

BỘ THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



BÀI GIẢNG
(Phương pháp đào tạo theo tín chỉ)

TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ TRONG TỔ CHỨC

Mã môn học:
(03 TÍN CHỈ)

Biên soạn:
ThS. Nguyễn Thị Thanh Mai

Tháng 11/2017

LỜI MỞ ĐẦU

Truyền thông nội bộ là một vấn đề khá quan trọng trong phát triển của một công ty. Tuy nhiên, có thể thấy tại Việt Nam, việc này vẫn chưa được các doanh nghiệp trong nước quan tâm và đầu tư đúng mức. Truyền thông nội bộ (TTNB) được xem là một trong những chất xúc tác gắn kết nhân viên trong công ty. Việc truyền thông thông suốt giữa các bộ phận không những mang thông tin nhanh chóng, chính xác đến các thành viên trong công ty mà còn giúp thương hiệu doanh nghiệp (DN) lan tỏa đến khách hàng.

Bài giảng **Truyền thông nội bộ trong tổ chức** do tác giả biên soạn là một tài liệu học tập dành cho sinh viên Ngành Marketing của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Bài giảng cung cấp một cách toàn diện và cập nhật điều trị các đối tượng của truyền thông doanh nghiệp, tầm quan trọng của chức năng, chiến lược và các hoạt động liên quan, và nó có thể được quản lý và tổ chức đúng cách. Bài giảng kết hợp tư duy hiện tại và phát triển về các chủ đề này từ cả thế giới học thuật và thực hành, kết hợp một nền tảng lý thuyết toàn diện với nhiều hiểu biết thực tế để giúp các nhà quản lý trong công việc hàng ngày và trong các quyết định chiến lược và chiến thuật truyền thông của họ. Ví dụ minh họa và nghiên cứu trường hợp dựa trên các công ty ở Hoa Kỳ, Anh, lục địa châu Âu và các nơi khác. Bài giảng này trang bị cho sinh viên những kiến thức về truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp, quy trình và các công cụ truyền thông nội bộ hiệu quả. Thông qua hoạt động truyền thông nội bộ, các sinh viên được nắm được các kiến thức liên quan đến hoạt động của tổ chức, cơ cấu tổ chức, văn hóa tổ chức. Bên cạnh đó, môn học còn cung cấp cho sinh viên nền tảng kiến thức, khả năng phân tích vấn đề và liên hệ với thực tiễn doanh nghiệp trong việc thực hiện các công tác truyền thông nội bộ.

Với bài giảng này, tác giả hi vọng sẽ cung cấp một tài liệu học tập hữu ích cho sinh viên đại học ngành Marketing của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, đồng thời là tài liệu tham khảo hữu ích cho sinh viên nói chung, những người làm marketing và bạn đọc quan tâm đến vấn đề này.

Bài giảng này được thực hiện bằng sự nỗ lực lớn của tác giả, tuy nhiên, cũng không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tác giả mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp, phê bình từ người đọc để tác giả có thể hoàn thiện tốt hơn chất lượng của học liệu.

Tác giả chân thành cảm ơn sự quan tâm, hỗ trợ của cá nhân, và tổ chức trong quá trình biên soạn bài giảng.

Trân trọng cảm ơn.

ThS. Nguyễn Thị Thanh Mai

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU.....	2
Chương 1: Tổ chức và văn hóa tổ chức	5
1.1. Tổ chức	5
1.1.1. Khái niệm và phân loại tổ chức	5
1.1.2. Xác định cơ cấu tổ chức	17
1.1.3. Các hình thức thiết kế tổ chức phổ biến.....	20
1.1.4. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức	28
1.2. Văn hóa tổ chức	30
1.2.1. Khái niệm về văn hóa tổ chức	30
1.2.2. Các đặc tính của văn hóa tổ chức.....	32
1.2.3. Các chức năng và phi chức năng của văn hóa tổ chức.....	33
1.2.4. Xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức	37
1.2.5. Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến truyền thông tổ chức	43
Chương 2: Hoạt động truyền thông nội bộ trong tổ chức.....	47
2.1. Tổng quan về truyền thông nội bộ.....	47
2.1.1. Khái niệm và vai trò của truyền thông nội bộ.....	47
2.1.2. Chức năng truyền thông trong tổ chức	51
2.1.3. Các dạng truyền thông trong nhóm và trong tổ chức.....	52
2.2. Tổ chức hoạt động truyền thông nội bộ	55
2.2.1. Cấu trúc truyền thông trong tổ chức	55
2.2.2. Mô hình truyền thông nội bộ	60
2.2.3. Lựa chọn các phương tiện truyền thông nội bộ.....	71
2.3. Đánh giá hoạt động truyền thông nội bộ.....	72
2.3.1. Phương pháp đánh giá hiệu quả truyền thông nội bộ.....	72
2.3.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả truyền thông	81
2.3.3. Điều chỉnh hoạt động truyền thông	82
Chương 3: Các phương tiện truyền thông nội bộ	84
3.1. Truyền thông trực diện – truyền thông mặt đối mặt.....	84
3.1.1. Định nghĩa và phân loại phương thức truyền thông mặt đối mặt	84
3.1.2. Kỹ năng giao tiếp mặt đối mặt.....	91
3.1.3. Cách thức truyền thông mặt đối mặt.....	94
3.2. Truyền thông nội bộ bằng phương thức xây dựng câu chuyện	100
3.2.1. Vai trò của những câu chuyện trong truyền thông nội bộ	100
3.2.2. Cách thức truyền thông qua câu chuyện	103

3.2.3. <i>Đo lường truyền thông nội bộ qua câu chuyện</i>	104
3.3. <i>Truyền thông qua các phương tiện truyền thông nội bộ</i>	105
3.3.1. <i>Truyền thông qua mạng nội bộ</i>	105
3.3.2. <i>Thư điện tử</i>	107
3.3.3. <i>Bảng thông tin</i>	108
3.3.4. <i>Các ấn phẩm nội bộ</i>	109
3.3.5. <i>Website nội bộ</i>	117
3.3.6. <i>Khảo sát nhân viên</i>	119
3.4. <i>Truyền thông nội bộ qua mạng xã hội</i>	122
3.4.1. <i>Vai trò của mạng xã hội trong truyền thông nội bộ</i>	122
3.4.2. <i>Cách thức truyền thông nội bộ qua mạng xã hội</i>	124
3.4.3. <i>Các công cụ truyền thông mạng xã hội</i>	126
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	132

PTIT

CHƯƠNG 1: TỔ CHỨC VÀ VĂN HÓA TỔ CHỨC

❖ Mục tiêu của chương học:

- *Nắm được các vấn đề về Tổ chức như khái niệm và phân loại tổ chức, cơ cấu tổ chức*
- *Hiểu và phân tích được các vấn đề về Văn hóa tổ chức (Khái niệm, các đặc tính, chức năng và phi chức năng của văn hóa tổ chức, xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức).*

1.1. Tổ chức

1.1.1. Khái niệm và phân loại tổ chức

Khái niệm:

Thuật ngữ “Tổ chức” được nhiều ngành khoa học sử dụng với ý nghĩa không giống nhau.

Theo triết học, “Tổ chức, nói rộng là cơ cấu tồn tại của sự vật. Sự vật không thể tồn tại mà không có một hình thức liên kết nhất định các yếu tố thuộc nội dung. Tổ chức vì vậy là thuộc tính của bản thân các sự vật”¹. - Tổ chức là thuộc tính của sự vật, nói cách khác sự vật luôn tồn tại dưới dạng tổ chức nhất định.

Trong khoa học luật dân sự, tổ chức là pháp nhân để phân biệt với thể nhân (con người) là các chủ thể của quan hệ pháp luật dân sự. Theo quy định tại Điều 84 Bộ luật Dân sự thì một tổ chức được công nhận là pháp nhân khi có đủ các điều kiện sau: được thành lập hợp pháp; có cơ cấu tổ chức chặt chẽ; có tài sản độc lập với cá nhân, tổ chức khác và tự chịu trách nhiệm bằng tài sản đó; nhân danh mình tham gia các quan hệ pháp luật một cách độc lập. Luật học nhấn mạnh đến các điều kiện thành lập tổ chức và các yêu cầu đảm bảo hoạt động của tổ chức. Trong cuốn “Sổ tay nghiệp vụ cán bộ làm công tác tổ chức nhà nước” định nghĩa: “Tổ chức là một đơn vị xã hội, được điều phối một cách có ý thức, có phạm vi tương đối rõ ràng, hoạt động nhằm đạt được một hoặc nhiều mục tiêu chung (của tổ chức). Quan niệm của những người làm công tác tổ chức nhà nước có nhiều điểm tương đồng với khoa học quản lý, luật học trong đó nhấn mạnh tới mục tiêu chung, nguyên tắc hoạt động của tổ chức (điều phối một cách có ý thức). Điểm mới quan trọng của quan niệm này về tổ chức thể hiện ở ý nói về phạm vi của tổ chức, mỗi tổ chức có phạm vi hoạt động khác nhau phụ thuộc vào các yếu tố chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền, cơ cấu, nguồn lực của tổ chức đó. Các yếu tố này là những điều kiện của tổ chức.

Dưới góc độ quản trị, theo Chester I. Barnard, thì tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức. Như vậy theo lý thuyết quản trị công, để hình thành tổ chức phải có từ hai người trở lên (điều kiện về chủ thể) và các hoạt động của họ được kết hợp với nhau một cách có ý thức.

Quản trị công nhân mạnh đến hai yếu tố là chủ thể và nguyên tắc hoạt động của tổ chức (sự kết hợp có ý thức của các chủ thể) khi nhận thức về khái niệm tổ chức.

Khoa học tổ chức và quản lý định nghĩa tổ chức với ý nghĩa hẹp là “tập thể của con người tập hợp nhau lại để thực hiện một nhiệm vụ chung hoặc nhằm đạt tới một mục tiêu xác định của tập thể đó”³. Quan niệm về tổ chức theo Khoa học tổ chức và quản lý có nhiều điểm tương đồng với Luật học, Quản trị công ở chỗ đều xác định tổ chức thuộc về con người, là của con người trong xã hội; vì là tổ chức của con người, có các hoạt động chung do vậy mục tiêu của tổ chức là một trong những điều kiện quan trọng, không thể thiếu của tổ chức;

Nhìn chung, dưới góc độ khoa học quản lý, chúng ta nhận thấy khái niệm về tổ chức thường được hiểu theo hai cách khác nhau: (i) Tổ chức (Organisation) là một danh từ_ được hiểu là một hệ thống bao gồm nhiều thành phần cấu thành, có mối quan hệ ảnh hưởng lẫn nhau hay (ii) Tổ chức (Organise) là một động từ_ được hiểu là một hoạt động quản lý để xác định guồng máy của hệ thống.

Tổ chức là một hoạt động quản lý

Theo cách hiểu phổ biến, *Tổ chức (ii) là các hoạt động cần thiết để xác định cơ cấu, guồng máy của hệ thống, xác định những công việc phù hợp với từng nhóm, từng bộ phận và giao phó các bộ phận cho các nhà quản trị hay người chỉ huy với chức năng nhiệm vụ và quyền hạn nhất định để thực hiện nhiệm vụ được giao*. Việc tổ chức này gọi là tổ chức bộ máy.

Hoạt động tổ chức còn là việc bố trí sắp xếp việc thực hiện các công việc chức năng cụ thể: tổ chức sản xuất, tổ chức thực hiện dự án, tổ chức thi công,...

Tổ chức còn có nghĩa là quá trình sắp xếp và bố trí các công việc, giao quyền hạn và phân phối các nguồn lực của tổ chức đảm bảo việc phối hợp hoạt động giữa các bộ phận nhằm đạt được các mục tiêu chung của tổ chức.

Với các cách hiểu này, tổ chức gồm có hai hoạt động chính:

- Tổ chức cơ cấu: Tổ chức cơ cấu quản lý (chủ thể quản lý) và tổ chức cơ cấu sản xuất – kinh doanh (đối tượng bị quản lý);
- Tổ chức quá trình lao động: Tổ chức quá trình quản trị và tổ chức quá trình sản xuất – kinh doanh;

Tổ chức về cơ cấu là việc phân chia hệ thống quản lý thành các bộ phận và xác định các mối quan hệ giữa chúng với nhau tức là chúng ta xác định chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ của các bộ phận trong bộ máy và lựa chọn, bố trí cán bộ vào các cương vị phụ trách các bộ phận đó.

Tổ chức cơ cấu gồm các nội dung sau:

- Xác định những hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu chung của tổ chức.
- Nhóm gộp các bộ phận này thành các phòng ban hoặc các bộ phận.
- Giao quyền hạn, trách nhiệm để thực hiện các hoạt động.
- Quy định các mối quan hệ theo chiều dọc và ngang bên trong tổ chức.

Một trong những nhiệm vụ của công tác tổ chức là xác định biên chế (hay còn gọi là định biên). Xác định biên chế bao gồm việc bổ nhiệm và duy trì các chức vụ đã bổ nhiệm theo yêu cầu đặt ra bởi cơ cấu tổ chức, nó gắn liền với việc đặt ra những yêu cầu cần làm cho một công việc hoặc nghề nghiệp, và nó bao gồm cả việc tuyển chọn những người đảm nhận các chức vụ.

Bộ máy quản trị tổ chức được thiết lập ra không phải do mục đích tự thân mà để thực hiện có hiệu quả các hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Khi xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị tổ chức, cần tính đến những nhân tố ảnh hưởng sau:

- Môi trường hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Mục đích, chức năng hoạt động của tổ chức
- Quy mô của tổ chức
- Các yếu tố kỹ thuật, công nghệ sản xuất
- Trình độ của người quản lý, nhân viên và trang thiết bị quản lý
- Một số yếu tố khác: Các quy định của pháp luật, phạm vi hoạt động của tổ chức, thị trường của tổ chức...

Tổ chức quá trình lao động là quá trình sắp xếp một cách hợp lý các mối quan hệ giữa 3 yếu tố của sản xuất nhằm tạo ra một khối lượng sản phẩm nhất định và chất lượng sản phẩm cần thiết theo ý muốn.

Tổ chức quá trình lao động được hiểu là tổ chức quá trình hoạt động của con người, trong sự kết hợp giữa ba yếu tố cơ bản (lao động, công cụ lao động, đối tượng lao động) và các mối quan hệ qua lại giữa chúng.

Tổ chức là một hệ thống

Với cách hiểu tổ chức là một hệ thống, Tổ chức cũng được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau. Trong ý nghĩa quản trị, Tổ chức là " một hệ thống các hoạt động phối hợp có ý thức của hai người trở lên" (theo Barnard, CI (1938))¹. Hay một khái niệm khác về Tổ chức, " Tổ chức là một hệ thống bao gồm các cá nhân làm việc theo một hệ thống quy tắc, các thủ tục được ấn định, và các mối quan hệ được thiết kế để đạt được các mục

¹ Barnard, CI (1938). *Chức năng của người điều hành*. Cambridge, MA: Nhà xuất bản Đại học Harvard, trang. 73.

tiêu và mục tiêu có thể xác định được" (Greenwald, HP (2008)).² Theo đó, một số đặc điểm của tổ chức được nêu ra như:

- Con người trong tổ chức gắn kết với nhau bởi những mục đích xác định và hành động để đạt đến mục tiêu chung;
- Có phạm vi, chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền và cơ cấu xác định;
- Được hình thành và hoạt động theo những nguyên tắc nhất định phù hợp với quy định pháp luật.

Nếu nhất thiết phải đưa ra một định nghĩa về tổ chức thì đó là tập hợp của con người trong xã hội có phạm vi, chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền, cơ cấu xác định; được hình thành và hoạt động theo những nguyên tắc nhất định phù hợp với quy định pháp luật nhằm gắn kết con người với nhau bởi những mục đích xác định và hành động để đạt đến mục tiêu chung.

Các đặc trưng cơ bản của tổ chức

Các tổ chức, dù tồn tại dưới hình thái nào thì các tổ chức đều mang những đặc trưng cơ bản, đảm bảo trả lời được các câu hỏi: mục tiêu tổ chức là gì? tổ chức có chức năng nhiệm vụ gì? tổ chức được hình thành theo cơ cấu nào? Mức độ phân chia quyền lực trong tổ chức ra sao? Các nguồn lực của tổ chức ra sao? Hay tổ chức hoạt động trong môi trường như thế nào?

a) Mục tiêu của tổ chức

- Như đã nêu ở trên, mục tiêu của tổ chức là những điều tổ chức cần đạt đến thông qua hoạt động của tổ chức (quá trình thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn của tổ chức). Liên quan đến quan niệm, nhận thức về mục tiêu của tổ chức có một số vấn đề cần chú ý là:

+ Đã có không ít những tranh luận trên diễn đàn trong nước và quốc tế của các nhà nghiên cứu, quản lý, điều hành các tổ chức (chủ yếu là các tổ chức) về vấn đề xác định mục tiêu của tổ chức. Đa số cho rằng mục tiêu của tổ chức là điều tổ chức cần đạt đến, nhưng cũng có không ít các ý kiến cho rằng mục tiêu của tổ chức là điều tổ chức mong muốn đạt đến, thậm chí một số rất ít các ý kiến cho rằng mục tiêu của tổ chức là điều tổ chức hy vọng đạt đến trong tương lai. Những người đưa ra các ý kiến trên đều có những lý giải, lập luận cho quan điểm của họ. Ví dụ: có rất nhiều tổ chức vì những lý do khác nhau (cả chủ quan và khách quan) đã bị phá sản, giải thể trong một thời gian ngắn sau khi thành lập, đi vào hoạt động; như vậy là không đạt được mục đích cần đạt đến khi thành lập tổ chức, khi đó mọi thứ chỉ là hy vọng mà thôi;

+ Không phải bất kỳ ai trong tổ chức cũng đều là người có đủ khả năng, có thể xác lập được mục tiêu của tổ chức. Nói cách khác chỉ có những người có tầm nhìn, trí tuệ,

² Greenwald, HP (2008). *Tổ chức: Quản lý không kiểm soát*. Los Angeles, CA: Sage, trang. 6.

năng lực mới có khả năng xác lập được mục tiêu của tổ chức. Thông thường việc xác lập mục tiêu của tổ chức thuộc về người lãnh đạo, quản lý, sáng lập tổ chức;

+ Không tổ chức nào có thể duy trì hoạt động nếu lãnh đạo, quản lý không đặt ra các mục tiêu để hướng đến. Mục tiêu có ý nghĩa vô cùng lớn đối với việc định hướng cho hoạt động của tổ chức. Ví dụ: Quỹ tiền tệ quốc tế (International Monetary Fund, viết tắt IMF) là một tổ chức quốc tế giám sát hệ thống tài chính toàn cầu thông qua việc theo dõi tỷ giá hối đoái và cán cân thanh toán, cũng như hỗ trợ kỹ thuật và giúp đỡ tài chính khi có yêu cầu. Mục tiêu của IMF được mô tả cụ thể là: “Là một tổ chức của 185 quốc gia, nỗ lực để thúc đẩy hợp tác tiền tệ toàn cầu, bảo đảm ổn định tài chính, tạo thuận lợi cho thương mại quốc tế, thúc đẩy việc làm, tăng trưởng kinh tế bền vững và xóa đói giảm nghèo trên toàn thế giới”. Theo đó hình thành các nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức, nhân lực của IMF;

+ Mục tiêu của tổ chức không bất biến mà có thể được điều chỉnh, bổ sung tùy thuộc và sự phát triển về quy mô, tính chất của tổ chức và các điều kiện, yêu cầu khách quan. Ví dụ: Mục tiêu ban đầu của Tổ chức TNHH nước giải khát Coca-Cola Việt Nam là sản xuất nước giải khát Coca-Cola, trong quá trình kinh doanh tổ chức bổ sung thêm mục tiêu là sản xuất thêm nhiều loại nước giải khát khác như: Fanta, Sprite,...;

+ Người lãnh đạo, quản lý tổ chức không chỉ có vai trò quan trọng trong việc xác định mục tiêu mà còn có vai trò to lớn trong việc tổ chức, động viên nhân lực của tổ chức mình hành động đạt đến mục tiêu đã đặt ra.

- Khi đặt mục tiêu cho tổ chức cần đảm bảo các nguyên tắc sau: mục tiêu nên thực tế và có khả năng đạt tới được; chúng nên cải thiện mọi mặt của tổ chức (đạo đức, tài chính...); mọi nhân viên đều có thể tham gia vào quá trình thực hiện mục tiêu; có thể tạo ra được một chương trình phát triển nhằm đạt được mỗi mục tiêu.

- Lý thuyết về thiết lập mục tiêu của Locke cho thấy mục tiêu càng cụ thể và khó khăn thì năng lực và kết quả thực hiện thường tốt hơn nhiều so với các mục tiêu mơ hồ hoặc dễ dàng. Locke cho rằng động viên chung chung kiểu “Cố lên” hay “Cố hết sức đi” sẽ ít hiệu quả hơn khuyến khích người khác bằng một mục tiêu cụ thể như “Cố gắng làm đúng ít nhất 80%” hoặc “Tập trung sử dụng thời gian thật tốt đi”. Tương tự, mục tiêu khó khăn thường có động lực thúc đẩy cao hơn so với mục tiêu dễ dàng bởi vì người ta phải hoàn thành nhiều điều để đạt được mục tiêu đó. Từ đó cho thấy mối liên hệ chính thức giữa *thiết lập mục tiêu và hiệu suất làm việc đã được hình thành*. Năm 1990, Locke và Latham xuất bản chuyên đề “Học thuyết về Thiết lập mục tiêu và Hiệu suất làm việc” trong đó nhấn mạnh sự cần thiết phải đặt ra mục tiêu cụ thể và khó khăn đồng thời chỉ ra thêm ba đặc tính để thiết lập mục tiêu thành công. Lý thuyết về thiết lập mục tiêu cũng xác định để thiết lập mục tiêu của tổ chức cần dựa trên những nguyên tắc căn bản như:

+ Rõ ràng. Mục tiêu rõ ràng luôn cân đo và đóng đếm được. Một mục tiêu rõ ràng đi kèm với thời gian cụ thể chắc chắn sẽ mang lại thành công cho người thực hiện vì

người làm truyền thông nội bộ biết rõ những gì sẽ đạt được và sử dụng chính kết quả đó làm động lực cho mình. Còn khi đặt ra một mục tiêu mơ hồ hoặc chỉ là chỉ dẫn chung chung như “Hãy chủ động”, người làm truyền thông nội bộ sẽ nhận được ít động lực hơn. Để cải thiện năng lực của người làm truyền thông nội bộ hoặc của nhóm, nên đặt ra mục tiêu rõ ràng bao gồm các tiêu chuẩn cụ thể và đo lường được ví dụ như “Giảm tỷ lệ nghỉ việc dưới 15%” hoặc “Trả lời đề nghị của nhân viên trong vòng 48 giờ”. Khi sử dụng quy tắc SMART6 để thiết lập mục tiêu, người làm truyền thông nội bộ nên đảm bảo tính rõ ràng của mục tiêu thông qua tiêu chuẩn là cụ thể, có thể đo lường và thời gian giới hạn.

+ Thách thức. Một trong những đặc điểm quan trọng nhất của mục tiêu là mức độ thách thức bởi vì mọi người ai cũng phấn khích trước thành công và thường đánh giá một mục tiêu dựa trên ý nghĩa của thành quả đạt được. Một khi biết rằng thành công đó sẽ đón nhận nồng nhiệt, người làm truyền thông nội bộ sẽ có một động lực tự nhiên để làm tốt việc đó. Mục tiêu càng khó, phần thưởng càng cao. Nếu người làm truyền thông nội bộ nghĩ mình sẽ được thưởng xứng đáng khi chinh phục xong một mục tiêu khó khăn, người làm truyền thông nội bộ sẽ nhiệt tình và hăng hái hơn. Thiết lập mục tiêu SMART thích hợp sẽ giúp mục tiêu và phần thưởng được kết nối chặt chẽ hơn. Theo đó, mục tiêu thích hợp sẽ xúc tiến mục đích của tổ chức và tạo động lực cho nhân viên hăng say làm việc. Khi thiết lập mục tiêu, hãy biến mỗi mục tiêu trở thành một thách thức bởi nếu mục tiêu quá dễ dàng, người làm truyền thông nội bộ và đồng nghiệp sẽ không mong đợi thu lượm được thành tựu đáng kể thì cũng sẽ không nỗ lực để làm việc đó. Cũng nên chú ý cân bằng và phân biệt giữa một mục tiêu đầy thách thức và một mục tiêu thực tế bởi đặt ra một mục tiêu không đạt được sẽ dễ dàng khiến người làm truyền thông nội bộ nản chí hơn cả việc thiết lập một mục tiêu dễ dàng. Do đó nên đặt ra một mục tiêu thách thức nhưng phải thực tế để đảm bảo các mục tiêu đều có thể đạt được.

+ Cam kết. Mục tiêu muốn hiệu quả phải được mọi người hiểu rõ và thông qua vì nhân viên chỉ thấy hứng thú với một mục tiêu nếu họ có tham gia tạo ra mục tiêu đó. Khái niệm về quản lý sự tham gia cũng dựa trên ý tưởng này trong đó nhấn mạnh phải yêu cầu nhân viên tham gia thiết lập mục tiêu và đưa ra quyết định.

Một phiên bản khác của SMART dùng chữ A và R với ý nghĩa là Đồng thuận và Thực tế thay cho Khả thi và Thích hợp vì cho rằng một mục tiêu đồng lòng sẽ dễ dẫn đến cam kết. Điều đó không có nghĩa là mục tiêu nào cũng phải được toàn thể nhân viên tham gia và đồng thuận mà chỉ có nghĩa là mục tiêu phải nhất quán và phù hợp với kỳ vọng và mối quan tâm của tổ chức. Miễn là nhân viên tin rằng mục tiêu này phù hợp với các mục tiêu của tổ chức và người được giao mục tiêu là đáng tin cậy, lúc đó sẽ có sự cam kết. Điều thú vị là cam kết thực hiện mục tiêu và sự khó khăn lại có liên quan tới nhau. Mục tiêu càng khó khăn thì càng phải có nhiều cam kết. Nếu đặt ra mục tiêu dễ dàng, người làm truyền thông nội bộ không có nhiều động lực để thực hiện trong khi nếu được giao một mục tiêu khó khăn, người làm truyền thông nội bộ có thể phải cần tới một nguồn cảm hứng sâu sắc hơn để hoàn thành mục tiêu đó. Khi thiết lập mục tiêu công việc, hãy nỗ lực để mọi người cùng đóng góp mục tiêu riêng của họ vào đó. Hãy khuyến khích

nhân viên phát triển mục tiêu riêng và thông báo cho họ biết về những việc đang xảy ra trong tổ chức. Nhờ đó, nhân viên có thể biết rằng mục tiêu của họ phù hợp với tầm nhìn tổng thể và mục đích mà tổ chức đang tìm kiếm.

+ Phản hồi. Để thiết lập một mục tiêu hiệu quả, ngoài việc chọn đúng mục tiêu thì phải sử dụng thêm thông tin phản hồi để làm rõ kỳ vọng, điều chỉnh độ khó của mục tiêu và nhận được sự đồng thuận. Đó cũng là thông tin quan trọng giúp đánh giá cơ hội và mục tiêu để mỗi cá nhân có thể xác định cách làm cho riêng mình. Khi mục tiêu cần thực hiện trong thời gian dài, người làm truyền thông nội bộ cần phải lập báo cáo tiến độ đo lường cụ thể thành công trên từng chặng đường nhằm chia mục tiêu thành nhiều phần nhỏ hơn và gắn kết phản hồi vào từng cột mốc. Một trong những tiêu chí của SMART là phải đo lường được, do đó yêu cầu thông tin phản hồi cũng phải rõ ràng và cụ thể. Trong nỗ lực thiết lập mục tiêu, nên chừa thời gian để cung cấp các phản hồi chính thức vì ngoài những phản hồi không chính thức giúp động viên và công nhận, người làm truyền thông nội bộ cũng nên ngồi lại với nhóm để thảo luận về khả năng thực hiện mục tiêu để cải thiện hiệu quả lâu dài.

+ Độ phức tạp của nhiệm vụ. Yếu tố cuối cùng trong lý thuyết thiết lập mục tiêu là độ phức tạp của nhiệm vụ, cần đặc biệt chú ý đến yếu tố này để không bị quá tải trong công việc. Những ai đang gánh vác những nhiệm vụ phức tạp thường đã có sẵn động cơ làm việc rất cao. Tuy nhiên, có thể họ sẽ ép mình quá sức nếu không tính thêm yếu tố “đo lường” vào kỳ vọng mục tiêu nhằm tính toán độ phức tạp của nhiệm vụ.

b) Chức năng, nhiệm vụ của tổ chức

- Chức năng của tổ chức được hiểu là những phương diện hoạt động chủ yếu của tổ chức. Ví dụ: chức năng của các bộ, cơ quan ngang bộ là: quản lý nhà nước đối với ngành hoặc lĩnh vực công tác trong phạm vi cả nước; quản lý nhà nước các dịch vụ công thuộc ngành, lĩnh vực; thực hiện đại diện chủ sở hữu phần vốn của nhà nước tại tổ chức có vốn nhà nước theo quy định của pháp luật.

- Chức năng của tổ chức được cụ thể hoá thành các nhiệm vụ, quyền hạn (bao gồm cả nhiệm vụ, quyền hạn của người đứng đầu). Ví dụ: cụ thể hoá ba chức năng của bộ, cơ quan ngang bộ có các nhiệm vụ, quyền hạn cụ thể theo các nhóm như: về pháp luật; về chiến lược, quy hoạch, kế hoạch; về hợp tác quốc tế; về cải cách hành chính; về quản lý nhà nước các dịch vụ công thuộc ngành, lĩnh vực; về tổ chức, hợp tác xã và các loại hình kinh tế tập thể, tư nhân khác... theo đó có các nhiệm vụ, quyền hạn cụ thể như trình, ban hành văn bản, chỉ đạo, thanh tra, kiểm tra...

- Chức năng, nhiệm vụ là điều kiện để tổ chức lại, giải thể tổ chức. Khoản 2, 3 Điều 3 Nghị định số 55/2012/NĐ-CP ngày 28/6/2012 của Chính phủ quy định về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập quy định cụ thể đơn vị sự nghiệp công lập được tổ chức lại khi có điều chỉnh về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và giải thể khi không còn chức năng, nhiệm vụ.

Chức năng, nhiệm vụ là dấu hiệu đặc thù của tổ chức vì mỗi tổ chức có chức năng, nhiệm vụ cụ thể riêng, không trùng lặp với các tổ chức khác tuy cùng loại hình. Ví dụ: cùng là Viện nghiên cứu nhưng chức năng nhiệm vụ của Viện khoa học tổ chức nhà nước khác với Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương.

c) Cơ cấu tổ chức

- Quan niệm về cơ cấu tổ chức:

+ Cơ cấu tổ chức là hình thức tồn tại của tổ chức, biểu thị việc sắp xếp theo trật tự nào đó của mỗi bộ phận của tổ chức cùng các mối quan hệ giữa chúng.

+ Cơ cấu tổ chức bộ máy: Là tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo từng cấp nhằm bảo đảm thực hiện các chức năng quản lý và phục vụ mục đích chung đã xác định của tổ chức.

- Ý nghĩa của cơ cấu tổ chức đối với tổ chức:

+ Đây là hình thức phân công lao động trong tổ chức;

+ Cơ cấu tổ chức có tác động đến quá trình hoạt động của hệ thống quản lý;

+ Cơ cấu tổ chức một mặt phản ánh tính chất, nhiệm vụ, chức năng của tổ chức, mặt khác nó tác động trở lại đối với việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ và cao hơn là phát triển tổ chức.

d) Quyền lực của tổ chức

- Nhận thức về quyền lực của tổ chức

+ Quyền lực của tổ chức được xem xét trên hai phương diện là thẩm quyền của tổ chức và các điều kiện đảm bảo cho các quyết định của tổ chức (bao gồm cả của các cá nhân có thẩm quyền trong tổ chức đó) được thực thi. Đây là hai nội dung, hai mặt cần bản cần được xem xét đồng thời, với ý nghĩa quan trọng như nhau khi bàn về quyền lực của tổ chức. Thực tế cho thấy có không ít những trường hợp các quyết định của cơ quan, tổ chức trong bộ máy nhà nước không được thực thi nghiêm chỉnh, điều này làm giảm hiệu lực của các quyết định và như vậy đồng nghĩa với việc không đảm bảo quyền lực của các cơ quan, tổ chức nhà nước.

+ Có nhiều cách tiếp cận khác nhau khi bàn về thẩm quyền của các tổ chức, nhất là các cơ quan trong bộ máy nhà nước. Ví dụ:

Tiếp cận theo hướng cấu trúc của quyền lực nhà nước bao gồm ba nhánh là quyền lập pháp, hành pháp và tư pháp, theo đó có các cơ quan nhà nước là Quốc hội, Chính phủ, Tòa án, mỗi cơ quan đảm nhiệm một nhánh quyền lực nhà nước và đây là quyền lực của các tổ chức đó;

Tiếp cận theo hướng thẩm quyền chung và thẩm quyền theo ngành, lĩnh vực ta có cơ quan nhà nước có thẩm quyền chung là Chính phủ, Ủy ban nhân dân; cơ quan nhà nước có thẩm quyền theo ngành, lĩnh vực là các bộ, cơ quan ngang bộ, các sở...;

Tiếp cận theo vị trí, chức năng của các tổ chức ta có một số dạng như: Quốc hội là cơ quan quyền lực cao nhất, Chính phủ là cơ quan hành chính cao nhất; Quốc hội, Hội đồng nhân dân là cơ quan đại biểu; Chính phủ, Ủy ban nhân dân các cấp là cơ quan hành chính nhà nước; các vụ là tổ chức có chức năng tham mưu; các đơn vị sự nghiệp công lập là các tổ chức thực hiện cung ứng dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước.

+ Cơ sở, căn cứ hình thành quyền lực của tổ chức được tiếp cận nghiên cứu với các giác độ khác nhau theo đó có những lý giải tương thích. Ví dụ: cơ sở để hình thành quyền lực của các tổ chức là văn bản pháp luật của cơ quan nhà nước có thẩm quyền (bao gồm cả văn bản của cá nhân người có thẩm quyền của cơ quan đó) quy định về chức năng, nhiệm vụ của tổ chức - Đó là cơ sở pháp lý hình thành quyền lực của tổ chức. Hoặc quyền lực của tổ chức được hình thành từ quá trình tổ chức thực hiện quyền lực với các cơ chế khác nhau như: phân quyền, ủy quyền, phân cấp thẩm quyền - Đó là các căn cứ để hình thành quyền lực của tổ chức.

+ Các điều kiện đảm bảo cho quyền lực của tổ chức cũng bao gồm nhiều nhóm như: điều kiện về pháp lý (tổ chức được quyền ban hành loại văn bản gì, hiệu lực về thời gian, không gian, đối tượng áp dụng); điều kiện về nhân lực; điều kiện về cơ sở vật chất; điều kiện về tài chính, kinh phí hoạt động...

- Một số nguyên tắc tổ chức thực hiện quyền lực của tổ chức bao gồm: tập quyền; phân quyền; tản quyền; phân cấp; ủy quyền. Do giới hạn của bài viết, phần này tác giả bàn sâu thêm về yếu tố “kỹ thuật” của nguyên tắc tập quyền và phân quyền, cụ thể là:

Một trong những nhân tố ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức chính là mức độ tập quyền hay mức độ quyền hạn được phân chia nhiều hay ít cho các cấp quản trị thấp hơn. Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một cơ cấu tổ chức. Trong trường hợp ngược lại, xu hướng quyền lực tập trung vào tay những nhà quản trị cấp cao mà không hoặc rất ít được giao phó cho cấp thấp hơn, đó là biểu hiện của sự tập quyền.

Lý luận và thực tiễn thực hiện phân quyền cho thấy mức độ phân quyền càng lớn khi:

- (1) Số lượng các quyết định được đề ra ở cấp thấp hơn ngày càng nhiều.
- (2) Các quyết định được đề ra ở cấp thấp hơn ngày càng quan trọng. Ví dụ như khoản chi tiêu được cấp thấp hơn duyệt chi càng lớn.
- (3) Càng có nhiều chức năng chịu tác động bởi các quyết định được đề ra ở cấp thấp hơn trong tổ chức. Ví dụ như ở các tổ chức chỉ cho phép các quyết định về sản xuất

ở riêng từng xí nghiệp chi nhánh, sẽ có sự phân quyền ít hơn các tổ chức cho phép các xí nghiệp có thêm các quyết định về tài chính và nhân sự.

(4) Một nhà quản trị càng ít phải kiểm tra một quyết định cùng với những người khác. Sự phân quyền càng lớn khi không có bất kỳ sự kiểm tra nào phải thực hiện và càng nhỏ khi phải thông báo về quyết định đó với cấp trên sau khi đã được ban ra và càng nhỏ hơn nữa nếu trước khi ra quyết định còn phải tham khảo ý kiến của cấp trên.

Mục đích của việc phân quyền quản trị chủ yếu là nhằm tạo điều kiện cho các tổ chức đáp ứng kịp thời, nhanh chóng và phù hợp với những yêu cầu của tình hình. Nếu không phân quyền, mọi việc đều phải đưa cho nhà quản trị cấp cao nhất quyết định thì sẽ chậm trễ và có thể không đáp ứng đúng với đòi hỏi của thực tế. Việc phân quyền rất cần thiết khi tổ chức có nhiều đơn vị ở rải rác khắp nơi, mỗi đơn vị sản xuất kinh doanh riêng biệt theo yêu cầu của địa bàn.

Ngoài ra, sự phân quyền cũng nhằm giải phóng bớt khối lượng công việc cho nhà quản trị cấp cao, đồng thời cũng tạo điều kiện đào tạo các nhà quản trị trung cấp, chuẩn bị thay thế các nhà quản trị cấp cao khi cần thiết.

Mức độ phân quyền nhiều hơn hay tập trung quyền lực nhiều hơn (tập quyền) là một trong những nhân tố cơ bản của hệ thống quản trị và nó có ảnh hưởng đến tất cả các chính sách quản trị. Trong thực tiễn quản trị, để bộ máy quản trị vận hành một cách hiệu quả mức độ tập quyền hay phân quyền cần được xác định đúng.

e) Nguồn lực của tổ chức

Có nhiều các nội dung khác nhau trong nguồn lực của tổ chức, tuy nhiên với giới hạn thời lượng của bài viết, tác giả chỉ đề cập đến ba nhóm nguồn lực là:

- Nguồn lực con người. Là nguồn lực đặc biệt không thể thiếu, nó quyết định tới sự thành bại của tổ chức. Quá trình tồn tại cũng như sự phát triển của nguồn nhân lực không chỉ chịu sự tác động của biến động tự nhiên (sinh, chết..) và biến động cơ học (di dân) mà còn chịu sự ảnh hưởng của hệ thống các qui luật: qui luật cung cầu, qui luật cạnh tranh... Nguồn lực con người được xem xét trên hai khía cạnh chính là số lượng và chất lượng nguồn nhân lực.

- Nguồn lực công nghệ. Ngày nay, công nghệ có vai trò quan trọng trong phát triển tổ chức, gắn liền với phát triển tổ chức, thúc đẩy sự phát triển tổ chức; bất kỳ tổ chức nào cũng phải sử dụng công nghệ và coi trọng ứng dụng công nghệ phục vụ hoạt động của tổ chức. Vì vậy, cùng với các yếu tố đã nêu ở trên như mục tiêu; chức năng, nhiệm vụ; cơ cấu; quyền lực thì nguồn lực công nghệ được xem xét với vai trò là một trong số các nội dung cấu thành của nguồn lực tổ chức với vai trò, ý nghĩa là đặc trưng cơ bản của tổ chức. Không chỉ là một trong số các nội dung cấu thành của nguồn lực tổ chức mà trong chừng mực nào đó nguồn lực công nghệ, cụ thể là ứng dụng tiến bộ của công nghệ vào hoạt động của tổ chức được xem như một dấu hiệu đặc trưng để phân biệt sự vận hành, phương thức quản lý, hoạt động của tổ chức. Ví dụ minh họa rõ nhất cho điều vừa nêu ở

trên là sự khác nhau giữa Chính phủ truyền thống (Government) với Chính phủ điện tử (e-Government).

- Nguồn lực tài chính. Nguồn lực tài chính là điều kiện không thể thiếu để duy trì, phát triển tổ chức. Theo quy định của một số văn bản thì nguồn lực tài chính là dấu hiệu để phân biệt một số tổ chức như: đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm chi phí hoạt động; đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động; đơn vị sự nghiệp do ngân sách nhà nước bảo đảm toàn bộ chi phí hoạt động.

f) Môi trường hoạt động của tổ chức

Theo lý thuyết của Quản trị học thì có khá nhiều các nội dung khác nhau cần được đề cập khi bàn về môi trường của tổ chức như: khái niệm, các yếu tố, các thành tố trong nhóm các yếu tố (ví dụ: bàn đến yếu tố vĩ mô trong môi trường tổ chức, quản trị học đề cập đến các thành tố như môi trường quốc tế, môi trường công nghệ, môi trường văn hóa, môi trường xã hội)... Tuy nhiên trong giới hạn thời lượng của bài viết chỉ đề cập sơ bộ đến một số nội dung như:

- Môi trường chung (trong nước, quốc tế, khu vực);
- Môi trường bên ngoài (thị trường lao động, đối tác, đối tượng phục vụ...);
- Môi trường bên trong của tổ chức (nhân viên, văn hóa tổ chức, quản trị tổ chức...).

Phân loại tổ chức

Với cách tiếp cận Tổ chức là một hệ thống có cấu trúc, Tổ chức được phân loại thành nhiều hình thức khác nhau.

a) Phân loại theo mục tiêu hoạt động

Mục tiêu hoạt động của tổ chức là những điều cần đạt đến thông qua quá trình thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn của tổ chức (tức là thông qua hoạt động của tổ chức). Lý thuyết về tổ chức cho thấy có nhiều cách khác nhau trong xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và mục tiêu hoạt động của tổ chức không phải là bất biến (tức là có thể điều chỉnh, bổ sung). Mục tiêu hoạt động là một trong số những căn cứ để phân loại tổ chức, cụ thể là:

- Căn cứ vào mục tiêu lợi nhuận có thể phân loại tổ chức thành hai nhóm là các tổ chức hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận (tổ chức, tổng tổ chức, tập đoàn kinh tế...) và các tổ chức hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận (cơ quan nhà nước, tổ chức hành chính, các hội, tổ chức phi chính phủ...);

- Căn cứ vào mục tiêu ngắn hạn, trung hạn, dài hạn của thời gian thực hiện nhiệm vụ có thể phân loại tổ chức thành các nhóm như:

+ Tổ chức được lập ra để thực hiện mục tiêu ngắn hạn (ban bầu cử, ban kiểm phiếu; tổ hoặc ban thư ký kỳ họp, đại hội...);

+ Tổ chức được lập ra để thực hiện mục tiêu trung hạn (các tiểu ban chuẩn bị văn kiện Đại hội của Đảng; các ban soạn thảo, tổ biên tập xây dựng mới, sửa đổi, bổ sung văn bản quy phạm pháp luật, đề án của trung ương...);

+ Tổ chức được lập ra để thực hiện mục tiêu dài hạn (các tổ chức nghiên cứu chiến lược, nghiên cứu cơ bản).

- Theo mục tiêu hoạt động còn có thể phân loại tổ chức thành các nhóm như:

+ Các tổ chức được thành lập với mục tiêu giúp người đứng đầu cơ quan hành chính nhà nước thực hiện chức năng, nhiệm vụ quản lý nhà nước: vụ, cục, tổng cục, thanh tra...;

+ Các tổ chức được thành lập với mục tiêu cung cấp dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước bao gồm: các đơn vị nghiên cứu chiến lược, chính sách về ngành, lĩnh vực; cơ quan báo chí; trung tâm thông tin hoặc tin học; trường hoặc trung tâm đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức; học viện thuộc Bộ.

b) Phân loại theo ngành, lĩnh vực hoạt động

Phân loại tổ chức theo ngành, lĩnh vực hoạt động là cách phân loại dựa trên hoạt động chuyên môn của các tổ chức. Theo cách phân loại này ta có các tổ chức thuộc các ngành, lĩnh vực khác nhau như: quốc phòng; an ninh; ngoại giao; công thương; xây dựng; y tế; giáo dục; lao động, thương binh, xã hội; khoa học, công nghệ... Phân loại tổ chức theo ngành có ưu điểm là giúp ta thấy được cơ cấu ngành, lĩnh vực trong tổ chức bộ máy nhà nước (đơn ngành; đa ngành, đa lĩnh vực). Tuy vậy, phân loại tổ chức theo ngành, lĩnh vực có hạn chế là không xác định được tổ chức thuộc loại hình nào (tổ chức hành chính hay đơn vị sự nghiệp công lập). Vì vậy, cả trên phương diện nghiên cứu và ứng dụng thực tiễn cần sử dụng kết hợp cách phân loại này với các cách phân loại khác để thấy được đầy đủ hơn về vị trí, vai trò, tính chất, quy mô của tổ chức.

c) Phân loại theo quy mô của tổ chức

Quy mô thực chất là mức độ rộng lớn của tổ chức. Với ý nghĩa như vậy độ rộng lớn của tổ chức được xem xét trên hai phương diện chính là phạm vi hoạt động của tổ chức và thẩm quyền của tổ chức. Ngoài ra còn có các yếu tố khác như cơ cấu tổ chức; số lượng nhân lực; nguồn lực tài chính; cơ sở vật chất, kỹ thuật. Căn cứ vào quy mô của tổ chức có thể phân loại tổ chức thành các nhóm như:

- Các tổ chức có phạm vi hoạt động rộng (toàn quốc; trong nước, quốc tế), các tổ chức có phạm vi hoạt động hẹp (trong phạm vi tỉnh, huyện, xã...);

- Các tổ chức có thẩm quyền chung (Chính phủ, Ủy ban nhân dân các cấp; các cơ quan này theo quy định của Hiến pháp có thẩm quyền giải quyết những vấn đề thuộc các lĩnh vực khác nhau, các đối tượng khác nhau);

- Các tổ chức có thẩm quyền chuyên môn, hoạt động không vượt ngoài giới hạn phạm vi thẩm quyền chuyên môn đã được pháp luật quy định. Theo đó các tổ chức này chia thành hai nhóm:

+ Tổ chức chuyên môn chuyên ngành. Nhóm này bao gồm những cơ quan hành chính nhà nước mà thẩm quyền được giới hạn trong một ngành hoặc một vài ngành có liên quan. Các quy định do các cơ quan này đặt ra chỉ có hiệu lực thi hành trong ngành, lĩnh vực mà nó quản lý;

+ Tổ chức chuyên môn tổng hợp. Nhóm này bao gồm những cơ quan hành chính nhà nước có chức năng quản lý chuyên môn tổng hợp. Do có chức năng, thẩm quyền quản lý chuyên môn tổng hợp nên các quy định do các cơ quan này đặt ra không chỉ có hiệu lực đối với nó mà còn có hiệu lực đối với cả các cơ quan nhà nước có thẩm quyền chuyên môn chuyên ngành (nhóm nêu trên).

d) Phân loại tổ chức theo các tiêu chí khác

Ngoài các tiêu chí phân loại tổ chức như đã nêu ở trên, còn có những phân loại tổ chức theo các tiêu chí khác như:

- Căn cứ theo nguyên tắc tổ chức và giải quyết công việc có thể phân tổ chức thành hai loại:

+ Tổ chức hoạt động theo chế độ tập thể lãnh đạo (ví dụ: các tổ chức chấp hành - hành chính ở các đại phương);

+ Tổ chức hoạt động theo chế độ thủ trưởng (ví dụ: các tổ chức thực hiện nhiệm vụ điều tra thuộc các bộ, tổng cục);

+ Tổ chức hoạt động theo chế độ chuyên viên kết hợp với chế độ thủ trưởng (ví dụ: các vụ của các bộ).

- Căn cứ vào quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính có thể phân loại tổ chức cụ thể như sau: tổ chức tự bảo đảm chi phí hoạt động; tổ chức tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động; tổ chức do ngân sách nhà nước bảo đảm toàn bộ chi phí hoạt động.

1.1.2. Xác định cơ cấu tổ chức

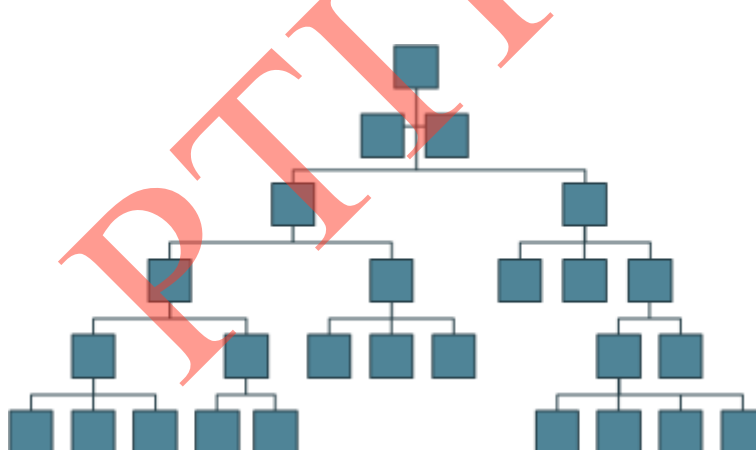
Chủ đề chính đầu tiên thường được thấy trong các định nghĩa khác nhau của từ "tổ chức" liên quan đến cấu trúc. Khi chúng ta nói về các tổ chức được cấu trúc như thế nào, chúng ta đang nói về các chức năng của chúng như thế nào về điều gì xảy ra trong tổ chức và cách thức tổ chức hoạt động trong môi trường bên ngoài

Tổ chức là một trong những chức năng chung của quản trị, liên quan đến các hoạt động thành lập nên cơ cấu tổ chức bao gồm các bộ phận trong tổ chức để đảm nhận những hoạt động cần thiết, xác định nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn cũng như mối quan hệ giữa các bộ phận đó. Việc thiết lập các yếu tố này chính là việc xây dựng lên một cơ cấu tổ chức.

Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục đích chung đã xác định của tổ chức.

Cơ cấu hiểu một cách khái quát phản ánh sự cấu tạo và hình thức bên trong của hệ thống. Khái niệm này cho thấy việc nghiên cứu và xây dựng một hệ thống nào đó không thể không xuất phát từ việc nghiên cứu cơ cấu của hệ thống đó.

Nội dung đầu tiên và rất quan trọng của tổ chức bộ máy quản trị tổ chức là xác định cơ cấu tổ chức bộ máy. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị tổ chức là tổng hợp các bộ phận cấu thành nên bộ máy quản trị và mối quan hệ qua lại giữa các bộ phận đó. (Hình 1.1. Mô hình cơ cấu tổ chức)



Hình 1.1: Minh họa cơ cấu tổ chức

Mục tiêu của công tác tổ chức là tạo nên môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy được năng lực cao nhất đóng góp vào sự hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

Trong các cơ sở sản xuất kinh doanh, vấn đề tổ chức cần được các nhà quản trị chú ý vì thực tế cho thấy công tác tổ chức có ảnh hưởng hết sức quan trọng đến kết quả hoạt động kinh doanh. Chỉ có những tổ chức làm tốt công tác tổ chức thì hoạt động kinh doanh mới hiệu quả cao.

Trong 14 nguyên tắc quản trị của Fayol³ có đến 7 nguyên tắc về công tác tổ chức. Công tác tổ chức là một quá trình:

Trước hết cấu trúc tổ chức phải phản ánh các mục tiêu và các kế hoạch vì đó chính là cơ sở để phát sinh các hoạt động.

Thứ hai: Cấu trúc tổ chức phải phản ánh quyền hạn có thể sử dụng đối với việc quản lý một tổ chức.

Thứ ba: Cấu trúc tổ chức, giống như một kế hoạch bất kỳ, phải phản ánh môi trường của mình. Khi xây dựng cấu trúc tổ chức phải dựa trên các tiền đề: kinh tế, công nghệ,... Nó được thiết kế ra để cho các thành viên của một nhóm cùng đóng góp sức lực, giúp cho những thành viên đạt được những mục tiêu một cách có hiệu quả trong môi trường luôn luôn có những thay đổi. Với ý nghĩa đó, một cơ cấu tổ chức có hiệu quả không bao giờ là tĩnh tại, không thể có một cơ cấu tổ chức nào tốt nhất, duy nhất có thể vận hành tốt trong mọi tình huống, mọi hoàn cảnh.

Thứ tư: tổ chức bao gồm những con người, khi phân chia những nhóm hoạt động và xác định những mối quan hệ quyền hạn của một cơ cấu tổ chức phải tính đến những hạn chế và những thói quen của con người. Điều này không có nghĩa rằng cơ cấu được thiết kế xoay quanh các cá nhân chứ không phải xoay quanh mục tiêu và các hoạt động tương ứng. Điều quan trọng cần phải xem xét là ai sẽ được đưa vào trong tổ chức. Cũng giống như người kỹ sư xem xét các tiêu chuẩn của các vật liệu sử dụng trong các đề án của mình, nhà tổ chức cũng phải xem xét các vật liệu của họ: con người.

Vai trò của cơ cấu tổ chức

Xây dựng cơ cấu tổ chức có tác dụng phân bổ nguồn lực hợp lý cho từng công việc cụ thể, từ đó có thể tiết kiệm nguồn lực, hạ thấp chi phí nhân công, hạ giá thành sản phẩm.

