

Quản trị hoạt động truyền thông thương hiệu bệnh viện công trong bối cảnh chuyển đổi số

Ngày nhận bài: 31/10/2025 | Ngày phản biện: 03/11/2025 | Ngày xuất bản: 19/11/2025

Tác giả: Nguyễn Hoàng Yến (Bệnh viện Nhi Trung ương); Hoàng Ngọc Thạch (Bệnh viện Nhi Trung ương)

Tóm tắt: Trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ, các bệnh viện công (BVC) tại Việt Nam phải đối mặt với những thách thức đặc thù trong quản trị hoạt động truyền thông thương hiệu (TTTH). Hoạt động này không chỉ nhằm mục đích quảng bá mà còn là công cụ chiến lược để xây dựng niềm tin xã hội và thực thi sứ mệnh y tế cộng đồng. Sử dụng Bệnh viện Nhi Trung ương (BVNTW) làm trường hợp nghiên cứu điển hình, bài viết phân tích thực trạng quản trị hoạt động TTTH trên các phương tiện truyền thông số thông qua khảo sát thực tiễn và phỏng vấn chuyên sâu. Kết quả nghiên cứu cho thấy, BVNTW đạt được sự cam kết chiến lược mạnh mẽ từ ban lãnh đạo và độ tin cậy cao từ công chúng. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra những mâu thuẫn mang tính hệ thống. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một hệ thống giải pháp chiến lược, bao gồm việc xây dựng khung đo lường hiệu suất đa tầng, tối ưu hóa quy trình theo mức độ rủi ro và quản trị trải nghiệm thương hiệu đồng bộ, nhằm nâng cao hiệu quả quản trị TTTH tại các bệnh viện công.

1. Đặt vấn đề

Quá trình chuyển đổi số là xu thế tất yếu, tác động sâu sắc đến ngành y tế công. Với hơn 70% dân số Việt Nam sử dụng Internet và mạng xã hội năm 2024⁽¹⁾, truyền thông trên các kênh số đã trở thành môi trường trọng yếu để các bệnh viện công thực thi sứ mệnh xã hội: xây dựng niềm tin vào hệ thống y tế chính thống, cung cấp thông tin y khoa chính xác và nâng cao nhận thức sức khỏe cộng đồng. Tuy nhiên, việc quản trị hoạt động TTTH trên các PTTT số phải đối mặt với thách thức: rủi ro khủng hoảng và cạnh tranh nội dung của môi trường số, đồng thời các rào cản cố hữu mang tính hệ

thống của khu vực công (ngân sách, quy trình mua sắm, cơ chế nhân sự) cùng với áp lực phải đảm bảo tính chính xác y khoa tuyệt đối.

Trong bối cảnh đó, BVNTW – đơn vị chuyên khoa nhi đầu ngành, tuyến cuối của cả nước⁽²⁾ được tác giả lựa chọn làm trường hợp nghiên cứu điển hình. BVNTW đã tích cực ứng dụng các kênh số như website, fanpage Facebook, YouTube và TikTok vào công tác TTTH. Mặc dù vậy, công tác quản trị TTTH số của Bệnh viện vẫn còn những hạn chế nhất định, và hiện hầu như chưa có nghiên cứu hệ thống công bố chuyên sâu nào về lĩnh vực này trong bối cảnh y tế công. Xuất phát từ thực tiễn và khoảng trống nghiên cứu trên, bài viết này đặt ra các mục tiêu nghiên cứu chính: (1) Phân tích và làm rõ thực trạng quản trị hoạt động TTTH trên các phương tiện truyền thông số tại BVNTW; (2) Nhận diện thành tựu nổi bật và thách thức mang tính hệ thống trong quản trị; (3) Đề xuất các giải pháp chiến lược, tính ứng dụng cao nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả quản trị trong bối cảnh chuyển đổi số.

2. Quan niệm và vai trò của quản trị hoạt động truyền thông thương hiệu

2.1. Quan niệm thương hiệu, quản trị hoạt động truyền thông thương hiệu

Thương hiệu (Brand) được coi là tập hợp các liên tưởng, cảm xúc và giá trị vô hình in sâu trong tâm trí khách hàng. Mục tiêu cốt lõi của quản trị là xây dựng và củng cố Tài sản thương hiệu (Brand Equity)⁽³⁾. Theo Kevin Keller, giá trị này hình thành dựa trên nhận thức, liên tưởng và lòng trung thành của công chúng⁽⁴⁾. Đối với một bệnh viện công, tài sản thương hiệu không được đo lường bằng giá trị tài chính, mà bằng mức độ tin cậy của xã hội và uy tín nghề nghiệp.

Quản trị (Management) là sự tác động của chủ thể lên đối tượng nhằm đạt mục tiêu trong môi trường luôn biến động⁽⁵⁾, được nhà quản trị học kinh điển Henri Fayol hệ thống hóa thành các chức năng và cô đọng thành bốn chức năng chính (P-O-L-C)⁽⁶⁾ gồm: Hoạch định (Planning), Tổ chức (Organizing), Lãnh đạo (Leading), và Kiểm soát (Controlling).

