

XÁC ĐỊNH CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HIỆU QUẢ TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ TẠI CÁC CƠ QUAN, TỔ CHỨC VIỆT NAM

Trần Ngọc Trang Ninh

Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Tóm tắt: Truyền thông nội bộ ngày nay được coi là mạch máu của tổ chức. Phần lớn các vấn đề nội bộ nảy sinh trong tổ chức bắt nguồn trực tiếp từ việc truyền thông nội bộ kém hiệu quả. Thông tin liên lạc nội bộ kém sẽ ảnh hưởng đến các cấp, các đơn vị của tổ chức và dẫn đến ấn tượng xấu cũng như mối quan hệ yếu kém giữa các nhân viên. Thông tin nội bộ không đủ, không phù hợp hoặc không kịp thời dẫn đến giảm năng suất, hiệu quả công việc và khiến nhân viên cảm thấy không an toàn trong môi trường làm việc. Ngoài ra, đối với các công ty càng lớn thì càng có nhiều yếu tố làm nhiễu loạn thông tin liên lạc nội bộ. Vì vậy, việc phát hiện ra các yếu tố làm giảm hiệu quả của truyền thông nội bộ là điều cần thiết để ngăn chặn chúng phát triển ngoài tầm kiểm soát. Thông qua phương pháp nghiên cứu tài liệu và thực hiện các cuộc phỏng vấn sâu, bài báo này bước đầu xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả truyền thông nội bộ tại các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu đã được thảo luận nhằm đem lại ý nghĩa thiết thực cho các chuyên gia, học giả, người thực hành truyền thông tiếp tục nghiên cứu chuyên sâu hay tìm ra các biện pháp giải quyết vấn đề này.

Từ khóa: truyền thông nội bộ, quan hệ công chúng nội bộ, quan hệ nhân viên, giao tiếp nhân viên.

I. GIỚI THIỆU

Các tổ chức, doanh nghiệp từ khắp nơi trên thế giới đang rất nỗ lực để tìm ra những cách thức mới nhằm đạt được sự tăng trưởng, lợi nhuận và khả năng cạnh tranh của mình. Điều này đang trở thành mục tiêu khó khăn trước những áp lực của nền kinh tế trong thời đại toàn cầu hóa. Trên thực tế, có nhiều biện pháp thúc đẩy tăng trưởng như sát nhập, mua lại, liên doanh hay liên kết. Tuy nhiên, một trong những mục tiêu khó đạt được lại là làm thế nào để tạo ra được sự phát triển từ chính bên trong các tổ chức đó.

Để các cơ quan, tổ chức phát triển từ bên trong cần chú trọng vào truyền thông nội bộ. Nếu như người lao động được ví như “công chúng quan trọng nhất của một tổ chức” [1] thì truyền thông nội bộ là “cột mốc đầu tiên cần phải vượt qua” trong cuộc chiến giành khách hàng” [2] và là một “lĩnh vực quan trọng, đầy thách thức” [3]. Nhiều tổ chức nhận thấy rằng nhân viên trong tổ chức cũng cần phải được xem như những khách hàng và việc làm hài lòng mọi nhu cầu của họ cũng quan trọng như việc làm hài lòng đối tượng công chúng bên ngoài [4], và “các chuyên gia truyền thông phải nhận ra tầm quan trọng của việc tích hợp thông điệp nội bộ với những thông điệp truyền thông ra bên ngoài” [4]. Nếu hiệu quả hoạt động

Tác giả liên hệ: Trần Ngọc Trang Ninh

Email: ninhnt@ptit.edu.vn

Đến tòa soạn: 05/5/2022, chỉnh sửa: 29/5/2022, chấp nhận đăng: 15/06/2022

truyền thông nội bộ tốt, không chỉ năng suất hoạt động của một tổ chức có thể được nâng lên mà danh tiếng cũng như sự phát triển bền vững của tổ chức đó sẽ càng bền vững. Mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ và năng suất lao động của nhân viên đang là chủ đề nghiên cứu của nhiều cuộc khảo sát, và nhiều chuyên gia đã nhận ra sự liên quan mật thiết giữa việc hoạt động truyền thông hiệu quả với thành công của các tổ chức [3, 5, 6, 7]. Năm 2015, nghiên cứu của Michał Chmielecki [8] đã chỉ ra các yếu tố ảnh hưởng đến sự kém hiệu quả truyền thông nội bộ của các tổ chức tại Ba Lan bao gồm: Sự thiếu quan tâm và đầu tư từ lãnh đạo đến hoạt động truyền thông nội bộ, vấn đề thiếu sự tin tưởng giữa các nhân viên khiến cho việc chia sẻ thông tin cũng bị hạn chế. Bên cạnh đó, cách sử dụng các mô hình truyền thông đã lỗi thời hay phản hồi chậm chễ cũng làm giảm hiệu quả truyền thông tin từ cấp cao đến các cấp thấp hơn trong tổ chức. Như vậy, có thể thấy các học giả trên thế giới đã nghiên cứu về lĩnh vực này từ rất sớm và ở nhiều góc độ chuyên sâu, họ đã tìm ra được các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả truyền thông nội bộ cũng như ứng dụng các kết quả nghiên cứu đó vào các môi trường văn hóa cụ thể.

Tại Việt Nam, truyền thông nội bộ cũng đã được nghiên cứu ở nhiều góc độ với nhiều bài báo đã được xuất bản. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu về lĩnh vực này chỉ tập trung nghiên cứu để đưa ra kế hoạch truyền thông nội bộ cho một số tổ chức cụ thể như “Nghiên cứu Truyền thông nội bộ tại Tổng công ty Viễn thông MobiFone giai đoạn 2020 – 2025” của tác giả Cao Thị Hồng năm 2019, “Truyền thông nội bộ trong Tổng cục công nghiệp quốc phòng” của tác giả Nguyễn Anh Tuấn năm 2014, “Truyền thông nội bộ trong xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tại ngân hàng thương mại cổ phần xăng dầu petrolimex (PGBANK)” của tác giả Lê Huyền Giang năm 2012, “Truyền thông nội bộ trong xây dựng văn hóa tổ chức tại kênh

truyền hình VOV” của tác giả Phùng Thế Anh năm 2016 v.v. Có một số nghiên cứu trong nước khác nghiên cứu về vai trò của truyền thông nội bộ có đề cập đến hiệu quả truyền thông nội bộ nhưng chỉ nghiên cứu ở một trường hợp cụ thể. Hay, bài báo của tác giả Hoàng Hồng Hà nói về truyền thông nội bộ trong bối cảnh xã hội mới được xuất bản năm 2019 [9]. Đến nay, nghiên cứu xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả truyền thông nội bộ tại các cơ quan, tổ chức tại Việt Nam chưa có tác giả trong nước nào thực hiện.

Vì vậy, bài báo này nhằm mục đích xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả của truyền thông nội bộ, đặc biệt là các yếu tố gây cản trở luồng thông tin bên trong các tổ chức, doanh nghiệp tại Việt Nam. Bởi một thực tế là tầm quan trọng của truyền thông nội bộ thường được nhắc tới khi chất lượng truyền thông giảm, xảy ra sự cố đầu đó, hoặc môi trường làm việc có vấn đề, nhận thức của đội ngũ không đáp ứng kỳ vọng của các nhà quản lý, có khoảng cách trong tầm nhìn... Kết quả của nghiên cứu này là để trả lời câu hỏi: “Có những yếu tố nào ảnh hưởng đến hiệu quả của truyền thông nội bộ trong các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp tại Việt Nam?” Nghiên cứu khám phá ra những kết quả thú vị, có thể đặc biệt hữu ích cho các chuyên gia và nhà quản lý trong lĩnh vực truyền thông nội bộ.

