tikoo (2004) chỉ ra rằng hai nội dung này vẫn tồn tại những điểm khác biệt. Cụ thể, thương hiệu nhà tuyển dụng tập trung riêng vào lĩnh vực thu hút, tuyển dụng ứng viên và là đặc trưng cho bản sắc của công ty với tư cách là một nhà tuyển dụng trên thị trường. Ngoài ra, thương hiệu nhà tuyển dụng hướng đến cả đối tượng bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, trong khi thương hiệu sản phẩm và thương hiệu công ty chủ yếu hướng đến đối tượng bên ngoài.

## 1.2. Các khía cạnh cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng

Biswas & Suar (2013) đã nghiên cứu và xác định 05 giá trị đồng thời là 05 yếu tố ảnh hưởng đến thương hiệu nhà tuyển dụng, bao gồm: Giá trị của sự thu hút, Giá trị xã hội, Giá trị về lợi ích kinh tế, Giá trị phát triển, Giá trị thực tiễn.

Theo nghiên cứu này, Giá trị của sự thu hút phản ánh mức độ nhân viên bị thu hút bởi nhà tuyển dụng có môi trường làm việc thú vị và đầy thử thách trong khi Giá trị xã hội phản ánh môi trường làm việc vui vẻ và hạnh phúc. Ngoài ra, Giá trị kinh tế và Giá trị phát triển chính là khoản tiền lương, phúc lợi mà nhân viên nhận được và sự công nhận, cơ hội phát triển bản thân, thăng tiến trong sự nghiệp của CBNV. Cuối cùng, Giá trị thực tiễn là cơ hội để nhân viên có thể áp dụng các kiến thức và kỹ năng đã biết vào trong công việc.



**Hình 1.1: Các yếu tố cấu thành nên thương hiệu nhà tuyển dụng theo mô hình Biswas & Suar (2013)**

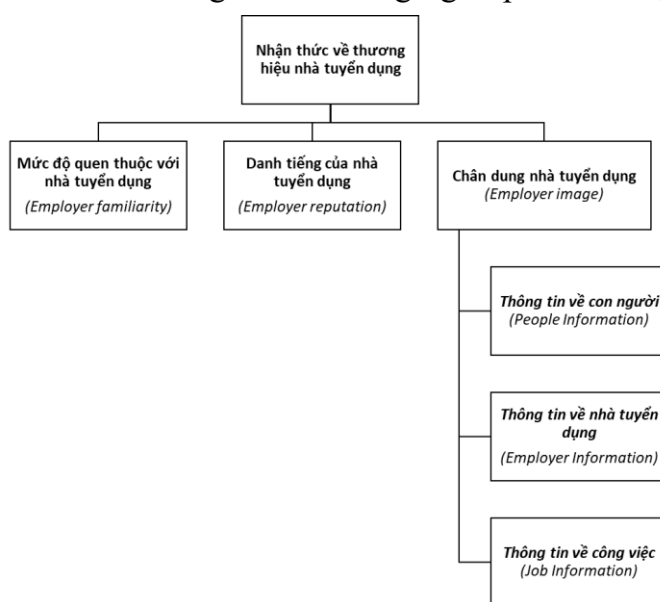
*Nguồn: Nghiên cứu của Biswas & Suar (2013)*

Cable & Turban (2015) đã tiếp cận trực diện vào nhận thức của ứng viên trong quá trình tuyển dụng thông qua xác định mức độ hiểu biết về nhà tuyển dụng của ứng viên. Nghiên cứu chỉ ra rằng nhận thức của ứng viên về nhà tuyển dụng là những ký ức và liên tưởng của ứng viên về một tổ chức. Cụ thể hơn, Cable & Turban (2015) chỉ ra nhận thức của ứng viên bao gồm 03 khía cạnh: (1) Mức độ quen thuộc với nhà tuyển dụng (*Employer familiarity*), (2) Danh tiếng của nhà tuyển dụng (*Employer reputation*) và (3) Chân dung nhà tuyển dụng (*Employer image*).

Theo đó, mức độ quen thuộc với nhà tuyển dụng được hiểu là mức độ nhận biết mà ứng viên có về một tổ chức - từ mức không nhận ra (*unawareness*), nhận ra (*recognition*), nhớ lại (*recall*), đến mức xuất hiện đầu tiên trong tâm trí ứng viên (*top of mind*). Với khía cạnh Danh tiếng của nhà tuyển dụng, đây được hiểu là niềm tin của ứng viên về đánh giá từ công chúng đối với tổ chức. Đó không còn là nhìn nhận mang tính chủ quan của ứng viên về tổ chức mà là ứng viên đang nghĩ công chúng và xã hội đang đánh giá tổ chức ở mức độ nào. Cuối cùng, Chân dung nhà tuyển dụng là niềm tin của ứng viên về tổ chức, bao gồm nhận thức về (1) thông tin về nhà tuyển dụng (chính sách, quy trình, chuẩn mực của doanh nghiệp), (2) thông



tin về công việc (trách nhiệm, mức lương, cơ hội thăng tiến,..) và (3) thông tin về con người (nhân viên hiện hữu đồng thời là đồng nghiệp tiềm năng của ứng viên)..



**Hình 1.2: Các yếu tố cấu thành nên nhận thức về thương hiệu nhà tuyển dụng theo mô hình Cable & Turban (2015)**

*Nguồn: Nghiên cứu của Cable & Turban (2015)*

Trong đề án này, tác giả kết hợp hai nghiên cứu của Biswas & Suar (2013) và Cable & Turban (2015) để làm rõ hơn định nghĩa và các yếu tố cấu thành nên thương hiệu nhà tuyển dụng. Theo đó, thương hiệu nhà tuyển dụng được sử dụng trong đề án là sự kết hợp của các yếu tố: Mức độ quen thuộc với nhà tuyển dụng, Danh tiếng của nhà tuyển dụng, Chân dung nhà tuyển dụng và Giá trị tổ chức đem lại. Việc sử dụng đồng thời hai nghiên cứu để khám phá các yếu tố về thương hiệu nhà tuyển dụng giúp tác giả có góc nhìn bao quát, rõ ràng hơn về thương hiệu nhà tuyển dụng dưới góc độ của marketing.

### **1.3. Cạnh tranh trong tuyển dụng ngành tài chính - ngân hàng và vai trò của thương hiệu ngân hàng dưới góc độ nhà tuyển dụng**

#### **1.3.1. Cạnh tranh trong tuyển dụng ngành tài chính - ngân hàng**

Tài chính - ngân hàng luôn nằm trong top các ngành hấp dẫn và nhiều tiềm năng tại Việt Nam. Đây là lĩnh vực liên quan đến các dịch vụ tài chính; giao dịch, vận hành, lưu thông tiền tệ và bao gồm một số chuyên ngành như: ngân hàng, tài chính bảo hiểm, tài chính thuế, phân tích tài chính, kinh tế học tài chính (Glints, 2024).

Dự báo trong giai đoạn 2024-2025, nhu cầu nhân lực bình quân hàng năm của ngành tài chính - ngân hàng và bảo hiểm rơi vào khoảng 15.000-16.000 người, và tiếp

tục tăng từ 1.000-2.000 người trong giai đoạn 2026-2030 (Tọa đàm "Dự báo nhu cầu nhân lực khối ngành kinh tế, kinh doanh quản lý vùng kinh tế trọng điểm phía Nam giai đoạn 2024 - 2030, tầm nhìn 2035", 2024). Với sự phát triển của ngành tài chính - ngân hàng, đi cùng cơ hội việc làm đa dạng với mức thu nhập cạnh tranh, nhiều bạn trẻ và các trường đại học đang đặc biệt quan tâm đẩy mạnh việc dạy và học chuyên ngành này. Chính bởi vậy, ước tính mỗi năm tại Việt Nam có gần 20.000 sinh viên ngành tài chính - ngân hàng tham gia vào thị trường lao động (Joboko, 2024).

So sánh giữa nguồn cung và nhu cầu nhân lực dự kiến từ phía doanh nghiệp, ta thấy nguồn cung đang nhiều hơn tương đối so với nhu cầu. Tuy nhiên, tại các ngân hàng và định chế tài chính phi ngân hàng, tình trạng thiếu hụt nhân sự vẫn diễn ra tương đối phổ biến do chất lượng ứng viên chưa đáp ứng được yêu cầu của các vị trí tuyển dụng dẫn đến hiện tượng “vừa thừa, vừa thiếu” nguồn nhân lực (CafeF, 2016). Các vị trí luôn là điểm nóng trên thị trường lao động, được các tổ chức đặc biệt chú trọng có thể kể đến như: các vị trí cán bộ bán thuộc phân khúc khách hàng doanh nghiệp, vị trí thuộc mảng công nghệ - thông tin, khoa học dữ liệu và các vị trí chuyên gia bậc cao (Navigos Search, 2022).

Tình trạng lôi kéo người giữa các tổ chức không chỉ dừng lại ở việc lôi kéo ứng viên mà còn cả CBNV của các tổ chức khác. Việc này diễn ra thường xuyên, đặc biệt tại các tỉnh thành chưa thực sự phát triển về nguồn nhân lực chất lượng cao trong khi tiềm năng khai phá thị trường còn rất lớn. Với quy mô đều thuộc top các ngân hàng quốc nội trên thị trường, VPBank, Techcombank, MBBank,.. đang cạnh tranh gắt gao trong cuộc đua tuyển dụng ứng viên chất lượng cao. Các ngân hàng hoàn toàn có thể đưa ra mức lương, chế độ đãi ngộ vượt ngoài dải lương theo quy định nội bộ của ngân hàng để có thể thu hút và lôi kéo ứng viên ngân hàng khác về làm việc trong tổ chức của mình nếu họ nhận thấy các ứng viên đó có khả năng đáp ứng được các nhu cầu của tổ chức. Không chỉ lấy lương thưởng, đãi ngộ làm lợi thế cạnh tranh trong tuyển dụng mà các ngân hàng - đặc biệt với nhóm ngân hàng tư nhân, luôn nhấn mạnh các yếu tố đãi ngộ phi tài chính khác như môi trường làm việc, cơ hội học tập phát triển và lộ trình nghề nghiệp.

### ***1.3.2. Vai trò của thương hiệu ngân hàng dưới góc độ nhà tuyển dụng***

Trong vài năm trở lại đây, các nhà quản lý đã dành mỗi quan tâm nhiều hơn đến thương hiệu nhà tuyển dụng (V. Uma, 2012). Doanh nghiệp hiểu rằng một thương hiệu nhà tuyển dụng tốt sẽ gia tăng cơ hội và lợi thế của doanh nghiệp trong việc thu hút, tuyển dụng

ứng viên và giữ chân nhân tài. Từ đó, doanh nghiệp có thể sở hữu nguồn nhân lực chất lượng cũng như cải thiện và phát triển hơn nữa hoạt động kinh doanh.

Thứ nhất, thương hiệu nhà tuyển dụng góp phần giúp các ngân hàng thu hút các ứng viên tiềm năng. Một hình ảnh nhà tuyển dụng uy tín, tin cậy sẽ giúp các ứng viên, đặc biệt với nhóm có chuyên môn và kinh nghiệm tin tưởng hơn vào tổ chức - từ đó thúc đẩy hoặc thuyết phục họ gia nhập doanh nghiệp (Vietnamworks, 2023). Lấy ví dụ về ngân hàng Vietinbank vốn được biết đến là một trong những ngân hàng lớn và lâu đời tại Việt Nam, Ngân hàng sở hữu hình ảnh thương hiệu ổn định, an toàn và tin cậy. Chính bởi vậy, Vietinbank luôn có lợi thế trong quá trình thu hút ứng viên ứng tuyển vào các vị trí tuyển dụng, đặc biệt là những ứng viên giàu kinh nghiệm hoặc có mong muốn gắn bó và làm việc lâu dài, ổn định trong ngành tài chính - ngân hàng.

Thứ hai, một thương hiệu nhà tuyển dụng tốt sẽ góp phần vào việc tăng tỷ lệ giữ chân nhân viên (Forbes, 2024). Khi được đánh giá là một ngân hàng có thương hiệu nhà tuyển dụng vượt trội đồng nghĩa với việc ngân hàng đó đang thực sự mang đến môi trường làm việc tích cực, chế độ đãi ngộ phù hợp và đem lại các cơ hội học tập, phát triển cũng như cơ hội thăng tiến rõ ràng cho ứng viên. Theo đó, đối tượng được hưởng lợi đầu tiên từ những giá trị này của ngân hàng chính là CBNV hiện hữu - nhóm đối tượng được tiếp xúc, trải nghiệm và lan tỏa các giá trị này hàng ngày. Với những lợi ích và giá trị mà ngân hàng mang lại, CBNV sẽ yên tâm và hạnh phúc hơn trong quá trình làm việc, từ đó gián tiếp khiến họ có xu hướng gắn bó lâu hơn với tổ chức. Lấy ví dụ về ngân hàng HSBC vốn được biết đến là tập đoàn dịch vụ tài chính toàn cầu có trụ sở chính tại London, Anh, HSBC đã thực sự có sức hút và giữ chân được nhân viên thông qua môi trường làm việc quốc tế, chuyên nghiệp và cơ hội phát triển nghề nghiệp rộng mở (Harvard Business Review, 2007).

Cuối cùng, ngân hàng có thể tiết kiệm chi phí tuyển dụng cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động từ việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng hiệu quả (LinkedIn, 2016). Bằng việc tạo ra sức hút trên thị trường nhờ thương hiệu nhà tuyển dụng uy tín và mạnh mẽ, các ngân hàng có thể cắt giảm chi phí tuyển dụng thông qua các công ty headhunt cũng như các kênh tuyển dụng trả phí khác. Bên cạnh đó, việc giữ chân nhân viên chất lượng hiện hữu tại ngân hàng cũng góp phần làm giảm tỉ lệ nghỉ việc của nhóm nhân tài này và không đặt gánh nặng tuyển mới cho tổ chức.

Vậy nên, thương hiệu nhà tuyển dụng vững mạnh, có sức hút và uy tín trên thị trường sẽ có những đóng góp tích cực cho doanh nghiệp nói chung và nhóm các ngân hàng nói riêng, giúp ngân hàng tạo dựng được niềm tin với các ứng viên tiềm năng và CBNV hiện hữu.

## CHƯƠNG 2: GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ VPBANK VÀ THƯƠNG HIỆU VPBANK DƯỚI GÓC ĐỘ NHÀ TUYỂN DỤNG

### 2.1. Tổng quan về VPBank

#### 2.1.1. Giới thiệu chung về VPBank

##### 2.1.1.1. Lịch sử hình thành

Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank) được thành lập ngày 12 tháng 08 năm 1993 với tên gọi Ngân hàng TMCP Các Doanh nghiệp Ngoài Quốc Doanh Việt Nam. Đến năm 2010, Ngân hàng chính thức đổi tên thành Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng như hiện tại.

**Bảng 2.1: Các cột mốc đáng chú ý của VPBank qua các năm**

<b>2010</b>	• Đổi tên thành Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng
<b>2012</b>	• Bắt đầu Chiến lược phát triển 5 năm lần thứ nhất (2012 – 2017), xây dựng Văn hóa doanh nghiệp dựa trên 6 Giá trị cốt lõi
<b>2016</b>	• VPBank được bình chọn là “Nơi làm việc hạnh phúc nhất Việt Nam”
<b>2018</b>	• Top 40 Thương hiệu đắt giá nhất Việt Nam do tạp chí Forbes bình chọn • Top 100 Ngân hàng bán lẻ Châu Á - Thái Bình Dương do The Asian Banker công bố
<b>2019</b>	• VPBank được vinh danh là “Nơi làm việc tốt nhất Châu Á” do HR Asia bình chọn
<b>2021</b>	• VPBank là ngân hàng thương mại cổ phần duy nhất của Việt Nam lọt vào Top 250 ngân hàng có giá trị thương hiệu nhất thế giới do Brand Finance bình chọn
<b>2022</b>	• VPBank NEO được The Asian Banker vinh danh “Best Mobile Banking Application in Viet Nam - Ứng dụng Ngân hàng Điện tử tốt nhất Việt Nam”
<b>2023</b>	• VPBank trở thành một trong những ngân hàng lớn nhất Việt Nam, sau thỏa thuận lịch sử với Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC).

*Nguồn: Báo cáo thường niên VPBank*

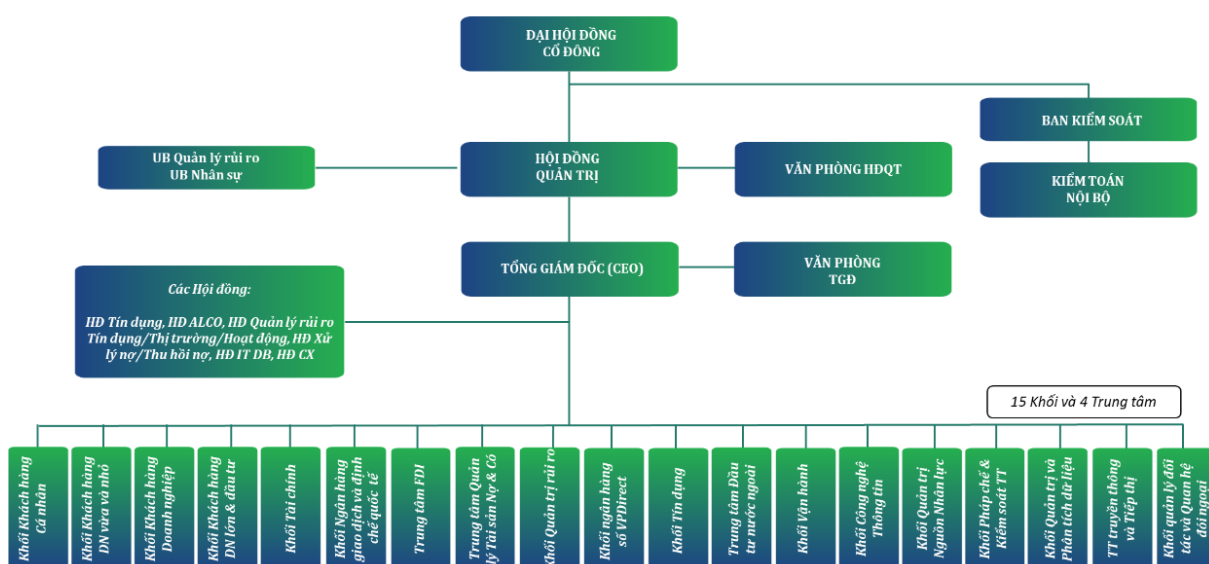
Tiếp nối các thành tựu của hai giai đoạn phát triển liền trước (2012-2017 và 2018-2022), VPBank xác định mục tiêu chiến lược cho chiến lược phát triển 5 năm lần thứ 3 là trở thành ngân hàng có vị trí vững chắc trong top 3 ngân hàng lớn nhất Việt Nam và đạt quy mô thuộc top 100 ngân hàng lớn nhất Châu Á. Điều này là hoàn toàn có cơ sở trong

bối cảnh Ngân hàng vừa ký thỏa thuận hợp tác lịch sử với SMBC, nâng tổng vốn chủ sở hữu từ 103.500 tỷ đồng lên 140.000 tỷ đồng.

Ngân hàng đề ra chiến lược phát triển cho giai đoạn 2022-2026 với trọng tâm là xây dựng một ngân hàng đa năng, dẫn đầu về năng lực triển khai, sáng tạo và kiến tạo giá trị thông qua các giải pháp tài chính toàn diện với sức mạnh tổng hợp của hệ sinh thái và ứng dụng công nghệ tiên tiến. Chiến lược này là sự kết hợp giữa VPBank và các đối tác tư vấn uy tín hàng đầu, là con đường tuy thách thức nhưng cũng nhiều cơ hội, là cơ sở để VPBank tiếp tục tiến xa trong ngành tài chính - ngân hàng.

### 2.1.1.2. Cơ cấu tổ chức

Hiện nay, VPBank phân chia các đơn vị trong nội bộ ngân hàng theo chức năng ngành dọc, bao gồm nhóm kinh doanh và nhóm hỗ trợ. Đây là cách chia tương đối phổ biến và phù hợp với các ngân hàng thương mại cổ phần trong nước nhằm giảm thiểu sự chồng chéo giữa các chức năng.



**Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy VPBank năm 2024**

*Nguồn: Khối Quản trị Nguồn nhân lực - VPBank*

Thực tế tại VPBank, chức năng kinh doanh được phân chia nhỏ hơn tới từng phân khúc khách hàng - từ Khối Khách hàng cá nhân phục vụ chuyên biệt nhóm khách hàng cá nhân và hộ gia đình đến nhóm các khối phụ trách khách hàng doanh nghiệp được phân chia theo quy mô và doanh thu của tổ chức. Cách phân chia các khối kinh doanh như vậy sẽ giảm thiểu tình trạng cạnh tranh, chồng chéo trong cùng một phân đoạn rộng là khách hàng doanh nghiệp.

Mặc dù cơ cấu tổ chức của VPBank phân chia chủ yếu dựa trên nhóm khối kinh doanh và khối hỗ trợ tuy nhiên trong từng giai đoạn phát triển, VPBank sẽ bóc tách hoặc sáp nhập các bộ phận, phòng ban khác nhau; thay đổi cơ cấu tổ chức một cách linh hoạt tùy thuộc vào định hướng phát triển của ban lãnh đạo. Ví dụ trong năm 2022, ban lãnh đạo VPBank đã ban hành quyết định về việc tách một số CBNV phụ trách mảng nghiệp vụ nhân sự từ Khối Quản trị Nguồn nhân lực (chức năng hỗ trợ) sang Khối Khách hàng cá nhân (chức năng kinh doanh). Thay đổi này đã giúp Khối Khách hàng cá nhân có thể tự chủ và linh hoạt trong quá trình vận hành khi có đầy đủ các phòng ban chuyên môn khác nhau trong nội bộ khối như Phòng Marketing, Phòng Nhân sự với chức năng hỗ trợ bên cạnh các phòng ban khác có chức năng kinh doanh. Điều này là hợp lý trong giai đoạn năm 2022-2023 - giai đoạn VPBank đẩy mạnh khai thác khách hàng thuộc phân khúc khách hàng cá nhân.