Kế thừa khung lý thuyết trên, quản trị hoạt động TTTH trên các phương tiện truyền thông số là quá trình áp dụng có hệ thống các chức năng P-O-L-C đối với toàn bộ hoạt động truyền thông trên các kênh số một cách chiến lược, tích hợp nhằm xây

dựng danh tiếng và củng cố niềm tin của công chúng, đóng góp cho mục tiêu chung của tổ chức. Hoạt động quản trị này diễn ra trong bối cảnh môi trường số mang lại hai thay đổi căn bản:

Thứ nhất, chuyển đổi số phá vỡ mô hình truyền thông một chiều truyền thống, chuyển từ độc thoại sang đối thoại, đòi hỏi các tổ chức y tế phải chuyển đổi tư duy từ việc chỉ “phát đi” thông điệp sang “lắng nghe và đối thoại” liên tục⁽⁷⁾. Sự thay đổi này giải thích bởi Lý thuyết Sử dụng và HÀi lòng⁽⁸⁾ cho rằng công chúng không còn tiếp nhận thông điệp một cách thụ động, mà chủ động tìm kiếm để thỏa mãn những nhu cầu cụ thể của họ.

Thứ hai, chuyển đổi số mang đến khả năng quản trị dựa trên dữ liệu (data-driven management⁽⁹⁾), các công cụ phân tích kỹ thuật số cho phép đo lường chính xác các chỉ số như mức độ tiếp cận và tương tác và phân tích sắc thái tình cảm của công chúng. Điều này cho phép các nhà quản trị đưa ra quyết định dựa trên bằng chứng, liên tục tối ưu hóa chiến lược và phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả hơn.

Hơn nữa, trong một môi trường thông tin phức tạp và nhiễu loạn, quản trị TTTH số hiệu quả giúp bệnh viện công đầu ngành như BVNTW thực thi vai trò “người gác cổng” (gatekeeper)⁽¹⁰⁾, cung cấp thông tin y khoa chính thống, bảo vệ người dân khỏi thông tin sai lệch, góp phần ổn định an sinh xã hội. Hoạt động này còn là công cụ quan trọng để thúc đẩy giáo dục sức khỏe cộng đồng và thực hiện trách nhiệm xã hội, củng cố sứ mệnh phục vụ cộng đồng, một giá trị cốt lõi của thương hiệu bệnh viện công.

2.2. Vai trò chiến lược của quản trị hoạt động truyền thông thương hiệu bệnh viện công trong bối cảnh chuyển đổi số

Dựa trên khung lý thuyết quản trị (P-O-L-C) và yêu cầu thực tiễn đặc thù của ngành y tế công lập trong kỷ nguyên số bao gồm trách nhiệm xây dựng niềm tin xã hội, thực thi sứ mệnh y tế công cộng (vai trò người gác cổng) và giải quyết thách thức nguồn lực thông qua quản trị dựa trên dữ liệu, ba vai trò chiến lược cốt lõi gồm:

Thứ nhất là xây dựng và bảo vệ tài sản thương hiệu chiến lược. Quản trị đảm bảo các hoạt động TTTH số được triển khai một cách hệ thống, nhất quán, củng cố uy tín chuyên môn và niềm tin của xã hội vào hệ thống y tế chính thống và đặc biệt phải

nhấn mạnh vào giá trị xã hội và tính nhân văn.

Thứ hai là thực thi sứ mệnh xã hội và quản trị rủi ro danh tiếng. Quản trị hiệu quả giúp bệnh viện củng cố vị thế là nguồn cung cấp thông tin y khoa chính thống bảo vệ công chúng khỏi tin giả. Đặc biệt, việc quản trị có nghĩa vụ tuân thủ các quy định pháp luật nghiêm ngặt như Luật Khám bệnh, chữa bệnh số 15/2023/QH15⁽¹¹⁾.