II. TỔNG QUAN VỀ TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ

A- Khái niệm

Thuật ngữ “truyền thông nội bộ” (internal communication) thông dụng hiện nay phần lớn được các nhà nghiên cứu lý thuyết truyền thông doanh nghiệp ưu ái sử dụng. Theo Frank và Brownell, truyền thông nội bộ được định nghĩa là sự tương tác giữa các cá nhân và các nhóm trong các tổ chức ở nhiều cấp độ và trong các lĩnh vực chuyên môn khác nhau [5]. Những học giả khác định nghĩa truyền thông nội bộ là “tất

cả các hoạt động truyền thông chính thức và phi chính thức diễn ra trong nội bộ của một tổ chức ở tất cả các cấp” [10], hay “toàn bộ cách thức mà con người giao tiếp với nhau trong một tổ chức” [11]. Tác giả Đinh Thị Thúy Hằng của cuốn “PR Lý luận và Ứng dụng” cho rằng truyền thông nội bộ thể hiện “chức năng quản lý nhằm tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa tổ chức và công chúng nội bộ để đi tới thành công của tổ chức [12]. Một số thuật ngữ khác có thể cũng được dùng với nội hàm tương tự như “quan hệ nội bộ” (internal relations), “quan hệ nhân viên” (employee relations), “quan hệ công chúng nội bộ” (internal public relations), “giao tiếp nhân viên” (staff communication) v.v..

Truyền thông nội bộ thường được mô tả là quy trình cốt lõi của các tổ chức [3] và là quy trình cần có trong chương trình nghị sự của tất cả các cuộc họp chiến lược cấp quản lý [13]. Năm 2005, học giả Smith cảnh báo rằng các công ty đang “đánh giá thấp sức mạnh của truyền thông nội bộ trong danh sách các nguy cơ của họ” [14].

Theo tác giả Hoàng Hồng Hà – Trường Đại học Kinh tế - Tài chính TP. Hồ Chí Minh, cần phân biệt “truyền thông nội bộ” với tư cách là một hiện tượng, một hệ thống, một yêu cầu, một công cụ quản lý; với bộ phận truyền thông của tổ chức, tức các nhóm “PR – in house” thường dùng chỉ một bộ phận, một nhóm nhân viên của tổ chức đảm trách hoạt động truyền thông - quan hệ công chúng. Bộ phận truyền thông của tổ chức thường có nhiệm vụ đảm bảo các hoạt động truyền thông bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Nó có thể là bộ phận tư vấn để xây dựng chiến lược truyền thông nội bộ. Tuy nhiên, hoạt động truyền thông nội bộ không chỉ diễn ra ở trong bộ phận này, nó diễn ra trong toàn bộ tổ chức. [9]

Các định nghĩa về truyền thông nội bộ khác nhau là do cách tiếp cận khác nhau. Tựu chung lại, truyền thông nội bộ là các hoạt động truyền

thông tương tác giữa con người với con người trong cùng một doanh nghiệp, tổ chức nhằm hướng đến và thực hiện một mục tiêu chung nào đó.

B- Vai trò của truyền thông nội bộ

Vai trò của truyền thông nội bộ là “xây dựng và nuôi dưỡng các mối quan hệ đồng nghiệp, thiết lập lòng tin, cung cấp thông tin kịp thời và đáng tin cậy, và do đó đóng góp vào việc tạo động lực, đặc biệt là trong giai đoạn có sự thay đổi và nhiều áp lực” [4]. Ngoài ra, truyền thông nội bộ có thể giúp tổ chức gia tăng bốn nguồn vốn, bao gồm: nguồn vốn tổ chức, nguồn vốn thông tin, nguồn vốn con người và nguồn vốn cộng đồng.

- Nguồn vốn tổ chức: Truyền thông nội bộ góp phần phát triển văn hóa tổ chức, xây dựng hình ảnh lãnh đạo, giúp tổ chức truyền thông về định hướng phát triển, tầm nhìn, chiến lược cũng như phát triển mối quan hệ giữa các đội nhóm, điển hình là xây dựng các tiêu cộng đồng nhân viên.
- Nguồn vốn thông tin: Truyền thông nội bộ giúp nhân viên hiểu hơn về các quy định, quy trình, chính sách, tăng kiến thức về thương hiệu, sản phẩm, dịch vụ của cơ quan, tổ chức mình và mở rộng, cập nhật kiến thức về chuyên ngành, thị trường hay đối thủ.
- Nguồn vốn con người: Truyền thông nội bộ là kênh để tổ chức thu hút nhân tài thông qua hỗ trợ xây dựng thương hiệu tuyển dụng, giữ chân nhân viên tốt thông qua các chương trình gắn kết, vinh danh, lắng nghe và ngăn ngừa khủng hoảng và phát triển nhân tài thông qua các chương trình đào tạo, phát triển kỹ năng và sự nghiệp.
- Nguồn vốn cộng đồng: Truyền thông nội bộ giúp tổ chức, cơ quan, doanh nghiệp xây dựng và thắt chặt quan hệ với các tổ chức xã hội, chính quyền, cổ đông v.v., hỗ trợ cho bán hàng thông qua các sáng kiến nhằm cải tiến kinh doanh, các chương trình

khách hàng nội bộ, tham gia triển khai các hoạt động trách nhiệm xã hội (CSR) và xây dựng cộng đồng ủng hộ doanh nghiệp, tổ chức đó.

Theo Spitzer và Swider [15], truyền thông nội bộ hiệu quả cần đạt được ba mục tiêu cơ bản sau đây:

- 1) Thông tin truyền đạt đến đối tượng nội bộ được họ hiểu và chấp nhận về nội dung, ý định, mức độ liên quan, cũng như giá trị của các thông điệp;
- 2) Các mục tiêu của truyền thông cần liên quan đến việc khuyến khích, chỉ đạo, cung cấp thông tin hoặc thu hút sự tham gia của đối tượng người lao động và đạt được trong đa số người lao động;
- 3) Kết quả cuối cùng của hoạt động truyền thông nội bộ là đạt được sự cải thiện ở một hoặc nhiều yếu tố như: doanh số bán hàng, chất lượng sản phẩm, hiệu quả công việc và sự hài lòng của nhân viên, lợi nhuận, và cuối cùng là sự hài lòng của khách hàng.

Theo Argenti [16], các mục tiêu truyền thông nội bộ được liệt kê theo thứ tự tầm quan trọng của chúng như sau:

- 1) Tạo cảm giác rằng nhân viên là tài sản quan trọng của tổ chức đó.
- 2) Nâng cao tinh thần và thúc đẩy thiện chí giữa nhân viên và người quản lý.
- 3) Thông báo cho nhân viên về những thay đổi nội bộ.
- 4) Giải thích các phương án bồi thường và phúc lợi cho nhân viên.
- 5) Tăng cường sự hiểu biết của nhân viên về tổ chức, các sản phẩm của tổ chức, cách vận hành, đạo đức, văn hóa và môi trường bên ngoài.
- 6) Thay đổi hành vi của nhân viên theo hướng trở nên năng suất và chất lượng hơn.

7) Tăng cường hiểu biết của nhân viên về các vấn đề liên quan đến sức khỏe/xã hội hoặc các xu hướng ảnh hưởng đến họ.

8) Khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động cộng đồng.

Theo Watson và Helby [14], truyền thông nội bộ là một lĩnh vực vẫn đang phát triển và đang phát triển theo hướng chuyên môn hóa [17]. Các tổ chức đang tập trung và đầu tư nhiều hơn vào lĩnh vực này thông qua việc duy trì hoặc tăng chi phí truyền thông nội bộ trong những năm gần đây.

Vai trò của truyền thông nội bộ được đánh giá là đang trải qua những thay đổi lớn lao [1,18]. Các thời kỳ khác nhau của nó bao gồm: tổ chức các hoạt động vui chơi, giải trí cho người lao động (những năm 1940); cung cấp thông tin (những năm 1950); và khuyến khích để tạo môi trường giao tiếp cởi mở (những năm 1980 đến nay) [19]. Các nhà truyền thông nội bộ ngày nay tập trung vào việc thách thức và khuyến khích người lao động, quản lý sự thay đổi, hướng tới việc đạt được sự gắn kết của người lao động [14,20]. Mục tiêu của truyền thông nội bộ đã chuyển từ kiểm soát và chỉ đạo người lao động, thông qua việc cung cấp thông tin, thông báo và hỗ trợ các mối quan hệ trong ngành, sang hỗ trợ phát triển một môi trường làm việc năng động có thể thích ứng với sự thay đổi, tìm kiếm sự cải tiến, chia sẻ kiến thức và bí quyết, đưa ra các ý tưởng và có được sự tham gia của người lao động để đạt được các mục tiêu chiến lược [14,18].

