

ẢNH HƯỞNG CỦA TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ MINH BẠCH ĐẾN NHẬN DIỆN TỔ CHỨC THÔNG QUA VAI TRÒ ỦNG HỘ CỦA NHÂN VIÊN

Hòa Thị Tươi

Khoa Quản trị nhân lực, Trường Đại học Thương mại

Email: tuoi.ht@tmu.edu.vn

Trịnh Thị Nhuận

Viện Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Thương mại

Email: thanhnhuanqtdn@tmu.edu.vn

Mã bài: JED-1796

Ngày nhận bài: 05/06/2024

Ngày nhận bài sửa: 07/08/2024

Ngày duyệt đăng: 14/08/2024

DOI: 10.33301/JED.VI.1796

Tóm tắt

Nghiên cứu này đề cập tới ảnh hưởng của truyền thông nội bộ minh bạch đến nhận diện tổ chức và xem xét tác động trung gian của yếu tố sự ủng hộ của nhân viên. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 301 nhân viên trẻ độ tuổi 18 - 34 tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội. Kết quả phân tích PLS-SEM chỉ ra một số phát hiện mới gồm: tính minh bạch tham gia và tính minh bạch có trách nhiệm ảnh hưởng tích cực đến nhận diện tổ chức, trong khi tính minh bạch thông tin không có ảnh hưởng. Sự ủng hộ của nhân viên ảnh hưởng tích cực đến nhận diện tổ chức và đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cả ba khía cạnh của truyền thông nội bộ minh bạch đến nhận diện tổ chức. Dựa trên kết quả nghiên cứu, một số khuyến nghị được nêu ra dành cho hoạt động truyền thông nội bộ tại doanh nghiệp để gia tăng sự ủng hộ của nhân viên và nhận diện tổ chức.

Từ khóa: Nhận diện tổ chức, sự ủng hộ của nhân viên, truyền thông nội bộ minh bạch.

Mã JEL: M12, M54

The impact of transparent internal communication on organizational identification: The role of employee advocacy

Abstract

This study addresses the influence of transparent internal communication on organizational identification and examines the mediating role of employee advocacy. Survey data were collected from 301 young employees working in SMEs in Hanoi. The results of PLS-SEM analysis indicate that participatory transparency and accountable transparency positively affect organizational identification, while informational transparency does not affect organizational identification. Employee advocacy has a positive impact on organizational identification and mediates the relationship between all three dimensions of transparent internal communication and organizational identification. Based on the findings, several recommendations are proposed to enhance employee advocacy and organizational identification of young employees through transparent internal communication.

Keywords: Organizational identification, Employee advocacy, Transparent internal communication.

JEL Codes: M12, M54

1. Giới thiệu

Nhân viên đóng vai trò là cầu nối quan trọng giữa doanh nghiệp và các thành viên khác trong doanh nghiệp thông qua việc tích cực tham gia vào các hành vi truyền thông (Lee & Dong, 2023). Bởi vậy, các doanh nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của truyền thông nội bộ (TTNB) (Welch, 2012) - là một hoạt động tương tác xã hội thông qua các thông điệp, đóng góp vào việc xây dựng và duy trì các mối quan hệ trong tổ chức (Welch & Jackson, 2007). Một hệ thống TTNB có thể tồn tại ở các cấp độ khác nhau như cấp cá nhân, cấp độ nhóm và cấp độ tổ chức (Lee, 2022). Thelen & Men (2023) cho rằng sự ủng hộ của nhân viên dành cho doanh nghiệp (employee advocacy) là một hành vi kết quả của TTNB. Do đó, một số nghiên cứu gần đây bắt đầu tìm hiểu về mối quan hệ giữa TTNB và sự ủng hộ của nhân viên như Men (2014); Thelen & Men (2023).

Hai thuật ngữ được sử dụng nhiều trong nghiên cứu về TTNB là TTNB minh bạch (transparent internal communication) và TTNB đối xứng (systematic internal communication). TTNB minh bạch nhấn mạnh việc cung cấp thông tin đầy đủ, hữu ích, trọng yếu; sự tham gia của nhân viên trong việc xác định các thông tin họ cần và tính minh bạch có trách nhiệm (Balkin, 1999). Một số tác giả bắt đầu nghiên cứu ảnh hưởng của TTNB minh bạch đến sự ủng hộ của nhân viên (employee advocacy) như Lee & Dong (2023). Tuy nhiên, nghiên cứu tiếp cận ở các cấp độ của TTNB minh bạch từ CEO, từ giám sát và từ đồng nghiệp; hay Thelen & Formanchuk (2022) có đề cập đến mối quan hệ giữa TTNB minh bạch và sự ủng hộ của nhân viên, nhưng nghiên cứu dưới góc độ chung của TTNB minh bạch khi xem biến số này là vai trò trung gian cho văn hóa đạo đức và sự ủng hộ của nhân viên. Tiếp cận theo Balkin (1999), cấu trúc chính của TTNB minh bạch là tính minh bạch thông tin (informational transparency), tính minh bạch tham gia (participatory transparency) và tính minh bạch có trách nhiệm (accountable transparency). Đây là một khoảng trống cần được khám phá thêm khi nghiên cứu chuyên sâu về từng khía cạnh này của TTNB minh bạch đến sự ủng hộ của nhân viên còn hạn chế.

