

# Quản trị truyền thông nội bộ đối thoại trong quá trình chuyển đổi số tại các trường đại học tư thục ở Thành phố Hồ Chí Minh

TS. TRẦN ĐỨC TUẤN

Trường Đại học Văn Lang, Thành phố Hồ Chí Minh; Email: tuan.td@vlu.edu.vn

**Tóm tắt:** Bối cảnh số hóa xã hội ngày càng sâu rộng đã và đang tác động đến các tổ chức, đòi hỏi các nhà quản lý phải xem xét lại định nghĩa cũng như cách thức thực hành truyền thông nội bộ, đặc biệt trong lĩnh vực quan hệ công chúng và truyền thông chiến lược. Bài viết tập trung nghiên cứu thực trạng và vai trò của truyền thông nội bộ đối thoại trong bối cảnh chuyển đổi số tại các trường đại học tư thục ở Thành phố Hồ Chí Minh. Từ kết quả đạt được, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm giúp các trường đại học tư thục cải thiện năng lực quản trị truyền thông nội bộ trong bối cảnh công nghệ thay đổi nhanh chóng.

**Từ khóa:** truyền thông nội bộ; truyền thông đối thoại; chuyển đổi số; đại học tư thục; quản trị truyền thông.

## 1. Đặt vấn đề

Các công cụ giao tiếp thế hệ mới, với nền tảng Internet, truyền thông xã hội và sự hỗ trợ của trí tuệ nhân tạo, đang tác động đến đời sống và công việc, về cơ bản làm thay đổi các phương thức hoạt động vốn có (Zimand-Sheiner & Lahav, 2022)<sup>(1)</sup>. Tiến trình chuyển đổi kỹ thuật số này không chỉ dừng ở các tương tác cá nhân mà còn mở rộng ra phạm vi tổ chức, nơi giao tiếp nội bộ giữ một vai trò quan trọng để thúc đẩy sự gắn kết, năng suất và sự hợp tác giữa các thành viên. Nhiều doanh nghiệp và tổ chức hiện đang ứng dụng các nền tảng giao tiếp kỹ thuật số nhằm mục đích thông báo, thu hút và tạo động lực cho lực lượng lao động của họ, qua đó, nâng cao hiệu quả hoạt động chung của tổ chức. Cùng sự phát triển của công cụ giao tiếp, truyền thông nội bộ đang dần vượt khỏi vai trò chia sẻ thông tin đơn thuần để trở thành một quá trình đồng sáng tạo ý nghĩa, vừa năng động vừa toàn diện, nhằm thích ứng với các yêu cầu của xã hội mạng đương đại (Castells, 2000, Castells, 2004)<sup>(2)(3)</sup>.

Chuyển đổi số (CDS) hiện là xu hướng tất yếu trong giáo dục đại học trên toàn cầu. Tại Việt Nam, các trường đại học (ĐH) tư thục đang đối diện với

không ít thách thức khi triển khai CDS, từ vấn đề nguồn lực, năng lực kỹ thuật cho đến sự chấp nhận thay đổi từ phía nhân sự. Trong bối cảnh này, truyền thông nội bộ, đặc biệt là truyền thông đối thoại có vai trò then chốt để định hướng, chia sẻ, tạo đồng thuận và huy động nội lực của tổ chức.

Tác động của thời đại kỹ thuật số lên sự giao tiếp trong tổ chức diễn ra song song với sự phát triển của các phương pháp nghiên cứu, vốn đang chuyển dịch sang hiểu biết sâu sắc hơn về động lực nội bộ. Các phương pháp nghiên cứu định lượng và suy diễn, vốn thường dùng trong các nghiên cứu về quan hệ công chúng, hiện đang hỗ trợ giao tiếp nội bộ bằng cách tìm cách định lượng tác động của nó và cung cấp những hiểu biết sâu sắc hơn cho cấp quản lý (Bessonov, 2008)<sup>(4)</sup>. Nghiên cứu hiện đại đã chuyển đổi từ mô hình cũ là truyền tải thông điệp một chiều, sang nhấn mạnh tầm quan trọng của truyền thông nội bộ như một quá trình hợp tác nhằm định hình văn hóa tổ chức và tạo điều kiện cho sự ảnh hưởng lẫn nhau giữa các nhân viên. Sự dịch chuyển này phù hợp với tiến trình chuyển đổi kỹ thuật số đang diễn ra, cho phép nhân viên cùng sáng tạo ý nghĩa, làm mờ đi ranh giới truyền thống

giữa vai trò người gửi và người nhận.

