

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT**



LÊ MẬU DUY PHONG

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN
LỰC TẠI BẢO VÀ PHÁT THANH
TRUYỀN HÌNH LÂM ĐỒNG**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Lâm Đồng – 2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT**



LÊ MẬU DUY PHONG

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN
LỰC TẠI BẢO VÀ PHÁT THANH
TRUYỀN HÌNH LÂM ĐỒNG**

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8340101

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

- 1. TS. HOÀNG THANH LIÊM**
- 2. TS. VÕ QUANG VINH**

Lâm Đồng - 2026

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, em xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành đến các Thầy/ Cô trong Ban Giám hiệu, các Thầy/ Cô là cán bộ, giảng viên, nhân viên của Phòng Quản lý Đào tạo, Trường Đại học Phan Thiết, các Thầy/ Cô đã từng tham gia giảng dạy Lớp MBA11 trong toàn khoá học, đã tạo điều kiện thuận lợi, giúp đỡ, chỉ dẫn tận tình cho em và MBA11 học tập, hoàn thành đề tài nghiên cứu này. Đặc biệt, em xin gửi lời Cảm ơn sâu sắc đến Thầy TS Hoàng Thanh Liêm; Thầy TS Võ Quang Vinh – Giảng viên hướng dẫn đã rất tận tình, sâu sát, chỉ bảo, định hướng, hỗ trợ, giúp đỡ em trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành Đề án tốt nghiệp.

Những góp ý quý báu, sự tận tâm và trách nhiệm của Thầy/Cô không chỉ giúp em khắc phục hạn chế, hoàn thiện nội dung nghiên cứu mà còn là nguồn động lực để em kiên trì, nỗ lực trong suốt quá trình thực hiện.

Em nhận thức rằng, kết quả của Đề án tốt nghiệp không chỉ là thành quả cá nhân mà còn là sự gắn bó, đồng hành và sự giúp đỡ tận tình từ Thầy/Cô. Đây sẽ là hành trang vô cùng quý giá đối với em trong chặng đường học tập và nghề nghiệp sau này.

Em đã vận dụng những kiến thức đã học được trong thời gian qua để hoàn thành đề án này. Tuy nhiên, sẽ không tránh khỏi những thiếu sót trong quá trình nghiên cứu và trình bày. Rất kính mong sự góp ý, chỉ dạy của Thầy Cô để bài Đề án tốt nghiệp của em được hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn quý Thầy Cô!

Học viên

Lê Mậu Duy Phong

LỜI CAM ĐOAN

Học viên cam đoan nội dung của Đề án tốt nghiệp với tiêu đề:

GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BÁO VÀ PHÁT THANH TRUYỀN HÌNH LÂM ĐỒNG

là kết quả nghiên cứu sau quá trình làm việc nghiêm túc của học viên. Đề tài được hoàn thành dựa trên các kết quả nghiên cứu, tự tìm hiểu, thực tiễn thông qua sự trao đổi hỗ trợ và hướng dẫn khoa học của giảng viên hướng dẫn.

Các số liệu thu thập và kết quả có được trong Đề án tốt nghiệp là hoàn toàn trung thực và có nguồn gốc rõ ràng.

Lâm Đồng, ngày..... tháng..... Năm 2026

Người thực hiện

Lê Mậu Duy Phong

TÓM TẮT

(i) Giới thiệu về chủ đề nghiên cứu và mục tiêu của nghiên cứu: Đề án nghiên cứu với chủ đề **“Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng”** được thực hiện trong bối cảnh ngành báo chí – truyền thông đang chịu tác động mạnh mẽ của chuyển đổi số, yêu cầu tinh gọn bộ máy và nâng cao hiệu quả hoạt động. Mục tiêu của nghiên cứu là đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị, làm rõ những hạn chế, nguyên nhân, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, viên chức, người lao động.

(ii) Mô tả những phương pháp chính của nghiên cứu: Nghiên cứu sử dụng các phương pháp chủ yếu như phân tích – tổng hợp tài liệu thứ cấp; thống kê, so sánh; khảo sát, phỏng vấn cán bộ, viên chức; kết hợp phương pháp phân tích định tính và định lượng. Phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS với các kỹ thuật Cronbach’s Alpha, EFA và hồi quy đa biến nhằm đảm bảo tính khách quan và toàn diện của kết quả nghiên cứu.

(iii) Tóm lược các kết quả nghiên cứu đã đạt được và các nhận định chính : Kết quả nghiên cứu cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của Báo và PTTH Lâm Đồng đã có những mặt tích cực về trình độ chuyên môn và kinh nghiệm công tác; tuy nhiên vẫn tồn tại các hạn chế như: cơ cấu nhân lực chưa thật sự hợp lý, kỹ năng số và kỹ năng đa phương tiện còn hạn chế, công tác đào tạo, bồi dưỡng và đánh giá hiệu quả công việc chưa đáp ứng yêu cầu phát triển trong giai đoạn mới. Những nhận định này là cơ sở quan trọng cho việc xây dựng hệ thống giải pháp.

(iv) Các kết luận và đề xuất chính: Trên cơ sở đó, đề án kết luận rằng việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là yêu cầu cấp thiết và mang tính chiến lược lâu dài đối với Báo và PTTH Lâm Đồng. Đề án đề xuất một số giải pháp trọng tâm như: hoàn thiện công tác hoạch định và sử dụng nguồn nhân lực; đổi mới hoạt động đào tạo, bồi dưỡng theo hướng gắn với chuyển đổi số; cải tiến cơ chế đánh giá, đãi ngộ và tạo

động lực làm việc; đồng thời nâng cao vai trò của công tác quản lý nhân sự nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững của đơn vị trong thời gian tới.

MỤC LỤC

MỤC LỤC	i
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG	vi
DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ, ĐỒ THỊ, SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH	viii
TÓM TẮT	Error! Bookmark not defined.
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu:	3
2.1 Mục tiêu chung:.....	3
2.2. Mục tiêu cụ thể:	3
3. Câu hỏi nghiên cứu	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	3
4.1. Đối tượng nghiên cứu:.....	3
4.2. Phạm vi nghiên cứu:.....	3
5. Phương pháp nghiên cứu	4
6. Ý nghĩa:	5
6.1. Về mặt lý luận:	5
6.2. Về mặt thực tiễn:	6
7. Kết cấu đề án:	6
PHẦN II. NỘI DUNG	7
CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CƠ QUAN BÁO CHÍ - TRUYỀN THÔNG	7
1.1. Cơ sở lý luận về Nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực	7
1.1.1. Khái niệm và mối quan hệ giữa Nguồn nhân lực và Chất lượng nguồn nhân lực’	7
1.1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	7
1.1.1.2. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực	7

1.1.1.3.	Mối quan hệ giữa Nguồn nhân lực và Chất lượng nguồn nhân lực	8
1.1.2.	Các lý thuyết nền tảng	8
1.1.2.1.	Lý thuyết Vốn con người (Human Capital Theory)	8
1.1.2.2.	Lý thuyết Quản trị Nguồn nhân lực Chiến lược (Strategic HRM)	9
1.1.2.3.	Lý thuyết Hệ thống Mở và Sự phụ thuộc vào Nguồn lực	10
1.1.2.4.	Lý thuyết Động cơ và Nhu cầu	10
1.1.2.5.	Lý thuyết Học tập Tổ chức và Xã hội hóa Nghề nghiệp	10
1.1.2.6.	Lý thuyết Thay đổi Tổ chức	11
1.1.2.7.	Lý thuyết về Nguồn nhân lực Báo chí – Truyền thông trong thời đại số	Error! Bookmark not defined.
1.2.	Tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước:	11
1.2.1.	Nghiên cứu trong nước:	11
1.2.1.1.	Nghiên cứu nước ngoài	18
1.2.1.2.	Nhận xét qua nghiên cứu các nghiên cứu liên quan trong nước và quốc tế:	24
1.3.	Mô hình nghiên cứu:	26
1.4.	Thang đo và giả thuyết nghiên cứu về CLNNL tại Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng:	32
TÓM TẮT CHƯƠNG 1..49CHƯƠNG II THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BÁO VÀ PHÁT THANH TRUYỀN HÌNH LÂM ĐỒNG....		50
2.1.	Giới thiệu về Báo và Phát thanh, Truyền hình Lâm Đồng:	50
2.2.	Cơ cấu tổ chức và chức năng, nhiệm vụ	50
2.2.1.	Vị trí và chức năng:	51
2.2.2.	Cơ cấu tổ chức:	51
2.3.	Nhiệm vụ trọng tâm:	53
2.4.	Thực trạng về nguồn nhân lực của Báo và Phát thanh - Truyền hình Lâm Đồng:	53
2.5.	Phân tích chất lượng nguồn nhân lực:	54

2.5.1. Số lượng và cơ cấu	54
2.5.2. Cơ cấu trình độ nhân sự.....	55
2.5.3. Phân bổ nhân sự theo phòng ban	56
2.5.4. Năng lực và kỹ năng nghề nghiệp	57
2.5.5. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực	57
2.6. Nhận xét về chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng	59
2.6.1. Mặt tích cực:	59
2.6.2. Hạn chế:	60
2.6.3. Nguyên nhân.....	60
2.7. Khảo sát các yếu tố tác động đến chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng.....	61
2.7.1. Thiết kế bảng hỏi	61
2.7.1.1. Mục tiêu:	61
2.7.1.2. Thang đo sử dụng.....	61
2.7.1.3. Nội dung bảng hỏi.....	62
2.7.2. Thiết kế nghiên cứu định lượng.....	62
2.7.2.1. Mục tiêu nghiên cứu định lượng:.....	62
2.7.2.2. Phương pháp và quy trình thực hiện:	62
2.7.2.3. Công cụ và kỹ thuật phân tích dữ liệu:	63
2.8. Kết quả nghiên cứu:.....	63
<u>2.8.1. Đánh giá thang đo.....</u>	<u>63</u>
2.9. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)	68
2.9.1. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) lần thứ nhất	68
2.9.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA lần cuối (lần thứ 6)	71
2.9.3. Phân tích nhân tố khám phá biến phụ thuộc.....	72
2.9.4. Kết luận phân tích nhân tố khám phá mô hình đo lường.....	73
2.9.5. Phân tích mô hình hồi quy tuyến tính đa biến	74
2.9.5.1. Phân tích mô hình lần 1.....	74

2.9.5.2.	Kết quả đánh giá của đối tượng khảo sát về các biến quan sát.....	82
2.9.5.3.	Thảo luận.....	83
TIÊU KẾT CHƯƠNG 2		86
CHƯƠNG 3:		87
GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BÁO VÀ PHÁT THANH TRUYỀN HÌNH LÂM ĐỒNG.....		87
3.1.	Định hướng phát triển của cơ quan trong thời gian tới (2025 - 2030).....	87
3.2.	Giải pháp cụ thể:.....	87
3.2.1.	Giải pháp Quản trị sự thay đổi.....	87
3.2.2.	Giải pháp về hệ thống động lực làm việc	88
3.2.3.	Giải pháp về đầu tư vốn con người.....	88
3.2.4.	Giải pháp về thích ứng nguồn lực.....	89
3.2.5.	Giải pháp về văn hoá học tập.....	89
3.2.6.	Giải pháp về SHRM.....	90
3.2.7.	Giải pháp về năng lực số	90
TÀI LIỆU THAM KHẢO		95

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Tên viết tắt	Tên đầy đủ
B&PTTHLD	Báo và phát thanh truyền hình Lâm Đồng
CLNNL	Chất lượng nguồn nhân lực
NNL	Nguồn nhân lực
UBND	Ủy ban nhân dân
EFA	Exploratory factor analysis (Nhân tố khám phá)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Phần mềm thống kê cho khoa học xã hội)
SERVQUAL	Service Quality - Thang đo chất lượng dịch vụ 6 SERVQUAL Service Quality của Parasuraman (1985) và cộng sự.
SERVPERF	Mức độ cảm nhận - thang đo của Cronin và Taylor, 1992

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Trích lược tài liệu tham khảo và minh chứng thực tiễn.....	28
Bảng 1.2: Thang đo Mức độ đầu tư vào vốn con người.....	32
Bảng 1.3: Thang đo Mức độ phù hợp của hệ thống SHRM.....	35
Bảng 1.4: Thang đo Khả năng thích ứng và quản lý sự phụ thuộc vào nguồn lực	37
Bảng 1.5: Thang đo Hiệu quả hệ thống tạo động lực và đãi ngộ.....	39
Bảng 1.6: Thang đo Văn hóa học tập và xã hội hóa trong tổ chức.....	40
Bảng 1.7: Thang đo Năng lực quản trị thay đổi.....	42
Bảng 1.8: Thang đo Mức độ áp dụng khung năng lực báo chí số.....	44
Bảng 1.9: Thang đo Chất lượng nguồn nhân lực.....	46
Bảng 2.1: Thống kê trình độ nguồn nhân lực Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng.....	55
Bảng 2.2 Cơ cấu trình độ nhân sự.....	55
Bảng 2.3: Thang đo Likert 5 bậc.....	62
Bảng 2.4. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố Đầu tư vốn con người.....	64
Bảng 2.5. Cronbach's Alpha của thang đo phù hợp SHRM.....	64
Bảng 2.6. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố cơ sở vật chất kỹ thuật du lịch.	65
Bảng 2.7. Cronbach's Alpha của thang đo Hệ thống động lực.....	65
Bảng 2.8. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố Văn hoá học tập.....	66
Bảng 2.9. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố quản trị thay đổi.....	66
Bảng 2.10. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố năng lực số.....	67
Bảng 2.11. Cronbach's Alpha của thang đo nhân tố phụ thuộc.....	67
Bảng 2.12. Hệ số KMO và kiểm định Barlett các thành phần lần thứ nhất.....	69
Bảng 2.13. Bảng phương sai trích lần thứ nhất.....	69
Bảng 2.14. Hệ số KMO và kiểm định Barlett các thành phần lần cuối.....	71
Bảng 2.15. Bảng phương sai trích lần cuối.....	71

Bảng 2.16. Hệ số KMO và kiểm định Barlett biến phụ thuộc	72
Bảng 2.17. Phương sai trích biến phụ thuộc	73
Bảng 2.18. Ma trận tương quan giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập	78
Bảng 2.19. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính đa biến	80
Bảng 2.20. Phân tích phương sai ANOVA	80
Bảng 2.21. Các thông số thống kê trong mô hình hồi quy bằng phương pháp Enter	81
Bảng 2.22. Mức tác động của các yếu tố.....	82
Bảng 2.23. Kết quả mức độ đánh giá về từng yếu tố	82
Bảng 2.24. Mức độ tác động của các yếu tố đến CLNNL tại Báo & PTTHLD theo mức độ giảm dần	84

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ, ĐỒ THỊ, SƠ ĐỒ, HÌNH ẢNH

Hình 1. Mô hình nghiên cứu	5
Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	27
Hình 2.1: Sơ đồ tổng hợp cơ cấu tổ chức và số lượng người làm việc tại Báo và PTTH Lâm Đồng.....	54
Hình 2.2: Biểu đồ Cơ cấu trình độ nhân sự tại Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng.....	56
Hình 2.3: Biểu đồ quy mô nhân sự theo phòng ban.....	57
Hình 2.4. Mô hình nghiên cứu chính thức	74
Hình 2.5. Đồ thị phân tán giữa giá trị dự đoán và phần dư từ hồi qui	76
Hình 2.6. Đồ thị P-P Plot của phần dư - đã chuẩn hóa.....	77
Hình 2.7. Đồ thị Histogram của phần dư – đã chuẩn hóa	77

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong kỷ nguyên toàn cầu hóa và bùng nổ công nghệ số, lĩnh vực báo chí - truyền thông đang trải qua một cuộc chuyển đổi căn bản về phương thức sản xuất, phân phối và tiêu thụ thông tin, chuyển dịch từ mô hình truyền thống sang một ngành công nghiệp sáng tạo có sức ảnh hưởng đa chiều tới đời sống xã hội (Nguyễn Văn Dũng, 2020). Ở vị trí trung tâm của sự chuyển dịch này, nguồn nhân lực được xác định là yếu tố then chốt quyết định chất lượng, tính cạnh tranh và khả năng thích ứng của mỗi cơ quan truyền thông. Bối cảnh này diễn ra song hành với chủ trương lớn của Việt Nam về cải cách hành chính, tinh giản biên chế và tái cấu trúc đội ngũ công chức, viên chức nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của hệ thống (Ban Tổ chức Trung ương, 2023), đặt ra yêu cầu kép vừa phải tinh gọn bộ máy, vừa phải nâng cao chất lượng nguồn lực con người.

Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng, với tư cách là cơ quan báo chí chủ lực của tỉnh, đang đứng trước cả cơ hội lẫn thách thức từ những xu thế trên. Thực trạng nguồn nhân lực được phản ánh trong báo cáo cho thấy một bức tranh đầy nghịch lý: dù sở hữu đội ngũ đông đảo 475 người với tỷ lệ trình độ đại học trở lên rất cao (86.2%), đơn vị vẫn đang đối mặt với tình trạng thiếu hụt nghiêm trọng nhân lực chất lượng cao cho công cuộc chuyển đổi số. Khoảng cách giữa năng lực hiện có và yêu cầu của báo chí hiện đại thể hiện rõ qua tỷ lệ nhân sự trình độ thạc sĩ chỉ đạt 4.5% – một con số khiêm tốn so với yêu cầu về năng lực nghiên cứu và hoạch định chiến lược trong môi trường số phức tạp. Đáng chú ý hơn, báo cáo chỉ ra phần lớn phóng viên, biên tập viên thiếu các kỹ năng nền tảng của kỷ nguyên đa phương tiện như sản xuất nội dung tích hợp và khai thác báo chí dữ liệu – những năng lực được xem là “chìa khóa” để tồn tại trong môi trường truyền thông số (Pavlik, 2013). Sự mất cân đối trong cơ cấu phân bổ nhân lực, với Ban Thư ký Biên tập chiếm tới 94 người trong khi lực lượng then chốt cho tương lai như Phòng Báo điện tử - Nội dung số chỉ có 38 người, càng cho thấy sự chưa đồng bộ giữa cơ cấu tổ chức và định hướng phát triển.

Những thách thức về chất lượng nhân lực lại càng trở nên trầm trọng hơn trước những hạn chế trong hệ thống quản trị hiện hành. Công tác đào tạo, bồi dưỡng chủ yếu mang tính ngắn hạn và chưa hình thành được một lộ trình chiến lược gắn kết chặt chẽ với mục tiêu chuyển đổi số của đơn vị, khiến cho việc nâng cấp kỹ năng trở nên manh mún và kém hiệu quả. Trong khi đó, chính sách đãi ngộ vẫn chủ yếu dựa trên ngạch bậc hành chính, chưa phản ánh đúng giá trị sáng tạo và hiệu quả công việc, dẫn đến nguy cơ không thu hút và giữ chân được những nhân tài, đặc biệt là lực lượng trẻ am hiểu công nghệ. Điều này tạo nên một nghịch lý: trong khi các tổ chức truyền thông tiên tiến coi nhân sự là tài sản cốt lõi cần đầu tư (García-Aviles và cộng sự, 2022), thì mô hình quản trị hiện tại tại đơn vị lại chưa thể hiện được sự ưu tiên đó một cách rõ ràng và hiệu quả.

Xuất phát từ thực tiễn cấp thiết nêu trên, việc nghiên cứu đề tài “Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng” mang ý nghĩa quan trọng trên cả ba phương diện. Về mặt lý luận, nghiên cứu góp phần làm sáng tỏ và hệ thống hóa cơ sở khoa học về quản trị và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực báo chí - truyền thông công lập tại Việt Nam, nhất là trong bối cảnh chịu tác động kép của chuyển đổi số và cải cách hành chính. Về mặt thực tiễn, nghiên cứu cung cấp một bức tranh toàn diện, có căn cứ số liệu về thực trạng nhân lực, từ đó nhận diện các điểm nghẽn then chốt và đề xuất hệ thống giải pháp mang tính khả thi cao, nhằm kiến tạo một đội ngũ vừa bảo tồn được bản sắc, kinh nghiệm truyền thống, vừa sở hữu năng lực số và tư duy sáng tạo đáp ứng yêu cầu của tòa soạn hội tụ. Về mặt chính sách, kết quả nghiên cứu sẽ là nguồn tham khảo có giá trị cho lãnh đạo đơn vị cũng như cơ quan quản lý nhà nước trong việc hoạch định chiến lược nhân sự phù hợp với định hướng xây dựng nền báo chí cách mạng “chuyên nghiệp, nhân văn và hiện đại” (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2021).

Do vậy, việc lựa chọn đề tài này không chỉ xuất phát từ nhu cầu cấp bách của một đơn vị cụ thể, mà còn hướng tới mục tiêu đóng góp vào quá trình đổi mới và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho hệ thống báo chí địa phương nói riêng và Việt Nam nói chung trong giai đoạn phát triển mới.

2. Mục tiêu nghiên cứu:

2.1 Mục tiêu chung:

Đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực (CLNNL) tại Báo và phát thanh truyền hình Lâm Đồng (B&PTTHLD) trong giai đoạn hiện nay, từ đó đề xuất các giải pháp khả thi nhằm nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ, phóng viên, biên tập viên và nhân viên kỹ thuật, đáp ứng yêu cầu đổi mới báo chí, truyền thông trong thời kỳ chuyển đổi số và hội nhập quốc tế.

2.2. Mục tiêu cụ thể:

Hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về chất lượng nguồn nhân lực (NNL) trong cơ quan báo chí – truyền thông.

Phân tích và đánh giá toàn diện thực trạng chất lượng NNL tại Báo và PTTH Lâm Đồng.

Đề xuất hệ thống giải pháp khoa học và khả thi nhằm nâng cao chất lượng NNL tại Báo và PTTH Lâm Đồng.

Kiến nghị các điều kiện và lộ trình thực hiện các giải pháp.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Cơ sở lý luận của NNL, CLNNL và CLNNL trong cơ quan truyền thông là gì?
Thực trạng CLNNL tại Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng hiện nay như thế nào?

Các yếu tố nào ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị?

Giải pháp cần đảm bảo tính khả thi, phù hợp với điều kiện thực tế và định hướng chiến lược phát triển của đơn vị?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là nguồn nhân lực (NNL) và CLNNL tại Báo và phát thanh truyền hình Lâm Đồng.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi không gian: Tại Báo và phát thanh truyền hình Lâm Đồng.

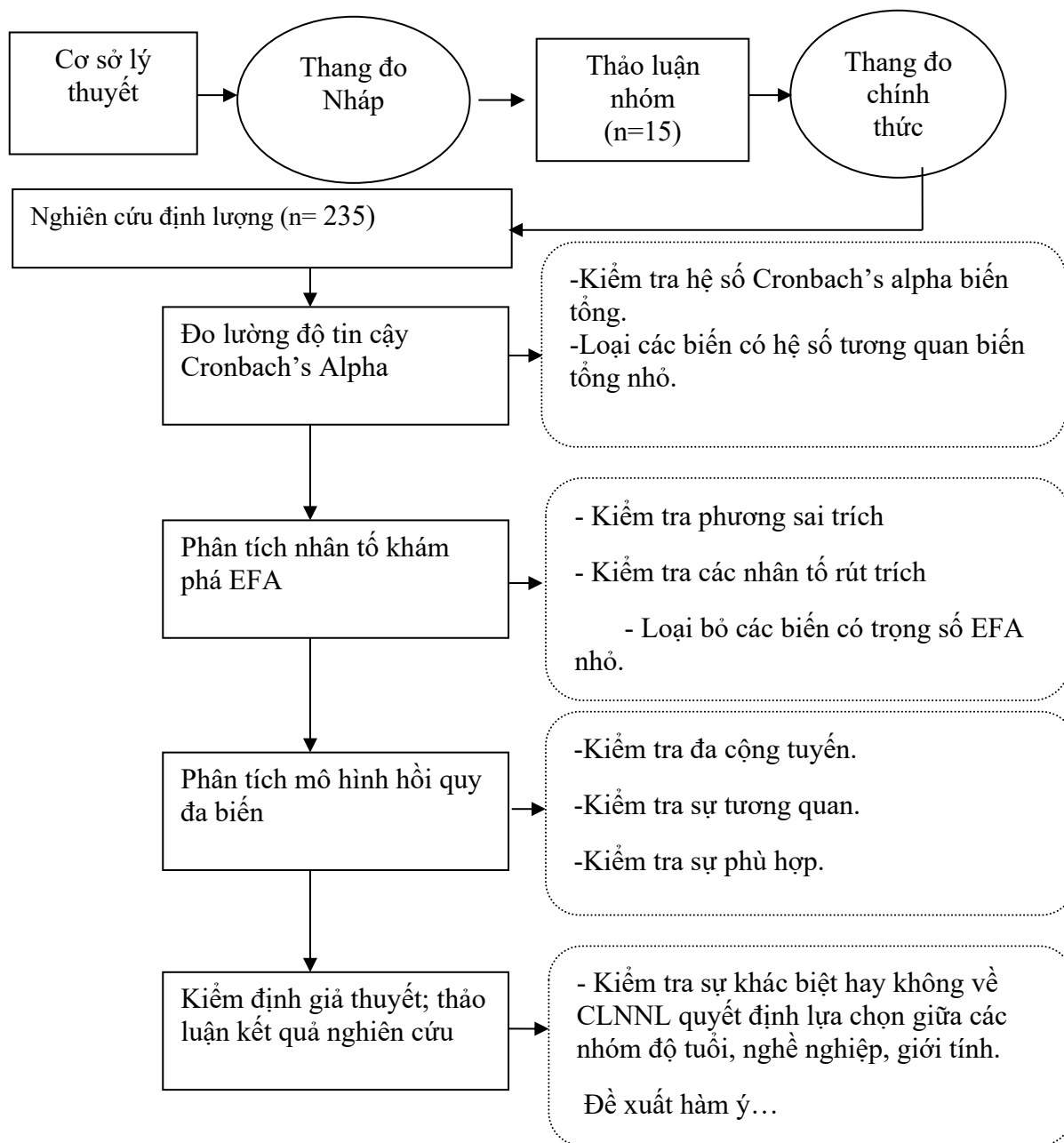
Phạm vi thời gian: Dữ liệu dùng cho nghiên cứu trong giai đoạn 2021 - 2025

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp; kết hợp giữa phương pháp định tính và phương pháp định lượng để phân tích làm rõ các yếu tố tác động đến CLNNL tại Báo và phát thanh truyền hình Lâm Đồng.

Nghiên cứu được tiến hành thông qua hai giai đoạn sau:

- Giai đoạn 1: Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua tổng quan cơ sở lý thuyết, xây dựng mô hình, thang đo và bảng khảo sát.
- Giai đoạn 2: Nghiên cứu định lượng thông qua khảo sát, sử dụng phần mềm SPSS 29.0 phân tích mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và phát thanh truyền hình Lâm Đồng.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

6. Ý nghĩa:

6.1. Về mặt lý luận:

Đề tài góp phần hoàn thiện cơ sở lý thuyết về quản trị NNL trong cơ quan báo chí - truyền thông công lập trong bối cảnh sáp nhập và tinh giản biên chế. Nghiên cứu hệ thống hóa các khái niệm về CLNNL, mô hình tổ chức và yêu cầu năng lực khi tái cơ cấu, đồng thời xây dựng cách tiếp cận đánh giá chất lượng nhân lực dựa trên năng

lực và hiệu quả công việc sau sáp nhập. Trên cơ sở đó, đề tài đóng góp phương pháp luận khoa học cho việc đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, có giá trị tham khảo cho lĩnh vực quản trị nhân sự trong điều kiện chuyển đổi số.

6.2. Về mặt thực tiễn:

Nghiên cứu cung cấp một bức tranh toàn diện về thực trạng nhân lực sau sáp nhập tại đơn vị khảo sát, giúp nhận diện những điểm mạnh, điểm yếu, sự chồng chéo và khoảng trống năng lực. Từ đó, hỗ trợ lãnh đạo đơn vị trong việc hoạch định, bố trí và phát triển đội ngũ phù hợp với mô hình hoạt động mới. Đề tài cũng đề xuất các giải pháp cụ thể, khả thi để nâng cao hiệu quả hoạt động của cơ quan báo chí hợp nhất, như xây dựng quy trình sản xuất liên thông, phát triển phóng viên đa phương tiện và hoàn thiện cơ chế đánh giá, đãi ngộ. Kết quả nghiên cứu có thể được vận dụng trong công tác quản lý nhà nước về báo chí tại địa phương và là cơ sở cho các nghiên cứu tiếp theo về nhân lực truyền thông trong bối cảnh chuyển đổi số.

7. Kết cấu đề án:

Đề án dự kiến bố trí thành 03 chương cụ thể như sau:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực trong cơ quan báo chí - truyền thông

Chương 2: Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Báo và phát thanh truyền hình Lâm Đồng

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và phát thanh truyền hình Lâm Đồng.