Hơn nữa, thuật ngữ nhận diện tổ chức (NDTC) (organizational identification) đã trở thành một khái niệm lõi trong lĩnh vực hành vi tổ chức và thu hút sự chú ý trong nghiên cứu về quản lý nói chung (Edwards, 2005). Theo Patchen (1970), NDTC thể hiện 3 đặc điểm: (1) sự nhận thức về các đặc điểm chung, nơi cá nhân có cùng sở thích và mục tiêu với các thành viên khác; (2) tinh thần đoàn kết - nơi cá nhân cảm thấy mình thuộc về tổ chức đó; và (3) sự ủng hộ tổ chức - nơi cá nhân ủng hộ và bảo vệ các mục tiêu và chính sách của tổ chức. Một số nghiên cứu có liên quan đã tìm hiểu mối quan hệ giữa TTNB nói chung hay TTNB đối xứng và NDTC như Yue & cộng sự (2021) và Sun & cộng sự (2023). Dựa trên các đặc điểm của NDTC và lý thuyết trao đổi xã hội (SET), chúng tôi nhận thấy cần khai thác thêm về mối quan hệ giữa sự ủng hộ của nhân viên và NDTC; từ đó xem xét vai trò của sự ủng hộ của nhân viên trong mối quan hệ giữa TTNB minh bạch và NDTC.

Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm khám phá mối quan hệ chi tiết của từng khía cạnh trong TTNB minh bạch (tính minh bạch thông tin, tính minh bạch tham gia và tính minh bạch có trách nhiệm) đến sự ủng hộ của nhân viên và NDTC, và đặc biệt khám phá xem NDTC có đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa hai biến số trên hay không.

2. Tổng quan và các giả thuyết nghiên cứu

2.1. Một số khái niệm

2.1.1. Truyền thông nội bộ minh bạch

TTNB minh bạch (transparent internal communication) là một trong những cấu phần của chiến lược TTNB (Thelen & Formanchuk, 2022). Theo Rawlins (2008), sự minh bạch trái ngược với những bí mật (secrecy) và đặc điểm của sự minh bạch được thể hiện hóa bằng sự cởi mở (openness). Ba yếu tố được xác định phổ biến trong cấu trúc chính của TTNB minh bạch là tính minh bạch thông tin, tính minh bạch tham gia và tính minh bạch có trách nhiệm (Balkin, 1999). Trong đó:

Tính minh bạch thông tin thể hiện ở tính đúng đắn, trọng yếu và hữu dụng của thông tin (Rawlins & Rawlins, 2008). Bất kể các thông tin có tính chất tích cực hay tiêu cực cần được công bố một cách cân bằng, kịp thời và dễ hiểu cho nhân viên trong tổ chức và các bên liên quan (Heise, 1985).

Tính minh bạch tham gia là nỗ lực của tổ chức để nhân viên tham gia vào việc xác định những thông tin

quan trọng và đáng quan tâm nhất nhằm đáp ứng nhu cầu về mặt thông tin của họ (Yue & cộng sự, 2019). Cotterrell (1999) cho rằng xác định sự tham gia của các bên liên quan trong việc đáp ứng quy trình tham gia minh bạch không chỉ là sự sẵn có của thông tin mà còn là sự tham gia tích cực trong việc thu thập, phân phối và tạo ra những tri thức.

Tính minh bạch có trách nhiệm xảy ra khi tổ chức cung cấp một báo cáo chính xác về chính họ hoặc về các bối cảnh, tình huống mà họ đang tham gia (Cotterrell, 1999). Các tổ chức minh bạch phải chịu trách nhiệm về hành động, lời nói và các quyết định của mình, bởi những điều này được công khai để người khác xem xét và đánh giá (Rawlins & Rawlins, 2008).

2.1.2. Sự ủng hộ của nhân viên

Schweitzer & Lyons (2008) cho rằng sự ủng hộ là sự sẵn lòng của nhân viên để hành động như nhà tiếp thị bán thời gian của tổ chức với cả khách hàng tiềm năng và những nhân viên tiềm năng, hay là sự quảng bá một tổ chức được thực hiện bởi nhân viên. Các tác giả xem sự ủng hộ của nhân viên là hành vi truyền miệng tích cực giữa các nhân viên để hỗ trợ doanh nghiệp, trong đó có cả các sản phẩm, dịch vụ mà họ cung cấp đến công chúng bên ngoài. Men (2014) cho rằng sự ủng hộ của nhân viên không chỉ là một hành vi truyền miệng tích cực, mà còn bao gồm việc bảo vệ doanh nghiệp của nhân viên khi doanh nghiệp bị tấn công.

2.1.3. Nhận diện tổ chức

Dutton & cộng sự (1994) cho rằng NDTC là mức độ mà một người tự xác định mình bởi những thuộc tính mà anh ta/cô ta tin rằng những thuộc tính này giống với tổ chức. NDTC xảy ra khi những niềm tin của một cá nhân về tổ chức của mình trở thành điều được nhân viên tự tham chiếu hoặc tự xác định (Pratt, 1998). Cụ thể hơn, NDTC liên quan đến việc tích hợp niềm tin của một người về tổ chức vào những thuộc tính, bản sắc của người đó, thể hiện sự đồng nhất với tổ chức.

2.2. Lý thuyết nền tảng

Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) đề cập đến các nghĩa vụ được tạo ra thông qua việc tương tác phụ thuộc lẫn nhau. Khi hai bên tham gia vào việc tương tác hoặc trao đổi xã hội thì niềm tin, lòng biết ơn, và đánh giá cao về nhau được hình thành (Blau, 2017). Về mặt cá nhân, họ tham gia vào một mối quan hệ với người khác để tối đa hóa những lợi ích của họ. Đối với tổ chức, sẽ cung cấp những lợi ích vật chất và cảm xúc xã hội để đổi lấy sự trung thành và nỗ lực của nhân viên (Aselage & Eisenberger, 2003). Khi nhân viên nhận thấy họ làm việc trong một tổ chức có TTNB hiệu quả và quan tâm đến họ, một số lợi ích có thể xảy ra như những thái độ, hành vi thuận lợi và có tính thiện chí hơn (Cropanzano & Mitchell, 2005). Do đó, trong nghiên cứu này, nhóm tác giả cho rằng khi nhân viên nhận thấy tổ chức đang đầu tư vào việc duy trì một mối quan hệ với họ thông qua TTNB minh bạch, họ có thể sẽ mong muốn đáp lại bằng việc ủng hộ tổ chức của họ và họ tin rằng những đặc điểm, thuộc tính của họ đồng nhất với tổ chức.

