

Truyền thông nội bộ thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số trong các tổ chức, doanh nghiệp tại Việt Nam

ThS. NGUYỄN ĐÌNH THÀNH

Công ty Cổ phần Elite Pr School; Email: thanh.nguyendinh@gmail.com

Tóm tắt: Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đã biến chuyển đổi số (CDS) thành một xu hướng mà không một quốc gia, tổ chức, doanh nghiệp nào có thể đứng ngoài. Chuyển đổi số về thực chất là một cuộc cách mạng về tư duy và cách vận hành dẫn đến sự thay đổi căn bản văn hóa của các tổ chức, cá nhân. Hoạt động chuyển đổi số liên quan tới từng cán bộ, nhân viên và hơn ai hết, họ phải được biết, hiểu và có động lực tham gia vào các hoạt động này. Điều này đặt công tác truyền thông nội bộ (TTNB) trước các thách thức lớn trong việc xác định các rào cản về tư duy, nhận thức của thành viên, các khó khăn trong quá trình triển khai hiện tại và tương lai. Bài viết sử dụng các lý thuyết truyền thông, lý thuyết về tâm lý xã hội học để đưa ra các gợi ý về cách thức TTNB có thể đóng góp vào việc thúc đẩy tiến trình CDS trong mỗi tổ chức, doanh nghiệp.

Từ khóa: chuyển đổi số, truyền thông nội bộ, lý thuyết truyền thông.

1. Tại sao phải thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

Tháng 4 năm 2022, Bộ Thông tin Truyền thông Việt Nam đã đưa ra định nghĩa: *Chuyển đổi số là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện của cá nhân, tổ chức về cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất dựa trên các công nghệ số* trong tài liệu *Cẩm nang hướng dẫn về chuyển đổi số*⁽¹⁾. Tuy chưa đầy đủ nhưng định nghĩa này nhấn mạnh đến tính chất thay đổi tổng thể và toàn diện mà tiến trình này yêu cầu các tổ chức, cá nhân phải thực hiện được. *Chuyển đổi số trong tổ chức, doanh nghiệp là quá trình thay đổi từ mô hình truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới như dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật (IoT), điện toán đám mây (Cloud) thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa công ty* theo công ty công nghệ FPT. Đặc biệt chú ý đến khái niệm quá trình và thay đổi phương thức điều hành trong định nghĩa này. Điều này có nghĩa là CDS phải được tiến hành trong một thời gian dài, có nhiều bước, nhiều khâu và đặc biệt đây là một quá trình thay đổi phương thức hoạt động của các cá nhân và tổ chức.

Có thể hiểu cơ bản: CDS là quá trình số hóa dữ liệu, số hóa quy trình theo nguyên tắc chuẩn hóa, hệ thống hóa, đồng bộ hóa, cộng hưởng nhằm mục đích tạo ra sự đột phá về năng suất và giá trị trên nền tảng thay đổi về mô hình và vận hành của tổ chức và thay

đổi lề lối làm việc của mỗi cá nhân. Do đó, chỉ khi cán bộ nhân viên hiểu rõ định hướng của tổ chức, các mục tiêu chính, các mục tiêu thành phần, các chỉ số (KPI, OKR) cần đạt được trong từng giai đoạn và vai trò, nhiệm vụ của chính mình thì công tác CDS mới phát huy được hiệu quả. Đây là một lĩnh vực hoàn toàn mới với bộ phận truyền thông trong các tổ chức, doanh nghiệp vì chưa có tiền lệ. Cần thiết phải có những nghiên cứu chỉ ra các yếu tố mang tính bản chất của tiến trình CDS, đưa ra những cơ sở lý luận vững chắc và các sáng kiến mang tính thực hành cao.

2. Khó khăn của tiến trình chuyển đổi số

Tại Việt Nam, các doanh nghiệp vừa và nhỏ đang đối mặt với những rào cản trong quá trình chuyển đổi kỹ thuật số như thiếu tư duy kỹ thuật số (16%), không biết bắt đầu từ đâu (12%), thiếu nền tảng công nghệ thông tin đủ mạnh (12%), theo báo cáo của Cisco & IDC 2020⁽²⁾.

