

Truyền thông nội bộ trong tổ chức khu vực công dưới góc nhìn hài lòng truyền thông: nghiên cứu trường hợp một bệnh viện công lập

Internal Communication in Public-Sector Organizations from a Communication Satisfaction Perspective: A Case Study of a Public Hospital

Phan Đình Vũ^{a*}, Nguyễn Ngọc Lan Chi
Phan Dinh Vu^{a*}, Nguyen Ngoc Lan Chi

^aKhoa Khoa học Xã hội và Nhân văn, Trường Ngôn ngữ - Xã hội Nhân văn, Đại học Duy Tân, Đà Nẵng, Việt Nam

^a Faculty of Social Sciences and Humanities, School of Languages, Humanities and Social Sciences,
Duy Tan University, Da Nang, 55 000, Vietnam

(Ngày nhận bài: 24/02/2026, ngày phản biện xong: 22/04/2026, ngày chấp nhận đăng: 13/5/2026)

Tóm tắt

Bài viết tiếp cận truyền thông nội bộ (TTNB) như một quá trình giao tiếp tổ chức trong khu vực công dưới góc nhìn lý thuyết hài lòng truyền thông. Dựa trên khung lý thuyết của Downs và Hazen, bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu trường hợp một bệnh viện công lập, kết hợp phương pháp khảo sát bảng hỏi, phỏng vấn sâu và quan sát thực địa nhằm nhận diện đặc điểm vận hành TTNB và trải nghiệm giao tiếp của người lao động trong bối cảnh tổ chức cụ thể. Kết quả chỉ ra, trải nghiệm TTNB được đánh giá theo hướng tích cực; trong tám khía cạnh khảo sát, mức độ hội nhập tổ chức ghi nhận giá trị cao nhất, trong khi truyền thông ngang không chính thức có mức đánh giá thấp nhất. Dữ liệu định tính cho thấy hệ thống truyền thông vận hành theo mô hình tổ chức bán tập trung và chịu ảnh hưởng của cấu trúc thứ bậc. Nghiên cứu góp phần làm rõ TTNB như một trải nghiệm giao tiếp gắn với cấu trúc tổ chức, đồng thời bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho nghiên cứu truyền thông trong tổ chức khu vực công tại Việt Nam.

Từ khóa: truyền thông nội bộ, truyền thông tổ chức, hài lòng truyền thông, khu vực công, tổ chức y tế

Abstract

This article approaches internal communication as an organizational communication process in the public sector through the lens of communication satisfaction theory. Drawing on the framework developed by Downs and Hazen, the study adopts a case study approach in a public hospital, combining a questionnaire survey, in-depth interviews, and field observations to examine how internal communication operates and is experienced by employees within a specific organizational context. The findings indicate that internal communication is generally perceived positively by employees. Among the eight examined dimensions, organizational integration records the highest mean score, whereas informal horizontal communication records the lowest mean score. Qualitative evidence further suggests that internal communication operates within a semi-centralized communication structure shaped by hierarchical organizational structures. The study contributes to a better understanding of internal communication as an experiential process embedded in organizational structures, while providing empirical evidence for research on organizational communication in Vietnam's public sector.

Keywords: internal communication, organizational communication, communication satisfaction, public sector, healthcare organization

*Tác giả liên hệ: Phan Đình Vũ

Email: phandinhvu.info@gmail.com

1. Đặt vấn đề

Trong các tổ chức, TTNB giữ vai trò quan trọng trong duy trì dòng chảy thông tin, hỗ trợ phối hợp công việc và định hình môi trường giao tiếp của người lao động. Tuy nhiên, trong bối cảnh các tổ chức công vận hành theo cấu trúc thứ bậc và quy trình hành chính, cách thức TTNB được triển khai không chỉ liên quan đến khả năng tiếp cận và sử dụng thông tin, mà còn đến cách các hoạt động giao tiếp được tổ chức trong công việc. Vì vậy, phân tích TTNB cần được đặt trong mối liên hệ với bối cảnh vận hành và điều kiện giao tiếp của tổ chức.

Bệnh viện công lập là môi trường có đặc điểm giao tiếp đặc thù, với yêu cầu phối hợp liên ngành cao và áp lực chuyên môn lớn, khiến TTNB trở thành một thành tố quan trọng trong quá trình vận hành tổ chức. Trong bối cảnh này, sự thiếu hụt cơ chế giao tiếp hiệu quả và làm việc nhóm không chỉ cản trở hoạt động mà còn liên quan đến các sai sót lâm sàng và rủi ro đối với an toàn người bệnh [5].