2.3. Mô hình và các giả thuyết

2.3.1. Mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ minh bạch và nhận diện tổ chức

Sha (2009) cho rằng TTNB đối xứng không chỉ cải thiện sự nhận diện của công chúng với sứ mệnh của tổ chức mà còn là chiến lược hiệu quả nhất để khiến các bên liên quan cảm thấy mình thuộc về tổ chức đó. TTNB đối xứng tạo ra nhận thức của nhân viên về một văn hóa cảm xúc tích cực, từ đó nâng cao khả năng NDTC của nhân viên trong nghiên cứu với 482 và 490 nhân viên tại Mỹ trong nghiên cứu của Yue & cộng sự (2021) và Sun & cộng sự (2023). Neill & cộng sự (2020) cho rằng một môi trường truyền thông cởi mở và có tính tham gia trực tiếp góp phần thúc đẩy nhận diện của nhân viên với tổ chức trong nghiên cứu 1034 nhân viên làm việc tại ở ngành nghề khác nhau tại Mỹ. Khi xem xét đến ba khía cạnh của TTNB minh bạch, chúng tôi đưa ra giả thuyết sau:

H1a: Tính minh bạch thông tin có ảnh hưởng tích cực đến NDTC của nhân viên

H1b: Tính minh bạch tham gia có ảnh hưởng tích cực đến NDTC của nhân viên

H1c: Tính minh bạch có trách nhiệm có ảnh hưởng tích cực đến NDTC của nhân viên

2.3.2. Mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ minh bạch và sự ủng hộ của nhân viên

Thelen & Formanchuk (2022) cho rằng TTNB minh bạch ảnh hưởng tích cực đến sự ủng hộ của nhân viên trong nghiên cứu với 350 nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp khác nhau ở Chile. Lee & Dong (2023)

kiểm định mối quan hệ giữa TTNB minh bạch từ các cấp bậc khác nhau đến sự ủng hộ của nhân viên, với vai trò của mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức; và sự trao quyền cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra TTNB minh bạch ở cấp CEO ảnh hưởng tích cực đến sự ủng hộ của nhân viên thông qua biến trung gian là mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức; trong khi TTNB minh bạch giữa đồng nghiệp có liên quan tích cực đến sự ủng hộ của nhân viên thông qua hoạt động trao quyền. TTNB minh bạch của lãnh đạo cũng ảnh hưởng tích cực lên hành vi ủng hộ của nhân viên thông qua biến số sự ghi nhận chân thành trong nghiên cứu của Hong & Ji (2022). Chúng tôi đưa ra giả thuyết sau:

H2a: Tính minh bạch thông tin có ảnh hưởng tích cực đến sự ủng hộ của nhân viên

H2b: Tính minh bạch tham gia có ảnh hưởng tích cực đến sự ủng hộ của nhân viên

H2c: Tính minh bạch có trách nhiệm có ảnh hưởng tích cực đến sự ủng hộ của nhân viên

2.3.3. Mối quan hệ giữa sự ủng hộ của nhân viên và nhận diện tổ chức

Nghiên cứu về mối quan hệ giữa sự ủng hộ của nhân viên và NDTC còn hạn chế. Một số nghiên cứu sử dụng thuật ngữ hành vi công dân tổ chức trong mối quan hệ với NDTC. Thelen (2020) cho rằng sự ủng hộ của nhân viên là một loại hành vi công dân tổ chức - là những hành vi vượt ra ngoài những yêu cầu chính thức của công việc, mang tính tùy ý, không được hệ thống khen thưởng chính thức công nhận trực tiếp hoặc rõ ràng; và những hành vi này thúc đẩy sự hoạt động hiệu quả của tổ chức (Organ, 1988). Nguyen & cộng sự (2016) thực hiện nghiên cứu tại Đài Loan về mối quan hệ giữa NDTC và hành vi công dân tổ chức, kết quả nghiên cứu chỉ ra NDTC và hành vi công dân tổ chức có mối quan hệ tích cực. Trên cơ sở đó, chúng tôi đưa ra giả thuyết sau:

H3: Sự ủng hộ của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến NDTC của nhân viên

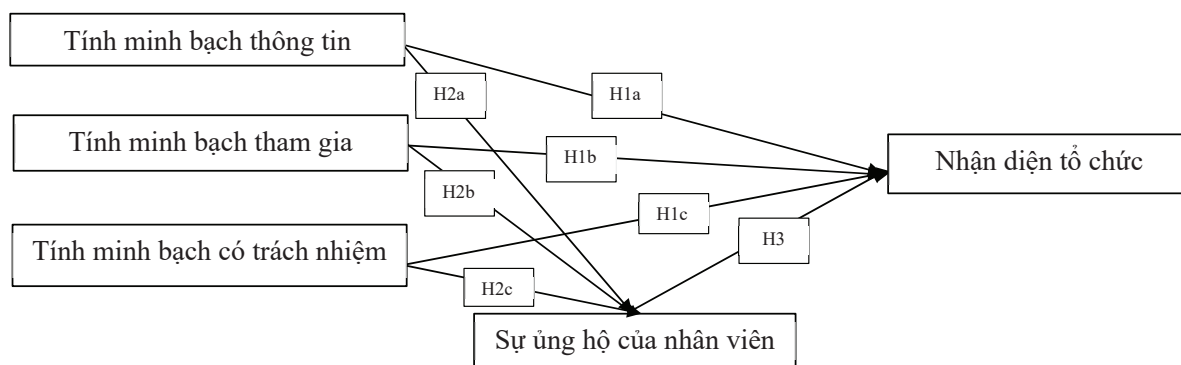
H4a: Sự ủng hộ của nhân viên đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa tính minh bạch thông tin và NDTC

H4b: Sự ủng hộ của nhân viên đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa tính minh bạch tham gia và sự NDTC

H4c: Sự ủng hộ của nhân viên đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa tính minh bạch có trách nhiệm và NDTC

Trên cơ sở tổng quan các công trình nghiên cứu đi trước, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu được thể hiện tại Hình 1.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Đề xuất của tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định lượng được chúng tôi lựa chọn để kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đề xuất.

