Một số vấn đề lý luận về quản trị truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp

Some theoretical issues in internal communication management in enterprises

TS. NGUYỄN HOÀNG YẾN
Học viện Báo chí và Tuyên truyền; Email: hoangyenbk0705@gmail.com

Ngày nhận bài: 21/06/2026 Ngày phản biện: 25/7/2026 Ngày chấp nhận đăng: 20/9/2026
Chủ đề của bài viết thuộc lĩnh vực: Báo chí truyền thông

Tóm tắt: *Bài báo hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản về quản trị truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp qua ba nội dung: khái niệm, nội hàm; vai trò và các yếu tố tham gia trong bối cảnh hiện nay. Bằng phương pháp nghiên cứu tài liệu và phân tích lý luận, nghiên cứu khẳng định quản trị truyền thông nội bộ là quá trình điều hành hệ thống nhằm xây dựng sự đồng thuận và định hình văn hóa tổ chức. Đặt trong không gian số, bài viết làm rõ bốn yếu tố tham gia trực tiếp vào quá trình truyền thông nội bộ gồm chủ thể, đối tượng, nội dung và phương thức. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung vào hệ thống lý thuyết quản trị truyền thông tổ chức, đồng thời cung cấp cơ sở khoa học giúp doanh nghiệp xây dựng mô hình đối thoại hai chiều đối xứng nhằm cân bằng lợi ích giữa tổ chức và người lao động.*
Từ khóa: *quản trị truyền thông nội bộ; truyền thông nội bộ; doanh nghiệp.*

Abstract: *This article systematizes the basic theoretical issues of internal communication management in enterprises through three areas: concepts and content; roles; and participating factors in the current context. Using document research and theoretical analysis, the study argues that internal communication management is a process of managing a system aimed at building consensus and shaping organizational culture. In the digital environment, the article clarifies four factors directly involved in the internal communication process: communicators, audiences, content, and methods. The findings contribute to the theoretical framework of organizational communication management while providing a scientific basis for enterprises to develop a symmetrical two-way dialogue model that balances the interests of organizations and employees.*
Keywords: *internal communication management; internal communication; enterprises.*

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt của môi trường kinh doanh hiện đại, truyền thông nội bộ không còn là công cụ chuyển tải thông tin thụ động, mà là phương thức cốt lõi để gắn kết nhân sự, tạo sự thấu cảm và đồng thuận hành động, bởi "*hiệu quả truyền thông nội bộ ảnh hưởng đến khả năng của các nhà quản lý chiến lược trong việc thu hút sự tham gia của nhân viên và đạt được mục tiêu của tổ chức*" (Welch & Jackson, 2007, p. 177). Với mức độ ảnh hưởng đó, truyền thông nội bộ không thể vận hành tự phát, mà cần được quản trị một cách bài bản trong doanh nghiệp.

Các bất cập như xung đột nội bộ, suy giảm động

lực làm việc hay thiếu phối hợp giữa các bộ phận phần lớn xuất phát từ rào cản trong trao đổi thông tin. Để khắc phục, tổ chức cần chuyển từ cơ chế thông tin một chiều sang các kênh tương tác linh hoạt hơn. Chính vì lý do đó, quản trị truyền thông nội bộ ngày nay không còn đơn thuần là việc tổ chức truyền đạt thông tin, mà được tiếp cận như một lĩnh vực liên ngành, gắn với lãnh đạo tổ chức, quản trị nhân sự và văn hóa doanh nghiệp. Trong đó, vai trò của lãnh đạo được đặc biệt nhấn mạnh: "*lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến hệ thống truyền thông đối xứng của tổ chức và mối quan hệ giữa nhân viên với tổ chức*" (Men, 2014, p. 259).

