

"Truyền thông tổ chức" - công cụ hiệu quả để phát triển của tổ chức

Ngày nhận bài: 25/04/2022 | Ngày phản biện: 25/04/2022 | Ngày xuất bản: 31/05/2022

Tác giả: Đinh Thị Thúy Hằng (Học viện Báo chí và Tuyên truyền)

Tóm tắt: (LLCT&TT) Truyền thông, giao tiếp luôn đóng vai trò quan trọng trong cuộc sống hàng ngày của mỗi con người cũng như sự phát triển của các tổ chức, và là điều kiện đảm bảo cho sự tồn tại, phát triển của xã hội. Chính nhờ có giao tiếp, truyền thông với nhau mà mỗi con người có thể tham gia vào các mối quan hệ xã hội, thâm nhập vào cộng đồng. Sự giao tiếp của mỗi cá nhân hay của mỗi tổ chức phản ánh các quan hệ và kinh nghiệm xã hội, trở thành vốn văn hóa và tài sản vô hình của riêng họ. Ngày càng nhiều người nhận thức được rằng truyền thông là một phần rất quan trọng trong công việc, đặc biệt với các tổ chức áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại có quy trình sản xuất cần sự hợp tác và làm việc theo nhóm.

Trong mỗi tổ chức, các nhà quản lý thường dành phần lớn thời gian để truyền thông thông qua các hình thức khác nhau như họp, gặp gỡ thảo luận trực tiếp, văn bản, email, báo cáo,... Sự thay đổi to lớn của công nghệ truyền thông đã góp phần chuyển đổi cả công việc lẫn cơ cấu tổ chức trong nhiều cơ quan, tổ chức. Trong xã hội hiện đại ngày nay, các tổ chức áp dụng các công cụ truyền thông, giao tiếp mới, tạo ra các dòng chảy thông tin từ trên xuống và từ dưới lên, vượt qua không gian và thời gian, giúp cho hoạt động của tổ chức đạt hiệu quả. Nghiên cứu này sẽ hệ thống lại các khái niệm cũng như lý luận về "truyền thông tổ chức", qua đó phân tích tầm quan trọng và những đóng góp của truyền thông trong sự phát triển của tổ chức.

Nghiên cứu về "truyền thông tổ chức" không phải là mới trên thế giới nhưng ở Việt Nam mới chỉ là bắt đầu. Đây vẫn là lĩnh vực cần được nghiên cứu và trao đổi sâu sắc. "Truyền thông tổ chức" đã được nhiều các tổ chức, doanh nghiệp lớn quan

tâm và áp dụng. Công tác truyền thông trong tổ chức không chỉ là việc đào tạo các nhà quản lý có kỹ năng truyền thông cá nhân, trở thành những người có khả năng trình bày bằng lời nói hiệu quả, mà nó còn là nhu cầu và thách thức đối với tất cả các thành viên của tổ chức cũng như chính bản thân tổ chức đó.

1. Khái niệm và đặc điểm của truyền thông tổ chức

Theo học giả Joann Keyton (2017)⁽¹⁾, “truyền thông tổ chức” là quá trình mà các cá nhân và nhóm giao tiếp với nhau, theo nhiều cách khác nhau, với mục đích là thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Hiệu quả của quá trình giao tiếp trong tổ chức ảnh hưởng đến bản sắc văn hóa và môi trường của tổ chức, và sau đó lại tác động đến kết quả hoạt động của tổ chức. “Truyền thông tổ chức” có hiệu quả khi các vấn đề cần truyền thông được thực hiện kịp thời, với thông tin thích hợp sẽ giúp nhân viên hiểu rõ và thực hiện tốt công việc của họ.