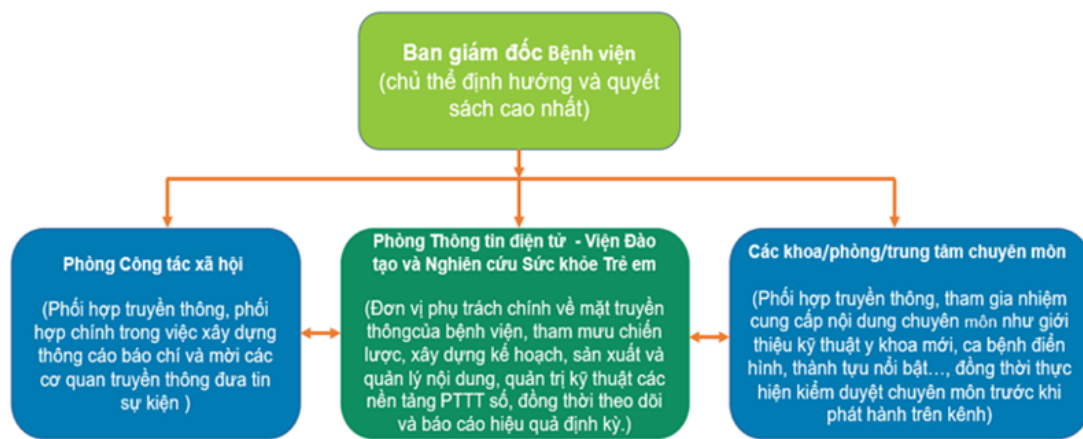
Thứ ba là tối ưu hóa hiệu suất và chứng minh giá trị chiến lược. Quản trị giúp chuyển dịch truyền thông từ một trung tâm chi phí thành động lực tăng trưởng chiến lược, thông qua việc chứng minh Lợi tức Đầu tư (ROI)⁽¹²⁾ bao gồm cả ROI phi tài chính (gia tăng uy tín và hiệu quả vận hành), qua đó hỗ trợ trực tiếp các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

3. Thực trạng quản trị hoạt động truyền thông thương hiệu trên các phương tiện truyền thông số của Bệnh viện Nhi Trung ương

Nghiên cứu này được thiết kế theo phương pháp nghiên cứu tình huống điển hình tại BVNTW, tác giả sử dụng cách tiếp cận hỗn hợp nhằm thu thập dữ liệu một cách toàn diện. Nghiên cứu định tính được sử dụng để tìm hiểu sâu về bản chất của vấn đề, bao gồm phân tích tài liệu sơ cấp (như các quy trình thao tác chuẩn SOP⁽¹³⁾ của BVNTW gồm: Quy trình tiếp nhận và kiểm duyệt, xuất bản thông tin lên các kênh truyền thông số của bệnh viện - mã QTQL.NC.33.1 và Quy trình xử lý các thông tin ảnh hưởng thương hiệu bệnh - mã QTQLNC.34.1) và thực hiện 04 cuộc phỏng vấn sâu với các cấp lãnh đạo cấp cao và quản lý cấp trung của BVNTW. Đối với nghiên cứu định lượng, hai cuộc khảo sát chính đã được tác giả tiến hành: (1) Khảo sát nội bộ với n=184 với cán bộ, bác sĩ, điều dưỡng và nhân viên y tế (đánh giá thực trạng quản trị); (2) Khảo sát công chúng với n=352 với phụ huynh và người chăm sóc bệnh nhi (đo lường hiệu quả bên ngoài qua các tiêu chí nhận biết, tin tưởng và hành vi lựa chọn thương hiệu). Dữ liệu sau đó xử lý bằng thống kê mô tả và đối chiếu khung lý thuyết quản trị P-O-L-C của Henri Fayol (các chức năng đã trình bày trong 1.1) để đưa ra những đánh giá mang tính hệ thống. Kết quả khảo sát như sau:

3.1. Cơ cấu tổ chức và mô hình quản trị truyền thông tại Bệnh viện Nhi Trung ương

Phần này được tổng hợp từ quy trình thao tác chuẩn (SOP) về quản lý thông tin trên môi trường số (mã QTQL.NC.33.1 và QTQLNC.34.1) cùng cơ cấu tổ chức theo Quy chế tổ chức hoạt động của BVNTW số 2398/QĐ-BYT⁽¹⁴⁾. Mô hình ba cấp bậc rõ ràng này bao gồm: (1) Cấp Lãnh đạo Chiến lược có vai trò định hướng tầm nhìn, phê duyệt kế hoạch và trực tiếp chỉ đạo xử lý khủng hoảng; (2) Cấp thực thi chuyên trách do Phòng Thông tin điện tử đảm nhiệm toàn bộ vòng đời hoạt động truyền thông số; (3) Cấp phối hợp liên đới bao gồm Phòng Công tác xã hội (hỗ trợ quan hệ báo chí và thu thập phản hồi) cùng các khoa, phòng chuyên môn đóng vai trò kiểm duyệt nội dung y khoa.



Hình 1. Mô hình hệ thống chủ thể quản trị hoạt động TTTH tại BVNTW

Có thể thấy, chức năng Kiểm soát (Controlling) được thể chế hóa cao thông qua hai quy trình thao tác chuẩn (SOP) của Bệnh viện, nhằm ưu tiên tối đa việc kiểm soát và phòng ngừa sai sót, phản ánh văn hóa y khoa, nhưng lại tiềm ẩn nguy cơ làm chậm tốc độ phản ứng trong môi trường số.