3.1. Thang đo

Nội dung thang đo (Bảng 2) được kế thừa từ các nghiên cứu trước, theo đó TTNB minh bạch gồm tính minh bạch thông tin, tính minh bạch tham gia, tính minh bạch có trách nhiệm được kế thừa hoàn toàn từ Rawlins & Rawlins (2008). Thang đo này cũng được Thelen & Formanchuk (2022) sử dụng trong nghiên cứu về TTNB minh bạch. Thang đo sự ủng hộ của nhân viên được sử dụng từ nghiên cứu của Thelen & Formanchuk (2022) và thang đo NDTC được kế thừa của Allen & cộng sự (2000).

Tác giả thiết kế bảng hỏi gồm 2 phần. Phần thứ nhất là 36 câu hỏi về TTNB minh bạch, NDTC và sự ủng hộ của nhân viên; sử dụng thang Likert 7 điểm, trong đó 1 là “hoàn toàn không đồng ý”, 7 là “hoàn toàn đồng ý”. Phần hai là các câu hỏi về thông tin cá nhân như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân, vị trí công việc hiện tại, kinh nghiệm làm việc, thu nhập hàng tháng.

3.2. Đối tượng và mẫu khảo sát

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu này là các nhân viên trẻ từ 18 đến 34 tuổi đang làm việc tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội. Chúng tôi lựa chọn đối tượng nhân viên trẻ bởi Việt Nam là đất nước đang phát triển, với 51,7 triệu lao động từ 15 tuổi trở lên trong năm 2022, độ tuổi từ 15 – 39 tuổi chiếm trên 51% lao động trên cả nước (Tổng cục Thống kê, 2022). Bởi vậy, lựa chọn điều tra với nhân viên trẻ đang làm việc tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội là phù hợp với bối cảnh thị trường lao động. Nhiều nghiên cứu có quan điểm khác nhau về độ tuổi của người lao động trẻ. Một số nhà nghiên cứu cho rằng nhân viên trẻ bao gồm những người từ 18 đến 26 tuổi (Feij & cộng sự, 1999), các nghiên cứu khác lại mở rộng phạm vi lên đến 30 tuổi (Kujala & cộng sự, 2005). Trong nghiên cứu này, chúng tôi giới hạn độ tuổi nhân viên trẻ lên đến 35 tuổi theo quan điểm phổ biến về giới trẻ tại Việt Nam.

Về mẫu khảo sát, nghiên cứu sử dụng phần mềm Smart PLS, với kỹ thuật mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương nhỏ nhất từng phần. Cỡ mẫu tối thiểu trong PLS-SEM theo Barclay & cộng sự (1995) được áp dụng theo quy tắc 10 lần, tức kích thước mẫu nên bằng hoặc lớn hơn 10 lần số lớn nhất các biến quan sát của một khái niệm trong mô hình. Trong nghiên cứu này, thang đo có nhiều mục hỏi nhất là 12, vậy cỡ mẫu tối thiểu là 120. Nhóm nghiên cứu tiến hành khảo sát theo cách thuận tiện, thông qua hình thức trực tuyến – gửi link Google docs qua zalo, messenger tới các đối tượng khảo sát. Sau quá trình khảo sát, chúng tôi thu được tổng cộng 301 phiếu trả lời hợp lệ.

3.3. Phân tích dữ liệu

Dữ liệu được phân tích trên phần mềm SPSS 20 để thực hiện thống kê mô tả các đặc điểm của mẫu khảo sát, phần mềm Smart PLS để đánh giá chất lượng biến quan sát, độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đặc điểm mẫu điều tra

Phân tích thống kê mô tả với 7 đặc điểm của mẫu nghiên cứu cho kết quả tại Bảng 1.

Trong 301 mẫu điều tra, có 71,1% người trả lời là nữ và 28,9% người trả lời là nam. Độ tuổi người trả lời từ 18 – 24 chiếm 62,1%; có tới 83,4 người trả lời đang độc thân. Phần lớn người trả lời có trình độ cao đẳng, đại học (83,1%), dưới 3 năm kinh nghiệm (65,8%) và là nhân viên (85%). Về mức thu nhập hàng tháng, đa số đáp viên có thu nhập dưới 10 triệu VND (55,5%) và từ 10 đến 20 triệu VND (32,9%).

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả phân tích mô hình đo lường được thể hiện ở Bảng 2.

Theo Hair & cộng sự (2019), hệ số outer loading và độ tin cậy tổng hợp CR lớn hơn 0,7 được khuyến nghị đánh giá hệ số tải của các biến quan sát và độ tin cậy thang đo. Bảng 2 chỉ ra hệ số outler loading của các biến quan sát và độ tin cậy của các thang đo đều lớn hơn 0,7. Giá trị hội tụ của thang đo được đánh giá bằng chỉ số phương sai trích trung bình (AVE). Theo Fornell & Larcker (1981), hệ số AVE của mỗi cấu trúc lớn hơn 0,5 thì giá trị hội tụ của thang đo được đảm bảo. Kết quả tại bảng 2 cho thấy mỗi cấu trúc đều thể hiện giá trị hội tụ tốt.

Về tính phân biệt của thang đo, nhóm tác giả sử dụng chỉ số Fornell & Larcker. Theo Fornell & Larcker (1981), tính phân biệt được đảm bảo khi căn bậc hai AVE của mỗi biến tiềm ẩn cao hơn tất cả tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau. Bảng 3 cho thấy các thang đo đều đảm bảo tính phân biệt.