Đinh Thị Thúy Hằng (2015) từng chỉ ra rằng truyền thông nội bộ khi đó còn là một lĩnh vực khá non trẻ tại Việt Nam, đòi hỏi doanh nghiệp xây dựng chiến lược bài bản thay vì chỉ dừng ở các hoạt động thời vụ. Gần đây hơn, trong bối cảnh chuyển đổi số, Nguyễn Đình Thành (2023, tr. 64) nhận định: "*Điều này đặt công tác truyền thông nội bộ trước các thách thức lớn trong việc xác định các rào cản về tư duy, nhận thức của thành viên*", đồng thời nhấn mạnh vai trò của hoạt động này trong việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số tại doanh nghiệp. Điều này cho thấy khoảng cách giữa cách làm tự phát và yêu cầu quản trị có hệ thống vẫn là vấn đề mang tính thời sự, cần được tiếp tục hệ thống hóa về lý luận và kiểm chứng bằng các nghiên cứu thực nghiệm cập nhật.

Xuất phát từ thực tiễn đó, bài viết làm rõ một số vấn đề lý luận cơ bản về quản trị truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp, hướng tới ba mục tiêu: (1) làm rõ khái niệm, nội hàm của quản trị truyền thông nội bộ; (2) phân tích vai trò của hoạt động này với sự phát triển của doanh nghiệp; (3) hệ thống hóa các yếu tố tham gia vào quá trình quản trị truyền thông nội bộ. Do tiếp cận từ góc độ lý luận, bài viết không khảo sát thực trạng tại doanh nghiệp cụ thể, mà hệ thống hóa, phân tích các quan điểm học thuật đã công bố để xây dựng khung tham chiếu lý thuyết cho các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng chủ yếu phương pháp nghiên cứu tài liệu nhằm tổng hợp, phân tích và hệ thống hóa các quan điểm lý luận liên quan đến quản trị truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp. Nguồn tư liệu bao gồm sách chuyên khảo, giáo trình, bài báo khoa học trong nước và quốc tế, tập trung vào các công trình về truyền thông tổ chức, quan hệ công chúng, quản trị hệ thống và quản trị nguồn nhân lực, được thu thập từ cơ sở dữ liệu Google Scholar và hệ thống tạp chí khoa học chuyên ngành uy tín tại Việt Nam. Bộ từ khóa tìm kiếm song ngữ được sử dụng nhằm bao phủ toàn diện nội dung nghiên cứu, gồm: "quản trị truyền thông nội bộ" (internal communication management), "truyền thông nội bộ" (internal communication), "truyền thông doanh nghiệp" (corporate communication), "các yếu tố truyền thông" (communication components) và "vai trò của quản trị truyền thông nội bộ" (role of internal communication management).

Bên cạnh phương pháp nghiên cứu tài liệu, bài viết còn sử dụng phương pháp phân tích, so sánh và tổng hợp nhằm làm rõ sự khác biệt giữa các cách tiếp cận về quản trị truyền thông nội bộ, đồng thời khái quát những nội dung cốt lõi được nhiều học giả thừa nhận. Trên cơ sở đó, tác giả tiến hành xây dựng hướng tiếp cận lý luận về quản trị truyền thông nội bộ theo xu hướng quản trị hiện đại. Việc tích hợp các phương pháp luận nêu trên bảo đảm tính khách quan, đa chiều, tạo nền tảng lý thuyết vững chắc để nhận diện sâu sắc các thành tố cấu thành của truyền thông nội bộ trước những biến động của bối cảnh doanh nghiệp hiện nay.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Kết quả nghiên cứu

3.1.1. Khái niệm và nội hàm của quản trị truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng, truyền thông nội bộ ngày càng được các tổ chức và doanh nghiệp quan tâm như một công cụ hỗ trợ quản trị và phát triển nguồn nhân lực. Không ít doanh nghiệp hiện có xu hướng nhầm lẫn hai khái niệm vốn khác biệt: truyền thông nội bộ và quản trị truyền thông nội bộ. Cách hiểu chưa đầy đủ này khiến quản trị truyền thông nội bộ dễ bị thu hẹp thành việc truyền đạt thông tin đơn

thuần, trong khi xét về bản chất, đây là hoạt động hoạch định, tổ chức, điều phối và kiểm soát mà chủ thể quản lý thực hiện đối với toàn bộ hoạt động truyền thông trong tổ chức. Việc phân định rõ hai khái niệm này có ý nghĩa quan trọng trong xây dựng cơ sở khoa học cho hoạt động quản trị truyền thông nội bộ. Do quản trị truyền thông nội bộ về thực chất là sự vận dụng các nguyên lý quản trị vào lĩnh vực truyền thông nội bộ, phần dưới đây lần lượt làm rõ bản chất của quản trị nói chung, sau đó xem xét truyền thông nội bộ với tư cách đối tượng được quản trị, làm cơ sở xác lập khái niệm quản trị truyền thông nội bộ.

