

BỘ XÂY DỰNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ GIAO THÔNG VẬN TẢI

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

ĐÀO THANH HOÀN

QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI NHÂN LỰC BÁO CHÍ
ĐỊA PHƯƠNG TẠI THÀNH PHỐ HÀ NỘI

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

HÀ NỘI - NĂM 2026

**Công trình được hoàn thành tại Trường Đại học Công nghệ
Giao thông Vận tải – Bộ Giao thông Vận tải**

Người hướng dẫn khoa học:

- 1. PGS,TS. Mai Thanh Lan**
- 2. TS. Nguyễn Mạnh Hùng**

Phản biện 1: PGS,TS. Lưu Thị Minh Ngọc

Phản biện 2: TS. Hoàng Thị Hồng Lê

Luận án đã được bảo vệ tại Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường theo quyết định số 6195/QĐ- ĐHCNGTVT, ngày 20 tháng 7 năm 2026 của Hiệu trưởng Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải, họp tại Trường Đại học Công nghệ Giao thông vận tải

Vào hồi.....giờ.....ngày.....tháng.....năm

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải
- Thư viện Quốc gia

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ
LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN
CỦA NGHIÊN CỨU SINH**

1. Đào Thanh Hoàn, (2022) *“Quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương trong bối cảnh chuyển đổi số tại Thành phố Hà Nội”*, Tạp chí Công thương, tháng 5.2022.
2. Đào Thanh Hoàn, (2025) *“Đánh giá chất lượng quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương bằng phương pháp tiếp cận mô hình IPA”*, Tạp chí Tài chính, tháng 3.2025.
3. Đào Thanh Hoàn, (2025) *“Kinh nghiệm quản lý nhân lực báo chí địa phương của một số quốc gia và hàm ý cho Việt Nam”*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, tháng 9.2025.
4. Đào Thanh Hoàn, (2025) *“Quản lý báo chí địa phương tại Thành phố Hà Nội theo mô hình một cơ quan quản lý”*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, tháng 10.2025.
5. Đào Thanh Hoàn, (2025) *“Đổi mới cơ chế thực thi chính sách nhân lực báo chí địa phương tại thành phố Hà Nội”*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ Giao thông Tập 5 Số 4, 123-131.

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Chuyển đổi số đang làm biến đổi sâu sắc hệ sinh thái báo chí, từ mô hình tổ chức tòa soạn, quy trình sản xuất và phân phối nội dung đến phương thức tương tác với công chúng. Sự phát triển của trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, nền tảng số và truyền thông đa phương tiện không chỉ bổ sung các công cụ tác nghiệp mới mà còn làm thay đổi cấu trúc nghề nghiệp, vị trí việc làm, phương thức phối hợp và yêu cầu năng lực của nhân lực báo chí. Trong môi trường đó, nhân lực báo chí không còn chỉ là yếu tố đầu vào của hoạt động tác nghiệp mà ngày càng trở thành nguồn lực chiến lược quyết định khả năng đổi mới, chất lượng thông tin và năng lực thực hiện chức năng chính trị - xã hội của cơ quan báo chí.

Sự biến đổi của đối tượng quản lý đặt ra yêu cầu tương ứng đối với quản lý nhà nước. Khi báo chí chuyển từ mô hình đơn tuyến sang tòa soạn hội tụ, từ sản xuất theo từng loại hình sang đa phương tiện, đa nền tảng và ngày càng dựa nhiều hơn vào dữ liệu, những công cụ quản lý nhân lực hình thành trên nền tảng biên chế, chức danh và thủ tục hành chính truyền thống bộc lộ những giới hạn nhất định. Vấn đề không chỉ là bổ sung kỹ năng mới cho đội ngũ mà còn phải điều chỉnh cách Nhà nước dự báo nhu cầu, xác lập vị trí việc làm, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, tạo động lực, kiểm tra, giám sát, đánh giá và điều chỉnh chính sách. Trọng tâm quản lý vì vậy cần từng bước dịch chuyển từ kiểm soát đầu vào sang quản trị dựa trên vị trí việc làm, năng lực, kết quả, dữ liệu và trách nhiệm giải trình.

Từ đó xuất hiện một mâu thuẫn có tính cấu trúc: yêu cầu đối với nhân lực báo chí thay đổi nhanh dưới tác động của chuyển đổi số, tòa soạn hội tụ và quá trình tái cấu trúc tổ chức, trong khi cơ chế quản lý nhà nước về vị trí việc làm, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, đãi ngộ, giám sát và đánh giá có tốc độ thích ứng chậm hơn. Một mặt, báo chí số làm phát sinh các vị trí và năng lực mới liên quan đến dữ liệu, trí tuệ nhân tạo, quản trị nền tảng, phát triển sản phẩm số và sản xuất nội dung tích hợp; mặt khác, nhiều công cụ quản lý vẫn phản ánh tương đối rõ cấu trúc nghề nghiệp truyền thống. Nếu khoảng cách này kéo dài, đầu tư cho công nghệ và chuyển đổi số khó chuyển hóa đầy đủ thành năng suất, chất lượng thông tin và giá trị công.

Đối với Thành phố Hà Nội, yêu cầu trên càng trở nên rõ nét do nhiều quá trình chuyển đổi diễn ra đồng thời. Chuyển đổi số làm thay đổi công nghệ và quy trình tác nghiệp; tái cấu trúc làm thay đổi đầu mối tổ chức và quan hệ phối hợp; quá trình hợp nhất làm thay đổi quy mô, cơ cấu chức danh và phân bổ nguồn lực; trong khi quản lý nhà nước vẫn phải bảo đảm tính liên tục, pháp lý và

ổn định của khu vực công. Với vị thế trung tâm chính trị, hành chính quốc gia và một không gian truyền thông lớn, Hà Nội là địa bàn phù hợp để kiểm chứng khả năng thích ứng của quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương trong điều kiện nhiều biến đổi cùng tác động lên một hệ thống.

Về phương diện khoa học, các nghiên cứu hiện có đã cung cấp nhiều kết quả về quản trị nhân lực, năng lực nghề nghiệp, kỹ năng số, đào tạo, đạo đức nghề nghiệp, chuyển đổi số và tổ chức tòa soạn. Tuy nhiên, còn thiếu một khung lý thuyết tích hợp xem quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương như một chu trình liên kết từ hoạch định, thiết kế vị trí việc làm, tuyển dụng, sử dụng và phát triển năng lực đến giám sát, đánh giá, phản hồi và điều chỉnh chính sách; đồng thời còn thiếu một khung đánh giá chuyên biệt có khả năng phản ánh đồng thời hiệu lực, hiệu quả, mức độ phù hợp, tính bền vững và khả năng thích ứng của hệ thống quản lý.

Khoảng trống nghiên cứu vì vậy không chỉ nằm ở việc thiếu nghiên cứu đối với một địa phương cụ thể, mà chủ yếu nằm ở cách tiếp cận quản lý nhà nước như một hệ thống quản trị tích hợp và thích ứng. Điều cần được làm rõ không chỉ là Nhà nước đã thực hiện những hoạt động quản lý nào, mà còn là các hoạt động đó có được kết nối thành một chu trình có khả năng tạo ra kết quả, phát hiện điểm nghẽn, tiếp nhận phản hồi và tự điều chỉnh trước biến đổi của môi trường báo chí hay không.

Xuất phát từ những yêu cầu lý luận và thực tiễn trên, việc nghiên cứu đề tài **“Quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương tại Thành phố Hà Nội”** có ý nghĩa trong việc xây dựng cơ sở khoa học cho quá trình chuyển đổi từ quản lý dựa chủ yếu trên biên chế và thủ tục hành chính sang quản trị dựa trên vị trí việc làm, năng lực, kết quả, dữ liệu và trách nhiệm giải trình, góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước và năng lực thích ứng của báo chí Thủ đô trong giai đoạn phát triển mới.

2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát của luận án là xây dựng cơ sở khoa học và thực tiễn nhằm hoàn thiện quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương tại Thành phố Hà Nội theo hướng quản trị công thích ứng với chuyển đổi số, đáp ứng yêu cầu tái cấu trúc hệ thống báo chí, vận hành tòa soạn hội tụ và phát triển đội ngũ có năng lực làm việc trong môi trường truyền thông số.

Để thực hiện mục tiêu, luận án tập trung: xây dựng và hoàn thiện khung lý luận về quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương; xác định chủ thể, nội dung, công cụ, chu trình, các nhân tố ảnh hưởng và tiêu chí đánh giá; phân tích thực trạng tại Thành phố Hà Nội và nhận diện những điểm nghẽn, độ trễ và

nguyên nhân; trên cơ sở đó đề xuất hệ thống giải pháp nhằm chuyển quản lý từ mô hình hành chính, biên chế sang quản trị dựa trên vị trí việc làm, năng lực, kết quả, dữ liệu và trách nhiệm giải trình.

Câu hỏi nghiên cứu tập trung vào năm vấn đề: cấu trúc quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương trong điều kiện chuyển đổi số và tái cấu trúc; ranh giới giữa quản lý nhà nước với quản trị nhân lực nội bộ cơ quan báo chí; hệ tiêu chí đánh giá quản lý nhà nước; thực trạng, điểm nghẽn và nguyên nhân tại Thành phố Hà Nội; và các giải pháp, điều kiện để hình thành một hệ thống quản trị thích ứng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương, được xem xét như một hệ thống quản trị công trong điều kiện chuyển đổi số và tái cấu trúc cơ quan báo chí. Luận án không đồng nhất quản lý nhà nước với quản trị nhân lực nội bộ của cơ quan báo chí, mà tập trung vào hệ thống tác động của Nhà nước gồm chủ thể, mục tiêu, nội dung, công cụ, cơ chế phối hợp, tổ chức thực hiện, kiểm tra, giám sát, kết quả và khả năng điều chỉnh chính sách.

Về nội dung, nghiên cứu tập trung vào ba cấu phần lớn của chu trình quản lý: hoạch định và thiết kế khuôn khổ quản lý; tổ chức thực thi chính sách nhân lực; kiểm soát, đánh giá và điều chỉnh. Về không gian, nghiên cứu được thực hiện đối với hệ thống báo chí địa phương thuộc phạm vi quản lý của Thành phố Hà Nội, không bao gồm các cơ quan báo chí Trung ương đặt trụ sở trên địa bàn. Về thời gian, dữ liệu thực tiễn chủ yếu được thu thập và phân tích trong giai đoạn 2021-2025; các giải pháp hướng tới năm 2030 và định hướng dài hạn đến năm 2045.

