

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



LÊ BÁ HẢI

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC DANAPHA**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 834 01 01

Người hướng dẫn khoa học: TS. Lê Thị Bích Ngọc

Đà Nẵng, 2025

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐN

Người hướng dẫn khoa học: TS. Lê Thị Bích Ngọc

Phản biện 1:.....

Phản biện 2:.....

Đề án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp thạc sĩ
Quản trị kinh doanh hợp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà
Nẵng vào ngày ... tháng ... năm 2025.

Có thể tìm hiểu đề án tại:

- Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng.
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết phải xây dựng đề án

1.1. Bối cảnh hội nhập và sự chuyển dịch trong quản trị doanh nghiệp hiện đại

Việt Nam đang trong xu hướng toàn cầu hóa sâu rộng, thúc đẩy các doanh nghiệp thay đổi cả về cơ cấu tổ chức và phương thức vận hành. Sự bùng nổ của công nghệ thông tin, đặc biệt là nền tảng số, làm thay đổi căn bản cách thức giao tiếp bên trong doanh nghiệp cũng như giữa doanh nghiệp với các bên liên quan. Trong bối cảnh đó, truyền thông nội bộ trở thành yếu tố trung tâm, không chỉ giúp kết nối các cấp, bộ phận trong tổ chức mà còn tăng cường sự gắn kết, chia sẻ mục tiêu giữa cá nhân và tập thể. Theo Welch & Jackson (2007), truyền thông nội bộ là quá trình trao đổi thông tin có hệ thống nhằm tạo dựng sự kết nối và đồng thuận trong tổ chức, đồng thời kiến tạo văn hóa doanh nghiệp giúp phát huy tinh thần tích cực và hỗ trợ chuyển đổi hiệu quả. Harvard Business Review (2022) cũng khẳng định truyền thông nội bộ hiệu quả là một trong những yếu tố quyết định sự thành công của quản trị nhân sự, góp phần nâng cao sự hài lòng và gắn kết nhân viên, giảm tỷ lệ nghỉ việc và hỗ trợ khả năng thích ứng với môi trường kinh doanh quốc tế.

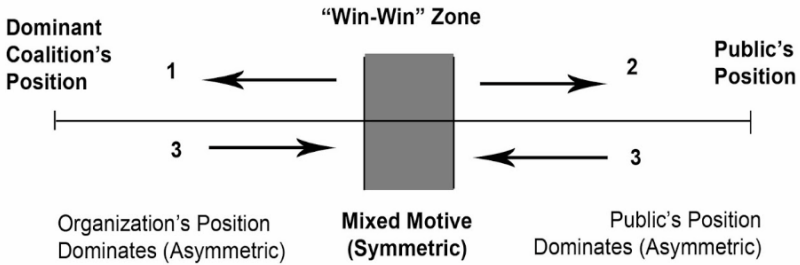
Tuy nhiên, tại Việt Nam, nhiều doanh nghiệp vẫn chưa nhận thức đúng về vai trò của truyền thông nội bộ, xem đây như hoạt động mang tính hình thức, hành chính phụ trợ, thiếu đầu tư về công cụ, con người và chiến lược. Thực trạng này dẫn đến sự không kịp thời, không chính xác trong truyền tải thông tin, gây mơ hồ trong định hướng và ảnh hưởng tiêu cực đến lòng tin cũng như sự cam kết của đội ngũ nhân sự – vốn là nguồn lực quan trọng nhất của doanh nghiệp. Men và Stacks (2014) chỉ ra rằng thông tin truyền đạt thiếu minh bạch làm

nhân viên cảm thấy bị loại trừ khỏi quá trình ra quyết định, từ đó giảm niềm tin và cam kết. Gallup (2023) cũng nhận định các tổ chức có truyền thông nội bộ yếu kém thường có tỷ lệ nhân viên gắn kết thấp và hiệu suất lao động suy giảm rõ rệt. Tóm lại, trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi quản trị hiện đại, truyền thông nội bộ là công cụ chiến lược quan trọng nhằm duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh, nhưng vẫn đối mặt nhiều thách thức về nhận thức, cơ chế và thực thi tại nhiều doanh nghiệp Việt Nam..

1.2. Truyền thông nội bộ – Từ góc nhìn chiến lược

Trong lý thuyết truyền thông hiện đại, truyền thông nội bộ (TTNB) không chỉ dừng lại ở hoạt động trao đổi thông tin một chiều từ cấp quản lý xuống nhân viên, mà được xem là một quá trình tương tác đa chiều, nơi mọi thành viên trong tổ chức đều có thể trao đổi, phản hồi và đóng góp ý kiến. Grunig và Hunt (1984) trong mô hình “Two-Way Symmetrical Communication” đã nhấn mạnh rằng TTNB hiệu quả là sự đối thoại bình đẳng, dựa trên phản hồi lẫn nhau, nhằm xây dựng sự hiểu biết và đồng thuận giữa các bên trong tổ chức. Tư tưởng này cũng được các học giả hiện đại như Welch và Jackson (2007) mở rộng, coi TTNB là một hệ thống đa hướng, phục vụ kết nối chiến lược và xây dựng văn hóa tổ chức bền vững. Một mô hình được nhiều học giả và chuyên gia truyền thông nhấn mạnh là **Mô hình này được giới thiệu lần đầu bởi James E. Grunig và Todd Hunt (1984) trong tác phẩm Managing Public Relations, nằm trong hệ thống bốn mô hình quan hệ công chúng (Four Models of Public Relations). Trong đó: Two-Way Symmetrical Communication nhấn mạnh sự đối thoại cân bằng hai chiều, nơi cả tổ chức và công chúng (hoặc nhân viên nội bộ) cùng trao đổi, phản hồi và điều chỉnh hành vi để đạt hiểu biết và lợi ích chung.**

Figure 1: New Model of Symmetry as Two-Way Practice



Theo mô hình này, truyền thông nội bộ (TTNB) hiệu quả là sự trao đổi thông tin hai chiều, công bằng giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa các bộ phận trong tổ chức. Mô hình này khắc phục các giới hạn của mô hình một chiều và phi đối xứng trước đó bằng cách: tập trung vào thương lượng, đối thoại, điều chỉnh hành vi lẫn nhau, thay vì tuyên truyền hoặc áp đặt. Tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội tham gia vào quy trình quyết định thông qua phản hồi, khảo sát, thảo luận... Là nền tảng cho văn hóa truyền thông mở, thích ứng thay đổi và phát triển bền vững nội bộ (Grunig & Grunig, 1998; Men & Stacks, 2014).

Lãnh đạo không chỉ là người truyền đạt mà còn là người tiếp thu ý kiến, tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội tham gia vào quá trình ra quyết định, qua đó gia tăng sự gắn kết, tinh thần làm chủ và trách nhiệm với tổ chức. Theo Men (2014), sự sẵn sàng lắng nghe từ lãnh đạo và sự tham gia của nhân viên vào truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến mức độ hài lòng, lòng tin và sự trung thành với tổ chức. Điều này cũng được củng cố bởi nghiên cứu của Eisenstat và Beer (1996), khi họ nhấn mạnh rằng các nhà lãnh đạo hiệu quả không chỉ ra lệnh mà còn tạo ra môi trường đối thoại, nơi tiếng nói của nhân viên được coi trọng như một phần trong chiến lược quản trị bền vững.

Việc áp dụng mô hình này trong doanh nghiệp giúp thiết lập nền tảng văn hóa giao tiếp cởi mở, minh bạch và hợp tác - những yếu tố quan trọng giúp tăng hiệu quả công việc, giảm thiểu xung đột, đồng thời thúc đẩy quá trình chuyển đổi số, đổi mới sáng tạo và phát triển tổ chức theo hướng bền vững.

1.3. Vai trò của truyền thông nội bộ trong chiến lược phát triển doanh nghiệp

Truyền thông nội bộ (TTNB) đóng vai trò chiến lược trong việc kết nối tâm nhin với hoạt động thực tiễn, gắn kết nhân viên và nâng cao hiệu suất tổ chức. Theo Mazzei (2010) và Argenti (2009), TTNB giúp liên kết quản lý với nhân viên, hỗ trợ doanh nghiệp thích ứng, đổi mới và quản trị khủng hoảng. Khảo sát Gallup (2023) cho thấy mô hình TTNB hai chiều, minh bạch và lấy nhân viên làm trung tâm giúp tăng 21% mức độ hài lòng và hiệu suất lao động. Một hệ thống TTNB hiệu quả đảm bảo thông tin rõ ràng, hạn chế lệch pha chỉ đạo, tăng đoàn kết giữa các phòng ban, thúc đẩy động lực làm việc, lan tỏa văn hóa doanh nghiệp và hỗ trợ quá trình chuyển đổi số, giảm kháng cự nội bộ.

1.4. Thực trạng truyền thông nội bộ tại Công ty Cổ phần Dược Danapha

Công ty Cổ phần Dược Danapha hiện chưa có quy trình truyền thông nội bộ (TTNB) thống nhất, dẫn đến thông tin không kịp thời và thiếu đầy đủ giữa các phòng ban. Những hạn chế nổi bật:

- Truyền thông một chiều, thiếu phản hồi: Thông tin chủ yếu đi từ Ban Điều hành xuống các cấp, thiếu kênh chính thức để nhân viên phản hồi, khiến ý kiến đóng góp khó được ghi nhận.

- Đa kênh nhưng rời rạc: Email, bảng tin, Zalo/Viber được dùng song chưa có hệ thống quản lý tập trung, gây trùng lặp và phân tán thông tin.

- Thiếu quy trình: Nội dung thiên về thông báo, chưa gắn với mục tiêu thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp hay gia tăng động lực nhân viên.

- Khoảng cách giữa các khối chức năng: Đặc biệt giữa sản xuất và văn phòng, việc trao đổi hạn chế, tạo sự xa cách và thiếu hiểu biết lẫn nhau.

1.5. Thách thức và cơ hội trong bối cảnh chuyển đổi số tại Danapha

Danapha đang trong giai đoạn chuyển đổi số quan trọng, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận và sự đồng thuận của toàn thể nhân sự. Chuyển đổi số không chỉ là ứng dụng công nghệ mà còn là thay đổi tư duy, quy trình và văn hóa tổ chức.

