

Xây dựng hệ thống truyền thông nội bộ hiệu quả: Cơ hội tăng cường tiếp cận thông tin cho công nhân dệt may Việt Nam

TS. NGUYỄN NGÀ HUYỀN

Trường Đại học Quốc gia Hà Nội; Email: huyenngn@hsb.edu.vn

Tóm tắt: Một nghiên cứu về mối quan hệ giữa truyền thông hiệu quả và việc giữ chân nhân viên trong ngành may mặc tại Sri Lanka năm 2018⁽¹⁾ cho thấy: hiệu quả truyền thông có mối quan hệ mạnh mẽ với ý định gắn bó của nhân viên và mức độ giữ chân nhân viên có mối quan hệ tương quan với hiệu quả truyền thông nội bộ. Đối với bối cảnh Việt Nam, trong điều kiện ngành dệt may nước ta đang chịu nhiều áp lực từ cả bên trong và bên ngoài như chi phí sản xuất tăng cao, biến động thị trường và yêu cầu chuyển đổi xanh, thì vấn đề gắn kết nội bộ, giữ chân người lao động (NLD) và nâng cao hiệu suất lao động trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Một trong những công cụ hữu hiệu để đạt được điều đó chính là truyền thông nội bộ.

Từ khóa: Sri Lanka; truyền thông nội bộ; công nhân dệt may.

1. Đặc điểm truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp dệt may Việt Nam

Việt Nam hiện đứng thứ hai thế giới, sau Trung Quốc, về xuất khẩu dệt may với kim ngạch xuất khẩu đạt 44 tỷ USD vào năm 2024, tăng 11% so với năm 2023⁽²⁾. Năm 2024, ngành dệt may cũng đã tạo việc làm cho khoảng 3 triệu lao động, đồng thời là trụ cột kinh tế đóng góp lớn vào GDP quốc gia⁽³⁾.

So với nhiều ngành nghề khác, ngành dệt may có một số đặc thù ngành, ảnh hưởng đến công tác truyền thông nội bộ. Đó là: lao động chủ yếu là nữ giới, trình độ phổ thông; công nhân dệt may chủ yếu là lao động di cư từ nơi khác đến, phải sống nhờ nhà người quen hoặc thuê nhà để ở; nhiều doanh nghiệp có quy mô lớn, nhà máy phân bố ở nhiều tỉnh/thành; môi trường làm việc theo ca, ảnh hưởng tới khả năng tiếp cận thông tin đồng đều. Ngoài ra, ngành dệt may cũng gặp khó khăn trong việc giữ chân và thu hút người lao động do mức lương thấp, áp lực công việc cao, điều kiện làm

việc nhìn chung còn hạn chế và không có nhiều cơ hội thăng tiến.

Theo báo cáo khảo sát xã hội học thực hiện năm 2024 của Công đoàn Dệt May Việt Nam tại 6 địa phương đại diện cho các vùng kinh tế trọng điểm, truyền thông nội bộ trong ngành dệt may hiện nay có những điểm nổi bật như sau:

Về chủ thể truyền thông: Trong lĩnh vực dệt may, có nhiều chủ thể truyền thông như: chủ doanh nghiệp, cán bộ công đoàn, chuyên trưởng, cán bộ nhân sự, và cán bộ chính quyền địa phương... Trong đó, cán bộ công đoàn được đánh giá là chủ thể truyền thông tích cực nhất (74,1%), tiếp đến là chuyên trưởng, ca trưởng, quản lý (49,8%) và cán bộ nhân sự (49,6%)⁽⁴⁾.

Về hình thức truyền thông: Có một số hình thức truyền thông như: Truyền miệng qua quản lý tổ, chuyên trưởng; Bảng tin nội bộ, loa phát thanh nội bộ, pa-nô, poster; Email, mạng xã hội; Hoạt động giao lưu, tuyên dương, văn nghệ, công đoàn... Trong một số doanh nghiệp lớn đã có hệ

thống phát thanh nội bộ chuyên nghiệp như □Radio Tân Đề□(Công ty Tân Đề, Thái Bình) phát tin tức, giải trí, phổ biến pháp luật... hằng ngày.