### *2.1.1.3. Giá trị cốt lõi*

Theo PACE Consulting (2024), giá trị cốt lõi (*core values*) là tập hợp những nguyên tắc, niềm tin và tôn chỉ cơ bản mà một tổ chức, một nhóm người hoặc một cá nhân coi trọng và tuân thủ trong mọi hoạt động và quyết định. Giá trị cốt lõi thể hiện bản chất và đạo đức của thực thể đó, định hình cách họ tương tác với môi trường xung quanh và xác định hướng đi của họ.

Năm 2023, VPBank đã công bố 05 giá trị cốt lõi mới của Ngân hàng, bao gồm:

- ✓ Khát vọng: Niềm khao khát mãnh liệt muốn vươn đến những tầm cao mới;
- ✓ Chính trực: Sự kết hợp giữa đạo đức, sự nhất quán và lòng can đảm. VPBank xem “cái đúng” quan trọng hơn là “ai đúng”;
- ✓ Hiệu quả: Đạt mục tiêu đề ra theo cách tốt nhất với nguồn lực tối ưu, đồng thời tạo tiền đề cho những kết quả tốt hơn trong tương lai;
- ✓ Kỷ cương: Sự kỷ luật trong thực thi, là ý thức và hành động nhất quán với những mục tiêu và nhiệm vụ được giao;
- ✓ Sáng tạo: Tạo ra cái mới hữu ích hơn cái cũ hay tạo ra sự điều chỉnh mang lại giá trị gia tăng.

### *2.1.2. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh và các sản phẩm, dịch vụ chính*

Nhìn chung, VPBank là một trong những ngân hàng có hoạt động đa dạng trên các mảng khác nhau thuộc lĩnh vực tài chính - ngân hàng. Mặc dù được coi là ngân hàng với mũi nhọn là mảng bán lẻ tuy nhiên có thể thấy VPBank đang tiến hành đẩy mạnh hơn nữa các hoạt động của một ngân hàng đầu tư. Bước đi này là tương đối phù hợp để

VPBank tiếp tục tăng trưởng quy mô, hướng tới một thị trường “đại dương xanh” nhưng cũng nhiều thách thức khi còn chưa nhiều các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam có thể gia nhập được mảng ngân hàng đầu tư này.

**Bảng 2.2: Một số sản phẩm, dịch vụ tài chính của VPBank**

<b>Nhóm khách hàng cá nhân và hộ gia đình</b>	<b>Nhóm khách hàng doanh nghiệp</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sản phẩm tiền gửi tiết kiệm như tiết kiệm thường, tiết kiệm trả lãi trước, tiết kiệm tích lũy;</li> <li>- Tài khoản thanh toán;</li> <li>- Phát hành và thanh toán thẻ các loại;</li> <li>- Các sản phẩm tín dụng dành cho khách hàng cá nhân như: cho vay mua nhà, cho vay mua ô tô, cho vay du học, thấu chi tiêu dùng;</li> <li>- Các sản phẩm ngân hàng điện tử như internet banking, SMS banking;</li> <li>- Các sản phẩm tài chính cá nhân như chuyển tiền, kiểm đếm tiền, kiểm định tiền, chi trả kiều hối, chuyển tiền quốc tế...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sản phẩm tiền gửi thanh toán như tiền gửi có kỳ hạn, tiền gửi không có kỳ hạn;</li> <li>- Thanh toán quốc tế như: nhờ thu, mở thư tín dụng, chuyển tiền;</li> <li>- Các sản phẩm tín dụng như: bảo lãnh, cho vay tài trợ vốn lưu động, thấu chi doanh nghiệp, do vay các dự án tài chính nông thôn;</li> <li>- Các sản phẩm ngân hàng điện tử dành cho khách hàng doanh nghiệp;</li> <li>- Chuyển tiền thanh toán và các sản phẩm khác.</li> </ul>

*Nguồn: Website VPBank*

Một số mảng hoạt động kinh doanh VPBank đã và đang tham gia có thể kể đến như:

- ✓ Huy động vốn ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của mọi tổ chức thuộc các thành phần kinh tế và dân cư dưới hình thức tiền gửi có kỳ hạn, không kỳ hạn bằng đồng Việt Nam.
- ✓ Tiếp nhận vốn ủy thác đầu tư và phát triển của các tổ chức trong nước
- ✓ Vay vốn của Ngân hàng nhà nước và các tổ chức tín dụng khác
- ✓ Cho vay ngắn hạn, trung hạn và dài hạn đối với các tổ chức và cá nhân tùy theo tính chất và khả năng nguồn vốn
- ✓ Chiết khấu thương phiếu, trái phiếu và giấy tờ có giá
- ✓ Hùn vốn, liên doanh và mua cổ phần theo pháp luật hiện hành

- ✓ Làm dịch vụ thanh toán giữa các ngân hàng

Với mỗi mảng kinh doanh, VPBank lại cung cấp những dịch vụ/giải pháp tài chính linh hoạt và đa dạng, giúp thu hút và nâng cao trải nghiệm của khách hàng. Mặc dù VPBank chưa có nhiều lợi thế trong mảng khách hàng doanh nghiệp so với các ngân hàng có vốn nhà nước, tuy nhiên Ngân hàng đem đến các sản phẩm tương đối đa dạng, đáp ứng được hầu hết nhu cầu của nhóm khách hàng đặc thù này.

Trong một xã hội mà khách hàng luôn mong muốn tìm kiếm một tổ chức tài chính uy tín có thể đáp ứng đồng thời tất cả các nhu cầu để tránh lãng phí thời gian thì việc VPBank đem lại các gói sản phẩm trọn bộ, mang tính hệ thống và linh hoạt sẽ là điểm mạnh lớn giúp VPBank giảm chi phí để thu hút và giữ chân khách hàng.

### ***2.1.3. Mục tiêu phát triển và vai trò của việc thu hút nhân tài tới VPBank***

VPBank xác định mục tiêu chiến lược phát triển 5 năm lần thứ 3 (2022-2026) là trở thành ngân hàng có vị trí vững chắc trong Top 3 ngân hàng lớn nhất Việt Nam và đạt quy mô thuộc top 100 ngân hàng lớn nhất châu Á.

Để hiện thực hóa mục tiêu này, VPBank đã đề ra chiến lược phát triển trọng tâm của Ngân hàng trong giai đoạn tới là:

- ✓ Đẩy mạnh quy mô và tốc độ tăng trưởng của mảng ngân hàng bán lẻ thông qua khai thác sâu phân khúc trung lưu, cao cấp và tiếp tục tối ưu cơ hội trong các phân khúc tiềm năng;

- ✓ Củng cố và nâng cao Sức khỏe doanh nghiệp (OHI) để VPBank trở thành miền đất thu hút và giữ chân nhân tài;

- ✓ Chủ động áp dụng các công cụ phân tích chuyên sâu tiên tiến (Advanced Analytics) nhằm tối đa hóa hiệu quả của các quyết định kinh doanh, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp và quản trị rủi ro;

- ✓ Tăng tốc chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ trên tất cả các phân khúc và sản phẩm;

- ✓ Gia tăng các sáng kiến và giải pháp tài chính toàn diện, đồng thời mở rộng hệ sinh thái đối tác nhằm thúc đẩy quy mô và chiếm lĩnh thị phần trong phân khúc khách hàng SME;

- ✓ Nắm bắt các cơ hội hợp tác phát triển các dịch vụ ngân hàng giao dịch, thanh toán và tăng cường thâm nhập vào các ngành nghề mới hoặc còn nhiều tiềm năng để gia tăng doanh thu từ phân khúc khách hàng doanh nghiệp quy mô tầm trung và lớn;



✓ Tiếp tục đầu tư phát triển và mở rộng hệ sinh thái nhằm mang lại cho khách hàng những dịch vụ tài chính có giá trị cao nhất, tìm kiếm và phát triển các động lực tăng trưởng mới và cơ hội kinh doanh mới trong các mảng ngân hàng đầu tư, quản lý tài sản...

Có thể thấy, mục tiêu VPBank đặt ra trong giai đoạn 2022–2026 là tương đối thách thức nhưng hoàn toàn có cơ sở. Để hiện thực hóa mục tiêu về tăng trưởng doanh số, làm chủ công nghệ thì Ngân hàng đã đặc biệt chú trọng đến yếu tố về nguồn nhân lực chất lượng cao - đây cũng đồng thời là một trong bảy mục tiêu Ngân hàng đã, đang và sẽ tiếp tục chú trọng trong thời gian tới.

Cụ thể hơn, mục tiêu về tăng trưởng ở những phân khúc, lĩnh vực mới tiềm năng nhưng cũng đầy thách thức đòi hỏi Ngân hàng cần có đội ngũ cán bộ bán, quan hệ khách hàng, thẩm định, pháp chế có trình độ chuyên môn cao để tiếp cận, đánh giá và thẩm định các hồ sơ có tính chất phức tạp từ khách hàng. Mặt khác, đối với mục tiêu áp dụng công cụ phân tích chuyên sâu, chuyển đổi số để nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị và tính chính xác trong các quyết định kinh doanh thì yếu tố về đội ngũ nhân sự chất lượng cao ở mảng công nghệ thông tin, AI, Big data, phân tích dữ liệu,.. là yếu tố then chốt để làm chủ công nghệ.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy các nhóm nhân sự này đều đặc biệt khan hiếm và có sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp trên thị trường. Vậy nên, thu hút nhân tài chất lượng cao đang là nhiệm vụ trọng tâm được VPBank đặc biệt chú trọng để có thể duy trì tính liên tục trong hoạt động kinh doanh và đáp ứng các yêu cầu thách thức trong giai đoạn phát triển tiếp theo.

## **2.2. Tổng quan về thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng**

### **2.2.1. Khái quát chung về hoạt động tuyển dụng VPBank**

Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt trong tuyển dụng ngành tài chính - ngân hàng hiện nay, VPBank luôn cần tuyển số lượng lớn ứng viên với trung bình trên 6000 người mỗi năm. Số lượng này bao gồm cả những vị trí phát sinh cần tuyển mới trong năm cũng như các vị trí hiện hữu nhưng CBNV đảm nhận trước đó đã nghỉ việc. Hiện tại, tổng số CBNV đang làm việc tại VPBank đã vượt mốc 14.000 CBNV và vẫn trên đà tiếp tục tăng trong những năm tới thì nhu cầu tuyển trên 6000 CBNV mỗi năm là tương đối thách thức. Không chỉ gia tăng không ngừng về quy mô nhân sự mà chất lượng nhân sự cũng được VPBank chú trọng và yêu cầu ngày càng cao. Cụ thể, các vị trí cần trình độ chuyên môn cao về công nghệ - thông tin, phân tích dữ liệu hay quan hệ khách hàng với nhóm thuộc tầng

lớp thượng lưu trong xã hội luôn là những vị trí được VPBank liên tục tìm kiếm và sẵn đón với mức đãi ngộ hấp dẫn và cạnh tranh trên thị trường.

Việc tổ chức các hoạt động tuyển dụng thuộc trách nhiệm chính của Khối Quản trị Nguồn nhân lực (HR). Đơn vị này có nhiệm vụ xây dựng các hoạt động tạo nguồn, thu hút ứng viên trên các nền tảng và phối hợp với các đơn vị khác trong nội bộ VPBank để phỏng vấn, đánh giá và lựa chọn ứng viên. Mặc dù Khối HR chịu trách nhiệm chính trong hoạt động tuyển dụng tại VPBank, tuy nhiên để đẩy mạnh việc tuyển dụng ở tất cả phòng ban trong Ngân hàng thì ban điều hành đã xây dựng các chương trình khen thưởng nhằm khuyến khích các trường hợp CBNV giới thiệu ứng viên thành công. Việc này sẽ góp phần giảm áp lực tới Khối HR khi có thể tận dụng được mạng lưới quan hệ của nhiều CBNV đang làm việc tại VPBank. Bên cạnh hình thức trên, hoạt động tuyển dụng được đẩy mạnh tới nhóm cán bộ quản lý thông qua việc giao cho họ các KPI về tuyển dụng CBNV trong đơn vị mình phụ trách.

### ***2.2.2. Thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng***

Để nâng cao hơn nữa hiệu quả trong hoạt động tuyển dụng, VPBank đã tích cực truyền thông thương hiệu tuyển dụng VPBank dựa trên 05 giá trị dành cho nhân viên, bao gồm: tổ chức, môi trường làm việc, cơ hội phát triển, con người và chế độ đãi ngộ. Với mỗi khía cạnh, VPBank cam kết những lợi ích hấp dẫn mà nhân viên sẽ nhận được khi làm việc nhằm thu hút và giữ chân nhân viên. Đây đồng thời là những mục tiêu mà thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank hướng đến.

Các yếu tố cấu thành nên định vị thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank bao gồm:

✓ Tổ chức: ngân hàng có uy tín và danh tiếng tốt; ngân hàng tư nhân lớn nhất Việt Nam; ngân hàng tăng trưởng mạnh; ngân hàng tiên phong về ứng dụng công nghệ; sản phẩm tiên phong, đa dạng;

✓ Môi trường làm việc: môi trường năng động, chuyên nghiệp; tinh thần hợp tác và làm việc nhóm; không khí làm việc vui vẻ; môi trường mở, CBNV cảm thấy thoải mái đóng góp ý kiến; các hoạt động, phong trào đoàn thể;

✓ Cơ hội phát triển: công việc phù hợp sở trường, sở thích; môi trường phát huy tiềm năng bản thân; công việc có tính thách thức; cơ hội học tập phát triển; cơ hội phát triển sự nghiệp, thăng tiến;

✓ Con người: lãnh đạo giỏi, có tầm nhìn; lãnh đạo, quản lý hỗ trợ và lắng nghe; đồng nghiệp thân thiện, hỗ trợ; đồng nghiệp luôn nỗ lực hoàn thành công việc;

✓ Chế độ đãi ngộ: tổng đãi ngộ cạnh tranh; các hình thức thưởng; chương trình vay gắn kết tốt nhất trong các ngân hàng; bảo hiểm VPBankCare cho CBNV và người thân; khung giờ làm việc linh hoạt; các hoạt động teambuild, nghiên cứu thị trường.

Về cơ bản, đây đều là những giá trị tích cực, phù hợp với đại đa số CBNV và ứng viên trên thị trường. Tuy nhiên trên thực tế, mỗi nhóm đối tượng nhân viên và ứng viên khác nhau sẽ có mối quan tâm đến một số khía cạnh hơn những khía cạnh còn lại. Ví dụ với nhóm ứng viên trẻ, mới ra trường và chưa nhiều kinh nghiệm, họ có xu hướng quan tâm nhiều hơn tới cơ hội được học tập, phát triển, môi trường làm. Trong khi đó, nhóm đối tượng đã có kinh nghiệm, chuyên môn cao và có gia đình thì khía cạnh về chế độ đãi ngộ lại là mối quan tâm hàng đầu. Theo đó, VPBank cần cá nhân hóa các khía cạnh trong định vị giá trị nhân viên theo từng phân khúc nhân lực để đạt được hiệu quả và trải nghiệm tốt nhất với từng nhóm đối tượng.

Nhằm tiếp cận và thu hút nguồn nhân tài tiềm năng phù hợp với văn hóa và định hướng phát triển của Ngân hàng, VPBank đang đồng thời triển khai nhiều hoạt động truyền thông thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng trên cả hai hình thức offline và online.

#### • Các hoạt động truyền thông thương hiệu tuyển dụng online của VPBank

Trên hình thức online, VPBank đã kết hợp nhiều kênh thông tin và nền tảng khác nhau để có sự cộng hưởng và lan tỏa thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank.

Trong số các kênh do VPBank sở hữu, website tuyển dụng VPBank và landing page là hai kênh VPBank đang chú trọng hơn cả khi liên tục xây dựng các tuyến bài chia sẻ về văn hóa làm việc, câu chuyện thành công của CBNV bên cạnh các thông tin cốt yếu về vị trí công việc và chế độ đãi ngộ với ngôn ngữ năng động, hiện đại, tươi sáng và tích cực để thu hút các ứng viên tiềm năng. Về hình thức, VPBank sử dụng đồng bộ bảng màu thiết kế của VPBank theo tiêu chuẩn của Ngân hàng (màu đỏ, xanh lá cây,..). Bên cạnh đó, Ngân hàng đồng thời bổ sung thêm thư viện hình ảnh con người, môi trường làm việc thực tế tại VPBank với logo và được chọn lọc kỹ trước khi đưa lên để phục vụ các tuyến bài về văn hóa, môi trường, con người VPBank. Đây là hướng đi tương đối phù hợp bởi lẽ website là “bộ mặt của doanh nghiệp” trên nền tảng trực tuyến. Việc xây dựng website chất lượng, uy tín, luôn cập nhật và đầy đủ thông tin sẽ giúp VPBank tạo dựng hình ảnh chuyên nghiệp trong mắt ứng viên.

Đối với các kênh đăng tuyển trả phí để thu hút ứng viên, VPBank đăng tải các chiến dịch tuyển dụng trên nhiều kênh khác nhau để tiếp cận đa dạng các nhóm ứng viên. Cụ thể, VPBank sử dụng kênh Vietnamworks để tiếp cận nhóm ứng viên có chuyên

môn, kinh nghiệm trong khi với nhóm ứng viên mới ra trường hoặc các vị trí tuyển số lượng lớn (tuyển mass), VPBank sử dụng kênh TopCV, Vieclam24h, JobsGo để tiếp cận ứng viên. Ngoài ra, với ứng viên đặc thù thuộc mảng công nghệ - thông tin và pháp chế, VPBank tiếp cận ứng viên qua các kênh đặc thù của riêng cộng đồng nhóm ứng viên này như trang đăng tin ITViec hay Nhân lực ngành luật. Về tần suất, VPBank thường cập nhật các tin đăng tuyển dụng theo tháng hoặc khi có những chiến dịch tuyển dụng nóng từ các đơn vị trong nội bộ Ngân hàng.

Trên nền tảng mạng xã hội, VPBank cũng đang sử dụng đồng thời nhiều công cụ, nền tảng để duy trì sức ảnh hưởng của thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank đối với ứng viên. Hai kênh VPBank đang tập trung và có nhiều hoạt động triển khai hơn cả là Facebook và LinkedIn. Song hành cùng với hai mạng xã hội trên, VPBank bắt đầu đẩy mạnh hình ảnh doanh nghiệp trên nền tảng Instagram, Tiktok,.. để có thể tiếp cận nhiều hơn với nhóm ứng viên thuộc thế hệ gen Z. Cuối cùng, VPBank đã sử dụng thử nghiệm kênh Zalo để tuyển dụng vị trí số lượng lớn với kết quả bước đầu tương đối khả quan với nhóm ứng viên nhận về trên Zalo.

Có thể thấy, VPBank đã “phủ sóng” ở hầu hết các kênh đăng tuyển và mạng xã hội phổ biến trên thị trường lao động tại Việt Nam hiện nay. Điều này góp phần giúp VPBank tiếp cận nhiều hơn tới các ứng viên thuộc nhiều lĩnh vực, chuyên môn và có đặc điểm về nhân khẩu học khác nhau. Tuy nhiên, việc xuất hiện ở nhiều kênh sẽ buộc VPBank cần đầu tư chi phí cao cũng như bị phân tán nguồn lực - cả về tài chính và con người trong khi chất lượng và hiệu quả trên từng kênh là tương đối thấp so với các đối thủ khác trên thị trường. Cụ thể với mạng xã hội LinkedIn, hiện tại cả VPBank và Techcombank đang cùng tích cực đẩy mạnh quảng bá trên nền tảng này để tiếp cận và thu hút những ứng viên và chuyên gia trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng. Tuy nhiên, VPBank đang tỏ ra khá “hụt hơi” so với Techcombank khi chưa sẵn sàng đẩy mạnh đầu tư vào kênh này khi chi phí dịch vụ của LinkedIn là tương đối cao. Trong khi đó, với chiến lược đầu tư tập trung vào mạng xã hội LinkedIn, Techcombank có thể nhận mức ưu đãi tốt từ LinkedIn cũng như cắt được chi phí cho những kênh đăng tuyển không hiệu quả khác và giảm chi phí cho công ty Headhunter. Với chiến lược này, hiện tại Techcombank đã có hơn 90.000 người theo dõi trên nền tảng LinkedIn, lớn hơn gần 03 lần so với 30.000 người theo dõi của VPBank.

Vậy nên mặc dù số lượng các kênh VPBank sử dụng là nhiều tuy nhiên hiệu quả trên từng kênh lại chưa cao và gián tiếp khiến cho thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank chưa thực sự ghi lại dấu ấn sâu sắc đối với các ứng viên trên thị trường.

- **Các hoạt động truyền thông thương hiệu tuyển dụng offline của VPBank**

Ở hình thức offline, VPBank đẩy mạnh tổ chức sự kiện tại các trường đại học và trung tâm giới thiệu việc làm ở cả miền Bắc và miền Nam. Đối với nhóm các trường đại học, VPBank thường xuyên tham gia tổ chức ngày hội việc làm tại nhóm các trường top đầu trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng và công nghệ - thông tin. Một số sự kiện VPBank đã tham gia tổ chức trong nửa đầu năm 2024 có thể kể đến như chương trình NEU Career Week tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân vào quý I năm 2024 hay các ngày hội việc làm khác tại Học viện Ngân hàng, Học viện Tài chính hay Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh vào quý II năm 2024.

