

## Đề xuất khung năng lực của nhà báo trong sản xuất nội dung đa nền tảng: Nghiên cứu trường hợp Đài Truyền hình Việt Nam

Ngày nhận bài: 10/07/2026 | Ngày phản biện: 21/07/2026 | Ngày xuất bản: 24/09/2026

**Tác giả:** Nguyễn Thị Hà Giang (Đài Truyền hình Việt Nam)

**Tóm tắt:** Nghiên cứu phân tích năng lực của nhà báo trong sản xuất nội dung đa nền tảng tại Đài Truyền hình Việt Nam (VTV), nhằm xác định các phương diện năng lực và những ưu tiên phát triển nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số. Dữ liệu được thu thập từ khảo sát 380 nhân sự trực tiếp sản xuất nội dung đa nền tảng và 25 cuộc phỏng vấn sâu; dữ liệu định lượng được xử lý bằng SPSS và đối chiếu với kết quả định tính. Nghiên cứu đề xuất năm phương diện năng lực: (1) tổ chức và phối hợp sản xuất; (2) nghiên cứu công chúng và khai thác dữ liệu nền tảng; (3) lập kế hoạch sản xuất; (4) sáng tạo và phát triển nội dung đa nền tảng; và (5) ứng dụng công nghệ số. Kết quả cho thấy năng lực sản xuất đa nền tảng không chỉ là tập hợp các kỹ năng nghiệp vụ và kỹ năng số, mà là khả năng kết nối nghiệp vụ báo chí với công chúng, dữ liệu, đặc tính nền tảng và công nghệ trong toàn bộ quy trình sản xuất. Khung năng lực được đề xuất cung cấp cơ sở tham khảo cho đào tạo, đánh giá và phát triển đội ngũ nhà báo truyền hình.

### 1. Đặt vấn đề

Công nghệ số và các nền tảng truyền thông đang làm thay đổi phương thức sản xuất, phân phối và tiếp nhận nội dung báo chí. Khi bàn về hội tụ truyền thông, Jenkins nhấn mạnh sự lưu chuyển của nội dung qua nhiều nền tảng và sự dịch chuyển của công chúng giữa các môi trường truyền thông (Jenkins, 2006, tr.2-3). Quá trình hội tụ đồng thời làm thay đổi tổ chức và thực hành nghề nghiệp trong hoạt động báo chí (Deuze, 2004, tr.139-140). Vì vậy, sản xuất nội dung đa nền tảng không đơn thuần là đưa nội dung lên nhiều kênh mà đòi hỏi tổ chức nội dung phù hợp với đặc tính nền tảng và phương thức tiếp nhận của công chúng.

Các nghiên cứu về hội tụ và báo chí đa phương tiện cho thấy yêu cầu ngày càng cao về đa kỹ năng, phối hợp nghề nghiệp và thích ứng công nghệ. Khi nghiên cứu ảnh hưởng của dữ liệu phân tích trực tuyến đối với hoạt động báo chí, Tandoc cho thấy dữ liệu về hành vi và phản hồi của công chúng ngày càng tham gia vào quá trình lựa chọn và xây dựng nội dung tin tức (Tandoc, 2014, tr. 559-560). Do đó, năng lực của nhà báo trong môi trường đa nền tảng không chỉ là khả năng sử dụng công cụ hay thực hiện các kỹ năng tác nghiệp riêng lẻ mà còn là khả năng kết nối nghiệp vụ báo chí với công chúng, dữ liệu, nền tảng và công nghệ trong quy trình sản xuất. Yêu cầu này phù hợp với Chiến lược "Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030", ban hành theo Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 06/4/2023 của Thủ tướng Chính phủ.

Tại Đài THVN, sự phát triển của VTVGo, VTV.vn và các kênh mạng xã hội đang mở rộng hoạt động sản xuất từ truyền hình sang hệ sinh thái đa nền tảng. Điều này đòi hỏi nhà báo có khả năng phối hợp sản xuất hội tụ, nghiên cứu công chúng và dữ liệu, lập kế hoạch theo nền tảng, phát triển nội dung đa phương tiện và ứng dụng công nghệ số. Tuy nhiên, các phương diện cấu thành năng lực sản xuất đa nền tảng và những khoảng trống cần ưu tiên phát triển tại Đài THVN vẫn còn nhiều khoảng trống.

Trên cơ sở khảo sát 380 nhân sự trực tiếp tham gia sản xuất nội dung, nghiên cứu hướng tới: (1) nhận diện và đánh giá các phương diện năng lực sản xuất nội dung đa nền tảng tại VTV; và (2) xác định những khoảng trống năng lực cần ưu tiên trong quản trị, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Qua đó, nghiên cứu góp phần làm rõ sự chuyển dịch yêu cầu năng lực nghề nghiệp của nhà báo trước sự mở rộng hoạt động sản xuất và phân phối nội dung trên nhiều nền tảng, đồng thời cung cấp cơ sở thực nghiệm cho phát triển nguồn nhân lực báo chí trong tiến trình chuyển đổi số.

## **2. Phương pháp nghiên cứu**

Điều tra xã hội học bằng bảng hỏi

Các phương diện năng lực và biến quan sát được xây dựng trên cơ sở các yêu cầu về năng lực nghề nghiệp của nhà báo trong môi trường truyền thông số được xác định trong Tartu Declaration của Hiệp hội Đào tạo Báo chí châu Âu (EJTA, 2020), sau đó

được điều chỉnh phù hợp với bối cảnh sản xuất nội dung đa nền tảng tại VTV. Bảng hỏi được 6 chuyên gia báo chí truyền thông và sản xuất nội dung số góp ý, đồng thời khảo sát thử với 30 nhân sự trước khi triển khai chính thức. Các biến quan sát được đo bằng thang Likert 5 mức, từ 1 = Hoàn toàn không đồng ý đến 5 = Hoàn toàn đồng ý.

