



Tạp chí điện tử
Khoa học và Công nghệ Giao thông
Trang website: <https://jstt.vn/index.php/vn>



Article info

Type of article:

Scientific information

DOI:

<https://doi.org/10.58845/jstt.utt.2025.vn.5.4.123-131>

*Corresponding author:

Email address:

hungnm@utt.edu.vn

Received: 06/11/2025

Received in Revised Form:
21/12/2025

Accepted: 24/12/2025

Innovating the policy implementation mechanisms for local journalism human resources in Hanoi

Dao Thanh Hoan¹, Nguyen Manh Hung^{2*}

¹Economic & Urban Affairs Newspaper, Hanoi, Vietnam

²University of Transport Technology, Hanoi, Vietnam

Abstract: Local journalism in Hanoi is undergoing a transformative, sector-wide restructuring driven by digital transformation. This is no longer a matter of choice, but a mandatory requirement shaped by the *National Strategy for Journalism Digital Transformation to 2025, with a Vision to 2030*. The strategy sets a target that 90% of press agencies will apply artificial intelligence and data platforms by 2030, which implies that existing human resource models and management mechanisms have become obsolete. Local press agencies in Hanoi are constrained by a fundamental contradiction: they are required to operate like technology enterprises-flexible, creative, and data-driven, yet their human resources continue to be governed as administrative bodies, characterised by rigidity, procedural compliance, and seniority-based management.

This article adopts a breakthrough approach by focusing on three inseparable pillars: (1) standardising job positions under a new model; (2) diversifying recruitment modalities; and (3) reforming financial mechanisms and remuneration policies. Only through the simultaneous implementation of all three pillars can local journalism in Hanoi attract talent and successfully accomplish its mission of digital transformation.

Keywords: Local journalism, journalism human resource policy, job positions, Hanoi.



Đổi mới cơ chế thực thi chính sách nhân lực báo chí địa phương tại thành phố Hà Nội

Đào Thanh Hoàn¹, Nguyễn Mạnh Hùng^{2*}

¹Báo Kinh tế và Đô thị, Hà Nội, Việt Nam

²Trường Đại học Công nghệ Giao thông vận tải, Hà Nội, Việt Nam

Thông tin bài viết

Dạng bài viết:

Thông tin khoa học

DOI:

<https://doi.org/10.58845/jstt.utt.2025.vn.5.4.123-131>

*Tác giả liên hệ:

Địa chỉ Email:

hungnm@utt.edu.vn

Ngày nộp bài: 06/11/2025

Ngày nộp bài sửa: 21/12/2025

Ngày chấp nhận: 24/12/2025

Tóm tắt: Báo chí địa phương tại Thành phố Hà Nội đang đứng trước một cuộc dịch chuyển mang tính kiến tạo lại toàn bộ ngành về chuyển đổi số. Đây không còn là một lựa chọn, mà là một yêu cầu bắt buộc, được định hình bởi "Chiến lược chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030". Chiến lược đặt ra mục tiêu 90% cơ quan báo chí ứng dụng AI và nền tảng dữ liệu vào năm 2030 đồng nghĩa với việc mô hình nhân sự và cơ chế quản lý hiện tại đã trở nên lỗi thời. Các cơ quan báo chí địa phương tại Thành phố Hà Nội đang bị trói buộc trong một mâu thuẫn phải vận hành như một doanh nghiệp công nghệ (linh hoạt, sáng tạo, dựa trên dữ liệu) nhưng lại bị quản lý nhân sự như một cơ quan hành chính (cứng nhắc, dựa trên quy trình, thâm niên).

Bài viết mang tính đột phá, tập trung vào 3 trụ cột không thể tách rời: (1) Chuẩn hóa vị trí việc làm (VTVL) theo mô hình mới, (2) Đa dạng hóa hình thức tuyển dụng, và (3) Cải cách cơ chế tài chính và chính sách đãi ngộ. Chỉ khi thực hiện đồng bộ cả ba trụ cột này, báo chí địa phương tại Thành phố Hà Nội mới có thể thu hút nhân tài và thực hiện thành công sứ mệnh chuyển đổi số.

Từ khóa: Báo chí địa phương, chính sách nhân lực báo chí, vị trí việc làm, thành phố Hà Nội.