Nghiên cứu của Westerman, Bonnet & McAfee (2014) khẳng định thành công phụ thuộc vào tư duy lãnh đạo, khả năng điều phối liên phòng ban và văn hóa đổi mới. Deloitte (2020) cũng chỉ ra rằng giao tiếp nội bộ minh bạch, liên tục giúp giảm kháng cự và tăng chấp nhận thay đổi.

Hệ thống truyền thông nội bộ (TTNB) hiện đại, hai chiều và minh bạch sẽ giúp Danapha:

- Truyền tải chính sách mới nhanh chóng, chính xác;
- Gắn kết đội ngũ vào tầm nhìn chuyển đổi;
- Khuyến khích sáng kiến, tối ưu hóa quy trình.

Vì thế, TTNB là yếu tố then chốt dẫn dắt và bảo đảm thành công của quá trình chuyển đổi số tại Danapha.

1.6. Tính cấp thiết của việc xây dựng đề án

Xuất phát từ thực tiễn nêu trên, có thể thấy việc hoàn thiện công tác truyền thông nội bộ tại Danapha không chỉ đơn thuần là cải thiện một chức năng hành chính, mà còn là:

- Một yêu cầu chiến lược: Hỗ trợ tổ chức nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập và đổi mới liên tục.
- Một đòi hỏi của quá trình chuyển đổi số: Giúp xây dựng nền tảng đồng thuận, phối hợp và liên thông trong toàn tổ chức.
- Một yếu tố tác động đến sự phát triển bền vững: Gia tăng sự hài lòng của nhân viên, giảm tỷ lệ nghỉ việc, nâng cao hình ảnh thương hiệu nội bộ.

Đồng thời, đề án cũng mang ý nghĩa học thuật khi ứng dụng mô hình Two-Way Symmetrical Communication để đề xuất giải pháp phù hợp, có tính khả thi, dựa trên nghiên cứu thực tiễn và khung lý thuyết nền tảng.

2. Căn cứ hình thành đề án

Trong quá trình thực tập tại Công ty Cổ phần Dược Danapha, tôi đã:

- Tham dự họp giao ban định kỳ của công ty và các phòng ban;
- Theo dõi bản tin nội bộ, email Outlook, nhóm Teams;
- Quan sát hoạt động trao đổi thông tin giữa các phòng Hành chính, Nhân sự, Cung ứng, Kinh doanh,...;
- Phòng văn ngăn cán bộ phụ trách truyền thông và nhân sự để thu thập nhận định về hiệu quả và thách thức.

Đồng thời quan sát thông tin:

- Thông tin chủ yếu truyền từ trên xuống, thiếu phản hồi hai chiều;

- Kênh truyền thông phân mảnh, chưa tích hợp;
- Nội dung thiếu định hướng và chưa phù hợp từng nhóm đối tượng;
- Gắn kết giữa khối văn phòng và sản xuất lỏng lẻo, thông tin chậm;
- Chưa có công cụ đo lường mức độ tiếp nhận và hài lòng của nhân viên.

Cơ sở lý thuyết áp dụng: Đề án vận dụng kiến thức chuyên ngành Quản trị kinh doanh, các học phần Hành vi tổ chức, Quản trị nguồn nhân lực, Truyền thông tổ chức, Phát triển tổ chức và các mô hình:

Từ đó, xây dựng nền tảng cho việc đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp hoàn thiện truyền thông nội bộ tại Danapha.

Ban Điều hành, đặc biệt Tổng Giám đốc Tiến sĩ Lê Thăng Bình, đã chỉ đạo rõ định hướng đổi mới và “tái cấu trúc truyền thông nội bộ” như trụ cột chiến lược cho chuyển đổi số giai đoạn 2025–2030 của Danapha.

Đề án được xây dựng trên:

- **Thực tiễn doanh nghiệp:** Từ quan sát, phỏng vấn và dữ liệu nội bộ.
- **Nền tảng học thuật:**
 - *Quản trị nhân sự:* vai trò truyền thông trong gắn kết, duy trì động lực.
 - *Truyền thông tổ chức:* mô hình, kênh, thông điệp, hiệu ứng.
 - *Văn hóa doanh nghiệp & Hành vi tổ chức:* ảnh hưởng của truyền thông đến niềm tin, thái độ, hành vi.
 - *Quản trị chiến lược:* liên hệ truyền thông nội bộ với năng lực thực thi chiến lược.

Những kiến thức này tạo cơ sở lý luận và định hướng phương pháp phân tích, giúp đề án đề xuất giải pháp thiết thực cho quá trình chuyển đổi số của Danapha.

3. Mục tiêu của đề án

3.1. Mục tiêu chung

- **Mục tiêu tổng quát của đề án:** Đề xuất hệ thống giải pháp chi tiết, thiết thực và khả thi nhằm hoàn thiện hoạt động truyền thông nội bộ tại Công ty Cổ phần Dược Danapha theo hướng hiện đại, hiệu quả, có khả năng triển khai trong ngắn và trung hạn, đồng thời phù hợp với đặc thù ngành dược và định hướng phát triển chiến lược của Công ty giai đoạn 2025–2030.

- Đề án hướng đến việc ứng dụng các lý thuyết, mô hình truyền thông hiện đại, đặc biệt là mô hình Two-Way Symmetrical Communication – mô hình truyền thông hai chiều đối xứng – như một định hướng cốt lõi để chuyển đổi cách thức giao tiếp nội bộ trong tổ chức từ mô hình một chiều sang hai chiều, từ bị động sang chủ động, từ phân mảnh sang hệ thống hóa.

3.2. Mục tiêu cụ thể

3.2.1. Đánh giá thực trạng truyền thông nội bộ tại Danapha (giai đoạn 2025–2026)

Đề án đặt mục tiêu **đánh giá toàn diện và khách quan hiện trạng công tác truyền thông nội bộ (TTNB) và xây dựng quy trình TTNB chuẩn hóa** nhằm nâng cao hiệu quả quản trị và hỗ trợ chiến lược chuyển đổi số 2025–2030. Nội dung trọng tâm:

– Đánh giá hiện trạng

Kênh truyền thông: Kiểm tra email, bản tin, nhóm chat, cổng thông tin... về mức độ sử dụng, phổ biến và phù hợp từng nhóm nhân sự.

Tần suất & tính đều đặn: Đo mức độ cập nhật thông tin về chính sách, chiến lược, phúc lợi, khen thưởng, văn hóa doanh nghiệp.

Chất lượng nội dung: Đánh giá độ chính xác, tính phù hợp và khả năng tạo động lực cho các nhóm đối tượng (sản xuất, văn phòng, quản lý, nhân viên mới).

Tương tác & phản hồi: Xem xét khả năng cho nhân viên góp ý, đặt câu hỏi và mức độ tiếp thu phản hồi từ quản lý.

Hài lòng & gắn kết: Khảo sát mức độ tin tưởng, hài lòng và ảnh hưởng đến động lực làm việc.

– **Xây dựng quy trình TTNB chuẩn hóa**

Mục tiêu: Đảm bảo thông tin minh bạch, kịp thời, hai chiều; tăng sự gắn kết, đồng thuận trong toàn công ty.

Các bước chính: Xác định mục tiêu truyền thông → phân nhóm đối tượng → lựa chọn kênh và tần suất → thiết kế nội dung chuẩn → thiết lập cơ chế phản hồi, đo lường và cải tiến liên tục.

Hạ tầng hỗ trợ: Ứng dụng nền tảng số (intranet, ứng dụng di động, hệ thống quản lý thông tin tập trung) để tích hợp và quản trị thống nhất.

Kết quả mong đợi là hình thành **một hệ thống TTNB hiện đại, hai chiều và bền vững**, giúp Danapha lan tỏa chiến lược, tăng gắn kết nhân viên, nâng cao hiệu suất và đồng hành hiệu quả trong quá trình chuyển đổi số.

3.2.2. Phân tích và vận dụng lý thuyết truyền thông – quản trị

Đề án đặt **mục tiêu thứ hai** là vận dụng có hệ thống kiến thức ngành Quản trị Kinh doanh để phân tích và hoàn thiện truyền thông nội bộ (TTNB) tại Danapha. Các khung lý thuyết trọng tâm gồm:

– **Two-Way Symmetrical Communication (Grunig & Hunt, 1984)**

– Nền tảng chính để đánh giá mức độ giao tiếp hai chiều, phát hiện bất cân xứng trong trao đổi thông tin và đề xuất chuyển đổi sang mô hình đối thoại – hợp tác, nơi tiếng nói nhân viên được lắng nghe và phản hồi.

– **Tháp nhu cầu Maslow (1943)**

Giải thích vai trò TTNB trong việc thỏa mãn nhu cầu tinh thần: được công nhận, tham gia và khẳng định vị trí, từ đó nâng cao động lực và sự gắn kết.

– **Mô hình truyền thông 7C (Cutlip, Center & Broom, 2006)**

Là tiêu chí đánh giá chất lượng thông tin: rõ ràng, súc tích, đầy đủ, chính xác, nhất quán và lịch sự, nhằm phát hiện các điểm yếu trong nội dung và cách truyền tải.

– **Lý thuyết Hành vi Tổ chức (Robbins & Judge, 2017)**

Phân tích mối quan hệ giữa cấu trúc tổ chức, phong cách lãnh đạo và hành vi cá nhân để hiểu rõ tác động của thiết kế tổ chức và động lực nhân sự đến hiệu quả TTNB.

Việc vận dụng các lý thuyết này giúp đề án vừa đảm bảo tính học thuật vừa tạo nền tảng thực tiễn cho các giải pháp truyền thông nội bộ có thể triển khai và đánh giá hiệu quả tại Danapha.

3.2.3. Đề xuất giải pháp cải tiến hệ thống truyền thông nội bộ

Để nâng cao tính chuyên nghiệp và đảm bảo thông tin được truyền đạt nhất quán, Danapha cần thiết lập Quy trình Quản trị Truyền thông Nội bộ (Communication Policy) làm khung chuẩn chung cho toàn công ty. Để đảm bảo mọi thông tin trong Danapha được truyền

đạt đúng người – đúng lúc – đúng kênh, công ty cần xây dựng và chuẩn hóa Quy trình Truyền thông Nội bộ với các bước trọng tâm sau:

1. Xác định phạm vi và mục tiêu

– **Mục tiêu:** Đảm bảo tính minh bạch, đồng nhất và kịp thời trong việc trao đổi thông tin giữa Ban Giám đốc, các phòng ban và toàn thể nhân viên.

