



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI



Năm thứ 25 - số 209
1/2026



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TỔNG BIÊN TẬP:

ĐINH VĂN SƠN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

THƯ KÝ TÒA SOẠN

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

□ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

□ Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

□ Fax: 024.37643228

□ Email: tckhtm@tmu.edu.vn

□ Website: tckhtm.tmu.edu.vn

□ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

□ Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

□ In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

□ Nộp lưu chiếu: 1/2026

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đinh Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremenr (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mai** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Managment (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Phạm Minh Đạt và Khúc Đại Long** - Tác động của thương hiệu đến xuất khẩu nông sản: từ thực tiễn sản phẩm cafe của Việt Nam. *Mã số: 209.11BMg.11* 3

The Impact of Branding on Agricultural Exports: Evidence from Vietnam's Coffee Products

- 2. Bùi Thị Thu Hà và Bùi Tuấn Thành** - Thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới trong ngành viễn thông Việt Nam: vai trò của an toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc dưới ảnh hưởng của lãnh đạo phục vụ. *Mã số: 209.1TrEM.11* 14

Fostering Innovative Work Behavior in Vietnam's Telecommunications Sector: The Role of Psychological Safety and Thriving at Work Under the Influence of Servant Leadership

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 3. Nguyễn Quỳnh Trang và Nguyễn Đức Minh** - Nghiên cứu kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp sản xuất cơ khí việt nam: các yếu tố ảnh hưởng và sự tác động đến việc ra quyết định chiến lược. *Mã số: 209.2BAcc.21* 28

Strategic Management Accounting in Vietnamese Mechanical Manufacturing Enterprises: Influencing Factors and Its Impact on Strategic Decision-Making

- 4. Cao Thị Nhân Anh** - Ảnh hưởng của Hội đồng quản trị bận rộn đến giá trị doanh nghiệp tại các công ty niêm yết ở Việt Nam: Tiếp cận trên nền tảng lập trình Python. *Mã số: 209.2HRMg.21* 40

The impact of busy directors on firm value of Vietnamese listed companies: A Python-Based Approach

- 5. Phạm Hùng Cường, Nguyễn Xuân Minh và Bùi Công Danh** - Tác động của bảo chứng người nổi tiếng đến ý định mua thời trang cao cấp: Trường hợp Gen Z tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Mã số: 209.2BMkt.21* 53

The Impact of Celebrity Endorsements on High Fashion Purchase Intention: the Case of Gen Z in Ho Chi Minh City

- 6. Nguyễn Thị Thoa, Kiều Anh Tài và Trần Thế Nam** - Hành vi mua sắm ngẫu hứng tại đại siêu thị: vai trò điều tiết của khuynh hướng mua ngẫu hứng. *Mã số: 209.2BMkt.21* 71

Impulsive Buying Behavior in Hypermarkets: The Moderating Role of Impulse Buying Tendency

- 7. Nguyễn Thị Bích Vân và Hoàng Thị Chính** - Tác động của truyền thông nội bộ đến hiệu quả công việc của nhân viên. *Mã số: 209.2BMkt.21* 82

The Impact of Internal Communication on Employee Performance

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Lưu Thị Minh Ngọc, Nguyễn Phương Mai, Trần Thị Thu Hải, Nghiêm Xuân Hoà và Bùi Lê Vũ** - Mức độ trưởng thành số của các trường đại học công lập khối kỹ thuật: nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam. *Mã số: 209.3OMIs.31* 97

Digital Maturity of Public Engineering Universities: An Empirical Study in Vietnam

- 9. Đinh Thị Trâm** - Tác động của môi trường làm việc đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học công lập: Bằng chứng thực nghiệm tại Thành phố Hà Nội. *Mã số: 209.3HRMg.31* 107

The impact of working environment on work motivation of lecturers at public universities: Empirical evidence in Hanoi City

TÁC ĐỘNG CỦA TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ ĐẾN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Nguyễn Thị Bích Vân*

Email: vanntb@uef.edu.vn

Hoàng Thị Chinh*

Email: chinhht@uef.edu.vn

*Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Tp. Hồ Chí Minh

Ngày nhận: 16/04/2025

Ngày nhận lại: 25/06/2025

Ngày duyệt đăng: 27/06/2025

Trong mọi loại hình tổ chức, truyền thông nội bộ có vai trò quan trọng trong việc giúp cho nhân viên hiểu rõ hơn về yêu cầu và mục tiêu công việc, cải thiện sự hiểu biết và tăng cường tính minh bạch, qua đó nhân viên có hành vi đúng đắn nhằm đảm bảo chất lượng công việc và nâng cao hiệu quả. Sau đại dịch covid-19, cùng với chủ trương chuyển đổi số của Chính phủ năm 2020, các doanh nghiệp Việt Nam ngày càng chú trọng cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhằm phát triển bền vững. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm mục tiêu khám phá ảnh hưởng của truyền thông nội bộ đối với hiệu quả công việc của các cá nhân. Thông qua phân tích mẫu nghiên cứu từ 225 nhân viên từ các tổ chức bằng mô hình cấu trúc PLS-SEM, kết quả nghiên cứu cho thấy truyền thông nội bộ có tác động lớn đến hiệu quả công việc, đồng thời thông điệp, phương tiện truyền thông và mạng xã hội có tác động đến hiệu quả truyền thông nội bộ. Ngoài ra, có bằng chứng thống kê cho thấy tồn tại vai trò điều tiết của loại hình tổ chức trong mối quan hệ tác động của truyền thông nội bộ đến hiệu quả công việc.

Từ khóa: Hiệu quả công việc, tác động truyền thông nội bộ, thông điệp truyền thông, phương tiện truyền thông, mạng xã hội.

JEL Classifications: C12, J24.

DOI: 10.54404/JTS.2026.209V.07

1. Giới thiệu

Truyền thông nội bộ truyền tải các tin tức về các hoạt động của tổ chức, tạo ra các kênh thông tin giúp nhân viên hiểu được tình hình của tổ chức mình, mở ra các kênh trao đổi thông tin giữa nhân viên cấp dưới và cán bộ quản lý. “Nếu nhân viên không hài lòng với thông tin được cung cấp, họ không thể hiểu chắc chắn về những vấn đề của tổ chức. Điều này cũng làm tăng sự mơ hồ và ảnh hưởng đến công việc, cũng như cam kết của nhân viên” (Đinh Thị Thủy Hằng, 2021). Không những thế, “truyền thông nội bộ là “điểm chạm” giữa tổ chức với đội ngũ nhân viên và phải phục vụ cho việc chia sẻ các thông tin hướng về văn hóa tổ chức” (Nguyễn Thu Hương, 2024). Do vậy, truyền thông trong tổ

chức có thể giúp cho nhân viên hiểu rõ hơn về yêu cầu và mục tiêu công việc, cải thiện sự hiểu biết và tăng cường tính minh bạch qua đó nhân viên có hành vi đúng đắn nhằm đảm bảo chất lượng công việc và nâng cao hiệu quả. Truyền thông nội bộ tốt sẽ khiến các thành viên yêu quý tổ chức của họ, giúp họ sẽ làm việc hăng say, chủ động hơn. Hơn nữa, một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng tần suất giao tiếp cao giữa nhân viên và các cấp quản lý có khả năng cải thiện sự hài lòng trong công việc của nhân viên và làm việc hiệu quả hơn (Johlke & Duhan, 2020), làm tăng sự tuân thủ của nhân viên, tăng hiệu quả lao động của tổ chức (Đinh Thị Thủy Hằng, 2021).

Chủ trương chuyển đổi số của Chính phủ năm 2020 cũng tạo ra xu hướng chuyển đổi số

mạnh mẽ trong các doanh nghiệp. Để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, không thể không chú trọng cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên. Trong bối cảnh nguồn lực có hạn, nhiều doanh nghiệp đã ứng dụng công nghệ giúp nhân viên giảm thiểu thời gian làm việc và cải thiện chất lượng công việc, từ đó có thể giúp doanh nghiệp giảm 85% thời gian quản lý và khối lượng công việc (Brands Vietnam, 2021), 80% chi phí vận hành (Brands Vietnam, 2023), tối ưu hóa nguồn lực và phát triển bền vững (VPS, 2023). Vì vậy, có thể thấy nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên luôn là vấn đề cấp thiết được các nhà quản trị quan tâm và tìm kiếm giải pháp (Tiến Vũ, 2024; VC, 2023).

