
VAI TRÒ CỦA TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ ĐỐI XỨNG VÀ ĐẦU TƯ QUAN HỆ TRONG VIỆC TẠO DỰNG HÀNH VI ỦNG HỘ DOANH NGHIỆP CỦA NHÂN VIÊN

Trần Văn Trang

Trường Đại học Thương mại
Email: tranvotrang@tmu.edu.vn

Hòa Thị Tươi*

Trường Đại học Thương mại
Email: tuoi.ht@tmu.edu.vn

Mã bài: JED-2573

Ngày nhận: 22/07/2025

Ngày nhận bản sửa: 07/09/2025

Ngày duyệt đăng: 22/09/2025

DOI: 10.33301/JED.VI.2573

Tóm tắt:

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, nghiên cứu này tập trung khám phá vai trò của truyền thông nội bộ đối xứng và đầu tư quan hệ với hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên. Dữ liệu được thu thập từ 279 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin ở Hà Nội và được phân tích bằng phương pháp PLS-SEM. Kết quả nghiên cứu cho thấy cả truyền thông nội bộ đối xứng và đầu tư quan hệ đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên. Đặc biệt, đầu tư quan hệ đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp. Từ những phát hiện này, nghiên cứu đề xuất rằng để thúc đẩy hành vi ủng hộ doanh nghiệp, các tổ chức cần xây dựng và duy trì các mối quan hệ nội bộ dựa trên sự đối thoại, bình đẳng và cam kết hai chiều giữa nhân viên và doanh nghiệp.

Từ khóa: Đầu tư quan hệ, hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên, truyền thông nội bộ đối xứng.

Mã JEL: M12, M54.

The role of symmetrical internal communication and perceived relationship investment in fostering employee advocacy

Abstract:

Grounded in Social Exchange Theory, this research explores the roles of symmetrical internal communication and perceived relationship investment on employee advocacy. Data were collected from 279 employees working in information technology firms in Hanoi and analyzed using the PLS-SEM technique. The results indicate that both symmetrical internal communication and perceived relationship investment have a positive and statistically significant impact on employee advocacy. Notably, perceived relationship investment serves as a mediating factor in the relationship between symmetrical internal communication and employee advocacy. Based on the findings, the study suggests that to promote employee advocacy, organizations should build and sustain internal relationships grounded in dialogue, mutual respect, and reciprocal commitment between employees and the organization.

Keywords: Perceived relationship investment, Employee advocacy, Symmetrical internal communication.

JEL Codes: M12, M54.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng minh bạch và kết nối, nhân viên không chỉ là người thực thi công việc mà còn là lực lượng có khả năng ảnh hưởng mạnh mẽ đến hình ảnh và danh tiếng của doanh nghiệp. Các nghiên cứu gần đây cho thấy nhân viên có thể đóng vai trò như những “đại sứ thương hiệu” hoặc “người phát ngôn không chính thức” thông qua việc chia sẻ thông tin, quan điểm và trải nghiệm cá nhân về tổ chức (Frank, 2015; Lee & Kim, 2021). Đặc biệt, hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên (employee advocacy) – được hiểu là hành vi tự nguyện quảng bá, ủng hộ, bảo vệ tổ chức hoặc sản phẩm của tổ chức đối với công chúng bên trong và bên ngoài (Thelen, 2020) – đã trở thành một chủ đề ngày càng được chú ý trong lĩnh vực truyền thông nội bộ và quản trị nguồn nhân lực.

Theo Thelen & Men (2023), hành vi ủng hộ doanh nghiệp có thể chịu ảnh hưởng bởi nhiều nhóm yếu tố: cá nhân (ví dụ: cảm xúc, thái độ công việc, tính cách cá nhân), nhóm (mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên, văn hóa nhóm) và tổ chức (văn hóa doanh nghiệp, chiến lược truyền thông). Trong số đó, truyền thông nội bộ, đặc biệt là truyền thông nội bộ đối xứng – vốn nhấn mạnh vào sự đối thoại hai chiều, sự minh bạch, tin cậy và tôn trọng tiếng nói của nhân viên – được xem là yếu tố chiến lược để xây dựng niềm tin và sự gắn kết (Grunig, 1992; Men & Sung, 2022). Mặc dù một số nghiên cứu đã đề cập đến mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp (Khanna & Prusty, 2024; Lee & Kim, 2021; Men, 2014; Men & Yue, 2019), nhưng kết quả vẫn còn chưa thống nhất, đặc biệt về cơ chế tác động trực tiếp hoặc gián tiếp.