Tại Việt Nam, TTNB đã được đề cập trong một số nghiên cứu gắn với quản trị tổ chức, văn hóa doanh nghiệp và nâng cao sự gắn kết của người lao động. Tuy nhiên, các tiếp cận này chủ yếu xem TTNB như hệ thống kênh thông tin hoặc công cụ hỗ trợ điều hành, trong khi phân tích TTNB như một quá trình giao tiếp tổ chức và trải nghiệm của người lao động trong bối cảnh cụ thể chưa được chú ý đầy đủ, đặc biệt ở khu vực công.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu nhằm làm rõ cách TTNB được vận hành và trải nghiệm bởi người lao động trong một bệnh viện công lập. Nghiên cứu tập trung phân tích mối liên hệ giữa cấu trúc truyền thông, cách triển khai TTNB và trải nghiệm giao tiếp của người lao động, từ đó bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho nghiên cứu truyền thông tổ chức trong khu vực công tại Việt Nam, đồng thời làm rõ khoảng trống về việc đặt hài lòng truyền thông trong mối quan hệ với cấu trúc giao tiếp và điều kiện vận hành của tổ chức.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

TTNB được xem là một quá trình giao tiếp gắn với cách thức tổ chức vận hành, phối hợp và duy trì quan hệ nội bộ. Theo cách tiếp cận này, TTNB không chỉ là hoạt động truyền đạt thông tin mà còn bao hàm các tương tác đáp ứng nhu cầu thông tin và quan hệ giữa các thành viên [12], đồng thời nó được đặt trong một hệ thống giao tiếp tích hợp nhiều cấp độ và hình thức khác nhau [4]. Các nghiên cứu trong lĩnh vực truyền thông tổ chức cũng cho thấy việc chia sẻ và diễn giải thông tin trong tổ chức chịu ảnh hưởng của cấu trúc quyền lực, quan hệ giữa các cấp và bối cảnh tổ chức cụ thể [8], [10].

Trong bối cảnh đó, lý thuyết hài lòng truyền thông do Downs và Hazen phát triển cung cấp một khung phân tích nhằm nhận diện cách các thành viên cảm nhận hoạt động giao tiếp trong tổ chức. Theo Downs và Hazen [2], hài lòng truyền thông phản ánh mức độ mà hệ thống giao tiếp trong tổ chức đáp ứng nhu cầu thông tin liên quan đến công việc và hỗ trợ các mối quan hệ giao tiếp giữa các thành viên. Khái niệm này được xây dựng như một cấu trúc đa chiều, bao gồm nhiều thành phần phản ánh các khía cạnh khác nhau của quá trình giao tiếp trong tổ chức, như hội nhập tổ chức, phản hồi cá nhân, môi trường truyền thông, truyền thông ngang không chính thức [2], [1].

Dựa trên cơ sở đó, bảng hỏi hài lòng truyền thông (Communication Satisfaction Questionnaire – CSQ) được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu truyền thông tổ chức như một công cụ đo lường các khía cạnh của trải nghiệm giao tiếp trong tổ chức [2]. Các nghiên cứu tiếp theo không chỉ cải tiến công cụ đo lường này [3], mà còn chỉ ra hài lòng truyền thông có liên hệ với các yếu tố như kênh truyền thông và phong cách lãnh đạo [7], trong khi các nghiên cứu về TTNB cũng nhấn mạnh vai trò của bối cảnh tổ chức trong định hình các quá trình giao tiếp nội bộ [11].

Trong tổ chức khu vực công, TTNB thường chịu ảnh hưởng của bối cảnh hành chính, quy trình ra quyết định và các đặc điểm tổ chức, từ đó định hình cách thông tin được tiếp cận và sử dụng trong công việc [9]. Các yếu tố liên quan đến môi trường và quá trình ra quyết định này cũng được nhấn mạnh trong các mô hình truyền thông khu vực công [6]. Từ góc nhìn truyền thông tổ chức, những đặc điểm này gắn với cấu trúc thứ bậc và quan hệ quyền lực, qua đó định hình các điều kiện tham gia giao tiếp trong tổ chức [8].

Trên cơ sở đó, vận dụng lý thuyết hài lòng truyền thông cho phép tiếp cận TTNB không chỉ như một hệ thống công cụ hay kênh thông tin, mà như một trải nghiệm giao tiếp được hình thành trong bối cảnh tổ chức cụ thể. Theo cách tiếp cận này, mức độ hài lòng truyền thông phản ánh cách thức các thành viên cảm nhận và diễn giải các quá trình giao tiếp trong tổ chức, gắn với vị trí tham gia và điều kiện tương tác của họ, thay vì được xem như chỉ báo trực tiếp của hiệu quả TTNB.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết được triển khai theo thiết kế nghiên cứu trường hợp tại Bệnh viện Phục hồi chức năng thành phố Huế nhằm phân tích TTNB trong bối cảnh một tổ chức y tế công lập cụ thể. Đồng thời, bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, trong đó dữ liệu định lượng giúp nhận diện xu hướng trải nghiệm truyền thông của người lao động, còn dữ liệu định tính góp phần diễn giải kết quả khảo sát và làm rõ cách thức vận hành của hệ thống giao tiếp trong tổ chức.