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

2.1. Các lý thuyết về truyền thông và Truyền thông nội bộ

Theo *Mô hình truyền thông hai chiều* (Shannon & Weaver, 1998), đưa ra các thành phần chính trong quy trình truyền thông bao gồm thông điệp truyền thông, phương tiện truyền thông và kênh truyền thông. Lý thuyết này giải thích quá trình truyền thông bắt đầu từ người truyền tin. Người truyền tin sẽ dựa vào mục đích của mình để chọn thông tin, sau đó mã hóa, đóng gói thông tin dưới các hình thức mà họ cho rằng phù hợp với thông tin và với đặc điểm của người nhận tin. Từ đó họ tạo ra các phương tiện truyền thông khác nhau để truyền đi qua các kênh khác nhau. Khi người nhận tin nhận được thông điệp qua phương tiện truyền thông, họ sẽ giải mã nó theo nhiều cách thức như đọc, nghe, nhìn để cố gắng hiểu thông điệp. Sau khi hiểu thông điệp, người nhận tin sẽ phản hồi lại người truyền tin thông qua thái độ, hành vi của mình. Quá dài mà chỉ có 1 tài liệu tham khảo rút ngắn đoạn này lại

Mô hình Kích thích - Chủ thể - Phản ứng (SOR) bắt nguồn từ lý thuyết Kích thích - Phản ứng (Woodworth, 1929) và được bổ sung thêm thành phần Chủ thể (Mehrabian & Russell, 1974). Theo mô hình này, các yếu tố từ môi trường như văn hóa, xã hội, các mối quan hệ,... sẽ tác động đến tâm lý, cảm xúc, nhận thức của con người, từ đó dẫn đến phản ứng của họ qua thái độ hoặc hành vi phản hồi. Mô hình này thường được sử dụng trong lĩnh vực truyền thông, thể hiện rằng cảm nhận của người nhận tin không chỉ qua thông điệp nội

dụng, hay phương tiện truyền thông mà còn ở bối cảnh xã hội (Bowman & Targowski, 1987). Tùy theo đặc điểm cá nhân như tuổi tác, trình độ nhận thức, thái độ, văn hóa, nghề nghiệp,... hay ảnh hưởng của người xung quanh và tình huống khi tiếp nhận thông tin,... mỗi người sẽ nhận thức và có cảm xúc về nội dung, thông điệp ở mức độ khác nhau (Jacoby, 2002). Ví dụ, người có ý thức chủ động, tinh thần cầu thị thì sẽ luôn sẵn sàng tìm kiếm thông tin, cố gắng hiểu rõ thông tin và phản hồi bằng cách lên kế hoạch và hành động một cách chủ động nhằm đạt hiệu quả một cách tốt nhất có thể. Hoặc người thiếu tinh thần trách nhiệm, khi tiếp nhận thông tin sẽ thiếu sự chủ động tìm hiểu, giải mã để hiểu thông tin mà sẽ chờ người khác chỉ dẫn, giải thích rồi mới hành động, như vậy năng suất lao động sẽ thấp hơn, hiệu quả công việc cũng kém hơn... Hơn nữa, những cơ hội hay rủi ro của môi trường truyền thông có thể đem lại nhận thức và cảm xúc tích cực hay tiêu cực cho người nhận tin, và tâm trạng này sẽ dẫn dắt thái độ và hành vi của họ phản ứng với thông điệp mà họ nhận được. Ví dụ, phản thưởng đưa ra phù hợp với nhu cầu cá nhân mà họ đang mong muốn sẽ gia tăng sự phấn khích của họ và thúc đẩy họ cố gắng làm việc tốt hơn để giành được phần thưởng.

Truyền thông nội bộ được định nghĩa là việc trao đổi thông tin, giữa ban quản lý và nhân viên, giữa các cá nhân hoặc các nhóm trong tổ chức bằng cách sử dụng công nghệ và hệ thống để gửi và nhận thông tin (Dhone & Sarwoko, 2022; Nguyễn & Hà, 2023). *Lý thuyết thông tin tổ chức* (OIT) lý giải cách các tổ chức thu thập, xử lý và quản lý thông tin nội bộ để đạt được mục tiêu chung (Weick, 1969). Ba nội dung cốt lõi của lý thuyết gồm Môi trường thông tin, Sự mơ hồ thông tin, Chu kỳ giao tiếp. Môi trường thông tin bao gồm tất cả các kích thích thông tin mà tổ chức phải xử lý mỗi ngày. Các kích thích này tạo nên bối cảnh phức tạp buộc tổ chức phải chọn lọc và diễn giải nhằm ra quyết định hiệu quả (Powell, 2003). OIT cũng chỉ ra rằng thông tin trong tổ chức thường mơ hồ, khó diễn giải do thiếu rõ ràng về chủ đề, nguồn và phạm vi, nhưng chính sự mơ hồ sẽ thúc đẩy việc tìm ra ý nghĩa (West & Turner, 2000). Hơn nữa, OIT cho rằng quá trình truyền thông, giao tiếp trong tổ chức diễn ra qua ba bước: hành động,

phản ứng và điều chỉnh nhằm giúp tổ chức thích nghi với thay đổi và nâng cao hiệu quả hoạt động (Edwards, 1994). Do đó, OIT đề xuất rằng mọi người tạo ra môi trường thông tin của riêng mình tùy theo nhận thức khác nhau để có thể trao đổi, chia sẻ tri thức với nhau và cùng đạt được sự hiểu biết chung hoặc nhất quán về giải pháp. Tóm lại, truyền thông nội bộ phản ánh những hoạt động liên quan đến việc tạo ra thông điệp liên quan đến mục tiêu của tổ chức, thu hút sự tham gia, thảo luận, chia sẻ của các thành viên trong tổ chức để làm rõ các thông điệp đó và đạt đến sự nhất quán chung về giải pháp hành động hướng đến mục tiêu tổ chức.

Một số nghiên cứu trước về lĩnh vực này cho thấy truyền thông nội bộ được sử dụng để truyền tải thông điệp giữa các thành viên trong tổ chức vì lợi ích của tổ chức, xây dựng và phát triển mạng lưới các mối quan hệ có ảnh hưởng lẫn nhau, tạo điều kiện thuận lợi cho việc phối hợp, nâng cao sự hợp tác tốt, cung cấp cho nhân viên thông tin mà họ có thể cần, giúp họ cải thiện hiệu quả công việc (Nguyễn & Hà, 2023; Sektiaji và c.s., 2021); nâng cao nhận thức, đạo đức của nhân viên và cải thiện văn hóa tổ chức (Ndlovu và c.s., 2021; Nguyễn & Hà, 2023). Hiệu quả truyền thông nội bộ được thể hiện qua những phản hồi của nhân viên đối với các yêu cầu của tổ chức, ví dụ như hiểu rõ quy định, chính sách, yêu cầu của lãnh đạo trong công việc, gắn kết tập thể, thúc đẩy động lực,... (Kumar và c.s., 2024; Okunade, 2025)

2.2. Lý thuyết về hiệu quả công việc

Lý thuyết hiệu quả (Schechner, 2003) cho rằng hiệu quả công việc của nhân viên là kết quả đầu ra, được thể hiện qua những thành tích mà hành vi của họ đóng góp cho doanh nghiệp. Hiệu quả công việc được đo lường theo nhiều tiêu chí khác nhau như số lượng, chất lượng công việc, thời gian thực hiện công việc; năng lực, nhận thức về công việc và sự nỗ lực, sẵn sàng hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên. Hiệu quả công việc còn được đánh giá qua kỹ năng, sự tương tác và mức độ hoàn thành mục tiêu của nhân viên trong tổ chức. Quan trọng hơn, các kết quả đánh giá này cần thiết phải so sánh với mục tiêu, yêu cầu mà mỗi nhân viên được giao mới thể hiện hiệu quả công việc.

2.3. Phát triển giả thuyết

2.3.1. Mối quan hệ giữa Thông điệp truyền thông và Hiệu quả truyền thông nội bộ

Thông điệp truyền thông là nội dung thông tin và ý nghĩa của nó được truyền tải đến một đối tượng cụ thể. Mục đích chính của thông điệp truyền thông là “nói cho con người biết cái mà mình muốn công chúng nghĩ hay công chúng làm” (Luu Văn Nghiêm, 2009), hay nói cách khác, mục đích của thông điệp truyền thông là nhằm truyền tải nội dung, ý nghĩa của thông tin nhằm tác động đến nhận thức, hành vi và cảm xúc của người nhận tin. Thông điệp truyền thông càng rõ ràng, dễ hiểu, tạo cảm xúc tốt cho người nhận tin thì sẽ giúp họ hiểu đúng, hiểu đủ các thông điệp. Như vậy, họ mới có thể phản hồi thông điệp một cách kịp thời và đúng kỳ vọng của người truyền tin (Jacoby, 2002).