– **Phạm vi:** Tất cả thông tin liên quan đến chiến lược, chính sách, hoạt động sản xuất – kinh doanh, thông báo nhân sự và sự kiện nội bộ.

2. Thiết kế quy trình chuẩn

Phân luồng thông tin Xác định rõ loại thông tin: chiến lược, vận hành, khẩn cấp, văn hóa. Định nghĩa trách nhiệm từng cấp: nguồn phát (Ban Giám đốc/bộ phận liên quan), cấp duyệt, bộ phận truyền thông.

Các bước thực hiện

– **Soạn thảo thông tin:** Bộ phận hoặc cá nhân phụ trách chuẩn bị nội dung.

– **Phê duyệt:** Lãnh đạo cấp có thẩm quyền duyệt nội dung.

– **Phát hành:** Gửi qua kênh chính thức (intranet, email công ty, ứng dụng Danapha Hub).

– **Phản hồi & lưu trữ:** Thu nhận phản hồi, lưu bản gốc trên hệ thống để tra cứu.

– **Chuẩn hóa nguyên tắc 4Đ:** Đúng nội dung – Đúng đối tượng – Đúng thời điểm – Đúng kênh Quy trình yêu cầu mọi thông tin quan trọng phải tuân thủ nguyên tắc này nhằm bảo đảm tính chính xác và kịp thời.

- **Cơ chế phản hồi và báo cáo:** Mỗi thông báo phải kèm kênh phản hồi (form trực tuyến, khảo sát nhanh). Bộ phận truyền thông định kỳ báo cáo tỷ lệ đọc, mức độ tương tác và đề xuất cải tiến.

- **Hệ thống hóa công cụ hỗ trợ:** Tích hợp toàn bộ quy trình trên nền tảng giao tiếp tập trung (intranet và Hệ thống Microsoft của công ty bao gồm Microsoft Teams và Outlook)

- **Đào tạo và phổ biến:** Ban hành “Quy trình Truyền thông nội bộ” và tổ chức đào tạo cho quản lý và nhân viên về cách tuân thủ quy trình.

- **Đo lường & cải tiến định kỳ:** Đánh giá hàng quý qua các chỉ số: tốc độ truyền thông, tỷ lệ đọc/nhận, mức độ hài lòng nhân viên. Cập nhật quy trình dựa trên kết quả và phản hồi thực tế

Thời gian triển khai đề xuất: 6–12 tháng.

Nguồn lực: Phòng nhân sự phối hợp với nhân sự soạn thảo quy trình (Thư ký TGD) ban hành và phối hợp đào tạo quy trình

3.2.3. Xây dựng môi trường giao tiếp nội bộ hai chiều, minh bạch và bền vững

Mục tiêu cuối cùng, cũng là mục tiêu dài hạn của đề án, là thiết lập một nền văn hóa giao tiếp nội bộ mang tính mở – chủ động – đồng thuận – đồng sáng tạo, trong đó mọi cá nhân đều cảm thấy mình được lắng nghe, được truyền cảm hứng và có tiếng nói trong tổ chức. Thông qua việc cải thiện TTNB, Danapha có thể đạt được:

- Môi trường làm việc minh bạch, ít tin đồn, nhiều chia sẻ tích cực;

- Văn hóa phản hồi xây dựng (constructive feedback culture);

- Tăng chỉ số gắn kết nội bộ (Employee Engagement Index);

- Tăng hiệu suất tổ chức thông qua giảm xung đột, tăng đồng thuận;

– Tạo nền tảng cho việc lan tỏa giá trị cốt lõi và bản sắc doanh nghiệp.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đề án tập trung xây dựng **Quy trình truyền thông nội bộ (TTNB) của Công ty Cổ phần Dược Danapha**, bao gồm toàn bộ hình thức, nội dung, công cụ, quy trình và hành vi giao tiếp giữa ban điều hành, các phòng ban và cá nhân trong công ty.

Các yếu tố trọng tâm:

- **Phương thức truyền thông:** Giao tiếp chính thức (họp, thông báo, báo cáo) và phi chính thức (trao đổi nhóm chat, gặp trực tiếp), phản ánh văn hóa doanh nghiệp.

- **Nội dung truyền đạt:** Chiến lược, thay đổi tổ chức, chính sách nhân sự, văn hóa, khen thưởng, vận hành, đào tạo.

- **Công cụ sử dụng:** Tại các nền tảng chính thống của công ty (intranet và hệ thống Microsoft của công ty bao gồm MS Teams và Outlook,..)

- **Tần suất truyền thông:** Đo tính đều đặn và kịp thời của thông tin.

- **Mức độ tương tác:** Khả năng giao tiếp hai chiều, phản hồi và lắng nghe từ nhân viên.

- **Mức độ tiếp nhận & hài lòng:** Thước đo cảm xúc, cho biết hiệu quả thực tế của hệ thống TTNB.

Đối tượng nghiên cứu kết hợp cả khía cạnh **hành vi – vận hành** và **cảm nhận – trải nghiệm**, phù hợp với mô hình **Two-Way Symmetrical Communication**, nhấn mạnh giao tiếp hai chiều và sự đồng thuận trong tổ chức.

4.2. Phạm vi nghiên cứu: Bên cạnh việc xác định rõ đối tượng nghiên cứu, việc giới hạn phạm vi nghiên cứu giúp đề án tránh lan man, tập trung vào những vấn đề then chốt và phù hợp với năng lực triển khai nghiên cứu trong thực tiễn. Trong đề án này, phạm vi nghiên cứu được xác định trên ba phương diện: phạm vi tổ chức, phạm vi thời gian và phạm vi nội dung.

4.2.1. Về mặt tổ chức

Đề án tập trung khảo sát và nghiên cứu hoạt động truyền thông nội bộ tại các đơn vị thuộc **Công ty Cổ phần Dược Danapha**, cụ thể:

- **Khối văn phòng công ty**, bao gồm các bộ phận có vai trò trung tâm trong quản trị nhân sự và hành chính như:

- + **Phòng Nhân sự:** Là đơn vị trực tiếp triển khai các chính sách nội bộ, tổ chức truyền thông nhân sự, xử lý quan hệ lao động và chăm lo đời sống nhân viên.

- + **Phòng Hành chính:** Có vai trò hỗ trợ vận hành chung, truyền đạt thông tin điều hành từ lãnh đạo công ty tới các bộ phận.

- + **Phòng Tài chính – Kế toán:** Không chỉ là nơi xử lý dữ liệu tài chính mà còn liên quan đến truyền thông về chính sách lương thưởng, chế độ phúc lợi.

- + **Phòng Cung ứng, Phòng Bán hàng, các chi nhánh:**

- **Khối kỹ thuật – Sản xuất:**

- + **Nhà máy số 1, nhà máy số 2:** Tập trung sản xuất các sản phẩm dược truyền thống, số lượng công nhân lớn, có đặc thù giao tiếp theo ca kíp.

- + **Nhà máy số 3:** Nhà máy mới với công nghệ hiện đại hơn, đang trong quá trình chuyển đổi mô hình sản xuất thông minh, có đội ngũ nhân sự kỹ thuật cao.

Việc lựa chọn các đơn vị này để khảo sát nhằm đảm bảo tính đại diện trong mẫu nghiên cứu: từ văn phòng đến sản xuất, từ công tác quản trị đến hoạt động vận hành trực tiếp, từ lao động trí óc đến lao động phổ thông.

4.2.2. Về mặt thời gian

Thời gian thu thập dữ liệu và phân tích được giới hạn trong giai đoạn **từ tháng 7 đến tháng 9 năm 2025**. Đây là khoảng thời gian mà Danapha đang bước vào giai đoạn đầu trong chiến lược tái cấu trúc và chuyển đổi số, đồng thời là thời điểm có nhiều hoạt động truyền thông nội bộ quan trọng diễn ra như:

- Truyền thông về chiến lược phát triển 5 năm (2025–2030);
- Ra mắt các chính sách nhân sự mới;
- Đang triển khai hệ thống phần mềm quản lý nguồn nhân lực mới;
- Tổ chức các hoạt động gắn kết nhân viên bằng các tổ chức chính trị (Đảng, Đoàn)

Việc chọn thời điểm này giúp đề án phản ánh trung thực và cập nhật nhất hiện trạng truyền thông nội bộ trong bối cảnh thay đổi, qua đó đưa ra các đề xuất phù hợp với thực tiễn đang diễn ra.

4.2.3. Về mặt nội dung

Đề án tập trung hoàn toàn vào **truyền thông nội bộ** dưới góc độ **quản trị tổ chức và nhân sự**, cụ thể:

- Không đi sâu vào **truyền thông đối ngoại** như hoạt động quảng bá thương hiệu, quan hệ công chúng, marketing truyền thông;
- Không nghiên cứu về truyền thông khủng hoảng hay xử lý truyền thông truyền thông mạng xã hội bên ngoài;
- Không đề cập đến nội dung pháp lý, truyền thông cổ đông hay báo chí – truyền hình;

Chỉ tập trung vào các nội dung có liên quan trực tiếp đến việc duy trì kết nối nội bộ, củng cố văn hóa doanh nghiệp, nâng cao sự hài lòng và động lực làm việc của nhân viên.

Trọng tâm của nội dung nghiên cứu là: cách thức truyền đạt thông tin, quản lý kênh truyền thông, khả năng lắng nghe trong tổ chức, và xây dựng văn hóa truyền thông hai chiều.

Như vậy, phạm vi nghiên cứu đã được xác định rõ ràng, không chỉ phù hợp với điều kiện triển khai thực tế mà còn đủ bao quát để đưa ra các giải pháp có tính hệ thống, hướng đến mục tiêu hoàn thiện toàn diện công tác truyền thông nội bộ tại Danapha trong thời gian tới.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1. Cơ sở lý thuyết

1.1. Truyền thông nội bộ (Internal Communications)

Trong thế giới quản trị hiện đại, truyền thông nội bộ (TTNB) đã chuyển mình từ một chức năng hành chính phụ trợ trở thành một yếu tố chiến lược trong quản lý tổ chức. Từ góc nhìn học thuật và thực tiễn, khái niệm TTNB được định nghĩa dưới nhiều cách tiếp cận, nhưng đều xoay quanh các yếu tố cốt lõi: trao đổi thông tin - tạo lập hiểu biết - điều phối hành vi - củng cố văn hóa tổ chức.