PHẦN II. NỘI DUNG

CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CƠ QUAN BÁO CHÍ - TRUYỀN THÔNG

1.1. Cơ sở lý luận về Nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm và mối quan hệ giữa Nguồn nhân lực và Chất lượng nguồn nhân lực

1.1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực (NNL) được hiểu là tổng thể tiềm năng của con người trong một tổ chức, địa phương hoặc quốc gia, bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng, kinh nghiệm, động cơ và giá trị đạo đức (UNDP, 1995). Trong tổ chức, NNL là toàn bộ nhân sự hiện có và tiềm năng tham gia thực hiện mục tiêu (Dessler, 2020). Quan điểm hiện đại xem NNL không chỉ là chi phí mà là nguồn vốn chiến lược, tài sản vô hình then chốt tạo lợi thế cạnh tranh bền vững (Becker & Huselid, 2006).

Trong lĩnh vực báo chí, truyền thông, NNL bao gồm đội ngũ phóng viên, biên tập viên, kỹ thuật viên, quản trị viên và các nhân sự hỗ trợ khác. Chất lượng NNL trong ngành này không chỉ phụ thuộc vào kỹ năng nghiệp vụ truyền thông mà còn đòi hỏi năng lực sáng tạo đa phương tiện, làm chủ công nghệ và thích ứng với môi trường số.

1.1.1.2. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng NNL là phạm trù phản ánh mức độ đáp ứng và đóng góp hiệu quả của con người vào mục tiêu phát triển của tổ chức và xã hội. Chất lượng NNL không chỉ là trình độ chuyên môn, mà là tổng hòa của thể lực, trí lực, tâm lực, khả năng thích ứng và học hỏi suốt đời (ILO, 2018; Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh, 2012).

Trong bối cảnh kinh tế tri thức và chuyển đổi số, chất lượng NNL ngày càng được đánh giá qua các năng lực như tư duy phản biện, sáng tạo, hợp tác, năng lực số và khả năng học tập liên tục (OECD, 2021; World Bank, 2019).

1.1.1.3. Mối quan hệ giữa Nguồn nhân lực và Chất lượng nguồn nhân lực

Mối quan hệ giữa quy mô và chất lượng NNL mang tính biện chứng, trong đó chất lượng đóng vai trò là hệ số khuếch đại giá trị của quy mô. Một lực lượng lao động chất lượng cao, dù quy mô khiêm tốn, vẫn có thể tạo ra giá trị vượt trội và năng lực cạnh tranh bền vững (Porter, 1990). Ngược lại, quy mô lớn nhưng chất lượng thấp có thể dẫn đến lãng phí và kìm hãm phát triển.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, chất lượng NNL còn định hướng tái cấu trúc quy mô theo hướng tinh gọn, chuyên sâu và tự động hóa, từ đó nâng cao hiệu quả tổ chức.

1.1.2. Các lý thuyết nền tảng

1.1.2.1. Lý thuyết Vốn con người (Human Capital Theory)

Lý thuyết Vốn con người, được phát triển nổi bật bởi các nhà kinh tế học Theodore Schultz và Gary Becker vào giữa thế kỷ XX, cung cấp một khung phân tích nền tảng về mối quan hệ giữa đầu tư vào con người và tăng trưởng kinh tế. Trọng tâm của lý thuyết này là quan niệm coi *tri thức, kỹ năng, sức khỏe và kinh nghiệm* của con người như một dạng tư bản (vốn) có khả năng sinh lợi. Tương tự như đầu tư vào máy móc hay công nghệ, các cá nhân, doanh nghiệp và xã hội có thể chủ động đầu tư vào vốn con người thông qua giáo dục chính quy, đào tạo nghề nghiệp, chăm sóc y tế và tích lũy kinh nghiệm. Những khoản đầu tư này được kỳ vọng mang lại lợi tức kinh tế cao, thể hiện qua thu nhập cá nhân tăng lên, năng suất lao động và khả năng đổi mới của doanh nghiệp được cải thiện, đồng thời thúc đẩy tăng trưởng và phát triển bền vững ở cấp độ quốc gia. Chính vì vậy, lý thuyết đã trở thành cơ sở lý luận quan trọng để các chính phủ ưu tiên phân bổ nguồn lực cho giáo dục, đào tạo và y tế. Tuy nhiên, lý thuyết này cũng vấp phải không ít chỉ trích, chủ yếu xoay quanh việc nó có thể *công cụ hóa* giá trị con người, bỏ qua các khía cạnh xã hội và văn hóa vốn có của giáo dục, cũng như nguy cơ làm trầm trọng thêm bất bình đẳng nếu cơ hội đầu tư không được phân phối đồng đều. Dù vậy, với những đóng góp then chốt trong việc lý giải vai trò của nguồn nhân lực chất lượng cao, Lý thuyết Vốn con người vẫn giữ vị trí không thể thay thế trong các phân tích về phát triển kinh tế và chính sách lao động.

1.1.2.2. Lý thuyết về Nguồn nhân lực Báo chí – Truyền thông trong thời đại số

Trong bối cảnh của thời đại số, lý thuyết về nguồn nhân lực báo chí – truyền thông đã có sự chuyển dịch căn bản, đòi hỏi một mô hình nhân sự mới vượt khỏi khuôn khổ của nhà báo truyền thông. Lý thuyết này xác lập hình mẫu chuyên gia truyền thông đa năng, được trang bị một bộ năng lực kép: vừa bảo tồn các giá trị cốt lõi của nghề báo (như tư duy phản biện, đạo đức nghề nghiệp và kỹ năng kể chuyện), vừa tích hợp thành thạo các *năng lực số* thiết yếu. Cụ thể, nguồn nhân lực này phải thành thạo sản xuất nội dung đa phương tiện, kể chuyện tương tác, phân phối và tối ưu hóa nội dung trên đa nền tảng, cũng như khai thác dữ liệu cho các sản phẩm báo chí và phân tích công chúng. Sự chuyển đổi này xuất phát từ áp lực của môi trường truyền thông số: tốc độ lan truyền thông tin, hành vi tiếp nhận đa nhiệm của công chúng và sự cạnh tranh khốc liệt từ các nền tảng công nghệ. Tuy nhiên, lý thuyết cũng chỉ ra những thách thức sâu sắc, như nguy cơ *thả hóa nghề nghiệp* khi nhà báo bị cuốn vào "cối xay nội dung" chạy theo chỉ số lượng, hay sự hình thành *khoảng cách kỹ năng* giữa lực lượng lao động hiện tại và yêu cầu mới. Do đó, hàm ý then chốt của lý thuyết này là yêu cầu các cơ sở đào tạo và doanh nghiệp truyền thông phải có chiến lược *đào tạo lại và nâng cấp* liên tục, xây dựng văn hóa học tập suốt đời và một cơ cấu tổ chức linh hoạt. Tóm lại, lý thuyết về nguồn nhân lực báo chí – truyền thông trong thời đại số không chỉ dừng lại ở việc liệt kê các kỹ năng công nghệ mới, mà quan trọng hơn, nó nhấn mạnh đến sự *tích hợp nhuần nhuyễn* giữa bản sắc nghề nghiệp và năng lực thích ứng với hệ sinh thái số năng động, nhằm bảo đảm vai trò giám sát và định hướng xã hội vốn có của báo chí chuyên nghiệp.

Lý thuyết này xem giáo dục, đào tạo và sức khỏe là các khoản đầu tư tạo ra "vốn con người", mang lại lợi tức kinh tế dài hạn (Schultz, 1961; Becker, 1964). Trong bối cảnh hiện đại, vốn con người còn bao gồm năng lực số và khả năng học hỏi suốt đời, trở thành tài sản chiến lược của tổ chức.

1.1.2.3. Lý thuyết Quản trị Nguồn nhân lực Chiến lược (Strategic HRM)

Lý thuyết Quản trị Nguồn nhân lực Chiến lược đại diện cho một mô hình tư

duy tiến bộ, nâng tầm quản trị nhân sự từ chức năng hành chính - nghiệp vụ thông thường lên thành một đối tác chiến lược then chốt trong tổ chức. Cốt lõi của lý thuyết này là quan điểm cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ có thể được xây dựng thông qua việc quản lý hiệu quả và chiến lược nguồn lực con người. Điều này đòi hỏi sự tích hợp dọc chặt chẽ, trong đó mọi chính sách và hoạt động nhân sự như tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ và đánh giá đều phải được thiết kế nhằm hỗ trợ trực tiếp và thúc đẩy các mục tiêu chiến lược dài hạn của tổ chức. Đồng thời, cần có sự tích hợp ngang để các chính sách đó hỗ trợ và củng cố lẫn nhau, tạo thành một hệ thống gắn kết thay vì những thực hành rời rạc. Mô hình AMO (Ability-Motivation-Opportunity) là một minh chứng rõ nét, cho thấy hiệu suất tổ chức tối ưu chỉ đạt được khi hệ thống SHRM đồng thời nâng cao Năng lực của nhân viên, tăng cường Động lực làm việc, và tạo ra các Cơ hội để họ đóng góp. Như vậy, SHRM chính thức chuyên hóa nguồn nhân lực thành một tài sản chiến lược, nơi bộ phận nhân sự đảm nhận vai trò kiến tạo giá trị và người quản lý trở thành những kiến trúc sư thiết kế năng lực cốt lõi cho tổ chức (Becker & Huselid, 2006).

Ngoài ra, các lý thuyết khác có liên quan như:

1.1.2.4. Lý thuyết Hệ thống Mở và Sự phụ thuộc vào Nguồn lực:

Tổ chức được xem là hệ thống mở, liên tục tương tác với môi trường bên ngoài (Bertalanffy, 1968). Lý thuyết Sự phụ thuộc vào Nguồn lực nhấn mạnh việc quản lý các nguồn lực khan hiếm, đặc biệt là nhân tài số, để giảm thiểu rủi ro và nâng cao vị thế cạnh tranh (Pfeffer & Salancik, 1978). *Lý thuyết Động cơ và Nhu cầu:* Các lý thuyết từ Maslow (1943), Herzberg (1959), đến Deci & Ryan (2000) chỉ ra rằng động lực làm việc không chỉ dựa vào yếu tố vật chất mà còn phụ thuộc vào sự công nhận, tự chủ, phát triển cá nhân và môi trường làm việc tích cực.

Lý thuyết Học tập Tổ chức và Xã hội hóa Nghề nghiệp: Học tập tổ chức là quá trình liên tục điều chỉnh giá trị, giả định và hành vi để thích ứng với thay đổi (Argyris & Schön, 1978; Senge, 1990). Xã hội hóa nghề nghiệp giúp cá nhân hòa nhập vào văn hóa tổ chức và phát triển năng lực chuyên môn trong bối cảnh mới.

Lý thuyết Thay đổi Tổ chức: Các mô hình thay đổi từ Lewin (1947) đến Kotter (1996) cung cấp khung lý thuyết để quản lý quá trình chuyển đổi tổ chức một cách có hệ thống, từ nhận thức, hành động đến củng cố văn hóa mới.

Lý thuyết Báo chí Hội tụ (Jenkins, 2006) và Lý thuyết Năng lực (Spencer & Spencer, 1993) kết hợp để xác định các năng lực cần thiết cho nhà báo hiện đại, bao gồm năng lực chuyên môn nâng cao, năng lực số, đạo đức nghề nghiệp và khả năng thích ứng sáng tạo.

Tóm lại, các lý thuyết trên tạo thành một khung lý thuyết tích hợp, cung cấp cơ sở khoa học toàn diện để phân tích thực trạng, đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng NNL trong các cơ quan báo chí, truyền thông, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số và hội tụ đa phương tiện.

1.2. Tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước:

1.2.1. Nghiên cứu trong nước:

Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại Đài Truyền hình Quốc hội Việt Nam (Nguyen & Nguyen, 2020):

Nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại Đài Truyền hình Quốc hội Việt Nam” được thực hiện nhằm xác định và lượng hóa các yếu tố tác động đến chất lượng nguồn nhân lực trong một cơ quan báo chí – truyền hình công lập, qua đó đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp. Trên cơ sở khảo sát đội ngũ cán bộ, viên chức và người lao động, dữ liệu nghiên cứu được phân tích bằng các phương pháp Cronbach’s Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính đa biến. Kết quả cho thấy mô hình nghiên cứu giải thích khoảng 67,2% sự biến thiên của chất lượng nguồn nhân lực, với bảy nhân tố có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê, bao gồm: công tác tuyển dụng; đào tạo và thăng tiến; thu nhập và phúc lợi; chính sách khen thưởng và công nhận; phân tích và đánh giá kết quả công việc; môi trường và điều kiện làm việc. Trong đó, các yếu tố liên quan trực tiếp đến quản trị nguồn nhân lực nội bộ như tuyển dụng, đãi ngộ và đào tạo được xác định là có mức ảnh hưởng tương đối mạnh, phản ánh vai trò then chốt của hệ thống quản trị tổ chức trong việc nâng cao năng lực, thái độ và hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân

sự truyền thông. Những kết quả này có ý nghĩa tham chiếu quan trọng đối với đề tài “Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng”, bởi hai đơn vị có nhiều điểm tương đồng về tính chất cơ quan báo chí công lập, yêu cầu tác nghiệp đa nền tảng và áp lực chuyển đổi số. Cụ thể, nghiên cứu gợi mở rằng việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng cần tập trung vào hoàn thiện quy trình tuyển dụng theo hướng dựa trên năng lực, tăng cường đào tạo kỹ năng chuyên môn và kỹ năng số, xây dựng hệ thống đánh giá công việc minh bạch, đồng thời cải thiện chính sách đãi ngộ và môi trường làm việc nhằm tạo động lực, giữ chân nhân sự có năng lực và đáp ứng yêu cầu phát triển báo chí hiện đại.

Kinh nghiệm quản lý nhân lực báo chí địa phương của một số quốc gia và hàm ý cho Việt Nam (Hoan, 2025)

Nghiên cứu của Hoan (2025) tổng hợp và phân tích thực tiễn quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương ở một số quốc gia phát triển gồm Anh, Đức, Pháp, Mỹ, Australia, Nhật Bản và Trung Quốc, xác định đây là các mô hình hiệu quả có thể tham chiếu cho Việt Nam nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ làm báo ở bối cảnh số hóa và hội tụ truyền thông. Ở các quốc gia này, quản lý nhân lực báo chí địa phương được thiết kế gắn với chuyên nghiệp hóa, đào tạo bài bản và tự chủ tổ chức: tại Anh, các chương trình đào tạo chính quy và mô hình báo chí độc lập giúp tăng năng lực nghề nghiệp và thu hút nhân lực; ở Đức và Pháp, hệ thống đào tạo nghề và chuẩn hóa nghề nghiệp thông qua các cơ sở đào tạo chuyên sâu góp phần tạo mạng lưới phóng viên – biên tập viên có chất lượng cao; tại Mỹ, mô hình đào tạo đại học gắn liền với các cơ quan lớn thúc đẩy cạnh tranh và nâng cao trình độ; Australia áp dụng quản trị nhân sự linh hoạt theo khung năng lực và chính sách đãi ngộ cạnh tranh; Nhật Bản chú trọng tuyển dụng công bằng dựa trên năng lực và đánh giá kết quả làm việc; còn Trung Quốc phối hợp chặt chẽ giữa cơ quan quản lý, viện nghiên cứu và các cơ sở báo chí để xây dựng chương trình bồi dưỡng liên tục, đồng thời triển khai chính sách đãi ngộ nhằm giữ chân nhân tài. Từ các kinh nghiệm này, tác giả rút ra một số hàm ý chính sách cho Việt Nam, như: thiết kế quy hoạch nhân sự linh hoạt và

chính sách tuyển dụng – đào tạo – đãi ngộ phù hợp bối cảnh địa phương, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, tăng cường tự chủ và sáng tạo trong quản lý nhân lực, đồng thời đảm bảo quyền tự do báo chí trong khung pháp luật để thu hút và phát triển đội ngũ phóng viên – biên tập viên chất lượng cao phục vụ truyền thông cơ sở. Những kinh nghiệm quốc tế này có thể làm cơ sở tham chiếu quan trọng cho giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng, nhất là trong việc xây dựng chính sách đào tạo kỹ năng số – đa phương tiện, cải tiến quy trình tuyển dụng và đánh giá nhân sự theo năng lực, và phát triển môi trường làm việc năng động để giữ chân nhân lực trẻ và tài năng.

Nghiên cứu của Truong (2018), đào tạo nguồn nhân lực báo chí, truyền thông ở Việt Nam trong tình hình mới (Truong, 2018):

Nghiên cứu “Đào tạo nguồn nhân lực báo chí, truyền thông ở Việt Nam trong tình hình mới” phân tích sâu sắc thực trạng và những thách thức đặt ra đối với công tác đào tạo nhân lực báo chí, truyền thông trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ của công nghệ số và xu hướng hội tụ truyền thông. Tác giả chỉ ra rằng Việt Nam hiện có hơn 18.000 nhà báo, trong đó phần lớn được đào tạo theo mô hình truyền thống, phân chia theo loại hình báo chí riêng lẻ như báo in, phát thanh và truyền hình; mô hình này đang bộc lộ nhiều hạn chế khi không còn phù hợp với yêu cầu tác nghiệp đa nền tảng và đa phương tiện. Thực tiễn cho thấy đội ngũ được đào tạo theo cách tiếp cận cũ thường thiếu kỹ năng thực hành, hạn chế khả năng ứng dụng công nghệ mới và gặp khó khăn trong việc thích ứng với môi trường truyền thông số có tốc độ thay đổi nhanh. Trước bối cảnh đó, bài viết nhấn mạnh sự cần thiết phải đổi mới căn bản mô hình và mục tiêu đào tạo theo hướng tích hợp, lấy năng lực tác nghiệp đa phương tiện làm trung tâm; đồng thời cải tiến chương trình, phương pháp giảng dạy theo hướng tăng cường thực hành, gắn đào tạo với nhu cầu thực tế của các cơ quan báo chí. Bên cạnh năng lực chuyên môn và công nghệ, tác giả cũng đặc biệt đề cao vai trò của giáo dục đạo đức nghề nghiệp, trách nhiệm xã hội và bản lĩnh chính trị của người làm báo trong môi trường truyền thông hiện đại. Các giải pháp được đề xuất như tăng cường hợp tác giữa cơ sở đào tạo và cơ quan báo chí, xã hội hóa đào tạo, mở rộng liên kết

quốc tế và đẩy mạnh nghiên cứu khoa học truyền thông được xem là nền tảng quan trọng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực báo chí – truyền thông ở Việt Nam trong tình hình mới. Những luận điểm và giải pháp được nêu trong bài viết có ý nghĩa tham chiếu trực tiếp đối với đề tài “Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng”, trong bối cảnh cơ quan báo chí địa phương này đang đứng trước yêu cầu đổi mới mô hình hoạt động theo hướng hội tụ, đa nền tảng và thích ứng với chuyển đổi số. Thực tiễn tại Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng cho thấy đội ngũ nhân sự vẫn chịu ảnh hưởng của mô hình đào tạo và tác nghiệp truyền thống, trong khi yêu cầu sản xuất nội dung đa phương tiện, khai thác nền tảng số và đáp ứng nhu cầu thông tin ngày càng đa dạng của công chúng ngày càng gia tăng. Do đó, các giải pháp như đổi mới mục tiêu và chương trình đào tạo theo hướng tích hợp, tăng cường kỹ năng thực hành và kỹ năng công nghệ, gắn đào tạo với nhu cầu thực tế của cơ quan báo chí, đồng thời chú trọng giáo dục đạo đức nghề nghiệp và trách nhiệm xã hội của người làm báo có thể được vận dụng như những định hướng quan trọng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị. Bên cạnh đó, việc đẩy mạnh hợp tác giữa Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng với các cơ sở đào tạo báo chí, các cơ quan truyền thông lớn và mạng lưới chuyên gia trong và ngoài nước sẽ góp phần tạo điều kiện cho đội ngũ phóng viên, biên tập viên được cập nhật tri thức, công nghệ và phương thức tác nghiệp hiện đại, từ đó nâng cao năng lực thích ứng và hiệu quả hoạt động trong bối cảnh truyền thông số đang thay đổi nhanh chóng.

Đánh giá vai trò chính sách về nguồn nhân lực chất lượng cao của các cơ quan hành chính cấp tỉnh tại Thừa Thiên Huế (Le, 2017)

Nghiên cứu “Đánh giá vai trò chính sách về nguồn nhân lực chất lượng cao của các cơ quan hành chính cấp tỉnh tại Thừa Thiên Huế” tập trung phân tích mức độ tác động của các nhóm chính sách quản lý nguồn nhân lực chất lượng cao trong khu vực hành chính nhà nước cấp tỉnh. Nghiên cứu được thực hiện trên cơ sở khảo sát 288 mẫu hợp lệ, bao gồm 216 cán bộ, viên chức và 72 nhà quản lý đang công tác tại 8 sở, ngành thuộc UBND tỉnh Thừa Thiên Huế. Dữ liệu được xử lý bằng các phương

pháp định lượng phổ biến trong nghiên cứu quản trị nhân lực như Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính đa biến. Kết quả phân tích cho thấy mô hình nghiên cứu giải thích được 68,6% sự biến thiên trong đánh giá về chính sách quản lý nguồn nhân lực chất lượng cao, với 6 nhóm chính sách có tác động cùng chiều và có ý nghĩa thống kê, bao gồm: chính sách tuyển dụng, đối tượng quy hoạch, đào tạo và phát triển, quy hoạch, đãi ngộ và đánh giá. Trong đó, chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp theo là chính sách tuyển dụng và chính sách quy hoạch, phản ánh vai trò then chốt của đào tạo, sử dụng và bố trí đúng người trong nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức. Ngược lại, các chính sách liên quan đến tiền lương, phụ cấp và cơ hội thăng tiến còn bộc lộ nhiều hạn chế và có tác động thấp hơn. Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất cần tập trung hoàn thiện ba trụ cột chính sách gồm: rà soát và bổ sung quy hoạch nhân lực đúng quy định, cải thiện chính sách tiền lương – đãi ngộ theo hướng tạo động lực, và đổi mới công tác đánh giá gắn với năng lực thực thi công vụ, nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực chất lượng cao trong các cơ quan hành chính cấp tỉnh. Nghiên cứu về đánh giá vai trò của các chính sách quản lý nguồn nhân lực chất lượng cao tại các cơ quan hành chính cấp tỉnh Thừa Thiên Huế cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn quan trọng cho đề tài “Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng”. Trước hết, cả hai nghiên cứu đều tiếp cận chất lượng nguồn nhân lực từ góc độ hệ thống chính sách quản trị, bao gồm quy hoạch, tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đãi ngộ và đánh giá, coi đây là các công cụ then chốt quyết định hiệu quả sử dụng và phát triển nguồn nhân lực trong khu vực công. Kết quả nghiên cứu tại Thừa Thiên Huế cho thấy chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao có tác động mạnh nhất, tiếp đến là chính sách tuyển dụng và quy hoạch, trong khi chính sách đãi ngộ và đánh giá tuy có ảnh hưởng nhưng còn hạn chế. Những phát hiện này có ý nghĩa tham chiếu trực tiếp đối với Báo & PTTHLD, bởi đây cũng là một đơn vị sự nghiệp công lập thuộc cấp tỉnh, chịu sự chi phối của cơ chế quản lý nhân sự nhà nước, đồng thời đang đối mặt với yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng chuyển đổi số và

báo chí hội tụ. Việc vận dụng kết quả nghiên cứu trên cho phép đề tài tại Lâm Đồng kế thừa khung phân tích chính sách quản lý nguồn nhân lực, đồng thời nhấn mạnh vai trò trung tâm của đào tạo, bồi dưỡng năng lực chuyên môn và kỹ năng số cho đội ngũ phóng viên, biên tập viên và cán bộ kỹ thuật. Bên cạnh đó, các hạn chế được chỉ ra trong chính sách đãi ngộ và đánh giá nguồn nhân lực chất lượng cao tại Thừa Thiên Huế cũng gợi mở những vấn đề tương đồng cần được xem xét, điều chỉnh khi đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo & PTTHLD, nhằm đảm bảo vừa phù hợp với khuôn khổ quản lý nhà nước, vừa tạo động lực và môi trường làm việc hiệu quả cho nhân lực báo chí – truyền thông địa phương.

Trí tuệ nhân tạo (AI) và những vấn đề đặt ra trong đào tạo nguồn nhân lực báo chí, truyền thông hiện nay (Phạm, 2025)

Bài viết phân tích những tác động sâu rộng của trí tuệ nhân tạo (AI) đối với lĩnh vực báo chí – truyền thông, đặc biệt là những vấn đề mới đặt ra cho đào tạo nguồn nhân lực báo chí trong bối cảnh chuyển đổi số. AI đang từng bước tham gia vào toàn bộ chuỗi giá trị của hoạt động báo chí, từ thu thập, xử lý dữ liệu, sản xuất nội dung, biên tập, phân phối thông tin cho đến phân tích hành vi công chúng. Sự phát triển này làm thay đổi căn bản mô hình tác nghiệp báo chí truyền thống, đồng thời đặt ra yêu cầu mới đối với đội ngũ người làm báo về năng lực công nghệ, tư duy dữ liệu và khả năng thích ứng với môi trường truyền thông thông minh. Tác giả chỉ ra rằng, trong môi trường báo chí ứng dụng AI, nhà báo không còn chỉ là người sáng tác nội dung mà phải trở thành người kiểm soát, định hướng và sử dụng công nghệ, kết hợp giữa năng lực nghề nghiệp truyền thống với kỹ năng số như phân tích dữ liệu, sử dụng thuật toán, khai thác công cụ AI hỗ trợ sản xuất tin bài. Tuy nhiên, thực tiễn đào tạo nguồn nhân lực báo chí – truyền thông ở Việt Nam hiện nay vẫn còn nhiều hạn chế, như chương trình đào tạo chậm đổi mới, thiếu nội dung liên quan đến AI và công nghệ truyền thông mới, kỹ năng thực hành số của người học còn yếu, chưa theo kịp yêu cầu của môi trường tác nghiệp hiện đại. Bài viết cũng nhấn mạnh những thách thức về đạo đức nghề nghiệp và trách nhiệm xã hội trong bối cảnh AI được ứng dụng ngày càng sâu vào báo chí, bao gồm nguy cơ tin giả, thao túng thông tin, phụ thuộc

vào thuật toán và suy giảm vai trò phản biện xã hội của báo chí. Do đó, đào tạo nguồn nhân lực báo chí – truyền thông không chỉ cần chú trọng trang bị kỹ năng công nghệ mà còn phải tăng cường giáo dục đạo đức nghề nghiệp, bản lĩnh chính trị và năng lực tư duy phản biện cho người làm báo. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất định hướng đổi mới đào tạo nguồn nhân lực báo chí – truyền thông theo hướng tích hợp kiến thức báo chí, công nghệ số và trí tuệ nhân tạo, đổi mới chương trình và phương pháp đào tạo, tăng cường gắn kết giữa cơ sở đào tạo và cơ quan báo chí, đồng thời chú trọng đào tạo lại và bồi dưỡng thường xuyên cho đội ngũ người làm báo đang công tác nhằm đáp ứng yêu cầu của báo chí hiện đại trong kỷ nguyên AI. Nghiên cứu về “Trí tuệ nhân tạo (AI) và những vấn đề đặt ra trong đào tạo nguồn nhân lực báo chí, truyền thông hiện nay” cung cấp một cơ sở lý luận và thực tiễn quan trọng để xem xét yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại các cơ quan báo chí địa phương trong bối cảnh chuyển đổi số. Những phân tích về tác động của AI đến quy trình sản xuất nội dung, phương thức tác nghiệp và yêu cầu kỹ năng nghề nghiệp cho thấy nguồn nhân lực báo chí không chỉ cần kiến thức chuyên môn truyền thống mà còn phải được trang bị năng lực công nghệ số, tư duy dữ liệu và khả năng thích ứng với các công cụ thông minh. Điều này có ý nghĩa trực tiếp đối với đề tài “Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng”, bởi đơn vị này đang hoạt động trong môi trường báo chí hội tụ, đa nền tảng và chịu áp lực cạnh tranh ngày càng lớn về tốc độ, chất lượng và tính sáng tạo của sản phẩm truyền thông. Những vấn đề mà nghiên cứu về AI đặt ra, như đổi mới nội dung đào tạo, cập nhật kỹ năng số, nâng cao năng lực học tập suốt đời và giữ vững đạo đức nghề nghiệp trong môi trường công nghệ cao, là những định hướng quan trọng để xây dựng hệ thống giải pháp phát triển nguồn nhân lực cho Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng. Qua đó, nghiên cứu này đóng vai trò là nền tảng tham chiếu giúp đề tài luận văn không chỉ dừng lại ở việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo nghĩa truyền thống, mà còn hướng tới phát triển đội ngũ làm báo địa phương có khả năng thích ứng với AI, đáp ứng yêu cầu phát triển báo chí hiện đại và bền vững trong giai đoạn mới.