4. Những đóng góp mới của luận án

Về lý luận, luận án tiếp cận QLNN đối với NLBCĐP như một hệ thống quản trị công thích ứng, chuyển trọng tâm phân tích từng hoạt động hoặc công cụ riêng lẻ sang mức độ liên kết của toàn bộ chu trình quản lý. Đồng thời xây dựng khung đánh giá QLNN đối với NLBCĐP theo bốn tiêu chí: hiệu lực, hiệu quả, mức độ phù hợp và tính bền vững, dựa trên lý thuyết quản trị nhà nước tốt, qua đó chuyển logic đánh giá từ “thực hiện đúng quy trình” sang “tạo ra kết quả, với nguồn lực phù hợp và có khả năng duy trì”.

Về phương pháp và thực nghiệm, luận án vận dụng kết hợp phân tích thể chế, dữ liệu khảo sát, ý kiến chuyên gia và mô hình IPA để nhận diện khoảng cách giữa yêu cầu và mức độ thực hiện. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mâu thuẫn có tính cấu trúc giữa tốc độ thay đổi của yêu cầu nhân lực báo chí với tốc độ thích

ứng của công cụ quản lý nhà nước. Đồng thời nhận diện sáu điểm nghẽn có quan hệ nối tiếp và khả năng khuếch đại lẫn nhau trong cùng một chu trình quản lý: dự báo chưa chuyển đầy đủ sang quản trị năng lực; vị trí việc làm chưa trở thành trực tích hợp; trách nhiệm giải trình chưa theo kịp phối hợp đa chủ thể; nguồn lực chưa chuyển hóa tương xứng thành năng suất; giám sát còn thiên về hậu kiểm; và vòng phản hồi, học hỏi chính sách chưa khép kín.

Về chính sách và giải pháp, luận án đề xuất hệ thống các nhóm giải pháp theo nguyên tắc mỗi giải pháp phải xuất phát từ một vấn đề thực nghiệm và đồng thời góp phần tái kết nối toàn bộ chu trình quản lý. Trọng tâm là tái thiết kế vị trí việc làm theo chức năng, năng lực và kết quả đầu ra; xây dựng cơ chế tuyển dụng ba tầng; hoàn thiện cơ chế phát triển và tạo động lực; chuyển giám sát từ hậu kiểm sang quản trị rủi ro dựa trên dữ liệu, cảnh báo sớm và trách nhiệm giải trình; đồng thời tăng cường cơ chế phản hồi và điều chỉnh chính sách. Giá trị của hệ thống các nhóm giải pháp nằm ở tính tích hợp của toàn bộ chu trình, thay vì cho từng chính sách đơn lẻ.

5. Kết cấu luận án

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Danh mục các công trình khoa học của tác giả, Danh mục tài liệu tham khảo và Phụ lục, luận án được kết cấu thành 04 chương:

- ❖ **Chương 1:** *Tổng quan nghiên cứu và phương pháp luận nghiên cứu*
- ❖ **Chương 2:** *Cơ sở lý luận và kinh nghiệm thực tiễn về quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương*
- ❖ **Chương 3:** *Thực trạng quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương tại Thành phố Hà Nội*
- ❖ **Chương 4:** *Định hướng và giải pháp hoàn thiện quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương tại Thành phố Hà Nội*

CHƯƠNG 1:

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1.1. Tổng quan nghiên cứu và những kết luận rút ra

Tổng quan các nghiên cứu trong nước và quốc tế cho thấy vấn đề nhân lực báo chí đã được tiếp cận từ nhiều hướng: quản trị nguồn nhân lực và quản trị công; năng lực nghề nghiệp trong chuyển đổi truyền thông; phát triển nhân lực báo chí; nhân lực báo chí địa phương; các khâu hoạch định, tổ chức thực hiện, giám sát, đánh giá và điều chỉnh; cùng các cách đánh giá quản lý theo kết quả, bộ tiêu chí, quản trị nhân lực công và quản trị báo chí số. Thay vì xem các dòng nghiên cứu này như những nhóm tài liệu tách biệt, luận án tổng hợp chúng theo khả năng giải thích đối tượng nghiên cứu và rút ra bốn kết luận tri thức chủ yếu.

Thứ nhất, nhân lực báo chí địa phương là nguồn lực chiến lược của hệ thống thông tin và quản trị địa phương, không chỉ là yếu tố đầu vào của cơ quan báo chí. Chất lượng đội ngũ tác động trực tiếp đến chất lượng thông tin, khả năng kết nối cộng đồng và năng lực thực hiện sứ mệnh công của báo chí địa phương. Do đặc trưng gắn với địa bàn, công chúng và yêu cầu phản ánh nhanh các vấn đề của địa phương, nhân lực báo chí địa phương cần đồng thời có năng lực chuyên môn, hiểu biết cộng đồng, trách nhiệm xã hội và khả năng thích ứng. Kết luận này đặt phát triển nhân lực trong mối quan hệ với chất lượng quản trị và giá trị công mà báo chí tạo ra.

Thứ hai, chuyển đổi số làm thay đổi bản chất bài toán nhân lực từ quản lý số lượng sang quản lý cấu trúc vị trí việc làm và năng lực. Tòa soạn hội tụ, sản xuất đa nền tảng, dữ liệu và trí tuệ nhân tạo làm mờ ranh giới giữa nhiều chức danh truyền thông, đồng thời làm xuất hiện các vị trí và tổ hợp năng lực mới. Vì vậy, yêu cầu quản lý không còn dừng ở bổ sung kỹ năng số cho từng cá nhân, mà phải hướng tới thiết kế lại vị trí việc làm, quan hệ phối hợp và hệ thống năng lực phù hợp với chuỗi giá trị báo chí số. Chuyển đổi số do đó cần được xem là biến đổi về cấu trúc quản trị nhân lực, chứ không chỉ là thay đổi công nghệ.

Thứ ba, phát triển nhân lực báo chí địa phương phải được tổ chức trong một chu trình chính sách thống nhất. Kết quả của từng công cụ phụ thuộc vào mức độ liên kết với các công cụ còn lại: hoạch định không gắn với vị trí việc làm có thể làm sai lệch nhu cầu tuyển dụng; đào tạo không gắn với bố trí và đánh giá khó chuyển thành năng lực thực tế; tuyển được nhân lực phù hợp nhưng thiếu cơ chế tạo động lực sẽ hạn chế khả năng duy trì đội ngũ. Vì vậy, quản lý nhà nước cần được tiếp cận như một chu trình từ hoạch định, tổ chức thực hiện, giám sát, đánh giá đến phản hồi và điều chỉnh, trong đó thông tin từ thực thi phải quay trở lại quá trình hoàn thiện chính sách.

Thứ tư, tư duy đánh giá quản lý nhà nước đang dịch chuyển từ kiểm soát thủ tục sang đánh giá kết quả, chất lượng quản trị và khả năng thích ứng. Giá trị quản lý

không thể chỉ phản ánh qua số văn bản, số lớp đào tạo hay số cuộc kiểm tra, mà cần được xem xét qua mức độ đạt mục tiêu, hiệu quả sử dụng nguồn lực, mức độ phù hợp và khả năng duy trì kết quả. Trong bối cảnh công nghệ liên tục làm phát sinh vị trí, năng lực, chuẩn mực và rủi ro mới, khả năng cập nhật tiêu chuẩn, điều chỉnh chính sách và tái phân bổ nguồn lực trở thành một thuộc tính của hệ thống quản lý. Vì vậy, đánh giá quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương cần kết hợp hiệu lực, hiệu quả, phù hợp, bền vững với các nguyên tắc quản trị nhà nước tốt.

1.2. Khoảng trống nghiên cứu

Từ các kết luận trên, luận án xác định ba khoảng trống có quan hệ trực tiếp với nhau. Một là, thiếu một khung lý thuyết tích hợp về quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương. Các nghiên cứu đã làm rõ nhiều nội dung như kỹ năng, đào tạo, tuyển dụng, đãi ngộ, quản trị tòa soạn và quản lý nghề nghiệp, nhưng chủ yếu theo từng lát cắt; mối quan hệ giữa chất lượng thể chế, tổ chức thực hiện, giám sát, đánh giá, điều chỉnh và kết quả phát triển đội ngũ chưa được giải thích trong một chu trình thống nhất.

Hai là, thiếu khung đánh giá và công cụ đo lường chuyên biệt cho quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương. Các nghiên cứu về hiệu lực, hiệu quả, minh bạch và trách nhiệm giải trình thường có phạm vi rộng; trong khi các khung đánh giá truyền thông chủ yếu phản ánh môi trường báo chí. Vì vậy, còn thiếu hệ tiêu chí vừa phản ánh chất lượng các khâu của chu trình quản lý, vừa đo lường được kết quả phát triển nhân lực trong điều kiện chuyển đổi số.

Ba là, chưa giải thích đầy đủ khả năng thích ứng của quản lý nhà nước trước quá trình tái cấu trúc báo chí địa phương. Chuyển đổi số, tòa soạn hội tụ, trí tuệ nhân tạo và thay đổi mô hình tổ chức đang đồng thời làm biến đổi vị trí việc làm, yêu cầu năng lực, quan hệ phối hợp và nhu cầu nhân lực công nghệ. Các nghiên cứu hiện có chủ yếu xem xét từng yếu tố riêng lẻ, chưa làm rõ cơ chế để quản lý nhà nước đồng bộ hóa vị trí việc làm, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đãi ngộ và kiểm soát thực thi trong một cấu trúc tổ chức đang chuyển đổi. Đây là khoảng trống có ý nghĩa đặc biệt khi kiểm chứng tại Thành phố Hà Nội.

1.3. Phương pháp và quy trình nghiên cứu

Để xử lý các khoảng trống trên, luận án sử dụng nghiên cứu định tính kết hợp nghiên cứu định lượng theo logic bổ trợ. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phân tích công trình khoa học, văn bản pháp luật, chiến lược, quy hoạch, báo cáo quản lý và tài liệu chuyên ngành liên quan đến báo chí, nhân lực báo chí, vị trí việc làm, chuyển đổi số và quản trị nhà nước. Đồng thời, luận án phỏng vấn sâu 10 chuyên gia có chuyên môn và kinh nghiệm về báo chí, quản lý công và quản trị nhân lực. Kết quả định tính được sử dụng để xác định nội hàm

quản lý nhà nước đối với nhân lực báo chí địa phương, hoàn thiện cấu trúc chu trình, bộ tiêu chí, biến quan sát và bảng hỏi.