Nghiên cứu chọn mẫu thuận tiện đối với những nhân sự có kinh nghiệm trực tiếp trong sản xuất nội dung đa nền tảng tại VTV và thu được 380 bảng hỏi hợp lệ. Mẫu gồm cán bộ quản lý, phóng viên, biên tập viên, quay phim, kỹ thuật viên, thiết kế đồ họa, nhân sự công nghệ và các vị trí liên quan. Nam chiếm 48,2%, nữ 51,8%; nhóm tuổi 35 đến 44 tuổi chiếm 32,4% và 75,0% người tham gia có ít nhất 4 năm kinh nghiệm. Biên tập viên (24,2%) và phóng viên (21,8%) là hai nhóm có tỷ trọng lớn nhất.

Dữ liệu được xử lý bằng SPSS. Độ tin cậy của thang đo được đánh giá bằng hệ số Cronbach's Alpha và tương quan biến, tổng hiệu chỉnh. Thống kê mô tả được sử dụng để phân tích mức độ đánh giá đối với các phương diện năng lực.

### Phỏng vấn sâu

Nghiên cứu thực hiện 25 cuộc phỏng vấn sâu bán cấu trúc với phóng viên, biên tập viên, cán bộ quản lý và nhân sự trực tiếp sản xuất nội dung đa nền tảng tại VTV. Người tham gia được lựa chọn có chủ đích nhằm bảo đảm sự đa dạng về vị trí và kinh nghiệm. Nội dung phỏng vấn tập trung vào năm phương diện năng lực: tổ chức và phối hợp sản xuất; nghiên cứu công chúng và khai thác dữ liệu; lập kế hoạch; sáng tạo và phát triển nội dung; ứng dụng công nghệ số. Dữ liệu được mã hóa, phân tích theo chủ đề và sử dụng để đối chiếu, giải thích kết quả định lượng.

### Thời gian nghiên cứu

Dữ liệu được thu thập từ tháng 9/2025 đến tháng 2/2026. Các trường hợp và sản phẩm được phân tích giới hạn trong năm 2025; tên đơn vị, chương trình và hệ sinh thái nội dung được xác định theo cơ cấu hoạt động tại thời điểm khảo sát.

## 3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

### 3.1. Kết quả nghiên cứu

### 3.1.1. Các khái niệm liên quan

#### Năng lực của nhà báo

Năng lực là một khái niệm được tiếp cận từ nhiều góc độ, nhưng nhìn chung gắn với khả năng của cá nhân trong việc huy động và vận dụng các nguồn lực để thực hiện nhiệm vụ trong những bối cảnh cụ thể. Từ điển Tâm lý học của Hiệp hội Tâm lý học Hoa Kỳ (APA Dictionary of Psychology) xác định năng lực là hệ thống các kỹ năng đã được phát triển của cá nhân khi vận dụng vào một nhiệm vụ hoặc tập hợp nhiệm vụ, đồng thời phân biệt năng lực với kết quả thực hiện, tức mức độ năng lực được hiện thực hóa trong hoạt động thực tế (American Psychological Association, 2015). Ở góc độ quản trị, Boyatzis xem năng lực là những đặc điểm của cá nhân có quan hệ với việc thực hiện công việc hiệu quả hoặc vượt trội (Boyatzis, 1982, tr. 20-23). Tiếp cận từ những đặc điểm nền tảng của cá nhân, Spencer nhấn mạnh mối quan hệ nhân quả giữa năng lực với việc thực hiện công việc hiệu quả hoặc vượt trội (Spencer, 1993, tr. 9). Như vậy, năng lực không đồng nhất với một kiến thức hay kỹ năng riêng lẻ mà thể hiện ở khả năng huy động và vận dụng các nguồn lực cá nhân để đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp.

Trong lĩnh vực báo chí, năng lực được cụ thể hóa theo đặc thù của hoạt động nghề nghiệp. Chương trình mẫu về đào tạo báo chí (Model Curricula for Journalism Education) của UNESCO xác định đào tạo nhà báo cần hình thành kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ, nhận thức về vai trò xã hội và đạo đức nghề nghiệp, đồng thời có khả năng thích ứng với sự phát triển của công nghệ và những thay đổi của môi trường truyền thông (UNESCO, 2007, tr. 6). Cách tiếp cận này được cụ thể hóa trong Tuyên bố Tartu (Tartu Declaration) của Hiệp hội Đào tạo Báo chí châu Âu (European Journalism Training Association - EJTA), với các yêu cầu về nhận thức vai trò xã hội của báo chí; phát hiện vấn đề và góc tiếp cận; tổ chức công việc; thu thập, lựa chọn và trình bày thông tin; chịu trách nhiệm đối với sản phẩm; hợp tác và phát triển nghề nghiệp. Phiên bản năm 2020 tiếp tục nhấn mạnh khả năng nhận diện nhu cầu công chúng, lựa chọn thông tin phù hợp với công chúng và nền tảng, vận dụng các kỹ thuật kể chuyện, phát triển định dạng mới, thu thập và phân tích dữ liệu (EJTA, 2020, mục 2, 5, 6 và 10). Những yêu cầu này cho thấy năng lực của nhà báo không chỉ giới hạn ở các kỹ năng tác nghiệp mà còn bao gồm khả năng thích ứng với công chúng, dữ liệu, nền tảng và

môi trường truyền thông số.

Từ các cách tiếp cận trên, nghiên cứu này hiểu năng lực của nhà báo là khả năng huy động và vận dụng kiến thức, kỹ năng và chuẩn mực nghề nghiệp để phát hiện, thu thập, kiểm chứng, xử lý, sáng tạo và truyền tải thông tin trong những bối cảnh truyền thông cụ thể, đồng thời bảo đảm chất lượng và trách nhiệm xã hội của báo chí. Năng lực vì thế không chỉ được xác định bởi việc sở hữu kỹ năng mà còn bởi khả năng lựa chọn và vận dụng chúng phù hợp với yêu cầu nghề nghiệp.