Mặt khác, cơ cấu tổ chức có chức năng xác định rõ trách nhiệm và cách thức thể hiện vai trò của mỗi thành viên theo quy chế của bản mô tả công việc, sơ đồ tổ chức và hệ thống phân cấp quyền hạn trong tổ chức.

Khi một cơ cấu tổ chức đã hoàn chỉnh, sẽ làm cho nhân viên hiểu rõ những kỳ vọng của tổ chức đối với họ thông qua các quy tắc, quy trình làm việc. Ngoài ra, cơ cấu tổ chức còn góp phần xác định quy chế thu thập, xử lý thông tin để ra quyết định và giải quyết các vấn đề của tổ chức

Những yêu cầu đối với việc xây dựng cơ cấu tổ chức:

+ *Tính tối ưu.* Giữa các khâu và các cấp quản lý đều thiết lập những mối liên hệ hợp lý với số lượng cấp quản lý ít nhất. Cho nên, cơ cấu tổ chức quản lý mang tính năng động cao, luôn đi sát và phục vụ việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của tổ chức;

3 Henry Fayol (1841-1925) • Năm 1916, Henry Fayol (1841-1925) • cha đẻ của lý thuyết quản trị hành chính, nhà công nghiệp người Pháp đã xuất bản cuốn sách “Quản trị công nghiệp tổng quát” đề cập đến các nguyên tắc quản trị.

+ *Tính linh hoạt.* Cơ cấu tổ chức phải có khả năng thích ứng nhanh, linh hoạt với bất kỳ tình huống nào xảy ra trong tổ chức cũng như ngoài môi trường;

+ *Tính tin cậy.* Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo tính chính xác của tất cả các thông tin được sử dụng và nhờ đó bảo đảm sự phối hợp tốt nhất các hoạt động và nhiệm vụ của tất cả các bộ phận trong tổ chức;

+ *Tính kinh tế.* Cơ cấu phải sử dụng chi phí quản trị đạt hiệu quả cao nhất. Tiêu chuẩn xem xét mối quan hệ này là mối tương quan giữa chi phí dự định bỏ ra và kết quả sẽ thu về.

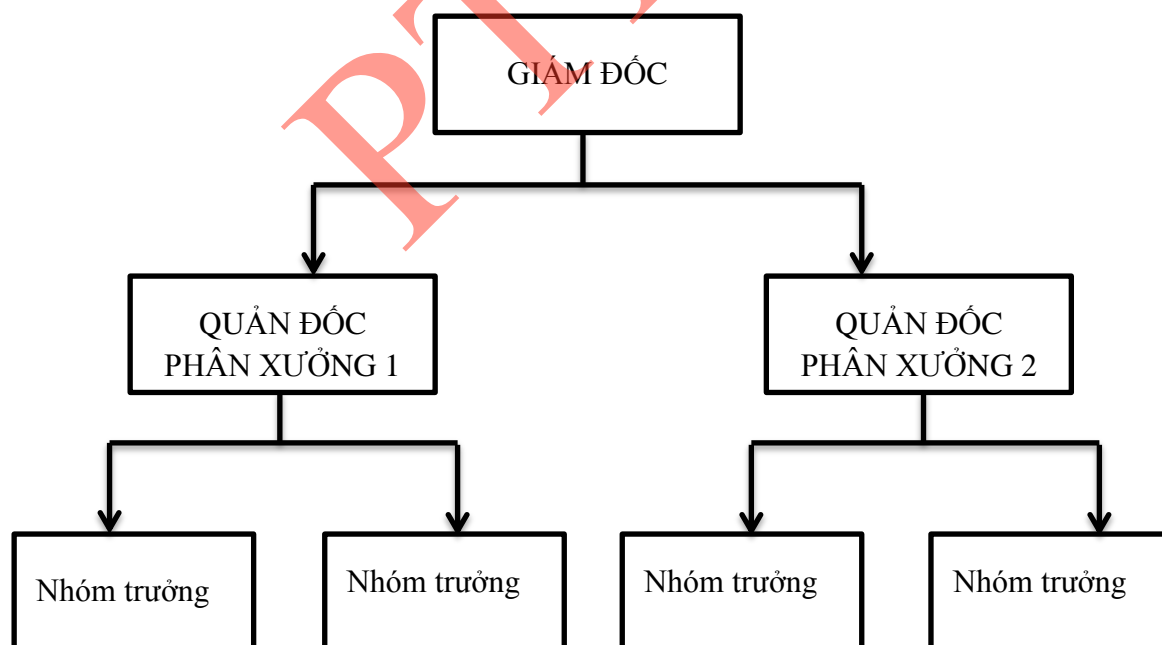
1.1.3. Các hình thức thiết kế tổ chức phổ biến

a. Cơ cấu trực tuyến

Cơ cấu theo thực tuyến là một mô hình tổ chức quản lý, trong đó nhà quản trị ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới và ngược lại, mỗi người cấp dưới chỉ nhận sự điều hành và chịu trách nhiệm trước một người lãnh đạo trực tiếp cấp trên.

❖ **Cơ cấu này được xây dựng trên nguyên lý sau:**

- Mỗi cấp chỉ có một thủ trưởng cấp trên trực tiếp.
- Quan hệ trong cơ cấu tổ chức này được thiết lập chủ yếu theo chiều dọc.
- Công việc quản trị được tiến hành theo tuyến.



Hình 1.2: Cơ cấu tổ chức trực tuyến

Đặc điểm cơ bản của loại hình này là :Mỗi quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức bộ máy được thực hiện theo trực tuyến. Người thừa hành chỉ nhận mệnh lệnh từ một người phụ trách trực tiếp. Là một mắt xích trong dây chuyền chỉ huy, mỗi nhà quản trị

với quyền hạn trực tuyến có quyền ra quyết định cho cấp dưới trực tiếp và nhận sự báo cáo của họ.

Trong thực tế, trực tuyến còn được dùng để chỉ các bộ phận có mối quan hệ trực tiếp với việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức như bộ phận thiết kế sản phẩm và dịch vụ, sản xuất và phân phối sản phẩm. Người đứng đầu bộ phận trực tuyến được gọi là nhà quản trị trực tuyến hay quản trị tác nghiệp.

Ưu điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none">- Đảm bảo chế độ một chỉ huy trực tiếp- Người thừa hành chỉ nhận lệnh trực tiếp từ một quản lý trực tiếp duy nhất- Thực hiện chế độ về quyền hạn, trách nhiệm rõ ràng	<ul style="list-style-type: none">- Đòi hỏi người lãnh đạo phải có kiến thức sâu rộng và toàn diện- Dễ dẫn đến cách quản lý gia trưởng, độc tài- Khả năng nhận tư vấn, tiếp cận và áp dụng các ý kiến chuyên gia, chuyên sâu về các lĩnh vực bị hạn chế

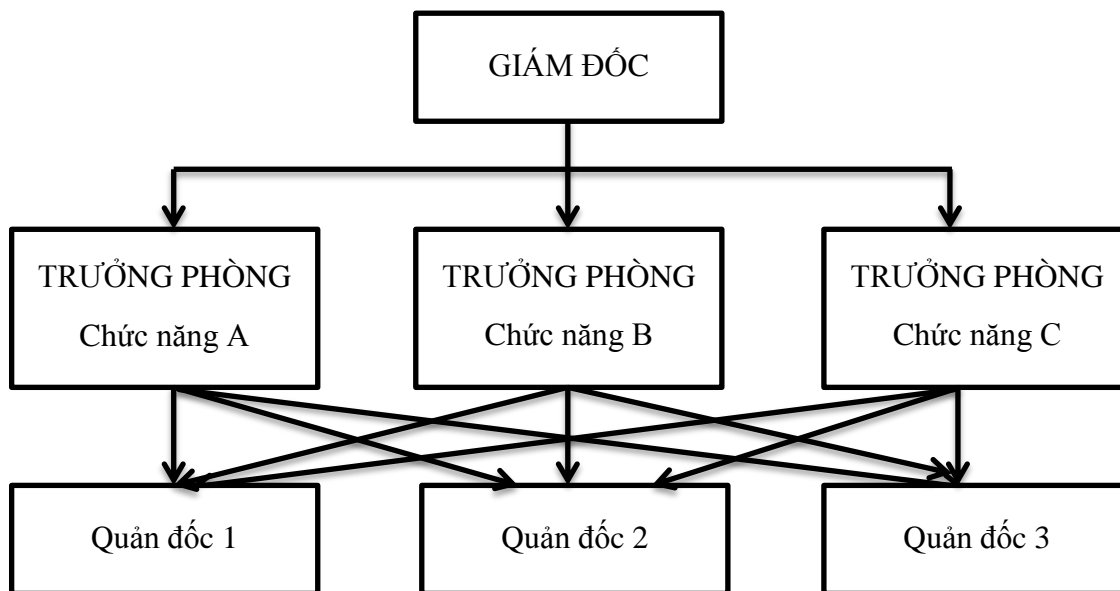
Cơ trực tuyến có ưu điểm là tạo thuận lợi cho việc áp dụng chế độ thủ trưởng, tập trung, thống nhất, làm cho tổ chức nhanh nhạy linh hoạt với sự thay đổi của môi trường và có chi phí quản lý doanh nghiệp thấp. Mặt khác theo cơ cấu này những người chịu sự lãnh đạo rất dễ thực hiện mệnh lệnh vì có sự thống nhất trong mệnh lệnh phát ra. Tuy nhiên cơ cấu theo trực tuyến lại hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ nghiệp vụ cao về từng mặt quản lý và đòi hỏi người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện để chỉ đạo tất cả các bộ phận quản lý chuyên môn. Nhưng trong thực tế thì khả năng của con người có hạn nên những quyết định đưa ra mang tính rủi ro cao. Do đó cơ cấu này thường được áp dụng cho các đơn vị có quy mô nhỏ và việc quản lý không quá phức tạp.

b. Cơ cấu theo chức năng

Cơ cấu theo chức năng là loại hình cơ cấu tổ chức trong đó từng chức năng quản lý được tách riêng do một bộ phận một cơ quan đảm nhận. Cơ cấu này có đặc điểm là những nhân viên chức năng phải là người am hiểu chuyên môn và thành thạo nghiệp vụ trong phạm vi quản lý của mình.

❖ Cơ cấu này được thực hiện trên nguyên lý:

- Có sự tồn tại các đơn vị chức năng.
- Không theo tuyến.
- Các đơn vị chức năng có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến, do đó mỗi người cấp dưới có thể có nhiều cấp trên trực tiếp của mình.
-



Hình 1.3: Cơ cấu theo chức năng

Ưu điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none"> - Nhà quản trị có thể tận dụng được các kiến thức chuyên môn từ các phòng ban chức năng chuyên biệt - Giảm gánh nặng đòi hỏi hiểu biết sâu rộng và toàn diện - Dễ đào tạo và dễ tìm nhà quản lý 	<ul style="list-style-type: none"> - Chồng chéo về mệnh lệnh chỉ huy - Các chế độ về quyền hạn và trách nhiệm không rõ ràng - Phức tạp khi phối hợp hoạt động giữa các bộ phận

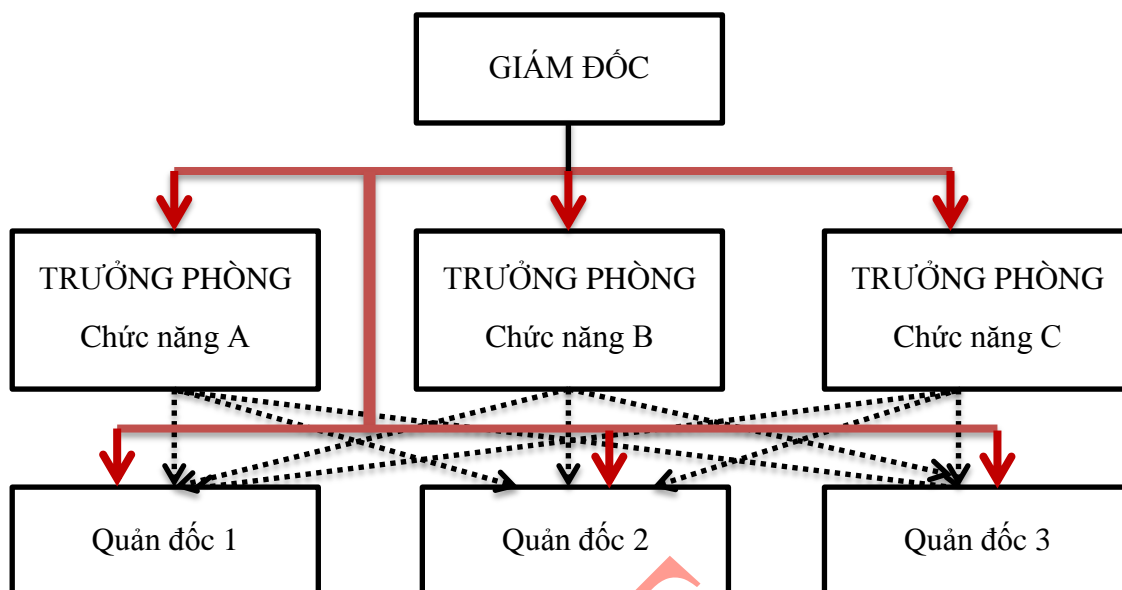
Cơ cấu này có ưu điểm là :Thực hiện chuyên môn hoá các chức năng quản lý, thu hút được các chuyên gia có kiến thức sâu về nghiệp vụ chuyên môn vào công tác quản lý, tránh được sự bố trí chồng chéo chức năng, nhiệm vụ giữa các bộ phận. Thúc đẩy sự chuyên môn hoá kỹ năng nghề nghiệp, nâng cao chất lượng và kỹ năng giải quyết vấn đề. Các quyết định đưa ra có độ rủi ro thấp hơn so với cơ cấu trực tuyến. Tuy nhiên cơ cấu theo chức năng làm cho cấp dưới phải phục tùng nhiều đầu mối chỉ đạo khác nhau của cùng một cơ quan quản lý cấp trên do dễ làm suy yếu chế độ thủ trưởng, các nhà quản lý trở thành các chuyên gia trong lĩnh vực hẹp.

c. Cơ cấu trực tuyến – chức năng

Cơ cấu này là sự kết hợp của cơ cấu theo trực tuyến và cơ cấu theo chức năng. Theo đó, mối quan hệ giữa cấp dưới và cấp trên là một đường thẳng còn các bộ phận chức năng chỉ làm nhiệm vụ chuẩn bị những lời chỉ dẫn, những lời khuyên và kiểm tra sự hoạt động của các bộ phận trực tuyến.

Kiểu cơ cấu này có đặc điểm cơ bản là vẫn tồn tại các đơn vị chức năng nhưng chỉ đơn thuần về chuyên môn, không có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến.

Những người lãnh đạo trực tuyến chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động và được toàn quyền quyết định trong đơn vị mình phụ trách



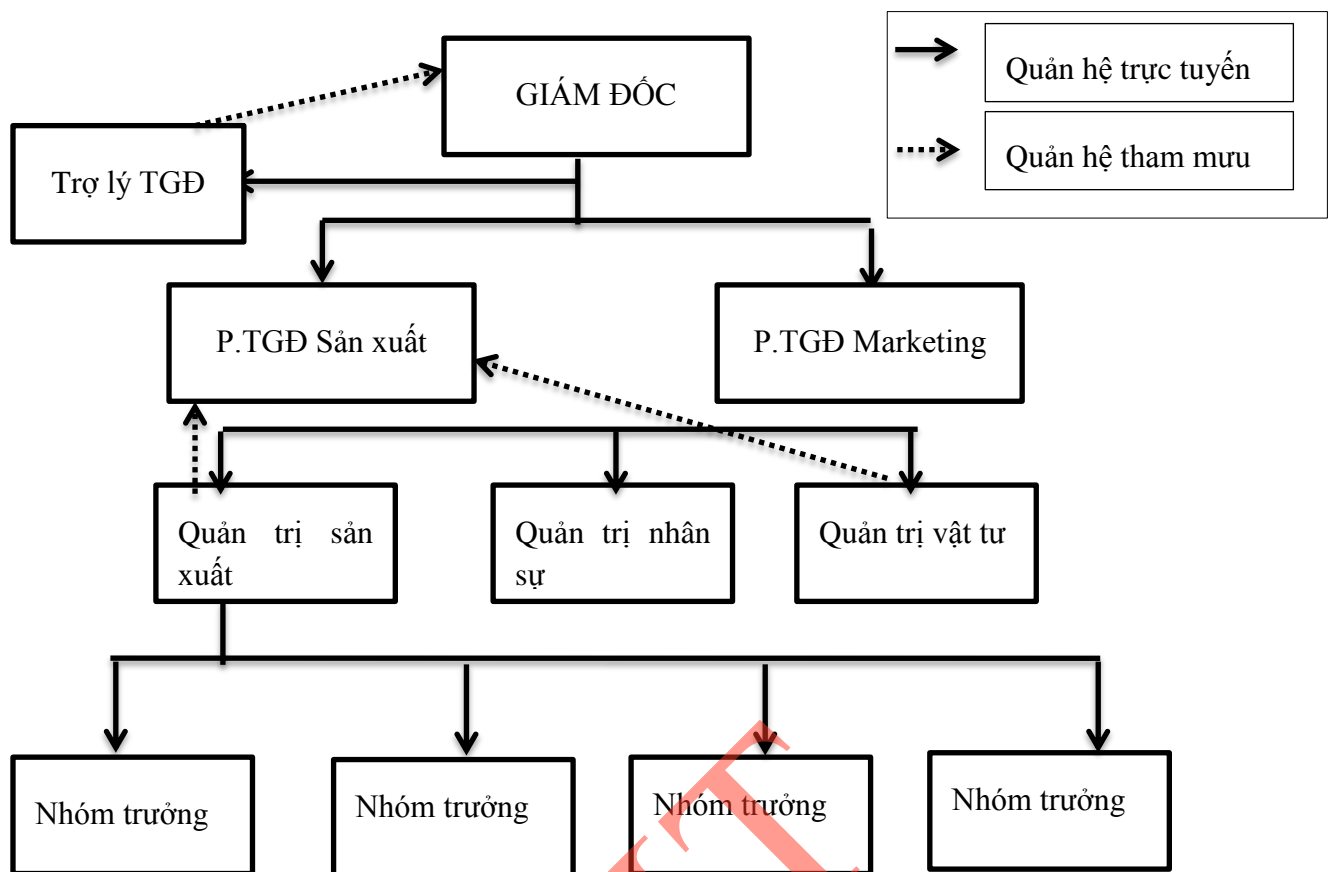
Hình 1.4: Cơ cấu trực tuyến chức năng

Ưu điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none"> - Tận dụng được các ưu điểm của cơ cấu trực tuyến và cơ cấu chức năng - Giảm bớt các gánh nặng cho các nhà quản lý 	<ul style="list-style-type: none"> - Dễ xảy ra các xung đột trong quá trình ra quyết định - Chồng chéo đầu mối và làm tăng các nhiệm vụ, trách nhiệm

Cơ cấu theo trực tuyến chức năng sẽ thu hút các chuyên gia vào việc giải quyết các vấn đề chuyên môn, do đó giảm bớt gánh nặng cho nhà quản lý. Tuy nhiên cơ cấu này sẽ làm cho số cơ quan chức năng trong tổ chức tăng lên do đó làm cho bộ máy quản lý công kênh, nhiều đầu mối và đòi hỏi người lãnh đạo phải luôn điều hoà phối hợp hoạt động của các bộ phận để khắc phục hiện tượng không ăn khớp, cục bộ của các cơ quan chức năng.

d. Cơ cấu trực tuyến – tham mưu

Cơ cấu này có đặc điểm là người lãnh đạo ra mệnh lệnh và chịu hoàn toàn chịu trách nhiệm về quyết định của mình, khi gặp các vấn đề phức tạp người lãnh đạo phải tham khảo ý kiến của các chuyên gia ở bộ phận tham mưu giúp việc.



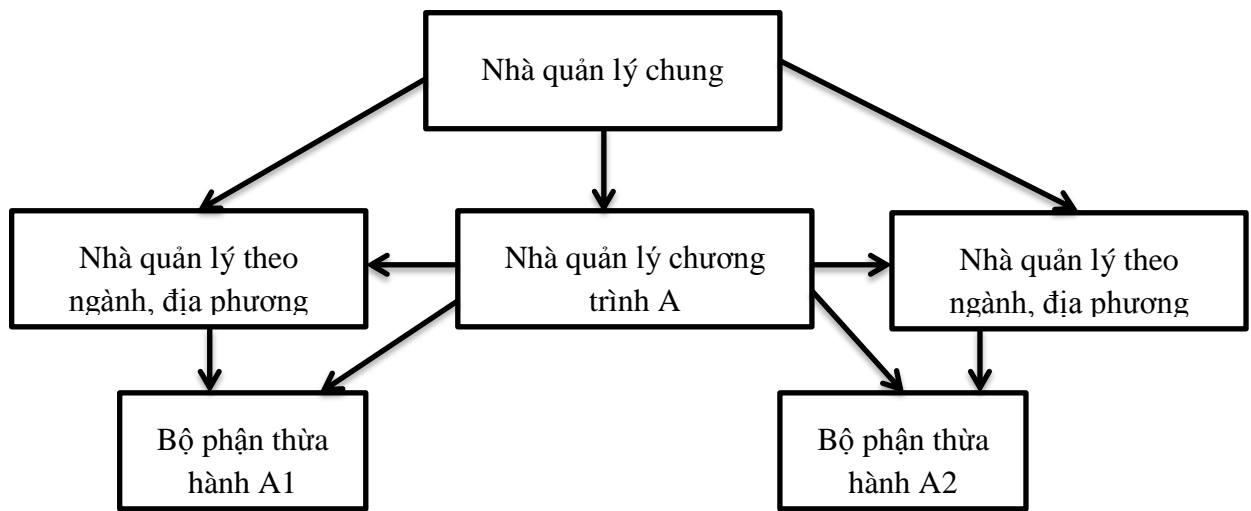
Hình 1.5: Cơ cấu trực tuyến – tham mưu

Ưu điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none"> - Tận dụng được nguồn chuyên gia - Giảm bớt sự phức tạp của cơ cấu tổ chức 	<ul style="list-style-type: none"> - Khó khăn trong việc tìm kiếm chuyên gia và nhà quản lý - Chi phí tìm kiếm lớn

Cơ cấu này cho phép người lãnh đạo tận dụng được những tài năng, chuyên môn của các chuyên gia, giảm bớt sự phức tạp của cơ cấu tổ chức. Nhưng nó đòi hỏi người lãnh đạo phải tìm và tuyển chọn được những chuyên gia giỏi trong các lĩnh vực và đương nhiên chi phí để chọn được những chuyên gia này là rất lớn.

e. Cơ cấu theo chương trình – mục tiêu

Trong cơ cấu theo chương trình – mục tiêu, các ngành có quan hệ đến việc thực hiện chương trình – mục tiêu được liên kết lại và có một cơ quan để quản lý thống nhất chương trình gọi là ban chủ nhiệm chương trình mục tiêu. Ban chủ nhiệm chương trình – mục tiêu có nhiệm vụ điều hoà phối hợp các thành viên, các nguồn dự trữ, giải quyết các quan hệ lợi ích. ... nhằm đạt được mục tiêu của chương trình đã xác định.



Hình 1.6: Cơ cấu theo chương trình – mục tiêu

Ưu điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none"> - Phối hợp tham gia giữa các nhà quản lý chương trình và các nhà quản lý ngành, địa phương - Các bộ phận thống nhất mục tiêu chung - Cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt 	<ul style="list-style-type: none"> - Đòi hỏi người quản lý chương trình phải có kiến thức sâu rộng và hiểu rõ bối cảnh ngành, địa phương - Dễ xảy ra xung đột mục tiêu

Ưu điểm của loại hình này là :Đảm bảo sự phối hợp hoạt động của các ngành, các địa phương tham gia chương trình theo một mục tiêu nhất định mà không phải thành lập thêm một bộ máy mới. Cơ quan quản lý chương trình tổ chức gọn nhẹ. Sau khi hoàn thành chương trình, các bộ phận chuyên trách quản lý chương trình giải thể, các ngành, địa phương vẫn hoạt động bình thường.

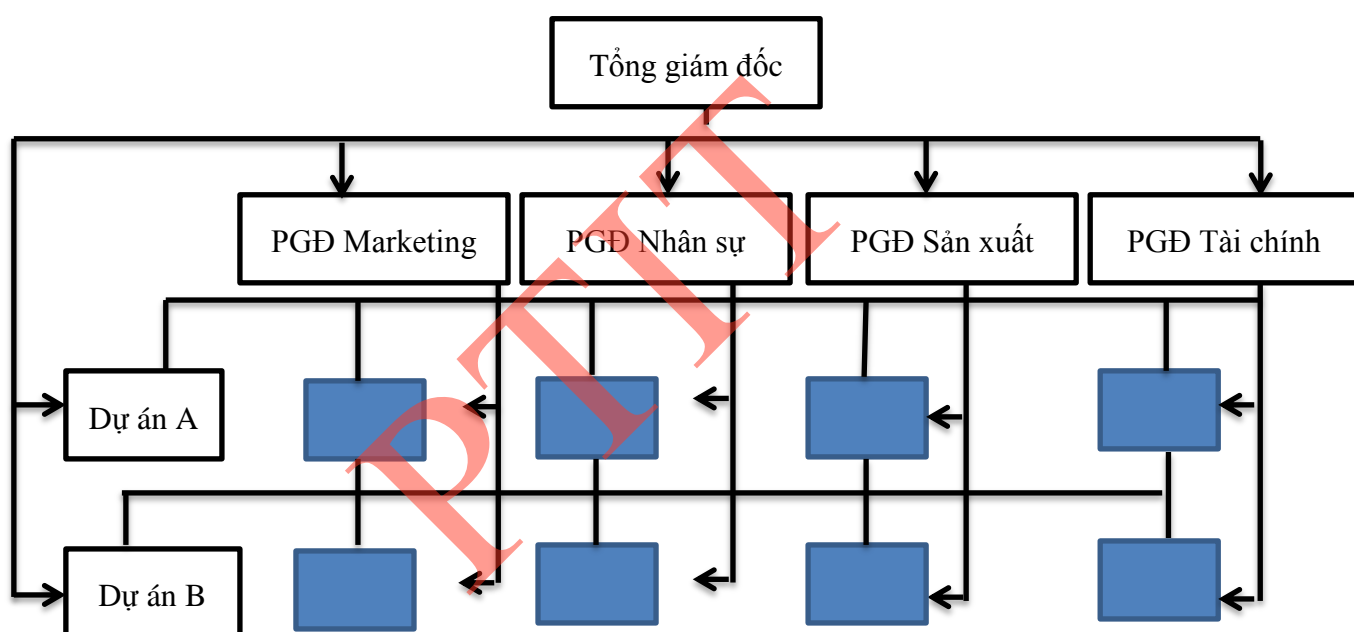
Tuy nhiên cơ cấu này đòi hỏi phải có những điều kiện nhất định đó là sự nắm bắt thông tin, trình độ xây dựng chương trình và sự điều hành của ban chủ nhiệm. Mặt khác cơ cấu theo chương trình –mục tiêu dễ xảy ra xung đột giữa mục tiêu chương trình và mục tiêu của tổ chức.

f. Cơ cấu ma trận

Cơ cấu ma trận là kiểu cơ cấu quản lý hiệu quả, hiện đại. Cơ cấu này được xây dựng bằng cách kết hợp cơ cấu trực tuyến và chương trình – mục tiêu. Việc quản lý theo từng lĩnh vực hoạt động của tổ chức: Nghiên cứu khoa học, khảo sát, thiết kế, sản xuất, cung ứng... được xây dựng phù hợp với cơ cấu trực tuyến. Việc quản lý các chương trình được tổ chức phù hợp với cơ cấu chương trình – mục tiêu. Trong cơ cấu này, các cán bộ

quản trị theo chức năng và theo sản phẩm đều có vị thế ngang nhau. Họ chịu trách nhiệm báo cáo cho cùng một cấp lãnh đạo và có thẩm quyền ra quyết định thuộc lĩnh vực mà họ phụ trách. Cơ cấu này có nhiều cách gọi khác nhau, như tổ chức chia theo ma trận, bàn cờ, tạm thời, hay quản trị theo đề án, sản phẩm.

- Cơ cấu ma trận cho phép cùng lúc thực hiện nhiều dự án
- Sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau
- Cơ cấu này ngoài người lãnh đạo theo tuyến và theo chức năng còn được sự giúp đỡ của người lãnh đạo theo đề án
- Trong cơ cấu này mỗi thành viên của bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng được gắn liền với việc thực hiện một đề án trên 1 khu vực nhất định
- Sau khi đề án hoàn thành, những thành viên trong đề án trở về vị trí, đơn vị cũ



Hình 1.7: Cơ cấu ma trận

Trong cơ cấu ma trận nhân viên trong tổ chức chịu sự lãnh đạo của hai người lãnh đạo: Giám đốc bộ phận chuyên môn và lãnh đạo chương trình. Trong chương trình này người lãnh đạo chương trình làm việc với chuyên gia không dưới quyền mình, họ trực thuộc quyền của người lãnh đạo trực tuyến, Người lãnh đạo chương trình quyết định cái gì và khi nào phải làm theo chương trình cụ thể, còn những người lãnh đạo trực tuyến thì quyết định ai sẽ thực hiện và thực hiện như thế nào công tác này hoặc công tác khác.

Để hình thành cơ cấu tổ chức ma trận, khi xác định cơ cấu theo chiều ngang cần phải lựa chọn và bổ nhiệm người lãnh đạo chương trình và cấp phó của họ theo từng quan hệ, phù hợp với cơ cấu chương trình. Xác định và bổ nhiệm những người thực hiện

có tinh thần trách nhiệm trong mỗi bộ phận chuyên môn hóa, tổ chức phòng, ban chuyên môn hoá để quản lý chương trình. Tổ chức các mối liên hệ và các luồng thông tin.

Ưu điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none"> - Cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt - Tiết kiệm chi phí, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực - Đáp ứng nhanh với các biến động của tình hình sản xuất và kinh doanh 	<ul style="list-style-type: none"> - Dễ xảy ra xung đột mục tiêu, quyền hạn, trách nhiệm - Đòi hỏi phải có nhà quản trị có tầm ảnh hưởng lớn - Cơ cấu tổ chức không bền vững.

Ưu điểm của cơ cấu tổ chức theo ma trận là :giảm bớt công việc của người lãnh đạo cấp trên bằng cách giao cho cấp quản lý trung gian quyền ra quyết định trong điều kiện duy trì sự thống nhất giữa công tác phối hợp và kiểm tra những quyết định về tổ chức kỹ thuật chủ chốt ở cấp trên. Bảo đảm tính mềm dẻo và linh hoạt để sử dụng các nguồn lực khi thực hiện một số chương trình trong phạm vi tổ chức :Xoá bỏ những khâu và cơ cấu trung gian trong việc quản lý các chương trình về mặt nghiệp vụ. Tăng cường trách nhiệm cá nhân của người lãnh đạo đối với chương trình nói chung cũng như với từng yếu tố của chương trình. Các nhà quản lý có thể linh hoạt điều động nhân sự giữa các bộ phận, đem lại kiến thức chuyên sâu về các loại sản phẩm – dự án, thúc đẩy sự hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức, cho phép tổ chức áp dụng các biện pháp quản lý hiện đại. Mặt khác cơ cấu ma trận còn tạo điều kiện cho việc phân bổ một cách có hiệu quả các chuyên gia và tận dụng được tính hiệu quả nhờ quy mô thông qua việc cung cấp cho tổ chức những người có tài năng nhất và sử dụng họ nhằm mang lại hiệu quả cao.

Tuy nhiên cơ cấu này còn một số hạn chế :khi tổ chức áp dụng mô hình cơ cấu theo ma trận làm cho nhân viên dưới quyền lâm vào tình trạng bối rối khi phải nhận những mệnh lệnh trái ngược nhau từ hai cấp quản lý. Mặt khác khi có sự trùng lặp về quyền hạn và trách nhiệm của các nhà quản trị sẽ tạo ra các xung đột. Hơn nữa đây là một loại hình cơ cấu phức tạp và không bền vững, nó dễ bị thay đổi trước những tác động của môi trường.

Cách tổ chức theo ma trận mang lại triển vọng lớn cho nhiều tổ chức trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh với nhiều yếu tố bất định. Điểm mấu chốt làm cho cơ cấu ma trận phát huy tác dụng là sự rõ ràng trong mối quan hệ quyền hạn giữa các cán bộ quản trị và cơ chế phối hợp.

Điều kiện áp dụng:

- Tổ chức gặp phải áp lực từ bên ngoài trong việc tập trung những nỗ lực đáp ứng những yếu tố tác động từ bên ngoài và sự hoạt động bên trong tổ chức.

- Tổ chức gặp phải áp lực về năng lực xử lý thông tin cao.
- Tổ chức gặp phải áp lực về chia sẻ nguồn lực.

1.1.4. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

Khi hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý, chẳng những phải xuất phát từ những yêu cầu đã xét ở trên, mà điều quan trọng và khó khăn nhất là phải quán triệt những yêu cầu đó vào những điều kiện, tình huống cụ thể. Nói cách khác là cần tính đến những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của việc hình thành, phát triển và hoàn thiện cơ cấu tổ chức. Có thể xác định các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức như sau: tính chất và đặc điểm hoạt động của tổ chức; trình độ kiến thức, kỹ năng của đội ngũ nhân lực quản lý, hiệu suất lao động của họ; quan hệ phụ thuộc giữa số lượng người bị lãnh đạo và khả năng kiểm tra của lãnh đạo đối với những hoạt động của những người cấp dưới; tình trạng và trình độ phát triển của công nghệ phục vụ hoạt động của tổ chức; trình độ cơ giới hoá và tự động hoá các hoạt động quản trị, mức độ chuyên môn hoá và tập trung hoá các hoạt động quản trị; chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ quản lý. Tất cả những yếu tố trên đều ảnh hưởng đến thành phần và nội dung những chức năng mà thông qua chúng có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức.

Ngoài các yếu tố bên trong đã được trình bày, cơ cấu tổ chức còn chịu ảnh hưởng rất lớn bởi các yếu tố bên ngoài. Các yếu tố này còn được hiểu là các yếu tố khách quan. Những yếu tố khách quan là những yếu tố mà tổ chức không thể thay đổi cũng như dự đoán và kiểm soát được nó. Cơ cấu tổ chức khi được thiết kế cần tính đến các yếu tố bên ngoài như: Những quy định của Nhà nước về hệ thống tổ chức và sự phân cấp của nó, khối lượng công việc được giao, trình độ công nghệ, kỹ thuật và mức độ trang bị lao động, địa bàn hoạt động của tổ chức, môi trường hoạt động của tổ chức,... Nhìn chung, chúng ta có thể phân loại các yếu tố ảnh hưởng bên ngoài thành các nhóm yếu tố như sau:

Môi trường bên ngoài

Các yếu tố đầu tiên phải cân nhắc khi suy nghĩ về một tổ chức là môi trường bên ngoài mà một tổ chức tồn tại. Môi trường bên ngoài bao gồm tất cả các nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, khách hàng và các bên liên quan khác có thể có ảnh hưởng đến chính tổ chức nhưng vẫn tồn tại bên ngoài ranh giới của tổ chức. Thay đổi trong môi trường bên ngoài nơi mà tổ chức tồn tại sẽ có ảnh hưởng đến tổ chức. Ví dụ, hình ảnh mà chính phủ sẽ đưa ra các quy định mới về ngành của tổ chức, những quy định mới này sẽ có ảnh hưởng đến cách tổ chức phải hoạt động như thế nào.

Khi nói đến cách các tổ chức tương tác với môi trường bên ngoài của nó, chúng ta thường đề cập đến hai loại ranh giới khác nhau. Một tổ chức có ranh giới mở cho phép luồng thông tin tự do đến tổ chức và có nhiều khả năng thích ứng với những thay đổi xảy ra trong môi trường. Mặt khác, với ranh giới đóng, xảy ra khi một tổ chức cố gắng để bảo vệ bản thân khỏi những gì đang xảy ra trong môi trường của nó. Khi một tổ chức có biên

giới khép kín, tổ chức đó sẽ không nhận thức được điều gì đang xảy ra trong môi trường bên ngoài và tự đặt ra cho những vấn đề lớn hoặc lỗi thời.

Các yếu tố đầu vào

Các khía cạnh chính tiếp theo của môi trường của một tổ chức bao gồm đầu vào. Đầu vào là những nguồn lực mà một tổ chức mang lại từ môi trường bên ngoài để cho tổ chức đạt được các mục tiêu của nó. Thông thường, tài nguyên có thể được thảo luận trong ba loại chính: vật chất, con người và thông tin.

Thứ nhất, các tổ chức mang vật liệu vật chất cần thiết để hoàn thành mục tiêu của nó. Cho dù máy tính, bàn làm việc, đồ đạc ánh sáng, hoặc vật tư cần thiết để chế tạo vi mạch silicon, các tổ chức dựa vào nhiều nhà cung cấp trong môi trường bên ngoài để cung cấp vật liệu vật lý.

Loại thứ hai của đầu vào cần thiết từ môi trường bên ngoài bao gồm mọi người. Nguồn lực lao động là nguồn lực cần thiết cho bất kỳ tổ chức nào. Một tổ chức phụ thuộc vào việc đưa người lao động có kỹ năng để giúp tổ chức đạt được các mục tiêu của nó. Một trong những điều phàn nàn lớn nhất mà nhiều tổ chức có là thiếu lao động lành nghề hoặc có tay nghề. Tùy thuộc vào tổ chức, kỹ năng hoặc trình độ có thể chạy từ các trường cao đẳng cụ thể hoặc bằng sau đại học cụ thể đến kinh nghiệm cụ thể ngành công nghiệp để bí quyết kỹ thuật cụ thể. Theo Julian L. Alssid, giám đốc điều hành của Trung tâm Chiến lược Lực lượng lao động ở New York, "Chủ đầu tư dường như ít sẵn sàng đầu tư vào đào tạo trong nền kinh tế này. Một lần nữa, nó là sự kết hợp của các chứng nhận phù hợp và kinh nghiệm thực tế họ tìm kiếm." Balderrama, A. (2010, ngày 22 tháng 2). Công việc có sẵn, không đủ công nhân lành nghề.⁴

Loại cuối cùng của đầu vào mà tổ chức cần là thông tin. Thông tin đề cập đến bất kỳ dữ liệu nào cần thiết cho một tổ chức để sở hữu trong một nỗ lực để tạo ra kiến thức⁵. Theo Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Hoa Kỳ (ASTD), dữ liệu "là nguyên liệu và không có bối cảnh và có thể tồn tại dưới bất kỳ hình thức nào, có thể sử dụng được hay không"⁶. Thường thì các tổ chức kết thúc bằng các đồng dữ liệu bao gồm báo cáo dịch vụ khách hàng, xu hướng thị trường và các tài liệu khác thường ở dạng thô, số. Các tổ chức sau đó chuyển dữ liệu này thành thông tin bằng cách đưa ra ý nghĩa dữ liệu thông qua một số cách giải thích. Trong khi hầu hết mọi người nghĩ dữ liệu là số học thuần túy, thì có những loại dữ liệu phi số khác có thể rất quan trọng để chuyển thành thông tin. Ví dụ: nếu Quốc hội Hoa Kỳ thông qua luật mới ảnh hưởng đến cách tổ chức phải xử lý hồ sơ khách hàng, luật pháp không thể nói cụ thể cách tổ chức phải tuân thủ luật pháp. Trong trường hợp này, luật mới là dữ liệu và tổ chức phải chuyển luật đó thành

⁴ <http://msn.careerbuilder.com/Article/MSN-2192-Job-Search-Available-Jobs-Not-Enough-Skilled-Workers/>, Đoạn 7.

⁵ Atwood, CG (2009). *Các kiến thức cơ bản về quản lý tri thức: Một hướng dẫn làm thế nào để hoàn thành*. Alexandria, VA: Nhà xuất bản ASTD.

⁶ ASTD. (2006). *Quản lý tri thức tổ chức*. Trong E. Biech (loạt Ed.), *ASTD Learning System, Vol. 8*. Alexandria, VA: Báo chí ASTD, trang. 2

thông tin có thể sử dụng được dưới hình thức các chính sách và thủ tục của chính mình. Khi tổ chức kết hợp thông tin với sự hiểu biết dẫn đến hành động, thông tin được chuyển đổi từ thông tin sang kiến thức.

Vì vậy, làm thế nào để các tổ chức đi về thu thập dữ liệu có thể dẫn đến hành động? ASTD thảo luận về hai loại quy trình quét môi trường bên ngoài mà các tổ chức có thể sử dụng: chủ động và phản ứng.⁷ Thứ nhất, chủ động quét xảy ra khi một tổ chức tích cực tìm kiếm dữ liệu hoặc thông tin hiện có có thể chuyển thành kiến thức sử dụng được. Ví dụ, làm nghiên cứu về những gì đối thủ cạnh tranh của tổ chức trong thị trường, và nỗ lực để đưa tổ chức lên vị trí dẫn đầu thị trường là một ví dụ của chủ động quét. Kiểu quét thứ hai, chức năng quét phản ứng xảy ra khi một tổ chức đối mặt với một vấn đề hoặc khủng hoảng cụ thể và sau đó có ý nghĩa của dữ liệu / thông tin nó đặt ra hoặc tìm kiếm môi trường bên ngoài cho dữ liệu hoặc thông tin có thể hữu ích. Lý tưởng là nếu một tổ chức làm việc tốt với chức năng quét chủ động, thì việc quét lại phản ứng sẽ không cần thiết. Khi một tổ chức buộc phải sử dụng chức năng quét phản ứng, thời gian bị lãng phí khi họ cố gắng tìm kiếm dữ liệu / thông tin và biến nó thành kiến thức có thể thực hiện được.

1.2. Văn hóa tổ chức

1.2.1. Khái niệm về văn hóa tổ chức

Có lẽ vì bản chất trừu tượng nên đã có nhiều khái niệm về văn hóa tổ chức được đưa ra.

Văn hóa tổ chức là thói quen, cách nghĩ truyền thống và cách làm việc trong tổ chức được chia sẻ bởi tất cả các thành viên trong tổ chức (Elliott Jaques, 1952).

Văn hóa tổ chức là hệ thống những ý nghĩa chung được chấp nhận rộng rãi bởi những người lao động trong thời gian nhất định (Adrew Pettgrew, 1979).

Văn hóa tổ chức là một loạt các quy phạm và hệ thống giá trị chung nhằm kiểm soát sự tương tác giữa các thành viên trong tổ chức và giữa các thành viên trong tổ chức với những người bên ngoài tổ chức đó. Văn hóa tổ chức là hệ thống những niềm tin và giá trị chung được xây dựng trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của các thành viên trong tổ chức.

Văn hóa tổ chức là một hệ thống ý nghĩa chung hàm giữ bởi các thành viên của tổ chức, qua đó có thể phân biệt tổ chức này với tổ chức khác (Robbin, 2000).

Văn hóa của tổ chức là một khái niệm hiện đại, trong đó bao gồm nhiều khái niệm khác như văn hóa tổ chức hay văn hóa tổ chức.

⁷ ASTD. (2006). Quản lý tri thức tổ chức. Trong E. Biech (loạt Ed.), *ASTD Learning System, Vol. 8*. Alexandria, VA: Nhà xuất bản ASTD.

Văn hóa tổ chức là tập hợp các giá trị và chuẩn mực cụ thể được chia sẻ bởi con người, các nhóm trong một tổ chức, và kiểm soát cách thức họ tương tác lẫn nhau cũng như các đối tượng hữu quan bên ngoài tổ chức.

Các giá trị của tổ chức là các niềm tin và ý tưởng về các loại mục tiêu mà các thành viên của tổ chức nên theo đuổi, và các tiêu chuẩn hành vi mà các thành viên của tổ chức nên sử dụng để đạt được các mục tiêu này. Từ các giá trị tổ chức phát triển các chuẩn mực tổ chức, đó là các hướng dẫn hay các kỳ vọng quy định các loại hành vi thích hợp của các nhân viên trong những tình huống cụ thể và kiểm soát hành vi của các thành viên tổ chức hướng tới các thành viên khác.

Văn hóa của tổ chức được xem là một nhận thức chỉ tồn tại trong một tổ chức chứ không phải trong một cá nhân. Vì vậy, các cá nhân có những nền tảng văn hóa, lối sống, nhận thức khác nhau, ở những vị trí làm việc khác nhau trong một tổ chức, có khuynh hướng hiển thị văn hóa tổ chức đó theo cùng một cách hoặc ít nhất có một mẫu số chung.

Văn hóa của tổ chức có liên quan đến cách nhận thức và lối hành xử của các thành viên đối với bên trong và bên ngoài tổ chức đó.

Đồng thời, văn hóa của tổ chức chính là sự hiện diện sinh động và cụ thể nhất của tổ chức đó mà mọi người có thể dễ dàng nhận ra. Hình ảnh đó có thể do nhiều yếu tố cấu thành nên. Vì thế, chỉ cần một yếu tố có sự thay đổi, thì về lý thuyết, hình ảnh về tổ chức đó sẽ bị khác đi. Do đó, trên phương diện lý thuyết, sẽ không có tổ chức này có văn hóa giống tổ chức kia, dù họ có thể giống nhau nhiều điểm.

Như vậy, văn hóa tổ chức là hệ thống những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của những người lao động trong tổ chức.

Theo phân tích dưới góc hành vi tổ chức⁸, văn hóa tổ chức xác định tính cách của tổ chức. Văn hóa tổ chức thường được xem như là cách sống của mọi người trong tổ chức.

Những khái niệm về văn hóa tổ chức ở trên đều gắn với một cái gì đó chung đối với mọi thành viên trong tổ chức. Đó là những giả định chung, hệ thống ý nghĩa chung, luật lệ và những kiến thức chung. Những giá trị xác định những hành vi nào là tốt và có thể chấp nhận được và những hành vi xấu hay không thể chấp nhận được. Chẳng hạn, trong một số tổ chức, việc đồ lỗi hay cãi vã với khách hàng khi khách hàng phàn nàn về sản phẩm là không thể chấp nhận được. Khi đó, giá trị của tổ chức – “khách hàng luôn luôn đúng” – sẽ chỉ cho những người trong tổ chức thấy rằng hành động “không cãi vã với khách hàng” là chấp nhận được và hành động “cãi vã với khách hàng” là không chấp nhận được.

⁸ Giáo trình Hành vi tổ chức, Chủ biên: PGS.TS. Bùi Anh Tuấn, PGS.TS. Phạm Thúy Hương

Hơn nữa, những khái niệm về văn hóa tổ chức còn cho thấy tầm quan trọng của việc “chia sẻ” trong sự phát triển của những khái niệm về văn hóa tổ chức. “Sự chia sẻ” ở đây có nghĩa là làm việc với kinh nghiệm chung; khi chúng ta chia sẻ, chúng ta trực tiếp tham gia với những người khác. Ở đây nhấn mạnh sự giống nhau trong cách nghĩ, cách làm của mọi người. Đây là ý nghĩa gắn chặt với các khái niệm về văn hóa tổ chức. Chia sẻ văn hóa nghĩa là mỗi thành viên tham gia và đóng góp vào nền tảng văn hóa lớn hơn, sự đóng góp và kinh nghiệm của mỗi thành viên là không giống nhau. Khi nói đến văn hóa như là một hệ thống ý nghĩa, giá trị, niềm tin và kiến thức, cần phải ghi nhớ rằng văn hóa phụ thuộc vào cả cộng đồng và sự đa dạng hóa. Văn hóa cho phép sự giống nhau nhưng cũng thừa nhận và dựa trên sự khác nhau.

Một điểm chung nữa của những khái niệm về văn hóa tổ chức nêu trên là tất cả những khái niệm đều nhấn mạnh vào những phương tiện mang tính biểu đạt mà thông qua đó những giá trị trong văn hóa tổ chức được truyền bá tới những người lao động trong tổ chức. Mặc dù, các tổ chức có thể trực tiếp mô tả những giá trị, những hệ thống ý nghĩa này thông qua những câu chuyện, những ví dụ, thậm chí cả những huyền thoại. Những câu chuyện là phương tiện điển hình để phản ánh những ngụ ý quan trọng của những giá trị trong văn hóa tổ chức.

Văn hóa của một tổ chức được thể hiện qua 3 cấp độ:

- Các vật thể hữu hình: cách thức bố trí và trang trí nơi làm việc, các biểu tượng vật chất, trang phục của nhân viên, điều kiện và môi trường làm việc.
- Các giá trị được tuyên bố: được thể hiện qua phong cách giao tiếp, ứng xử của người lao động trong tổ chức, qua các triết lý kinh doanh của tổ chức, phong cách lãnh đạo...
- Các giá định: đó là các giá trị ngầm định. Khi các giá trị được tuyên bố được kiểm nghiệm qua thực tế hoạt động của tổ chức, được người lao động chấp nhận thì sẽ được duy trì theo thời gian và dần dần trở thành các giá trị ngầm định. Các giá trị ngầm định này thường khó thay đổi và ảnh hưởng rất lớn tới phong cách làm việc, hành vi của nhân viên trong tổ chức.

1.2.2. Các đặc tính của văn hóa tổ chức

Văn hóa của tổ chức bao gồm các nhận thức và phép ứng xử cả ở bên trong và bên ngoài tổ chức đó.

Các đặc tính căn bản về văn hóa của một tổ chức bao gồm:

- Sự tự quản của các cá nhân trong tổ chức (trách nhiệm, tính độc lập, ứng xử, phong cách làm việc...).
- Các cơ chế của tổ chức đó (các quy tắc, quy chế, điều lệ... riêng)
- Sự hỗ trợ của các nhà quản lý với nhân viên.

- Tinh thần đoàn kết và thể hiện tinh thần đồng đội trong tổ chức.
- Sự xem xét, khen thưởng, cách khen thưởng và những căn cứ, cơ sở của nó.
- Xung đột, sức chịu đựng và cách giải quyết những xung đột.
- Các rủi ro có thể có và sự chịu đựng những rủi ro có thể có.

Với những đặc tính này, có thể thấy văn hóa tổ chức được hình thành và vận hành từ nhân sự trong tổ chức. Văn hóa của tổ chức phụ thuộc vào mỗi nhân viên nên công tác nhân sự đặc biệt quan trọng, có liên quan trực tiếp và mạnh mẽ nhất trở lại văn hóa của tổ chức.

Có thể thấy các tác động đó ngay khi điều động một nhân viên bất kỳ. Khi điều động nhân viên từ bộ phận này qua bộ phận khác, cán bộ nhân sự cũng cần xem xét tính thích hợp với nền văn hóa chung của cộng đồng và tác động khi có nhân viên mới đó hay không. Ngược lại, cũng cần xem xét văn hóa của cộng đồng mới có thích hợp với người mới đến hay không.

Tương tự, khi tuyển dụng nhân viên hay cán bộ quản lý mới, người ta cũng cần tính đến sự phù hợp lẫn nhau giữa nhân viên mới đến và nhóm cộng đồng mới của người đó.

Trong việc tuyển nhân viên từ ngoài vào tổ chức, người ta không chỉ cần tìm người làm việc giỏi mà còn phải cân nhắc việc tuyển mộ những nhân viên đó có phù hợp với văn hóa hiện tại của tổ chức không. Các nhân viên mới sẽ bị ảnh hưởng bởi văn hóa hiện có của tổ chức đó, nên nếu không phù hợp, nhân viên đó sẽ rời bỏ tổ chức sớm. Thường thì chiều tác động chủ yếu của văn hóa của tổ chức là từ tổ chức đến cá nhân và chỉ một số ít trường hợp (thường là cán bộ lãnh đạo) mới có ảnh hưởng ngược lại với văn hóa của tổ chức đó.

Với nhiều tổ chức khác, văn hóa của tổ chức mới dừng lại ở việc đưa ra các quy tắc ứng xử. Nhiều tập đoàn quốc tế có nền văn hóa mạnh và đặc sắc đã du nhập văn hóa đó vào Việt Nam trong quá trình kinh doanh.

1.2.3. Các chức năng và phi chức năng của văn hóa tổ chức

➤ Các chức năng của văn hóa tổ chức

Xét đến chức năng của văn hóa tổ chức, chúng ta xét theo nhiều phạm vi khác nhau.

- *Trong hoạt động quản lý, văn hóa tổ chức có tác động toàn diện lên hoạt động của tổ chức:*

Khi văn hoá tổ chức không ăn khớp những gì cần thiết cho sự thành công của chiến lược thì văn hoá phải được thay đổi một cách nhanh chóng một cách nhanh chóng nhất. Văn hoá được xác lập càng vững chắc thì càng khó khăn trong việc thực thi chiến lược mới hay những chiến lược khác nhau.

Sự xung đột lớn và kéo dài giữa chiến lược – văn hoá sẽ làm yếu đi và thậm chí có thể làm bại mọi nỗ lực trong việc thực hiện chiến lược.

Một liên kết chặt chẽ chiến lược – văn hoá là đòn bẩy mạnh cho việc tạo ra các ứng xử nhất quán và giúp nhân viên làm việc trong cách thức trợ lực ở tầm chiến lược tốt hơn. Khi ấy, tổ chức sẽ tự tạo ra hệ thống những nguyên tắc không chính thống và áp lực để tiến hành công việc nội bộ và để mỗi người biết cách thực hiện nhiệm vụ của mình.