Nghiên cứu định lượng đo lường đồng thời mức độ quan trọng và mức độ thực hiện của các nội dung quản lý nhà nước. Bộ công cụ gồm 20 biến quan sát thuộc bốn tiêu chí: hiệu lực, hiệu quả, phù hợp và bền vững; mỗi biến được đánh giá trên hai thang Likert 5 mức. Bảng hỏi được khảo sát thử với 35 đáp viên để kiểm tra cách hiểu và mức độ phù hợp của các biến. Khảo sát chính thức được thực hiện đối với nhóm bên trong các cơ quan báo chí địa phương và nhóm bên ngoài gồm cán bộ quản lý nhà nước, chuyên gia và nhà nghiên cứu. Sau kiểm tra và làm sạch dữ liệu, 250 phiếu hợp lệ được sử dụng cho phân tích. Dữ liệu được mã hóa và xử lý trên SPSS; độ tin cậy của thang đo được xem xét trước khi thực hiện các phân tích tiếp theo. Công cụ phân tích trung tâm là Importance–Performance Analysis (IPA), cho phép đặt mức độ quan trọng và mức độ thực hiện trên ma trận hai chiều để nhận diện khoảng cách và xác lập thứ tự ưu tiên cải thiện. Những nội dung quan trọng nhưng thực hiện còn thấp là nhóm cần tập trung nguồn lực; những nội dung vừa quan trọng vừa thực hiện tốt cần tiếp tục duy trì; các nhóm còn lại được xem xét theo mức độ ưu tiên và phân bổ nguồn lực phù hợp.

IPA được sử dụng để nhận diện khoảng cách ưu tiên, không được xem là bằng chứng duy nhất để kết luận quan hệ nhân quả. Kết quả định lượng được đối chiếu với dữ liệu thứ cấp, phân tích thể chế và bằng chứng định tính trước khi hình thành nhận định về điểm nghẽn và giải pháp.

Toàn bộ quy trình nghiên cứu được tổ chức theo chuỗi: xác định vấn đề thực tiễn, tổng quan các công trình nghiên cứu và xác lập khoảng trống, xây dựng cơ sở lý luận, nghiên cứu định tính và hiệu chỉnh khung phân tích, thiết kế thang đo, khảo sát sơ bộ và khảo sát chính thức, xử lý dữ liệu và đánh giá theo mô hình IPA, đánh giá thực trạng, nhận diện điểm nghẽn, đề xuất giải pháp hoàn thiện QLNN đối với NLBCĐP tại TP Hà Nội.

Tóm tắt Chương 1

Tổng quan nghiên cứu cho thấy tri thức hiện có đã tạo nền tảng quan trọng để nhận diện vai trò chiến lược của nhân lực báo chí địa phương, tác động cấu trúc của chuyển đổi số, yêu cầu quản lý theo chu trình và xu hướng đánh giá theo kết quả. Tuy nhiên, ba khoảng trống về khung lý thuyết tích hợp, công cụ đánh giá chuyên biệt và khả năng thích ứng của quản lý nhà nước vẫn chưa được giải quyết đầy đủ. Trên cơ sở đó, luận án lựa chọn thiết kế nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp bằng chứng định tính với khảo sát định lượng và IPA, tạo nền tảng để Chương 2 xây dựng khung lý luận và Chương 3 kiểm chứng tại Thành phố Hà Nội.

CHƯƠNG 2:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI NHÂN LỰC BÁO CHÍ ĐỊA PHƯƠNG

2.1. Khái niệm và đặc điểm của nhân lực báo chí địa phương

NLBCĐP là tổng thể những cá nhân làm việc trong các cơ quan báo chí do địa phương quản lý hoặc trực tiếp phục vụ hoạt động báo chí địa phương, có phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, trình độ chuyên môn, năng lực số và khả năng thích ứng để thực hiện nhiệm vụ thông tin, truyền thông chính sách, phản ánh thực tiễn địa phương và tạo lập giá trị công, đồng thời là đối tượng chịu tác động của hệ thống QLNN về tổ chức, sử dụng và phát triển NNL.

NLBCĐP vừa mang đặc trưng của hoạt động báo chí, vừa chịu sự điều chỉnh của cơ chế quản lý khu vực công. Chất lượng và cơ cấu đội ngũ chịu tác động của cơ chế tài chính, mức độ tự chủ, thị trường lao động và quá trình tái cấu trúc báo chí; trong khi chuyển đổi số (CĐS), tòa soạn hội tụ (TSHT), dữ liệu và trí tuệ nhân tạo (AI) làm tăng yêu cầu về năng lực đa phương tiện, tư duy dữ liệu, quản trị nền tảng và khả năng thích ứng. Những đặc điểm này làm phát sinh yêu cầu chuyển từ quản lý theo biên chế, chức danh và bằng cấp sang quản trị dựa trên vị trí việc làm (VTVL), năng lực và kết quả.

2.2. Khái niệm, mục tiêu, chủ thể và công cụ QLNN đối với NLBCĐP

Từ việc tích hợp cách tiếp cận thực thi quyền lực công, quản trị nguồn nhân lực khu vực công và quản trị nhà nước tốt, luận án xác định: QLNN đối với NLBCĐP là quá trình các cơ quan nhà nước có thẩm quyền sử dụng quyền lực công cùng hệ thống thể chế, chính sách, tổ chức và nguồn lực để hoạch định, tổ chức thực hiện, điều phối, phát triển, kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh các hoạt động liên quan đến NLBCĐP; bảo đảm quá trình quản lý tuân thủ các nguyên tắc quản trị nhà nước tốt, qua đó xây dựng đội ngũ có phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp, năng lực chuyên môn và khả năng đáp ứng yêu cầu phát triển báo chí địa phương trong môi trường truyền thông số, đồng thời góp phần tạo lập giá trị công và nâng cao chất lượng quản trị địa phương.

Khái niệm trên đồng thời xác lập ranh giới giữa QLNN và quản trị nhân lực nội bộ của cơ quan báo chí (CQBC). Nhà nước thực hiện quyền lực công để kiến tạo khuôn khổ thể chế, xác định thẩm quyền, tiêu chuẩn, chính sách, phân bổ nguồn lực và cơ chế kiểm soát; CQBC trực tiếp tuyển chọn, bố trí, sử dụng, đào tạo, đánh giá và phát triển đội ngũ trong phạm vi quyền tự chủ và trách nhiệm được giao. Các tổ chức nghề nghiệp, xã hội tham gia phối hợp, hỗ trợ, phản hồi và giám sát nhưng không vì thế trở thành chủ thể QLNN.

Mục tiêu QLNN không dừng ở duy trì kỷ cương và tuân thủ pháp luật mà đồng thời phải bảo đảm cơ cấu nhân lực phù hợp với chức năng và VTVL; phát

triển năng lực, khả năng thích ứng trước CDS; sử dụng hợp lý nguồn lực và tạo lập giá trị công. Hệ thống chủ thể vì vậy mang tính đa cấp, đa ngành: cấp Trung ương xác lập khuôn khổ và chuẩn mực; HĐND, UBND và các cơ quan chuyên môn ở địa phương thực hiện chức năng theo thẩm quyền; cơ quan chủ quản bảo đảm định hướng, tổ chức và nguồn lực; CQBC vận hành quản trị nội bộ và chịu trách nhiệm giải trình về kết quả sử dụng nguồn lực.

Các công cụ QLNN gồm: thể chế - pháp lý; chiến lược, quy hoạch và kế hoạch; tổ chức và quản trị nhân lực; kinh tế - tài chính; dữ liệu và công nghệ; chuẩn mực nghề nghiệp - xã hội. Các công cụ được triển khai bằng phương pháp hành chính, kinh tế, giáo dục - thuyết phục và quản lý dựa trên dữ liệu, kết quả. Hiệu quả quản lý không phụ thuộc vào một công cụ riêng lẻ mà vào mức độ phối hợp giữa thể chế, chiến lược, tổ chức, nguồn lực, công nghệ và chuẩn mực nghề nghiệp.

2.3. Nội dung QLNN đối với NLBCDP theo chu trình quản trị có phản hồi

Luận án không tiếp cận các chức năng QLNN như những hoạt động tách rời mà cấu trúc chúng thành một chu trình quản trị liên tục. Chu trình bắt đầu từ phân tích bối cảnh, dự báo nhu cầu và hoạch định chính sách; tiếp tục bằng tổ chức thực hiện thông qua thể chế, nguồn lực và cơ chế phối hợp; được theo dõi bằng giám sát, thanh tra, kiểm tra và đánh giá; cuối cùng, kết quả đánh giá trở thành đầu vào cho điều chỉnh chính sách, hoàn thiện công cụ và khởi động chu kỳ quản trị mới. Cấu trúc này cho phép xem xét không chỉ từng khâu có được thực hiện hay không mà quan trọng hơn là các khâu có liên kết, tạo phản hồi và thích ứng hay không.

Thứ nhất, hoạch định chiến lược và xây dựng chính sách phát triển NLBCDP là khâu xác lập kiến trúc tương lai của hệ thống. Dự báo phải chuyển từ cân đối số lượng biên chế sang dự báo nhu cầu VTVL và năng lực, gắn với chiến lược phát triển báo chí, CDS, biến động công nghệ và thị trường lao động. Kết quả dự báo cần trả lời đồng thời ba câu hỏi: thiếu bao nhiêu người, thiếu nhóm năng lực nào và khoảng thiếu xuất hiện vào thời điểm nào. VTVL được xem là đơn vị thiết kế công việc, phải mô tả mục tiêu, nhiệm vụ, trách nhiệm, quan hệ phối hợp, sản phẩm đầu ra và tiêu chuẩn năng lực; qua đó tạo một “ngôn ngữ quản trị” thống nhất cho tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ. Gắn với VTVL là khung năng lực, trong đó tiêu chuẩn nhân lực cần chuyển từ nhấn mạnh bằng cấp và thâm niên sang khả năng tạo kết quả. Đối với NLBCDP, khung năng lực tích hợp phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp, năng lực chuyên môn báo chí, năng lực quản trị - phối hợp trong TSHT và năng lực số. Chính sách phát triển nhân lực phải được thiết kế như một gói công cụ liên kết; nếu tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, đánh giá và đãi ngộ vận hành theo các logic khác nhau thì từng chính sách riêng lẻ khó tạo ra thay đổi hệ thống.

Thứ hai, tổ chức thực hiện là khâu chuyển thiết kế chính sách thành hành vi quản lý và kết quả thực tế. Điều kiện cốt lõi là xác lập rõ “địa chỉ trách nhiệm” giữa

các tầng chủ thể, tổ chức phối hợp theo chiều dọc và chiều ngang, đồng thời bảo đảm công cụ nhân sự vận hành trên nền tảng VTVL. Tuyển dụng phải xuất phát từ yêu cầu của vị trí; bố trí phải tương thích với năng lực; đào tạo phải xuất phát từ khoảng cách giữa năng lực hiện có và chuẩn năng lực; đãi ngộ phải kết nối giá trị vị trí, năng lực và kết quả. Dữ liệu về VTVL, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, khen thưởng và kỷ luật là hạ tầng hỗ trợ theo dõi biến động và nhận diện sớm điểm nghẽn.