1. Đặt vấn đề

Báo chí địa phương tại Thành phố (TP) Hà Nội trong những năm qua đã có bước chuyển mình mạnh mẽ cả về nội dung và hình thức. Với việc ứng dụng công nghệ số, phát triển đa dạng các loại hình báo chí, hình thành tòa soạn hội tụ, nâng cao chất lượng đội ngũ người làm báo đã giúp khẳng định vị trí, uy tín và trở thành kênh thông tin hiệu quả truyền tải chính sách, góp phần khơi dậy khát vọng phát triển của TP [1]. Tuy nhiên, quản lý báo chí địa phương tại TP Hà Nội hiện đang còn bộc lộ rất nhiều bất cập trước yêu cầu của chiến lược Chuyển đổi số Báo chí Quốc gia, với mục tiêu 100% cơ quan báo chí phải hoạt động, vận hành mô hình tòa soạn hội tụ và tối ưu hóa nguồn thu,

đồng thời 90% cơ quan báo chí ứng dụng trí tuệ nhân tạo và phân tích dữ liệu để tối ưu hóa hoạt động đến năm 2030 [2]. Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến 2025, yêu cầu Thành phố Hà Nội phải sắp xếp hệ thống báo chí theo tinh thần tinh - gọn - mạnh, nâng cao hiệu quả hoạt động và chất lượng thông tin. Yếu tố mang tính quyết định và là chất xúc tác mạnh mẽ nhất cho việc đổi mới cơ chế, đó là sự thay đổi mô hình quản trị hành chính [3]. Từ tháng 7/2025, Thành phố Hà Nội chính thức chuyển sang mô hình chính quyền địa phương hai cấp (cấp Thành phố và cấp xã/phường) theo Nghị quyết của Quốc hội. Đây là sự thay đổi mang tính hệ thống nhằm tinh gọn bộ máy và tập trung quyền lực điều hành về cấp TP.

Sự cải cách hành chính này buộc báo chí địa phương tại TP Hà Nội phải được tái tổ chức để đồng bộ với mô hình quản trị mới. Song trên thực tế hiện đang tồn tại một "khoảng trống" rất lớn giữa tốc độ phát triển của báo chí số và sự "tụt hậu" trong quản lý nhân lực báo chí. Với cơ chế công chức, viên chức hành chính hiện hành áp dụng cho phần lớn nhân sự báo chí mang tính cứng nhắc với các quy định ngạch, bậc, biên chế, chưa tạo động lực khuyến khích hiệu suất lao động sáng tạo. Cùng với đó là sự tinh giảm nhân sự theo yêu cầu vận hành chính quyền địa phương hai cấp, đòi hỏi báo chí địa phương tại TP Hà Nội phải tinh gọn bộ máy, thay đổi căn bản, toàn diện về số lượng, chất lượng và cơ cấu nhân lực. Từ thực tế đó, quản lý nhân lực báo chí đòi hỏi phải đổi mới cơ chế thực thi chính sách nhân lực, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động và chế độ đãi ngộ cạnh tranh để thu hút, giữ chân nhân tài, đồng thời không ngừng nâng cao trình độ, kỹ năng cho đội ngũ hiện có. Chính sách nhân lực cần được thực thi nhằm đảm bảo vừa giữ được người giỏi, vừa phát triển kỹ năng cho phóng viên, biên tập viên nhằm đáp ứng yêu cầu báo chí hiện đại [4]. UBND và các Sở, Ban, Ngành của TP Hà Nội cũng đã nhận thấy cần thiết phải tái cấu trúc lại cơ quan báo chí địa phương và quản lý nhân lực báo chí theo hướng tinh gọn, mạnh, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả phù hợp với chuyển đổi số và mô hình chính quyền địa phương hai cấp.

2. Thực trạng cơ chế thực thi chính sách quản lý nhân lực báo chí địa phương tại Thành phố Hà Nội

Cơ chế thực thi chính sách nhân lực báo chí địa phương tại Thành phố Hà Nội được thể chế hóa chặt chẽ, gắn liền với các quy định về chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của từng cơ quan báo chí. Quy trình thực thi bao gồm nhiều khâu liên kết chặt chẽ, được thực hiện theo chu kỳ hàng năm và dài hạn, phù hợp với quy hoạch phát triển báo chí địa phương. Nội dung chính sách quản lý nhân lực báo chí địa phương tại Thành phố Hà Nội gồm: xác định số lượng và cơ cấu cán bộ viên chức; tuyển dụng; đào tạo, bồi dưỡng; thi đua

khen thưởng; quy hoạch đội ngũ; bố trí sử dụng; luân chuyển và bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo.

Xác định biên chế và cơ cấu nhân lực

Việc xác định số lượng biên chế và cơ cấu cán bộ, viên chức cho các cơ quan báo chí địa phương được UBND TP Hà Nội phê duyệt hàng năm dựa trên vị trí việc làm, chức năng, nhiệm vụ và phạm vi hoạt động của từng đơn vị báo chí. Sở Nội vụ phối hợp với các cơ quan báo chí rà soát nhu cầu nhân sự, đề xuất số lượng biên chế phù hợp trong tổng biên chế sự nghiệp của Thành phố được cấp có thẩm quyền phân bổ [1].