Dữ liệu định lượng được thu thập qua khảo sát bảng hỏi đối với 90 viên chức và người lao động (khoảng 75% tổng nhân sự). Công cụ khảo sát được xây dựng dựa trên khung lý thuyết hài lòng truyền thông của Downs và Hazen, sử dụng thang Likert 5 mức độ để đo lường các khía cạnh TTNB. Các khía cạnh được điều chỉnh ở mức độ phù hợp bối cảnh bệnh viện, đồng thời bổ sung nội dung về sự hài lòng trong công việc nhằm phản ánh trải nghiệm giao tiếp gắn với môi

trường làm việc cụ thể. Độ tin cậy của các nhóm biến được kiểm tra bằng hệ số Cronbach's Alpha như bước rà soát kỹ thuật đối với công cụ đo lường. Dữ liệu được xử lý bằng thống kê mô tả, trong đó so sánh giá trị trung bình giữa các nhóm nhân sự được sử dụng nhằm nhận diện các khác biệt trong cảm nhận truyền thông. Cách tiếp cận này phù hợp với định hướng khám phá của nghiên cứu trường hợp, cho phép mô tả xu hướng và gợi mở khác biệt trong trải nghiệm giao tiếp giữa các nhóm, thay vì kiểm định giả thuyết suy diễn.

Dữ liệu định tính được thu thập thông qua phỏng vấn sâu bán cấu trúc với một đại diện lãnh đạo và hai cán bộ truyền thông, kết hợp quan sát thực địa từ tháng 9 đến tháng 10 năm 2025. Thiết kế phỏng vấn bán cấu trúc được lựa chọn để đảm bảo định hướng của chủ đề nghiên cứu, đồng thời duy trì tính linh hoạt trong khai thác trải nghiệm và quan điểm của người tham gia. Các đối tượng được lựa chọn có chủ đích, tập trung vào những vị trí liên quan trực tiếp đến hoạt động truyền thông để cung cấp góc nhìn từ cấp quản lý đến cấp triển khai trong hệ thống giao tiếp nội bộ. Các trích dẫn được mã hóa nhằm bảo đảm tính ẩn danh, với hệ ký hiệu gồm loại dữ liệu và nhóm đối tượng (PVS – phỏng vấn sâu; LD – lãnh đạo; NV – nhân viên phụ trách truyền thông) kèm số thứ tự tương ứng (PVS-LĐ, PVS-NV1, PVS-NV2).

Việc kết hợp hai nguồn dữ liệu cho phép đối chiếu giữa xu hướng trải nghiệm truyền thông từ khảo sát bảng hỏi và bằng chứng định tính về thực tiễn vận hành hệ thống giao tiếp, từ đó góp phần làm rõ mối liên hệ giữa cấu trúc truyền thông, cơ chế triển khai và trải nghiệm của người lao động.

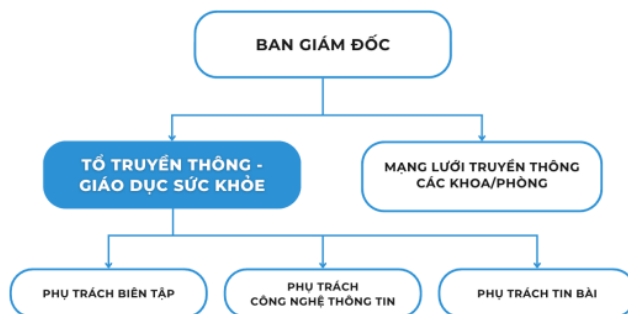
3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Mô hình tổ chức bộ phận truyền thông

Phần này trình bày kết quả phân tích cấu trúc và cách thức vận hành TTNB nhằm làm rõ bối

cảnh giao tiếp, đây là cơ sở để liên kết đặc điểm cấu trúc giao tiếp với kết quả về trải nghiệm

truyền thông của người lao động được trình bày ở phần tiếp theo.



Hình 1. Mô hình tổ chức bộ phận truyền thông tại Bệnh viện Phục hồi chức năng thành phố Huế

[Nguồn: Nhóm tác giả khảo sát]

Kết quả nghiên cứu cho thấy truyền thông được tổ chức theo mô hình bán tập trung, trong đó quyền định hướng và kiểm soát thông tin tập trung ở cấp lãnh đạo. Ban Giám đốc giữ vai trò trung tâm trong điều phối và định hướng nội dung, thể hiện mức độ tập trung quyền lực giao tiếp tương đối rõ. Việc triển khai và truyền tải thông tin được thực hiện thông qua Tổ Truyền thông – Giáo dục sức khỏe và mạng lưới các khoa, phòng.