Xét trong lịch sử khoa học quản lý, bản chất của quản trị được xác lập trên năm chức năng cốt lõi: "*dự đoán và lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát*" (Fayol, 1949, p. 3). Các chức năng này, dù vẫn được giảng dạy phổ biến trong giáo trình quản trị ngày nay, theo McNamara (2009), mang tính máy móc, hành chính, chưa đủ thích ứng với môi trường kinh doanh hiện đại, đòi hỏi bổ sung "*một bộ chức năng quản trị mang tính hữu cơ, phù hợp hơn với môi trường kinh doanh biến động ngày nay*" (McNamara, 2009, p. 63).

Koontz và các cộng sự (1998) cho rằng quản trị về bản chất là việc thiết lập, duy trì môi trường làm việc để các cá nhân phối hợp theo nhóm hoạt động hữu hiệu, đạt mục tiêu chung. Đi sâu vào thực tế công việc quản lý, Mintzberg (1975) thách thức quan điểm quản trị thuần túy hành chính, cho rằng "*công việc của nhà quản lý có thể được mô tả bằng những vai trò, hay các tập hợp hành vi có tổ chức gắn với một vị trí*" (Mintzberg, 1975, p.54), trong đó vai trò liên nhân sự, xử lý thông tin và ra quyết định gắn kết chặt chẽ với nhau để định hướng tổ chức trước biến động của môi trường.

Ở Việt Nam, Hà Văn Hội cho rằng "*quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong một môi trường luôn luôn biến động*" (Hà Văn Hội, 2007, tr. 12). Vận dụng những nguyên lý quản trị nói trên vào lĩnh vực truyền thông, bản chất của truyền thông nội bộ, đối tượng của hoạt động quản trị này, cần được tiếp tục làm rõ.

Truyền thông nội bộ chính là công cụ cốt lõi để kết nối, điều phối con người trong tổ chức và xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Từ góc độ quản lý, Đinh Thị Thúy Hằng (2015, tr. 212) đưa ra một định nghĩa kết hợp cả nguyên lý quản trị đã trình bày với đặc thù của truyền thông nội bộ: "*Truyền thông nội bộ là chức năng quản lý nhằm tạo ra và gây dựng mối quan hệ có lợi và tốt đẹp giữa lãnh đạo của tổ chức, cơ quan và công chúng nội bộ để đi tới thành công chung của cơ quan, tổ chức đó.*" (Đinh Thị Thúy Hằng, 2015, tr. 212)

Trên cơ sở tổng hợp hai mạch lý luận nêu trên, bài viết xác định nghĩa sau làm cơ sở cho nghiên cứu này: *Quản trị truyền thông nội bộ, xét đến cùng, là một hoạt động quản trị chuyên biệt: quá trình chủ thể quản lý hoạch định, tổ chức, điều phối và kiểm tra toàn bộ dòng thông tin cùng các mối quan hệ nội bộ, nhằm bảo đảm sự lưu chuyển thông tin thông suốt, chính xác, nhất quán, qua đó củng cố sự gắn kết giữa các thành viên, định hình văn hóa doanh nghiệp và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.* Định nghĩa này thống nhất hai khía cạnh dễ bị tách rời trong cách hiểu thông thường: quản trị truyền thông nội bộ vừa là hoạt động quản lý dòng thông tin và kênh tương tác (khía cạnh vận hành), vừa là hoạt động quản lý các mối quan hệ và văn hóa tổ chức (khía cạnh chiến lược). Hai khía cạnh này không tách rời mà bổ sung cho nhau trong cùng một hoạt động quản trị.