Với các cá nhân, thay đổi hiện trạng không phải là một từ mang lại nhiều sự an tâm cho cán bộ nhân viên trong công ty. Đó có thể đồng nghĩa với cắt giảm nhân sự, thêm việc, công việc trở nên rắc rối hơn. Tác giả Lindsay Herbert⁽³⁾ đã chỉ ra 5 thách thức phổ biến của tổ chức trong CDS, đó là:

- Nỗi sợ của nhân viên.
- Sự kháng cự từ quản lý (đặc biệt là quản lý cấp trung).
- Mất doanh thu từ phân khúc khách hàng không

sử dụng kỹ thuật số.

- Giảm hiệu suất công việc thường nhật.
- Thiếu đồng bộ trong chất lượng khách hàng và

kinh nghiệm của nhân sự.

Rõ ràng là trong quá trình CDS, tổ chức phải đối mặt với nhiều thách thức mang tính tâm lý và quản trị hơn là chỉ là vấn đề đầu tư tiền bạc, thời gian và cơ hội - vốn là những lĩnh vực mà nhà quản lý đã ít nhiều quen thuộc.

Ta có thể thấy các thách thức khác là:

Về mặt nhận thức

Lindsay Herbert⁽⁴⁾ đã chỉ ra: không chỉ có nhân viên mà ngay cả nhận thức của lãnh đạo các cấp (cấp trung, cấp cao) đều có thể là một thách thức khi triển khai vì đây là một chủ đề hoàn toàn mới với toàn thể giới và vì nó là một tiến trình, các nhà lãnh đạo cao cấp nhất cũng chưa có nhận thức đầy đủ về chủ đề này.

Về thay đổi văn hóa

Văn hóa doanh nghiệp là một mô hình bao gồm các quy ước để định hướng, điều chỉnh, hướng dẫn, kiểm soát hành vi của tất cả thành viên của tổ chức khi tương tác với nhau và tương tác với các đối tượng công chúng mục tiêu của tổ chức, doanh nghiệp, bất kể trên không gian mạng hay ngoài đời thực vì sự tồn tại và phát triển bền vững hoạt động của doanh nghiệp và tổ chức.

Giữa văn hóa doanh nghiệp và môi trường bên ngoài luôn tồn tại một mối liên hệ biện chứng sâu sắc quy định lẫn nhau, cái này thay đổi sẽ dẫn đến sự điều chỉnh của cái kia và ngược lại. Công ty thay đổi cách phục vụ như thay đổi giờ mở cửa, thay đổi cách thức thanh toán, thay đổi cách tính điểm cho khách quen sẽ dẫn đến sự thay đổi trong cách tiêu thụ của khách hàng và thay đổi cả cách phục vụ của các nhân hàng khách có liên quan. Ở phía bên kia, xã hội thay đổi cách tìm kiếm thông tin, cách thanh toán trong xã hội số, kinh tế số sẽ dẫn đến cách phục vụ, tương tác với khách hàng thay đổi. Các quy trình cũng thay đổi và văn hóa doanh nghiệp cũng phải thay đổi theo. Cuộc CDS tại Việt Nam đặt mục tiêu phát triển chính phủ số, kinh tế số, xã hội số⁽⁵⁾. Điều này dẫn đến các thay đổi môi trường kinh doanh và cách vận hành của doanh nghiệp và do đó sẽ tác động mạnh mẽ tới doanh nghiệp và văn hóa doanh nghiệp cả về mặt nhận thức, đầu tư, vận hành, năng lực công nghệ, nhân sự...