Theo Gray và Laidlaw (2004)⁽²⁾, quá trình truyền thông thiếu, hoặc kém có thể ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên, cũng như việc cung cấp chất lượng dịch vụ cho khách hàng. 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. Ví dụ, nếu có việc thay đổi bộ máy tổ chức, giảm biên chế mà nhân viên không được biết trước về những thay đổi, chỉ biết khi việc đã rồi thì điều này có thể gây ra những dị nghị, làm mất đi sự tin tưởng của nhân viên vào ban lãnh đạo. Hơn nữa, đối với các cơ quan, doanh nghiệp dịch vụ khách hàng, truyền thông của tổ chức kém có thể làm cho các nhân viên lơ là vai trò và trách nhiệm của họ, ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ khách hàng. Phần lớn, những vấn đề, rắc rối, mơ hồ xảy ra trong tổ chức thường liên quan đến sự thiếu thông tin hoặc không có thông tin.

Như vậy, “truyền thông tổ chức” có thể hiểu là việc gửi và nhận thông tin, thông điệp giữa các cá nhân có liên quan với nhau trong một môi trường, hoặc bối cảnh cụ thể để đạt được các mục tiêu chung của tổ chức cũng như của các cá nhân. Các cá nhân trong tổ chức truyền tải thông điệp qua các kênh trực tiếp như họp, gặp gỡ, bằng văn bản và các công cụ truyền thông khác trong tổ chức. Đây là

mảng truyền thông bên trong tổ chức. Mặt khác, “truyền thông tổ chức” còn một mảng khác rất quan trọng là truyền thông ra bên ngoài nhằm xây dựng mối quan hệ tốt đẹp, sự hiểu biết lẫn nhau giữa tổ chức và các nhóm công chúng đích của họ. Các kênh truyền thông của tổ chức ra bên ngoài rất phong phú, bao gồm truyền thông đại chúng, trang web của tổ chức, mạng xã hội, và các hoạt động tổ chức sự kiện. “Truyền thông tổ chức” phụ thuộc nhiều vào bối cảnh văn hóa của từng tổ chức, trong đó phải kể đến vai trò quan trọng của người đứng đầu tổ chức.

“Truyền thông tổ chức” rất đa dạng và phân mảnh. Trước hết là sự trao đổi, giao tiếp ở ba cấp bên trong tổ chức: vi mô, cấp trung và vĩ mô, cụ thể đó là truyền thông qua lại giữa ba cấp: nhân viên, quản lý cấp trung và lãnh đạo. Quá trình truyền thông có thể mang tính chính thức và không chính thức. Công cụ thực hiện truyền thông nội bộ trong tổ chức rất phong phú, từ bản tin nội bộ dành cho cả tổ chức, đến bài thuyết trình, diễn thuyết về định hướng phát triển của các cấp lãnh đạo, rồi các cuộc họp định kỳ liên quan đến công việc của tổ chức,... Ngày nay, Internet đã cho phép các bộ phận truyền thông của tổ chức có thể duy trì truyền thông giữa các cấp, các nhóm và trong toàn bộ tổ chức một cách hiệu quả và nhanh chóng.

“Truyền thông tổ chức” còn liên quan đến truyền thông ra bên ngoài cộng đồng và xã hội nhằm thông báo cho người tiêu dùng cũng như công chúng nói chung về hoạt động của tổ chức, với mục đích quảng bá và xây dựng thương hiệu cho tổ chức. Công cụ thực hiện truyền thông ra bên ngoài trước đây phải thông qua các phương tiện truyền thông đại chúng, dưới các hình thức tin tức hoặc tài trợ. Ngày nay, bên cạnh các hình thức cũ, các tổ chức có các phương tiện truyền thông của chính họ như các trang website, các mạng xã hội để quảng bá hình ảnh và thương hiệu của họ. Các vấn đề liên quan đổi mới, tổ chức, quản lý tri thức, quản lý khủng hoảng, và công nghệ thông tin giúp cho sản phẩm hoặc dịch vụ tốt hơn luôn là những câu chuyện về tổ chức mà công chúng quan tâm. Tuy nhiên, không ít các tổ chức đang gặp khó khăn để phát triển và truyền đạt các nội dung như vậy đến với người tiêu dùng vì họ thiếu các kỹ năng truyền thông.