Hoạt động truyền thông gắn với cơ chế điều hành và thực thi nhiệm vụ chuyên môn. Các thông tin quan trọng được thống nhất ở cấp quản lý trước khi chuyển xuống các đơn vị nhằm bảo đảm tính nhất quán trong chỉ đạo và phối hợp công việc: “các thông tin nội bộ chủ yếu được thống nhất từ Ban Giám đốc rồi mới triển khai xuống các khoa, phòng để thực hiện” (PVS-LĐ).

Ở cấp triển khai, Tổ Truyền thông – Giáo dục sức khỏe hoạt động theo cơ chế kiêm nhiệm với quy mô nhân sự hạn chế. Phó giám đốc bệnh viện kiêm nhiệm chức vụ tổ trưởng, phụ trách biên tập và kiểm duyệt nội dung; những thành viên khác đều đảm nhiệm vị trí chuyên môn tại các đơn vị và tham gia hoạt động truyền thông theo hình thức kiêm nhiệm. Theo cán bộ phụ trách, việc triển khai phụ thuộc đáng kể vào sự phối hợp giữa các đơn vị và nguồn lực sẵn có: “phần lớn hoạt động truyền thông do các đơn vị

phối hợp thực hiện, vì không có bộ phận chuyên trách riêng” (PVS-NV1).

Bên cạnh đầu mối trung tâm, mạng lưới truyền thông tại các khoa, phòng giữ vai trò chuyển tải thông tin và hỗ trợ liên kết giữa các đơn vị. Dòng thông tin chủ yếu diễn ra theo chiều dọc từ cấp lãnh đạo xuống các đơn vị chuyên môn, trong khi tương tác ngang và các trao đổi không chính thức phụ thuộc nhiều vào quan hệ công việc và sự chủ động cá nhân. Như chia sẻ của cán bộ phụ trách truyền thông, “trao đổi giữa các khoa chủ yếu dựa vào sự chủ động liên hệ trực tiếp, chưa có cơ chế phối hợp thường xuyên” (PVS-NV2). Ở góc nhìn quản lý, lãnh đạo bệnh viện cũng ghi nhận “vẫn còn khoảng cách trong giao tiếp giữa các khoa/phòng và giữa các cấp quản lý” (PVS-LĐ). Cấu trúc bán tập trung cho thấy truyền thông gắn chặt với hệ thống quản lý và điều hành, qua đó duy trì tính thống nhất thông tin và hỗ trợ phổ biến chỉ đạo chuyên môn, đồng thời tạo ra những khuôn mẫu nhất định trong tổ chức dòng thông tin và hình thức tương tác giữa các bộ phận.

Bên cạnh phạm vi TTNB, cấu trúc này cũng chi phối cách triển khai truyền thông bên ngoài. Trong điều kiện không có bộ phận chuyên biệt, việc xây dựng nội dung, cung cấp thông tin và phối hợp với các đối tượng bên ngoài được thực hiện qua cùng hệ thống đầu mối và cơ chế điều

hành. Điều này cho thấy truyền thông tổ chức vận hành như một mạng lưới tương đối thống nhất, gắn với cấu trúc quản lý và điều kiện hoạt động chung. Theo đó, đặc điểm dòng thông tin,

mức độ tập trung và cơ chế phối hợp không chỉ ảnh hưởng đến TTNB mà còn định hướng cách tổ chức tương tác với các đối tượng bên ngoài.

3.2. Kết quả khảo sát công chúng nội bộ

3.2.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Bảng 1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính		
Nam	28	31,1
Nữ	62	68,9
Thâm niên		
Dưới 5 năm	37	41,1
Từ 5 năm đến dưới 10 năm	30	33,3
Từ 10 năm đến dưới 20 năm	17	18,9
Từ 20 năm trở lên	6	6,7
Vị trí công tác		
Bác sĩ	29	32,2
Y sĩ	14	15,6
Dược sĩ	3	3,3
Điều dưỡng	16	17,8
Kỹ thuật viên	19	21,1
Nhân viên hành chính	5	5,6
Khác	4	4,4
Trình độ		
Sau đại học (SĐH)	23	25,6
Đại học (ĐH)	34	37,8
Cao đẳng (CĐ)	21	23,3
Trung cấp (TC)	12	13,3

Mẫu khảo sát chiếm khoảng 75% tổng nhân sự, phản ánh tương đối đầy đủ các nhóm chức năng trong tổ chức. Cơ cấu mẫu đa dạng về giới tính, thâm niên, vị trí công tác và trình độ học vấn cho phép ghi nhận trải nghiệm TTNB từ nhiều vị trí khác nhau trong hệ thống tổ chức.

Sự phân bố mẫu cho thấy lực lượng lao động có chuyên môn tương đối cao và kinh nghiệm nghề nghiệp đa dạng, tạo điều kiện để quan sát cách thức các nhóm nhân sự tiếp cận, diễn giải và trải nghiệm các hoạt động giao tiếp trong môi trường làm việc. Trong phạm vi nghiên cứu

trường hợp, cơ cấu mẫu này cho phép phản ánh tương đối rõ đặc điểm trải nghiệm TTNB của công chúng nội bộ.