Năng lực sản xuất nội dung đa nền tảng của nhà báo truyền hình

Năng lực nghề nghiệp của nhà báo truyền hình trước hết được hình thành từ đặc trưng của loại hình, trong đó thông tin được thể hiện bằng sự kết hợp giữa hình ảnh, âm thanh, lời nói và các yếu tố kỹ thuật. Khi bàn về năng lực của nhà báo phát thanh - truyền hình, Chapman nhấn mạnh các kỹ năng nghiên cứu, phỏng vấn, đưa tin và biên tập trong bối cảnh trường quay, hiện trường và môi trường trực tuyến (Chapman, 2008, tr.4-6). Ở một góc độ khác, Eschenfelder chỉ ra những yêu cầu nền tảng đối với người làm báo truyền hình, bao gồm khả năng phát hiện ý tưởng đề tài, kể chuyện và hoàn thành sản phẩm đúng thời hạn (Eschenfelder, 2020, tr. 228-230).

Số hóa tòa soạn đã mở rộng phạm vi của các năng lực truyền hình truyền thống. Qua nghiên cứu hệ thống sản xuất tin tức số tại Tele 5 và Antena 3, García Avilés chỉ ra sự xuất hiện của những chức năng nghề nghiệp mới, sự gia tăng phối hợp giữa nhà báo, quản lý và kỹ thuật viên, đồng thời cho thấy xu hướng đa kỹ năng trong hoạt động báo chí (García Avilés, 2002, tr. 355-359). Công nghệ số vì thế không chỉ bổ sung công cụ mà còn tác động đến phân công lao động, quy trình sản xuất và phạm vi nhiệm vụ của nhà báo.

Quá trình hội tụ tiếp tục mở rộng hoạt động sản xuất từ truyền hình sang nhiều nền tảng. Khi bàn về báo chí đa phương tiện, Deuze nhấn mạnh sự kết hợp giữa các định dạng và phương thức truyền thông trong quá trình sản xuất và phân phối nội dung (Deuze, 2004, tr. 140-142). Nghiên cứu tại các tòa soạn ở Áo, Tây Ban Nha và Đức của García-Avilés cho thấy hội tụ diễn ra trên nhiều phương diện, bao gồm công nghệ, tổ chức tòa soạn, quy trình làm việc và sự phối hợp giữa các nền tảng (García-Avilés, 2009, tr. 285-289). Trong bối cảnh đó, sản phẩm truyền hình không kết thúc ở khâu

phát sóng mà có thể được lựa chọn, biên tập, tái cấu trúc và phát triển cho website, ứng dụng, mạng xã hội và nền tảng video số.

Sự mở rộng này làm thay đổi yêu cầu năng lực của nhà báo truyền hình. Tuyên bố Tartu (Tartu Declaration) của Hiệp hội Đào tạo Báo chí châu Âu xác định nhà báo cần có khả năng nhận diện nhu cầu công chúng, hiểu cách sử dụng các phương tiện truyền thông, lựa chọn thông tin phù hợp với nền tảng, vận dụng các kỹ thuật kể chuyện và khai thác dữ liệu phục vụ hoạt động báo chí (EJTA, 2020). Khi phân tích hoạt động sản xuất tin tức xuyên phương tiện (cross-media news work), Lewis nhấn mạnh mối quan hệ giữa chủ thể nghề nghiệp, công nghệ, công chúng và hoạt động sản xuất, qua đó cho thấy công nghệ và công chúng ngày càng gắn chặt với quá trình sản xuất và phân phối tin tức (Lewis, 2015, tr. 19-23).

Sản xuất nội dung đa nền tảng không thay thế các năng lực nghiệp vụ truyền hình mà mở rộng phạm vi vận dụng của chúng. Bên cạnh phát hiện và xử lý đề tài, kiểm chứng thông tin, phỏng vấn, viết, biên tập và kể chuyện bằng hình ảnh – âm thanh, nhà báo phải tính đến nhu cầu công chúng, đặc tính nền tảng, dữ liệu phản hồi, hình thức thể hiện và công nghệ. Từ nghiên cứu về yêu cầu tuyển dụng trong lĩnh vực tin tức phát thanh – truyền hình, Wenger cho thấy những biến đổi của ngành đặt ra yêu cầu người làm báo phải liên tục cập nhật kỹ năng và phẩm chất nghề nghiệp (Wenger, 2013, tr. 22-25).

Từ đó, nghiên cứu xác định năng lực sản xuất nội dung đa nền tảng của nhà báo truyền hình là khả năng huy động và vận dụng kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ truyền hình và công nghệ để tổ chức, lập kế hoạch, sáng tạo, phát triển và phân phối nội dung phù hợp với đặc tính nền tảng và nhu cầu công chúng, đồng thời bảo đảm các yêu cầu nghề nghiệp của báo chí truyền hình. Khái niệm này được xem xét qua năm phương diện: (1) tổ chức và phối hợp sản xuất; (2) nghiên cứu công chúng và khai thác dữ liệu nền tảng; (3) lập kế hoạch sản xuất nội dung đa nền tảng; (4) sáng tạo và phát triển nội dung đa nền tảng; và (5) ứng dụng công nghệ số trong sản xuất nội dung.

3.1.2. Các yêu cầu về năng lực đối với nhà báo truyền hình trong sản xuất nội dung đa nền tảng

Sản xuất nội dung đa nền tảng không chỉ mở rộng không gian phân phối mà còn làm thay đổi tổ chức sản xuất, quan hệ giữa các vị trí nghề nghiệp và yêu cầu năng lực của nhà báo truyền hình. Sự thay đổi này diễn ra khi truyền hình ngày càng vận hành trong mối quan hệ với nền tảng số, dữ liệu, công nghệ và phương thức tiếp nhận mới của công chúng.