Nhận thức về “truyền thông tổ chức” đã có thay đổi kể từ khi các tổ chức bắt đầu chú trọng đến vấn đề này. Trước đây, truyền thông của các tổ chức nhỏ chủ yếu là không chính thức. Khi quy mô của tổ chức lớn hơn, các nhà lãnh đạo quản lý thường chỉ quan tâm đến truyền thông chính thức từ trên xuống. “Truyền thông tổ chức” trong các cơ quan, doanh nghiệp ngày nay trở nên đa dạng và nhiều tầng lớp hơn nhiều bởi nó rất quan trọng đối với sự thành công và hoạt động chung của tổ chức. Bên cạnh nhiều nghiên cứu tập trung vào việc hiểu cách thức “truyền thông tổ chức” dựa trên quy mô của tổ chức, ngày càng có thêm các nghiên cứu về cách thức truyền thông mới sử dụng công nghệ số, giúp mang lại các hình thức truyền thông hiệu quả cho tổ chức⁽³⁾.

2. Tầm quan trọng của “truyền thông tổ chức”

Ngày nay, trong các cơ quan, doanh nghiệp, tốc độ làm việc nhanh hơn so với trước, đòi hỏi tổ chức cần thường xuyên đổi mới nhằm tạo lợi thế cạnh tranh. Đổi mới tư duy, đổi mới cách làm việc, hay thay đổi thói quen... đều làm cho công việc của tổ chức phức tạp hơn và luôn cần phối hợp, tương tác nhiều hơn giữa các cấp trong tổ chức cũng như những người làm việc. Chính vì vậy mà truyền thông ngày càng trở nên thiết yếu đối với một tổ chức. Có thể khái quát tầm quan trọng của truyền thông trong tổ chức ở một số điểm sau: giúp tăng sự tuân thủ của nhân viên; truyền thông làm thúc đẩy và tạo ảnh hưởng; truyền thông tạo môi trường làm việc, văn hóa tổ chức; truyền thông giải quyết vấn đề liên quan đến tổ chức; và truyền thông giúp quản lý xung đột, đàm phán và thương lượng với đối tác bên ngoài và nhân viên của tổ chức.

Thứ nhất, phần lớn trong các cơ quan, tổ chức, “truyền thông tổ chức” mang tính tập trung, có nghĩa là truyền thông theo định hướng quy tắc, một chiều từ trên xuống nhằm điều phối và điều tiết các hoạt động của cơ quan, tổ chức. Do đó, “truyền thông tổ chức” làm tăng sự tuân thủ của nhân viên, tăng hiệu suất lao động của tổ chức. Tuy nhiên sự thay đổi của công nghệ thông tin, cũng như tính chất phức tạp và năng động của công việc cho thấy truyền thông một chiều trở nên cứng nhắc, không hiệu quả, đòi hỏi sự giao tiếp linh động, tương tác, nhiều chiều giữa các cấp quản lý và nhân viên. Các 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 và Duhan, 2000)⁽⁴⁾.

Ngược lại, giao tiếp tần suất thấp ví dụ như chậm trễ, hoặc không phản hồi lại nhân viên thể hiện sự thiếu quan tâm của người lãnh đạo, quản lý, tạo ra tâm lý không chắc chắn của nhân viên và có thể ảnh hưởng đến hiệu suất lao động của họ. Đối với người lãnh đạo quản lý của tổ chức cần phải nhận thức rõ tầm quan trọng của truyền thông nhằm phát triển các mối quan hệ làm việc tích cực, tạo sự hài lòng của nhân viên cao hơn, tạo sự trung thành và cam kết của người lao động với tổ chức, giúp tăng hiệu suất lao động.

Thứ hai, “truyền thông tổ chức” có thể thúc đẩy và tạo sự ảnh hưởng tích cực trong công chúng - những người tiêu dùng bên ngoài. Trong thời đại truyền thông số, sự thành công của doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào thương hiệu của doanh nghiệp. Truyền thông của tổ chức xây dựng sự nhận biết của khách hàng về thương hiệu của tổ chức, các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức. Ví dụ, khi khách hàng tiềm năng muốn tìm hiểu về một sản phẩm hoặc một dịch vụ mà họ quan tâm, điều đầu tiên là họ sẽ tự tìm hiểu trên mạng, họ sẽ tự đọc, tự nghiên cứu trước khi quyết định hành động mua.