3.1.2. Vai trò của quản trị truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp

Trong vận hành doanh nghiệp, thông tin không đơn thuần là phương tiện truyền đạt mệnh lệnh quản lý mà còn là yếu tố gắn kết con người, định hướng hành động và duy trì sự ổn định của tổ chức. Quản trị truyền thông nội bộ, vì vậy, ngày càng được xem là một bộ phận cấu thành của hoạt động quản trị doanh nghiệp, nhất là khi cơ cấu tổ chức ngày càng phức tạp và lực lượng lao động đa dạng về chuyên môn.

Do bài viết tiếp cận từ góc độ lý luận, không dựa trên khảo sát thực tiễn, các vai trò trình bày dưới đây không phải là nhận định chủ quan, mà được xác định trên cơ sở khung lý thuyết đã được

kiểm chứng trong các nghiên cứu đi trước. Men & Bowen (2017) hệ thống hóa bốn chức năng của truyền thông nội bộ hiệu quả: "Trước hết, truyền thông nội bộ giúp nhân viên nắm bắt thông tin hằng ngày về công việc, tổ chức và môi trường xung quanh. Truyền thông nội bộ giúp nhân viên hiểu rõ tổ chức, chiến lược và chính sách của tổ chức. Hơn nữa, truyền thông nội bộ giúp doanh nghiệp định hình văn hóa cho nhân viên thông qua việc truyền tải giá trị và niềm tin của tổ chức, đồng thời xây dựng niềm tin, bản sắc chung và lòng trung thành, từ đó thúc đẩy sự gắn kết và nâng cao hiệu quả hoạt động. Ngoài ra, truyền thông nội bộ kết nối nhân viên, xây dựng các mối quan hệ và củng cố ý thức cộng đồng, sự gắn bó." (Men & Bowen, 2017, p. 1) Về mặt kinh điển, khung chức năng này thống nhất với quan điểm của Cutlip et al. (1985, p. 315), theo đó mục tiêu của truyền thông nội bộ là "để nhận biết, củng cố và duy trì những mối quan hệ có lợi giữa tổ chức và người lao động - yếu tố giữ vai trò quyết định thành bại của công ty". Để hiện thực hóa các chức năng đó, Men & Bowen (2017, p. 12) nhấn mạnh cần đến "hoạt động quản trị chiến lược đối với truyền thông nội bộ nhằm quản lý sự phụ thuộc lẫn nhau và xây dựng những mối quan hệ đôi bên cùng có lợi giữa tổ chức và nhân viên". Trên cơ sở khung chức năng nói trên, vai trò của quản trị truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp được hệ thống hóa thành các nhóm luận điểm sau.

Trước hết, tương ứng với chức năng xây dựng niềm tin, sự gắn kết và lòng trung thành trong khung phân loại nêu trên, quản trị truyền thông nội bộ góp phần hình thành môi trường làm việc tích cực và củng cố sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức. Việc thiết lập hệ thống thông tin thông suốt, minh bạch là nền tảng để xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, đáp ứng mục tiêu chiến lược; hiệu quả của quản trị truyền thông nội bộ, vì vậy, không chỉ đo bằng lượng thông tin truyền tải mà còn ở chất lượng môi trường làm việc. Khi hệ thống truyền thông nội bộ vận hành hiệu quả, người lao động được tiếp cận đầy đủ thông tin và tham gia trao đổi, phản hồi các vấn đề liên quan đến công việc của mình.

Thứ hai, tương ứng với chức năng hỗ trợ nhân viên thấu hiểu chiến lược, chính sách và định hình văn hóa doanh nghiệp trong khung phân loại nêu trên, quản trị truyền thông nội bộ góp phần tạo lập nhận thức chung trong doanh nghiệp. Tại các tổ chức quy mô lớn, sự biệt lập về vị trí công tác, chuyên môn dễ dẫn đến phân mảnh thông tin; việc truyền tải thống nhất nội dung về sứ mệnh, giá trị cốt lõi và định hướng chiến lược giúp nhân sự thiết lập một lăng kính chung về tổ chức, bảo đảm tính nhất quán trong hành động và hạn chế xung đột phát sinh từ khác biệt trong cách hiểu.