Theo Trần Thị Kim Dung (2020), *truyền thông nội bộ là quá trình trao đổi thông tin giữa các cá nhân, bộ phận trong cùng một tổ chức nhằm đảm bảo sự hiểu biết lẫn nhau, điều phối hoạt động hiệu quả và xây dựng văn hóa doanh nghiệp*. Quan điểm này nhấn mạnh vai trò song hành của TTNB trong quản lý tác nghiệp và quản trị con người, phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam đang chuyển từ mô hình quản lý hành chính sang quản trị hiện đại.

Ở góc nhìn tổng quát, Robbins & Judge (2017) cho rằng truyền thông nội bộ trong tổ chức đóng vai trò như hệ thần kinh, giúp luân chuyển ý tưởng, chỉ đạo và cảm xúc giữa các thành viên. Nhờ sự kết nối này, tổ chức mới đảm bảo vận hành trơn tru, linh hoạt, sẵn sàng thích ứng với những thay đổi trong môi trường và phát triển bền vững. Truyền thông nội bộ chính là yếu tố nền tảng quyết định sự hiệu quả trong quản lý và phối hợp hoạt động của mọi bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp.

Một số học giả nước ngoài đưa ra khái niệm cụ thể hơn, nhấn mạnh đặc điểm hai chiều và chiến lược của TTNB. Theo Kalla (2005), *“Internal communication is strategic communication that facilitates relationship-building between management and employees, ultimately fostering organizational effectiveness.”* Tức là TTNB không chỉ là việc truyền đạt thông tin, mà còn là phương tiện xây dựng mối quan hệ trong nội bộ nhằm đạt được hiệu quả tổ chức.

Tóm lại, điểm chung của các cách tiếp cận trên là việc thừa nhận truyền thông nội bộ là một quá trình hai chiều, có chiến lược và có tính hệ thống. Truyền thông nội bộ không chỉ đảm bảo luồng thông tin thông suốt trong tổ chức, mà còn góp phần tạo dựng môi trường làm việc minh bạch, khuyến khích sự tham gia và tăng cường sự gắn bó giữa các thành viên. Trong bối cảnh cạnh tranh cao và thay đổi nhanh, TTNB trở thành một công cụ thiết yếu để duy trì hiệu suất và năng lực thích ứng của tổ chức.

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

Trong bối cảnh các tổ chức ngày càng vận hành theo hướng linh hoạt, sáng tạo và lấy con người làm trung tâm, truyền thông nội bộ (TTNB) đã trở thành một công cụ quản trị không thể thiếu. Không chỉ

đóng vai trò trong việc duy trì luồng thông tin, TTNB còn góp phần trực tiếp vào việc gắn kết nhân viên, thúc đẩy hiệu quả tổ chức, định hình văn hóa doanh nghiệp và hỗ trợ các quá trình thay đổi, chuyển đổi số. Dưới đây là năm vai trò then chốt của TTNB trong quản trị doanh nghiệp hiện đại.

1.2.1. Gắn kết nhân viên và tăng sự trung thành

Một trong những chức năng quan trọng nhất của TTNB là **tạo dựng sự gắn kết (engagement)** giữa nhân viên và tổ chức. Gắn kết không chỉ đơn thuần là sự hài lòng trong công việc, mà còn là mức độ cam kết tình cảm, nhận thức và hành vi của nhân viên đối với tổ chức (Kahn, 1990). Truyền thông nội bộ hiệu quả giúp nhân viên cảm thấy mình được lắng nghe, được tham gia vào quá trình ra quyết định và có giá trị trong tập thể.

Theo Gallup (2020), các doanh nghiệp có nhân viên gắn kết cao đạt năng suất cao hơn 21% và tỷ lệ nghỉ việc thấp hơn 59% so với doanh nghiệp có TTNB kém. Thông qua việc cung cấp thông tin đầy đủ, kịp thời, thể hiện sự minh bạch từ lãnh đạo, và tạo điều kiện phản hồi hai chiều, TTNB góp phần tạo ra một môi trường làm việc tích cực, từ đó gia tăng lòng trung thành của nhân viên.

1.2.2. Truyền đạt tầm nhìn và chiến lược

TTNB đóng vai trò là **kênh chuyển hóa tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược** từ lãnh đạo đến từng cấp độ nhân sự trong tổ chức. Theo Kaplan & Norton (2004), một trong những nguyên nhân chính khiến chiến lược thất bại là do nhân viên không hiểu rõ hoặc không được truyền đạt đầy đủ mục tiêu chiến lược. TTNB hiệu quả giúp phá vỡ khoảng cách giữa “ý tưởng chiến lược” và “thực thi chiến thuật”.

Việc sử dụng các phương tiện như bản tin nội bộ, thông điệp từ CEO, infographics chiến lược, cuộc họp chia sẻ định hướng hay cảm

nang văn hóa doanh nghiệp... giúp nhân viên nắm bắt được bức tranh toàn cảnh và hiểu được vai trò cá nhân mình trong quá trình thực hiện chiến lược. Điều này đặc biệt quan trọng trong giai đoạn tái cấu trúc, sáp nhập hoặc mở rộng thị trường.

1.2.3. Tăng hiệu quả phối hợp giữa các phòng ban

Trong mô hình tổ chức đa chức năng, khả năng phối hợp liên phòng ban quyết định phần lớn hiệu quả vận hành. TTNB giúp **xóa bỏ các “hộp kín thông tin” (information silos)** – nơi các phòng ban chỉ trao đổi trong nội bộ mà không chia sẻ hoặc hiểu biết lẫn nhau. Khi các kênh giao tiếp nội bộ được tổ chức hợp lý, minh bạch và thường xuyên, sự phối hợp trở nên trơn tru hơn, giảm thiểu chồng chéo, sai sót và xung đột.

Ngoài ra, TTNB còn giúp xây dựng các quy trình chuẩn trong trao đổi công việc, giúp các phòng ban có cùng "ngôn ngữ chung", qua đó tiết kiệm thời gian, nâng cao tính linh hoạt và hỗ trợ tổ chức thích ứng với các thay đổi thị trường một cách nhanh chóng.

1.2.4. Định hình và duy trì văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa trong tổ chức không thể được “ban hành” từ trên xuống, mà cần được xây dựng và nuôi dưỡng qua thời gian – trong đó TTNB là công cụ then chốt. Thông qua việc **lặp lại các giá trị cốt lõi**, kể những câu chuyện truyền cảm hứng, tổ chức các sự kiện nội bộ, tôn vinh cá nhân gương mẫu, doanh nghiệp có thể “kể lại chính mình” để từ đó hình thành bản sắc riêng biệt.

TTNB không chỉ phản ánh mà còn định hình văn hóa – thông qua cách thông điệp được lựa chọn, ngôn ngữ được sử dụng, kênh truyền tải và mức độ mở của giao tiếp. Theo Deal và Kennedy (1982), "culture is communicated through rituals, heroes, and stories", và

chính truyền thông nội bộ là phương tiện truyền tải hiệu quả nhất những yếu tố này.

1.2.5. Hỗ trợ quản trị thay đổi và chuyển đổi số

Trong thời đại biến động nhanh như hiện nay, **khả năng thích ứng và thay đổi** trở thành yếu tố sống còn của doanh nghiệp. Tuy nhiên, mọi quá trình thay đổi – từ thay đổi quy trình, cơ cấu đến chuyển đổi số – đều đi kèm với sự kháng cự từ nội bộ. TTNB có vai trò như một **cầu nối tâm lý và nhận thức**, giúp nhân viên hiểu lý do thay đổi, lợi ích đem lại và vai trò của họ trong quá trình chuyển đổi.

Kotter (1996) cho rằng, thiếu giao tiếp hiệu quả là nguyên nhân chủ yếu khiến hơn 70% nỗ lực thay đổi trong tổ chức thất bại. Khi TTNB đóng vai trò trung tâm trong quản trị thay đổi, nó giúp làm rõ các mối quan tâm, giải đáp thắc mắc, xoa dịu lo lắng và tạo động lực cho sự chuyển mình của tổ chức.

1.3. Các mô hình truyền thông nội bộ thường được áp dụng

Việc nghiên cứu và áp dụng các mô hình truyền thông nội bộ (TTNB) trong quản trị doanh nghiệp là cần thiết nhằm tạo ra khung lý thuyết phù hợp cho việc đánh giá thực trạng, xác định vấn đề và đề xuất giải pháp cải tiến. Mỗi mô hình mang một hệ quy chiếu riêng, phản ánh bản chất và mục tiêu của hoạt động truyền thông trong tổ chức. Trong khuôn khổ đề tài này, ba mô hình tiêu biểu và có tính ứng dụng cao sẽ được phân tích gồm: Mô hình truyền thông hai chiều đối xứng của Grunig và Hunt (1984), mô hình truyền thông tổ chức tích hợp (Kalla, 2005), và mô hình 5 thành tố truyền thông cổ điển (Shannon & Weaver, 1949 – cải biên cho truyền thông nội bộ hiện đại).

1.3.1. Mô hình truyền thông hai chiều đối xứng (Two-Way Symmetrical Model)

Được phát triển bởi Grunig và Hunt (1984), mô hình truyền thông hai chiều đối xứng là một trong bốn mô hình nổi bật trong lý thuyết truyền thông công chúng. Trong đó, mô hình này nêu rõ và đề cao về việc **trao đổi thông tin hai chiều, minh bạch, tôn trọng phản hồi** và cùng hướng đến mục tiêu chung giữa tổ chức và người nhận thông tin.

Mô hình này có bốn đặc trưng chính:

- Thông tin luân chuyển hai chiều (Two-way communication)
- Trọng tâm là sự đối thoại, không áp đặt
- Ưu tiên phản hồi và cải tiến liên tục
- Mục tiêu là đạt sự hiểu biết và đồng thuận

Trong TTNB, việc ứng dụng mô hình này giúp tổ chức **chuyển đổi từ mô thức “chỉ đạo – phản hồi yếu” sang cơ chế “đối thoại – đồng sáng tạo”**. Nhân viên đồng thời là người tiếp nhận thông tin mà còn là người tham gia xây dựng thông điệp, phản hồi chính sách và đề xuất cải tiến. Đây cũng là mô hình phù hợp với định hướng quản trị hiện đại, đề cao tính dân chủ, sáng tạo và gắn kết nội bộ.