Bên cạnh tham gia các ngày hội việc làm để tiếp cận số lượng lớn các sinh viên năm 3, năm 4 tại các trường đại học, VPBank còn tích cực tổ chức các buổi tọa đàm (*talk-show*) với chủ đề chuyên sâu về tài chính - ngân hàng như quản trị rủi ro, khoa học dữ liệu để thu hút các nhóm sinh viên đặc thù và tiềm năng tại Trường Đại học Bách Khoa và một số trường khác có khoa giảng dạy về các lĩnh vực trên.

Một số hoạt động khác VPBank cũng bắt đầu triển khai từ quý II năm 2024 là cuộc thi VPBank Technology Hackathon (*cuộc thi chuyên biệt cho nhóm ứng viên mảng công nghệ - thông tin*) bên cạnh việc tiếp tục duy trì các chương trình Nhà quản lý tiềm năng (*management trainee program*) và thực tập sinh tiềm năng để khai thác nhóm nhân tài (*talent*) tại các trường đại học.



**Hình 2.2: Chương trình Nhà quản lý tiềm năng VPBank**

*Nguồn: Fanpage Tuyển dụng VPBank*

Có thể thấy kể từ năm 2024, VPBank đã đẩy mạnh quảng bá thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank tới nhóm các ứng viên trẻ, chưa có hoặc có ít kinh nghiệm nhưng rất tiềm năng tại các trường đại học. Đây là hướng đi tương đối phù hợp bởi thị trường lao động đang chứng kiến sự cạnh tranh gay gắt giữa các tổ chức tài chính đối với nhóm ứng viên

có kinh nghiệm. Vậy nên việc chuyển dịch hướng tiếp cận và đầu tư vào nhóm ứng viên chưa có kinh nghiệm tại trường đại học sẽ giúp VPBank có lợi thế khi khai thác nhóm ứng viên này trong hiện tại và tương lai.

Tuy nhiên đối với hoạt động đầu tư vào các ứng viên trẻ trên kênh offline, VPBank phải đối mặt tình trạng tiêu tốn nhiều ngân sách tuy nhiên hiệu quả đem lại đang chưa thật sự rõ rệt và chỉ có thể kiểm chứng sau ít nhất 02 đến 03 năm tiếp theo. Cụ thể với chương trình trao học bổng tại một số trường đại học, VPBank cần đầu tư ít nhất 200 triệu (bao gồm giá trị học bổng và chi phí tổ chức). Khi phân tích sâu hơn vào tỉ lệ chuyển đổi (*conversion rate*) của sinh viên ứng tuyển qua kênh này, ta có thể thấy hiệu quả trong việc thu hút là chưa cao. Cụ thể, sức lan tỏa của thương hiệu là chưa thực sự rõ rệt khi chỉ hướng đến chủ yếu vào ban lãnh đạo nhà trường và một số ít các sinh viên có thành tích học tập nổi bật được nhận học bổng. Với nhóm các sinh viên khác biết đến VPBank thông qua các buổi trao học bổng thì số lượng này cũng tương đối hạn chế - trung bình mỗi trường chỉ có khoảng 80 sinh viên nộp đơn ứng tuyển, trong đó có 40 sinh viên vượt qua vòng sàng lọc bước đầu và số lượng các bạn thực sự đáp ứng được yêu cầu của VPBank - cả về chuyên môn và thời gian là tương đối hạn chế.

## **CHƯƠNG 3: NGHIÊN CỨU NHẬN THỨC ỨNG VIÊN VỀ THƯƠNG HIỆU VPBANK DƯỚI GÓC ĐỘ NHÀ TUYỂN DỤNG**

### **3.1. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1.1. Thiết kế nghiên cứu**

Như đã đề cập trong nội dung lý thuyết về thương hiệu nhà tuyển dụng, trên thực tế có rất nhiều cách thức khác nhau để đánh giá về thương hiệu nhà tuyển dụng của doanh nghiệp trong nhận thức ứng viên. Trong nghiên cứu này, tác giả lựa chọn phương thức đo lường kết hợp giữa nghiên cứu của Cable & Turban (2015) và Biswas & Suar (2013) bởi mức độ bao quát và thuận tiện trong quá trình xây dựng bảng hỏi và lấy khảo sát từ ứng viên. Theo đó, tác giả giữ lại cơ bản các yếu tố trong nghiên cứu của Cable & Turban (2015), chỉ loại bỏ yếu tố Thông tin về công việc (*Job Information*) và thay thế bằng Giá trị tổ chức đem lại (*Value*) dựa trên một phần nghiên cứu của Biswas & Suar (2013). Cụ thể, yếu tố Thông tin về công việc theo nghiên cứu của Cable & Turban (2015) bao gồm các nội dung như loại hình công việc, chức danh, mô tả công việc, mức lương, cơ hội phát triển. Về cơ bản, nội dung về mức lương và cơ hội phát triển đã được phản ánh qua yếu tố Giá trị tổ chức đem lại theo nghiên cứu của Biswas & Suar (2013) trong khi những yếu tố còn lại có xu hướng tập trung sâu vào một khía cạnh là công việc và chưa mang nhiều màu sắc về thương hiệu nhà tuyển dụng.

Tác giả thực hiện thu thập và phân tích thông tin chủ yếu dựa trên dữ liệu sơ cấp. Việc sử dụng dữ liệu sơ cấp giúp tác giả khám phá thêm các thông tin từ nhóm đối tượng tham gia khảo sát, đặc biệt trong bối cảnh các thông tin về nhân khẩu học đặt trong mối tương quan với nhận thức về thương hiệu doanh nghiệp dưới góc độ nhà tuyển dụng chưa được thực hiện và công bố rộng rãi trên mạng xã hội, báo chí, các trang tin tức tại Việt Nam. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng khảo sát bao gồm các nội dung về nhân khẩu học của ứng viên cũng như nhận thức, quan điểm, đánh giá của ứng viên về thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng.

Đối tượng khảo sát mục tiêu của nghiên cứu là ứng viên làm việc tại hai thành phố lớn là Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh. Trên thực tế, ứng viên của VPBank đến từ tất cả các tỉnh thành mà VPBank có văn phòng/chi nhánh mà Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh chỉ là hai trong số các tỉnh đó. Tuy nhiên, ứng viên và vị trí việc làm mà VPBank tuyển dụng tại hai thành phố này có sự đa dạng và chiếm đa số trong cơ cấu đối tượng và vị trí tuyển dụng tại VPBank. Bên cạnh đó, các ứng viên tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh có khả năng tiếp cận với thương hiệu tuyển dụng của VPBank một cách liên tục, thường xuyên và đầy đủ nhất. Đây là điều kiện thuận lợi để tác giả thực hiện nghiên cứu và đề xuất

các giải pháp ban đầu để củng cố thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank trước khi tiến tới nghiên cứu đối tượng là ứng viên tại các tỉnh thành khác. Bên cạnh đó, tác giả tiến hành khảo sát đồng thời cả hai nhóm ứng viên đã từng và chưa từng ứng tuyển tại VPBank để tìm hiểu và đánh giá sự khác biệt về nhận thức của hai nhóm ứng viên này. Trong trường hợp xuất hiện yếu tố ứng viên đã từng ứng tuyển đánh giá cao trong khi ứng viên chưa từng ứng tuyển còn đánh giá thấp thì đó có thể trở thành một trong những yếu tố mà VPBank cần cải thiện để có thể thu hút nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển này.

Đối với việc phân phối bảng hỏi, tác giả lựa chọn cách thức khảo sát thông qua Google Form được gửi qua mạng xã hội với thời gian dự kiến để ứng viên thực hiện khảo sát là dưới 05 phút. Trước khi khảo sát trên diện rộng, tác giả tiến hành thực hiện lấy ý kiến trên một nhóm khoảng 10 người để kiểm định tính phù hợp về hình thức cũng như cấu trúc của bảng hỏi.

### ***3.1.2. Khảo sát và thu thập dữ liệu***

Với mục tiêu đảm bảo hiệu quả thu thập dữ liệu trong thời gian hữu hạn, nghiên cứu này áp dụng phương pháp chọn mẫu có chủ đích theo phương pháp thuận tiện. Việc lựa chọn mẫu theo tiêu chí sẵn có giúp tiết kiệm nguồn lực, tăng tốc độ thu thập dữ liệu và đảm bảo tính khả thi của nghiên cứu trong điều kiện thực tế.

#### ***• Mẫu khảo sát***

*- Đối tượng thực hiện khảo sát:*

Tác giả thực hiện khảo sát hướng đến nhóm đối tượng là các ứng viên tiềm năng của VPBank - bao gồm cả những ứng viên đã từng ứng tuyển và chưa từng ứng tuyển. Đối với nhóm ứng viên đã từng ứng tuyển, tác giả xác định nhóm này hiện tại dừng ở bước ứng tuyển mà chưa phải là CBNV chính thức tại VPBank. Theo đó, tác giả tiếp cận nhóm đối tượng này thông qua các buổi phỏng vấn trực tiếp tại Ngân hàng. Bên cạnh đó, tác giả đồng thời sử dụng nguồn từ các kênh đăng tuyển trả phí mà ứng viên đã để lại thông tin khi thực hiện ứng tuyển tại VPBank.

Đối với nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển tại VPBank, tác giả tiến hành khảo sát với nhóm đối tượng là sinh viên chuyên ngành tài chính - ngân hàng, công nghệ - thông tin,.. và nhóm hiện đang làm các công việc liên quan đến tài chính.

*- Địa điểm thực hiện khảo sát:*

Khảo sát được thực hiện chủ yếu tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh – hai thành phố mà VPBank tập trung các hoạt động kinh doanh và thu hút ứng viên. Tuy nhiên, vì hình



thức phân phối bảng hỏi là qua kênh online nên sẽ xuất hiện các trường hợp ứng viên tại các tỉnh thành khác cũng có khả năng nhận và trả lời khảo sát.

- *Kích thước mẫu khảo sát:*

Trong nghiên cứu này, tác giả thu thập được 128 phiếu trả lời hợp lệ. Tác giả kỳ vọng với kích thước mẫu khảo sát này, kết hợp với sự đa dạng về nhân khẩu học của các ứng viên tham gia khảo sát sẽ đưa ra góc nhìn khách quan và phần nào phản ánh được nhận thức của một bộ phận ứng viên tới thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng.

• ***Bảng khảo sát***

Như đã đề cập, tác giả thiết kế nghiên cứu dựa trên mô hình của Cable & Turban (2015) và Biswas & Suar (2013). Một số các yếu tố khác về nhân khẩu học được tác giả tiến hành xây dựng phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Chi tiết các thông tin cần thu thập qua bảng khảo sát được liệt kê trong trong Bảng 3.1.

**Bảng 3.1: Các thông tin cần thu thập qua bảng khảo sát**

#	Yếu tố	Đo lường (*)	Nguồn
<b>A</b>	Giới tính	Giới tính ứng viên (Nam, Nữ, Khác)	Tham khảo từ các nghiên cứu, điều tra xã hội học
	Nhóm tuổi	Nhóm tuổi ứng viên (<30, 30-40, 40-50, >50)	
	Trình độ học vấn	Trình độ học vấn của ứng viên (Chưa tốt nghiệp THPT; Tốt nghiệp THPT; Cử nhân; thạc sĩ, Tiến sĩ; Khác)	
	Tình trạng hôn nhân	Tình trạng hôn nhân của ứng viên (Độc thân, Đã kết hôn, Khác)	
	Số năm làm việc trong ngành tài chính – ngân hàng	Số năm làm trong ngành tài chính – ngân hàng của ứng viên (<1 năm, từ 1-5 năm, từ 5-10 năm, >10 năm)	
	Đã từng ứng tuyển tại VPBank	Ứng viên đã từng/chưa từng ứng tuyển tại VPBank	Tác giả đề xuất
<b>B</b>	Mức độ quen thuộc với nhà tuyển dụng ( <i>Employer familiarity</i> )	Câu hỏi trắc nghiệm về thông tin chung về doanh nghiệp, sản phẩm/dịch vụ,.. và thang đo Likert	Cable & Turban (2015)
	Danh tiếng của nhà tuyển dụng ( <i>Employer reputation</i> )	Thang đo Likert từ 1-5 trên các khía cạnh về chế độ đãi ngộ, cân bằng giữa công việc và cuộc sống, công ty tốt để làm việc, đối xử công bằng,..	Cable & Turban (2015)
	Chân dung nhà tuyển dụng ( <i>Employer image</i> )	Thang đo Likert từ 1-5 trên các khía cạnh thông tin nhà tuyển dụng, thông tin về con người VPBank	Cable & Turban (2015)
	Giá trị tổ chức đem lại ( <i>Value</i> )	Thang đo Likert từ 1-5 trên các khía cạnh: chế độ đãi ngộ, nâng cao kiến thức, kỹ năng,..	Biswas & Suar (2013)
<b>C</b>	Tổng quan về thương hiệu tuyển dụng VPBank	Thang đo Likert từ 1-5 trên các khía cạnh về đánh giá tổng quan thương hiệu tuyển dụng VPBank	Tác giả đề xuất
	Ý kiến góp ý	Câu hỏi mở	Tác giả đề xuất

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

(\*) Nội dung bảng hỏi chi tiết tham khảo tại phần Phụ lục.

### **3.1.3. Phương pháp phân tích dữ liệu**

Phân tích dữ liệu là một trong những bước quan trọng trong quá trình nghiên cứu. Với nghiên cứu này, tác giả sử dụng phần mềm Microsoft Excel để tiến hành xử lý và phân tích dữ liệu.

Do khảo sát được tiến hành trên môi trường online nên phiếu trả lời thu thập được có thể xuất hiện các trường hợp kết quả hoàn toàn nghiêng về một phương án hoặc không đầy đủ thông tin. Dựa trên kết quả trích xuất từ Google Form, tác giả đã tiến hành làm sạch và chuẩn hóa lại dữ liệu trước khi thực hiện các bước phân tích tiếp theo.

Sau khi nhận diện và xử lý các dữ liệu thiếu/ngoại lai, tác giả sử dụng phần mềm Microsoft Excel với phương pháp thống kê mô tả để phân tích, đánh giá. Với bảng khảo sát được xây dựng dựa trên đa dạng các loại câu hỏi như trắc nghiệm lựa chọn một hoặc nhiều đáp án đúng và đánh giá dựa trên thang đo Likert 05 cấp độ, tác giả tiến hành thống kê kết quả chủ yếu dựa trên số lượng trung bình và tỉ lệ. Từ đó, tác giả kỳ vọng có thể phân tích, đánh giá phần nào hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank trong nhận thức ứng viên.

## **3.2. Kết quả nghiên cứu**

### **3.2.1. Đặc điểm về nhân khẩu học của mẫu khảo sát**

Đầu tiên, tác giả tiến hành phân tích nhân khẩu học của các ứng viên tham gia khảo sát để có cái nhìn tổng quan về mẫu khảo sát thu thập được. Trong các yếu tố về nhân khẩu học, tác giả lựa chọn yếu tố về giới tính, nhóm tuổi, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân, số năm kinh nghiệm trong ngành tài chính - ngân hàng. Bên cạnh đó, tác giả đồng thời khảo sát về việc ứng viên đã từng/chưa từng tham gia ứng tuyển tại VPBank với kỳ vọng khám phá sự khác nhau về nhận thức thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank giữa hai nhóm ứng viên này.

Bảng 3.2 tổng hợp kết quả các yếu tố về nhân khẩu học của nhóm ứng viên tham gia khảo sát dựa trên phương pháp thống kê mô tả.

**Bảng 3.2: Nhân khẩu học của ứng viên tham gia khảo sát**

<b>YẾU TỐ</b>		<b>SL ỨNG VIÊN</b>	<b>TỈ LỆ</b>
<b>Giới tính</b>	Nam	58	45%
	Nữ	70	55%
	<b>Tổng</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>
<b>Nhóm tuổi</b>	Dưới 30	96	75%
	Từ 30 đến dưới 40	25	20%
	Từ 40 đến dưới 50	7	5%
	Từ 50 trở lên	0	0%
	<b>Tổng</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>
<b>Trình độ học vấn</b>	Chưa tốt nghiệp THPT	0	0%
	Tốt nghiệp THPT	11	9%
	Cử nhân	89	70%
	Thạc sĩ, tiến sĩ	28	22%
	Khác	0	0%
	<b>Tổng</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>
<b>Tình trạng hôn nhân</b>	Độc thân	85	66%
	Đã kết hôn	33	26%
	Khác	10	8%
	<b>Tổng</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>
<b>Số năm làm việc trong ngành TC-NH</b>	Dưới 1 năm	61	48%
	Từ 01 đến dưới 05 năm	46	36%
	Từ 05 đến dưới 10 năm	21	16%
	Trên 10 năm	0	0%
	<b>Tổng</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>
<b>Anh/Chị đã từng ứng tuyển tại VPBank</b>	Đã từng	78	61%
	Chưa bao giờ	50	39%
	<b>Tổng</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Với yếu tố về giới tính, kết quả khảo sát chỉ ra có sự cân bằng tương đối giữa nhóm giới tính nam và nhóm giới tính nữ. Số lượng ứng viên nam tham gia khảo sát là 58 trên tổng số 128, tương đương khoảng 45% tổng số ứng viên.

Về nhóm tuổi của ứng viên tham gia khảo sát, hai nhóm tuổi chiếm đa số trong mẫu khảo sát là nhóm ứng viên dưới 30 tuổi và nằm trong độ tuổi từ 30-40 với tỉ lệ lần lượt là 75% và 20%. Trong khi đó, nhóm ứng viên có độ tuổi trên 40 tuổi chiếm tương đối ít khi chỉ có 7 trên 128 ứng viên. Theo SHRM (2019), nhóm lao động có độ tuổi từ 40 trở lên có nguy cơ đối mặt với việc bị phân biệt khi tìm kiếm vị trí nghề nghiệp tại các tổ chức khác. Chính điều này có thể gián tiếp ảnh hưởng đến tâm lý của các ứng viên thuộc nhóm tuổi này khi ít có động lực và xu hướng tìm việc hơn. Đây là một phần lý do để giải thích cho việc các ứng viên tham gia khảo sát hầu hết thuộc nhóm tuổi dưới 40 - nhóm tuổi này cũng đồng thời là nhóm tuổi chiếm tỉ lệ cao trong nội bộ ngân hàng VPBank.

Đối với yếu tố về trình độ học vấn, có tới 92% ứng viên tham gia khảo sát có trình độ học vấn từ THPT trở lên. Trong đó, số ứng viên ở trình độ cử nhân chiếm đa số với 70% số ứng viên tham gia khảo sát. Điều này là phù hợp trong bối cảnh ngành tài chính - ngân hàng hiện nay yêu cầu ứng viên có trình độ học vấn đầu vào từ cử nhân trở lên. Ngoài ra, với một số mảng đặc thù như quản trị rủi ro và công nghệ - thông tin, các tổ chức có thể yêu cầu ứng viên cung cấp thêm một số bằng cấp chuyên môn khác.

Kết quả khảo sát cũng chỉ ra rằng đa số ứng viên nằm trong nhóm chưa lập gia đình. Cụ thể, nhóm ứng viên đã kết hôn chiếm 26% trong khi nhóm ứng viên còn độc thân chiếm 66% ứng viên tham gia khảo sát. Khi kết hợp với yếu tố về nhóm tuổi, ta thấy có sự tương quan tương đối giữa nhóm tuổi và tình trạng hôn nhân của ứng viên khi hầu hết nhóm ứng viên chưa lập gia đình có độ tuổi dưới 30.

Hai yếu tố cuối cùng trong nhân khẩu học được tác giả khảo sát và nghiên cứu là số năm ứng viên đã làm việc trong ngành tài chính - ngân hàng và tình trạng đã từng/chưa từng ứng tuyển tại VPBank. Với hai yếu tố này, tác giả kỳ vọng khám phá ra những điểm khác biệt có thể tồn tại giữa nhóm ứng viên đã có thâm niên/chưa có thâm niên trong ngành tài chính - ngân hàng cũng như sự khác biệt giữa nhận thức về thương hiệu nhà tuyển dụng giữa nhóm ứng viên đã tham gia ứng tuyển tại VPBank với ứng viên chưa từng ứng tuyển. Với khảo sát về số năm làm việc trong ngành tài chính - ngân hàng, kết quả khảo sát chỉ ra rằng nhóm chiếm tỉ trọng lớn nhất là nhóm ứng viên có kinh nghiệm dưới 01 năm với tỉ lệ 48%, tiếp theo đó là nhóm từ 01 đến 05 năm kinh nghiệm với 36%. Nhóm trên 05 năm kinh nghiệm chỉ chiếm 16% số người tham gia

khảo sát. Về việc đã từng tham gia ứng tuyển tại VPBank, tỉ lệ của nhóm đã từng ứng tuyển và chưa từng ứng tuyển lần lượt là 61% và 39%.

Sau khi phân tích riêng lẻ từng yếu tố, tác giả tiến hành nghiên cứu các ứng viên tham gia khảo sát bằng việc kết hợp nhiều hơn một yếu tố về nhân khẩu học.

Khi kết hợp yếu tố tình trạng ứng tuyển và nhóm tuổi, kết quả theo Bảng 3.3 chỉ ra rằng đa phần nhóm ứng viên đã từng ứng tuyển tại VPBank có độ tuổi dưới 30. Cụ thể nhóm này chiếm khoảng 75% ứng viên tham gia khảo sát. Khi quan sát chi tiết nhóm ứng viên dưới 30 tuổi tham gia khảo sát, ta thấy nhóm ứng viên thuộc độ tuổi này chiếm 84% ứng viên đã từng ứng tuyển và chiếm 60% ứng viên chưa từng ứng tuyển tại VPBank, cao hơn rất nhiều so với các nhóm tuổi khác. Vậy nên trong mẫu khảo sát này, nhóm ứng viên ở độ tuổi dưới 30 sẽ chi phối một phần kết quả đầu ra của nghiên cứu.