Thứ ba, gắn với chức năng cung cấp thông tin thường xuyên trong khung phân loại nêu trên, quản trị truyền thông nội bộ, xét ở góc độ vận hành, ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên. Khi quyết định quản lý và thông tin phối hợp được chuyển tải minh bạch, thông suốt, người lao động có đầy đủ cơ sở để chủ động thực thi nhiệm vụ, tránh sai sót do thiếu thông tin, đồng thời được định hướng thay đổi tích cực về nhận thức, thái độ. Điều này cho thấy giá trị cốt lõi của quản trị truyền thông nội bộ không dừng ở chức năng thông báo, mà là công cụ thúc đẩy động lực và năng lực thực hiện nhiệm vụ của người lao động.

Thứ tư, đáp ứng yêu cầu quản lý sự phụ thuộc lẫn nhau mà Men & Bowen (2017, p. 12) đã nhấn mạnh, quản trị truyền thông nội bộ còn giữ vai trò giúp tổ chức thích ứng hiệu quả với những thay đổi, thể hiện rõ nhất trong bối cảnh doanh nghiệp thường xuyên đối mặt với tái cấu trúc, đổi mới mô hình quản lý hay chuyển đổi số: truyền đạt kịp thời mục tiêu, lộ trình và lý do thực hiện thay đổi giúp giảm phản ứng tiêu cực, tạo điều kiện để người lao động chủ động thích ứng. Đồng thời, một hệ thống tương tác mở, khuyến khích đối thoại và ghi nhận đóng góp chuyên môn sẽ tạo môi trường thuận lợi cho đổi mới, sáng tạo, giúp cải tiến từ chính người lao động được lan tỏa, qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của tổ chức.

Từ những phân tích trên, vai trò của quản trị truyền thông nội bộ không giới hạn ở chức năng truyền đạt thông tin, mà tham gia trực tiếp vào xây dựng môi trường làm việc, củng cố quan hệ nội bộ,

hình thành đồng thuận, hỗ trợ quản lý thay đổi và thúc đẩy đổi mới sáng tạo, đúng như khung lý thuyết đã đề cập ở trên chỉ ra. Đây là tiền đề quan trọng giúp doanh nghiệp phát triển bền vững trước những biến động của môi trường kinh doanh hiện đại.

3.1.3. Các yếu tố cấu thành quản trị truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp

Để nhận diện đầy đủ cấu trúc vận hành của quản trị truyền thông nội bộ, bài viết vận dụng mô hình truyền thông của Lasswell (1948), theo đó một quá trình truyền thông trọn vẹn bao gồm năm thành tố: chủ thể (who), nội dung (says what), kênh truyền tải (in which channel), đối tượng tiếp nhận (to whom) và hiệu quả (with what effect). Vận dụng khung phân tích này vào bối cảnh doanh nghiệp, bốn thành tố đầu: chủ thể, đối tượng, nội dung và phương thức (kênh truyền tải) chính là những yếu tố cấu thành cốt lõi mà chủ thể quản lý cần nhận diện và điều phối trong quá trình quản trị truyền thông nội bộ.

Chủ thể quản trị truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp

Chủ thể, thành tố đầu tiên trong mô hình Lasswell, là lực lượng phát động và thực thi các quyết định điều hành nhằm định hướng dòng chảy thông tin tổ chức, được cấu trúc thành ba cấp độ: quản lý cấp cao, quản lý cấp trung và quản lý cấp cơ sở (Robbins và các cộng sự, 2020). Ban quản trị cấp cao nắm thẩm quyền phê duyệt chính sách vĩ mô; quản lý cấp trung chịu trách nhiệm cụ thể hóa kế hoạch; cấp cơ sở đảm nhận việc điều hành tác nghiệp thường nhật. Để vận hành hiệu quả chu trình này, chủ thể quản lý cần sở hữu ba nhóm năng lực cốt lõi: "kỹ năng chuyên môn, kỹ năng quan hệ con người và kỹ năng tư duy hệ thống" (Katz, 1974, p.90) - nền tảng bảo đảm tính thông suốt của dòng thông tin, tạo động lực gắn kết và nâng cao hiệu suất lao động toàn diện.