Tác giả Daly, Teague và Daly năm 2005 [21] đã đưa ra các nhận định để thành công trong truyền thông nội bộ của một tổ chức, bao gồm những điểm sau:

- Giao tiếp là một phần cơ bản trong quá trình tổ chức.

- Hiểu biết về truyền thông của một tổ chức có thể giúp hiểu được các chiến lược quản lý.
- Quản lý cấp cao cần có kỹ năng giao tiếp.
- Kỹ năng lãnh đạo hiệu quả phải bao gồm cả kỹ năng truyền thông.
- Cấp quản lý phải chịu trách nhiệm xây dựng và duy trì hệ thống truyền thông nội bộ.
- Giao tiếp hiệu quả phải bao gồm cả giao tiếp bằng văn bản và giao tiếp trực diện.
- Người lao động phải nhận được các thông điệp cần thiết và hữu ích cho họ.
- Các thông điệp phải nhất quán với các hành động.
- Đào tạo kỹ năng truyền thông có thể giúp tăng hiệu quả của hoạt động truyền thông trong hệ thống.
- Hoạt động truyền thông phải luôn được giám sát và đánh giá thường xuyên.
- Hiểu được nhận thức của người lao động về các vấn đề truyền thông trong tổ chức sẽ giúp các nhà quản lý giao tiếp hiệu quả hơn và cải thiện khả năng thúc đẩy truyền thông hiệu quả hơn.

Những người làm nhiệm vụ truyền thông nội bộ cần hiểu các thành viên trong tổ chức của họ [22]. Họ phải có khả năng đánh giá môi trường giao tiếp của tổ chức đó [23] và phân tích các khía cạnh văn hóa, chính trị và quan hệ hiện có trong tổ chức của họ [24]. Các mô hình thay thế về văn hóa quản lý dường như cũng có hiệu lực đối với các quá trình truyền thông của một tổ chức [25, 26]. Vai trò của truyền thông nội bộ rất đa dạng và nhiều mặt và đòi hỏi nhiều loại năng lực của những người thực hiện công việc này.

C. Phân loại các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả truyền thông nội bộ

Truyền thông nội bộ thường được coi là nhân tố quyết định của một tổ chức. Nó là thành phần chính trong bất kỳ tổ chức nào. Phần lớn

các rắc rối nội bộ là hậu quả trực tiếp của truyền thông nội bộ kém hiệu quả. Truyền thông nội bộ yếu kém sẽ ảnh hưởng đến từng bộ phận của tổ chức đó và có thể dẫn đến cảm xúc tiêu cực và mối quan hệ lỏng lẻo trong đội ngũ cán bộ, công nhân viên. Việc thông tin không đầy đủ hoặc không phù hợp có thể gây ra sự khó chịu và cảm giác bất ổn trong người lao động. Bên cạnh đó, đối với các công ty có quy mô càng lớn, càng có nhiều yếu tố làm nhiễu loạn quá trình truyền thông nội bộ. Vì lý do đó, việc tìm ra các yếu tố chính làm giảm hiệu quả của truyền thông nội bộ là điều cần thiết để ngăn chặn chúng phát triển ngoài tầm kiểm soát. Năm 2011, tác giả Blazenaite [29] đã nghiên cứu và phân loại các yếu tố ảnh hưởng hiệu quả truyền thông nội bộ thành ba nhóm cấp độ bao gồm: yếu tố ở cấp độ vi mô, yếu tố ở cấp độ trung bình và yếu tố ở cấp độ vĩ mô.

a) Yếu tố ở cấp độ vi mô:

1. Kỹ năng giao tiếp cá nhân có lẽ là yếu tố cụ thể và quan trọng nhất của bất kỳ hệ thống truyền thông liên quan đến con người nào. Nếu được phát triển nó sẽ tạo điều kiện truyền thông hiệu quả giữa các cá nhân, từ đó quyết định hiệu quả truyền thông trong một tổ chức. Kỹ năng giao tiếp cá nhân thể hiện khả năng lựa chọn hành vi truyền thông phù hợp và hiệu quả trong từng tình huống và đạt được kết quả giao tiếp; nó bao hàm kiến thức, kỹ năng và động lực giao tiếp. Cụ thể trong một tổ chức, nó thể hiện qua kỹ năng thuyết trình, đàm phán, hùng biện, khả năng ngôn ngữ và tổ chức thông tin đầy đủ của mỗi cá nhân.

2. Phong cách truyền thông cá nhân của tất cả các thành viên của một tổ chức được xác định bởi chiến lược truyền thông của tổ chức và các giá trị của nó, là kết quả của việc phát triển các thông số năng lực truyền thông của họ và phục vụ hiệu quả thực tiễn truyền thông.

3. Nhận thức về thông điệp hoặc thông tin liên quan và sự phân loại đầy đủ thông tin, cũng

như phản hồi, tạo điều kiện cho việc tương tác hiệu quả giữa các đối tượng giao tiếp.

4. Cấu trúc và tổ chức tốt các thông điệp bằng lời nói cho phép tạo ra định dạng thích hợp cho bất kỳ kênh và phương tiện truyền thông nào của một tổ chức.

5. Thông thường, việc lựa chọn hiệu quả mạng lưới truyền thông chính thức hoặc không chính thức với sự tham gia của những người làm nhiệm vụ truyền thông từ tất cả các cấp quản lý của một tổ chức sẽ quyết định sự thành công không chỉ của quá trình giao tiếp nội bộ mà của cả các quá trình khác nữa.

6. Việc sử dụng thành thạo và có ý thức các hình thức giao tiếp bằng lời nói, không bằng lời nói quyết định sự thành công trong giao tiếp giữa các cá nhân, đặc biệt là trong những môi trường phức tạp.

7. Các phương tiện truyền thông thích hợp của tổ chức, được sử dụng bởi các cá nhân làm nhiệm vụ truyền thông, là một yếu tố quan trọng ở tất cả các giai đoạn truyền thông của một tổ chức cũng như trong các ứng dụng khác nữa.

8. Xác định và vượt qua các rào cản giao tiếp cá nhân, ví dụ, các giá trị khác nhau, đặc thù nhận thức, thái độ, v.v., hoặc các trở ngại về ngữ nghĩa, vật lý, văn hóa xã hội, là dấu hiệu của truyền thông hiệu quả trong bất kỳ môi trường nào của công ty.

b) Yếu tố ở cấp độ trung bình:

1. Tích hợp hệ thống truyền thông và tất cả các hệ thống nhỏ hơn với các mục tiêu trong tổ chức, vì những người quản lý là những cá nhân có nhiệm vụ điều phối và kiểm soát hệ thống này.

2. Phong cách lãnh đạo và quản lý (phân phối và sử dụng thông tin hiệu quả, sẵn sàng giao tiếp, giao tiếp hiệu quả theo chiều dọc với phản hồi và khuyến khích sự tự nhận thức của người lao động) sẽ trực tiếp thúc đẩy hoặc kìm

hãm quá trình truyền thông, đặc biệt là nuôi dưỡng truyền thông theo thời gian thực thay vì truyền thông qua công nghệ trung gian.

3. Lựa chọn kênh truyền thông phù hợp (viết/nói/qua công nghệ trung gian) có tầm quan trọng hàng đầu đối với tất cả các cấp độ truyền thông trong các cấp lãnh đạo của tổ chức; nó tạo điều kiện để thành công trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.

4. Quản lý xung đột hiệu quả, nghĩa là, trao đổi thông tin cởi mở, khoan dung và đồng cảm, phù hợp với tất cả những người tham gia quá trình truyền thông. Yếu tố này là yếu tố đặc thù của cấp quản lý.