Thứ ba, giám sát, thanh tra và kiểm tra không chỉ nhằm phát hiện sai phạm sau khi xảy ra mà còn phải tạo dòng thông tin cảnh báo sớm, giúp nhận diện rủi ro và phòng ngừa. Phạm vi giám sát cần bao quát việc thực hiện chính sách, sử dụng nguồn lực, kết quả tuyển dụng - đào tạo, biến động cơ cấu nhân lực, chất lượng thực hiện nhiệm vụ và phản hồi của các chủ thể liên quan. Trong môi trường số, dữ liệu có thể hỗ trợ sàng lọc tín hiệu và lựa chọn trọng tâm theo rủi ro, nhưng không thay thế chứng cứ, thẩm quyền và trách nhiệm của cơ quan quản lý.

Thứ tư, đánh giá là cơ chế phản hồi của chu trình. Luận án cấu trúc đánh giá QLNN đối với NLBCĐP theo bốn tiêu chí: hiệu lực (HL), hiệu quả (HQ), mức độ phù hợp (PH) và tính bền vững (BV). HL phản ánh mức độ quyết định quản lý được ban hành đúng thẩm quyền, triển khai và tạo kết quả; HQ phản ánh mức độ chuyển hóa nguồn lực thành kết quả và giá trị; PH phản ánh mức độ chính sách và công cụ đáp ứng bối cảnh, nhu cầu VTVL, công nghệ và thị trường lao động; BV phản ánh khả năng duy trì kết quả, phát triển năng lực và thích ứng trong dài hạn. Bốn tiêu chí được kết hợp với các nguyên tắc quản trị nhà nước tốt như pháp quyền, minh bạch, trách nhiệm giải trình, sự tham gia, đồng thuận, công bằng, hiệu lực và hiệu quả để chuyển trọng tâm đánh giá từ tuân thủ thủ tục sang chất lượng quản trị, kết quả, khả năng thích ứng và giá trị công.

Thứ năm, điều chỉnh chính sách hoàn thiện vòng phản hồi. Thông tin từ giám sát, đánh giá, phản ánh của CQBC, người làm báo, tổ chức nghề nghiệp và xã hội cần được tổng hợp thành bằng chứng để nhận diện vấn đề, lựa chọn công cụ điều chỉnh và cập nhật VTVL, tiêu chuẩn năng lực, chính sách tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ và giám sát. Điều chỉnh không phải điểm kết thúc mà là khâu mở đầu của chu kỳ quản trị mới: kết quả của chu kỳ trước trở thành đầu vào cho hoạch định của chu kỳ tiếp theo. Khả năng khép kín vòng phản hồi vì vậy là dấu hiệu quan trọng phân biệt một hệ thống quản lý hành chính với một hệ thống quản trị có khả năng học hỏi và thích ứng.

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến QLNN đối với NLBCĐP

QLNN đối với NLBCĐP vận hành trong một hệ sinh thái chịu tác động đồng thời của các nhân tố khách quan và chủ quan.

Nhóm khách quan xác lập điều kiện biên và sức ép thích ứng, gồm định hướng chiến lược phát triển báo chí và CDS quốc gia; khuôn khổ pháp luật, chính sách Trung ương; hệ thống đào tạo và thị trường lao động báo chí; công nghệ thông

tin và môi trường số. Các yếu tố này làm thay đổi căn cứ quy hoạch, VTVL, tiêu chuẩn năng lực, nguồn cung nhân lực và yêu cầu đổi mới phương thức quản lý.

Nhóm chủ quan quyết định khả năng địa phương hấp thụ và chuyển hóa các sức ép đó thành kết quả, gồm điều kiện kinh tế - văn hóa - xã hội; cơ chế chính sách và năng lực quản lý của địa phương; mức độ bảo đảm nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất và hạ tầng công nghệ; cơ cấu, chất lượng và mức độ sẵn sàng thay đổi của đội ngũ. Hai nhóm nhân tố không tác động riêng rẽ: nhân tố khách quan quy định không gian, cơ hội và giới hạn chính sách, còn nhân tố chủ quan quyết định năng lực nhận diện, lựa chọn và sử dụng công cụ trong không gian đó. Vì vậy, cùng một biến động thể chế, công nghệ hoặc thị trường lao động có thể tạo ra kết quả QLNN khác nhau tùy thuộc vào năng lực chủ thể, nguồn lực, phối hợp và khả năng sử dụng dữ liệu.

2.5. Kinh nghiệm thực tiễn và giá trị tham khảo đối với Thành phố Hà Nội

Kinh nghiệm của Quảng Ninh, Thành phố Hồ Chí Minh và Đà Nẵng được luận án sử dụng không nhằm sao chép mô hình tổ chức mà để rút ra các nguyên tắc có thể tham khảo cho TP Hà Nội.

Các bài học chủ yếu gồm: tái cấu trúc CQBC phải đồng thời là tái cấu trúc hệ thống quản trị, không chỉ giảm đầu mối; VTVL và khung năng lực cản trở thành nền tảng xuyên suốt của chính sách nhân lực; sắp xếp nhân lực phải có lộ trình, kết hợp đánh giá năng lực, tái bố trí và đào tạo lại thay vì cắt giảm cơ học; cần phân định rõ QLNN với quyền tự chủ quản trị của CQBC và gắn quyền chủ động với trách nhiệm giải trình; phát triển nhân lực phải đồng thời giải quyết tái đào tạo lực lượng hiện có và thu hút năng lực mới; quản lý cần chuyển dần từ kiểm soát đầu vào, thủ tục sang quản trị dựa trên kết quả và dữ liệu.

Tổng hợp các bài học cho thấy giá trị tham khảo cốt lõi đối với Hà Nội là yêu cầu đồng bộ giữa tái cấu trúc tổ chức, quản trị theo VTVL và năng lực, cơ chế sử dụng nhân lực linh hoạt, phân định quyền hạn - trách nhiệm, phát triển năng lực số và quản trị dựa trên kết quả, dữ liệu. Đây là cơ sở để Chương 3 kiểm chứng mức độ vận hành của chu trình QLNN đối với NLBCĐP tại Thành phố Hà Nội, nhận diện khoảng cách giữa khuôn khổ lý luận và thực tiễn quản lý.

Tóm tắt Chương 2

Chương 2 xây dựng khung lý luận về QLNN đối với NLBCĐP như một hệ thống quản trị công thích ứng, trong đó quyền lực công được thực thi thông qua một chu trình liên kết từ hoạch định, tổ chức thực hiện, giám sát - kiểm tra, đánh giá đến phản hồi và điều chỉnh. Khung đánh giá HL-HQ-PH-BV kết hợp các nguyên tắc quản trị nhà nước tốt cho phép chuyển trọng tâm từ mức độ tuân thủ sang kết quả, sử dụng nguồn lực, khả năng thích ứng và giá trị công. Đồng thời, việc phân tích các nhân tố ảnh hưởng và kinh nghiệm địa phương xác lập các điều kiện để kiểm chứng khung lý luận tại TP Hà Nội.

CHƯƠNG 3:

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI NHÂN LỰC BÁO CHÍ ĐỊA PHƯƠNG TẠI THÀNH PHỐ HÀ NỘI

3.1. Bối cảnh phát triển và thực trạng nhân lực báo chí địa phương tại Thành phố Hà Nội

TP Hà Nội có vị thế đặc thù của Thủ đô, quy mô kinh tế và thị trường truyền thông lớn, tốc độ CDS cao, đồng thời đang thực hiện tái cấu trúc hệ thống báo chí. Những điều kiện này làm gia tăng yêu cầu đối với chất lượng thông tin, truyền thông chính sách, năng lực số và khả năng thích ứng của đội ngũ. Với việc chuyển sang đa nền tảng và TSHT, nhưng tốc độ đổi mới VTVL, tiêu chuẩn năng lực, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ chưa theo kịp với thay đổi của công nghệ và mô hình sản xuất. Việc hợp nhất về một Cơ quan Báo và Phát thanh - Truyền hình Hà Nội tạo bước ngoặt về tổ chức và QLNN: giảm phân tán đầu mối, dùng chung hạ tầng và nguồn lực, rà soát lại VTVL và tổ chức sản xuất theo hướng hội tụ. quá trình hợp nhất cũng bộc lộ sự chông lán vị trí truyền thông, thiếu hụt nhân lực công nghệ, dữ liệu, khác biệt về tiêu chuẩn công việc, đánh giá và văn hóa tác nghiệp. Thách thức đặt ra rất lớn cho việc chuyển từ quản lý nhiều CQBC độc lập sang bảo đảm nguồn nhân lực cho một hệ thống thống nhất.

Quy mô NLBCĐP giai đoạn 2021–2025 thể hiện quá trình điều chỉnh thay vì tăng tuyến tính: tổng số nhân lực tăng từ 1.110 người năm 2021 lên 1.291 người năm 2023, sau đó giảm còn 1.240 người năm 2025. Cơ cấu cũng dịch chuyển theo hướng linh hoạt hơn: lao động hợp đồng chuyên môn, nghiệp vụ tăng từ 390 lên 561 người, tương ứng từ 35,14% lên 45,26%; trong khi nhóm viên chức không giữ chức vụ lãnh đạo giảm tỷ trọng. Điều này cho thấy lực lượng chuyên môn linh hoạt ngày càng giữ vai trò lớn, nhưng quan hệ giữa VTVL thực tế, hình thức sử dụng lao động và lộ trình phát triển nghề nghiệp chưa hoàn toàn đồng nhất.

Về chất lượng, trên 95% nhân lực báo chí có trình độ đại học trở lên, đội ngũ có nền tảng chính trị, đạo đức nghề nghiệp và kinh nghiệm tương đối tốt. Tuy nhiên, khoảng cách đáng chú ý không nằm chủ yếu ở bằng cấp mà giữa năng lực được chứng nhận và năng lực thực thi trong môi trường số. Kỹ năng dữ liệu, đa phương tiện, công nghệ, phối hợp trong TSHT và khả năng đổi mới chưa đồng đều; một số vị trí công nghệ còn kiêm nhiệm hoặc phụ thuộc nguồn lực bên ngoài. Như vậy, vấn đề QLNN chuyển từ câu hỏi “có bao nhiêu người” sang “nguồn lực được bố trí vào VTVL nào, có năng lực gì và tạo ra kết quả ra sao”.