**Bảng 3.3: Thống kê mô tả về Tình trạng ứng tuyển và Nhóm tuổi**

ỨNG TUYỂN VÀO VPBANK	NHÓM TUỔI				Tổng
	Dưới 30	Từ 30 đến dưới 40	Từ 40 đến dưới 50	Từ 50 trở lên	
Đã từng	66	10	2	0	<b>78</b>
Chưa từng	30	15	5	0	<b>50</b>
<b>Tổng</b>	<b>96</b>	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>128</b>

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Bảng 3.4 phân tích nhân khẩu học của ứng viên khi kết hợp hai nhóm yếu tố là tình trạng đã từng/chưa từng ứng tuyển và số năm kinh nghiệm trong ngành tài chính – ngân hàng của ứng viên tham gia khảo sát. Có thể thấy trong mẫu khảo sát, nhóm ứng viên đã từng ứng tuyển tại VPBank chủ yếu có dưới 05 năm kinh nghiệm trong ngành tài chính - ngân hàng khi chiếm 78% số ứng viên đã từng ứng tuyển tại VPBank. Chỉ có một số ít ứng viên có trên 05 năm kinh nghiệm đã từng tham gia ứng tuyển cho các vị trí tại VPBank trong mẫu khảo sát. Điều này tương đối phù hợp khi mỗi năm VPBank tiến hành tuyển dụng từ 3000-4000 CBNV trong đó trên 60% số CBNV tuyển mới thuộc nhóm các khối kinh doanh thường không yêu cầu nhiều về yếu tố kinh nghiệm đầu vào.

**Bảng 3.4: Thống kê mô tả về Tình trạng ứng tuyển và Số năm kinh nghiệm ngành tài chính – ngân hàng**

ỨNG TUYỂN VÀO VPBANK	SỐ NĂM KINH NGHIỆM NGÀNH TC-NH				Tổng
	< 01 năm	Từ 01 đến dưới 05 năm	Từ 05 đến dưới 10 năm	Trên 10 năm	
Đã từng	18	43	17	0	<b>78</b>
Chưa từng	43	3	4	0	<b>50</b>
<b>Tổng</b>	<b>61</b>	<b>46</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>128</b>

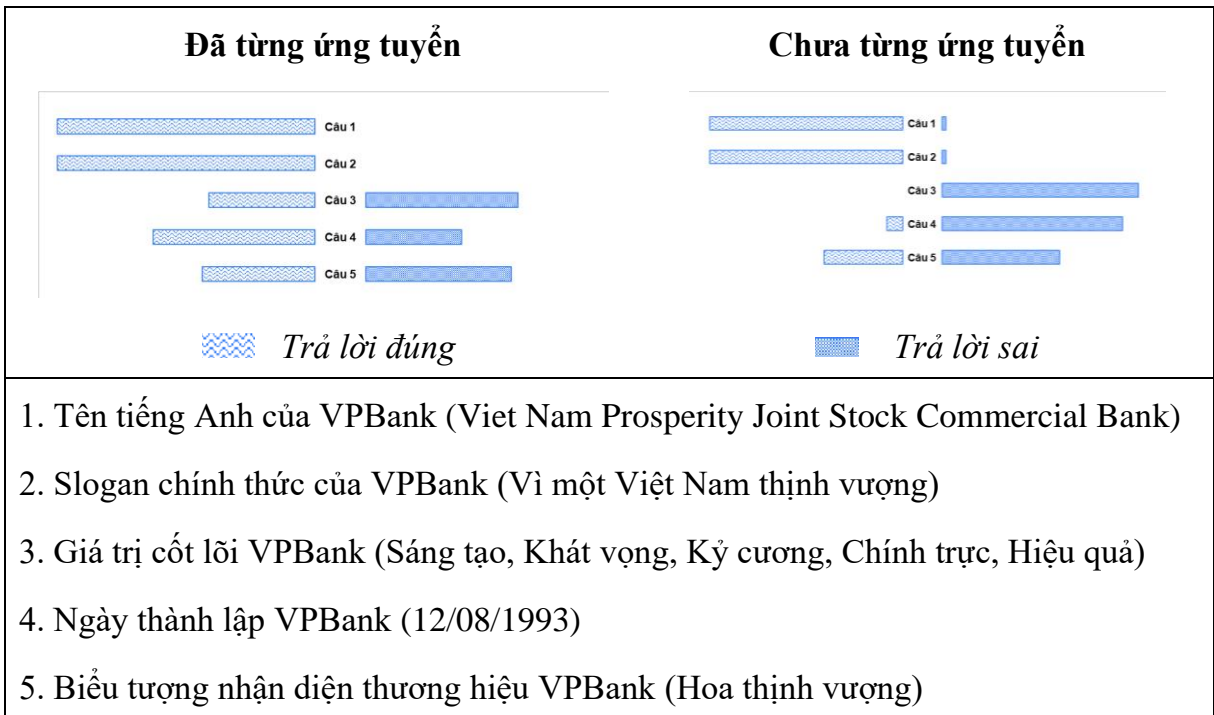
*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Sau khi thực hiện phân tích thống kê mô tả, khảo sát chỉ ra rằng đa số ứng viên đã từng tham gia ứng tuyển tại VPBank thuộc nhóm dưới 05 năm kinh nghiệm và có độ tuổi dưới 40. Với nhóm ứng viên chưa từng tham gia ứng tuyển, có sự đa dạng hơn về nhân khẩu học khi phân bố tương đối đồng đều giữa các nhóm tuổi và số năm kinh nghiệm trong ngành tài chính - ngân hàng.

### **3.2.2. Đánh giá Mức độ quen thuộc với nhà tuyển dụng (Employer familiarity)**

Để khảo sát ứng viên về mức độ quen thuộc với nhà tuyển dụng VPBank, tác giả tiến hành khảo sát dựa trên hai nhóm câu hỏi là trắc nghiệm lựa chọn một hoặc nhiều đáp án kết hợp với thang đo Likert. Với nhóm các câu hỏi trắc nghiệm, tác giả khảo sát về mức độ hiểu biết của ứng viên về các thông tin cơ bản của VPBank như năm thành lập, logo, giá trị cốt lõi, slogan, tên tiếng Anh. Với thang đo Likert, tác giả khảo sát ứng viên với câu hỏi: “VPBank dễ dàng xuất hiện trong tâm trí khi nghĩ đến doanh nghiệp ngành tài chính - ngân hàng” nhằm đánh giá VPBank nằm ở mức độ quen thuộc nào đối với ứng viên. Kết quả khảo sát về Mức độ quen thuộc với nhà tuyển dụng của ứng viên được thể hiện trong Hình 3.1.

Kết quả khảo sát có sự phân lớp rõ rệt hai nhóm câu hỏi – nhóm câu hỏi ứng viên có thông tin và nhóm câu hỏi ứng viên chưa có nhiều thông tin. Với các câu hỏi về ý nghĩa biểu tượng, ngày thành lập và giá trị cốt lõi của VPBank, đa số các ứng viên lựa chọn câu trả lời sai hoặc “Tôi không biết” trong khi đó đa số ứng viên đều nắm được các dịch vụ VPBank cung cấp, slogan và tên tiếng Anh của VPBank.



**Hình 3.1: Kết quả cho câu hỏi thuộc nhóm  
Mức độ quen thuộc với nhà tuyển dụng**

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Tác giả tiến hành phân tích và nghiên cứu sâu hơn với nhóm câu hỏi ứng viên chưa có nhiều thông tin. Một trong số các câu hỏi có tỉ lệ ứng viên trả lời sai hoặc “Tôi không biết” nhiều nhất là câu hỏi về ngày thành lập của VPBank khi có tới 58% ứng viên chưa có thông tin. Trên thực tế, điều này là tương đối dễ hiểu vì thời gian thành lập doanh nghiệp không phải thông tin VPBank luôn để lên trang đầu của các bài truyền thông - cả trên khía cạnh quảng bá về sản phẩm/dịch vụ lẫn lan tỏa thương hiệu nhà tuyển dụng. Để nắm được ngày thành lập của VPBank, ứng viên cần vào các mục như “Lịch sử thành lập”, “Về chúng tôi” trên website của VPBank hoặc các trang thông tin khác. Bên cạnh đó, ứng viên thường có xu hướng xếp thứ tự ưu tiên thông tin về ngày thành lập phía sau các thông tin cần thiết khác như bản mô tả công việc, đãi ngộ, phúc lợi. Tiếp đến với câu hỏi giá trị cốt lõi và biểu tượng nhận diện thương hiệu của VPBank, có lần lượt 75% và 58% ứng viên trả lời sai hoặc “Tôi không biết” với các câu hỏi này. Hai thông tin này là thông tin tương đối cơ bản mà VPBank luôn chú trọng khắc sâu vào tâm trí của ứng viên bởi lẽ giá trị cốt lõi là giá trị CBNV hiện tại và tương lai cần làm theo để xây dựng và thực hiện sứ mệnh “Vì một Việt Nam thịnh vượng” của Ngân hàng. Vì vậy, đội ngũ tuyển dụng của VPBank cần nỗ lực hơn nữa trong việc lan tỏa giá trị cốt lõi và hình ảnh biểu tượng tới ứng viên tiềm năng để khiến VPBank trở nên gần gũi và dần nắm ở vị trí “top of mind” đối với ứng viên trên thị trường.





**Hình 3.2: Chi nhánh Flagship VPBank với slogan “Vi một Việt Nam thịnh vượng”**

*Nguồn: Website VPBank*

Nhóm các câu hỏi đa số ứng viên đã có thông tin là slogan VPBank, tên tiếng Anh và dịch vụ/sản phẩm VPBank cung cấp. Gần 100% ứng viên đã trả lời đúng câu hỏi về slogan của VPBank là “Vi một Việt Nam thịnh vượng” và tên tiếng Anh của VPBank. Có thể thấy thông tin về slogan của VPBank thường nằm trên hầu hết các bài truyền thông, ấn phẩm của VPBank vì đó là giá trị và mục tiêu mà Ngân hàng muốn lan tỏa tới cộng đồng. Vậy nên, việc đa số ứng viên đều nắm được thông tin này là một tín hiệu tích cực mà đội ngũ truyền thông của VPBank cần tiếp tục phát huy. Khi xem xét VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng, việc ứng viên biết slogan của nhà tuyển dụng cùng với đó là mục tiêu mà Ngân hàng hướng tới sẽ góp phần thu hút ứng viên ứng tuyển và khiến ứng viên tự hào hơn vào tổ chức khi họ trở thành nhân viên chính thức. Với câu hỏi về các sản phẩm/dịch vụ của VPBank, đa số ứng viên có thể chỉ ra ít nhất hai sản phẩm của VPBank mà họ đã biết. Điều này chứng tỏ trên phương diện là một tổ chức tín dụng cung cấp các giải pháp tài chính cho người dùng, VPBank đã làm tương đối tốt và người sử dụng – trong trường hợp này là ứng viên đã có thể ghi nhớ các giải pháp tài chính đó.

Với câu hỏi về việc VPBank dễ dàng xuất hiện trong tâm trí khi ứng viên nghĩ đến các doanh nghiệp trong ngành tài chính - ngân hàng, điểm trung vị cho câu hỏi này là 4 trên thang đo 5 cấp độ tương ứng với mức đồng tình. Điều này chứng tỏ VPBank đã có chỗ đứng nhất định trong tâm trí của nhóm ứng viên tham gia khảo sát

**Bảng 3.5: Kết quả cho câu hỏi VPBank dễ dàng xuất hiện trong tâm trí khi nghĩ đến doanh nghiệp ngành tài chính - ngân hàng**

Câu hỏi khảo sát	SL	Trung bình	Trung vị	Min	Max
<i>VPBank dễ dàng xuất hiện trong tâm trí khi nghĩ đến doanh nghiệp ngành TC-NH</i>	128	3,63	4	2	5

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Khi kết hợp với sự phân hóa rõ rệt giữa nhóm thông tin mà ứng viên nắm rõ và nhóm thông tin ứng viên hầu như không có thông tin như với trường hợp của VPBank, có thể nhận thấy sự quen thuộc của nhà tuyển dụng VPBank đối với ứng viên trải dài từ mức nhận ra (*recognition*) đến mức nhớ lại (*recall*) theo thang đo của Cable & Turban (2015).

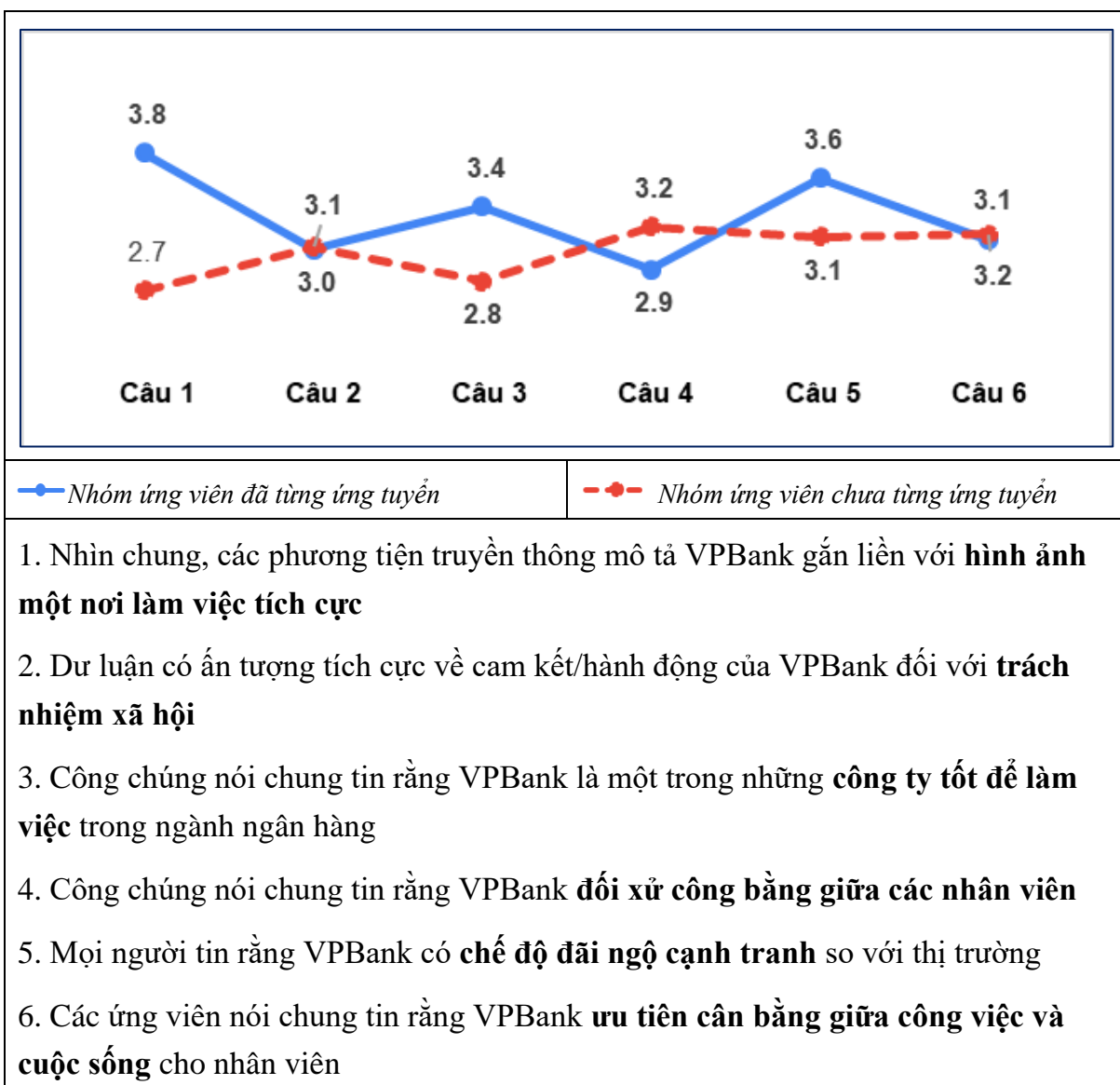
### **3.2.3. Đánh giá Danh tiếng của nhà tuyển dụng (*Employer reputation*)**

Khác với các yếu tố khác khi đánh giá dựa trên nhận thức chủ quan từ mỗi ứng viên, nhóm câu hỏi về Danh tiếng của nhà tuyển dụng (*Employer reputation*) theo lý thuyết của Cable & Turban (2015) đánh giá danh tiếng nhà tuyển dụng dựa trên ý kiến của ứng viên về việc họ nghĩ cộng đồng nói chung đang đánh giá thế nào về nhà tuyển dụng. Khi tách bạch giữa đánh giá chủ quan của ứng viên với đánh giá từ cộng đồng trong nhận thức của ứng viên đó, tác giả kỳ vọng sẽ có các góc nhìn khác nhau về danh tiếng của nhà tuyển dụng VPBank.

Nhìn chung, VPBank đang để lại những ấn tượng trái chiều trên thị trường lao động khi tác giả tiến hành xem xét ý kiến của cả hai nhóm ứng viên đã từng/chưa từng ứng tuyển về việc họ nghĩ cộng đồng đang đánh giá thế nào về VPBank trên góc độ nhà tuyển dụng.

Kết quả chỉ ra với hai câu hỏi về việc cộng đồng đánh giá VPBank là một nơi làm việc tích cực và là công ty tốt để làm việc trong ngành tài chính - ngân hàng (*câu 1 và câu 3*), có sự khác biệt rõ rệt giữa quan điểm của nhóm đã từng và chưa từng ứng tuyển tại VPBank với khoảng cách điểm trung bình giữa hai nhóm lần lượt là 1.1 và 0.6. Cụ thể, với câu hỏi về việc liệu các phương tiện truyền thông có đang đánh giá VPBank là một nơi làm việc tích cực, nhóm ứng viên đã từng ứng tuyển tại VPBank đang có xu hướng đồng tình hoặc rất đồng tình khi tỉ lệ nhóm này chiếm tới 60%. Ngược lại, nhóm chưa từng ứng tuyển tại VPBank có xu hướng không đồng tình với ý kiến trên cũng với tỉ lệ khoảng 60%. Có thể chính bởi suy nghĩ VPBank đang gắn với nơi làm việc chưa tích cực trên truyền thông đã khiến nhóm ứng viên này vẫn đang chần chừ, chưa có nhiều động lực để tham gia ứng

tuyển tại VPBank. Hướng suy nghĩ đối lập giữa hai nhóm ứng viên này tiếp tục thể hiện với câu hỏi: “Công chúng nói chung tin rằng VPBank là một trong những công ty tốt để làm việc trong ngành ngân hàng” khi có 54% ứng viên chưa ứng tuyển không đồng tình, trái ngược với nhóm đã ứng tuyển với 41% ứng viên đồng tình với ý kiến trên.



**Hình 3.3: Kết quả cho câu hỏi thuộc nhóm Danh tiếng về nhà tuyển dụng**

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Khi khảo sát ứng viên về việc mọi người tin rằng chế độ đãi ngộ của VPBank cạnh tranh so với thị trường, đa số ứng viên tham gia khảo sát đều đồng tình hoặc giữ thái độ trung lập với nhận định này với điểm trung bình của nhóm đã từng ứng tuyển và chưa từng ứng tuyển đều ở mức khá cao với lần lượt 3.6 và 3.1 điểm. Điều này chứng tỏ chế độ đãi ngộ của VPBank đã phần nào đáp ứng nhu cầu của một bộ phận ứng viên và cạnh tranh với các đối thủ khác cùng ngành trên thị trường lao động.

Tuy nhiên, khi xem xét kỹ hơn vào nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển tại VPBank, ta nhận thấy vẫn có một bộ phận ứng viên - chiếm 26% số ứng viên chưa ứng tuyển không đồng ý với nhận định trên. Kết quả này chỉ ra rằng mặc dù đa số ứng viên đồng tình với nhận định mọi người đánh giá chế độ đãi ngộ của VPBank cạnh tranh, vẫn có khoảng ¼ nhóm ứng viên chưa ứng tuyển cho rằng công chúng chưa đánh giá chế độ của VPBank cạnh tranh trên thị trường. Đây có thể coi là một phần nguyên nhân ảnh hưởng đến quyết định của họ trong việc tham gia ứng tuyển tại VPBank.

Tóm lại, kết quả khảo sát cho nhóm câu hỏi về Danh tiếng của tổ chức chỉ ra rằng giữa nhóm ứng viên đã từng và chưa từng ứng tuyển của VPBank, tồn tại sự tương đồng và khác biệt tương đối ở một số khía cạnh. Về những nét tương đồng, đa phần ứng viên ở cả hai nhóm đều đồng tình với ý kiến công chúng tin rằng VPBank đang có chế độ đãi ngộ cạnh tranh trên thị trường. Về những điểm khác biệt, nhóm chưa ứng tuyển có xu hướng đánh giá tiêu cực về VPBank trên phương diện môi trường làm việc chưa tích cực và chưa phải một công ty tốt để làm việc trong ngành tài chính - ngân hàng.