5. Kỹ năng giao tiếp nhóm hiệu quả, chẳng hạn như cung cấp thông tin liên quan, lắng nghe hiệu quả, phân tích thông tin một cách có hiểu biết, điều tra hiệu quả và sức mạnh tổng hợp, tạo điều kiện thực hiện các luồng truyền thông ngang hiệu quả.

c) Yếu tố ở cấp độ vĩ mô:

1. Các mục tiêu của tổ chức, cụ thể là sứ mệnh, giá trị cốt lõi, tầm nhìn, chiến lược truyền thông tổng thể, tạo nên nền tảng truyền thông trong một tổ chức.

2. Các giá trị truyền thông, ví dụ: tính cởi mở của hệ thống, mức độ cung cấp và sẵn sàng tiếp nhận phản hồi, hợp tác, đánh giá các truyền thông không chính thức, sẵn sàng thay đổi, chấp nhận rủi ro, học hỏi và cải tiến sẽ trở thành xương sống cho tổ chức.

3. Đạo đức truyền thông thể hiện ở sự hài hòa giữa truyền thông bên ngoài và truyền thông nội bộ, liên kết tích cực với tất cả các nhóm lợi ích, kiến thức xã giao đối với người lao động và cấp quản lý cũng hình thành nền tảng của một hệ thống truyền thông.

4. Xác định và khắc phục các rào cản truyền thông của tổ chức (thiếu động lực, quá tải thông tin, cạnh tranh, phong cách quản lý không phù hợp) giúp giải quyết các vấn đề truyền thông lớn.

5. Phản hồi thích hợp là điều tối quan trọng để đảm bảo tính hiệu quả và động lực của tất cả các nhân tố trong quá trình truyền thông, đặc biệt là trên các tuyến truyền thông dọc. Đây là một trong những yếu tố ảnh hưởng lớn nhất đến hiệu quả truyền thông, nó đóng vai trò là động lực thúc đẩy hệ thống truyền thông hoạt động toàn diện.

6. Cơ cấu tổ chức cần được điều chỉnh để tạo điều kiện cho các luồng thông tin, cho phép lưu chuyển thông điệp giữa nguồn phát và đối tượng tiếp nhận thông tin và phản hồi nhanh chóng ở tất cả các cấp độ tương tác.

7. Hệ thống truyền thông có khả năng tự vận hành, tạo nên sức mạnh tổng hợp trong tương tác, là một trong những yếu tố quan trọng để đạt được truyền thông hiệu quả.

II. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Đề bước đầu xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả truyền thông nội bộ tại các cơ quan, tổ chức tại Việt Nam, tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu về quan hệ công chúng, truyền thông nội bộ và truyền thông trong người lao động. Phương pháp này giúp đưa ra khái niệm về truyền thông nội bộ, cách nó ảnh hưởng đến sự thành công của một tổ chức và các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả của truyền thông nội bộ. Sau đó, tác giả đã thực hiện 11 cuộc phỏng vấn sâu với người lao động ở nhiều tổ chức khác nhau tại Việt Nam. Nội dung cuộc phỏng vấn xoay quanh các yếu tố có ảnh hưởng đến hiệu quả truyền thông nội bộ theo ba cấp độ được học giả Blazenaite đưa ra vào năm 2011. Mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài từ 90-120 phút, các đáp viên được giữ kín danh tính và tên cơ quan, tổ chức nơi họ làm việc.

Phương pháp nghiên cứu định tính được chọn làm phương pháp nghiên cứu chính vì nó là công cụ hữu ích trong việc xác định được thái độ, hành vi và khai thác được kinh nghiệm cụ thể của các đáp viên. Đây là nghiên cứu khám phá nhằm mục đích phát triển các ý

tưởng, gợi ý cho các nghiên cứu sâu hơn. Mặc dù hoạt động truyền thông nội bộ là một hoạt động dễ nhận biết trong thực tế của các tổ chức, vai trò của truyền thông nội bộ đã được xác định, nhưng hiệu quả của nó trong nhiều trường hợp lại khá mơ hồ, đặc biệt nếu yêu cầu đánh giá theo hướng định lượng. Vì vậy, phương pháp nghiên cứu định tính được chọn cũng vì vấn đề này rất khó giới hạn trong khuôn khổ. Các phương pháp nghiên cứu được trình bày trong Bảng 1.

Bảng 1. Các phương pháp nghiên cứu được thực hiện

Phương pháp nghiên cứu	Loại hình nghiên cứu	Mẫu nghiên cứu
Nghiên cứu tại bàn	Định tính	-
Phỏng vấn sâu	Định tính	11

Hầu hết những người được hỏi đều trong độ tuổi từ 23–34 (8 người) đến 35–44 (3 người). Phần lớn những người được hỏi đến từ các lĩnh vực giáo dục và tư vấn (5 người), cũng như Công nghệ thông tin (3 người) (xem Bảng 2). Do giới hạn của bài viết, chỉ một số câu trả lời của người trả lời được trích dẫn để đại diện cho từng vấn đề.

Bảng 2. Các lĩnh vực làm việc của đáp viên

Lĩnh vực	Số đáp viên
Giáo dục và tư vấn	05
Công nghệ thông tin	03
Tài chính và ngân hàng	01
Xây dựng	01
Sản xuất	01

III. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Các yếu tố chính ảnh hưởng đến hiệu quả của truyền thông nội bộ được thu thập sau khi thực hiện 11 cuộc phỏng vấn sâu.

A. Luồng truyền thông

Yếu tố có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của các quá trình truyền thông trong tổ chức đó là luồng truyền thông. Luồng truyền thông theo chiều dọc: từ trên xuống - cấp trên xuống cấp dưới; và từ dưới lên - từ cấp nhân viên lên cấp trên của họ. Hay luồng giao tiếp theo chiều ngang diễn ra giữa các thành viên ở các cấp độ tương tự, với vị trí, quyền lực tương đương nhau trong cùng một bộ phận hoặc ở các bộ phận khác nhau. Một trong những ý kiến được đề cập thường xuyên nhất của các đáp viên liên quan đến việc quá trình truyền thông theo luồng này. Nó thường được gắn với sự chậm trễ và sai sót trong quá trình truyền đạt. Quản lý cấp cao thường không sẵn sàng giao tiếp với người lao động cấp thấp hơn. Đáp viên số 3 cho biết: “Các lãnh đạo ở cấp cao hơn (trừ lãnh đạo trực tiếp) không thảo luận với nhân viên về các mục tiêu trong tương lai mà thường thông qua lãnh đạo trực tiếp. Điều này làm cho tôi cảm thấy mình chỉ nhận được thông báo về một kế hoạch đã được định sẵn nhưng không có tiếng nói hay đóng góp gì cho tổ chức. Cảm giác giống như làm công ăn lương đơn thuần. Đôi khi, điều này cũng khiến tôi làm việc không có mục tiêu rõ ràng trong dài hạn”. Đáp viên số 1 cũng đồng quan điểm: “Quản lý cấp cao không thảo luận với nhân viên về tầm nhìn của họ đối với tương lai của công ty. Điều này không tạo cảm hứng để tôi làm việc hướng đến mục tiêu đó”.

Cán bộ quản lý thường tránh gặp mặt trực tiếp nhân viên. Người trả lời 3 cho biết “Các cán bộ quản lý thường tránh các cuộc gặp trực tiếp với nhân viên. Mặc dù công ty có những buổi họp hay lấy ý kiến về các vấn đề mà nhân viên đang gặp phải nhưng thường thì chỉ tổ chức một năm một lần và mang tính chất hình

thức hơn là thực sự đối thoại. Khi nhân viên có khúc mắc, chúng tôi thường được yêu cầu gửi email đến một hòm thư chung để chờ được giải đáp nhưng tôi không chắc có ai sử dụng hòm thư đấy hay không.” Ngoài ra, một vấn đề khi truyền thông theo cấp bậc này nữa đó là khi xảy ra sự cố hay có sai sót, lãnh đạo thường thích gửi thư điện tử để thông báo hay giải quyết vấn đề thậm chí là chỉ trao đổi trực tiếp với một vài nhân viên cụ thể mà thôi. Điều này có thể khiến cho những sai sót sẽ bị lặp lại vì các nhân viên khác không hiểu nguyên nhân cũng như những rút kinh nghiệm từ sai lầm trước đó là gì.