Đây là bước đầu tiên mang tính quyết định đến quy mô, cơ cấu đội ngũ nhân lực trong mỗi giai đoạn. Các cơ quan báo chí xây dựng đề án vị trí việc làm (VTVL), báo cáo Sở Nội vụ thẩm định; Sở Nội vụ tổng hợp trình UBND Thành phố phê duyệt chỉ tiêu biên chế cho từng đơn vị phù hợp với tổng biên chế sự nghiệp của Thành phố được cấp có thẩm quyền phân bổ. Việc xác định số lượng biên chế và cơ cấu cán bộ, viên chức cho các cơ quan báo chí địa phương luôn có sự phối hợp trao đổi giữa cơ quan chủ quản của báo và các cơ quan QLNN nhằm bảo đảm số lượng người làm việc đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ chính trị, tuyên truyền của từng tờ báo. Việc phân định rõ chỉ tiêu biên chế hàng năm cũng tạo cơ sở cho các bước tuyển dụng và bố trí nhân lực tiếp theo.

Tuyển dụng nhân lực báo chí

Công tác tuyển dụng viên chức cho các cơ quan báo được tiến hành trên cơ sở số lượng chỉ tiêu biên chế được giao hàng năm. Sau khi xác định được số lượng người cần bổ sung, các cơ quan báo chí phối hợp với Sở Nội vụ để tổ chức tuyển dụng viên chức theo quy định. Việc tuyển mới tuân thủ nguyên tắc "đúng người, đúng việc", chú trọng chất lượng ứng viên để bổ sung đội ngũ có năng lực, phẩm chất, đáp ứng yêu cầu làm báo trong kỷ nguyên số.

Quy trình tuyển dụng thường bao gồm thông báo công khai, thi tuyển hoặc xét tuyển theo quy định chung đối với đơn vị sự nghiệp công lập. Sở Nội vụ giám sát về mặt quy trình, đảm bảo chỉ tiêu và tiêu chuẩn tuyển dụng, trong khi cơ quan chủ

quản và ban biên tập từng báo trực tiếp tham gia phỏng vấn, đánh giá chuyên môn của ứng viên. Các yếu tố như trình độ nghiệp vụ báo chí, kỹ năng số, hiểu biết chính trị – xã hội, đạo đức nghề nghiệp được xem xét kỹ lưỡng trong tuyển chọn.

Đào tạo bồi dưỡng và phát triển nhân lực

Đào tạo và bồi dưỡng là nội dung trọng yếu trong phát triển nguồn nhân lực báo chí địa phương tại Thành phố Hà Nội. Các chương trình bồi dưỡng nghiệp vụ báo chí, đặc biệt về kỹ năng làm báo hiện đại và công nghệ số, được tổ chức cho phóng viên, biên tập viên nhằm đáp ứng nhu cầu trước mắt và lâu dài của từng cơ quan báo chí. Hội Nhà báo TP Hà Nội thường xuyên phối hợp mở các lớp tập huấn, tọa đàm nâng cao kỹ năng nghiệp vụ và ứng dụng công nghệ cho hội viên nhà báo, giúp họ tiếp cận xu hướng làm báo đa phương tiện, tòa soạn hội tụ trong kỷ nguyên số. Các cơ quan báo chí cũng tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa đào tạo chính trị, QLNN về báo chí do Thành phố hoặc trung ương tổ chức, qua đó nâng cao nhận thức và trình độ cho đội ngũ. Tuy nhiên, công tác đào tạo chưa được thực hiện thường xuyên, thiếu cập nhật kịp thời. Nhiều cán bộ, phóng viên chưa được tham gia đầy đủ các khóa bồi dưỡng chuyên môn báo chí và đặc biệt là kỹ năng công nghệ mới.

Thi đua khen thưởng và chế độ đãi ngộ

Hệ thống đánh giá viên chức tại các cơ quan báo chí được thực hiện định kỳ hàng năm, dựa trên các tiêu chuẩn chung của khu vực công. Mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao là thước đo chính để xếp loại viên chức (hoàn thành xuất sắc, hoàn thành tốt, hoàn thành, không hoàn thành). Kết quả đánh giá là cơ sở cho việc xét nâng lương, quy hoạch, bổ nhiệm và thi đua, khen thưởng. Công tác thi đua, khen thưởng do Sở Nội vụ tham mưu và quản lý chung theo các quy định của Luật Thi đua, Khen thưởng. Các cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc sẽ được đề nghị các hình thức khen thưởng tương xứng.

Bên cạnh khen thưởng, chế độ lương, thưởng, nhuận bút và phúc lợi cho người làm báo cũng được quan tâm như một phần đãi ngộ. Tuy

nhiên, trên thực tế mức thu nhập tại các báo địa phương còn hạn chế, chưa tương xứng với yêu cầu nhiệm vụ và cường độ lao động, nhất là trong bối cảnh báo chí cạnh tranh với truyền thông mới. Điều này phần nào ảnh hưởng đến động lực phấn đấu của nhân lực báo chí.