Bảng 1: Thống kê mô tả mẫu khảo sát

| Đặc điểm | Tần suất | Tỷ lệ (%) |
|---|------------|------------|
| <i>Giới tính</i> | | |
| Nam | 87 | 28,9 |
| Nữ | 214 | 71,1 |
| <i>Độ tuổi</i> | | |
| Từ 18 đến 24 tuổi | 187 | 62,1 |
| Từ 25 đến 35 tuổi | 113 | 37,9 |
| <i>Trình độ học vấn</i> | | |
| THPT | 8 | 2,7 |
| Trung cấp | 1 | 0,3 |
| Cao đẳng, đại học | 250 | 83,1 |
| Sau đại học | 42 | 14,0 |
| <i>Tình trạng hôn nhân</i> | | |
| Độc thân | 251 | 83,4 |
| Đã lập gia đình | 50 | 16,6 |
| <i>Kinh nghiệm làm việc</i> | | |
| Dưới 3 năm | 198 | 65,8 |
| Từ 3 đến 5 năm | 54 | 17,9 |
| Từ 5 đến 10 năm | 29 | 9,6 |
| Trên 10 năm | 20 | 6,6 |
| <i>Vị trí công việc hiện tại</i> | | |
| Nhân viên | 256 | 85,0 |
| Quản lý | 45 | 15,0 |
| <i>Thu nhập hàng tháng tại doanh nghiệp</i> | | |
| Dưới 10 triệu VND | 167 | 55,5 |
| Từ 10 – 20 triệu VND | 99 | 32,9 |
| Từ 20 – 30 triệu VND | 24 | 8,0 |
| Trên 30 triệu VND | 11 | 3,7 |
| <i>Tổng mẫu điều tra</i> | <i>301</i> | <i>100</i> |

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu từ SPSS 20

Bảng 2: Kết quả đánh giá mô hình đo lường

| Biến số | Các chỉ báo | Outer loading | Cronbach' Alpha | Độ tin cậy tổng hợp | AVE |
|-------------------------------|--|---------------|-----------------|---------------------|-------|
| Tính minh bạch thông tin | Doanh nghiệp cung cấp thông tin kịp thời cho tôi | 0,915 | 0,972 | 0,976 | 0,854 |
| | Doanh nghiệp cung cấp thông tin phù hợp cho tôi | 0,929 | | | |
| | Doanh nghiệp cung cấp thông tin có thể so sánh với kết quả trước đó | 0,907 | | | |
| | Doanh nghiệp cung cấp thông tin đầy đủ | 0,924 | | | |
| | Doanh nghiệp cung cấp thông tin dễ hiểu cho tôi | 0,931 | | | |
| | Doanh nghiệp cung cấp thông tin chính xác cho tôi | 0,933 | | | |
| Tính minh bạch tham gia | Doanh nghiệp cung cấp thông tin đáng tin cậy | 0,932 | 0,946 | 0,957 | 0,788 |
| | Doanh nghiệp yêu cầu phản hồi của tôi về chất lượng thông tin trong doanh nghiệp | 0,885 | | | |
| | Doanh nghiệp mời tôi giúp xác định thông tin tôi cần | 0,896 | | | |
| | Doanh nghiệp cung cấp thông tin chi tiết cho tôi | 0,910 | | | |
| | Doanh nghiệp giúp tôi dễ dàng tìm thấy thông tin tôi cần | 0,912 | | | |
| | Doanh nghiệp hỏi ý kiến tôi trước khi đưa ra quyết định | 0,865 | | | |
| Tính minh bạch có trách nhiệm | Doanh nghiệp dành thời gian để hiểu tôi là ai và tôi cần gì | 0,857 | 0,919 | 0,938 | 0,754 |
| | Doanh nghiệp trình bày nhiều mặt khác nhau của các vấn đề gây tranh cãi | 0,861 | | | |
| | Doanh nghiệp sẵn sàng cung cấp những thông tin có thể gây tổn hại cho doanh nghiệp | 0,828 | | | |
| | Doanh nghiệp sẵn sàng đón nhận những lời chỉ trích của những người như tôi | 0,891 | | | |
| | Doanh nghiệp thoải mái thừa nhận khi mắc sai lầm | 0,878 | | | |
| | Doanh nghiệp cung cấp thông tin có thể so sánh với các tiêu chuẩn trong ngành mình | 0,884 | | | |

| | | | | | |
|-------------------------|---|-------|-------|-------|-------|
| | Tôi giới thiệu thương hiệu, sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp cho người khác | 0,914 | | | |
| | Tôi giới thiệu doanh nghiệp là một nơi tuyệt vời để làm việc | 0,918 | | | |
| Sự ủng hộ của nhân viên | Tôi bác bỏ những ý kiến thiên vị về doanh nghiệp | 0,795 | | | |
| | Nếu có thể, tôi sẽ hỗ trợ doanh nghiệp trong các vấn đề liên quan đến chính sách công có ảnh hưởng đến doanh nghiệp | 0,919 | 0,948 | 0,958 | 0,794 |
| | Tôi thể hiện niềm tự hào khi đại diện cho doanh nghiệp trước công chúng, cộng đồng | 0,911 | | | |
| | Tôi sẵn sàng tham gia công việc tình nguyện hoặc các hoạt động quan hệ cộng đồng mà doanh nghiệp tham gia | 0,883 | | | |
| | Tôi tự hào là nhân viên của doanh nghiệp | 0,889 | | | |
| | Hình ảnh của doanh nghiệp trong cộng đồng đã thể hiện tốt về tôi | 0,908 | | | |
| | Tôi rất vui mừng vì đã chọn làm việc tại doanh nghiệp thay vì một doanh nghiệp khác | 0,922 | | | |
| | Tôi giới thiệu doanh nghiệp với bạn bè như một nơi tuyệt vời để làm việc | 0,917 | | | |
| | Tôi có tình cảm nồng nhiệt với doanh nghiệp | 0,931 | | | |
| Nhận diện tổ chức | Tôi sẵn sàng dành phần còn lại của sự nghiệp cho doanh nghiệp hiện tại tôi đang làm | 0,889 | 0,981 | 0,983 | 0,824 |
| | Tôi cảm thấy doanh nghiệp quan tâm tới tôi | 0,898 | | | |
| | Những thành tích của doanh nghiệp là ví dụ về những gì mà những người tận tâm có thể đạt được | 0,917 | | | |
| | Tôi thấy giá trị của tôi và của doanh nghiệp là giống nhau | 0,915 | | | |
| | Tôi mô tả doanh nghiệp của tôi như một gia đình lớn, trong đó hầu hết các thành viên đều cảm thấy mình thuộc về | 0,910 | | | |
| | Tôi dễ dàng đồng nhất với doanh nghiệp của tôi | 0,910 | | | |
| | Tôi thực sự quan tâm đến số phận của doanh nghiệp tôi | 0,885 | | | |

Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS

Bảng 3: Đánh giá tính phân biệt bằng chỉ số Fornell-Larcker

| | NDTC | Sự ủng hộ của nhân viên | Tính minh bạch có trách nhiệm | Tính minh bạch tham gia | Tính minh bạch thông tin |
|-------------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| NDTC | 0,908 | | | | |
| Sự ủng hộ của nhân viên | 0,865 | 0,891 | | | |
| Tính minh bạch có trách nhiệm | 0,771 | 0,754 | 0,869 | | |
| Tính minh bạch tham gia | 0,843 | 0,793 | 0,792 | 0,888 | |
| Tính minh bạch thông tin | 0,782 | 0,802 | 0,767 | 0,857 | 0,924 |

Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS

4.3. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc

4.3.1. Kiểm tra vấn đề đa cộng tuyến qua hệ số VIF

Theo Hair & cộng sự (2020), bước đầu tiên để đánh giá mô hình cấu trúc là kiểm tra đa cộng tuyến thông qua hệ số phóng đại phương sai VIF. Các giá trị VIF từ 5 trở lên cho thấy mô hình tồn tại đa cộng tuyến giữa các cấu trúc (Hair & cộng sự, 2019). Kết quả cho thấy hệ số VIF giữa các biến tiềm ẩn nằm trong khoảng 2,918 – 4,585 đều nhỏ hơn 5, không có vấn đề đa cộng tuyến giữa các biến số.

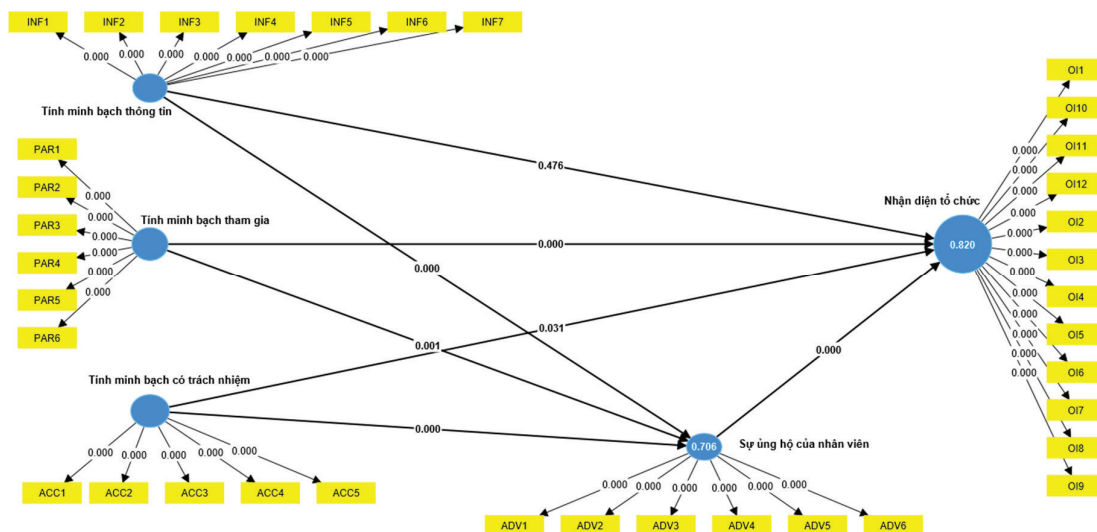
4.3.2. Đánh giá mô hình cấu trúc SEM

Kết quả phân tích bootstrapping thể hiện ở Bảng 4 và Hình 2.

Bảng 4: Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc SEM

| Giả thuyết | Hệ số Beta | Độ lệch chuẩn | T-value | P-value | Kết quả kiểm định |
|------------|------------|---------------|---------|---------|-------------------|
| H1a | -0,051 | 0,071 | 0,712 | 0,476 | Không đạt |
| H1b | 0,393 | 0,067 | 5,872 | 0,000 | Đạt |
| H1c | 0,116 | 0,053 | 2,161 | 0,031 | Đạt |
| H2a | 0,381 | 0,083 | 4,614 | 0,000 | Đạt |
| H2b | 0,268 | 0,082 | 3,284 | 0,001 | Đạt |
| H2c | 0,249 | 0,057 | 4,399 | 0,000 | Đạt |
| H3 | 0,507 | 0,066 | 7,624 | 0,000 | Đạt |
| H4a | 0,193 | 0,050 | 3,868 | 0,000 | Đạt |
| H4b | 0,136 | 0,045 | 3,018 | 0,003 | Đạt |
| H4c | 0,126 | 0,034 | 3,715 | 0,000 | Đạt |

Hình 2: Mô hình cấu trúc



Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS.