Lãnh đạo thường không coi trọng ý kiến của nhân viên cấp thấp hơn và khi lãnh đạo có những quyết định sai lầm thường không nhận lỗi mà chỉ lờ đi. Đáp viên số 4 cho biết: “Những người ở vị trí cao hơn rất khó chấp nhận rằng nhân viên ở cấp thấp có thể đưa ra các giải pháp hoặc biết nhiều hơn họ. Kinh nghiệm cá nhân của tôi cho thấy một lãnh đạo cấp cao hơn (nhưng không phải sếp trực tiếp của tôi) đã quyết định một việc gây ra tổn thất cho công ty nhưng sau đó quy trách nhiệm cho cấp dưới và lờ đi việc nhận trách nhiệm. Một điều nữa đó là lãnh đạo ngang hàng có vẻ bao che và đồng tình với nhau trong những tình huống như vậy.”

B. Không coi trọng giao tiếp

Một trong những vấn đề nan giải nhất mà hầu hết tất cả những người được hỏi đề cập đến là việc lãnh đạo không thực sự coi trọng vai trò của truyền thông nội bộ. Nhận định này có vẻ mâu thuẫn với một số nghiên cứu trước đây về việc các tổ chức, công ty ngày một chú trọng và chi nhiều tiền hơn cho các hoạt động truyền thông nội bộ. Tuy nhiên, khi thực hiện phỏng vấn sâu các đáp viên, tác giả nhận thấy rằng ở Việt Nam, mặc dù các tổ chức đã nhận biết được việc truyền thông nội bộ là cần thiết tuy nhiên cần thiết như thế nào hay thực sự truyền thông nội bộ hiệu quả sẽ đem lại những giá trị gì thì những người đứng đầu không thực sự tin tưởng. Người trả lời số 8 cho biết: “Vấn đề

thường gặp trong công ty là lãnh đạo không thực sự đánh giá cao việc truyền thông trong tổ chức. Công ty tôi có được thành lập từ rất lâu trước đây và có tiếng ở thị trường Việt Nam. Dù có chú trọng vào truyền thông nội bộ hay không thì doanh thu và lợi nhuận công ty vẫn luôn đạt kỳ vọng, mức lương và các phúc lợi khác của nhân viên cũng ở mức khá trong thị trường lao động. Vì vậy, lãnh đạo công ty không chú trọng đến truyền thông nội bộ cho lắm. Khi có nhân viên nghỉ việc thì việc thay thế nhân viên khác cũng không quá khó khăn vì luôn có các ứng viên chờ xin việc vào.” Mặc dù các công ty có sử dụng nhiều kênh thông tin nội bộ nhưng lại nảy sinh vấn đề là sự kết hợp và điều chỉnh chúng thế nào cho hiệu quả. Đáp viên số 6 cho biết: “Tôi làm việc cho một công ty phân phối sử dụng khoảng hơn 1000 lao động, các chi nhánh rải rác khắp tỉnh thành Việt Nam. Chúng tôi có nhiều kênh truyền thông như họp giao ban, điện thoại, thư điện tử, mạng xã hội... nhưng trở trêu thay, tôi lại thấy giao tiếp là vấn đề trở ngại lớn nhất vì khi cần thông tin tôi không biết nên dùng kênh nào trong số đó, thường thì tôi sẽ đi trao đổi trực tiếp với đồng nghiệp của mình”.

C. Thiếu hụt thông tin

Ở các công ty có quy mô lớn, người lao động thường hay phàn nàn rằng họ không nhận được đủ thông tin. Đáp viên số 9 cho biết: “Trong số các yếu tố tệ nhất của truyền thông kém hiệu quả ở nơi làm việc của tôi là thiếu thông tin để hoàn thành tốt các nhiệm vụ cần thiết trong doanh nghiệp.” Điều này cũng có liên quan đến vấn đề truyền thông nội bộ theo hệ thống cấp bậc. Người lao động thường thiếu thông tin họ cần thiết để thực hiện công việc của mình. Đáp viên số 9 nói thêm: “Thông thường thông tin đến được với người lao động không đủ để đáp ứng mục tiêu và kết thúc nhiệm vụ một cách chính xác - đặc biệt nếu cấp dưới làm việc đó lần đầu tiên mà không được đào tạo. Thông thường chúng tôi phải hỏi thêm chi tiết thông

tin để có thể hoàn thành nhiệm vụ”. Người trả lời số 5 cho biết: “Công ty của tôi được chia thành hai khu vực – khu vực thứ nhất (văn phòng) có trụ sở ở thành phố và khu vực thứ hai (nhà máy) đặt ở ngoại thành. Tình trạng này gây ra rất nhiều vấn đề trong giao tiếp hiệu quả. Tất cả các cán bộ quản lý chủ chốt đều ở trung tâm Hà Nội, do đó, họ có ít cơ hội kiểm tra công nhân của mình tại nhà kho hơn. Những hiểu lầm thường xuyên xảy ra do thông tin ở xa cơ quan đầu não”.

D. Sự chia sẻ thông tin

Vấn đề chia sẻ thông tin trong một tổ chức thường được gắn với sự thiếu tin cậy lẫn nhau. Một trong những người được hỏi cho biết: “Trong công ty của tôi, nhân viên dè chừng trọng việc chia sẻ thông tin về công việc với nhau. Thông tin cá nhân hay những chuyện bên lề thì lại chia sẻ khá thoải mái. Đôi khi tôi có cảm giác do lợi ích hay các chính sách trong công ty không giống nhau ở các đơn vị”. Đáp viên số 2 nói thêm: “Cán bộ nhân viên không chia sẻ thông tin liên quan đến công việc đặc thù của đơn vị mình với nhau. Ví dụ như tôi làm việc ở phòng hành chính và tôi không biết được tổ chức mình đang thực hiện những dự án nào trọng điểm. Khi tôi cố tình hỏi điều này ở các bộ phận chuyên trách thường nhận được câu trả lời khá chung chung”. Việc chia sẻ thông tin rất quan trọng vì cả thông tin và kiến thức đều làm thay đổi nhận thức và sự gắn bó trong người lao động. Đáp viên số 6 nói: “Khi làm việc ở phòng truyền thông, sẽ hữu ích hơn rất nhiều nếu tôi biết được các phòng ban khác hay lãnh đạo có đang trong giai đoạn bận rộn hay không để có thể tổ chức các hoạt động vui chơi hay đi nghỉ của công ty. Thường thì tôi sẽ phải chỉnh sửa lại các kế hoạch sau khi trình duyệt với lý do công ty đang trong giai đoạn căng thẳng và chưa phù hợp để thực hiện những kế hoạch này”. Bên cạnh đó, việc chia sẻ thông tin một cách cởi mở cũng có thể giúp mỗi nhân

viên cảm thấy mình là một phần của tập thể và thúc đẩy thái độ quan tâm trong công việc hơn.

Ngoài ra, điều cần nhấn mạnh là lãnh đạo các công ty cảm thấy lợi ích của mình bị đe dọa nếu như chia sẻ quá nhiều thông tin cho nhân viên. Đáp viên số 10 cho biết: “Chúng tôi có chọn lọc những thông tin nào cần thiết, đủ để nhân viên hoàn thành công việc. Việc chia sẻ toàn bộ thông tin của tổ chức cho toàn thể nhân viên là không cần thiết, nó có thể gây mất tập trung hay đe dọa đến công việc kinh doanh của công ty. Không phải nhân viên nào cũng có đủ năng lực và có ý định gắn bó với công ty trong thời gian dài”. Đáp viên số 5 cho biết: “Thông tin quan trọng cần được gửi cho tất cả những người cần biết và mọi người sẽ nhận được thông tin này, tuy nhiên chuyện đó dường như khó khăn trong công ty tôi. Thông tin thường không đến được với tất cả những người có liên quan vì thói quen sử dụng phương tiện truyền thông khác nhau (ví dụ: công nhân không thường xuyên dùng điện thoại thông minh, họ không có thói quen đọc thư điện tử và vào mạng xã hội)”.