Quy hoạch, bố trí và sử dụng đội ngũ

Việc quy hoạch nhân sự do cơ quan chủ quản chủ trì, phối hợp với Sở Nội vụ và Ban Tổ chức Thành ủy rà soát, phê duyệt. Việc bố trí, sử dụng nhân lực được các cơ quan báo chí thực hiện. Ban biên tập các báo chịu trách nhiệm phân công phóng viên, biên tập viên vào các phòng ban, chuyên mục phù hợp chuyên môn và sở trường. Thực tế hiện tượng bố trí chưa đúng sở trường vẫn tồn tại ở một số cơ quan báo chí.

Đánh giá chung, cơ chế thực thi chính sách nhân lực báo chí địa phương tại TP Hà Nội đã đạt được một số kết quả tích cực và từng bước đổi mới cơ cấu tổ chức, quy trình hoạt động và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược phát triển trong giai đoạn chuyển đổi số. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều bất cập trong cơ chế thực thi chính sách: (i) Cơ chế tuyển dụng, sử dụng cứng nhắc: Quy trình tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức hiện nay còn nhiều bất cập, chưa phù hợp với tính đặc thù, năng động và yêu cầu cao của nghề báo trong kỷ nguyên số; (ii) Hệ thống VTVL chưa cập nhật: Danh mục VTVL tại nhiều cơ quan báo chí chưa được cập nhật để phản ánh các yêu cầu của tòa soạn số, thiếu các chức danh mới; (iii) Phương pháp đánh giá còn hình thức: Việc đánh giá viên chức định kỳ hàng năm chủ yếu dựa trên các tiêu chuẩn chung, nặng về định tính, chưa gắn chặt với hiệu quả công việc và chất lượng sản phẩm báo chí cụ thể, đo lường được.

Để hoạt động quản lý nhân lực báo chí địa phương tại TP Hà Nội tinh gọn, mạnh, hiệu năng, hiệu lực và hiệu quả phù hợp với chuyển đổi số đòi hỏi các cơ quan quản lý phải thay đổi cách thức quản lý và vận hành [5]. Các cơ quan báo chí phải xây dựng "Đề án VTVL" chú trọng khâu tuyển dụng, sử dụng, đánh giá các vị trí việc làm trong các lĩnh vực "Khoa học dữ liệu" và "Kỹ thuật" nhằm

tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, tập trung vào công nghệ, dữ liệu và tương tác đa nền tảng đáp ứng nhu cầu của khán giả trong kỷ nguyên số [6].

3. Giải pháp đổi mới cơ chế thực thi chính sách quản lý nhân lực báo chí địa phương tại Thành phố Hà Nội

Chuẩn hóa và hiện đại hóa hệ thống vị trí việc làm theo mô hình Tòa soạn hội tụ hướng tới Tòa soạn thông minh

Việc chuyển dịch sang mô hình Tòa soạn hội tụ hướng tới Tòa soạn thông minh không đơn thuần là sắp xếp lại các phòng ban hay đầu tư thiết bị, đây là một cuộc cách mạng về tư duy và quy trình vận hành [7]. Việc chuyển dịch sang mô hình mới sẽ phá vỡ cấu trúc truyền thống và khai tử các vị trí cũ như "biên tập viên chỉ biết về báo in" hay "phóng viên chỉ biết viết cho báo điện tử". Thay vào đó cần bổ sung chuẩn hóa và hiện đại hóa hệ thống vị trí việc làm mới, tập trung vào công nghệ, dữ liệu và tương tác đa nền tảng [8]. Các nhóm nhân sự mới phải đa năng, linh hoạt để vận hành, giám sát

và khai thác hiệu quả các sản phẩm số và dịch vụ kinh tế số.

Mục tiêu 90% cơ quan báo chí ứng dụng AI và phân tích dữ liệu không chỉ là một định hướng phát triển mà còn là một thách thức nghiêm trọng đối với cơ cấu nhân lực hiện tại. Khi đối chiếu mục tiêu này với thực trạng nhân lực được mô tả là "đơn kỹ năng", năng lực thực tế vận hành bằng kinh nghiệm, thủ công, đây thực sự là một "khoảng trống lớn". Khoảng trống cần được giải quyết bằng các giải pháp nhân lực quyết liệt.