H₁. Thông điệp truyền thông có tác động cùng chiều đến Hiệu quả truyền thông nội bộ.

H₂. Thông điệp truyền thông có tác động cùng chiều đến Hiệu quả công việc.

2.3.2. Mối quan hệ giữa Phương tiện truyền thông và Hiệu quả truyền thông nội bộ

Phương tiện truyền thông nội bộ có thể được thiết kế dưới các hình thức như văn bản, tài liệu nội bộ, bản tin, báo chí, hình ảnh, video, CD-ROM,... (Adi & Ali, 2022; Sektiaji và c.s., 2021; Uysal, 2020). Ngoài ra, trong bối cảnh công nghệ phát triển hiện nay, các phương tiện truyền thông xã hội như video, podcast, TVC,... cho thấy phương tiện truyền thông xã hội giúp công chúng dễ tương tác với nhau hơn, đẩy nhanh quy trình nội bộ và tạo điều kiện hợp tác. Truyền thông nội bộ sẽ hiệu quả khi cung cấp các cơ hội cho nhân viên cá nhân hóa các phương tiện mà họ muốn sử dụng để lấy thông tin. Đồng thời, việc nhân viên sử dụng phương tiện truyền thông đa dạng, linh hoạt, để tìm kiếm thông tin hữu ích sẽ dẫn đến quyết định hành vi của họ (Ruck và c.s., 2017).

H₃. Phương tiện truyền thông tác động cùng chiều với Hiệu quả truyền thông nội bộ.

H₄. Phương tiện truyền thông tác động cùng chiều với Hiệu quả công việc.

2.3.3. Mối quan hệ giữa Mạng xã hội và Hiệu quả truyền thông nội bộ

Kênh truyền thông để cập đến đường dẫn, cách thức mà qua đó thông điệp được truyền tải từ người gửi đến người nhận (Katz &

Lazarsfeld, 1955; Wrench và c.s., 2023). Truyền thông bằng lời nói và phi ngôn ngữ, cũng như các nền tảng truyền thông xã hội, cũng ảnh hưởng đến nhận thức của nhân viên trong công việc. Truyền thông bằng lời nói rõ ràng, tôn trọng và hỗ trợ sẽ nâng cao cảm giác được đánh giá và thấu hiểu của nhân viên (Anna Sanina và c.s., 2017). Các tín hiệu phi ngôn ngữ, chẳng hạn như nét mặt và ngôn ngữ cơ thể, hình ảnh, cũng có thể tác động đến việc giải thích thông điệp của người truyền tin. Với sự phát triển của công nghệ hiện nay, kênh truyền thông bao gồm cả nền tảng mạng xã hội. Mạng xã hội có ý nghĩa rất lớn trong việc cải thiện hành vi bằng cách tạo điều kiện thuận lợi cho giao tiếp, cộng tác và kết nối giữa giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa nhân viên với nhau, từ đó giúp nâng cao hiệu quả công việc (Nisar và c.s., 2019; Sameh Abdelhaya và c.s., 2024). Nó tạo ra không gian cho việc chia sẻ ý tưởng, thông tin và nội dung giữa các cá nhân hoặc tổ chức (Kaplan & Haenlein, 2010). Ngoài ra, một số nghiên cứu cũng cho thấy rằng mạng xã hội có thể thúc đẩy tính sáng tạo (Jingyu, 2024; Lejla và c.s., 2022) và khả năng ghi nhớ sự chuyển đổi của nhân viên, qua đó cải thiện hiệu quả công việc (Jingyu, 2024), tạo môi trường chia sẻ, xây dựng mạng lưới quan hệ và sự tin tưởng lẫn nhau (Parinda Doshi & Priti Nigam, 2022).

H5. Mạng xã hội tác động cùng chiều với Hiệu quả truyền thông nội bộ.

H6. Mạng xã hội tác động cùng chiều với Hiệu quả công việc.

2.3.4. Mối quan hệ giữa Hiệu quả truyền thông nội bộ và Hiệu quả công việc của nhân viên và vai trò trung gian của Hiệu quả truyền thông nội bộ

Như trình bày bên trên, hiệu quả truyền thông nội bộ là kết quả của các thành phần thông điệp, phương tiện và kênh truyền thông. Ngoài ra, một số nghiên cứu tiết lộ rằng hiệu quả của nhân viên được quyết định bởi hiệu quả truyền thông nội bộ trong một tổ chức. Truyền thông nội bộ tốt đảm bảo truyền tải thông tin tối ưu từ lãnh đạo đến nhân viên, giúp nâng cao nhận thức của nhân viên về mục tiêu, yêu cầu và nhiệm vụ mà họ cần thực hiện, từ đó, nhân viên hiệu được mục tiêu mà lãnh đạo mong muốn đạt được (Edwin và c.s., 2024). Đặc biệt, việc ứng dụng mạng xã hội trong truyền thông nội bộ

ngày nay cũng góp phần truyền tải nhanh chóng, kịp thời các thông điệp từ lãnh đạo đến nhân viên, giúp nâng cao nhận thức của nhân viên về vai trò quan trọng của họ trong tổ chức, nâng cao tinh thần và hiệu quả của nhân viên (Sektiaji và c.s., 2021), giúp nhân viên hoặc các nhóm phối hợp công việc tốt (Dhone & Sarwoko, 2022) để đạt được mục tiêu của tổ chức.

H7. Hiệu quả truyền thông nội bộ tác động cùng chiều với Hiệu quả công việc của nhân viên.

H8. Thông điệp truyền thông tác động cùng chiều với Hiệu quả công việc của nhân viên thông qua Hiệu quả truyền thông nội bộ.

H9. Phương tiện truyền thông tác động cùng chiều với Hiệu quả công việc của nhân viên thông qua Hiệu quả truyền thông nội bộ.

H10. Mạng xã hội tác động cùng chiều với Hiệu quả công việc của nhân viên thông qua Hiệu quả truyền thông nội bộ.

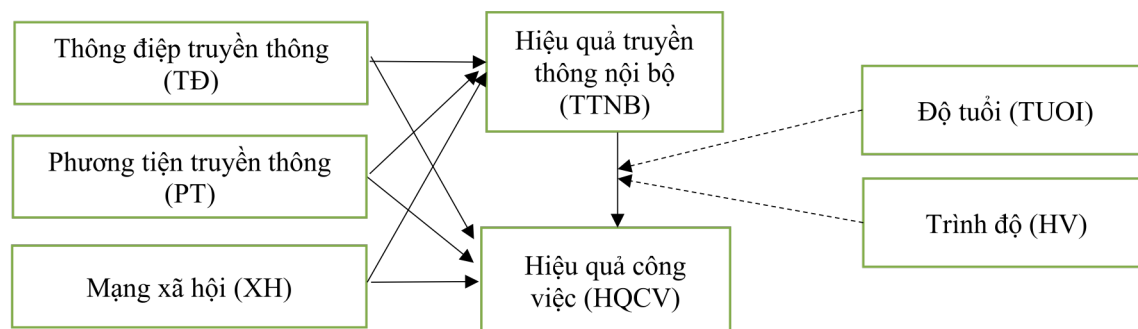
2.3.5. Vai trò của các biến điều tiết Độ tuổi và Trình độ

Theo mô hình SOR (Jacoby, 2002), hiệu quả công việc của nhân viên có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố của chủ thể như đặc điểm cá nhân. Người có trình độ học vấn thấp hơn có thể sẽ gặp khó khăn hơn trong việc tiếp nhận và hiểu thông tin, vì vậy phản hồi của họ qua thái độ, hành vi có thể chưa hoàn toàn đáp ứng được với mục tiêu và kỳ vọng mà tổ chức đưa ra. Theo Thuyết lão hóa nhận thức (Salthouse, 1996), người cao tuổi thường tiếp cận thông tin mới chậm hơn, khó thích nghi với công nghệ hiện đại hoặc các yêu cầu thay đổi nhanh của môi trường sống. Mặc dù kinh nghiệm, kiến thức tổng hợp của họ có thể được bảo tồn hoặc thậm chí tăng lên, nhưng khả năng xử lý linh hoạt thông tin mới lại suy giảm đáng kể theo tuổi tác. Do vậy, tác động của truyền thông nội bộ đến hiệu quả công việc có thể bị điều tiết bởi sự khác biệt về độ tuổi, trình độ của nhân viên.