3.2.2. Trải nghiệm truyền thông nội bộ của công chúng nội bộ

Các khía cạnh TTNB được đo lường dựa trên khung lý thuyết hài lòng truyền thông. Kết quả

kiểm tra độ tin cậy cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của các nhóm chỉ báo dao động từ 0,738 đến 0,849, phản ánh mức độ nhất quán nội tại chấp nhận được đối với mục tiêu mô tả trong phạm vi nghiên cứu trường hợp. Các chỉ số này được sử dụng như một bước rà soát kỹ thuật đối với công cụ đo lường, không nhằm khẳng định giá trị cấu trúc của thang đo.

Bảng 2. Kiểm tra mức độ nhất quán nội tại của các nhóm chỉ báo

Các khía cạnh TTNB	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha
Mức độ gắn kết và thông tin về tổ chức	3	0,764
Quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức	3	0,799
Chất lượng kênh TTNB	3	0,835
Mức độ hội nhập của tổ chức	3	0,849
Phản hồi cá nhân	3	0,840
Môi trường truyền thông	4	0,843
Truyền thông ngang cấp không chính thức	3	0,738
Sự hài lòng trong công việc	3	0,834

Bảng 3. Kết quả đánh giá của công chúng nội bộ đối với các khía cạnh truyền thông nội bộ

Các khía cạnh TTNB	Giá trị trung bình (Mean)	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)
Mức độ gắn kết và thông tin về tổ chức	3,97	0,833
Quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức	3,89	0,897
Chất lượng kênh TTNB	3,91	0,871
Mức độ hội nhập của tổ chức	4,00	0,847
Phản hồi cá nhân	3,90	0,879
Môi trường truyền thông	3,87	0,907
Truyền thông ngang cấp không chính thức	3,74	0,878
Sự hài lòng trong công việc	3,96	0,922

Kết quả thống kê mô tả cho thấy, trải nghiệm TTNB của người lao động nhìn chung được ghi nhận ở mức tích cực trên thang đo Likert 5 mức, giá trị trung bình của các khía cạnh dao động từ 3,74 đến 4,00. Trong đó, mức độ hội nhập tổ chức có giá trị trung bình cao nhất (Mean = 4,00), trong khi truyền thông ngang cấp không

chính thức ghi nhận mức thấp nhất (Mean = 3,74).

Sự khác biệt giữa các khía cạnh cho thấy các chiều cạnh của TTNB không được trải nghiệm đồng đều, phản ánh đặc điểm vận hành của hệ thống giao tiếp. Các nội dung liên quan đến thông tin chính thức và khả năng tiếp cận thông

tin phục vụ công việc (như hội nhập tổ chức, chất lượng kênh TTNB) có xu hướng được đánh giá cao hơn, cho thấy vai trò chủ đạo của kênh giao tiếp theo chiều dọc trong cung cấp thông tin và hỗ trợ hoạt động chuyên môn. Việc truyền đạt thông tin tương đối ổn định từ cấp quản lý đến các đơn vị góp phần củng cố cảm nhận về sự kết nối với tổ chức và khả năng tiếp cận thông tin cần thiết cho công việc.

Ngược lại, các khía cạnh liên quan đến tương tác ngang và phản hồi không chính thức có mức đánh giá thấp hơn, đặc biệt ở truyền thông ngang cấp không chính thức. Điều này cho thấy các hình thức trao đổi giữa các cá nhân và đơn vị chưa trở thành một cơ chế phối hợp ổn định. Kết quả này có thể được lý giải từ cách tổ chức dòng thông tin trong đơn vị, trong đó giao tiếp ngang chưa giữ vai trò trọng tâm trong hệ thống TTNB.

Dữ liệu phỏng vấn cho thấy các hạn chế trong giao tiếp ngang và phản hồi hai chiều xuất hiện rõ trong thực tiễn làm việc. Khoảng cách giao

tiếp giữa các cấp và giữa các khoa/phòng, cùng áp lực công việc và tâm lý ngại góp ý (“*còn hạn chế do áp lực công việc và tâm lý ngại góp ý*” – PVS-NV1, PVS-NV2) được ghi nhận như những biểu hiện cụ thể trong quá trình trao đổi và phối hợp. Những bằng chứng này cung cấp thêm bối cảnh để diễn giải các xu hướng đánh giá từ dữ liệu khảo sát.

3.2.3. Sự khác biệt trong trải nghiệm truyền thông nội bộ giữa các nhóm nhân sự

Các phân tích so sánh nhằm nhận diện khác biệt trong trải nghiệm TTNB giữa các nhóm, theo định hướng mô tả – khám phá thay vì kiểm định suy diễn. Các khía cạnh được lựa chọn so sánh là những thành phần có ý nghĩa lớn đối với việc diễn giải cấu trúc giao tiếp trong tổ chức, thay vì bao quát toàn bộ tám khía cạnh của thang đo. Cách tiếp cận này cho phép xem xét TTNB như một quá trình giao tiếp được trải nghiệm khác nhau tùy theo vị trí tham gia và mức độ gắn kết của các nhóm.