3.2. Thực trạng chu trình QLNN đối với NLBCĐP tại Thành phố Hà Nội

Xây dựng và ban hành chính sách đã có sự chuyển dịch từ bảo đảm tuân thủ, chuẩn mực nghề nghiệp sang chuẩn hóa đội ngũ, phát triển nguồn nhân lực và từng bước thích ứng với CDS, tái cấu trúc. Tuy nhiên, mức độ liên kết và khả năng thích ứng của chính sách còn hạn chế: chức danh truyền thống chưa tương thích đầy đủ với năng lực số; VTVL chưa gắn chặt với khung năng lực; cơ chế quản lý theo từng đơn vị chưa hoàn toàn phù hợp với yêu cầu phân bổ nguồn lực trong tổ chức hợp nhất; tốc độ cập nhật chính sách còn chậm hơn tốc độ thay đổi công nghệ.

Trong tổ chức thực hiện, hệ thống đa chủ thể giúp bảo đảm định hướng, quản lý chuyên ngành và quyền chủ động của CQBC, nhưng cũng làm tăng yêu cầu phối hợp và xác định trách nhiệm. Tuyển dụng, bố trí, đào tạo, đánh giá và tạo động lực đã được triển khai, song VTVL chưa thực sự trở thành trục tích hợp xuyên suốt. Dữ liệu nhân lực còn phân tán; đào tạo chưa gắn ổn định với khoảng cách năng lực và kết quả đầu ra; đầu tư công nghệ chưa tự động chuyển hóa thành năng suất quản trị.

Kiểm tra, giám sát đã duy trì kỷ cương thông qua các hình thức định kỳ, chuyên đề và đột xuất, nhưng còn thiên về hậu kiểm và xử lý vụ việc. Các rủi ro mới từ AI, dữ liệu, nền tảng số và bố trí nhân lực chưa được tích hợp tương xứng vào cơ chế cảnh báo sớm. Ở cuối chu trình, Hà Nội đã có những điều chỉnh lớn về tổ chức và CDS, nhưng dữ liệu nhân lực, đào tạo, đánh giá, kỷ luật, phản ánh xã hội và kết quả kiểm tra chưa thường xuyên quay trở lại hoạch định. Vì vậy, các cấu phần quản lý đã tương đối đầy đủ nhưng mức độ kết nối chưa đủ để tạo thành một chu trình quản trị khép kín, tự học hỏi và thích ứng.

3.3. Kết quả đánh giá QLNN theo mô hình IPA

Nghiên cứu định lượng sử dụng 250 phiếu khảo sát hợp lệ, đánh giá đồng thời mức độ quan trọng và mức độ thực hiện của 20 biến quan sát thuộc bốn tiêu chí HL–HQ–PH–BV. Các kiểm định độ tin cậy, giá trị thang đo và tương quan cho phép sử dụng dữ liệu cho phân tích IPA. Trong Tóm tắt luận án, Bảng 3.16 của toàn văn không lặp lại toàn bộ 20 dòng số liệu; các khoảng cách có ý nghĩa quản trị cao nhất được giữ trong phần diễn giải, còn kết quả phân vùng ưu tiên được trình bày bằng Hình 3.1 và Bảng 3.17 với đúng số hiệu của luận án.

Ở tiêu chí hiệu lực, HL2 về cơ chế chỉ đạo và phối hợp giám sát có mức quan trọng 4,1916 và mức thực hiện 4,1981, gần như cân bằng. Ngược lại, HL4 về hiệu lực kiểm soát và trách nhiệm giải trình có khoảng cách 2,0292; HL5 về tham gia, phản hồi và tiếp thu ý kiến có khoảng cách 1,6396. Kết quả cho thấy hệ thống có năng lực điều hành theo chiều dọc, nhưng trách nhiệm giải trình và sự tham gia - những thành tố quan trọng của QTNN tốt - chưa phát triển tương xứng.

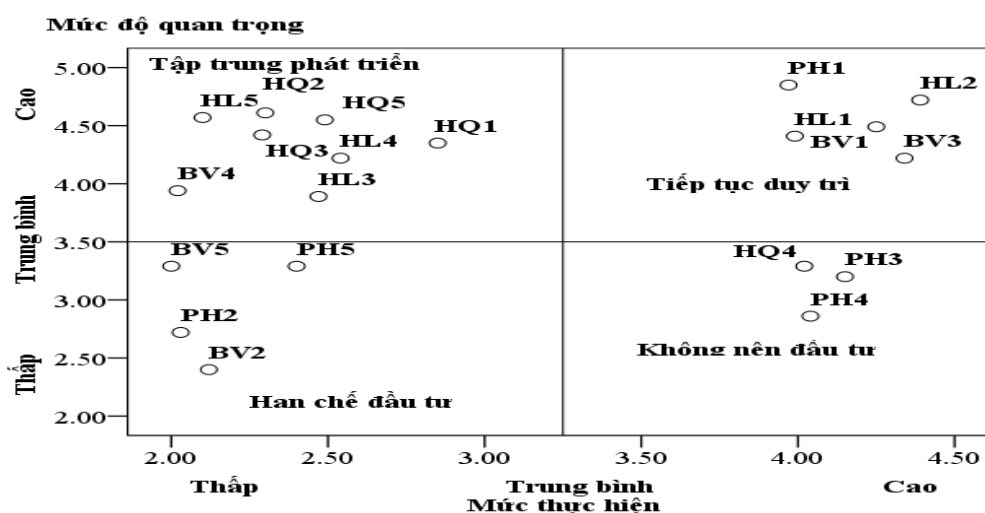
Ở tiêu chí hiệu quả, khoảng cách tập trung tại tái cơ cấu sau sáp nhập (HQ1: 1,8376), chuyển hóa đầu tư số thành năng suất quản trị (HQ2: 1,7857), năng suất lao động trong tòa soạn đa phương tiện (HQ3: 1,8442) và đặc biệt là chuyển hóa đào tạo thành kết quả công việc (HQ5: 2,0746 - lớn nhất trong 20 biến). Trong khi đó, HQ4 về kiểm soát nội bộ ngăn chặn hành vi lạm dụng danh nghĩa báo chí được thực hiện cao hơn mức ưu tiên cảm nhận. Mẫu hình này phản ánh hệ thống mạnh hơn ở kiểm soát hành vi so với kiến tạo năng suất.

Ở tiêu chí phù hợp, PH1 cho thấy danh mục VTVL và cơ chế tuyển dụng đặc thù chưa hoàn toàn tương thích với yêu cầu nhân lực mới; PH5 có khoảng cách 1,1363, phản ánh chính sách nhân lực chưa theo kịp thị trường kỹ năng số. Một số công cụ xử lý và phân phối được thực hiện tương đối mạnh, trong khi các điều kiện tạo khả năng cạnh tranh trên thị trường nhân lực số chưa được xử lý tương xứng.

Ở tiêu chí bền vững, BV1 và BV3 cho thấy tầm nhìn dài hạn, khả năng duy trì cơ cấu nhân lực được đánh giá khá tích cực; song BV5 có mức thực hiện thấp, phản ánh độ mềm dẻo và tính kiên tạo của khung pháp lý chưa đáp ứng đầy đủ môi trường truyền thông biến đổi nhanh.

Tổng hợp kết quả cho thấy QLNN đối với NLBCĐP tại Hà Nội không yếu đồng đều. Nền tảng phân cấp, phối hợp, định hướng dài hạn, kiểm soát nội bộ và duy trì cơ cấu có kết quả tương đối tích cực; khoảng cách lớn tập trung ở những nội dung quyết định khả năng chuyển đổi mô hình: giải trình, tham gia, tái cơ cấu, năng suất số, hiệu quả đào tạo và thích ứng với thị trường kỹ năng.

Kết quả tích hợp Kano-IPA phân loại 20 biến thành bốn nhóm khác nhau nhằm xác định cách sử dụng nguồn lực phù hợp đối với từng nội dung quản lý.



Hình 3.1: Đồ thị phân tán Kano-IP

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Bảng 3.17: Bảng tổng kết ma trận tích hợp Kano – IPA

Chiến lược quản lý	Các chỉ tiêu (Các nội dung)
Những yếu tố cần tập trung phát triển (<i>Concentrate here</i>)	Hiệu lực kiểm soát và trách nhiệm giải trình của Hội đồng Biên tập Cơ quan báo chí trước cơ quan QLNN về NLBCĐP.
	Mức độ tham gia, phản hồi và tiếp thu ý kiến của đội ngũ NLBC trong quy trình hoạch định chính sách.
	Hiệu quả cơ cấu lại tổ chức và tinh giản biên chế dôi dư sau sáp nhập.
	Hiệu quả chuyển hóa đầu tư số thành năng suất quản trị nhân lực.
	Năng suất lao động tổng hợp của đội ngũ NLBCĐP trong mô hình tòa soạn đa phương tiện.
	Hiệu quả chuyển hóa đào tạo thành kết quả công việc.
	Mức độ tương thích của chính sách nhân lực với thị trường kỹ năng số.
Những yếu tố cần tiếp tục duy trì (<i>Keep up good work</i>)	Mức độ hoàn thiện thể chế phân cấp, ủy quyền quản lý nhân sự cấp trung trong Cơ quan báo chí
	Hiệu lực trong cơ chế chỉ đạo và phối hợp giám sát giữa các cơ quan QLNLBCĐP.
	Sự tương thích giữa danh mục VTVL và cơ chế tuyển dụng đặc thù của địa phương.
	Tầm nhìn dài hạn và khả năng thích ứng của chính sách NLBCĐP trong kỷ nguyên số hóa và tái cấu trúc hệ thống báo chí.
	Tính ổn định và nhất quán của chính sách trong duy trì cơ cấu NLBCĐP theo chuyên môn và kinh nghiệm.
Những yếu tố không nên đầu tư quá nhiều nguồn lực (<i>Possible overkill</i>)	Hiệu quả vận hành quy trình kiểm soát nội bộ nhằm ngăn chặn hành vi lạm dụng danh nghĩa báo chí.
	Sự thích ứng của cơ chế quản lý công khai sai phạm nhân sự với thực tiễn tiếp nhận phản ánh
	PL4 Sự hài hòa giữa chính sách phân phối thu nhập với động lực cống hiến của người lao động.
Những yếu tố nên hạn chế đầu tư (<i>Low priority</i>)	Mức độ đảm bảo chi ngân sách nhà nước cho hạ tầng dữ liệu quản trị số và số hóa hồ sơ năng lực NLBCĐP.
	Mức độ phù hợp của hệ thống mô tả công việc và khung năng lực VTVL.
	Tính đồng bộ và không xung đột giữa quy chế quản lý viên chức với cơ chế tự chủ tài chính.
	Tính bền vững của nguồn lực tài chính trích từ nguồn thu kinh tế báo chí tự chủ phục vụ cho quản lý NLBCĐP.
	Tính mềm dẻo và kiến tạo của khung pháp lý xử lý vi phạm trong quản lý NLBCĐP.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Kết quả tích hợp Kano–IPA xác định bảy biến thuộc nhóm cần tập trung phát triển. Đây không phải bảy vấn đề độc lập: giải trình và tham gia thấp làm giảm chất lượng phản hồi; tái cơ cấu chưa hiệu quả làm nguồn lực chưa được bố trí đúng vị trí; đầu tư số chưa tạo năng suất cho thấy công nghệ và quản trị chưa

tích hợp; đào tạo chưa chuyển thành kết quả kéo dài khoảng cách năng lực; chính sách chưa tương thích thị trường kỹ năng số lại hạn chế khả năng bổ sung nguồn lực mới. IPA vì vậy được sử dụng để xác định khoảng cách ưu tiên và phân bổ nguồn lực chính sách, không được diễn giải như bằng chứng tự thân về quan hệ nhân quả.