Trong thời đại công nghệ mới, kèm theo đó là ảnh hưởng của dịch bệnh COVID 19 đã làm thay đổi thói quen giao tiếp nội bộ tại nhiều tổ chức. Hình thức làm việc tại nhà, học tập online hay các cuộc họp trực tuyến trở nên hữu ích hơn bao giờ hết. Thế nhưng, một số đáp viên khi được phỏng vấn lại mong muốn có những cuộc họp trực tiếp hơn là các hình thức họp trực tuyến hay qua các hình thức truyền thông xã hội khác. Đáp viên số 11 cho biết: “Các cuộc họp trực tiếp với ban quản lý không được tổ chức thường xuyên khi cần thiết; thay vào đó họ sử dụng thư điện tử, nhắn tin qua Zalo hay Viber, nhưng chúng không hiệu quả như trao đổi trực tiếp trong các cuộc họp, nơi mọi người có thể đặt câu hỏi hoặc trao đổi thông tin ngay lập tức. Các tin nhắn qua các nhóm Zalo, Viber thường bị trôi sau vài giờ và tôi cảm thấy khó nắm bắt thông tin qua hình thức trao đổi như vậy”.

Hơn thế nữa, đối một số tổ chức có nhiều năm hoạt động, tồn tại vấn đề liên quan đến việc chia sẻ thông tin hay đào tạo cho nhân viên mới. Đáp viên số 1 cho biết: “Ngày đầu đi làm, tôi không được phát sỏ tay hướng dẫn cho nhân viên hay bất kỳ hướng dẫn nào về các quy định của tổ chức, ai là người phụ trách và chịu trách nhiệm cho công việc nào, nếu gặp khó khăn thì tìm ai để giúp đỡ. Tôi cảm thấy khá bối rối và mất nhiều thời gian để hòa nhập vào môi trường công việc. Sau này, như tôi quan sát thì đây là vấn đề chung của tất cả nhân viên mới chứ không phải riêng tôi”.

Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng đó là lãnh đạo thường chủ quan và tự tin vào việc tất cả nhân viên sẽ nhận được thông điệp bằng cách nào đó. Đáp viên số 2: “Mỗi khi tôi tỏ ra là mình đã không nắm bắt được thông tin nào đó thì điều đầu tiên lãnh đạo trực tiếp với tôi rằng họ đã gửi thông tin đó qua email hay công văn rồi và việc tôi không nắm bắt được là do lỗi của tôi. Điều này bắt nguồn từ việc cấp trên cho rằng mọi người đều biết được thông tin qua cách nào đó một cách chủ quan”.

E. *Phản hồi*

Một vấn đề khác của truyền thông nội bộ là thiếu phản hồi. Đáp viên số 11 cho biết: “Chúng tôi ít khi nhận được phản hồi từ các cán bộ quản lý. Đặc biệt là các ý kiến của thiếu số thì chắc chắn sẽ không có phản hồi nào. Điều này khiến tôi cảm thấy ý kiến của mình không được coi trọng.” Đáp viên số 5 cho biết: “Sẽ rất tốt nếu nhận được phản hồi từ cấp trên thường xuyên về việc liệu họ có hài lòng hay không về công việc mà chúng tôi làm”. Đáp viên số 6 cho biết: “Ban lãnh đạo hiếm khi đánh giá công việc của người lao động trực tiếp, thường thì sẽ thông qua lãnh đạo trực tiếp. Nhận được đánh giá công việc của từ lãnh đạo cấp cao không chỉ tạo động lực tích cực cho mọi người, mà còn giúp sửa chữa sai lầm cũ hiệu quả hơn.” Tuy nhiên, đáp viên số 3 cho biết một khía cạnh khác: “Tôi đã làm việc ở công ty này gần 20

năm nhưng hiếm khi tôi bày tỏ ý kiến của mình với cấp trên. Tôi khá hài lòng với các vấn đề trong công ty và nếu có ý kiến thì tôi sẽ nói chuyện với đồng nghiệp”.

F. Thời gian

Hầu hết những người được hỏi cho rằng vấn đề trở ngại lớn của truyền thông nội bộ là không cung cấp thông tin đúng lúc. Đáp viên số 3 cho biết: “Chúng tôi không nhận được thông tin kịp thời, điều này làm chậm quá trình ra quyết định và làm chậm các dự án mà chúng tôi phải thực hiện”. Đáp viên số 2 nói thêm: “Thông tin không đến được với nhân viên khi họ cần. Không được cung cấp thông tin quan trọng đúng lúc và đúng chỗ làm nhân viên mới có bối rối. Những nhân viên có thâm niên sẽ thích nghi với việc này tốt hơn vì họ có thể lường trước được một số tình huống có thể xảy ra tương tự như các năm trước họ làm việc. Ví dụ như các thông tin về việc chậm trễ lương, cắt giảm nhân lực hay các kế hoạch nghỉ hè của tổ chức”. Đáp viên số 7 cho biết: “Các vấn đề khẩn cấp không được thông qua nhanh như tôi muốn hoặc nhanh như khi nói chuyện trực diện. Hầu hết các tin tức và vấn đề quan trọng đều được gửi qua thư điện tử, đây là phương tiện giao tiếp khá hữu ích nhưng đôi khi thông điệp đó không đến được với cá nhân kịp thời”.

G. Quá tải thông tin

Dư thừa thông tin hay hiện tượng tràn thông tin là một trở ngại lớn cho người lao động và nhân viên. “Tôi nhận được quá nhiều email trong một ngày. Nhiều email trong số đó là những nội dung tôi không quan tâm lắm. Vì vậy, tôi thường chỉ đọc những email được gửi trực tiếp cho mình hay đơn vị mình. Những email gửi cho nhiều người hay đại trà tôi sẽ bỏ qua.” - đáp viên số 6 cho biết. Đáp viên số 9 nói thêm: “ Tôi thường không đọc bản tin trên website công ty vì đa phần những nội dung đó không hữu ích cho tôi. Các nội dung liên quan trực tiếp đến công việc của mình hay quyền lợi,

phúc lợi tôi cập nhật qua kênh chat của đơn vị mình là đủ. Thường thì mọi người sẽ truyền tai nhau nếu có thông tin gì đặc biệt”.

H. Sự nhất quán trong thông điệp

Mục tiêu của truyền thông nội bộ là xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Để đạt được điều đó, tổ chức cần nhiều hoạt động truyền thông khác nhau nhưng các hoạt động đều phải truyền đạt thông điệp thống nhất. Hầu hết các đáp viên khi được hỏi về thông điệp bạn nhận được sau mỗi hoạt động trong công ty là gì đều tỏ ra lúng túng. Đáp viên số 4 nói rằng: “Hoạt động cộng đồng của công ty yêu cầu các nhân viên tham gia nhằm đem lại sức khỏe cho nhân viên, tạo môi trường cho các nhân viên giao lưu, học hỏi lẫn nhau”. Đáp viên 3 cho biết: “Các kỳ nghỉ của công ty chúng tôi đều tham gia nhiệt tình và với tinh thần vui vẻ. Những kỳ nghỉ này thường được từng đơn vị tự tổ chức. Lãnh đạo cấp cao mong muốn nhân viên có thời gian nghỉ ngơi sau một thời gian dài làm việc.” Bên cạnh đó, phần lớn các đáp viên không chắc chắn về văn hóa doanh nghiệp của mình hay mục tiêu của các hoạt động truyền thông nội bộ là gì. Đáp viên số 9 bày tỏ sự không thoải mái khi bị buộc phải tham gia vào các hoạt động truyền thông nội bộ kèm theo nhiều chế tài nghiêm khắc.