- *Đối với hiệu quả hoạt động kinh doanh của tổ chức, văn hóa tổ chức tạo ra nhận dạng riêng cho tổ chức*

Vai trò của văn hóa tổ chức trong việc thực thi chiến lược: Cùng với cấu trúc tổ chức, một nền văn hóa tổ chức được tất cả các thành viên chia sẻ và ủng hộ phù hợp với các mục tiêu chiến lược mà tổ chức đang theo đuổi sẽ tạo ra khả năng thành công rất lớn cho các hoạt động thực thi chiến lược. Văn hóa tổ chức là tiếng nói chung của tổ chức. Vì vậy, nếu một tổ chức thực sự sở hữu một nền văn hóa tổ chức mạnh thì đây sẽ là nền tảng để tăng tính hiệu quả của giai đoạn hoạch định chiến lược. Ngoài ra, đó còn là cầu nối để hoán cải mọi trường hợp bất đồng trong quá trình thực thi chiến lược. Nếu tất cả các thành viên tổ chức đều thấu hiểu, tán đồng và đánh giá cao các giá trị của văn hóa mà tổ chức đang theo đuổi sẽ giúp tổ chức dễ dàng vượt qua những khó khăn điều chỉnh trong quá trình thực thi chiến lược.

- Văn hóa tổ chức có chức năng tạo nhận biết sự khác nhau giữa tổ chức này với tổ chức khác, giúp tổ chức xây dựng tên tuổi của mình. Sự khác biệt đó được thể hiện ra ở những tài sản vô hình như: sự trung thành của nhân viên, bầu không khí của tổ chức như một gia đình nhỏ, đẩy nhanh tiến độ trong quá trình thảo luận và ra các quyết định quản lý, sự tin tưởng của nhân viên vào các quyết định và chính sách của tổ chức, tinh thần đồng đội trong mọi công việc của tổ chức ...

- Văn hóa tổ chức truyền tải ý thức, giá trị của tổ chức tới các thành viên trong tổ chức đó.

- Văn hoá tạo nên một cam kết chung vì mục tiêu và giá trị của tổ chức, nó lớn hơn lợi ích của từng cá nhân trong tổ chức đó. Giúp giải quyết những mâu thuẫn thường nhật trong quá trình hoạt động của tổ chức.

- Văn hoá tạo nên sự ổn định của tổ chức: chính vì vậy mà có thể nói rằng văn hoá như một chất kết dính các thành viên trong tổ chức, để giúp việc quản lý tổ chức bằng cách đưa ra những chuẩn mực để hướng các thành viên nên nói gì và làm gì.

Trong quá trình thực hiện các chức năng của mình, văn hóa tổ chức đã thực hiện các vai trò của mình đối với hoạt động của tổ chức:

- Văn hoá góp phần làm giảm mâu thuẫn, xây dựng khối đoàn kết, Phần lớn các nhà nghiên cứu về văn hoá nhấn mạnh vai trò quan trọng của văn hoá trong việc khuyến khích sự gắn kết xã hội trong tổ chức. Văn hoá được miêu tả như “chất keo” hay “xi măng” để kết nối các thành viên của tổ chức với nhau. Hơn nữa, để tồn tại và đáp ứng

được sự thay đổi của môi trường, những vấn đề quan trọng mà hầu hết các tổ chức đều phải đối mặt đó là tạo sự thống nhất cao trong việc thực hiện chức năng, chiến lược, mục tiêu đặt ra của tổ chức.

- Văn hóa còn có chức năng phối hợp và kiểm soát: Văn hoá thúc đẩy sự thống nhất trong nhận thức, cũng chính là tạo thuận lợi trong phối hợp và kiểm soát. Văn hoá biểu hiện trong truyền thống của tổ chức, tạo ra khuôn mẫu ứng xử của tổ chức đó, được các thành viên chấp nhận và tuân thủ, thể hiện sự hoà đồng bên trong tổ chức nói chung, cũng như việc ra quyết định trong những trường hợp cụ thể. Đặc biệt là trong việc ra quyết định gặp phải những thực tế phức tạp, do sự khác nhau về nhận thức, về văn hoá địa phương của các thành viên, thì văn hóa tổ chức sẽ có tác dụng để phạm vi hoá sự lựa chọn.

- Văn hóa tổ chức góp phần giảm rủi ro trong công việc hàng ngày (tránh mâu thuẫn về quyền lợi, kiểm soát các hoạt động trong tổ chức, tối đa hoá các hoạt động có hiệu quả...). Ở cấp độ cá nhân, một trong những chức năng của văn hoá là truyền tải những “nhận thức chung” qua quá trình đào tạo và tuyển chọn nhân viên mới. Điều này được thực hiện thông qua ý tưởng của văn hoá, mà các thành viên mới phải học để hiểu và thực hiện trong công việc, để đảm bảo những nhận thức chung về điều gì là quan trọng đối với tổ chức, điều đó được thực hiện và đối xử như thế nào trong tổ chức. Việc thực hiện này sẽ tạo cơ sở suy nghĩ cho họ để giảm sự lo âu buồn phiền, bình thường hoá mọi việc xung quanh, để có những lựa chọn dễ dàng, và những hành động có suy nghĩ, hợp lý hơn.

- Văn hóa có chức năng tạo động cơ làm việc cho các thành viên trong tổ chức: văn hoá tổ chức có một vị trí quan trọng thúc đẩy động cơ làm việc cho các thành viên của tổ chức: yếu tố quyết định đến hiệu suất và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Hầu hết các tổ chức đều cố gắng tạo động cơ làm việc cho nhân viên của họ thông qua cơ chế thưởng phạt. Mặc dù những yếu tố này rõ ràng có tác dụng, tuy nhiên lý thuyết về động cơ làm việc cho rằng, mong muốn làm việc của nhân viên còn chịu tác động của các động cơ khác như ý nghĩa và sự thích thú đối với công việc, mục tiêu của họ với mục đích của tổ chức, họ cảm thấy giá trị của công việc và được bảo đảm, an toàn trong công việc. Kinh nghiệm của các tổ chức Mỹ và Nhật Bản đã đạt được thành công đáng kinh ngạc trong lĩnh vực kinh doanh, đã đưa ra bài học kinh nghiệm giống nhau. Đó là họ đã tạo ra một văn hóa tổ chức nổi trội và mạnh mẽ. Văn hóa tổ chức mạnh là nhân tố cơ bản để thúc đẩy tổ chức đạt được hiệu quả công việc cao. Hai nhà nghiên cứu văn hóa tổ chức Deal và Kenerdy (1982) đã kết luận rằng: ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đối với năng suất và hiệu quả lao động của các thành viên trong tổ chức thật là đáng kinh ngạc. Đó là do kết quả của sự xác định mục tiêu chung để cùng nhau theo đuổi, tạo ra động cơ làm việc cao. Trong những tổ chức đó, mọi người đều có tinh thần làm việc, và sự phối hợp công việc cao, thông tin được truyền đạt nhanh và hiệu quả, họ sẽ không phí thời gian vào những mâu thuẫn riêng vì đặt mục tiêu và giá trị của tổ chức lên trên hết.

- Văn hóa góp phần tăng lợi thế cạnh tranh cho tổ chức: các nhà nghiên cứu cho rằng, một văn hóa tổ chức mạnh sẽ tạo được lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Bởi vì

văn hoá tổ chức mạnh sẽ tạo được sự thống nhất, giảm thiểu sự rủi ro, tăng cường phối hợp và giám sát, thúc đẩy động cơ làm việc của mọi thành viên, tăng hiệu suất và hiệu quả của tổ chức, từ đó tăng được sức cạnh tranh và khả năng thành công của tổ chức trên thị trường. Phần lớn các lý thuyết văn hoá tổ chức cho rằng, đây chỉ là một phần bức tranh. Điểm cần nhấn mạnh ở đây là chúng ta luôn nhìn mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và hoạt động của tổ chức theo quan điểm tích cực. Hay nói cách khác, văn hoá yếu cũng có thể tạo ra hoạt động tốt, và văn hoá mạnh chưa chắc đã tạo ra được hoạt động tốt. Nhìn chung, văn hóa tổ chức có tác dụng tăng cường uy tín cho tổ chức, hình thành trong quá trình thực hiện mục tiêu của các tổ chức. Nó tạo nên giá trị tổ chức, đạo đức tổ chức, quản lý tổ chức và thương hiệu tổ chức. Văn hóa tổ chức là nguồn gốc của sức sáng tạo, đoàn kết tổ chức, là động lực tinh thần cho sự tồn tại, cạnh tranh và phát triển của tổ chức.

- *Vai trò của văn hoá tổ chức đối với xã hội*

Paul Hawken⁹ đã viết như sau: “Mục đích tối thượng của kinh doanh không phải hay không nên chỉ đơn giản là kiếm tiền. Nó cũng không đơn thuần là hệ thống sản xuất và buôn bán các loại hàng hoá. Kinh doanh hứa hẹn làm tăng thêm phúc lợi chung cho loài người thông qua hoạt động dịch vụ, hoạt động sáng tạo và triết lý đạo đức. Kiếm tiền bản thân nó nói chung là vô nghĩa và chuốc lấy phức tạp và làm suy tàn thế giới mà chúng ta đang sống”. tổ chức là một tế bào của xã hội, tổ chức không chỉ là một đơn vị kinh doanh, tổ chức là một cơ sở văn hoá và mỗi tổ chức có văn hóa tổ chức của mình. Sự nghiệp công nghiệp hoá- hiện đại hóa ở nước ta đòi hỏi các nhà tổ chức và hoạt động kinh doanh quan tâm hơn nữa đối với văn hoá, đưa văn hoá vào lĩnh vực kinh doanh. Sự kết hợp giữa kinh doanh và văn hoá đảm bảo cho sự phát triển bền vững của các tổ chức ở nước ta hiện nay.

➤ ***Phi chức năng của văn hóa tổ chức***

Nhìn chung, văn hóa tổ chức với những chức năng của nó mang lại nhiều giá trị cho tổ chức và nhân viên: tạo sự khác biệt giữa tổ chức này với tổ chức khác, tạo tính đồng nhất cho các thành viên trong tổ chức, khuyến khích sự cam kết làm việc vì những điều lớn hơn cả lợi ích cá nhân, nâng cao tính ổn định cho hệ thống xã hội. Tuy nhiên bên cạnh đó, văn hóa tổ chức cũng có những mặt phi chức năng ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của tổ chức như:

- Cản trở sự thay đổi. Điều này thường xảy ra đối với những tổ chức mà môi trường làm việc của họ cần năng động và những tổ chức có nền văn hóa mạnh.

- Cản trở sự đa dạng. Đa dạng ở đây được hiểu là đa dạng về lực lượng lao động. Ta có thể thấy, khi tổ chức sử dụng lực lượng lao động gồm nhiều chủng tộc, giới tính, trình độ học vấn khác nhau là tổ chức muốn tăng tính sáng tạo, tận dụng những thế mạnh từ lực lượng đa dạng này. Nhưng nếu nền văn hóa của tổ chức mạnh, thì có thể nó không

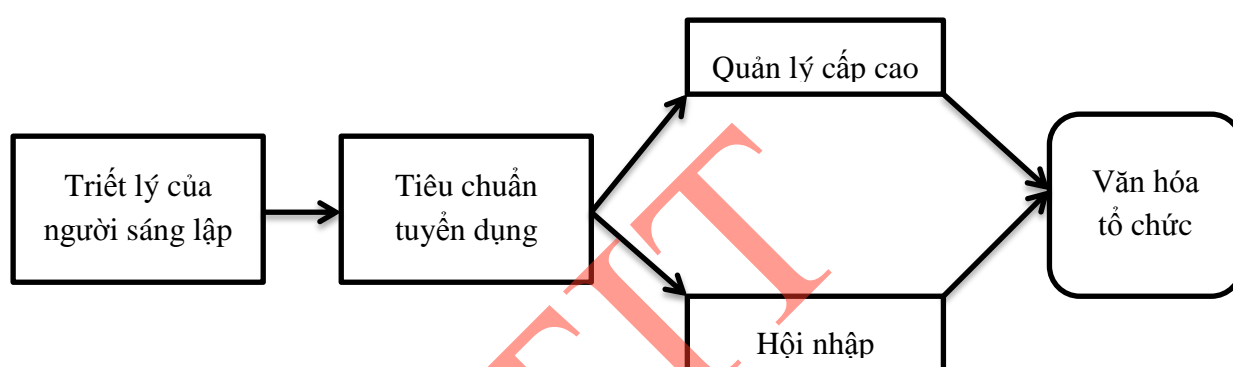
⁹ Hawken, Paul (1993). *The Ecology of Commerce: A Declaration of Sustainability*. New York, NY: HarperCollinsPublishers. ISBN 0-88730-655-1. Retrieved 21 September 2016

phát huy được những ưu điểm của các cá nhân có nền tảng kiến thức, kinh nghiệm khác nhau và đôi khi sẽ tạo ra thành kiến hay trở nên vô tình với sự khác biệt giữa các nhân viên.

- Cản trở quá trình hợp nhất giữa các tổ chức hay chuyển quyền sở hữu sang một tổ chức khác.

1.2.4. Xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức

Khi bàn về hoạt động xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức, Robbins S.P (1999) đưa ra một quy trình bao gồm các yếu tố hình thành và duy trì văn hóa. Theo quy trình này yếu tố hình thành nên văn hóa chính là triết lý của người sáng lập, còn những yếu tố duy trì gồm: (1) các tiêu chuẩn tuyển dụng nhân viên, (2) ban quản lý cấp cao và (3) quá trình hội nhập để giúp nhân viên mới vào có thể thích ứng được văn hóa tổ chức.



Hình 1. 8: Quy trình các yếu tố hình thành và duy trì văn hóa tổ chức¹⁰

1. Yếu tố hình thành: Triết lý của người sáng lập ra tổ chức

Người sáng lập ra tổ chức có ảnh hưởng rất lớn đến văn hóa tổ chức trong thời kỳ đầu. Văn hóa tổ chức có thể dựa trên quan điểm của những người sáng lập. Ví dụ như tổ chức Microsoft có văn hóa chịu ảnh hưởng rất lớn từ tính cách của Bill Gates. Bill Gates là một người rất năng nổ, có tính cạnh tranh và rất kỷ luật. Do vậy, chúng ta dễ dàng tìm thấy những đặc điểm tính cách này trong văn hóa tổ chức của Microsoft.

2. Yếu tố duy trì

- Tiêu chuẩn tuyển dụng

Đây là một trong những yếu tố góp phần làm cho văn hóa tổ chức tồn tại. Khi tổ chức quyết định tuyển dụng một nhân viên, ngoài những tiêu chuẩn về kiến thức, kỹ năng, khả năng thực hiện công việc thì còn cần phải có xem xét tính phù hợp của ứng viên này với tổ chức. Do đó, khi đăng tuyển, tổ chức cần cung cấp đầy đủ thông tin về mình. Điều này sẽ giúp cho những ứng viên biết về tổ chức và nhận thức được mâu thuẫn giữa giá trị của họ và giá trị của tổ chức, để đi đến quyết định nộp đơn hay không. Ngoài

¹⁰ Robbins S.P. (1999), Organizational Behavior, trang 610

ra, trong quá trình tuyển dụng, tổ chức cùng cần phải loại bỏ những ứng viên có thể công kích hoặc phá hoại những giá trị cốt lõi của tổ chức.

- Quản lý cấp cao

Người điều hành tổ chức chính là người đề ra những chuẩn mực buộc cấp dưới áp dụng. Các chuẩn mực này có thể liên quan đến công việc, cách ăn mặc, cách khen thưởng, tăng lương^{1/4}Như vậy, hành động của người điều hành cấp cao sẽ ảnh hưởng rất lớn đến văn hóa tổ chức. Ví dụ, Tổng giám đốc tổ chức SamSung Jong-Young Yun, hàng tháng khi gửi thư cho nhân viên vẫn không ngừng nhắc nhở việc tổ chức có thể rơi vào khủng hoảng vì các sản phẩm chủ yếu của tổ chức đều bị xuống giá và đối thủ đe dọa cạnh tranh lớn nhất của Samsung là Trung quốc. Không bao lâu nữa Trung Quốc có thể tự thiết kế và sản xuất những bộ vi mạch nhớ và màn hình LCD. Do đó mỗi nhân viên trong tổ chức SamSung đều ý thức việc tổ chức phải đi đầu trong cải tiến sản phẩm, có những nhân viên không chịu về nhà sau giờ làm việc, bám trụ tại nơi làm việc cho đến khi giải quyết được những vấn đề đặt ra. Đây là những hành vi góp phần duy trì văn hóa dám nghĩ, dám làm của tổ chức (Kinh tế Sài Gòn, 2005: 52).

- Quá trình hội nhập

Tổ chức cần có quá trình giúp nhân viên mới được tuyển dụng hội nhập vào văn hóa của tổ chức. Quá trình hội nhập này chia làm 3 giai đoạn:

(1) Giai đoạn trước khi bắt đầu, nhân viên sẽ được học tập về tổ chức và những công việc của họ.

(2) Giai đoạn cọ xát, trong giai đoạn hai, nhân viên sẽ làm việc thực tế, họ có dịp so sánh giữa những điều mình kỳ vọng về đồng nghiệp, về cấp trên, về tổ chức với những gì thực sự thấy được. Có thể khi kỳ vọng của mình khác xa với thực tế, nhân viên sẽ không hội nhập được hoặc họ sẽ thôi việc.

(3) Giai đoạn thay đổi. Giai đoạn cuối cùng này là lúc thay đổi diễn ra.

Khi phát hiện ra những vấn đề gặp phải ở giai đoạn hai, có thể nhân viên nhận thấy mình cần thay đổi.

Quá trình hội nhập được coi là kết thúc khi nhân viên mới được tuyển dụng cảm thấy thoải mái với công việc và với tổ chức. Nói cách khác, quá trình này góp phần cải thiện năng suất, cam kết gắn bó của nhân viên và giảm hành vi chuyển chuyên.

- Xây dựng văn hóa tổ chức:

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp bao gồm các quá trình thực hiện các vấn đề cụ thể sau đây:

- Xác định sứ mệnh của doanh nghiệp Mỗi một doanh nghiệp ra đời đều mang một sứ mệnh, sứ mệnh của doanh nghiệp trả lời cho câu hỏi: Tại sao ta lập doanh nghiệp, mục đích lâu dài của doanh nghiệp là gì? Doanh nghiệp làm gì để tồn tại và phát

triển? Khi sứ mệnh của doanh nghiệp được tuyên bố rõ ràng thì các thành viên sẽ dễ dàng hơn trong việc ra quyết định sẽ làm gì và làm như thế nào để doanh nghiệp luôn luôn đi đúng hướng và thực hiện được sứ mệnh của mình. Khi nhân viên hiểu biết về sứ mệnh của doanh nghiệp sẽ tin tưởng hơn vào con đường mà mình đang đồng hành cùng doanh nghiệp, thấy rõ ý nghĩa của công việc mình đang thực hiện. Do vậy, chỉ có sứ mệnh rõ ràng, vì mục đích lớn lao, lâu dài, thì doanh nghiệp mới trường tồn.

- *Xác định tầm nhìn mang tính chiến lược:* Tầm nhìn được hiểu như một hành động hay một sức mạnh mà con người ta đoán được rằng nó sẽ xảy ra trong tương lai. Tầm nhìn chỉ ra phương hướng rõ ràng cho một doanh nghiệp. Tầm nhìn (hay còn gọi là viễn cảnh) là bức tranh lý tưởng về doanh nghiệp trong tương lai. Nếu như sứ mệnh trả lời câu hỏi: Doanh nghiệp làm gì thì Tầm nhìn lại trả lời câu hỏi: Doanh nghiệp sẽ đạt được gì, sẽ đi đến đâu?. Ví dụ: “Hàng đầu thế giới”, “Thành công mãi mãi”...

- *Xác định giá trị cốt lõi của doanh nghiệp:* Giá trị cốt lõi là những phẩm chất được đánh giá là cao quý nhất trong doanh nghiệp, không thay đổi theo thời gian. Nhiều doanh nghiệp có bảng giá trị cốt lõi khá dài, chỉ thể hiện các mong muốn tốt đẹp của lãnh đạo mà không thể hiện cái đã hình thành ăn sâu trong mỗi thành viên của doanh nghiệp, đã được tôi luyện và giữ vững qua thử thách trong thời gian gian khá dài. Giá trị được thể hiện rõ nhất thông qua người hùng và các huyền thoại trong doanh nghiệp.

- *Khẩu hiệu, logo:* Khẩu hiệu, logo là những câu nói cô đọng, kiến trúc và màu sắc trang trí, thôi thúc và thu hút thể hiện được sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Khẩu hiệu, logo không chỉ được treo, dán khắp nơi mà cần phải được phổ biến sâu rộng để ăn sâu vào tiềm thức mọi người. Khẩu hiệu là kim chỉ nam để định hướng và nhắc nhở hành vi của các thành viên doanh nghiệp cũng như thu hút khách hàng. Khẩu hiệu, logo ngoài thể hiện bản chất mong muốn của mỗi doanh nghiệp còn phải độc đáo và khác biệt. Nhiều doanh nghiệp chưa hiểu rõ giá trị nên thường thì không có, hoặc có thì rất chung chung.

- *Người hùng:* Một đất nước mạnh nhờ có các doanh nghiệp mạnh, một doanh nghiệp mạnh phải có những con người mạnh. Hình ảnh người hùng của doanh nghiệp đóng vai trò then chốt cho sự thành công của doanh nghiệp.

Các bước xây dựng thành công văn hóa doanh nghiệp:

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một quá trình tổng thể chứ không phải chỉ là việc đưa một giá trị một cách đơn lẻ rời rạc, không phải là ngày một ngày hai, có nhiều mô hình được các nhà nghiên cứu đề xuất. Qua thực tế các doanh nghiệp xây dựng thành công văn hoá doanh nghiệp đã rút ra kinh nghiệm là cần tiến hành 07 bước cụ thể như sau:

- Đặt ra một định hướng và tầm nhìn mang tính chiến lược

- Xây dựng cách đánh giá rõ ràng về hiệu quả hoạt động của công ty
- Thực hiện những mục tiêu đề ra
- Thực hiện khen thưởng trên cơ sở công bằng
- Tạo ra một môi trường làm việc trong sạch và cởi mở
- Loại bỏ vấn đề tranh giành quyền lực trong công ty
- Xây dựng một tinh thần tập thể vững mạnh thông qua xác định giá trị cốt yếu.

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp không đơn thuần là liệt kê ra các giá trị mình mong muốn mà đòi hỏi sự nỗ lực của tất cả các thành viên, sự khởi xướng, cổ vũ, động viên của lãnh đạo. Với cách hiểu đúng đắn tổng thể về văn hoá doanh nghiệp và với bảy bước cơ bản này sẽ giúp các doanh nghiệp từng bước xây dựng thành công văn hoá doanh nghiệp của mình.

- Duy trì văn hóa tổ chức:

Khi văn hóa đã được hình thành thì các hoạt động thực tế trong tổ chức đóng vai trò duy trì văn hóa thông qua việc giới thiệu cho người lao động một số kinh nghiệm tương tự. Ví dụ, có rất nhiều các biện pháp liên quan đến nguồn nhân lực trong tổ chức có tác dụng củng cố văn hóa. Quá trình tuyển chọn, các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc, các biện pháp khen thưởng, các hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp, và các thủ tục đề bạt đảm bảo rằng những người được tuyển vào làm việc phù hợp với văn hóa của tổ chức, tổ chức sẽ thưởng cho những ai ủng hộ văn hóa của tổ chức và phạt (thậm chí đuổi việc) những ai thách thức với nó.

Có 3 yếu tố đóng vai trò quyết định trong việc duy trì văn hóa tổ chức, đó là: những biện pháp tuyển chọn người lao động, các hành động của Ban giám đốc và phương pháp hòa nhập. Chúng ta hãy xem xét một cách kỹ lưỡng hơn từng yếu tố này.

Thứ nhất là sự tuyển chọn. Mục tiêu rõ ràng của quá trình tuyển chọn là tuyển chọn những người có trình độ, có kỹ năng và có khả năng để thực hiện các công việc trong tổ chức. Nhưng thường thì sẽ có nhiều hơn một ứng cử viên đáp ứng được tất cả các yêu cầu công việc đặt ra. Quyết định cuối cùng về việc ai sẽ được tuyển chọn sẽ chịu ảnh hưởng đáng kể bởi sự phán xét của người ra quyết định về ứng cử viên đó sẽ thích hợp như thế nào với tổ chức. Bản thân quá trình tuyển chọn cũng cung cấp cho các ứng viên những thông tin về tổ chức. Những ứng cử viên nhận thức được sự mâu thuẫn giữa những giá trị của họ với các giá trị của tổ chức có thể tự loại bỏ mình ra khỏi cuộc thi. Theo cách này, quá trình tuyển chọn sẽ duy trì được văn hóa của một tổ chức thông qua việc loại bỏ những cá nhân có thể xung đột hoặc làm sứt mẻ các giá trị cơ bản của văn hóa tổ chức. Chẳng hạn, những người xin việc làm ở Tổ chức máy tính Compaq được lựa chọn rất kỹ về khả năng để phù hợp với văn hóa định hướng làm việc theo nhóm của tổ chức. Một quản trị viên nói về việc lựa chọn này như sau: “Chúng ta có thể tìm được rất

nhiều những người có năng lực...Nhưng vấn đề số 1 là liệu họ có thích hợp với cách thức làm việc của chúng ta không”. Điều đó có nghĩa là ở Compaq, các ứng viên cần phải dễ thích ứng với các công việc được giao và cảm thấy thoải mái với cách thức quản lý đồng thuận của tổ chức. Quá trình phỏng vấn sâu rộng của tổ chức Compaq sẽ làm tăng khả năng là, những người sống cô độc hoặc những người tôn thờ chủ nghĩa cá nhân quá lớn (cái tôi) thì sẽ bị loại ra, không có gì lạ ở đây khi phỏng vấn tìm chọn nhân viên mới với số lượng người tham gia phỏng vấn tới 15 người đại diện cho tất cả các phòng ban của tổ chức với cá mức thâm niên khác nhau.

Thứ hai là ban giám đốc. Các hành động của ban giám đốc cũng có ảnh hưởng quan trọng với văn hóa của một tổ chức. Thông qua những gì họ nói, và cách họ xử sự, các nhà quản trị cấp cao xây dựng nên những chuẩn mực thấm sâu vào tổ chức chẳng hạn như, liệu chấp nhận rủi ro xảy ra có là mong muốn của tổ chức hay không? Các nhà quản lý cho phép cấp dưới của họ tự do ở mức độ nào? Quần áo của nhân viên thế nào là phù hợp? Những hành động nào thì sẽ được thưởng phạt bằng tăng lương, đề bạt và một số đãi ngộ khác tương tự?

Thứ ba là quá trình hòa nhập vào tổ chức. Cho dù tốt như thế nào, thì những người lao động mới được tuyển chọn cũng không được truyền bá một cách đầy đủ về văn hóa của tổ chức. Do họ còn xa lạ với văn hóa trong tổ chức nên những người lao động mới được tuyển là những nhân tố tiềm tàng làm đảo lộn các tập quán, niềm tin trong tổ chức hiện tại. Do đó, tổ chức muốn giúp người lao động mới được tuyển vào tổ chức thích ứng với văn hóa của tổ chức. Quá trình thích nghi này được gọi là sự hòa nhập vào tổ chức. Đây cũng là một cách truyền bá văn hóa tổ chức cho những người lao động mới gia nhập tổ chức.

Quá trình hòa nhập vào tổ chức thường được thực hiện qua ba giai đoạn: trước khi gia nhập, đương đầu với thực tế, giai đoạn biến đổi về chất của nhân viên.

Ví dụ: Những nhân viên mới Của Disneyland có toàn bộ hai ngày làm việc đầu tiên để xem phim và nghe giảng về việc tổ chức Disneyland mong đợi và kỳ vọng như thế nào về cách nhìn nhận và suy nghĩ của những người lao động trong tổ chức.

Thảo luận về hòa nhập, chúng ta cần chú ý rằng giai đoạn hòa nhập có ý nghĩa quyết định nhất đó là thời gian người lao động bắt đầu vào tổ chức. Đây là lúc mà tổ chức cần nỗ lực uốn nắn những người mới vào thành những thành viên vững vàng của tổ chức.

- *Giai đoạn trước khi gia nhập:*

Đó là giai đoạn xảy ra trước khi nhân viên gia nhập tổ chức, do đó, hoặc người lao động này sẽ đến với tổ chức với một tập hợp các giá trị, thái độ, và kỳ vọng đã được hình thành trong họ về cả công việc sẽ phải làm và về cả tổ chức.

- *Giai đoạn đương đầu với thực tế:*

Đó là giai đoạn mà người lao động mới xem xét tổ chức thực sự muốn gì và phải sẵn sàng đối mặt với khả năng rằng, những kỳ vọng của họ và thực tế ở tổ chức có thể rất khác biệt. Nói chung, nếu những kỳ vọng tỏ ra là hơn hoặc kém chính xác thì giai đoạn đối đầu với thực tế chỉ tái khẳng định những nhận thức mà cá nhân này có trước đó. Nhưng thường thì không như vậy. Trường hợp mà giữa kỳ vọng và thực tế khác biệt nhau, thì những người lao động mới phải trải qua một quá trình hòa nhập để giúp họ giữ bỏ những giả thuyết ban đầu và thay vào đó là những giả thuyết, những giá trị mà tổ chức cần và mong muốn ở họ. Ở mức độ cao nhất, những người lao động mới có thể trở nên hoàn toàn vỡ mộng với thực tế ở tổ chức và thực tế công việc của họ và cuối cùng họ là từ bỏ làm việc cho tổ chức. Như vậy, sự tuyển chọn đúng đắn sẽ giảm đáng kể các khả năng xảy ra tình trạng này.

- *Giai đoạn biến đổi về chất của nhân viên:*

Đó là giai đoạn mà những người lao động mới của tổ chức phải giải quyết tất cả những vấn đề đã được phát hiện trong giai đoạn đối đầu thực tế. Để làm điều này, họ có thể phải trải qua những thay đổi, vì lý do này mà chúng ta gọi giai đoạn này là giai đoạn thay đổi về chất. Người lao động mới làm chủ các kỹ năng do công việc của họ đòi hỏi, và thực hiện tốt vai trò mới của mình và điều chỉnh phù hợp với các chuẩn mực và giá trị trong nhóm làm việc của mình. Giai đoạn này có tác động tới năng suất lao động của người lao động, và sự cam kết của người đó đối với các mục tiêu tổ chức, cũng như quyết định của người đó là sẽ ở lại với tổ chức hay không.

Chúng ta có thể nói rằng, sự biến đổi và quá trình hòa nhập khi bước vào tổ chức được cho là hoàn thành khi những nhân viên mới được tuyển cảm thấy thoải mái với tổ chức và công việc của họ. Những nhân viên mới này đã tiếp thu các chuẩn mực của tổ chức và nhóm làm việc của họ, đồng thời họ cũng hiểu và chấp nhận các chuẩn mực đó. Mặt khác, những người lao động mới cũng cảm thấy họ được các đồng nghiệp chấp nhận, tin tưởng và coi trọng. Họ cũng tự tin rằng, họ có đủ khả năng để hoàn thành tốt công việc được giao. Họ hiểu về hệ thống – không chỉ là những nhiệm vụ của bản thân họ, mà còn cả những nguyên tắc, các thủ tục và chấp nhận một cách thoải mái các thói quen của tổ chức. Cuối cùng là, họ biết được rằng họ sẽ được đánh giá, như thế nào, có nghĩa là, họ biết những tiêu chuẩn nào sẽ được áp dụng để đo lường và đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ. Họ biết tổ chức mong đợi ở họ những gì và cần tiếp tục làm gì để thực hiện công việc được tốt. Sự biến đổi thành công sẽ có sự tác động và ảnh hưởng tích cực đối với năng suất của những nhân viên mới và đồng thời cũng có tác động tích cực đến các cam kết của họ với tổ chức và giảm được xu hướng rời bỏ tổ chức.

Để hòa nhập những người lao động mới vào tổ chức, tổ chức có thể sử dụng các hình thức hòa nhập sau:

- *Chính thức hay không chính thức:* Các chương trình đào tạo và định hướng nghề nghiệp là những ví dụ điển hình cho việc hòa nhập chính thức, quá trình hòa nhập

không chính thức thì ngược lại, đó là đặt người lao động mới trực tiếp vào vị trí công việc của họ với một chút hoặc không có sự chú ý đặc biệt nào.

- *Hòa nhập cá nhân hay hòa nhập tập thể:* Những người lao động mới vào tổ chức có thể được hòa nhập vào tổ chức một cách riêng rẽ. Hiện nay, có rất nhiều các phòng ban chuyên môn hòa nhập các nhân viên mới theo phương pháp này.

- *Đưa ra kế hoạch cố định hoặc kế hoạch năng động, biến đổi trong quá trình hòa nhập:* Khoảng thời gian quá độ để nhân viên mới vào tổ chức biến đổi từ người ngoài cuộc trở thành người thuộc tổ chức có thể được cố định hoặc thay đổi. Một khoảng thời gian quá độ cố định sẽ hình thành lên các giai đoạn quá độ chuẩn hóa, các giai đoạn quá độ chuẩn hóa thường được ứng dụng trong các chương trình đào tạo luân phiên. Thời gian quá độ cố định cũng bao gồm cả những giai đoạn thử thách, như các giáo sư trợ giảng mới ở các trường đại học sẽ phải mất 6 năm thử thách mới được bổ nhiệm làm giáo viên chính thức. Kế hoạch năng động thì không chú ý tới về thời gian quá độ, điều này cho chúng ta thấy đây là một hệ thống đề bạt bổ nhiệm rất tiêu biểu, vì là người ta không chú ý tới niên hạn thời gian để đề bạt một ai đó, mà tiến hành đề bạt bất cứ khi nào nếu anh ta hoặc chị ta đã đủ điều kiện.

- *Hòa nhập có hệ thống mâu thuẫn với hòa nhập một cách ngẫu nhiên:* Hòa nhập có hệ thống được đặc trưng bởi việc sử dụng những người có vai trò, chức năng chuyên môn để đào tạo và khích lệ những người lao động mới vào tổ chức. Các chương trình tư vấn và học nghề là những ví dụ điển hình cho mô hình hòa nhập theo hệ thống. Trong quá trình hòa nhập một cách ngẫu nhiên, thì những người có vai trò chức năng chuyên môn không được trung dụng. Người ta để cho những người lao động mới tự nhận biết mọi vấn đề bằng chính sự suy nghĩ của họ.

Văn hóa nguyên bản có nguồn gốc từ triết lý của người sáng lập ra tổ chức. Sự ảnh hưởng mạnh mẽ của văn hóa tổ chức đối với tiêu chuẩn được áp dụng để tuyển chọn, thuê lao động. Các việc làm và hành động của ban giám đốc tạo ra một môi trường chung cho thấy những hành vi nào có thể chấp nhận được và những hành vi nào không thể chấp nhận được. Nhân viên được hòa nhập như thế nào phụ thuộc và mức độ thành công trong việc làm phù hợp các giá trị mới của nhân viên mới với các giá trị của tổ chức trong quá trình tuyển chọn và sự lựa chọn các phương pháp hòa nhập của ban giám đốc.

1.2.5. Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến truyền thông tổ chức

Các nhà lãnh đạo tổ chức nên chú trọng đến thực tiễn truyền thông. Khi chúng ta nói về truyền thông, chúng ta không thể không chạm đến khía cạnh "văn hóa tổ chức". Theo Viện Truyền thông Tổ chức, "Văn hoá là điều quan trọng đối với sức khoẻ của tổ chức."

Truyền thông nội bộ là chìa khóa thành công của bất kỳ tổ chức nào. Giao tiếp nội bộ phải cho phép lưu thông thông tin hai chiều. Các tổ chức muốn nhân viên làm đại sứ

cho tổ chức để cung cấp cho nhân viên những thông tin tốt sẽ giúp họ tự tin làm công việc của mình.

Một vấn đề chính của Truyền thông Nội bộ / Nhân viên là Văn hoá Tổ chức. Văn hoá tổ chức cung cấp bối cảnh trong đó kinh doanh được thực hiện. Nó bao trùm các giá trị của tổ chức mà lần lượt sẽ xác định như thế nào nhân viên cảm thấy.

Một chiến lược có thể được thực hiện bởi các tổ chức đang có truyền thông nội bộ hai chiều mạnh mẽ nhằm đảm bảo lực lượng lao động được thông báo rõ ràng và có liên quan và đội ngũ quản lý có liên hệ với nhân viên và mối quan tâm của họ.

➤ ***Các nguyên tắc chính:***

- Giao tiếp hiệu quả là điều cần thiết để cách làm việc của nhân viên, khuyến khích văn hoá "có thể làm" tích cực trong cách thức tổ chức cung cấp dịch vụ.
- Mọi người nên được thông tin đầy đủ về các vấn đề ảnh hưởng đến tổ chức và ảnh hưởng đến họ như là nhân viên.
- Mọi người nên có cơ hội đóng góp vào sự phát triển của các chính sách, thông lệ và thủ tục giúp nâng cao chất lượng dịch vụ mà một tổ chức cung cấp.
- Tất cả nhân viên đều được đánh giá là đại sứ của tổ chức.
- Nhân viên sẽ được hỗ trợ thông qua truyền thông hiệu quả.

Truyền thông là một lĩnh vực mà các nhà lãnh đạo tổ chức nên chú trọng đến. Khi chúng ta nói chung về truyền thông, chúng ta không thể không chạm vào khía cạnh văn hóa tổ chức. Sau đó, tự nhiên nói rằng văn hoá là điều quan trọng đối với sức khoẻ của bất kỳ tổ chức nào, nếu phù hợp và tốt sẽ dẫn đến hoạt động trơn tru.

Truyền thông nội bộ là chìa khóa thành công của bất kỳ tổ chức nào. Vì vậy, để cung cấp cho nhân viên thông tin tốt sẽ giúp họ tự tin về công việc của họ và cũng là một khuôn mặt mang lại danh tiếng cho tổ chức.

Các giá trị xuất hiện, khi người làm truyền thông nội bộ nói về văn hoá tổ chức. Các giá trị chia sẻ ảnh hưởng đến truyền thông nội bộ, từ đó ảnh hưởng đến các yếu tố quan trọng của một tổ chức thành công - động lực của nhân viên, sự hợp tác của nhóm, hiệu quả làm việc và như vậy. Giao tiếp nội bộ bao gồm luồng thông tin giữa các đồng nghiệp và phòng ban; nó cũng chỉ ra cách tổ chức trình bày bên ngoài và nội bộ - chia sẻ những tầm nhìn, chiến lược và mục đích chung, hiểu biết về mối quan hệ giữa các quy trình của tổ chức, bản chất của việc đánh giá nhân viên (phê bình, thẩm định, phản hồi) và phong cách quản lý.

Văn hóa tổ chức - cung cấp bối cảnh

Cho dù tổ chức của người làm truyền thông nội bộ đã cố tình định nghĩa và hình thành nền văn hoá nội bộ của nó, điều đó chắc chắn ảnh hưởng đến thành công của tổ chức người làm truyền thông nội bộ ngay bây giờ. Văn hoá nội bộ của người làm truyền thông nội bộ - cái giá trị chung của người làm truyền thông nội bộ, cách người làm truyền thông nội bộ làm việc, niềm tin và mong đợi chung - xác định tổ chức của người làm

truyền thông nội bộ. Nó thể hiện ở khắp mọi nơi: cách nhân viên của người làm truyền thông nội bộ tương tác với nhau, sự chăm sóc mà họ thực hiện trong công việc và cách họ đối xử với khách hàng.

Một vấn đề chính của Truyền thông Nội bộ / Nhân viên là Văn hoá Tổ chức. Văn hoá tổ chức cung cấp bối cảnh trong đó kinh doanh được thực hiện. Nó nhấn mạnh các giá trị của tổ chức, lần lượt đó, sẽ xác định được trạng thái của nhân viên.

Một chiến lược có thể được thực hiện bởi các tổ chức đang có truyền thông nội bộ hai chiều mạnh mẽ nhằm đảm bảo lực lượng lao động được thông báo rõ ràng và có liên quan và đội ngũ quản lý, những người liên lạc với nhân viên và mối quan tâm của họ.

Phát triển nhận thức của một tổ chức

Vai trò của truyền thông nội bộ và văn hóa tổ chức đóng vai trò như thế nào trong tổ chức truyền thông ra bên ngoài? Truyền thông nội bộ ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức của tổ chức, và sau đó đóng một vai trò trong danh tiếng thương hiệu của tổ chức. Mọi người phát triển nhận thức của họ về một tổ chức không chỉ đơn giản là từ các thông cáo báo chí và quảng cáo. Nhân viên là "khuôn mặt" của một tổ chức, bị ảnh hưởng bởi những gì họ nhìn thấy và nghe thấy thông qua tổ chức, và chắc chắn không chỉ trong một cách chính thức. Cuối cùng, họ là những cá nhân vẽ nên nhận thức của tổ chức.

Quan hệ công chúng là trên thực tế, một chức năng kinh doanh chiến lược cần phối hợp với tiếp thị, để nó có thể có tác động đáng kể đến điểm mấu chốt. Một nhân viên PR tốt có kỹ năng để nắm bắt được thông tin liên lạc tổ chức - để giữ cho tai tiếng mở ra cho những tin đồn, hoặc bất cứ sự mỉa mai nào bày tỏ và thậm chí xác định những người không phù hợp với văn hoá tổ chức. Nếu họ biết tầm nhìn của tổ chức, họ có thể sử dụng chuyên môn để gây ảnh hưởng, thuyết phục và thay đổi.

Mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ và văn hóa tổ chức

Bây giờ mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ và văn hoá tổ chức là rõ ràng, những gì có thể là những nguyên tắc chính dẫn dắt mối quan hệ này? Dưới đây là một số hướng dẫn:

Truyền thông hiệu quả khuyến khích một nền văn hoá tích cực và là điều cần thiết để cách nhân viên làm việc. Nhân viên nên được giữ trong vòng lặp - họ cần được thông tin tốt về các vấn đề có thể có thể có tác động đến họ, như là nhân viên. Nó sẽ giúp nâng cao chất lượng dịch vụ mà một tổ chức cung cấp, nếu mọi người nên có cơ hội đóng góp vào việc phát triển các chính sách và thông lệ

Tất cả nhân viên phải được đánh giá là "đại sứ" hoặc "nhà truyền bá thương hiệu" của tổ chức. Với đào tạo về truyền thông hiệu quả, nhân viên có thể được hướng dẫn để phù hợp với các bước với văn hoá tổ chức. Phải mất rất nhiều công việc để cải thiện giao tiếp nội bộ và trau dồi văn hóa nội bộ mạnh mẽ.

Khi bản sắc thương hiệu được đưa ra, truyền thông sẽ giải thích cốt truyện của thương hiệu và đặt kỳ vọng cho mọi thành viên trong nhóm để đạt được sự hứa hẹn thương hiệu - cuối cùng ảnh hưởng đến bất kỳ ai (hiện tại hoặc khách hàng tiềm năng) mà nhân viên có thể tiếp xúc.

PTIT

CHƯƠNG II: HOẠT ĐỘNG TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ TRONG TỔ CHỨC

❖ Mục tiêu của chương học:

- Trình bày được các vấn đề liên quan đến tổng quan về truyền thông nội bộ;
- Hiểu và phân tích được các vấn đề về Tổ chức hoạt động truyền thông nội bộ;
- Phân tích được hoạt động đánh giá hoạt động truyền thông nội bộ

2.1. Tổng quan về truyền thông nội bộ

2.1.1. Khái niệm và vai trò của truyền thông nội bộ

a. Khái niệm

Khái niệm về truyền thông nội bộ xuất phát từ các tổ chức công nghiệp lớn, có lịch sử lâu dài trong việc thúc đẩy niềm tự hào và sự thống nhất giữa các nhân viên của công ty thông qua hoạt động truyền thông trong tổ chức (chứng minh trong các sản phẩm văn hoá của các nhà sản xuất xà phòng thời Victoria từ xa như Anh Quốc của Lever Brothers (bên phải) và Công ty Soap Larkin Buffalo, New York).

Truyền thông nội bộ về cơ bản là một kỷ luật quản lý, nhưng như một kỷ luật riêng biệt của lý thuyết tổ chức được khám phá vào những năm 1940. Việc lý thuyết hóa trong các tài liệu học thuật đã được đẩy nhanh trong những năm 1970, và trong các văn bản quản lý chính thống chủ yếu là sau năm 1990.

Trong tác phẩm viết vào năm 2013, Ruck và Yaxley đã phát biểu ra rằng lĩnh vực truyền thông nội bộ đã phát triển ra sao từ những ngày công bố của nhân viên vào cuối thế kỷ 19. Khi hoạt động của các tổ chức trở nên phức tạp hơn, thúc đẩy giao tiếp với nhân viên đã tăng lên và dẫn đến sự xuất hiện của một lĩnh vực ngày càng chuyên biệt.¹¹

Hiện nay, với nhiều góc tiếp cận khác nhau, truyền thông tổ chức cũng được định nghĩa theo những cách khác nhau.

Truyền thông nội bộ là chức năng chịu trách nhiệm truyền thông hiệu quả giữa những người tham gia trong một tổ chức. Phạm vi chức năng thay đổi theo tổ chức và người hành nghề, từ việc sản xuất và phân phối thông điệp và các chiến dịch thay mặt quản lý, tạo điều kiện cho đối thoại hai chiều và phát triển kỹ năng giao tiếp của người tham gia.

Truyền thông nội bộ là hoạt động chia sẻ thông tin trong một tổ chức vì mục đích kinh doanh. Ví dụ, truyền thông nội bộ trong một công ty có thể diễn ra thông qua tiếng nói, điện thoại, radio, thư tín, gọi điện, fax, truyền hình mạch kín, thư điện tử, kết nối Internet và mạng máy tính.¹²

¹¹<http://www.exploringinternalcommunication.com/what-can-we-learn-from-the-history-of-internal-communication/>

¹² <http://www.businessdictionary.com/definition/internal-communication.html>

Truyền thông xảy ra bên trong tổ chức là tất cả các thông tin liên lạc nội bộ. Nhiều công ty coi hoạt động này như là một trong hai “nhân viên”: nhân viên truyền thông hoặc nhân viên quan hệ. Chức năng phụ của truyền thông doanh nghiệp ngày càng trở nên quan trọng, vì các công ty đã nhận ra tầm quan trọng của việc nuôi dưỡng mối quan hệ với nhân viên như là một cách duy trì và phát triển thành tích của họ một cách hiệu quả.

Ngày nay, các hoạt động truyền thông nội bộ được phát triển trực tuyến thông qua mạng nội bộ hoặc đích thân thông qua các cuộc họp của ban lãnh đạo với các nhóm nhân viên.

Chức năng truyền thông nội bộ mạnh mẽ có thể tăng tinh thần, giúp tạo ra những nhân viên hài lòng hơn, những người có năng suất cao hơn, giúp các nhân viên trở thành các đại sứ thương hiệu cho tổ chức. Thông qua việc sử dụng các phương tiện truyền thông kỹ thuật số và xã hội, các công ty đã tìm cách tăng cường giao tiếp với nhân viên và tạo ra các tương tác hai chiều chứ không phải truyền thông từ trên xuống truyền thông, trong đó quản lý cấp cao chỉ đơn giản nói với mọi người phải làm gì.

Chẳng hạn như, tại tập đoàn Philips, công ty đã sử dụng một loạt các hoạt động tương tác trên máy tính, về cơ bản là các cuộc họp trực tuyến nhóm, giúp nhân viên hiểu được chiến lược của công ty, phát triển ý tưởng sản phẩm mới và giúp nhân viên tương tác với quản lý cấp cao. Các phiên họp này được tổ chức trong vài ngày và do nhiều giám đốc điều hành cấp cao trong tổ chức tổ chức, các phiên họp này tăng hiệu quả tổng thể của nỗ lực truyền thông nội bộ của công ty và giúp công ty phát triển các ý tưởng kiếm tiền trên thị trường.

Sự hiểu biết hiện đại về truyền thông nội bộ là một lĩnh vực của riêng nó và dựa trên lý thuyết và thực tiễn của các ngành nghề có liên quan, không chỉ trong báo chí, quản lý tri thức, quan hệ công chúng (như quan hệ truyền thông), marketing và nguồn nhân lực, lý thuyết giao tiếp, tâm lý xã hội, xã hội học và khoa học chính trị.

Vai trò của truyền thông nội bộ trong tổ chức

Mục đích mà một người quản lý hoặc nhóm truyền thông nội bộ chính thức thực hiện trong một tổ chức cụ thể sẽ phụ thuộc vào bối cảnh kinh doanh. Theo đó, chức năng truyền thông nội bộ có thể thực hiện vai trò của 'marketing nội bộ' (tức là huy động những người tham gia đóng góp và thấu hiểu tầm nhìn quản lý của tổ chức); trong một trường hợp khác, truyền thông nội bộ có thể thực hiện dịch vụ 'hậu cần' như quản lý kênh; hay trong một khía cạnh khác, truyền thông nội bộ có thể hành động như một cố vấn chiến lược.

Có một sự khác biệt thực tế giữa hoạt động truyền thông được quản lý và sự tương tác thường xuyên tự phát giữa các nhóm hoặc giữa các nhà quản lý và cấp dưới. Mintzberg¹³ nói về một thực tế rằng truyền thông nội bộ là hoạt động nội tại trong công

¹³ Được trích dẫn ở Hargie O và Tourish D eds, (2004) Sổ tay kiểm tra truyền thông cho các tổ chức London Routledge

việc của một người quản lý - đặc biệt là trong một xã hội thông tin. Thông tin liên lạc giữa các nhân viên tại nơi làm việc được khám phá và phân tích bởi các tác giả như Phillip Clampitt¹⁴.

Có một số lý do tại sao các tổ chức nên quan tâm đến truyền thông nội bộ. Nhân viên là trái tim và tâm hồn của một tổ chức, do đó điều quan trọng là chú ý đến nhu cầu của họ. Một lực lượng lao động cam kết làm việc và cam kết làm tăng kết quả kinh doanh. Sự cam kết của nhân viên khuyến khích nhân viên có thành tích cao hơn, mang lại doanh thu cao hơn và mang lại lợi thế cạnh tranh. Ngay cả trong một nền kinh tế khó khăn, các tổ chức cần truyền cảm hứng và giữ chân những người có kinh nghiệm. Điều quan trọng là thường có yêu cầu pháp lý đối với các tổ chức trong quá trình giao tiếp với người lao động. Ví dụ ở châu Âu, EU đã có những quy định rất cụ thể về quyền của người lao động được thông báo và tham khảo ý kiến với Chỉ thị 94/45 / EC (Hội đồng Công trình).

Theo Quirke (2008)¹⁵: "Thông thường, truyền thông nội bộ tập trung vào việc thông báo kết luận quản lý và đóng gói tư duy quản lý vào các thông điệp để phân phối hàng loạt cho quân đội". Nghiên cứu cho thấy một giới hạn về giá trị của mô hình "phát sóng" này của truyền thông nội bộ. Sự thiếu hụt về chiều phản hồi và khai thác các kỹ năng tham gia tích cực và hòa giải của người giám sát trực tiếp hoặc lãnh đạo nhóm, phát sóng có xu hướng hiệu quả hơn trong việc ảnh hưởng đến các nhà quản lý cao cấp và trung cấp hơn là nhân viên trực tiếp.

Thực vậy, truyền thông nội bộ được hiểu là công tác quản trị nhằm tạo dựng và phát triển mối quan hệ gắn bó và bền vững giữa các thành viên trong nội bộ doanh nghiệp. Ngày nay, truyền thông nội bộ nắm giữ vai trò quan trọng và có sức ảnh hưởng không hề nhỏ trong các doanh nghiệp, công ty.

Truyền thông nội bộ quan tâm đến việc xây dựng mối quan hệ tốt giữa các phòng/ban trong doanh nghiệp, các công ty con trong một tập đoàn, quan hệ giữa cấp lãnh đạo quản lý với nhân viên để toàn doanh nghiệp đều có chung một hướng nhìn, một ý chí phát triển doanh nghiệp. Truyền thông nội bộ sẽ làm nhiệm vụ chuyển tải những thông tin về mục tiêu, kế hoạch thực hiện của doanh nghiệp tới các nhân viên đồng thời gắn kết các bộ phận liên quan, biểu dương và điều chỉnh kịp thời những sai sót và bất hợp lý trong quá trình thực hiện.

Truyền thông nội bộ cũng kết hợp với các bộ phận khác trong doanh nghiệp như nhân sự, thi đua khen thưởng, công đoàn, đoàn thanh niên... trong việc tổ chức các hoạt động đa dạng và phong phú cho các thành viên, góp phần xây dựng những nét văn hóa đẹp trong doanh nghiệp.