3.2. Quản trị nội dung và hình thức truyền thông

BVNTW đã thực hiện chức năng Hoạch định (Planning) bằng việc xây dựng một hệ sinh thái kênh truyền thông số đa dạng, bao gồm website, fanpage Facebook, kênh YouTube, Zalo, TikTok..., trong đó, định vị website là cổng thông tin chính thống và fanpage Facebook là kênh tương tác và xây dựng cộng đồng. Chiến lược hoạch định nội dung tập trung vào ba trụ cột chính: Giáo dục sức khỏe cộng đồng, khẳng định vị thế chuyên môn, lan tỏa giá trị nhân văn. Các hình thức truyền thông được đa dạng hóa (infographic, video tư vấn, clip ngắn) để phù hợp với từng nền tảng, tiếp cận không chỉ các bậc cha mẹ mà còn các đối tượng chiến lược khác. Thông tin về ba trụ cột nội dung này là kết quả của quá trình phân tích tài liệu sơ cấp (SOP) và phỏng vấn

sâu với lãnh đạo, quản lý tại BVNTW. Sự hoạch định và quản trị nội dung này trên thực tế đã bao hàm việc kiểm soát bốn đối tượng quản trị cốt lõi: Danh mục nội dung số, Hệ thống kênh số; Danh tiếng số (thể hiện qua mức độ tín nhiệm rất cao đạt 4,46/5 điểm cho tiêu chí “cung cấp trên các kênh là chính xác và đáng tin cậy” trong khảo sát công chúng n=352); và Mối quan hệ với công chúng số. Việc quản lý nội dung được điều hướng tới các đối tác tuyến dưới, cộng đồng học thuật, và cơ quan báo chí, nhằm củng cố vị thế dẫn đầu và đảm bảo tính chính thống.

Bên cạnh đó, Bệnh viện đã thực hiện hiệu quả chức năng Lãnh đạo (Leading) thông qua việc chủ động vận hành cộng đồng trực tuyến (cộng đồng “Bệnh viện Nhi Trung ương - nhóm chính thức” trên Facebook đạt hơn 50 nghìn thành viên) và thiết lập Quy trình quản trị vòng lặp phản hồi. Theo đó, các góp ý từ kênh số được Phòng Công tác xã hội phối hợp Phòng Thông tin điện tử ghi nhận và chuyển đến các đơn vị liên quan (Phòng Hành chính quản trị, lãnh đạo khoa) để tạo ra hành động cải tiến chất lượng dịch vụ thực tế (ví dụ: cải thiện biển chỉ dẫn và tối ưu thủ tục khám). Điều này cho thấy Bệnh viện đã thành công trong việc biến tương tác trực tuyến thành giá trị cải tiến hữu hình, một yếu tố quan trọng để thu hẹp khoảng cách giữa hình ảnh thương hiệu trên mạng và trải nghiệm thực tế.

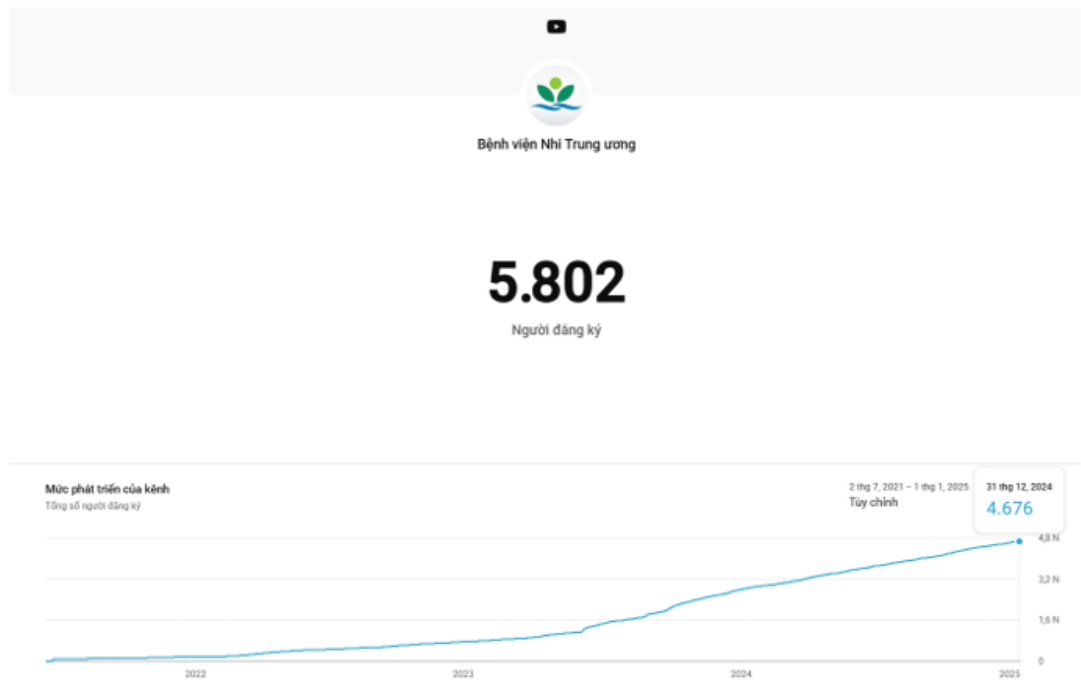
Mặc dù BVNTW đã đạt được những kết quả tích cực về mặt nội dung và tổ chức quy trình (Organizing), nhưng các hoạt động quản trị này vẫn phải được thực thi trong khuôn khổ phương thức quản lý nguồn lực đặc thù của đơn vị sự nghiệp công lập. Theo đó, ngân sách truyền thông chiếm dưới 1% tổng chi thường xuyên và bị giới hạn bởi rào cản pháp lý, cơ chế đấu thầu công khi đầu tư công nghệ chuyên nghiệp (nhận định phỏng vấn của lãnh đạo Bệnh viện). Điều này là căn nguyên dẫn đến hạn chế về công nghệ và việc khó thu hút nhân sự chuyên môn cao về truyền thông. Đây là một nghịch lý chiến lược về “mâu thuẫn giữa tầm nhìn tiến bộ của lãnh đạo và năng lực nguồn lực thực tế” sẽ phân tích chi tiết trong phần đánh giá tiếp theo.