IV. THẢO LUẬN

Nghiên cứu chỉ ra rằng có một số yếu tố làm giảm hiệu quả của truyền thông nội bộ. Trước hết, vai trò của truyền thông nội bộ mặc dù ngày nay đã được người đứng đầu các tổ chức đánh giá cao hơn trước và đầu tư ngân sách cũng như thời gian cho nó nhiều hơn nhưng nhìn chung, nhận thức về khái niệm truyền thông nội bộ vẫn còn nhiều ranh giới mờ, không được thống nhất trong giới nghiên cứu và người thực hành. Vì vậy mà quá trình, cách thức truyền thông nội bộ, trong các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp Việt Nam có sự khác nhau nhưng nhìn chung đều chưa có sự cân nhắc hay đầu tư thực sự nghiêm túc và bài bản. Điều này

có thể dễ dàng nhận thấy qua cơ cấu tổ chức của các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp tại Việt Nam thường không có đơn vị riêng phụ trách công tác truyền thông nội bộ. Những nhân sự phụ trách truyền thông nội bộ thường kiêm nhiệm ở một số vị trí khác như nhân viên hành chính, nhân viên truyền thông nói chung, nhân viên quan hệ quốc tế/đối ngoại, và số lượng nhân sự cho công tác truyền thông nội bộ cũng khá manh mún. Để đạt được mục tiêu giao tiếp nội bộ cởi mở, minh bạch và có phản hồi, một số tổ chức sử dụng những hình thức họp lấy ý kiến đa chiều, tổ chức các hoạt động giao lưu mang tính hình thức và ép buộc nhân viên tham gia gây ra tâm lý không thoải mái và mất đi uy tín trong mắt nhân viên.

Thứ hai, cũng có một vấn đề dễ thấy về việc chia sẻ thông tin giữa các cấp có sự hạn chế. Điều này xảy ra ở cả chiều truyền thông từ trên xuống, khi cấp quản lý có phần quan liêu khi không nắm bắt được bao nhiêu phần trăm nhân viên tiếp cận được thông tin, không sẵn sàng chia sẻ cởi mở thông tin do lợi ích nhóm. Đối với truyền thông ngang hàng, các nhân viên ở các phòng ban, đơn vị khác nhau tuy có cởi mở hơn trong giao tiếp nhưng lại hạn chế chia sẻ các nội dung liên quan đến chuyên môn hay công việc. Điều này cũng gây ra hiện tượng bất bình đẳng trong tiếp nhận thông tin. Đối với những cá nhân có thâm niên công tác lâu năm, có nhiều mối quan hệ với các đồng nghiệp sẽ có nhiều thông tin hơn các nhân viên mới. Bên cạnh đó, đối với luồng thông tin từ cấp dưới lên cấp trên lại gặp phải sự cản trở do cấp lãnh đạo có xu hướng thiếu lắng nghe và tôn trọng các ý kiến cá nhân. Ngoài ra, nghiên cứu còn nhận thấy hiện tượng mang tính văn hóa của người Việt Nam nói chung đó là người lao động nói chung còn ngần ngại nói lên ý kiến của mình, tính phản biện chưa cao. Điều này thể hiện qua các cuộc họp đối thoại thường có ít ý kiến đóng góp khi được hỏi.

Một yếu tố dễ thấy khác là khối lượng thông tin được chia sẻ quá nhiều. Smythe lập luận rằng: ngày nay do bối cảnh truyền thông nội bộ đang thay đổi, thách thức không chỉ là quản lý các kênh truyền thông và sử dụng nhiều kênh truyền thông hơn, mà còn phải giảm ô nhiễm thông tin và điều chỉnh dòng thông tin từ cấp quản lý để tăng cường hiểu biết của mỗi cá nhân (Smythe, 1996). Mặt khác, thông tin không đầy đủ dường như cũng là một yếu tố chính làm giảm hiệu quả của truyền thông nội bộ. Theo ý kiến của người lao động, cách giao tiếp hiệu quả nhất là thông qua các cuộc họp trực tiếp và thư điện tử. Các phương tiện trung gian kém hiệu quả nhất được coi là các công văn và băng tin. Mặc dù người lao động muốn biết càng nhiều thông tin càng tốt thế nhưng những thông tin không cần thiết với họ thì lại chiếm phần lớn. Vấn đề này là do chưa có sự phân loại thông tin từ cấp quản lý hoặc cách thức truyền tin chưa phù hợp.

Một vấn đề khác là việc sử dụng luồng truyền thông truyền thống trong quá trình truyền thông nội bộ, trong đó thông tin được truyền từ lãnh đạo cấp cao xuống cấp dưới của một tổ chức. Mặc dù đây là cách điển hình mà qua đó nhiều tổ chức, doanh nghiệp truyền đạt thông tin quan trọng, nhưng mô hình phân cấp này có đầy rẫy các vấn đề rắc rối như việc truyền đạt sai lệch, thiếu thông tin, hay chậm thông tin. Một điều quan trọng khác là hầu hết những người được hỏi đều nói rằng cấp lãnh đạo cao nhất của mình là người giao tiếp chính trong một tổ chức, vì vậy người lao động mong đợi được nghe những thông tin chính thức và quan trọng từ những người này hơn là thông qua lãnh đạo trực tiếp của họ. Tuy nhiên, thường xuyên xảy ra trường hợp người lao động nghe thông tin, đôi khi mâu thuẫn, từ các nguồn khác nhau cùng một lúc. Điều đó dẫn đến nhầm lẫn, sai lầm, bực bội và tức giận.

Cuối cùng, các đáp viên trong nghiên cứu có đề cập đến việc thiếu phản hồi từ các cấp lãnh

đạo. Bất kể người quản lý chọn kênh nào để giao tiếp với người lao động, họ cũng phải hiểu rằng giao tiếp phải là một quá trình hai chiều hay đa chiều. Các lý thuyết về truyền thông nêu rõ rằng để giao tiếp hiệu quả cần phụ thuộc vào việc người lao động nhận được thông điệp nguyên vẹn, điều này cho phép cả hai nhóm xác nhận lại rằng họ đã hiểu nhau. Bên cạnh đó, đa số các nhà truyền thông đều mong muốn truyền thông trong tổ chức diễn ra theo nhiều chiều để tăng cường sự trao đổi thông tin. Nghiên cứu về “truyền thông nội bộ” của Johlke và Duhan cho thấy giao tiếp hai chiều có liên quan tích cực đến hiệu suất công việc của nhân viên, và có tăng sự thấu hiểu của nhân viên về yêu cầu của khách hàng [27].

V. KẾT LUẬN

Có nhiều yếu tố có thể dẫn đến truyền thông kém hiệu quả trong các cơ quan, tổ chức tại Việt Nam chẳng hạn như các vấn đề về truyền tải thông tin (ví dụ: quá trình giao tiếp một chiều thiếu phản hồi), sự ngăn chặn thông tin do mâu thuẫn lợi ích, sai lầm trong cách chọn kênh giao tiếp, xử lý tin đồn và sự xuyên tạc có mục đích của các cá nhân đối đầu. Ngoài ra, người lao động có thể hiểu sai về thông tin mà họ được cung cấp. Những vấn đề này xảy ra bắt nguồn từ luồng truyền thông truyền thống đã lỗi thời, kỹ năng giao tiếp cá nhân trong các tổ chức chưa phù hợp với đa thế hệ, người đứng đầu chưa có sự đầu tư nghiêm túc và thiếu nhân lực có chuyên môn phụ trách. Đối với những tổ chức có độ tuổi nhân viên trải rộng thì việc lựa chọn phương tiện giao tiếp, cách sử dụng ngôn ngữ hay nội dung truyền đạt cần phải có sự linh động để phù hợp với từng đối tượng. Ngoài ra, đối với tổ chức có trình độ văn hóa người lao động chênh lệch cũng cần lưu ý đến thói quen sử dụng các phương tiện truyền thông để giao tiếp hiệu quả.