Nhà nghiên cứu Finnemann phân tích năm ma trận truyền thông (Bảng 1), gồm xã hội truyền khẩu, văn hóa chữ viết, truyền thông in ấn, truyền thông điện tử tương tự và truyền thông số. Tác giả cho rằng sự xuất hiện của ma trận mới không loại bỏ các phương tiện trước đó mà tái định vị chúng trong những quan hệ mới về sản xuất, lưu trữ, phân phối và tiếp nhận thông tin (Finnemann, 2011, tr. 70-75). Trong ma trận truyền thông số, sản phẩm truyền hình không còn chỉ gắn với phát sóng tuyến tính mà trở thành một bộ phận của hệ sinh thái nội dung số.

| Oral Societies                                                              | Script Cultures                                                                       | Print                                                                                       | Analog Electronic Media                                                                                     | Digital Media                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Local synchronicity; the here and now condition of embodied human existence | Separation of time and space; asynchronous communication added to local synchronicity | Separation of time and space reinforced and the reach widened by many copies, economy, etc. | Separation of speed of communication from speed of transportation of humans and goods; global synchronicity | Integration of storage capacities of print with transmission speed of electronic media; both asynchronous and synchronous formats allowing optional mixtures |

Bảng 1. Mối quan hệ thời gian, không gian của năm ma trận truyền thông (Finnemann, 2011).

Sự chuyển dịch này làm thay đổi tổ chức và thực hành nghề nghiệp. Qua nghiên cứu tại Tele 5 và Antena 3, García Avilés chỉ ra rằng quá trình số hóa tòa soạn truyền hình thúc đẩy sự xuất hiện của các chức năng nghề nghiệp mới, xu hướng đa kỹ năng và sự phối hợp giữa nhà báo, quản lý và nhân sự kỹ thuật (García Avilés, 2002, tr. 355-359). Nghiên cứu tại các tòa soạn ở Áo, Tây Ban Nha và Đức của García-Avilés tiếp tục cho thấy hội tụ tác động đến tổ chức sản xuất, quy trình làm việc và sự phối hợp giữa các nền tảng (García-Avilés, 2009, tr. 285-289). Từ các nghiên cứu về hội tụ, báo chí đa phương tiện và chuẩn năng lực nghề nghiệp, có thể xác định năm yêu cầu đối với nhà báo truyền hình trong sản xuất nội dung đa nền tảng:

Thứ nhất, tổ chức và phối hợp sản xuất. Quy trình đa nền tảng liên kết phóng viên, biên tập viên, quay phim với nhân sự phụ trách nền tảng, dữ liệu và công nghệ. Nhà

báo cần xác định rõ vai trò trong quy trình, phối hợp với các vị trí liên quan và huy động nguồn lực phù hợp để sản xuất nội dung cho nhiều đầu ra.

Thứ hai, nghiên cứu công chúng và khai thác dữ liệu nền tảng. Khi nghiên cứu ảnh hưởng của dữ liệu phân tích trực tuyến đối với hoạt động báo chí, Tandoc cho thấy các dữ liệu về hành vi và phản hồi của công chúng ngày càng tham gia vào quá trình xây dựng và lựa chọn nội dung tin tức (Tandoc, 2014, tr. 559-560). Tuyên bố Tartu (Tartu Declaration) của Hiệp hội Đào tạo Báo chí châu Âu cũng xác định khả năng nhận diện nhu cầu công chúng, lựa chọn thông tin phù hợp và khai thác dữ liệu là những yêu cầu đối với năng lực nghề nghiệp của nhà báo (EJTA, 2020). Vì vậy, nhà báo cần nhận diện công chúng của từng nền tảng, hiểu các chỉ số và sử dụng dữ liệu như một căn cứ cho quyết định biên tập.

Thứ ba, lập kế hoạch sản xuất nội dung đa nền tảng. Kế hoạch sản xuất cần xác định từ đầu mục tiêu, công chúng, nền tảng phân phối, định dạng, nguồn lực, tiến độ và mối quan hệ giữa các phiên bản. Tư duy đa nền tảng phải được hình thành từ khâu lựa chọn đề tài và thiết kế phương án sản xuất, thay vì chỉ bổ sung sau khi sản phẩm truyền hình hoàn thành.

Thứ tư, sáng tạo và phát triển nội dung đa nền tảng. Nhà báo cần có khả năng phát triển ý tưởng, lựa chọn góc tiếp cận, tái cấu trúc câu chuyện và thích ứng nội dung với từng nền tảng. Một chủ đề có thể được phát triển thành phóng sự truyền hình, video ngắn, nội dung mạng xã hội, đồ họa hoặc sản phẩm bổ trợ, thay vì chỉ cắt ngắn hoặc đăng lại nội dung ban đầu. Quá trình này phải bảo đảm tính chính xác, nhất quán và chuẩn mực nghề nghiệp.

Thứ năm, ứng dụng công nghệ số trong sản xuất nội dung. Công nghệ được tích hợp vào các khâu thu thập, xử lý, biên tập, lưu trữ, phân phối và đánh giá nội dung. Hoạt động báo chí số vì thế diễn ra trong mối quan hệ chặt chẽ giữa con người, công nghệ, công chúng và quy trình sản xuất (Lewis, 2015, tr. 19-23). Nhà báo cần hiểu chức năng và giới hạn của công nghệ, lựa chọn công cụ phù hợp, thích ứng với quy trình sản xuất số và phối hợp với bộ phận chuyên trách khi cần thiết.