Về kênh tiếp cận thông tin: Người lao động tiếp cận thông tin chủ yếu qua mạng xã hội (Facebook, Zalo, YouTube). Điện thoại di động chiếm tới 77%⁽⁵⁾ thiết bị sử dụng phổ biến, nhưng chủ yếu người lao động dùng Internet tại nhà hoặc sử dụng dữ liệu di động với gói cước tiết kiệm để tiếp cận Internet.

Về nội dung quan tâm: Công nhân ngành dệt may tìm kiếm thông tin nhiều nhất liên quan đến sức khỏe (53,6%), giải trí (53,2%), các vấn đề xã hội (51,4%)⁽⁶⁾, trong khi thông tin về hoạt động công đoàn, pháp luật, chế độ chính sách ít được chủ động tìm kiếm hơn. Tuy nhiên, phân theo độ tuổi, nhu cầu, trình độ thì các nội dung quan tâm này lại có sự khác biệt.

Về thời gian tiếp cận: Ba khung giờ phổ biến NLD truy cập thông tin là đầu giờ tối, từ 19 giờ đến 21 giờ (27,6%), buổi trưa khi nghỉ ngơi, từ 11 giờ 30 đến 13 giờ 30 (20,4%), và về khuya khi nghỉ ngơi, từ 21 đến 23 giờ (19,7%)⁽⁷⁾, và tiếp cận chủ yếu thông qua thiết bị cá nhân.

Về hiệu quả: Một số doanh nghiệp lớn như Vinatex, May 10, Thành Công□ đã đầu tư vào truyền thông nội bộ, bước đầu tạo dựng văn hóa doanh nghiệp, đồng thời tăng sự tương tác giữa lãnh đạo và người lao động trong một số chương trình.

2. Những hạn chế trong truyền thông nội bộ tại các doanh nghiệp dệt may và nguyên nhân

Bên cạnh những hiệu quả đã thấy rõ, hoạt động truyền thông tại các doanh nghiệp dệt may vẫn còn tồn tại một số hạn chế cơ bản sau:

Thiếu chiến lược truyền thông nội bộ bài bản: Phần lớn doanh nghiệp dệt may, đặc biệt là doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ, vẫn chưa xây dựng được một kế hoạch truyền thông nội bộ rõ ràng, dài hạn và có mục tiêu cụ thể. Truyền thông vẫn mang tính sự vụ, phản ứng bị động thay vì chủ động hoạch định theo chiến lược. Các hoạt động thường bị giới hạn ở việc truyền tải thông tin từ

ban lãnh đạo đến công nhân qua các bảng tin, họp tổ định kỳ - vốn là các hình thức truyền thống, đơn chiều.

Nguyên nhân của việc thiếu chiến lược truyền thông nội bộ bài bản là do: Thiếu nguồn lực chuyên trách: nhiều công ty không có phòng truyền thông nội bộ riêng, hoặc nếu có thì chỉ kiêm nhiệm với công tác hành chính - nhân sự, dẫn đến việc thiếu chiến lược hoặc nếu có thì thiếu hiệu quả. Thêm vào đó, Ban lãnh đạo chưa thực sự nhìn nhận truyền thông nội bộ như một phần của chiến lược quản trị nhân sự, dẫn đến thiếu đầu tư nghiêm túc về người, ngân sách và công cụ.

Nội dung thiếu hấp dẫn: Nội dung thông tin được đưa ra thường mang tính hành chính, khô khan, ít liên quan đến đời sống thường nhật của người lao động, không phù hợp với nhu cầu thông tin, mối quan tâm của công nhân như: tiền lương, phúc lợi, điều kiện làm việc, giờ giấc, nghỉ phép□ Các bản tin dán bảng hay phát thanh nội bộ thường theo lối đơn điệu, thiếu hình ảnh minh họa, thiếu yếu tố cá nhân hoá, dẫn đến người lao động không hứng thú đón nhận.

Nguyên nhân của chế này là do việc thiếu khảo sát, thiếu nghiên cứu nhu cầu thông tin của công nhân. Đồng thời, không có đội ngũ biên tập nội dung có chuyên môn truyền thông hoặc không am hiểu về tâm lý người lao động trong ngành dệt may - vốn có đặc thù là lao động phổ thông, trình độ học vấn không đồng đều.