Do đó, ngày nay các tổ chức đẩy mạnh các hoạt động truyền thông thương hiệu để nhắm tới người tiêu dùng, như giới thiệu và tăng cường nhận thức, thuyết phục hoặc thay đổi suy nghĩ của khách hàng về thương hiệu, về tính chất của sản phẩm, kích thích nhu cầu, hoặc tạo dựng uy tín thương hiệu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiện nay công chúng được tiếp cận và tác động từ rất nhiều thông tin, có thể nói là quá nhiều thông tin đôi khi dẫn tới “nhiều” thông tin trong công chúng, những khách hàng tiềm năng. Những người làm “truyền thông tổ chức” không chỉ cạnh tranh làm thế nào để thông tin của họ luôn được nổi lên khi người tiêu dùng mong muốn tiếp cận. Hơn nữa, người làm truyền thông cần sử dụng các phương thức và nội dung truyền tải thông điệp hấp dẫn người đọc và khiến họ có thể đưa ra quyết định hành động.

Thứ ba, “truyền thông tổ chức” giúp ngăn ngừa và xử lý khủng hoảng thông tin. Tốc độ lan truyền nhanh chóng của thông tin, nói chung và thông tin xấu, nói riêng trên Internet luôn là cơ hội nhưng cũng là thách thức đối với các tổ chức. “Tiếng lành đồn xa” nhưng “tiếng xấu” còn đồn nhanh và xa hơn gấp nhiều lần, luôn đe dọa uy tín và danh tiếng của các tổ chức, đặc biệt là doanh nghiệp. Chính bởi vậy, truyền thông đóng vai trò quan trọng không chỉ trong việc hoạch định, xây dựng chiến lược truyền thông với mục tiêu phát triển của tổ chức, mà còn giúp quản lý các vấn đề, ngăn chặn các xung đột và sự hiểu lầm, bảo đảm hài hòa các mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức và các nhóm công chúng. Hoạt động truyền thông thường xuyên, liên tục, nhiều chiều, với nhiều hình thức đa dạng, phong phú giúp bảo đảm rằng từng cá nhân, đơn vị của tổ chức hiểu rõ công việc mình đang làm, trách sự mơ hồ, xao nhãng trong công việc giúp cho mọi việc diễn ra đúng quy trình, giảm thiểu rủi ro. Bên cạnh đó, nếu có những sự cố xảy ra ngoài ý muốn xảy ra thì sự cởi mở, nhanh chóng, tin cậy trong truyền thông của tổ chức sẽ giúp công chúng thấu hiểu và thông cảm.

3. Các phương thức “truyền thông tổ chức”

Làm thế nào để thông tin có thể đến người nhận hiệu quả? Mô hình lý thuyết truyền thông nổi tiếng của các nhà khoa học người Mỹ Shannon và Weaver (năm 1948) đã đặt ra câu hỏi quan trọng về thông tin từ người gửi đến người nhận? Đó chính là việc khi họ tìm ra yếu tố “nhiều”. Khi những người làm truyền thông muốn chuyển thông điệp quan trọng đến người nhận, thông điệp được chuyển từ “bộ mã hóa” sang “bộ giải mã” thông qua kênh. Trong quá trình này, các thông điệp có thể bị phân tâm hoặc bị ảnh hưởng bởi tiếng ồn như tiếng còi ô tô, xe máy, tiếng sấm và tiếng ồn của đám đông hoặc các tín hiệu được mã hóa có thể bị phân tán trong quá trình truyền thông tin, ảnh hưởng đến sự giao, và người nhận có thể nhận được thông điệp không chính xác. Người làm truyền thông cần thiết nhận biết và xử lý yếu tố “nhiều” trong quá trình truyền thông để thông điệp đến được với người nhận mà không bị bóp méo, biến dạng.