Bảng 4. Trải nghiệm truyền thông nội bộ theo giới tính

Khía cạnh TTNB	Mean (Nữ)	Mean (Nam)	Δ Mean (Nữ – Nam)
Mức độ hội nhập tổ chức	4,17	3,63	+0,54
Phản hồi cá nhân	4,03	3,61	+0,42
Truyền thông ngang cấp không chính thức	3,85	3,50	+0,36
Môi trường truyền thông	4,00	3,58	+0,42

Nhóm nữ có xu hướng ghi nhận mức đánh giá tích cực hơn trên hầu hết các khía cạnh, đặc biệt ở khía cạnh mức độ hội nhập tổ chức. Xu hướng này gợi ý khác biệt về cách các nhóm tham gia và tiếp nhận các hình thức giao tiếp chính thức trong tổ chức. Trong khi đó, khía cạnh truyền thông ngang cấp không chính thức ghi nhận mức

chênh lệch thấp hơn giữa hai nhóm, cho thấy các trải nghiệm liên quan đến giao tiếp ngang ít chịu ảnh hưởng của yếu tố giới tính hơn so với các hình thức giao tiếp chính thức. Mức chênh lệch giữa hai nhóm dao động từ nhỏ đến trung bình (Δ Mean \approx 0.36 – 0.54), cho thấy khác biệt chủ yếu ở xu hướng trải nghiệm.

Bảng 5. Trải nghiệm truyền thông nội bộ theo trình độ học vấn

Khía cạnh TTNB	Mean (CD+TC)	Mean (ĐH+SDH)	Δ Mean (CD+TC – ĐH+SDH)
Mức độ hội nhập tổ chức	4,17	3,97	+0,20
Phản hồi cá nhân	4,17	3,86	+0,31
Truyền thông ngang cấp không chính thức	3,92	3,72	+0,20
Môi trường truyền thông	4,13	3,83	+0,30

So sánh theo trình độ học vấn, nhóm có trình độ ĐH và SDH có xu hướng đánh giá thận trọng hơn so với nhóm còn lại, đặc biệt ở các khía cạnh phản hồi cá nhân và môi trường truyền thông. Sự khác biệt này không phân bố đồng đều giữa các khía cạnh, mà tập trung rõ hơn ở các nội dung liên quan đến phản hồi và điều kiện tương tác trong tổ chức, trong khi các khía cạnh khác ghi nhận mức chênh lệch thấp hơn. Các chênh lệch quan sát nhìn chung ở mức nhỏ (Δ Mean \approx 0,20 – 0,31), phản ánh khác biệt về xu hướng trải nghiệm hơn là sự phân hóa rõ rệt về mức độ hài lòng giữa các nhóm.

Nhìn chung, các khác biệt quan sát được giữa các nhóm chủ yếu thể hiện dưới dạng trải nghiệm giao tiếp, thay vì phân hóa rõ rệt ở từng khía cạnh riêng lẻ. Những kết quả này cho thấy trải nghiệm TTNB có liên hệ với vị trí tham gia và mức độ gắn kết của các nhóm trong hệ thống giao tiếp của tổ chức, đồng thời cung cấp cơ sở để phân tích sâu hơn trong phần thảo luận.

4. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy TTNB được ghi nhận ở mức tương đối tích cực trên các khía cạnh cơ bản. Tuy nhiên, mức độ hài lòng cần được hiểu như một chỉ báo về cách người lao động cảm nhận quá trình giao tiếp trong tổ chức, thay vì là bằng chứng trực tiếp cho hiệu quả truyền thông theo nghĩa chiến lược. Cách diễn giải này phù hợp với lập luận của Downs và Hazen [2], theo đó hài lòng truyền thông phản ánh mức độ đáp ứng nhu cầu thông tin và quan hệ giao tiếp, chứ không đồng nhất với hiệu quả vận hành truyền thông.

Trong bối cảnh tổ chức y tế công lập với đặc điểm hành chính – chuyên môn rõ nét, các đánh giá tích cực có thể được lý giải từ cách dòng thông tin được tổ chức và điều phối. Việc truyền đạt tương đối nhất quán từ cấp quản lý đến các đơn vị góp phần bảo đảm khả năng tiếp cận thông tin phục vụ công việc và củng cố cảm nhận về sự kết nối với tổ chức. Quan sát này tương thích với các nghiên cứu về truyền thông khu vực công, vốn nhấn mạnh vai trò của cấu trúc hành chính và quy trình ra quyết định trong định hình cách thức thông tin được phân phối và sử dụng [6], [9], qua đó gắn với các quan hệ quyền lực và cấu trúc thứ bậc trong tổ chức [8].