Kết quả nghiên cứu cho thấy cả năm thang đo đều đáp ứng tiêu chuẩn này, với hệ số Alpha của Cronbach dao động từ 0,851 đến 0,931. Hair xác định hệ số Alpha của

Cronbach (Cronbach's Alpha) từ 0,70 trở lên là ngưỡng chấp nhận đối với độ tin cậy của thang đo (Hair, 2018). Cụ thể, tổ chức và phối hợp sản xuất đạt  $\alpha = 0,931$ ; ứng dụng công nghệ số đạt  $\alpha = 0,915$ ; lập kế hoạch sản xuất đa nền tảng đạt  $\alpha = 0,886$ ; sáng tạo và phát triển nội dung đạt  $\alpha = 0,857$ ; nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng đạt  $\alpha = 0,851$ . Vì vậy, các thang đo được sử dụng cho phân tích thống kê mô tả.

#### Năng lực tổ chức, phối hợp sản xuất

Phối hợp giữa các bộ phận theo mô hình newsroom hội tụ có mức đánh giá cao nhất ( $M = 3,79$ ), tiếp đến là sự tham gia của biên tập viên ( $M = 3,68$ ), phóng viên ( $M = 3,56$ ) và nhân sự sản xuất đa nền tảng ( $M = 3,53$ ); trong khi sự tham gia của kỹ thuật viên thấp hơn ( $M = 3,03$ ). Kết quả PVS cho thấy, 18/25 ý kiến (72,0%) nhấn mạnh yêu cầu phối hợp thường xuyên giữa các vị trí trong quy trình sản xuất và 16/25 (64,0%) cho rằng vai trò của phóng viên, biên tập viên đã mở rộng sang thích ứng định dạng và nền tảng phân phối. "Khi sản xuất cho nhiều nền tảng, phóng viên và biên tập viên phải trao đổi từ đầu để xác định nội dung nào phù hợp với truyền hình, nội dung nào cần phát triển riêng cho nền tảng số" (PVS08, Biên tập viên). Tuy nhiên, 11/25 nhân sự (44,0%) nhận thấy sự tham gia của bộ phận kỹ thuật và công nghệ chưa đồng đều giữa các đơn vị sản xuất. "Sản xuất đa nền tảng không phải một người làm tất cả, mà cần sự phối hợp giữa nội dung, nền tảng và công nghệ trong cùng một quy trình" (PVS21, Biên tập viên).

#### Năng lực nghiên cứu công chúng và dữ liệu nền tảng

Kết quả khảo sát cho thấy nghiên cứu nhu cầu công chúng đạt mức trung bình  $M = 3,54$ , cao hơn theo dõi xu hướng nội dung trên nền tảng số ( $M = 3,29$ ) và phân tích dữ liệu nền tảng ( $M = 3,25$ ). Kết quả này cho thấy công chúng đã được quan tâm trong quá trình sản xuất, nhưng việc khai thác dữ liệu nền tảng để hỗ trợ quyết định nội dung còn có mức đánh giá thấp hơn. Kết quả PVS, 10/25 nhân sự (40%) cho biết dữ liệu được sử dụng ngay từ khâu lựa chọn chủ đề, định dạng hoặc thời điểm phân phối. "Các chỉ số lượt xem, tương tác được theo dõi khá thường xuyên, nhưng việc sử dụng dữ liệu để quyết định ngay từ đầu nên làm nội dung gì và theo định dạng nào thì chưa đồng đều giữa các nhóm" (PVS12). Thực tiễn phân phối nội dung của Đài THVN cho thấy rõ hơn giá trị của dữ liệu công chúng đối với sản xuất đa nền tảng. Ví dụ, trong

nhóm nội dung trên fanpage VTV24 liên quan đến kỷ niệm 50 năm ngày 30/4/1975–30/4/2025, video “Không quân hợp luyện” đăng ngày 27/3/2025 đạt khoảng 6,3 triệu lượt xem và 138 nghìn lượt thích; “Tập luyện điều hành kỷ niệm 50 năm” ngày 15/4/2025 đạt khoảng 6,3 triệu lượt xem và 223 nghìn lượt thích; “Hỏi nhanh, đáp nhanh cùng chiến sĩ” ngày 20/4/2025 đạt khoảng 4,2 triệu lượt xem và 90,7 nghìn lượt thích. Các sản phẩm có mức tương tác cao tập trung vào hình ảnh trực quan, diễn biến sự kiện, nhân vật và nội dung hậu trường, cho thấy dữ liệu nền tảng có thể cung cấp những tín hiệu cụ thể về chủ đề và hình thức nội dung thu hút công chúng. “Dữ liệu nền tảng không chỉ cho biết sản phẩm nào có nhiều lượt xem, mà quan trọng hơn là giúp nhận diện công chúng đang quan tâm đến góc tiếp cận và hình thức thể hiện nào để điều chỉnh các sản phẩm tiếp theo” (PVS19, phụ trách nội dung số).

#### Năng lực lập kế hoạch sản xuất nội dung đa nền tảng

Kết quả khảo sát cho thấy lập kế hoạch sản xuất phù hợp với từng nền tảng có mức đánh giá cao nhất ( $M = 3,64$ ), lựa chọn chủ đề phù hợp với công chúng ( $M = 3,53$ ) và xây dựng ý tưởng, kịch bản ( $M = 3,37$ ). Việc phân tích đặc tính nền tảng và nhu cầu công chúng đã được tính đến trong quá trình lập kế hoạch, thay vì chỉ phân phối lại sản phẩm truyền hình sau phát sóng. Thực tiễn tại VTV thể hiện rõ xu hướng này qua hệ sinh thái thông tin kinh tế VTVMoney do Trung tâm Sản xuất và Phát triển Nội dung số (VTV Digital) xây dựng. Trong hệ sinh thái này, chương trình Tài chính Kinh doanh, phát sóng hằng ngày trên VTV1, giữ vai trò nội dung lõi, từ đó phát triển các sản phẩm chuyên sâu hướng tới từng chủ đề và nhóm công chúng. Dòng chảy tài chính, tập trung vào lĩnh vực tài chính - ngân hàng, được phát trên VTV1 lúc 21h30 thứ Bảy; Khớp lệnh, tập trung vào thị trường chứng khoán, được triển khai trên VTVGo, VTV.vn, fanpage VTV24 Money và YouTube VTV24; trong khi Money Talk, với các phiên bản Bí mật đồng tiền và Tự do Tài chính, cùng Landshow - Lăng kính nhà đất được phát triển theo định hướng nội dung số. Đáng chú ý, Khớp lệnh được livestream từ 11h20, sau đó Tài chính Kinh doanh tiếp tục cập nhật thông tin thị trường trên VTV1, cho thấy sự kết nối giữa nội dung truyền hình và nền tảng số trong cùng một chu trình thông tin.