Không phân loại đối tượng tiếp nhận: Tiếp nối hạn chế về nội dung thiếu hấp dẫn, một hạn chế khác là chưa có sự phân tích rõ ràng về đối tượng tiếp nhận. Thông tin nội bộ thường được truyền đạt một cách đại trà, không phân biệt độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn, vị trí làm việc, hành vi, thói quen, nhu cầu tiếp cận thông tin của người lao động. Điều này dẫn đến việc nhiều người không hiểu đúng, hoặc không cảm thấy thông tin có liên quan đến mình.

Nguyên nhân là do doanh nghiệp thiếu công cụ hoặc thói quen phân tích dữ liệu nhân sự để xây dựng hồ sơ đối tượng truyền thông, đồng thời chưa

ứng dụng các nền tảng công nghệ để phân phối thông tin cá nhân hóa theo nhóm (ví dụ: thông tin riêng cho công nhân mới, công nhân lâu năm, tổ trưởng, nữ lao động...).

Thiếu tương tác hai chiều: Phản hồi của người lao động hiếm khi được ghi nhận đầy đủ, chưa có cơ chế để chuyển hóa ý kiến góp ý thành cải tiến thực tiễn. Phần lớn thông tin trong doanh nghiệp đi theo hướng từ trên xuống. Kênh tiếp nhận phản hồi của NLĐ bị giới hạn hoặc nếu có thì mang tính hình thức. Các góp ý không được phản hồi công khai, thiếu minh bạch về cách xử lý, khiến công nhân dần mất niềm tin vào hiệu quả của việc đóng góp ý kiến.

Nguyên nhân của hạn chế này là do thiếu nền tảng công nghệ để ghi nhận và xử lý phản hồi (form điện tử, app phản ánh nhanh...). Văn hoá doanh nghiệp còn mang tính "trên bảo dưới nghe", thiếu khuyến khích sáng kiến, nên người lao động không dám nói thật, nói thẳng.

Thiếu đa dạng hoá các kênh thông tin và hình thức thông tin: Còn tập trung vào các kênh truyền thông và chưa hiện diện nhiều ở các kênh thông tin hiện đại, gần với thói quen tiêu thụ thông tin nhanh của người lao động. Dù người lao động ngày càng quen với điện thoại thông minh và mạng xã hội, nhưng truyền thông nội bộ vẫn chủ yếu dừng ở bảng tin, tờ rơi, họp tổ, ít sử dụng các kênh hiện đại như Zalo OA, video clip, podcast nội bộ, mạng xã hội doanh nghiệp...

Điều này là do tư duy truyền thông của lãnh đạo doanh nghiệp và các cán bộ chuyên trách vẫn chưa đổi mới, vẫn gắn với mô hình "truyền thông" do sợ phức tạp, tốn chi phí. Bên cạnh đó, lo ngại rủi ro về bảo mật thông tin khi truyền thông qua mạng xã hội cũng khiến việc chuyển đổi sang các hình thức thông tin hiện đại bị hạn chế. Ngoài ra, việc thiếu nhân sự am hiểu công nghệ và sáng tạo nội dung số cũng là một phần nguyên nhân của thực tế thiếu đa dạng hoá các kênh thông tin và hình thức thông tin.

Hạn chế về công nghệ và tài nguyên: Nhiều doanh nghiệp nhỏ chưa đầu tư vào nền tảng số hóa

thông tin nội bộ, cũng như không có các ứng dụng hoặc mạng nội bộ thân thiện với công nhân. Đặc biệt là các xưởng vệ tinh nhỏ, chưa đầu tư vào hệ thống thông tin nội bộ như màn hình điện tử, phần mềm quản trị nhân sự, ứng dụng tra cứu thông tin. Điều này khiến việc triển khai các nội dung truyền thông hiện đại gặp khó khăn.

Nguyên nhân chủ yếu là do thiếu ngân sách đầu tư cho hạ tầng công nghệ. Thêm vào đó là tâm lý "chỉ cần vận hành được sản xuất là đủ", chưa nhìn thấy giá trị lâu dài của việc đầu tư vào hệ thống truyền thông.