Để vận hành tòa soạn thông minh và sản xuất các sản phẩm số, dịch vụ kinh tế số [8], cơ quan báo chí địa phương tại TP Hà Nội bắt buộc phải xây dựng một hệ thống vị trí việc làm mới. Các mô hình tòa soạn hiện đại trên thế giới đã chứng kiến sự trỗi dậy của các vai trò liên quan đến DAP (Kỹ thuật số - Phân tích - Sản phẩm). Học tập kinh nghiệm từ các quốc gia có mô hình tòa soạn hội tụ thành công, nghiên cứu đưa ra 14 vị trí việc làm mới hoặc cần chuyển đổi mạnh mẽ được phân theo 5 nhóm chức năng như bảng 1 dưới đây:

Bảng 1. Danh mục vị trí việc làm đề xuất

Nhóm chức năng	Vị trí việc làm	Nhiệm vụ chính	Năng lực yêu cầu	KPI đầu ra
Nội dung	Phóng viên đa phương tiện.	Sản xuất tin bài, quay dựng, thu âm, đóng gói nội dung đa nền tảng.	Tư duy đa phương tiện, kỹ năng quay dựng cơ bản, kể chuyện số.	Số lượng sản phẩm đa phương tiện; Lượt xem/tương tác trên bài viết.
	Công nghệ & Sản phẩm	Cầu nối nội dung - công nghệ; Phát triển trải nghiệm người dùng trên App/Web.	Tư duy sản phẩm, hiểu biết UI/UX, quản trị dự án.	Tăng trưởng người dùng; Thời gian onsite; Tỷ lệ quay lại.
Dữ liệu	Chuyên gia Phân tích dữ liệu.	Phân tích hành vi độc giả, xử lý dữ liệu để ra quyết định nội dung/kinh doanh.	Kỹ năng xử lý dữ liệu lớn, thống kê, trực quan hóa dữ liệu.	Độ chính xác của báo cáo; Các đề xuất tối ưu hóa được áp dụng.
Phát triển độc giả	Quản lý mạng xã hội & Cộng đồng.	Xây dựng cộng đồng, tương tác và thu thập dữ liệu người dùng .	Kỹ năng Social Media, xử lý khủng hoảng, thấu hiểu tâm lý đám đông.	Số lượng thành viên cộng đồng; Chỉ số tương tác.
Vận hành	Chuyên gia phát triển kinh doanh số.	Đa dạng hóa nguồn thu từ hệ sinh thái số.	Kỹ năng kinh doanh số, hiểu biết về quảng cáo, mô hình thu phí.	Doanh thu từ nền tảng số; Số lượng thuê bao.

Nhóm Nội dung: Đây là nhóm nhân lực chuyển dịch tư duy từ "sản xuất tin bài" sang "kiến tạo trải nghiệm nội dung". Đội ngũ này không chỉ viết, mà còn quay, thu âm, trực quan hóa và đóng gói nội dung phù hợp cho từng nền tảng. Thuộc nhóm này gồm các vị trí việc làm: (1) Phóng viên đa phương tiện; (2) Biên tập viên đa nền tảng; (3) Chuyên gia báo chí dữ liệu; (4) Chuyên gia sáng tạo nội dung Video/Podcast.

Nhóm Công nghệ & Sản phẩm: Một thay đổi nền tảng trong các tòa soạn hiện đại là sự dịch chuyển từ "Tư duy bài báo" sang "Tư duy sản phẩm". Một "Bài báo" được xuất bản là kết thúc, nhưng một "Sản phẩm" thì không bao giờ xong. Nó đòi hỏi một chu trình phát triển liên tục từ xây dựng, đo lường đến học hỏi dựa trên dữ liệu phản hồi của người dùng. Tư duy sản phẩm đòi hỏi cần có một nhóm nhân sự với chức năng hoàn toàn mới, làm cầu nối giữa nội dung, công nghệ và độc giả hướng tới xây dựng và phát triển "hệ sinh thái số" của tòa soạn. Thuộc nhóm này gồm các vị trí việc làm sau: (1) Giám đốc sản phẩm; (2) Chuyên gia/Kỹ sư tích hợp AI; Chuyên viên phát triển hệ thống.

Nhóm Dữ liệu: Đây là "xương sống" của tòa soạn hiện đại, bởi nó cung cấp nền tảng cho mọi quyết định về nội dung, sản phẩm và kinh doanh. Tòa soạn hiện đại không thể thiếu nhóm nhân sự này, bởi không có họ, tòa soạn sẽ không thể hoạt động hiệu quả vì dữ liệu sẽ bị phân mảnh, không chính xác. Đây là nhóm nhân sự cốt lõi để đáp ứng mục tiêu 90% sử dụng "nền tảng phân tích, xử lý dữ liệu tổng hợp tập trung" của chiến lược phát triển báo chí. Thuộc nhóm này gồm các vị trí việc làm sau: (1) Chuyên gia Phân tích dữ liệu; (2) Kỹ sư dữ liệu.