Tuy nhiên, sự chênh lệch giữa các khía cạnh TTNB, đặc biệt giữa giao tiếp chính thức và giao tiếp ngang không chính thức, cho thấy khoảng cách giữa khả năng tiếp cận thông tin và khả năng tham gia vào các tương tác giao tiếp. Điều này gợi ý rằng hệ thống TTNB vận hành tốt ở chức năng truyền đạt và điều phối thông tin, nhưng chưa tạo lập được các điều kiện tương ứng cho tương tác ngang và phản hồi hai chiều. Từ góc độ truyền thông cấu thành [10], hạn chế này cho thấy các quá trình giao tiếp không chỉ tổ chức dòng thông tin mà còn góp phần hình thành cách các thành viên tham gia vào các quá trình phối hợp trong tổ chức.

Ở góc độ bằng chứng định tính, các kết quả này tiếp tục được củng cố khi các tương tác ngang và phản hồi hai chiều được ghi nhận là phụ thuộc nhiều vào quan hệ công việc và sự chủ động cá nhân, thay vì được chuẩn hóa thành quy trình. Điều này gợi ý rằng giao tiếp ngang chưa được

vận hành như một thành phần ổn định của hệ thống TTNB, qua đó cho thấy môi trường tương tác và các chuẩn mực giao tiếp đóng vai trò quan trọng trong định hình các quá trình phối hợp, vượt ra ngoài cấu trúc dòng thông tin chính thức.

Trong bối cảnh tổ chức sử dụng các kênh TTNB đa dạng, bao gồm cả nền tảng công nghệ, kết quả khảo sát cho thấy chất lượng kênh được đánh giá tương đối cao. Tuy nhiên, việc ứng dụng công nghệ chủ yếu cải thiện tốc độ và khả năng tiếp cận thông tin, nhưng chưa cải thiện tương ứng chất lượng tương tác ở cấp độ tổ chức. Điều này cho thấy công nghệ đóng vai trò hỗ trợ quá trình truyền đạt, nhưng không thay thế các điều kiện cần thiết để duy trì giao tiếp hai chiều và đối thoại, qua đó lý giải sự chênh lệch giữa đánh giá tích cực đối với kênh TTNB và mức thấp hơn ở các hình thức tương tác ngang.

Khác biệt trong đánh giá giữa các nhóm chủ yếu phản ánh sự đa dạng trải nghiệm giao tiếp hơn là sự phân hóa rõ rệt về mức độ hài lòng. Nhóm có trình độ chuyên môn cao có xu hướng đánh giá thận trọng hơn, gợi ý khác biệt về kỳ vọng đối với chất lượng thông tin và mức độ tham gia vào các quá trình giao tiếp. Kết quả này phù hợp với các tiếp cận xem TTNB như một quá trình giao tiếp đa chiều, gắn với nhu cầu thông tin và tương tác của các nhóm trong tổ chức [11], đồng thời tương thích với các nghiên cứu cho thấy hài lòng truyền thông có liên hệ với kênh truyền thông và phong cách lãnh đạo trong tổ chức [7].

Từ góc độ lý thuyết, nghiên cứu củng cố khả năng vận dụng mô hình hài lòng truyền thông của Downs và Hazen trong bối cảnh tổ chức y tế công lập, đồng thời nhấn mạnh việc diễn giải các thành phần của mô hình cần được đặt trong mối liên hệ với cấu trúc giao tiếp và điều kiện vận hành cụ thể của tổ chức trong khu vực công.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về TTNB trong bệnh viện công lập, làm

rõ mối liên hệ giữa cấu trúc truyền thông, trải nghiệm giao tiếp và mức độ hài lòng của người lao động. Kết quả cho thấy, TTNB nhìn chung đáp ứng nhu cầu thông tin phục vụ vận hành; trong đó hội nhập tổ chức được đánh giá cao nhất, giao tiếp ngang không chính thức được ghi nhận thấp nhất, phản ánh đặc điểm của mô hình tổ chức truyền thông bán tập trung và cơ chế kiểm nhiệm.

Khác biệt giữa các nhóm nhân sự cho thấy trải nghiệm và kỳ vọng truyền thông không đồng nhất, qua đó góp phần lý giải xu hướng đánh giá tích cực trong bối cảnh tổ chức cụ thể. Kết quả đồng thời làm rõ cách tiếp cận hài lòng truyền thông như một chỉ báo về trải nghiệm giao tiếp, đặt trong bối cảnh tổ chức khu vực công.

Bên cạnh các đóng góp, nghiên cứu tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, dữ liệu khảo sát dựa trên tự báo cáo có thể chịu ảnh hưởng của bối cảnh văn hóa tổ chức có tính thứ bậc, nơi các đánh giá có xu hướng mang tính thích nghi với cơ chế vận hành hơn là phản ánh đầy đủ các chiều cạnh phê phán. Thứ hai, nghiên cứu trường hợp tại một bệnh viện công lập còn hạn chế về khả năng khái quát hóa cho các bối cảnh tổ chức khác. Những hạn chế này gợi mở hướng nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi khảo sát hoặc kết hợp các cách tiếp cận khác nhằm làm rõ hơn đặc điểm TTNB trong khu vực công.