Thời gian tiếp cận bị giới hạn: Người lao động trong ngành dệt may thường làm việc theo ca, nhiều đơn vị tổ chức tăng ca liên tục để kịp đơn hàng, dẫn đến cường độ làm việc cao, thời gian nghỉ ngơi ít, khiến họ không còn thời gian hoặc tâm trí tiếp nhận thêm các nội dung truyền thông nội bộ, đặc biệt là những thông tin cần thời gian suy ngẫm như chính sách phát triển nghề nghiệp, định hướng tổ chức...

Nguyên nhân là do lịch làm việc dày đặc, không linh hoạt. Đồng thời, còn thiếu hình thức truyền thông phù hợp với "nhịp sinh hoạt công nhân" như truyền thông dạng video 2 phút, infographic dễ đọc, minigame trắc nghiệm nhanh, phát thanh trong lúc chuẩn bị ca...

3. Đề xuất xây dựng hệ thống truyền thông nội bộ hiệu quả cho các doanh nghiệp dệt may

Đối với bối cảnh ngành dệt may Việt Nam, tiếp thu những nghiên cứu đi trước và tổng hợp từ thực tiễn khảo sát năm 2024 của ngành, có những đề xuất giải pháp sau cần lưu ý:

Thứ nhất, xây dựng chiến lược truyền thông nội bộ dựa trên nhu cầu thực tiễn, dữ liệu khảo sát và đặc thù ngành

Để nâng cao hiệu quả truyền thông nội bộ, trước hết các doanh nghiệp dệt may cần gắn truyền thông nội bộ với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Theo đó, cần xây dựng chiến lược truyền thông bài bản, mang tính dài hạn và gắn liền với các mục tiêu quản trị nguồn nhân lực và phát triển tổ chức. Chiến lược này không nên chỉ dừng lại ở

việc thông báo thông tin đơn thuần mà cần định hướng truyền thông như một công cụ kiến tạo văn hóa, củng cố tinh thần đoàn kết và tăng cường hiệu suất lao động.

Việc xây dựng chiến lược truyền thông nội bộ nên dựa trên khảo sát thực tế nhu cầu thông tin, hành vi truyền thông và đặc thù của lực lượng lao động, đặc biệt trong bối cảnh lao động phổ thông chiếm tỷ trọng lớn, trình độ học vấn không đồng đều, thói quen tiếp nhận thông tin còn phụ thuộc nhiều vào hình thức truyền miệng, trực quan. Do đó, mỗi doanh nghiệp cần xác lập rõ ràng mục tiêu truyền thông - xác định rõ đối tượng công nhân là trung tâm, nhưng không quên truyền thông giữa các cấp quản lý; tiến hành phân nhóm đối tượng người nhận tin; thiết kế thông điệp phù hợp với từng nhóm, đồng thời lựa chọn kênh truyền tải hiệu quả trong điều kiện thực tế của đơn vị.

Thứ hai, đa dạng hóa kênh truyền thông theo hướng tăng hiệu quả, dễ tiếp cận và ít phụ thuộc văn bản

Song song với chiến lược nội dung, các doanh nghiệp cần đa dạng hóa kênh truyền thông theo hướng đơn giản, trực quan, dễ tiếp cận và tiết kiệm chi phí. Việc truyền thông trực tiếp qua các hình thức như họp chuyên, sinh hoạt tổ, đối thoại định kỳ cần được duy trì đều đặn, có kịch bản rõ ràng, nội dung ngắn gọn và có thời lượng phù hợp với điều kiện sản xuất.