Truyền thông nội bộ được hiểu là quy trình thông tin hai chiều giữa các cấp trong tổ chức. Trong đó, truyền thông đối thoại nhấn mạnh vào sự tương tác, phản hồi, và sự tham gia của nhân viên. Truyền thông nội bộ là một chức năng định hướng tin tức, tập trung vào việc cung cấp thông tin liên quan, kịp thời và chính xác cho các bên liên quan thích hợp. Người thực hành truyền thông nội bộ tập trung vào việc giáo dục, nâng cao nhận thức và chia sẻ kiến thức về dữ liệu của công ty. Các kết quả mong đợi bao gồm việc khuyến khích phản hồi, củng cố đối thoại mang tính xây dựng và tăng cường vai trò của bên liên quan trong các hoạt động, vấn đề và thành tựu của tổ chức.

Kỷ nguyên số hiện đại đã làm gia tăng tương tác giao tiếp giữa mọi người, kể cả giữa các nhân viên trong công ty. Điều này tác động đến tốc độ, tần suất và hiệu quả tương tác, làm thay đổi các kênh, định dạng và bối cảnh của giao tiếp cá nhân lẫn giao tiếp tổ chức (OC), mà chủ yếu là giao tiếp nội bộ (IC). Quá trình số hóa đã làm biến đổi nền kinh tế toàn cầu, chủ yếu chuyển dịch sang kỹ thuật số thông qua các nền tảng như thương mại điện tử, mua sắm trực tuyến và Internet vạn vật (IoT). Các trường đại học, với mức độ lớn hơn so với nhiều tổ chức khác (ví dụ: trường phổ thông), đã và đang trải qua quá trình số hóa. Điều này đặt nền móng cho mô hình phát triển giáo dục mới (Giáo dục 4.0) và làm thay đổi chiến lược phát triển của chính các trường đại học.

Trong bối cảnh môi trường bên ngoài được số hóa cao độ như hiện nay, truyền thông kỹ thuật số được xem là phương thức mới lạ và hiệu quả để mở rộng IC. Trong thập kỷ vừa qua, các công ty thương mại đã tích cực khai thác mạng xã hội, nhất là để thu hút và giữ chân khách hàng. Thêm vào đó, nhiều công ty thương mại (ví dụ: ngân hàng) đã phát triển và sử dụng tích cực các ứng dụng di động. Các trường đại học ở Châu Âu cũng ngày càng dùng nhiều mạng xã hội, nhưng chủ yếu cho mục đích giao tiếp bên ngoài, như thu hút sinh viên mới, bao gồm cả sinh viên nước ngoài. Một số trường đại học có phát triển và sử dụng ứng dụng

di động, nhưng chức năng của chúng thường rất hạn chế, ví dụ như kiểm soát thời khóa biểu, điều này chỉ hỗ trợ một phần cho IC giữa sinh viên và giảng viên. Ngoài ra, bên cạnh email truyền thống dùng cho IC, các trường đại học cũng thường sử dụng các ứng dụng nhắn tin tức thời. Thông qua các ứng dụng này, các trường khoa có thể tăng hiệu quả của IC, nhanh chóng truyền đạt thông tin trong các nhóm cấp dưới của mình.

## 2. Một số yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả của truyền thông nội bộ đối thoại trong các trường đại học Thành phố Hồ Chí Minh

- Hệ thống công nghệ hỗ trợ truyền thông nội bộ.