#### Năng lực sáng tạo và phát triển nội dung đa nền tảng

Kết quả khảo sát cho thấy thiết kế định dạng phù hợp với nền tảng đạt  $M = 3,49$ , cao hơn thu thập và khai thác thông tin ( $M = 3,27$ ) và ghi hình, quay dựng nội dung số ( $M = 3,26$ ). Trong các hình thức biểu đạt, infographic đạt  $M = 3,28$ , livestream và multimedia storytelling cùng đạt  $M = 3,22$ . 16/25 PVS (chiếm 64,0%) cho rằng việc điều chỉnh nội dung theo đặc tính nền tảng đã trở thành yêu cầu thường xuyên, 9/25 PVS (chiếm 36,0%) nhận định ở một số trường hợp, sản phẩm số vẫn chủ yếu được hình thành bằng cách rút ngắn hoặc biên tập lại sản phẩm truyền hình. “Với những đề tài có khả năng phát triển trên nền tảng số, ê-kíp phải nghĩ thêm góc tiếp cận và cách kể riêng, chứ không chỉ cắt ngắn sản phẩm đã phát sóng” (PVS09). “Không phải đề tài nào cũng có đủ thời gian và nhân lực để làm nhiều phiên bản; trong một số trường hợp vẫn phải tận dụng sản phẩm truyền hình để biên tập lại cho nền tảng số” (PVS16).

Trường hợp phóng sự “Cô đồng bát nước: Dấu hiệu trực lợi từ hành vi buôn thần bán thánh” của phóng viên Trường Sơn (VTV24) cho thấy rõ hơn hai cách tiếp cận này. Vết đề tài được triển khai thành ba phóng sự trên Chuyển động 24h và bản phóng sự được đưa nguyên bản lên YouTube VTV24 ngày 31/10/2024, đạt khoảng 150 nghìn lượt xem. Song song với đó, ê-kíp phát triển thêm nội dung dành riêng cho nền tảng số, khai thác câu chuyện hậu trường, quá trình xâm nhập cơ sở của “cô đồng”, điều tra, thu thập thông tin và vạch trần hành vi trục lợi; video hậu trường trên YouTube VTV24 đạt khoảng 1 triệu lượt xem. Vết nội dung sau đó tiếp tục được phát triển dưới dạng breaking news và phân phối trên VTV.vn, VTGo, YouTube VTV24, Facebook VTV24 và TikTok VTV24. Đối sánh giữa hai cách phân phối cho thấy cùng một vết đề tài, bản phóng sự truyền hình được đưa nguyên bản lên YouTube đạt khoảng 150 nghìn lượt xem, trong khi sản phẩm hậu trường được sản xuất riêng cho YouTube VTV24 đạt khoảng 1 triệu lượt xem.

### Năng lực ứng dụng công nghệ số trong sản xuất nội dung

Kết quả khảo sát về năng lực ứng dụng công nghệ số trong sản xuất nội dung đa nền tảng tại VTV cho thấy, CMS/MAM đạt  $M = 3,41$ , dashboard dữ liệu hỗ trợ sản xuất đạt  $M = 3,40$  và AI hỗ trợ sản xuất nội dung đạt  $M = 3,33$ ; trong khi Cloud Production ( $M = 3,22$ ), Mobile Newsroom kết hợp 5G ( $M = 3,21$ ) và hệ thống khuyến nghị nội dung ( $M = 3,18$ ) có mức đánh giá thấp hơn.

17/25 ý kiến (68,0%) cho rằng nhà báo cần có khả năng sử dụng các công cụ số trực tiếp phục vụ tìm kiếm, sản xuất, quản trị và phân phối nội dung. “Nhà báo làm nội dung số phải sử dụng được những công cụ gắn trực tiếp với công việc của mình; nếu phụ thuộc hoàn toàn vào bộ phận kỹ thuật thì khó đáp ứng tốc độ sản xuất trên nhiều nền tảng” (PVS07, Biên tập viên). Tuy nhiên, 10/25 nhân sự (40,0%) không cho rằng nhà báo cần thành thạo toàn bộ hệ thống công nghệ của tòa soạn, bởi những công nghệ như Cloud Production, hệ thống khuyến nghị hay hạ tầng 5G còn phụ thuộc vào vị trí công việc và sự phân công chuyên môn. “Nhà báo không nhất thiết phải trở thành kỹ sư công nghệ. Quan trọng là hiểu công nghệ có thể hỗ trợ khâu nào, biết sử dụng những công cụ liên quan trực tiếp đến công việc và phối hợp được với bộ phận chuyên trách” (PVS15, Phóng viên). “Năng lực công nghệ không nên đo bằng số phần mềm một nhà báo biết sử dụng, mà ở việc họ có lựa chọn đúng công cụ, hiểu giới hạn của công nghệ và sử dụng nó để nâng cao chất lượng sản phẩm hay không” (PVS22, Cán bộ quản lý). PVS cho thấy năng lực này được thể hiện ở ba mức độ: hiểu vai trò và giới hạn của công nghệ; sử dụng được các công cụ trực tiếp phục vụ nghiệp vụ; và lựa chọn, phối hợp công nghệ phù hợp với mục tiêu sản xuất nội dung.