- *Tạo dựng và phát triển hình ảnh của doanh nghiệp*

¹⁴ Clampitt P, Communicating for Managerial Effectiveness, Sage 2009

¹⁵ Quirke, B. (2008). "Making the Connections; using Internal Communications to turn strategy into action", Burlington, VT: Gower Publishing Company

Có một điều mà doanh nghiệp ít để ý tới là mỗi thành viên trong doanh nghiệp chính là một hình ảnh thu nhỏ của doanh nghiệp đó. Bởi vậy, các thành viên trong doanh nghiệp phải cùng chung tay và ý thức được tầm quan trọng của mình trong việc góp phần xây dựng phát triển hình ảnh của doanh nghiệp. Việc sử dụng “sức mạnh bó đũa” sẽ mang lại hiệu quả về mặt dài hạn và tiết kiệm rất nhiều chi phí khi xây dựng văn hóa và hình ảnh doanh nghiệp.

Cần quan tâm sử dụng sức mạnh tiềm ẩn của bản tin nội bộ trong việc phát triển văn hóa và xây dựng hình ảnh của doanh nghiệp. Bản tin nội bộ có thể in và phát hành hàng tháng cho các thành viên trong nội bộ doanh nghiệp, các khách hàng và các đối tác hoặc có thể làm dưới hình thức bản tin điện tử. Thông qua bản tin nội bộ, các doanh nghiệp thiết lập cho mình kênh thông tin tập trung và chuyên nghiệp. Khi đọc bản tin nội bộ của các doanh nghiệp, chúng ta sẽ thấy các vấn đề “văn hóa doanh nghiệp” được thể hiện một cách rất sinh động và gần gũi. Việc đặt tên cho các bản tin nội bộ cũng rất sáng tạo, có doanh nghiệp đặt tên cho bản tin nội bộ là “Ra khơi”, doanh nghiệp khác đặt tên là “Người dẫn đầu”.

- *Đầu tư cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp*

Quan tâm đến truyền thông nội bộ là đầu tư cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, đồng thời góp phần nâng cao sức cạnh tranh, giúp doanh nghiệp vượt qua những thời kỳ khó khăn.

Nhân tố ảnh hưởng đến truyền thông nội bộ là tiếp thị nội bộ, tiếp thị nội bộ coi nhân viên là khách hàng cần được đáp ứng các nhu cầu và mong muốn của họ, là người nắm giữ các giá trị thương hiệu và truyền tải chúng đến khách hàng thực sự của mình. Tiếp thị nội bộ liên quan đến việc thuyết phục hay chuyển tải ý tưởng của mình đến với nhân viên sử dụng các kỹ thuật truyền thông nhằm phục vụ cho lợi ích doanh nghiệp.

Hiểu rõ vai trò của truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo sẽ có động thái đúng mực để đẩy mạnh phát triển nội bộ doanh nghiệp cũng như lợi ích lớn của công ty

Trong môi trường tổ chức, truyền thông nội bộ là một trong những “vũ khí” tạo nên thành công. Không thể có văn hóa tổ chức lành mạnh khi không có kênh truyền thông đối nội tốt. Truyền thông nội bộ đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong toàn bộ hoạt động của tổ chức; nó vừa là động lực vừa là công cụ triển khai chiến lược kinh doanh. Truyền thông nội bộ hiệu quả giúp gia tăng giá trị của tổ chức và thúc đẩy tăng trưởng.

Vai trò của truyền thông nội bộ là không thể thay thế và việc triển khai một hệ thống truyền thông nội bộ hiệu quả đang là đề tài thu hút sự chú ý của tất cả các tổ chức và tổ chức, đặc biệt là trong môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh gay gắt, bắt buộc các tổ chức phải huy động một cách hết sức hiệu quả nguồn lực của mình.

Các tổ chức thường quan tâm nhiều hơn cho công tác đối ngoại, PR với bên ngoài, trong khi truyền thông nội bộ không mấy được ý thức hay chú trọng. Kênh truyền thông

nội bộ thông suốt, cởi mở không thể tự nhiên hình thành. Hơn nữa, xây dựng để nhu cầu truyền thông nội bộ trở thành tự nhiên còn là điều rất khó.

Truyền thông nội bộ là một khái niệm không mới, đã được đề cập cách đây hai năm, nhưng vẫn chưa được các tổ chức quan tâm và chưa có tính hệ thống. Thông thường, khi còn là một tổ chức nhỏ, các giám đốc thường bao quát hết công việc, từ chỉ đạo, định hướng, sắp đặt công việc đến truyền thông tin cho nhân viên... Đối với tổ chức nhỏ, cách làm này không làm nảy sinh bất cập nào đáng kể, nhưng khi tổ chức phát triển với quy mô lớn hơn thì bắt đầu bộc lộ nhiều bất ổn.

Khi không có sự giao lưu, thấu hiểu chủ trương của tổ chức, chính sách của ban lãnh đạo, chắc chắn mỗi nhân viên sẽ có một cách hiểu và phát tán những thông điệp khác nhau ra bên ngoài, gây nhiễu thông tin hay thông tin không đồng nhất. Mặt khác, sự méo mó thông tin sẽ gây sự ức chế, phát sinh âm ức dẫn đến nói xấu lãnh đạo, đồng nghiệp bằng những thông tin tiêu cực hơn là những đóng góp ý kiến, phản biện chính thức trong cuộc họp được sự đồng tâm, đồng sức làm suy yếu sức mạnh nội bộ khi truyền thông không chính xác, tình trạng này còn tạo ra những hệ quả rất cụ thể, như thực hiện sai kế hoạch của tổ chức, tốn thời gian và tài chính khắc phục sự sai lệch, lòng vòng giữa các phòng ban...

2.1.2. Chức năng truyền thông trong tổ chức

Truyền thông là một quá trình mà hai hay nhiều người trao đổi thông tin và hiểu được ý nghĩa của thông tin. Cần phải nhấn mạnh đến việc hiểu ý nghĩa của thông tin. Ví dụ, khi một người nói tiếng Anh và những người khác không hiểu thì không được coi là truyền thông. Truyền thông hoàn hảo diễn ra khi người nhận thông tin sẽ có những suy nghĩ hay ý kiến trong đầu đúng với những điều mà người gửi thông tin muốn nói. Ví dụ, khi người quản lý nói với nhân viên “tôi sẽ làm việc đến 10 giờ tối nay, tôi cũng cần cậu ở lại trễ” thì điều mà ông ta muốn nói với người làm truyền thông nội bộ là người làm truyền thông nội bộ phải ở lại trễ vì ông quyết định kết thúc công việc này trong ngày hôm nay. Nếu người nhân viên nghĩ đó là một lời đề nghị và tìm cách từ chối thì người nhân viên sẽ khó lòng được khen thưởng hay đánh giá cao.

Trong tổ chức, hoạt động truyền thông có những chức năng cơ bản sau: kiểm soát, động viên, biểu lộ cảm xúc và thông tin

- *Chức năng kiểm soát*: minh họa chức năng này qua các hoạt động thực tiễn trong các doanh nghiệp như nhân viên nhận thấy có những bất hợp lý liên quan đến công việc và phản ánh lên nhà quản lý trung gian. Nhà quản lý sẽ dựa trên bảng mô tả công việc hay các chính sách của tổ chức để giải quyết. Lúc này truyền thông có vai trò kiểm soát. Tuy nhiên cũng có những dạng truyền thông không chính thức vẫn kiểm soát hành vi. Ví dụ, trong nhóm có một nhân viên cố gắng làm việc vượt trội thì những thành viên còn lại có thể sẽ phá rối hoặc khiêu khích. Điều đó được hiểu như một cách truyền thông không chính thức để kiểm soát người kia.

- *Chức năng động viên*: Thông qua truyền thông, nhà quản lý có thể nói rõ cho nhân viên biết công việc họ cần làm, phản hồi kết quả công việc, gợi ý những biện pháp để nâng cao kết quả làm việc. Đó chính là một cách động viên nhân viên rất hiệu quả.

- *Chức năng biểu lộ cảm xúc*: Mọi nhân viên đều có nhu cầu xã hội. Truyền thông giúp cho nhân viên thỏa mãn nhu cầu giao tiếp của mình, giảm căng thẳng khi làm việc, thể hiện cảm xúc với mọi người xung quanh. Do vậy, các người làm truyền thông nội bộ sẽ không lấy gì làm ngạc nhiên khi thấy mọi người trong lúc làm việc vẫn tranh thủ tán gẫu.

- *Chức năng thông tin*: Chức năng này giúp cho các cá nhân hoặc nhóm đưa ra quyết định sau khi nhận được thông tin và tiến hành đánh giá các giải pháp đề ra. Tất nhiên, để đi đến quyết định, các cá nhân hoặc nhóm phải truyền thông, thảo luận và thống nhất ý kiến.

Không thể nói trong 4 chức năng truyền thông trên, chức năng nào quan trọng hơn. Để làm việc hiệu quả, các nhóm cần phải duy trì các hình thức kiểm soát thành viên, khuyến khích họ làm việc, giúp họ biểu lộ cảm xúc và đưa ra các quyết định.

2.1.3. Các dạng truyền thông trong nhóm và trong tổ chức

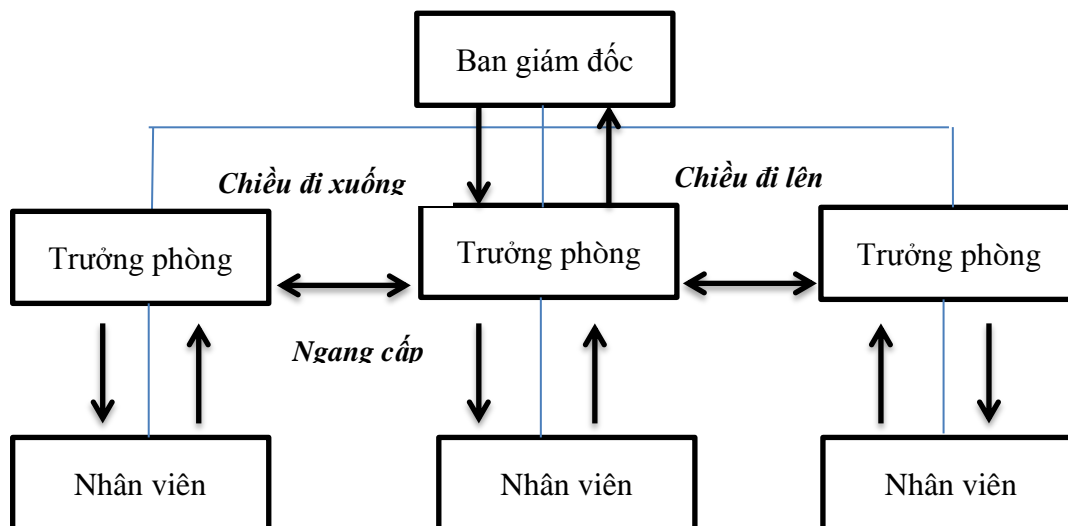
Truyền thông là một phần rất quan trọng của bất kỳ tổ chức nào. Hoạt động truyền thông diễn ra bên trong thực thể kinh doanh giữa các nhóm nhân viên khác nhau, giữa các nhà quản lý và nhân viên.

Giao tiếp nội bộ diễn ra trong tổ chức hoặc nhóm - giữa những người trong nhóm, giữa các nhóm nhân viên khác nhau và giữa người sử dụng lao động và người lao động. Nó có thể là nói miệng hoặc bằng văn bản, hình ảnh hoặc nghe nhìn, chính thức hoặc không chính thức, và lên hoặc xuống. Giao tiếp nội bộ nhằm thông tin, hướng dẫn, giáo dục, phát triển, động viên, thuyết phục, giải trí, chỉ đạo, kiểm soát và cảnh giác mọi người trong tổ chức.

Khi một lá thư cá nhân được viết tại địa chỉ chính thức, ngoài việc viết tên của người nhận, phong bì được đặt tên là "Riêng tư" hoặc "Bí mật" để truyền đạt bản chất của truyền thông. Kiến thức, kỹ năng, định hướng mục tiêu, chia sẻ mối quan tâm của công ty, đánh giá và giám sát, đánh giá hoạt động, tư vấn và đào tạo nằm trong số những vấn đề mà các địa chỉ liên lạc nội bộ.

Các dạng truyền thông có thể được phân loại như sau:

➤ ***Theo hướng truyền thông:***



Hình 2.1: Các dạng truyền thông trong tổ chức¹⁶

a. Truyền thông lên cao (chiều đi lên)

Các tổ chức lớn có các cấp độ hoặc cấp bậc khác nhau. Các ngân hàng, công ty tài chính, doanh nghiệp bảo hiểm, đường sắt và các tổ chức định hướng người khác thường có cấu trúc 3 tầng hoặc 4 tầng. Quá trình truyền thông được hoàn thiện và hiệu quả, nên bao gồm tất cả các cấp và các cấp. Truyền thông đi lên là một trong những di chuyển lên phía trên, tức là, từ dưới lên các cấp cao nhất trong hệ thống phân cấp.

Mọi thông tin liên lạc chuyển từ nhân viên sang người giám sát, người giám sát cho người quản lý, người quản lý đến giám đốc điều hành, người quản lý khu vực cho người quản lý chung và văn phòng, có thể được phân loại là truyền thông trở lên. Tương tự, truyền thông từ các chi nhánh đến văn phòng khu vực, văn phòng khu vực đến các văn phòng khu vực, các văn phòng khu vực đến trụ sở chính được gọi là truyền thông trở lên. Các gợi ý của nhân viên, báo cáo về thị trường, báo cáo hiệu suất, phản hồi về sản phẩm mới và yêu cầu về cơ sở vật chất hoặc hướng dẫn là tất cả các ví dụ về truyền thông trở lên trong bối cảnh tổ chức.

b. Truyền thông xuống (chiều đi xuống)

Truyền thông đi xuống di chuyển từ trên xuống dưới, tức là từ CEO xuống phía dưới. Hướng truyền thông đi qua các giám đốc điều hành cấp cao đến các chức vụ cấp dưới, từ văn phòng kiểm soát đến chi nhánh, từ người đứng đầu bộ phận đến người đứng đầu đơn vị. Các mục tiêu của công ty, các ưu tiên kinh doanh, các thư từ tạo động lực, hướng dẫn công việc, bản tin, thư của tổng giám đốc / CEO của bàn làm việc là những ví dụ tiêu biểu của truyền thông xuống.

Có thể có một số thông tin liên lạc, có thể di chuyển lên và xuống. Một ví dụ điển hình của việc này là ngân sách thực hiện, đó là một quá trình hai chiều. Nó là một từ trên xuống dưới cũng như các bài tập từ dưới lên trên

¹⁶ <http://www.managementstudyhq.com/types-of-communication.html>

c. *Truyền thông tương tác*

Giao tiếp tương tác chủ yếu là một quá trình hai chiều. Nó diễn ra thông qua các cuộc họp, hội nghị, hội nghị qua điện thoại, thuyết trình đa phương tiện, thảo luận nhóm và các trao đổi hai chiều hoạt động khác. Truyền thông tương tác là thích hợp nhất khi thông điệp hoặc chủ đề được trình bày chi tiết, ví dụ như trong các phiên thực tế, thảo luận nghiên cứu tình huống và xây dựng chiến lược. Khi có nhiều diễn giả tham gia, có thể có nhu cầu người điều tiết sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc truyền thông hiệu quả từ các diễn giả khác nhau

Truyền thông ngang cấp: Thông tin liên lạc thường diễn ra trong một tổ chức và không phải lên hoặc xuống. Hướng truyền thông được tiến hành theo chiều ngang và diễn ra giữa những bộ phận ngang cấp. Dạng truyền thông này cũng có thể được mô tả như giao tiếp cấp ngang hàng.

Mọi giao tiếp diễn ra bằng miệng hoặc bằng văn bản từ một đầu nhánh sang đầu khác, từ đầu phân chia này sang đầu kia, từ đầu nhóm đến đầu kia, có thể được mô tả như là giao tiếp ngang. Một điểm quan trọng đáng lưu ý trong bất kỳ sự truyền thông ngang cấp như vậy là không có nhiều sự khác biệt về cấp bậc hoặc vị trí của người gửi và người nhận.

➤ *Theo mức độ chính thức:*

a. *Truyền thông chính thức*

Hướng tới đảm bảo truyền thông trên cơ sở hiện tại, các tổ chức phát triển hệ thống chính thức. Các cuộc họp nhân viên, hội nghị quản lý công đoàn, hội nghị các nhà quản lý chi nhánh, các cuộc họp đánh giá bán hàng định kỳ và các cuộc họp của khách hàng là những ví dụ của các diễn đàn tạo điều kiện giao tiếp chính thức.

Truyền thông chính thức thường theo một mô hình phân cấp được định nghĩa rõ ràng và định kỳ. Ghi nhớ, thông tư, hướng dẫn, làm rõ, các thỏa thuận và báo cáo là một số các kênh tạo điều kiện cho việc truyền thông chính thức trong các tổ chức kinh doanh.

b. *Truyền thông không chính thức*

Kiểu truyền thông này diễn ra theo kiểu phi cấu trúc và bên ngoài các diễn đàn chính thức. Có một yếu tố tự phát trong giao tiếp này. Truyền thông không chính thức hoạt động tốt trong các tổ chức nhỏ hơn, lỏng lẻo. Nó được sử dụng thường xuyên hơn trong những tình huống mà không có lớp phân cấp cứng nhắc.

Mặc dù cơ cấu truyền thông chính thống là điều bắt buộc trong các tổ chức lớn nhưng đó là sự không chính thức giúp duy trì định hướng mục tiêu trong các đơn vị đơn nhỏ. Giao tiếp không chính thức diễn ra thông qua các cuộc trò chuyện, trò chuyện, nói chuyện thân mật và những điều tương tự. Mạng này có hai dạng là dạng tin hành lang và tin đồn.

- Tin hành lang có 3 đặc điểm:

- Không được nhà quản lý kiểm soát;
- Nhân viên nhận thức rằng đáng tin cậy và chính xác hơn thông tin chính thức từ ban lãnh đạo.

- Phục vụ cho lợi ích của những người đưa ra thông tin hành lang. Tin đồn được hình thành do tính nhiều chuyện, tính tán gẫu.

- Tin đồn có 4 đặc điểm:

- Giảm lo lắng trong trường hợp thiếu thông tin;
- Có ý nghĩa khi thông tin bị hạn chế hoặc không đầy đủ;
- Sử dụng như là phương tiện để tạo ra liên minh trong nhóm và trong tổ chức,
- Thể hiện địa vị của người truyền tin đồn.

Người quản lý không thể loại bỏ được tin đồn, họ chỉ có thể giảm thiểu những hậu quả của tin đồn bằng cách:

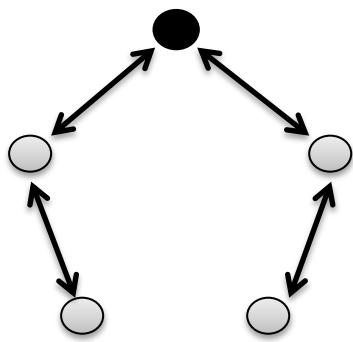
- Thông báo lịch làm việc để ra các quyết định quan trọng.
- Giải thích các quyết định và hành vi có thể không nhất quán và có tính bí mật.
- Nhấn mạnh truyền thông theo hướng từ trên xuống dưới cũng như từ dưới lên cấp trên, các quyết định hiện tại và kế hoạch tương lai.
- Thảo luận cởi mở về khả năng xảy ra các trường hợp xấu.

2.2. Tổ chức hoạt động truyền thông nội bộ

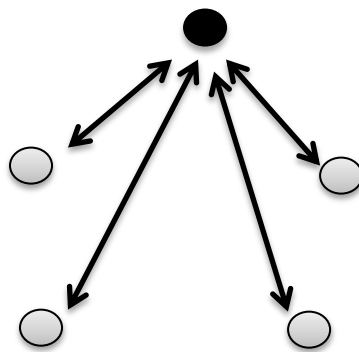
2.2.1. Cấu trúc truyền thông trong tổ chức

A. Theo hướng truyền thông

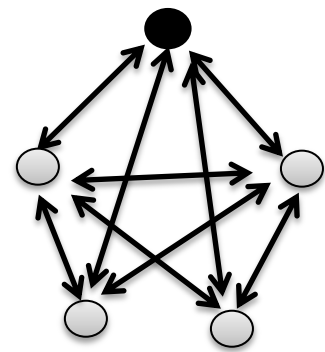
Bất kể quy mô, ngành hoặc cấu trúc, doanh nghiệp phải duy trì cấu trúc truyền thông nội bộ rõ ràng và chính xác cho phép các nhà quản lý đưa ra hướng dẫn cho nhân viên trực tiếp và cho phép công nhân phản hồi để các nhà quản lý có thể điều chỉnh kế hoạch của họ. Truyền thông có thể chảy xuống từ phía trên của tổ chức, từ các bậc thấp hơn, theo chiều ngang giữa các đồng nghiệp hoặc theo đường chéo giữa các phòng ban. Cấu trúc của mạng lưới truyền thông của tổ chức chỉ ra các phương pháp và tốc độ theo đó các ý tưởng chảy giữa các nhà quản lý và nhân viên. Xét theo hướng truyền thông, cấu trúc truyền thông theo dạng chuỗi quyền lực và được giới hạn để truyền thông liên quan đến nhiệm vụ, bao gồm: dạng chuỗi, dạng vòng tròn và mọi hướng như mô hình sau (hình 2.2.).



Cấu trúc dạng chuỗi



Cấu trúc vòng tròn



Cấu trúc đa hướng

Hình 2.2: Ba dạng mạng truyền thông chính thức phổ biến

Nguồn: Robbins P.S. (1999), *Organizational Behavior*.

➤ *Cấu trúc dạng chuỗi*

Cơ cấu truyền thông "dây chuyền" hoặc "dây chuyền" bao gồm các đường truyền trực tiếp giữa các thành viên của mỗi hạng ngay trên và dưới điểm xuất phát của tin nhắn nhưng không phải với các thành viên ở bất kỳ điểm nào khác trong chuỗi. Ví dụ, người đứng đầu bộ phận có thể liên lạc trực tiếp với phó chủ tịch trực tiếp trên anh ta hoặc người quản lý trực tiếp dưới anh ta nhưng không phải với nhân viên dây chuyền một vài bước bên dưới hoặc chủ tịch công ty một vài bước phía trên anh ta.

➤ *Cấu trúc vòng tròn*

Cấu trúc "vòng tròn" giống với cấu trúc chuỗi, trong đó mỗi liên kết chỉ kết nối với hai liên kết ở hai bên. Sự khác biệt là hai liên kết trong chuỗi "đóng" để hình thành vòng tròn. Cấu trúc vòng tròn ít quan tâm đến hệ thống phân cấp hơn so với cấu trúc chuỗi, vì vậy vòng tròn không có trọng lượng độc đoán tìm thấy trong chuỗi. Tuy nhiên, việc thiếu thẩm quyền rõ ràng có thể dẫn đến sự kém hiệu quả, chẳng hạn như giảm sự rõ ràng khi thông điệp được truyền qua vòng tròn.

➤ *Cấu trúc đa hướng (dạng sao)*

Trong cấu trúc "sao", thông tin liên lạc xoay quanh một điểm trung tâm. Mỗi người tham gia vào các nhánh bên ngoài của ngôi sao truyền đạt thông điệp của mình đến một cơ quan trung ương, sau đó phân phối thông điệp tới những người tham gia khác. Ví dụ, một đại diện bán hàng sẽ thông báo cho khách hàng một mong muốn của người quản lý bán hàng, sau đó người ta sẽ chuyển thông điệp tới phần còn lại của nhân viên bán hàng. Mặc dù cấu trúc ngôi sao duy trì sự rõ ràng của thông điệp, bằng cách yêu cầu

thông điệp đi qua một điểm trung tâm, nó có thể ngăn cản những người tham gia giao tiếp những thông điệp quan trọng đó trực tiếp với nhau.

Cấu trúc "tất cả kênh" kết hợp các đặc tính của hình tròn và các cấu trúc ngôi sao. Cấu trúc tất cả kênh cho phép mỗi người tham gia giao tiếp trực tiếp với mọi người tham gia khác. Cấu trúc này có hiệu quả cao để hoàn thành các công việc phức tạp vì nó cho phép tất cả người tham gia có cơ hội đóng góp vào việc giải quyết vấn đề. Tuy nhiên, thiếu một cơ quan trung ương có thể dẫn đến quá tải truyền thông và có thể làm chậm quá trình ra quyết định.

Các dạng truyền thông chính thức được đo lường hiệu quả thông qua các tiêu chuẩn đo lường sau:

Bảng 2.1: Tiêu chuẩn đo lường hiệu quả của các mạng truyền thông chính thức

Tiêu chuẩn đo lường	Cấu trúc truyền thông chính thức		
	Dạng chuỗi	Vòng tròn	Đa hướng
Tốc độ	Trung bình	Nhanh	Nhanh
Độ chính xác	Cao	Cao	Trung bình
Xuất hiện người chỉ đạo	Trung bình	Cao	Không
Sự hài lòng của nhân viên	Trung bình	Thấp	Cao

Nguồn: Robbins P.S. (1999), Organizational Behavior

B. Theo vị trí, chức năng của bộ phận truyền thông nội bộ

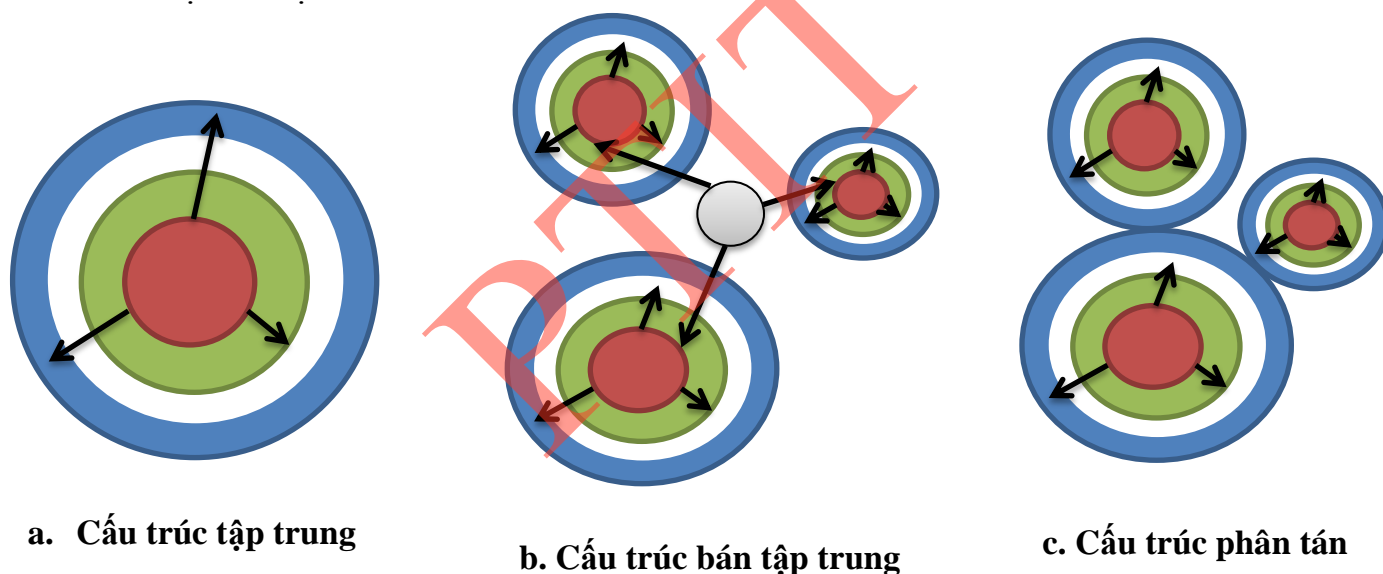
Không có định dạng tổ chức đơn lẻ cho truyền thông nội bộ trong cấu trúc tổng thể của công ty. Tuy nhiên, có một xu hướng tổng thể rõ ràng, tách biệt khỏi phương pháp kiểm soát và quản lý cũ - phân quyền. Với cách thức này, các bộ phận có thể tham gia vào hoạt động truyền thông, đảm bảo sự truyền thông từ ban lãnh đạo đến các nhân viên, khiến cấu trúc truyền thông nội bộ trở nên đơn giản hơn và khách quan hơn.

Hầu hết các công ty đã phát triển các phương tiện đặc biệt riêng của họ để tổ chức cách họ giao tiếp nội bộ. Điểm chung của hoạt động truyền thông trong các công ty này thường có một nhóm nhỏ, trung tâm chịu trách nhiệm điều khiển chức năng. Nhóm này có thể là chuyên gia truyền thông nội bộ hoặc có thể làm việc ở nhiều lĩnh vực, kiêm nhiệm hoạt động truyền thông nội bộ. Phần lớn việc thực hiện được phân cấp cho các nhóm bộ phận, được tích hợp trong các chức năng kinh doanh hoặc các trang web cụ thể.

Các nhóm bộ phận nói chung cũng chịu trách nhiệm về việc xử lý thông tin liên lạc với bộ phận cấp trên, cấp dưới và ngang cấp.

Tuy nhiên, có thể thấy, thực trạng trong các tổ chức hiện nay là hoạt động truyền thông nội bộ được coi là một trong những chức năng của bộ phận nhân sự. Hầu hết các hoạt động truyền thông được thực hiện từ bộ phận này đều mang kiểu truyền thông chính thức và được vận hành theo các chiều tương ứng với các chiều quyền hạn được xác định trong cơ cấu tổ chức. Vì thế, các thông tin truyền thông đều bao hàm ý nghĩa chỉ đạo, hướng từ trên xuống đến người thừa hành. Tuy nhiên, xét về góc độ hiệu quả và tổng quan hơn, hoạt động truyền thông nội bộ nên là chức năng của bộ phận Marketing, bộ phận nhân sự chỉ đóng vai trò hỗ trợ. Theo đó, bộ phận truyền thông nội bộ - thuộc bộ phận marketing, cần đảm bảo hoạt động truyền thông hiệu quả giữa cấp trên – cấp dưới, cấp dưới- cấp trên và các đơn vị, cá nhân ngang cấp.

Nhìn chung, cấu trúc truyền thông nội bộ có thể được mô tả theo ba dạng, với trọng tâm là sự tồn tại hay không tồn tại các trung tâm truyền thông nội bộ ở phạm vi tổng thể điều phối mọi hoạt động hay ở phạm vi đơn vị, điều phối hoạt động truyền thông đơn lẻ tại đơn vị.



Hình 2.3. Các cấu trúc truyền thông nội bộ

a. Cấu trúc tập trung

Tổ chức có bộ phận truyền thông nội bộ, gọi là trung tâm truyền thông nội bộ, chịu trách nhiệm mọi hoạt động truyền thông trong tổ chức. Trung tâm đưa ra chiến lược, điều kiện và môi trường để đảm bảo các thông điệp của công ty được truyền tải đầy đủ đến mọi công chúng mục tiêu. Không những thế, trung tâm còn có chức năng tổ chức, vận hành và kiểm soát hoạt động truyền thông trong nội bộ.

Với cấu trúc này, quản trị hoạt động truyền thông này thuộc về Trung tâm và Trung tâm có vai trò hỗ trợ, giúp cho các bộ phận chức năng khác thực hiện hoạt động truyền thông tại đơn vị mình được diễn ra một cách thông suốt và hiệu quả. Các nhà

truyền thông tại các bộ phận thường không phải là các nhà truyền thông chuyên nghiệp, chủ yếu truyền thông dựa theo vị trí hành chính của các thành viên: nhà quản lý, nhân viên.

Vai trò của nhóm trung tâm truyền thông nội bộ

- Duy trì các kênh truyền thông nội bộ;
- Xây dựng và phát triển nội dung truyền thông;
- Xác định thông điệp và công chúng mục tiêu truyền thông;
- Thiết lập các hướng dẫn, đào tạo trong doanh nghiệp;
- Làm chức năng tư vấn và hỗ trợ hoạt động truyền thông tại các đơn vị

b. Cấu trúc bán tập trung

Với kiểu cấu trúc này, Trung tâm vừa là nguồn lực, vừa là đối tác đối với các đơn vị quản lý khác. Các đơn vị chuyển cung cấp thông tin liên lạc của nhân viên (trên nhiều phương tiện truyền thông khác nhau), Trung tâm vừa là người thực hiện, vừa là người hỗ trợ thực hiện truyền thông tại các đơn vị.

Ví dụ, chức năng của trung tâm truyền thông nội bộ tại một công ty đã đào tạo, ban hành các sách hướng dẫn, các yêu cầu, nội quy, xây dựng các cách thức truyền thông nội bộ hiệu quả và các điều nên tránh khi thực hiện. Tuy nhiên, các đơn vị không phải lúc nào cũng chọn sử dụng các công cụ do trung tâm cung cấp - đôi khi thích dựa vào các phương pháp riêng của họ hoặc để áp dụng các phương pháp mà các đơn vị khác thực hiện. Tuy nhiên, Trung tâm vẫn là bộ phận đưa ra “hành lang” thực hiện hoạt động và là đơn vị đưa ra các đề xuất phù hợp. Trung tâm đặt niềm tin vào các nhà quản trị tại các đơn vị tự thực hiện hoạt động truyền thông trong đơn vị mình dưới sự hỗ trợ và hướng dẫn của Trung tâm. Trung tâm, trong trường hợp này, làm nhiệm vụ phối hợp và kết nối hoạt động truyền thông xuyên suốt giữa các đơn vị và trong toàn bộ tổ chức.

Tất cả các chức năng truyền thông nội bộ được khảo sát đều có sự sắp xếp khác nhau để cho phép các bộ phận của nó kết nối với nhau. Một công ty tổ chức một cuộc họp hàng tuần liên quan đến tất cả các cuộc tiếp xúc nội bộ và có các cuộc hội thảo mặt đối mặt thường xuyên được tổ chức trên khắp đơn vị và trên toàn công ty. Đối với hoạt động này, các Trung tâm phải đảm bảo triệu tập được toàn thể những người tham dự có liên quan. Điều này giúp đảm bảo mức độ thống nhất cao trong các hoạt động truyền thông nội bộ trong toàn doanh nghiệp và để thông tin được chia sẻ và triển khai tốt nhất. Nó cũng cho phép tất cả các bộ phận chức năng hợp tác trong việc phát triển các kế hoạch. Một công ty khác, trong khi đó, tổ chức một hội nghị hàng tháng cho phòng ban chức năng, có một cuộc họp mặt đối mặt hai lần một năm, và tổ chức một hội nghị truyền thông toàn cầu hàng năm.

Các tổ chức nhận ra rằng sự phối hợp được cải thiện sẽ giúp cải thiện kết quả hoạt động. Điều này bao gồm một chương trình "chuyển đổi" để đảm bảo rằng tất cả các nhà truyền thông nội bộ đều có một mục tiêu chia sẻ duy nhất để "tiết kiệm thời gian và nhân

rộng ở cấp chức năng". Một điểm khác là "việc giới thiệu và thực thi một ma trận truyền thông hợp lý" sẽ giúp tránh "chồng chéo, lộn xộn và trùng lặp" khi Trung tâm và các đơn vị kinh doanh riêng lẻ đều truyền thông đồng thời.

c. Cấu trúc phân tán

Hầu hết thực trạng hiện nay tại không công ty nào thực hiện truyền thông nội bộ hoàn toàn theo cấu trúc tập trung. Trên thực tế, hầu hết hoạt động truyền thông tổ chức được tích hợp trong chức năng của bộ phận hành chính/nhân sự. Trung tâm truyền thông nội bộ bị ẩn trong các bộ phận này. Hoạt động truyền thông nội bộ được trao quyền cho các đơn vị. Các nhà quản lý đơn vị được giao nhiệm vụ không chỉ là chuyển tiếp các thông điệp từ công ty mà còn triển khai thực hiện truyền thông theo cách thức riêng của đơn vị. Trung tâm truyền thông bộ phận nhân sự chỉ đóng vai trò thiết lập, cung cấp các thông điệp truyền thông của tổ chức và chia sẻ đến các đơn vị khác nhau trong tổ chức. Bộ phận nhân sự thường chỉ đóng vai trò truyền thông ở cấp tổ chức/công ty, các đơn vị thực hiện tại cấp đơn vị, cùng thực hiện độc lập, nhưng song hành cùng nhau tăng trưởng theo đường hướng chung của tổ chức.

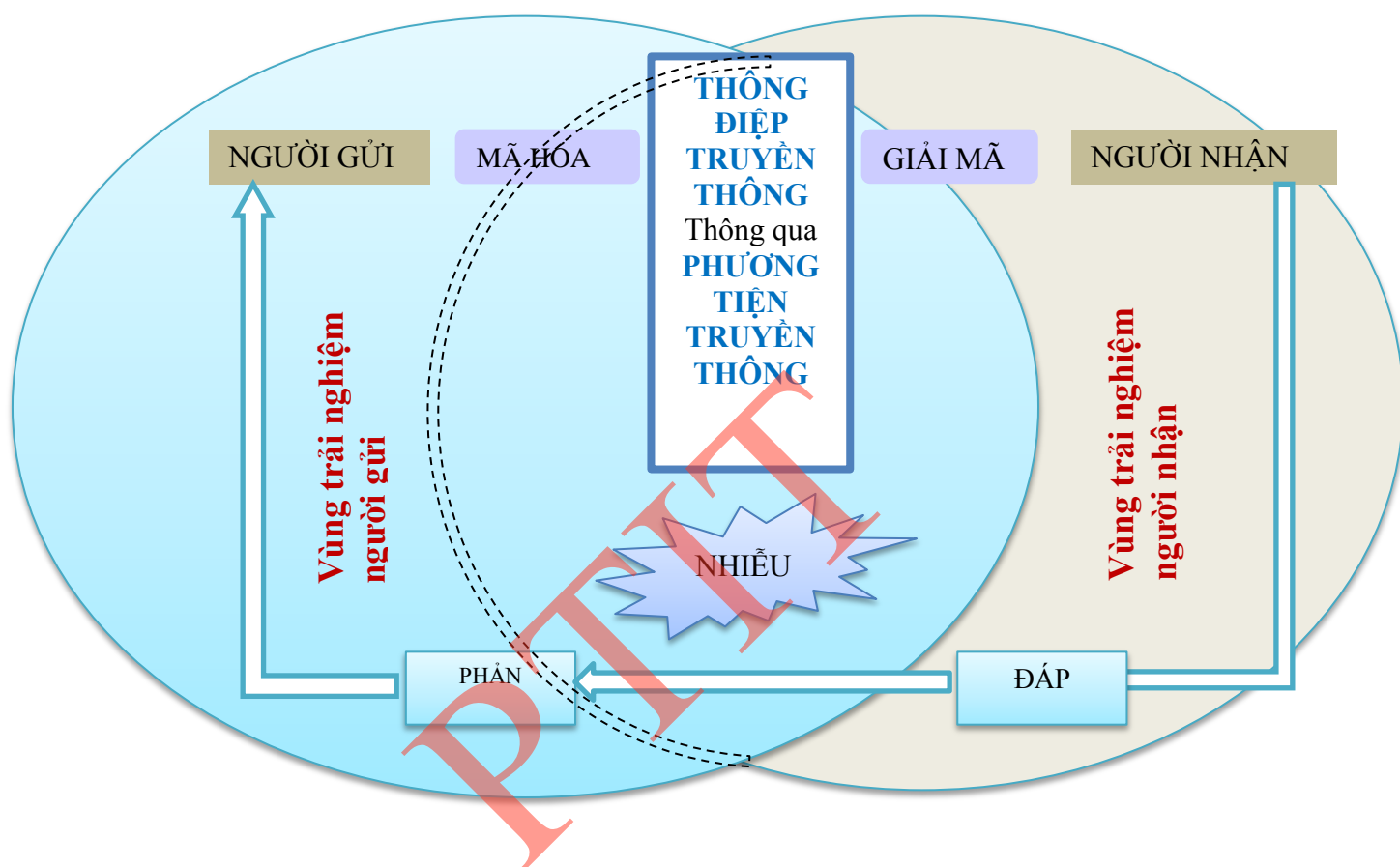
Việc phân quyền các chức năng truyền thông nội bộ thường diễn ra tại các tổ chức có đơn vị nội bộ đa dạng về địa lý và hoạt động – thường là các tổ chức có hệ thống các đơn vị tại các địa phương, vùng, quốc gia khác nhau. Chính sự khác nhau này dẫn đến đặc trưng của công chúng mục tiêu – người lao động tại các đơn vị, cơ chế truyền thông mang đặc thù riêng biệt. Hay nói cách khác, tất cả hoạt động truyền thông đều mang tính địa phương; mặc dù chức năng truyền thông nội bộ của công ty là một chức năng toàn cầu nhưng thực tiễn của nó lại thực sự phân cấp đến từng đơn vị và hầu hết các tổ chức muốn giữ theo cách đó.

Tuy nhiên, điều đó không phủ nhận được vai trò của Trung tâm truyền thông nội bộ của tổ chức. Vai trò của họ được thể hiện ở mức độ truyền thông các thông điệp chung của toàn tổ chức. Ví dụ, hàng năm, một số công ty có các thông báo lớn, trung tâm phải sử dụng các mối quan hệ của nó với các nhóm đơn vị địa phương để tiếp cận tất cả nhân viên và nhận được phản hồi về những thông điệp này. Điều này xuất hiện đặc biệt quan trọng trong các công ty có tổ chức phức tạp, cồng kềnh, nơi công ty có các cạnh tranh với các công đoàn để thu hút sự chú ý của nhân viên và cần có khả năng thác các thông điệp một cách nhanh chóng. Việc không làm như vậy có thể dẫn đến các thông điệp của công ty có sự tiếp nhận không theo hướng mà tổ chức mong muốn, thậm chí, dẫn đến hiểu sai, xung đột và mâu thuẫn.

2.2.2. Mô hình truyền thông nội bộ

Mô hình truyền thông nội bộ được mô tả trong mô hình truyền thông cơ bản của Weaver (1948). Theo mô hình này, chúng ta có thể thấy luồng thông tin được chuyển đi theo các bước như sau: (1). Người gửi xây dựng thông điệp, mã hóa thông điệp thành lời, cử chỉ, ngữ điệu, hay những biểu tượng, ký hiệu khác. (2). Thông điệp được mã hóa sẽ

chuyển đến người nhận có chủ ý trước thông qua một hay nhiều kênh truyền thông. (3). Người nhận thông điệp sẽ giải mã thông điệp. Lý tưởng nhất là ý nghĩa giải mã thông điệp đúng với những gì người gửi muốn trình bày. (4). Để hoàn chỉnh hệ thống truyền tin, cần phải có phản hồi. Phản hồi là một cách kiểm tra sự thành công của quá trình chuyển đổi thông điệp. Trong quá trình truyền thông, không thể không có các yếu tố cản trở quá trình này – gọi là các nhiễu.



Hình 2.4: Mô hình truyền thông cơ bản (WEAVER (1948))

- Người gửi: Là các tổ chức, cá nhân có nhu cầu gửi thông tin cho công chúng của mình.
- Mã hoá: Là việc dùng các ngôn ngữ truyền thông để chuyển các ý tưởng truyền thông thành các hình thức có tính biểu tượng cho người nhận tin lĩnh hội được ý tưởng đó.
- Thông điệp: Hệ thống các biểu tượng (nội dung tin) mà người gửi truyền đi.
- Phương tiện truyền thông: Các kênh giao tiếp mà thông qua đó thông điệp truyền đi giữa người gửi và người nhận.
- Giải mã: Là quá trình người nhận tin xử lý thông điệp để hiểu ý tưởng của chủ thể muốn truyền đạt.

- Người nhận: Là đối tượng nhận tin, nhận thông điệp do người gửi gửi tới. Trong marketing, đó là những công chúng mục tiêu mà công ty đang muốn thuyết phục.
- Phản ứng đáp lại: Là những phản ứng của người nhận tin sau khi lĩnh hội thông điệp.
- Thông tin phản hồi: Thông điệp từ người nhận tác động trở lại người gửi tin. Qua thông tin phản hồi, người gửi tin biết được hiệu quả của chương trình truyền thông.
- Nhiễu: Là các tác động đến thông điệp làm cho nó sai lệch so với trạng thái ban đầu. Nhiễu có thể là do môi trường vật lý gây ra (tiếng ồn), có thể là do người gửi tin không hiểu được quan điểm, nền tảng văn hoá của người nhận tin.

Tìm hiểu mô hình này cho chúng ta định hướng đúng đắn trong quá trình truyền tin. Đó là xác định rõ đối tượng nhận tin, xác định các phản ứng của người nhận tin, xác định thông điệp gửi đi, lựa chọn kênh truyền tin, thu nhận thông tin phản hồi.

Một số yếu tố có khả năng tăng cường hay giới hạn hiệu quả của hệ thống truyền thông được xem xét chi tiết hơn ở các mục dưới đây.

Người gửi – Nguồn phát

Nguồn phát là đối tượng phát ra hay bên vực cho ý tưởng chứa đựng trong thông điệp theo sự quan sát của người nhận.

Xét dưới góc độ tổ chức quá trình truyền thông thì nguồn phát có thể là chủ thể của hoạt động truyền thông (các công ty kinh doanh có các khách hàng cần truyền thông để tiêu thụ sản phẩm). Nguồn phát cũng có thể là các công ty cung ứng dịch vụ truyền thông (như các công ty quảng cáo, công ty tổ chức sự kiện...), các công ty này cung ứng các dịch vụ xúc tiến thương mại cho công ty kinh doanh sản phẩm, chịu trách nhiệm một phần hay toàn bộ quá trình sáng tạo thông điệp và thường là tác giả thông điệp. Tuy nhiên, trong mô hình truyền thông, người nhận thông điệp là yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả của quá trình truyền thông cho nên việc xác định nguồn phát phải được xem xét dựa vào quan điểm của người nhận.

Dưới góc độ của người nhận, nguồn phát có thể là một cá nhân như nhân viên bán hàng, một người của công chúng như bác sỹ dinh dưỡng, một người trong giới nghệ thuật.... Nguồn phát cũng có thể là một phương tiện truyền thông như đài truyền hình.

Như vậy, nguồn phát được người nhận cảm thấy có thể khác với nguồn phát thực sự, điều này rất quan trọng để đảm bảo khả năng tiếp nhận thông điệp của người nhận, liên quan đến sự tin tưởng của họ đối với thông điệp.

Vai trò của nguồn phát trong việc mang lại sự tin cậy cho người nhận tin

Mức độ tin cậy của nguồn phát thông điệp có liên quan đến hai vấn đề, đó là *mục đích truyền thông và sự am hiểu của người nhận*.

Nếu mục đích truyền thông là để thuyết phục thì không gì hiệu quả hơn bằng việc sử dụng nguồn phát là bên thứ ba. Việc được “nhà sỹ khuyên dùng” sẽ thuyết phục hơn rất nhiều so với các phát biểu trực tiếp từ phía công ty, hoặc những ý kiến của những người sử dụng sản phẩm sẽ có trọng lượng hơn so với lời giới thiệu của nhân viên bán hàng. Ngược lại, nếu một sản phẩm mới có tính năng vượt trội hơn so với các sản phẩm khác cùng loại thì đoạn phát sóng quảng cáo với minh họa rõ ràng về các tính năng này lại trở nên hiệu quả, trong trường hợp này mức độ tin cậy của nguồn phát có thể không phải là trọng tâm.

Sự am hiểu của người nhận tin về sản phẩm cũng khiến cho vai trò của nguồn phát cần thay đổi để phù hợp. Ví dụ một người không có hiểu biết gì nhiều về một sản phẩm như một cái máy phát điện chẳng hạn, họ không có khả năng tự quyết định một cách chắc chắn thì người đó sẽ phải tìm kiếm các thông tin đáng tin cậy từ bên ngoài. Trong trường hợp này, giữa hai lời khuyên mua sản phẩm, một lời khuyên từ người chưa dùng máy phát điện lần nào so với một người đã từng sử dụng một số loại máy phát điện khác nhau thì chắc chắn lời khuyên từ người thứ hai có trọng lượng hơn, điều này là do người thứ hai tạo được sự tin tưởng hơn.

Các yếu tố tạo nên khả năng tin cậy của nguồn phát

Khả năng tin cậy của nguồn phát phụ thuộc vào hai yếu tố, *tính đáng tin* của nguồn phát và *tính chuyên môn* của nguồn phát.

Tính đáng tin của nguồn phát là mức độ người nhận tin tưởng vào mục đích của nguồn phát. Tính chuyên môn mô tả nhận thức về khả năng của nguồn phát trong việc đưa ra những lời khuyên đúng đắn. Người nhận sẽ trở nên tin tưởng hơn nếu nguồn phát thể hiện được sự quan tâm đến lợi ích của người nhận, đồng thời cũng thể hiện kiến thức và trình độ để trình bày thông tin một cách thuyết phục.

Để gia tăng tính đáng tin từ phía người nhận, công ty cần phải thực hiện mọi nỗ lực để người nhận cảm nhận thấy được một số yếu tố sau:

- Nguồn phát khách quan và mang tính thông tin cao, không có thành kiến và không rối rắm, mập mờ.
- Nguồn phát hiểu được điều quan tâm và hoàn cảnh của người nhận tin.
- Nguồn phát thể hiện được quan điểm vì lợi ích của người nhận tin.

Tính chuyên môn cao tạo ra khả năng thuyết phục cao hơn, nguồn phát nào tạo được một hình ảnh chuyên nghiệp thành thạo trong lĩnh vực sản phẩm thì có lợi thế hơn trong việc ảnh hưởng tới chuẩn mực đánh giá của thị trường. Những sản phẩm mà khách hàng có hành vi tìm kiếm thông tin cao thì họ thường nghe theo nguồn phát nào thể hiện được khả năng chuyên môn của mình. Nguồn phát có khả năng chuyên môn khác với nguồn phát nổi tiếng. Ví dụ ca sỹ Mỹ Linh quảng cáo cho bột giặt Ariel thì mục đích truyền thông phù hợp là “gây chú ý” hơn là mục đích “thuyết phục”, vì ca sỹ Mỹ Linh

không phải là chuyên gia trong lĩnh vực giặt tẩy. Ngược lại, Giáo sư Bác sĩ Nguyễn Thị Ngọc Phượng, nguyên Giám đốc Bệnh viện Từ Dũ (TP. Hồ Chí Minh) với lời khuyên về phương pháp thụ tinh trong ống nghiệm phù hợp sẽ là một nguồn phát có tính chuyên môn cao.

Trong truyền thông nội bộ, các cán bộ truyền thông nội bộ tham gia vào rất nhiều hoạt động khác nhau, ví dụ như công việc biên tập, tư vấn nội bộ, giải đáp thắc mắc, thu thập thông tin, xem dữ liệu từ nghiên cứu,, soạn thảo các kế hoạch truyền thông, cung cấp các bài trình bày, sản xuất các tài liệu truyền thông (tài liệu quảng cáo, hình ảnh, vv) và các nhiệm vụ hành chính trong bộ phận. Các công việc của họ, ở các cấp độ khác nhau của thâm niên, do đó bao gồm một loạt các hoạt động mà trong phạm vi và đa dạng không chỉ khác với nhiệm vụ đã được giao cho một phòng truyền thông (tức là bộ phận đó là một đơn vị dịch vụ hay tham gia tư vấn và ra quyết định ở cấp quản lý cấp cao) mà còn với nhiều vấn đề và yêu cầu từ các bên liên quan được hướng tới các chuyên viên truyền thông để xử lý. Trong các công ty mà các nhóm liên quan thực sự đòi hỏi nhiều yêu cầu bồi thường cho tổ chức và nêu ra các vấn đề đòi hỏi phản ứng, họ thường làm việc với tốc độ không ngừng để quản lý tư vấn, dự thảo nghị quyết và các văn bản chính sách và trả lời và liên lạc với những nhóm bên ngoài.

Cũng giống như trong nhiều công việc tổ chức khác, những người này thường làm việc với tốc độ nhanh và chịu áp lực lên toàn bộ các nhiệm vụ khác nhau và các hoạt động. Những người làm truyền thông thường được chia làm 2 vai trò cơ bản: nhà quản lý và kỹ thuật viên. Những vai trò tổng quát này dựa trên quan điểm của họ về công việc và phạm vi hoạt động chung của người đó.

Quản lý và kỹ thuật viên truyền thông

Katz và Khan vào năm 1978 ban đầu nhận ra tầm quan trọng của khái niệm vai trò trong các tổ chức. Họ đã định nghĩa các tổ chức là các hệ thống vai trò và 'hành vi vai trò' là 'hành động lặp lại của một cá nhân có liên quan với hành động của người khác để mang lại một kết quả dự đoán được'. một trật tự khái niệm áp đặt cho nhiều hoạt động được thực hiện bởi các cá nhân trong các tổ chức để có ý thức về hành vi tổ chức và giải thích các nhân tố nhân quả và hậu quả của nó. Làm việc với khái niệm về vai trò, Glen Broom đã tiên phong nghiên cứu vai trò trong truyền thông để giải thích mô hình hoạt động do các học viên thực hiện. Sử dụng pin 24 thước đo tự báo cáo về các hoạt động của vai trò, Broom đã khái niệm bốn vai trò lý thuyết thống trị mà ông lập luận đã nắm bắt được các mô hình hoạt động chính mà các học viên truyền thông thực hiện. Các vai trò của bốn vai trò lý thuyết này bao gồm:

- Vai trò của kỹ thuật viên truyền thông: trong vai trò này, người thực hiện cung cấp các kỹ năng chuyên biệt cần thiết để thực hiện các chương trình truyền thông. Thay vì là thành viên của đội ngũ quản lý, kỹ thuật viên quan tâm đến việc chuẩn bị và sản xuất các tài liệu truyền thông cho nỗ lực truyền thông của tổ chức.