Bên cạnh đó, hình thức truyền thông gián tiếp như băng tin, tờ rơi, video clip chiếu trong giờ nghỉ hay hệ thống phát thanh nội bộ có thể tận dụng để đưa ra các thông điệp giáo dục nhẹ nhàng, gắn kết cảm xúc và nâng cao nhận thức về quyền lợi, nghĩa vụ của người lao động. Trong bối cảnh công nhân ngày càng quen với công nghệ di động, các nền tảng mạng xã hội như Zalo OA, nhóm Facebook kín hoặc YouTube nội bộ cần được đưa vào hệ thống truyền thông một cách linh hoạt. Các ứng dụng này không chỉ để cập nhật thông tin nhanh mà còn tích hợp các chức năng thiết thực như tra cứu lương, lịch làm việc, phản ánh kiến nghị hay học tập quy định pháp luật một cách đơn

giản, dễ hiểu. Đặc biệt, chương trình phát thanh nội bộ hàng ngày với thời lượng 5 - 10 phút có thể là một sáng kiến hiệu quả nếu nội dung được biên tập hợp lý, xen kẽ giữa tin tức, âm nhạc, lời chúc mừng và thông tin hữu ích cho người lao động. Ngoài ra, việc tổ chức các minigame hoặc thi tìm hiểu nội quy qua điện thoại di động cũng là hình thức khuyến khích công nhân tương tác với thông tin một cách chủ động và vui vẻ hơn.

Thứ ba, cải thiện nội dung truyền thông theo hướng □hiểu dễ, nhớ lâu, chạm cảm xúc□

Về nội dung truyền thông, thay vì tiếp tục duy trì kiểu thông tin hành chính khô cứng, doanh nghiệp cần chuyển hướng sang lối truyền thông mang tính kể chuyện, gắn kết cảm xúc và sử dụng các định dạng sinh động như ảnh, video, infographic. Những câu chuyện đời thực của công nhân, các tấm gương vượt khó, điển hình lao động giỏi cần được khai thác như một hình thức truyền cảm hứng, tạo sự đồng cảm và lan tỏa giá trị tích cực trong môi trường làm việc.

Thông tin về an toàn lao động, sức khỏe nghề nghiệp, phúc lợi xã hội nên được minh họa bằng ngôn ngữ gần gũi, có tính giáo dục nhẹ nhàng và dễ ghi nhớ. Ngoài ra, việc chuẩn hóa nội dung truyền thông định kỳ theo kế hoạch tháng, quý và gắn với các mốc sự kiện nội bộ sẽ giúp nâng cao tính hệ thống và hiệu quả triển khai.

Thứ tư, tăng cường cơ chế tương tác hai chiều có hệ thống, hiệu quả và minh bạch

Một vấn đề không thể bỏ qua là việc tăng cường cơ chế phản hồi hai chiều giữa người lao động và ban lãnh đạo. Trong bối cảnh hiện nay, nhiều công nhân chưa biết góp ý vào đâu hoặc đã góp ý nhưng không nhận được phản hồi rõ ràng, điều này làm giảm niềm tin và hạn chế vai trò chủ động của người lao động trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Do vậy, doanh nghiệp cần thiết lập các kênh tiếp nhận ý kiến đa dạng như nhóm Zalo phản ánh nóng, QR code khảo sát gắn ở căng tin, nhà vệ sinh, hoặc hộp thư góp ý tại các vị trí dễ thấy. Quan trọng hơn, phản hồi cần được tổng hợp định kỳ, công khai kết quả xử lý và có biện

pháp cải tiến thực tiễn dựa trên nội dung góp ý. Các buổi đối thoại định kỳ cần được tổ chức với sự tham gia đầy đủ của các bên liên quan, có văn bản ghi nhận và truyền thông kết quả tới toàn thể công nhân. Việc đảm bảo rằng người lao động nói có người nghe, người quản lý nghe có hành động chính là cốt lõi của truyền thông nội bộ hiệu quả.

Thứ năm, bố trí nhân sự truyền thông nội bộ và đào tạo đội ngũ cầu nối

Để những đề xuất nêu trên đi vào thực tiễn, một điều kiện then chốt là cần bố trí nguồn nhân lực chuyên trách và xây dựng đội ngũ trung gian truyền thông tại các bộ phận. Trong điều kiện chưa đủ kinh phí để thành lập phòng truyền thông nội bộ, các doanh nghiệp có thể phân công cán bộ nhân sự kiêm nhiệm, hoặc đào tạo tổ trưởng chuyên, cán bộ công đoàn trở thành cầu nối truyền thông tại hiện trường sản xuất. Những người này cần được trang bị kỹ năng giao tiếp, nhận diện vấn đề, truyền đạt thông tin mạch lạc và thu thập phản hồi khách quan.