4. Đánh giá chung về thực trạng quản trị hoạt động truyền thông thương hiệu trên các phương tiện truyền thông số của Bệnh viện Nhi Trung ương

4.1. Một số thành tựu

Thành công của BVNTW trong công tác quản trị TTTH số được xây dựng trên hai nền tảng vững chắc: tầm nhìn lãnh đạo và văn hóa tổ chức. Tầm nhìn chiến lược và sự cam kết mạnh mẽ từ ban lãnh đạo là ưu điểm cốt lõi. Ban lãnh đạo Bệnh viện đã xác định đây là một “nhiệm vụ chiến lược then chốt” theo khẳng định từ Giám đốc Bệnh viện, cam kết này được nhân viên ủng hộ với tiêu chí “sự quan tâm và tạo điều kiện của lãnh đạo” trong khảo sát nội bộ (n=184) đạt mức cao 4,15/5 điểm. Bên cạnh đó cũng trong khảo sát nội bộ cho thấy BVNTW đã xây dựng thành công văn hóa tổ chức mạnh mẽ, được minh chứng bởi mức đồng thuận cao tới 4,59/5 với nhận định “mỗi nhân viên y tế đều có vai trò trong việc góp phần xây dựng hình ảnh thương hiệu”. Văn hóa này đã huy động được sức mạnh tập thể, giúp bù đắp hiệu quả cho những hạn chế về nguồn lực chính thức.

Kết quả của những nỗ lực quản trị bài bản và chiến lược đa dạng hóa kênh này là một tài sản thương hiệu vô giá: niềm tin của công chúng. Nó đã mang lại sự tăng trưởng đáng kể về quy mô tiếp cận và hiệu quả vận hành trong giai đoạn 2022-2024. Cụ thể, các chỉ số hoạt động (dữ liệu thu thập từ nghiên cứu của tác giả) cho thấy lượt tiếp cận trên nền tảng mạng xã hội lớn nhất đã tăng hơn gấp đôi, và số lượng người đăng ký kênh video cũng đã tăng hơn 6 lần trong vòng ba năm (hình 2).



Hình 2: Biểu đồ tăng trưởng số lượng người đăng ký kênh video của BVNTW giai đoạn 2022-2024 (nguồn: Ảnh chụp thống kê tăng trưởng lượt đăng ký kênh)

BVNTW trên nền tảng video Youtube, tổng hợp từ dữ liệu hoạt động, theo nghiên cứu của tác giả)

Tốc độ tăng trưởng này là minh chứng rõ ràng cho hiệu quả chiến lược, giúp thương hiệu Bệnh viện lan tỏa mạnh mẽ hơn trong không gian số. Quan trọng hơn, trong khảo sát công chúng (n=352) về nhận định “thông tin được cung cấp trên các kênh truyền thông số của BVNTW là chính xác và đáng tin cậy” cũng đã chứng minh hiệu quả trên với ghi nhận mức độ tin cậy rất cao điểm trung bình 4,46/5, đồng thời với 66,5% tương ứng 234/352 người khảo sát chọn “BVNTW là thương hiệu đầu tiên nghĩ đến khi tìm kiếm thông tin sức khỏe nhi khoa trên các phương tiện truyền thông số” càng khẳng định vị thế dẫn đầu về nhận diện thương hiệu trong tâm trí và tác động trực tiếp đến hành vi lựa chọn của công chúng.

4.2. Một số thách thức

Bên cạnh những thành tựu, công tác quản trị tại BVNTW đang phải đối mặt với những thách thức sâu sắc, bắt nguồn từ các mâu thuẫn mang tính cấu trúc:

Thứ nhất là nghịch lý giữa tầm nhìn chiến lược và năng lực nguồn lực. Tồn tại một mâu thuẫn rõ rệt giữa tầm nhìn tiến bộ của lãnh đạo và năng lực nguồn lực thực tế. Trong khảo sát nội bộ (n=184), có đến 88,0% nhân viên cho rằng “hạn chế về ngân sách và công nghệ” là khó khăn lớn nhất, với điểm đánh giá mức độ tương xứng của nguồn lực chỉ đạt 3,09/5. Nguyên nhân nằm ở các “rào cản pháp lý và cơ chế đấu thầu/đầu tư công”, tạo ra rào cản vô hình, giới hạn khả năng phát triển của hoạt động truyền thông heo nhận định của lãnh đạo cấp cao Bệnh viện khi trả lời câu hỏi về “nguồn lực và tồn tại những khó khăn nào của truyền thông số tại Bệnh viện?”.