1.3.2. Mô hình truyền thông tổ chức tích hợp (*Integrated Internal Communications Model*)

Kalla (2005) đề xuất khái niệm “truyền thông tổ chức tích hợp” nhằm phản ánh một hệ thống TTNB toàn diện, kết hợp giữa truyền thông hành chính, truyền thông chiến lược và truyền thông nhân sự – nhằm tạo ra sự đồng bộ và hiệu quả toàn tổ chức.

Mô hình này chia truyền thông nội bộ thành ba lớp chức năng:

- **Truyền thông chiến lược:** định hướng từ lãnh đạo cấp cao, liên quan đến sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu dài hạn
- **Truyền thông chức năng:** luồng thông tin giữa các bộ phận chức năng như hành chính – sản xuất – tài chính

– **Truyền thông xã hội:** các tương tác không chính thức giữa nhân viên với nhau, góp phần hình thành văn hóa doanh nghiệp

Mô hình tích hợp khuyến khích sử dụng **đa kênh, đa tầng:** từ email, bảng tin, họp phòng ban cho đến các nền tảng mạng nội bộ, ứng dụng chat, bản tin số,... Điều quan trọng là phải đảm bảo **sự nhất quán thông điệp**, tính tương tác và đo lường hiệu quả thông tin ở cả ba lớp.

1.3.3. Mô hình 5 thành tố truyền thông (Sender – Message – Channel – Receiver – Feedback)

Dựa trên mô hình cổ điển Shannon & Weaver (1949), phiên bản cải tiến này vẫn được ứng dụng phổ biến trong phân tích TTNB hiện đại với 5 thành tố cơ bản:

Mô hình này hữu ích trong việc **kiểm tra tính đầy đủ của quá trình TTNB**. Nếu một thành tố trong chuỗi này bị gián đoạn (ví dụ kênh truyền tải không phù hợp, người gửi thiếu thẩm quyền, phản hồi bị bỏ qua), hiệu quả truyền thông sẽ giảm đáng kể.

Trong nghiên cứu này, tôi lựa chọn tiếp cận truyền thông nội bộ theo mô hình 5 thành tố truyền thông (Sender – Message – Channel – Receiver – Feedback) như một khung phân tích cơ sở để đánh giá tính hiệu quả và mức độ toàn diện của hệ thống TTNB tại Công ty Cổ phần Dược Danapha. Lý do lựa chọn mô hình này là bởi tính đơn giản nhưng bao quát, cho phép xác định cụ thể từng mắt xích trong quá trình truyền thông, từ đó phát hiện ra những điểm nghẽn tiềm ẩn.

– Thông qua mô hình này, quá trình khảo sát và đánh giá sẽ tập trung vào các câu hỏi then chốt như:

– Sender: Ai là người chịu trách nhiệm chính trong việc phát thông điệp? Họ có đủ uy tín và khả năng thuyết phục không?

– Message: Nội dung được truyền tải có rõ ràng, nhất quán và phù hợp với mục tiêu tổ chức không?

- Channel: Các kênh truyền thông đang được sử dụng có phù hợp với từng nhóm đối tượng nhân viên không? Có sự phân mảnh hoặc trùng lặp kênh không?

- Receiver: Người nhận có tiếp cận được thông tin đúng lúc, đúng cách? Họ có hiểu đúng nội dung không?

- Feedback: Có cơ chế phản hồi nào được thiết lập? Phản hồi có được tiếp nhận, xử lý và phản hồi lại một cách có hệ thống hay không?

Việc sử dụng mô hình này không chỉ giúp đảm bảo tính toàn vẹn của chuỗi truyền thông, mà còn tạo cơ sở để so sánh giữa lý thuyết so với thực tế tại Danapha, để xây dựng các giải pháp khắc phục điểm yếu cụ thể. Mô hình này sẽ được kết hợp song song với các tiếp cận khác như mô hình truyền thông hai chiều đối xứng (Grunig & Hunt, 1984) nhằm đảm bảo sự tương tác và tính phản hồi – những yếu tố quan trọng trong bối cảnh chuyển đổi số và đổi mới văn hóa doanh nghiệp.

1.4. Các yếu tố cấu thành hoạt động truyền thông nội bộ

Truyền thông nội bộ (TTNB) là một quá trình có cấu trúc, bao gồm các thành phần chặt chẽ với nhau. Hiệu quả của TTNB trong tổ chức không chỉ phụ thuộc vào thông điệp được truyền tải mà còn bị chi phối bởi các yếu tố như chủ thể truyền thông, nội dung, kênh truyền thông, tần suất, thời điểm và đặc biệt là cơ chế phản hồi. Việc nhận diện rõ các yếu tố cấu thành là cơ sở để đánh giá, thiết kế và tối ưu hệ thống truyền thông nội bộ trong doanh nghiệp.

1.4.1. Chủ thể truyền thông

Chủ thể truyền thông nội bộ chính là các cá nhân hoặc bộ phận có trách nhiệm truyền đạt thông tin trong tổ chức. Theo Welch & Jackson (2007), chủ thể truyền thông thường bao gồm:

1.4.2. Nội dung truyền thông

Nội dung là yếu tố trung tâm trong TTNB, quyết định mức độ hấp dẫn, hữu ích và định hướng hành vi của người tiếp nhận. Theo nghiên cứu của Clappitt (2016), nội dung truyền thông nội bộ có thể chia thành bốn nhóm chính:

1.4.3. Kênh truyền thông

Kênh truyền thông là phương tiện giúp đưa thông điệp từ người muốn truyền tải thông tin đến người nhận được thông tin đó. Trong môi trường doanh nghiệp hiện đại, các kênh TTNB được phân loại thành:

- **Kênh chính thức:** Email nội bộ, bản tin công ty, cổng thông tin điện tử (intranet), ứng dụng quản lý nhân sự (HRM), báo cáo định kỳ, họp công ty, cùng các hệ thống Microsoft tích hợp trong mô hình tập Đoàn của công ty (Teams, Outlook,...)

Mỗi kênh có ưu điểm và giới hạn riêng về tốc độ truyền thông, độ chính xác, tính bảo mật và mức độ tương tác. Việc lựa chọn kênh phù hợp sẽ giúp tăng hiệu quả tiếp cận và khả năng ghi nhớ của thông điệp.

1.4.4. Tần suất, thời điểm và độ phù hợp

Theo Argenti (2006), không chỉ nội dung và kênh, **tần suất và thời điểm truyền thông** cũng là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến hiệu quả TTNB. Truyền thông quá dày đặc có thể gây quá tải thông tin (information overload), trong khi truyền thông quá thưa thớt dễ khiến nhân viên cảm thấy thiếu minh bạch hoặc bị “bỏ rơi”.

Ngoài ra, cần chú ý đến **độ phù hợp (relevance)** của thông điệp với từng đối tượng – nghĩa là phải cung cấp đúng thông tin, cho đúng người, vào đúng thời điểm. Ví dụ: thông tin về chỉ số tài chính nên gửi

tới bộ phận kế toán; thông báo ca kíp sản xuất phải được truyền đạt sớm cho công nhân nhà máy.

1.4.5. Phản hồi và mức độ tương tác

TTNB hiệu quả không dừng lại ở việc “gửi thông tin” mà cần tạo điều kiện để **nhận và xử lý phản hồi (feedback)** từ người tiếp nhận. Đây chính là cơ sở để chuyển từ mô hình truyền thông một chiều sang hai chiều, từ áp đặt sang đối thoại.

Các hình thức phản hồi có thể bao gồm: khảo sát mức độ hài lòng nội bộ, hộp thư góp ý, trò chuyện trực tiếp với quản lý, họp nhóm phản hồi, công cụ phản hồi ẩn danh trên intranet... Việc lắng nghe phản hồi không chỉ giúp tổ chức cải thiện thông tin mà còn tăng tính minh bạch và gắn kết nhân viên (Welch & Jackson, 2007).

Có thể khẳng định rằng, một hệ thống TTNB hiệu quả không chỉ đơn thuần là việc “truyền tải thông tin”, mà là **tổ hợp của các yếu tố có hệ thống**: từ chủ thể, nội dung, kênh truyền thông đến thời điểm và phản hồi. Việc nhận diện và đánh giá các yếu tố này một cách cụ thể, khoa học sẽ là nền tảng để doanh nghiệp thiết kế hệ thống truyền thông nội bộ hiện đại, tương tác cao và phù hợp với mục tiêu chiến lược dài hạn.

1.5. Phân loại truyền thông nội bộ

Việc phân loại truyền thông nội bộ (TTNB) là cần thiết để hiểu rõ cơ chế luân chuyển thông tin, từ đó xây dựng chiến lược phù hợp với đặc thù tổ chức. Các tiêu chí phân loại phổ biến bao gồm: hướng truyền thông, hình thức thể hiện và kênh sử dụng.

1.5.1. Theo hướng truyền thông

TTNB có thể phân chia theo hướng luân chuyển thông tin trong tổ chức, bao gồm:

- **Truyền thông từ trên xuống (Top-down):** Lãnh đạo truyền đạt thông tin, định hướng, chính sách đến nhân viên. Hình thức này giúp đảm bảo tính kiểm soát và thống nhất thông tin nhưng có thể thiếu phản hồi nếu không có cơ chế tương tác ngược chiều (Poppulo, 2023).

- **Truyền thông từ dưới lên (Bottom-up):** Nhân viên cung cấp ý kiến, phản hồi hoặc đề xuất với cấp quản lý thông qua các công cụ như khảo sát, hộp thư góp ý. Đây là cơ sở để thúc đẩy sự tham gia và tính dân chủ nội bộ (Crispme, 2024).

- **Truyền thông ngang (Horizontal):** Giao tiếp giữa các phòng ban hoặc nhân viên cùng cấp, hỗ trợ phối hợp và chia sẻ thông tin tác nghiệp (Poppulo, 2023).