- Vai trò của nhà cung cấp chuyên gia: trong vai trò này, người hành nghề hoạt động như cơ quan có thẩm quyền về cả vấn đề liên lạc và các giải pháp của họ. Khách hàng hoặc người quản lý thường có nội dung để thông tin liên lạc trong tay của "chuyên gia" và đảm nhận một vai trò tương đối thụ động.

- Vai trò của người hướng dẫn truyền thông: vai trò này cho phép người học hành như là một nhà môi giới "đi giữa" nhạy cảm hoặc thông tin. Người học viên phục vụ như là một người liên lạc, thông dịch viên và hòa giải giữa tổ chức và các bên liên quan.

- Vai trò của người hỗ trợ giải quyết vấn đề: trong vai trò này, các học viên hợp tác với các nhà quản lý khác để xác định và giải quyết các vấn đề truyền thông và các bên liên quan cho tổ chức. Không giống như vai trò của nhà cung cấp chuyên gia, ở đây các học viên làm việc với ban quản lý và có nhiều khả năng đóng vai trò tích cực hơn trong việc ra quyết định chiến lược.

Phản ánh về bốn loại vai trò này, Broom cũng quan sát thấy rằng các chuyên gia chuẩn bị trước, người hướng dẫn truyền thông và các vai trò hỗ trợ giải quyết vấn đề có tương quan chặt chẽ, nhưng khá khác với vai trò của kỹ thuật viên truyền thông. David Dozier cũng gợi ý rằng bốn vai trò của các học viên này có thể được giảm xuống các vai trò "quản lý" và "kỹ thuật viên" thông thường hơn bởi vì chuyên gia kê toa, người hướng dẫn truyền thông và các vai trò điều phối tiến trình giải quyết vấn đề đều có vai trò quản lý rộng hơn. Xử lý dữ liệu của Broom, Dozier xác định hai vai trò khái niệm chính: kỹ thuật viên truyền thông và quản lý truyền thông.

1. Kỹ thuật viên truyền thông: các chuyên viên truyền thông được đặc trưng là các kỹ thuật viên nếu công việc của họ tập trung vào các hoạt động như viết tài liệu truyền thông, chỉnh sửa và / hoặc viết lại cho ngữ pháp và chính tả, xử lý các khía cạnh kỹ thuật, sản xuất tài liệu quảng cáo hoặc tờ rơi, chụp ảnh và đồ họa, liên lạc truyền thông và đưa ra các thông cáo báo chí. Dozier và Broom xác định một kỹ thuật viên là "người sáng tạo và phổ biến tin nhắn, liên quan mật thiết đến sản xuất, [và] hoạt động độc lập với việc ra quyết định quản lý, lập kế hoạch chiến lược, quản lý các vấn đề, quét môi trường và đánh giá chương trình." Nói cách khác, thực hiện các quyết định của người khác và thường không tham gia vào việc ra quyết định quản lý và các quyết định chiến lược liên quan đến chiến lược truyền thông và các chương trình.

2. Quản lý truyền thông: các học viên thực hiện vai trò người quản lý chủ yếu là đưa ra quyết định chiến lược hoặc chính sách và chịu trách nhiệm về sự thành công hay thất bại của chương trình. Các học viên này chủ yếu quan tâm đến các quyết định có định hướng bên ngoài, lâu dài hơn là giải quyết các vấn đề về kỹ thuật ngắn hạn. Các hoạt động trong vai trò quản lý bao gồm quản lý tư vấn ở tất cả các cấp trong tổ chức liên quan đến quyết định chính sách, các khóa học hành động và thông tin liên lạc, có tính đến các chi nhánh công cộng và trách nhiệm xã hội hoặc quốc tịch của tổ chức, đưa ra các quyết định về chương trình truyền thông, đánh giá kết quả chương trình, công việc của người khác, lập kế hoạch và quản lý ngân sách, lập kế hoạch các chương trình truyền thông và gặp gỡ các giám đốc điều hành khác. Các nhà quản lý truyền thông thường sử

dụng nghiên cứu làm nền tảng cho công việc của họ, sử dụng chức năng quét môi trường để theo dõi môi trường của tổ chức và giúp quản lý mối quan hệ với các bên liên quan chính. Và bởi vì họ có trí thông minh cần thiết từ nghiên cứu, Và bởi vì họ có thông tin cần thiết từ nghiên cứu, các nhà quản lý có nhiều khả năng tham gia vào quá trình ra quyết định của tổ chức và lập kế hoạch chiến lược.

Mặc dù vai trò của người quản lý và kỹ thuật viên rất khác biệt về các hoạt động được thực hiện trong họ, điều quan trọng cần lưu ý là hai vai trò tổng quát này là khái niệm trừu tượng. Nói cách khác, các hoạt động của các nhà quản lý và giám đốc kỹ thuật là khác nhau, nhưng không loại trừ lẫn nhau và cũng không phản đối nhau. Dozier và Broom chỉ ra: "Tất cả các học viên đều đưa ra các yếu tố của cả người quản lý và các nhân viên kỹ thuật mà họ là những người trừu tượng một loạt các hoạt động mà các học viên thực hiện trong công việc hàng ngày của họ. Như những người quản lý truyền thông cao cấp không chỉ có các nhiệm vụ quản lý vì họ thường tham gia vào các công việc truyền thông thông thường (quan hệ truyền thông, sản xuất báo chí trong nhà, vv).

Tuy nhiên, khái niệm về các loại vai trò vượt trội đã tỏ ra hữu ích trong việc suy nghĩ và nghiên cứu vai trò trong thực tiễn truyền thông. Nếu một học viên đưa ra các hoạt động về vai trò người quản lý thiết lập với tần suất lớn hơn hoạt động của bộ vai trò kỹ thuật viên thì người học viên này có thể được phân loại là người quản lý. Phân loại như vậy không chỉ hữu ích trong việc hiểu các nhiệm vụ và hoạt động được thực hiện bởi các học viên, mà còn để giải thích sự tham gia của học viên trong việc ra quyết định và để suy nghĩ về sự phát triển chuyên môn hơn của các chuyên viên truyền thông.

Thông điệp

Mục đích của người truyền đạt thông điệp là nhận được đáp ứng từ phía người nhận thông điệp theo một cách nào đó. Do vậy, thông điệp chủ định – ý tưởng mà người truyền thông tin muốn chuyển đến và được chấp nhận bởi người nhận tin – phải là nguyên nhân trực tiếp của các đáp ứng mong muốn đó. Theo ba giai đoạn cơ bản của mô hình các mức độ đáp ứng của người nhận tin, hệ thống truyền thông có thể tập trung vào ba vấn đề chính đó là: tăng cường nhận thức, tăng cường sự ưa thích và tạo ra hành động, theo đó thông điệp chủ định tập trung vào ba mục đích chính là: *thông báo, thuyết phục và nhắc nhở* hoặc thúc giục hành động.

Nếu người nhận tin chưa có khái niệm gì về sản phẩm kể cả tên sản phẩm thì mục đích của thông điệp chủ định là xây dựng nhận thức, nhận thức về sự có mặt của sản phẩm trên thị trường, hoặc nhận thức về tính năng, công dụng của sản phẩm.

Nếu người nhận tin đã biết về sản phẩm nhưng họ chưa có nhiều thiện cảm với nó thì cần những thông điệp có thể tạo ra cảm xúc tích cực và niềm tin nơi khách hàng.

Người gửi thông điệp có thể đạt được một hình thức biểu hiện có hiệu quả thông điệp chủ định bằng cách lựa chọn cẩn thận các dấu hiệu và hình thức trình bày ý tưởng thông điệp. Quá trình mã hóa thông điệp là quá trình lựa chọn các dấu hiệu để trình bày ý

tưởng, những dấu hiệu này khi được nghe, nhìn, nếm, chạm tay... sẽ chuyển tải được nội dung thông điệp chủ định. Nói cách khác, mã hóa thông điệp là cách thức mà người truyền tin chuyển tải thông điệp chủ định của mình vào một sự truyền thông cụ thể.

Trước khi xem xét các lựa chọn cho việc lựa chọn phương tiện truyền thông, dưới đây là một số hướng dẫn đơn giản để hỗ trợ quản lý trong việc tạo ra tất cả các thông điệp quan trọng. Lựa chọn phương tiện truyền thông không phải là ưu tiên cao nhất trong danh sách khi lập kế hoạch chiến lược truyền thông nội bộ. Ban đầu, người quản lý nên được khuyến khích suy nghĩ về những gì cần phải được truyền đạt. Rất ít thông điệp chính cần được chung cất bởi vì có thể có một sự cám dỗ để làm lu mờ công chúng bên trong với quá nhiều ý tưởng cùng một lúc. Một mong muốn để trang trải tất cả các căn cứ đồng thời có thể dẫn đến sự nhầm lẫn nhiều như cung cấp không có thông tin ở tất cả.

Sự đơn giản cũng phải là nguyên tắc chỉ dẫn đằng sau việc phân phối các thông điệp cụ thể. Thông tin phải được lưu giữ đơn giản và được trình bày bằng ngôn ngữ mà khán giả được lựa chọn thoải mái. Tiếng lóng hội đồng quản trị có thể không dịch được ở trung tâm cuộc gọi, nhưng sẽ phù hợp ở cấp quản lý cấp cao và cấp trung.

Cũng giống như các chương trình truyền thông bên ngoài, khán giả trong nước cần được phân đoạn để hỗ trợ việc cung cấp thông tin phù hợp và có hiệu quả. Thời điểm rõ ràng sẽ là một nhân tố khi cung cấp thông tin có thể có tác động đến xếp hạng Sở Giao dịch Chứng khoán. Trong ví dụ này, các nhà quản lý cấp cao sẽ được giới thiệu ngắn gọn trước những người có vị trí đối mặt với khách hàng hoặc các vị trí tiền tuyến.

Chỉ vì tổ chức của người làm truyền thông nội bộ luôn sản xuất ra một tạp chí bóng bẩy không có nghĩa là đây là cách duy nhất để thông tin. Các phương tiện phù hợp với thông điệp, thời gian và nhu cầu và sở thích của khán giả cần được xem xét. Không khôn ngoan đối với bất kỳ tổ chức lớn nào để đặt tất cả trứng vào một giỏ đựng phương tiện truyền thông và chỉ sử dụng một phương tiện. Ngay cả những tổ chức nhỏ nhất cũng có thể sẽ sử dụng nhiều cách để giao tiếp với đối tượng nội bộ. Những gì sau đây nên được xem như là một cơ hội để có một cách tiếp cận toàn diện hơn để truyền thông và thông qua nhiều chứ không phải là phương tiện cá nhân.

Một chiến lược truyền thông tốt nhận ra những điểm mạnh và điểm yếu của từng phương tiện và sử dụng nó một cách hợp lý để đảm bảo truyền thông từ bên trên cũng như trên xuống và từ dưới lên. Một tạp chí nhà ở hoặc video nên được xem như là một chiến thuật trong chiến lược chứ không phải là chiến lược của chính nó.

Cấu trúc thông điệp

Cấu trúc của thông điệp phải hợp lý, logic để nâng cao tính thuyết phục. Ba quyết định về cấu trúc thông điệp gồm:

- Kết luận dứt khoát về vấn đề hay để dành cho công chúng tự kết luận?
- Nên đưa ra luận cứ thuyết phục ngay từ đầu hay để đến cuối cùng?

- Chỉ nêu một mặt “nên” về lợi ích của sản phẩm hay cả hai “nên” và “không nên” (đồng thời thừa nhận hạn chế của sản phẩm)?

Mỗi lựa chọn trên đây có ưu điểm và hạn chế riêng. Có ba trường hợp người nhận tin không hài lòng mà người truyền tin cần tránh như sau:

- Nếu người truyền tin được xem là không xứng đáng với sự tin cậy, thì người nhận tin có thể sẽ khó chịu về ý định gây ảnh hưởng với họ.

- Nếu vấn đề đơn giản, hay người nhận tin có tri thức, thì họ có thể sẽ bức mình với ý đồ muốn giải thích mọi điều rõ ràng cho họ.

- Nếu vấn đề có tính riêng tư, thì người nhận tin có thể sẽ bức tức với ý đồ của người truyền tin muốn rút ra kết luận thay cho họ.

Định dạng của thông điệp

Để hiệu quả, các thông điệp cần được xuất hiện dưới một định dạng ấn tượng và rõ ràng. Người truyền tin áp dụng nghệ thuật hội họa, âm nhạc, kết hợp màu sắc và hình ảnh... để nâng cao tính hấp dẫn của thông điệp. Ví dụ, những thông điệp được người nhận tin tiếp nhận qua nhiều giác quan sẽ gây hiệu ứng tốt hơn, hoặc trong mỗi hình thức âm thanh, hình ảnh... thì những định dạng phù hợp sẽ giúp cho thông điệp được thể hiện tốt hơn.

Một số ghi nhớ cơ bản về định dạng thông điệp như sau: Đối với truyền thông in ấn, những vấn đề cần lựa chọn kỹ là tiêu đề, lời văn, bố cục, minh họa, màu sắc. Đối với truyền thông phát thanh, cần lựa chọn kỹ lời lẽ, giọng đọc (tốc độ đọc, nhịp điệu, âm điệu, sự rõ ràng), và cách diễn cảm. Đối với truyền thông qua các video cần phối hợp hài hòa giữa âm thanh, hình ảnh, thời gian, hiệu ứng. Còn đối với trình bày trực tiếp thì cần sử dụng tất cả các yếu tố đã nêu trên và kết hợp cả ngôn ngữ không lời, người trình bày cần chú ý đến nét mặt, cử chỉ, quần áo, đầu tóc, tư thế...

Công chúng mục tiêu - Người nhận

Để thông điệp hiệu quả, quá trình mã hóa thông điệp phải khớp với quá trình giải mã thông điệp. Nói cách khác, một thông điệp mã hóa được coi là có hiệu quả khi nó được người nhận tin tiếp nhận, xử lý để hiểu đúng với ý đồ của người truyền tin và theo đó người nhận sẽ có các phản ứng đáp lại mong muốn. Vấn đề quan trọng trong quá trình mã hóa và giải mã của người gửi và người nhận tin liên quan đến kinh nghiệm của cả hai bên. Một thông điệp được cho là hiệu quả nằm trong vùng kinh nghiệm của cả người gửi và người nhận tin. Bên cạnh đó, trong môi trường có vô số các thông điệp thương mại khác nhau thì để thông điệp được người nhận tiếp nhận, cần chú ý đến ba vấn đề chính, được gọi là ba quy luật chi phối đến sự tiếp nhận thông điệp, bao gồm: *Chú ý có chọn lọc*; *Bóp méo có chọn lọc* và *Ghi nhớ có chọn lọc*.

Quy luật chú ý có chọn lọc cho rằng người nhận tin chỉ chú ý đến những thông điệp nào gây ấn tượng nhất.

Theo quy luật bóp méo có chọn lọc, người nhận tin chỉ muốn nghe những điều mà họ kỳ vọng, phù hợp với niềm tin của họ, do vậy họ thường thêm thắt vào thông điệp những điều không có (phóng đại), và không nhận thấy những điều thực có (lược bớt).

Quy luật ghi nhớ có chọn lọc có hàm ý là người nhận tin chỉ ghi nhớ những thông tin có chọn lọc. Đầu tiên, thông tin được chọn lọc và xử lý để lưu vào trí nhớ ngắn hạn của người nhận tin. Nếu thái độ ban đầu của người nhận tin đối với sự vật là tích cực, và họ ôn lại những luận cứ ủng hộ, thì chắc chắn thông tin đó sẽ được tiếp nhận và ghi nhớ kỹ lâu dài. Ngược lại, nếu thái độ ban đầu của người nhận tin tiêu cực, và họ ôn lại những luận cứ phản bác, thì chắc chắn thông tin đó sẽ bị từ chối, nhưng vẫn được lưu lại trong trí nhớ lâu dài.

Chương trình truyền thông nội bộ phải phù hợp mục tiêu truyền thông của người làm truyền thông nội bộ với mục tiêu của tổ chức. Vậy làm thế nào để xác định và phân khúc mục tiêu? Điều đó có thể và nên phức tạp hơn nhiều so với một chương trình quan hệ truyền thông. Jeremy Redhouse, Giám đốc điều hành của Redhouse Lane, cho biết truyền thông nội bộ đòi hỏi sự nhạy bén hơn đối với khán giả và sự hiểu biết sâu sắc về tổ chức. Ông tin rằng các kỹ năng có thể giống với trọng tâm quảng cáo về sản phẩm và khách hàng. "Người làm truyền thông nội bộ phải cẩn thận để không bảo trợ họ hoặc đi qua đầu họ." Hãy dành thời gian để xem những nhóm này về vị trí của họ trong tổ chức. Sau đó, người làm truyền thông nội bộ có thể bắt đầu lập kế hoạch làm thế nào để tiếp cận họ và những công cụ để sử dụng.

Nhân viên trực tiếp

Đây là những nhân viên có hầu hết liên lạc với khách hàng. Họ thường là nhóm được đánh giá thấp nhất nhưng là nhóm có tiềm năng tác động lớn nhất - tốt hay xấu đối với khách hàng bên ngoài của người làm truyền thông nội bộ và thông qua hoạt động của tổ chức trên cơ sở hàng ngày.

Nhân viên trực tiếp của ngày hôm nay có thể phải đối mặt với khách hàng khi thanh toán siêu thị, nhưng dường như không dựa vào các trung tâm dịch vụ cuộc gọi hoặc sản xuất ở những cơ sở công nghiệp của đất nước. Một số thậm chí có thể là cá nhân làm việc ở nhà. Tùy thuộc vào tính chất của công việc, họ có thể được đào tạo và có trình độ chuyên môn, hoặc đã rời trường học với một số bằng cấp chính thức. Nhân viên làm việc trong các nhà máy cũng không thể đến gần màn hình máy tính, vì vậy ở BMW Hams Hall, khu vực lắp ráp cho nhân viên sản xuất có màn hình phẳng 52 inch với khả năng tương tác màn hình cảm ứng. Lực lượng tuần tra AA, hoạt động tiền tuyến của công ty, không gặp nhau như một nhóm khác ngoài cuộc họp nhóm. Những cá nhân này cần phải được thông báo không chỉ về sự phát triển của công ty mà còn về những tiến bộ trong ngành của họ, để giữ cho kỹ năng của họ được cập nhật khi cung cấp trợ giúp cho cơ sở thành viên của AA. Một sự kết hợp tốt của các phương tiện truyền thông bao gồm cả in và băng video cũng như băng âm thanh được bổ sung bởi các cuộc họp mặt trực tiếp với các nhà quản lý dây chuyền giúp họ liên quan. Cuối cùng nhiều hơn nữa sẽ được phân

phối thông qua các thiết bị máy tính xách tay mới trong xe taxi. Tại IBM, nhân viên tự nhiên có quyền truy cập vào công nghệ mới nhất nhưng phải có động lực để sử dụng nó hiệu quả nhất. Sử dụng tin nhắn văn bản đảm bảo họ được giữ thông báo về kết quả của công ty hoặc thông tin nóng hơn hiển thị đầy đủ hơn trên các phương tiện truyền thông khác.

Công ty dược phẩm Smith & Nephew Medical (chăm sóc vết thương) có một đội ngũ nhân viên bán hàng trên toàn cầu. Một số có quyền truy cập intranet, một số không. Các băng âm thanh là một phần chủ yếu của sự kết hợp truyền thông và cho phép sử dụng có hiệu quả những giờ lãng phí. Tại Ngân hàng Capital One ở Nottingham, một nửa nhân viên làm việc trong một trung tâm gọi. Thay vì gửi một e-mail để thông báo về một hệ thống mới, các "sứ giả" sẽ mặc quần áo và mang thông điệp xung quanh tòa nhà. Nhưng mạng nội bộ được sử dụng cho tin tức, được hỗ trợ bởi các cuộc gặp mặt trực tiếp với các nhà quản lý, bản tin và video thường xuyên.

Nhà quản lý cấp cơ sở - quản lý trực tiếp

Đó là điều được trao đổi trong các vòng truyền thông nội bộ mà nhân viên tuyển đầu tiên đặt giá trị lớn hơn vào thông tin liên quan đến nhu cầu làm việc cá nhân của họ do người quản lý hoặc giám sát của họ giao cho họ. Khảo sát thái độ của nhân viên cũng cho thấy công nhân thích nghe tin tốt và xấu từ những người có giám sát hàng ngày về khối lượng công việc của họ.

Vẫn còn có một số tổ chức mà cuộc họp báo có nhiều khả năng là một cuộc biểu tình khốc từ Attila the Hun ngày hôm sau với cách tiếp cận từ trên xuống. Điều này có thể là kết quả của việc không nhận ra rằng kỹ năng giao tiếp và trình bày không nhất thiết những món quà tự nhiên ban cho tất cả. Các nhà quản lý tuyển đường có thể cần phải được hỗ trợ trong những gì họ có thể là một vai trò mới - truyền thông.

Các nhà quản lý cấp trung

Nhóm này đề cập đến lớp hoặc các lớp giữa quản lý tuyển đầu và cấp độ ban. Quản lý cấp trung đã được đưa vào, mặc dù các điểm trong phần trước cũng có thể được áp dụng cho mức này vì luôn có sự chồng chéo.

Vì những cá nhân này không thích tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, hoặc những gì được gọi là "nhân viên khách hàng", họ có thể bị coi là không liên lạc với cả hai nhóm quan trọng này. Quản lý cấp cao và cấp cao có thể được coi là một đối tượng theo quyền của riêng họ, hoặc là một đại lý quan trọng trong việc giao tiếp với các bộ phận khác của tổ chức.

Các nhà quản lý cấp trung thường được coi là một khối, và nơi có rất nhiều giao tiếp bị tắc nghẽn. Justine Guest của Trinity Management Communications cho biết, với các nhà quản lý cấp trung, một phần của thủ đoạn này là thu hút họ trực tiếp và không chỉ nói với họ. Thường thì một tỷ lệ thời gian và công sức cao hơn dành cho những nhà quản lý cấp cao nhất: "Nhưng việc tôn trọng các nhà quản lý cấp trung là quan trọng vì họ thường

có những công việc quy mô lớn với số lượng nhân viên đáng kể - ảnh hưởng của họ đặc biệt đối với các lĩnh vực như dịch vụ khách hàng là rất quan trọng. Cô ấy nói: "Các nhà quản lý có khuynh hướng được thăng tiến vì họ có kiến thức và chuyên môn trong kinh doanh và không nhất thiết vì họ giao tiếp tốt. Người quản lý cần phải là người truyền đạt hiệu quả, một e-mail sẽ không đơn giản là đủ. '

Ban giám đốc – quản lý cấp cao

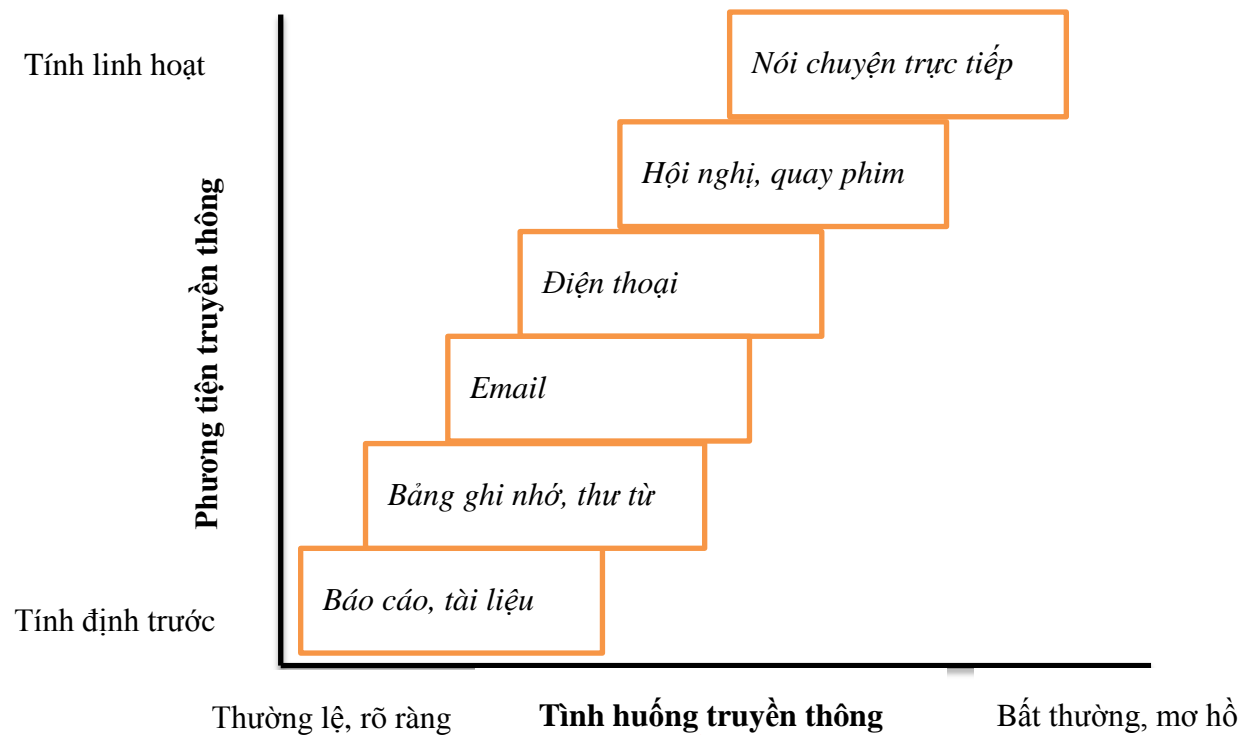
Một cuộc khảo sát gần đây cho thấy, nơi CEO thực sự tin vào các thông tin liên lạc nội bộ, phạm vi cho đội truyền thông nội bộ đó vượt xa những gì nó sẽ được. Nó không chỉ là về tiền bạc hay ngân sách: nếu CEO đứng đằng sau nó, tiêu chuẩn được đặt cho các nhà lãnh đạo khác để làm theo.

Ban giám đốc thường được coi là người phát ngôn bên ngoài và là người lãnh đạo hữu hình và các mô hình vai trò của tổ chức. Đó là vai trò của các chuyên gia truyền thông để tư vấn cho những "ổng nghe" này, mà sẽ có một mức độ tự tin nhất định không thể tìm thấy trong những người mới tham gia vào chức năng. Phát biểu trong một cuộc họp của liên minh truyền thông nội bộ vào mùa xuân 2003, ông Patrick Dunne của 3i nói rằng ông chủ tịch và giám đốc điều hành của các tổ chức thương mại thường đánh giá thấp truyền thông nội bộ và họ thường không tập trung. Ông đề nghị một vài khoảnh khắc trong những cuộc họp không chính thức, không chính thức, kể cả trong thang máy và sau của taxi, để mang lại một vài ảnh hưởng.

2.2.3. Lựa chọn các phương tiện truyền thông nội bộ

Đôi khi trong truyền thông, chúng ta gặp khó khăn trong việc chọn kênh truyền thông nào cho phù hợp. Các câu hỏi thường đặt ra: Nên nói trực tiếp hay viết thư? Nói qua điện thoại hay gửi báo cáo? Câu trả lời là tùy theo tình huống truyền thông và thông tin mình muốn truyền đi có đặc điểm như thế nào? Thông thường chúng ta sẽ phân tích thông tin dựa trên các yếu tố:

- Tính thường lệ của thông tin.
- Tính mơ hồ của thông tin
- Tính phong phú của phương tiện truyền thông.



Hình 2.5: Mức độ linh hoạt và rõ ràng xét trên phương tiện và tình huống truyền thông

Nguồn: McShane S.L. (2005), *Organizational Behavior*, p.333

Thông qua mô hình này, người làm truyền thông có thể xác định một cách cơ bản kênh truyền thông nào là tốt nhất theo từng trường hợp. Ví dụ, khi tình huống rõ ràng và theo thường lệ như quy định làm việc, phương thức đánh giá khen thưởng, hệ thống tính lương....thì nên sử dụng kênh truyền thông có tính rõ ràng cao như báo cáo, bản ghi nhớ, thư từ. Nếu tổ chức hội họp thì chỉ làm lãng phí thời gian. Ngược lại, khi giải quyết những vấn đề mà thông tin có tính mơ hồ như tại sao doanh thu lại giảm? tại sao thị phần của tổ chức bị thu hẹp?...thì cần phải nói chuyện trực tiếp, hoặc tổ chức họp bàn, hội nghị.... để thảo luận và làm rõ vấn đề hơn. Nếu sử dụng kênh truyền thông bằng email hay thư từ thì việc giải quyết sẽ kéo dài và xác suất hiểu lầm càng cao.

2.3. Đánh giá hoạt động truyền thông nội bộ

2.3.1. Phương pháp đánh giá hiệu quả truyền thông nội bộ

Nhiều cuộc khảo sát¹⁷ cho thấy hiệu quả hoạt động truyền thông nội bộ thường không cao. Ví dụ: có đến 37 % trong số 1000 người được hỏi cho rằng bất cứ điều gì họ nhận được về truyền thông đều không giải thích được giá trị của tổ chức. Khi truyền thông nội bộ để các thông điệp có thể đến tai công chúng mục tiêu một cách rõ ràng và chuẩn xác đến từng đơn vị thì các hoạt động truyền thông cần phải được thực hiện theo quy trình và được kiểm soát, điều chỉnh thường xuyên.

¹⁷ Một mục tin tức không được công bố trong phiên bản Tháng 9 năm 2003 của Chuyên gia Quản lý (*Professional Manager*)

Việc đo lường hiệu quả truyền thông nội bộ cũng tương tự như khi đo lường hoạt động truyền thông nói chung thường gặp nhiều khó khăn. Các khó khăn này đến từ sự hạn chế về ý muốn của nhà quản lý, của nguồn lực thời gian, không gian. Đặc biệt, nhà truyền thông khó có thể chứng minh được lợi ích mang lại một cách rõ ràng so với chi phí bỏ ra của việc thực hiện đo lường hiệu quả truyền thông. Hơn nữa, việc tiến hành đo lường cũng thường bị đánh giá là nhàm chán, phức tạp. Điều này có thể gây ra những á ngại nhất định về tâm lý của các nhà làm truyền thông nói chung và truyền thông nội bộ nói riêng. Tuy nhiên, như mọi hoạt động, việc đo lường hiệu quả là cần thiết và nó có vai trò quan trọng trong việc tìm hiểu các nguyên nhân thất bại, thành công, đo lường hiệu năng của các nguồn lực làm cơ sở cho các hoạt động điều chỉnh và cơ chế, chính sách nhân sự.

Tùy thuộc vào ngân sách, người làm truyền thông có thể tiến hành đo lường một cách rẻ tiền hoặc tốn kém. Ví dụ, các nhóm được triệu tập tập trung có thể cung cấp nhiều thông tin chi tiết nhưng có thể tốn kém nếu được thực hiện đúng quy trình trong khi, hoạt động quan sát có thể có vẻ là một lựa chọn rẻ tiền nhưng rất khó, tốn kém thời gian và đòi hỏi người quan sát phải có kinh nghiệm và trình độ cao.

Các bài học cho các nhà truyền thông chuyên nghiệp dường như là có rất nhiều thứ khác nhau để đo lường ở đó. Người làm truyền thông nội bộ có đánh giá tất cả hoặc người làm truyền thông nội bộ quyết định cái nào là quan trọng và có liên quan? Vì sao người làm truyền thông nội bộ đo chúng? Điều gì sẽ xảy ra với thông tin người làm truyền thông nội bộ thu thập và nó sẽ được sử dụng như thế nào? Khi tiến hành đo lường hiệu quả truyền thông nội bộ, các nhà truyền thông cũng cần tính đến việc sử dụng hợp lý các công cụ đo lường trong giới hạn về nguồn lực của tổ chức. David Clutterbuck (1997), viết trong cuốn Cẩm nang Truyền thông Nội bộ minh họa các cách đo lường ở một số cấp bao gồm thông điệp, chương trình hoặc chiến dịch, kênh / môi trường và môi trường. Tất cả đều có thể được theo dõi và đo lường riêng lẻ hoặc tập thể. Có thể đo lường bằng hai biện pháp được gọi là cứng hoặc mềm, định lượng hoặc chất lượng.

Các biện pháp cứng sẽ cung cấp một số lượng nghiêm ngặt tính - bao nhiêu người thực sự đọc các ấn phẩm. Các biện pháp mềm có thể cho thấy cách họ phản ứng với các mục cụ thể hoặc đối với ấn phẩm tổng thể. Một số công cụ đo lường hiệu quả truyền thông thường được sử dụng như benchmarking, điều tra khảo sát, kiểm toán,...

a. Đo điểm chuẩn (benchmarking)

Để thực hiện một cuộc khảo sát nội bộ lớn, đặc biệt trong các tổ chức có quy mô, sự phức tạp, lợi ích kinh doanh và / hoặc địa lý tương tự. Đo điểm chuẩn có thể là một công cụ quan trọng, không chỉ là một phép đo một lần, và là tốt nhất khi được sử dụng để khuyến khích cải tiến liên tục. Công cụ này nên được sử dụng theo thời gian và nếu không liên tục ít nhất là ở các giai đoạn đã được thống nhất trước đó.

Mặc dù thông tin liên lạc rõ ràng là quan trọng nhưng cũng có những yếu tố khác có thể ảnh hưởng lớn hơn đến hiệu quả hoạt động. Khi nhìn nhận sự ảnh hưởng của nó, tốt hơn nên chọn một số điểm chính tìm hiểu chứ không phải cố gắng giải quyết tất cả các vấn đề trong một lần.

Trong nội bộ tổ chức, có thể tiến hành đo lường hiệu suất của một bộ phận so với bộ phận khác trong điều kiện các điều kiện khác đều như nhau. (các kênh truyền thông, phương tiện, nội dung) dựa trên một hệ thống điểm chuẩn. Theo đó, người đo lường sẽ thực hiện đối sánh để tìm ra điểm vượt trội và các kẽ hở tạo ra sự chênh lệch, khắc bết giữa các bộ phận. Một dữ liệu kết quả có ý nghĩa cần phải được tạo ra bằng các công cụ đo lường phù hợp với đối tượng khảo sát và chú ý để sự hài lòng của họ. Công cụ đo điểm chuẩn trở nên hiệu quả hơn khi có sự tham gia của các yếu tố công nghệ thông tin, vì các yếu tố này cho phép quá trình diễn ra nhanh, tiện ích và giải quyết được các số lượng dữ liệu lớn.

b. Điều tra khảo sát

Các cuộc điều tra và bảng điều khiển người đọc có thể được sử dụng để đánh giá thành công của những nỗ lực tổng thể và như là một điểm khởi đầu cho việc nghiên cứu sâu hơn nữa.

Khảo sát không nhất thiết phải là kết thúc của nghiên cứu giá rẻ, mặc dù công nghệ là giúp giảm chi phí. Chúng có thể là cách phổ biến nhất để đánh giá nhiệt độ của tổ chức và có thể được gửi bằng điện thoại (có thể tốn kém về thời gian và tiền bạc) hoặc bản in và dán lên mạng hoặc trực tuyến. Cả nhóm nhân viên hoặc một tỷ lệ đại diện có thể được sử dụng làm mẫu.

Khảo sát có thể ngắn và nhẹ nhàng hoặc rất dài và có liên quan. Khảo sát có thể được thực hiện bởi một chuyên gia tư vấn bên ngoài. Có một mối nguy hiểm cố hữu trong các cuộc khảo sát sự hài lòng rằng tổ chức sẽ không thể hành động theo những gì nó thu thập từ góp ý của nhân viên và kết quả sẽ là một lực lượng lao động bị thất vọng. Điều này có vẻ phần lớn là vấn đề về nguồn nhân lực, nhưng các nhà thực hành truyền thông nội bộ có thể thấy vấn đề này phải được giải quyết thông qua phương tiện truyền thông của tổ chức. Sau một thời gian ngắn sản xuất và tìm kiếm các bảng đánh giá (và sau đó là các cuộc khảo sát sự hài lòng) và các bảng câu hỏi chuyên sâu hơn, người làm truyền thông nội bộ sẽ có được những thông tin để có thể đáp ứng mong đợi của các thành viên trong tổ chức.

Trước một tình huống trong một cuộc truyền thông nội bộ bằng sự kiện, có một người quá nhiều, nói chuyên liên tục, gây cản trở truyền thông, người làm truyền thông nội bộ sẽ làm gì, đặc biệt nếu người làm truyền thông nội bộ không biết họ là ai? Tuy nhiên, người làm truyền thông nội bộ có thể làm điều gì đó về việc yêu cầu cá nhân đó rời khỏi với chương trình. Điều quan trọng là phải rõ ràng những gì người làm truyền thông nội bộ có thể có tác động.

Nhưng nếu bảng câu hỏi được thiết kế cẩn thận và một số suy nghĩ được đưa ra chính xác những gì nó là người làm truyền thông nội bộ đang tìm kiếm, người làm truyền

thông nội bộ có thể lấy lại một số dữ liệu rất hữu ích. Sử dụng các quy mô chạy từ 1 đến 5 với một số hướng dẫn rõ ràng về kết quả nào là tốt, và kết quả nào là xấu, giúp dễ dàng hơn trong việc xác định các khu vực cần quan tâm và do đó xác định các hành động và ứng xử phù hợp.

Việc quá phụ thuộc vào con số sẽ quan tâm đến sự kết thúc về số lượng nhưng bỏ qua dữ liệu định tính phong phú có thể cung cấp nguồn cảm hứng cho những thay đổi trong tương lai. Vì vậy, khi thiết kế các bảng câu hỏi, cho phép người trả lời một số cơ hội để mở rộng các câu trả lời của họ với những ý kiến đầy đủ hơn. Điều quan trọng là phải thông báo cho người cung cấp thông tin của người làm truyền thông nội bộ về các hành động tiếp theo theo kế hoạch. Nếu người làm truyền thông nội bộ đang mong đợi mọi người bỏ thời gian quý giá để điền vào bảng câu hỏi của mình, họ cần cung cấp cơ hội để giành được một món quà hay một giá trị, lợi ích nhất định.

Vậy người làm truyền thông có thể đo được gì?

Các phòng ban cá nhân và tổ chức như một toàn thể có thể cần phải đo lường các yếu tố như lợi ích công việc, triển vọng quảng cáo, căng thẳng, tình trạng hoặc sự tự tin trong quản lý. Người giao tiếp nội bộ sẽ tham gia vào một số khía cạnh trong việc phân phối, giải thích các kết quả và thông báo kế hoạch cho hành động khắc phục. Khi nhìn vào giao tiếp nội bộ, người làm truyền thông nội bộ sẽ muốn đo lường trực tiếp đến chức năng này, nhưng đưa ra một số tham chiếu đến các yếu tố ngoài tầm kiểm soát của người làm truyền thông nội bộ. Những yếu tố mà người làm truyền thông nội bộ có thể ảnh hưởng bao gồm những điều sau đây được đặt ra trong hộp dưới đây. (Bảng 2.3)

Bảng 2.3. Các câu hỏi về nhân tố ảnh hưởng

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG

- ☐ Ngôn ngữ có rõ ràng không? ¹⁸
- ☐ Ấn phẩm xuất hiện thường xuyên như thế nào?
- ☐ Mọi người có thể truy cập nó không?
- ☐ Họ có hiểu các thông điệp chính không?
- ☐ Tài liệu có liên quan không?
- ☐ Có thể chuyển qua một phương tiện khác không?
- ☐ Là đúng thời gian?
- ☐ Các kết quả và bất kỳ hành động tiếp theo nào sẽ được thông báo như thế nào?

Một số cách thức để đánh giá các tiêu thức trên như: Công thức Flesch nhìn vào số âm tiết bằng các từ và độ dài câu để xác định độ khó. Công thức Dale-Chall có tính đến chiều dài bình thường của câu và số từ mà không xuất hiện trong danh sách 3.000 từ thông dụng. Công thức Gunning xem xét nhiều yếu tố hơn bao gồm chiều dài bình quân của câu, số câu được sử dụng, động từ, tỷ lệ các từ trừu tượng và tỷ lệ % của từ dài. Fry

¹⁸ * Tính dễ đọc hoặc giữ cho mọi thứ đơn giản là rất quan trọng khi nói đến nội dung. Có một số công cụ có sẵn sẽ giúp đánh giá khả năng đọc của nội dung của người nhận, đôi khi được gọi là 'chỉ số sương mù'.

đưa ra một phương trình hoạt động trên cơ sở lựa chọn ba đoạn văn 100 từ, sau đó kiểm tra để xác định số âm trung bình và các câu để có tuổi đọc trung bình.

Để biết thêm chi tiết về Cutlip, Center and Broom (1985). Có lẽ một cách đơn giản hơn là xác định những tờ báo hàng ngày mà các đối tượng người làm truyền thông nội bộ chọn đã đọc và sau đó tìm cách để mô hình những nỗ lực của người làm truyền thông nội bộ với họ. Các câu và đoạn trong báo lá cải trung bình xuất hiện ít nhất mỗi thập kỷ. Không quá 32 từ cho đoạn đầu tiên theo Financial Times, vì vậy nếu ấn phẩm của người làm truyền thông nội bộ được mô phỏng một cách đơn giản, dễ hiểu và đầy đủ, duuf là người làm truyền thông áp dụng theo công thức nào. Đơn giản hóa mọi thứ cho người trả lời của người làm truyền thông nội bộ bằng cách sử dụng các định dạng đánh dấu nếu có thể. Xem thang điểm Likert điển hình trong Bảng 2.4

Bảng 2.4. Ví dụ về thang đo Likert

	Rất đồng ý	Đồng ý	Không có ý kiến	Không đồng tình	Rất không đồng tình
Tôi nhận được đủ thông tin để thực hiện công việc của mình.					
Tôi không có cách nào diễn đạt quan điểm của tôi đối với ban giám đốc.					
Người giám sát / quản lý của tôi có kỹ năng giao tiếp tốt.					
Người giám sát / quản lý của tôi thường xuyên thông báo cho tôi về tiến bộ của tổ chức					

Khảo sát toàn bộ lực lượng lao động, chắc chắn là một trong những vấn đề toàn cầu, không được tiến hành một cách dễ dàng, vì vậy lần đầu tiên nó được thử nghiệm và sau đó được triển khai dần dần. Một mô tả đầu tiên về kết quả hoạt động của tổ chức được thực hiện bởi MORI trong một bộ phận của tổ chức.

Cũng như nhìn vào các khía cạnh hiệu suất, cuộc khảo sát được thiết kế để tìm ra những gì nhân viên nghĩ về môi trường làm việc của họ. Câu hỏi được thiết kế để xác định cam kết của họ, cho dù họ làm việc tốt với người giám sát của họ và liệu có vấn đề lớn nào đang ngăn cản họ thực hiện hay không. Các câu hỏi liên quan đến các chỉ số hoạt động chính và các câu trả lời cho các câu hỏi liên quan được sử dụng trong đánh giá hoạt động của các nhà quản lý cấp cao.

Tổ chức đã chứng minh hành động nhận được phản hồi cần thiết cho sự tín nhiệm với nhân viên. Vì vậy, nhiều thành viên của một nhóm ở nước ngoài đã đưa ra bình luận bất lợi về điều kiện làm việc của họ rằng họ đã được di dời đến cơ sở phù hợp hơn. Katie Hadgraft của Cable and Wireless miêu tả phương thức “Lắng nghe ý kiến nhân viên” (Voice of the Employee) là 'một công cụ quản lý thay đổi cho tổ chức. Nó đang thay đổi cách quản lý cấp cao tương tác với người của họ. Nó bắt đầu thay đổi hành vi trong tổ chức. Công việc liên kết thực hiện với Voice of the Customer là một cách hiệu quả đặc biệt để tương quan hiệu suất của nhân viên đối với lòng trung thành của khách hàng ”.

Mặc dù tiến hành trực tuyến, nhưng công ty nhận ra rằng một số kỹ sư hiện trường không có truy cập trực tuyến, vì vậy công ty đã tiến hành khảo sát họ bằng các bản hỏi được in sẵn. Cuộc khảo sát lần đầu tiên thu hút 77% đáp ứng. Năm mươi % số nhân viên được chọn ngẫu nhiên hai lần một năm đã được khảo sát ẩn danh. Cuộc khảo sát nhằm cung cấp cho nhân viên tiếng nói chính thức bằng cách thu thập thông tin chi tiết và phản hồi một cách thường xuyên, nhất quán và khách quan.

Các điểm cần xem xét khi tiến hành điều tra được nêu trong hộp dưới đây.(bảng 2.5)

Bảng 2.5. Thông tin về danh mục kiểm tra

DANH MỤC KIỂM TRA
<input type="checkbox"/> Trực tuyến hoặc in;
<input type="checkbox"/> nói với họ tại sao;
<input type="checkbox"/> quyết định về tần suất;
<input type="checkbox"/> chỉ đo đếm những gì quan trọng;
<input type="checkbox"/> nêu rõ câu hỏi của người làm truyền thông nội bộ;
<input type="checkbox"/> sử dụng ngôn ngữ đơn giản;
<input type="checkbox"/> giữ cho chúng gọn gàng;
<input type="checkbox"/> Có thời hạn hợp lý;
<input type="checkbox"/> cho họ kết quả.

Kênh, cho dù trực tuyến, in hoặc điện thoại, sẽ được xác định bởi nhân viên, hoành cảnh tiếp cận phương tiện truyền thông của họ nhưng cũng nên tính đến thời gian và kỹ năng sẵn có cho người trả lời. Họ cần phải biết lý do tại sao người làm truyền thông nội bộ đang bắt ngờ quan tâm, và các phương tiện truyền thông thông thường có thể giúp gì để giải thích. Sử dụng các câu hoặc câu hỏi ngắn, rõ ràng. Nói với người trả lời khi người làm truyền thông nội bộ cần câu trả lời bằng cách nào và khi nào người làm truyền thông nội bộ mong đợi phản hồi, và làm điều đó khi người làm truyền thông nội bộ nói người làm truyền thông nội bộ sẽ làm hoặc giải thích bất kỳ sự chậm trễ nào. Vì vậy, người làm truyền thông nội bộ nên thường xuyên làm thế nào để giảm áp lực cho người trả lời để đo được “sức khỏe” của tổ chức ? Nếu tổ chức tương đối ổn định thì có thể là hàng quý hoặc hai lần một năm. Tần suất một năm được coi là tối ưu nếu không có biến động nào lớn trong tổ chức.

Tuy nhiên, trong trường hợp cấp bách, có những biến động lớn cần phải có thông tin về phản ứng của các thành viên trong tổ chức hay cần truyền thông những thông tin đến họ, người làm truyền thông buộc phải xử lý nhanh và tăng cường trong những tình huống như vậy. Khi đó, người làm truyền thông có thể thực hiện nhanh chóng và tương đối rẻ tiền thông qua một cuộc khảo sát trực tuyến ngẫu nhiên nhằm mục tiêu các nhân viên khác nhau trong tổ chức mỗi tuần. Các câu hỏi bao gồm sự hiểu biết về những thay đổi và phản hồi đối với họ. Điều này cho thấy thái độ thay đổi trong một khoảng thời gian từ sự lo lắng trầm trọng đến sự bình tĩnh tương đối.

c. Kiểm toán

Khảo sát có thể được sử dụng để xem xét một loạt các vấn đề có thể gây ra hoặc không gây ra mối quan tâm để quản lý và nhân viên mình. Kiểm toán ngày càng trở nên phổ biến vì giao tiếp nội bộ được xem như một công cụ chiến lược. Một cuộc kiểm toán có thể sẽ được sử dụng để xem xét chi tiết hơn ở các khía cạnh cụ thể của hoạt động truyền thông. Một công cụ như vậy sẽ xem xét các kênh truyền thông để xác định nơi nào có thể có những "điểm đen" hoặc những khoảng trống, và các phương tiện truyền thông được sử dụng.

Có một loạt các cuộc kiểm toán khác nhau có thể được sử dụng. Các cuộc kiểm toán PR có nhiều khả năng tập trung vào các vấn đề xung quanh các thông điệp và có hay không người làm truyền thông nội bộ đã nắm mục tiêu đúng người. Mục tiêu sản xuất có thể là điều cần thiết để truyền thông cho nhà máy nhưng dường như không liên quan gì đến trung tâm dịch vụ. Kiểm toán truyền thông sẽ liên quan đến hiệu quả của các kênh và nội dung. Các vấn đề kỹ thuật dẫn đến làm chậm hoạt động các kênh rất quan trọng cũng như các thông tin làm cơ sở cho các lựa chọn và điều chỉnh hoạt động của các cá nhân và bộ phận.

Khó đánh giá hơn sẽ là kết quả của các cuộc kiểm toán xã hội sẽ tập trung vào những ảnh hưởng mà truyền thông đang có đối với công chúng mục tiêu đã chọn. Hoạt động này có thể sẽ mất thời gian hơn vì cần phải phân phối và giải thích. Các cuộc điều tra này thường được tiến hành bởi các chuyên gia tư vấn bên ngoài hoặc ít nhất là với sự giúp đỡ của họ để đảm bảo sự lo lắng của các nhà thực hành nội bộ không ảnh hưởng đến kết quả. Các hoạt động của họ cũng được khách quan hơn, điều này có thể tạo nên động lực cho người trả lời. Reed trong Cuốn cẩm nang truyền thông nội bộ (1997) cung cấp tài liệu về kiểm toán.

d. Các biện pháp khác

Đo lường không phải được thực hiện một cách hoàn toàn chính thức. Các bảng người đọc có thể cung cấp lại các dữ liệu cần thiết với nhiều nền tảng hơn so với các bảng câu hỏi. Điều này có thể dưới hình thức các nhóm tập trung tập trung chỉ một hoặc hai lần, hoặc có thể được thành lập để gặp nhau thường xuyên. Các nhóm tập trung rất tốn kém về thời gian và điều kiện lao động, do đó cần thiết kế cẩn thận và tạo điều kiện cho những người được đào tạo để có thể tham gia vào những cuộc thảo luận nhóm này.

Thêm các cuộc thi vào các ấn phẩm và trang web cũng là những phương thức cho phép cung cấp cơ chế phản hồi hữu ích và người làm truyền thông nội bộ nên theo dõi các trang thư và các hình thức đóng góp khác.

Một vài biện pháp mới

Angela Sinickas (2007) có chỉ dẫn cho "Đo tác động của các công cụ truyền thông mới" trong Quản lý Truyền thông Chiến lược. Những nỗ lực tích cực để đo lường blog, nguồn cấp dữ liệu RSS và những thứ tương tự đã được triển khai.

Có thể tìm hiểu mức độ thường xuyên của một tổ chức trên blog và các trang web khác và một số nhà phân tích thậm chí có thể đánh giá tính chất tích cực hoặc các ý kiến nhận xét. Giống như các công cụ đánh giá mối quan hệ truyền thông, phân tích nội dung có thể được thực hiện để đánh giá giọng điệu của bình luận. Một số có thể được tính bằng số người bình luận, số lượng đăng ký vào nguồn cấp dữ liệu RSS có thể được đếm và cũng như bao nhiêu người thực sự tiếp cận và tương tác trên trang web của người làm truyền thông nội bộ. Sinickas cho rằng đây sẽ là những phương tiện hữu ích hơn, tuy nhiên, để xác định những người thực sự là người viếng thăm (visitors), quan tâm đến website. Các kết quả hữu ích hơn nữa để đo lường có thể bao gồm:

- ☐ Chia sẻ nhiều hơn;
- ☐ cách thức sử dụng RSS feed có thể làm giảm thời gian sử dụng trên các trang web bên ngoài;
- ☐ bất kỳ doanh số bán hàng tăng / giảm như là một kết quả của việc sử dụng nguồn cấp dữ liệu RSS / blog.

Để đo lường hiệu quả thực sự của các công nghệ truyền thông mới, Sinickas khuyên nên xác định một mục tiêu về kết quả mong muốn và các hành vi cần thiết để đạt được mục tiêu này. Các cuộc phỏng vấn sâu hoặc khảo sát chứ không phải là các cuộc thăm dò nhanh chóng và đại khái sẽ tạo ra nhiều khả năng phát hiện ra hành động hoặc kênh truyền thông nào có ảnh hưởng đặc biệt đến hành vi. Trên khảo sát mức độ hài lòng hàng năm, kiểm tra cho dù nhân viên thậm chí còn nhận thấy các kênh mới và liệu họ có sử dụng chúng và thích họ hay không. Nắm tắt cả các yếu tố này vào tài khoản của người làm truyền thông nội bộ sẽ cho người làm truyền thông nội bộ ý tưởng về lợi tức đầu tư của người làm truyền thông nội bộ, một lập luận có thể thực hiện ở cấp độ ban quản trị.

'Đánh giá' là một từ với nhiều giải thích như người dùng. Có vẻ như nó được sử dụng thay thế cho các thuật ngữ đo lường khác. Nó được sử dụng ở đây để đo lường hoạt động đã diễn ra và làm thế nào nó có thể được sử dụng để tinh chỉnh thực hành cho tương lai. Phát biểu tại Liên hoan Truyền thông Liên minh Nội bộ (nay là CIPR Inside) khởi động sự kiện vào tháng 10/2002, nhà phê bình nổi tiếng CIPR Seeboard đã đề cập đến thực tiễn tiến hành đánh giá ở mọi giai đoạn của dự án xây dựng thương hiệu. Nó sử dụng các bảng câu hỏi, các thảo luận nhóm, vox pops trên mạng intranet, các cuộc khảo sát và hoạt động "người mua sắm bí ẩn", theo đó hiệu suất được kiểm tra mà không có nhân viên nào nhận thức được quá trình này.