### **3.2.4. Cảm nhận về Giá trị tổ chức đem lại (Value)**

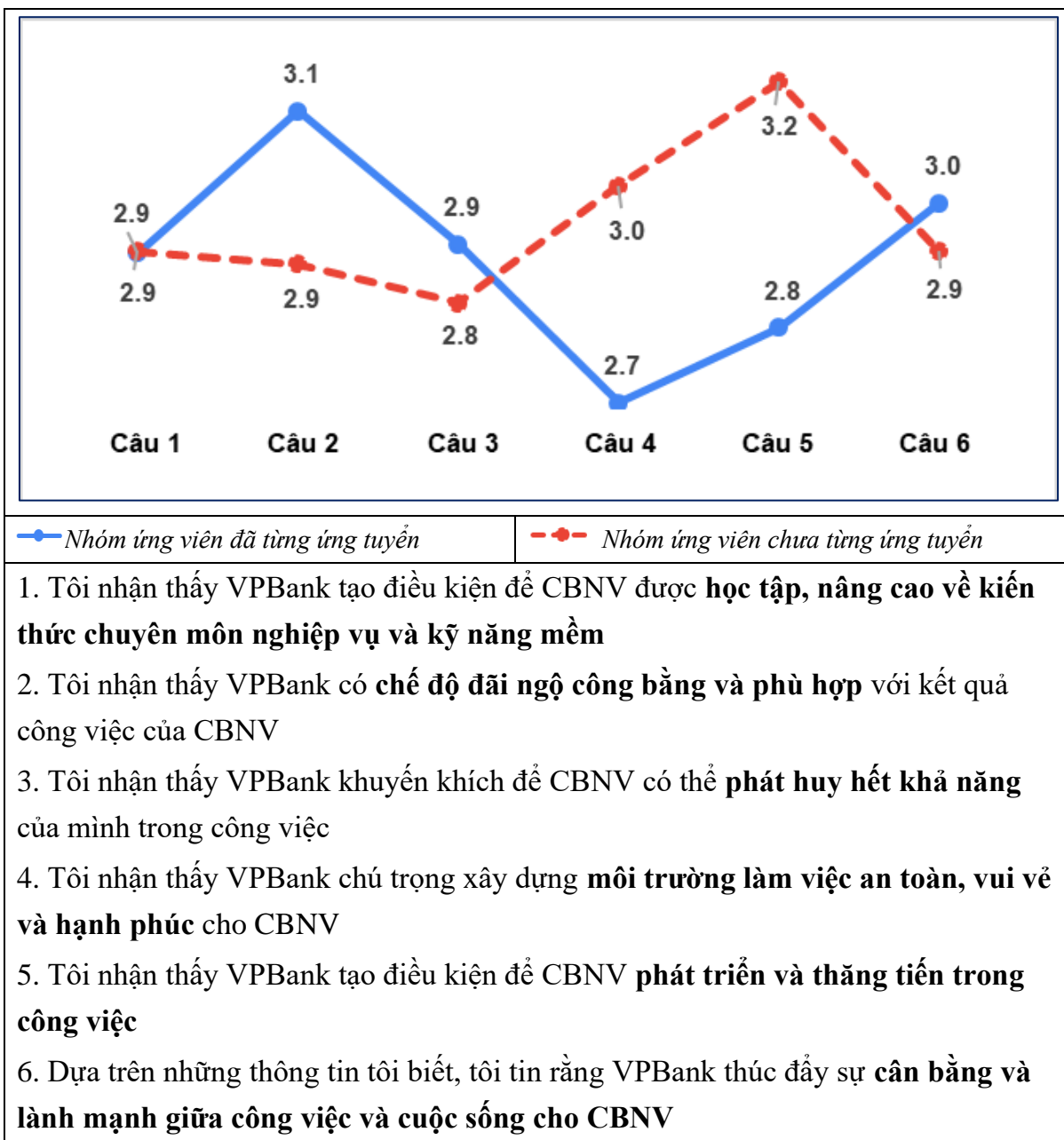
Trong nhóm câu hỏi về Giá trị tổ chức đem lại (*Value*), tác giả tập trung khám phá các giá trị mà ứng viên nói chung quan tâm khi ứng tuyển tại một doanh nghiệp, bao gồm một số yếu tố như: nâng cao kiến thức, kỹ năng; chế độ đãi ngộ cạnh tranh; môi trường làm việc tích cực; lộ trình thăng tiến rõ ràng.

Nhìn chung, khi khảo sát ứng viên về các giá trị mà bản thân họ tin rằng VPBank có thể đem lại, cả hai nhóm đều có sự đồng tình về việc VPBank có chế độ đãi ngộ tốt. Tuy nhiên, hai nhóm này có những ý kiến trái chiều về môi trường làm việc, lộ trình thăng tiến và điều kiện để học hỏi, nâng cao kiến thức, kỹ năng.

Với nhận định “Tôi nhận thấy VPBank có chế độ đãi ngộ công bằng và phù hợp với kết quả công việc của CBNV”, nhóm ứng viên đã từng ứng tuyển tại VPBank đánh giá 3.1 điểm và có tỉ lệ ứng viên có ý kiến trung lập và đồng tình chiếm 83%, cao hơn 13% so với tỉ lệ này thuộc nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển. Trên thực tế, vẫn tồn tại khoảng 30% ứng viên thuộc nhóm chưa từng ứng tuyển không đồng tình với nhận định trên khi cho rằng VPBank chưa có chế độ đãi ngộ công bằng và phù hợp với kết quả công việc. Đây có thể coi là một trong những lý do khiến cho nhóm ứng viên này vẫn ngần ngại chưa tham gia ứng tuyển tại VPBank.

Với các câu hỏi khảo sát khác liên quan đến môi trường làm việc tích cực, lộ trình thăng tiến rõ ràng và thúc đẩy sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển có tỉ lệ đồng ý tương đối cao - đều chiếm trên 50% số lượng ứng viên

thuộc nhóm này với mức điểm trung bình trên 3. Khác với nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển, nhóm ứng viên đã ứng tuyển có ý kiến trái chiều về các nhận định trên khi số lượng ứng viên thuộc nhóm không đồng tình và rất không đồng tình chiếm từ 30% đến 40% ứng viên đã từng ứng tuyển.



**Hình 3.4: Kết quả cho câu hỏi thuộc nhóm Giá trị tổ chức đem lại**

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Khi kết hợp các yếu tố trong nhóm câu hỏi Giá trị tổ chức đem lại, ta thấy hai nhóm ứng viên có xu hướng đưa ra nhận định tương đồng với yếu tố tương đối dễ nhận biết và nắm bắt qua phương tiện truyền thông như chế độ đãi ngộ. Đối với nhóm các yếu tố như lộ trình thăng tiến, môi trường làm việc, cân bằng giữa công việc và cuộc sống, ứng

viên cần có thời gian tìm hiểu để đưa ra đánh giá chính xác về tình hình Ngân hàng hiện nay. Với các ứng viên đã từng ứng tuyển, thực tế cho thấy họ đã tìm hiểu tương đối kỹ lưỡng khi ứng tuyển tại VPBank để phục vụ cho quá trình phỏng vấn sau này, vậy nên việc có sự phân hóa giữa các nhóm ý kiến phần nào phản ánh chính xác hơn về VPBank hiện nay khi có một bộ phận người chưa đồng tình với nhận định về lộ trình thăng tiến rõ ràng, môi trường làm việc tích cực,..

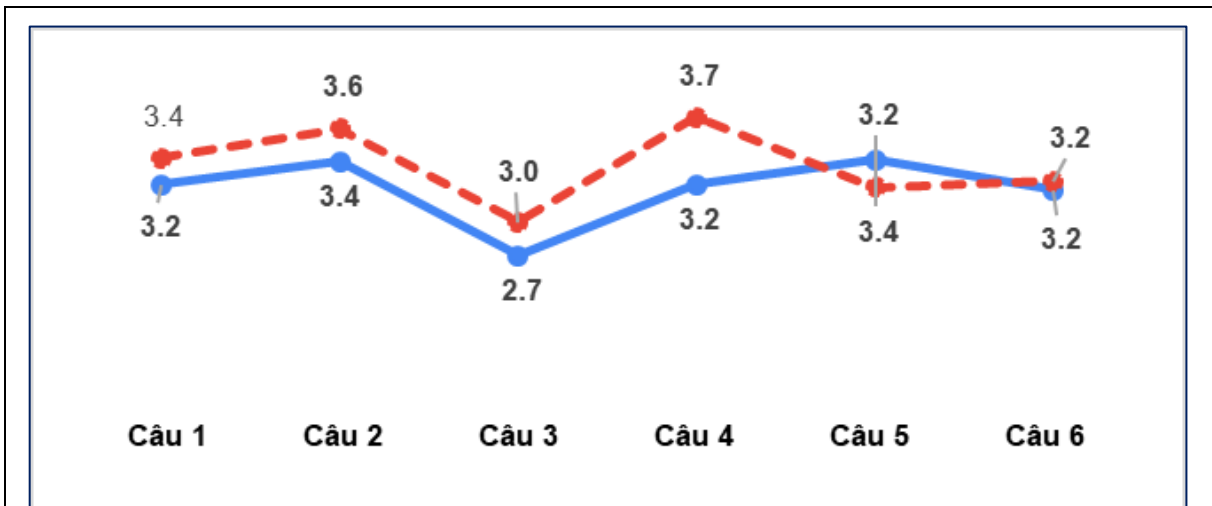
### **3.2.5. Đánh giá Chân dung nhà tuyển dụng (*Employer image*)**

#### **• Thông tin về Con người (*People Information*)**

Kết quả khảo sát chỉ ra rằng với các nhận định liên quan đến Thông tin về con người (*People Information*) trong phần Chân dung nhà tuyển dụng (*Employer image*) theo mô hình của Cable & Turban (2015), nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển có xu hướng đồng tình nhiều hơn với các nhận định mang hướng tích cực về con người VPBank. Trong khi đó, nhóm đã từng ứng tuyển mặc dù có xu hướng đồng tình cao nhưng ở một số nhận định vẫn tồn tại các ý kiến trái chiều về con người VPBank.

Khi xem xét cụ thể với nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển, nhóm này có tỉ lệ đồng tình cao - từ 60% đến 70% với các nhận định về việc CBNV VPBank có trình độ chuyên môn cao và giàu kinh nghiệm, có tinh thần làm việc nhóm và được khuyến khích để sáng tạo đổi mới với mức điểm trung bình đều trên 3.4. Có thể thấy với nhóm ứng viên này, CBNV VPBank được đánh giá rất cao trên khía cạnh công việc nói chung – cả về kiến thức, kỹ năng và tinh thần đổi mới. Trong khi đó, với các nhận định về sự đa dạng trong văn hóa và thái độ hào hứng, vui vẻ khi làm việc của CBNV VPBank, nhóm ứng viên này có xu hướng đưa ra ý kiến trung lập hoặc trái chiều về hai nhận định trên. Cụ thể, với nhận định CBNV VPBank có sự đa dạng trong quốc tịch, văn hóa; tỉ lệ đồng tình và không đồng tình gần như tương đương ở mức xấp xỉ 26%. Trong khi đó với nhận định CBNV VPBank nhìn chung cảm thấy hào hứng và vui vẻ trong công việc, vẫn có một bộ phận nhỏ ứng viên - chiếm khoảng 8% không đồng tình với nhận định này.

Vậy nên khi được hỏi về việc ứng viên có cảm thấy các giá trị và phong cách của bản thân có phù hợp với CBNV tại VPBank, vẫn có trên 70% ứng viên đưa ra ý kiến trung lập hoặc không đồng tình mặc dù trước đó có những ý kiến tích cực về con người VPBank trên khía cạnh công việc. Có thể thấy cảm nhận của ứng viên về thái độ làm việc tích cực/chưa tích cực của CBNV, cùng với đó là sự đa dạng về quốc tịch văn hóa đã có ảnh hưởng ít nhiều đến đánh giá về sự phù hợp của ứng viên đối với tổ chức cũng như quyết định tham gia ứng tuyển của họ.



—●— Nhóm ứng viên đã từng ứng tuyển

- -●- - Nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển

1. Tôi nhận thấy CBNV VPBank là những người có **trình độ chuyên môn cao và giàu kinh nghiệm**
2. Tôi nhận thấy CBNV VPBank đề cao **tinh thần hợp tác và làm việc nhóm**
3. Tôi nhận thấy CBNV VPBank có **sự đa dạng trong quốc tịch, văn hóa,..**
4. Tôi nhận thấy CBNV VPBank được khuyến khích để **sáng tạo và đổi mới trong công việc**
5. Tôi nhận thấy CBNV VPBank nhìn chung **cảm thấy hào hứng và vui vẻ** khi làm việc tại VPBank
6. Dựa trên những gì tôi biết về công ty, tôi tin rằng **giá trị và phong cách làm việc** của tôi sẽ **phù hợp** với những CBNV tại VPBank

**Hình 3.5: Kết quả cho các câu hỏi thuộc nhóm Chân dung nhà tuyển dụng – Thông tin về Con người**

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Với nhóm ứng viên đã từng ứng tuyển tại VPBank, đa phần nhóm ứng viên này có ý kiến trung lập với các nhận định về con người VPBank. Trên 75% ứng viên giữ ý kiến trung lập với các nhận định về kiến thức chuyên môn, tinh thần sáng tạo đổi mới và thái độ làm việc vui vẻ tích cực của CBNV VPBank. Với nhận định về việc CBNV VPBank có sự đa dạng trong quốc tịch, văn hóa, có 35% ứng viên đã ứng tuyển không đồng tình với ý kiến này. Với câu hỏi về sự phù hợp về giá trị và phong cách làm việc với CBNV VPBank, có đến trên 98% ứng viên đã từng ứng tuyển đưa ra ý kiến trung lập hoặc đồng tình với ý kiến này. Có thể thấy đây là một

tỉ lệ rất cao cho thấy các ứng viên đã ứng tuyển cảm thấy họ phù hợp với giá trị của VPBank.

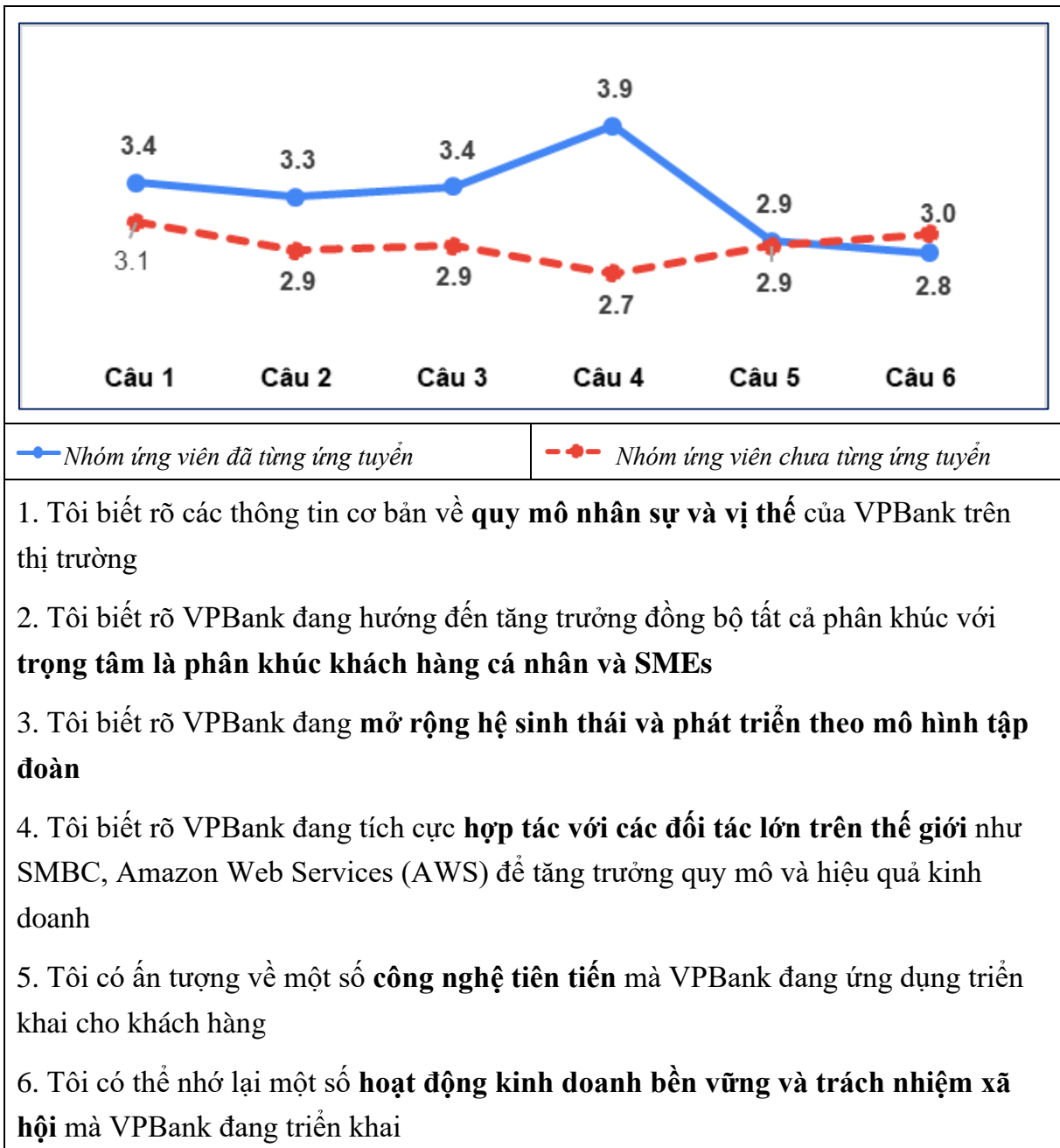
Khi xem xét tổng thể cả hai nhóm ứng viên đã từng và chưa từng ứng tuyển tại VPBank, có thể thấy hai nhóm này có xu hướng đưa ra ý kiến thống nhất trên phương diện công việc và sự đa dạng trong quốc tịch, văn hóa của CBNV VPBank. Điểm khác biệt lớn nhất giữa hai nhóm ứng viên này được chỉ ra nằm ở yếu tố thái độ hào hứng, vui vẻ khi làm việc của CBNV VPBank. Cụ thể với nhóm cho rằng CBNV VPBank có thái độ tích cực trong công việc là nhóm ứng viên đã từng tham gia ứng tuyển tại VPBank và ngược lại. Vậy nên cảm nhận của ứng viên về thái độ trong công việc của CBNV VPBank là một trong những yếu tố quan trọng và ảnh hưởng lớn đến động lực và quyết định ứng tuyển của các ứng viên.

#### • Thông tin về Nhà tuyển dụng (Employer Information)

Với nhóm câu hỏi Thông tin về nhà tuyển dụng thuộc cấu phần Chân dung nhà tuyển dụng dựa trên mô hình của Cable & Turban (2015), tác giả đưa ra các câu hỏi ở tầng sâu hơn của doanh nghiệp như hiểu biết về quy mô, định hướng phát triển, phân khúc khách hàng chiến lược,.. Khác với nhóm câu hỏi về Danh tiếng nhà tuyển dụng thường chỉ tập trung vào các câu hỏi mang tính hình thức bên ngoài như logo, slogan, ngày thành lập; nhóm câu hỏi Thông tin về nhà tuyển dụng đa phần mang tính nội dung bên trong của nhà tuyển dụng nhiều hơn, từ đó đòi hỏi ứng viên cần tìm hiểu kỹ hơn và thực sự hiểu về nhà tuyển dụng để có thể đánh giá các nhận định trong khảo sát.

Sau quá trình khảo sát thực tế, kết quả chỉ ra rằng có sự khác biệt tương đối lớn giữa nhóm ứng viên đã từng và chưa từng ứng tuyển tại VPBank. Với nhóm ứng viên đã ứng tuyển, nhóm này có xu hướng biết/biết rõ các thông tin về VPBank khi có tới 4/6 câu hỏi có tỉ lệ ứng viên đồng tình/rất đồng tình với nhận định ứng viên biết rõ các thông tin về nhà tuyển dụng. Trong khi đó với nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển, họ có những ý kiến trái chiều về các nhận định trong nhóm câu hỏi này khi có tới 4/6 câu hỏi có tỉ lệ ứng viên chưa biết các thông tin đạt mức trên 25%. Về kết quả điểm trung bình theo Hình 3.6, nhóm ứng viên đã ứng tuyển có điểm số cao hơn tương đối so với nhóm chưa từng ứng tuyển, thể hiện việc nhóm này đã có những hiểu biết sâu rộng hơn về VPBank.





**Hình 3.6: Kết quả cho các câu hỏi thuộc nhóm Chân dung nhà tuyển dụng – Thông tin về nhà tuyển dụng**

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Với nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển tại VPBank, nhóm ứng viên biết hoặc chưa biết các thông tin của Ngân hàng đều đang chiếm tỉ lệ tương đối cao - trải dài từ 30% đến 40% trên tổng số ứng viên chưa từng ứng tuyển. Điều này chứng tỏ bên cạnh các ứng viên đã biết thông tin về VPBank, vẫn tồn tại một bộ phận tương đối lớn các ứng viên chưa nắm được các thông tin ở tầng sâu hơn về Ngân hàng. Đặc biệt, với các thông tin về phân khúc khách hàng và thỏa thuận hợp tác với đối tác quốc tế vốn là các

thông tin VPBank luôn đẩy mạnh truyền thông trên các nền tảng thì việc nhóm các ứng viên này vẫn chưa tiếp cận được là điều mà đội ngũ VPBank cần phải cải thiện để có hiệu quả tuyển dụng tốt hơn.