1.5.2. Theo hình thức

- Truyền thông chính thức là hình thức được tổ chức thông qua các kênh chính thống như email, cuộc họp, bản tin nội bộ, hoặc thông báo hành chính. Các thông điệp trong kênh này thường mang tính định chế, có thể lưu trữ, kiểm soát và có quy trình rõ ràng, giúp đảm bảo tính nhất quán và minh bạch trong tổ chức (Oneteam, 2023; Smith & Mounter, 2008).

- Truyền thông phi chính thức diễn ra qua các trao đổi không chính thức như trò chuyện hành lang, nhóm chat, các cuộc gặp gỡ ngoài công việc hoặc qua nền tảng mạng xã hội nội bộ như Slack, Teams hoặc Zalo. Mặc dù khó kiểm soát và không có quy trình chặt chẽ như truyền thông chính thức, hình thức này lại đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ cá nhân, củng cố văn hóa tổ chức và tăng mức độ gắn kết nội bộ (Gillis, 2011; Tourish & Hargie, 2004).

1.5.3. Theo kênh truyền thông

Các kênh TTNB hiện đại rất đa dạng, bao gồm:

- **Email nội bộ và intranet:** Kênh chính thức để phổ biến thông tin, tài liệu và chính sách.

- **Nhóm chat tại Teams và kênh nhóm Outlook:** Tăng cường trao đổi nhanh, linh hoạt và đa chiều.

- **Bảng tin, bản in:** Phù hợp với môi trường sản xuất, nơi nhân viên không thường xuyên sử dụng thiết bị số.

- **Cuộc họp, hội nghị nội bộ, team building:** Tạo không gian tương tác, truyền cảm hứng và xây dựng sự gắn kết (BusinessYield, 2024).

Việc lựa chọn và kết hợp linh hoạt các hướng, hình thức và kênh truyền thông giúp doanh nghiệp tối ưu hóa TTNB, đồng thời đảm bảo sự tương thích với mục tiêu chiến lược và văn hóa nội bộ.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VẤN ĐỀ TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DƯỢC DANAPHA

2.1 Tổng quan về đơn vị thực tập

2.1.1 Lịch sử hình thành & phát triển

- Thành lập năm 1965 với tên Xưởng Dược phẩm Trung Trung Bộ, ban đầu cung ứng thuốc cho miền Trung trong kháng chiến.

- Qua nhiều lần đổi tên và tái cấu trúc, năm 2007 chính thức cổ phần hóa thành **Công ty Cổ phần Dược Danapha**.

- Từ 2010, Danapha đầu tư mạnh: nhà máy dược thảo GMP-WHO đầu tiên, Trung tâm R&D, mở rộng xuất khẩu sang Nga, Ukraine, Trung Á, Đông Âu, Đông Nam Á.

- Từ 2020: hiện đại hóa sản xuất, xây dựng **Nhà máy Dược phẩm Công nghệ cao EU-GMP** tại Khu công nghệ cao Đà Nẵng, dự kiến hoàn thiện GMP WHO dây chuyền thuốc viên vào 11/2024.

- Hành trình gần 60 năm khẳng định Danapha là thương hiệu được uy tín, kết hợp truyền thống – đổi mới, hướng tới tầm khu vực và quốc tế.

2.1.2 Quy mô nguồn lực & cơ cấu tổ chức

- **Nhân sự:** ~415 người, >100 cán bộ trình độ ĐH & sau ĐH, nhiều chuyên gia Dược, Hóa, Sinh học, Quản trị; R&D chiếm tỷ trọng lớn.

- **Cơ sở sản xuất:**

- Nhà máy Tân dược GMP-WHO, công suất >1 tỷ đơn vị/năm.
- Nhà máy Đông dược GMP-WHO, sản lượng >300 triệu đơn vị/năm.

- Nhà máy & Trung tâm R&D công nghệ cao EU-GMP, hoàn thiện cuối 2024.

- **Cơ cấu tổ chức:** Hoạt động theo mô hình công ty cổ phần đại chúng gồm HĐQT, Ban TGD, các phòng ban chức năng (Kinh doanh, Marketing, R&D, QC, Tài chính, Nhân sự...) cùng mạng lưới phân phối toàn quốc.

2.1.3 Tình hình kinh doanh và sản phẩm

a. Cơ cấu sản phẩm đa dạng, chuyên sâu

Danapha hiện sản xuất và phân phối hơn 300 sản phẩm thuộc nhiều nhóm dược phẩm khác nhau. Trong đó, ba nhóm sản phẩm chủ lực bao gồm:

- **Thuốc an thần kinh (chiếm 40% doanh thu):** Đây là nhóm sản phẩm thế mạnh của Danapha, bao gồm các thuốc hỗ trợ điều trị mất ngủ, trầm cảm, lo âu, rối loạn thần kinh. Danapha được công nhận là doanh nghiệp dẫn đầu trong lĩnh vực thuốc an thần kinh tại Việt Nam.

- Thuốc điều trị bệnh mãn tính, bệnh lý thông thường (chiếm 45% doanh thu): Bao gồm các nhóm thuốc kháng sinh, hạ huyết áp, tim mạch, tiêu hóa, thuốc bổ, chống viêm...

- Thảo dược và thực phẩm bảo vệ sức khỏe (chiếm 15% doanh thu): Tập trung vào các sản phẩm như Bài Thạch, Cao Ích Mẫu, Dưỡng Tâm An Thần, VG5, có nguồn gốc từ dược liệu Việt Nam, kết hợp công nghệ chiết xuất hiện đại.

Sản phẩm của Danapha đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng quốc tế như GMP-WHO, GLP, GSP, đặc biệt có những dây chuyền sản xuất đạt chuẩn EU-GMP – một trong những tiêu chuẩn nghiêm ngặt nhất hiện nay.

b. Thị trường và phân phối

Thị trường nội địa: Danapha có mạng lưới phân phối trải dài trên khắp 63 tỉnh thành với hệ thống nhà thuốc, bệnh viện và trung tâm y tế. Khoảng 50% sản phẩm được tiêu thụ qua kênh bệnh viện (ETC), và 30% qua nhà thuốc và bán lẻ (OTC), còn lại là qua kênh phân phối nội bộ và đại lý.

Xuất khẩu: Là một trong số rất ít doanh nghiệp dược Việt Nam đạt được doanh thu xuất khẩu lớn nhất, Danapha đã đưa sản phẩm đến hơn 20 quốc gia, đặc biệt là các thị trường khó tính như Nga, Belarus, Ukraine, Kazakhstan, các nước Đông Âu và Trung Á. Các sản phẩm chủ lực xuất khẩu thường là thuốc thảo dược và tân dược đạt GMP quốc tế.

2.1.4 Cơ sở truyền thông nội bộ hiện tại

- Kênh chính thức: Email nội bộ (qua hệ thống Outlook), bảng tin giấy tại nhà máy, bản tin điện tử hàng tháng, nhóm Zalo của từng bộ phận, hộp giao ban hàng tuần/2 tuần.

- Không có mạng Intranet; thiếu tài liệu hướng dẫn cách sử dụng kênh, hoặc hướng dẫn phản hồi nội bộ.

2.2 Thực trạng Vấn đề truyền thông nội bộ tại Danapha

2.2.1 Bối cảnh & Văn hóa tổ chức

- Danapha là doanh nghiệp được hơn 60 năm tuổi, từng thuộc sở hữu Nhà nước, nay đã cổ phần hóa và định hướng quốc tế.

- Văn hóa mang “bản sắc kép”: giữ kỷ luật, thứ bậc truyền thống nhưng phải chuyển sang phong cách hiện đại, minh bạch, hai chiều.

- Giai đoạn chuyển tiếp này tạo xung đột giữa tư duy lãnh đạo cũ và yêu cầu giao tiếp mở, đặc biệt giữa các thế hệ và các khối chức năng.

2.2.2 Thực trạng theo 5 thành tố truyền thông

- **Người gửi:** Vai trò chưa rõ; quản lý cấp trung chưa được trao quyền, khiến thông tin chiến lược hay thay đổi chính sách chậm truyền.

- **Thông điệp:** Nặng tính hành chính, ít nội dung truyền cảm hứng hay kết nối văn hóa.

- **Kênh:** Email, Zalo/Viber, bảng tin, họp... đa dạng nhưng rời rạc, chưa có Intranet, gây trùng lặp và bỏ sót thông tin.

- **Người nhận:** Khối sản xuất khó tiếp cận email; khối văn phòng lại bị “nhiều thông tin”.

- **Phản hồi:** Thiếu kênh chính thức (khảo sát, diễn đàn), phản hồi chủ yếu phi chính thức, dễ bị bỏ qua.

2.2.3 Vấn đề nổi bật

- Giao tiếp chủ yếu một chiều từ trên xuống, thiếu cơ chế đối thoại (Two-Way Symmetrical Communication).

- Khoảng cách lớn giữa khối sản xuất và văn phòng.
- Văn hóa phản hồi yếu do ảnh hưởng mô hình nhà nước cũ.
- Thiếu ứng dụng công nghệ: chưa có intranet, công thông tin nhân sự.
- Chưa xây dựng bộ tiêu chuẩn đo lường hiệu quả truyền thông nội bộ.

b) Phân tích theo mô hình Two-Way Symmetrical Communication

Mô hình Two-Way Symmetrical Communication nhấn mạnh **tính tương tác công bằng, minh bạch và đối thoại hai chiều** giữa người gửi (lãnh đạo) và người nhận (nhân viên), trong đó phản hồi đóng vai trò quan trọng để điều chỉnh hành vi và xây dựng sự đồng thuận.

Như vậy, mặc dù công ty đang có kênh truyền thông rõ ràng, nhưng **thiếu chiều sâu tương tác, và mô hình hiện hành vẫn mang tính phi đối xứng**, khiến việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên thiếu hiệu quả và minh bạch.

c) Phân tích theo các yếu tố cấu thành hoạt động TTNB

- Chủ thể truyền thông (Sender):

Ban lãnh đạo và phòng Hành chính – Nhân sự là hai chủ thể chính truyền tải thông tin. Tuy nhiên, vai trò của quản lý cấp trung trong "truyền thông cầu nối" chưa được phát huy hiệu quả, thường chỉ đóng vai trò "truyền đạt lại" thay vì "giải thích – đối thoại".

