

# Kỳ 1: Tầm nhìn chiến lược và cấu trúc lại mô hình tổ chức sản xuất sản phẩm, dịch vụ

17:06 19/04/2023

Tác giả: Admin

**Thích ứng và phù hợp với hoạt động báo chí trong môi trường truyền thông số (MTTS), trong quá trình chuyển đổi số hiện nay, vấn đề quản trị tòa soạn báo chí đang đặt ra chuỗi vấn đề cần quan tâm, từ tầm nhìn mục tiêu phát triển, đến tổ chức lại mô hình tổ chức sản xuất sản phẩm và dịch vụ báo chí - truyền thông (TCSP&DV BCTT), quản trị nhân lực,... để mỗi tòa soạn thật sự là một trung tâm kết nối xã hội, đáp ứng tốt hơn nhu cầu, thị hiếu công chúng; từ đó phát triển kinh tế BCTT đúng hướng và hiệu quả hơn. Để có thêm ý kiến trao đổi với đồng nghiệp, chúng tôi sẽ đề cập một số vấn đề cơ bản liên quan vấn đề này.**

Có thể nói rằng, lịch sử phát triển xã hội loài người là lịch sử phát triển sản xuất của cải (vật chất và tinh thần); trong đó hai vấn đề cơ bản là phát triển lực lượng sản xuất và tương thích với nó là quan hệ sản xuất; mục đích cuối cùng là tạo ra nhiều sản phẩm hàng hoá và dịch vụ xã hội với chi phí tối thiểu, lợi nhuận tối đa. Đến giữa thế kỷ XX, quy mô mô hình tổ chức sản xuất theo hướng đại công nghiệp (đại công trường, đại nông trang) giảm dần, thay vào đó là mô hình tổ chức theo hướng “mini” gia tăng; đồng thời tính liên kết và siêu kết nối giữa các “quy mô mini” ngày càng chiếm ưu thế. Đó là quy luật của quá trình công nghiệp hoá nhờ phát triển của khoa học, kỹ thuật - công nghệ, nhất là công nghệ số, thúc đẩy sự phân công lao động và chuyên môn hoá ...

## **Thực tế mấy chục năm còn tươi mới**

Ở Việt Nam, trong lĩnh vực tổ chức sản xuất nông nghiệp, sau thống nhất đất nước năm 1975, sự thay đổi mô hình hợp tác hoá như một minh chứng. Đến cuối những năm 70 của thế kỷ XX, chúng ta phấn khởi vì đưa được hơn 90% nông dân Nam Bộ vào hợp tác xã (HTX). Nhưng nông dân Nam Bộ hình thành dư luận âm ỉ “vô thì vô, nhưng không ra” (vô HTX nhưng không ra đồng); hệ quả là nhiều diện tích hoang hoá, tình hình thiếu đói diễn ra, ...Thời gian này, ở HTX Cổ Am (Hải Phòng) âm thầm làm chui theo cách “Khoán sản phẩm cuối cùng đến nhóm và người lao động” và dần trở thành mô hình tổ chức sản xuất hiệu quả; làm tiền đề cho những quyết sách, như Chỉ thị 100 của Ban Bí thư Trung ương (13/1/1981), Nghị quyết về Khoán 10 của Bộ Chính trị (5/4/1988); lan sang công nghiệp với các Nghị định 25, 26CP của Chính phủ. Nhờ đó, cùng với cách mạng công nghệ

sinh học, từ một đất nước thiếu ăn, chúng ta đã dần trở thành nước xuất khẩu lương thực hàng đầu thế giới. Triết lý của vấn đề là ở chỗ, quan tâm lợi ích vật chất của người lao động.

Ngày nay, trong lĩnh vực báo chí - truyền thông, sự bùng nổ của kỹ thuật và công nghệ số đã và đang làm thay đổi căn bản môi trường truyền thông, hình thành MTTTS, nhưng việc tổ chức sản xuất sản SP&DVBCCTT hiện vẫn chưa có thay đổi căn bản, hầu hết tòa soạn vẫn duy trì mô thức tổ chức sản xuất truyền thống. Và mô hình tổ chức sản xuất này đang thành lực cản trong quá trình sản xuất SP&DVBCCTT.