3.4. Đánh giá theo các nguyên tắc quản trị nhà nước tốt

Đánh giá theo QTTN tốt cho thấy pháp quyền có nền tảng tương đối vững về tuân thủ, nhưng khả năng kiến tạo và thích ứng với VTVL số, AI, dữ liệu và TSHT còn hạn chế. Minh bạch đã được tăng cường trong tuyển dụng, đào tạo, quy hoạch, bổ nhiệm và đánh giá, song công khai kết quả, tiêu chí bố trí và cơ chế phản hồi chưa đầy đủ. Trách nhiệm giải trình là khoảng cách nổi bật: phân cấp chưa luôn đi cùng nghĩa vụ giải thích quyết định, công khai căn cứ và chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng.

Sự tham gia của tổ chức nghề nghiệp, cơ sở đào tạo và CQBC đã được mở rộng, nhưng phản hồi trực tiếp của NLBCĐP chưa trở thành đầu vào ổn định của thiết kế chính sách. Đồng thuận trong thực thi đã hình thành nhưng cần phát triển thành đồng thuận trong hoạch định và đồng kiến tạo. Công bằng được bảo đảm tương đối về pháp lý và thủ tục, song cần tiến tới công bằng về cơ hội, khả năng thích ứng và kết quả, nhất là khi hợp nhất làm thay đổi vị trí, quyền lợi và cơ hội nghề nghiệp.

Về hiệu lực, chủ trương tinh gọn tổ chức, chuẩn hóa đội ngũ, phát triển năng lực số và TSHT đã được cụ thể hóa thành chương trình, kế hoạch, nhưng cần được đo bằng thay đổi thực chất đối với NLBCĐP chứ không chỉ bằng mức độ ban hành và thực hiện thủ tục. Về hiệu quả, nguồn lực dành cho đào tạo, CDS và hạ tầng chưa chuyển hóa tương xứng thành năng suất, chất lượng sản phẩm và năng lực thực thi. Điểm nghẽn cốt lõi vì vậy không phải thiếu từng công cụ riêng lẻ mà là khả năng kết nối thể chế, dữ liệu, trách nhiệm, phản hồi, nguồn lực và kết quả thành một cơ chế quản trị thống nhất.

3.5. Sáu điểm nghẽn của chu trình QLNN

Thứ nhất, dự báo chưa chuyển từ kiểm soát số lượng sang quản trị năng lực. Hoạch định còn chú trọng tổng số biên chế và cơ cấu tổ chức, trong khi nhu cầu kỹ năng số, dữ liệu, AI và các chức năng mới của TSHT chưa được lượng hóa đầy đủ. Điểm nghẽn đầu nguồn này có thể lan sang thiết kế VTVL, tuyển dụng, đào tạo và phân bổ nguồn lực.

Thứ hai, VTVL chưa trở thành trục tích hợp chính sách. VTVL đã được sử dụng nhưng chưa thực sự liên kết hoạch định, tuyển dụng, bố trí, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ; kết quả thực hiện cũng chưa quay trở lại thường xuyên để

cập nhật VTVL. Đây không chỉ là hạn chế kỹ thuật xác định chức danh mà là điểm đứt gãy của kiến trúc quản trị nhân lực.

Thứ ba, trách nhiệm giải trình chưa theo kịp phân cấp và phối hợp đa chủ thể. Nhiều chủ thể cùng tham gia nhưng trách nhiệm cuối cùng chưa luôn rõ; phân công chưa gắn đầy đủ với nghĩa vụ giải thích quyết định, cung cấp dữ liệu và chịu trách nhiệm về kết quả.

Thứ tư, nguồn lực chưa được chuyển hóa tương xứng thành năng suất. Đào tạo và đầu tư công nghệ đã được triển khai nhưng kết quả còn thấp hơn kỳ vọng; nguyên nhân trực tiếp nằm ở cơ chế sử dụng, tích hợp quy trình và đánh giá đầu ra, chứ không chỉ ở quy mô đầu tư.

Thứ năm, giám sát còn thiên về hậu kiểm, chưa phát triển đầy đủ năng lực cảnh báo sớm. Rủi ro từ dữ liệu, AI, nền tảng số, quy trình tác nghiệp và bố trí nhân lực chưa được giám sát tương xứng; công cụ số và phân tích rủi ro mới ở giai đoạn phát triển ban đầu.

Thứ sáu, vòng phản hồi và học hỏi chính sách chưa khép kín. Kết quả đánh giá, kiểm tra, đào tạo và phản ánh xã hội chưa được tích hợp thường xuyên vào hoạch định chu kỳ tiếp theo; vì vậy hệ thống khó chuyển dữ liệu cuối chu kỳ thành tri thức quản lý và khả năng tự cải thiện.

Sáu điểm nghẽn không nên được hiểu như sáu hạn chế rời rạc. Kết quả IPA xác định các khoảng cách ưu tiên; khi đối chiếu với phân tích thể chế, dữ liệu thứ cấp và bằng chứng định tính, luận án cho thấy các điểm nghẽn có quan hệ logic và có khả năng khuếch đại lẫn nhau: dự báo thiếu chiều sâu làm VTVL khó phù hợp; VTVL thiếu tính tích hợp làm giảm hiệu quả tuyển dụng, đào tạo và đánh giá; giải trình chưa rõ làm yếu động lực thực thi; nguồn lực chưa tạo năng suất làm giảm hiệu quả; hậu kiểm hạn chế phòng ngừa; phản hồi chưa khép kín làm suy giảm khả năng học hỏi.

3.6. Nguyên nhân của các điểm nghẽn

Các điểm nghẽn hình thành từ sự tương tác của bốn nhóm nguyên nhân. Ở cấp độ thể chế, tốc độ biến đổi của báo chí số nhanh hơn tốc độ điều chỉnh của một số công cụ về VTVL, tiêu chuẩn chức danh, tuyển dụng, đánh giá và sử dụng nhân lực; sự giao thoa giữa quản lý viên chức, tự chủ đơn vị sự nghiệp công lập và cạnh tranh trên thị trường lao động số tạo ra những yêu cầu chưa đồng bộ.

Ở cấp độ tổ chức, mô hình đa chủ thể có ưu thế về kết hợp lãnh đạo, quản lý chuyên ngành, nhân sự và tự quản nghề nghiệp, nhưng kiến trúc phối hợp chưa hoàn toàn được thiết kế theo chu trình và kết quả cuối cùng; dữ liệu phân tán và chia sẻ chưa đồng bộ. Ở cấp độ năng lực thực thi, yêu cầu về dự báo, thiết

kế chính sách theo kết quả, quản trị dữ liệu, quản trị thay đổi và điều hành trong môi trường hội tụ tăng nhanh hơn mức phát triển năng lực của các chủ thể.

Ở cấp độ văn hóa và tư duy quản trị, quá trình chuyển từ quản lý hành chính sang quản trị thích ứng chưa đi cùng thay đổi tương ứng về hành vi quản lý; đánh giá còn chịu ảnh hưởng của tư duy quy trình, trong khi giải trình theo kết quả, sự tham gia thực chất, học hỏi từ dữ liệu và chia sẻ tri thức chưa trở thành thực hành ổn định. Bốn nhóm nguyên nhân có khả năng khuếch đại lẫn nhau, vì vậy việc tháo gỡ các điểm nghẽn cần một hệ giải pháp liên kết thay vì các can thiệp đơn lẻ.

Tóm tắt Chương 3

Kết quả nghiên cứu cho thấy QLNN đối với NLBCĐP tại Thành phố Hà Nội đã hình thành tương đối đầy đủ các hoạt động từ hoạch định, ban hành chính sách, tổ chức thực hiện đến kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh, nhưng chưa vận hành đầy đủ như một chu trình quản trị khép kín và thích ứng. Thực nghiệm IPA chỉ ra các khoảng cách ưu tiên tập trung ở giải trình, tham gia, tái cơ cấu, năng suất số, hiệu quả đào tạo và thích ứng với thị trường kỹ năng. Kết hợp kết quả định lượng với phân tích thể chế và định tính cho phép nhận diện sáu điểm nghẽn cùng bốn nhóm nguyên nhân. Đây là căn cứ trực tiếp để Chương 4 thiết kế hệ giải pháp theo logic khôi phục liên kết của toàn bộ chu trình QLNN.

CHƯƠNG 4:

ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI NHÂN LỰC BÁO CHÍ ĐỊA PHƯƠNG TẠI TP HÀ NỘI

4.1. Định hướng phát triển và quan điểm hoàn thiện QLNN đối với NLBCĐP

Đến năm 2030, BCĐP tại TP Hà Nội được định hướng cơ bản chuyển từ mô hình hoạt động chủ yếu theo từng loại hình sang mô hình truyền thông hội tụ, đa phương tiện và đa nền tảng; công nghệ số trở thành hạ tầng vận hành, dữ liệu trở thành nguồn lực, còn nhu cầu thông tin của công chúng là một căn cứ quan trọng để thiết kế sản phẩm. Tầm nhìn đến năm 2045 là hình thành hệ sinh thái báo chí - truyền thông Thủ đô hiện đại, chuyên nghiệp, có năng lực tự chủ, đổi mới sáng tạo, làm chủ các công nghệ truyền thông chủ yếu và kết nối với hệ sinh thái dữ liệu đô thị.

Sự chuyển đổi đòi hỏi QLNN thay đổi tương ứng. Khi đối tượng quản lý vận hành trên dữ liệu, nền tảng, AI và TSHT, phương thức quản lý cần dịch chuyển từ thiên về thủ tục, kiểm soát đầu vào và phản ứng sau sự việc sang quản trị dựa trên VTVL, năng lực, kết quả, dữ liệu, rủi ro và trách nhiệm giải trình. Đối với nhân lực, trọng tâm không còn là CQBC có bao nhiêu người mà là cần những năng lực nào, ở vị trí nào, với cơ cấu ra sao và được phát triển bằng cơ chế nào để thực hiện chiến lược báo chí Thủ đô.