Đối tượng quản trị truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp

Trong lý thuyết quản trị nguồn nhân lực hiện đại, đội ngũ nhân sự không đơn thuần là đối tượng chịu sự điều hành, mà là nguồn tài sản chiến lược của tổ chức, cần được nhìn nhận như tài sản chứ không phải chi phí (Armstrong & Taylor, 2020), cần được định hướng, tối ưu hóa năng lực nhằm tạo ra sự gắn kết mạnh mẽ vì mục tiêu phát triển chung.

Đối tượng của quản trị truyền thông nội bộ, theo mô hình Lasswell đã đề cập, là những người tiếp nhận thông điệp truyền thông, cần được phân định rạch ròi với chủ thể quản lý đã trình bày ở trên, tránh tình trạng cùng một nhóm nhân sự vừa được xác định là chủ thể ra quyết định, vừa được xem là đối tượng tiếp nhận. Xét theo cơ cấu tổ chức, đối tượng tiếp nhận truyền thông nội bộ bao gồm hai nhóm chính: bộ phận truyền thông chuyên trách (điều phối thông điệp, xây dựng kênh giao tiếp) và người lao động trực tiếp (nền tảng tương tác hai chiều, nguồn cung cấp thông tin phản hồi thực tế). Trong đó, dù không trực tiếp điều hành, đội ngũ người lao động lại là yếu tố quyết định hiệu quả quản lý thông qua việc phản hồi và đóng góp sáng kiến cải tiến quy trình làm việc.

Nội dung quản trị truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp

Nội dung truyền thông, theo mô hình Lasswell, là thông điệp được chủ thể quản lý truyền tải đến đối tượng tiếp nhận, cần được xác định dựa trên mục tiêu quản trị và đặc thù văn hóa của từng tổ chức. Khía cạnh cốt lõi đầu tiên là quản trị văn hóa tổ chức, hướng tới việc kiến tạo môi trường giao tiếp cởi mở, minh bạch nhằm thúc đẩy nhân viên tự tin chia sẻ ý kiến, gắn kết qua các sự kiện và chương trình thi đua nội bộ. Tiếp theo, quá trình hoạch định kế hoạch đòi hỏi nhà quản lý xác định rõ mục tiêu dựa trên mô hình SMART, một công cụ thiết lập mục tiêu quản lý dựa trên năm tiêu chí: tính cụ thể, tính đo lường được, tính khả thi, tính thực tế và tính giới hạn thời gian (Doran, 1981).

Bên cạnh việc lập kế hoạch, khâu điều phối và quản trị nguồn lực giữ vai trò quyết định thông qua phân bổ hợp lý về ngân sách, đầu tư công nghệ thông tin và đào tạo kỹ năng giao tiếp cho nhân viên. Đây là nền tảng để vận hành hiệu quả hệ thống kênh truyền thông nội bộ đa dạng, gồm kênh trực tiếp (cuộc họp, hội thảo), kênh trực tuyến (email, mạng nội bộ, mạng xã hội doanh nghiệp) và công cụ thu thập phản hồi (khảo sát). Khi các

nội dung trên được quản trị đồng bộ, có hệ thống, doanh nghiệp sẽ thiết lập được cơ chế tương tác hai chiều năng động, phù hợp với mô hình truyền thông đối xứng hai chiều mà Grunig (1992, p. 320) khẳng định "*là một thành tố quan trọng của sự xuất sắc trong quan hệ công chúng và quản trị truyền thông*."

Phương thức quản trị truyền thông nội bộ tại doanh nghiệp

Phương thức quản trị, ứng với thành tố kênh truyền tải trong mô hình Lasswell, là cách thức chủ thể quản lý lựa chọn để giao tiếp, phối hợp với đội ngũ nhân viên nhằm xây dựng sự đồng thuận trong tổ chức. Theo khung phân loại bốn hệ thống quản trị của Likert (1967), từ phong cách áp đặt, độc đoán đến phong cách tham gia, dân chủ - phương thức được lựa chọn sẽ quyết định mức độ cởi mở của dòng thông tin hai chiều trong tổ chức. Thực tiễn điều hành ghi nhận ba phương thức cốt lõi: hành chính (dựa trên quy chế, kế hoạch, dễ gây cứng nhắc); tâm lý (thay đổi nhận thức, thái độ qua đào tạo, cần lộ trình dài hạn); và kinh tế (dùng đòn bẩy lợi ích vật chất, cần tránh lạm dụng vì dễ làm giảm tinh thần tự giác của người lao động).