Nhóm Truyền thông & Phát triển độc giả: Xác định các vị trí "người quản lý mạng xã hội" và "điều phối cộng đồng trực tuyến" là xu hướng nhân sự mới trong kỷ nguyên số. Ngày nay, không còn "biên tập viên" chỉ đăng bài lên các nền tảng xã hội cho có, mục tiêu chiến lược là xây dựng cộng đồng. Một cộng đồng độc giả trung thành sẽ cung cấp tài sản vô giá (tin tức, hình ảnh, video nội dung do người dùng tạo) trực tiếp cho tòa soạn và tạo

nguồn thu tiềm năng từ tệp độc giả trung thành, đã được định danh. Trong mô hình tòa soạn hiện đại, nhóm chức năng này đã chuyển từ một "trung tâm chi phí thành một trung tâm hỗ trợ doanh thu. Thuộc nhóm này gồm các vị trí việc làm sau: (1) Giám đốc phát triển độc giả; (2) Quản lý mạng xã hội & cộng đồng.

Nhóm vận hành & Chiến lược: Đây là nhóm nhân sự cấp cao, có vai trò kết nối giữa Biên tập (nội dung), Công nghệ (sản phẩm) và Kinh doanh (doanh thu), đảm bảo tòa soạn không chỉ vận hành trơn tru mà còn liên tục đổi mới. Thuộc nhóm này gồm các vị trí việc làm sau: (1) Trưởng phòng đổi mới sáng tạo; (2) Chuyên gia phát triển kinh doanh số; (3) Chuyên gia kết nối biên tập - công nghệ.

Thực tế hiện nay, việc chuyển dịch sang mô hình Tòa soạn hội tụ hướng tới Tòa soạn thông minh không còn là một lựa chọn, mà là một yêu cầu mang tính sống còn, là một cuộc "cách mạng" về tư duy, quy trình và cấu trúc nhân lực [8]. Việc chuẩn hóa bổ sung đồng thời 14 vị trí mới là không khả thi, do vậy cần có một lộ trình triển khai. Lộ trình triển khai có thể được thực hiện như trong bảng 2.

Giai đoạn 1: Nền tảng (6-12 tháng): Ưu tiên các vị trí vận hành cốt lõi: Biên tập viên Đa nền tảng để vận hành bản tin; Chuyên gia phân tích dữ liệu để cung cấp dữ liệu cơ bản; Quản lý mạng xã hội & cộng đồng để xây dựng và phát triển độc giả. Song song với hoạt động tuyển dụng, cơ quan báo chí địa phương tại TP Hà Nội phải tổ chức đào tạo lại khẩn cấp đội ngũ phóng viên hiện hữu thành phóng viên đa phương tiện.

Giai đoạn 2: Tăng tốc (1-3 năm): Xây dựng lợi thế cạnh tranh về công nghệ và chất lượng nội dung chuyên sâu. Ưu tiên tuyển dụng: Giám đốc sản phẩm để cải thiện triệt để trải nghiệm app/web; Chuyên gia báo chí dữ liệu để tạo ra các sản phẩm báo chí đặc sắc; Chuyên gia tích hợp AI để bắt đầu tự động hóa.

Giai đoạn 3: Chiến lược (3-5 năm): Hoàn thiện hệ sinh thái, tối ưu hóa quy trình dựa trên AI và đa

dạng hóa doanh thu. Thực hiện tuyển dụng các vị trí: Trưởng phòng đổi mới sáng tạo; Kỹ sư dữ liệu để xây dựng kho dữ liệu tập trung; Chuyên gia phát triển kinh doanh số

Bảng 2. Lộ trình triển khai chuyển dịch sang mô hình “Tòa soạn hội tụ” đề xuất

Giai đoạn	Mục tiêu & Việc làm chính	Đơn vị chịu trách nhiệm	Kết quả kỳ vọng
Giai đoạn 1: Nền tảng (6-12 tháng)	- Tuyển dụng/Bổ nhiệm: BTV đa nền tảng, Phân tích dữ liệu, Quản lý Social. - Đào tạo lại phóng viên hiện hữu.	Ban Biên tập & Bộ phận Tổ chức	- Vận hành trơn tru các bản tin số cơ bản. - Có dữ liệu độc giả ban đầu.
Giai đoạn 2: Tăng tốc (1-3 năm)	- Tuyển dụng: Giám đốc sản phẩm, Chuyên gia tích hợp AI. - Cải thiện trải nghiệm App/Web.	Bộ phận Công nghệ & Sản phẩm	- Sản phẩm báo chí dữ liệu/ đa phương tiện đặc sắc. - Tự động hóa một phần quy trình.
Giai đoạn 3: Chiến lược (3-5 năm)	- Tuyển dụng: Kỹ sư dữ liệu, Trưởng phòng đổi mới sáng tạo . - Hoàn thiện hệ sinh thái số và kho dữ liệu tập trung.	Ban Lãnh đạo & Khối Chiến lược	- 90% quy trình ứng dụng AI. - Đa dạng hóa nguồn thu bền vững.