Mô hình tổ chức sản xuất (TCSXSP&DVBCCTT) truyền thống có những ưu điểm của nó; như duy trì kinh nghiệm đã hình thành lâu năm, làm việc như một thói quen; nhưng bản thân nó ngày càng bộc lộ nhiều hạn chế cố hữu. Đó là chưa tận dụng được tối đa khả năng siêu kết nối và siêu tương tác của MTTTS trong hệ sinh thái truyền thông online; chưa đa dạng hoá nguồn tin đầu vào và sản phẩm - dịch vụ đầu ra để đáp ứng nhu cầu và thị hiếu ngày càng đa dạng, phong phú của công chúng; do vậy còn tạo ra nhiều khoảng trống trong nhu cầu tiếp nhận SP&DVBCCTT.... Và những khoảng trống này, mạng xã hội nhanh chóng lấp đầy.

Chẳng hạn, ở tòa soạn báo tỉnh/thành phố, những địa phương với số dân gần một triệu cho đến hơn 10 triệu người, nhưng sản phẩm đầu ra của tòa soạn báo chí (bao gồm cả Đài phát thanh-Truyền hình (PT-TH) còn nghèo nàn và đơn điệu, thậm chí tuyệt đối hóa tuyên truyền chính trị, trong khi nhu cầu công chúng ngày càng đa dạng với thị hiếu ngày càng thay đổi nhanh.... Do vậy, vài năm nay, các Đài PT-TH địa phương không còn đủ kinh phí sản xuất các chương trình như cũ, mà thu hẹp lại...do loay hoay với vấn đề “tìm kiếm nguồn thu”, trong khi kinh phí đặt hàng eo hẹp. Cũng dễ chia sẻ, cái lo bao trùm, day dứt hàng ngày của người đứng đầu cơ quan báo chí là nguồn thu, là chi tiêu và đáp ứng yêu cầu tuyên truyền; nhưng nếu chỉ lo đáp ứng yêu cầu tuyên truyền và khi tuyên truyền chưa thành nghệ thuật thuyết phục công chúng, thì chính nó lại hạn chế khả năng chiếm lĩnh công chúng, thị phần thông tin... Cho nên, muốn giải quyết tổng thể và hiệu quả “đôi bên”, tức là trên cơ sở thỏa mãn nhu cầu thông tin để “cài đặt” chương trình tuyên truyền chính trị, cần có tầm nhìn chiến lược phát triển tòa soạn. Mặt khác, mỗi khi chiếm lĩnh được công chúng, mở mang được thị phần thông tin thì tuyên truyền chính trị sẽ đạt hiệu quả và đi vào lòng người hơn. Vấn đề này như hai mặt của một tờ giấy.

Trong MTTTS, khi nhu cầu, thị hiếu công chúng báo chí đã thay đổi nhanh chóng theo hướng ngày càng đa dạng, phong phú, nhiều chiều; khi nền tảng kỹ thuật - công nghệ số thay đổi; khi công chúng chủ động đang lên ngôi;... thì mô hình tổ chức SP & DVBCCTT của hầu hết các tòa soạn vẫn

chưa mấy thay đổi; tòa soạn hội tụ vẫn đang đứng ngoài ngõ của hầu hết các tòa soạn. Đây chính là một trong những điểm nghẽn của sự phát triển BC-TT hiện nay.

### **Tầm nhìn chiến lược phát triển công chúng ...**

Khái niệm quản trị ở Phương Tây đã quá quen thuộc, nhưng với báo chí Việt Nam thì hầu như còn chưa được tường minh. Mỗi khi chưa tường minh trong nhận thức, thì ứng xử - kỹ năng thực tế còn lúng túng, bị động. Trong quản trị, bao hàm cả hoạt động lãnh đạo, quản lý; nhưng nó thiên về tính chủ động của cơ quan, tổ chức; tức là từ bên trong tòa soạn, từ người đứng đầu cho đến nhân viên cần được hiểu và nhận thức đúng về mục đích phát triển, về tiêu chí sản phẩm đầu ra, từ đó setup lại tất cả các khâu công việc, từ thái độ đến kỹ năng,.... Khái niệm quản lý lâu nay chúng ta thường hiểu, là tác động từ bên trên, bên ngoài và do đó dễ tạo ra tâm thế bị động. ... Do đó, trước sự kiện nóng xảy ra, hầu hết tòa soạn ngồi... chờ lệnh mới triển khai thông tin là vì vậy.