Hệ thống đề cập đến các công cụ, nền tảng số và hệ thống công nghệ thông tin (như email, intranet, phần mềm nội bộ...) được dùng để hỗ trợ việc truyền tải và phản hồi thông tin giữa các cấp trong một tổ chức. Cùng với lý thuyết đối thoại, phương pháp tiếp cận quản lý mối quan hệ đã trở thành một mô hình trọng tâm trong nghiên cứu quan hệ công chúng trong những thập kỷ qua (Ferguson, 2018)<sup>(6)</sup>. Trong khi hầu hết các nghiên cứu tập trung vào chất lượng mối quan hệ (ví dụ: lòng tin, sự kiểm soát lẫn nhau, cam kết và sự hài lòng. Vì vậy, giả thuyết được đề xuất như sau:

H1: Hệ thống công nghệ hỗ trợ truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến hiệu quả của truyền thông nội bộ đối thoại.

- Chính sách và quy trình truyền thông nội bộ.

Phản ánh mức độ hiện diện và rõ ràng của các quy trình, quy định, cũng như chính sách liên quan đến cách thức truyền đạt và phản hồi thông tin trong tổ chức. Việc này nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu hoạt động thông tin, tuyên truyền, quảng cáo của các đơn vị trong và ngoài trường. Vì vậy, giả thuyết được đề xuất như sau:

H2: Chính sách và quy trình truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến hiệu quả của truyền thông nội bộ đối thoại.

- Năng lực truyền thông của lãnh đạo.

Thể hiện khả năng giao tiếp, lắng nghe và sử dụng công nghệ của lãnh đạo trong việc tạo điều kiện cho truyền thông hiệu quả, nhất là truyền thông hai chiều trong tổ chức. Đây là một trong

những hình thức giao tiếp có đạo đức nhất trong mọi bối cảnh, chẳng hạn như quan hệ giữa các cá nhân, giải quyết xung đột và quản lý (Pearce & Pearce, 2004)<sup>(6)</sup>. Vì vậy, giả thuyết được đề xuất như sau:

H3: Năng lực truyền thông của lãnh đạo có tác động tích cực đến hiệu quả của truyền thông nội bộ đối thoại.

- Mức độ đối thoại trong truyền thông nội bộ.

Cho thấy mức độ mà tổ chức khuyến khích sự trao đổi hai chiều giữa lãnh đạo và nhân viên, tạo không gian để nhân viên phản hồi và đề xuất ý kiến trong môi trường làm việc. Lý thuyết đối thoại về quan hệ công chúng (Kent & Taylor, 2002)<sup>(7)</sup>, với tư cách là một lý thuyết quan trọng về quản lý quan hệ công chúng hiệu quả và có đạo đức, đã trở thành một hướng nghiên cứu chính trong ngành. Vì vậy, giả thuyết được đề xuất như sau:

H4: Mức độ đối thoại trong truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến hiệu quả của truyền thông nội bộ đối thoại.

- Văn hóa tổ chức hỗ trợ truyền thông.

Mô tả mức độ cởi mở, chia sẻ, minh bạch và hợp tác trong môi trường làm việc. Đây là các yếu tố nền tảng văn hóa giúp truyền thông nội bộ diễn ra hiệu quả. Thông qua thang đo đa chiều của tính tương hỗ và tính cởi mở, với tư cách là hai thành phần trung tâm cấu thành nên hiệu suất đối thoại của các tổ chức, các nghiên cứu đã chứng minh tính hợp lệ của chúng và đánh giá tác động của chúng đối với nhiều kết quả quan hệ công chúng khác nhau (Kang và cộng sự, 2018)<sup>(8)</sup>. Vì vậy, giả thuyết được đề xuất như sau:

H5: Văn hóa tổ chức hỗ trợ truyền thông có tác động tích cực đến hiệu quả của truyền thông nội bộ đối thoại.