1.2.1.1. Nghiên cứu nước ngoài

Soichi Nabeya (2024), “Job Satisfaction of Young Employees Involved in Japanese TV Production Companies” Nghiên cứu của Soichi Nabeya (2024) tập trung phân tích mức độ hài lòng trong công việc của lao động trẻ (đạo diễn và trợ lý đạo diễn) tại các công ty sản xuất chương trình truyền hình ở Nhật Bản, trong bối cảnh ngành truyền hình truyền thống suy giảm sức hút và gặp khó khăn trong việc thu hút, giữ chân nhân lực trẻ. Dựa trên khảo sát định lượng với 101 lao động trẻ tại các công ty sản xuất truyền hình ở Tokyo trong giai đoạn 2021, nghiên cứu sử dụng mô hình hồi quy logit thứ bậc để đánh giá tác động của môi trường làm việc, đào tạo, quan hệ với cấp trên và cảm nhận về công bằng đối với sự hài lòng trong công việc. Kết quả cho thấy, các yếu tố có tác động tích cực mạnh đến sự hài lòng trong công việc bao gồm: (i) mối quan hệ tốt với các tiền bối và cấp trên đáng tin cậy, (ii) môi trường học hỏi từ nhiều người hướng dẫn thay vì mô hình “thầy – trò” cổ điển một kèm một, và (iii) cơ hội phát triển nghề nghiệp gắn với sáng tạo và tự thể hiện. Ngược lại, các yếu tố gây suy giảm sự hài lòng là: (i) sự bất công trong phân công công việc, (ii) chông chéo mệnh lệnh do cơ cấu tổ chức chức năng, và (iii) quản lý thông tin kém hiệu quả, dẫn đến mâu thuẫn chỉ đạo và gia tăng áp lực tâm lý cho lao động trẻ. Một phát hiện quan trọng của nghiên cứu là giả thuyết về hiệu quả tích cực của mô hình đào tạo truyền thống kiểu “sư phụ – đệ tử” bị bác bỏ. Thay vào đó, lao động trẻ đánh giá cao môi trường học tập mở, linh hoạt, đa chiều, nơi họ có thể tiếp cận tri thức, kỹ năng và kinh nghiệm từ nhiều tiền bối khác nhau. Đồng thời, nghiên cứu khẳng định rằng cảm nhận về công bằng tổ chức và sự minh bạch trong trách nhiệm là điều kiện then chốt để duy trì động lực, sự gắn bó và hài lòng nghề nghiệp trong ngành sản xuất truyền hình sáng tạo. Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất hai định hướng quản trị nhân lực trọng tâm: (1) nâng cao năng lực quản lý và dẫn dắt của đội ngũ nhân sự cấp cao, không chỉ về chuyên môn mà còn về kỹ năng đào tạo và hỗ trợ nhân viên trẻ; (2) cải thiện hệ thống quản lý thông tin và quy trình phân công công việc, nhằm giảm bất công, xung đột mệnh lệnh và nâng cao trải nghiệm làm việc. Nghiên cứu góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm quan trọng cho lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực

trong ngành truyền hình và các ngành công nghiệp sáng tạo, đồng thời cung cấp hàm ý có giá trị tham khảo cho các cơ quan báo chí – truyền thông ở nhiều quốc gia. Nghiên cứu của Soichi Nabeya (2024), về mức độ hài lòng trong công việc của đội ngũ đạo diễn và trợ lý đạo diễn trẻ tại các công ty sản xuất chương trình truyền hình ở Nhật Bản cung cấp những luận cứ thực nghiệm quan trọng cho đề tài “Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo &PTTHLĐ. Thông qua khảo sát định lượng 101 lao động trẻ và phân tích bằng mô hình hồi quy logit thứ bậc, nghiên cứu chỉ ra rằng chất lượng môi trường đào tạo, mối quan hệ tích cực với cán bộ cấp trên, cảm nhận về sự công bằng trong phân công công việc và hiệu quả quản lý thông tin có tác động đáng kể đến sự hài lòng và gắn bó nghề nghiệp của người lao động trẻ trong lĩnh vực truyền hình. Đặc biệt, kết quả cho thấy mô hình đào tạo mang tính “su đồ” truyền thống không còn phù hợp nếu áp dụng cứng nhắc, trong khi việc học hỏi từ nhiều cán bộ có kinh nghiệm, kết hợp với môi trường làm việc công bằng và minh bạch, lại góp phần nâng cao sự hài lòng và động lực làm việc. Những phát hiện này có ý nghĩa tham chiếu trực tiếp đối với Báo &PTTHLĐ, nơi đội ngũ nhân lực báo chí cũng đang chịu tác động mạnh của quá trình hội tụ truyền thông, yêu cầu tác nghiệp đa nền tảng và áp lực đổi mới công nghệ. Theo đó, nghiên cứu của Nabeya gợi mở rằng việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo &PTTHLĐ không chỉ dừng ở đào tạo kỹ năng chuyên môn, mà cần chú trọng đồng bộ đến đổi mới phương thức đào tạo tại chỗ, tăng cường vai trò dẫn dắt của đội ngũ cán bộ giàu kinh nghiệm, bảo đảm công bằng trong giao việc và cải thiện hệ thống quản lý thông tin nội bộ, qua đó nâng cao sự hài lòng, gắn kết và hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân sự báo chí trong bối cảnh phát triển mới.

Nghiên cứu của Mohammadi, Hosseini & Karimi (2019) “Explaining the effective factors on improving the quality of the training system of radio and television employees of the Islamic Republic of Iran”

Nghiên cứu tập trung xác định và kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến việc nâng cao chất lượng hệ thống đào tạo nguồn nhân lực của đội ngũ cán bộ, viên chức trong lĩnh vực phát thanh – truyền hình quốc gia. Trên cơ sở tiếp cận hệ thống, tác

giả xây dựng mô hình đào tạo gồm bốn cấu phần chính: đầu vào, quá trình, đầu ra và kết quả, phản ánh đầy đủ chu trình chất lượng đào tạo trong tổ chức truyền thông hiện đại. Nghiên cứu được triển khai theo phương pháp hỗn hợp, trong đó giai đoạn định tính dùng để xác lập mô hình và các yếu tố cấu thành, còn giai đoạn định lượng tiến hành khảo sát 430 nhân sự thuộc Đài Phát thanh – Truyền hình Quốc gia Iran, với 397 phiếu hợp lệ được phân tích bằng SEM–PLS. Kết quả nghiên cứu cho thấy 33 yếu tố, 155 tiêu chí và 910 chỉ báo có ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực báo chí – truyền thông, trong đó các yếu tố về xác định nhu cầu đào tạo, sự hỗ trợ của lãnh đạo, nội dung và phương pháp đào tạo, năng lực giảng viên, cơ chế đánh giá và phản hồi sau đào tạo giữ vai trò then chốt. Chỉ số phù hợp tổng thể của mô hình ($GOF = 0,49$) cho thấy mô hình có độ tin cậy và giá trị giải thích cao. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng việc nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực truyền thông chỉ đạt hiệu quả khi được triển khai như một hệ thống chiến lược, gắn kết chặt chẽ với mục tiêu tổ chức, sự thay đổi công nghệ và yêu cầu sáng tạo ngày càng cao của môi trường truyền thông số

Dựa trên bài nghiên cứu “Explaining the effective factors on improving the quality of the training system of radio and television employees of the Islamic Republic of Iran”, có thể xác lập mối liên hệ trực tiếp và có cơ sở khoa học vững chắc với đề tài “Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng” như sau: Bài nghiên cứu tiếp cận chất lượng nguồn nhân lực trong các cơ quan báo chí – phát thanh truyền hình dưới góc độ hệ thống đào tạo, coi đào tạo và bồi dưỡng là trụ cột trung tâm của phát triển nguồn nhân lực truyền thông hiện đại. Thông qua mô hình hệ thống gồm bốn cấu phần đầu vào – quá trình – đầu ra – kết quả, nghiên cứu đã chỉ ra 33 nhóm nhân tố, 155 tiêu chí và 910 chỉ báo có ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng đào tạo và năng lực nghề nghiệp của đội ngũ cán bộ, viên chức ngành phát thanh – truyền hình. Cách tiếp cận này có ý nghĩa đặc biệt phù hợp với bối cảnh hoạt động của Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng, nơi nguồn nhân lực vừa mang tính hành chính – công vụ, vừa chịu áp lực đổi mới mạnh mẽ từ chuyển đổi số, công nghệ truyền thông mới và yêu cầu đa kỹ năng. Kết

quả nghiên cứu cho thấy chất lượng nguồn nhân lực không chỉ phụ thuộc vào trình độ cá nhân, mà chịu tác động tổng hợp từ công tác xác định nhu cầu đào tạo, sự hỗ trợ và cam kết của lãnh đạo, nội dung và phương pháp đào tạo, cơ chế đánh giá – phản hồi, cũng như sự gắn kết giữa đào tạo và chiến lược phát triển tổ chức. Đây chính là những vấn đề cốt lõi mà đề tài tại Báo &PTTHLD, hướng tới khi tìm kiếm các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo hướng bền vững, đồng bộ và phù hợp đặc thù báo chí địa phương. Do đó, nghiên cứu này không chỉ cung cấp khung lý thuyết và mô hình phân tích có giá trị tham chiếu, mà còn gợi mở định hướng xây dựng giải pháp cho Báo &PTTHLD theo cách tiếp cận hệ thống: lấy đào tạo làm đòn bẩy, gắn phát triển năng lực cá nhân với mục tiêu chiến lược của cơ quan, đồng thời chú trọng đến các yếu tố quản trị, môi trường và động lực làm việc. Việc vận dụng có chọn lọc các kết quả nghiên cứu này sẽ giúp đề tài luận văn củng cố nền tảng khoa học và tăng tính khả thi trong việc đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị trong giai đoạn chuyển đổi và hội nhập hiện nay.

Nghiên cứu “Human Resource Management in Broadcasting Organizations” Rofiqi & cộng sự (2023). Nghiên cứu tập trung phân tích quy trình và chiến lược quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức phát thanh – truyền hình, trên cơ sở nghiên cứu định tính theo cách tiếp cận hiện tượng học. Dữ liệu được thu thập thông qua phỏng vấn sâu năm cán bộ giữ vai trò sản xuất và lãnh đạo chương trình tại một tổ chức phát thanh – truyền hình (SATU TV), sau đó phân tích bằng phương pháp Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). Kết quả nghiên cứu cho thấy quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức phát thanh – truyền hình được cấu thành bởi năm quá trình cốt lõi, bao gồm: (i) phân công nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng theo mô hình sản xuất chương trình; (ii) xây dựng tổ chức như một không gian nuôi dưỡng và phát huy năng lực, sở trường của nhân sự; (iii) duy trì giao tiếp hiệu quả nhằm đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng trong tác nghiệp; (iv) phát triển nguồn nhân lực thông qua đào tạo, luân chuyển vị trí và nâng cao kỹ năng đa năng; và (v) đánh giá, rút kinh nghiệm sau mỗi chương trình sản xuất để cải thiện chất lượng hoạt động. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chỉ ra các chiến lược quản trị nhân sự đặc thù trong môi

trường phát thanh – truyền hình, như tiếp cận gần gũi với đội ngũ sản xuất, tạo môi trường làm việc linh hoạt để duy trì cảm hứng sáng tạo, tổ chức các hoạt động giảm áp lực và khai thác vai trò cố vấn của nhân sự giàu kinh nghiệm. Các phát hiện này khẳng định rằng quản trị nguồn nhân lực hiệu quả không chỉ quyết định chất lượng chương trình phát sóng mà còn là yếu tố then chốt đảm bảo sự phát triển bền vững của tổ chức phát thanh – truyền hình trong bối cảnh cạnh tranh và thay đổi nhanh của ngành truyền thông. Nghiên cứu của Rofiqi và cộng sự (2023) về quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức phát thanh - truyền hình cung cấp cơ sở thực tiễn quan trọng cho đề tài “Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo &PTTHLD. Thông qua phương pháp nghiên cứu định tính với cách tiếp cận hiện tượng học, các tác giả đã chỉ ra năm quá trình cốt lõi của quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức phát thanh - truyền hình, bao gồm: phân công nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng; tạo môi trường phát huy năng lực, sở trường cá nhân; duy trì giao tiếp nội bộ hiệu quả; phát triển năng lực thông qua đào tạo và luân chuyển vai trò; và đánh giá, rút kinh nghiệm sau mỗi chương trình. Những phát hiện này cho thấy chất lượng nguồn nhân lực trong các cơ quan báo chí – truyền hình không chỉ phụ thuộc vào trình độ chuyên môn ban đầu, mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ cách thức tổ chức công việc, cơ chế phát triển kỹ năng đa nhiệm và văn hóa giao tiếp nội bộ. Điều này có ý nghĩa đặc biệt đối với Báo &PTTHLD trong bối cảnh báo chí hội tụ và chuyển đổi số, khi đội ngũ nhân sự được yêu cầu vừa tác nghiệp đa nền tảng, vừa thích ứng linh hoạt với áp lực sản xuất nội dung nhanh và liên tục. Do đó, các kết quả nghiên cứu của Rofiqi và cộng sự là cơ sở tham chiếu quan trọng để đề tài luận văn đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo &PTTHLD theo hướng tăng cường phân công công việc theo năng lực, đẩy mạnh đào tạo đa kỹ năng, củng cố giao tiếp tổ chức và thiết lập cơ chế đánh giá phản hồi thường xuyên nhằm nâng cao hiệu quả và tính bền vững của đội ngũ nhân sự..

Nghiên cứu của Kumar (2016) “Digital Revolution in the Mauritian Public Service: A Human Resource Development Perspective in Two Unrelated Companies”.

Nghiên cứu này phân tích tác động của chuyển đổi số đối với các yếu tố cốt lõi của quản trị nguồn nhân lực trong khu vực công tại Mauritius, tập trung vào ba khía cạnh chính gồm phát triển nguồn nhân lực, quản trị nhân tài và quản trị hiệu quả công việc. Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp so sánh, đối chiếu tại hai tổ chức công lập không đồng nhất là một trường đại học và một đơn vị bưu chính, nhằm kiểm định mức độ ảnh hưởng của chuyển đổi số trong các bối cảnh tổ chức khác nhau. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi Likert và xử lý bằng các phương pháp thống kê mô tả, kiểm định giả thuyết và phân tích ANOVA.

Kết quả nghiên cứu cho thấy chuyển đổi số có tác động tích cực đến cả ba yếu tố nhân sự được khảo sát. Cụ thể, việc ứng dụng công nghệ số giúp nâng cao kiến thức công nghệ thông tin, kỹ năng nhận thức và năng lực sáng tạo của người lao động; đồng thời góp phần cải thiện năng suất, chất lượng dịch vụ và giá trị công việc. Tuy nhiên, tác động của chuyển đổi số đến cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp còn hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh các tổ chức công lập có cơ cấu quản lý cứng nhắc và hệ thống thăng tiến mang tính hành chính. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, mặc dù mức độ ảnh hưởng giữa các tổ chức là tương đồng, song hiệu quả của chuyển đổi số phụ thuộc lớn vào mức độ đầu tư cho đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng số và khả năng thích ứng của đội ngũ nhân lực.

Từ đó, bài báo khẳng định rằng chuyển đổi số chỉ phát huy hiệu quả bền vững khi được triển khai song song với chiến lược phát triển nguồn nhân lực, trong đó nhấn mạnh vai trò của đào tạo liên tục, quản trị nhân tài linh hoạt và đổi mới phương thức đánh giá hiệu quả công việc. Nghiên cứu đóng góp cơ sở thực nghiệm quan trọng cho các tổ chức khu vực công trong việc hoạch định chính sách nhân sự gắn với chuyển đổi số, đặc biệt trong các lĩnh vực dịch vụ công có yêu cầu cao về hiệu quả, chất lượng và khả năng thích ứng trước thay đổi công nghệ.

Nghiên cứu Kumar (2016) về tác động của chuyển đổi số đối với phát triển nguồn nhân lực trong khu vực công tại Mauritius cung cấp cơ sở khoa học quan trọng cho đề tài này. Kết quả nghiên cứu cho thấy chuyển đổi số có ảnh hưởng tích cực đến ba trụ cột cốt lõi của chất lượng nguồn nhân lực, bao gồm phát triển nguồn nhân lực,

quản trị nhân tài và quản trị hiệu quả công việc, thông qua việc nâng cao năng lực công nghệ, kỹ năng nhận thức, tính sáng tạo và năng suất lao động. Cách tiếp cận này đặc biệt có ý nghĩa đối với các cơ quan báo chí – truyền thông công lập, nơi mà chất lượng nguồn nhân lực ngày càng phụ thuộc vào khả năng thích ứng với công nghệ số, tác nghiệp đa nền tảng và đổi mới phương thức làm việc. Trong bối cảnh Báo & PTTH Lâm Đồng đang thực hiện chuyển đổi mô hình hoạt động theo hướng hội tụ và tinh gọn bộ máy, nghiên cứu này gợi mở rằng việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không thể tách rời chiến lược chuyển đổi số gắn với đào tạo, phát triển năng lực và đổi mới quản trị nhân sự. Do đó, các kết luận của Kumar (2016) được sử dụng làm nền tảng lý luận và thực nghiệm để xây dựng các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng, đặc biệt trong việc phát triển năng lực số, quản trị nhân tài và cải thiện hiệu quả làm việc của đội ngũ cán bộ, phóng viên và biên tập viên trong môi trường truyền thông hiện đại.

1.2.1.2. Nhận xét qua nghiên cứu các nghiên cứu liên quan trong nước và quốc tế:

Qua nghiên cứu cho thấy vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (NNL) trong lĩnh vực báo chí - truyền thông, đặc biệt là trong bối cảnh chuyển đổi số, đã nhận được sự quan tâm đáng kể của giới học thuật và quản lý thực tiễn. Các nghiên cứu này cung cấp một nền tảng lý luận và thực tiễn phong phú, làm cơ sở vững chắc cho việc triển khai đề tài "Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo & PTTHLD.

Thứ nhất, các nghiên cứu đã khẳng định một cách thống nhất về tính hệ thống và đa chiều của các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL. Dù được thực hiện trong các bối cảnh tổ chức khác nhau (cơ quan báo chí công lập chuyên biệt như Đài Truyền hình Quốc hội, khu vực hành chính địa phương, hay các công ty sản xuất truyền hình), các nghiên cứu định lượng (Nguyễn & Nguyễn, 2020; Lê, 2017; Nabeya, 2024) đều chỉ ra rằng chất lượng NNL không phải là yếu tố tự thân, mà là kết quả của một hệ thống chính sách quản trị đồng bộ. Các nhân tố then chốt thường xoay quanh các khâu cốt lõi của quản trị nhân sự: tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đãi ngộ, đánh giá,

và môi trường làm việc. Điều này cung cấp cho đề tài một khung phân tích toàn diện để đánh giá thực trạng và xây dựng giải pháp cho Báo và PTTH Lâm Đồng.

Thứ hai, bối cảnh chuyển đổi số và hội tụ truyền thông được xác định là động lực và thách thức trung tâm, đòi hỏi sự đổi mới căn bản trong phát triển NNL. Các nghiên cứu trong nước (Trương, 2018; Phạm, 2025) và quốc tế (Kumar, 2016; Mohammadi et al., 2019) đều nhấn mạnh rằng yêu cầu về kỹ năng đa phương tiện, năng lực số, tư duy dữ liệu và khả năng thích ứng với công nghệ mới (như AI) đang định hình lại mô hình đào tạo và tác nghiệp. Nghiên cứu của Nabeya (2024) và Rofiqi et al. (2023) còn bổ sung góc nhìn về yêu cầu xây dựng môi trường làm việc sáng tạo, công bằng và có sự dẫn dắt hiệu quả để thu hút, phát triển và giữ chân nhân tài, đặc biệt là lực lượng lao động trẻ – yếu tố sống còn cho sự đổi mới.

Thứ ba, các nghiên cứu cung cấp nhiều bài học kinh nghiệm và mô hình tham khảo có giá trị. Kinh nghiệm từ các quốc gia phát triển (Hoàn, 2025) cho thấy xu hướng kết hợp giữa đào tạo chuyên nghiệp hóa, tự chủ tổ chức và chính sách đãi ngộ cạnh tranh. Trong khi đó, các nghiên cứu trường hợp cụ thể (Nguyễn & Nguyễn, 2020; Kumar, 2016) lại cung cấp những bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa đầu tư vào hệ thống quản trị nội bộ với sự cải thiện chất lượng đội ngũ.

Tuy nhiên, tổng quan cũng cho thấy một khoảng trống nghiên cứu mà đề tài này có thể đóng góp vào. Phần lớn các nghiên cứu trong nước tập trung vào các cơ quan trung ương hoặc phân tích ở góc độ vĩ mô, trong khi các nghiên cứu quốc tế lại được thực hiện trong bối cảnh văn hóa - thể chế khác biệt. Chưa có một nghiên cứu chuyên sâu nào tập trung phân tích toàn diện và đề xuất giải pháp cụ thể, khả thi cho bài toán nâng cao chất lượng NNL tại một cơ quan báo chí địa phương vừa trải qua hợp nhất và đang chịu áp lực chuyển đổi số mạnh mẽ như Báo và PTTH Lâm Đồng.

Do đó, đề tài này được thực hiện nhằm lấp đầy khoảng trống trên. Bằng việc kế thừa có chọn lọc các khung lý thuyết, phương pháp luận và bài học kinh nghiệm từ các nghiên cứu đi trước, đề tài sẽ tiến hành phân tích thực trạng một cách hệ thống, từ đó đề xuất một hệ thống giải pháp đồng bộ, vừa đảm bảo tính khoa học vừa phù hợp với đặc thù về tổ chức, nguồn lực và bối cảnh phát triển của đơn vị. Kết quả

nghiên cứu dự kiến không chỉ có ý nghĩa thực tiễn trực tiếp đối với Báo và PTTH Lâm Đồng, mà còn có thể trở thành tài liệu tham khảo giá trị cho các cơ quan báo chí - truyền thông địa phương khác ở Việt Nam đang đối mặt với những thách thức tương tự trong kỷ nguyên số.

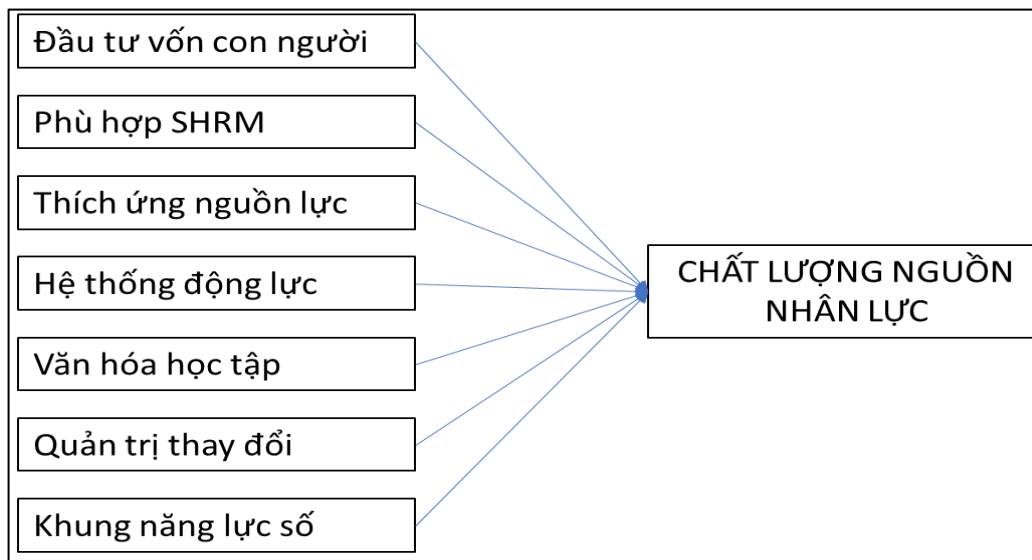
1.3. Mô hình nghiên cứu:

Nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu là phân tích thực trạng và đề xuất hệ thống giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (NNL) tại Báo &PTTHLD, mô hình nghiên cứu của đề tài này được xây dựng trên cơ sở kế thừa và tích hợp một cách có hệ thống bảy lý thuyết nền tảng đã được phân tích ở Chương 1. Cụ thể, mỗi lý thuyết đóng vai trò như một trụ cột lý luận, cung cấp một góc nhìn và biến số then chốt tác động đến CLNNL trong bối cảnh một cơ quan báo chí – truyền thông công lập đang chuyển đổi.

Từ bảy lý thuyết đó, nghiên cứu rút ra bảy biến độc lập tương ứng: (1) Mức độ đầu tư vào vốn con người (xuất phát từ Lý thuyết Vốn con người); (2) Mức độ phù hợp của hệ thống Quản trị Nguồn nhân lực Chiến lược (SHRM); (3) Khả năng thích ứng và quản lý sự phụ thuộc vào nguồn lực bên ngoài (từ Lý thuyết Hệ thống Mở & Phụ thuộc Nguồn lực); (4) Hiệu quả của hệ thống tạo động lực và đãi ngộ (dựa trên Lý thuyết Động cơ và Nhu cầu); (5) Sức mạnh của văn hóa học tập tổ chức và quá trình xã hội hóa nghề nghiệp; (6) Năng lực quản trị quá trình thay đổi (theo Lý thuyết Thay đổi Tổ chức); và (7) Mức độ áp dụng khung năng lực báo chí số (từ Lý thuyết Nguồn nhân lực Báo chí thời đại số).

Biến Chất lượng Nguồn nhân lực, được đo lường thông qua tổng hợp các tiêu chí về thể lực, trí lực, tâm lực, khả năng thích ứng và sáng tạo, được xác định là biến phụ thuộc trung tâm của mô hình. Mô hình nghiên cứu được đề xuất do đó mang tính tích hợp và đa chiều, phản ánh mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố chiến lược vĩ mô (quản trị, đầu tư), yếu tố vi mô (động lực, học tập) và áp lực công nghệ (chuyển đổi số). Cấu trúc mô hình này không chỉ cho phép đánh giá toàn diện thực trạng nhân lực tại đơn vị nghiên cứu mà còn tạo cơ sở vững chắc để đề xuất một hệ thống giải pháp đồng bộ, có tính khả thi cao, nhằm chuyển hóa tiềm năng nhân lực hiện có thành

lợi thế cạnh tranh bền vững trong kỷ nguyên số.



Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Sự tác động của các biến trong mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu đề xuất rằng chất lượng nguồn nhân lực (NNL) tại Báo và PTTT Lâm Đồng chịu tác động tổng hợp và tương hỗ từ bảy yếu tố then chốt, mỗi yếu tố đại diện cho một lý thuyết nền tảng trong quản trị nhân lực và phát triển tổ chức. Dưới đây là cơ chế tác động cụ thể của từng biến:

Đầu tư vào vốn con người (H1): Nâng cao trí lực, thể lực và kỹ năng số thông qua đào tạo, từ đó tăng năng suất và chất lượng NNL.

Hệ thống SHRM phù hợp (H2): Tạo môi trường quản trị nhất quán, thu hút và phát triển nhân tài, định hướng hành vi theo mục tiêu chung.

Khả năng thích ứng và quản lý phụ thuộc nguồn lực (H3): Chủ động thích ứng với công nghệ và hợp tác đào tạo, đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng.

Hệ thống động lực làm việc hiệu quả (H4): Khởi dậy động lực nội tại, cải thiện thái độ và hiệu suất làm việc thông qua cơ chế đãi ngộ công bằng.

Văn hóa học tập và xã hội hóa (H5): Thúc đẩy chia sẻ kiến thức, cập nhật kỹ năng liên tục và hình thành bản sắc nghề nghiệp mới.

Năng lực quản trị thay đổi (H6): Giảm kháng cự, tạo sự đồng thuận và sẵn sàng thích ứng với đổi mới, đặc biệt trong chuyển đổi số.

Áp dụng khung năng lực số (H7): Định hướng phát triển NNL một cách hệ thống, đảm bảo chất lượng đáp ứng yêu cầu thực tế.

Các biến này không chỉ được hỗ trợ bởi lý thuyết mà còn có minh chứng thực tiễn tại Báo và PTTH Lâm Đồng, giúp chỉ ra các điểm nghẽn và nguyên nhân sâu xa ảnh hưởng đến chất lượng NNL.