5.2. Hàm ý quản trị

Các hàm ý quản trị được rút ra từ đặc điểm cấu trúc truyền thông và trải nghiệm giao tiếp của người lao động trong tổ chức nghiên cứu.

Thứ nhất, với đặc điểm cấu trúc truyền thông bán tập trung và vai trò chủ đạo của các kênh chính thức theo chiều dọc, TTNB cần được xem như một thành tố của hệ thống giao tiếp tổ chức, gắn với quá trình điều phối công việc và chia sẻ thông tin chuyên môn, thay vì chỉ là kênh truyền đạt thông tin hành chính.

Thứ hai, giao tiếp ngang không chính thức được đánh giá thấp hơn so với các khía cạnh

khác cho thấy nhu cầu tăng cường các cơ chế phối hợp và tương tác giữa các khoa, phòng. Các hình thức khuyến khích trao đổi công việc, phản hồi hai chiều và chia sẻ thông tin giữa các đơn vị góp phần cải thiện trải nghiệm giao tiếp và hỗ trợ vận hành liên ngành trong môi trường bệnh viện. Điều này đặc biệt quan trọng vì việc thiết lập các cấu trúc giao tiếp chuẩn hóa và kênh phản hồi liên tục được xem là yếu tố góp phần giảm thiểu rủi ro con người và nâng cao chất lượng chăm sóc y tế [5].

Thứ ba, mô hình vận hành dựa vào các đầu mối truyền thông kiêm nhiệm cho thấy vai trò kết nối thông tin tại cấp khoa, phòng có ý nghĩa quan trọng. Việc làm rõ chức năng tổng hợp thông tin, chuyển tải nội dung và phản hồi của các đầu mối có thể tăng cường giao tiếp ngang và phản hồi hai chiều mà không đòi hỏi thay đổi lớn về cơ cấu tổ chức hay nguồn lực.

Thứ tư, sự khác biệt trong trải nghiệm truyền thông gợi ý rằng nhu cầu và kỳ vọng thông tin của các nhóm nhân sự không hoàn toàn đồng nhất. Vì vậy, thiết kế nội dung và kênh truyền thông cần linh hoạt, phù hợp với đặc điểm công việc, mức độ tham gia và nhu cầu thông tin của từng nhóm.

Thứ năm, mức độ hài lòng tương đối tích cực chưa phản ánh đầy đủ chất lượng tương tác và phản hồi trong hệ thống giao tiếp. Bên cạnh chỉ báo hài lòng, các cơ sở y tế công lập có thể bổ sung các chỉ báo đánh giá TTNB gắn với mức độ tương tác, khả năng phản hồi và hiệu quả phối hợp giữa các đơn vị, nhằm phản ánh sát hơn vai trò của truyền thông trong vận hành tổ chức.

Tài liệu tham khảo

- [1] Clampitt, P.G., & Downs, C.W. (1993). "Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study". *Journal of Business Communication*, 30(1), 5–28. DOI: 10.1177/002194369303000101.
- [2] Downs, C.W., & Hazen, M.D. (1977). "A factor analytic study of communication satisfaction". *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73. DOI: 10.1177/002194367701400306.
- [3] Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). "Improving the measurement of communication satisfaction". *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425–448. DOI: 10.1177/0893318903257980.
- [4] Kalla, H.K. (2005). "Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective". *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. DOI: 10.1108/13563280510630106.
- [5] Leonard, M., Graham, S., & Bonacum, D. (2004). "The human factor: The critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care". *Quality and Safety in Health Care*, 13(Suppl 1), i85–i90. DOI: 10.1136/qshc.2004.010033.
- [6] Liu, B.F., & Horsley, J.S. (2007). "The government communication decision wheel: Toward a public relations model for the public sector". *Journal of Public Relations Research*, 19(4), 377–393. DOI: 10.1080/10627260701402473.
- [7] Men, L.R. (2014). "Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction". *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. DOI: 10.1177/0893318914524536.
- [8] Mumby, D.K. (2013). *Organizational communication: A critical approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- [9] Pandey, S.K., & Garnett, J.L. (2006). "Exploring public sector communication performance: Testing a model and drawing implications". *Public Administration Review*, 66(1), 37–51. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00554.x.
- [10] Putnam, L.L., & Nicotera, A.M. (Eds.). (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. New York: Routledge.
- [11] Verčič, A.T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). "Internal communication: Definition, parameters, and the future". *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019.
- [12] Welch, M., & Jackson, P.R. (2007). "Rethinking internal communication: A stakeholder approach". *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. DOI: 10.1108/13563280710744847.