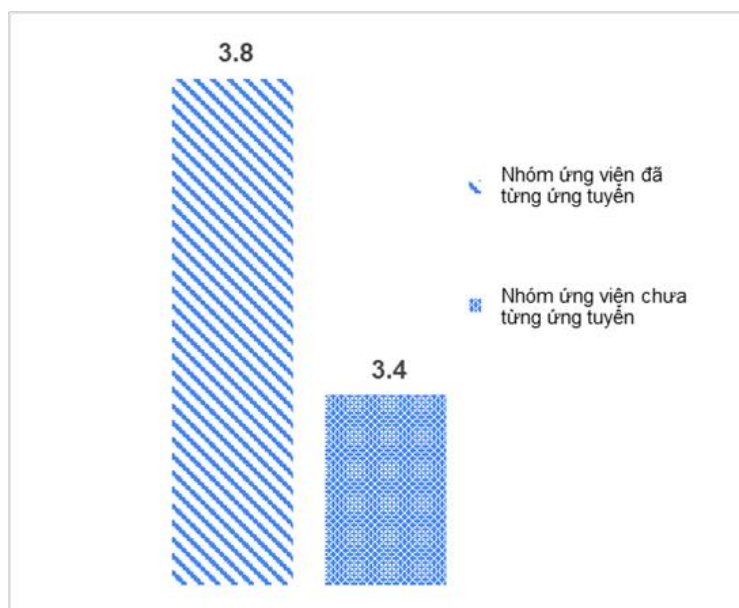
Với nhóm ứng viên đã từng ứng tuyển tại VPBank, có trên 90% ứng viên đưa ra ý kiến trung lập hoặc đã biết các thông tin về quy mô nhân sự, phân khúc khách hàng chiến lược cũng như các sự kiện hợp tác của VPBank với đối tác lớn trên thế giới. Mặt khác, với các thông tin liên quan đến trách nhiệm xã hội và việc áp dụng các công nghệ tiên tiến trong quá trình hoạt động kinh doanh tại VPBank, có tới hơn 30% ứng viên đã từng ứng tuyển chưa nắm được các thông tin này. Đây là điểm hạn chế đòi hỏi đội ngũ tuyển dụng của VPBank cần chú trọng cải thiện bởi lẽ các thông tin về việc áp dụng công nghệ tiên tiến cũng như trách nhiệm xã hội có thể góp phần thu hút hiệu quả nhóm ứng viên đặc thù, khó kiếm trên thị trường.

### **3.2.6. Đánh giá chung về Thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank**

Khi tiến hành khảo sát về việc ứng viên đánh giá thương hiệu nhà tuyển dụng của VPBank ở mức độ nào, tác giả nhận thấy có sự khác biệt tương đối giữa các câu trả lời của hai nhóm ứng viên đã từng và chưa từng ứng tuyển. Về điểm đánh giá trung bình, điểm đánh giá của nhóm đã từng ứng tuyển là cao hơn tương đối, cụ thể ở mức điểm 3.8 so với 3.2 của nhóm chưa từng ứng tuyển.

Với nhóm ứng viên đã từng ứng tuyển, kết quả chỉ ra rằng có tới 63% ứng viên đánh giá tích cực về thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank, trong đó có 22% ứng viên đánh giá rất tốt.

Với nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển, họ có xu hướng đưa ra những đánh giá rõ ràng về thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank là tốt hay chưa tốt khi tỉ lệ ứng viên giữ ý kiến trung lập rất thấp với chỉ xấp xỉ 2%. Khoảng 68% ứng viên chưa từng ứng tuyển tại VPBank đánh giá thương hiệu nhà tuyển dụng của Ngân hàng đang ở mức tốt. Trong khi đó, vẫn tồn tại nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển đánh giá chưa tốt về thương hiệu nhà tuyển dụng của VPBank với tỉ lệ khoảng 30% trên tổng số ứng viên nhóm chưa từng ứng tuyển.



**Hình 3.7: Kết quả cho câu hỏi cảm nhận chung về Thương hiệu nhà tuyển dụng (thang điểm 5)**

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Khi xem xét đồng thời cả hai nhóm ứng viên, ta nhận thấy tỉ lệ ứng viên đánh giá tích cực về thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank đều ở mức cao trên 60%. Điều này chứng tỏ VPBank đã phần nào xây dựng được thương hiệu nhà tuyển dụng tốt trên thị trường. Tuy nhiên ở mỗi nhóm ứng viên đã từng/chưa từng ứng tuyển, vẫn tồn tại khoảng 1/3 ứng viên có đánh giá trung lập hoặc chưa tốt về thương hiệu tuyển dụng VPBank, đặc biệt với nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển khi nhóm này vẫn có 30% đánh giá chưa tích cực. Theo đó, VPBank cần tiếp tục cải thiện các hoạt động truyền thông, quảng bá thương hiệu nhà tuyển dụng cũng như điều chỉnh các vấn đề nội tại để có thể thu hút nhiều hơn nữa nhân tài trên thị trường và trở thành “Home of talents - Miền đất nhân tài” như khẩu hiệu của Ngân hàng.

### **3.3. Tổng hợp những phát hiện về thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank trong nhận thức ứng viên từ kết quả nghiên cứu**

#### **3.3.1. Ưu điểm của thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank**

Nhìn chung, VPBank đang làm tương đối tốt các hoạt động nhằm xây dựng và củng cố sự quen thuộc với nhà tuyển dụng trong nhận thức ứng viên. Khi nhìn vào kết quả khảo sát cho câu hỏi về việc VPBank dễ dàng xuất hiện trong tâm trí khi nghĩ đến các doanh nghiệp ngành tài chính - ngân hàng, đa số ứng viên đưa ra ý kiến đồng tình với nhận định này. Bên cạnh đó, hầu hết ứng viên đã biết đến slogan, tên tiếng Anh của

VPBank. Có thể nhận định đa số ứng viên đã không còn nằm trong khoảng không nhận ra (*unawareness*) thương hiệu VPBank theo thang đo của Cable & Turban (2015).

VPBank cũng đồng thời để lại trong nhận thức của cộng đồng hình ảnh của doanh nghiệp có chế độ đãi ngộ tốt, cạnh tranh trên thị trường. Đây là dấu hiệu tích cực bởi lẽ chế độ đãi ngộ là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu đối với ứng viên trong quá trình tìm hiểu và tham gia ứng tuyển vào các tổ chức (Gallup, 2022). Khi đánh giá về con người VPBank, đa số ứng viên đều đưa ra nhận xét tích cực về kỹ năng chuyên môn, tinh thần làm việc nhóm và tính sáng tạo trong công việc của CBNV VPBank. Mặc dù VPBank được đánh giá chưa tích cực trên khía cạnh công việc do áp lực và cường độ cao trong công việc tuy nhiên các ứng viên cũng đã phần nào nhận thấy Ngân hàng đã có những hành động và nỗ lực để cải thiện điều đó. Đây là một tín hiệu tốt, giúp thương hiệu tuyển dụng VPBank trở nên tích cực hơn và tăng mức độ uy tín, lan tỏa danh tiếng của Ngân hàng trên thị trường.

### ***3.3.2. Một số vấn đề còn tồn tại của thương hiệu tuyển dụng VPBank***

- *Vấn đề còn tồn tại về khía cạnh Mức độ quen thuộc với nhà tuyển dụng*

Trên thực tế, vẫn tồn tại một số thông tin cơ bản về VPBank mà ứng viên chưa có hoặc chưa nắm chính xác, từ đó ảnh hưởng phần nào đến mức độ quen thuộc của ứng viên với nhà tuyển dụng. Thông qua khảo sát, các thông tin thuộc nhóm ứng viên chưa nắm rõ có thể kể đến như thông tin về ngày thành lập, giá trị cốt lõi hay ý nghĩa hình ảnh biểu tượng của Ngân hàng. Về mức độ ưu tiên, đội ngũ làm thương hiệu tuyển dụng VPBank cần chú trọng truyền tải tới ứng viên thông tin về ý nghĩa biểu tượng của VPBank cùng với đó là giá trị cốt lõi bởi lẽ bên cạnh slogan, các thông tin này cũng là dấu ấn, bản sắc và giá trị riêng của mỗi doanh nghiệp.

- *Vấn đề còn tồn tại về khía cạnh Danh tiếng nhà tuyển dụng*

Về khía cạnh này, tác giả tập trung hơn vào các ứng viên chưa từng ứng tuyển tại VPBank, cũng đồng thời là nhóm có xu hướng tiêu cực hơn trong đánh giá. Tác giả nhận thấy các vấn đề chủ yếu tập trung ở khía cạnh môi trường làm việc tại VPBank chưa tích cực và chưa phải một công ty tốt để làm việc trong ngành tài chính - ngân hàng. Có thể nhận thấy, các ứng viên chưa tham gia ứng tuyển cho rằng cộng đồng nói chung đang đánh giá chưa tích cực về môi trường làm việc tại VPBank – bao gồm một hoặc một số yếu tố như điều kiện về cơ sở vật chất, công việc, mối quan hệ giữa các cá nhân, văn hóa công ty,...

Trên thực tế, môi trường làm việc là một yếu tố rộng, bao hàm nhiều khía cạnh khác nhau, đòi hỏi cần thêm các câu hỏi chuyên sâu hơn để xác định rõ những bất cập dẫn đến sự không hài lòng của công chúng mà ứng viên cảm nhận được. Trong khuôn khổ nghiên cứu này, tác giả tập trung đánh giá khía cạnh về công việc tại VPBank. Tại VPBank, các KPI luôn ở mức thách thức, năm sau thách thức hơn năm trước để bắt kịp với yêu cầu từ phía cổ đông. Bên cạnh đó, VPBank cũng như các ngân hàng khác luôn phải chịu những ảnh hưởng trái chiều từ thị trường, khiến cho khó bám sát KPI trong quá trình làm việc. Vậy nên việc ứng viên chưa từng ứng tuyển có suy nghĩ rằng cộng đồng đang đánh giá chưa tích cực về VPBank trên khía cạnh môi trường làm việc, mà cụ thể ở đây là về tính chất công việc là có thể hiểu được. Tuy nhiên, đội ngũ tuyển dụng VPBank vẫn cần tập trung để giảm mức độ tiêu cực về khía cạnh này trong nhận thức ứng viên ở giai đoạn tiếp theo.

- *Vấn đề còn tồn tại về khía cạnh Giá trị tổ chức mang lại*

Nhìn chung với khía cạnh này, nhóm ứng viên đã từng ứng tuyển có đánh giá mang hướng tiêu cực hơn so với ứng viên chưa từng ứng tuyển, đặc biệt trên khía cạnh về lộ trình thăng tiến và môi trường làm việc an toàn, hạnh phúc.

Trên thực tế đây đều là những thông tin cần tìm hiểu kỹ lưỡng để đưa ra nhận định chính xác. Đặt giả định nhóm ứng viên đã từng ứng tuyển có những tìm hiểu sâu hơn nhóm chưa ứng tuyển vì họ cần có thông tin trước khi ra quyết định ứng tuyển đồng thời để phục vụ quá trình tham gia phỏng vấn, tác giả nhận thấy các thông tin về lộ trình thăng tiến, môi trường làm việc vui vẻ, an toàn tại VPBank đang thể hiện tính tích cực khi ứng viên mới bắt đầu tìm hiểu và có xu hướng giảm dần nếu ứng viên tiếp tục tìm hiểu kỹ hơn về Ngân hàng.

- *Vấn đề còn tồn tại về khía cạnh Chân dung nhà tuyển dụng*

Chân dung nhà tuyển dụng theo mô hình của Cable & Turban (2015) được sử dụng trong nghiên cứu này bao gồm hai yếu tố là thông tin về nhà tuyển dụng và thông tin về con người. Dựa trên kết quả khảo sát, có thể thấy VPBank đang xây dựng được những dấu ấn nhất định trên cả hai yếu tố cấu thành này. Về những mặt chưa tích cực, CBNV VPBank được một bộ phận ứng viên, đặc biệt là nhóm chưa từng ứng tuyển đánh giá chưa có thái độ vui vẻ, hào hứng trong công việc. Có thể thấy, yếu tố về môi trường làm việc tích cực, không quá áp lực cùng với đó là thái độ vui vẻ của đồng nghiệp luôn là yếu tố được nhiều ứng viên trên thị trường quan tâm.

Đối với yếu tố thông tin nhà tuyển dụng, hiện nay thông tin này đang khá mờ nhạt với nhóm ứng viên chưa từng ứng tuyển khi phần lớn ứng viên thuộc nhóm này chưa nắm

được các nội dung như phân khúc khách hàng chiến lược, các hoạt động trách nhiệm xã hội cũng như việc áp dụng công nghệ tiên tiến tại VPBank. Như đã đề cập tại các phần trước, đây đều là những nội dung ở tầng sâu hơn của doanh nghiệp và không phải lúc nào cũng được đẩy mạnh truyền thông trên các kênh thông tin. Tuy nhiên, đây là thông tin mang tính chất thúc đẩy, giúp cho ứng viên có động lực hơn trong quá trình cân nhắc ứng tuyển vào Ngân hàng, đặc biệt với nhóm ứng viên chú trọng đến việc công tác trong một tổ chức lớn với tiềm năng phát triển nhanh chóng trong ngành tài chính - ngân hàng.

## **CHƯƠNG 4: MỘT SỐ GIẢI PHÁP CỨNG CỐ HÌNH ẢNH THƯƠNG HIỆU NHÀ TUYỂN DỤNG VPBANK**

### **4.1. Định hướng phát triển của VPBank và thương hiệu nhà tuyển dụng**

Trong giai đoạn phát triển tiếp theo từ nay đến năm 2026, VPBank đặt mục tiêu chiến lược là trở thành ngân hàng có vị trí vững chắc trong Top 3 ngân hàng lớn nhất Việt Nam và đạt quy mô thuộc Top 100 ngân hàng lớn nhất châu Á.

Để đạt được mục tiêu này, VPBank đã đề ra một số chiến lược phát triển trọng tâm, đòi hỏi sự phối hợp của không chỉ các đơn vị kinh doanh mà còn ở cả các đơn vị hỗ trợ, đặc biệt là bộ phận tuyển dụng với vai trò thu hút nguồn nhân lực với số lượng lớn và chất lượng cao cho Ngân hàng. Một số chiến lược mà VPBank đã đề ra có thể kể đến như tiếp tục đẩy mạnh quy mô và tốc độ tăng trưởng của mạng ngân hàng bán lẻ thông qua khai thác sâu phân khúc trung lưu, cao cấp và tiếp tục tối ưu cơ hội trong các phân khúc tiềm năng; nắm bắt các cơ hội hợp tác phát triển các dịch vụ ngân hàng giao dịch, thanh toán và tăng cường thâm nhập vào các ngành nghề mới hoặc còn nhiều tiềm năng để gia tăng doanh thu từ phân khúc khách hàng doanh nghiệp quy mô tầm trung và lớn. Bên cạnh đó, việc áp dụng các công cụ phân tích chuyên sâu tiên tiến nhằm tối đa hóa hiệu quả của các quyết định kinh doanh, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp, quản trị rủi ro và tăng cường sức khỏe doanh nghiệp là những chiến lược dành cho các khối hỗ trợ để đáp ứng các nhu cầu phát triển trong giai đoạn mới.

Để hiện thực hóa các chiến lược này thì nguồn nhân lực dồi dào và đủ chất lượng là tài sản quý giá nhất, từ đó càng đẩy cao vai trò của tuyển dụng trong quá trình thu hút nhân tài trên thị trường. Nếu như trong giai đoạn trước, một trong hai khía cạnh là số lượng hay chất lượng được đặt ưu tiên hơn qua từng thời kỳ thì trong chiến lược mới năm 2022-2026, cả hai khía cạnh này của nhân lực đều cần được đẩy mạnh. Cụ thể, để trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu thì đội ngũ cán bộ bán của VPBank cần chiếm số lượng đặc biệt lớn để tiếp cận khách hàng một cách nhanh chóng và liên tục, đặc biệt trong bối cảnh các tỉnh thành còn nhiều dư địa khai phá. Bên cạnh đó, chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt tại các khối hỗ trợ cũng được yêu cầu đặc biệt cao để có thể làm chủ công nghệ và biến công nghệ thành lợi thế cạnh tranh. Chính vì vậy, tuyển dụng mà cụ thể hơn là hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng tích cực sẽ tiếp tục đóng vai trò quan trọng và then chốt, góp phần giúp VPBank nắm bắt các cơ hội trong giai đoạn phát triển tiếp theo.

Từ mục tiêu chiến lược của VPBank kết hợp với những phát hiện sau quá trình thực hiện khảo sát, tác giả đề xuất một số định hướng phát triển cho thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng trong giai đoạn tới.

Đầu tiên, VPBank cần tiếp tục giữ vững những điểm tích cực mà Ngân hàng đã xây dựng và ghi dấu trong nhận thức ứng viên thời gian qua với trụ cột là ngân hàng bán lẻ có mức độ quen thuộc tương đối cao và nhà tuyển dụng có chế độ đãi ngộ cạnh tranh trên thị trường.

Thứ hai, VPBank cần đẩy mạnh hơn nữa thương hiệu tuyển dụng gắn với môi trường làm việc thân thiện, hạnh phúc đi cùng với CBNV có thái độ tích cực trong công việc. Đây là điểm cần đặc biệt đẩy mạnh với nhóm đối tượng là ứng viên chưa từng ứng tuyển tại VPBank.

Cuối cùng, VPBank cần truyền thông các thông tin về giá trị cốt lõi, hình ảnh biểu tượng cũng như các thông tin ở tầng sâu hơn của Ngân hàng bởi lẽ đây là những thông tin mang tính bổ trợ giúp cho các ứng viên, đặc biệt là nhóm ứng viên còn đang phân vân có thêm động lực để tham gia ứng tuyển tại Ngân hàng.

## **4.2. Đề xuất các giải pháp củng cố thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank**

### ***4.2.1. Duy trì mức độ quen thuộc cao gắn với chế độ đãi ngộ cạnh tranh***

Trên thực tế, VPBank đang duy trì mức độ quen thuộc thông qua một loạt các hoạt động truyền thông về thương hiệu doanh nghiệp trên đa dạng nền tảng. Đây là hoạt động quảng bá chung do Trung tâm Marketing của Ngân hàng phụ trách mà chưa có sự tham gia phối hợp của bộ phận phụ trách thương hiệu nhà tuyển dụng. Có thể thấy, đối tượng mà thương hiệu doanh nghiệp và thương hiệu nhà tuyển dụng hướng tới có phần tương đồng nhau ở một số nhóm nhất định. Tuy nhiên, các hoạt động về thương hiệu nhà tuyển dụng có thể bổ trợ và tăng mức độ quen thuộc với nhóm đối tượng là sinh viên các trường đại học. Điều này là hợp lý bởi lẽ đứng trên phương diện là tổ chức tài chính thì các ngân hàng nhìn chung chưa nhắm tới nhóm này do có mức thu nhập, chi tiêu và gửi tiết kiệm hàng tháng chưa cao. Mặt khác, đây lại là nhóm đối tượng tiềm năng với hoạt động tạo nguồn tuyển dụng khi là lực lượng chuẩn bị tham gia vào thị trường lao động và cũng có thể được tiếp cận dễ dàng thông qua mạng xã hội cũng như các hoạt động, sự kiện offline tổ chức tại các trường đại học.

Trong khuôn khổ bài nghiên cứu này, tác giả đề xuất 03 giải pháp dành cho nhóm đối tượng là ứng viên nói chung và nhóm sinh viên năm cuối tại các trường đại học nói riêng để tăng mức độ quen thuộc của VPBank:

✓ **Xây dựng và triển khai chương trình Đại sứ thương hiệu tuyển dụng VPBank (*Employer Brand Ambassadors*) dành cho cán bộ tuyển dụng**



Có thể thấy cán bộ tuyển dụng là các CBNV VPBank có tần suất tiếp xúc và giao tiếp với ứng viên tương đối cao. Vậy nên nhóm CBNV này cần được xây dựng quy chuẩn chung trên một số khía cạnh để đảm bảo tính chuyên nghiệp - từ quy chuẩn về hình ảnh, bài đăng trên các nền tảng online đến thái độ và cách giao tiếp với ứng viên khi giao tiếp trực tiếp.

<b>Cấu phần</b>	<b>Các nội dung chính</b>	<b>PIC</b>	<b>Thời gian</b>
<b>Phần 1:</b> Chuẩn hóa giao diện và thiết kế khung chương trình Đại sứ thương hiệu tuyển dụng VPBank	<p><b><i>Quy chuẩn hóa hình ảnh cán bộ tuyển dụng trên nền tảng online:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ảnh profile chuyên nghiệp, khung hình, logo, hashtag, tagline VPBank trên các bài đăng</li> <li>- Giọng điệu, cách tương tác trên mạng xã hội chuyên nghiệp, trẻ trung, năng động</li> </ul> <p><b><i>Quy chuẩn hóa hình ảnh cán bộ tuyển dụng trên nền tảng offline:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trang phục cán bộ tuyển dụng (bảng tên, quần áo)</li> <li>- Yếu tố khác về ngoại hình (kiểu tóc, phong thái, cách giao tiếp, hướng dẫn ứng viên)</li> </ul> <p><b><i>Thiết kế khung chương trình:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thời gian, nội dung triển khai</li> <li>- Nguyên tắc ghi nhận, trao thưởng</li> </ul>	Team phụ trách thương hiệu nhà tuyển dụng	T12/2024 – T3/2025
<b>Phần 2:</b> Đào tạo CBNV tuyển dụng	Thực hiện đào tạo cho cán bộ tuyển dụng theo nhóm nội dung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tác phong nơi công sở</li> <li>- Tương tác với ứng viên trên nền tảng online</li> <li>- Tương tác với ứng viên trên nền tảng offline</li> <li>- Giới thiệu và hướng dẫn sử dụng cảm nang</li> </ul>	Team phụ trách thương hiệu nhà tuyển dụng + cán bộ tuyển dụng	T4.2025 – T5/2025
<b>Phần 3:</b> Triển khai chương trình Đại sứ thương hiệu VPBank	Thực hiện và tính điểm dựa trên: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đúng với tiêu chuẩn theo cảm nang</li> <li>- Lượng tương tác trên các nền tảng</li> <li>- Lượt vote, đánh giá từ đồng nghiệp, CBQL</li> </ul>	Cán bộ tuyển dụng	T6/2025 – T9/2025

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

Cụ thể, trên nền tảng online, họ cần có sự thống nhất về mẫu ảnh đại diện, đồng phục VPBank, các bài đăng về tuyển dụng cần thống nhất với thông điệp tuyển dụng chung, tagline tuyển dụng, slogan, logo và thiết kế theo bảng màu chuẩn của VPBank. Tất cả những điều này cần được văn bản hóa và trở thành một cuốn cẩm nang đối với bất cứ cán bộ tuyển dụng nào.