- Nội dung truyền thông (Message):

Nội dung còn nặng về chỉ đạo hành chính (lịch làm việc, điều phối nhân sự, sản lượng...), thiếu định hướng chiến lược, truyền cảm hứng hoặc chia sẻ thành tựu tập thể – những yếu tố góp phần nâng cao sự gắn kết và động lực làm việc.

- **Kênh truyền thông (Channel):**

Email: Hiệu quả với nhân sự văn phòng nhưng không phù hợp với công nhân không thường xuyên dùng máy tính.

Nhóm Zalo/Viber: Không được quản lý tập trung, thiếu phân quyền rõ ràng.

Hộp giao ban: Tập trung vào báo cáo kết quả, ít không gian để phản hồi hoặc phản biện.

- **Tần suất – thời điểm – mức độ phù hợp:**

Thông tin từ lãnh đạo thường mang tính đột xuất, thiếu lịch trình định kỳ, không được chuẩn hóa theo từng nhóm nhân sự (văn phòng – sản xuất – kinh doanh...). Điều này gây ra sự quá tải hoặc bỏ sót thông tin tùy theo vị trí công tác.

- **Phản hồi – mức độ tương tác (Feedback):**

Hiện tại chưa có khảo sát định kỳ hay công cụ trực tuyến để nhân viên đưa ra phản hồi hoặc đánh giá hiệu quả thông tin nhận được. Văn hóa "ngại nói", "ngại góp ý" vẫn tồn tại do di sản từ mô hình doanh nghiệp nhà nước và thiếu cơ chế bảo mật, lắng nghe hiệu quả.

d) Hệ quả của thực trạng

– Nhân viên cảm thấy **thiếu vai trò** trong việc góp phần xây dựng tổ chức.

– **Giảm sự đồng thuận và cam kết** khi triển khai các chính sách mới.

– **Thiếu cầu nối cảm xúc và chiến lược** giữa lãnh đạo và đội ngũ vận hành.

– Gây ra **tình trạng "nghe theo" nhưng không "hiểu rõ"** chủ trương và tầm nhìn lãnh đạo.

2.2.3. Thực trạng truyền thông giữa nhân viên với nhau

(Phân tích theo mô hình 5 thành tố truyền thông và các yếu tố cấu thành TTNB)

a) Tổng quan hiện trạng

Trong một tổ chức đang trong quá trình hiện đại hóa và hội nhập quốc tế như Danapha, **giao tiếp ngang giữa nhân viên với nhau** đóng vai trò quan trọng để nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc nhóm và tạo môi trường làm việc tích cực. Tuy nhiên, từ quan sát và khảo sát nội bộ, có thể nhận thấy rằng **truyền thông ngang tại Danapha vẫn còn hạn chế**, đặc biệt là giữa các nhóm chức năng khác nhau (sản xuất – hành chính, nghiên cứu – kinh doanh...).

b) Phân tích theo mô hình 5 thành tố truyền thông (Shannon & Weaver, 1949)

Mô hình này cho thấy rằng **nếu một trong các thành tố bị gián đoạn**, chẳng hạn như kênh truyền thông không phù hợp, người gửi thiếu chủ động, hoặc người nhận không phản hồi, thì hiệu quả giao tiếp sẽ suy giảm đáng kể – điều này đang xảy ra phổ biến tại Danapha.

c) Phân tích theo các yếu tố cấu thành truyền thông nội bộ

- Chủ thể truyền thông (Sender/Receiver):

Đa phần là nhân viên cấp nhân viên hoặc chuyên viên. Tuy nhiên, tâm lý "né tránh va chạm", sợ bị đánh giá "nhiều chuyện", hoặc thiếu kỹ năng giao tiếp khiến nhiều nhân viên ngại chia sẻ, thảo luận thẳng thắn, đặc biệt là giữa các bộ phận có lịch sử làm việc độc lập.

Chủ yếu là trao đổi công việc trực tiếp, giao nhận tài liệu, phân công nhiệm vụ... Giao tiếp mang tính sự vụ, chưa chú trọng chia sẻ kiến thức, hỗ trợ nhau phát triển kỹ năng, hay xây dựng môi trường hợp tác bền vững.

- Kênh giao tiếp:

Văn phòng thường sử dụng email, Microsoft Teams.

Khó sản xuất chủ yếu dùng trao đổi miệng trực tiếp, nhóm Zalo cá nhân (không chính thức).

Do không có kênh thống nhất giữa các bộ phận, thông tin dễ bị bỏ sót hoặc sai lệch khi truyền đạt qua nhiều người.

- Tần suất – thời điểm – phù hợp:

Giao tiếp nội bộ xảy ra theo nhu cầu công việc là chính, thiếu các chương trình định kỳ để nhân viên có cơ hội trao đổi ngoài công việc (như buổi chia sẻ, team building, tọa đàm nội bộ...).

- Mức độ tương tác – phản hồi:

Nhân viên chưa quen với phản hồi hai chiều, thậm chí một số người cảm thấy "ngại" góp ý hoặc bày tỏ chính kiến, đặc biệt là khi nhận thấy ý kiến không được ghi nhận. Đây là **tàn dư từ văn hóa tổ chức kiểu cũ (doanh nghiệp nhà nước)** vốn nặng tính thứ bậc, truyền đạt một chiều.

d) Vấn đề nổi bật

- **Thiếu cầu nối giữa các nhóm chuyên môn**, dẫn đến "silo" – mỗi bộ phận hoạt động riêng biệt, thiếu phối hợp chủ động.

- **Thiếu niềm tin và môi trường khuyến khích đối thoại**, khiến nhiều nhân viên "làm đúng phần việc của mình", không chủ động giao tiếp mở rộng.

- **Khác biệt trong thói quen giao tiếp giữa các thế hệ**: nhân viên trẻ ưa tương tác online nhanh chóng, trong khi nhân sự lớn tuổi vẫn quen phương thức truyền thống, dẫn đến chênh lệch trong tiếp nhận và phản hồi.

Vì thế, Truyền thông ngang giữa nhân viên tại Danapha **chưa phát huy được vai trò là "chất keo" gắn kết các bộ phận và con người trong tổ chức**. Các yếu tố như thiếu kênh chung, hạn chế kỹ

năng giao tiếp, và văn hóa nội bộ còn nặng tính hành chính đã cản trở khả năng tương tác hiệu quả giữa nhân viên với nhau.

Để cải thiện, Danapha cần:

- **Chuẩn hóa kênh giao tiếp nội bộ đa nền tảng** (ví dụ: tích hợp Teams/Intranet, thiết lập group quản lý chính thức).

- **Khuyến khích đối thoại phi chính thức**, tổ chức hoạt động tạo kết nối (peer learning, chia sẻ kinh nghiệm...).

- **Đào tạo kỹ năng truyền thông liên cá nhân**, hướng đến giao tiếp có phản hồi, lắng nghe chủ động và giao tiếp tích cực.

2.2.4. Thực trạng truyền thông giữa các bộ phận/phòng ban

(Phân tích theo mô hình 5 thành tố truyền thông và các yếu tố cấu thành TTNB)

a) Tổng quan hiện trạng

Là một công ty có quy mô vừa và đang phát triển theo định hướng hiện đại, Công ty Cổ phần Dược Danapha vận hành với nhiều khối chức năng như sản xuất, nghiên cứu – phát triển, tài chính – kế toán, nhân sự, hành chính và kinh doanh. Do đó, **giao tiếp liên phòng ban (interdepartmental communication)** đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc phối hợp công việc, đảm bảo tiến độ, giảm thiểu xung đột và nâng cao hiệu quả hoạt động tổ chức.

Tuy nhiên, thực tế tại Danapha cho thấy tình trạng “**lệch pha thông tin**” và **giao tiếp rời rạc giữa các phòng ban** vẫn còn diễn ra, đặc biệt là giữa khối văn phòng với khối nhà máy, giữa bộ phận nghiên cứu – sản xuất – kinh doanh. Những trở ngại này ảnh hưởng đến hiệu suất phối hợp nội bộ và cản trở quá trình chuyển đổi số toàn diện.

b) Phân tích hiện trạng tại Danapha theo mô hình 5 thành tố truyền thông

Mô hình cho thấy hiệu quả truyền thông giữa các phòng ban tại Danapha bị ảnh hưởng rõ rệt bởi sự thiếu nhất quán về kênh và quy trình phản hồi, dẫn đến gián đoạn dòng thông tin và giảm chất lượng phối hợp công việc.

c) Phân tích theo các yếu tố cấu thành TTNB

Phần lớn là các cấp quản lý trung gian hoặc nhân viên phối hợp kỹ thuật. Tuy nhiên, cơ chế trách nhiệm giao tiếp giữa các phòng ban chưa rõ ràng, dẫn đến tình trạng “gửi rồi để đó”, không ai theo sát. Tập trung vào yêu cầu công việc (như dữ liệu, hồ sơ, vật tư, phối hợp dự án), tuy nhiên thiếu hướng dẫn cụ thể, thiếu ngữ cảnh và mục tiêu chung giữa các bộ phận. Điều này khiến người nhận đôi khi không hiểu rõ "bức tranh tổng thể".

Kênh truyền thông:

- Email thường dùng cho văn bản chính thức, nhưng không được kiểm tra thường xuyên ở nhà máy.
- Nhóm Zalo/Viber sử dụng tùy tiện, không có sự quản lý tập trung.
- Chưa có nền tảng tích hợp thông tin liên phòng ban (như hệ thống quản trị công việc hoặc intranet).

- Tần suất – thời điểm – độ phù hợp:

Giao tiếp liên phòng ban thường **phát sinh khi có vấn đề hoặc yêu cầu công việc gấp**, thay vì được duy trì thường xuyên hoặc lên kế hoạch phối hợp định kỳ.

- Phản hồi và mức độ tương tác:

Mức độ phản hồi không đồng đều, **thiếu tính chủ động trong xác nhận, cập nhật tiến độ hoặc xử lý thông tin**. Nhiều phản hồi mang tính "thủ tục", không thực sự tương tác để giải quyết triệt để vấn đề.

d) Một số ví dụ thực tế

- **Khối sản xuất và bộ phận QA/QC** thường xảy ra xung đột nhẹ khi có sự thay đổi kế hoạch sản xuất mà không thông báo sớm hoặc không được bàn bạc từ đầu.