3. Truyền thông nội bộ có thể làm được gì?

Hai tác giả Nguyễn Văn Hậu - Nguyễn Quỳnh Nga (2022) cho rằng "Mục đích của truyền thông nội bộ là cung cấp thông tin thường xuyên cho các thành viên trong tổ chức về nhiệm vụ công việc mà tổ chức cũng như mỗi bộ phận cá nhân và thực hiện. Tuy nhiên, truyền thông nội bộ không chỉ thực hiện chức năng cung cấp thông tin thuần túy. Mục tiêu quan trọng nhất khi truyền thông nội bộ là phải làm cho mọi người hiểu rõ hơn về tổ chức của mình, nhiệm vụ của mình và cách thức ứng xử phù hợp với những giá trị văn hóa truyền thống của tổ chức"⁽⁶⁾. Theo tác giả, truyền thông nội bộ có thể được hiểu là tổng thể các văn bản, hình ảnh, thông điệp được truyền tải hai chiều từ lãnh đạo tới nhân viên, nhân viên tới lãnh đạo, hoặc liên bộ phận thông qua các kênh truyền thông do tổ chức sử dụng và kiểm soát nhằm mục đích tăng cường sự hiểu biết và quan hệ trong tổ chức hướng tới việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả nhất.

Chủ thể của tiến trình CDS tại các đơn vị, tổ chức là lãnh đạo và thành viên của tổ chức ấy. CDS yêu cầu mỗi cán bộ nhân viên phải thay đổi cách thức tương tác với nhau, với khách hàng, với các đối tượng công chúng có liên quan; thay đổi quy trình làm việc (chuyển từ tương tác trực tiếp sang trên mạng, từ làm việc tại chỗ sang làm việc từ xa, hoặc kết hợp cả hai, từ giấy sang dữ liệu digital...). Nếu không được truyền thông, giải thích để thay đổi tư duy, không được đào tạo để có thêm năng lực làm việc trên không gian số, không có những hiểu biết về thế giới số, không có thái độ phù hợp và động lực đúng đắn, quá trình CDS của doanh nghiệp có thể rơi vào tình trạng "trên nóng, dưới lạnh", "giậm chân tại chỗ". Khi đó người lao động có thể chỉ làm cho có, làm cầm chừng hay thậm chí tách mình ra khỏi tiến trình CDS của doanh nghiệp/tổ chức. Điều thay đổi đầu tiên và cần thay đổi cũng chính là văn hóa của doanh nghiệp với những con người trong tổ chức ấy. Việc truyền thông để người lao động biết, hiểu về CDS và xác định mình cần phải làm gì, làm như thế nào, thái độ cần có ra sao chính là nhiệm vụ của truyền thông nội bộ. Thúc đẩy tiến trình CDS cần bắt đầu từ chính cán bộ nhân viên trong tổ chức bởi con người, chứ không phải máy móc, công nghệ là điều quan trọng nhất.

4. Các hành động truyền thông nội bộ để thúc đẩy tiến trình CDS

Bước 1: Khảo sát hiện trạng

Đây là giai đoạn mà các lý thuyết về thay đổi hành vi, tiếp nhận cái mới có thể được dùng để soi chiếu, phát hiện vấn đề, xác định nguồn gốc, dự báo trở ngại có thể có với từng nhóm công chúng, từng cộng đồng tiểu văn hóa trong tổ chức. Các bản khảo sát sơ bộ có thể được dùng để xác định mức độ hiểu, nhận biết các vấn đề, khái niệm; các kênh, nội dung, hình thức truyền thông được chấp nhận rộng rãi; các khó khăn được cảm nhận hoặc được nói ra ở các bộ phận khác nhau hay vị trí khác nhau.

Bước 2: Chuẩn bị công cụ, phương tiện truyền thông

Đây là giai đoạn chuẩn bị thông điệp truyền thông với từng nhóm công chúng phù hợp nhất với đặc tính của họ. Lý thuyết về sử dụng và hài lòng (uses and gratifications) cho phép xác định các kênh truyền thông phù hợp với từng nhóm công chúng. Lý thuyết truyền thông hai bước (two-step flow of communication model) cho phép xác định các thủ lĩnh ý kiến quan trọng. Lý thuyết thiết lập chương trình nghị sự (agenda setting model) cho phép lên kế hoạch phân phối nội dung vào các thời điểm thích hợp trong những khu vực thích hợp.

Thực tế của truyền thông nội bộ cho thấy cách làm duy ý chí áp đặt từ trên xuống dưới (*top down* thuần túy) truyền thông cũng không hiệu quả. Người lao động có thể trốn tránh hoặc làm cho có hoặc thậm chí từ chối hợp tác. Về mặt tâm lý, người lao động có thể coi thường việc cần làm liên quan tới CDS, và từ đó, nhiệm vụ này không được hoàn thành thực sự.