Bảng 1.1: Trích lược tài liệu tham khảo và minh chứng thực tiễn

STT	Biến Độc Lập	Lý Thuyết	Nội Dung Ảnh Hưởng Đến Chất Lượng NNL	Minh Chứng Thực Tiễn Tại Báo & PTTH Lâm Đồng (Dựa trên tài liệu)
1	H1: Mức độ đầu tư vào vốn con người	Lý thuyết Vốn con người (Schultz, 1961; Becker, 1964)	Đầu tư vào giáo dục, đào tạo, sức khỏe và phát triển kỹ năng làm tăng kiến thức, năng lực chuyên môn và khả năng sáng tạo của người lao động, từ đó nâng cao năng suất và giá trị cá nhân.	<ul style="list-style-type: none"> • Tồn tại: Đội ngũ có 86.2% trình độ ĐH trở lên, cho thấy lượng vốn con người cơ bản đã được tích lũy. • Vấn đề: Thiếu hụt trầm trọng kỹ năng số (multimedia, data journalism) – tức là chưa có đầu tư hiệu quả vào loại vốn con người mới cần thiết cho kỹ nguyên số. Việc đào tạo hiện tại còn “manh mún”.
2	H2: Mức độ phù hợp SHRM	Lý thuyết Quản trị Nguồn nhân lực Chiến lược (Wright & McMahan, 1992; Becker & Huselid,	Sự phù hợp giữa chính sách nhân sự và chiến lược tổ chức (đọc) cùng sự nhất quán giữa các chính sách (ngang) tạo môi	<ul style="list-style-type: none"> • Thiếu phù hợp chiều dọc: Chiến lược “tòa soạn hội tụ” yêu cầu kỹ năng số, đa nhiệm, nhưng cơ cấu nhân lực hiện tại vẫn nặng về biên tập truyền thống (Ban Thư ký Biên tập: 94 người). • Thiếu phù hợp chiều ngang:

STT	Biến Độc Lập	Lý Thuyết	Nội Dung Ảnh Hưởng Đến Chất Lượng NNL	Minh Chứng Thực Tiễn Tại Báo & PTTH Lâm Đồng (Dựa trên tài liệu)
		2006)	trường quản trị hỗ trợ, định hướng nỗ lực nhân viên, từ đó nâng cao hiệu suất và năng lực đáp ứng mục tiêu.	Tiêu chí tuyển dụng/đánh giá chưa phản ánh yêu cầu kỹ năng số. Đào tạo ngắn hạn không gắn với đãi ngộ, thăng tiến. Lương theo ngạch bậc không khuyến khích sáng tạo.
3	H3: Khả năng thích ứng & QL phụ thuộc nguồn lực	Lý thuyết Hệ thống Mở (Bertalanffy, 1968) & Sự phụ thuộc vào Nguồn lực (Pfeffer & Salancik, 1978)	Tổ chức cần thích ứng với môi trường bên ngoài (công nghệ, thị trường lao động) và quản lý sự phụ thuộc vào nguồn lực khan hiếm (nhân tài số) để đảm bảo đầu vào nhân lực chất lượng và ổn định.	<ul style="list-style-type: none"> • Môi trường thay đổi: Công nghệ số, thói quen công chúng, đối thủ mới đã thay đổi căn bản. • Phụ thuộc nguy hiểm: Đơn vị đang ở thế phụ thuộc cao vào thị trường lao động bên ngoài để có nhân tài sáng tạo nội dung số và chuyên gia công nghệ – nguồn lực khan hiếm. • Hệ quả: Tình trạng “đầu ra” sản phẩm chưa đạt yêu cầu, sức cạnh tranh suy giảm, nguy cơ “chảy máu chất xám”.
4	H4: Hiệu quả hệ thống động lực	Lý thuyết Động cơ và Nhu cầu (Maslow, Herzberg,	Hệ thống đãi ngộ công bằng, đáp ứng nhu cầu bậc cao (tự chủ, công nhận, phát triển)	• Chỉ đáp ứng nhu cầu cơ bản: Chính sách lương theo ngạch bậc cứng nhắc chỉ đóng vai trò “nhân tố duy trì” (Herzberg), không tạo động lực.

STT	Biến Độc Lập	Lý Thuyết	Nội Dung Ảnh Hưởng Đến Chất Lượng NNL	Minh Chứng Thực Tiễn Tại Báo & PTTH Lâm Đồng (Dựa trên tài liệu)
		Adams, Vroom, Deci & Ryan)	sẽ khơi dậy động lực nội tại, tăng sự gắn bó, sáng tạo và nỗ lực vượt trội của nhân viên.	<ul style="list-style-type: none"> • Thiếu động lực bậc cao: Môi trường “thiếu yếu tố cạnh tranh và đổi mới”, cơ hội thăng tiến, công nhận còn hạn chế. • Cảm giác bất công: Nhân viên trẻ có kỹ năng số dễ so sánh với thu nhập, môi trường ở doanh nghiệp tư nhân và cảm thấy bất công (Adams).
5	IV5: Văn hóa học tập & Xã hội hóa	Lý thuyết Học tập Tổ chức (Argyris & Schön, 1978; Senge, 1990) & Xã hội hóa Nghề nghiệp	Văn hóa học tập mạnh với các cộng đồng thực hành (CoP) và quá trình xã hội hóa chủ động thúc đẩy chia sẻ kiến thức, cập nhật kỹ năng liên tục và hình thành bản sắc nghề nghiệp mới, nâng cao năng lực tập thể.	<ul style="list-style-type: none"> • Thách thức sau hợp nhất: Tập hợp nhân sự từ các đơn vị cũ với văn hóa, quy trình khác nhau, chưa hình thành một văn hóa học tập chung. • Thiếu cơ chế học tập xã hội: Đào tạo hiện tại chủ yếu từ trên xuống, thiếu các nhóm học tập không chính thức (CoP) để chia sẻ kỹ năng số. • Chưa có tái xã hội hóa nghề nghiệp: Chưa có quá trình chủ động giúp phóng viên chuyển đổi từ tư duy “phóng viên truyền thống” sang “nhà sáng tạo nội dung số”.

STT	Biến Độc Lập	Lý Thuyết	Nội Dung Ảnh Hưởng Đến Chất Lượng NNL	Minh Chứng Thực Tiễn Tại Báo & PTTH Lâm Đồng (Dựa trên tài liệu)
6	IV6: Năng lực quản trị thay đổi	Lý thuyết Thay đổi Tổ chức (Lewin, 1947; Kotter, 1996; Hiatt, 2006)	Quản trị thay đổi hiệu quả (tạo sự cấp thiết, xây dựng tầm nhìn, trao quyền, củng cố) giúp vượt qua sức ì và kháng cự, đảm bảo nhân viên sẵn sàng và có khả năng thực hiện các thay đổi nhằm nâng cao chất lượng.	<ul style="list-style-type: none"> • Trạng thái “tan băng” không hoàn toàn: Áp lực thay đổi (tầm nhìn tòa soạn hội tụ) chưa đủ mạnh để thắng các lực lượng duy trì hiện trạng (văn hóa cũ, cách làm việc truyền thống). • Thiếu lộ trình rõ ràng: Chưa có kế hoạch thay đổi tổng thể (theo các bước của Kotter) để dẫn dắt quá trình chuyển đổi số và nâng cao chất lượng nhân lực một cách có hệ thống.
7	IV7: Mức độ áp dụng khung năng lực số	Lý thuyết Báo chí Hội tụ (Jenkins, 2006) & Lý thuyết Năng lực (McClelland, 1973; Spencer & Spencer, 1993)	Khung năng lực số chuẩn hóa (ngành vụ nâng cao + công nghệ số + thích ứng sáng tạo) cung cấp “bản đồ” cho phát triển NNL, giúp đánh giá, đào tạo và tuyển dụng đúng trọng tâm,	<ul style="list-style-type: none"> • Khoảng cách kỹ năng rõ rệt: Thực trạng chỉ ra sự thiếu hụt kỹ năng sản xuất đa nền tảng và khai thác dữ liệu số. • Yêu cầu mới chưa được chuẩn hóa: Chưa có khung năng lực chính thức để định nghĩa và đo lường các năng lực cần thiết cho phóng viên, biên tập viên trong kỷ nguyên số, dẫn đến đào tạo và đánh giá thiếu định hướng.

STT	Biến Độc Lập	Lý Thuyết	Nội Dung Ảnh Hưởng Đến Chất Lượng NNL	Minh Chứng Thực Tiễn Tại Báo & PTTH Lâm Đồng (Dựa trên tài liệu)
			đáp ứng yêu cầu thực tế của báo chí hội tụ.	

Bảng trên cho thấy rõ ràng mỗi biến độc lập trong mô hình nghiên cứu đều có cơ sở lý thuyết vững chắc và hoàn toàn phù hợp với thực tiễn đang diễn ra tại Báo và PTTH Lâm Đồng. Các "minh chứng thực tiễn" không chỉ xác nhận sự tồn tại của các vấn đề mà còn chỉ ra cơ chế tác động tiêu cực khi các biến này chưa được đáp ứng (ví dụ: thiếu đầu tư vào kỹ năng số dẫn đến chất lượng NNL không đáp ứng yêu cầu mới). Điều này củng cố tính cần thiết và tính khả thi của việc sử dụng mô hình 7 biến này để phân tích và đề xuất giải pháp toàn diện cho đơn vị.

1.4. Thang đo và giả thuyết nghiên cứu về CLNNL tại Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng:

Giả thuyết H1: Mức độ đầu tư vào vốn con người (Cơ sở chính: Lý thuyết Vốn con người)

Bảng 1.2: Thang đo Mức độ đầu tư vào vốn con người

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
HC1	Đơn vị thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo chính quy và tại	- Lý thuyết: "Đầu tư vào con người – thông qua giáo dục, đào tạo và chăm sóc sức khỏe – tạo ra 'vốn con người'" (Schultz, 1961;

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
	chỗ để nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ báo chí truyền thông và hiện đại.	Becker, 1964). - Trong nước: Nghiên cứu Nguyễn & Nguyễn (2020) chỉ ra công tác đào tạo là nhân tố ảnh hưởng tích cực đến chất lượng NNL tại Đài Truyền hình Quốc hội.
HC2	Đơn vị ưu tiên đầu tư cho các chương trình đào tạo kỹ năng số cốt lõi: sản xuất đa phương tiện (multimedia), báo chí dữ liệu (data journalism), phân tích độc giả số.	- Lý thuyết: "Kỹ năng số trở thành yêu cầu bắt buộc đối với chất lượng NNL hiện đại" (Van Laar et al., 2017). - Thực tiễn: Báo cáo thực trạng chỉ ra "thiếu hụt trầm trọng kỹ năng số". - Trong nước: Trương (2018) nhấn mạnh sự cần thiết đổi mới đào tạo theo hướng tích hợp kỹ năng đa phương tiện.
HC3	Đơn vị có chính sách hỗ trợ tài chính, thời gian để nhân viên học tập nâng cao trình độ (cao học, chứng chỉ quốc tế) hoặc tham gia các hội thảo chuyên ngành.	- Lý thuyết: Becker (1964) coi việc đi học là quyết định đầu tư mang lại lợi tức. - Nước ngoài: Nghiên cứu Mohammadi et al. (2019) nhấn mạnh vai trò của xác định nhu cầu đào tạo và chương trình đào tạo bài bản để nâng cao chất lượng hệ thống đào tạo.

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
HC4	Đơn vị trang bị hệ thống thiết bị kỹ thuật, công nghệ thông tin đầy đủ và hiện đại, tạo điều kiện vật chất để nhân viên thực hành và sáng tạo.	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: Đầu tư vốn vật chất hỗ trợ là điều kiện cần để vốn con người phát huy (Schultz, 1961). - Thực tiễn: Chuyển đổi số đòi hỏi trang thiết bị hiện đại (Kumar, 2016).
HC5	Đơn vị có các chính sách chăm sóc sức khỏe, phúc lợi (y tế, nghỉ ngơi) và đảm bảo an toàn lao động nhằm nâng cao thể lực và tinh thần cho người lao động.	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: "Thể lực (thể chất và sức khỏe) là nền tảng vật chất của năng suất lao động" (ILO, 2018). Đây là một phần của đầu tư vốn con người.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Giả thuyết H2: Mức độ phù hợp của hệ thống SHRM (Cơ sở chính: Lý thuyết Quản trị Nguồn nhân lực Chiến lược - SHRM)

Bảng 1.3: Thang đo Mức độ phù hợp của hệ thống SHRM

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
SHRM1	Chiến lược và các chính sách nhân sự được thiết kế rõ ràng để phục vụ mục tiêu chiến lược chuyển đổi thành “tòa soạn hội tụ đa phương tiện”.	- Lý thuyết: "Sự phù hợp theo chiều dọc" – liên kết giữa thực hành nhân sự với chiến lược kinh doanh (Schuler & Jackson, 1987; Wright & McMahan, 1992).
SHRM2	Công tác tuyển dụng, bổ nhiệm có tiêu chí rõ ràng về kỹ năng số, năng lực đa nhiệm và tư duy sáng tạo, phù hợp với yêu cầu mới.	- Thực tiễn: "Tiêu chí tuyển dụng và đánh giá lại chưa phản ánh rõ ràng điều này" (yêu cầu kỹ năng số). - Nước ngoài: Nghiên cứu Rofiqi et al. (2023) chỉ ra quá trình "phân công nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng" là cốt lõi của SHRM trong tổ chức phát thanh-truyền hình.
SHRM3	Hệ thống đánh giá thành tích công việc sử dụng các chỉ số KPI cụ thể, đo lường được kết quả sản xuất nội dung đa nền tảng và tương tác số.	- Thực tiễn: "Hệ thống đánh giá thiếu KPI thống nhất". - Trong nước: Nghiên cứu Nguyễn & Nguyễn (2020) chỉ ra phân tích và đánh giá kết quả công việc là một trong 7 nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng>NNL.

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
SHRM4	Có sự liên kết chặt chẽ giữa kết quả đào tạo, bồi dưỡng với cơ hội thăng tiến, luân chuyển công việc và chế độ đãi ngộ.	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: "Sự phù hợp theo chiều ngang" – sự nhất quán giữa các chính sách nhân sự (Becker & Huselid, 2006). - Thực tiễn: "Đào tạo ngắn hạn không gắn với cơ chế đãi ngộ và thăng tiến".
SHRM5	Chính sách tiền lương, thưởng được thiết kế để khuyến khích hiệu quả công việc cụ thể, sáng tạo đột phá và kết quả dự án, thay vì chỉ dựa trên ngạch bậc, thâm niên.	<ul style="list-style-type: none"> - Thực tiễn: "Chính sách lương theo ngạch bậc không khuyến khích sự sáng tạo và hiệu quả công việc cụ thể". - Trong nước: Nghiên cứu Lê (2017) chỉ ra chính sách đãi ngộ còn hạn chế và cần cải thiện để tạo động lực.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Giả thuyết H3: Khả năng thích ứng và quản lý sự phụ thuộc vào nguồn lực
(Cơ sở chính: Lý thuyết Hệ thống Mở & Lý thuyết Sự phụ thuộc vào Nguồn lực)

Bảng 1.4: Thang đo Khả năng thích ứng và quản lý sự phụ thuộc vào nguồn lực

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
RD1	Đơn vị thường xuyên theo dõi, phân tích và đánh giá tác động của các xu hướng công nghệ số, thay đổi thói quen công chúng và áp lực cạnh tranh từ các nền tảng mới.	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: "Mọi tổ chức là một hệ thống mở, liên tục nhận đầu vào từ môi trường" (Bertalanffy, 1968). - Thực tiễn: "Môi trường bên ngoài (công nghệ số, thói quen công chúng, đối thủ cạnh tranh mới) đã thay đổi căn bản".
RD2	Đơn vị có chiến lược chủ động phát triển nguồn nhân lực số từ nội bộ thông qua đào tạo lại, nhằm giảm sự phụ thuộc vào tuyển dụng bên ngoài.	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: "Mục tiêu trung tâm của quản lý chiến lược là giảm thiểu sự phụ thuộc vào những nguồn lực quan trọng và bất ổn" (Pfeffer & Salancik, 1978). - Chiến lược "tích hợp theo chiều dọc bằng cách tự đào tạo" để giảm phụ thuộc bên ngoài.
RD3	Đơn vị thiết lập và duy trì hiệu quả các mối quan hệ hợp tác chiến lược (với trường đại học, công ty công nghệ) để tiếp cận ổn định tri	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: Chiến lược "xây dựng quan hệ đối tác chiến lược... để tiếp cận ổn định nguồn nhân lực chất lượng". - Trong nước: Nghiên cứu Hoan (2025) về kinh nghiệm quốc tế chỉ ra mô hình hợp tác giữa cơ quan báo chí và cơ sở đào tạo là một

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
	thức và nguồn nhân lực chất lượng.	bài học thành công.
RD4	Cơ cấu tổ chức (ví dụ: mô hình bán ma trận) và quy trình làm việc được điều chỉnh linh hoạt, nhanh chóng để đáp ứng yêu cầu sản xuất nội dung đa nền tảng.	<ul style="list-style-type: none"> - Thực tiễn: "Quá trình chuyển đổi nội bộ (cơ cấu tổ chức bán ma trận, quy trình sản xuất nội dung, văn hóa làm việc) chưa kịp thích ứng". - Nước ngoài: Kumar (2016) chỉ ra chuyển đổi số đòi hỏi sự thích ứng của cơ cấu và quy trình trong khu vực công.
RD5	Đơn vị có chính sách thu hút và giữ chân hiệu quả các nhân sự có kỹ năng số hiếm, tránh tình trạng “chảy máu chất xám”.	<ul style="list-style-type: none"> - Thực tiễn: "Nhân tài sáng tạo nội dung số và chuyên gia công nghệ truyền thông... là nguồn lực khan hiếm" và đơn vị đang ở thế phụ thuộc, có nguy cơ "chảy máu chất xám". - Nước ngoài: Nghiên cứu Nabeya (2024) về Nhật Bản chỉ ra môi trường làm việc công bằng và cơ hội phát triển là chìa khóa giữ chân nhân tài trẻ.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Giả thuyết H4: Hiệu quả hệ thống tạo động lực và đãi ngộ (Cơ sở chính: Các Lý thuyết Động cơ và Nhu cầu)

Bảng 1.5: Thang đo Hiệu quả hệ thống tạo động lực và đãi ngộ

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
MT1	Mức lương và thu nhập của nhân viên được cảm nhận là công bằng khi so sánh với mức đóng góp của bản thân và so với những người cùng vị trí trong và ngoài đơn vị.	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: Lý thuyết Công bằng của Adams (1963, 1965). - Thực tiễn: Nhân viên trẻ có kỹ năng số dễ so sánh với thu nhập ở doanh nghiệp tư nhân và cảm thấy bất công.
MT2	Đơn vị có cơ chế khen thưởng, ghi nhận xứng đáng, kịp thời cho những ý tưởng sáng tạo, thành tích xuất sắc và đóng góp cụ thể vào hiệu quả chung.	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: "Nhân tố Động lực" của Herzberg (1959): sự công nhận và thành tựu. - Trong nước: Nghiên cứu Nguyễn & Nguyễn (2020) chỉ ra chính sách khen thưởng và công nhận là một trong 7 nhân tố ảnh hưởng tích cực.
MT3	Nhân viên được trao quyền tự chủ trong phạm vi công việc, được khuyến khích đề xuất và quyết định các phương án sáng tạo.	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: Lý thuyết Tự quyết (Self-Determination Theory - Deci & Ryan, 1985, 2000), nhu cầu về Tự chủ. - Nước ngoài: Nghiên cứu Nabeya (2024) chỉ ra môi trường cho phép tự thể hiện làm tăng hài lòng công việc của lao động trẻ.
MT4	Công việc được thiết kế	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: "Nhân tố Động lực" của

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
	có tính thách thức, mang lại cơ hội học hỏi, phát triển năng lực và có lộ trình thăng tiến nghề nghiệp rõ ràng.	Herzberg (bản thân công việc, trách nhiệm, thăng tiến). Nhu cầu "Tự thể hiện" của Maslow (1943). - Trong nước: Nghiên cứu Lê (2017) chỉ ra chính sách đào tạo và phát triển có ảnh hưởng mạnh nhất.
MT5	Các chính sách phúc lợi (bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe, điều kiện làm việc) đáp ứng tốt, tạo cảm giác an toàn và ổn định cho người lao động.	- Lý thuyết: "Nhân tố Duy trì" (Hygiene Factors) của Herzberg. - Trong nước: Nghiên cứu Nguyễn & Nguyễn (2020) chỉ ra môi trường và điều kiện làm việc là một nhân tố ảnh hưởng.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Giả thuyết H5: Văn hóa học tập và xã hội hóa trong tổ chức (Cơ sở chính: Lý thuyết Học tập Tổ chức & Xã hội hóa Nghề nghiệp)

Bảng 1.6: Thang đo Văn hóa học tập và xã hội hóa trong tổ chức

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
OL1	Trong đơn vị tồn tại và hoạt động hiệu quả các nhóm, cộng	- Lý thuyết: Lý thuyết Cộng đồng Thực hành (Communities of Practice - CoP)

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
	đồng chuyên môn không chính thức (ví dụ: nhóm data journalism, nhóm sản xuất podcast) để chia sẻ kinh nghiệm và cùng giải quyết vấn đề.	của Wenger (1998). - Thực tiễn: Giải pháp vượt ra ngoài đào tạo truyền thống cần xây dựng các CoP.
OL2	Đơn vị khuyến khích văn hóa “học từ thất bại”, cho phép thử nghiệm các cách làm mới và rút kinh nghiệm để cải tiến liên tục.	- Lý thuyết: Khái niệm "Học tập kép vòng" (Double-loop Learning) – thay đổi các giá trị, giả định nền tảng (Argyris & Schön, 1978).
OL3	Có quy trình hội nhập (onboarding) bài bản cho nhân viên mới và nhân viên chuyển đổi vị trí sau hợp nhất, giúp họ nhanh chóng hòa nhập văn hóa và nắm bắt kỹ năng.	- Lý thuyết: Khái niệm Xã hội hóa Tổ chức (Organizational Socialization) của Van Maanen & Schein (1979). - Thực tiễn: Đây là thách thức lớn sau hợp nhất khi tập hợp nhân sự từ các văn hóa tổ chức khác nhau.
OL4	Kiến thức ngầm (kinh nghiệm, bí quyết) của các nhân viên kỳ cựu được ghi nhận, hệ thống hóa và chuyển giao có chủ	- Lý thuyết: "Tầm nhìn chung" và "Học tập theo nhóm" trong mô hình Tổ chức Học tập của Senge (1990). - Nước ngoài: Nghiên cứu Nabeya

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
	đích cho thế hệ trẻ.	(2024) bác bỏ mô hình "sự phụ-đệ tử" cứng nhắc, nhưng ủng hộ việc học hỏi từ nhiều tiền bối.
OL5	Đơn vị chủ động tổ chức các hoạt động, đối thoại để giúp nhân viên chuyển đổi tư duy và bản sắc nghề nghiệp từ “phóng viên đơn phương tiện” sang “nhà sáng tạo nội dung đa nền tảng”.	- Lý thuyết: "Xã hội hóa Nghề nghiệp trong Kỷ nguyên Số" (Deuze, 2004, 2008). - Trong nước: Trương (2018) và Phạm (2025) đều nhấn mạnh sự cần thiết phải đổi mới tư duy nghề nghiệp trong đào tạo nhân lực báo chí.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Giả thuyết H6: Năng lực quản trị thay đổi (Cơ sở chính: Lý thuyết Thay đổi Tổ chức)

Bảng 1.7: Thang đo Năng lực quản trị thay đổi

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
CM1	Lãnh đạo đơn vị đã truyền đạt rõ ràng và thuyết phục về sự cấp thiết của việc chuyển	- Lý thuyết: Bước 1 "Tạo cảm giác cấp thiết" trong mô hình 8 bước của Kotter (1996). Giai đoạn "Tan băng" của

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
	đổi số và những rủi ro nếu không thay đổi.	Lewin (1947). - Thực tiễn: Tổ chức đang mắc kẹt ở trạng thái "tan băng không hoàn toàn".
CM2	Đã hình thành một nhóm liên minh dẫn dắt thay đổi gồm các lãnh đạo chủ chốt, có uy tín và cam kết mạnh mẽ với tầm nhìn mới.	- Lý thuyết: Bước 2 "Thành lập đội liên minh dẫn dắt" của Kotter (1996).
CM3	Tầm nhìn và chiến lược cho "tòa soạn hội tụ" được xây dựng rõ ràng, dễ hiểu và được truyền thông liên tục, đa kênh đến mọi nhân viên.	- Lý thuyết: Bước 3 "Xây dựng tầm nhìn và chiến lược" của Kotter (1996).
CM4	Nhân viên được cung cấp đầy đủ nguồn lực, đào tạo và được trao quyền để thực hiện các thay đổi trong công việc hàng ngày của họ.	- Lý thuyết: Bước 5 "Trao quyền hành động cho mọi người" của Kotter (1996). Mô hình ADKAR nhấn mạnh "Khả năng" (Ability) (Hiatt, 2006).
CM5	Có cơ chế công nhận, khen thưởng cho những cá nhân, bộ phận tiên phong trong	- Lý thuyết: Bước 6 "Tạo ra những thắng lợi ngắn hạn" và Bước 8 "Củng cố, tạo văn hóa mới" của Kotter (1996).

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
	thay đổi và có kế hoạch củng cố, nhân rộng những thành công bước đầu.	- Nước ngoài: Nghiên cứu Rofiqi et al. (2023) đề cập đến việc "đánh giá, rút kinh nghiệm sau mỗi chương trình" như một phần của quản trị cải tiến liên tục.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

H7: Mức độ áp dụng khung năng lực báo chí số (Cơ sở chính: Lý thuyết Báo chí Hội tụ & Lý thuyết Năng lực)

Bảng 1.8: Thang đo Mức độ áp dụng khung năng lực báo chí số

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
CF1	Đơn vị đã xây dựng và ban hành chính thức một khung năng lực toàn diện cho nhân lực báo chí số, bao gồm các nhóm năng lực: Cốt lõi & Đạo đức, Nghiệp vụ Nâng cao, Công nghệ & Số, Thích ứng & Sáng tạo.	- Lý thuyết: Khung năng lực 4 trụ cột dựa trên Lý thuyết Năng lực (Spencer & Spencer, 1993) và yêu cầu của Lý thuyết Báo chí Hội tụ (Jenkins, 2006; Deuze, 2004). - Thực tiễn: Cần "khung năng lực chính thức để định nghĩa và đo lường các năng lực cần thiết".

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
CF2	Khung năng lực này được sử dụng làm căn cứ chính để xác định tiêu chí trong các đợt tuyển dụng, phỏng vấn và bổ nhiệm cán bộ.	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: Lý thuyết Năng lực khẳng định hiệu suất vượt trội được dự báo bởi năng lực (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982). - Trong nước: Hoan (2025) tổng hợp kinh nghiệm quốc tế cho thấy các nước phát triển đều chú trọng tuyển dụng dựa trên năng lực.
CF3	Khung năng lực được sử dụng để đánh giá hiệu quả công việc hàng năm và xác định các điểm mạnh, điểm yếu về năng lực của từng nhân viên.	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: Khung năng lực là thước đo lý tưởng để đối chiếu, phân tích điểm mạnh/yếu. - Nước ngoài: Mohammadi et al. (2019) nhấn mạnh vai trò của cơ chế đánh giá và phản hồi sau đào tạo trong hệ thống đào tạo chất lượng.
CF4	Các chương trình đào tạo, bồi dưỡng hàng năm được thiết kế dựa trên “khoảng trống năng lực” được chỉ ra từ việc đối chiếu với khung năng lực.	<ul style="list-style-type: none"> - Thực tiễn: Giải quyết "khoảng cách kỹ năng" một cách có hệ thống và trúng đích. - Trong nước: Trương (2018) đề xuất đổi mới đào tạo phải gắn với nhu cầu thực tế và năng lực cần thiết.

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
CF5	Nhân viên được phổ biến và hiểu rõ về khung năng lực, có thể sử dụng nó như một công cụ để tự định hướng, lập kế hoạch phát triển cá nhân.	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: Khung năng lực đóng vai trò "la bàn" định hướng phát triển. - Nước ngoài: Nghiên cứu Kumar (2016) về chuyển đổi số chỉ ra tầm quan trọng của việc nhân viên hiểu rõ các kỹ năng cần phát triển.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Giả thuyết Biến Phụ thuộc: Chất lượng nguồn nhân lực (Cơ sở chính: Khái niệm chất lượng>NNL đa chiều - Tổng hợp từ lý thuyết và các nghiên cứu)

Bảng 1.9: Thang đo Chất lượng nguồn nhân lực

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
CL_Trí Lực	Trí lực (Kiến thức & Kỹ năng): Nhân viên có kiến thức chuyên môn vững vàng, thành thạo kỹ năng nghiệp vụ báo chí cốt lõi và các kỹ năng số cần thiết (sản xuất đa phương tiện, phân tích	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: "Trí lực phản ánh chiều sâu năng lực chuyên môn" (Becker, 1964). "Kỹ năng của thế kỷ 21" (OECD, 2021; WEF, 2023). - Trong nước: Nguyễn & Nguyễn (2020) đo lường chất lượng thông qua năng lực chuyên môn và kỹ năng. - Nước ngoài: Mohammadi et al.