Đa dạng hóa hình thức tuyển dụng dựa trên cơ chế linh hoạt

Để thu hút được các nhóm nhân sự mới với cơ chế tuyển dụng truyền thống là thi tuyển viên chức sẽ không còn phù hợp, thiếu tính cạnh tranh và linh hoạt. Đề án VTVL của một cơ quan báo chí thuộc ĐVSNCL thường được phê duyệt nhiều năm trước và chỉ bao gồm các chức danh truyền thống như "Phóng viên hạng III", "Biên tập viên hạng II". Do vậy, người đứng đầu cơ quan báo chí sẽ không có cơ sở pháp lý để tuyển dụng vị trí "Chuyên gia phân tích dữ liệu" hay "Giám đốc sản phẩm số", ngay cả khi được trao quyền tự chủ. Do đó, cần có cơ chế tuyển dụng linh hoạt và tăng quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm cho người đứng đầu cơ quan báo chí trong tuyển dụng nhân sự. Trên cơ sở đề án VTVL xây dựng "mô hình nhân sự 3 tầng" linh hoạt tại các cơ quan báo chí:

Tầng 1 - Nhân sự cốt lõi: tuyển dụng viên chức thông qua thi tuyển hoặc xét tuyển viên chức;

Tầng 2 - Nhân sự chuyên môn nghiệp vụ: tuyển dụng thông qua ký hợp đồng lao động;

Tầng 3 - Nhân sự đặc thù/Công nghệ cao tuyển dụng thông qua ký "Hợp đồng chuyên gia" hoặc "Hợp đồng dịch vụ".

Cơ quan báo chí địa phương tại TP Hà Nội phải thay đổi căn bản tư duy và quy trình tuyển dụng, chuyển từ "bị động" (chờ nộp hồ sơ) sang "chủ động" (săn đầu người). Cơ quan báo chí phải

đa dạng hóa kênh tuyển dụng và công khai minh bạch quy trình tuyển chọn đảm bảo tính cạnh tranh cao.

Cải cách cơ chế tài chính, chính sách đãi ngộ tạo động lực kinh tế và thu hút nhân tài

Đây là giải pháp mang tính then chốt, quyết định sự thành bại của hai giải pháp trên. Các VTVL mới và cơ chế tuyển dụng linh hoạt sẽ hoàn toàn thất bại nếu không có một cơ chế tài chính đủ hấp dẫn để "giữ chân" nhân tài và "tạo động lực" cho nhân sự nòng cốt. Giải pháp này tập trung vào việc "cởi trói" cơ chế tài chính công, chuyển đổi tư duy từ "trả lương" sang "trả thù lao theo hiệu quả".

Trở ngại lớn nhất trong việc thu hút nhân tài công nghệ là chính sách tiền lương. Thang, bảng lương viên chức hiện hành được thiết kế cho bộ máy hành chính, dựa trên lương cơ sở, hệ số ngạch bậc không phản ánh đúng giá trị lao động của các VTVL mới trong nền kinh tế số. Bên cạnh đó là chính sách đãi ngộ hiện chưa đủ linh hoạt, cạnh tranh để hấp dẫn nhân lực số, nhất là trong bối cảnh khu vực tư nhân và các công ty công nghệ sẵn sàng trả lương cao để thu hút nhân tài. Các cơ quan báo chí địa phương tại TP Hà Nội phải có một giải pháp đột phá về cơ chế tài chính và chính sách đãi ngộ để thu hút được nhân sự công nghệ, dữ liệu, nội dung số và giữ chân, tạo động lực cho nhân lực hiện có cải thiện năng suất, chất lượng công việc. Nội dung bao gồm: (i) Đẩy mạnh tự chủ

tài chính toàn diện, gắn thu nhập tăng thêm với KPI và kết quả công việc; (ii) Xây dựng hệ thống lương gắn với KPI và kết quả công việc, áp dụng cơ chế lương 3P: Trả lương theo Vị trí, theo Năng lực cá nhân, theo Hiệu suất cho toàn bộ nhân sự; (iii) Gắn thu nhập tăng thêm với KPI và kết quả công việc; (iv) Chính sách phúc lợi cạnh tranh và chia sẻ lợi ích để thu hút nhân tài; (v) Chính sách giữ chân nhân lực hiện có và nâng cao hiệu suất. Cải cách cơ chế tài chính và chính sách đãi ngộ không chỉ là giải quyết bài toán lương thưởng, mà còn là tạo dựng một nền tảng văn hóa mới trong quản lý nhân lực báo chí. Các giải pháp đề xuất từ xây dựng hệ thống lương linh hoạt, thưởng phạt xứng đáng, phúc lợi toàn diện, đến tuyển dụng linh hoạt và đảm bảo ngân sách cần được triển khai đồng bộ, nhất quán và dài hạn. Chỉ có như vậy mới phát huy tác dụng cộng hưởng, giúp các cơ quan báo chí địa phương đổi mới chính sách nhân lực đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số và phù hợp với mô hình chính quyền địa phương hai cấp.