Tóm lại, truyền thông nội bộ là một nhu cầu quan trọng trong các tổ chức ngày nay [28]. Nó

không chỉ là yếu tố cốt lõi để phát triển thương hiệu từ trong ra ngoài mà các quy trình truyền thông nội bộ cần giải quyết các vấn đề liên quan đến chiến lược phát triển, con người, phúc lợi và khen thưởng. Sự gắn kết giữa các nhân viên sẽ được duy trì nếu các chiến lược gắn kết được xây dựng chu đáo. Lãnh đạo cấp cao phải làm việc chặt chẽ với tất cả các cấp quản lý. Các kỹ năng mềm, cũng quan trọng như kỹ năng cứng, đóng một vai trò quan trọng trong vấn đề này. Các biện pháp cần được thực hiện để thu hẹp khoảng cách giữa các cấp quản lý với nhân viên để tận dụng kiến thức nội bộ và tạo lợi thế cạnh tranh. Người lao động phải có động lực để trở thành người tạo ra giá trị thay vì trở thành người làm thuê cho một tổ chức. Tất cả những điều này đòi hỏi sự truyền thông rõ ràng giữa tất cả các cấp quản lý. Thông qua việc thiết kế kỹ càng các quy trình giao tiếp trong tổ chức, người làm công tác nhân sự có thể thúc đẩy sự rõ ràng này và mang lại tính bền vững bằng cách cung cấp cho đội ngũ lao động cơ hội chia sẻ và học hỏi trong các nhóm.

Nghiên cứu này bổ sung đánh giá cho lĩnh vực truyền thông nội bộ thông qua việc trả lời câu hỏi về các yếu tố chung nhất ảnh hưởng đến hiệu quả của truyền thông nội bộ mà các tổ chức, doanh nghiệp tại Việt Nam đang phải đối mặt. Kết quả thực nghiệm cho thấy, truyền thông nội bộ hiệu quả giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của một tổ chức. Người lao động càng có thông tin kịp thời, đầy đủ và càng có mối liên hệ tốt hơn với những người khác trong một tổ chức thì công việc của một tổ chức càng được hoàn thành tốt hơn và các cá nhân cũng làm được nhiều việc hơn. Nó cũng dẫn đến việc họ cảm có động lực hơn về công việc của họ và gắn kết hơn với chính tổ chức đó. Cuối cùng, tổ chức sẽ có được những người lao động hiệu quả và tận tâm, những khách hàng hài lòng và sự tôn trọng của cộng đồng.

Bài báo này trình bày những kết quả thú vị có thể đặc biệt hữu ích cho những người làm

công tác truyền thông, truyền thông nội bộ hoặc các nhà quản lý quan hệ công chúng, những người tập trung vào giao tiếp tại nơi làm việc cũng như cho các học giả và các nhà nghiên cứu. Tác giả khuyến nghị rằng để có được bức tranh đầy đủ hơn về các vấn đề cơ bản của các phát hiện trên nên tiến hành nghiên cứu định lượng với các đối tượng là người lao động liên quan ở các nghiên cứu sâu hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Therkelsen, D.J. and Fiebich, C.J. (2003). The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management*, 8(2): 120–129. <http://dx.doi.org/10.1108/13632540410807592>
- [2] Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*, 10: 201–212. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550051>
- [3] Welsh, M. and Jackson, P. (2007). Rethinking Internal Communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2): 177–198.
- [4] Dolphin, R.R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative, *Journal of Marketing Communications*, 11(3): 171–190. <http://dx.doi.org/10.1080/1352726042000315414>
- [5] Watson Wyatt Worldwide. *Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance – 2005/2006 Communication ROI Study™*.
- [6] Grunig, J.E. (1992). What is excellence in management? In: J.E. Grunig (ed.), *Excellence in public relations and communication management*. New York: Routledge.
- [7] Clampitt, P. and Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *Journal of Business Communication*, 30(1). <http://dx.doi.org/10.1177/002194369303000101>
- [8] Michał Chmielecki. (2015). *Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication*
- [9] Hà Hoàng Hồng. (2019). Truyền thông nội bộ trong bối cảnh mới, *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, Số tháng 5-6/2019.
- [10] Kalla, H.K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective, *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4): 302–314. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280510630106>
- [11] Orsini, B. (2000). Improving internal communications. *Internal Auditor*, 57(6): 28–33
- [12] Hằng Đinh Thị Thúy, PR: *Lý luận và ứng dụng*. Nhà xuất bản Lao động xã hội
- [13] Barrett, D. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4): 219–231. <http://dx.doi.org/10.1108/1356328021044980>
- [14] Smith, R. (2005). *Strategic Planning for Public Relations*. Routledge.
- [15] Spitzer, R. and Swidler, M. (2003). Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications. *Employment Relations Today*, 30(1): 69–82. <http://dx.doi.org/10.1002/ert.10076>

- [16] Argenti, P.A. and Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*. New York: McGraw-Hill.
- [17] Liz Yeomans, Ralph Tench. *Exploring public relation*. (2006)
- [18] Keenan, W.R. and Hazelton, V. (2006). *Internal Public Relations, Social Capital, and the Role of Effective Organizational Communication*. In: C.H. Botan and V. Hazelton (eds.), *Public Relations Theory II*. Lawrence Erlbaum Associates Inc, Mahwah, NJ.
- [19] Theaker, A. (2001). *The Public Relations Handbook*. Routledge.
- [20] Tench, R. and Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. London: Pearson Education
- [21] Daly, F., Teague, P. and Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3): 153–162, <http://dx.doi.org/10.1108/13563280310487612>
- [22] Stauss, B., Hoffman, F. (2000), "Using business television", in Varey, R.J., Lewis, B.R. (Eds), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, pp.139-59.
- [23] L'Etang, J. (2008). *Public Relations: Concepts, Practice and Critique*. London: Sage.
- [24] Conrad, C. and Poole, M.S. (2005). *Strategic Organizational Communication in a Global Economy*. Thomson Wadsworth: Belmont, CA.
- [25] Sułkowski, Ł. (2009). The problems of epistemology of corporate culture. *Journal of Intercultural Management*, 1(1).
- [26] Sułkowski, Ł. (2012). Culture in management from the perspective of cultural discourse in the social sciences. *Journal of Intercultural Management*, 4(3).
- [27] Johlke, MC and Duhan, DF (2000) 'Supervisor communication practices and service employee job outcomes' (Thực hành truyền thông của người quản lý và kết quả tham gia của nhân viên dịch vụ), *Journal of Service Research*, Vol 3 No2 (Tạp chí Nghiên cứu Dịch vụ, Quyển 3 số 2).
- [28] Grandys, E. and Grandys, A. (2011). Transnational corporations and cross cultural management, *OiK*, 5(148).
- [29] Blazenaite, A. (2011). Effective Organizational Communication: in Search of a System. *SOCIALINIAI MOKSLAI*, 4(74)

EXAMINING FACTORS INFLUENCING EFFECTIVENESS OF INTERNAL COMMUNICATION IN VIETNAM

Abstract: Nowadays, internal communication is considered the lifeblood of the organization. The majority of internal problems that arise in an organization stem directly from ineffective internal communication. Ineffective internal communication affects all levels of the organization and can lead to bad impressions and poor relationships among employees. Insufficient, inappropriate or untimely internal information leads to reduced productivity, work efficiency and makes employees feel unsafe in the work environment. In addition, for larger companies, there are more factors that interfere with internal communications. Therefore, it is essential to detect the factors that reduce the effectiveness of internal communication to prevent them from growing out of control. Through document research and in-depth interviews, this article initially identifies the factors affecting the effectiveness of internal

communication at agencies, organizations and enterprises in Vietnam. The research results have been discussed in order to bring practical meaning for experts, scholars, and practitioners of communication to continue in-depth research or find solutions to this problem.

Keywords: internal communication, internal relations, employee relations, internal public relations, staff communication v.v..



Trần Ngọc Trang Ninh nhận học vị Thạc sỹ ngành Quản trị Truyền thông năm 2020. Hiện đang công tác tại khoa Đa phương tiện, ngành Truyền thông Đa phương tiện Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Lĩnh vực nghiên cứu: quan hệ công chúng, truyền thông đại chúng.