Ở cấp độ tổng công ty hoặc tập đoàn, nên thành lập nhóm truyền thông nội bộ chuyên biệt để hỗ trợ các nhà máy thành viên xây dựng tài liệu, sản xuất nội dung, đào tạo kỹ năng truyền thông phù hợp với đặc thù ngành dệt may.

Thứ sáu, gắn truyền thông nội bộ với hoạt động công đoàn để tăng chiều sâu, độ phủ và sức lan tỏa

Cuối cùng, để tăng hiệu quả lan tỏa, các hoạt động truyền thông nội bộ cần được gắn kết chặt chẽ với các chương trình của tổ chức công đoàn. Công đoàn cơ sở có lợi thế gần gũi, am hiểu tâm lý công nhân và thường xuyên tổ chức các hoạt động phong trào, vì vậy có thể đóng vai trò là lực lượng chủ lực trong việc truyền tải thông điệp tích cực, nâng cao nhận thức và tinh thần tập thể. Thông qua các hoạt động như hội thao, hội diễn, thi đua sản xuất, thi ảnh đẹp trong nhà máy, tổ chức talkshow, chuyên mục kể chuyện công nhân hoặc chương trình tri ân người lao động, thông điệp truyền thông có thể được lồng ghép khéo léo

và đi vào cảm xúc người nghe một cách tự nhiên.

Ngoài ra, các sáng kiến truyền thông hướng đến các giá trị ESG như tiết kiệm điện, bảo vệ môi trường, phân loại rác thải, chăm sóc sức khỏe nghề nghiệp hay hỗ trợ con em công nhân học tập cũng là những nội dung vừa mang tính nhân văn, vừa tạo dựng hình ảnh tích cực cho doanh nghiệp dệt may trong thời đại hội nhập.

Tóm lại, truyền thông nội bộ trong ngành dệt may Việt Nam còn nhiều dư địa để hoàn thiện nhằm phát huy đúng vai trò gắn kết con người và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Đây không chỉ là bài toán kỹ thuật về kênh, nội dung hay công cụ, mà còn là một định hướng chiến lược gắn liền với quản trị con người, văn hóa tổ chức và mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp. Khi được đầu tư và vận hành bài bản, truyền thông nội bộ có thể trở thành đòn bẩy quan trọng giúp doanh nghiệp ổn định nhân sự, tối ưu vận hành và kiến tạo môi trường làm việc tích cực.

Trong bối cảnh công nghệ và thói quen tiếp nhận thông tin của người lao động liên tục thay đổi, doanh nghiệp dệt may cần nhanh chóng đổi mới tư duy và cách tiếp cận. Điều này đòi hỏi sự cam kết từ lãnh đạo, đi kèm các hành động cụ thể, liên tục và bám sát thực tiễn sản xuất. Chỉ khi đó, doanh nghiệp mới có thể xây dựng được lực lượng lao động ổn định, gắn bó, sáng tạo và sẵn sàng thích ứng với bối cảnh hội nhập ngày càng sâu rộng./.

(1) Wijethunga, W. A. S. C., & Amarathunga, P. A. B. H. (2018). The relationship between effective communication and employee retention of operational level employees in apparel industry in Sri Lanka. *Wayamba Journal of Management*, 9(2).

(2) Báo Đầu tư (25/12/2024), Việt Nam đứng thứ 2 thế giới về xuất khẩu dệt may, <https://baodautu.vn/viet-nam-dung-thu-2-the-gioi-ve-xuat-khau-det-may/>

(3) Tạp chí Lao động và Công Đoàn (23/2/2025), Bài 1: Công nhân ngành dệt may lương thấp, môi trường làm việc khắc nghiệt, <https://laodongcongdan.vn/bai-1-cong-nhan-nganh-det-may-luong-thap-moi-truong-lam-viec-khac-nghiet/>

(4), (5), (6), (7) Công đoàn Dệt May Việt Nam (2024), *Báo cáo kết quả khảo sát phục vụ Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ "Tăng cường năng lực tiếp cận thông tin cho người lao động ngành Dệt May Việt Nam"*, tr.16, 9, 19, 17.