- **Phòng Kinh doanh – Phòng R&D – Phòng Sản xuất** thường không có sự thống nhất từ giai đoạn thiết kế sản phẩm mới, khiến công đoạn triển khai bị chồng chéo hoặc kéo dài.

- **Phòng Nhân sự và nhà máy** không có lịch truyền thông định kỳ về thay đổi chính sách, phúc lợi, dẫn đến hiểu nhầm hoặc thiếu thông tin.

e) Nguyên nhân sâu xa

- **Thiếu văn hóa giao tiếp phối hợp:** Nhiều bộ phận còn giữ thói quen “làm đúng phần việc của mình”, ít chia sẻ và thiếu trách nhiệm trong phối hợp.

- **Cơ cấu tổ chức dạng phân tán – silo:** Các phòng ban hoạt động tách biệt, thiếu cầu nối và trung gian điều phối giao tiếp liên phòng ban.

- **Hệ thống công nghệ chưa tích hợp:** Không có nền tảng hỗ trợ giao tiếp đa chiều (như hệ thống quản trị nội bộ, cổng thông tin dùng chung).

f) Đề xuất hướng khắc phục

Chuẩn hóa quy trình giao tiếp liên phòng ban theo quy trình, hệ thống luồng công việc rõ ràng, trên cơ sở lập và phê duyệt kế hoạch truyền thông nội bộ hằng năm cũng như nhu cầu đột xuất, giúp mọi thông tin chiến lược, chính sách và thay đổi được truyền đạt kịp thời, chính xác tới các bộ phận liên quan.

Thiết lập nền tảng giao tiếp số thống nhất như Microsoft Teams, intranet, các ứng dụng nội bộ có quản trị và lưu vết, đảm bảo tất cả thông tin, thông báo, bản tin và các cuộc thảo luận đều được cập nhật, quản lý tập trung và dễ dàng truy xuất, phản hồi.

Tổ chức các buổi họp phối hợp định kỳ liên phòng ban (trực tiếp hoặc trực tuyến), có sự tham gia của đầy đủ các mảng chức năng trong chuỗi giá trị (như R&D, Sản xuất, Kinh doanh, QA), giúp hai chiều trao đổi minh bạch, phân tích hiệu quả hoạt động và xử lý các vấn đề phát sinh.

Xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo kỹ năng giao tiếp nội bộ, kỹ năng phản hồi hiệu quả cho toàn thể nhân viên và các cấp quản lý, tăng cường nhận thức, động lực và năng lực sử dụng các kênh, công cụ truyền thông mới.

Việc thiếu đồng bộ, minh bạch trong giao tiếp giữa các phòng ban tại Danapha hiện nay xuất phát từ hạn chế cấu trúc tổ chức cũ, văn hóa giao tiếp một chiều và sự thiếu nền tảng công nghệ tích hợp. Do đó, thực hiện Quy trình truyền thông nội bộ hiện đại là giải pháp then chốt, góp phần chuyển đổi số, tăng khả năng quốc tế hóa và tạo nền tảng cho phát triển lâu dài cho doanh nghiệp.

2.2.5. Tác động tiêu cực đến chiến lược phát triển

Việc truyền thông nội bộ thiếu hệ thống và phản hồi đang ảnh hưởng đến: Khả năng thích ứng với thay đổi và chuyển đổi số. Tỷ lệ gắn bó và giữ chân nhân viên, đặc biệt là đội ngũ nhân sự trẻ. Hiệu quả quản lý vận hành liên phòng ban. Văn hóa tổ chức tích cực, vốn cần được nuôi dưỡng bằng chia sẻ, tôn trọng và đối thoại.

2.2.6. Kết luận và định hướng chuyển hóa

Để phù hợp với tầm nhìn trở thành doanh nghiệp được quốc tế hóa, Danapha cần chuyển hóa mô hình truyền thông từ hành chính –

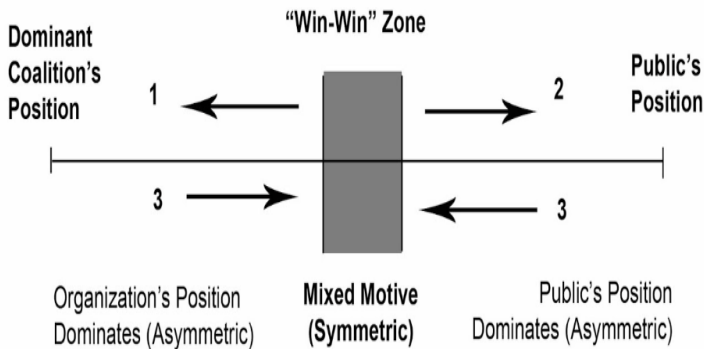
hình thức sang mô hình đối thoại – hợp tác, lấy phản hồi làm trung tâm, tạo không gian “thấy – hiểu – nói – chia sẻ” trong toàn tổ chức. Đây là nền tảng quan trọng để chuyển đổi văn hóa nội bộ từ nhà nước truyền thống sang doanh nghiệp hội nhập hiện đại.

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN ĐỀ ÁN

3.1. Cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn của giải pháp

Dựa trên mô hình Two-Way Symmetrical Communication Model của Grunig & Hunt (1984), việc truyền thông nội bộ không chỉ là hoạt động truyền đạt thông tin mà phải được hiểu như một hệ thống đối thoại hai chiều, trong đó người lao động vừa nhận thông tin vừa phản hồi, đóng góp ý kiến cho sự phát triển chung.

Figure 1: New Model of Symmetry as Two-Way Practice



Tại Danapha, bối cảnh nhân sự đông, chia theo nhiều bộ phận và ca kíp, càng đòi hỏi truyền thông phải linh hoạt, tương tác và có phản hồi nhanh chóng.

Truyền thông nội bộ hiệu quả trong doanh nghiệp hiện đại không chỉ dừng lại ở việc truyền đạt thông tin một chiều từ lãnh đạo đến nhân viên, mà phải đảm bảo dòng thông tin được luân chuyển hai chiều, có cơ chế thu nhận phản hồi, xử lý và điều chỉnh. Điều này đặc

biệt quan trọng trong bối cảnh Danapha đang trong giai đoạn chuyển đổi số và tái cấu trúc quản trị.

a) Thực trạng hệ thống truyền thông hiện tại theo sơ đồ phản hồi

Hiện tại, hệ thống truyền thông nội bộ của Công ty Cổ phần Dược Danapha được triển khai theo sơ đồ đơn giản, thiên về **top-down**, với phản hồi yếu và thiếu tính hệ thống:

Phản hồi từ nhân viên gần như không có kênh chính thức, ngoài các cuộc họp giao ban định kỳ. Không có **mạng nội bộ (intranet)** để đăng tải thông tin tập trung hay công cụ phản hồi như khảo sát nội bộ, hộp thư góp ý điện tử. Nhóm nhân viên tại nhà máy cũng ít có điều kiện tiếp cận kênh kỹ thuật số (email, Teams).

b) Phân tích điểm nghẽn theo mô hình truyền thông phản hồi

3.2. Mục tiêu của giải pháp

Mục tiêu của giải pháp truyền thông nội bộ tại Công ty Cổ phần Dược Danapha là thiết lập quy trình và cơ chế giao tiếp rõ ràng, minh bạch, đảm bảo thông tin hai chiều giữa lãnh đạo và nhân viên được lưu chuyển kịp thời, chính xác, thúc đẩy sự đồng thuận, tăng cường gắn kết đội ngũ, đồng thời nâng cao ý thức về chất lượng, an toàn, môi trường và cải thiện hiệu quả hoạt động quản trị doanh nghiệp.

Mục tiêu cụ thể theo mô hình và quy trình nhằm: Tăng cường tính hiệu quả của dòng thông tin hai chiều giữa lãnh đạo và toàn thể nhân viên qua các kênh chính thức và tương tác trực tiếp. Đảm bảo mọi nội dung chiến lược, chính sách, thay đổi hoặc thông báo quan trọng đều được truyền đạt kịp thời tới từng phòng ban, từng nhân sự liên quan. Khuyến khích phản hồi, chia sẻ ý kiến để liên tục cải tiến hoạt động truyền thông nội bộ. Trang bị đầy đủ kiến thức, năng lực cập nhật,

tuân thủ pháp luật, tiêu chuẩn nội bộ và chính sách của công ty cho tất cả nhân viên. Xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp tích cực, lấy đối thoại làm nền tảng cho sự phát triển đồng thuận.

Quy trình thực hiện và trách nhiệm từng bước

Mặc dù mô hình truyền thông hai chiều đối xứng là lý thuyết truyền thông nội bộ hiện đại và hiệu quả, việc đánh giá khách quan áp dụng mô hình này tại Công ty Cổ phần Dược Danapha cần lưu ý một số điểm thực tế sau:

- Danapha hiện nay chưa xây dựng quy trình truyền thông nội bộ một cách toàn diện và xuyên suốt giữa các phòng ban, điều này dẫn đến tình trạng thông tin chưa được truyền đạt kịp thời và đồng bộ như mong muốn. Vì vậy, hiệu quả của mô hình hai chiều đối xứng nếu triển khai chưa tốt sẽ gặp khó khăn trong thực hiện vì chưa tạo được môi trường giao tiếp thực sự cởi mở và hai chiều đầy đủ.

- Việc cán bộ, nhân viên chưa được đào tạo bài bản về kỹ năng giao tiếp, phản hồi cũng là rào cản đáng kể khiến mô hình đối thoại, trao đổi ý kiến cả trên thực tế và chính sách chưa phát huy hết tác dụng.

Tuy vậy, khi xây dựng và hoàn thiện quy trình truyền thông nội bộ theo mô hình này, cùng với các hoạt động đào tạo của phòng Nhân sự và đầu tư công nghệ hỗ trợ, Danapha rất có tiềm năng phát huy được những lợi ích lớn về sự đồng thuận, gắn kết và hiệu quả quản trị nội bộ. Tóm lại, mô hình Two-Way Symmetrical Communication là hướng tiếp cận phù hợp và cần thiết cho Danapha, nhưng việc triển khai thực tế phải có bước đi bài bản, với giải pháp đồng bộ về quy trình, con người và công nghệ để đạt hiệu quả tối ưu trong truyền thông nội bộ.