Quan điểm hoàn thiện QLNN được xác lập theo logic tái kết nối chu trình. Sáu điểm nghẽn được phát hiện ở Chương 3 không được xử lý bằng sáu biện pháp tách rời, mà bằng một hệ giải pháp trong đó dữ liệu và kết quả của khâu trước trở thành đầu vào của khâu sau: dự báo nhu cầu → thiết kế VTVL và năng lực → thu hút, tuyển dụng và bố trí → đào tạo, phát triển và tạo động lực → đánh giá, giám sát → phản hồi và điều chỉnh chính sách. VTVL được xác định là trực tích hợp quan trọng, còn trách nhiệm giải trình và dữ liệu là cơ chế bảo đảm sự liên kết của toàn chu trình.

4.2. Hệ giải pháp hoàn thiện QLNN theo sáu điểm nghẽn

Thứ nhất, chuyển dự báo từ kiểm soát số lượng sang dự báo VTVL và năng lực. Điểm nghẽn đầu nguồn của chu trình là dự báo còn nghiêng về biên chế và cơ cấu tổ chức, trong khi yêu cầu về dữ liệu, AI, quản trị nền tảng, phân tích công chúng và sản xuất đa phương tiện chưa được lượng hóa đầy đủ. Vì vậy, dự báo cần xuất phát từ chiến lược phát triển báo chí, chuỗi giá trị của TSHT và lộ trình công nghệ; xác định không chỉ số lượng nhân lực mà cả loại năng lực cần thiết, mức độ thiếu hụt và khả năng chuyển đổi của đội ngũ hiện có. Kết quả dự báo phải được chuyển trực tiếp thành bản đồ VTVL, kế hoạch tuyển dụng, tái đào tạo và phân bổ nguồn lực, qua đó tránh tình trạng tình gọn về số lượng nhưng vẫn thừa năng lực truyền thống và thiếu năng lực mới.

Thứ hai, biến VTVL thành trực tích hợp của toàn bộ chính sách nhân lực. Hệ thống VTVL cần chuyển từ mô tả chủ yếu theo chức danh và nhiệm vụ sang cấu trúc theo chức năng, năng lực và kết quả đầu ra. Luận án đề xuất tổ chức lại VTVL theo các nhóm chức năng gắn với chuỗi tạo lập giá trị của tòa soạn hội tụ, trong đó nhận diện rõ nhóm nội dung; công nghệ và sản phẩm; dữ liệu; truyền thông và phát triển độc giả; vận hành và chiến lược. Mỗi VTVL phải xác định được đầu ra, chuẩn năng lực số, trách nhiệm và quan hệ phối hợp, đồng thời gắn với KPI phù hợp từng nhóm việc. Khi đó, VTVL không còn chỉ là công cụ xác định biên chế mà trở thành hạ tầng quản trị liên kết dự báo, tuyển dụng, bố trí, đào tạo, đánh giá, đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp.

Thứ ba, gắn phân cấp và phối hợp đa chủ thể với trách nhiệm giải trình theo kết quả. Sau hợp nhất, yêu cầu không chỉ là giảm tầng nấc tổ chức mà phải minh định quyền hạn và trách nhiệm trong từng quyết định. Đối với mỗi nội dung cần xác định chủ thể đề xuất, thẩm định, quyết định, phối hợp và chịu trách nhiệm cuối cùng; quyền chủ động của CQBC phải đi cùng nghĩa vụ cung cấp dữ liệu, giải thích quyết định và chịu trách nhiệm về kết quả. Hội đồng Biên tập thực hiện chức năng tham mưu, kiểm soát chất lượng và định hướng chuyên môn nhưng không làm thay chức năng điều hành của người đứng đầu. Cách tiếp cận này chuyển trọng tâm từ “đúng quy trình” sang “rõ chủ thể - rõ đầu ra - rõ trách nhiệm”, đồng thời tạo cơ sở để kiểm soát quyền lực và giảm phân tán trách nhiệm trong mô hình nhiều chủ thể.

Thứ tư, chuyển nguồn lực thành năng suất thông qua tuyển dụng phân tầng, phát triển năng lực, cơ chế tạo động lực. Đối với tuyển dụng, luận án đề xuất kiến trúc ba tầng phù hợp với đặc tính VTVL. Tầng thứ nhất duy trì cơ chế ổn định đối với các vị trí nòng cốt gắn với lãnh đạo, định hướng biên tập, trách nhiệm chính trị và tri thức tổ chức, nhưng tuyển chọn phải dựa nhiều hơn vào bằng chứng năng lực thực thi. Tầng thứ hai sử dụng cơ chế lao động linh hoạt đối với các vị trí chuyên môn, nghiệp vụ có nhu cầu biến động theo sản phẩm và nền tảng. Tầng thứ ba huy động chuyên gia hoặc dịch vụ bên ngoài đối với các năng lực công nghệ, dữ liệu, AI và sản phẩm số có tính chuyên sâu, khan hiếm; hợp đồng phải gắn với sản phẩm đầu ra, bảo vệ dữ liệu, sở hữu trí tuệ và chuyển giao tri thức. Giá trị của mô hình không nằm ở ba hình thức riêng biệt mà ở sự tương thích giữa đặc tính VTVL với công cụ tuyển chọn.

Đào tạo phải xuất phát từ khoảng cách năng lực của từng VTVL và được đánh giá bằng thay đổi năng lực, chất lượng sản phẩm và hiệu suất công việc thay vì số lượt tham gia hoặc chứng chỉ. Song song với đó, cơ chế tạo động lực cần liên kết giá trị vị trí, năng lực cá nhân và kết quả thực hiện. Mô hình 3P có thể được sử dụng như khung tham chiếu: P1 phản ánh giá trị, trách nhiệm và độ khan hiếm của vị trí; P2 phản ánh năng lực cá nhân; P3 phản ánh kết quả đầu ra

theo hệ KPI phù hợp từng nhóm việc. Cơ chế tài chính cần kết hợp với đãi ngộ phi tài chính, cơ hội học tập, phát triển nghề nghiệp, ghi nhận sáng kiến và môi trường làm việc có khả năng khuyến khích đổi mới. Nhờ đó, đầu tư cho con người và công nghệ mới có khả năng chuyển thành năng suất và giá trị công.

Thứ năm, chuyển giám sát từ hậu kiểm phân tán sang quản trị rủi ro dựa trên dữ liệu và cảnh báo sớm. Trọng tâm không phải tăng số lượng cuộc kiểm tra mà hình thành chu trình kiểm soát gồm nhận diện rủi ro, điều phối xử lý, can thiệp đúng thẩm quyền, theo dõi khắc phục, công khai và học hỏi từ kết quả. Cần có đầu mối điều phối, cơ chế chia sẻ thông tin thống nhất và hồ sơ theo dõi xuyên suốt vòng đời vụ việc; nguồn lực giám sát được ưu tiên cho những vị trí, hoạt động và quy trình có rủi ro cao. Dữ liệu từ thanh tra, phản ánh của công chúng, cải chính, khiếu nại, dấu hiệu bất thường trên môi trường số và lịch sử vi phạm cần được chuẩn hóa để hỗ trợ cảnh báo. Công nghệ chỉ là công cụ hỗ trợ nhận diện tín hiệu; kết luận vẫn phải dựa trên thẩm quyền và phán đoán chuyên môn, bảo đảm quyền riêng tư, an toàn dữ liệu và quyền hành nghề hợp pháp.

Thứ sáu, khép kín vòng phản hồi và học hỏi chính sách. Kết quả đánh giá, đào tạo, giám sát, xử lý vi phạm, phản ánh của đội ngũ và công chúng phải được chuẩn hóa thành dữ liệu đầu vào của chu kỳ hoạch định tiếp theo. Một vụ việc không kết thúc ở quyết định xử lý mà phải theo dõi đến khi khắc phục; một chương trình đào tạo không kết thúc ở chúng chỉ mà phải đo được thay đổi về năng lực và hiệu suất; một đợt tuyển dụng phải được đánh giá bằng mức độ đáp ứng VTVL, khả năng duy trì nhân lực và đóng góp vào CDS. Kết quả theo chu kỳ phải được sử dụng để cập nhật dự báo, VTVL, tiêu chuẩn năng lực, phương thức tuyển dụng, phân bổ nguồn lực và cơ chế giám sát. Đây là mắt xích giúp hệ thống chuyển từ phản ứng sau vấn đề sang quản trị có khả năng tự học hỏi và thích ứng.

4.3. Điều kiện thực hiện gắn với bốn nhóm nguyên nhân

Đối với nguyên nhân thể chế, yêu cầu trọng tâm là bảo đảm tính tương thích giữa khuôn khổ Trung ương và cơ chế thực thi tại Hà Nội. Hệ thống tiêu chuẩn nghề nghiệp cần phản ánh đầy đủ năng lực số, dữ liệu, AI, nền tảng và trách nhiệm nghề nghiệp trên không gian mạng; đồng thời làm rõ phạm vi sử dụng viên chức, hợp đồng lao động, chuyên gia và các hình thức huy động nhân lực trong đơn vị sự nghiệp công lập. Việc hoàn thiện thể chế không nhằm gia tăng thủ tục mà tạo không gian pháp lý đủ linh hoạt cho đổi mới, trong khi vẫn bảo đảm kỷ luật, quyền lợi người lao động và trách nhiệm giải trình.

Đối với nguyên nhân tổ chức, cần thiết lập chuỗi trách nhiệm liên thông giữa Trung ương, Thành phố, các sở ngành, tổ chức nghề nghiệp và CQBC. Cấp Trung ương kiến tạo chuẩn; Thành phố cụ thể hóa thành cơ chế điều hành; cơ quan chuyên môn cung cấp năng lực kỹ thuật; CQBC chuyển yêu cầu thành

VTVL, quy trình nhân sự, hệ thống đánh giá và kiểm soát nội bộ. Sau hợp nhất, mỗi quyết định phải được đặt trong ma trận phân quyền rõ ràng, hạn chế chồng lấn và bảo đảm có chủ thể chịu trách nhiệm cuối cùng.

Đối với nguyên nhân về năng lực thực thi, cần ưu tiên phát triển năng lực dự báo, thiết kế chính sách theo kết quả, quản trị dữ liệu, quản trị thay đổi, giám sát rủi ro và điều hành trong môi trường hội tụ cho đội ngũ quản lý. Nguồn lực tài chính, công nghệ và chuyên gia phải được bố trí cho tái đào tạo, phát triển nền tảng dữ liệu, xử lý nhân lực sau hợp nhất và các năng lực mà đội ngũ hiện hữu chưa đáp ứng. Hiệu quả không được đo bằng mức chi mà bằng khả năng chuyển nguồn lực thành năng lực, năng suất và kết quả quản trị.