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
	dữ liệu); có khả năng tư duy phản biện và sáng tạo trong công việc.	(2019) đánh giá chất lượng đào tạo qua việc nâng cao năng lực làm việc.
CL_Tâm Lực	Tâm lực (Thái độ & Phẩm chất): Nhân viên có thái độ làm việc tích cực, chủ động; có tinh thần trách nhiệm cao, đạo đức nghề nghiệp vững vàng; có sự gắn bó và cam kết với mục tiêu, giá trị của tổ chức.	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: "Tâm lực thể hiện chiều sâu đạo đức và động cơ nội tại" (Nguyễn Văn Dũng, 2020). Mức độ gắn kết tổ chức (Meyer & Allen, 1991). - Nước ngoài: Nabeya (2024) đo lường sự hài lòng và gắn bó như một phần của chất lượng trải nghiệm làm việc. - Trong nước: Trương (2018) và Phạm (2025) đều nhấn mạnh tầm quan trọng của đạo đức nghề nghiệp.
CL_Thích Ứng	Khả năng thích ứng & Học hỏi: Nhân viên có khả năng thích ứng nhanh với sự thay đổi của công nghệ, quy trình và môi trường làm việc; có tư duy	<ul style="list-style-type: none"> - Lý thuyết: "Khả năng thích ứng và học hỏi suốt đời là thành tố nổi bật trong bối cảnh VUCA" (Dweck, 2006; OECD, 2021). - Nước ngoài: Kumar (2016) chỉ ra chuyển đổi số đòi hỏi khả năng thích ứng và học hỏi của nhân viên

Mã hoá thang đo	Nội dung thang đo	Cơ sở lý thuyết & Nghiên cứu tham khảo
	cầu tiến (growth mindset) và không ngừng học hỏi, tự cập nhật kiến thức, kỹ năng mới.	khu vực công. - Trong nước: Phạm (2025) đặt vấn đề về năng lực thích ứng với AI và công nghệ mới.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã xây dựng cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong báo chí – truyền thông thông qua việc hệ thống hóa bảy lý thuyết nền tảng (Vốn con người, Quản trị Nguồn nhân lực Chiến lược, Hệ thống Mở, Động cơ, Học tập Tổ chức, Thay đổi Tổ chức, và Nguồn nhân lực Báo chí số). Các lý thuyết này kết hợp tạo thành khung phân tích đa chiều, từ chiến lược, động lực, học tập đến quản trị thay đổi.

Tổng quan nghiên cứu trong nước và quốc tế khẳng định chất lượng nguồn nhân lực chịu tác động bởi nhiều yếu tố hệ thống như tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ và môi trường làm việc, đồng thời nhấn mạnh yêu cầu cấp thiết về chuyển đổi số và phát triển kỹ năng thích ứng.

Trên cơ sở đó, một mô hình nghiên cứu tích hợp với bảy biến độc lập tác động đến chất lượng nguồn nhân lực đã được đề xuất, làm nền tảng cho việc phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp tại Báo và PTTH Lâm Đồng trong các chương tiếp theo

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BÁO VÀ PHÁT THANH TRUYỀN HÌNH LÂM ĐỒNG

2.1. Giới thiệu về Báo và Phát thanh, Truyền hình Lâm Đồng:

Báo và Phát thanh, Truyền hình Lâm Đồng được thành lập theo Quyết định số 07 – QĐ/TU của Tỉnh uỷ Lâm Đồng, ngày 03/7/2025 trên cơ sở hợp nhất Đài Phát thanh – Truyền hình, Báo Đảng bộ các tỉnh: Lâm Đồng, Bình Thuận, Đắk Nông.

Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng là cơ quan truyền thông hợp nhất, được thành lập trong bối cảnh thực hiện chủ trương của Chính phủ về tinh gọn bộ máy báo chí công lập, nâng cao hiệu quả hoạt động truyền thông đa phương tiện.

Đơn vị được hợp nhất từ 5 cơ quan báo chí – phát thanh – truyền hình cấp tỉnh, gồm:

1. Báo Lâm Đồng
2. Báo Đắk Nông
3. Đài Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng
4. Đài Phát thanh – Truyền hình Đắk Nông
5. Báo và Phát thanh – Truyền hình Bình Thuận

Sau khi hợp nhất, đơn vị mới trở thành một tổ hợp truyền thông khu vực Tây Nguyên và Nam Trung Bộ, có nhiệm vụ sản xuất và phát hành báo in, báo điện tử, truyền hình, phát thanh và các sản phẩm truyền thông số

2.2. Cơ cấu tổ chức và chức năng, nhiệm vụ

Báo và Phát thanh - Truyền hình Lâm Đồng là cơ quan ngôn luận của Đảng bộ, chính quyền và nhân dân tỉnh Lâm Đồng; đồng thời là cầu nối thông tin giữa Đảng, chính quyền với nhân dân trong tỉnh. Đơn vị hoạt động dưới sự lãnh đạo trực tiếp của Ban Thường vụ Tỉnh uỷ, thực hiện chức năng tuyên truyền đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước và địa phương; góp phần nâng cao dân trí, củng cố niềm tin, phục vụ đời sống tinh thần của nhân dân và thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội bền vững.

2.2.1. Vị trí và chức năng:

Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng là đơn vị sự nghiệp có thu, có tư cách pháp nhân, con dấu và tài khoản riêng, hoạt động báo chí đa phương tiện gồm: báo in, báo điện tử, phát thanh, truyền hình và các nền tảng số. Đơn vị có nhiệm vụ thông tin, tuyên truyền về các chủ trương, nghị quyết của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước; phản ánh kịp thời tình hình chính trị, kinh tế, văn hóa - xã hội của địa phương; đồng thời tổ chức các phong trào thi đua, nêu gương điển hình tiên tiến, góp phần định hướng dư luận và củng cố khối đại đoàn kết toàn dân.

Cơ quan còn có trách nhiệm đấu tranh phản bác các luận điệu sai trái, bảo vệ nền tảng tư tưởng của Đảng, tích cực tham gia phòng chống tham nhũng, lãng phí; đồng thời chủ động nghiên cứu, ứng dụng khoa học – công nghệ, chuyển đổi số trong hoạt động báo chí nhằm nâng cao hiệu quả thông tin tuyên truyền trong thời đại truyền thông đa nền tảng.

2.2.2. Cơ cấu tổ chức:

Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng gồm Ban Biên tập và các phòng chuyên môn, bảo đảm tính chuyên nghiệp, hiệu quả và tinh gọn.

Ban Biên tập. Do Tổng Biên tập đứng đầu, chịu trách nhiệm toàn diện trước Ban Thường vụ Tỉnh ủy và trước pháp luật về nội dung, hình thức, chất lượng các sản phẩm báo chí. Phó Tổng Biên tập giúp điều hành, phụ trách các lĩnh vực được phân công; cùng Ban Biên tập định hướng nội dung, kế hoạch tuyên truyền và tổ chức sản xuất trên các nền tảng truyền thông.

Văn phòng. Thực hiện công tác hành chính - tổ chức, tài chính - kế toán, quản trị cơ sở vật chất, thi đua khen thưởng, bảo vệ và phục vụ; đảm bảo hoạt động nội bộ nề nếp, an toàn, hiệu quả.

Ban Thư ký Biên tập. Là bộ phận điều phối, kiểm soát nội dung xuất bản; chịu trách nhiệm tổng hợp, biên tập, đảm bảo tiến độ và chất lượng các chương trình, ấn phẩm báo chí; đồng thời triển khai nhiệm vụ chuyển đổi số, quảng bá và lưu trữ tư liệu.

Phòng Báo in. Tổ chức sản xuất nội dung cho ấn phẩm báo in; phản ánh toàn

diện các lĩnh vực chính trị, kinh tế, văn hóa – xã hội, quốc phòng – an ninh; đảm bảo thông tin chính xác, hấp dẫn, đúng định hướng tuyên truyền của Tỉnh ủy.

Phòng Báo điện tử – Nội dung số. Chịu trách nhiệm quản lý, vận hành báo điện tử và các nền tảng mạng xã hội (Facebook, YouTube, TikTok, Zalo...). Phòng phát triển nội dung đa phương tiện, khai thác xu hướng truyền thông số, tối ưu hóa mức độ tương tác, góp phần nâng cao hiệu quả truyền thông của cơ quan.

Phòng Thời sự. Là lực lượng nòng cốt sản xuất tin, bài, phóng sự phản ánh kịp thời các sự kiện chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội trong tỉnh, trong nước và quốc tế. Đơn vị đảm nhận các bản tin thời sự hàng ngày, phối hợp với Đài Trung ương và các địa phương trong trao đổi, phát sóng chương trình.

Phòng Chuyên đề. Tổ chức sản xuất các chương trình, phim tài liệu, phóng sự chuyên sâu và các chuyên mục tuyên truyền theo chủ đề, phản ánh chiều sâu các vấn đề thời sự, văn hóa – xã hội, kinh tế, an ninh – quốc phòng; đồng thời tham gia các giải báo chí và liên hoan phát thanh – truyền hình.

Phòng Dân tộc thiểu số. Sản xuất chương trình bằng các ngôn ngữ K’Ho, Chu Ru, M’nông, Chăm; phát sóng trên Đài Lâm Đồng và kênh quốc gia VTV5. Phòng đồng thời bảo tồn và quảng bá giá trị văn hóa truyền thống, phản ánh chính sách dân tộc, xây dựng bản sắc riêng cho các chương trình tiếng dân tộc.

Phòng Dịch vụ – Quảng cáo – Phát hành. Tham mưu và tổ chức các hoạt động quảng cáo, dịch vụ, phát hành, hợp tác sản xuất; kết nối doanh nghiệp, tổ chức, cá nhân trong và ngoài tỉnh, tạo nguồn thu sự nghiệp, đóng góp vào tự chủ tài chính của đơn vị.

Phòng Kỹ thuật – Công nghệ. Quản lý, vận hành toàn bộ hệ thống kỹ thuật phát thanh, truyền hình, báo điện tử và nền tảng số; đảm bảo an toàn dữ liệu, truyền dẫn, phát sóng; triển khai ứng dụng công nghệ mới (AI, Big Data, Cloud...) phục vụ chuyển đổi số toàn diện.

Ngoài ra, Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng có ***các cơ sở thường trú tại Phan Thiết và Gia Nghĩa***, trực thuộc sự điều hành của Phó Tổng Biên tập phụ trách, nhằm mở rộng phạm vi tác nghiệp, tăng cường kết nối thông tin vùng – miền.

2.3. Nhiệm vụ trọng tâm:

Cơ quan xác định nhiệm vụ chính trị hàng đầu là tuyên truyền, lan tỏa giá trị tốt đẹp của con người và quê hương Lâm Đồng; kịp thời phản ánh công cuộc đổi mới, xây dựng và phát triển tỉnh nhà trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi số. Đồng thời, đơn vị tích cực đổi mới mô hình tổ chức, nâng cao chất lượng nội dung, ứng dụng công nghệ, từng bước hình thành tòa soạn hội tụ – nơi tích hợp sản xuất đa nền tảng, kết nối dữ liệu và khai thác nội dung số.

Trên cơ sở đó, Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng hướng tới mục tiêu trở thành trung tâm truyền thông đa phương tiện hiện đại của khu vực Tây Nguyên, góp phần khẳng định vị thế, bản sắc và tiếng nói của Đảng bộ, chính quyền và nhân dân tỉnh Lâm Đồng trong giai đoạn phát triển mới.

2.4. Thực trạng về nguồn nhân lực của Báo và Phát thanh - Truyền hình Lâm Đồng:

Đến cuối tháng 10 năm 2025 đơn vị có 475 cán bộ, viên chức và người lao động, được tổ chức theo mô hình bán ma trận, gồm: Ban Biên tập: 01 Tổng Biên tập và 09 Phó Tổng Biên tập. 09 Phòng/Ban chuyên môn, với nhân sự gồm: Phòng Thời sự: 54 người; Ban Thư ký Biên tập: 94 người; Phòng Báo In: 49 người; Phòng Dịch vụ – Quảng cáo – Phát hành: 26 người; Văn phòng : 60 người; Phòng Kỹ thuật – Công nghệ: 45 người; Phòng Dân tộc Thiểu số: 40 người; Phòng Chuyên đề: 59 người; Phòng Báo điện tử – Nội dung số: 38 người.

Cơ cấu này phản ánh sự kết hợp giữa sản xuất nội dung đa nền tảng và hoạt động hỗ trợ kỹ thuật, quản trị, kinh doanh truyền thông, hướng đến mô hình tòa soạn hội tụ đa phương tiện.



Hình 2.1: Sơ đồ tổng hợp cơ cấu tổ chức và số lượng người làm việc tại Báo và PTTH Lâm Đồng

(Nguồn: Báo và Phát thanh - Truyền hình Lâm Đồng, 2025)

2.5. Phân tích chất lượng nguồn nhân lực:

2.5.1. Số lượng và cơ cấu

Tổng số 475 nhân sự là quy mô tương đối lớn trong hệ thống báo chí địa phương. Cơ cấu lao động theo phòng ban cho thấy tỷ lệ tập trung cao ở Ban Thư ký Biên tập (94 người, 19,8%), phản ánh nhu cầu lớn về biên tập, sản xuất nội dung.

Các phòng chuyên môn khác như Thời sự, Báo In, Chuyên đề và Báo điện tử chiếm hơn 55% tổng nhân sự, phù hợp với mô hình tòa soạn hội tụ.

**Bảng 2.1: Thống kê trình độ nguồn nhân lực Báo và Phát thanh
Truyền hình Lâm Đồng**

Phòng/ Ban	Tổng số (Người)	Thạc sĩ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Phổ thông/ Nghề
Phòng Thời sự	54	1	44	6	3	0
Ban thư ký biên tập	94	4	79	7	4	0
Phòng Báo in	49	3	45	1	0	0
Phòng Dịch vụ quảng cáo – Phát hành	26	4	21	1	0	0
Văn phòng	60	4	29	0	0	27
Phòng Kỹ thuật – Công nghệ	45	1	41	2	0	1
Phòng Dân tộc thiểu số	40	1	34	2	3	0
Phòng Chuyên đề	59	1	55	1	2	0
Phòng Báo điện tử - Nội dung số	38	2	32	1	3	0
Tổng cộng	465	21	380	21	15	28

(Nguồn: Báo cáo Báo và PTTH Lâm Đồng, 2025)

2.5.2. Cơ cấu trình độ nhân sự

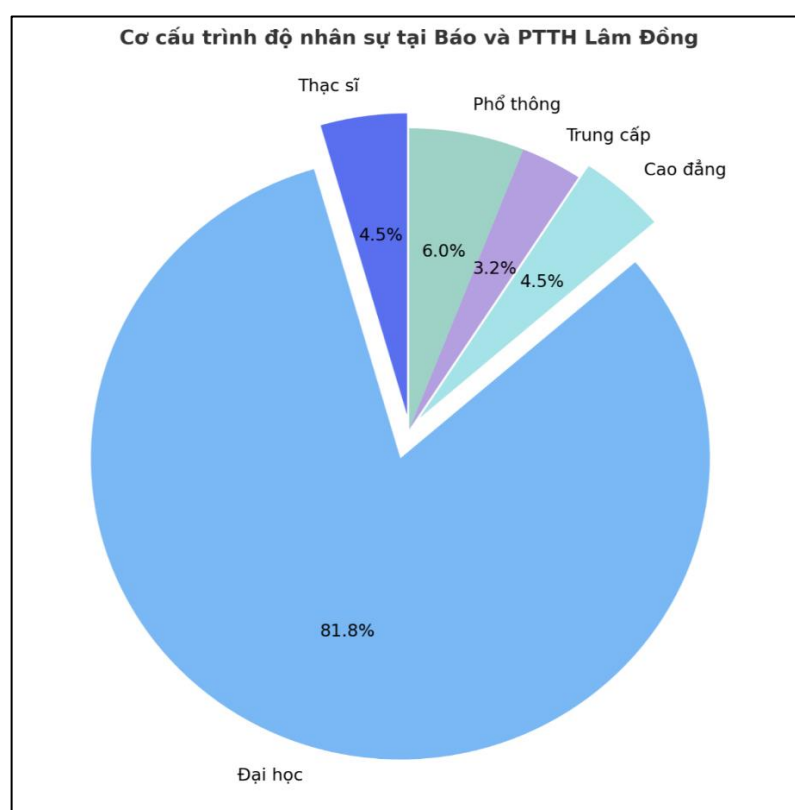
Bảng 2.2 Cơ cấu trình độ nhân sự

Trình độ	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Thạc sĩ	21	4,5
Đại học	380	81,7
Cao Đẳng	21	4,5
Trung cấp	15	3,2
Phổ thông/ Nghề	28	6,0
Tổng cộng	465	100%

(Nguồn: Báo cáo Báo và PTTH Lâm Đồng, 2025)

Cơ cấu nhân sự có trình độ **đại học trở lên chiếm 86,2%**, thể hiện chất lượng đội ngũ tốt, đáp ứng yêu cầu chuyên môn nghiệp vụ báo chí hiện đại. Tỷ lệ **thạc sĩ (4,5%)** tuy chưa cao, nhưng đây là nguồn lực tiềm năng cho các vị trí lãnh đạo, quản lý, chuyên gia nội dung.

Ngược lại, nhóm **lao động phổ thông và trung cấp (chiếm 9,2%)** chủ yếu làm công tác hành chính, hậu cần, phục vụ kỹ thuật, cần được quan tâm đào tạo hoặc sắp xếp lại phù hợp với yêu cầu tinh gọn biên chế.

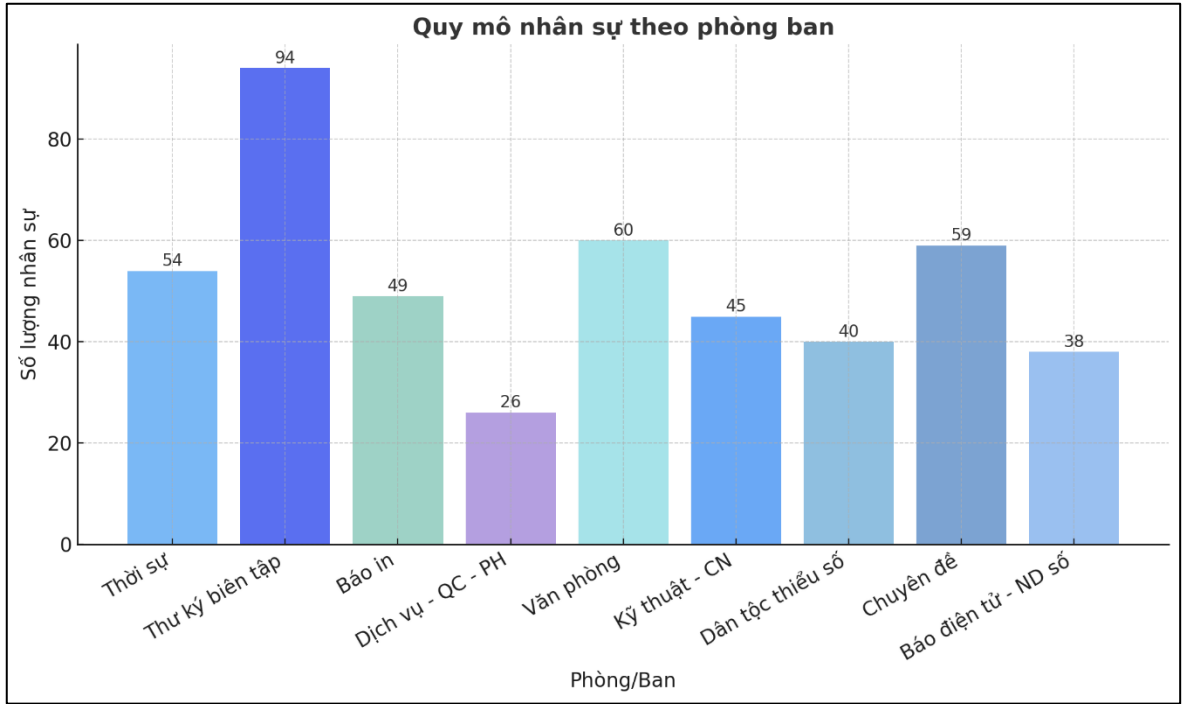


Hình 2.2: Biểu đồ Cơ cấu trình độ nhân sự tại Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng

(Nguồn: Báo cáo Báo và PTTH Lâm Đồng, 2025)

2.5.3. Phân bổ nhân sự theo phòng ban

Biểu đồ dưới đây thể hiện sự khác biệt quy mô giữa các đơn vị, trong đó Ban Thư ký Biên tập (94 người) và Phòng Thời sự (54 người) chiếm tỷ trọng lớn nhất – cho thấy trọng tâm của tổ chức vẫn là sản xuất nội dung và biên tập truyền hình.



Hình 2.3: Biểu đồ quy mô nhân sự theo phòng ban

(Nguồn: Báo cáo Báo và PTTH Lâm Đồng, 2025)

2.5.4. Năng lực và kỹ năng nghề nghiệp

- **Kỹ năng chuyên môn báo chí:** đa số phóng viên, biên tập viên có kinh nghiệm lâu năm, song còn thiếu kỹ năng sản xuất đa nền tảng và khai thác **dữ liệu số**.
- **Năng lực quản lý:** đội ngũ lãnh đạo chuyển giao từ nhiều cơ quan cũ, nên phong cách điều hành, văn hóa làm việc chưa đồng nhất.
- **Kỹ năng công nghệ và ngoại ngữ:** còn hạn chế, đặc biệt với các bộ phận sản xuất nội dung số và đối ngoại.

2.5.5. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực

Tuyển dụng và bố trí nhân sự

Công tác tuyển dụng được triển khai theo hướng minh bạch, thi tuyển công khai, ưu tiên ứng viên có kinh nghiệm báo chí và kỹ năng số hóa nội dung.

Tuy nhiên, do đặc thù hợp nhất nhiều cơ quan, một số vị trí bị chùng chéo, dẫn đến tình trạng dư thừa ở khối hành chính – kỹ thuật, trong khi thiếu nhân lực chuyên sâu ở mảng dữ liệu số, đa phương tiện, truyền thông mới. Việc phân tích công việc và chuẩn năng lực vị trí vẫn còn gặp nhiều khó khăn.

Sau sáp nhập, việc bố trí nhân sự chủ yếu dựa vào cơ cấu cũ của từng đơn vị, dẫn đến trùng lặp chức năng, chưa tối ưu hóa nguồn lực. Một số bộ phận còn thừa lao động gián tiếp, trong khi thiếu nhân lực chất lượng cao ở mảng nội dung số, kỹ thuật sản xuất hiện đại và thương mại điện tử truyền thông.

Đào tạo và bồi dưỡng

Đơn vị đã triển khai nhiều lớp đào tạo ngắn hạn về kỹ năng báo chí, quay dựng, kỹ thuật số, thường xuyên cử cán bộ tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ báo chí, kỹ thuật truyền hình, kỹ năng chuyển đổi số.

Tuy nhiên, hình thức còn thiếu tính hệ thống, chủ yếu là bồi dưỡng chuyên đề chứ chưa phải đào tạo theo khung năng lực. Hình thức chủ yếu là đào tạo ngắn hạn, bồi dưỡng cập nhật, chưa chú trọng phát triển năng lực quản trị, kỹ năng lãnh đạo, và quản lý dự án truyền thông.

Việc phát triển nhân tài còn yếu, chưa có chính sách “kế thừa – phát triển” cho đội ngũ phóng viên trẻ.

Bố trí và đánh giá công việc

Công tác phân công hiện vẫn dựa vào kinh nghiệm lãnh đạo thay vì dữ liệu năng lực. Hệ thống đánh giá hiệu suất (KPI) chưa được áp dụng thống nhất, khiến động lực làm việc và tính công bằng chưa rõ ràng.

Việc tinh giản biên chế đặt ra áp lực lớn, song lại là cơ hội để tái cấu trúc đội ngũ theo hướng tinh gọn – hiệu quả.

Nguyên tắc bố trí nhân sự hiện nay cơ bản dựa trên chuyên môn và thâm niên công tác, nhưng sau sáp nhập, nhiều cán bộ chưa được luân chuyển hợp lý giữa các mảng (in – điện tử – truyền hình).

Điều này ảnh hưởng đến hiệu quả hợp tác đa nền tảng và tinh thần sáng tạo liên ngành trong mô hình tòa soạn hội tụ.

Chính sách đãi ngộ

Mức thu nhập của cán bộ, viên chức phụ thuộc vào ngân sách nhà nước và nguồn thu quảng cáo, còn khiêm tốn so với mặt bằng chung của khu vực truyền thông tư nhân. Tuy nhiên, cơ quan vẫn duy trì chính sách khen thưởng, hỗ trợ phúc lợi xã

hội, phụ cấp độc hại, phụ cấp lưu động, thi đua khen thưởng khá đầy đủ, góp phần ổn định tâm lý và duy trì đội ngũ lâu dài.

Mức thu nhập hiện vẫn theo ngạch bậc công chức – viên chức, chưa phản ánh đúng hiệu quả và sáng tạo cá nhân.

Môi trường làm việc ổn định nhưng thiếu yếu tố cạnh tranh và đổi mới. Các yếu tố phi vật chất (sự công nhận, cơ hội thăng tiến, văn hóa sáng tạo) còn hạn chế, chưa đáp ứng nhu cầu cấp cao trong tháp nhu cầu Maslow (nhu cầu được tôn trọng và tự thể hiện).

Môi trường làm việc

Môi trường làm việc tương đối chuyên nghiệp, có sự phối hợp giữa các phòng ban. Tuy nhiên, văn hóa tổ chức sau sáp nhập vẫn đang trong quá trình hòa nhập; sự khác biệt về phong cách lãnh đạo, quy trình và văn hóa đơn vị cũ đôi khi gây khó khăn trong phối hợp và chia sẻ thông tin nội bộ.

Chế độ, chính sách được quy định khá chi tiết trong Quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị; trong đó: *Chi lương và phụ cấp*: Cách tính quỹ lương (từ ngân sách và thu dịch vụ), chi trả lương, phụ cấp độc hại, làm thêm giờ; *Chi hoạt động chuyên môn, dịch vụ*: Mức chi cho nhuận bút, phóng sự, livestream, hoa hồng môi giới; *Chi công tác phí, hội nghị, tiếp khách*: Tiêu chuẩn đi lại, lưu trú, tổ chức hội nghị, tiếp khách; *Quản lý tài sản, văn phòng phẩm, điện nước, xe công*; *Trích lập và sử dụng các quỹ nội bộ*: Quỹ phát triển, bổ sung thu nhập, khen thưởng, phúc lợi; *Xếp loại lao động*: Áp dụng tỷ lệ hưởng thu nhập tăng thêm theo loại A, A-, B, C. *Xử lý vi phạm*: Quy định xử phạt khi vượt định mức nhiên liệu, không đạt chỉ tiêu.

Quy chế tài chính nội bộ toàn diện, quy định rõ các khoản chi, cách tính lương, phụ cấp và cơ chế quản lý, sử dụng quỹ của đơn vị

2.6. Nhận xét về chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng

2.6.1. Mặt tích cực:

Trên cơ sở phân tích thực trạng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh - Truyền hình Lâm Đồng, có thể nhận thấy chất lượng đội ngũ cán bộ, viên chức người lao

động của đơn vị tồn tại trong mối quan hệ biện chứng giữa những điểm mạnh tiềm năng và những hạn chế cần khắc phục, xuất phát từ nhiều nguyên nhân sâu xa. Về ưu điểm, đơn vị sở hữu một lực lượng lao động có quy mô tương đối lớn với cơ cấu tổ chức hướng đến mô hình tòa soạn hội tụ, phản ánh sự thích ứng ban đầu với xu thế truyền thông đa nền tảng. Chất lượng trình độ chuyên môn được xem là thế mạnh nổi bật, với tỷ lệ 86,2% nhân sự có trình độ đại học trở lên, tạo nền tảng tri thức vững chắc cho hoạt động nghiệp vụ. Công tác tuyển dụng được đảm bảo tính minh bạch, cùng với hệ thống chính sách phúc lợi, khen thưởng khá đầy đủ, góp phần duy trì sự ổn định của bộ máy.

2.6.2. Hạn chế:

Tuy nhiên, bên cạnh những mặt được, thực trạng cũng bộc lộ nhiều tồn tại quan trọng. Cơ cấu trình độ còn mất cân đối, thể hiện ở tỷ lệ thạc sĩ và trình độ cao còn thấp, trong khi nhóm lao động phổ thông chiếm tỷ trọng đáng kể nhưng chưa được bố trí tối ưu. Đội ngũ còn thiếu hụt nghiêm trọng các kỹ năng số then chốt như sản xuất đa phương tiện, báo chí dữ liệu, và ngoại ngữ, làm hạn chế khả năng chuyển đổi số và hội nhập. Việc bố trí nhân sự sau sáp nhập còn nặng tính kế thừa cơ cấu cũ, dẫn đến tình trạng chùng chéo, dư thừa ở một số bộ phận nhưng lại thiếu hụt nhân lực chất lượng cao cho các mảng nội dung số và kỹ thuật hiện đại. Công tác đào tạo, bồi dưỡng chưa mang tính hệ thống và chiến lược, chưa gắn với khung năng lực và nhu cầu phát triển dài hạn. Hệ thống đánh giá hiệu suất thiếu tính khoa học và đồng bộ, trong khi chính sách đãi ngộ chưa thực sự gắn với kết quả lao động, chưa tạo được động lực mạnh mẽ cho sự sáng tạo và đổi mới. Môi trường và văn hóa tổ chức sau sáp nhập vẫn có nơi, có lúc chưa hoàn toàn hòa nhập, còn tồn tại những khác biệt về phong cách lãnh đạo và quy trình làm việc.