Với sự xuất hiện của nền kinh tế số, các trường học đang dần ý thức được tầm quan trọng của CDS trong việc thúc đẩy giao tiếp, truyền thông nội bộ qua trung gian máy tính. CDS không chỉ đem lại cơ hội phát triển mới cho các trường học mà còn giữ vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy đổi mới quản lý giáo dục. Trước hết, CDS giúp nhà trường nắm bắt cơ hội đổi mới nhanh hơn thông qua việc

tăng cường tương tác với môi trường bên trong và bên ngoài. Khả năng này trở nên đặc biệt quan trọng trong thời điểm các trường học và thị trường giáo dục ngày càng cạnh tranh gay gắt hơn. Do đó, việc quản trị truyền thông trong chuyển đổi tại nhà trường cần nghiên cứu để tăng cường hiệu quả của truyền thông nội bộ đối thoại.

### **3. Phương pháp nghiên cứu và kết quả nghiên cứu**

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp. Nghiên cứu định tính: Thực hiện phỏng vấn sâu với 10 cán bộ quản lý truyền thông. Nghiên cứu định lượng: Tiến hành thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi. Đối tượng khảo sát bao gồm cán bộ quản lý, giảng viên và nhân viên đang làm việc tại 5 trường ĐH tư thục trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh: Đại học Văn Lang, Nguyễn Tất Thành, Đại học Hoa Sen, Đại học Hutech, Đại học Văn Hiến). Khảo sát được thực hiện từ tháng 9-12/2024, Tổng cộng 250 phiếu được phát ra cho nhân viên và giảng viên, thu về là 232 phiếu, số phiếu hợp lệ là 226, số lượng mẫu này đảm bảo thỏa mãn điều kiện cỡ mẫu tối thiểu.

Kết quả phân tích định lượng đã mang lại một góc nhìn quan trọng về những điểm nghẽn và chìa khóa trong quản trị truyền thông tại các trường đại học tư thục hiện nay. Việc nhân tố Mức độ đối thoại mạng điện tử có tác động mạnh nhất (0.236) đến hiệu quả truyền thông, vượt trên cả yếu tố công nghệ hay chính sách, là một phát hiện đáng lưu ý. Điều này phản ánh đặc thù của môi trường giáo dục đại học: đội ngũ nhân sự phần lớn là trí thức (giảng viên, nhà nghiên cứu), những người có nhu cầu rất cao về sự tôn trọng, sự được lắng nghe và nhu cầu phân biện.

Tuy nhiên, kết quả khảo sát thực trạng lại chỉ ra một nghịch lý đáng lo ngại: có đến 65% nhân sự cho rằng họ thiếu kênh phản hồi chính thức. Các kênh truyền thông hiện hữu chủ yếu vận hành theo cơ chế phát thanh, tức là thông tin chỉ đi một chiều từ Ban Giám hiệu xuống. Sự thiếu hụt các diễn đàn (forum) hay cơ chế phản hồi hai chiều khiến cho lãnh đạo nhà trường đôi khi rơi vào trạng thái mù tin tức về tâm tư thực sự của nhân viên.

#### 4. Một số giải pháp

Dựa trên kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất 04 nhóm giải pháp trọng tâm giúp các trường đại học tư thục Thành phố Hồ Chí Minh tối ưu hóa hiệu quả truyền thông nội bộ đối thoại:

*Thứ nhất*, chuyển dịch từ mô hình □Thông báo□sang □Đối thoại□thông qua việc thể chế hóa các kênh tương tác. Lãnh đạo nhà trường cần xem đối thoại là một phần bắt buộc trong quy trình quản trị. Cụ thể, cần thiết lập cơ chế □Đối thoại định kỳ□ở ba cấp độ: (1) Cấp trường: Tổ chức các buổi Town Hall Meeting (Hội nghị toàn trường) mỗi quý một lần; (2) Cấp đơn vị: Quy định bắt buộc các Trưởng khoa/phòng phải dành thời gian cho phiên Q&A trong các cuộc họp giao ban; (3) Cấp cá nhân: Xây dựng chương trình □Cà phê Sáng tạo□để tạo không gian phi chính thức, giúp xóa bỏ rào cản tâm lý.