H11. Độ tuổi của nhân viên có vai trò điều tiết sự tác động của Hiệu quả truyền thông nội bộ lên Hiệu quả công việc.

H12. Trình độ của nhân viên có vai trò điều tiết sự tác động của Hiệu quả truyền thông nội bộ lên Hiệu quả công việc.

Từ các giả thuyết trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Dữ liệu nghiên cứu

Bản hỏi khảo sát được thiết kế theo thang đo Likert-5 từ Hoàn toàn không đồng ý đến Hoàn toàn đồng ý. Các nội dung hỏi được dựa trên mô hình nghiên cứu, tổng hợp từ các nghiên cứu trước và kết quả phỏng vấn sơ bộ 16 chuyên gia là lãnh đạo và nhân viên của các tổ chức. Các thuật ngữ chuyên ngành và nội dung câu hỏi được phát biểu, giải thích cụ thể trong bản hỏi. Thời gian khảo sát qua mạng từ tháng 01/2025 đến tháng 2/2025.

Theo Hair và cộng sự (2019), kích thước mẫu sử dụng cho các ước lượng mô hình hồi quy, phân tích tương quan tối thiểu là gấp 5 lần số biến quan sát, tốt hơn là gấp 10 lần. Tuy nhiên, trong nghiên cứu định lượng, kết quả phân tích dữ liệu có độ tin cậy khi cỡ mẫu tối thiểu từ 100 trở lên. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được sử dụng nhằm giảm chi phí khảo sát và thời gian thu thập dữ liệu. Đối tượng khảo sát cần đáp ứng các tiêu chí như làm việc tại tổ chức có bộ phận truyền thông, marketing từ 1 năm trở lên, trả lời đầy đủ các câu hỏi. Trong số 232 phiếu nhận được sau

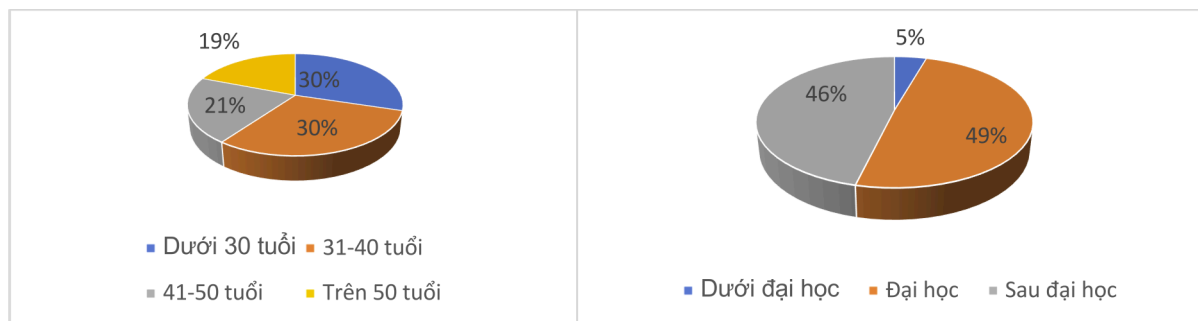
thời gian khảo sát, sau khi làm sạch dữ liệu, loại bỏ các phiếu không hợp lệ về thời gian làm việc, tổ chức không sử dụng mạng xã hội, tác giả thu được 225 phản hồi hợp lệ, cao hơn số mẫu tối thiểu tương ứng với 19 câu hỏi trong bản hỏi. Đặc điểm mẫu nghiên cứu được thông kê và trình bày như Hình 2,3,4. Vì phương pháp này phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng trả lời của các đối tượng được phỏng vấn và trả lời: hoàn cảnh trả lời, ý đồ trả lời, sự hiểu biết của người trả lời về nội dung câu hỏi, nhận biết của người trả lời, thời gian trả lời, chiến lược trả lời.

3.2. Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu nghiên cứu sẽ được phân tích theo cấu trúc SEM bằng phần mềm SmartPLS. Các phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu được thực hiện qua hai bước đánh giá mô hình đo lường và đánh giá mô hình cấu trúc.

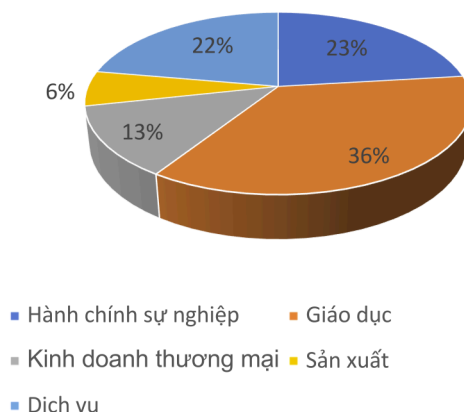
3.2.1. Đánh giá mô hình đo lường: được thực hiện qua các bước đánh giá chất lượng biến quan sát, đánh giá độ tin cậy của thang đo, đánh giá tính hội tụ và phân biệt của thang đo.

Chất lượng biến quan sát được đánh giá qua hệ số tải ngoại (outer-loading). Biến quan



(Nguồn: Tác giả thống kê)

Hình 2&3: Thống kê mẫu nghiên cứu theo độ tuổi và trình độ



(Nguồn: Tác giả thống kê)

Hình 4: Thống kê mẫu nghiên cứu theo loại hình tổ chức

sát được chấp nhận đạt chất lượng khi có hệ số này từ 0.708 trở lên, vì khi đó biến tiềm ẩn sẽ giải thích được 50% sự biến thiên của biến quan sát (Hair và c.s., 2019).

Độ tin cậy thang đo có thể được đánh giá bằng hai chỉ số là hệ số Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (rho_C) hoặc hệ số tin cậy nhất quán (rho_A). Nếu thang đo có các hệ số này từ 0.70 đến 0.90 sẽ được coi là đạt độ tin cậy (Devellis, 2012; Hair và c.s., 2019). Đồng thời, thang đo đạt giá trị hội tụ nội phương sai trung bình (AVE) đạt từ 0.5 trở lên, nghĩa là biến tiềm ẩn sẽ giải thích được tối thiểu 50% biến thiên của từng biến quan sát (Hair và c.s., 2019; Hock & Ringle, C.M., 2010).

Tính phân biệt của thang đo (Discriminant Validity) đề cập đến việc đánh giá sự khác biệt của một khái niệm so với các khái niệm nghiên cứu khác. Tính phân biệt của thang đo được chấp nhận nếu thỏa mãn một trong các điều kiện sau:

- Hệ số tải ngoài của biến quan sát lên nhân tố mẹ lớn hơn tất cả các hệ số tải chéo (cross-loading) của biến quan sát lên các nhân tố khác (Hair và c.s., 2019).

- Bảng Fornell-Larcker, căn bậc 2 chỉ số AVE của một nhân tố lớn hơn tất cả hệ số tương quan của nhân tố đó với các nhân tố khác (Fornell & Larcker, 1981).

- Bảng HTMT: chỉ số tương quan Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlation (HTMT) của một nhân tố nhỏ hơn 0.9 thì thang đo chấp nhận được, còn nhỏ hơn 0.85 thể hiện tính phân biệt tốt (Henseler và c.s., 2015).

3.2.2. *Đánh giá mô hình cấu trúc:* tập trung vào kiểm tra tính công tuyến của mô hình, ý nghĩa của các biến độc lập có tác động trong mô hình, đánh giá hệ số xác định R^2 và đánh giá hệ số tác động f^2 bằng cách phân tích algorithm và Bootstrapping.

Hiện tượng cộng tuyến của mô hình xảy ra khi giữa hai hoặc nhiều biến độc lập trong mô hình hồi quy có mối tương quan cao với nhau, dẫn đến kết luận sai lầm về quan hệ trong mô hình. Mô hình có thể xảy ra hiện tượng cộng tuyến khi hệ số phóng đại phương sai (variance inflation factor - VIF) từ 3 trở lên (Hair và c.s., 2019).