2.6.3. Nguyên nhân

Có thể nói, những tồn tại này bắt nguồn từ nhiều yếu tố:

Thứ nhất, sau sáp nhập, cơ cấu tổ chức và nhân sự có sự thay đổi nhưng một bộ phận nhân lực chậm thích ứng với tình hình mới, việc sắp xếp đội ngũ chưa được tối ưu hóa triệt để theo mô hình mới.

Thứ hai, cơ chế quản lý hành chính công còn nhiều điểm cứng nhắc, từ cơ chế tài chính, ngân sách đến chính sách tiền lương theo ngạch bậc, chưa linh hoạt để khuyến khích hiệu suất và sáng tạo cá nhân.

Thứ ba, năng lực và tầm nhìn quản trị của một bộ phận lãnh đạo chưa đồng bộ và chưa bắt kịp yêu cầu chuyển đổi số, dẫn đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực thiếu tính dài hạn và bài bản.

Thứ tư, nguồn lực tài chính hạn chế phụ thuộc vào ngân sách nhà nước đã ảnh hưởng đến khả năng đầu tư cho đào tạo nâng cao, cải thiện đãi ngộ và hiện đại hóa cơ sở vật chất kỹ thuật.

Thứ năm, áp lực thay đổi nhanh chóng của môi trường truyền thông đặt ra yêu cầu mới về kỹ năng vượt xa khả năng đào tạo và thích ứng hiện tại của đội ngũ. Những nguyên nhân này đan xen và tác động qua lại, tạo thành rào cản tổng thể đối với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đòi hỏi một cách tiếp cận giải pháp toàn diện, có trọng tâm và mang tính chiến lược.

2.7. Khảo sát các yếu tố tác động đến chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng

2.7.1. Thiết kế bảng hỏi

2.7.1.1. Mục tiêu:

Thu thập dữ liệu định lượng kiểm định mô hình ảnh hưởng của 7 yếu tố (Đầu tư vốn con người, SHRM, Thích ứng nguồn lực, Động lực, Văn hóa học tập, Quản trị thay đổi, Khung năng lực số) đến chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và PTTH Lâm Đồng.

Các biến đo lường gồm: **H1** (Đầu tư vốn con người), **H2** (Sự phù hợp SHRM), **H3** (Thích ứng & quản lý nguồn lực), **H4** (Hiệu quả động lực), **H5** (Văn hóa học tập), **H6** (Năng lực quản trị thay đổi), **H7** (Áp dụng khung năng lực số), **CL** (Chất lượng NNL).

2.7.1.2. Thang đo sử dụng

Sử dụng thang đo Likert 5 bậc để đánh giá mức độ đồng ý của cán bộ, nhân viên đối với các phát biểu về thực trạng và chất lượng nhân lực tại đơn vị.

Bảng 2.3: Thang đo Likert 5 bậc

1	2	3	4	5
Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường / Trung bình	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

2.7.1.3. Nội dung bảng hỏi

Bảng hỏi được thiết kế gồm 3 phần chính:

Phần 1: Thông tin chung và sàng lọc: Xác định đúng đối tượng là cán bộ, viên chức, người lao động đang công tác tại Báo và PTTH Lâm Đồng. Thu thập thông tin nhân khẩu học: giới tính, độ tuổi, trình độ, thâm niên, vị trí công tác, phòng ban.

Phần 2: Thang đo các biến độc lập: Đo lường 7 biến độc lập tương ứng với 7 yếu tố tác động đến chất lượng NNL. Người được khảo sát đánh giá mức độ đồng ý với các phát biểu mô tả thực trạng tại đơn vị theo thang Likert 5 mức.

Phần 3: Thang đo biến phụ thuộc: Chất lượng nguồn nhân lực: Đo lường mức độ đánh giá của nhân viên về trí lực, tâm lực và khả năng thích ứng của đội ngũ nhân sự hiện tại, cũng theo thang Likert 5 mức.

2.7.2. Thiết kế nghiên cứu định lượng

2.7.2.1. Mục tiêu nghiên cứu định lượng:

Kiểm định mức độ phù hợp của **mô hình nghiên cứu** với dữ liệu thực tế; Kiểm định **7 giả thuyết nghiên cứu** về tác động của các yếu tố đến chất lượng NNL; đo lường và đánh giá mức độ ảnh hưởng cụ thể của từng yếu tố, từ đó làm cơ sở đề xuất giải pháp.

2.7.2.2. Phương pháp và quy trình thực hiện:

Phương pháp nghiên cứu: Định lượng, sử dụng bảng hỏi khảo sát chuẩn hóa.

Đối tượng khảo sát: Toàn thể cán bộ, viên chức, người lao động đang công tác tại Báo và PTTH Lâm Đồng.

Phương pháp chọn mẫu: Do quy mô tổng thể có giới hạn và để đảm bảo tính

đại diện, nghiên cứu áp dụng **phương pháp chọn mẫu thuận tiện có chủ đích**, khảo sát tất cả các phòng ban, đơn vị trực thuộc.

Cỡ mẫu: Áp dụng công thức của Krejcie & Morgan (1970) hoặc nguyên tắc của Hair et al. (1998): tối thiểu 5-10 mẫu trên một biến quan sát. Với **38** biến quan sát, cỡ mẫu tối thiểu cần đạt là 190 – 380 mẫu. Nghiên cứu khảo sát 250 mẫu, trong đó có 235 phiếu hợp lệ để đảm bảo độ tin cậy.

Phương pháp thu thập dữ liệu: Khảo sát trực tiếp: Phát phiếu in tại các cuộc họp, phòng ban. Khảo sát trực tuyến: Số hóa bảng hỏi bằng Google Forms, gửi qua email nội bộ, nhóm Zalo cơ quan.

Thời gian khảo sát: Từ tháng 09/2025 đến tháng 11/2025.

2.7.2.3. Công cụ và kỹ thuật phân tích dữ liệu:

Dữ liệu sau khi thu thập sẽ được làm sạch, mã hóa và phân tích trên phần mềm SPSS 20.0 với các kỹ thuật:

Thống kê mô tả: Mô tả đặc điểm mẫu.

Kiểm định độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha): Loại bỏ biến không đạt.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA): Kiểm tra tính giá trị của thang đo.

Phân tích hồi quy tuyến tính bội: Kiểm định mô hình và giả thuyết.

Phân tích phương sai (ANOVA): So sánh sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu học.

2.8. Kết quả nghiên cứu:

2.8.1. Đánh giá thang đo

Kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha nhằm loại trừ các biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3. Tiêu chuẩn chọn thang đo khi nó có độ tin cậy Cronbach's Alpha $\geq 0,7$. Thang đo có độ tin cậy Cronbach's Alpha $\geq 0,6$ cũng được chọn khi nó được sử dụng lần đầu [Nunnally & Burnstein (1994)]. Về lý thuyết, Cronbach's Alpha càng cao càng tốt (thang đo càng có độ tin cậy). Cronbach's Alpha của các thang đo thành phần được trình bày trong các bảng dưới đây.

(1) Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố Đầu tư vốn con người

Bảng 2.4. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố Đầu tư vốn con người

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HC1	15.53	9.398	.663	.895
HC2	15.57	9.860	.712	.881
HC3	15.46	9.224	.824	.856
HC4	15.38	9.810	.700	.883
HC5	15.48	9.256	.842	.853

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Bảng 2.1 cho thấy, thang đo yếu tố Đầu tư vốn con người được đo lường qua 5 biến quan sát. Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo lần 1 là $0,874 > 0,7$. Đồng thời, cả 5 biến quan sát đều có tương quan biến tổng $> 0,3$. Như vậy, thang đo này đảm bảo độ tin cậy.

(2) Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố SHRM

Bảng 2.5. Cronbach's Alpha của thang đo phù hợp SHRM

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SHRM1	15.51	10.789	.676	.912
SHRM2	15.54	10.290	.876	.874
SHRM3	15.54	10.991	.659	.910
SHRM4	15.56	10.349	.860	.877
SHRM5	15.55	10.462	.848	.880

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Bảng 2.2 cho thấy, thang đo yếu tố này có 5 biến quan sát. Kết quả phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo lần 1 là $0,891 > 0,7$. Đồng thời, cả 5 biến quan sát đều có tương quan biến tổng $> 0,3$ đảm bảo độ tin cậy.

(3) Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố Thích ứng nguồn lực

Bảng 2.6. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố thích ứng nguồn lực

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RD1	14.87	8.907	.604	.598
RD2	14.84	8.969	.512	.639
RD3	14.86	11.854	.511	.701
RD4	14.80	8.446	.632	.582
RD5	14.91	10.952	.581	.691

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Bảng 2.3 cho thấy, thang đo thích ứng nguồn lực có 5 biến quan sát. Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo là $0,640 \geq 0,6$. Thang đo này cũng được chọn vì sử dụng lần đầu. Đồng thời, cả 5 biến quan sát đều có tương quan biến tổng $> 0,3$ đạt độ tin cậy cần thiết.

(4) Cronbach's Alpha của thang đo Hệ thống động lực

Bảng 2.7. Cronbach's Alpha của thang đo Hệ thống động lực

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MT1	15.25	6.342	.597	.756
MT2	15.36	6.343	.550	.770
MT3	15.31	6.033	.652	.738
MT4	15.47	6.271	.516	.783
MT5	15.45	6.147	.596	.756

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Bảng 2.4 cho thấy, thang đo yếu tố Hệ thống động lực có 5 biến quan sát. Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo lần 1 là $0,760 > 0,7$. Đồng thời, cả 5 biến

quan sát đều có tương quan biến tổng > 0,3 cho thấy thang này cũng đảm bảo độ tin cậy.

(5). Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố Văn hoá học tập

Bảng 2.8. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố Văn hoá học tập

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OL1	13.97	7.791	.662	.854
OL2	13.83	8.366	.669	.853
OL3	14.16	7.639	.686	.848
OL4	14.23	7.303	.762	.828
OL5	14.09	7.667	.722	.839

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Bảng 2.5 cho thấy, thang đo yếu tố Văn hoá học tập có 5 biến quan sát. Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo là 0,840 > 0,7. Đồng thời, cả 5 biến quan sát đều có tương quan biến tổng > 0,3 cho thấy thang đo này đáp ứng độ tin cậy.

(6). Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố Quản trị thay đổi

Bảng 2.9. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố quản trị thay đổi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CM1	14.38	6.308	.470	.676
CM2	14.34	6.399	.477	.521
CM3	14.31	6.092	.414	.690
CM4	14.34	7.039	.437	.595
CM5	14.32	6.738	.465	.584

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Bảng 2.6 cho thấy, thang đo yếu tố Quản trị thay đổi 5 biến quan sát. Kết quả phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo lần 1 là 0,610 ≥ 0,6. Thang đo

này cũng được chọn vì sử dụng lần đầu. Đồng thời, cả 5 biến quan sát đều có tương quan biến tổng > 0,3 cũng đáp ứng độ tin cậy.

(7). Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố Năng lực số

Bảng 2.10. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố năng lực số

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CF1	14.48	5.804	.603	.587
CF2	14.49	5.987	.535	.618
CF3	14.43	6.510	.473	.646
CF4	14.51	5.754	.614	.582
CF5	14.48	7.926	.512	.700

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Bảng 2.7 cho thấy, thang đo yếu tố năng lực số có 5 biến quan sát. Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo lần 1 là $0,620 \geq 0,6$. Thang đo này cũng được chọn vì sử dụng lần đầu. Đồng thời, cả 5 biến quan sát đều có tương quan biến tổng > 0,3 đáp ứng độ tin cậy.

(8). Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố phụ thuộc Chất lượng NNL

Bảng 2.11. Cronbach's Alpha của thang đo yếu tố phụ thuộc

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL1	7.35	2.727	.696	.666
CL2	7.36	2.395	.689	.661
CL3	7.21	2.767	.539	.724

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Bảng 2.11 cho thấy, thang đo yếu tố phụ thuộc CLNNL có 3 biến quan sát. Kết quả phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo lần 1 là $0,680 \geq 0,6$.

Đồng thời, cả 3 biến quan sát đều có tương quan biến tổng $> 0,3$. Do vậy, thang đo yếu tố này cũng đảm bảo độ tin cậy.

KẾT LUẬN

Sau khi đo lường độ tin cậy của các nhân tố thông qua hệ số Cronbach's Alpha, kết quả đánh giá thang đo của 07 yếu tố độc lập với 35 biến quan sát và một yếu tố phụ thuộc 03 biến quan sát đảm bảo độ tin cậy để phân tích tiếp theo.

2.9. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng để thu nhỏ và tóm tắt dữ liệu. Trong nghiên cứu này, phương pháp EFA dựa vào mối tương quan giữa các biến với nhau để rút gọn thành những nhân tố có nghĩa hơn. Cụ thể, khi đưa tất cả các biến thu thập được (38 biến) vào phân tích, các biến có thể có liên hệ với nhau. Khi đó, chúng sẽ được gom thành các nhóm biến có liên hệ để xem xét và trình bày dưới dạng các yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến CLNNL tại Báo & PTTHLD.

Bằng phương pháp trích hệ số Principal component với phép quay Varimax tại điểm dừng khi trích các yếu tố có Eigenvalue > 1 . Thang đo nào có tổng phương sai trích từ 50% trở lên là được chấp nhận [Gerbing & Anderson (1988)]. Các biến có trọng số (Factor loading) nhỏ hơn 0,5 sẽ bị loại. Tại mỗi khái niệm có chênh lệch trọng số (Factor loading) lớn nhất và bất kỳ phải đạt $\geq 0,3$ [Jabnoun & AL-Tamini (2003)]. Trong phân tích nhân tố, yêu cầu cần thiết là hệ số KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) phải có giá trị lớn ($0,5 \leq KMO \leq 1$), điều này thể hiện phân tích nhân tố là thích hợp. Nếu hệ số KMO $< 0,5$ thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với các dữ liệu. Theo Kaiser (1974), KMO $\geq 0,9$ là rất tốt; $0,9 > KMO \geq 0,8$ là tốt; $0,8 > KMO \geq 0,7$ là được; $0,7 > KMO \geq 0,6$ là tạm được, $0,6 > KMO \geq 0,5$ là xấu và KMO $< 0,5$ là không thể chấp nhận được [Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008)]. Tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA) theo từng bước. Lần đầu thực hiện EFA, 38 biến đã nhóm lại thành 8 nhân tố. Sau 6 lần thực hiện phép quay, bảy nhóm chính thức được hình thành.

2.9.1. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) lần thứ nhất

Khi phân tích nhân tố, nghiên cứu đặt ra 2 giả thuyết: **Giả thuyết H₀**: Các biến

trong tổng thể không có tương quan với nhau và **Giả thuyết H₁**: Các biến trong tổng thể có tương quan với nhau.

Bảng 2.12. Hệ số KMO và kiểm định Barlett các thành phần lần thứ nhất

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.836
Approx. Chi-Square		3837.142
Bartlett's Test of Sphericity	Df	595
	Sig.	.000

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Kết quả kiểm định Barlett cho thấy giữa các biến trong tổng thể có mối tương quan với nhau ($\text{sig} = 0,00 < 0,05$, bác bỏ H_0 , nhận H_1). Đồng thời, hệ số KMO = 0,836 > 0,5, chứng tỏ phân tích nhân tố để nhóm các biến lại với nhau là thích hợp và dữ liệu phù hợp cho việc phân tích nhân tố.

Bảng 2.13. Bảng phương sai trích lần thứ nhất

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HC2	.763	-.215		.127	-.245		-.379	-.189		.123
HC4	.762	-.171			-.204		-.384	-.181		
HC5	.745	-.210		.106	-.234		-.424	-.156		.143
HC3	.729	-.115	-.136		-.177					-.115
CM3	.667	-.204	-.131	-.352	.420					
CM5	.659	-.254	-.133	-.388	.382		.147			
HC1	.654	-.146	-.191		-.207		-.275	-.122		
CM2	.649	-.299		-.260	.251		.105			
CM4	.612	-.361	-.121	-.227	.296				.119	
MT1	.578			.211		.255	.286	-.362		
CM1	.577	-.224		-.316	.361					
CP1	.555	-.143		-.120	-.469		.248	.218		.124

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RD3	.538	-.111	.235	.407			.193			
MT3	.500			.312		.168	.219	-.411		
MT2	.462	-.137		.341			.337	-.257	-.143	-.121
CF5	.458	.251	-.194		-.287	.230	.242		-.384	
CF2	.458	-.215	-.162	-.198	-.352		.324	.189	.111	-.101
OL4	.520	.653	-.207							
OL3	.425	.613	-.219						.170	-.198
OL5	.462	.606	-.280	-.103	.100					
OL1	.511	.559	-.223						-.232	
OL2	.532	.551			.173	.147				.109
SHRM3	.380		.700	-.149		.193				-.140
SHRM1	.397	.157	.642	-.193					.161	
SHRM5	.349	.235	.583	-.104	.154				-.281	.261
SHRM2	.342	.218	.557			-.198		.152	-.305	.302
SHRM4	.481		.501				.143		.153	-.205
RD4	.379			.615	.123	-.408	.118	.238		
RD1	.420			.555	.282	-.242		.342		
RD2	.405			.484	.168	-.340		.172	.193	
CF4	.442		-.158	-.147	-.508		.274	.418		.220
MT4			.101	.183		.662	-.230	.402	.141	-.187
MT5	.124	-.144	.113	.328		.509	-.299	.379	-.198	-.238
CF3	.323	.212	.209	-.165	-.179	-.385		.113	.390	-.379
RD5				.322		.389			.519	.577

Nguồn: Phân tích dữ liệu –

Bảng 2.10 cho thấy, các yếu tố đều có giá trị Eigenvalues > 1. Phương sai trích là 68,13% > 50% là đạt yêu cầu. Với phương pháp rút trích Principal components và

phép quay Varimax, có 8 yếu tố được rút trích ra từ biến 38 quan sát (bảng 2.10). Điều này chứng cho chúng ta thấy 8 yếu tố rút trích ra thể hiện được khả năng giải thích được 68,13% sự thay đổi của biến phụ thuộc trong tổng thể.

Như vậy, thang đo được chấp nhận và được phân thành 8 nhóm. Các biến của các thành phần thang đo có trọng số (Factor loading) lớn hơn 0,50. Tuy nhiên, một số biến có trọng số nhỏ nhất và hiệu số $< 0,3$ nên sẽ bị loại ở lần phân tích thứ hai.

Tương tự như vậy, tác giả tiến hành phân tích EFA thêm 4 lần nữa, kết quả như sau: Loại 8 biến quan sát gồm: HC3, CF3, RD5, MT4, MT5, RD3, SHRM4, CF5.

2.9.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA lần cuối (lần thứ 6)

Sau khi loại xong các biến như trên tiến hành và phân tích lại EFA. Qua phân tích nhân tố khám phá EFA lần cuối (lần thứ 6), kết quả như sau: Loại tiếp HC3, RD3, RD5, SHRM4, MT4, MT5, CF3, CF5.

Bảng 2.14. Hệ số KMO và kiểm định Barlett các thành phần lần cuối

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.835
	Approx. Chi-Square	3062.784
Bartlett's Test of Sphericity	Df	353
	Sig.	.000

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Kết quả kiểm định Barlett cho thấy giữa các biến trong tổng thể có mối tương quan với nhau ($\text{sig} = 0,00 < 0,05$, bác bỏ H_0 , nhận H_1). Đồng thời, hệ số KMO = 0,835 $> 0,5$, chứng tỏ phân tích nhân tố để nhóm các biến lại với nhau là thích hợp và dữ liệu phù hợp cho việc phân tích nhân tố.

Bảng 2.15. Bảng phương sai trích lần cuối

Total Variance Explained		
Com	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings

Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.141	71.381	71.381	2.132	72.381	72.381
2	.563	18.843	90.229			
3	.291	9.779	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Bảng 2.12 cho thấy, các nhân tố đều có giá trị Eigenvalues > 1. Với phương pháp rút trích Principal components và phép quay Varimax, có 7 yếu tố được rút trích ra từ các biến quan sát. Phương sai trích là 72,38% > 50% là đạt yêu cầu. Điều này chứng cho chúng ta thấy 7 yếu tố rút trích ra thể hiện được khả năng giải thích được 72, 38% sự thay đổi của biến phụ thuộc trong tổng thể.

KẾT LUẬN

Sau 6 lần thực hiện phương pháp rút trích Principal components và phép quay Varimax, kết quả các nhóm được gom lần cuối như sau:

- Nhóm 1 (Quản trị thay đổi): có 5 biến quan sát là CM1, CM2, CM3, CM4, CM5
- Nhóm 2 (Vốn con người): có 3 biến là HC1, HC2, HC5
- Nhóm 3 (Năng lực số): có 3 biến quan sát là CF1, CF2, CF4.
- Nhóm 4 (Hệ thống động lực): có 3 biến là MT1, MT2, MT3.
- Nhóm 5 (Thích ứng nguồn lực): có 03 biến quan sát là RD1, RD2, RD4.
- Nhóm 6 (phù hợp SHRM): có 3 biến quan sát là: SHRM1, SHRM2, SHRM5.
- Nhóm 7 (Văn hoá học tập): có 5 biến quan sát là OL1, OL2, OL3, OL4, OL5.

2.9.3. Phân tích nhân tố khám phá biến phụ thuộc

Bảng 2.16. Hệ số KMO và kiểm định Barlett biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.662
--	------

	Approx. Chi-Square	201.166
Bartlett's Test of Sphericity	df	3
	Sig.	.000

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Kết quả kiểm định Barlett cho thấy giữa các biến trong tổng thể có mối tương quan với nhau ($\text{sig} = 0.00 < 0.05$, nên bác bỏ H_0 , chấp nhận H_1). Hệ số $KM_0 = 0.662 > 0.5$ chứng tỏ phân tích nhân tố để nhóm các biến lại với nhau là thích hợp và dữ liệu phù hợp cho phân tích nhân tố.

Bảng 2.17. Phương sai trích biến phụ thuộc

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.142	71.384	71.384	2.142	71.384	71.384
2	.565	18.842	90.127			
3	.293	9.774	100.000			

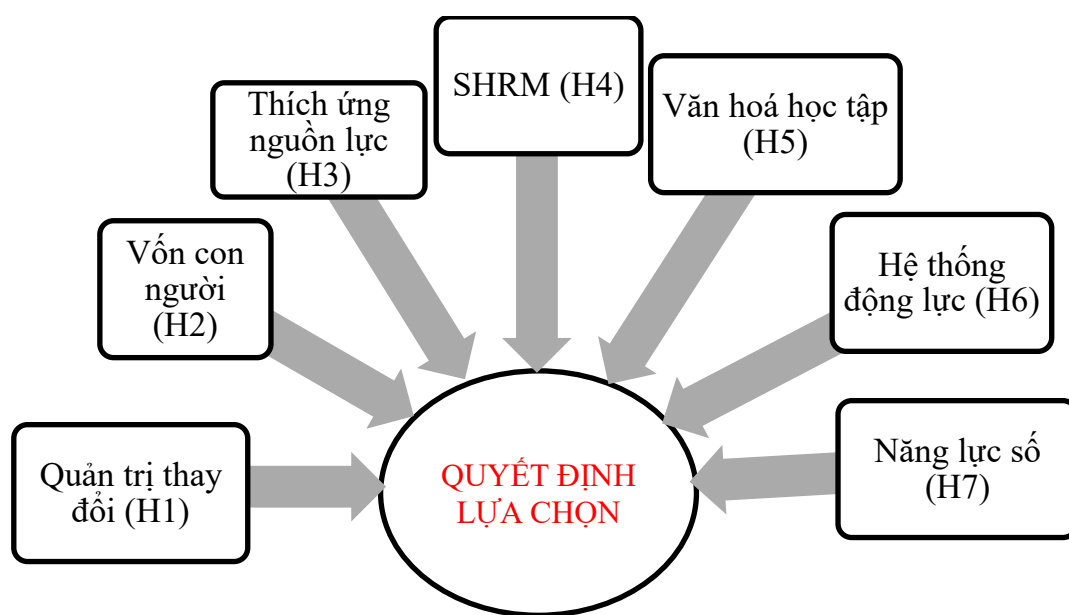
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Bảng 4.14 cho thấy, với phương pháp rút trích Principal components và phép quay Varimax có 01 nhân tố được rút trích ra từ biến quan sát. Phương sai trích là $90.127 > 50\%$ là đạt kết quả rất tốt.

2.9.4. Kết luận phân tích nhân tố khám phá mô hình đo lường

Từ kết quả phân tích EFA và Cronbach's Alpha như trên, mô hình nghiên cứu lý thuyết chính thức vẫn giữ lại 8 yếu tố như ban đầu gồm: (1) Đầu tư vốn con người, (2) phù hợp SHRM (3) Thích ứng nguồn lực (4) Hệ thống động lực (5) Văn hoá học tập (6) Quản trị thay đổi (7) Khung năng lực số. Và một thang đo yếu tố phụ thuộc là CLNNL.



Hình 2.4. Mô hình nghiên cứu chính thức

Các giả thuyết cho mô hình nghiên cứu chính thức như sau:

H1_{CT}: Quản trị thay đổi có tác động cùng chiều đến CLNNL tại Báo &PTTHLĐ.

H2_{CT}: Vốn con người có tác động cùng chiều đến CLNNL tại Báo &PTTHLĐ.

H3_{CT}: Thích ứng của nguồn lực có tác động cùng chiều đến CLNNL tại Báo &PTTHLĐ.

H4_{CT}: SHRM có tác động cùng chiều đến CLNNL tại Báo &PTTHLĐ.

H5_{CT}: Văn hoá học tập có tác động cùng chiều đến CLNNL tại Báo &PTTHLĐ.

H6_{CT}: Hệ thống động lực có tác động cùng chiều đến CLNNL tại Báo &PTTHLĐ.

H7_{CT}: Năng lực số có tác động cùng chiều đến CLNNL tại Báo &PTTHLĐ.

2.9.5. Phân tích mô hình hồi quy tuyến tính đa biến

2.9.5.1. Phân tích mô hình lần 1

(1) **Mô hình**: Phương trình hồi quy tuyến tính biểu diễn mối quan hệ giữa 7 yếu tố tác động (biến độc lập) và CLNNL (biến phụ thuộc) có dạng như sau:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6 + a_7X_7$$

Nghiên cứu thực hiện chạy hồi quy tuyến tính đa biến với phương pháp đưa

vào một lượt (phương pháp Enter), trong đó:

Y: CLNNL (biến phụ thuộc).

❖ a_0 : Hằng số tự do.

❖ $a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6, a_7$: Là các hệ số hồi quy được sử dụng từ các hệ số

quy ước lượng được.

$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$ là các biến độc lập theo thứ tự sau: (1) *Quản trị thay đổi* (2) *Vốn con người* (3) *Thích ứng của nguồn lực* (4) *SHRM* (5) *Văn hoá học tập* (6) *Hệ thống động lực* (7) *Năng lực số*.

(2) Kiểm tra mức độ phù hợp mô hình hồi quy tuyến tính đa biến

a. Kiểm tra các giả định mô hình hồi quy

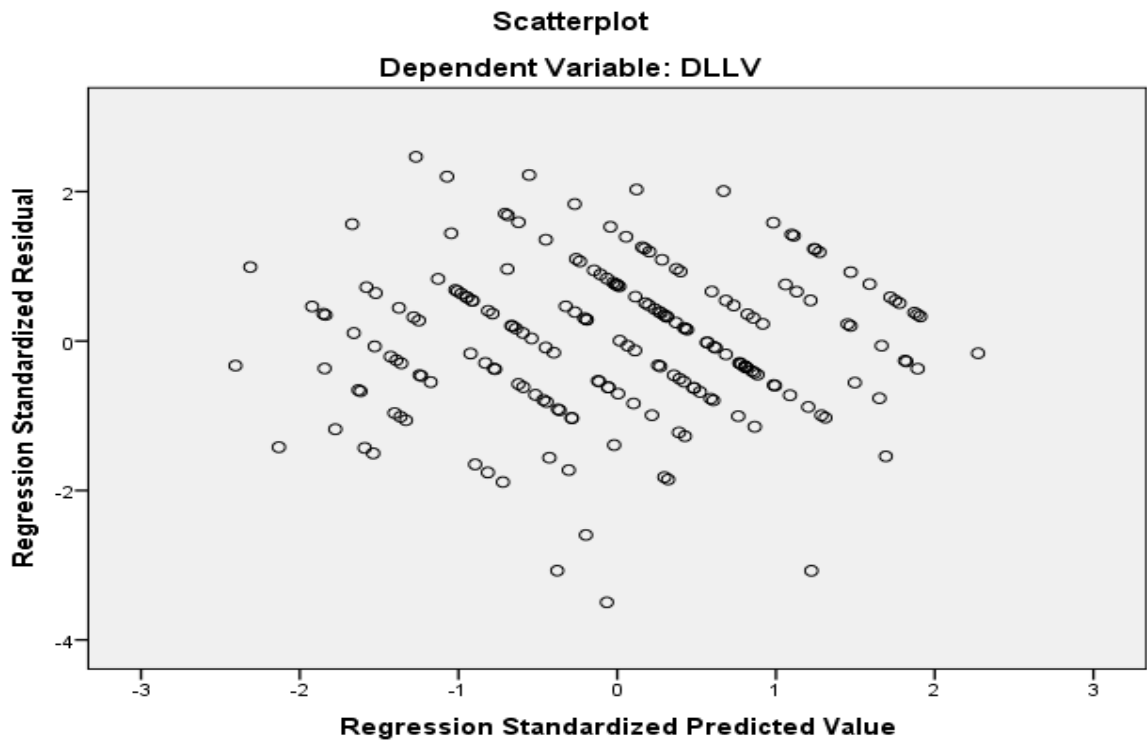
Kiểm tra các giả định sau:

- Phương sai của sai số (phần dư) không đổi.
- Các phần dư có phân phối chuẩn.
- Không có mối tương quan giữa các biến độc lập.

Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), nếu các giả định này bị vi phạm thì các ước lượng không đáng tin cậy nữa

Kiểm định giả định phương sai của sai số (phần dư) không đổi

Để kiểm định giả định phương sai của sai số (phần dư) không đổi, ta sử dụng đồ thị phân tán của phần dư đã được chuẩn hóa (Standardized Residual) và giá trị dự báo đã được chuẩn hóa (Standardized predicted value).



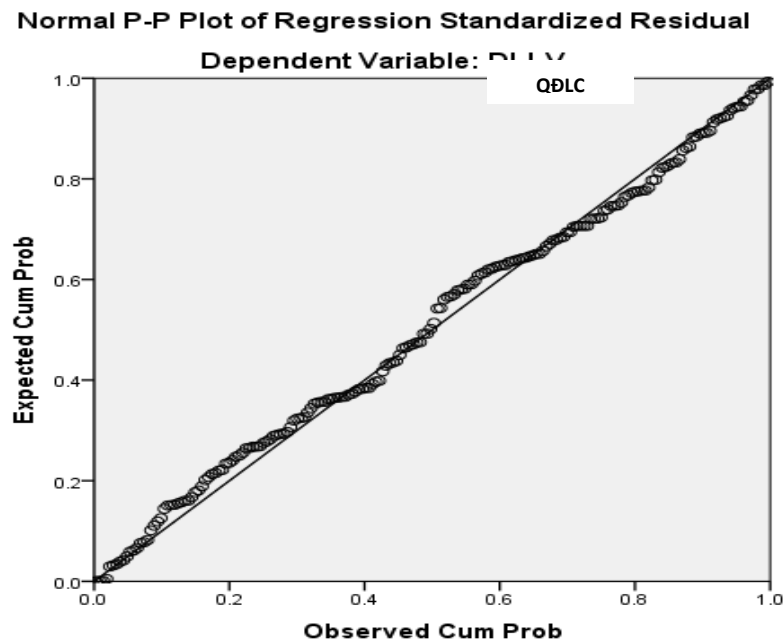
Hình 2.5. Đồ thị phân tán giữa giá trị dự đoán và phần dư từ hồi qui

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Hình 2.2. trên cho thấy các phần dư phân tán ngẫu nhiên quanh trục 0 (là quanh giá trị trung bình của phần dư) trong một phạm vi không đối. Điều này có nghĩa là phương sai của phần dư không đổi.

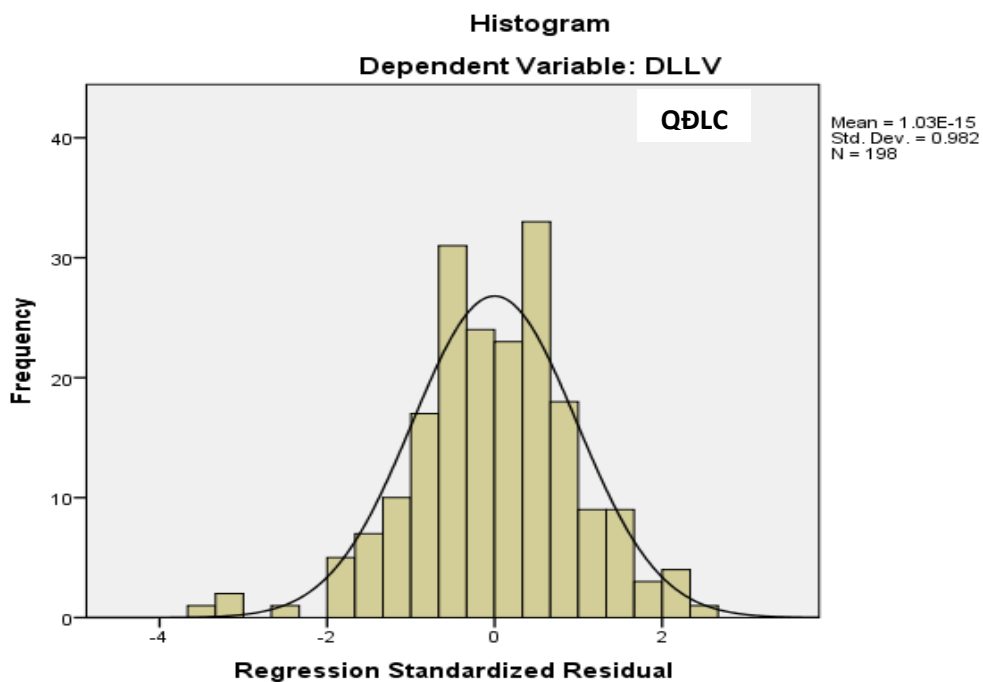
❖ Kiểm tra giả định các phần dư có phân phối chuẩn

Phần dư có thể không tuân theo phân phối chuẩn vì những lý do như sử dụng sai mô hình, phương sai không phải là hằng số, số lượng các phần dư không đủ nhiều để phân tích theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). Biểu đồ tần số (Histogram, Q-Q plot, P-P plot) của các phần dư (đã được chuẩn hóa) được sử dụng để kiểm tra giả định này.



Hình 2.6. Đồ thị P-P Plot của phần dư - đã chuẩn hóa

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS



Hình 2.7. Đồ thị Histogram của phần dư – đã chuẩn hóa

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Kết quả từ đồ thị tần số Histogram của phần dư cho thấy, phân phối của phần dư xấp xỉ chuẩn (trung bình Mean lệch với 0 vì số quan sát khá lớn, độ lệch chuẩn

Std. Dev = 0,96). Điều này có nghĩa là giả thuyết phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm. Kết quả từ biểu đồ tần số P-P plot cho thấy các điểm phân tán xung quanh được kỳ vọng. Cũng cho thấy giả định phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), Kiểm định Durbin Watson = 1,826 (bảng 4.17) trong khoảng $[1 < D < 3]$ nên không có hiện tượng tương quan của các phần dư.

❖ **Ma trận tương quan**

Bảng 2.18. Ma trận tương quan giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập

		Correlations							
		CM	HC	RD	SHR M	OL	MT	CF	CLNL
CM	Pearson Correlation	1	.563**	.401**	.289**	.305**	.318**	.247**	.649**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	198	198	198	198	198	198	198	198
HC	Pearson Correlation	.563**	1	.528**	.325**	.375**	.425**	.380**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	198	198	198	198	198	198	198	198
RD	Pearson Correlation	.401**	.528**	1	.291**	.350**	.258**	.212**	.535**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.003	.000
	N	198	198	198	198	198	198	198	198
SHRM	Pearson Correlation	.289**	.325**	.291**	1	.258**	.248**	.205**	.394**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.004	.000
	N	198	198	198	198	198	198	198	198
OL	Pearson Correlation	.305**	.375**	.350**	.258**	1	.221**	.251**	.431**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.002	.000	.000
	N	198	198	198	198	198	198	198	198

		Correlations							
		CM	HC	RD	SHR M	OL	MT	CF	CLNL
MT	Pearson Correlation	.318**	.425**	.258**	.248**	.221**	1	.430**	.526**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002		.000	.000
	N	198	198	198	198	198	198	198	198
CF	Pearson Correlation	.247**	.380**	.212**	.205**	.251**	.430**	1	.394**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.004	.000	.000		.000
	N	198	198	198	198	198	198	198	198
CLNL	Pearson Correlation	.649**	.659**	.535**	.394**	.431**	.526**	.394**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	198	198	198	198	198	198	198	198

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Bảng ma trận tương quan cho thấy hệ số tương quan giữa các biến độc lập CM, với biến phụ thuộc CLNL khá cao và tương quan cùng chiều.

Hệ số tương quan của biến phụ thuộc với từng biến độc lập dao động từ 0,280 đến 0,683 (mức tương quan trung bình đến tương quan khá mạnh). Trên thực tế, với mức ý nghĩa 1%, giả thuyết hệ số tương quan của tổng thể bằng 0 bị bác bỏ. Điều này có nghĩa là trong tổng thể, tồn tại mối tương quan tuyến tính giữa biến phụ thuộc CLNL với các biến độc lập CM, HC, CF, MT, RD, OL, SHRM. Xét mỗi tương quan giữa các biến độc lập, hệ số dao động từ 0,003 đến 0,556 nên trong tổng thể với mức ý nghĩa 1%, tồn tại mối tương quan yếu đến trung bình giữa các biến độc lập. Vấn đề này sẽ được xem xét kỹ lưỡng vai trò của các biến độc lập trong mô hình hồi quy tuyến tính đa biến.

b. Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình

Bảng 2.19. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính đa biến

THÔNG SỐ MÔ HÌNH										
Mô hình	Hệ số R	Hệ số R ²	Hệ số R ² -hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Thông kê thay đổi					Hệ số Durbin - Watson
					Hệ số R ² sau khi đổi	Hệ số F khi đổi	Bậc tự do 1	Bậc tự do 2	Hệ số Sig. F sau khi đổi	
1	0,810^a	0,657	0,631	0,46152	0,645	51,591	7	190	0,000	0,812
Biến độc lập: CM, HC, CF, MT, RD, OL, SHRM										
Biến phụ thuộc: CLNL										

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Bảng 2.16 cho thấy, giá trị hệ số tương quan là $0,812 > 0,5$. Do vậy, đây là mô hình thích hợp để sử dụng đánh giá mối quan hệ giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập. Ngoài ra, giá trị hệ số R² là 0,657 nghĩa là mô hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng phù hợp với dữ liệu 65,7%. Nói cách khác, 65,7% CLNL là do mô hình hồi quy giải thích. Các phần còn lại là do sai số và các yếu tố khác.

Bảng 2.20. Phân tích phương sai ANOVA

ANOVA^b					
Mô hình	Tổng bình phương	Bậc tự do	Trung bình bình phương	F	Sig.
Hồi quy	76,940	7	10,990	52,590	0,000
Phần dư	40,377	191	0,214		
Tổng	117,317	198			
a Biến độc lập: (Hằng số) CM, HC, CF, MT, RD, OL, SHRM					
b Biến phụ thuộc: CLNL					

Nguồn: Phân tích dữ liệu SPSS

Kiểm định F sử dụng trong bảng phân tích phương sai ANOVA^b là phép kiểm

định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể. Điều này cho chúng ta biết biến phụ thuộc có tương quan tuyến tính với toàn bộ biến độc lập hay không.

Đặt giả thuyết H_0 là: $\mathbf{a}_0 = \mathbf{a}_1 = \mathbf{a}_2 = \mathbf{a}_3 = \mathbf{a}_4 = \mathbf{a}_5 = \mathbf{a}_6 = \mathbf{a}_7 = \mathbf{0}$.

Từ bảng 2.17 phân tích phương sai ANOVA, giá trị $F = 52,60$ có $\text{sig.} < 0,05$ do đó ta bác bỏ H_0 . Điều này có ý nghĩa là các biến độc lập trong mô hình có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc, tức là sự kết hợp của các biến độc lập có thể giải thích được sự thay đổi của biến phụ thuộc.

Bảng 2.21. Các thông số thống kê trong mô hình hồi quy bằng phương pháp Enter

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Hệ số Tolerance	Hệ số VIF
(Hằng số)	-1,160	0,298		-3,899	.000		
CM	0,329	0,054	0,325	6,144	0,000	0,650	1,539
HC	0,194	0,058	0,219	3,347	0,001	0,418	2,009
RD	0,166	0,053	0,177	3,129	0,002	0,674	1,483
SHRM	0,115	0,059	0,103	1,944	0,003	0,839	1,192
OL	0,126	0,054	0,127	2,341	0,000	0,797	1,255
MT	0,282	0,064	0,242	4,423	0,000	0,722	1,385
CF	0,077	0,062	0,073	1,221	0,004	0,756	1,322

(nguồn: phân tích SPSS)

a. Biến phụ thuộc: QĐLC

Khi xét t_{stat} và $t_{\alpha/2}$ của các biến để đo độ tin cậy thì các biến độc lập CM, HC, RD, SHRM, OL, MT, CF đều đạt yêu cầu do $t_{\text{stat}} > t_{\alpha/2(8, 191)} = 1,80$ (nhỏ nhất là 1,221) và các giá trị mức ý nghĩa đều thể hiện độ tin cậy khá cao $\text{Sig.} < 0,05$. Ngoài ra, hệ số VIF của các hệ số Beta đều nhỏ hơn 10 (lớn nhất là 2,009) và hệ số Tolerance đều

> 0,5 (nhỏ nhất là 0,418) cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra, theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008).

c. Đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố tác động đến CLNL tại Báo &PTTHLD

Căn cứ vào Bảng 4.19, từ thông số thống kê trong mô hình hồi quy, phương trình hồi quy tuyến tính đa biến của các yếu tố CLNL được biểu diễn như sau:

$$Y = 0,325 \cdot X_1 + 0,073 \cdot X_2 + 0,242 \cdot X_3 + 0,127 \cdot X_4 + 0,219 \cdot X_5 + 0,177 \cdot X_6 + 0,103 \cdot X_7.$$

Cả 7 yếu tố độc lập trong mô hình nghiên cứu chính thức đều có tác động cùng chiều (+) đến CLNL. Nghĩa là, khi các yếu tố độc lập càng được cải thiện, nâng cao thì càng thu hút được nhân lực vào Báo &PTTHLD, góp phần nâng cao CLNL tại đơn vị. *Như vậy, giả thuyết H1_{CT}, H2_{CT}, H3_{CT}, H4_{CT}, H5_{CT}, H6_{CT}, H7_{CT} cho mô hình nghiên cứu lý thuyết chính thức được chấp nhận.*

Bảng 2.22. Mức tác động của các yếu tố

Biến	Nhân tố	Giá trị tuyệt đối	%
X1	Quản trị thay đổi	0,325	20,78
X3	Hệ thống động lực	0,242	16,74
X5	Đầu tư vốn con người	0,219	16,61
X6	Thích ứng với nguồn lực	0,177	14,35
X4	Văn hoá học tập	0,127	12,98
X7	SHRM	0,103	10,30
X2	Năng lực số	0,073	8,23
Tổng số		1,163	100

(Nguồn phân tích dữ liệu SPSS)

2.9.5.2. Kết quả đánh giá của đối tượng khảo sát về các biến quan sát

(1) Kết quả thống kê cảm nhận về từng yếu tố

Bảng 2.23. Kết quả mức độ đánh giá về từng yếu tố

Tên nhân tố	Điểm trung	Độ lệch	Mức độ cảm
--------------------	-------------------	----------------	-------------------

	bình	chuẩn	nhận
CM: Quản trị thay đổi	3,8860	0,7205	1
MT: Hệ thống động lực	3,7489	0,6194	2
HC: Đầu tư vốn con người	3,6471	0,6184	3
RD: Thích ứng nguồn lực	3,620	0,7374	4
OL: Văn hoá học tập	3,5982	0,5036	5
SHRM	3,4963	0,6842	6
CF: Khung năng lực số	3,4661	0,7468	7

(Nguồn phân tích SPSS)

(2) Kiểm tra sự khác nhau về CLNNL giữa nam và nữ

Thực hiện kiểm định Independent Samples T-Test để tìm giá trị Sig. tương ứng với kiểm định sự bằng nhau của 2 phương sai tổng thể Levene đã tính được:

Nếu Sig. trong kiểm định Levene $< 0,05$ thì phương sai giữa 2 nhóm đối tượng là khác nhau, ta sẽ sử dụng kết quả kiểm định t ở phần Equal variances not assumed.

Ngược lại nếu Sig. trong kiểm định Levene $> 0,05$ thì phương sai giữa 2 nhóm đối tượng là không khác nhau, ta sẽ sử dụng kết quả kiểm định t ở phần Equal variances assumed.

Nếu Sig. trong kiểm định t $> 0,05$ thì ta kết luận không có sự khác biệt có ý nghĩa về trị trung bình giữa 2 nhóm đối tượng.

Ngược lại nếu Sig. trong kiểm định t $< 0,05$ thì ta kết luận có sự khác biệt có ý nghĩa về trị trung bình giữa 2 nhóm đối tượng, theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008).

Để hiểu rõ được sự khác nhau giữa nam và nữ về mức độ ảnh hưởng đến CLNNL tại Báo & PTTHLD, tác giả thực hiện kiểm định 2 mẫu độc lập (Independent Samples T-Test). Hai mẫu dùng để kiểm định ở đây là 2 nhóm nhân lực nam và nữ.

Giả thuyết H_0 : phương sai hai mẫu bằng nhau.

2.9.5.3. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu

Có thể khẳng định, kết quả nghiên cứu trên đã đạt mục tiêu đặt ra. Đã xác định

có bảy yếu tố độc lập đó là (1) Quản trị thay đổi (2) Đầu tư vốn con người (3) thích ứng nguồn lực (4) SHRM (5) Văn hoá học tập (6) Hệ thống động lực (7) Năng lực số. Và một thang đo yếu tố phụ thuộc là CLNNL. Trên cơ sở mô hình nghiên cứu với thang đo và hệ thống biến quan sát được xây dựng khá chặt chẽ, sát thực tiễn để đo lường có độ tin cậy; đồng thời, quy trình thực hiện kiểm định mô hình và đánh giá mức độ tác động của từng yếu tố đến CLNNL tại Báo &PTTHLĐ đảm bảo khoa học, thực tiễn và khách quan. Kết quả nghiên cứu cho thấy mức độ ảnh hưởng tuyến tính thuận của từng yếu tố độc lập đến yếu tố phụ thuộc là khác nhau. Cụ thể 07 yếu tố xác định được mức độ ảnh hưởng theo Bảng 2.24 dưới đây.

Bảng 2.24. Mức độ tác động của các yếu tố đến CLNNL tại Báo &PTTHLĐ theo mức độ giảm dần

Stt	Yếu tố tác động đến CLNNL	Hệ số hồi quy chuẩn hóa
		Beta
1	Quản trị thay đổi	0,325
2	Hệ thống động lực	0,242
3	Đầu tư vốn con người	0,219
4	Thích ứng nguồn lực	0,177
5	Văn hoá học tập	0,127
6	SHRM	0,103
7	Giá cả dịch vụ	0,073

(Nguồn: Số liệu từ phân tích dữ liệu)

Để xây dựng các giải pháp cụ thể nâng cao chất lượng NNL tại Báo &PTTH, nhóm tác giả căn cứ vào hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta (Bảng 2..) cho thấy cả 7 yếu tố đề xuất đều có ảnh hưởng tích cực (+) đến CLNNL với mức độ ý nghĩa thống kê cao (Sig. < 0.05). Mô hình hồi quy giải thích được 65.7% sự biến thiên của biến phụ thuộc (R^2 hiệu chỉnh = 0.657). Kết quả này phù hợp với kết quả phân tích thực trạng tại đơn vị nghiên cứu. Sau khi lấy ý kiến chuyên gia để đưa ra các hàm ý chính sách, các chuyên gia thống nhất cao và cho rằng cần đề xuất hàm ý chính sách theo thứ tự mức độ quan trọng của các yếu tố theo thứ tự từ cao xuống thấp của mô hình nghiên

cứu lần lượt là: (1) *Quản trị thay đổi* ($\beta = 0.325$) (2) *Hệ thống động lực* ($\beta = 0.242$) (3) *Đầu tư vốn con người* ($\beta = 0.219$) (4) *thích ứng nguồn lực* ($\beta = 0.177$) (5) *Văn hoá học tập* ($\beta = 0.127$) (6) *SHRM* ($\beta = 0.103$) (7) *Năng lực số* ($\beta = 0.073$).

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Chương 2 trình đã bày kết quả phân tích thực trạng NNL và kết quả khảo sát, kiểm định thang đo các yếu tố tác động đến CLNL và hình thành mô hình nghiên cứu chính thức. Kết quả kiểm định cho thấy các thang đo đều đạt được độ tin cậy qua hệ số Cronbach's Alpha và EFA. Điều này chứng tỏ mô hình lý thuyết đề ra là phù hợp dữ liệu và thực tế hiện nay cũng như các giả thuyết trong mô hình lý thuyết đều được chấp nhận. Chương 3 sẽ tóm tắt toàn bộ nghiên cứu, đề xuất hàm ý quản trị cũng như trình bày những hạn chế của nghiên cứu này và đề nghị những hướng nghiên cứu tiếp theo.

CHƯƠNG 3:
GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN
LỰC TẠI BÁO VÀ PHÁT THANH
TRUYỀN HÌNH LÂM ĐỒNG

3.1. Định hướng phát triển của cơ quan trong thời gian tới (2025 - 2030)

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 và xu hướng chuyển đổi số quốc gia, Báo và Phát thanh, Truyền hình Lâm Đồng xác định giai đoạn 2025–2030 là thời kỳ trọng tâm để tái cấu trúc, tinh gọn bộ máy và chuyển đổi sang mô hình truyền thông đa nền tảng.

Tầm nhìn: Trở thành trung tâm truyền thông số chủ lực của tỉnh, sản xuất và phân phối nội dung chất lượng trên báo in, phát thanh, truyền hình, mạng xã hội và nền tảng số.

Sứ mệnh nhân lực: Xây dựng đội ngũ đa năng, sáng tạo, thành thạo công nghệ, gắn nhiệm vụ chính trị với tính tự chủ và phát triển bền vững.

Mục tiêu SMART:

- 90% cán bộ có kỹ năng số cơ bản trong 2 năm;
- 30% nhân sự chủ chốt được đào tạo nâng cao trong 3 năm;
- 100% nhân viên có KPI rõ ràng, đánh giá 6 tháng/lần;
- Giảm $\geq 20\%$ thời gian xử lý bản tin đa nền tảng.

3.2. Giải pháp cụ thể:

3.2.1. Giải pháp Quản trị sự thay đổi

Mục tiêu: Quản lý hiệu quả quá trình chuyển đổi, giảm thiểu kháng cự, tạo sự đồng thuận và cam kết cao trong toàn đơn vị.

Nội dung và cách triển khai:

Một là, thành lập Ban Chỉ đạo Chuyển đổi số và Phát triển NNL cấp cao: Gồm lãnh đạo chủ chốt các phòng ban, có quyền lực và nguồn lực để điều phối toàn bộ quá trình.

Hai là, truyền thông nội bộ mạnh mẽ, liên tục về tầm nhìn và lộ trình: Sử dụng

đa kênh (báo nội bộ, họp trực tuyến, mạng xã hội nội bộ) để giải thích rõ "lý do phải thay đổi", lợi ích mang lại và các bước đi cụ thể, minh bạch.

Ba là, tạo ra các "thắng lợi ngắn hạn" và công nhận kịp thời: Triển khai các dự án thí điểm có tính khả thi cao (ví dụ: một chuyên mục đa phương tiện mới) để chứng minh hiệu quả. Khen thưởng và tuyên dương các cá nhân, nhóm tiên phong thành công, từ đó lan tỏa niềm tin và động lực.

3.2.2. Giải pháp về hệ thống động lực làm việc

Mục tiêu: Xây dựng hệ thống đãi ngộ công bằng, minh bạch, khuyến khích tối đa sự sáng tạo, đột phá và hiệu quả công việc.

Nội dung và cách triển khai:

Một là, Cải cách cơ cấu thu nhập theo hướng linh hoạt: Duy trì phần lương cơ bản theo ngạch bậc nhưng tăng cường phần biến động gắn với KPI cá nhân, nhóm và kết quả dự án cụ thể. Thiết lập quỹ khen thưởng đặc biệt cho các ý tưởng sáng tạo, sản phẩm truyền thông có tác động xã hội cao.

Hai là, trao quyền tự chủ và công nhận sự đóng góp: Tăng cường phân cấp, giao quyền cho các nhóm sản xuất nội dung trong việc lên ý tưởng và thực hiện. Tổ chức thường xuyên các hình thức vinh danh, tôn vinh cá nhân và tập thể có thành tích xuất sắc.

Ba là, hoàn thiện chế độ phúc lợi và môi trường làm việc: Đa dạng hóa các gói phúc lợi (bảo hiểm sức khỏe cao cấp, hỗ trợ học tập, du lịch). Đầu tư xây dựng không gian làm việc mở, hiện đại, khuyến khích sự hợp tác và trao đổi ý tưởng.

3.2.3. Giải pháp về đầu tư vốn con người

Mục tiêu: Chuyển hóa đội ngũ có trình độ cơ bản thành nguồn nhân lực chất lượng cao, làm chủ công nghệ và sáng tạo nội dung đa nền tảng.

Nội dung và cách triển khai:

Một là, Xây dựng lộ trình đào tạo số bài bản: Thiết kế chương trình đào tạo liên tục theo cấp độ (cơ bản, nâng cao, chuyên sâu) cho từng nhóm vị trí (phóng viên, biên tập viên, kỹ thuật), tập trung vào kỹ năng sản xuất đa phương tiện, báo chí dữ liệu, khai thác AI hỗ trợ sáng tạo. Hợp tác với các trường đại học, tổ chức đào tạo uy

tín trong và ngoài nước để xây dựng nội dung.

Hai là, Đa dạng hóa hình thức và cơ chế hỗ trợ đào tạo: Kết hợp đào tạo trực tuyến (e-learning) với workshop thực hành, cử nhân sự tham gia các khóa học ngắn hạn, chương trình thạc sĩ chuyên ngành báo chí số. Thiết lập quỹ hỗ trợ tài chính và chính sách tạo điều kiện về thời gian cho nhân viên học tập nâng cao trình độ.

Ba là, *Đầu tư đồng bộ cơ sở vật chất, trang thiết bị công nghệ hiện đại*: Ưu tiên ngân sách trang bị hệ thống phần mềm, hardware phục vụ sản xuất nội dung số (phòng lab đa phương tiện, công cụ phân tích dữ liệu), tạo môi trường thực hành và sáng tạo tối ưu.

3.2.4. Giải pháp về thích ứng nguồn lực

Mục tiêu: Xây dựng khả năng tự chủ cao về nguồn nhân lực số cốt lõi, đồng thời thiết lập mạng lưới hợp tác chiến lược bền vững bên ngoài.

Nội dung và cách triển khai:

Một là, Phát triển chương trình "đào tạo lại" và "đào tạo nâng cấp" quy mô lớn: Ưu tiên đào tạo nội bộ để chuyển đổi nhân sự hiện có có kinh nghiệm sang các vị trí đòi hỏi kỹ năng số, giảm thiểu sự phụ thuộc vào tuyển dụng mới.

Hai là, Thiết lập và duy trì quan hệ đối tác chiến lược với các "vườn ươm" nhân tài: Ký kết thỏa thuận hợp tác toàn diện với các khoa Báo chí, Truyền thông, Công nghệ Thông tin của các trường đại học trong vùng để tiếp cận thực tập sinh chất lượng, đồng tổ chức nghiên cứu và đào tạo.

Ba là, Xây dựng chính sách thu hút và giữ chân nhân tài số đặc thù: Cạnh tranh bằng môi trường làm việc sáng tạo, cơ hội phát triển nghề nghiệp rõ ràng và các đãi ngộ đặc biệt (lương, thưởng theo dự án, cổ phần) cho các chuyên gia công nghệ, sáng tạo nội dung số xuất sắc.

3.2.5. Giải pháp về văn hoá học tập

Mục tiêu: Biến tổ chức thành một "tổ chức học tập" năng động, nơi kiến thức được chia sẻ liên tục và mỗi nhân viên chủ động thích ứng với vai trò mới.

Nội dung và cách triển khai:

Một là, Thành lập và phát triển các "Cộng đồng thực hành" chuyên môn: Hỗ

trợ hình thành các nhóm không chính thức xoay quanh các chủ đề như data journalism, sản xuất podcast/video, marketing số... để chia sẻ kinh nghiệm, công cụ và thách thức.

Hai là, Thiết kế quy trình hội nhập (onboarding) bài bản và chương trình "đồng hành": Xây dựng tài liệu, khóa học trực tuyến giới thiệu văn hóa, quy trình mới. Ghép nối nhân viên mới, nhân viên chuyển đổi vị trí với các "người hướng dẫn" giàu kinh nghiệm.

Ba là, tổ chức các diễn đàn, hội thảo nội bộ định kỳ: Tạo không gian đối thoại về xu hướng truyền thông mới, thảo luận case study thành công/thất bại, giúp nhân viên chuyển đổi tư duy từ "nhà báo đơn nền tảng" sang "nhà sáng tạo nội dung đa phương tiện".

3.2.6. Giải pháp về SHRM

Mục tiêu: Tạo lập một hệ thống quản trị nhân sự nhất quán, linh hoạt, là công cụ hiệu quả để hiện thực hóa tầm nhìn chiến lược của đơn vị.