*Thứ hai*, tận dụng công nghệ để tạo ra □Hệ sinh thái giao tiếp số□ Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố công nghệ đứng thứ 3 về mức độ tác động. Thay vì chỉ dùng email rời rạc, các trường cần đầu tư vào các nền tảng làm việc số chuyên nghiệp như Workplace by Meta, Microsoft Teams hay Lark. Ưu điểm của các nền tảng này là tính năng bình luận, thả cảm xúc, và thăm dò ý kiến (poll) theo thời gian thực. Ví dụ, khi ban hành quy định mới, nhà trường có thể tổ chức Livestream để giải thích và thu thập câu hỏi ngay tại chỗ.

*Thứ ba*, nâng cao □Năng lực thấu cảm□cho đội ngũ quản lý cấp trung. Nghiên cứu chỉ ra năng lực lãnh đạo có ảnh hưởng đến hiệu quả truyền thông. Trong thực tế, điểm nghẽn thông tin thường nằm ở cấp quản lý trung gian. Giải pháp cấp bách là tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng □Lắng nghe chủ động□ (Active Listening) cho nhóm đối tượng Trưởng/Phó khoa. Họ cần hiểu rằng nhiệm vụ của họ không chỉ là phân công giảng dạy, mà là truyền lửa và giải tỏa tâm lý cho giảng viên.

*Thứ tư*, xây dựng văn hóa □An toàn tâm lý□để khuyến khích phản hồi. Yếu tố Văn hóa tổ chức có tác động mạnh thứ hai (0.156). Nhà trường cần xây dựng các chính sách bảo vệ người góp ý, thậm chí có cơ chế khen thưởng cho những ý kiến phản

biện xây dựng. Một môi trường mà ở đó mọi ý kiến, dù trái chiều, đều được ghi nhận và phản hồi một cách tôn trọng chính là đỉnh cao của truyền thông đối thoại hiệu quả.

#### 5. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Nghiên cứu này được thực hiện tại 5 trường Đại học tư thục ở Thành phố Hồ Chí Minh ( Đại học Văn Lang, Nguyễn Tất Thành, Đại học Hoa Sen, Đại học Hutech, Đại học Văn Hiến) với cỡ mẫu 226, do đó tính đại diện có thể chưa bao phủ được toàn bộ hệ thống giáo dục đại học. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi ra các trường công lập hoặc so sánh sự khác biệt giữa hai khối công, tư để có cái nhìn toàn diện hơn./.

(1) Zimand-Sheiner, D. and Lahav, T. (2022) ,*Plain old bess in a different dress? disruptions of public relations in the digital age*. Public Relations Review, 48(5), 102250.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102250>.

(2) Castells (2000), *The rise of the network society*. DOI: 10.1002/9781444319514.

(3) Castells, M. (2004), *The Power of Identity: The Information Age: Economy. Society and Culture*, Volume II. Blackwell: Oxford.

(4) Bessonov, A. B. (2008), *Communication processes: Role, place, content*, Scientific and Technical Information Processing, 35(3), 159-171.

<https://doi.org/10.3103/S0147688208040011>.

(5) Ferguson (2018). *Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm*. Journal of Public Relations Research, 30 (4) (2018), pp. 164-178.

(6) Pearce, K.A. Pearce, (2004), *Taking a communication perspective on dialogue Dialogue: Theorizing difference in communication studies* , pp. 39-56.

(7) Kent, M. Taylor (2002), *Toward a dialogic theory of public relations* Public Relations Review, 28 (1) (2002), pp. 21-37.

(8) Kang, J.R. Kim, H. Cha (2018), *From concerned citizens to activists: A case study of 2015 South Korean MERS outbreak and the role of dialogic government communication and citizens□emotions on public activism*. Journal of Public Relations Research, 30 (5-6) (2018), pp. 202-229.