4. Kết luận

Nhân lực báo chí luôn là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của một mô hình báo chí

mới. Thực tế hiện nay, nhân lực báo chí địa phương tại TP Hà Nội đang gặp rất nhiều hạn chế trong cơ chế quản lý và phát triển để đáp ứng mô hình tòa soạn hội tụ hướng tới tòa soạn thông minh. Với cơ chế công chức, viên chức hành chính hiện hành áp dụng cho phần lớn nhân sự báo chí mang tính cứng nhắc với các quy định ngạch, bậc, biên chế, chưa tạo động lực khuyến khích hiệu suất lao động sáng tạo. Cùng với đó là sự tinh giảm nhân sự theo yêu cầu vận hành chính quyền địa phương hai cấp, đòi hỏi báo chí địa phương tại TP Hà Nội phải tinh gọn bộ máy [1], thay đổi căn bản, toàn diện về số lượng, chất lượng và cơ cấu nhân lực. Từ thực tế đó, quản lý nhân lực báo chí đòi hỏi phải đổi mới cơ chế thực thi chính sách nhân lực, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động và chế độ đãi ngộ cạnh tranh để thu hút, giữ chân nhân tài, đồng thời không ngừng nâng cao trình độ, kỹ năng cho đội ngũ hiện có. Các chính sách nhân lực cần được thực thi nhằm đảm bảo vừa giữ được người giỏi, vừa phát triển kỹ năng mới cho toàn bộ phóng viên, biên tập viên nhằm đáp ứng yêu cầu của báo chí hiện đại. Tổng hợp hiệu quả của giải pháp so với thực tế hiện nay được mô tả như trong bảng 3 dưới đây:

Bảng 3. So sánh cơ chế quản lý nhân lực báo chí hiện hành và cơ chế đề xuất

Nội dung	Hiện trạng	Hạn chế	Đề xuất	Điều kiện thực hiện
Tuyển dụng	Thi tuyển/xét tuyển viên chức theo định kỳ.	Quy trình cứng nhắc, thiếu tính cạnh tranh, không tuyển được chuyên gia công nghệ ngay khi cần.	Mô hình 3 tầng: (1) Viên chức (cốt lõi) - (2) Hợp đồng (chuyên môn) - (3) Chuyên gia (công nghệ) .	Trao quyền tự chủ tuyển dụng cho người đứng đầu cơ quan báo chí.
Vị trí việc làm (VTVL)	Theo danh mục truyền thống (PV hạng III, BTV hạng II).	Thiếu các chức danh mới như: Phân tích dữ liệu, Kỹ sư AI, Quản trị cộng đồng.	Chuẩn hóa 14 VTVL mới chia theo 5 nhóm chức năng (Nội dung, Công nghệ, Dữ liệu, Tương tác, Vận hành).	Phê duyệt Đề án VTVL mới cập nhật theo xu hướng số.
Đánh giá & Lương thưởng	Trả lương theo hệ số, ngạch bậc, thâm niên. Đánh giá định tính hàng năm.	Cào bằng, không tạo động lực đột phá. Thu nhập thấp khó thu hút nhân tài.	Cơ chế lương 3P: Trả theo Vị trí (Position) - Năng lực (Person) - Hiệu suất (Performance).	Cơ chế tự chủ tài chính toàn diện & Hệ thống đo lường KPI.

Tài liệu tham khảo

- [1] Ban Tuyên giáo và Dân vận Thành ủy Hà Nội (2025). Các cơ quan báo chí Thủ đô đẩy mạnh tuyên truyền về sắp xếp, tinh gọn bộ máy, Hội nghị giao ban báo chí chuyên đề.
- [2] Chính phủ (2019). Quyết định số 362/ QĐ-TTg phê duyệt Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025.
- [3] Ban Tuyên giáo và Dân vận Thành ủy Hà Nội (2025). Các cơ quan báo chí Thủ đô đẩy mạnh tuyên truyền về sắp xếp, tinh gọn bộ máy. Hội nghị giao ban báo chí chuyên đề.
- [4] Công văn số 34-CV/BTGTW ngày 17/2/2025 của Ban Tuyên giáo và Dân vận Trung ương, Chỉ đạo triển khai Nghị quyết 18-NQ/TW đối với báo chí tỉnh, thành phố.
- [5] Đ.T. 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*, 12.
- [6] P. Tuấn. (2025). Thành ủy Hà Nội đề xuất tiếp tục nghiên cứu về mô hình Tổ hợp báo chí tại Hà Nội và TP.HCM. Báo Tuổi Trẻ Online.
- [7] P. Tuấn. (2024). Hà Nội đề xuất phương án “tổ hợp báo chí”. Báo Tuổi Trẻ Online.
- [8] Chính phủ (2020). Quyết định số 749/QĐ-TTg phê duyệt “Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.