Sau khi đảm bảo được sự thống nhất cơ bản về hình thức và phong cách giữa các cán bộ tuyển dụng, VPBank có thể triển khai chương trình Đại sứ thương hiệu tuyển dụng VPBank theo đó có sự thi đua giữa các cán bộ tuyển dụng về số lượng bài đăng, sự thể hiện sáng tạo trong cách truyền tải thông điệp và thông tin về VPBank tới ứng viên. Các chỉ tiêu này được đánh giá và lượng hóa để có thể trao giải cho cán bộ tuyển dụng xuất sắc.

Chính từ hoạt động này, mỗi cán bộ tuyển dụng được chọn làm đại sứ của thương hiệu tuyển dụng VPBank sẽ trở thành một KOL mà chính VPBank tạo ra - góp phần lan tỏa thương hiệu tuyển dụng và tăng mức độ quen thuộc của ứng viên với VPBank.

✓ **Triển khai chương trình Hành trình sự nghiệp VPBank (*VPBank Career tour*), Học bổng VPBank, và chương trình hướng nghiệp, đào tạo kỹ năng khác**

Sinh viên tại các trường đại học là nhóm đối tượng tiềm năng đối với VPBank đứng trên cả hai góc độ là tổ chức tài chính và nhà tuyển dụng. Điều này thể hiện ở chỗ đây là nhóm đối tượng chuẩn bị bước chân vào thị trường lao động và sẽ là nguồn lực chính trong các tổ chức ở giai đoạn tiếp theo. Vậy nên với nhóm đối tượng này, việc tiếp cận theo hướng tổ chức chương trình hành trình sự nghiệp (*VPBank Career tour*) là tương đối phù hợp để tăng mức độ quen thuộc của VPBank đối với ứng viên tiềm năng.

Đối với *VPBank Career tour*, VPBank có thể tổ chức chuỗi hoạt động này 6 lần/năm ở cả hai miền (trung bình mỗi miền tổ chức 3 đợt/năm), mỗi lần tổ chức hướng tới nhóm sinh viên tại một trường đại học thuộc top đầu hoặc đã ký thỏa thuận hợp tác (MoU) với VPBank như Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (HN), Đại học Ngoại Thương (HN), Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh (HCM),.. *VPBank Career tour* được xây dựng theo 03 nhóm hoạt động chính: (1) tổ chức các buổi chia sẻ trực tiếp của VPBank tại các trường đại học (*VPBank Talk*), (2) tổ chức các buổi tham quan không gian văn phòng tại hội sở, chi nhánh VPBank (*VPBank Site visit*) và (3) tổ chức tuần lễ tuyển dụng tập trung quy mô lớn tại trường đại học (*VPBank Career week*).

**Bảng 4.1: Khung chương trình VPBank Talk**

<b>Cấu phần</b>	<b>Các nội dung chính</b>	<b>Hình thức tổ chức</b>
<b>Phần 1:</b> Giới thiệu về VPBank	Giới thiệu về VPBank: - Lịch sử hình thành và phát triển - Chiến lược kinh doanh, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị EVP	Chia sẻ từ điển giả, minigame, đuổi hình bắt chữ, giải đố có thưởng
<b>Phần 2:</b> Chia sẻ chủ đề chuyên môn/kỹ năng mềm	Các chủ đề chuyên môn: - Quản trị rủi ro, tài chính quản trị trong các ngân hàng - Công nghệ - thông tin trong ngành tài chính – ngân hàng	Chia sẻ từ điển giả, sinh viên đặt câu hỏi trực tiếp,..
	Các chủ đề về kỹ năng mềm: - Kỹ năng viết CV, phỏng vấn - Kỹ năng thuyết trình, phản biện - Kỹ năng giao tiếp tại công sở	Trao đổi nhóm, tranh luận theo nhóm, tổ chức workshop
<b>Phần 3:</b> Định hướng nghề nghiệp	Sinh viên làm bộ câu hỏi MBTI, DISC và chia sẻ trực tiếp để VPBank đưa ra những định hướng cơ bản, phù hợp với tính cách và kỹ năng của sinh viên.	Chia sẻ từ điển giả và lấy ý kiến từ sinh viên
<b>Phần 4:</b> Trao đổi, giải đáp câu hỏi từ sinh viên	Sinh viên chia sẻ những khó khăn, vướng mắc và VPBank đưa ra tư vấn dưới góc độ là một doanh nghiệp trong ngành tài chính - ngân hàng và một nhà tuyển dụng	Chia sẻ từ điển giả và lấy ý kiến từ sinh viên

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

Trên thực tế, VPBank Talk không phải chương trình hoàn toàn mới tại VPBank mà đã có nền tảng từ năm 2023. Tuy nhiên, các chương trình trước đây mang tính chuyên sâu về một lĩnh vực khiến cho chưa tiếp cận được đa dạng đối tượng sinh viên và chủ yếu là chia sẻ từ phía VPBank dẫn đến trao đổi một chiều. Với VPBank Talk mà tác giả đề xuất, mục tiêu chính của hoạt động này vẫn là giúp sinh viên có cái nhìn tổng quan về từng lĩnh vực trong ngân hàng tương ứng với chủ đề của mỗi buổi chia sẻ. Bên cạnh đó, tác giả đề xuất VPBank cần lồng ghép thêm các nội dung khác liên quan đến giới thiệu về Ngân hàng, hướng nghiệp, chia sẻ kỹ năng cần thiết cho sinh viên. Cụ thể, nội dung giới thiệu về VPBank cần bao gồm một số

thông tin chính như sơ đồ tổ chức VPBank, lịch sử hình thành và phát triển, tầm nhìn, sứ mệnh, các giải thưởng của VPBank về con người và tổ chức,..

Thông qua việc chia sẻ trực tiếp các thông tin này tại VPBank Talk với các hình thức khác nhau như diễn giả trình bày, minigame, đuổi hình bắt chữ; sinh viên tại mỗi trường đại học sẽ có thêm những hiểu biết tổng quan và ban đầu về Ngân hàng, từ đó góp phần tăng cường mức độ Quen thuộc với nhà tuyển dụng.

Song song với các hoạt động mang tính chất giới thiệu và quảng bá hình ảnh thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng, VPBank có thể bổ sung thêm các hoạt động chia sẻ kỹ năng cần thiết khác cho sinh viên như kỹ năng viết CV, phỏng vấn, kỹ năng giao tiếp khác trong môi trường công sở để sinh viên cảm thấy hứng thú và nhận được những giá trị tăng thêm sau khi tham gia VPBank Talk.

Với VPBank Site Visit, mục tiêu của hoạt động này là giúp các sinh viên có được góc nhìn chân thực nhất về môi trường làm việc và con người tại VPBank. Trên thực tế, các sinh viên có thể đã có những điểm chạm trực tiếp với VPBank tại chi nhánh với tư cách khách hàng sử dụng dịch vụ tuy nhiên lại chưa có trải nghiệm về môi trường thực tế tại văn phòng làm việc của VPBank. Vậy nên thông qua VPBank Site Visit, sinh viên sẽ cảm nhận được không gian làm việc và con người tại VPBank. Xét trên mục tiêu chung của VPBank Career Tour là giúp VPBank tăng cường mức độ quen thuộc với nhà tuyển dụng thì hoạt động VPBank Site Visit sẽ là một hoạt động củng cố, đóng góp thêm cho mục tiêu chung của chuỗi VPBank Career Tour.

Hoạt động cuối cùng trong VPBank Career Tour là VPBank Career week. Mục tiêu chính của hoạt động này là chuyển đổi các sinh viên đã từng tham gia vào hai hoạt động trước đó thành CBNV hoặc thực tập sinh tại Ngân hàng. Với VPBank Career week, tuyển dụng hiệu quả và tỉ lệ chuyển đổi cao là mục tiêu hàng đầu. Vậy nên VPBank cần đưa ra rõ hơn những điểm mạnh khác của Ngân hàng như chế độ đãi ngộ cạnh tranh, môi trường làm việc được liên tục cọ xát với những công việc mới. Chính từ những điểm tích cực về Danh tiếng nhà tuyển dụng mà VPBank đang sở hữu sẽ giúp VPBank có thể đạt được mục tiêu về tuyển dụng và quảng bá thương hiệu nhà tuyển dụng đối với sinh viên.

**Bảng 4.2: Khung chương trình VPBank Site Visit**

<b>Cấu phần</b>	<b>Các nội dung chính</b>	<b>Hình thức tổ chức</b>
<b>Phần 1:</b> Giới thiệu về VPBank	Tương tự như nội dung và hình thức tổ chức đề xuất ở hoạt động VPBank Talk	
<b>Phần 2:</b> Trải nghiệm thực tế tại không gian văn phòng	Trải nghiệm thực tế môi trường làm việc tại VPBank phù hợp với từng nhóm sinh viên: - Các Khối phòng ban tại VPBank - Phòng phỏng vấn ứng viên - Khu vực cà phê, không gian làm việc chung, khu vực tập thể thao của CBNV - Cân nhắc cho sinh viên tham dự thính một buổi họp, sự kiện nội bộ của VPBank	- Chia sinh viên thành nhiều nhóm tham quan - Chia sẻ thêm các thông tin liên quan đến từng khu vực để sinh viên hiểu thêm về môi trường làm việc tại VPBank.
<b>Phần 3:</b> Giao lưu giữa đại diện VPBank và sinh viên sau tham quan	- Dưới góc nhìn của một người trẻ và lần đầu tiên đến văn phòng VPBank, sinh viên có thể đưa ra những điểm VPBank có thể cải thiện để không gian làm việc trở nên thú vị hơn	Buổi chia sẻ ngắn giữa hai bên

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

#### **4.2.2. Đẩy mạnh hình ảnh thương hiệu gắn với môi trường làm việc và con người tích cực**

Môi trường làm việc tại VPBank nói riêng và trong ngành tài chính - ngân hàng nói chung luôn áp lực do tính chất công việc và chịu tác động từ biến động của thị trường. Điều này đòi hỏi mỗi lao động cần cẩn thận, tỉ mỉ, cập nhật công nghệ cùng với đó là khả năng làm việc dưới áp lực cao (Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, 2023).

Vậy nên để cải thiện phần nào hình ảnh về môi trường làm việc và con người VPBank trong nhận thức ứng viên, tác giả đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả truyền thông trên các kênh social và website kết hợp với lan tỏa tinh thần tích cực thông qua việc thành lập VPBank Alumni Community.

- ✓ **Nâng cao hiệu quả truyền thông trên các kênh social và website**

Về tổng quan, VPBank cần tập trung nhiều hơn vào hai mạng xã hội lớn là Facebook và LinkedIn để đẩy mạnh thương hiệu nhà tuyển dụng gắn với môi trường làm việc và con người tích cực.

**Bảng 4.3: Các nội dung đề xuất trên mạng xã hội**

	<b>Truyền thông EVP (60%)</b>	<b>Tin đăng tuyển (20%)</b>	<b>Hoạt động tương tác (20%)</b>
<b>Các hoạt động/nội dung chính</b>	- Môi trường làm việc: đẩy mạnh về văn hóa doanh nghiệp, các hoạt động tích cực như vinh danh trao thưởng, hoạt động nội bộ - Con người VPBank	Đăng tải chiến dịch tuyển nhiều/tuyển gấp	Tổ chức minigame – quiz Tips – thông tin hữu ích
<b>Facebook, LinkedIn</b>	Visual: Hình ảnh, video ngắn Tone, mood: Tươi sáng, năng động, hiện đại, tích cực Nội dung chiến lược: 1. Người trẻ ở VPBank 2. VPBank – nơi tôi trưởng thành 3. Những điều bạn chưa biết về VPBank 4. Một ngày làm việc tại VPBank 5. VPBank – Home of talents	- Job posting tuyển dụng hàng tháng	Minigame theo tần suất 2 tháng/lần - Hoạt động review ngày đầu tiên đi làm, nơi làm việc trên Facebook/LinkedIn
<b>Zalo</b>	Chủ yếu là thông tin về tuyển dụng		
<b>Tiktok</b>	Chủ yếu là thông tin về môi trường làm việc, con người		

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

Theo đó tỉ trọng cho các nội dung trên hai kênh này nên được phân bổ nhiều nhất cho truyền thông EVP (khoảng 60%), tiếp đó là các nội dung liên quan đến tin đăng tuyển dụng và hoạt động tương tác với tỉ lệ mỗi nội dung khoảng 20%. Bên cạnh đó, VPBank cũng cần kết hợp với kênh Zalo và Tiktok để có sự cộng hưởng và lan tỏa về thương hiệu nhà tuyển dụng.

Đối với chức năng của website tuyển dụng, tác giả đề xuất VPBank có thể quy hoạch lại website theo ba nhóm chức năng chính để hỗ trợ ứng viên - bao gồm (1) tìm kiếm công việc và ứng tuyển online, (2) tìm hiểu về môi trường làm việc và con người VPBank, (3) liên hệ giải đáp thắc mắc thông qua chatbot, messenger,.. Với chức năng (1) và (3), VPBank đã tiến hành triển khai tương đối tốt tuy nhiên với chức năng (2), VPBank vẫn có thể cải

thiện để môi trường làm việc và con người VPBank đến gần hơn với ứng viên. Cụ thể, VPBank có thể bổ sung chuyên mục riêng về môi trường làm việc tại VPBank theo dạng clip hoặc chia sẻ từ CBNV hiện hữu. Với chuyên mục về con người VPBank, Ngân hàng có thể chuyển hướng sang xây dựng landing page theo đó có các câu chuyện về công việc, cuộc sống cũng như quan hệ giữa các đồng nghiệp tại VPBank.

Về phần nội dung website tuyển dụng, VPBank cần cập nhật liên tục các nội dung - bao gồm cả các thông tin chung về VPBank bên cạnh nhóm nội dung chính về thông tin tuyển dụng. Khi triển khai đồng thời hai nhóm thông tin như trên, các ứng viên sẽ có khả năng tiếp cận nhiều hơn các thông tin về nhà tuyển dụng như ý nghĩa logo, slogan, giá trị cốt lõi,.. bên cạnh các thông tin về vị trí ứng tuyển vốn là mối quan tâm hàng đầu của nhóm đối tượng này. Bên cạnh các thông tin chung được cập nhật liên tục thì thông điệp tuyển dụng của VPBank cũng cần sáng tạo và ứng biến linh hoạt với từng nhóm đối tượng mục tiêu. Cụ thể với nhóm đối tượng mục tiêu là ứng viên trẻ, ít kinh nghiệm thì VPBank có thể cân nhắc thông điệp tuyển dụng là “Khởi đầu sự nghiệp - Vững bước tương lai” để hướng đến nhu cầu về nơi làm việc với những cơ hội thăng tiến rõ ràng, rộng mở. Mặt khác, với nhóm đối tượng là ứng viên đã có kinh nghiệm, chuyên môn đặc thù, khó tuyển thì thông điệp tuyển dụng có thể lựa chọn “Sẻ chia thịnh vượng – Sharing Prosperity” để hướng đến đáp ứng nhu cầu về đãi ngộ cao trên thị trường.

Khi sử dụng linh hoạt các thông điệp truyền thông hướng đến các nhóm đối tượng đặc thù kết hợp cung cấp những thông tin chung về doanh nghiệp trên nền tảng website, VPBank có thể vừa tăng mức độ quen thuộc của thương hiệu tuyển dụng, vừa mang đến cho ứng viên góc nhìn tích cực về môi trường làm việc và con người VPBank.

#### ✓ **Thành lập cộng đồng các CBNV từng làm việc tại VPBank (*VPBank Alumni Community*)**

Cộng đồng các CBNV đã từng làm việc tại một tổ chức là kênh có nhiều ảnh hưởng đối với các ứng viên tiềm năng (SHRM, 2015). Kênh này có sức ảnh hưởng lớn do các CBNV từng làm việc là nhóm đối tượng đã trải nghiệm quá trình làm việc thực tế tại doanh nghiệp và không ngần ngại đưa ra những nhận định, đánh giá thẳng thắn về tổ chức trên mạng xã hội hay các kênh thông tin khác.

Thực tế trên mạng xã hội hiện nay cũng đã tồn tại các hội nhóm chuyên đánh giá (*review*) về các doanh nghiệp và thông thường doanh nghiệp không thể kiểm soát được các thông tin trên các kênh này. Với VPBank, Ngân hàng không nên tiếp cận theo hướng tìm cách kiểm soát thông tin trên kênh này mà thay vào đó Ngân hàng cần chủ động tạo ra một cộng đồng nơi VPBank luôn giữ liên lạc và quan tâm đến các CBNV cũ. Cụ thể,

VPBank có thể xây dựng một cổng thông tin (*portal*) nơi các CBNV cũ và CBNV hiện hữu có thể trao đổi và thảo luận các chủ đề chung. Ngoài ra, VPBank cũng có thể tổ chức các sự kiện, gửi thư mời tham gia hội thảo, bản tin, podcast,.. để giữ kết nối với nhóm đối tượng này. Cuối cùng, VPBank có thể cân nhắc trả tiền hoa hồng cho các CBNV cũ có những bình luận tích cực và có sức ảnh hưởng về môi trường làm việc và con người VPBank trên mạng xã hội.

Thông qua việc luôn giữ kết nối và khuyến khích cộng đồng các CBNV cũ đưa ra những bình luận, đánh giá tích cực về Ngân hàng trên các phương tiện truyền thông, VPBank có thể khiến mỗi CBNV cũ trở thành là một đại sứ (*ambassador*) của Ngân hàng. Từ đó, VPBank có thể lan tỏa những giá trị về một doanh nghiệp có môi trường làm việc và con người tích cực cũng như nâng tầm thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank trong nhận thức ứng viên.

#### **4.2.3. Lan tỏa thông tin về nhà tuyển dụng đến với ứng viên**

Mặc dù các thông tin sâu hơn về doanh nghiệp là một trong những yếu tố tác động lớn đến việc tham gia ứng tuyển của ứng viên tuy nhiên việc khiến cho ứng viên tiếp cận và ghi nhớ các thông tin này là không hề dễ dàng. Đặc biệt trong bối cảnh các thông tin về thỏa thuận hợp tác, phân khúc khách hàng chiến lược, áp dụng công nghệ tiên tiến là những thông tin tương đối đặc thù và thường không được ứng viên chủ động tìm hiểu nếu chưa hình thành những mối quan tâm ban đầu với tổ chức. Vậy nên để tiếp cận với ứng viên trên diện rộng, tác giả đề xuất VPBank có thể phối kết hợp giữa nhiều công cụ trong digital marketing tuy nhiên cần đẩy mạnh hơn kênh email marketing và truyền thông thông qua các website/kênh đăng tuyển trả phí.

#### **✓ Cung cấp thông tin về nhà tuyển dụng tới ứng viên thông qua email marketing**

Hiện tại, đội ngũ làm về thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank chỉ sử dụng email marketing như một công cụ hỗ trợ để gửi thông tin về vị trí tuyển dụng cho các ứng viên tiềm năng. Danh sách này được xác định thông qua lịch sử ứng viên đã từng ứng tuyển nhưng chưa vào làm chính thức tại Ngân hàng.

VPBank có thể gia tăng thêm số lượng người nhận email marketing bằng việc tận dụng thêm các nguồn dữ liệu khác như thông tin người tham chiếu có trong CV của ứng viên hiện hữu, dữ liệu từ các thông tin giới thiệu việc làm, đối tác liên kết trường đại học,.. Sau khi tăng thêm số lượng người trong danh sách gửi, VPBank cần phân nhóm ứng viên tiềm năng theo một số nhóm đối tượng để phân phối nội dung phù hợp - ví dụ như ứng viên mảng công nghệ - thông tin, ứng viên mảng kinh doanh, pháp chế,.. Tiếp



theo, VPBank cần lên nội dung phù hợp với từng nhóm này – ví dụ như nhóm ứng viên mảng công nghệ - thông tin nhận các thông tin về việc VPBank liên kết hợp tác với các bên cung cấp công nghệ hàng đầu thế giới và các ứng dụng công nghệ tiên tiến của VPBank trong thời gian qua. Tương tự với nhóm ứng viên mảng kinh doanh nhận được các thông tin về chiến lược kinh doanh, phân khúc khách hàng chiến lược của VPBank.

Bằng việc cá nhân hóa các thông tin Ngân hàng phù hợp với từng nhóm ứng viên mục tiêu, VPBank sẽ có cơ hội tăng nhận diện thương hiệu cũng như khiến cho nhóm đối tượng này nắm rõ hơn các thông tin quan trọng của Ngân hàng. Từ đó, thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank sẽ được củng cố và có chỗ đứng trong nhận thức ứng viên tiềm năng.

### ✓ Chuẩn hóa thông tin hiện hữu và kết hợp đưa thông tin sâu hơn về doanh nghiệp trên các kênh đăng tuyển trả phí

Tương tự với công cụ email marketing, các kênh đăng tuyển mất phí đang được VPBank sử dụng chủ yếu cho việc đăng tin tuyển dụng mà chưa kết hợp đưa thông tin về doanh nghiệp. Đây là điểm có thể cải thiện bởi lẽ các kênh đăng tuyển như Vietnamworks, TopCV, JobsGo có lượng ứng viên truy cập rất lớn với mục đích chính là tìm kiếm cơ hội việc làm. Vậy nên nếu sử dụng đúng cách, các kênh đăng tuyển này sẽ trở thành công cụ để VPBank có thể cung cấp nhiều hơn các thông tin sâu hơn về doanh nghiệp đến với các ứng viên tiềm năng, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả của thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank.