Một cuộc khảo sát trong giai đoạn đầu cho thấy 99% hiểu được tầm nhìn của khách hàng mới. Một cách riêng biệt, cuộc điều tra nhân viên hai lần thu hút tỷ lệ trả lời

83%. Khoảng 88 % dường như đánh giá Seeboard là nơi lý tưởng để làm việc, 92 % cảm thấy tự hào khi làm việc cho tổ chức và 95 % biết được ưu tiên của đội mình. Tất cả điều này đã được phát hiện trong khi Seeboard đã được bán cho tập đoàn LE. Mặc dù có thể khó khăn để chứng minh một cách dễ dàng nó hỗ trợ các điểm mấu chốt, có thể lập luận rằng nếu không có truyền thông nội bộ hiệu quả ở đó sẽ là một tác động tiêu cực về chi phí của sự thất bại, mất mát nhân viên có giá trị hoặc mất cơ hội. Một người phải ghi nhớ khi người làm truyền thông nội bộ tìm thấy mình trong ghế nóng phải đối mặt với giám đốc tài chính. Một lập luận về kinh tế được hỗ trợ bởi các con số dự báo có thể cho thấy rằng nhân viên cần phải biết những gì họ mong đợi để cung cấp - do đó việc không thông báo cho họ sẽ khiến chi phí tốn kém hơn.

Một khuôn khổ sẽ giúp ban quản lý cấp cao hiểu rõ hơn về những gì có thể được đo lường; một mô tả về những gì đang được đo lường tại thời điểm này; đề xuất những gì nên được đo lường trong tương lai và tại sao và làm thế nào, chi phí và thời gian - do đó tạo ra một cơ hội để lựa chọn giữa các tùy chọn. Đơn giản chỉ cần tạo ra các con số - rất nhiều lần truy cập vào intranet, như vậy và một tỷ lệ % của nhân viên nghĩ hoặc biết một sự kiện nhất định - không còn đủ nữa. Người làm truyền thông nội bộ cần phải thêm kích thước bằng cách tìm kiếm lý do đằng sau những con số hoặc ít nhất cung cấp một số bối cảnh. Đây là nơi thông tin định tính thu thập được từ các cuộc phỏng vấn sâu hơn sẽ được đưa ra.

Cần phải có sự kết hợp giữa phương pháp tiếp cận định tính và định tính. Quản lý có xu hướng bị phân tâm khi kết thúc quá trình nghiên cứu, trừ khi có giải thích rõ ràng về lý do tại sao một cái gì đó được đo lường theo cách cụ thể, tại một địa điểm cụ thể và thời gian. Các nhà truyền thông thấy rằng loại chứng minh đó rất khó thực hiện, nhưng nếu họ có thể phát triển các kỹ năng để thực hiện nó, họ sẽ có thể tập trung nỗ lực vào những gì quan trọng nhất - những gì mà người trả lời nói với người làm truyền thông nội bộ. Trở lại năm 1995 nhóm ITEM đã đưa ra một khuôn khổ vẫn giữ tốt như một danh sách kiểm tra hữu ích cho tất cả các người đánh giá. Tư vấn tin rằng truyền thông nội bộ có thể được đo bằng bốn cấp độ như bảng sau đây cho biết. (Bảng 2.6)

Bảng 2.6. Các cấp độ đo truyền thông nội bộ (ITEM)

Đo lường MATRIX

- ☐ Quy trình vận động: hiệu quả của việc lập kế hoạch và thực hiện.
- ☐ Các kết quả chiến dịch: đã làm bất cứ điều gì thay đổi?
- ☐ Quy trình truyền thông: Hiệu quả của từng phương tiện.
- ☐ Đầu ra của phương tiện: hiệu quả của từng phương tiện.

Các điểm ghi nhớ chính khi đánh giá và đo lường hoạt động truyền thông nội bộ

- ☐ Đánh giá đúng và không quá nhiều yếu tố cùng một lúc.
- ☐ Các biện pháp định lượng và định lượng không loại trừ lẫn nhau - một là cung cấp độ sâu, các con số khác.
- ☐ Điểm chuẩn có thể thiết lập khuôn khổ cho kế hoạch tương lai của khóa học tổ chức và

thành công của nó.

- ☐ Bắt đầu với nghiên cứu ban, bao gồm thống kê nội bộ trước khi tìm hiểu làm rõ bên ngoài.
- ☐ Đo lường thường xuyên - dài hơn hàng năm và nó là lịch sử và không liên quan.
- ☐ Sử dụng công nghệ nếu có thể để giảm chi phí.
- ☐ Cung cấp màn hình trợ giúp cho phóng viên trực tuyến.
- ☐ Các thiết bị phản hồi đơn giản như các cuộc thi có thể cho một cái giá nhanh chóng một cách rẻ tiền.

2.3.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả truyền thông

Các yếu tố cản trở quá trình truyền thông

- Yếu tố sàng lọc: Sàng lọc được định nghĩa là cách thức người gửi chọn lọc thông tin mà người nhận muốn nghe. Nhiều thông điệp khi truyền lên cấp trên hay xuống cấp dưới thường được sàng lọc hoặc chặn lại. Nhân viên hay người giám sát thường dùng cách sàng lọc khi truyền thông nhằm mục đích tạo cho mình ấn tượng tốt với cấp trên. Một tổ chức mà cơ cấu ngành dọc càng cao thì cơ hội xảy ra sàng lọc càng lớn. Ví dụ, chúng ta thường gặp trường hợp cấp dưới báo cáo lên cấp trên những mặt mạnh, điểm tốt của phòng ban mình và che giấu các khuyết điểm hay sai sót trong công việc. Hay cấp dưới sẽ chọn lọc thông tin để báo cáo nhằm nhận được sự đồng ý của cấp trên như họ mong muốn.

- Yếu tố nhận thức chọn lọc: Yếu tố này xảy ra khi người nhận thông điệp trong quá trình truyền thông sẽ xem xét hoặc lắng nghe một cách có chọn lọc, dựa trên nhu cầu, động cơ, kinh nghiệm, chuyên môn và những đặc tính cá nhân khác của mình. Người nhận thông điệp cũng chịu ảnh hưởng bởi sở thích, kỳ vọng của mình trong quá trình giải mã thông điệp. Ví dụ, khi đưa ra một vấn đề khó khăn của tổ chức để thảo luận và giải quyết, thông thường phòng kế toán sẽ quan tâm đến những gì liên quan đến chuyên môn của mình, phòng marketing sẽ nhìn nhận vấn đề theo kinh nghiệm của người làm marketing, phòng sản xuất sẽ chọn lọc những thông tin liên quan đến nghiệp vụ của phòng....

- Ngôn ngữ: Học giả hành vi tổ chức Stephen P. Robbins đã nói: “ý nghĩa của các từ không nằm ở chính các từ đó mà nằm trong mỗi chúng ta”. Điều này có nghĩa là tuổi tác, trình độ học vấn, văn hóa là những nhân tố tác động đến ngôn ngữ mà con người sử dụng và cũng tác động đến những định nghĩa từ ngữ mà họ dùng. Như vậy, khi các từ ngữ và cử chỉ được truyền đi, người gửi phải chắc chắn rằng người nhận cũng hiểu được. Nếu thiếu sự hiểu biết qua lại thì thông điệp sẽ bị sai lệch. Có hai rào cản ngôn ngữ dẫn đến hiểu lầm là từ chuyên môn và sự mơ hồ trong ngôn ngữ. Ví dụ, khi sử dụng các từ chuyên môn như kinh tế vi mô, kinh tế vĩ mô, người truyền thông điệp phải biết người nhận có hiểu được không, nếu không thì phải dùng một cách giải thích khác.

- Thông tin quá tải: Thông tin quá tải xảy ra khi số lượng thông tin gửi đến người nhận vượt quá khả năng xử lý của họ. Mỗi nhân viên chỉ có khả năng xử lý thông tin ở

một mức độ nhất định trong khoảng thời gian nhất định. Khi sự quá tải về thông tin xảy ra sẽ kéo theo hiện tượng sai lệch khi diễn giải thông tin nhận được do nhân viên xử lý các thông tin không đủ nhanh. Hiện tượng này cũng là nguyên nhân phổ biến gây ra căng thẳng thần kinh (stress).

2.3.3. Điều chỉnh hoạt động truyền thông

Sau khi thực hiện quá trình đánh giá và kiểm tra hoạt động truyền thông nội bộ, người quản trị hoạt động truyền thông cần thực hiện các hoạt động thích hợp. Dựa vào kết quả kiểm tra đánh giá, họ có thể thực hiện một trong các hướng hành động sau:

- Điều chỉnh chiến lược truyền thông:

Đây là hoạt động cần thiết trong quá trình thực hiện chiến dịch truyền thông. Tuy nhiên, những quyết định điều chỉnh cần dựa trên kết luận chính xác, có cơ sở của việc đánh giá, những quyết định điều chỉnh vội vàng, thiếu cơ sở sẽ khiến chương trình truyền thông đối mặt với rủi ro và thách thức,

Phòng truyền thông của công ty cần xác định các nguyên nhân dẫn đến sai lệch trong quá trình truyền thông, khiến cho các bộ phận, phòng ban, và các cá nhân không hiểu đúng, hiểu đủ thông điệp hay không nhận được thông tin kịp thời. Những sai lệch này có thể dẫn đến những xáo trộn, bất ổn trong tổ chức.

Phòng truyền thông sau khi xem xét nguyên nhân, sẽ tiến hành thay đổi chiến lược truyền thông từ việc hoạt định, mục tiêu, ngân sách, sử dụng các kênh, phương tiện truyền thông phù hợp. Điều chỉnh chiến lược nên xây dựng khung và phân bổ thời gian hợp lý nhằm đảm bảo mức độ rủi ro thấp nhất có thể. Hoạt động điều chỉnh chiến lược cũng cần nhất quán với các hoạt động khác. Yếu tố quan trọng nhất là điều chỉnh chiến lược phải đảm bảo hoạt động truyền thông được hiệu quả hơn và đóng góp tích cực vào mục tiêu dài hạn cho doanh nghiệp.

- Thực thi các biện pháp ngăn ngừa:

Các hoạt động ngăn ngừa thường hướng đến không chỉ giải quyết những vấn đề trước mắt mà quan trọng hơn là ngăn chặn những vấn đề tiêu cực có thể xảy ra trong tương lai. Cũng như hoạt động điều chỉnh, ngăn ngừa cần dựa trên nội dung công việc và kết quả đánh giá hoạt động truyền thông, cụ thể:

+ Xem xét các tiêu chí đánh giá, bổ sung các tiêu chí đánh giá cần thiếu để phát hiện những vấn đề bất cập có thể nảy sinh. Các tiêu chí có thể đánh giá độc lập, nhưng cũng có thể xem xét chúng trong mối quan hệ với nhau.

+ Việc đánh giá phải được tiến hành theo nguyên tắc khách quan và thống nhất hoạt động.

- Không thực hiện các biện pháp điều chỉnh và ngăn ngừa

Nếu kết quả đánh giá đạt mức kì vọng, độ lệch so với kế hoạch gần như không xảy ra hoặc nằm trong giới hạn cho phép, nhà quản trị có thể đưa ra quyết định không cần tiến hành các hoạt động điều chỉnh và ngăn ngừa nào.

Trên thực tế, khi chương trình truyền thông được thực hiện tốt, ngay cả khi kết quả thực hiện vượt mức kế hoạch thì nhiều khả năng nhà quản trị cũng không nhất thiết thực hiện các hoạt động điều chỉnh.

Trong quá trình thực hiện các chiến lược, sự thay đổi của môi trường tạo ra thuận lợi cho quá trình truyền thông, làm cho chiến lược được xây dựng, có logic và hợp lý hơn. Trong điều kiện đó, doanh nghiệp cần có những kiểm tra đánh giá cụ thể, không cần thiết có can thiệp và sửa đổi chiến lược.

PTIT

Chương 3: Các phương tiện truyền thông nội bộ

3.1. Truyền thông trực diện – truyền thông mặt đối mặt

3.1.1. Định nghĩa và phân loại phương thức truyền thông mặt đối mặt

❖ Khái niệm

Truyền thông mặt đối mặt (đối thoại trực tiếp) là phương tiện truyền thông miệng quan trọng. Mỗi ngày, mọi người trao đổi ý tưởng và ý kiến của họ thông qua giao tiếp mặt đối mặt bất cứ khi nào họ có cơ hội. Đây là một kỹ thuật được sử dụng rộng rãi trong giao tiếp bằng miệng nhưng không chính thức.

Vì vậy, "khi một nhóm người nhỏ hoặc chỉ có hai người liên quan đến việc họ nói chuyện không chính thức khi họ đối mặt nhau, nó được gọi là Giao tiếp trực diện."

Nói cách khác, "khi hai hoặc nhiều người nói chuyện với nhau và nhìn nhau về mặt thể chất, nó có thể được gọi là truyền thông mặt đối mặt. Đó là một trong hai cách nói chuyện truyền miệng khi hai bên tham gia vào cuộc trò chuyện.

Do đó, tất cả các cuộc đàm thoại không chính thức diễn ra khi mọi người đối mặt nhau được coi là đối thoại trực tiếp. Tuy nhiên, cuộc trò chuyện điện thoại không thể gọi là đối thoại trực tiếp, mặc dù nó là một truyền miệng.

❖ Các đặc điểm của truyền thông mặt đối mặt

Giao tiếp mặt đối mặt là kỹ thuật giao tiếp bằng miệng không chính thức. Nó có một số đặc điểm độc đáo mà không được tìm thấy trong các phương pháp truyền thông khác. Các đặc điểm quan trọng của cuộc đối thoại mặt đối mặt được thảo luận dưới đây-

- **Giao tiếp thẳng:** Tính năng quan trọng của giao tiếp mặt đối mặt là nó rất trực tiếp hoặc thẳng thắn. Các bên liên quan đến trao đổi trực tiếp trao đổi trực tiếp mà không sử dụng bất kỳ phương tiện truyền thông nào. Không có kỹ thuật truyền thông nào trực tiếp như vậy.
- **Không chính thức:** Giao tiếp trực tiếp là rất không chính thức. Theo phương pháp này người gửi và người nhận trao đổi tin nhắn một cách tự do và công khai. Không có thủ tục nào được duy trì ở đây.
- **Quan hệ lẫn nhau:** Giao tiếp mặt đối mặt phụ thuộc vào mối quan hệ lẫn nhau giữa người gửi và người nhận tin nhắn. Không ai can thiệp vào loại hình truyền thông như vậy.
- **Không có chi phí truyền thông:** Mặt đối mặt truyền thông là một thông tin liên lạc chi phí không có trong tự nhiên vì nó không đòi hỏi bất kỳ công cụ sắp xếp.
- **Được sử dụng rộng rãi:** Trong hầu hết các trường hợp, truyền thông diễn ra dưới dạng đối thoại mặt đối mặt. Do tính chất vốn có của nó, nó được sử dụng rộng rãi trong mọi lĩnh vực của cuộc sống.
- **Một đặc điểm quan trọng khác của giao tiếp mặt đối mặt là nó tạo ra hiệu ứng miệng to lớn.** Nó giúp truyền bá những tin tức tiêu cực và tiêu cực về bất cứ điều gì của thông điệp.

- Không có cơ sở pháp lý: đôi mặt với đôi mặt với giao tiếp hoặc truyền thông không có bất kỳ sự chấp nhận pháp lý như nó không phải là bằng văn bản. Giao tiếp mặt đối mặt gần giống như giao tiếp vô hình.
- Sự lan truyền của Tin đồn: Giao tiếp mặt đối mặt thường giúp lan truyền tin đồn có thể tạo ra hình ảnh tiêu cực của tổ chức.
- Ảnh hưởng của Biểu hiện khuôn mặt: Một đặc điểm quan trọng khác của giao tiếp hoặc giao tiếp mặt đối mặt là ở đây biểu hiện khuôn mặt của người gửi và người nhận có ảnh hưởng to lớn của toàn bộ quá trình giao tiếp hoặc đàm thoại.
- Phản hồi tức thì: Một tính chất quan trọng của giao tiếp mặt đối mặt là nó tạo phản hồi nhanh và tức thì.

❖ Phân loại

a. *Phân loại theo tiêu thức lượng người tham gia vào quá trình giao tiếp*

- *Truyền thông một- một*

Phương thức truyền thông này thường bị bỏ qua, nhưng theo tất cả các cuộc điều tra vẫn là hình thức truyền thông có giá trị nhất của nhân viên trên tất cả các lĩnh vực, là mặt đối mặt, thông qua giao tiếp một – một.

Tuy nhiên, phương thức này có thể có một số mặt tiêu cực nhất định. Quản lý cấp cao thường có thể đưa ra giả định rằng một quan điểm của tổ chức được hiểu bởi tất cả trong cùng một cách; đây có thể là một điểm nguy hiểm để áp dụng. Cần phải kiểm tra có thực sự là sự hiểu biết lẫn nhau về các vấn đề quan trọng hay có thực sự các nhân viên đều hiểu giống nhau đối với một thông điệp truyền thông từ nhà quản lý.

Nếu ban giám đốc đã chọn không thực hiện giao tiếp riêng tư hoặc không đủ rộng rãi, nhân viên có liên quan sẽ tìm ra các kênh riêng của họ để chen khoảng trống trong kiến thức của họ. Những gì họ nghe thấy trong phòng ăn, trong thang máy, hay trong nhà vệ sinh cũng có thể khiến họ suy nghĩ và hiểu lệch hướng với thông điệp mà nhà quản lý muốn truyền tải.

Một người giao tiếp khôn ngoan sẽ thiết lập một phiên bản chính thức được phê chuẩn và tiến hành truyền thông ngầm ở những nơi tiếp nhận thông tin không chính thức như thang máy, phòng ăn,... Hoạt động “ngầm” này nhằm mục đích biến các thông tin tưởng là phi chính thức nhưng thực chất là đúng theo dụng ý của nhà quản lý. Điều này phải được thực hiện một cách khéo léo để tránh những nghi ngờ từ phía nhân viên, khiến họ hoài nghi và dè chừng tiếp thu thông tin đó.

Một kỹ thuật từ nguồn nhân lực có thể được sử dụng là hình thức tư vấn, hoặc huấn luyện. Có nhiều ý kiến về việc tư vấn và huấn luyện thực sự tạo thành những thứ khác nhau. Mỗi quan hệ có thể rất cấu trúc hoặc khá không chính thức và những kiểu này thực tế không đòi hỏi nhiều về các cuộc họp mặt đối mặt, vì e-mail có thể đủ để duy trì liên lạc và thực hiện tốt hoạt động này.

Có những công cụ được thiết kế để giúp các nhà quản lý tương tác hiệu quả hơn với những người mà họ tiếp xúc hàng ngày. Các cuộc trao đổi một – một có thể tác động đến việc thay đổi hành vi của các bên tham gia. Mặc dù mặt đối mặt trong tình huống một-một là chế độ được các nhân viên ưa thích, nhưng nó không phải lúc nào cũng phù hợp. Nó hiệu quả nhất khi các thông điệp tương đối đơn giản và cơ hội cung cấp cho người nghe phản hồi ngay lập tức và mong muốn nhận lại phản hồi ngay về khả năng tiếp nhận cũng như phản hồi của các bên. Vì vậy các thông điệp nên đơn giản và lặp lại khi cần thiết.

- Truyền thông mặt đối mặt với nhiều người

Có những dịp rõ ràng khi một thông điệp được gửi đến nhiều hơn một nhân viên và các nhà truyền thông nội bộ cần phải chuẩn bị tài liệu cho để thực hiện các cuộc truyền thông mặt đối mặt với nhiều người.

Tính đơn giản vẫn là quan trọng bất kể kích cỡ của nhóm, nhưng càng lớn, nó cần các công cụ hỗ trợ nhiều hơn như các công cụ nghe nhìn và tập thông tin. Các tài liệu có thể cần được tinh chỉnh để đáp ứng nhu cầu của các cấp độ khác nhau của tổ chức hoặc các nhóm người nghe khác nhau.

Nội dung có nhiều khả năng tập trung vào tin tức kinh doanh và phát triển. Nên, trong một thế giới lý tưởng, là cách thông tin xấu về hiệu suất của tổ chức được phân phối. Tuy nhiên, những tin xấu cá nhân chẳng hạn như sự dư thừa không nên được cung cấp một cách cá nhân nhưng trong một-một, mặt đối mặt tình huống (văn bản để điện thoại di động và e-mail không phù hợp). Một số tổ chức đã nỗ lực rất nhiều để chạy các cuộc thảo luận trên đường (roadshow) hiệu quả cho các nhóm nhân viên được lựa chọn trên cơ sở địa lý hoặc cơ sở kinh doanh. Cách tiếp cận có cấu trúc này đảm bảo mọi người sẽ nhận được thông điệp yêu cầu và nhất quán tại một số điểm. Video / DVD có thể được thêm vào hỗn hợp các phương tiện truyền thông như là một khuyến khích để thảo luận. Sử dụng một hỗn hợp các cách tiếp cận đảm bảo thông điệp được nhấn mạnh.

Trường hợp chỉ là hoạt động kinh doanh như thường lệ, điều quan trọng là phải có một cuộc họp và một chương trình nghị sự rõ ràng. Một số tổ chức tổ chức phiên họp thường kỳ thì yêu cầu thông điệp quan trọng được thành lập bởi hội đồng quản trị và sau đó lọc xuống thông qua các cấp quản lý và sao lưu lại. Phản hồi không đơn giản là một chiều khi nhóm điều hành trả lời các ý kiến của nhân viên thông qua cuộc họp nhóm.

Nhân viên từ North Tees và Hartlepool NHS Trust đã được mời trên cơ sở ngẫu nhiên được lựa chọn để các buổi ăn trưa với giám đốc. Đây không phải là điều cấm, và nếu câu hỏi không được trả lời ngay tại chỗ thì truy vấn đã được thực hiện theo sau bữa trưa. Phản hồi được đưa ra cho những người tham dự trong một bản ghi nhớ gửi qua hệ thống mail nội bộ.

Xem xét tổ chức các cuộc họp tại các địa điểm tương đương với một quán cà phê Starbucks. Một nơi như vậy sẽ cung cấp cho môi trường thoải mái và khách quan cho cuộc họp.

Nhưng không cần thiết phải rời khỏi văn phòng để đạt được một môi trường thoải mái như kế hoạch từ thiện phát hiện khi giới thiệu "bữa ăn trưa nâu", nơi người làm truyền thông nội bộ mang bánh sandwich vào bữa trưa vào một cuộc họp không chính thức. Norma Johnston đã báo cáo rằng các cuộc họp này là sự kết hợp giữa quản lý nội bộ và các thông báo quan trọng, và cơ hội để nghe các đồng nghiệp thực hiện các chương trình phát triển như thế nào. Các nhân viên truyền thông khuyến khích các cuộc tranh luận và các buổi họp đã được chào đón bởi các nhân viên hiếm khi đến thăm các nước chương trình để xem công việc của Kế hoạch cho họ.

Một lần nữa những buổi này lại diễn ra gần như theo cách thể hiện của một ấn bản. Các buổi họp mặt trực tiếp có thể được sử dụng hiệu quả để phổ biến các thông điệp quan trọng cần được thực hiện theo cùng một cách và đồng thời với một nhóm lớn. Việc xây dựng một khe cắm cho các cuộc họp thường xuyên có thể khắc phục được những khoảng trống truyền thông được nhận thức nhưng điều quan trọng là thông tin được chuyển tiếp là đáng giá, nếu không các hoạt động như vậy có thể trở nên mất uy tín giữa các đối tượng chính.

Các hoạt động teambuilding hay chuyến đi du lịch xa có thể là cơ hội để tạo ra các hoạt động truyền thông mặt đối mặt hữu hiệu. Tuy nhiên, yếu tố không chỉ là chi phí tài chính cho việc đi du lịch cho các sự kiện. Các thiệt hại về môi trường do các chuyến bay dài hoặc nhiều chuyến đi xe hơi cần được xem xét, vì điều này chắc chắn sẽ được coi là không bền vững mặc dù đã bù đắp lượng khí thải carbon.

b. Phân loại theo tính chất giao tiếp

- Giao tiếp chính thức :

❖ Các cuộc họp toàn thể nhân viên

Điều cốt yếu là các nhân viên hiểu được mục tiêu chung của chính phủ, mục tiêu của bộ, và công việc của họ phù hợp với bức tranh lớn như thế nào. Trong một cuộc điều tra nhân viên toàn quốc vào năm 2004, một trong ba nhân viên cho biết họ không biết công việc của họ đóng góp vào mục đích và ưu tiên của phòng ban như thế nào. Một nửa nói rằng họ đã không nhận được thông tin về kế hoạch kinh doanh của bộ của họ trong 12 tháng qua.

- Dành cho: tất cả các phòng ban và cơ quan
- Ưu điểm:

- Nó cho thấy nhân viên làm thế nào họ và bộ phận / cơ quan của họ giúp đỡ chính phủ để đáp ứng các ưu tiên và cam kết của mình.

- Nhân viên cảm thấy một phần của giải pháp.

- Các nhân viên có thể giải thích rõ hơn các hành động của chính phủ trong các môi trường xã hội không chính thức.

- Nhược điểm

- Phải mất thời gian và cam kết từ quản lý.
- Việc mua vào có thể bị ảnh hưởng nếu nhân viên không đồng ý với các ưu tiên và cam kết của chính phủ (tối thiểu, nhưng là một yếu tố).

❖ **Hội thảo rộng rãi**

Đây là một cuộc họp ngắn (30-60 phút) do ban quản lý cấp cao tổ chức nhằm cung cấp thông tin cấp cao về một sự kiện quan trọng hoặc về sự tiến bộ của bức tranh.

- Dạng thông tin: Các sự kiện lớn có kết quả toàn bộ ngành (kế hoạch kinh doanh hoặc ngân sách hàng năm, tái cơ cấu, vv); cũng có thể là toàn bộ khu vực, toàn khu vực, v.v. ..., như các điều kiện đảm bảo

- Ưu điểm

- Khán giả nghe thấy cùng một thông điệp cùng một lúc.
- Nó đặt sự quản lý cấp cao trước mặt nhân viên.
- Thông tin có thể được chuyển giao cho cá nhân, trong một khoảng thời gian tương đối ngắn.
- Nhân viên có cơ hội đặt câu hỏi và nhận câu trả lời.
- Quản lý cấp cao có cơ hội để cập nhật nhân viên về các vấn đề toàn tổ chức và củng cố mối liên kết giữa các nỗ lực của họ và các mục tiêu của chính phủ.

- Nhược điểm

- Có ảnh hưởng đến việc cung cấp dịch vụ trong khi nhân viên tham dự cuộc họp: giảm số nhân viên làm việc, còn chờ khách hàng.
- Các nhóm lớn có thể đe dọa một số người, ngăn cản họ đặt câu hỏi.
- Một số người thích chơi grandstand.
- Có thể tốn kém: thuê một phòng / rạp hát, đi lại và ăn ở, vv

❖ **Nhóm làm việc hoặc Hội nhân viên**

Nhân viên họp thường xuyên để thảo luận về các vấn đề hoạt động bên trong và bên ngoài mà đơn vị hoặc bộ phận phải đối mặt.

- Dành cho: các nhóm nhỏ đến trung bình: một chi nhánh tại trụ sở chính, một nhóm, hoặc tất cả nhân viên tại một văn phòng thực địa, các ủy ban (y tế và an toàn nghề nghiệp, vv)

- Ưu điểm

- Quản lý và nhân viên theo sát các vấn đề đang tồn tại và đang chờ xử lý.
- Các cán bộ quản lý và nhân viên luôn cập nhật tiến bộ trong các sáng kiến của tổ chức.
- Các quyết định và chỉ thị được thông báo.
- Nó cho phép trao đổi quan điểm và kiến thức.
- Nó cung cấp cơ hội để đặt câu hỏi và làm rõ sự hiểu biết.
- Nhược điểm
- Tại các địa điểm nhỏ, có thể có những liên quan đến dịch vụ khách hàng.

Hội nghị giữa các nhóm nhỏ

Một chương trình được thiết kế để trao đổi thông tin theo chiều dọc và chiều ngang qua bộ phận và được cung cấp ở định dạng tăng cường tinh thần đồng đội và nâng cao tinh thần.

- Dành cho: tất cả các phòng ban
- Ưu điểm:
 - Có một định dạng phổ biến: ví dụ như ăn sáng với phó giám đốc điều hành.
 - Chương trình xây dựng khả năng hiển thị của quản lý cao cấp; người tham dự gặp gỡ với quản lý cấp cao và đặt tên cho khuôn mặt
 - Nó có thể xây dựng sự hiểu biết về lý do tại sao một số quyết định được đưa ra: người tham dự thấy vai trò cá nhân của họ và vai trò của đơn vị, trong bức tranh toàn cảnh;
 - Xây dựng sự hiểu biết rằng ban quản lý cấp cao nhận thức được các vấn đề mà nhân viên phải đối mặt.
 - Những người tham dự làm quen với những người khác trong phòng và nghe các quan điểm của đồng nghiệp trong các phần khác.
 - Những người tham dự bày tỏ quan điểm của họ và cảnh báo sự quản lý cấp cao cho các vấn đề.
 - Chương trình xây dựng tinh thần đồng đội và nâng cao tinh thần.
- Nhược điểm
 - Một số người nói rằng những phiên này làm suy yếu quản lý cấp trung, nhân viên đó đi vòng quanh các nhà quản lý của họ lên hàng đầu. Những người khác thì phản đối rằng nhân viên không đi quanh các nhà quản lý cấp trung, những người quan tâm - hoặc ít nhất cũng thừa nhận - những vấn đề được nhân viên đưa ra.

- Quản lý cấp cao được tham gia vào các vấn đề chi tiết về hoạt động, những thứ mà quản lý cấp trung phải trả để giải quyết.

❖ **Diễn đàn Quản lý**

Tất cả các nhà quản lý từ khắp các bộ phận, bao gồm phó hoặc giám đốc điều hành, cùng nhau thảo luận các vấn đề quản lý chiến lược. Tùy theo nhu cầu, các cuộc họp này có thể được tổ chức hai tháng, hàng quý, nửa năm hoặc hàng năm.

- Dành cho: phòng ban của tất cả các kích cỡ; hiệu quả nhất trong các phòng ban có nhiều địa điểm hoặc nhiều khách hàng khác nhau
- Ưu điểm

- Nó tạo ra một cảm giác về tính chuyên nghiệp và sự đồng đội trong quản lý.

- Diễn đàn làm giảm sự cô lập mà một số nhà quản lý có thể cảm nhận, đặc biệt là khi họ ở trong lĩnh vực này.

- Nó cung cấp cơ hội để tập trung lại - và kiểm tra tính hợp lệ của - các mục tiêu, ưu tiên và chiến lược của kế hoạch kinh doanh.

- Nó thúc đẩy "mức độ cao hơn", tư duy chiến lược và thảo luận nhiều hơn

- Nhược điểm

- Quản lý ra khỏi nơi làm việc trong một ngày.

- Nó bao gồm chi phí đi lại, ăn ở, và giải khát.

- **Giao tiếp phi chính thức**

❖ **Vì hành (Walkabouts)**

Như tên của nó, lãnh đạo các tour du lịch một cơ sở hoặc trang web làm việc để có được kinh nghiệm trực tiếp trong hoạt động của tổ chức của họ. Nhân viên có thể "cởi quần áo của họ" và chia sẻ ý tưởng và mối quan tâm với các nhà lãnh đạo trong các tình huống không chính thức

- Dành cho: tất cả các phòng ban
- Ưu điểm

- Một walkabout acquaints điều hành mới với bộ phận của họ và giới thiệu họ với nhân viên của họ.

- Nó cho phép các nhà quản lý thể hiện sự hiểu biết về công việc và áp lực đối mặt với nhân viên.

- Là không chính thức, không tốn kém và chỉ bao gồm một cam kết thời gian ngắn.

- Nó giữ các giám đốc điều hành liên lạc với nhân viên trực tiếp.

- Nó có thể tự phát và không theo lịch.
- Khi một bộ trưởng hay một nhà điều hành đang đi du lịch, một cuộc đi bộ có thể được thêm vào chương trình nghị sự của họ.

- Nhược điểm

- Một số tranh chấp giá trị của walkabouts, nói rằng họ không phải luôn luôn chính xác đại diện cho môi trường làm việc. Quá nhiều "làm sạch" có thể được thực hiện nếu Walkabout được lên kế hoạch.

3.1.2. *Kỹ năng giao tiếp mặt đối mặt*

❖ *Kỹ năng giao tiếp mặt đối mặt hàng ngày*

Tăng số lượng thông tin liên lạc, bằng cách tạo ra nhiều cơ hội hơn cho mọi người nói về công việc của họ một cách có chủ đích, là một trong những kỹ năng cần thiết. Nó là một cách khác để cải thiện cách mọi người giao tiếp.

Dĩ nhiên, có rất nhiều sự trao đổi và gặp gỡ đang diễn ra suốt tất cả mọi thời đại thông qua mọi tổ chức - không được đánh dấu là một loạt các từ, im lặng và cử chỉ không ngừng nghỉ. Nhiều người trong số họ là giữa các nhà quản lý hoặc lãnh đạo và các thành viên của đội của họ, và kêu gọi kỹ năng từ tất cả các bên, đặc biệt là trước đây. Nếu mức độ kỹ năng có thể được cải thiện, lợi ích sẽ được cảm nhận trong hiệu quả của đội, và lý tưởng là tăng sự tự tin khi các nhà quản lý và lãnh đạo được yêu cầu đóng góp vào truyền thông nội bộ có hệ thống.

Nhiều tổ chức đã nhận ra rằng cuộc họp nhóm hàng đầu là một năng lực cốt lõi cho các nhà lãnh đạo và các nhà quản lý ở tất cả các cấp độ, tuy nhiên việc đào tạo truyền thông trong việc trình bày, lắng nghe và đưa ra phản hồi rất hiếm khi có quy mô rộng và đủ sâu rộng để đáp ứng nhu cầu thực tế.

1. *Quan sát tư thế của người làm truyền thông nội bộ*

Người làm truyền thông nội bộ có thể nghĩ rằng tất cả những từ chỉ để nói chuyện, nhưng tư thế cơ thể của người làm truyền thông nội bộ cũng có thể nói lên được. Trong bất kỳ cuộc giao tiếp mặt đối mặt nào với kinh nghiệm truyền thông, người làm truyền thông nội bộ nên mục đích duy trì một tư thế thoải mái và cởi mở. Đứng hoặc ngồi thẳng, và đối mặt với khán giả. Bằng cách đó, người làm truyền thông nội bộ sẽ gặp phải như một người dễ tiếp cận, và mọi người có nhiều khả năng chú ý đến những gì người làm truyền thông nội bộ đang nói. Nếu mặt khác, người làm truyền thông nội bộ áp dụng một vị trí yếu đuối, mọi người ít có khả năng đưa người làm truyền thông nội bộ nghiêm túc hơn. Vượt qua cánh tay tạo ấn tượng rằng người làm truyền thông nội bộ tức giận, không quen và không quan tâm đến khán giả hoặc tin nhắn của người làm truyền thông nội bộ. Cố gắng tránh tình trạng cơ thể tiêu cực vì nó có thể là một rào cản lớn đối với truyền thông hiệu quả.

2. *Duy trì Tiếp xúc Mắt*

Rất nhiều điều đã được nói về tầm quan trọng của việc duy trì liên lạc bằng mắt trong khi nói chuyện với người khác, và tầm quan trọng này không bị đánh giá quá cao. Giữ liên lạc bằng mắt cho thấy sự tôn trọng đối với khán giả của người làm truyền thông nội bộ. Nó cho thấy sự chân thành, sự thật và niềm tin vào những gì người làm truyền thông nội bộ đang nói. Nó cũng giúp người làm truyền thông nội bộ dễ bị tổn thương hơn, điều này làm cho mọi người tin tưởng người làm truyền thông nội bộ hơn. Người ta không thể nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tiếp xúc bằng mắt trong quá trình giao tiếp.

Nếu người làm truyền thông nội bộ thấy khó nhìn người ở mắt, sau đó nhìn vào một điểm qua mắt họ. Nó mang lại ấn tượng rằng người làm truyền thông nội bộ đang thực sự nhìn vào chúng trong khi vẫn cứu người làm truyền thông nội bộ khỏi việc thực sự làm điều đó. Cố gắng tránh nhìn xuống dưới cuộc trò chuyện bằng mọi cách. Ngoài ra, mắt tiếp xúc không có nghĩa là những điều tương tự như nhìn chăm chăm vào người, có thể được khá khó chịu. Tránh nhìn chăm chăm vào người trong khi nói chuyện với họ để không làm họ cảm thấy không thoải mái.

3. Chọn từ của người làm truyền thông nội bộ tốt

Từ ngữ là phương tiện thông qua đó người làm truyền thông nội bộ nhận được tin nhắn của người làm truyền thông nội bộ trên, vì vậy người làm truyền thông nội bộ nên chọn họ một cách khôn ngoan. Xem xét đối tượng của người làm truyền thông nội bộ khi người làm truyền thông nội bộ chọn từ của mình và chỉ sử dụng những từ thích hợp. Nếu người làm truyền thông nội bộ đang nói chuyện với khách hàng hoặc khách hàng, hãy loại bỏ các thuật ngữ liên quan đến công việc cụ thể của người làm truyền thông nội bộ. Nếu người làm truyền thông nội bộ đang nói chuyện với trẻ nhỏ, giữ cho từ vựng của người làm truyền thông nội bộ đơn giản. Sử dụng từ ngữ cứng sẽ thu hút sự chú ý của mọi người từ thông điệp của người làm truyền thông nội bộ và thay vào đó buộc họ cố gắng tìm ra ý nghĩa của những từ đó. Tuy nhiên, nếu người làm truyền thông nội bộ đang giao tiếp với các chuyên gia đồng nghiệp, nó sẽ được khuyến khích để cụ thể hơn và để sử dụng càng nhiều những thuật ngữ như người làm truyền thông nội bộ vui lòng. Họ có thể hiểu người làm truyền thông nội bộ tốt hơn theo cách đó.

4. Tận dụng toàn bộ cảm nhận từ các giác quan

Thính giác là điều cần thiết trong quá trình giao tiếp. Nếu mọi người không thể nghe thấy những gì người làm truyền thông nội bộ đang nói, thì có một cơ hội tốt để họ không thể hiểu nó. Mục đích là âm thanh khi nói chuyện với người khác. Hãy để họ nghe rõ ràng lời nói của người làm truyền thông nội bộ mà không phải đấu tranh. Nếu người làm truyền thông nội bộ đang giải quyết một cuộc tụ tập khổng lồ, hãy sử dụng micro. Chỉ cần chắc chắn rằng mọi người thực sự có thể nghe thấy người làm truyền thông nội bộ.

Tuy nhiên, quá to lớn là một số không xác định. Nếu người làm truyền thông nội bộ quá to, người làm truyền thông nội bộ có thể gặp phải một người hung hăng và đòi hỏi, không phải đề cập đến nó cũng có thể gây khó chịu. Hãy nhớ rằng mục tiêu chính của người làm truyền thông nội bộ khi giao tiếp là để truyền thông điệp của người làm truyền thông nội bộ; đừng để giọng nói của người làm truyền thông nội bộ đứng vững trong con đường đạt được điều này.

Nếu người làm truyền thông nội bộ đang sử dụng phần mềm hội nghị truyền hình, người làm truyền thông nội bộ muốn đảm bảo rằng chất lượng của âm thanh truyền là độ nét cao. Một trong những phần mềm như vậy là ezTalks, có chất lượng hình ảnh và âm thanh có độ phân giải cao. Bằng cách đó, khán giả của người làm truyền thông nội bộ sẽ không gặp vấn đề gì khi nhận tin nhắn của người làm truyền thông nội bộ.

5. Lắng nghe

Truyền thông là hai chiều. Đó là trao đổi thông tin giữa hai hoặc nhiều bên. Trong khi người làm truyền thông nội bộ muốn khán giả của người làm truyền thông nội bộ nhận được tin nhắn của người làm truyền thông nội bộ, người làm truyền thông nội bộ cũng nên nhằm mục đích nhận được của họ. Đừng nói chuyện suốt thời gian. Dành thời gian để suy nghĩ về những gì họ đang nói. Nội nó. Hiểu được quan điểm của họ. Và sau đó trả lời. Đây là một trong những mẹo hiệu quả nhất để cải thiện kỹ năng giao tiếp trực tiếp.

Không thể phủ nhận một thực tế là việc có mặt đối mặt với kỹ năng giao tiếp có hiệu quả có thể là một thách thức. Nhưng nếu người làm truyền thông nội bộ làm theo những lời khuyên ở trên, người làm truyền thông nội bộ nên luôn thấy các kỹ năng của người làm truyền thông nội bộ được cải thiện. Nó không quan trọng cho dù người làm truyền thông nội bộ đang có mặt đối mặt cuộc đàm thoại thể chất hoặc trực tuyến bằng cách sử dụng phần mềm như ezTalks; các quy tắc vẫn như cũ. Giữ liên lạc bằng mắt. Hãy chắc chắn rằng người làm truyền thông nội bộ đang nghe. Lắng nghe bên kia. Chọn những từ của người làm truyền thông nội bộ tốt. Nếu người làm truyền thông nội bộ làm tất cả những điều trên, người làm truyền thông nội bộ sẽ có một thời gian dễ dàng để cải thiện kỹ năng giao tiếp trực diện và trực tuyến.

Đại học Maine cho biết, giao tiếp trực tiếp hiệu quả bao gồm việc gửi một thông điệp rõ ràng từ một người, và nhận và giải thích thông điệp một cách thích hợp và chính xác của người thứ hai. Các khía cạnh như giọng điệu, sự lựa chọn từ, ngôn ngữ cơ thể, liên hệ bằng mắt và sự chú ý có thể ảnh hưởng đến việc liệu truyền thông này có hiệu quả hay không để tạo ra cuộc đối thoại có ý nghĩa giữa hai người, hoặc có dẫn đến hiểu lầm và hiểu lầm hay không.

Giao tiếp hiệu quả

Đại học Maine định nghĩa truyền thông hiệu quả là sự biểu hiện rõ ràng của các ý tưởng theo cách thức và giai điệu mà một bên khác có thể giải thích một cách dễ dàng và

chính xác. Theo Hiệp hội Nghiên cứu Xung đột Xung đột của Đại học Colorado, truyền thông luôn là một quá trình hai chiều, liên quan đến một người đưa tin và người nhận.

Ngôn ngữ cơ thể

Consortium Nghiên cứu Xung đột ghi nhận rằng ngôn ngữ cơ thể là một yếu tố có ảnh hưởng trong giao tiếp mặt đối mặt bởi thái độ của một người có thể ảnh hưởng lớn đến cách người nhận giải thích thông điệp. Khi một cá nhân nói theo một giai điệu thậm chí có liên hệ bằng mắt trực tiếp, và một biểu hiện khuôn mặt thân thiện, thông điệp có thể nhận được là dương tính hoặc ít nhất là trung lập. Ngôn ngữ cơ thể giao tiếp những cảm xúc tiêu cực, chẳng hạn như cánh tay chéo, thiếu liên lạc bằng mắt, nắm đấm và biểu hiện nghiêm túc, có thể được hiểu trong bối cảnh đó.

Lắng nghe tích cực

Theo Hiệp hội Nghiên cứu Xung đột, lắng nghe chủ động là một phương pháp để tham gia vào cuộc trò chuyện giúp mọi người xử lý các thông điệp một cách tập trung, và đáp ứng với người nói theo một cách khuyến khích và thúc đẩy giao tiếp. Phương pháp này cho phép người nhận thông tin tiếp tục tham gia, cho biết sự hiểu biết, và làm rõ bất cứ điểm nào, mà không cần phải ngó ý kiến của mình hoặc các điểm tranh cãi. Nghe tích cực liên quan đến mắt, ngôn ngữ cơ thể mở, và thông thường, người nhận thông tin sẽ hướng lại những gì anh đã nghe để khẳng định sự hiểu biết.

Biểu hiện chính xác và quyết đoán

Theo Hoạt động mở rộng hợp tác của Đại học Maine, các kỹ năng truyền thông quyết đoán cũng là chìa khóa để tạo ra một cuộc đối thoại có hiệu quả. Biểu hiện quyết đoán bắt nguồn từ việc có thể nói chuyện từ người đầu tiên. Sử dụng câu lệnh "I" cho phép người nói rõ ràng về quan điểm của mình. Người nói trở nên có trách nhiệm thể hiện quan điểm của mình, trái ngược với bình luận về các ý tưởng hay ý kiến của bên kia. Điều này cho phép biểu hiện mà không có cảm giác của một trao đổi tấn công hoặc tích cực.

Thấu hiểu

Các chuyên gia thuộc Trường Đại học Maine Cooperative Extension và Conflict Research Consortium lưu ý rằng đối thoại hiệu quả là một phương pháp truyền thông hai chiều. Điều quan trọng là cả hai bên đánh giá cách họ thể hiện ý tưởng và cách họ tiếp nhận chúng. Quá trình truyền thông ngày càng trở nên tôn trọng và rõ ràng hơn khi cả hai bên tập trung vào việc gửi các thông điệp rõ ràng và sử dụng kỹ năng lắng nghe tích cực.

3.1.3. Cách thức truyền thông mặt đối mặt

- Giao tiếp chính thức :

❖ Các cuộc họp toàn thể nhân viên

Kế hoạch kinh doanh của một bộ phận hoặc cơ quan cần được xây dựng với sự đóng góp của nhân viên. Sau khi hoàn thành, người làm truyền thông nội bộ có thể tìm ra cách người làm truyền thông nội bộ chia sẻ nó với tất cả nhân viên. Các bước để truyền đạt thông tin kế hoạch kinh doanh sẽ thay đổi theo từng phòng, tùy thuộc vào số nhân viên tham gia, thời gian và nơi làm việc, vv Tuy nhiên, cách tiếp cận sau nên hoạt động trong hầu hết các tình huống.

Nó bao gồm bốn bước:

- thông báo cho nhân viên
- cuộc họp của bộ phận / cơ quan hoặc khu vực (tùy chọn)
- cuộc họp của các nhà quản lý
- các cuộc họp nhóm nhỏ

+ *Gửi thông báo tới nhân viên*

Để bắt đầu, tất cả nhân viên nên nhận thư điện tử từ Người lãnh đạo vào buổi sáng của ngày mà các kế hoạch được công khai. Thông báo phải bao gồm một liên kết đến phiên bản trực tuyến của kế hoạch kinh doanh hoặc bản sao điện tử của kế hoạch. Bản in nên có sẵn cho nhân viên không có quyền truy cập vào máy tính. Thông báo cũng nên nêu rõ rằng các nhà quản lý cấp cao sẽ gặp nhân viên để giải thích kế hoạch và trả lời các câu hỏi trong tương lai gần.

+ *Các cuộc họp của bộ phận / cơ quan hoặc khu vực (tùy chọn)*

Các cuộc họp toàn bộ phòng được mô tả dưới đây. Bước này là tùy chọn bởi vì các cuộc họp nhóm nhỏ có lẽ sẽ phục vụ tốt nhất nhu cầu của quản lý và nhân viên.

+ *Cuộc họp của các nhà quản lý*

Người quản lý nên gặp ủy ban phó kế hoạch kinh doanh chuẩn bị cho các cuộc họp với nhân viên. Truyền thông sẽ chuẩn bị các điểm nói chuyện cho đội phó và nhóm lập kế hoạch và sử dụng phản hồi từ cuộc họp này để tinh chỉnh các điểm nói chuyện và các tài liệu hỗ trợ sẽ được cung cấp trong các cuộc họp với nhân viên.

+ *Các cuộc họp nhóm nhỏ*

Trong vòng hai đến ba ngày sau khi phát hành kế hoạch kinh doanh, các nhà quản lý cấp cao nên gặp nhân viên văn phòng (đối với các văn phòng thực địa) hoặc cơ sở chia nhánh / chi nhánh (đối với các văn phòng lớn hơn) để cung cấp chi tiết hơn và trả lời các câu hỏi như là theo dõi thông báo e-mail trước của phó giám đốc cho tất cả nhân viên. (Đây cũng là cơ hội để người làm truyền thông nội bộ đi bộ, xem chủ đề bộ công cụ để biết thêm chi tiết.)

Truyền thông sẽ cung cấp các điểm nói chuyện cho các nhà quản lý. Câu hỏi của nhân viên không thể trả lời tại cuộc họp nên được giải quyết thông qua e-mail, một trang intranet, hoặc trong các cuộc họp trong tương lai - nhưng chúng phải được giải quyết.

Cuộc họp nên do người quản lý cấp cao của nhóm quản lý (giám đốc khu vực, giám đốc điều hành, trợ lý vv) và nên bao gồm đại diện của nhóm trong quá trình lập kế hoạch (nếu không phải là quản lý cấp cao). Trong các cuộc họp, các nhà quản lý sẽ giải thích lý do cho kế hoạch và cách thức đơn vị phù hợp với kế hoạch, khám phá những ưu tiên liên quan trực tiếp đến đơn vị và trả lời các câu hỏi.

Kế hoạch kinh doanh được công bố vào thời điểm ngân sách (tháng 3 / tháng 4); lên kế hoạch cho các cuộc họp vì kế hoạch kinh doanh đang được hoàn thiện. (Các báo cáo về trách nhiệm giải trình thường được phát hành vào tháng 12, lên kế hoạch họp vào đầu tháng 1). Quản lý và nhân viên nên họp ít nhất mỗi ba tháng một lần để theo kịp tiến độ thực hiện kế hoạch kinh doanh. Chuẩn bị cho những buổi này cũng sẽ giúp ban quản lý chuẩn bị báo cáo tiến độ trình lên các cơ quan trung ương. Trên cơ sở liên tục, các dự án và nhiệm vụ mới cần được gắn kết để đạt được kế hoạch kinh doanh của phòng ban / cơ quan và kế hoạch kinh doanh của chính phủ.

❖ *Hội thảo rộng rãi*

Nhân viên thường muốn nhận thông tin từ những người mà họ cảm nhận đang thúc đẩy các sự kiện quan trọng hoặc những thay đổi trong tổ chức. Đây thường là phó giám đốc hoặc giám đốc điều hành (s) và đôi khi là bộ trưởng. Các cuộc họp toàn ban thường được lên kế hoạch để thông báo hoặc truyền đạt một sự kiện quan trọng, chẳng hạn như xem xét năm tài chính, kế hoạch kinh doanh hoặc cơ cấu lại chính phủ. Thông tin được chia sẻ thường là "bức tranh toàn cảnh". Đôi khi các chi tiết xung quanh sự kiện vẫn còn chưa rõ ràng.

Có thể chờ đợi để có thêm thông tin trước khi giao tiếp, nhưng nhân viên có thể nhận thức điều này là tránh được vấn đề hoặc thiếu sự tôn trọng hoặc quan tâm đến nhân viên. Thông thường, nhân viên muốn nghe trưởng phòng của họ thừa nhận nhu cầu thông tin và mối quan tâm của họ và để có được đảm bảo rằng họ sẽ nhận được nhiều thông tin hơn vào một ngày sau đó. Đôi khi họ cần phải giải phóng sự thất vọng, mặc dù họ được mong đợi là dân sự và chuyên nghiệp đối với quản lý và các thành viên khác của khán giả.

Nhân viên đến một địa điểm trung tâm, thường là xa nơi làm việc, để trình bày. Chia sẻ thông tin nên giải quyết các vấn đề sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến khán giả. Thông thường, có một câu hỏi và câu trả lời phiên. Các phiên Hỏi & Đáp thường ít có tính đối đầu hơn khi thông tin không gây tranh cãi (việc đưa ra một kế hoạch kinh doanh trái ngược với mất việc làm). Có thể có đồ ăn nhẹ; các cuộc họp thường kéo dài 30-90 phút.

Các cuộc họp nên diễn ra trong giờ làm việc bình thường của khán giả vì nhân viên có những cam kết sau giờ làm việc khác. Trong các phòng ban lớn hơn hoặc nếu cần

đảm bảo các dịch vụ khách hàng, các cuộc họp có thể diễn ra ở cấp độ khu vực hoặc tổ chức (ví dụ: tất cả nhân viên từ khu vực phía Nam hoặc tất cả nhân viên bộ phận từ bảo trì đường cao tốc). Khi những buổi họp nhỏ này được tổ chức, tốt nhất là khi họ được tổ chức trong một khoảng thời gian ngắn (cùng buổi sáng / chiều hoặc ít nhất trong cùng một ngày). Nếu không, tin đồn đồ xô, e-mail được trao đổi, cuộc gọi điện thoại được thực hiện, và quản lý mất đi sự giao tiếp.

Tài liệu phát tay hoặc bộ tài liệu thông tin nên được phân phối hoặc đăng trên mạng nội bộ để nhân viên có thể xem lại thông tin mà họ nhận được ở tốc độ của họ. Điều này cũng làm tăng độ chính xác của thông tin "vượt qua" đối với những nhân viên có thể không có mặt. Tài liệu phát tay phải được phân phát sau cuộc họp; nếu không, khán giả tập trung hơn vào việc đọc các tài liệu phát tay hơn là nghe phần trình bày.

Xem nhân viên có nhu cầu đặc biệt. Các địa điểm có thể tiếp cận được đối với những người gặp khó khăn về di động?