Để phục vụ hiệu quả cho công tác truyền thông của tổ chức, truyền thông được chia ra các cấp độ khác nhau. Có thể thấy ít nhất là 5 cấp độ bao gồm: truyền

thông giữa các cá nhân; truyền thông cấp nhóm; truyền thông cấp tổ chức; truyền thông cấp độ liên tổ chức; và truyền thông đại chúng. Ba cấp độ đầu là truyền thông nội bộ và 2 cấp độ sau là truyền thông ra bên ngoài. Mặc dù truyền thông giữa các cá nhân và truyền thông nhóm nằm ở cấp độ thấp hơn “truyền thông tổ chức”, nhưng đó lại là phương thức truyền thông chính trong tổ chức bởi mối liên hệ giữa người gửi và người nhận thông tin chặt chẽ hơn, họ giao tiếp thường xuyên với nhau trong khuôn khổ nhỏ nên họ hiểu nhau hơn nên thông điệp tiếp cận với người nhận chính xác hơn.

Phương thức giao tiếp là một khía cạnh của truyền thông có khả năng ảnh hưởng đến hiệu quả truyền thông, ví dụ như người bán hàng có rõ ràng với sản phẩm mà mình đang truyền thông; hoặc nhân viên có hài lòng trong công việc được giao và cam kết gắn bó với tổ chức. Hai phương thức giao tiếp cơ bản là truyền thông chính thức, hay còn được gọi là truyền thông gián tiếp, ví dụ: văn bản, bản tin, bản ghi nhớ và thư viết, và truyền thông không chính thức, hay còn được gọi là truyền thông trực tiếp, ví dụ: tương tác bằng lời nói, mặt đối mặt. Liên quan đến truyền thông cấp tổ chức, phương thức truyền thông thường được sử dụng và mang tính chất chính thức như thông qua các cuộc họp của tổ chức, hay thông qua văn bản, các thông tin được truyền từ trên xuống. Hình thức này có điểm mạnh là thông tin được truyền trực tiếp cho tất cả các thành viên của tổ chức để nắm, hiểu và làm theo. Bên cạnh đó có thể kết hợp giữa phương thức truyền thông chính thức với truyền thông không chính thức, giữa các cá nhân, các nhóm, hay còn gọi truyền thông theo chiều ngang.

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. Ngày nay, 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 tổ chức” 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 (Johlke và Duhan, 2000)⁽⁵⁾.

Trong truyền thông nội bộ, truyền thông không chính thức rất phù hợp trong những bối cảnh khi cần phải giải quyết những trường hợp khó, ví dụ như nhân viên cá tính, hay có ý kiến khác với các thành viên trong nhóm do đó người lãnh đạo cần có sự trao đổi qua lại kỹ để tránh tình trạng không nhất quán; hoặc trong trường hợp có sự khác biệt, bất đồng về ý kiến và quan điểm giữa quản lý (người gửi thông tin) và nhân viên (người nhận thông tin). Truyền thông không chính thức (giao tiếp trực tiếp), ví dụ mặt đối mặt có thể hiệu quả hơn truyền thông chính thức (giao tiếp gián tiếp), ví dụ như bằng văn bản trong những trường hợp như thế.