Quirke (2014) cho rằng các phương thức nêu trên không hoạt động biệt lập mà luôn bị chi phối bởi môi trường tổ chức. Môi trường bên trong bao gồm văn hóa doanh nghiệp cởi mở, cơ cấu tổ chức thông suốt, năng lực của nhân sự và hạ tầng công nghệ; môi trường bên ngoài bao gồm sự thay đổi về kỳ vọng của các thế hệ lao động mới, áp lực chuyển đổi số và yêu cầu xử lý khủng hoảng trước các biến động xã hội. Việc nhận diện đúng bối cảnh để phối hợp linh hoạt các phương thức chính là chìa khóa giúp chủ thể quản lý tối ưu hóa hiệu suất giao tiếp hai chiều trong toàn tổ chức.

3.2. Thảo luận

3.2.1. Quản trị truyền thông nội bộ là sự tích hợp giữa bình diện vận hành và bình diện chiến lược

Kết quả hệ thống hóa lý luận ở mục 3.1 cho thấy quản trị truyền thông nội bộ không phải một khái niệm đơn nhất, mà là sự tích hợp của hai bình diện: vận hành (quản lý dòng thông tin, kênh tương tác) và chiến lược (quản lý quan hệ, định hình văn hóa tổ chức). Điều này lý giải vì sao các quan điểm về quản trị truyền thông nội bộ, dù xuất phát từ nhiều trường phái - từ lý thuyết quản trị cổ điển của Fayol (1949) đến lý thuyết truyền thông đối xứng của Grunig (1992) - đều hội tụ ở một điểm chung: xem đây là một cơ chế quản lý có mục đích, vận hành theo nguyên tắc tương tác hai chiều, chứ không phải hoạt động phổ biến thông tin một chiều.

3.2.2. Hiệu quả thực hiện vai trò phụ thuộc vào mức độ đồng bộ giữa các yếu tố cấu thành

Bốn thành tố chủ thể, đối tượng, nội dung và phương thức đã trình bày ở mục 3.1.3 không tồn tại độc lập mà tương tác chặt chẽ, chi phối trực tiếp khả năng hiện thực hóa các vai trò đã phân tích ở mục 3.1.2: năng lực, phong cách lãnh đạo của chủ thể quản lý (Katz, 1974; Likert, 1967) quyết định việc lựa chọn phương thức phù hợp, phương thức này đến lượt nó quy định mức độ cởi mở của nội dung được chia sẻ với đối tượng tiếp nhận. Hiệu quả thực hiện các vai trò, do vậy, phụ thuộc vào mức độ đồng bộ giữa bốn yếu tố cấu thành hơn là tối ưu hóa riêng lẻ từng yếu tố.

3.2.3. Khoảng cách giữa lý thuyết quốc tế và thực tiễn Việt Nam gợi mở hướng nghiên cứu tiếp theo

So sánh với thực tiễn tại Việt Nam đã đề cập ở phần Đặt vấn đề, có thể nhận diện một khoảng cách đáng chú ý: trong khi lý thuyết quốc tế nhấn mạnh tính chiến lược, hệ thống và tương tác hai chiều đối xứng, thực tiễn tại không ít doanh nghiệp Việt Nam vẫn vận hành theo hướng sự vụ, hành chính hoặc phong trào - cho thấy dư địa để chuyển dịch sang mô hình đối thoại hai chiều đối xứng như đã phân tích. Do bài viết tiếp cận từ góc độ lý luận, dựa trên phương pháp nghiên cứu tài liệu, những phân tích trên cần được nhìn nhận như một khung tham chiếu lý thuyết, chưa phải kết quả được kiểm chứng bằng dữ liệu thực nghiệm tại doanh nghiệp cụ thể - là khoảng trống mà các nghiên cứu tiếp theo, sử dụng phương pháp khảo sát hoặc nghiên cứu tình huống, có thể hướng tới nhằm kiểm định, bổ sung cho khung lý thuyết đã hệ thống hóa trong bài viết này.