Hệ số đường dẫn là hệ số tác động chuẩn hóa của dữ liệu gốc, thể hiện mức độ tác động của biến độc lập đến biến phụ thuộc. Nếu hệ số này là dương (+) thể hiện tác động cùng chiều và nếu là âm (-) thể hiện tác động ngược chiều (Hair và c.s., 2019).

3.2.3. *Phân tích tác động của biến điều tiết:* dựa vào kết quả Bootstrapping, nếu biên điều tiết và quan hệ điều tiết có p-value nhỏ hơn 0.05 thì quan hệ điều tiết được chấp nhận. Khi đó, mức độ điều tiết đến biến phụ thuộc được tính theo tích hệ số tác động của biến điều tiết với biến độc lập. Như vậy, tổng mức độ tác động của biến độc lập đến biến phụ thuộc bằng tổng tác động của biến độc lập và tác động điều tiết (Cohen, 1988; Hair và c.s., 2019). Mức độ tác động yếu khi hệ số tác động là 0.02, mức độ trung bình khi hệ số là 0.15 và tác động lớn khi hệ số từ 0.35 trở lên.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả bảng 1 cho thấy tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải ngoài từ 0.742 trở lên, nên tất cả các biến quan sát đều đạt yêu cầu về chất lượng (Hair và c.s., 2019; Henseler và c.s., 2015).

Alpha dưới 0.95 và AVE dưới 0.9 nên có thể chấp nhận được (Fornell & Larcker, 1981).

Kết quả bảng 3 cho thấy các thang đo đều có hệ số tải ngoài của biến quan sát lên nhân tố mẹ lớn hơn tất cả các hệ số tải chéo của biến quan sát lên các nhân tố khác, đồng thời ở bảng 4, căn bậc 2 chỉ số AVE của một nhân tố

Bảng 1: Hệ số tải ngoài của các biến quan sát

	HQCV	TTNB	TĐ	PT	XH
HQCV1	0.926				
HQCV2	0.970				
HQCV3	0.945				
TTNB1		0.892			
TTNB2		0.947			
TTNB3		0.897			
TTNB4		0.933			
TĐ1			0.891		
TĐ2			0.922		
TĐ3			0.870		
TĐ4			0.841		
PT1				0.867	
PT2				0.844	
PT3				0.870	
PT4				0.742	
XH1					0.864
XH2					0.894
XH3					0.772

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

Kết quả bảng 2 cho thấy cả năm thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha, rho A và rho c lớn hơn 0.80, đồng thời AVE lớn hơn 0.60 nên tất cả các thang đo đều thỏa các điều kiện để đạt độ tin cậy và độ hội tụ (Dijkstra, 2014; Hair và c.s., 2019). Mặc dù, thang đo HQCV và TTNB có rho C lớn hơn 0.95 cho thấy có thể có biến quan sát trùng lặp, tuy nhiên hai thang đo này có hệ số Cronbach's

lớn hơn tất cả hệ số tương quan của nhân tố đó với các nhân tố khác, và ở bảng 5 chỉ số tương quan HTMT của các cặp nhân tố nhỏ hơn 0.85. Như vậy, cả năm thang đo đều đạt yêu cầu về tính phân biệt (Fornell & Larcker, 1981; Hair và c.s., 2019; Henseler và c.s., 2015). Kết quả này cho thấy các biến quan sát giải thích đúng cho biến tiềm ẩn của nó, không có hiện tượng một biến quan sát giải thích cho

Bảng 2: Kết quả đánh giá độ tin cậy và hội tụ của thang đo

	Cronbach's Alpha	rho_A	rho_C	AVE
HQCV	0.942	0.945	0.963	0.897
TTNB	0.937	0.938	0.955	0.842
TĐ	0.904	0.911	0.933	0.777
PT	0.852	0.877	0.900	0.692
XH	0.799	0.816	0.882	0.713

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

nhiều biến tiềm ẩn. Ví dụ, biến TTNB1, TTNB2, TTNB3 giải thích đúng ý nghĩa của TTNB, không giải thích cho biến khác.

thiên của biến Truyền thông nội bộ; đồng thời mô hình giải thích được 72.5% sự biến thiên của biến Hiệu quả công việc (Hair và c.s., 2014).

Bảng 3: Hệ số tải chéo của các biến quan sát

	HQCV	TTNB	TĐ	PT	XH
HQCV1	0.926	0.809	0.717	0.687	0.742
HQCV2	0.970	0.789	0.562	0.688	0.664
HQCV3	0.945	0.769	0.535	0.615	0.638
TTNB1	0.753	0.892	0.590	0.726	0.688
TTNB2	0.792	0.947	0.577	0.682	0.719
TTNB3	0.752	0.897	0.711	0.745	0.735
TTNB4	0.764	0.933	0.715	0.740	0.784
TĐ1	0.618	0.585	0.891	0.581	0.567
TĐ2	0.646	0.672	0.922	0.795	0.650
TĐ3	0.477	0.549	0.870	0.601	0.554
TĐ4	0.505	0.678	0.841	0.572	0.651
PT1	0.532	0.528	0.696	0.867	0.656
PT2	0.499	0.613	0.547	0.844	0.685
PT3	0.779	0.784	0.699	0.870	0.695
PT4	0.453	0.650	0.452	0.742	0.629
XH1	0.623	0.718	0.726	0.802	0.864
XH2	0.688	0.718	0.513	0.656	0.894
XH3	0.502	0.573	0.504	0.562	0.772

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

Bảng 4: Kết quả bảng Fornell-Larcker

	HQCV	TTNB	TĐ	PT	XH
HQCV	0.947				
TTNB	0.834	0.917			
TĐ	0.642	0.708	0.882		
PT	0.702	0.789	0.728	0.832	
XH	0.722	0.798	0.689	0.802	0.845

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Kết quả kiểm tra tính cộng tuyến của mô hình dựa vào hệ số phóng đại phương sai (VIF) cho thấy các biến quan sát đều có hệ số VIF dao động từ 1.600 đến 2.808, là nhỏ hơn 3, nên mô hình không xảy ra hiện tượng cộng tuyến (Hair và c.s., 2019).

Bảng 6 cho thấy hệ số R^2 điều chỉnh đạt giá trị cao, trên 0.71. Như vậy, các biến Thông điệp truyền thông, Phương tiện truyền thông và Mạng xã hội giải thích được 71.1% sự biến

Đồng thời, biến Truyền thông nội bộ có mức độ ảnh hưởng lớn đến biến Hiệu quả công việc ($f^2=0.443$), còn ba thành phần truyền thông hầu như không có ảnh hưởng đến Hiệu quả công việc do f^2 nhỏ hơn 0.02. Ngoài ra, biến Mạng xã hội có mức độ ảnh hưởng trung bình lên biến Truyền thông nội bộ ($f^2=0.192>0.15$), còn biến Thông điệp truyền thông và Phương tiện truyền thông có mức độ ảnh hưởng nhỏ lên biến Truyền thông nội bộ với ($f^2>0.02$) (Cohen, 1988; Hair và c.s., 2017).

Bảng 5: Kết quả bảng Fornell-Larcker

		YD	HD	TC	CM	PH	NN	SC
YD	Pearson	1	0,513**	0,553**	0,498**	0,359**	0,448**	-0,451**
	Sig. (2 chiều)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
HD	Pearson	0,513**	1	0,465**	0,293**	0,119*	0,396**	-0,277**
	Sig. (2 chiều)	0,000		0,000	0,000	0,019	0,000	0,000
TC	Pearson	0,553**	0,465**	1	0,395**	0,047	0,341**	-0,324**
	Sig. (2 chiều)	0,000	0,000		0,000	0,355	0,000	0,000
CM	Pearson	0,498**	0,293**	0,395**	1	0,175**	0,423**	-0,440**
	Sig. (2 chiều)	0,000	0,000	0,000		0,001	0,000	0,000
PH	Pearson	0,359**	0,119*	0,047	0,175**	1	0,162**	-0,224**
	Sig. (2 chiều)	0,000	0,019	0,355	0,001		0,001	0,000
NN	Pearson	0,448**	0,396**	0,341**	0,423**	0,162**	1	-0,426**
	Sig. (2 chiều)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001		0,000
SC	Pearson	-0,451**	-0,277**	-0,324**	-0,440**	-0,224**	-0,426**	1
	Sig. (2 chiều)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	$\beta\beta$