Ngày nay, các phương thức truyền thông không chính thức trở nên phong phú hơn bởi việc sử dụng hình ảnh, lời nói, các đoạn video clip cho phép chuyển tải thông tin từ người gửi đến người nhận hiệu quả, và là một cơ hội tốt hơn để chia sẻ thấu hiểu. Ví dụ trong nhiều năm qua, thường vào dịp lễ Giáng sinh và năm mới, Viettel đã làm các video clip tri ân khách hàng của mình. Bên cạnh đó, Viettel cũng làm các video clip dành cho nhân viên nội bộ. Một trong các video clip gửi thông điệp hiệu quả đó là những hình ảnh phỏng vấn các con nhỏ trong khoảng độ tuổi từ 5 - 10. Những bé trả lời các câu hỏi liên quan đến suy nghĩ của chúng về bố mình - những cán bộ Viettel đang công tác xa ra gia đình tại nước ngoài, không có điều kiện về nhà nghỉ cuối năm ăn Tết. Các em nhỏ tuổi hơn thì trả lời hồn nhiên, ngây thơ; còn lớn hơn thì có suy nghĩ sâu hơn, nhưng trên tất cả là sự nhớ bố và tự hào bố làm ở Viettel. Thông điệp được truyền tải gây cảm xúc cho người xem, tạo ra sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Mặc dù phương thức truyền thông không chính thức được coi là hiệu quả hơn nhưng cả hai phương thức truyền thông chính thức và không chính thức đều tồn tại trong tất cả các tổ chức, và các phương thức này đều có những thuận lợi và khó khăn riêng của nó trong quá trình truyền thông hiệu quả. Các nhà làm "truyền thông tổ chức" tùy theo mỗi sự việc mà cần cân nhắc cách làm. Cụ thể, truyền thông chính thức (giao tiếp gián tiếp) quan trọng hơn trong quá trình thay đổi vì nó có thể cho phép nhân viên giải tỏa những lo lắng và cảm xúc nảy sinh từ quá trình thay đổi. Việc sử dụng giao tiếp gián tiếp bằng các văn bản chính thức giúp họ nhìn

thấy, đọc được và suy ngẫm, từ đó có sự chắc chắn, giảm bớt tâm lý mơ hồ về thay đổi.

Do đó, người làm truyền thông của tổ chức luôn cần bám sát việc triển khai các hoạt động kinh doanh, sản xuất của doanh nghiệp nhằm thông tin kịp thời các chủ trương, chính sách cũng như các vấn đề đặt ra trong các mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa tổ chức và các nhóm công chúng trong xã hội. Từ đó, những nhà làm "truyền thông tổ chức" quyết định các phương thức chuyển tải các nội dung phù hợp đến với từng đối tượng. Riêng trong truyền thông nội bộ, việc áp dụng các phương thức truyền thông thích hợp có thể coi là một chiến lược quan trọng trong việc tác động đến nhận thức của nhân viên về các chính sách và thực tiễn của tổ chức cũng như cam kết của nhân viên với tổ chức.

Tóm lại, "truyền thông tổ chức" đóng một vai trò thiết yếu trong sự phát triển của mỗi cơ quan, doanh nghiệp và tổ chức. Truyền thông được coi là như là một nhân tố ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên vì nó ảnh hưởng đến mục tiêu và chính sách phát triển của tổ chức; ảnh hưởng đến lòng tin giữa nhân viên và ban lãnh đạo; ảnh hưởng đến nhận thức của nhân viên và cam kết của họ đối với tổ chức. Mặt khác, với công chúng bên ngoài, "truyền thông tổ chức" góp phần nâng cao năng lực, uy tín và thương hiệu, giúp đem lại những danh tiếng và lợi nhuận cho mỗi tổ chức. Do đó, người làm truyền thông của tổ chức trước hết thực hiện nhiệm vụ là những nhà quản lý truyền thông của tổ chức giúp xây dựng và duy trì các dòng chảy truyền thông trong tổ chức; cũng như tạo sự hiểu biết, chấp nhận và hợp tác giữa một tổ chức và các nhóm công chúng, cung cấp thông tin và phản hồi với ý kiến của công chúng vì mục tiêu phát triển của cả tổ chức lẫn vì lợi ích của cộng đồng./.

Tài liệu tham khảo

- (1) Joann Keyton, 2017 Communication in Organisations (Truyền thông trong các tổ chức), https://www.researchgate.net/publication/315501844_Communication_in_Organizations. Truy cập ngày 25.5.2021.
- (2) Judy Gray và Heather Laidlaw, 2004, Improving the Measurement of Communication Satisfaction (Nâng cao đo lường sự hài lòng trong truyền thông), Tạp chí Sage

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0893318903257980>. Truy cập ngày 1.5.2021.

(3) Neher, W.W. 1997. Organizational Communication – Challenges of Change, Diversity, and Continuity (**Truyền thông trong tổ chức - Những thách thức về sự thay đổi, đa dạng và tính liên tục**), Nhà xuất bản Boston- Allyn và Bacon.

(4), (5) 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).