Bảng 4 cho thấy, giả thuyết H1a bị loại do $p\text{-value} > 0,05$; các giả thuyết còn lại đều được chấp nhận do có $p\text{-value}$ đều nhỏ hơn 0,05 và $T\text{-value} > 1,65$. Như vậy, tính minh bạch thông tin không có ảnh hưởng đến NDTC, trong khi tính minh bạch tham gia và tính minh bạch có trách nhiệm đều ảnh hưởng đến NDTC. Sự ủng hộ của nhân viên đều đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa 3 khía cạnh của TTNB minh bạch và NDTC.

5. Bàn luận và khuyến nghị

5.1 Bàn luận về kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu này đánh giá mối quan hệ của TTNB minh bạch và NDTC, và xem xét vai trò của sự ủng hộ của nhân viên trong mối quan hệ giữa hai biến số này. Kết quả phân tích dữ liệu chỉ ra:

Về mối quan hệ giữa TTNB minh bạch và NDTC: Tính minh bạch tham gia và tính minh bạch có trách nhiệm ảnh hưởng tích cực đến NDTC, trong khi tính minh bạch thông tin không có ảnh hưởng. Đây là một phát hiện mới của nghiên cứu, bởi trong phạm vi tìm hiểu của nhóm tác giả, một số nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở việc khám phá mối quan hệ của TTNB đối xứng và NDTC. kết quả nghiên cứu đồng nghĩa với việc khi nhân viên nhận thấy hoạt động TTNB thể hiện minh bạch ở việc doanh nghiệp để nhân viên *tham gia* vào việc xác định những thông tin quan trọng, hữu dụng hay khi doanh nghiệp có *trách nhiệm* cung cấp những báo cáo chính xác; chịu trách nhiệm về hành động, quyết định của mình thì nhân viên sẽ cảm thấy mình đồng nhất với doanh nghiệp. Mặt khác, tính minh bạch thông tin không ảnh hưởng đến việc nhân viên cảm thấy đồng nhất với doanh nghiệp của họ, bởi lẽ việc cung cấp các thông tin đúng đắn, hữu ích liên quan đến các hoạt động của doanh nghiệp là điều tất yếu doanh nghiệp phải làm theo quan điểm của nhân viên, nên khía cạnh này không thúc đẩy việc nhân viên tin rằng các giá trị doanh nghiệp đang theo đuổi phù hợp và đồng nhất với họ.

Về mối quan hệ giữa TTNB minh bạch và sự ủng hộ của nhân viên: Kết quả chỉ ra cả 3 khía cạnh của TTNB minh bạch đều ảnh hưởng tích cực đến sự ủng hộ của nhân viên. Kết quả này bổ sung thêm cho nghiên cứu của Thelen & Formanchuk (2022) khi tác giả cho rằng TTNB minh bạch nói chung có ảnh hưởng tích cực đến sự ủng hộ của nhân viên trong một nghiên cứu với 350 nhân viên tại Chile. So với kết quả nghiên cứu của Thelen & Formanchuk (2022), chúng tôi đã tìm hiểu chi tiết ảnh hưởng của cả 3 khía cạnh TTNB minh bạch, kết quả chỉ ra tính minh bạch thông tin có ảnh hưởng nhiều nhất đến sự ủng hộ của nhân viên. Điều đó có nghĩa nhân viên sẽ giới thiệu về doanh nghiệp cho người khác và thể hiện niềm tự hào khi đại diện cho doanh nghiệp trước công chúng khi họ nhận thấy sự minh bạch về thông tin, về sự tham gia và có trách nhiệm trong TTNB.

Về mối quan hệ giữa sự ủng hộ của nhân viên và NDTC: kết quả nghiên cứu chỉ ra hai biến số này có mối liên hệ tích cực. Đây cũng là một phát hiện mới của nghiên cứu, trên cơ sở kết quả nghiên cứu về mối quan

hệ giữa những thuật ngữ có liên quan đến sự ủng hộ của nhân viên như hành vi công dân tổ chức và NDTC, nghiên cứu này đã chỉ ra khi nhân viên sẵn lòng ủng hộ doanh nghiệp một cách tự nguyện, họ cảm thấy mình có sự đồng nhất với doanh nghiệp của họ, doanh nghiệp là nơi họ thuộc về.

Về vai trò của sự ủng hộ của nhân viên trong mối quan hệ giữa TTNB minh bạch và NDTC: kết quả nghiên cứu chỉ ra sự ủng hộ của nhân viên đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa TTNB minh bạch và NDTC. Cụ thể, đóng vai trò trung gian toàn phần giữa tính minh bạch thông tin và NDTC do tính minh bạch thông tin không có mối liên hệ trực tiếp với NDTC. Sự ủng hộ của nhân viên là trung gian một phần cho mối quan hệ giữa tính minh bạch tham gia, tính minh bạch có trách nhiệm và NDTC. Khi doanh nghiệp truyền thông minh bạch về mặt thông tin và để nhân viên tham gia vào quá trình xác định các thông tin họ cần, doanh nghiệp sẽ nhận được sự ủng hộ của nhân viên, từ đó làm tăng sự nhận diện của nhân viên với doanh nghiệp. kết quả nghiên cứu về vai trò của sự ủng hộ của nhân viên và 2 biến số TTNB minh bạch, NDTC là một phát hiện mới cho nghiên cứu về TTNB nói chung.