Các cuộc họp tiếp theo có thể xảy ra, nhưng tốt hơn là các nhà quản lý và người giám sát cung cấp thông tin bổ sung khi nó có sẵn. Điều này cũng có vai trò quản lý cấp trung trong tổ chức như là một đường dẫn thông tin hai chiều giữa ban quản lý cấp cao và nhân viên. Các điểm thuyết trình hoặc thuyết trình nên được cung cấp để nhân viên nhận được thông tin nhất quán.

❖ ***Nhóm làm việc hoặc Họp nhân viên***

Nhân viên gặp gỡ để thảo luận các vấn đề trong ngày, tin tức bộ phận. Các nhà quản lý chia sẻ thông tin họ nhận được từ ban quản lý cấp cao về các sáng kiến quan trọng của chính phủ và phòng ban. Có thể thực hiện các quyết định về hoạt động và có thể giao nhiệm vụ.

Tần suất thay đổi và nên được nhóm làm việc thiết lập. Trong tình huống rất lỏng, các cuộc họp hàng ngày kéo dài 5-10 phút có thể làm các trick. Trong các tình huống khác, nhóm có thể chỉ cần gặp nhau hàng tuần hoặc hai tuần một lần.

Chương trình truyền thống sẽ có người đứng đầu nhóm nói chuyện trước tiên để chia sẻ thông tin với nhân viên. Sau đó, một bàn tròn cho nhân viên cơ hội để nói chuyện với các nhiệm vụ mà họ đang làm việc, các vấn đề đang chờ giải quyết mà họ nhìn thấy trên đường chân trời, vv Các đồng nghiệp lấy tín hiệu của họ và điều chỉnh khối lượng công việc của họ cho phù hợp. Ví dụ, nhà phân tích chính sách có thể lưu ý rằng một bài báo thảo luận sẽ được phê duyệt trong tuần này và dự kiến sẽ được phân phối trong thời gian hai tuần. Nhân viên hỗ trợ sau đó sẽ đồng ý sắp xếp để in các tài liệu thảo luận và dán nhãn, đặt hàng,. .. Tại cuộc họp tiếp theo, nhân viên hỗ trợ có thể chỉ ra rằng tất cả đã sẵn sàng cho việc phân phát tài liệu thảo luận. ..

Lợi ích của công cụ này là nó củng cố ý thức đội ngũ; nó giúp mọi người thông tin về các vấn đề và quản lý dự án; nó mở ra cánh cửa cho các cấp truyền thông khác. Quản

lý và nhân viên đều đang trong vòng lặp về các vấn đề và dự án, và thông tin của họ đến trực tiếp từ nguồn.

❖ *Hội nghị giữa các nhóm nhỏ*

Công cụ này đã được sử dụng trong một số tổ chức, trong cả khu vực công và tư nhân, với kết quả tốt.

Một tình huống phổ biến là ăn sáng hoặc ăn trưa với phó giám đốc. Nó cũng sẽ làm việc với một giám đốc điều hành, một người mà nhân viên thường không thường xuyên truy cập thông tin. Các món ăn nhẹ, vì vậy đối thoại vẫn tập trung chứ không phải là bữa ăn. (Phải cân nhắc đến yếu tố dinh dưỡng, tôn giáo và văn hoá khi chọn ngày và thực đơn.)

Cuộc họp là không chính thức; người tham dự được khuyến khích chia sẻ quan điểm của họ, nêu vấn đề, vv Một phiên họp điển hình sẽ kéo dài 45 phút đến một giờ và xảy ra thường xuyên (hàng tuần, hàng tháng, hàng quý).

Nhà lãnh đạo có vai trò kép, làm chủ nhà và là người hỗ trợ. Họ không thể chỉ bước vào phòng, ngồi xuống, và mong muốn cuộc trò chuyện chảy. Họ cần đặt các câu hỏi mở, rất khó trả lời với một câu trả lời đơn giản hay không, và cố gắng thu hút những người tham dự không theo ý nghĩ của họ. Nếu giám đốc điều hành của người làm truyền thông nội bộ cảm thấy khó xử lưu trữ các phiên này, thêm nhân viên có thể kiểm duyệt.

Số người tham dự nên được giữ nhỏ (6-12 người), vì vậy không ai cảm thấy sợ hãi. Một nguyên tắc kiên định là không ai tham dự cùng một phiên làm việc với ai đó báo cáo trực tiếp với họ, một lần nữa để giảm yếu tố hăm dọa. Tuy nhiên, một số người không thể nói được tâm trí của họ bởi vì họ nghi ngờ quan điểm của họ sẽ có thể trở lại giám sát / quản lý của họ và bị chống lại họ.

Thông thường nhất, những người tham dự được lựa chọn ngẫu nhiên từ khắp tổ chức; không có chủ đề đặt. Đôi khi có một sự ràng buộc chung giữa những người tham gia tạo thành "chủ đề" cho cuộc họp. Ví dụ, nhà quản lý có thể muốn phản hồi từ cơ sở về cách tổ chức lại gần đây đang ảnh hưởng đến hoạt động và sự hài lòng của khách hàng. Nếu tổ chức phải trải qua thay đổi, điều quan trọng là phải xác định vị trí của tổ chức và người tham dự vào chu kỳ thay đổi (từ chối, chống, đàm phán, chấp nhận).

❖ *Diễn đàn Quản lý*

Các nhà quản lý thường cảm thấy cần gặp các nhà quản lý khác để thảo luận các vấn đề mà tổ chức phải đối mặt. Đôi khi các nhà quản lý cảm thấy rằng rất nhiều nỗ lực đã được thực hiện để giữ nhân viên trong vòng lặp, với chi phí quản lý thông báo. Các cuộc họp này tạo cơ hội để tập trung quản lý vào các vấn đề chiến lược và nghe từ Bộ trưởng và Phó Thủ tướng / Bộ.

Các nhà quản lý đi đến một địa điểm trung tâm, thường là xa nơi làm việc, để gặp họ. Các cuộc họp thường kéo dài một ngày và đưa ra một sự kết hợp của các bài thuyết trình và thảo luận tương tác.

Các cuộc họp của ban quản lý có thể được sắp xếp đúng thời điểm bắt đầu chu kỳ lập kế hoạch kinh doanh hoặc một sự kiện quan trọng, chẳng hạn như cơ cấu lại chính phủ.

So với các cuộc họp ngắn, các cuộc họp quản lý thường tìm hiểu thông tin cập nhật nhất để xây dựng kế hoạch hành động và chia sẻ thông tin này với nhân viên như thế nào.

Tài liệu phát tay hoặc bộ tài liệu có thể phù hợp, bởi vì cuộc họp có thể kéo dài và có thể bao gồm nhiều chủ đề. Người quản lý có thể nhân đôi các tài liệu phát sóng và chia sẻ với nhân viên hoặc sử dụng thông tin trong họ để cung cấp thông điệp nhất quán cho nhân viên về các vấn đề và sự kiện. Nhân viên giao tiếp giữa các văn phòng, do đó, tin nhắn nhất quán là rất quan trọng.

Cũng như các cuộc họp toàn bộ khu vực, nhà ở có nhu cầu đặc biệt phải được xem xét nhà ở thích hợp.

Thứ trưởng hoặc người đứng đầu cơ quan nên theo dõi các nhà quản lý để đảm bảo rằng cuộc họp đáp ứng được nhu cầu của họ và của tổ chức.

- **Giao tiếp phi chính thức**
- ❖ ***Vi hành (Walkabouts)***

Các cuộc vi hành chính thức xảy ra thường xuyên nhất sau khi một bộ trưởng hoặc phó bộ trưởng mới được bổ nhiệm và được lên kế hoạch trong ba hoặc bốn tháng đầu trong trách nhiệm mới của họ. Đi bộ ít phổ biến hơn với một giám đốc điều hành mới có nhiều khả năng gặp nhân viên hoạt động trong suốt cả ngày. Các bộ trưởng và các đại biểu đi bộ thường xuyên hơn ở Halifax hơn ở các khu vực, bởi vì đó là nơi văn phòng của họ được đặt. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải có được bộ trưởng và phó giám đốc bên ngoài của metro, bởi vì các hoạt động và khách hàng có thể rất khác với họ đang ở trong thành phố lớn. Các giám đốc và nhà quản lý nên cố gắng hết sức để làm việc tại nơi làm việc với nhân viên.

Walkabouts không chỉ dành cho các bộ trưởng và các đại biểu. Điều quan trọng là giám đốc điều hành và các nhà quản lý giữ liên lạc với các hoạt động ở tuyến đầu, và đi bộ ngắn, không được lên lịch là một cách hay để làm điều đó. Người quản lý được trao cơ hội để xem những gì đang xảy ra trực tiếp, và nhân viên có cơ hội để giải thích công việc của họ, thông qua, thông tin hoặc mối quan tâm, và đặt câu hỏi. Những cuộc đi bộ này nên xảy ra mỗi vài tuần.

Các cuộc đi bộ có lịch trình, theo lịch trình, ngắn gọn hơn; giám đốc điều hành được đưa ra chuyển công tác hoặc cơ sở từ 15 đến 30 phút. Tùy theo hoàn cảnh, họ có thể

gặp gỡ khách hàng. Một số walkabouts được bao gồm nhiều hơn nữa. Ngoài tour du lịch, giám đốc điều hành có thể gặp gỡ với ban quản lý, nhân viên hoặc với các bên liên quan trong khu vực.

Lời khuyên

- Truyền thông mặt đối mặt cần được ưu tiên trong bất kỳ tổ chức nào.
- Cuộc họp nhóm làm một quá trình đã giải quyết nhiều vấn đề liên quan đến truyền thông mặt đối mặt, đặc biệt là trong các tổ chức lớn.
- Cuộc họp nhóm làm cho giai đoạn trung tâm của lãnh đạo nhóm trong quá trình truyền thông.
- Nếu người làm truyền thông nội bộ quyết định cuộc họp nhóm là dành cho người làm truyền thông nội bộ, đừng đánh giá thấp cam kết và đào tạo bắt buộc.
- Đánh giá trung thực mức độ cởi mở trong tổ chức của người làm truyền thông nội bộ để đánh giá sự tinh tế mà người làm truyền thông nội bộ có thể đạt được trong cuộc họp nhóm.
- Họp nhóm nên đòi hỏi sự chú ý và đổi mới liên tục.
- Khuyến khích các cuộc gặp mặt trực diện khác, bằng cách làm cho các tài liệu có sẵn về tổ chức làm cơ sở để thảo luận.
- Những người hàng đầu cần tìm kiếm thông tin trực tiếp nhất có thể với mọi người ở tất cả các bộ phận và ở tất cả các cấp trong tổ chức của họ thông qua các cuộc họp của hội đồng thành phố, các cuộc họp nhóm nhỏ và 'đi bộ'.

3.2. Truyền thông nội bộ bằng phương thức xây dựng câu chuyện

Câu chuyện kể bắt đầu từ kinh nghiệm của con người. Câu chuyện kể về những gì xảy ra với mọi người, những gì họ làm. Kể chuyện cũng có thể cung cấp một lịch sử chung cho các nhóm người, trong đó gắn kết chúng với nhau. Và người kể chuyện có thể dệt các sự thật phổ quát và bài học vào những đặc điểm của câu chuyện được kể. Ở nội dung này, chúng ta sẽ nghiên cứu một tình huống thực tế, qua đó, rút ra các bài học và kinh nghiệm cho mình.

3.2.1. Vai trò của những câu chuyện trong truyền thông nội bộ

Câu chuyện kể là một trong những công cụ mạnh mẽ nhất cho các chuyên gia truyền thông nội bộ. "Chúng ta đến từ đâu?" Điều gì đang xảy ra? "Chúng ta sẽ đi đâu?" Tại sao? "Là bốn trong số những câu hỏi căn bản mà họ cần phải trả lời.

Câu trả lời có thể được truyền đạt qua những câu chuyện, đầy màu sắc, tràn ngập cuộc sống, với một bài tường thuật đáng nhớ - những câu chuyện với mọi người trong tổ chức đóng vai trò của họ. Hoặc những câu trả lời giống nhau có thể là trừu tượng không

có máu, không có neo trong kinh nghiệm thực tế của những người làm việc trong tổ chức của người làm truyền thông nội bộ.

Những câu chuyện về thay đổi của tổ chức, đặc biệt là các sự kiện hợp nhất, sáp nhập thường được các nhà truyền thông truyền đạt dưới dạng câu chuyện. Một ví dụ về sự truyền đạt thông tin nội bộ như kể chuyện như sự hợp nhất giữa hai công dân đa quốc gia Anh, Grand Metropolitan và Guinness thành Diageo. Câu chuyện về thông tin liên lạc nội bộ trong GrandMet trong quá trình sáp nhập cũng có những bài học cho các tổ chức được cho là ở trạng thái ổn định, và biện minh cho việc sử dụng câu chuyện nhiều hơn nữa.

Việc thành lập Diageo vào năm 1997 là vụ sáp nhập lớn nhất từ trước đến giờ của các tổ chức Anh với tổng giá trị 24 tỷ bảng Anh. Các nhãn hiệu nổi tiếng của Guinness, Johnnie Walker, rượu Whisky của Bell và Dewar, rượu Gordon và Tanqueray, các loại bia Guinness và MoëtHennessy kết hợp với vodka Smirnoff của GrandMet, kem Ireland của Bailey, rượu whisky J & B Scotch, Pillsbury, Burger King và kem Häagen-Dazs. John Harben là giám đốc truyền thông nội bộ của GrandMet tại thời điểm sáp nhập. Để ghi nhận công việc của họ trong suốt giai đoạn sáp nhập, ông và nhóm của ông đã giành giải thưởng Học viện Quan hệ Công chúng cho Giải thưởng Truyền thông nội bộ Tốt nhất năm 1998 và Bộ Sword of Excellence của Viện dành cho những người thắng cuộc tốt nhất cùng năm đó.

John Harben không thể nói về vụ sáp nhập... như một câu chuyện. Một buổi tối thứ sáu tháng 5 năm 1997, ông chủ của ông đã gọi cho ông và nói ông ta sẽ làm việc tại văn phòng của một tổ chức luật ở London vào sáng thứ bảy. "Nó có quan trọng không?" "Tôi tin tôi, người làm truyền thông nội bộ cần phải ở đó, John. Hãy tin tưởng tôi ". Sáng hôm sau, anh ta tự thấy mình trong một phòng hội nghị lớn ở trung tâm Luân Đôn với một số người mà anh ta biết hoặc đã nhận ra, và một số lượng lớn anh ta không làm.

Ông và những người của tổ chức lắp ráp lúc đầu không biết tại sao họ lại ở đó không được giữ trong bóng tối quá lâu. GrandMet và Guinness đã hợp nhất. Các tổ chức trong cả hai nhóm đã phải nhận được tin tức tại thời điểm thông báo sẽ được thực hiện tại Sở Giao dịch Chứng khoán sáng thứ hai sau đó vào lúc 7 giờ 30 sáng giờ Luân Đôn.

John Harben và các nhà quản lý lắp ráp từ Guinness và GrandMet sẽ dành cả ngày cuối tuần để lên kế hoạch xử lý vụ sáp nhập.

Khi ông hồi phục từ sự ngạc nhiên ban đầu của mình (tin tức đã là một bí mật rất tốt), John nhận ra rằng nó đưa ra các câu hỏi cấp bách từ quan điểm truyền thông của nhân viên. Nhiệm vụ cấp thiết nhất của ông là "kiểm tra hệ thống ống nước". Hai đồng nghiệp của John sẽ cần phải làm việc một cách nhanh chóng để đưa công nghệ thông tin phù hợp vào đúng vị trí.

Trên thực tế, trong quá trình sáp nhập, hầu hết các tài liệu truyền thông của GrandMet đã được dịch sang các ngôn ngữ chính của tổ chức.

Vì vậy, tất cả các ngày cuối tuần, các nhóm luật sư, kế toán và quản lý đã làm việc để giải quyết các vấn đề khác nhau. Theo thời gian, tất cả mọi người được gọi vào phòng họp chính của luật sư để được thông báo về một vấn đề mới xuất hiện và sẽ ảnh hưởng đến tất cả các cuộc thảo luận riêng biệt.

Người giao tiếp nội bộ làm nhân chứng và người kể chuyện

John cần phải xác định vai trò của người giao tiếp nội bộ trong vụ sáp nhập là gì, ước tính sẽ mất sáu tháng để hoàn thành. "Trong tất cả những điều chúng tôi làm trước khi sáp nhập, chúng tôi cảm thấy khách hàng của chúng tôi là những ông chủ, những người đã phải trả ngân sách của chúng tôi và những người mà chúng tôi đưa ra yêu cầu thông tin mà sau đó chúng tôi sẽ chơi lại cho nhân viên".

"Trong trường hợp của bộ phim lớn, như mua lại và sáp nhập, nhưng cũng đóng cửa nhà máy và như vậy, người giao tiếp nội bộ trở thành người phục vụ của các khách hàng, đó là các nhân viên, chứ không phải là đội ngũ lãnh đạo. Mọi người sẽ đòi hỏi phải biết điều gì đang xảy ra, chứ không phải quan điểm của một nhà quản lý hay nhà lãnh đạo cụ thể. "

"Cảm giác chúng tôi có được trong quá trình cuối tuần là có một sự phức tạp rất lớn, nếu người làm truyền thông nội bộ lấy nó từ quan điểm lãnh đạo. Tôi nhận ra rằng thủ thuật này là làm giảm sự phức tạp trong tâm trí của các nhà lãnh đạo và nhà quản lý cá nhân đối với những câu chuyện đơn giản về những gì đang xảy ra và làm cho những nhân viên xung quanh thế giới."

Phương tiện truyền thông chủ chốt là gì? John Harben bắt đầu suy nghĩ về "hình thức truyền thống lâu đời nhất", bản tin hàng tuần. Nó sẽ được viết bởi đội truyền thông nội bộ của ông và phân phối trên toàn nhóm, qua e-mail và mạng nội bộ GrandMet, MetWeb. Nhưng bản tin không chỉ cần báo cáo hành động của lãnh đạo. "Khi các nhân sự và các chức năng quản lý khác đã cố gắng để dự đoán những câu hỏi các nhân viên sẽ yêu cầu, tôi quyết định rằng một truyền thông chính thức nhằm vào tất cả mọi người nên tự nó có chứa một vòng lặp. Vì vậy, trong suốt tuần lễ tôi liên lạc với ai đó mà tôi biết ai có thể thiết lập đường dây điện thoại với những người nói tám ngôn ngữ để đưa ra câu hỏi của mọi người. Một ngày sau khi công bố thông báo của Sở Giao dịch Chứng khoán, chúng tôi đã gửi cho tất cả mọi người số dòng giúp đỡ. "

Trong giai đoạn sáp nhập, các đường dây trợ giúp đã được sử dụng tốt. Các câu hỏi sẽ được dịch trong vòng mười hai giờ đồng hồ và được chuyển tiếp đến nhóm truyền thông nội bộ. Từ tổng hợp các câu hỏi từ các quốc gia khác nhau, họ sẽ quyết định những thành viên nào trong ban lãnh đạo tiếp cận câu trả lời để đưa vào bản tin tiếp theo.

3.2.2. Cách thức truyền thông qua câu chuyện

Kể câu chuyện qua nhiều phương tiện truyền thông

Khi tiến trình sáp nhập, John Harben đã thêm vào kho vũ khí của ông để giới thiệu một chương trình giới thiệu đường vòng quanh thế giới và các tài liệu hướng dẫn nhóm. Các nguyên tắc chủ yếu là sự đa dạng của phương tiện truyền thông và tốc độ, "làm giảm sự lừa dối và tuyên truyền của tổ chức".

Trước khi sáp nhập, các chương trình âm thanh đã được sử dụng để liên lạc thường xuyên với 300 nhà quản lý hàng đầu trên toàn thế giới. Nhóm phát triển tổ chức GrandMet đã sản xuất, chia sẻ câu chuyện và phỏng vấn về các vấn đề cụ thể để "xây dựng cộng đồng quản lý cấp cao".

Nhóm truyền thông nội bộ đã tiếp nhận loạt âm thanh, đặt tên lại nó là Merger Update, và sản xuất nó như là một chương trình tạp chí lạc quan, hiện tại. Các chương trình bao gồm các cuộc phỏng vấn với các thành viên của ban lãnh đạo, và các phân ghi lại của các bài thuyết trình hàng tuần của giám đốc điều hành cho các nhân viên văn phòng tại London. Ba chương trình được sản xuất và phân phối đã tăng lên hơn 800 bản.

Đối với chương trình đầu tiên, John Harben đã tới văn phòng của những người cao tuổi để phỏng vấn họ. Sau đó, thiết lập một phòng thu radio ở văn phòng riêng của mình và phỏng vấn họ ở đó là điều thiết thực hơn. Đây là triệu chứng của cách mà các mối quan hệ với các nhà quản lý hàng đầu đã thay đổi trong quá trình sáp nhập. "Một trong những khía cạnh thú vị của một sự kiện như sáp nhập là truyền thông đi đầu trong chương trình nghị sự và người cao tuổi không còn cần đến việc tự vạch ra, bản ghi nhớ và các buổi họp chính thức"

Kết quả là việc truy cập trở nên dễ dàng hơn. John nói, "Nếu người làm truyền thông nội bộ làm mọi thứ một cách hợp lý, từ xung quanh rất nhanh. Rất nhiều thông tin về cảm xúc của người dân đã được chuyển tiếp sang lãnh đạo chứ không phải bằng cách giao tiếp chính thức mà là do tiếng ồn trong cộng đồng của họ mà truyền thông chính thức đã tạo ra. "

"Các phương tiện truyền thông chính thức đã giữ mọi người trên một trang duy nhất về câu chuyện đó. Những người hàng đầu đã bắt đầu thấy rằng họ nên thực hiện các cuộc phỏng vấn với chúng tôi về các vấn đề khi họ phát sinh, cũng giống như với các nhà báo.

Câu chuyện "phong phú, mạch lạc và hấp dẫn"

John Harben nói: "Công việc của chúng tôi là làm cho các câu chuyện của nhà quản lý trở nên phong phú, mạch lạc và hấp dẫn như những người trong ngành nho." Ông và nhóm của ông đã thừa nhận sự khác biệt chéo giữa tổ chức và thái độ khác nhau của tổ chức; nhiều tổ chức bên ngoài tổ chức đồ uống sẽ không bị ảnh hưởng. Nhưng sự thừa nhận đó nhấn mạnh quyết tâm của họ để giữ cho câu chuyện trở nên đơn giản, "và chỉ sử

dụng tài nguyên duy nhất mà chúng tôi có, lấy câu chuyện từ đỉnh cao trong truyền thống báo chí hay nhất."

Trong mỗi bản tin, nhóm nghiên cứu nhắc nhở các độc giả về "câu chuyện cho đến nay". Họ đã phát triển một cách để tham khảo chéo để cho phép độc giả truy cập các tài liệu tham khảo trước đó cho cùng một người hoặc các sự kiện. "Bất cứ ai cũng có thể tham gia vào câu chuyện sáp nhập và biết chuyện gì đã xảy ra. Những câu chuyện đầy đủ thường không được kể trong môi trường tổ chức bởi vì nó được giả định là mọi người đều biết".

3.2.3. Đo lường truyền thông nội bộ qua câu chuyện

Đo lường sự thành công

Để đánh giá sự thành công của phương pháp tiếp cận của họ, John đã tổ chức bầu cử điện thoại của 500 nhân viên trên khắp thế giới, thực hiện bốn lần trong quá trình sáp nhập. "Cuộc bỏ phiếu được điều khiển bởi những gì chúng tôi cảm thấy là những nhu cầu hợp pháp của bản tin, như là một nguồn có thẩm quyền. Chúng tôi muốn trở lại với độc giả những gì họ đang nghĩ về tất cả những điều này."

John Harben cảm thấy rất quan trọng để công bố kết quả cuộc thăm dò một cách nhanh chóng. "Đó sẽ là những kết quả hàng đầu, nhưng mọi người không ngu ngốc, họ nhận ra rằng tốc độ chúng tôi làm việc không cho phép gây rối với những con số. Vào giai đoạn này, phương tiện truyền thông chúng tôi đang sử dụng đã được tin tưởng một phần bởi vì họ đã quá nhanh. Mọi người chắc chắn rằng những kết quả đó là chính xác". Các kết quả thăm dò ý kiến cũng cho nhóm lãnh đạo một cái nhìn tổng quan về những lo lắng trong tổ chức, và sau đó họ có thể giải quyết những vấn đề tiếp theo của bản tin.

Một số kết quả của cuộc thăm dò điện thoại như sau:

- 81% nhân viên được biết thông tin về vụ sáp nhập;
- 74% tin rằng truyền thông đã được thẳng thắn và cởi mở;
- 74% nhân viên cảm thấy tích cực về vụ sáp nhập;
- 79 % tin rằng tổ chức mới sẽ được quản lý tốt và 92 % nghĩ rằng nó sẽ thành công;
- 61% mạnh mẽ đồng ý hoặc đồng ý với tuyên bố "kể từ khi nghe về việc sáp nhập, tinh thần của tôi là tốt"

Câu chuyện kể trong các tổ chức 'ổn định'

John Harben nói rằng có những bài học từ kinh nghiệm của ông GrandMet cho các tổ chức ở 'trạng thái ổn định'. Ông tin rằng hầu hết các tổ chức tại bất kỳ thời điểm nào đang trải qua thay đổi lớn ảnh hưởng đến cuộc sống của người dân. "Người làm truyền thông nội bộ có thể đi vào một tổ chức lớn và xem nhiều dự án đang thay đổi một số khía

cạnh của cuộc đời. Nếu các nhà quản lý phải tôn trọng nhân viên nói về điều gì đó rõ ràng là thay đổi hệ thống IT, họ sẽ nhận ra rằng đối với nhân viên điều này khá là kịch tính, và họ nên sử dụng các nguyên tắc giống như chúng tôi đã sử dụng trong quá trình sáp nhập ".

"Người làm truyền thông nội bộ có thể cảm thấy khó khăn trong việc tạo ra cảm giác giống như của bộ phim xoay quanh sự thay đổi của một hệ thống CNTT như trong sự sáp nhập của GrandMet và Guinness xung quanh trong Valhalla của tổ chức. Nhưng tại sao không coi nó như một cái gì đó xứng đáng với sự giao tiếp nhanh nhẹn, nhanh nhẹn và trực tiếp? Tại sao không truyền thông không chỉ là một suy nghĩ sau một quá trình nào có lý trí, còn có một khởi đầu, một giữa và một kết thúc? "

Lời khuyên

- Câu chuyện cung cấp cho truyền thông một cảm giác thực tế của thực tế.
- Các chuyên gia truyền thông nên là những người kể chuyện. Những người khác có thể là các diễn viên.
- Nhiệm vụ là đảm bảo câu chuyện rất đa dạng, đầy màu sắc và dễ hiểu.
- Mọi người nên nghe những câu chuyện tương tự.
- Quy trình phản hồi hiệu quả cung cấp cho người làm truyền thông nội bộ nhiều tài liệu hơn để đưa vào câu chuyện mở ra.
- Tiếp cận với tất cả các diễn viên là rất quan trọng.
- Có những kỹ năng thủ công cần thiết cho việc kể chuyện, chứ không phải là chỉ huy cấu trúc, viết bài phỏng vấn và phỏng vấn sâu sắc.
- Khi phỏng vấn, hỏi các câu hỏi mở, ví dụ: 'Điều gì đã xảy ra tiếp theo?', 'Nói với tôi về. ..'
- Hãy nhớ tóm tắt 'câu chuyện cho đến nay'

3.3. Truyền thông qua các phương tiện truyền thông nội bộ

3.3.1. Truyền thông qua mạng nội bộ

Intranet là một trang web chỉ dành cho nhân viên và thường chỉ có trong văn phòng, bởi vì nó là đằng sau tường lửa.

- Dành cho: nhân viên có quyền truy cập vào máy tính
- Ưu điểm:
 - Intranet cung cấp thông tin nhất quán, cập nhật theo định dạng hình ảnh hấp dẫn.
 - Nó cung cấp thông tin phục vụ điểm nhảy ra để thảo luận thêm.

- Nó có thể là một nguồn thông tin, nơi thông báo, chính sách, vân vân chung được lưu giữ, giảm nhu cầu lưu trữ trực tuyến vì một bản sao phục vụ nhiều người.

- Nó là một phương tiện không tốn kém.

- Nhược điểm:

- Hiện vẫn có tranh luận về quyền sở hữu. Trang web intranet được quản lý bởi CNTT, thông tin liên lạc, hoặc ở cấp độ hoạt động; nếu không phải là thông tin liên lạc, người kiểm tra thông tin để đảm bảo rằng nó là tin nhắn?

- Nhân viên phải tìm hiểu thông tin; nó không được gửi đi, như trong một e-mail.

- Nó bỏ lỡ những nhân viên không có máy tính truy cập dễ dàng: phi hành đoàn cao tốc, kiểm soát xe, vv

- Thông thường đòi hỏi một số khả năng kỹ thuật để chuẩn bị nội dung, mặc dù một số phần mềm rất thân thiện.

Mạng nội bộ sử dụng cùng một công nghệ để giao tiếp với nhân viên mà các phòng ban và cơ quan sử dụng trên Internet để giao tiếp với các bên liên quan trên khắp thế giới.

Công cụ này, giống như bất cứ điều gì liên quan đến Internet, liên tục thay đổi. Mạng nội bộ sớm có xu hướng được tôn vinh bản tin trực tuyến; ngày nay, mạng nội bộ nên là công cụ kinh doanh chính. Nhân viên nên sử dụng chúng theo cách này. Hầu hết các phòng ban đều có mạng nội bộ (xem iweb.gov.ns.ca để biết danh sách các mạng nội bộ của Nova Scotia). Cần lưu ý đặc biệt với việc chế tác và xuất bản thông tin trên mạng intranet. (Điều này áp dụng cho tất cả các giao tiếp điện tử: e-mail, mạng nội bộ, blog, và các trang web Internet). Đó là bởi vì mọi người đọc trực tuyến rất nhiều so với đọc các tài liệu in. Mọi người quét các tài liệu trực tuyến, tìm kiếm những từ và hình minh họa quan trọng - những thông tin thu thập thông tin. (Nếu người làm truyền thông nội bộ phải đọc Chiến tranh và Hòa bình, người làm truyền thông nội bộ có muốn đọc nó miễn phí trên màn hình máy tính hoặc chi tiêu một vài đô để mua sách bìa mềm không? Hãy xem xét cảm giác của người đọc khi họ cuộn qua màn hình sau màn hình sau màn hình. ..) Sử dụng intranet để đưa ra những điểm nổi bật, phiên bản Digest của Reader, và cung cấp tài liệu tham khảo để cung cấp thông tin đầy đủ hơn mà nhân viên có thể truy cập trực tuyến hoặc in, hoặc cho họ biết khi nào và khi nào họ sẽ nhận được nhiều thông tin hơn.

Chuỗi phê duyệt ngăn làm việc tốt nhất để giữ cho thông tin luôn tươi sáng và kịp thời. Trao quyền cho các chuyên gia kiến thức để cung cấp thông tin. "Trêu người" khán giả của người làm truyền thông nội bộ đến trang web của người làm truyền thông nội bộ với một e-mail quảng bá cung cấp một cái nhìn thoáng qua (đoạn đầu tiên?) Của một bài báo và cung cấp một liên kết. Phải cập nhật hai đến bốn tuần một lần; nếu không, mọi người sẽ coi nó là spam.

Thực tiễn tốt là chỉ định trang chủ nội bộ của người làm truyền thông nội bộ là trang bắt đầu mặc định khi nhân viên bắt đầu trình duyệt của họ. CNTT có thể thiết lập điều này - và khóa nó - khi máy tính được cấu hình hoặc sửa chữa.

Bước tiếp theo

Giữ thông tin hiện hành; nếu không nhân viên sẽ không cảm thấy bị bắt buộc phải sử dụng mạng nội bộ, và hiệu quả của nó như là một công cụ truyền thông đi xuống

3.3.2. Thư điện tử

E-mail (thư điện tử) là cách dễ nhất để cung cấp thông tin nhất quán, kịp thời cho nhân viên - và thường là lạm dụng nhất.

- Dành cho: Phòng ban, nơi hầu hết nhân viên thường xuyên truy cập e-mail
- Ưu điểm
 - Một thông điệp nhất quán về một vấn đề có thể được chia sẻ nhanh chóng với nhiều nhân viên.
 - Nhanh và không tốn kém.
 - Thông báo có thể được chuẩn bị trước và dự kiến giao hàng vào một thời gian sau hoặc ngày.
 - Có thể đính kèm các tệp đính kèm hoặc liên kết được cung cấp cho thông tin trực tuyến bổ sung.
 - Người nhận có thể trả lời tin nhắn (điều này có thể được tắt như các trường hợp bảo đảm).
- Nhược điểm
 - Nó có thể được coi thứ rác, spam tổ chức.
 - E-mail là không có cá nhân.
 - Người gửi dễ dàng, không phải lúc nào cũng thích hợp với người nhận.
 - Chỉ có lợi cho nhân viên làm việc gần máy vi tính; một nhân viên đường cao tốc có thể nghe tin tức trên đài phát thanh trước khi nhìn thấy một e-mail về chủ đề.
 - Một số nhà quản lý muốn ẩn sau e-mail.
 - Dễ dàng sử dụng e-mail để được, hoặc dường như, thô lỗ hoặc không lịch sự.

E-mail là một thanh gươm hai lưỡi. Về mặt tích cực, nó rẻ và rất dễ dàng để gửi nhanh thông tin tương tự cho rất nhiều người. Về mặt tiêu cực, nó là giá rẻ và rất dễ dàng để nhanh chóng gửi thông tin tương tự cho rất nhiều người.

E-mail là tuyệt vời cho việc gửi súc tích, kịp thời thông tin; nó không thích hợp để gửi e-mail bao gồm hai hoặc nhiều tập tin đính kèm có độ dài phải được đọc trực tuyến

hoặc in để đọc sau. Người gửi tin thường tin rằng nó rẻ hơn để gửi thông tin điện tử để tránh chi phí in. Trong thực tế, chi phí in hàng chục hoặc hàng trăm hoặc hàng nghìn bản sao trên máy in laser có thể cao hơn chi phí sao chụp và phân phối tài liệu.

Giống như các trang web, e-mail được quét thay vì đọc kỹ, và người viết cần để ghi nhớ điều đó. Các tiêu đề phải ngắn gọn và cung cấp đủ chi tiết để người nhận nhanh chóng đánh giá tầm quan trọng của thông điệp và cách xử lý. Ví dụ: "Cập nhật Tái cấu trúc Tổ chức" có nhiều thông tin hơn "Thông điệp từ Phó". "Thông điệp của Thứ trưởng Bộ Thông tin về Cải cách Tái cơ cấu Tổ chức" quá dài; chỉ có nửa đầu tiên sẽ xuất hiện trong hộp thư e-mail.

Nếu người làm truyền thông nội bộ viết thư cho nhiều người không quen biết nhau, đặc biệt là những người bên ngoài chính phủ, xem xét sử dụng BCC thay vì CC. Người đọc BCC sẽ biết ai mà thông điệp ban đầu đã đi, và họ đã nhận được một bản sao. Viết bằng chữ hoa làm cho tin nhắn của người làm truyền thông nội bộ khó đọc hơn. Người đọc e-mail không thể nghe thấy cụm từ hoặc giai điệu của người làm truyền thông nội bộ hoặc đọc các đầu mối khác như biểu hiện hoặc ngôn ngữ cơ thể. Nếu người làm truyền thông nội bộ đang nói điều gì đó buồn cười, hãy để người đọc biết bằng cách thêm các biểu tượng cảm xúc sau bình luận để họ biết rằng người làm truyền thông nội bộ không nghiêm túc. Thông báo cho người đọc biết, nếu có, hành động hoặc phản hồi mà người làm truyền thông nội bộ mong muốn, hoặc khi có thêm thông tin.

Hãy xem xét rằng người nhận được cuối cùng có thể không phải là người duy nhất đọc tin nhắn của người làm truyền thông nội bộ. Nó có thể được đọc bởi bất kỳ nhân viên nào có quyền truy cập Đọc vào tài khoản e-mail của người nhận hoặc gia đình, người làm truyền thông nội bộ bè hoặc người lạ nếu e-mail được truy cập ra khỏi văn phòng.

3.3.3. Bảng thông tin

Bảng thông báo là kênh nguyên thủy nhất cho truyền thông nội bộ chính thức. Đây là một cách nhanh chóng và đáng tin cậy để tiếp cận mọi người vì các bảng thông báo có thể được gắn ở những nơi có độ phơi sáng tối đa. Các bảng thông báo tốt nhất có rất nhiều không gian xung quanh họ, và cung cấp một không gian không chỉ cho các thông báo 'chính thức' mà còn các thông báo xã hội và các thông báo khác từ nhân viên đến các nhân viên khác.

Ngay cả trong các tổ chức mà việc e-mail là phổ biến, các bảng thông báo có thể hiển thị các thông báo có nội dung không nhận được thông tin liên lạc trực tiếp đặc biệt, nhưng xứng đáng được hiển thị dài hơn trung bình e-mail vẫn ở trên màn hình của người đọc. Nội dung rõ ràng nhất là các cuộc hẹn mới hoặc thông báo 'chính thức'.

Những gì người làm truyền thông nội bộ đặt trên bảng thông báo cần phải được giữ đơn giản, bởi vì độc giả sẽ không đứng để đọc trong một thời gian dài. Cũng không cần phải quá nhiều; những gì áp dụng cho việc bố trí các ấn phẩm cũng áp dụng cho hình dáng của bảng thông báo.

Bên cạnh các thông báo như vậy, nhắc nhở về các nguyên tắc cốt lõi của tổ chức - thậm chí cả chính sách liên lạc nội bộ của tổ chức - có thể rất hiệu quả, cũng như thể hiện đặc biệt. Có một màn hình hiển thị tại một nhà máy cho thấy cách bảo vệ kim loại bảo vệ mới trên máy móc sẽ làm cho cuộc sống an toàn hơn cho các nhà khai thác; màn hình hiển thị cho thấy hình ảnh của máy móc có và không có người bảo vệ. Bất kỳ dự án cụ thể nào cũng có thể được cấp phát một phần của bảng thông báo có thể cập nhật các bài báo.

Đối với tất cả các đơn giản của bảng thông báo, họ đòi hỏi nỗ lực để duy trì. Cũng như bất kỳ phương tiện giao tiếp khác, người làm truyền thông nội bộ không nên đánh giá thấp thời gian cần để quản lý ngay cả một số lượng tương đối khiêm tốn của bảng thông báo. Tất nhiên e-mail và mạng nội bộ phục vụ một số mục đích của bảng thông báo vật lý thực, đặc biệt là khi truy cập vào một máy tính là phổ quát. Sự phổ cập là một điều kiện cần thiết để chỉ dựa vào intranet để truyền thông tin. Thông thường, chức năng trung tâm của tổ chức có ít bảng thông thường hơn trước, trong khi các nhà máy hoặc các trang web hoạt động duy trì chúng, bởi vì người dân ở đó không sử dụng máy tính cá nhân hoặc máy tính xách tay trong quá trình bình thường của công việc của họ. Có những tổ chức sử dụng hai phương pháp song song, bảng thông thường được sử dụng để làm nổi bật các thông báo quan trọng nhất trái ngược với mạng nội bộ, nơi sự khác biệt có thể khó khăn hơn.

3.3.4. Các ấn phẩm nội bộ

Các ấn phẩm dành cho truyền thông nội bộ có tất cả các hình dạng và kích cỡ gần như rộng phạm vi khi chúng tôi trải nghiệm bên ngoài cuộc sống làm việc của chúng tôi. Mọi người vẫn thích đọc từ trang và họ có thể hiển thị chữ in cho người khác bên ngoài tổ chức dễ dàng hơn văn bản điện tử.

Các loại xuất bản khác nhau nói chung đối với các độc giả khác nhau trong cơ quan. Nhiều tổ chức sản xuất các ấn phẩm quản lý, phân phối bằng in hoặc ngày càng được gửi qua e-mail. Những ấn phẩm quản lý này có thể là một bài đánh giá từ quản lý cấp cao, hoặc có lẽ với bối cảnh ít chi tiết hơn, thông tin hoạt động địa phương từ các nhóm quản lý khác. Nội dung thường giải thích về những gì đang diễn ra rộng rãi hơn trong nền kinh tế thế giới, các nền kinh tế quốc dân hoặc trong ngành công nghiệp liên quan và sự phát triển như thế nào là ảnh hưởng đến tổ chức. Những ấn phẩm như thế, với nội dung phức tạp, có thể gây tranh cãi của họ, không phải là phương tiện để truyền tải những thông tin khẩn cấp rộng rãi.

Đối với phạm vi rộng hơn, các tổ chức sử dụng bản tin và báo tổ chức. Nội dung có xu hướng là một sự kết hợp của tin tức tổ chức khẩn cấp và nhân viên tin tức xã hội. Báo chí hay nhất không phải là giám đốc điều hành của mỗi trang, nhưng cân bằng các bài viết nhận diện nhóm và cá nhân (với tên và hình ảnh) bằng các tài liệu hỗ trợ các phương tiện truyền thông khác.

Có rất nhiều thông tin mà các tờ báo có thể đóng vai trò mà hầu như có thể được mô tả là "giáo dục". Người làm truyền thông nội bộ có thể chạy một báo cáo về những gì người trong IT làm, hoặc các kỹ sư sản xuất, hoặc bộ phận tài chính. Hoặc có thông tin về hợp đồng hoặc công việc đặc biệt - tất cả đều có một hình ảnh tốt. Nếu không phải là nơi duy nhất mà nhân viên tìm hiểu về tổ chức, loại vật liệu này theo thời gian sẽ tăng lên và mở rộng kiến thức về tổ chức của tổ chức. Các vấn đề về phong cách và sự phức tạp trong truyền thông nội bộ thể hiện rõ nhất trong các phương tiện truyền thông in. Đó là một thực tế là người đọc trung bình cảm thấy thoải mái với phong cách văn xuôi điển hình của thị trường báo lá cải giữa. Các giấy tờ này được viết với kỹ năng bao la, trong các câu và đoạn văn ngắn gọn, được lộn xộn bằng cách phát âm. Các tờ báo như vậy (Daily Mail, Daily Express, Sun) thu hút rất nhiều độc giả; đây là lý do họ bán với số lượng khổng lồ. Sau đó tất cả các thông tin liên lạc, ngay cả những người có giới hạn, quản lý lưu thông, phải được diễn đạt bằng ngôn ngữ không biến chứng. Bất cứ ai đã chuẩn bị một bài thuyết trình với sự chú ý thực sự đến những gì mà từ của họ sẽ nghe như khi nói biết rằng hiếm khi một câu nhiều mệnh đề và từ vựng bí mật không thể được chia nhỏ thành một số câu ngắn hơn, đơn giản hơn mà không mất đi ý nghĩa.

❖ ***Tuyên bố Tầm nhìn, Giá trị, và Tuyên bố sứ mệnh***

Các tuyên bố về tầm nhìn và giá trị xác định cách một tổ chức thấy mình hoặc muốn người khác nhìn thấy nó. Một tuyên bố nhiệm vụ giải thích tại sao tổ chức tồn tại hoặc những gì nó làm.

- Dành cho: bất kỳ bộ phận hoặc tổ chức nào
- Ưu điểm:
 - Họ xây dựng sự kết hợp hướng trong một tổ chức.
 - Chúng kết tinh hóa mục đích, hướng và giá trị của một tổ chức
- Nhược điểm
 - Họ có thể vô nghĩa nếu không phản ánh trong lãnh đạo của tổ chức.
 - Phát triển tầm nhìn, tuyên bố về giá trị, và tuyên bố sứ mệnh có thể trở thành một quá trình phức tạp.

Việc truyền thông tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi hiệu quả được phát triển tốt nhất với đầu vào của tất cả các thành viên của một tổ chức.

- Giữ cho chúng ngắn gọn nhưng đủ để có giá trị.
- Tránh nói người làm truyền thông nội bộ thật tuyệt vời: chất lượng tuyệt vời và dịch vụ tuyệt vời mà người làm truyền thông nội bộ cung cấp.
- Kiểm tra các tuyên bố của các tổ chức khác, nhưng hãy chắc chắn tuyên bố của người làm truyền thông nội bộ là của người làm truyền thông nội bộ chứ không phải của một tổ chức nào khác.

- Đảm bảo rằng đa số tổ chức thực sự tin vào tầm nhìn, giá trị và tuyên bố sứ mệnh.

- Tổ chức nên truyền đạt sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị của mình cho tất cả nhân viên thông qua các phương tiện truyền thông như bản tin, bản tin, intranet. ..

- Các bản sao in ấn và đóng khung chuyên nghiệp có thể được hiển thị, vì vậy nhân viên và quản lý luôn được nhắc nhở về tầm nhìn, giá trị và sứ mệnh của tổ chức. Những thứ này có thể được đặt trong phòng nhân viên, hội đồng quản trị, lối vào chính, v.v.

Các yếu tố của một tuyên bố sứ mệnh

- Mục đích nêu rõ những gì tổ chức của người làm truyền thông nội bộ muốn đạt được:

Tại sao tổ chức của người làm truyền thông nội bộ tồn tại? Kết quả cuối cùng của công việc của người làm truyền thông nội bộ là gì?

- Các yếu tố kinh doanh vạch ra "(các) tổ chức" (nghĩa là các hoạt động hoặc các chương trình)

tổ chức của người làm truyền thông nội bộ chọn để theo đuổi mục đích của nó. Cụ thể, người làm truyền thông nội bộ phải trả lời, "Chúng ta sẽ làm gì để đạt được mục đích của chúng ta?"

- Phần Giá trị liệt kê các niềm tin rằng các thành viên của tổ chức của người làm truyền thông nội bộ giữ chung và nỗ lực để đưa vào thực tế. Các giá trị hướng dẫn các thành viên của tổ chức người làm truyền thông nội bộ

trong việc thực hiện công việc của họ. Cụ thể, người làm truyền thông nội bộ nên hỏi, "Những niềm tin cơ bản mà chúng ta chia sẻ là một tổ chức là gì?"

Các giá trị dịch vụ công cộng cho chính phủ Nova Scotia là:

- sự tôn trọng
- chính trực
- đa dạng
- trách nhiệm giải trình
- lợi ích công cộng

Các bộ phận có thể muốn thêm những người khác tập trung cụ thể vào sứ mệnh và mục đích của bộ

❖ **Bản tin**

Một ấn phẩm thường xuyên về phòng ban hoặc tổ chức, mà nhân viên được khuyến khích đóng góp tích cực, có thể được sử dụng để cung cấp thông tin tổng quát cho tất cả nhân viên.

Tốt cho

- bất kỳ bộ phận nào

Ưu

- Một thông điệp nhất quán đến tất cả nhân viên, bất kể phân loại hay vị trí.
- Nhân viên có thể đóng góp.
- Nhân viên có thể tìm hiểu về các đơn vị khác trong phòng.
- Nhân viên có thể nhìn thấy vai trò của họ, hoặc vai trò của đơn vị, trong bức tranh toàn cảnh.
- Nhân viên có thể học hỏi lẫn nhau, chuyên nghiệp và cá nhân.
- Một bản tin có thể là một công cụ nhận biết / khuyến khích.
- Nó có thể là một công cụ xây dựng nhóm cho những người liên quan đến việc kết hợp nó với nhau.
- Không có nhu cầu công nghệ cho khán giả; một bản tin có thể được tiêu thụ tại sự tiện lợi của người đọc và được lưu trữ để tham khảo trong tương lai.

Nhược điểm

- Các yêu cầu sản xuất làm cho nó trở thành một lựa chọn tốn thời gian.
- Sự tham gia của người lao động và sự tham gia có thể chậm phát triển (hoặc không bao giờ có thể phát triển).
- Có thể tốn thời gian cho người biên tập; các trách nhiệm làm việc khác phải được tính đến.

Về cơ bản, công cụ này giống với một tờ báo nhân viên hoặc tạp chí. Nó có thể được sản xuất trong một loạt các định dạng, màu hoặc đen và trắng, và tần số có thể khác nhau. Theo truyền thống, đây là những ấn phẩm hàng tháng hoặc hàng quý.

Ấn phẩm có thể đơn giản hoặc phức tạp, xem xét đối tượng và nội dung; Cả hai đều có ưu và nhược điểm của họ. Ví dụ, một người quản lý có thể muốn xuất bản một bản tin đơn giản để giảm thiểu chi phí và thời gian nhân viên; nhân viên có thể giải thích điều này như ý nghĩa của chúng là không đáng kể. Mặt khác, một ấn bản màu bóng loáng có thể bị các nhân viên không hài lòng, người nói rằng số tiền này sẽ được sử dụng tốt

hơn cho việc đào tạo, hỗ trợ chương trình, ... Các nhu cầu và mong muốn của khán giả phải được đánh giá trước khi cam kết với một định dạng.

Nội dung thường có tính năng định hướng, tập trung. Nó có thể được sử dụng để củng cố hoặc mở rộng các công cụ truyền thông khác (e-mail, bản tin, v.v. ...).

Các tùy chọn nội dung bao gồm, nhưng không giới hạn, những điều sau:

- những câu chuyện về mối quan tâm của con người, liên quan đến nhân viên: ví dụ: sở thích, kỳ nghỉ, vật nuôi
- hồ sơ của các nhóm làm việc hoặc nhân viên cá nhân
- nhân viên mới / khởi hành, khuyến mãi, chuyển tiền
- công nhận nhân viên: ví dụ như giải thưởng dịch vụ dài hạn, đào tạo, tốt nghiệp
- thông báo chung
- các chính sách hoặc thủ tục mới
- thành tựu của các phòng ban: ví dụ như phản ứng của các nhà khai thác gặt tuyết của TPW trong một trận bão tuyết
- Các sự kiện thể thao và sự kiện xã hội
- khuyến mãi cho United Way hoặc các dự án từ thiện khác
- thông tin y tế và sức khỏe
- thông báo kết hôn, khai sinh và tử tế

Bản tin có thể được liên tục đang diễn ra, hoặc chúng có thể được gắn với một sự kiện quan trọng như một tổ chức lại hoặc dự án đặc biệt.

Nội dung phải luôn luôn phản ánh các mục tiêu của dịch vụ công về tính khoan dung và bao dung và vẫn không chính trị. Không bao giờ cho rằng bản tin là một tài liệu "nội bộ". Tài liệu có tính bảo mật hoặc gây lúng túng cho bộ phận, nhân viên, hoặc khách hàng của nó có thể sẽ tìm ra bên ngoài. Hình ảnh và minh họa là những công cụ truyền thông mạnh mẽ và nên được đưa vào bản tin bất cứ khi nào có thể. Họ không cần phải là người có năng lực chuyên môn, nhưng họ cần phải "có thể đọc được".

Các bản tin thường được in và phân phát; trong nhiều trường hợp, bản sao điện tử ở định dạng pdf được lưu trữ trên mạng intranet. Việc in và phát hành bản tin ít tốn kém hơn là gửi e-mail cho nhân viên và mong muốn họ in nó. Việc phân phối điện tử thậm chí còn kém hiệu quả hơn khi nhân viên tiếp cận công nghệ hạn chế. Tốt hơn là chuyển một bản sao trực tiếp đến từng nhân viên; nhưng cung cấp đủ bản sao cho các địa điểm trung tâm (một cho mỗi tầng, một cho mỗi lĩnh vực văn phòng, vv) cũng chấp nhận được.

Bản tin có thể có ở một số định dạng và mức độ phức tạp. Một bản tin đơn giản có thể được phát triển bằng cách sử dụng một chương trình xử lý văn bản. Vào cuối cao,

chuông và còi như màu sắc, minh hoạ, kích thước trang, v.v., có thể gọi cho một chuyên gia thiết kế. Thậm chí một bản tin cấp thấp đòi hỏi những kỹ năng trên và trên cơ sở xử lý văn bản hằng ngày, vì vậy việc đào tạo sẽ là một nhân tố.

Các kỹ thuật và công nghệ bổ sung như quét, máy ảnh kỹ thuật số, in hai mặt, in lụa, vv, cũng phải được tính đến.

Nhiều bản tin được sản xuất bởi các nhân viên truyền thông trong một bộ phận hoặc cơ quan, nhưng điều này không bắt buộc. Trong một số trường hợp, thông tin liên lạc chỉ có thể hoạt động như một biên tập viên hoặc cố vấn cho một ấn bản. Theo mọi cách, giữ liên lạc và quản lý cấp cao trong vòng lặp về nội dung và các vấn đề phải đối mặt với bản tin. Trong hầu hết các trường hợp, ủy ban bản tin là một lựa chọn tốt. Một ủy ban đảm bảo đại diện khu vực và phân bộ trong ấn phẩm và phục vụ chia sẻ khối lượng công việc sản xuất.

Bất kể phong cách, định dạng, và tần suất của bản tin, cần được đánh giá định kỳ (mỗi năm, mỗi hai năm. ..). Truyền thông có thể cung cấp hướng dẫn về khảo sát đối tượng.

❖ **Bảng thông báo**

Một bảng thông báo được sử dụng để đăng thông tin theo cách mà hầu hết các nhân viên có thể truy cập; nó là một nguồn cho tin tức thường lệ và các sự kiện sắp tới và một nguồn thứ cấp cho các thông tin quan trọng hơn ban đầu chuyển tải mặt đối mặt hoặc bằng các phương tiện khác.