Với yêu cầu quản trị, người đứng đầu cơ quan báo chí cần có tầm nhìn chiến lược phát triển của tòa soạn; trong đó, cần xác định được nhóm công chúng đích (công chúng mục tiêu) và các nhóm công chúng liên quan. Công chúng đích là nhóm công chúng tiềm năng mà các sản phẩm của tòa soạn hướng tới để thu phục họ vào tầm ảnh hưởng; trên cơ sở đó, có kế hoạch thuyết phục, lôi kéo và biến họ thành công chúng thực tế, công chúng chủ động. Quá trình này đòi hỏi thực hiện nghiên cứu ban đầu về công chúng - nhóm đối tượng; từ đó hoạch định, thiết kế tiêu chí đầu ra cho các SP&DV truyền thông. Nghề báo, xét cho cùng là nghệ thuật thuyết phục công chúng. Muốn thuyết phục công chúng, thì cần hiểu công chúng; muốn hiểu thì cần phải nghiên cứu công chúng một cách căn cơ. Phát triển kinh tế báo chí - truyền thông cũng bắt đầu từ đây.

Từ đây, thiết kế các kế hoạch truyền thông, tuyên truyền cho công chúng và từng bước chiếm lĩnh công chúng, mở rộng thị phần truyền thông. Tầm nhìn chiến lược phát triển công chúng/thị phần là vấn đề cơ bản của báo chí chuyên nghiệp.

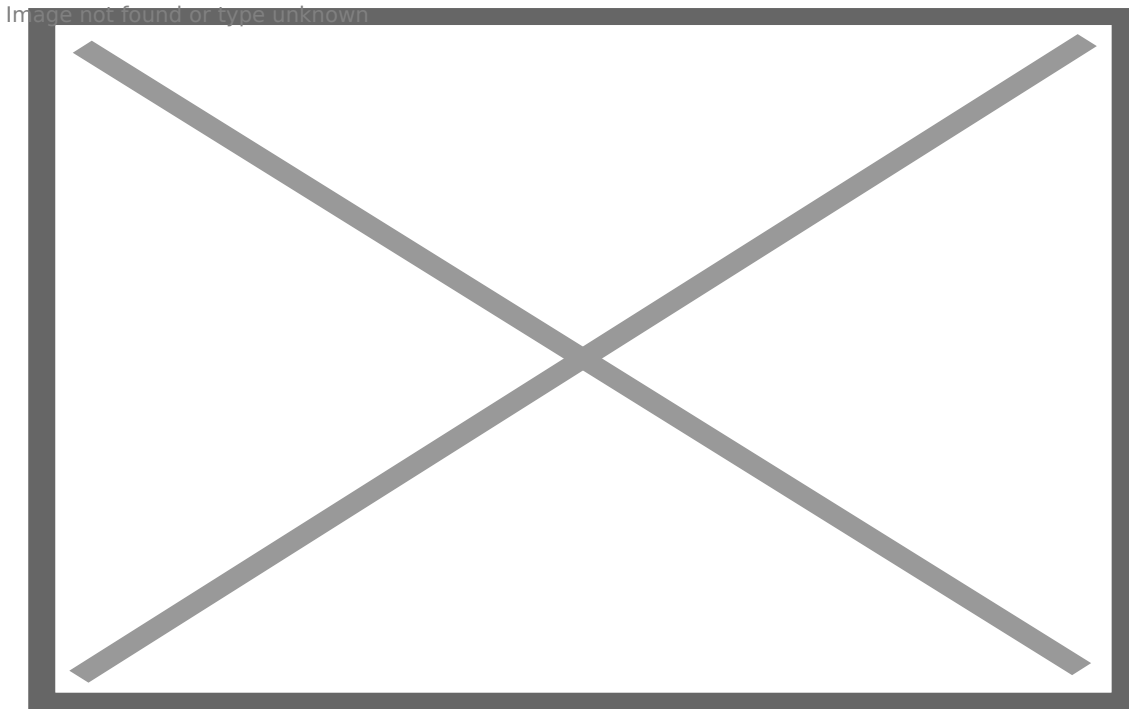
### **Xác định mô hình tổ chức sản phẩm, dịch vụ**

Khi đã xác định rõ công chúng mục tiêu, công chúng thực tế, bước tiếp theo là xây dựng tiêu chí sản phẩm đầu ra cho các SP&DV BCTT của tòa soạn; từ đó thiết kế thông điệp trên đa nền tảng.