Nội dung và cách thức triển khai:

Một là, rà soát và tái cấu trúc bản mô tả công việc, tiêu chuẩn năng lực: Cập nhật tất cả vị trí công việc, đặc biệt ở các phòng nội dung số, kỹ thuật, với các tiêu chí rõ ràng về kỹ năng số, năng lực đa nhiệm và tư duy sáng tạo. Sử dụng khung năng lực số (Giải pháp 7) làm căn cứ.

Hai là, Đổi mới căn bản công tác tuyển dụng và bổ nhiệm: Chuyển trọng tâm từ bằng cấp, thâm niên sang đánh giá năng lực thực tế và tiềm năng thích ứng với công nghệ. Áp dụng các bài kiểm tra năng lực, phỏng vấn tình huống liên quan đến xử lý thông tin đa nền tảng.

Ba là, Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu suất (KPI) dựa trên kết quả đầu ra đa nền tảng: Thiết lập các chỉ số đo lường cụ thể cho từng vị trí, phản ánh chất lượng, tính sáng tạo, mức trên các nền tảng số.

3.2.7. Giải pháp về năng lực số

Độ tương tác và hiệu quả truyền thông của sản phẩm

Mục tiêu: Chuẩn hóa yêu cầu năng lực cho nhân lực báo chí hiện đại, tạo "la

bàn" cho mọi hoạt động quản trị nhân sự.

Nội dung và cách triển khai:

Một là, Xây dựng và ban hành Khung năng lực báo chí số cho Báo & PTTH Lâm Đồng: Khung gồm 4 trụ cột: (1) Năng lực cốt lõi & Đạo đức nghề nghiệp; (2) Năng lực nghiệp vụ nâng cao; (3) Năng lực công nghệ & số; (4) Năng lực thích ứng & sáng tạo. Mỗi trụ cột có các cấp độ từ cơ bản đến chuyên gia.

Hai là, Ứng dụng khung năng lực vào toàn bộ vòng đời nhân sự: Sử dụng làm căn cứ cho tuyển dụng, đánh giá hiệu suất, xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng lộ trình thăng tiến và luân chuyển công việc.

Ba là, phổ biến rộng rãi và hướng dẫn sử dụng khung năng lực: Tổ chức tập huấn để mọi nhân viên hiểu rõ và sử dụng khung năng lực như công cụ tự đánh giá, lập kế hoạch phát triển cá nhân (PDP).

KẾT LUẬN

Đề tài “Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Báo và Phát thanh Truyền hình Lâm Đồng” được thực hiện trong bối cảnh cơ quan báo chí công lập này vừa trải qua quá trình sáp nhập và đang đối mặt với những yêu cầu cấp thiết của chuyển đổi số và xây dựng mô hình tòa soạn hội tụ. Thông qua việc kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, nghiên cứu đã đạt được các mục tiêu đề ra và trả lời được những câu hỏi nghiên cứu then chốt.

Về mặt lý luận, nghiên cứu đã hệ thống hóa và làm sáng tỏ cơ sở khoa học về chất lượng nguồn nhân lực (NNL) trong lĩnh vực báo chí - truyền thông công lập. Bằng việc tích hợp bảy lý thuyết nền tảng (Vốn con người, Quản trị Nguồn nhân lực Chiến lược - SHRM, Hệ thống Mở và Phụ thuộc Nguồn lực, Động cơ, Học tập Tổ chức, Thay đổi Tổ chức, và Nguồn nhân lực Báo chí số), đề tài đã xây dựng được một mô hình nghiên cứu toàn diện và đa chiều. Mô hình này không chỉ phản ánh mối quan hệ giữa các yếu tố chiến lược vĩ mô (quản trị, đầu tư) và vi mô (động lực, học tập) mà còn nhấn mạnh áp lực của bối cảnh công nghệ (chuyển đổi số). Đây là một đóng góp có giá trị về phương pháp luận, cung cấp một khung phân tích có thể tham khảo cho các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực trong các cơ quan báo chí địa

phương khác tại Việt Nam.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu đã cung cấp một bức tranh toàn diện và có căn cứ số liệu về thực trạng chất lượng NNL tại Báo và PTTH Lâm Đồng. Kết quả phân tích cho thấy một nghịch lý: đơn vị sở hữu đội ngũ nhân sự đông đảo (475 người) với trình độ đại học trở lên rất cao (86.2%), nhưng lại đang thiếu hụt nghiêm trọng những năng lực cốt lõi của kỹ nguyên số, như kỹ năng sản xuất nội dung đa phương tiện, báo chí dữ liệu, phân tích độc giả số và khả năng sử dụng các công cụ AI. Sự mất cân đối trong cơ cấu phân bổ nhân lực (tập trung quá lớn vào Ban Thư ký Biên tập so với lực lượng cho Báo điện tử - Nội dung số) cùng với những hạn chế trong hệ thống quản trị hiện hành (đào tạo manh mún, đãi ngộ theo ngạch bậc, thiếu khung năng lực chuẩn) chính là những "điểm nghẽn" chính kìm hãm sự phát triển của đơn vị.

Kết quả nghiên cứu định lượng dựa trên khảo sát 235 cán bộ, viên chức đã kiểm định và khẳng định mô hình nghiên cứu đề xuất. Phân tích hồi quy tuyến tính đa biến cho thấy cả bảy yếu tố (*Đầu tư vốn con người, Sự phù hợp của hệ thống SHRM, Khả năng thích ứng và quản lý nguồn lực, Hiệu quả hệ thống động lực, Văn hóa học tập, Năng lực quản trị thay đổi, và Mức độ áp dụng khung năng lực số*) đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến chất lượng NNL. Trong đó, các yếu tố **Năng lực quản trị thay đổi, Đầu tư vốn con người** (đặc biệt vào kỹ năng số) và **Sự phù hợp của hệ thống SHRM** được xác định là có mức độ tác động mạnh nhất. Điều này khẳng định rằng, để nâng cao chất lượng đội ngũ, đơn vị không thể chỉ tập trung vào đào tạo kỹ năng đơn lẻ mà cần một cách tiếp cận hệ thống, gắn kết chặt chẽ việc hoạch định chiến lược nhân sự với tầm nhìn chuyên đổi số, đồng thời phải có năng lực dẫn dắt sự thay đổi một cách hiệu quả.

Trên cơ sở những phân tích sâu sắc về thực trạng và các yếu tố tác động, nghiên cứu đã đề xuất một hệ thống **bảy nhóm giải pháp đồng bộ và có tính khả thi cao**, bao gồm: (1) Quản trị sự thay đổi, (2) Hệ thống động lực làm việc, (3) Đầu tư vốn con người, (4) Thích ứng nguồn lực, (5) Văn hóa học tập, (6) Quản trị Nguồn nhân lực Chiến lược (SHRM), và (7) Năng lực số. Các giải pháp này được xây dựng có sự kế thừa kinh nghiệm quốc tế, phù hợp với đặc thù của một đơn vị sự nghiệp công lập

và bám sát định hướng phát triển thành "tòa soạn hội tụ đa phương tiện" của Báo và PTTH Lâm Đồng. Việc thực hiện thành công các giải pháp này sẽ giúp đơn vị chuyển hóa tiềm năng nhân lực hiện có thành lợi thế cạnh tranh bền vững, đáp ứng yêu cầu của nền báo chí cách mạng chuyên nghiệp, nhân văn và hiện đại.

HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Hạn chế: Mặc dù đã đạt được những kết quả nhất định, nghiên cứu này vẫn tồn tại một số hạn chế cần được thừa nhận:

Thứ nhất, về phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu chỉ tập trung vào một đơn vị cụ thể là Báo và PTTH Lâm Đồng. Do đó, mặc dù các giải pháp đề xuất có tính khả thi cao với đơn vị này, nhưng khả năng khái quát hóa và áp dụng nguyên mẫu cho các cơ quan báo chí địa phương khác có thể bị hạn chế bởi sự khác biệt về điều kiện cụ thể, văn hóa tổ chức và nguồn lực.

Thứ hai, về phương pháp và dữ liệu: Mặc dù đã sử dụng phương pháp hỗn hợp, trọng tâm chính của nghiên cứu vẫn là phân tích định lượng dựa trên bảng hỏi tự đánh giá. Cách tiếp cận này có thể tiềm ẩn sai số do cảm nhận chủ quan của người được hỏi (common method bias). Ngoài ra, dữ liệu thực trạng nhân sự (như cơ cấu trình độ, phân bổ) chủ yếu dựa trên báo cáo nội bộ tại một thời điểm (cuối năm 2025), có thể chưa phản ánh đầy đủ sự biến động nhanh chóng của thị trường lao động và công nghệ.

Thứ ba, về mô hình nghiên cứu: Mô hình nghiên cứu mới dừng lại ở việc xem xét tác động trực tiếp của các yếu tố độc lập đến chất lượng NNL. Trong thực tế, có thể tồn tại mối quan hệ tương tác hoặc vai trò điều tiết (moderating/mediating effect) giữa các biến này (ví dụ: văn hóa học tập có thể làm tăng hiệu quả của đầu tư đào tạo). Nghiên cứu chưa kiểm định những mối quan hệ phức tạp này.

Thứ tư, về góc độ đánh giá: Nghiên cứu chủ yếu tiếp cận từ góc độ nội bộ (cán bộ, nhân viên của đơn vị). Việc thiếu góc nhìn từ các bên liên quan bên ngoài như công chúng, đối tác truyền thông, hoặc chuyên gia độc lập trong ngành có thể khiến bức tranh đánh giá chất lượng NNL chưa thực sự toàn diện, đặc biệt về khía cạnh "đầu ra" và tác động xã hội của sản phẩm báo chí.

Hướng nghiên cứu tiếp theo: Từ những kết quả và hạn chế nêu trên, một số hướng nghiên cứu tiếp theo có thể được đề xuất:

Một là, mở rộng phạm vi nghiên cứu so sánh: Tiến hành nghiên cứu so sánh giữa Báo và PTTH Lâm Đồng với các cơ quan báo chí công lập địa phương khác đã thành công trong chuyển đổi số (như ở các tỉnh thành phát triển). Việc này sẽ giúp khái quát hóa mô hình, rút ra những bài học chung và những yếu tố thành công then chốt có thể áp dụng trong bối cảnh Việt Nam.

Hai là, nghiên cứu chuyên sâu về tác động của AI và công nghệ mới: Với sự phát triển như vũ bão của trí tuệ nhân tạo (AI), thực tế ảo (VR), và các nền tảng truyền thông xã hội mới, cần có những nghiên cứu chuyên sâu hơn để xác định và đo lường chính xác bộ khung năng lực số cho nhà báo trong tương lai gần. Nghiên cứu có thể tập trung vào việc AI sẽ thay đổi vai trò của phóng viên, biên tập viên như thế nào và yêu cầu những kỹ năng mới nào.

Ba là, nghiên cứu định tính sâu về văn hóa tổ chức và quá trình thay đổi: Sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính (phỏng vấn sâu, thảo luận nhóm) để khám phá sâu hơn về các rào cản văn hóa, tâm lý trong quá trình chuyển đổi số tại các cơ quan báo chí công lập. Hiểu rõ những "lực cản" vô hình này là chìa khóa để đề ra các giải pháp quản trị thay đổi hiệu quả.

Bốn là, nghiên cứu đánh giá tác động của các giải pháp: Sau khi Báo và PTTH Lâm Đồng triển khai các giải pháp được đề xuất (hoặc các giải pháp tương tự), một nghiên cứu đánh giá tác động (impact assessment) cần được thực hiện để đo lường hiệu quả thực tế của chúng lên chất lượng sản phẩm báo chí, mức độ hài lòng của công chúng và khả năng cạnh tranh của đơn vị. Điều này sẽ cung cấp bằng chứng thực nghiệm quý giá để điều chỉnh và hoàn thiện chính sách phát triển nguồn nhân lực.

Năm là, tích hợp góc nhìn của các bên liên quan: Các nghiên cứu trong tương lai nên thu thập và phân tích ý kiến từ nhiều nhóm đối tượng hơn, bao gồm lãnh đạo cấp cao, công chúng, các chuyên gia truyền thông và đối tác doanh nghiệp. Cách tiếp cận đa chiều này sẽ cho thấy bức tranh đầy đủ hơn về chất lượng NNL không chỉ từ

góc độ nội bộ mà còn từ giá trị mà họ tạo ra cho xã hội.

Tóm lại, nghiên cứu này đã đặt một viên gạch nền tảng quan trọng cho bài toán nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong lĩnh vực báo chí - truyền thông công lập tại Việt Nam thời kỳ chuyển đổi số. Những phát hiện, đề xuất và cả những hạn chế được chỉ ra sẽ là cơ sở hữu ích cho cả hoạt động quản lý thực tiễn tại Báo và PTTH Lâm Đồng lẫn cho các nghiên cứu học thuật chuyên sâu hơn trong tương lai./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Ban Bí thư. (2025, June 13). *Kết luận về chủ trương thực hiện sắp xếp tổ chức bộ máy và đơn vị hành chính, đưa vào hoạt động đồng thời cấp tỉnh, cấp xã từ ngày 01/7/2025*.

Ban Tổ chức Trung ương. (2023). *Đề án sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy, tinh giản biên chế giai đoạn 2023–2026*. Hà Nội, Việt Nam.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.

Bộ Thông tin và Truyền thông. (2024). *Phát triển đội ngũ truyền thông chính sách chuyên trách, chuyên nghiệp trong cơ quan nhà nước: Báo cáo tổng hợp khảo sát tại 59 bộ, ngành và địa phương*. Hà Nội, Việt Nam.

Costello, J., & Oliver, J. J. (2018). Human resource management in the media.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Dự thảo Đề án sáp nhập các Đài phát thanh–truyền hình tỉnh và Báo Đảng bộ các tỉnh Lâm Đồng – Bình Thuận – Đắk Nông (2025, May 9) [Dự thảo đề án].

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

Đảng Cộng sản Việt Nam. (2021). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII* (Tập 1). Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia Sự thật.

Lê, T. N. (2017). *Nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của công chức tại UBND Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh* [Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh].

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

Lewis, S. C., & Westlund, O. (2015). Actors, actants, audiences, and activities in cross-media news work: A matrix and a research agenda. *Digital Journalism*, 3(1), 19–37. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.927986>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

Nguyễn, H. H. (2022). *Xây dựng đội ngũ công chức hành chính ở Việt Nam hiện nay* [Chuyên khảo]. Học viện Hành chính Quốc gia.

Nguyễn, Q. T., & Nguyễn, A. Đ. (2020). Các yếu tố tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức, viên chức UBND thị xã Bình Long, tỉnh Bình Phước [Bài nghiên cứu].

Nguyễn, T. H. (2022). Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại Đài Truyền hình Quốc hội Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Quản lý Nhà nước*, 10(3), 45–54.

Nguyễn, V. D. (2020). *Báo chí hiện đại: Lý luận và thực tiễn*. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.

Nguyễn, V. Đ., & Nguyễn, N. Q. (2010). *Giáo trình quản trị nhân lực*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Nguyễn, V. S. (n.d.). *Những vấn đề chung về tạo động lực cho người lao động*

[Tài liệu].

OECD. (2021). *Human capital and skills for the digital transformation*. OECD Publishing.

OECD. (2021). *OECD skills outlook 2021: Learning for life*. OECD

Quyết định số 07-QĐ/TU. (n.d.). *Về việc thành lập Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng* [Quyết định]. Tỉnh ủy Lâm Đồng.

Quyết định số 2237-QĐ/TU. (2025, June 12). *Về việc thành lập cơ quan Báo và Đài Phát thanh – Truyền hình Bình Thuận* [Quyết định]. Tỉnh ủy Bình Thuận.

Quyết định số 61-QĐ/B&PTTH. (n.d.). *Về việc ban hành Quy chế làm việc của Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng* [Quyết định]. Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng.

Quyết định số 66-QĐ/B&PTTH. (n.d.). *Về việc ban hành Quy chế chi tiêu nội bộ của Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng* [Quyết định]. Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng.

Saputra, F. (2022). The role of human resources, hardware and databases in mass media companies. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 4(5), 45–53. <https://doi.org/10.32996/jhsss.2022.4.5.7>

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207–219.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Singer, J. B. (2010). Quality control: Perceived effects of user-generated content on newsroom norms, values and routines. *Journalism Practice*, 4(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/17512780903391979>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Doubleday.

Trần, X. C., & Mai, Q. C. (2012). *Kinh tế nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209–264). JAI Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

World Bank. (2019). *World development report 2019: The changing nature of work*. World Bank.

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.

PHỤ LỤC 1

BẢNG KHẢO SÁT NGHIÊN CỨU

Đề tài: "GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BẢO VÀ PHÁT THANH – TRUYỀN HÌNH LÂM ĐỒNG"

Kính gửi: Quý Anh/Chị là cán bộ, viên chức, người lao động đang công tác tại Báo và Phát thanh – Truyền hình Lâm Đồng.

Bảng khảo sát này được thiết kế nhằm thu thập ý kiến đánh giá của Quý Anh/Chị về thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị, phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học của đề tài nói trên.

Mọi thông tin Quý Anh/Chị cung cấp sẽ được **bảo mật tuyệt đối** và chỉ sử dụng cho mục đích phân tích tổng hợp. Xin vui lòng dành vài phút để trả lời các câu hỏi dưới đây một cách trung thực và khách quan nhất.

Hướng dẫn: Đối với mỗi phát biểu, xin vui lòng **ĐÁNH DẤU (X)** vào **MỘT** ô thể hiện mức độ **ĐỒNG Ý** của Anh/Chị theo thang điểm từ 1 đến 5, với:

- 1 = Hoàn toàn không đồng ý
- 2 = Không đồng ý
- 3 = Bình thường / Trung bình
- 4 = Đồng ý
- 5 = Hoàn toàn đồng ý

PHẦN 1: THÔNG TIN CHUNG

1. **Giới tính:** Nam Nữ Khác
2. **Độ tuổi:** Dưới 30 31 - 40 41 - 50 Trên 50
3. **Trình độ chuyên môn cao nhất:**
 Trung cấp/Cao đẳng Đại học Thạc sĩ Tiến sĩ Khác
4. **Thâm niên công tác tại đơn vị:**
 Dưới 5 năm 5 - 10 năm 11 - 15 năm Trên 15 năm
5. **Vị trí/vai trò công tác hiện tại (có thể chọn nhiều):**
 Lãnh đạo, quản lý Phóng viên/Biên tập viên Kỹ thuật viên

Nhân viên hành chính, tài chính Nhân viên hậu cần, khác

6. Thuộc khối/phòng ban nào:

.....

PHẦN 2: ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC

Xin Anh/Chị đánh giá mức độ đồng ý về các phát biểu sau đây, dựa trên thực tế tại đơn vị mình.

A. MỨC ĐỘ ĐẦU TƯ VÀO VỐN CON NGƯỜI

Mã	Phát biểu	1	2	3	4	5
HC1	Đơn vị thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo chính quy để nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ báo chí truyền thông và hiện đại.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HC2	Đơn vị ưu tiên đầu tư cho các chương trình đào tạo kỹ năng số cốt lõi như sản xuất đa phương tiện, báo chí dữ liệu, phân tích độc giả số.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HC3	Đơn vị có chính sách hỗ trợ tài chính/thời gian để nhân viên học tập nâng cao trình độ (cao học, chứng chỉ quốc tế) hoặc tham gia hội thảo chuyên ngành.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HC4	Đơn vị trang bị hệ thống thiết bị kỹ thuật, công nghệ thông tin đầy đủ và hiện đại, tạo điều kiện vật chất để nhân	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mã	Phát biểu	1	2	3	4	5
	viên thực hành và sáng tạo.					
HC5	Đơn vị có các chính sách chăm sóc sức khỏe, phúc lợi và đảm bảo an toàn lao động nhằm nâng cao thể lực và tinh thần cho người lao động.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. SỰ PHÙ HỢP CỦA HỆ THỐNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CHIẾN LƯỢC (SHRM)

Mã	Phát biểu	1	2	3	4	5
SHRM1	Chiến lược và các chính sách nhân sự được thiết kế rõ ràng để phục vụ mục tiêu chuyển đổi thành “tòa soạn hội tụ đa phương tiện”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SHRM2	Tiêu chí tuyển dụng, bổ nhiệm phản ánh rõ ràng yêu cầu về kỹ năng số, năng lực đa nhiệm và tư duy sáng tạo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SHRM3	Hệ thống đánh giá thành tích công việc sử dụng các chỉ số KPI cụ thể, đo lường được kết quả sản xuất nội dung đa nền tảng.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SHRM4	Có sự liên kết chặt chẽ giữa kết quả đào tạo, bồi dưỡng với cơ hội	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mã	Phát biểu	1	2	3	4	5
	thăng tiến, luân chuyển công việc và chế độ đãi ngộ.					
SHRM5	Chính sách tiền lương, thưởng được thiết kế để khuyến khích hiệu quả công việc cụ thể và sáng tạo, hơn là chỉ dựa trên thâm niên.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG VÀ QUẢN LÝ SỰ PHỤ THUỘC VÀO NGUỒN LỰC

Mã	Phát biểu	1	2	3	4	5
RD1	Đơn vị thường xuyên theo dõi, phân tích tác động của các xu hướng công nghệ số và áp lực cạnh tranh từ các nền tảng mới.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RD2	Đơn vị có chiến lược chủ động phát triển nguồn nhân lực số từ nội bộ thông qua đào tạo lại, nhằm giảm sự phụ thuộc vào tuyển dụng bên ngoài.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RD3	Đơn vị thiết lập và duy trì hiệu quả các mối quan hệ hợp tác chiến lược với trường đại học, công ty công nghệ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RD4	Cơ cấu tổ chức và quy trình làm việc được điều chỉnh linh hoạt để đáp ứng yêu cầu sản xuất nội dung đa nền tảng.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mã	Phát biểu	1	2	3	4	5
RD5	Đơn vị có chính sách thu hút và giữ chân hiệu quả các nhân sự có kỹ năng số hiếm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. HIỆU QUẢ HỆ THỐNG TẠO ĐỘNG LỰC VÀ ĐÁI NGỘ

Mã	Phát biểu	1	2	3	4	5
MT1	Mức lương và thu nhập được cảm nhận là công bằng so với mức đóng góp và so với thị trường bên ngoài.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MT2	Đơn vị có cơ chế khen thưởng, ghi nhận xứng đáng, kịp thời cho những ý tưởng sáng tạo và thành tích xuất sắc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MT3	Nhân viên được trao quyền tự chủ trong phạm vi công việc, được khuyến khích đề xuất các phương án sáng tạo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MT4	Công việc mang lại cơ hội học hỏi, phát triển năng lực và có lộ trình thăng tiến nghề nghiệp rõ ràng.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MT5	Các chính sách phúc lợi (bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe, điều kiện làm việc) đáp ứng tốt, tạo cảm giác an toàn và ổn định.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. VĂN HÓA HỌC TẬP VÀ XÃ HỘI HÓA TRONG TỔ CHỨC

Mã	Phát biểu	1	2	3	4	5
OL1	Trong đơn vị tồn tại các nhóm, cộng đồng chuyên môn không chính thức để cùng nhau chia sẻ kinh nghiệm và giải quyết vấn đề.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OL2	Đơn vị khuyến khích văn hóa “học từ thất bại”, cho phép thử nghiệm các cách làm mới.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OL3	Có quy trình hội nhập bài bản cho nhân viên mới và nhân viên chuyển đổi vị trí sau hợp nhất.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OL4	Kiến thức, kinh nghiệm của các nhân viên kỳ cựu được chuyển giao có chủ đích cho thế hệ trẻ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OL5	Đơn vị chủ động giúp nhân viên chuyển đổi tư duy từ “phóng viên đơn phương tiện” sang “nhà sáng tạo nội dung đa nền tảng”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F. NĂNG LỰC QUẢN TRỊ THAY ĐỔI

Mã	Phát biểu	1	2	3	4	5
CM1	Lãnh đạo đơn vị đã truyền đạt rõ ràng và thuyết phục về sự cấp thiết của việc chuyển đổi số.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mã	Phát biểu	1	2	3	4	5
CM2	Đã hình thành một nhóm liên minh dẫn dắt thay đổi gồm các lãnh đạo chủ chốt, có uy tín và cam kết.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CM3	Tầm nhìn và chiến lược cho “tòa soạn hội tụ” được truyền thông liên tục, đa kênh đến mọi nhân viên.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CM4	Nhân viên được cung cấp đầy đủ nguồn lực, đào tạo và được trao quyền để thực hiện các thay đổi trong công việc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CM5	Có cơ chế công nhận, khen thưởng cho những cá nhân, bộ phận tiên phong trong thay đổi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G. MỨC ĐỘ ÁP DỤNG KHUNG NĂNG LỰC BÁO CHÍ SỐ

Mã	Phát biểu	1	2	3	4	5
CF1	Đơn vị đã xây dựng và ban hành chính thức một khung năng lực toàn diện cho nhân lực báo chí số.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CF2	Khung năng lực này được sử dụng làm căn cứ chính trong công tác tuyển dụng, phỏng vấn và bổ nhiệm cán bộ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mã	Phát biểu	1	2	3	4	5
CF3	Khung năng lực được sử dụng để đánh giá hiệu quả công việc và xác định điểm mạnh, yếu về năng lực của nhân viên.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CF4	Các chương trình đào tạo hàng năm được thiết kế dựa trên “khoảng trống năng lực” được chỉ ra từ khung năng lực.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CF5	Nhân viên được phổ biến và hiểu rõ về khung năng lực, có thể sử dụng nó để tự định hướng phát triển cá nhân.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PHẦN 3: ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC HIỆN TẠI

Xin Anh/Chị đánh giá mức độ đồng ý về các phát biểu mô tả chất lượng đội ngũ nhân sự hiện tại của đơn vị.

Mã	Phát biểu	1	2	3	4	5
CL_TL	Trí lực: Nhân viên có kiến thức chuyên môn vững vàng, thành thạo kỹ năng nghiệp vụ cốt lõi và kỹ năng số cần thiết (sản xuất đa phương tiện, phân tích dữ liệu); có khả năng tư duy phản biện và sáng tạo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CL_TL	Tâm lực: Nhân viên có thái độ làm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mã	Phát biểu	1	2	3	4	5
	việc tích cực, chủ động; có tinh thần trách nhiệm cao, đạo đức nghề nghiệp vững vàng; có sự gắn bó và cam kết với mục tiêu của tổ chức.					
CL_TU	Khả năng thích ứng: Nhân viên có khả năng thích ứng nhanh với sự thay đổi của công nghệ và môi trường làm việc; có tư duy cầu tiến và không ngừng học hỏi, tự cập nhật kiến thức, kỹ năng mới.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PHẦN Ý KIẾN BỔ SUNG (Nếu có)

Anh/Chị có đề xuất, ý kiến nào khác nhằm **nâng cao chất lượng nguồn nhân lực** tại đơn vị?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác và đóng góp quý báu của Anh/Chị!

PHỤ LỤC II. DANH SÁCH CHUYÊN GIA

DANH SÁCH CÁC CHUYÊN GIA MỜI THẢO LUẬN NHÓM

STT	Họ tên	Chức vụ, học vị	Nơi công tác
1	Hoàng Thanh Liêm	Tiến sỹ, giảng viên	Trường ĐH Phan Thiết

STT	Họ tên	Chức vụ, học vị	Nơi công tác
2	Ngô Đăng Khoa	Nghệ sĩ ưu tú, nguyên Giám đốc Đài PTTH Bình Thuận	Cán bộ hưu trí
3	Trương Quốc Thế Minh	ThS. Phó giám đốc	Báo và Phát thanh, Truyền hình Lâm Đồng
4	Trương Văn Trí	ThS. Phó phòng Tổ chức hành chính	Trường ĐH Sân khấu – Điện ảnh TP HCM
5	Nguyễn Hữu Tường	Phó phòng Thời sự	Báo và Phát thanh, Truyền hình Lâm Đồng
6	Nguyễn Phan Nhân	Phó phòng Dân tộc	Báo và Phát thanh, Truyền hình Lâm Đồng
7	Võ Thị An Nhi	ThS. Phó Trưởng Khoa QTKD	Trường ĐH Phan Thiết
8	Nguyễn Đức Tiến	Giám đốc	Mũi Né Bay Resort
9	Đinh Thị Bích Thủy	Giám đốc	Khách sạn Mường Thanh Holiday Mũi Né
10	Hồ Công Hoài Phong	Trưởng phòng	Bảo hiểm BIDV
11	Nguyễn Thị Hàng My	Chuyên viên	Sở VH TTDL tỉnh Lâm Đồng
12	Trần Lê Thảo Nguyên	Chuyên viên	Báo và Phát thanh, Truyền hình Lâm Đồng
13	Huỳnh Ngọc Bảo	Phóng viên	Báo và Phát thanh, Truyền hình Lâm Đồng
14	Nguyễn Ngọc Hiền	Phóng viên	Báo và Phát thanh, Truyền hình Lâm Đồng
15	Diên Văn Dũng	Phóng viên	Báo và Phát thanh, Truyền hình Lâm Đồng