Các thông báo về tầm nhìn, định hướng, mục tiêu, các chiến thắng nhỏ mang tính dẫn dắt được phổ biến rộng rãi trong tổ chức sẽ tạo ra hình mẫu để bắt chước, tạo cảm hứng để những người chưa thay đổi làm theo, người đã thay đổi thì vững tâm tiến bước.

Bước 3: Tiến hành truyền thông

Công tác truyền thông được tiến hành trên các kênh truyền thông nội bộ được xác định, từ trực tuyến (online), trực tiếp (offline) hay kết hợp (hybrid).

Chúng tôi đề nghị cách truyền thông mềm thông qua các sự kiện đào tạo, *talk show*, *workshop*, *seminar* cũng như các sự kiện lớn tuyên bố về chiến lược và lộ trình CDS do các cấp lãnh đạo cao nhất tuyên bố. Một mặt, mục tiêu CDS được cắm cờ tạo nên tầm nhìn

(vision) cho tổ chức, một mặt các nhiệm vụ cần hoàn thành (mission, plan) được công bố rõ ràng để mỗi người nhìn thấy vị trí và vai trò của mình trong tiến trình.

Bên cạnh đó, các kênh truyền thông nội bộ khác dần vào cuộc như email, mạng xã hội hoặc mạng nội bộ trong đó CDS là một trong những nội dung được cập nhật thường xuyên và liên tục nhất. Game hóa các kiến thức cần truyền đạt vào giờ nghỉ trưa hoặc vào một thời điểm phù hợp trong ngày sẽ khiến mục tiêu, nhiệm vụ được nhắc lại một cách khéo léo. Kênh radio, video, podcast của doanh nghiệp có thể được sử dụng như một phần của trường học online giúp cán bộ nhân viên dễ dàng đọc lại các kiến thức cần thiết. Các gương điển hình, các ví dụ điển hình (case study) nội bộ về các thành công đạt được dù nhỏ từ quá trình CDS được chú trọng giới thiệu sẽ góp phần tạo dựng sự yên tâm, tự tin, động lực tiến tới cho người lao động trong tổ chức.

CDS là một tiến trình trải dài trong thời gian, liên quan tới mọi bộ phận, mọi vị trí trong tổ chức kéo theo những thay đổi lớn trong cách tư duy, làm việc của mỗi con người trong tổ chức. Chính vì vậy, công tác truyền thông nội bộ cần dẫn đạo và đồng hành cùng người lao động trong suốt tiến trình này. Bên cạnh các hoạt động truyền thông thì công tác đào tạo liên tục cũng là hoạt động bắt buộc phải triển khai để người lao động có kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết. Các lý thuyết về tâm lý học, truyền thông, quản trị giúp chỉ ra các rào cản tâm lý và thực tế của đối tượng công chúng mục tiêu là cán bộ nhân viên trong tổ chức qua đó người hoạch định và triển khai truyền thông nội bộ chủ động trong việc thiết lập một chương trình nghị sự theo một lộ trình khoa học để thúc đẩy tiến trình CDS của tổ chức, doanh nghiệp đạt được các yêu cầu và mục tiêu đề ra./.

(1) Cẩm nang Chuyển đổi số, <https://dx.mic.gov.vn/docs/chuyendoisoi-la-gi/>, truy cập ngày 18/9/2023

(2) Nghiên cứu độ trưởng thành số hóa của Doanh nghiệp SMB tại khu vực APJC năm 2020 của IDC và CISCO

(3), (4). Lindsay Herbert (2020), *Chuyển đổi số, 5 giai đoạn triển khai công nghệ số cho doanh nghiệp*, Nxb. Thông Tin và Truyền Thông, trang 33 - 34.

(5) Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 theo Quyết định số 411/QĐ-TTg ngày 31/3/2022 của Thủ tướng Chính phủ.

(6) Nguyễn Văn Hậu - Nguyễn Quỳnh Nga (2022), *Quan hệ công chúng của Chính phủ trong bối cảnh cải cách hành chính ở Việt Nam*, Nxb. Chính trị quốc gia sự thật.