### **3.2. Thảo luận**

Sản xuất nội dung đa nền tảng làm thay đổi cách cấu trúc và vận dụng năng lực nghề nghiệp của nhà báo truyền hình. Yêu cầu cốt lõi không chỉ là bổ sung kỹ năng số mà còn là khả năng kết nối nghiệp vụ báo chí với công chúng, dữ liệu, đặc tính nền tảng và công nghệ trong toàn bộ quy trình sản xuất. Năm phương diện năng lực vì thế tạo thành một hệ thống có quan hệ tương hỗ.

Thứ nhất, tổ chức và phối hợp là một thành tố của năng lực nghề nghiệp trong môi trường hội tụ. Qua nghiên cứu quá trình số hóa và hội tụ tòa soạn, García Avilés chỉ ra sự xuất hiện của các chức năng nghề nghiệp mới, xu hướng đa kỹ năng và sự gia tăng phối hợp giữa các vị trí nghề nghiệp (García Avilés, 2002, tr. 355-359). Nghiên cứu sau đó của García-Avilés cho thấy hội tụ làm thay đổi tổ chức tòa soạn, quy trình làm việc và sự phối hợp trong sản xuất nội dung trên nhiều nền tảng (García-Avilés, 2009, tr. 285-289). Tuy nhiên, đa kỹ năng không đồng nghĩa với việc một nhà báo phải thực hiện toàn bộ công đoạn, mà thể hiện ở khả năng hiểu quy trình, nhận diện vai trò của

các chủ thể và phối hợp chuyên môn. Do đó, đánh giá năng lực cần tính đến khả năng làm việc trong cấu trúc liên chức năng, thay vì chỉ dựa trên số lượng thao tác cá nhân có thể thực hiện.

Thứ hai, nghiên cứu công chúng cần chuyển từ nhận biết đối tượng sang phân tích và sử dụng dữ liệu. Khi nghiên cứu ảnh hưởng của dữ liệu phân tích trực tuyến đối với hoạt động báo chí, Tandoc cho thấy dữ liệu về hành vi và phản hồi của công chúng ngày càng tham gia vào quá trình lựa chọn và xây dựng nội dung tin tức (Tandoc, 2014, tr. 559-560). Tuyên bố Tartu (Tartu Declaration) của Hiệp hội Đào tạo Báo chí châu Âu cũng xác định nhận diện nhu cầu công chúng và khai thác dữ liệu là những thành phần của năng lực nghề nghiệp (EJTA, 2020). Tuy nhiên, theo dõi các chỉ số chưa đồng nghĩa với năng lực dữ liệu. Nhà báo phải có khả năng diễn giải các chỉ số trong mối quan hệ với chủ đề, công chúng, định dạng và bối cảnh phân phối. Dữ liệu chỉ nên hỗ trợ phán đoán nghề nghiệp, không thay thế giá trị tin tức, trách nhiệm xã hội và chuẩn mực báo chí.

Thứ ba, lập kế hoạch đa nền tảng đòi hỏi đưa công chúng và nền tảng vào ngay từ đầu quy trình sản xuất. Khác với quy trình truyền hình tuyến tính thường hướng tới một sản phẩm và thời điểm phát sóng xác định, kế hoạch đa nền tảng cần đồng thời xác định công chúng, nền tảng, định dạng, nguồn lực và mối quan hệ giữa các đầu ra. Nền tảng không còn chỉ là nơi phân phối mà trở thành một yếu tố cần được tính đến ngay trong quá trình lựa chọn đề tài và thiết kế nội dung. Đây là sự chuyển dịch từ cách tiếp cận sản xuất nội dung chủ yếu cho một đầu ra sang tư duy thiết kế nội dung có khả năng phát triển phù hợp với nhiều nền tảng.

Thứ tư, sáng tạo và phát triển nội dung đa nền tảng cần được phân biệt với việc tái phân phối sản phẩm. Khi bàn về báo chí đa phương tiện, Deuze nhấn mạnh sự kết hợp giữa các định dạng và phương thức truyền thông trong quá trình sản xuất và phân phối nội dung (Deuze, 2004, tr.140-142). Tuy nhiên, không phải mọi nội dung đều cần được sản xuất thành nhiều phiên bản. Việc tái sử dụng nội dung phù hợp khi cần bảo đảm tốc độ và tối ưu nguồn lực, trong khi một số nội dung cần được tái cấu trúc về góc tiếp cận, hình thức thể hiện và cách kể. Năng lực sáng tạo vì thế thể hiện ở khả năng nhận diện tiềm năng của nội dung và lựa chọn mức độ chuyển đổi phù hợp với mục tiêu, công chúng và đặc tính của từng nền tảng.

Thứ năm, năng lực công nghệ cần được xác định theo chức năng nghề nghiệp thay vì số lượng công cụ. Khi phân tích hoạt động sản xuất tin tức xuyên phương tiện, Lewis đặt công nghệ trong mối quan hệ với chủ thể nghề nghiệp, công chúng và các hoạt động sản xuất, phân phối tin tức (Lewis, 2015, tr.19-23). Theo đó, năng lực công nghệ bao gồm khả năng hiểu chức năng và giới hạn của công nghệ, sử dụng công cụ phù hợp với nhiệm vụ, lựa chọn giải pháp thích hợp và phối hợp với bộ phận chuyên trách. Cách tiếp cận này tránh đồng nhất năng lực số với khả năng sử dụng một danh mục công cụ cụ thể, vốn có thể nhanh chóng thay đổi cùng với sự phát triển của công nghệ.