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

Bảng 6: Kết quả tính toán giá trị R^2 điều chỉnh và f^2 của mô hình

	R^2 điều chỉnh	f^2 HQCV	f^2 TTNB
HQCV	0.725		
TTNB	0.711	0.443	
TĐ		0.004	0.057
PT		0.001	0.109
XH		0.001	0.192

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

Kết quả phân tích bootstrap (Schumacker & Lomax, 2004) với 5000 mẫu từ bảng 7 cho thấy:

- Đối với các tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc, thông điệp truyền thông có $p=0.150$ và phương tiện truyền thông $p=0.244$ nên bị bác bỏ, trong khi đó mạng xã hội và truyền thông nội bộ có $p=0.000$ nên tác động cùng chiều đến hiệu quả công việc. Có nghĩa là, khi mạng xã hội và truyền thông tăng hoặc giảm sẽ làm tăng hoặc giảm hiệu quả công việc. Đồng thời, cả ba thành phần truyền thông đều có tác động cùng chiều đến hiệu quả truyền thông nội bộ với hệ số tác động (O) khá cao, lần lượt là 0.188; 0.243; 0.549 (Hair và c.s., 2019). Điều này cho thấy thông điệp truyền thông, phương tiện truyền thông và mạng xã hội có vai trò đáng kể trong việc tạo nên hiệu quả của truyền thông nội bộ. Tuy nhiên, thông điệp truyền thông, phương tiện truyền thông không góp phần cải thiện hiệu quả công việc, mà chỉ có mạng xã hội và

chất lượng truyền thông nội bộ mới góp phần cải thiện hiệu quả công việc.

- Các thành phần thông điệp truyền thông, phương tiện truyền thông và mạng xã hội đều có ảnh hưởng gián tiếp đến hiệu quả công việc thông qua hiệu quả truyền thông nội bộ (hệ số p đều nhỏ hơn 0.05) (Hair và c.s., 2019). Như vậy, mặc dù thông điệp truyền thông, phương tiện truyền thông không trực tiếp thúc đẩy hiệu quả công việc nhưng có góp phần cải thiện hiệu quả. Và trong ba thành phần này, mạng xã hội có mức độ ảnh hưởng lớn nhất ($O=0.235$), do đó doanh nghiệp cần quan tâm nhiều hơn đến việc sử dụng mạng xã hội.

- Các kết quả này lưu ý các doanh nghiệp chú ý chọn lọc, sáng tạo nội dung truyền thông phù hợp yêu cầu, đảm bảo tính kịp thời, đầy đủ và lựa chọn, sản xuất các phương tiện truyền thông đa dạng, ứng dụng công nghệ vào sản xuất phương tiện số để nâng cao hiệu quả truyền thông nội bộ. Bên cạnh đó doanh

nghiệp cần chú trọng hơn trong việc khai thác và sử dụng mạng xã hội. Điều này cũng phù hợp với xu hướng truyền thông của xã hội hiện nay, khi mạng xã hội không chỉ là kênh truyền thông với công chúng bên ngoài xã hội mà hầu hết nhân viên đều có mạng xã hội cá nhân và thường xuyên sử dụng mạng xã hội để giao tiếp với người khác. Việc sử dụng mạng xã hội cần hướng đến cả đối tượng nhân viên nội bộ nhờ những ưu điểm của nó là tiếp cận công chúng rộng, truyền tải thông tin nhanh, tương tác với công chúng chặt chẽ. Như vậy, nhân viên dễ dàng, nhanh chóng và kịp thời tiếp cận các thông tin của doanh nghiệp hơn

- Ngoài ra, quan hệ điều tiết của trình độ học vấn và độ tuổi đối với tác động của truyền thông nội bộ đến hiệu quả công việc cũng bị bác bỏ do hệ số p lớn hơn 0.05 (Hair và c.s., 2019). Kết quả này cho thấy khi tiếp cận các thông tin từ truyền thông nội bộ, trình độ của nhân viên không ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của họ. Thực tế cũng cho thấy rằng, hiện nay các công cụ truyền thông, nhất là

mạng xã hội đã trở nên rất phổ biến. Từ học sinh đến người trưởng thành có trình độ học vấn khác nhau đều có thể dễ dàng lên mạng để tìm kiếm thông tin phục vụ cho nhu cầu cá nhân. Do đó, nhân viên ở các tổ chức dù ở trình độ hay độ tuổi nào cũng có thể tìm kiếm, tiếp nhận thông tin phục vụ cho công việc.

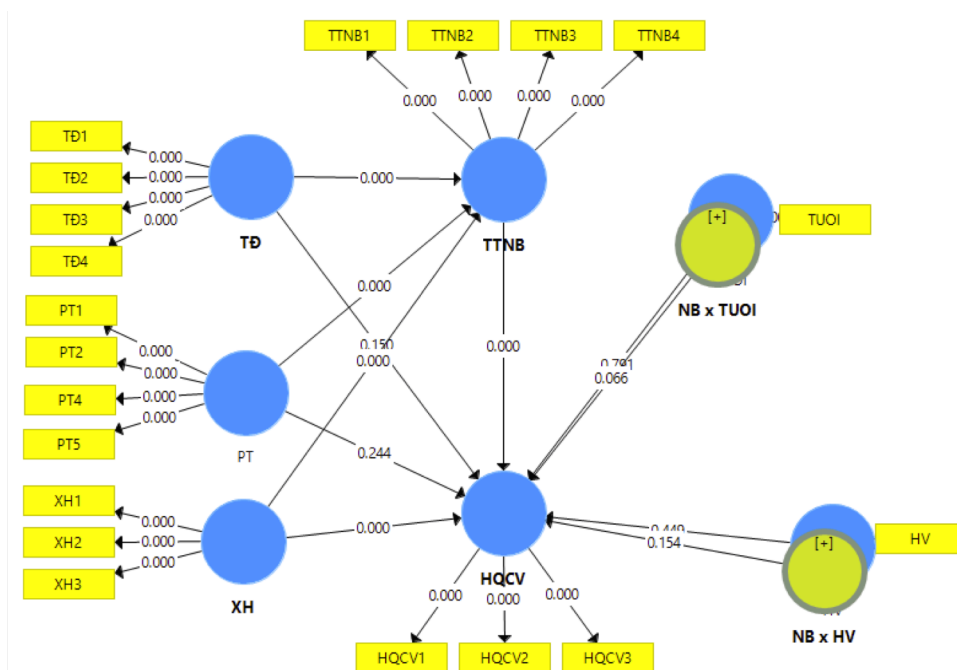
5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình đo lường có hệ số R^2 điều chỉnh cao. Cụ thể, ba thành phần của truyền thông gồm Thông điệp truyền thông, Phương tiện truyền thông và Mạng xã hội giải thích được 71.1% sự thay đổi của Hiệu quả truyền thông nội bộ, đồng thời truyền thông nội bộ và Mạng xã hội giải thích được 72.5% sự thay đổi của Hiệu quả công việc. Hơn nữa, mặc dù truyền thông nội bộ có tác động lớn đến hiệu quả công việc của nhân viên ($O=0.428$), nhưng xét riêng từng thành phần truyền thông thì chỉ có mạng xã hội có ảnh hưởng đến hiệu quả công việc ($p=0.000$; $O=0.461$), còn thông điệp và phương tiện truyền thông chỉ ảnh hưởng gián tiếp đến hiệu quả công việc thông qua trung

Bảng 7: Kết quả kiểm định các quan hệ tác động và kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Quan hệ tác động	Hệ số đường dẫn (O)	Trung bình mẫu	Độ lệch chuẩn	Thống kê T	Hệ số p	Quyết định
H ₁	TĐ → TTNB	0.188	0.192	0.052	3.623	0.000	Chấp nhận
H ₂	TĐ → HQCV	-0.091	-0.099	0.063	1.440	0.150	Bác bỏ
H ₃	PT → TTNB	0.243	0.249	0.063	3.853	0.000	Chấp nhận
H ₄	PT → HQCV	0.085	0.082	0.073	1.166	0.244	Bác bỏ
H ₅	XH → TTNB	0.549	0.541	0.066	8.298	0.000	Chấp nhận
H ₆	XH → HQCV	0.461	0.459	0.097	4.774	0.000	Chấp nhận
H ₇	TTNB → HQCV	0.428	0.440	0.100	4.287	0.000	Chấp nhận
H ₈	PT → TTNB → HQCV	0.104	0.108	0.032	3.207	0.001	Chấp nhận
H ₉	TĐ → TTNB → HQCV	0.081	0.087	0.038	2.140	0.032	Chấp nhận
H ₁₀	XH → TTNB → HQCV	0.235	0.237	0.058	4.039	0.000	Chấp nhận
H ₁₁	NB x TUOI → HQCV	-0.085	-0.084	0.046	1.842	0.066	Bác bỏ
H ₁₂	NB x HV → HQCV	0.057	0.055	0.040	1.425	0.154	Bác bỏ