Thứ hai là sự xung đột giữa văn hóa kiểm soát an toàn và yêu cầu linh hoạt của môi trường số. Khảo sát nội bộ (n=184) cho thấy quy trình kiểm duyệt nội dung nhiều lớp của Bệnh viện giúp đảm bảo tính chính xác y khoa, nhưng lại bị đánh giá là chậm chạp và thiếu linh hoạt chỉ đạt điểm trung bình 3,47/5. Ngoài ra, sự cẩn trọng này cũng là một yêu cầu bắt buộc nhằm đảm bảo tuân thủ pháp luật theo Nghị định 117/2020/NĐ-CP⁽¹⁵⁾, đặc biệt trong lĩnh vực y tế khi mọi sai lệch hoặc phóng đại, đều có thể bị xử phạt hành chính thậm chí cao hơn là trách nhiệm hình sự. Những áp lực này khiến Bệnh viện phải ưu tiên tính chính xác tuyệt đối, ngay cả khi phải đánh đổi

bằng tốc độ truyền thông.

Thứ ba là khoảng cách giữa cam kết thương hiệu trực tuyến và trải nghiệm thực tế. Trong khảo sát công chúng tác giả thực hiện (n=352), hình ảnh và thương hiệu trực tuyến tiêu chí "chuyên nghiệp và tận tâm" của Bệnh viện được đánh giá mức cao (4,44/5 điểm), lại đang bị xói mòn bởi những trải nghiệm trực tiếp không nhất quán trong thực tế, như "phản hồi tiêu cực về thái độ nhân viên bảo vệ hay hệ thống biển chỉ dẫn khó tìm" trong các ý kiến bổ sung. Thêm vào đó, trong khảo sát công chúng có tới 26,1% người (91/352) không nhận diện đúng logo chính thức của Bệnh viện cũng cho thấy lỗ hổng trong quản trị thương hiệu tổng thể, nơi hoạt động truyền thông và vận hành dịch vụ chưa có sự liên kết chặt chẽ.

Cuối cùng là hệ thống đo lường hiệu quả chưa được chuẩn hóa. Một hạn chế nghiêm trọng khác là sự thiếu vắng một bộ chỉ số hiệu suất then chốt (KPI) rõ ràng⁽¹⁶⁾, gắn liền với mục tiêu chiến lược, khiến mức độ nhận định về việc "thiết lập KPI rõ ràng" chỉ đạt 3,35/5 điểm (n=184) theo khảo sát nội bộ thu thập được. Việc đánh giá hiệu quả vẫn còn phụ thuộc nhiều vào các chỉ số vận hành cơ bản, làm suy yếu khả năng chứng minh lợi tức đầu tư (ROI) để thuyết phục tăng cường nguồn lực.

5. Giải pháp chiến lược và khuyến nghị hoàn thiện quản trị truyền thông thương hiệu tại Bệnh viện Nhi Trung ương: Hướng tới mô hình tham chiếu cho khối y tế công lập

Một là hoàn thiện chiến lược và mô hình quản trị truyền thông

Để giải quyết sự xung đột giữa kiểm soát y khoa và yêu cầu linh hoạt của môi trường số, cần thay thế quy trình kiểm duyệt "một kích cỡ cho tất cả" bằng mô hình phân cấp dựa trên mức độ rủi ro của nội dung. Mô hình này giúp giảm thiểu đáng kể "điểm nghẽn" về tốc độ. Theo đó, nội dung rủi ro thấp (như hướng dẫn chăm sóc sức khỏe phổ thông, hoạt động nội bộ) áp dụng "luồng nhanh" (đăng tải trực tiếp, hậu kiểm); nội dung rủi ro trung bình (kỹ thuật mới, hội thảo, bài ca bệnh tiêu biểu) áp dụng "luồng chuẩn" (chuyên gia được chỉ định phê duyệt trước); và nội dung rủi ro cao (phản hồi trong khủng hoảng, cập nhật chính sách lớn, sự kiện đăng báo...) phải giữ nguyên "luồng nghiêm ngặt" có sự tham gia của Ban Giám đốc. Việc ứng dụng mô hình truyền thông tích hợp PESO (Paid - Earned - Shared - Owned) trong quản trị

kênh cũng cần được xem xét để tích hợp và tối ưu hóa hiệu quả trên toàn bộ hệ sinh thái truyền thông⁽¹⁷⁾.