- Dành cho: bất kỳ bộ phận nào
- Ưu điểm:
 - Đây là nơi tốt để chia sẻ các thông tin cần thiết mà hầu hết các nhân viên đều quan tâm.
 - Một thông điệp nhất quán được cung cấp.
 - Thông tin khẩn cấp dễ tiếp cận.
 - Nó thông báo cho tất cả nhân viên, kể cả những người không có máy tính truy cập.
 - Thông tin kịp thời có thể dễ dàng liên lạc với nhân viên.
- Nhược điểm:
 - Thông tin không phù hợp có thể được đăng.
 - Nếu người làm truyền thông nội bộ đăng thông tin an toàn - như thủ tục xuất cảnh - trên bảng tin, hãy củng cố giao tiếp theo những cách khác. Không ai nhìn bảng thông báo khi báo cháy bắt đầu phát ra âm thanh.
 - Nó có thể nhanh chóng trở nên lỗi thời và bị lộn xộn.

Thông tin trên một bảng thông báo thường thuộc một trong hai loại:

- thông tin dài hạn mà tất cả nhân viên (sức khỏe và an toàn, lối thoát hiểm lửa, vv)
- thông tin ngắn hạn (các sự kiện của United Way, các sự kiện của cộng đồng, v.v. ..)

Trong nhiều trường hợp, một bảng thông báo có thể được đặt trong một khu vực công cộng, giao thông cao. Trong những trường hợp khác, tốt hơn là nên đặt nó trong một khu vực chỉ có thể tiếp cận được với nhân viên (phòng ăn, vv). Bất kể, thông tin nên ngắn gọn và súc tích, dễ hiểu khi đi qua. Cũng vậy, có những vấn đề về sự riêng tư / bảo mật. Ví dụ, một nhân viên có thể cảm thấy không thoải mái khi bỏ qua các cơ hội làm việc nếu người họ báo cáo có thể gặp họ. Một người nào đó nên được ủy quyền để quản lý nội dung trên một bảng tin để đảm bảo rằng các bài đăng vẫn phù hợp và thích hợp. Trừ khi thông tin phải được đăng để tuân theo pháp luật, mỗi tài liệu nên có ngày "lấy xuống".

❖ *Hộp góp ý*

Ban giám đốc và nhân viên đề xuất cách tổ chức có thể cải tiến dịch vụ, tinh thần, vv

- Dành cho: môi trường nơi ban lãnh đạo và nhân viên gặp phải tình huống thù địch; mặc dù các chương trình gợi ý cũng hoạt động trong môi trường hợp tác
- Ưu điểm:
 - Những người tham gia cảm thấy họ là một phần của giải pháp.
 - Người tham gia làm việc để cải thiện môi trường làm việc của họ.
- Nhược điểm
 - Chương trình mất hiệu lực nếu đề xuất không được thực hiện.
 - Sự tham gia có thể bị ảnh hưởng nếu dự án được thực hiện ở nơi làm việc quá nhỏ hoặc nếu người ta tin rằng chương trình không phải là vô danh. Trong khu vực tư nhân, các nhà tuyển dụng đôi khi chia sẻ tiền tiết kiệm với nhân viên làm đơn đề nghị. Ví dụ, nếu một nhân viên đề nghị thay đổi quy trình có thể tiết kiệm cho tổ chức 100.000 USD một năm, nhân viên đó sẽ nhận được phần thưởng tiền mặt; càng được tiết kiệm thì phần thưởng càng lớn. Rõ ràng, đây không phải là một chương trình vô danh.
 - Nó có thể thúc đẩy các đề xuất phù phiếm.

Một chương trình như vậy có thể rất thấp, nơi những lời đề nghị được đưa vào hộp. Mặt khác, chúng có thể tinh vi như một cơ sở dữ liệu dựa trên intranet. Các đề xuất cần phải tích cực, tôn trọng người khác và khả thi. Ví dụ: "Chạy ông chủ!" Hoặc "Đóng các văn phòng và để mọi người làm việc ở nhà; tiết kiệm tiền thuê nhà và chi phí chăm

sóc trẻ em "là những ví dụ về các đề xuất tiêu cực hoặc thiếu tôn trọng và không khả thi. "Hộp" phải được làm trông một cách thường xuyên, và các đề xuất tốt hơn nên được xem xét bởi một ban quản lý / nhân viên. Tùy chọn, tất cả các đề xuất có thể được đánh giá ở một nơi dễ nhìn thấy mà chỉ có thể truy cập vào nhân viên. Trong trường hợp này, mọi người có thể nhìn thấy chất lượng của các đề xuất đưa ra và hồ sơ quản lý về đề xuất.

❖ *Video trực tuyến*

Thay vì gửi e-mail, một người điều hành bằng một tin nhắn, và điều này được đăng trực tuyến, tốt hơn là trên mạng intranet. Nhân viên xem tin nhắn vào bất kỳ thời điểm thuận tiện nào.

- Dành cho: Nơi làm việc có kết nối Internet tốc độ cao
- Ưu điểm

- Một đoạn video trực tuyến cung cấp một thông điệp có thể dễ thương hơn từ quản lý cấp cao. Thời gian "đổi mặt" với quản lý cấp cao có ảnh hưởng nhiều hơn và nhiều tính cách hơn, so với e-mail. (Trò chuyện video trực tuyến hai chiều là có thể, nhưng yêu cầu phần cứng bổ sung và băng thông đáng kể.)

- Giảm chi phí đi lại / ăn ở cho các cuộc họp cấp bộ phận hoặc bộ phận.

- Dễ dàng thêm các chú thích văn bản cho người lao động khó nghe.

- Nhược điểm

- Chất lượng cần thời gian; những sản phẩm on-the-fly có thể trở nên vô nghiệp.

- Để có kết quả tốt nhất, hãy sử dụng một phi hành đoàn chuyên nghiệp qua CNS (chi phí tăng thêm).

- Băng thông nhu cầu đặt một căng thẳng trên mạng máy tính và có thể làm chậm các ứng dụng khác. Trong nhiều trường hợp, video có thể được trình bày ở định dạng Flash. Chất lượng băng thông giảm nhưng không mong đợi chất lượng DVD.

- Có rất ít sự tương tác.

- Có thể coi đó là quản lý tự quản.

Mặc dù phương pháp tiếp cận này có thể được sử dụng cho các thông điệp kịp thời, phù hợp nhất cho các sự kiện được lên lịch như ra mắt kế hoạch kinh doanh, mở một cơ sở mới, bắt đầu một dịch vụ mới, nghỉ hưu, chúc mừng theo mùa, vv Hỗ trợ hình ảnh như biểu đồ và cảnh quay có thể được thêm vào để cung cấp thông tin cơ bản hoặc rõ ràng hơn cho các chủ đề phức tạp.

Nhân viên đăng nhập vào mạng intranet (hoặc một vị trí trực tuyến khác). Một thư mục chia sẻ trên một máy chủ cục bộ sẽ làm việc trong một pinch nhưng có thể làm chậm e-mail, in ấn, mở và đóng các tập tin, vv Nhân viên xem các bài thuyết trình video bằng cách sử dụng một trình duyệt web hoặc phần mềm chơi video trên máy tính của họ. Trình

duyet Internet và trình phát media thường được tích hợp vào máy vi tính; những người khác được tự do có sẵn trực tuyến. Nó sẽ không phải mua phần mềm mới để xem trình bày.

Một số sản phẩm chơi trực tiếp; những người khác được ghi trước. Các yếu tố quyết định thường là mức độ thoải mái của giám đốc điều hành trên máy ảnh và hoàn cảnh thúc đẩy việc sản xuất.

Viết cho từ nói rất khác so với viết báo cáo, vì vậy bắt buộc phải có sự trợ giúp chuyên môn từ nhân viên truyền thông. Sản xuất có thể được phát triển bằng thiết bị video tiêu dùng và nhân viên phòng ban, nhưng để có kết quả tốt nhất, hãy gọi cho Communications Nova Scotia. Nhóm sản xuất video của họ có thể cung cấp dịch vụ hoặc hợp đồng công việc với một tổ chức sản xuất bên ngoài. Sử dụng nghiệp dư làm giảm chi phí có nguy cơ có thông điệp của người làm truyền thông nội bộ giống như một video gia đình. Ngoài ra, đội ngũ chuyên nghiệp có thể huấn luyện người nói về giai điệu, tốc độ, vị trí, v.v.

Toàn bộ sản xuất chỉ nên chạy trong vài phút để giảm thiểu sự căng thẳng trên mạng máy tính. Đối với các chủ đề phức tạp dài hơn, sản xuất có thể được chuyển sang VHS, CD-ROM hoặc DVD và phân phối cho văn phòng.

3.3.5. Website nội bộ

Nội dung này bàn đến một phương tiện hiệu quả nữa trong truyền thông nội bộ chính là Website nội bộ. Ở đây, website nội bộ không được hiểu là intranet mà là website chính thức của tổ chức.

Nếu các tổ chức chưa từng quan tâm đến sự tin cậy và tính nhất quán đối với tất cả các nhóm liên quan, xây dựng một trang web của tổ chức buộc họ phải xem xét lại. Mạng không phân biệt ai là độc giả của một trang web cụ thể. Những người làm việc cho một tổ chức có lẽ là những người sử dụng chuyên dụng nhất của website.

Nhân viên có thể là đại sứ tuyệt vời cho thương hiệu của người làm truyền thông nội bộ. Làm cho chúng quen thuộc với công cụ truyền thông chính của người làm truyền thông nội bộ để họ có thể đưa khả năng sử dụng tốt. Dưới đây là 5 cách để làm quen với khán giả nội bộ của người làm truyền thông nội bộ với trang web bên ngoài của người làm truyền thông nội bộ "Đó là trên trang web của chúng tôi? Có thật không?"

Người làm truyền thông nội bộ có thể ngạc nhiên rằng phản ứng này là gì giữa các nhân viên. Rốt lại, hầu hết các trang web bên ngoài đều hướng tới khách hàng, chứ không phải khán giả bên trong của người làm truyền thông nội bộ. Nhưng điều quan trọng là giáo dục nhân viên của người làm truyền thông nội bộ về nội dung và các nguồn lực sẵn có cho công chúng.

Tại sao? Nó có thể gây lúng túng khi một khách hàng biết nhiều hơn về những gì trên trang web của người làm truyền thông nội bộ hơn là nhân viên của người làm truyền

thông nội bộ. Điều này xảy ra đặc biệt trong môi trường bán lẻ, với nhiều khách hàng so sánh mua sắm trực tuyến tại nhà trước khi đi đến cửa hàng để mua hàng trực tiếp.

Dù công nghiệp của người làm truyền thông nội bộ - chăm sóc sức khỏe, giáo dục đại học, sản xuất - điều quan trọng là phải giữ đầu trang của tổ chức trong tâm trí của nhân viên. Dưới đây là 5 cách để quảng bá sự hiện diện web của người làm truyền thông nội bộ tới đối tượng nội bộ:

- Giới thiệu Website

Hầu hết các buổi hướng dẫn của nhân viên sử dụng website thường diễn ra một cách khô khan. Nhưng không có thời gian nào tốt hơn cho trang web của người làm truyền thông nội bộ để tạo ấn tượng đầu tiên về những người mới tuyển dụng. Trình bày một danh sách 10 phần quan trọng nhất của trang web của người làm truyền thông nội bộ - các liên kết hoặc tính năng mà tất cả nhân viên nên biết. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các nhân viên bán hàng trực tuyến và các đại diện của trung tâm cuộc gọi.

- Liên kết tới Website của người làm truyền thông nội bộ từ Intranet của người làm truyền thông nội bộ thường xuyên

Không chỉ đặt một nút hoặc siêu liên kết từ trang web nội bộ của người làm truyền thông nội bộ để kết nối hai, liên kết đến trang web của người làm truyền thông nội bộ từ các đăng nội bộ thường xuyên. Người làm truyền thông nội bộ có thể tạo một mục "Tuần này trên web" để làm nổi bật các cập nhật. Hoặc, hãy đưa ra một điểm để bao gồm các liên kết đến phiên bản công khai / bên ngoài của thông báo của tổ chức từ nội dung cụ thể. Ví dụ: trong bản ghi nhớ của tổ chức về việc ra mắt sản phẩm mới, liên kết đến các trang của cửa hàng trực tuyến của người làm truyền thông nội bộ giới thiệu những sản phẩm đó và cũng có các quảng cáo mẫu và các tài nguyên hữu ích khác.

Người làm truyền thông nội bộ còn có thể sử dụng các thủ thuật truyền thông cho nhân viên công ty thông qua website như:

Câu chuyện về Nhân viên Tiêu Biểu trên phần Nghệ nghiệp của Website

Làm nổi bật nhân viên của các cấp bậc và nguồn gốc khác nhau trên công cộng việc của trang web của người làm truyền thông nội bộ. Khuyến khích nhân viên mô hình của người làm truyền thông nội bộ chia sẻ liên kết đến trang tiểu sử của họ với người làm truyền thông nội bộ bè và gia đình của họ - một cách tuyệt vời để khuyến khích nhân viên của người làm truyền thông nội bộ kết nối những người thân yêu với thương hiệu của người làm truyền thông nội bộ.

Giữ một trò chơi săn bắt thợ săn trực tuyến

Để có một nỗ lực gắn kết nhân viên thú vị, hãy thực hiện một cuộc săn thú nhất đồ đơn giản yêu cầu nhân viên tìm các nguồn tài nguyên nhất định trên trang web của tổ chức người làm truyền thông nội bộ. Điều này có thể được thực hiện khi kết thúc hướng đi thuê mới hoặc sau bất kỳ hình thức đào tạo nào - có thể là vào thời điểm ra mắt sản

phẩm mới. Về một người chiến thắng từ các mục chính xác và trao giải thưởng hoặc khuyến khích phù hợp với ngân sách của người làm truyền thông nội bộ.

Thực hiện "Website 101" một phần của đào tạo nhân viên hàng năm

Hầu hết các tổ chức yêu cầu nhân viên của họ tham gia vào các mô-đun học tập hàng năm về chính sách và thủ tục của tổ chức. Thêm đánh giá trang web của người làm truyền thông nội bộ vào hỗn hợp - nó có thể là một phiên bản chính thức của sản phẩm bắt đầu hoặc cập nhật thông tin từ định hướng thuê mới. Tập trung vào các khu vực của trang web mà người làm truyền thông nội bộ muốn bất kỳ nhân viên nào có thể hướng khách hàng đến: thông tin liên lạc, câu hỏi thường gặp, tài liệu nguồn và thông tin đặt hàng.

3.3.6. Khảo sát nhân viên

Việc xuất bản kết quả điều tra nhân viên có thể làm cho họ trở thành kênh chính hãng của truyền thông, nếu một điều bất thường - trong thời cổ đại thuật ngữ truyền thông trở lên lần lượt cho ăn xuống.

Đôi khi rất khó để tìm hiểu xem nhân viên của người làm truyền thông nội bộ có nhìn thấy tin nhắn của người làm truyền thông nội bộ hay họ đã hiểu nó một cách chính xác hay không. Không có cách nào để xác định xem thông điệp được gửi có cung cấp thông tin có giá trị cho nhân viên bằng cách sử dụng kênh truyền thông một chiều.

Có lẽ thời gian là không đủ để giải thích các mục tiêu hoặc có sợ hãi trong việc nhận được phản hồi tiêu cực. Bất kể lý do gì, việc tiếp tục thực hiện các chính sách hoặc sáng kiến nhân viên mặc dù bị mù với nhu cầu của họ là một nỗ lực vô ích và trong một số trường hợp có thể tốn kém. Giao tiếp kém dẫn đến hành động lặp đi lặp lại, thời gian để làm sáng tỏ thông điệp và mối quan hệ gây tổn hại giữa người quản lý và nhân viên. Do đó, điều quan trọng là phải xem xét điều tra ngay tức khắc trên máy tính để bàn như là một công cụ phản hồi để loại bỏ các rào cản truyền thông.

Cuộc điều tra của nhân viên là gì?

Một cuộc khảo sát nhân viên được gửi trên máy tính để bàn của nhân viên tương tự như bảng câu hỏi truyền thống, chỉ những cuộc điều tra này mới có thể được tạo ra chỉ trong vài giây, được gửi trong vòng vài phút và được biên soạn điện tử. Đó là một cuộc đổ vui pop-up mời người dùng tham gia với một nhấp qua duy nhất.

Các phòng ban hoặc nhóm mục tiêu có thể nhận cuộc khảo sát đồng thời thông qua đồng bộ hóa được hỗ trợ trên các tên miền không giới hạn. Đây là cách nhanh nhất để nhận phản hồi từ nhân viên và phân phối có thể được lên lịch cho một ngày và thời gian xác định. Nó cũng có thể được định dạng với một mẫu mong muốn, và có thể được thiết kế để cho phép câu trả lời mở, nhiều câu trả lời và câu hỏi có điều kiện. Nó là một công cụ lý tưởng để thu thập ý kiến, phân tích tình trạng của lực lượng lao động và tìm

kiểm các cơ hội chiến lược cũng như đo lường tinh thần của nhân viên, hiệu suất và sự hài lòng.

Một cuộc khảo sát nhân viên sẽ được nhận và trả lời bằng cách nào?

Tính năng thống kê cho phép các tổ chức theo dõi việc phân phối các cuộc khảo sát để nhắm mục tiêu người dùng và thiết bị. Một hệ thống báo cáo có thể xác định những người đã trả lời tin nhắn của người làm truyền thông nội bộ và cho người làm truyền thông nội bộ một ý tưởng về tỷ lệ phản hồi của nhân viên của người làm truyền thông nội bộ. Cuộc khảo sát đảm bảo khả năng hiển thị cao vì nó sẽ ở dạng cửa sổ bật lên mà nhân viên được yêu cầu gửi phản hồi. Nó là một công cụ giao tiếp nội bộ hoàn hảo để đảm bảo cung cấp và phản hồi nhanh.

Làm thế nào tôi có thể sử dụng cuộc khảo sát để đánh giá cam kết của nhân viên?

Nhân viên của người làm truyền thông nội bộ là đại sứ thương hiệu của người làm truyền thông nội bộ và mức độ tham gia của họ trực tiếp ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng bên ngoài. Do đó, người làm truyền thông nội bộ có thể sử dụng các cuộc điều tra nhân viên như là một công cụ tuyệt vời để thu thập thông tin chi tiết về lực lượng lao động của người làm truyền thông nội bộ, đánh giá mức độ tham gia và sự hài lòng của họ, xác định mối quan tâm của họ và khám phá những cách này có thể được giải quyết như thế nào. Không có một bản khảo sát kết hợp lao động hoàn hảo hoặc một kịch bản phù hợp với tất cả các phiên bản.

Ban giám đốc nên sẵn sàng chấp nhận phản hồi tiêu cực đối với các câu hỏi và phải sẵn sàng hành động với họ. Một cuộc điều tra tham gia hiệu quả của nhân viên tập trung vào những gì thúc đẩy nhân viên, điều làm cho họ cam kết và hài lòng trong tổ chức. Các nhân viên giới thiệu tổ chức với những người khác tìm kiếm việc làm? Nhân viên có thấy cơ hội quảng bá không?

Nó phải được xử lý bởi một bên thứ ba để truyền cảm giác tự tin đến nhân viên rằng phản hồi của họ là vô danh. Để nhắc lại sự tín nhiệm và cho thấy Ban quản lý đang lắng nghe nhân viên, những thay đổi phải được thực hiện ở những nơi có thể.

Làm thế nào tôi có thể tối đa hóa các cuộc điều tra nhân viên để có được các lợi ích khác?

Ngoài việc cải thiện sự tham gia của nhân viên, việc sử dụng các cuộc khảo sát có thể là một giải pháp nhanh chóng để kiểm tra tác động của một chiến lược của tổ chức. Nó cũng có thể là một nền tảng để kiểm tra giá trị cảm nhận của một sản phẩm, chiến dịch hoặc phát triển mới. Nó có thể hỗ trợ cải thiện dịch vụ khách hàng đặc biệt là ở các địa điểm nhận được điểm dịch vụ khách hàng thấp. Tuy nhiên, nó không chỉ là các nhóm với kết quả thấp hoặc mức độ tham gia nên được phân tích. Người làm truyền thông nội bộ cũng có thể thực hiện các cuộc khảo sát từ những người biểu diễn hàng đầu để có các yếu tố kiểm soát để xác định các khu vực cần được giải quyết.

Những điều gì cần xem xét khi tạo các cuộc điều tra tức thì trên máy tính để bàn?

Trước hết, hãy đảm bảo rằng cuộc khảo sát của người làm truyền thông nội bộ không quá dài, nhân viên khác không thể dành thời gian để điền thông tin và thay vào đó hãy làm shotgun để trả lời. Nó nên ngắn gọn, trực tiếp và rõ ràng. Mặc dù người làm truyền thông nội bộ có quyền tự do lựa chọn các câu hỏi mở, mùa giải hoặc hoạt động hiện tại của tổ chức phải được xem xét để xác định loại câu hỏi hay nhất có thể được đưa ra.

Ví dụ, trong thời gian lập ngân sách, lý tưởng là gửi câu hỏi trả lời ngắn hoặc "có hoặc không" với người ở phòng Tài chính - Kế toán. Câu hỏi có liên quan cần được phân đoạn cho người dùng được nhắm mục tiêu tại một thời điểm cụ thể. Tốt hơn là nên lên lịch phân phát cuộc khảo sát vào buổi sáng, trước giờ ăn trưa, hoặc vào cuối ngày làm việc? Tất cả đều là những yếu tố làm thế nào để nhân viên tham gia khảo sát nghiêm túc.

Gửi các cuộc điều tra nhân viên giúp cải thiện sức khỏe cơ bản của tổ chức bằng cách xây dựng mối quan hệ nhân viên tích cực và môi trường làm việc tích cực. Các tổ chức có được lòng trung thành của nhân viên và khí hậu làm việc dễ chịu là những chỉ số chính cho việc duy trì và năng suất nhân viên cao.

Lời khuyên

- Nghĩ kỹ về phương tiện truyền thông người làm truyền thông nội bộ nên sử dụng. Hiệu quả của họ khác.
- Phân biệt giữa việc người làm truyền thông nội bộ sử dụng các phương tiện truyền thông để có thông tin và động cơ.
- Không bao giờ chỉ sử dụng một môi trường nếu người làm truyền thông nội bộ muốn thực sự gây ảnh hưởng.
- Nếu người làm truyền thông nội bộ không chắc chắn liệu một kênh này có hiệu quả hay không, hãy nhìn vào những gì người khác đã làm và thực sự nghĩ xem liệu ví dụ có thực hiện được công việc của mình hay không.
- Hãy sáng tạo trong việc sử dụng phương tiện truyền thông của người làm truyền thông nội bộ. Nếu sự sáng tạo gây ra vấn đề, có đào tạo sẵn.
- Hãy tàn nhẫn như là biên tập viên và biên tập viên phụ. Rất nhiều tài liệu truyền thông thất bại vì có quá nhiều nội dung. Có quá nhiều thứ để tiếp nhận và người tiêu dùng không được giúp đỡ trong việc hiểu những gì thực sự quan trọng.
- Việc viết, thiết kế và sản xuất truyền thông liên quan đến kỹ năng. Nếu người làm truyền thông nội bộ biết rằng người làm truyền thông nội bộ và đồng nghiệp của người làm truyền thông nội bộ không có những kỹ năng đó, hãy mua chúng, nhưng hãy hỏi xem các ví dụ về công việc trước khi người làm truyền thông nội bộ cam kết

với ai.

- Hãy tìm kiếm những gì tốt nhất người làm truyền thông nội bộ có thể mua được; người làm truyền thông nội bộ đang cạnh tranh với tất cả các phương tiện truyền thông được sử dụng bởi độc giả và người xem của người làm truyền thông nội bộ. Nếu người làm truyền thông nội bộ quyết định viết tốt là quan trọng hơn thiết kế đắt tiền, đi cho nó. Nếu thiết kế tuyệt vời có nghĩa là ít từ hơn, đi cho nó.
- Thế giới phương tiện là thú vị. Là một phần của nó và tôn trọng các kỹ năng và kinh nghiệm của những người làm việc trong nó.

3.4. Truyền thông nội bộ qua mạng xã hội

3.4.1. Vai trò của mạng xã hội trong truyền thông nội bộ

Khi phương tiện truyền thông xã hội nội bộ (ISM) trở nên phổ biến hơn tại nơi làm việc, điều này ảnh hưởng như thế nào đến sự tham gia của nhân viên? Việc tạo cộng đồng của nhân viên trong tổ chức của người làm truyền thông nội bộ và giao tiếp với họ bằng cách sử dụng các công cụ truyền thông xã hội là một yếu tố quan trọng trong việc xây dựng và nâng cao năng lực cho nhân viên tham gia.

APCO nghiên cứu và làm việc với khách hàng về sự tham gia của nhân viên. Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng một số yếu tố đóng góp cho nhân viên tham gia. Quan trọng nhất là nhóm điều hành hỗ trợ và sống những giá trị của tổ chức. Các nhân viên tham gia tìm kiếm các tổ chức nơi họ cảm thấy thoải mái chia sẻ thông tin và ý tưởng, nơi mà truyền thông điều hành cởi mở và trung thực và nơi họ có thông tin cần thiết để làm việc.

Những yếu tố này có thể được kết hợp vào truyền thông nội bộ của tổ chức, xây dựng cộng đồng và các kế hoạch ISM.

Dựa trên nghiên cứu về sự tham gia của nhân viên và thực tiễn tốt nhất về truyền thông nội bộ, chúng tôi đã phát triển một danh sách các thuộc tính của ISM. Bằng cách sử dụng phân tích nhân tố, mô hình ISM của chúng tôi đã tách biệt 21 thuộc tính riêng biệt, đặc trưng cho các chương trình tốt nhất, từ đó kết hợp thành ba yếu tố chính mà nhân viên tìm kiếm khi quyết định xem tổ chức của họ có phương tiện truyền thông xã hội hiệu quả nội bộ hay không. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy Chất lượng nội dung là khía cạnh quan trọng nhất của ISM (42% quan trọng đối với mô hình), tiếp theo là Engagement & Dialogue (37 %); Tối ưu hóa các traffic quan trọng (21 %)

- Đảm bảo rằng tất cả nội dung của nó là chính xác và đáng tin cậy
- Đảm bảo Intranet và tích hợp truyền thông xã hội của nó dễ sử dụng
- Nội dung bài đăng thú vị và có giá trị cho người dùng
- Đảm bảo nội dung có thể dễ dàng truy cập và dễ tìm
- Phát triển các thiết kế trực tuyến hấp dẫn trực quan

- Luôn cập nhật và giữ nội dung tươi trên tất cả các phương tiện truyền thông xã hội
- Cung cấp nội dung dễ chia sẻ
- Cung cấp cho người dùng quyền truy cập vào nội dung độc quyền hoặc thông tin trực tuyến
- Thiết lập các cuộc đối thoại mở với nhân viên
- Thường xuyên thu thập phản hồi và phê bình từ nhân viên
- Mời nhân viên giao tiếp với nhau
- Khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào các mạng xã hội mà nó hoạt động
- Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để huy động nhân viên tham gia vào các hoạt động ngoại tuyến
- Có giám đốc điều hành có thể nhìn thấy và đang hoạt động hay có mặt lãnh đạo cấp cao trực tuyến
- Sử dụng phương pháp truyền thông xã hội được nhắm mục tiêu để tiếp cận các loại người khác nhau.
- Làm cho việc sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội phổ biến nhất, phổ biến và có xu hướng
- Có liên kết đến mỗi nền tảng phương tiện truyền thông xã hội của nó trên trang chủ của Intranet của nó
- Tích cực tham gia vào người dùng thông qua việc sử dụng một số phương tiện truyền thông xã hội hoặc nền tảng tương tác
- Tích hợp nội dung của nó trên tất cả các nền tảng phương tiện truyền thông xã hội
- Sẵn sàng chấp nhận rủi ro để thử chiến lược truyền thông xã hội mới và sáng tạo nâng cao trải nghiệm người dùng
- Có một đội ngũ cam kết của các đại sứ tổ chức tham gia trực tuyến và hành động như bộ mặt của tổ chức

Các tổ chức áp dụng khuôn khổ này như một công cụ chẩn đoán để đánh giá nhu cầu và hướng dẫn cách họ thiết kế hệ thống ISM tổng thể cũng như cách thức họ mua được từ nhân viên, tạo thuận lợi cho việc sử dụng và sự tham gia.

Từ các khảo sát cho thấy nhân viên đánh giá cao ISM như một công cụ để hợp tác. Giống như các hình thức tham gia khác, ISM giúp nhân viên cảm thấy kết nối với nhau và với tổ chức. Chất lượng nội dung, sự tham gia và đối thoại phù hợp với các yếu tố giải thích tại sao nhân viên cảm thấy tự tin và tham gia. Sử dụng ISM cung cấp cho nhân viên thông tin họ cần để thực hiện công việc của họ và kết nối với các giám đốc điều hành. Hơn nữa, nhân viên trẻ hơn, am hiểu về công nghệ rất thoải mái bằng cách sử dụng các công cụ truyền thông xã hội và nhân viên có vẻ thuận lợi khi sử dụng ISM.

ISM có khả năng giảm sự hợp tác, làm cho nhân viên cảm thấy gần gũi hơn với người sử dụng lao động của họ, trợ giúp tuyển dụng nhân viên và giữ chân nhân viên, và thu hút nhân viên có thể trở thành đại sứ thương hiệu. Có sự tương quan giữa việc sử

dụng hiệu quả ISM và sự tự tin của nhân viên, kết nối nhân viên với chủ nhân của họ và cảm giác rằng chủ nhân của họ quan tâm đến họ.

Internal Social Media effectively engages employees



Hình 3.1. So sánh hiệu quả truyền thông nội bộ giữa tổ chức có sử dụng ISM và không sử dụng ISM

Các phương tiện truyền thông xã hội nội bộ là một trong nhiều công cụ có thể giúp tăng cường lòng tin, cam kết và cam kết của nhân viên. Kế hoạch của người làm truyền thông nội bộ để tận dụng cơ hội này là gì?

3.4.2. Cách thức truyền thông nội bộ qua mạng xã hội

Truyền thông xã hội tiếp tục phát triển như một công cụ truyền thông hiệu quả của tổ chức. Người sử dụng lao động có hiệu quả với truyền thông lợi ích biết làm thế nào để cung cấp các thông điệp theo cách mà nhân viên sẽ hấp thụ và giữ lại chúng.

Từ Yammer đến LinkedIn trên Facebook và nhiều hơn nữa, các tổ chức đang làm nhiều hơn với truyền thông xã hội nội bộ hơn bao giờ hết.

"Điều này rất quan trọng", Sharlyn Lauby của HR Bartender nói. "Tôi nghĩ các tổ chức phải truyền đạt cùng một thông điệp trên nhiều nền tảng cho nó để đạt được sức kéo. Và nhân sự nên khảo sát nhân viên - cho dù đó là chính thức hoặc không chính thức - để tìm ra những gì thực sự làm việc. Điều tồi tệ nhất người làm truyền thông nội bộ có thể làm là nghĩ rằng, chỉ vì người làm truyền thông nội bộ đã làm điều gì đó, mọi người đều biết về nó."

Theo một nghiên cứu của tổ chức Employer Branding International, nó là một tiêu chuẩn cho các tổ chức sử dụng các tài nguyên nguồn mở bằng cách sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội để xây dựng thương hiệu cho chủ tổ chức - 76% trong số đó làm theo. Nhưng một con số ngày càng tăng - hơn một nửa, theo một báo cáo của Towers Watson, đang sử dụng social để liên lạc nội bộ.

Sử dụng các nền tảng truyền thông xã hội để giao tiếp với nhân viên giúp người làm truyền thông nội bộ cung cấp thông tin theo thời gian thực trên các nền tảng mà nhân viên của người làm truyền thông nội bộ đang sử dụng dễ dàng hơn và có thể truy cập được trên tất cả các thiết bị của họ.

Dưới đây là một số cách để truyền thông xã hội có thể được sử dụng cho truyền thông của nhân viên:

Trang Facebook

Lauby nói rằng cô ấy biết một số chuyên gia về nhân sự đã đưa ra thông tin liên lạc tổ chức thông thường qua trang Facebook của họ. Bởi vì họ liên kết với nhân viên, họ sử dụng Facebook để gửi thông báo về các cuộc họp về quyền lợi, tiếp cận các thời hạn đăng ký mở và nhiều hơn nữa. Họ cũng sử dụng nền tảng này để yêu cầu nhân viên truyền bá từ ngữ, do đó đừng bao giờ ngại đưa một lời kêu gọi hành động trong các thông tin liên lạc này.

Yammer

Các tổ chức đang sử dụng dịch vụ trò chuyện của tổ chức Yammer như một mô-đun truyền thông nội bộ cho phép chia sẻ thông tin một cách xã hội thông qua bất cứ điều gì từ bảng thành viên của tổ chức đến bảng quản lý nhóm cục bộ hoặc thậm chí cho các nhóm dự án cá biệt. Diễn đàn trực tuyến rất dễ dàng, nó mang tính xã hội, có một ứng dụng dành cho thiết bị di động và là một cách tuyệt vời để giao tiếp với nhân viên của người làm truyền thông nội bộ trong thời gian thực, với lợi ích bổ sung mà nó làm giảm số ngày email tràn ngập của nhiều người tìm thấy trong nơi làm việc ngày nay.

Twitter

Với tùy chọn tweet công khai hoặc riêng tư, các nhà tuyển dụng có thể chia sẻ những thông tin ngắn với mạng lưới nhân viên hoặc đối tượng rộng hơn. Các thương hiệu lớn, như Google và Starbucks, sử dụng Twitter để thu hút và truyền cảm hứng cho nhân viên và cung cấp cái nhìn thoáng qua về những gì nó muốn làm việc tại các tổ chức này. Các nhà tuyển dụng khác, như Viện Công nghệ Massachusetts, thông qua @MITWorkLife xử lý, quảng bá nội dung cuộc sống trong công việc và các sự kiện phát triển nghề nghiệp và hơn thế nữa trên Twitter. Tuy nhiên người làm truyền thông nội bộ sử dụng nó, Twitter là một cách tuyệt vời để giao tiếp nhanh chóng và dễ dàng.

LinkedIn

Với Nhóm LinkedIn, chủ tổ chức có thể tạo ra mạng nội bộ tổ chức riêng của họ trên nền tảng LinkedIn, cho phép họ quản lý nhóm cho nhân viên, nơi họ có thể chia sẻ thông tin sự kiện nội bộ và thông báo, cũng như xây dựng niềm tự hào của nhân viên, quản lý các vấn đề của nhân viên và hơn thế nữa.

Blog Tổ chức

Một blog tổ chức nơi nhân viên có thể đăng cập nhật thông tin về lợi ích là một công cụ rất hữu ích để có được từ ra ngoài. Bằng cách sử dụng blog như một cơ chế nội bộ, nhân viên cũng có thể tiếp cận và khuyến khích giao tiếp. Bên cạnh việc đăng tải những lợi ích và công cụ mới nhất cho nhân viên, đây cũng là công cụ tuyệt vời để tiến hành các cuộc họp Hỏi & Đáp với nhân viên, chia sẻ các cuộc điều tra của nhân viên, cũng như kết quả khảo sát.

Phương tiện Tiếp cận từ xa

Từ đào tạo sản phẩm đến các nhóm tập trung vào nhân viên, các phương tiện truyền thông xã hội như Periscope và Meerkat đang thay đổi cách tổ chức có thể đào tạo nhân viên từ xa trong thời gian thực. Với cả hai nền tảng, nhân viên có thể xem video trực tuyến khi nó đang diễn ra, chỉ cần đảm bảo người làm truyền thông nội bộ chọn tùy chọn để tạo các chương trình phát riêng tư. Xem các video đã lưu sau đó không phải là dễ dàng như không được xây dựng trong kế hoạch ban đầu cho cả hai nền tảng

YouTube

Trong khi Periscope và Meerkat là tuyệt vời cho các buổi tập luyện tương tác trực tiếp, YouTube là một cách tuyệt vời để lưu trữ các chương trình phát sóng để sử dụng trong tương lai. Bằng cách sử dụng kênh YouTube cá nhân, tổ chức có thể lưu trữ bất kỳ đào tạo video nào mà họ sản xuất, trong khi cũng đăng các video của nhà cung cấp bên thứ ba có liên quan mà nhân viên của họ có thể quan tâm. Làm cho kênh trở nên công khai và người làm truyền thông nội bộ có những video hỗ trợ thương hiệu của chủ nhân và cung cấp một cửa sổ vào văn hóa tổ chức của người làm truyền thông nội bộ.

3.4.3. Các công cụ truyền thông mạng xã hội

Thông qua việc trình bày cách thực truyền thông nội bộ qua phương tiện xã hội, các nội dung về các phương tiện truyền thông xã hội phổ biến (mang tính cá nhân) đã được nêu ra. Ở phần này, chúng ta sẽ xem xét về các công cụ truyền thông xã hội phổ biến của tổ chức.

❖ Các blog, vi blog, các diễn đàn thảo luận, và các hình thức truyền thông xã hội khác

Các phương tiện này có thể rất hiệu quả trong giao tiếp trong một nhóm nhân viên, cũng như với cộng dân. Tỉnh có chính sách truyền thông xã hội và hướng dẫn. Blogs là tạp chí trực tuyến (intranet hoặc Internet) mà các thuê bao sử dụng để nhận tin tức ("blog" là một sự co lại của "web log").

- Dành cho: Giữ đội ngũ, khách hàng thông báo; Xây dựng văn hóa chia sẻ thông tin
- Ưu điểm
 - Đây là một cách nhanh chóng và không chính thức để chia sẻ thông tin nhất quán.
 - Nguồn cấp dữ liệu RSS cho phép người đăng ký biết khi một mục nhập mới đã được đăng.
 - Nhược điểm
 - Nó không phải là thích hợp trong các văn phòng mà nhân viên không có quyền truy cập vào công nghệ hoặc, đối với blog intranet, thường xuyên là trong văn phòng.

Các blog đã nhận được rất nhiều "buzz", có nghĩa là rất nhiều người - từ Harvard Business Review đến các bản tin trực tuyến - đang nói về họ. Các tổ chức ngày càng chuyển sang blog để giữ cho khách hàng cập nhật về các sản phẩm và dịch vụ mới. (Lưu ý: Blog là một động từ và một danh từ: Tôi blog bằng cách xuất bản một blog.)

Trong khi các cá nhân xuất bản blog cá nhân trên các nhà cung cấp dịch vụ dựa trên Internet, công nghệ này cũng có thể mang lại lợi ích cho các chương trình truyền thông nội bộ. Các blog có xu hướng hỗ trợ các nỗ lực truyền thông khác chứ không phải là một sản phẩm độc lập. Ví dụ, một nhóm dự án có thể blog để giữ cho các thành viên của nó thông báo về những phát triển mới giữa các cuộc họp cập nhật hàng tháng chính thức hơn.

Người viết blog viết bài, và người đăng ký có thể bình luận về bài đăng ban đầu. Các nhận xét này có thể được kiểm duyệt, có nghĩa là chúng sẽ không hiển thị cho đến khi

chúng được chấp thuận bởi blogger gốc. Kiểm soát này phổ biến hơn trên các blog công khai.

Sau khi bài đăng blog đầu tiên của người làm truyền thông nội bộ được xuất bản, người làm truyền thông nội bộ cần thông báo cho đối tượng của mình rằng nó có sẵn. Người làm truyền thông nội bộ có thể làm điều này bằng e-mail và đảm bảo nói với họ rằng họ có thể đảm bảo họ luôn cập nhật tin nhắn và phản hồi của người đọc bằng cách "đăng ký" vào blog của người làm truyền thông nội bộ. Họ có thể làm điều này bằng cách nhấp chuột phải vào biểu tượng RSS hoặc XML trên blog của người làm truyền thông nội bộ. Truyền thông Nova Scotia sử dụng công nghệ RSS để phân phối phát hành tin tức. Một phóng viên môi trường có thể đăng ký phát hành Năng lượng, Môi trường và Tài nguyên và tránh nhận các bản phát hành không liên quan từ Dịch vụ Cộng đồng, Dịch vụ Giáo dục, Dịch vụ Nova Scotia và Quan hệ Thành phố, vv

Một nguồn cấp dữ liệu RSS cho một blog sẽ cảnh báo người đăng ký khi một mục mới được đăng lên trang blog. Cũng như vậy, một "trackback" có thể được sử dụng để

cảnh báo blogger gốc khi ai đó đề cập đến blog của họ. Ví dụ: nếu nhóm hỗ trợ CNTT của Bộ Y tế ở Halifax có một blog về an ninh mạng và nhóm hỗ trợ của Bộ phận Dịch vụ Cộng đồng có một blog đề cập đến và liên kết tới blog Sức khỏe, blog Health sẽ hiển thị một **trackback**. Một số người đọc blog thông qua trình duyệt web của họ; những người khác sử dụng phần mềm đặc biệt (**aggregators**) để tìm kiếm các cập nhật cho các blog mà họ đăng ký. Người dùng có trình duyệt có thể truy cập blog đã đăng ký ở bất cứ nơi nào họ có thể kết nối với web; các giải pháp phần mềm cung cấp thêm các tùy chọn quản lý thuê bao.

Trong blog "văn hoá", cá nhân phải viết blog riêng của họ. Nếu phó bộ trưởng có một blog, phó bộ trưởng phải viết nó.

Phần mềm được cài đặt trên máy chủ có thể đơn giản hóa quá trình viết blog, làm cho nó khá đơn giản cho những người không có kỹ năng kỹ thuật. Mở chương trình của người làm truyền thông nội bộ, nhập tin nhắn của người làm truyền thông nội bộ và lưu nó vào máy chủ. Phần mềm máy chủ sẽ tự động gửi "cảnh báo" cho phép độc giả "đăng ký" vào blog của người làm truyền thông nội bộ.

Người viết blog có thể bật hoặc tắt nhận xét trên blog của họ. Nếu nhận xét là người đọc có thể phản hồi những gì họ đọc và những độc giả khác sẽ nhìn thấy nhận xét của họ. Nếu nhận xét được tắt, độc giả có thể đọc - nhưng không trả lời - bài đăng ban đầu. Trong "văn hoá" viết blog, tốt hơn hết là nên có ý kiến nhưng không bắt buộc.

Hội nhân viên / thành viên trong nhóm về kinh nghiệm của họ với blog và cách họ có thể được áp dụng trong công việc để chia sẻ thông tin với người khác. Đăng ký một dịch vụ miễn phí trên nền Internet như www.bloglines.com và cảm nhận về công nghệ. Liên hệ với nhóm CNTT của người làm truyền thông nội bộ trước khi cài đặt phần mềm trên máy tính của người làm truyền thông nội bộ; và yêu cầu hướng dẫn của họ về phần mềm nào được chấp thuận để cài đặt và cách thiết lập phần mềm máy chủ. Hãy nhớ rằng các blog - như e-mail và thư điện tử - phải tuân theo Chính sách và Pháp luật Tự do Thông tin và Bảo vệ Sự riêng tư.

❖ *Podcasting*

Một "chương trình phát thanh" ngắn được phân phối qua mạng intranet hoặc Internet (ban đầu được gọi là máy nghe nhạc kỹ thuật số iPod, giờ đây được định nghĩa chung là "cá nhân theo yêu cầu phát sóng").

- Dành cho: cung cấp các thông điệp mang tính cá nhân hơn là tập tin đính kèm "e-mail từ phần phụ" được chôn ba tầng xuống trong một tin nhắn được chuyển tiếp
- Ưu điểm
 - Khán giả nghe tin nhắn nhất quán tại thời điểm họ lựa chọn.
 - Nó đặt sự quản lý cấp cao - hoặc ít nhất là tiếng nói của họ - trước mặt nhân viên.

- Thông tin có thể được chuyển giao cho cá nhân, trong một khoảng thời gian tương đối ngắn.

- Đây là cách tốt để thu thập / chia sẻ phản hồi về các sáng kiến trong phòng.

- Đây là cơ hội để kết hợp từ nói với âm nhạc, âm thanh, v.v.

RSS feeds cho phép các thuê bao biết khi có một podcast mới.

- Nhược điểm

- Một số người không thích giọng nói của họ khi phát lại: nó không phải là cách họ nghĩ họ nghe.

- Một số đào tạo để chuẩn bị, phân phối, và chỉnh sửa là bắt buộc, hoặc podcast sẽ âm thanh nghiệp dư.

- Có thể làm mất tập trung cho đồng nghiệp nếu ai đó đang nghe podcast thông qua loa của máy tính. Tai nghe có sẵn với giá từ 10 đô la trở lên.

Công nghệ tiêu tốn băng thông; một lựa chọn là nhân bản podcast trên máy chủ cục bộ.

Một podcast rất giống với một chương trình radio được sản xuất nội bộ. Hầu hết, có một máy chủ, một bài hát chủ đề, các tính năng lặp lại, vv Một số chạy từ một đến một giờ rưỡi; lý tưởng, nó sẽ chạy khoảng 15 phút hoặc ít hơn - cập nhật hàng ngày có thể mất khoảng 3 phút.

Về mặt kỹ thuật, người làm truyền thông nội bộ cần một phương tiện để ghi lại chương trình và phương tiện để truyền tải nó tới khán giả. Về khía cạnh sản xuất, công nghệ này có thể đơn giản như ghi lại các tệp trên PC, sử dụng phần mềm đi kèm với Windows và tai nghe / micrô kết hợp. Nếu người làm truyền thông nội bộ muốn đưa ra một cuộc phỏng vấn từ xa (ví dụ như, phỏng vấn một người chiến thắng giải thưởng lâu dài về sự nghiệp của họ), người phỏng vấn có thể sử dụng một máy nghe nhạc MP3 có khả năng ghi âm hoặc máy ghi băng cassette tiêu chuẩn. Ở đầu kia của quang phổ, người làm truyền thông nội bộ có thể sản xuất podcast trong studio được trang bị đầy đủ tại Communications Nova Scotia. Cần phải cẩn thận để đảm bảo tính đúng đắn của "nhân cách" trong podcast. Nó cần phải được chuyên nghiệp mà không bị slick. Nghe bản địa không phải lúc nào cũng là điều tồi tệ, nhưng nó có thể là một sự thay đổi đối với một số khán giả nếu họ nghĩ rằng đó là không chuyên nghiệp hoặc hạ thấp. Ở đầu kia của dải tần số, (những) người chủ trì và (s) khách nên nói chuyện và tham gia; nó không phải là kịch bản hoặc được gõ, quan liêu, hoặc laden với thuật ngữ.

Một khi các cuộc phỏng vấn, âm thanh cần, âm thanh, và âm nhạc được tập hợp, các yếu tố được "pha trộn" vào một tập tin bằng cách sử dụng phần mềm và lưu dưới dạng một tập tin MP3.

Tập tin này được đăng trên một trang web và khán giả được thông báo qua e-mail hoặc đăng ký RSS. Người nghe tải tập tin xuống máy tính của họ để lắng nghe ngay lập tức hoặc vào một thời điểm sau. Sau khi podcast đầu tiên của người làm truyền thông nội bộ được phát hành, người làm truyền thông nội bộ cần phải cảnh báo đối tượng của người làm truyền thông nội bộ rằng nó có sẵn. Người làm truyền thông nội bộ có thể làm điều này bằng e-mail và chắc chắn để nói với họ rằng họ có thể đảm bảo họ cập nhật trên podcast của người làm truyền thông nội bộ bằng cách "đăng ký". Họ có thể làm điều này bằng cách nhấp chuột phải vào biểu tượng RSS hoặc XML trên podcast của người làm truyền thông nội bộ. Truyền thông Nova Scotia sử dụng công nghệ RSS để phân phối phát hành tin tức.

Một phóng viên môi trường có thể đăng ký phát hành Năng lượng, Môi trường và Tài nguyên để tránh nhận các bản phát hành không liên quan từ Dịch vụ Cộng đồng, Giáo dục, Dịch vụ Nova Scotia và Quan hệ Thành phố, vv Một nguồn cấp dữ liệu RSS cho podcast sẽ cảnh báo người đăng ký khi một chương trình mới được đăng lên trang web podcast.

Mặc dù podcast là một môi trường tương đối mới, nhưng chúng đang ngày càng trở nên phổ biến. Nói chuyện với cô văn truyền thông của người làm truyền thông nội bộ về cách giải quyết các thách thức kỹ thuật và sản xuất của podcast.

❖ Wikis

Một tài liệu trực tiếp mà bất cứ ai (những người có thể truy cập nó) có thể chỉnh sửa. Wiki xuất phát từ ý nghĩa của tiếng Hawaii là "nhanh".

- Dành cho: Các tài liệu hợp tác như chính sách, chương trình nghị sự, báo cáo
- Ưu điểm:

- Đơn giản hóa nhiệm vụ sản xuất một tài liệu mà nhiều người sáng tác, xem xét và / hoặc phê duyệt.

- Giảm bớt việc xem lại tài liệu.
- Nó loại bỏ sự cần thiết phải kiểm soát phiên bản.
- Nó thúc đẩy hợp tác và đối thoại.

- Nhược điểm

- Không phải mọi người đều cảm thấy thoải mái khi công việc của mình do các đồng nghiệp hoặc cấp trên của mình chỉnh sửa trong một môi trường mở.

- Không phải ai cũng cảm thấy thoải mái khi chỉnh sửa công việc của một người cao cấp trong một môi trường mở.

Hầu hết mọi người đã nghe ai đó giới thiệu một dự thảo văn bản như là một "tài liệu sống", có nghĩa là nó là một công việc đang tiến triển. Một wiki là một tài liệu sống

thật sự trong đó nó liên tục được chỉnh sửa và tinh chỉnh bởi bất cứ ai có quyền truy cập vào nó. Ví dụ: nếu Ủy ban Dịch vụ Công cộng muốn xây dựng chính sách về sức khỏe và an toàn cho việc sử dụng điện thoại di động trong khi lái xe, nó có thể đăng một phiên bản dự thảo trên trang web intranet của nó và sau đó mở nó lên dịch vụ công để bình luận. Thay vì gửi đề xuất sửa đổi cho PSC, nhân viên sẽ truy cập wiki và thực hiện các thay đổi đối với tài liệu.

Để khởi chạy một wiki, cần cài đặt phần mềm trên máy chủ. Phần mềm này liên kết đến một cơ sở dữ liệu để theo dõi những người sửa tài liệu, người tiếp tục sửa đổi những sửa đổi đó, v.v. Điều này đảm bảo rằng những thay đổi có thể được hoàn tác và rằng không có đóng góp nào của người làm truyền thông nội bộ bị mất. Một số phần mềm có sẵn thông qua nguồn mở (miễn phí để tải về), và một số là có sẵn thương mại. Điều quan trọng là người làm truyền thông nội bộ làm việc với các nhân viên CNTT để cuộn công nghệ này; họ cần phải nhận thức được bất cứ điều gì được cài đặt trên máy chủ và sẽ là nguồn tài nguyên tuyệt vời nếu người làm truyền thông nội bộ cần trợ giúp để thiết lập cơ sở dữ liệu. .. Khi một phần mềm đã được đưa ra, một nhóm dự án nên gặp để thử nghiệm và tìm hiểu về wiki.

Hãy thử một số wiki công cộng hiện có để cảm nhận về cách chúng hoạt động. Một ví dụ điển hình là Wikipedia (http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page), một bách khoa toàn thư có thể chỉnh sửa trực tuyến. Tìm một chủ đề người làm truyền thông nội bộ quan tâm - hoặc là chuyên nghiệp hoặc cá nhân -

và tìm kiếm nó trong Wikipedia. Thêm vào hoặc sửa lại mục nhập. Mời một nhóm dự án làm tương tự, để xác định xem một wiki là một công nghệ mà nhóm muốn sử dụng.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Argenti, P (2003) *Corporate Communication*, 3rd edn, McGraw Hill, Londo
2. Arnold, J, Cooper, L and Robertson, I (1995) *Work Psychology: Understanding human behaviour in the workplace*, Pitman, London
3. Barnard, CI (1938). *Chức năng của người điều hành*. Cambridge, MA: Nhà xuất bản Đại học Harvard, trang. 73.
4. Mintzberg, H. (1994), 'Rounding out the manager's job', *Sloan Management Review*, 36 (1)
5. Katz, D., and Kahn, R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*. New York:Wiley, second edition, p. 1.
6. Broom, G.M. (1982), 'A comparison of sex roles in public relations', *Public Relations Review*, 8 (3), 17–22.
7. Dozier, D.M., and Broom, G.M. (1995), 'Evolution of the manager role in public relations practice', *Journal of Public Relations Research*, 7, 3–26, p. 22. 5Ibid. (1995), p. 5–6.
8. Greenberg J. (2005), *Managing behavior in organizations*, United State of America: Prentice-Hall International Inc.
9. Lyn Smith, *Effective internal communication*, 2nd edition, Kogan Page, 2008
10. James Farrant, *Internal communications*, 2nd edition, Thorogood, 2003
11. Marcic D., Selter J., Vaill P. (2001), *Organizational Behavior Experiences and Cases*, United State of America: Thomson Learning.
12. McShane S.L., Von Glinow M.A. (2005), *Organizational Behavior*, NewYork: McGraw-Hill Co.
13. Nguyễn Hữu Lam (1998), *Hành vi tổ chức*, TP.HCM: Nhà xuất bản Giáo Dục
14. Robbins S.P. (1999), *Organizational Behavior*, United State of America: Prentice-Hall International Inc.
15. Thiên Bảo (09.2005), 'Phải quan tâm đến sự khác biệt văn hóa', *Doanh nhân Sài Gòn cuối tuần*, TP.HCM