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)



(Nguồn: Tác giả phân tích)

Hình 5: Kết quả phân tích dữ liệu

gian là hiệu quả truyền thông nội bộ với hệ số tác động lần lượt là 0.104 và 0.081. Điều này cũng phù hợp thực tế, vì rằng hiện nay các tổ chức thường sử dụng nhiều phương tiện khác nhau để truyền đạt thông tin, ví dụ như dưới dạng văn bản gửi qua email, website, mạng nội bộ, mạng xã hội, trao đổi trực tiếp bằng lời nói,... Tuy nhiên, các mạng xã hội lại mang lại sự thích thú, hào hứng và nhanh chóng, tiện lợi hơn cho nhân viên khi họ tiếp cận với thông tin của tổ chức. Hơn nữa, khi sử dụng mạng xã hội, nhân viên cũng có thể nhìn thấy, nghe thấy, cảm nhận thấy cảm xúc, tình cảm, kỳ vọng của các những người bên ngoài xã hội khi tương tác với tổ chức của mình. Do vậy, cảm xúc, tình cảm của họ cũng bị ảnh hưởng từ yếu tố môi trường bên ngoài. Điều này cũng góp phần khẳng định thêm lý thuyết SOR (Jacoby, 2002), đồng thời củng cố thêm kết quả nghiên cứu của các nghiên cứu trước ((Dhone & Sarwoko, 2022; Edwin và c.s., 2024; Kumar và c.s., 2024; Okunade, 2025; Sektiari và c.s., 2021). Ngoài ra, Độ tuổi và Trình độ không làm thay đổi mức độ tác động của truyền thông nội bộ đến hiệu quả công việc của nhân viên (p lớn hơn 0.05).

Từ kết quả nghiên cứu trên, bộ phận truyền thông của các tổ chức nên chú trọng nâng cao hiệu quả truyền thông nội bộ để cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên. Một số hàm ý quản trị dành cho bộ phận truyền thông được đề xuất như sau:

Thứ nhất, chú trọng cải thiện các kênh truyền thông xã hội. Đây là nhân tố có mức độ tác động cao nhất nên việc cải thiện kênh truyền thông cần chú trọng và đầu tư. Các kênh truyền thông nên được phát triển đa dạng để đảm bảo nhân viên thuận lợi tiếp cận và truy cập thông tin, cũng như thuận tiện trong việc sử dụng. Trong bối cảnh hiện nay, việc sử dụng đa dạng mạng xã hội như Facebook, TikTok, Zalo, Messenger,... trong giao tiếp nội bộ cũng giúp nhân viên dễ dàng sử dụng bằng điện thoại thông minh. Ngoài ra, việc sử dụng mạng xã hội cho cả nhân viên nội bộ lẫn công chúng ngoài xã hội cũng tạo cơ hội cho nhân viên hiểu thêm về tổ chức mình. Ví dụ như qua tình cảm, kỳ vọng, phản ứng của công chúng đối với tổ chức cũng giúp gia tăng hoặc làm giảm tình cảm của nhân viên đối với tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của họ.

Thứ hai, đa dạng hóa phương tiện truyền thông. Đây là nhân tố có mức độ tác động khá cao nhất nên việc cải thiện phương tiện truyền thông cũng cần quan tâm đầu tư. Cùng với việc đa dạng kênh truyền thông thì việc thiết kế, sản xuất các phương tiện truyền thông mới như video ngắn, reels, podcast, hình ảnh động, hoạt hình động, ... để phát hành trên các nền tảng mạng xã hội cũng tạo hứng thú cho nhân viên. Ví dụ như, tổ chức các cuộc thi, hoạt động tập thể và quay video đăng tải lên mạng xã hội để tăng cường sự gắn kết; hoặc thiết kế hình ảnh, video giải trí thể hiện thông điệp cần truyền thông đến nhân viên, khi nhân viên xem và cảm thấy hứng thú khi xem thì họ sẽ nhớ lâu và rõ hơn.

Thứ ba, sáng tạo thông điệp truyền thông. Đây là nhân tố có mức độ tác động thấp nhất, do các nội dung cần truyền đạt đã khá đầy đủ và đúng yêu cầu. Tuy nhiên, mức độ đánh giá cho nhân tố này vẫn chưa quá cao (Mean = 4.28), nên lãnh đạo và bộ phận truyền thông có thể cải thiện bằng cách sáng tạo nội dung giúp thông điệp trở nên phong phú và thu hút hơn để nâng cao hiệu quả truyền thông, từ đó cải thiện hiệu quả công việc. Bên cạnh yêu cầu nội dung rõ ràng, đầy đủ, kịp thời, các thông điệp truyền thông nên được mã hóa một cách đơn giản, dễ hiểu, dễ tạo cảm xúc tích cực để nhân viên dễ nhớ và nhớ lâu hơn khi tiếp cận nội dung. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Adi, S., & Ali, I. M. (2022). The effect of internal communication and employee well-being on employee performance, mediated thru employee engagement (study at PT Wuzu). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(6), 1015-1031.
- Anna Sanina, Aleksey Balashov, Mariia Rubtcova, & Daniel M. Satinsky. (2017). The effectiveness of communication channels in government and business communication. *Information Polity*, 22, 251-266.
- Bowman, J. P., & Targowski, A. S. (1987). Modeling the Communication Process: The Map is Not the Territory. *Journal of Business Communication*, 24(4), 21-34.
- Brands Vietnam. (2021). *Doanh nghiệp tiết kiệm 80% chi phí nhờ đưa công nghệ vào quản trị nhân sự*. [https://www.brandsviet-](https://www.brandsvietnam.com/congdong/topic/28894-doanh-nghiep-tiet-kiem-80-chi-phi-nho-dua-cong-nghe-vao-quan-tri-nhan-su)

[nam.com/congdong/topic/28894-doanh-nghiep-tiet-kiem-80-chi-phi-nho-dua-cong-nghe-vao-quan-tri-nhan-su](https://www.brandsvietnam.com/congdong/topic/28894-doanh-nghiep-tiet-kiem-80-chi-phi-nho-dua-cong-nghe-vao-quan-tri-nhan-su)

Brands Vietnam. (2023). *8 CRM cho doanh nghiệp nhỏ tốt nhất 2023 đừng bỏ qua!* <https://www.brandsvietnam.com/congdong/topic/333791-8-crm-cho-doanh-nghiep-nho-tot-nhat-2023-dung-bo-qua>

Carla Curado, Paulo Lopes Henriques, Helena Mateus Jerónimo, & Jéssica Azevedo. (2022). The Contribution of Communication to Employee Satisfaction in Service Firms: A Causal Configurational Analysis. *Vision*, 1-14.

Cohen, J. (1988). *Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd a.b). Lawrence Erlbaum Associates.

Devellis, R. (2012). *Scale Development Theory and Application*. Sage Publications.

Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 255-263.

Dijkstra, T. K. (2014). PLS' Janus face response to Professor Rigdon's "Rethinking partial least squares modeling: In praise of simple methods". *Long Range Planning*, 47(3), 146-153.

Đinh Thị Thúy Hằng. (2021). *Truyền thông tổ chức—Công cụ hiệu quả để phát triển của tổ chức*.

Edwards, M. (1994). NGOs in the age of information. *IDS Bulletin*, 25(2).

Edwin, S., Ahmad, J., & Popy, N. P. (2024). Analysis of Work Environment, Communication to Motivation, and its Impact on Employee Performance after the Covid-19 Pandemic in PT Givaudan Indonesia. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 16(2), 1-11.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th a.b). Pearson.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd a.b). Sage Publications Inc., Thousand Oaks,.

- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Hock, M., & Ringle, C. M. (2010). Local strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum. *International Journal of Knowledge Management Studie*, 4(2), 132–151.
- Jacoby, J. (2002). Stimulus-Organism-Response Reconsidered: An Evolutionary Step in Modeling (Consumer) Behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 12(1), 51–57.
- Jingyu, F. (2024). Role of social media to improve job performance with mediating role of transactive memory capability and employee creativity. *PLoS ONE*, 19(7), 1–20.
- Johlke, C. M., & Duhan, F. D. (2020). Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes. *Journal of Service Research*, Sage Publication, 3(2), 154–165.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. (1955). Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications. *Free Press*.
- Kumar, S., Sohbaty, Z., Jain, R., Shafi, I., & Rupeika-Apoga, R. (2024). Does Social Media Enhance Job Performance? Examining Internal Communication and Teamwork as Mediating Mechanisms. *Big data and cognitive computing*, 8, 124.
- Lejla, T., Elma, D., & Nijaz, B. (2022). Social Media at the Workplace: An Empirical Analysis of the Effects on Employee Innovative Behavior and Job Performance. *International Journal of E-Services and Mobile Applications*, 14(1), 1–16.
- Lưu Văn Nghiê. (2009). *Quản trị quan hệ công chúng*. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Ma Liang, Zhang Xin, & Ding Xiao Yan. (2021). How to improve employee satisfaction and efficiency through different enterprise social media use. *Administrative Sciences*, 34(3), 922–947.
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. The MIT Press.
- Ndlovu, T., Emmanuel, S. Q., & Yvonne, K. S. (2021). Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 1–11.
- Nguyễn, C. M. A., & Hà, M.-T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and social sciences communicatio*, 10(329), 1–13.
- Nguyễn Thu Hương. (2024). Truyền thông nội bộ: Hướng dẫn doanh nghiệp xây dựng chiến lược từ A – Z. *Base.vn*. <https://base.vn/blog/truyen-thong-noi-bo/>.
- Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2019). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*, 94, 264–272.
- Okunade, J. K. (2025). Exploring the Impact of Effective Internal Communication Strategies on Employee Morale, Productivity, and Organizational Culture. *Lakhomi Journal Scientific Journal of Culture*, 6(1), 1–11.
- Parinda Doshi & Priti Nigam. (2022). Effect of social media on employee's work performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 50–68.
- Powell, M. (2003). *Information management for development organizations*. OxfordOxfam.
- Ruck, K., Cooper, A., Hurley, A., Ashton, K., Lines, C., & Willson, A. (2017). Effective messages and media for employee health campaigns. *Journal of Communication in Healthcare*, 1–8.
- Salthouse, T. A. (1996). The processing-speed theory of adult age differences in cognition. *Psychological Review*, 103(3), 403–428.
- Sameh Abdelhaya, Ahed Maher Abu Draz, Wafaa Abdel Khalek Tharwat, & Attiea Marie. (2024). The impact of using WhatsApp on the team's communication, employee performance and data confidentiality. *International Journal of Data and Network Science*, 8, 1307–1318.

Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Sousa, M. (2024). The Mediating Effect of Motivation between Internal Communication and Job Satisfaction. *Administrative Sciences*, 14, 69.

Schechner, R. (2003). *Performance Theory*. Routledge.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd a.b). Lawrence Erlbaum Associates, Ins.

Sektiaji, S. H., Pandjaitan, N. K., & Purnaningsih, N. (2021). The Intervening Effect of Work Motivation Variables on the Relationship between Performance Appraisal Systems and Internal Organizational Communication on Employee Performance. *International Journal of Research and Review*, 8(2), 625-638.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1998). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.

Tiến Vũ. (2024). *Tăng năng suất chuỗi cung ứng và logistics thông qua ứng dụng AI*. Tạp chí điện tử Tài chính và Cuộc sống. <https://fili.vn/2024/06/tang-nang-suot-chuoi-cung-ung-va-logistics-thong-qua-ung-dung-ai-4264-1203062.htm>.

Uysal, D. (2020). The use of internal communication channels within 5-star hotels in Turkey during the covid-19 pandemic crisis and its effects on employees' engagement levels. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 3(2), 178-190.

VC. (2023). Phương án giảm chi phí nhân sự vận hành máy chủ cho doanh nghiệp. *Tuổi Trẻ online*. <https://tuoitre.vn/phuong-an-giam-chi-phi-nhan-su-van-hanh-may-chu-cho-doanh-nghiep-20230524135149982.htm>.

VPS. (2023). *Ứng dụng công nghệ trong công việc văn phòng*. <https://vpsgroup.vn/ungng-dung-cong-nghe-trong-cong-viec-van-phong-d36629.htm>

Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Addison- Wesley.

West, R., & Turner, L. (2000). *Introducing Communication Theory: Analysis and Application*. Mayfield Publishing Co.

Woodworth, R. S. (1929). *Psychology: A Study of Mental Life*. Henry Holt.

Wrench, J. S., Punyanunt-Carter, N. M., & Thweatt, K. S. (2023). *Interpersonal Communication A Mindful Approach to Relationships*. LibreTexts.

Summary

In all types of organizations, internal communication plays an important role in helping employees better understand job requirements and objectives, improving understanding and enhancing transparency. This, in turn, leads to appropriate employee behavior that ensures work quality and improves performance. In addition, after the COVID-19 pandemic and following the Government's digital transformation initiative in 2020, Vietnamese enterprises have increasingly focused on improving employee performance to enhance overall business efficiency and promote sustainable development. This study was conducted with the aim of exploring the impact of internal communication on employee performance. By analyzing data from a sample of 225 employees from various organizations using the SEM structural model, the research results show that internal communication has a significant impact on employee performance. Furthermore, communication messages, communication channels, and social media influence the effectiveness of internal communication. In addition, there is statistical evidence indicating the moderating role of organizational type in the relationship between internal communication and employee performance.

Phụ lục thang đo

Mã hóa	Nội dung	Nguồn
Hiệu quả công việc		
HQCV1	Tôi luôn hoàn thành các nhiệm vụ được nêu trong mô tả công việc của mình	(Kumar và c.s., 2024)
HQCV2	Tôi luôn hoàn thành tất cả các tiêu chuẩn hiệu suất chính thức của công việc	
HQCV3	Tôi luôn hoàn thành mọi trách nhiệm theo yêu cầu của công việc	
Truyền thông nội bộ		
TTNB1	Tôi trao đổi ý tưởng và thông tin với lãnh đạo một cách tự do và dễ dàng	(Carla Curado và c.s., 2022)
TTNB2	Các cuộc thảo luận với lãnh đạo không chỉ dừng lại ở việc chỉ đạo về cách thực hiện công việc của tôi	
TTNB3	Tôi thường thảo luận các vấn đề liên quan đến công việc với lãnh đạo	
TTNB4	Lãnh đạo thường xuyên thảo luận các vấn đề tổ chức với tôi	
Thông điệp truyền thông		
ND1	Công ty luôn cung cấp đầy đủ và kịp thời thông tin về các chính sách, qui định, sự thay đổi,...có liên quan đến nhân viên.	(Santos và c.s., 2024)
ND2	Các phương tiện truyền thông của tổ chức cung cấp cho tôi đầy đủ hơn các thông tin liên quan đến nhiệm vụ và trách nhiệm của tôi	
ND3	Tôi thường chia sẻ thông tin và thành tựu của cá nhân và tổ chức	
ND4	Tôi dễ dàng nhận được phản hồi từ đồng nghiệp và lãnh đạo qua các kênh truyền thông tổ chức	
Phương tiện truyền thông		
PT1	Các sản phẩm truyền thông do tổ chức phát hành rất hữu ích, giúp tôi làm việc tốt hơn	(Ma Liang và c.s., 2021)
PT2	Tôi có thể sử dụng đa dạng các biểu tượng cảm xúc, hình ảnh, video clip, text để truyền tải thông điệp khi giao tiếp với đồng nghiệp	
PT3	Tôi có thể sử dụng đa dạng phương tiện để tham gia và đóng góp vào hoạt động truyền thông của tổ chức	
PT4	Giao tiếp bằng văn bản và lời nói rất cởi mở trong tổ chức chúng tôi	(Nguyễn & Hà, 2023)
Mạng xã hội		
XH1	Tôi sử dụng mạng xã hội để kết nối với đồng nghiệp	(Kumar và c.s., 2024)
XH2	Mạng xã hội đã cải thiện khả năng cộng tác của tôi với đồng nghiệp	
XH3	Mạng xã hội đã nâng cao nhận thức của tôi về các sự kiện và tin tức của tổ chức	