Đối với nguyên nhân văn hóa và tư duy quản trị, cần tạo đồng thuận nhưng đồng thời duy trì kỷ luật thực thi. Các phương án sắp xếp nhân lực phải minh bạch về mục tiêu, tiêu chí, lộ trình và quyền lợi; phản hồi của người lao động cần trở thành một kênh thông tin chính thức. Đánh giá phải chuyển từ thiên về quy trình sang kết quả; khuyến khích chia sẻ dữ liệu, học hỏi, thử nghiệm có kiểm soát và trách nhiệm giải trình. Đây là điều kiện để cải cách thể chế và tổ chức thực sự chuyển thành thay đổi trong hành vi quản lý.

Hệ thống điều kiện thực hiện cần được kiểm chứng bằng chỉ số đầu ra như mức độ hoàn thiện VTVL, tỷ lệ nhân lực được đào tạo lại hoặc chuyển đổi vị trí, mức độ tích hợp dữ liệu, tỷ lệ quy trình được số hóa, khả năng phát hiện sớm rủi ro, thời gian giải quyết vụ việc và tỷ lệ thực hiện kết luận kiểm tra. Kết quả phải được tổng hợp theo chu kỳ và sử dụng trực tiếp để điều chỉnh chính sách, phân bổ nguồn lực và xác định trách nhiệm. Như vậy, bốn nhóm điều kiện không đứng ngoài hệ giải pháp mà chính là cơ chế tháo gỡ bốn tầng nguyên nhân đã duy trì sáu điểm nghẽn.

Tóm tắt Chương 4

Trên cơ sở các phát hiện của Chương 3, Chương 4 thiết kế hệ giải pháp theo nguyên tắc mỗi can thiệp phải truy xuất được về một điểm nghẽn thực nghiệm nhưng đồng thời góp phần tái kết nối toàn bộ chu trình QLNN. Dự báo được chuyển từ số lượng sang VTVL và năng lực; VTVL trở thành trục tích hợp tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ; phân cấp gắn với trách nhiệm giải trình; nguồn lực được chuyển hóa thành năng suất thông qua tuyển dụng ba tầng, phát triển năng lực và tạo động lực; giám sát chuyển sang dữ liệu, rủi ro và cảnh báo sớm; đánh giá tạo phản hồi để điều chỉnh chính sách. Các điều kiện thể chế, tổ chức, năng lực thực thi và văn hóa quản trị bảo đảm cho hệ giải pháp vận hành như một chỉnh thể. Mục tiêu cuối cùng là chuyển QLNN đối với NLBCĐP tại TP Hà Nội từ mô hình thiên về thủ tục và phản ứng sang quản trị thích ứng, dựa trên vị trí, năng lực, kết quả, dữ liệu và trách nhiệm giải trình.

KẾT LUẬN

Chuyển đổi số, trí tuệ nhân tạo, dữ liệu, nền tảng số và mô hình tòa soạn hội tụ đang làm thay đổi cấu trúc VTVL, yêu cầu năng lực và phương thức tổ chức lao động báo chí. Trong khi đó, QLNN đối với NLBCĐP vẫn mang nhiều dấu ấn của mô hình dựa trên biên chế, chức danh, tiêu chuẩn và quy trình hành chính. Vấn đề khoa học trung tâm của luận án vì vậy không phải xác định hệ thống còn thiếu một hoạt động quản lý riêng lẻ nào, mà là giải thích độ lệch giữa tốc độ biến đổi của nhân lực báo chí với khả năng thích ứng và mức độ liên kết của toàn bộ chu trình QLNN.

Luận án tiếp cận QLNN đối với NLBCĐP như một hệ thống quản trị công thích ứng, chuyển đơn vị phân tích từ từng hoạt động riêng lẻ sang mối liên kết giữa hoạch định, tổ chức thực hiện, giám sát - kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chính sách. Trên cơ sở kết hợp quản trị nhân lực khu vực công, QTNN tốt và yêu cầu quản trị báo chí trong điều kiện CDS, luận án xây dựng khung đánh giá theo hiệu lực, hiệu quả, mức độ phù hợp và tính bền vững. Cách tiếp cận này chuyển trọng tâm từ tuân thủ quy trình sang kết quả, sử dụng nguồn lực, khả năng thích ứng, trách nhiệm giải trình và giá trị công.

Kiểm chứng tại TP Hà Nội cho thấy các cấu phần cơ bản của chu trình QLNN đối với NLBCĐP tại TP Hà Nội đã được hình thành tương đối đầy đủ, nhưng sự hiện diện của các khâu chưa đồng nghĩa với một chu trình hoàn chỉnh. Kết quả định lượng, trong đó IPA được dùng để nhận diện khoảng cách ưu tiên, được đối chiếu với phân tích định tính, dữ liệu thứ cấp và bằng chứng thể chế. Luận án xác định sáu điểm nghẽn: dự báo chưa chuyển đầy đủ từ kiểm soát số lượng sang quản trị năng lực; VTVL chưa trở thành trục tích hợp dự báo, tuyển dụng, bố trí, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ; phối hợp đa chủ thể chưa luôn đi cùng trách nhiệm giải trình theo kết quả; nguồn lực công nghệ và đào tạo chưa chuyển hóa tương xứng thành năng suất; giám sát còn thiên về hậu kiểm, chưa phát triển đầy đủ quản trị rủi ro và cảnh báo sớm; kết quả đánh giá, giám sát và phản hồi chưa được tích hợp ổn định trở lại hoạch định nên vòng học hỏi chính sách chưa khép kín.

Giá trị của phát hiện thực nghiệm không nằm ở việc liệt kê sáu hạn chế, mà ở việc chỉ ra chúng là những mắt xích có quan hệ logic, có khả năng liên kết và khuếch đại lẫn nhau trong một chu trình chưa kết nối đầy đủ. Điểm nghẽn đầu nguồn về dự báo và VTVL có thể làm giảm độ chính xác của tuyển dụng, đào tạo và phân bổ nguồn lực; trách nhiệm giải trình chưa rõ làm suy yếu động lực thực thi; nguồn lực không chuyển thành năng suất làm giảm hiệu quả; hậu kiểm hạn chế phòng ngừa; phản hồi không quay lại hoạch định khiến hệ thống khó học hỏi. Bốn nhóm nguyên nhân gồm thể chế, tổ chức, năng lực thực thi và văn hóa - tư duy quản trị tương tác với nhau, do đó không thể khắc phục bằng một can thiệp đơn lẻ.

Trên cơ sở đó, luận án thiết kế hệ giải pháp theo nguyên tắc mỗi giải pháp truy xuất được về một điểm nghẽn nhưng đồng thời góp phần tái kết nối toàn bộ chu trình. Dự báo chuyển từ số lượng sang VTVL và năng lực; VTVL được tái thiết theo chức năng, năng lực và kết quả đầu ra để trở thành trực liên kết tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ; phân cấp gắn với trách nhiệm giải trình theo kết quả. Tuyển dụng được tổ chức theo mô hình ba tầng để dung hòa ổn định khu vực công với linh hoạt của thị trường lao động số; đào tạo gắn với khoảng cách năng lực; tạo động lực kết hợp giá trị vị trí, năng lực, kết quả và các yếu tố tài chính, phi tài chính. Giám sát chuyển từ hậu kiểm phân tán sang quản trị rủi ro dựa trên dữ liệu, cảnh báo sớm và trách nhiệm giải trình; kết quả đánh giá, giám sát trở thành đầu vào cho điều chỉnh chính sách.

Đóng góp lý luận chủ yếu của luận án là xây dựng cách tiếp cận tích hợp đối với QLNN về NLBCĐP theo chu trình quản trị công thích ứng; làm rõ ranh giới giữa QLNN và quản trị nhân lực nội bộ của CQBC; kết hợp HL-HQ-PH-BV với các nguyên tắc QTNN tốt để đánh giá chất lượng vận hành, khả năng thích ứng và giá trị công. Về thực nghiệm, luận án cung cấp bằng chứng tại Hà Nội về khoảng cách giữa sự đầy đủ của hoạt động quản lý và mức độ liên kết của chu trình, qua đó nhận diện sáu điểm nghẽn và bốn nhóm nguyên nhân. Về thực tiễn, đóng góp nằm ở kiến trúc giải pháp truy xuất từ bằng chứng: lấy VTVL làm trực tích hợp, phân tầng tuyển dụng, gắn nguồn lực với năng suất, chuyển giám sát sang dữ liệu - rủi ro và khép kín vòng phản hồi chính sách.

Nghiên cứu còn những giới hạn. Phạm vi khảo sát tập trung vào BCĐP tại TP Hà Nội nên khả năng khái quát cho các địa phương có điều kiện kinh tế - xã hội, quy mô báo chí và mức độ tự chủ khác nhau cần tiếp tục kiểm chứng. Quá trình hợp nhất tổ chức báo chí và một số cơ chế chính sách liên quan vẫn đang hoàn thiện, nên tác động dài hạn đến cơ cấu nhân lực, năng suất, chất lượng sản phẩm và hiệu quả quản trị chưa thể quan sát đầy đủ. Nghiên cứu tiếp theo cần ưu tiên nghiên cứu dọc sau hợp nhất, kiểm định sâu cơ chế tác động, đánh giá thực nghiệm mô hình tuyển dụng ba tầng và cơ chế tạo động lực, phát triển chỉ số năng lực số, đồng thời mở rộng so sánh giữa các địa phương và mô hình báo chí.

Nhìn tổng thể, vấn đề cốt lõi của QLNN đối với NLBCĐP tại TP Hà Nội không nằm ở sự thiếu vắng các hoạt động quản lý, mà ở độ trễ thích ứng và sự liên kết chưa đầy đủ giữa các khâu trước tốc độ chuyển đổi nhanh của báo chí số. Vì vậy, yêu cầu căn bản là chuyển từ kiểm soát số lượng sang quản trị năng lực; từ VTVL tĩnh sang kiến trúc công việc thích ứng; từ thực thi phân tán sang giải trình theo kết quả; từ đầu tư nguồn lực sang đo lường năng suất và giá trị; từ hậu kiểm sang quản trị rủi ro; và từ đánh giá để xếp loại sang phản hồi để học hỏi chính sách. Khi các chuyển đổi này được kết nối thành một chu trình, NLBCĐP mới thực sự trở thành nguồn lực chiến lược cho hiện đại hóa báo chí Thủ đô và nâng cao giá trị công mà báo chí tạo ra cho xã hội.