Năm phương diện trên tạo thành một chuỗi năng lực: hiểu công chúng và dữ liệu cung cấp căn cứ lựa chọn nội dung; lập kế hoạch chuyển các căn cứ thành mục tiêu và phương án; sáng tạo chuyển hóa kế hoạch thành sản phẩm; công nghệ hỗ trợ quá trình thực hiện; còn tổ chức và phối hợp kết nối các chủ thể và nguồn lực. Khung năng lực không đòi hỏi mọi nhà báo thành thạo như nhau ở tất cả phương diện, bởi yêu cầu phụ thuộc vào vị trí và chức năng nghề nghiệp.

Về thực tiễn, phát triển nguồn nhân lực cần được thực hiện ở cả cấp độ cá nhân và tổ chức. Đào tạo cần chuyển từ bổ sung kỹ năng công cụ sang phát triển khả năng phân tích dữ liệu, lập kế hoạch theo nền tảng, tái cấu trúc nội dung và lựa chọn công nghệ. Đồng thời, tổ chức cần hoàn thiện quy trình sản xuất hội tụ, cơ chế chia sẻ dữ liệu và phối hợp giữa các bộ phận nội dung, nền tảng và công nghệ.

#### **4. Kết luận**

Trên cơ sở kết hợp khảo sát 380 nhân sự và 25 cuộc phỏng vấn sâu tại Đài Truyền hình Việt Nam (VTV), nghiên cứu cho thấy chuyển dịch từ sản xuất truyền hình sang sản xuất đa nền tảng không chỉ mở rộng kỹ năng tác nghiệp mà còn làm thay đổi cấu trúc năng lực nghề nghiệp của nhà báo. Nghiên cứu xác định năm phương diện năng lực: (1) tổ chức và phối hợp sản xuất; (2) nghiên cứu công chúng và khai thác dữ liệu nền tảng; (3) lập kế hoạch sản xuất nội dung đa nền tảng; (4) sáng tạo và phát triển nội dung đa nền tảng; và (5) ứng dụng công nghệ số trong sản xuất nội dung.

Kết quả góp phần làm rõ năng lực sản xuất nội dung đa nền tảng không phải là sự cộng gộp các kỹ năng viết, quay, dựng và sử dụng công nghệ, mà là khả năng huy động, kết nối và vận dụng kiến thức, kỹ năng, dữ liệu và công nghệ phù hợp với công chúng, đặc tính nền tảng và nhiệm vụ sản xuất. Khung năng lực được đề xuất bổ sung cách tiếp cận về năng lực nghề nghiệp của nhà báo truyền hình trong môi trường báo chí hội tụ và nền tảng số.

Về thực tiễn, kết quả cung cấp cơ sở tham khảo cho VTV trong đào tạo, đánh giá và phát triển nguồn nhân lực. Hoạt động đào tạo cần chú trọng khả năng khai thác dữ liệu công chúng, lập kế hoạch theo nền tảng, tái cấu trúc nội dung và lựa chọn công nghệ phù hợp, thay vì chỉ bổ sung kỹ năng sử dụng công cụ. Phát triển năng lực cá nhân đồng thời cần gắn với mô hình sản xuất hội tụ, cơ chế chia sẻ dữ liệu, hạ tầng công nghệ và phối hợp giữa các bộ phận nội dung, nền tảng, công nghệ. Khung năng lực này cần tiếp tục được kiểm định tại các cơ quan báo chí và vị trí nghề nghiệp khác để nâng cao khả năng khái quát./.

## **Tài liệu tham khảo**

- American Psychological Association. (2015). APA dictionary of psychology (2nd ed.). American Psychological Association.
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons.
- Chapman, J., & Kinsey, M. (2008). Broadcast journalism: A critical introduction. Routledge.
- Deuze, M. (2004). What is multimedia journalism? *Journalism Studies*, 5(2), 139-152. <https://doi.org/10.1080/1461670042000211131>.
- Eschenfelder, C. C. (2020). But can they write? Television news industry assessment of the skills of broadcast journalism students and recent graduates. *Journalism & Mass Communication Educator*, 75(2), 226-232. <https://doi.org/10.1177/1077695819884172>.
- European Journalism Training Association. (2020). Tartu Declaration. European Journalism Training Association.
- Finnemann, N. O. (2011). Mediatization theory and digital media. *Communications*, 36(1), 67-89. <https://doi.org/10.1515/comm.2011.004>.
- García Avilés, J. A., & León, B. (2002). Journalistic practice in digital television newsrooms: The case of Spain's Tele 5 and Antena 3. *Journalism*, 3(3), 355-371. <https://doi.org/10.1177/14648849>

[0200300304.](#)

García Avilés, J. A., Meier, K., Kaltenbrunner, A., Carvajal, M., & Kraus, D. (2009). Newsroom integration in Austria, Spain and Germany: Models of media convergence. *Journalism Practice*, 3(3), 285-303. <https://doi.org/10.1080/17512780902798638>

Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press.

Lewis, S. C., & Westlund, O. (2015). Actors, actants, audiences, and activities in cross-media news work: A matrix and a research agenda. *Digital Journalism*, 3(1), 19–37. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.927986>.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Tandoc, E. C., Jr. (2014). Journalism is twerking? How web analytics is changing the process of gatekeeping. *New Media & Society*, 16(4), 559–575. <https://doi.org/10.1177/1461444814530541>

Thủ tướng Chính phủ. (2023). Quyết định số 348/QĐ-TTg ngày 06/4/2023 phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”.

UNESCO. (2007). *Model curricula for journalism education*. UNESCO.

Wenger, D., & Owens, L. C. (2013). An examination of job skills required by top U.S. broadcast news companies and potential impact on journalism curricula. *Electronic News*, 7(1), 22–35. <https://doi.org/10.1177/1931243113484314>