5.2. Một số khuyến nghị

Kết quả phân tích mối quan hệ giữa 3 khía cạnh TTNB minh bạch đến sự ủng hộ của nhân viên và NDTC có thể gợi ý một số khuyến nghị giúp nâng cao sự ủng hộ của nhân viên và NDTC. kết quả nghiên cứu chỉ ra TTNB minh bạch ảnh hưởng tích cực đến sự ủng hộ của nhân viên, vì vậy, để nhân viên ủng hộ doanh nghiệp, giới thiệu doanh nghiệp cho người khác và thể hiện niềm tự hào khi là thành viên của doanh nghiệp thì doanh nghiệp cần đảm bảo việc cung cấp các thông tin cho nhân viên hữu ích, kịp thời, chính xác, đồng thời để nhân viên tham gia vào việc xác định những thông tin họ cần từ doanh nghiệp, ghi nhận những phản hồi của nhân viên về chất lượng truyền thông trong doanh nghiệp; và doanh nghiệp cần có trách nhiệm về những hành động, quyết định của mình. Khi nhân viên nhận thấy sự minh bạch trong TTNB, họ sẽ sẵn sàng, chủ động giới thiệu sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp cho người khác và cảm thấy những giá trị của họ đồng nhất với doanh nghiệp, họ nhận thấy mình là một thành viên của doanh nghiệp.

5.3. Một số hạn chế của nghiên cứu

Mặc dù đã khám phá ra những kết quả có giá trị, nghiên cứu không tránh khỏi một số hạn chế. Trước hết là nghiên cứu chỉ giới hạn điều tra với đối tượng nhân viên trẻ từ 18 – 34 tuổi đang làm việc tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội, cỡ mẫu nhỏ. Vì vậy, tính đại diện còn hạn chế, ảnh hưởng tới khả năng suy rộng của kết quả nghiên cứu này. Điều này có thể gợi mở cho các nghiên cứu tiếp theo thực hiện khảo sát với cỡ mẫu lớn hơn, với người lao động ở độ tuổi khác nhau để đảm bảo tính đại diện tốt hơn. Hơn nữa, yếu tố tính minh bạch thông tin không có tác động tới NDTC trong nghiên cứu. Kết quả này cần được giải thích rõ ràng hơn với các bằng chứng thực nghiệm ở những nghiên cứu tiếp theo.

Tài liệu tham khảo

- Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000), 'Reconsidering the organizational identification questionnaire', *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626–658.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003), 'Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration', *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491–509.
- Balkin, J. M. (1999), 'How mass media simulate political transparency', *Cultural Values*, 3(4), 393–413.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995), 'The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption and use as an illustration', *Technology Studies*, 2(2), 1–28.
- Blau, P. (2017), *Exchange and power in social life*, Routledge, New York.
- Cotterrell, R. (1999), 'Transparency, mass media, ideology and community', *Cultural Values*, 3(4), 414–426.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005), 'Social exchange theory: An interdisciplinary review', *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994), 'Organizational images and member identification', *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.

-
- Edwards, M. R. (2005), 'Organizational identification: A conceptual and operational review', *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207–230.
- Feij, J. A., Van Der Velde, M. E. G., Taris, R., & Taris, T. W. (1999), 'The development of person–vocation fit: A longitudinal study among young employees', *International Journal of Selection and Assessment*, 7(1), 12–25.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error', *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020), 'Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis', *Journal of Business Research*, 109, 101–110.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019), 'When to use and how to report the results of PLS-SEM', *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Heise, J. A. (1985), 'Toward closing the confidence gap: An alternative approach to communication between public and government', *Public Administration Quarterly*, 9(2), 196–217.
- Hong, C., & Ji, Y. G. (2022), 'When transparent leadership communication motivates employee advocacy: Testing the mediator roles of employee attributions in CEO activism', *Public Relations Review*, 48(3), 102202.
- Kujala, V., Remes, J., Ek, E., Tammelin, T., & Laitinen, J. (2005), 'Classification of Work Ability Index among young employees', *Occupational Medicine*, 55(5), 399–401.
- Lee, Y. (2022), 'Dynamics of symmetrical communication within organizations: The impacts of channel usage of CEO, managers, and peers', *International Journal of Business Communication*, 59(1), 3–21.
- Lee, Y., & Dong, E. (2023), 'How transparent internal communication from CEO, supervisors, and peers leads to employee advocacy', *Management Communication Quarterly*, 37(4), 878–912. <https://doi.org/10.1177/08933189231153869>.
- 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.
- Neill, M. S., Men, L. R., & Yue, C. A. (2020), 'How communication climate and organizational identification impact change', *Corporate Communications*, 25(2), 281–298.
- Nguyen, B., Chang, K., Rowley, C., & Japutra, A. (2016), 'Organizational citizenship behavior, identification, psychological contract and leadership frames: The example of primary school teachers in Taiwan', *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 260–280.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington books, Lexington.
- Patchen, M. (1970), *Participation, achievement, and involvement on the job*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Pratt, M. G. (1998), *To be or not to be: Central questions in organizational identification*, Sage Publications, Inc.
- Rawlins, B. (2008), 'Give the emperor a mirror: toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency', *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71–99.
- Rawlins, B. R., & Rawlins, B. L. (2008), 'Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust', *Public Relations Journal*, 2(2), 1–21.
- Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008), 'The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships', *Business Horizons*, 51(6), 555–565.
- Sha, B. L. (2009), 'Exploring the connection between organizational identity and public relations behaviors: How symmetry trumps conservation in engendering organizational identification', *Journal of Public Relations Research*, 21(3), 295–317.
- Sun, R., Li, J.-Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2023), 'The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change', *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1398–1426.
- Thelen, P. D. (2020), 'Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy', *Public Relations Review*, 46(4), 1–11.
- Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2022), 'Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy', *Public Relations Review*, 48(1), 1–12.

-
- Thelen, P. D., & Men, L. R. (2023), 'Commentary: the role of internal communication in fostering employee advocacy: An exploratory study', *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1441–1454.
- Tổng cục Thống kê (2022), *Báo cáo điều tra lao động việc làm năm 2021*, Hà Nội.
- Welch, M. (2012), 'Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication', *Public Relations Review*, 38(2), 246–254.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007), 'Rethinking internal communication: A stakeholder approach', *Corporate Communications*, 12(2), 177–198.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019), 'Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust', *Public Relations Review*, 45(3), 1–13.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021), 'Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification', *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169–195.