Hai là xây dựng hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả truyền thông

Đây là giải pháp nền tảng để giải quyết “khoảng trống đo lường” và tạo ra luận cứ vững chắc cho bài toán nguồn lực. Cần xây dựng khung chỉ số hiệu suất then chốt (KPI) đa tầng, diễn giải Lợi tức đầu tư (ROI) rộng hơn theo hướng lợi tức đầu tư phi tài chính (gia tăng uy tín và hiệu quả vận hành):

Cấp độ 1: Chỉ số nền tảng dùng để theo dõi hiệu quả vận hành hằng ngày của kênh, bao gồm các chỉ số như tỷ lệ tương tác, tỷ lệ nhấp vào liên kết và lượng người dùng mới/phiên truy cập (đo lường bằng các công cụ trên nền tảng số sẵn có)⁽¹⁸⁾.

Cấp độ 2: Chỉ số thương hiệu tập trung vào việc xây dựng uy tín và niềm tin, bao gồm các chỉ số chiến lược như thị phần thảo luận (SOV), phân tích sắc thái thảo luận, và chỉ số khuyến nghị giới thiệu (NPS)⁽¹⁹⁾.

Cấp độ 3: Chỉ số tác động nhằm liên kết hoạt động truyền thông với mục tiêu của bệnh viện, thông qua việc đo lường tỷ lệ chuyển đổi (ví dụ: đăng ký hội thảo), mối tương quan giữa chiến dịch và lưu lượng bệnh nhân (ví dụ: chiến dịch đăng ký tiêm phòng sởi), qua đó chứng minh truyền thông số là một động lực tăng trưởng chiến lược.

Ba là nâng cao năng lực đội ngũ truyền thông

Trong bối cảnh khó tuyển dụng thêm nhân sự, cần áp dụng mô hình “Lỗi chuyên trách - Mạng lưới lan tỏa” (đề xuất từ nghiên cứu của tác giả, dựa trên văn hóa tổ chức mạnh mẽ của Bệnh viện). Theo đó, Phòng Thông tin điện tử tập trung vào nhiệm vụ chiến lược, đồng thời chính thức hóa vai trò của các “đầu mối truyền thông” kiêm nhiệm tại mỗi khoa/phòng để thúc đẩy luồng thông tin tại đơn vị mình. Đồng thời, ban lãnh đạo cần sử dụng dữ liệu từ khung KPI mới để vận động một cơ chế mua sắm thí điểm cho các công cụ, công nghệ trên các nền tảng số. Việc này nhằm mục đích tháo gỡ các rào cản cố hữu mang tính hệ thống (rào cản pháp lý và cơ chế đấu thầu công trong phần thực trang) đang giới hạn khả năng đầu tư công nghệ và thu hút nhân sự

chuyên môn cao, từ đó giải quyết nghịch lý nguồn lực của Bệnh viện.

Bốn là, tiếp tục phát triển nội dung truyền thông nhân văn và tương tác

Để thu hẹp khoảng cách giữa cam kết trực tuyến và trải nghiệm thực tế, cần một cơ chế quản trị mang tính hệ thống. Phòng Thông tin điện tử đề xuất thành lập một “Tổ công tác trải nghiệm người bệnh” liên phòng ban, do Ban Giám đốc chỉ đạo. Tổ này có nhiệm vụ rà soát định kỳ tất cả các phản hồi và có thẩm quyền đề xuất giải pháp cải tiến cụ thể, nhằm gắn quản trị TTTH từ trách nhiệm của một phòng ban thành trách nhiệm của toàn tổ chức, đảm bảo sự nhất quán trải nghiệm của người bệnh. Về nội dung, Bệnh viện cần tiếp tục tập trung vào các chủ đề lan tỏa giá trị nghề y và tính nhân văn, ưu tiên sử dụng các hình thức kể chuyện và video ngắn để minh họa tính chuyên nghiệp. Mục tiêu chiến lược là gia tăng sự đồng bộ giữa cam kết thương hiệu và trải nghiệm thực tế. Đồng thời, các định dạng tương tác cao (như livestream, hỏi & đáp) cần được thúc đẩy để hỗ trợ trực tiếp “Tổ công tác trải nghiệm người bệnh” trong việc liên tục thu thập phản hồi và cải tiến chất lượng dịch vụ tại các điểm chạm thực tế.

6. Kết luận

Nghiên cứu điển hình tại BVNTW đã cung cấp bức tranh đa chiều về quản trị hoạt động truyền thông thương hiệu của bệnh viện công trong kỷ nguyên số. Bệnh viện đã xây dựng nền tảng vững chắc, đặc trưng bởi tầm nhìn chiến lược của ban lãnh đạo, văn hóa tổ chức mạnh mẽ và giành được niềm tin rất lớn từ công chúng. Những thành tựu này chứng tỏ việc quản trị truyền thông bài bản vẫn có thể mang lại giá trị chiến lược to lớn, ngay cả trong điều kiện của một đơn vị sự nghiệp công lập.

Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra sự phát triển bền vững đang bị kìm hãm bởi những thách thức mang tính hệ thống: nghịch lý giữa tham vọng chiến lược và giới hạn nguồn lực, xung đột giữa yêu cầu chính xác y khoa và tốc độ truyền thông số, và khoảng cách giữa hình ảnh thương hiệu trực tuyến và trải nghiệm thực tế chưa đồng bộ.

Bài viết khẳng định, để các bệnh viện công phát huy vai trò và giữ vững niềm tin của xã hội, quản trị hoạt động TTTH cần được nâng lên tầm cao mới. Điều này đòi hỏi sự

chuyển dịch từ sản xuất nội dung sang xây dựng các hệ thống quản trị tinh vi hơn: một hệ thống đo lường hiệu quả chiến lược có khả năng chứng minh giá trị, một quy trình vận hành linh hoạt dựa trên quản trị rủi ro, và một cơ chế quản trị trải nghiệm thương hiệu tích hợp có sự tham gia của toàn tổ chức. Trường hợp BVNTW không chỉ cung cấp bài học kinh nghiệm quý giá mà còn mở ra lộ trình khả thi để các cơ sở y tế công lập khác tại Việt Nam tham khảo, hướng tới xây dựng một thương hiệu y tế hiện đại, nhân văn và vững mạnh trong kỷ nguyên số./.

Tài liệu tham khảo

- (1) DataReportal (2024), Digital 2024: Vietnam Report, <https://datareportal.com/reports/digital-2024-vietnam>.
- (2) Bệnh viện Nhi Trung ương (2021), Lịch sử hình thành và phát triển <https://benhviennhitrunguong.gov.vn/lich-su-hinh-thanh-va-phat-trien>
- (3) Kevin Lane Keller (2003), Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Prentice Hall, p.41.
- (4) Kotler Philip & Keller Kevin Lane. (2016), Marketing Management (15th ed.), Pearson Education, tr.321-332
- (5) Hà Văn Hội (2007), Giáo trình Quản trị học, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, tr.3.
- (6) Henri Fayol (1949), General and Industrial Management, Pitman và Harvill Press (Dịch từ Administration Industrielle et Générale, 1916), p.53.
- (7) Nguyễn Văn Dũng, Đỗ Thị Thu Hằng (2012), Truyền thông: Lý thuyết và kỹ năng cơ bản, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, tr.27-39.
- (8) Elihu Katz, Jay G. Blumler & Michael Gurevitch (1973), "Uses and Gratifications Research", Public Opinion Quarterly, số 37(4), p.509-523
- (9) Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2015), Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice, Pearson Education, p.233-263
- (10) McQuail, D. (1987), Mass Communication Theory, SAGE Publishing, p.85-90
- (11) Cổng thông tin điện tử Chính phủ (2023), Luật số 15/2023/QH15 của Quốc hội: Luật Khám bệnh, chữa bệnh, <https://vanban.chinhphu.vn/?pageid=27160&docid=207396>
- (12) Brands Việt Nam (2022), ROI là gì?, Cách đo lường ROI hiệu quả trong các kênh truyền thông 2022, <https://www.brandsvietnam.com/congdong/topic/325993-roi-la-gi-cach-do-luong-roi-hieu-qua-trong-cac-kenh-truyen-thong-2022>
- (13) Thư viện Pháp luật (2025), SOP là gì?, Mẫu quy trình chuẩn (SOP) cơ bản ra sao?, <https://thuvienphapluat.vn/lao-dong-tien-luong/sop-la-gi-mau-quy-trinh-chuan-sop-co-ban-ra-sao->

<loi-ich-cua-sop-trong-cong-viec-the-nao-31269.html>

(14) Bệnh viện Nhi Trung ương (2024), Quy chế tổ chức và hoạt động của Bệnh viện Nhi Trung ương, https://benhviennhitrunguong.gov.vn/wp-content/uploads/2024/11/2024-Quy-che-TCHD-BV-nam_2398-Gui-kem-noi-dung-on-tap_compressed.pdf

(15) Cổng thông tin điện tử Chính Phủ (2020), Nghị định số 117/2020/NĐ-CP của Chính phủ: Quy định xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực y tế, <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=201105>

(16) CareerViet (2024), KPI là gì? Điều cần nắm rõ về KPI cho người đi làm, <https://careerviet.vn/vi/talentcommunity/kpi-la-gi-dieu-can-nam-ro-ve-kpi-cho-nguoi-di-lam.35A52295.html>

(17) Trương Đình Chiến (2016), Giáo trình truyền thông marketing tích hợp (IMC), Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, tr 19-30.

(18) Học viện GURU (2025), Ứng Dụng Social Listening Để Tối Ưu Chiến Lược Marketing, <https://guru.edu.vn/facebook-ads/cach-ung-dung-social-listening/>

(19) HubSpot (2022), Brand Health: A Beginner's Guide + Key Metrics to Track & Tools to Use, <https://blog.hubspot.com/website/brand-health>