4. Kết luận

Nghiên cứu xác nhận quản trị truyền thông nội

bộ không thuần túy là việc phát tán thông tin, mà là quá trình điều hành mang tính hệ thống nhằm xây dựng sự đồng thuận và định hình văn hóa tổ chức, tích hợp cả bình diện vận hành lẫn chiến lược. Kết quả nghiên cứu làm bật nổi vai trò hạt nhân của hoạt động này trong kiến tạo môi trường làm việc tích cực, gắn kết nhân sự, hình thành nhận thức chung, giúp tổ chức thích ứng với thay đổi và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Từ góc độ bốn yếu tố cấu thành (chủ thể, đối tượng, nội dung và phương thức), nghiên cứu chỉ ra hiệu quả quản trị truyền thông nội bộ phụ thuộc vào mức độ đồng bộ giữa các yếu tố này hơn là tối ưu hóa riêng lẻ.

Về mặt khoa học, nghiên cứu góp phần hệ thống hóa và thống nhất cách tiếp cận khái niệm quản trị truyền thông nội bộ, vốn còn phân tán giữa nhiều trường phái lý thuyết, đồng thời cung cấp khung phân tích bốn thành tố dựa trên mô hình truyền thông kinh điển, có thể vận dụng trong các nghiên cứu tiếp theo về truyền thông tổ chức tại Việt Nam. Về mặt thực tiễn, khung lý thuyết này là cơ sở để các nhà quản lý doanh nghiệp nhận diện đầy đủ hơn bản chất, vai trò và cấu trúc vận hành của quản trị truyền thông nội bộ, từng bước chuyển dịch từ cách làm tự phát, thiếu hệ thống sang mô hình bài bản, có hệ thống, hướng tới đối thoại hai chiều với người lao động.

Do giới hạn về phạm vi tiếp cận lý luận, nghiên cứu chưa kiểm định các luận điểm đã nêu bằng dữ liệu khảo sát thực tế tại doanh nghiệp. Đây là hướng nghiên cứu tiếp theo cần được ưu tiên, nhằm xây dựng thang đo, kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành với hiệu quả quản trị truyền thông nội bộ, qua đó củng cố và hoàn thiện khung lý luận đã đề xuất trong bài viết này./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

2. Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1985). *Effective public relations* (6th ed.). Prentice-Hall.

3. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, *70*(11), 35-36.

4. Đinh Thị Thúy Hằng. (2015). *PR lý luận và ứng dụng*. Nhà xuất bản Lao động.

5. Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Sir Isaac Pitman & Sons.

6. Grunig, J. E. (Ed.). (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates.

7. Hà Văn Hội. (2007). *Giáo trình quản trị học*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

8. Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, *52*(5), 90-102.

9. Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1998). *Những vấn đề cốt yếu của quản lý* (Bản dịch tiếng Việt). Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật.

10. Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. Trong L. Bryson (Chủ biên), *The communication of ideas* (tr. 37-51). Institute for Religious and Social Studies.

11. Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.

12. McNamara, D. E. (2009). From Fayol's mechanistic to today's organic functions of management. *American Journal of Business Education*, *2*(1), 63-77. https://doi.org/10.19030/ajbe.v2i1.4022.

13. Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, *26*(3), 256–279. https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719.

14. Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.

15. Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, *53*(4), 49-61.

16. Nguyễn Đình Thành. (2023). Truyền thông nội bộ thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số trong các tổ chức, doanh nghiệp tại Việt Nam. *Tạp chí Lý luận chính trị và Truyền thông*, *29*(2), 64-66.

17. Quirke, B. (2014). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Routledge.

18. Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2020). *Fundamentals of management* (11th ed.). Pearson.

19. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, *12*(2), 177-198. https://doi.org/10.1108/13563280710744847.