Vậy nên, mô hình tòa soạn hội tụ đã được quan tâm rộng rãi ở Việt Nam cách đây gần 20 năm càng có ý nghĩa. Nguyên tắc cơ bản của tòa soạn hội tụ là i) đa dạng hoá nguồn tin đầu vào và đa dạng hoá sản phẩm đầu ra đáp ứng nhu cầu phong phú, đa dạng về thông tin cho các nhóm đối tượng;

ii) bảo đảm quy trình xử lý thông tin nhanh (xác tín và thẩm định nguồn tin; phân tích và đánh giá thông tin); iii) bảo đảm chỉ huy thống nhất của tòa soạn - người đứng đầu cơ quan báo chí, giảm thiểu khâu trung gian; iiiii) tiết kiệm chi phí, quản trị tốt nhân lực, cơ sở vật chất - kỹ thuật, tài chính; iiiiii) thiết lập, duy trì và phát triển các mối quan hệ, ...

Ví dụ, có thể giới thiệu mô hình tòa soạn hội tụ cho báo Đảng địa phương:



Đây chỉ là mô hình gợi ý, cần chi tiết hoá khi vận hành, cũng như bố trí nhân sự và quy chế làm việc và tất nhiên là chưa sơ đồ hoá hết các mối quan hệ trong tòa soạn, như tiếp nhận, quản trị phản hồi và tương tác với công chúng. Ở đây, Bàn siêu biên tập chủ yếu lựa chọn, xét duyệt các sự kiện/vấn đề nào sẽ thông tin và phân phối cho cửa ra, cũng như những lưu ý cần thiết; còn lo cho mỗi sản phẩm đầu ra sẽ có tiểu Ban Biên tập. Toàn bộ hoạt động tòa soạn được số hóa, chủ yếu online.

Tổ chức tòa soạn hội tụ bây giờ đã là muộn nhưng “muộn còn hơn không bao giờ”. Vì nó cho phép khai thác nền tảng kỹ thuật - công nghệ số để thực hiện siêu kết nối đa nguồn tin, kết nối công chúng đa tầng, cũng như thực hiện siêu tương tác xã hội trong hệ sinh thái truyền thông online. Vấn đề tổ chức sản xuất sản phẩm/dịch vụ ở tòa soạn tạp chí (bao gồm bản in và bản online) sẽ theo mô hình khác, phù hợp hơn.

Như vậy, MTTTS đã và đang tạo ra những khả năng siêu việt cho hoạt động báo chí - truyền thông; nhưng chính những khả năng này lại thách thức với bản thân các hoạt động báo chí - truyền thông

hiện nay. Chẳng hạn như, MTTTS tạo ra khả năng siêu kết nối xã hội, siêu tương tác xã hội; vậy làm thế nào để tận dụng các khả năng này ở tòa soạn báo chí Việt Nam? Hoặc, MTTTS tạo ra công chúng chủ động; vậy làm sao để “gieo cấy”, giữ chân và phát triển công chúng chủ động? Hoặc, MTTTS tạo ra hệ sinh thái truyền thông online và siêu thị sản phẩm truyền thông online; liệu sản phẩm của các tòa soạn báo chí có được các “kệ hàng” của mình trong các siêu thị sản phẩm này hay không?

*Kỳ 2: Quản trị nhân lực tòa soạn báo chí.*

**PGS, TS Nguyễn Văn Dũng**

**Học viện Báo chí và Tuyên truyền**

**Link bài viết:** <https://nguoilambao.vn/ky-1-tam-nhin-chien-luoc-va-cau-truc-lai-mo-hinh-to-chuc-san-xuat-san-san-pham-dich-vu>