Đầu tiên, VPBank cần chuẩn hóa lại các thông tin chung về doanh nghiệp như tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của Ngân hàng trên các kênh đăng tuyển mất phí. Dưới đây là tài khoản VPBank trên trang Vietnamworks với những thông tin cũ, chưa được cập nhật với chiến lược và hệ giá trị cốt lõi mới của Ngân hàng.

TẦM NHÌN	SỨ MỆNH	GIÁ TRỊ CỐT LỐI
<ul style="list-style-type: none"><li>- Tăng trưởng hữu cơ quyết liệt, tập trung vào phân khúc Khách hàng cá nhân và SME, đồng thời khai thác cơ hội trong phân khúc Khách hàng doanh nghiệp lớn và tín dụng tiêu dùng.</li><li>- Xây dựng các hệ thống nền tảng vững chắc về tổ chức, nhân sự, công nghệ, vận hành, v.v.</li></ul>	<p>Mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng, quan tâm chú trọng đến quyền lợi người lao động và cổ đông, xây dựng văn hóa doanh nghiệp vững mạnh, và đóng góp hiệu quả vào sự phát triển của cộng đồng.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Khách hàng là trọng tâm;</li><li>- Hiệu quả;</li><li>- Tham vọng;</li><li>- Phát triển con người;</li><li>- Tin cậy</li><li>- Tạo sự khác biệt.</li></ul>

**Hình 4.1: Hình ảnh thông tin VPBank trên trang Vietnamworks (T9/2024)**

*Nguồn: Website Vietnamworks*

Tiếp theo, VPBank cần lồng ghép thông tin về các chương trình, sự kiện, lợi thế cạnh tranh, chiến lược Ngân hàng trên trang tài khoản VPBank cũng như trang chủ của Vietnamworks để tăng khả năng ứng viên tiếp cận được thông tin. Khi ứng viên ứng tuyển vào một tổ chức, họ có rất nhiều mối quan tâm khác bên cạnh vị trí công việc như triển vọng hiện tại và tương lai, văn hóa và con người (Harvard Business Review, 2014). Vậy nên việc cập nhật và đẩy mạnh các nội dung về thông tin doanh nghiệp trên các kênh đăng tuyển sẽ đồng thời giúp VPBank có thêm một nguồn để tiếp cận ứng viên và giúp ứng viên có thêm thông tin doanh nghiệp trước khi ra quyết định ứng tuyển.

## KẾT LUẬN

Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt trên thị trường lao động hiện nay, thương hiệu nhà tuyển dụng đã khẳng định được vị thế của mình trong việc thu hút và tuyển dụng nhân tài xuất sắc tại các doanh nghiệp. Song hành với thương hiệu doanh nghiệp gắn với sản phẩm/dịch vụ, thương hiệu nhà tuyển dụng uy tín như một “thỏi nam châm” giúp doanh nghiệp giữ chân các CBNV hiện hữu gắn bó lâu hơn tại doanh nghiệp bên cạnh việc thu hút ứng viên và cắt giảm chi phí tuyển dụng hiệu quả.

Nhận thức sâu sắc về vai trò quan trọng của thương hiệu nhà tuyển dụng, VPBank đã không ngừng nỗ lực để củng cố và lan tỏa thương hiệu VPBank dưới góc độ nhà tuyển dụng đến các ứng viên. Kết quả khảo sát cho thấy VPBank đã đạt được những thành tựu đáng kể khi mức độ nhận biết về thương hiệu VPBank là ở mức tương đối cao thông qua việc đa số ứng viên tham gia khảo sát đã nắm được tên tiếng Anh cũng như slogan của Ngân hàng. Bên cạnh chế độ đãi ngộ cạnh tranh, VPBank còn được nhiều ứng viên biết đến là nhà tuyển dụng sở hữu đội ngũ CBNV có kiến thức chuyên môn cao và giàu kinh nghiệm trên thị trường. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa trải nghiệm CBNV và củng cố thương hiệu nhà tuyển dụng tích cực, VPBank cần chú trọng cải thiện môi trường làm việc theo hướng giảm áp lực và đem lại hạnh phúc cho CBNV. Ngoài ra, Ngân hàng cũng cần đẩy mạnh các hoạt động quảng bá thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank để ứng viên không chỉ dừng lại ở mức độ có thể nhận biết mà còn nắm được các thông tin quan trọng và hiểu hơn về hoạt động kinh doanh của Ngân hàng.

Để tiếp tục giữ vững vị thế là một nhà tuyển dụng hàng đầu trên thị trường, VPBank cần không ngừng đổi mới và đa dạng hóa các giải pháp nhằm xây dựng một thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh mẽ, có sức cạnh tranh cao. Trong nghiên cứu này, tác giả đề xuất một số giải pháp liên quan đến việc cải thiện danh tiếng nhà tuyển dụng, tăng cường mức độ nhận biết và một số khía cạnh khác trong thương hiệu nhà tuyển dụng dựa trên mô hình của Cable & Turban (2015) và Biswas & Suar (2013). Tác giả hi vọng VPBank có thể cân nhắc sử dụng các giải pháp phù hợp với bối cảnh thực tế để không ngừng đẩy mạnh thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank trên thị trường.

Do hạn chế về thời gian và phạm vi nghiên cứu, kết quả thu được chưa thể đại diện cho toàn bộ ý kiến của ứng viên trên thị trường. Trong thời gian tiếp theo, tác giả sẽ tiếp tục hoàn thiện bảng khảo sát và phương pháp nghiên cứu, phân tích; đồng thời mở rộng quy mô mẫu để có thể tiến tới việc đánh giá một cách chân thực, khách quan nhất về thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Anphabe. (2017). *Công bố Báo cáo Nơi làm việc tốt nhất Việt Nam 2017*. Retrieved from Anphabe: <https://www.anphabe.com/post/cong-bo-bao-cao-noi-lam-viec-tot-nhat-viet-nam-2017/20501/answer>
- Anphabe. (2020). *Top 50 thương hiệu nhà tuyển dụng hấp dẫn với sinh viên VN 2020: Gen Z thích làm việc cho các thương hiệu Việt hơn là nước ngoài*. Retrieved from Anphabe: <https://www.anphabe.com/post/top-50-thuong-hieu-nha-tuyen-dung-hap-dan-voi-sinh-vien-vn-/31474/answer>
- Anphabe. (2022, June). *Công bố 50 Thương hiệu Nhà tuyển dụng hấp dẫn với sinh viên Việt Nam 2022*. Retrieved from Anphabe: <https://www.anphabe.com/post/cong-bo-50-thuong-hieu-nha-tuyen-dung-hap-dan-voi-sinh-vien/40272/answer#:~:text=%2D%20Nh%E1%BB%AFng%20t%C3%AA%20tu%E1%BB%95i%20m%E1%BB%9Bi%20xu%E1%BA%A5t,ph%E1%BA%A7n%20Marico%20South%20East%20Asia%2C>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501-517. doi:10.1108/13620430410550754
- Biswas, M., & Suar, D. (2013). Which Employees Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 93-102.
- Brand Finance. (2023). *Brand Data: Brand Finance*. Retrieved from Brand Finance: <https://brandfinance.com/>
- Bugg, K. (2015). Best Practices for Talent Acquisition in 21st. *Library Leadership & Management*, 29.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2015). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 115-163.
- CafeF. (2016). *Nhân sự ngân hàng: Vì sao lúc nào cũng thiếu?* Retrieved from CafeF: <https://cafef.vn/nhan-su-ngan-hang-vi-sao-luc-nao-cung-thieu-201611091050378.chn>
- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*.
- Deloitte. (2024). *Understanding Generation Z in the workplace*. Retrieved from Deloitte: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>

- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Forbes. (2024). *Employer Branding Strategy: How To Recruit And Retain Top Talent*. Forbes.
- Fyock, C. D. (1993). *Get the Best : How to Recruit the People You Want*. McGraw-Hill School Education Group.
- Gallup. (2022). *The Top 6 Things Employees Want in Their Next Job*. Retrieved from Gallup Website: <https://www.gallup.com/workplace/389807/top-things-employees-next-job.aspx>
- Glints. (2024). *Tài Chính Ngân Hàng Lương Bao Nhiêu?* Retrieved from Glints: <https://glints.com/vn/blog/tai-chinh-ngan-hang-luong-bao-nhieu/>
- Harvard Business Review. (2007). *Make Your Company a Talent Factory*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2007/06/make-your-company-a-talent-factory>
- Harvard Business Review. (2014). *Headhunters Reveal What Candidates Want*. Retrieved from Harvard Business Review Web site: <https://hbr.org/2014/01/headhunters-reveal-what-candidates-want>
- HR Asia. (2019). *Winner of Vietnam 2019*. Retrieved from HR Asia: <https://hr.asia/awards/category/year/2019/>
- Huang, W.-H. D., Huang, W.-Y., & Chiu, C.-C. (2011). The impact of specified professional development programme. *Human Resource Development International*, 14, 57–73. doi:10.1080/13678868.2011.542898
- Joboko. (2024). *Học Tài chính ngân hàng ra làm gì? mức lương bao nhiêu?* Retrieved from Joboko: <https://vn.joboko.com/blog/hoc-tai-chinh-ngan-hang-ra-lam-gi-co-hoi-viec-lam-ra-sao-nwi2437>
- LinkedIn. (2016). *Employer Brand Statistics For Hiring Managers, HR Professionals, and Recruiters*. LinkedIn.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand- Attract, Engage, Retain collective leaning Australia*.
- Navigos Search. (2022). *Cơ hội và Thách thức của nhà tuyển dụng và ứng viên ngành Ngân hàng trong mảng Chuyển đổi số*. Retrieved from Navigos Search: <https://navigossearch.com/vi-VN/co-hoi-va-thach-thuc-cua-nha-tuyen-dung-va-ung-vien-nganh-ngan-hang-trong-mang-chuyen-doi-so>

- PACE Consulting. (2024). *Giá trị cốt lõi là gì? Xây dựng giá trị cốt lõi của doanh nghiệp*. Retrieved from PACE - Institute of Management Web site: <https://www.pace.edu.vn/tin-kho-tri-thuc/gia-tri-cot-loi-la-gi#:~:text=Gi%C3%A1%20tr%E1%BB%8B%20c%E1%BB%91t%20l%C3%B5i%20c%E1%BB%A7a%20doanh%20nghi%E1%BB%87p%20l%C3%A0%20nh%E1%BB%AFng%20nguy%C3%AAn,th%C3%A0nh%20vi%C3%AAn%20trong%20t%E1%BB%95%20ch%E1%BB%A9>
- SHRM. (2015). *Alumni Networks Redefine Loyalty*. Retrieved from SHRM Web site: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/alumni-networks-redefine-loyalty>
- SHRM. (2019). *Workers Around the Globe Face Age Discrimination*. Retrieved from SHRM Web site: <https://www.shrm.org/topics-tools/employment-law-compliance/workers-around-globe-face-age-discrimination>
- Techcombank. (2022). *Doanh nghiệp Việt chú trọng phát triển nhân tài trẻ*. Retrieved from Techcombank Website: <https://techcombank.com/thong-tin/thong-bao/doanh-nghiep-viet-chu-trong-phat-trien-nhan-tai-tre>
- Tọa đàm "Dự báo nhu cầu nhân lực khối ngành kinh tế, kinh doanh quản lý vùng kinh tế trọng điểm phía Nam giai đoạn 2024 - 2030, tầm nhìn 2035". (2024). *Tọa đàm "Dự báo nhu cầu nhân lực khối ngành kinh tế, kinh doanh quản lý vùng kinh tế trọng điểm phía Nam giai đoạn 2024 - 2030, tầm nhìn 2035"*.
- Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. (2023). *Tìm hiểu về những khó khăn của ngành Tài chính ngân hàng*. Retrieved from Trường Đại học Kinh tế Quốc dân Web site: <https://dec.neu.edu.vn/nhung-kho-khan-cua-nganh-tai-chinh-ngan-hang>
- V. Uma, D. R. (2012). Employer Branding - A Conceptual Framework. *International Journal of Marketing, Financial services & Management research*, 109-113.
- Vietnamworks. (2023). *Ngành Tài Chính Ngân Hàng- Chuyên Ngành Đào Tạo Và Mức Lương Cụ Thể*. Retrieved from Vietnamworks: <https://www.vietnamworks.com/hrinsider/tong-quan-nhung-dieu-can-biet-ve-nganh-tai-chinh-ngan-hang.html>
- Vietnamworks. (2023). *Top 7 lý do tại sao Thương hiệu tuyển dụng cực kỳ quan trọng*. Retrieved from Vietnamworks: <https://www.vietnamworks.com/hrinsider/top-7-ly-do-tai-sao-thuong-hieu-tuyen-dung-cuc-ky-quan-trong.html>
- VPBank. (2024). *VPBank tập trung củng cố hệ thống trong năm 2023, tạo nền tảng cho tăng trưởng bền vững*. Retrieved from VPBank Website: <https://www.vpbank.com.vn/tin-tuc/thong-cao-bao-chi/2024/vpbank-cong-bo-kqkd->



## PHỤ LỤC

### PHIẾU KHẢO SÁT ỨNG VIÊN

Kính gửi Anh/Chị,

Chúng tôi đang thực hiện khảo sát nhằm nắm bắt, đánh giá thương hiệu VPBank với tư cách nhà tuyển dụng/người sử dụng lao động để từ đó có các điều chỉnh phù hợp, góp phần nâng cao trải nghiệm ứng viên và hiệu quả trong hoạt động tuyển dụng.

Anh/Chị vui lòng dành 05-10 phút để thực hiện khảo sát. Mọi thông tin Anh/Chị cung cấp trong khảo sát này sẽ được bảo mật tuyệt đối và chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu thị trường.

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn sự hợp tác và đóng góp của Anh/Chị. Ý kiến của Anh/Chị sẽ giúp chúng tôi hoàn thiện hơn nữa quy trình tuyển dụng và mang đến trải nghiệm tốt nhất cho các ứng viên trong tương lai.

Trân trọng,

Đội ngũ nghiên cứu thương hiệu nhà tuyển dụng VPBank.

#### PHẦN A:

**Anh/Chị vui lòng đọc kỹ và trả lời các câu hỏi dưới đây bằng cách đánh dấu X vào ô phù hợp**

#### 1 Giới tính của Anh/Chị

<input type="checkbox"/>	Nam
<input type="checkbox"/>	Nữ

#### 2 Nhóm tuổi của Anh/Chị

<input type="checkbox"/>	Dưới 30
<input type="checkbox"/>	Từ 30 đến dưới 40
<input type="checkbox"/>	Từ 40 đến dưới 50
<input type="checkbox"/>	Từ 50 trở lên

#### 3 Trình độ học vấn của Anh/Chị

<input type="checkbox"/>	Chưa tốt nghiệp THPT
--------------------------	----------------------



- Tốt nghiệp THPT
- Cử nhân
- Thạc sĩ, tiến sĩ
- Khác

**4 Tình trạng hôn nhân của Anh/Chị**

- Độc thân
- Đã kết hôn
- Khác

**5 Số năm làm việc trong ngành tài chính - ngân hàng**

- Dưới 01 năm
- Từ 01 đến dưới 05 năm
- Từ 05 đến dưới 10 năm
- Trên 10 năm

**6 Anh/Chị đã từng tham gia ứng tuyển tại VPBank**

- Đã từng
- Chưa bao giờ

## PHẦN B:

Phân loại câu hỏi	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Rất đồng ý
-------------------	------------------	--------------	-----------	--------	------------

### PHẦN B.1

1	Tôi biết biểu tượng nhận diện thương hiệu VPBank là hình ảnh: (1) Bông lúa, (2) Hoa thịnh vượng, (3) Chữ VP cách điệu	Trắc nghiệm (*)					
2	Tôi biết Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng được thành lập ngày: (1) 12/08/1993, (2) 12/08/1994, (3) 12/09/1993, (4) 12/09/1994	Trắc nghiệm (*)					
3	Tôi biết các giá trị cốt lõi hiện tại của VPBank là: (1) Khách hàng là trọng tâm; Hiệu quả; Tham vọng; Phát triển con người; Tin cậy; Tạo sự khác biệt, (2) Sáng tạo, Khát vọng, Kỷ cương, Chính trực, Hiệu quả	Trắc nghiệm (*)					
4	Tôi biết các sản phẩm/dịch vụ VPBank cung cấp dành cho KHCN là: (1) Thẻ tín dụng, (2) Gửi tiết kiệm, (3) Vay, (4) Bảo hiểm, (5) Dịch vụ Tap & Pay (tích hợp với Apple Pay, Samsung Pay,..), (6) App VPBank Neo	Trắc nghiệm (*)					
5	Tôi biết slogan chính thức của VPBank hiện tại là: (1) Hành động vì ước mơ của bạn, (2) Hành động vì những ước mơ, (3) Vì một Việt Nam thịnh vượng	Trắc nghiệm (*)					

<p>Tôi biết tên tiếng Anh đầy đủ của ngân hàng VPBank là: (1) Viet Nam Prosperity Joint Stock Commercial Bank, (2) Viet Nam Public Joint Stock Commercial Bank, (3) Viet Nam Perspective Joint Stock Commercial Bank, (4) Viet Nam Proposal Joint Stock Commercial Bank</p>	<p>Trắc nghiệm (*)</p>					
<p>Khi nghĩ đến các doanh nghiệp trong ngành tài chính - ngân hàng, VPBank dễ dàng xuất hiện trong tâm trí tôi</p>	<p>Likert</p>					

(\*) Với các câu hỏi trắc nghiệm, có thêm đáp án "Tôi không biết" cho ứng viên

## PHẦN B.2

1	Tôi nhận thấy VPBank tạo điều kiện để CBNV được học tập, nâng cao về kiến thức chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng mềm	Likert					
2	Tôi nhận thấy VPBank có chế độ đãi ngộ công bằng và phù hợp với kết quả công việc của CBNV	Likert					
3	Tôi nhận thấy VPBank khuyến khích để mỗi CBNV có thể phát huy hết khả năng của mình trong công việc	Likert					
4	Tôi nhận thấy VPBank chú trọng xây dựng môi trường làm việc an toàn, vui vẻ và hạnh phúc cho CBNV	Likert					
5	Tôi nhận thấy VPBank tạo điều kiện để CBNV phát triển và thăng tiến trong công việc	Likert					
6	Dựa trên những thông tin tôi biết, tôi tin rằng VPBank thúc đẩy sự cân bằng và lành mạnh giữa công việc và cuộc sống cho CBNV	Likert					

### PHẦN B.3

1 Tôi nhận thấy CBNV VPBank là những người có trình độ chuyên môn cao và giàu kinh nghiệm

Likert

2 Tôi nhận thấy CBNV VPBank đề cao tinh thần hợp tác và làm việc nhóm

Likert

3 Tôi nhận thấy CBNV VPBank có sự đa dạng trong quốc tịch, văn hóa,...

Likert

4 Tôi nhận thấy CBNV VPBank được khuyến khích để sáng tạo và đổi mới trong công việc

Likert

5 Tôi nhận thấy CBNV VPBank nhìn chung cảm thấy hào hứng và vui vẻ khi làm việc tại VPBank

Likert

6 Dựa trên những gì tôi biết về công ty, tôi tin rằng giá trị và phong cách làm việc của tôi sẽ phù hợp với những CBNV tại VPBank

Likert

## PHẦN B.4

1	Tôi biết rõ các thông tin cơ bản về quy mô nhân sự và vị thế của VPBank trên thị trường	Likert					
2	Tôi biết rõ VPBank đang hướng đến tăng trưởng đồng bộ tất cả phân khúc với trọng tâm là phân khúc khách hàng cá nhân và SMEs	Likert					
3	Tôi biết rõ VPBank đang mở rộng hệ sinh thái và phát triển theo mô hình tập đoàn	Likert					
4	Tôi biết rõ VPBank đang tích cực hợp tác với các đối tác lớn trên thế giới như SMBC, Amazon Web Services (AWS) để tăng trưởng quy mô và hiệu quả kinh doanh	Likert					
5	Tôi có ấn tượng về một số công nghệ tiên tiến mà VPBank đang ứng dụng triển khai cho khách hàng	Likert					
6	Tôi có thể nhớ lại một số hoạt động kinh doanh bền vững và trách nhiệm xã hội mà VPBank đang triển khai	Likert					

## PHẦN B.5

1	Nhìn chung, các phương tiện truyền thông mô tả VPBank gắn liền với hình ảnh một nơi làm việc tích cực	Likert					
2	Dur luận có ấn tượng tích cực về cam kết/hành động của VPBank đối với trách nhiệm xã hội	Likert					
3	Công chúng nói chung tin rằng VPBank là một trong những công ty tốt để làm việc trong ngành ngân hàng	Likert					
4	Công chúng nói chung tin rằng VPBank đối xử công bằng giữa các nhân viên	Likert					
5	Mọi người tin rằng VPBank có chế độ đãi ngộ cạnh tranh so với thị trường	Likert					
6	Các ứng viên nói chung tin rằng VPBank ưu tiên cân bằng giữa công việc và cuộc sống cho nhân viên	Likert					
	Nhìn chung, Anh/Chị đánh giá thương hiệu nhà tuyển dụng của VPBank ở mức độ nào? (mức 1 tương ứng với rất kém và mức 5 tương ứng với rất tốt)		1	2	3	4	5

## PHẦN C:

Anh/Chị vui lòng đóng góp các ý kiến để VPBank có thể cải thiện thương hiệu nhà tuyển dụng