Bên cạnh đó, khái niệm “đầu tư quan hệ” (perceived relationship investment) đang dần nhận được sự quan tâm trong nghiên cứu hành vi tổ chức (Thelen & Formanchuk, 2022). Khi nhân viên cảm nhận doanh nghiệp thực sự dành thời gian, nguồn lực và sự quan tâm để duy trì mối quan hệ tích cực, họ có xu hướng phát triển lòng trung thành và thể hiện những hành vi vượt ngoài vai trò chính thức, bao gồm cả hành vi ủng hộ doanh nghiệp. Tuy nhiên, mối liên hệ giữa truyền thông nội bộ đối xứng và nhận thức về đầu tư quan hệ này vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ, đặc biệt trong bối cảnh các doanh nghiệp tại Việt Nam.

Công nghệ thông tin là lĩnh vực có tính biến động cao, đòi hỏi nhân viên phải liên tục đổi mới, thích ứng nhanh với các thay đổi công nghệ và quy trình. Đồng thời, đây cũng là một trong những lĩnh vực có tỷ lệ nghỉ việc cao hơn mức trung bình của các ngành nghề khác (Bender-Samuel, 2022). Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết cho doanh nghiệp công nghệ thông tin trong việc xây dựng môi trường làm việc gắn kết, linh hoạt và nuôi dưỡng mối quan hệ tích cực với nhân viên. Trong bối cảnh đó, truyền thông nội bộ đối xứng không chỉ giúp điều phối thông tin mà còn là công cụ chiến lược để định hình cảm nhận và hành vi của người lao động, bao gồm cả hành vi ủng hộ doanh nghiệp.

Xuất phát từ những khoảng trống nghiên cứu nêu trên và dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET), nghiên cứu này được thực hiện nhằm: (1) Kiểm định ảnh hưởng của truyền thông nội bộ đối xứng đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên; (2) Xác định vai trò trung gian của đầu tư quan hệ trong mối liên hệ này, từ đó cung cấp bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh các doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Hà Nội.

Phần còn lại của bài viết được cấu trúc như sau: Mục 2 trình bày cơ sở lý thuyết và phát triển giả thuyết nghiên cứu. Mục 3 mô tả phương pháp nghiên cứu. Mục 4 trình bày kết quả phân tích dữ liệu. Mục 5 thảo luận về các phát hiện chính và đề xuất các khuyến nghị quản trị, và cuối cùng, mục 6 đưa ra kết luận và gợi ý cho các hướng nghiên cứu tiếp theo.

2. Cơ sở lý thuyết và phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.1. Vận dụng lý thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) là nền tảng lý thuyết chính được sử dụng trong nghiên cứu này nhằm giải thích động lực thúc đẩy hành vi ủng hộ của nhân viên đối với doanh nghiệp. Cốt lõi của lý thuyết này là nguyên tắc “có đi có lại” (reciprocity), trong đó các mối quan hệ xã hội được xây dựng trên cơ sở trao đổi

lợi ích và kỳ vọng sự đáp lại từ phía bên kia (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Theo đó, khi một bên nhận được giá trị từ bên còn lại – dưới dạng vật chất hoặc tinh thần – họ sẽ phát sinh cảm giác nghĩa vụ để đáp lại thông qua các hành vi có lợi cho đối phương.

Áp dụng vào bối cảnh tổ chức, SET cho rằng nhân viên sẽ chủ động thực hiện các hành vi vượt ra ngoài yêu cầu công việc chính thức, chẳng hạn như hành vi ủng hộ doanh nghiệp, khi họ cảm nhận được tổ chức quan tâm, lắng nghe và đầu tư vào mối quan hệ với họ. Nghiên cứu của Thelen & Formanchuk (2022) đã cho thấy rằng các hệ thống truyền thông minh bạch trong nội bộ có thể tạo điều kiện để nhân viên đáp lại bằng các hành vi ủng hộ tích cực, cả bằng lời nói và hành động.

Trong nghiên cứu này, SET được vận dụng để lý giải cơ chế tác động của truyền thông nội bộ đối xứng và đầu tư quan hệ đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên.

2.2. Truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp

Truyền thông nội bộ đóng vai trò chiến lược trong việc duy trì dòng thông tin, tạo lập mối quan hệ tích cực và tăng cường gắn kết giữa tổ chức và nhân viên. Theo Men & Vercic (2021), truyền thông nội bộ hiệu quả không chỉ là việc cung cấp thông tin cho nhân viên mà còn tạo cơ hội để họ tham gia, phản hồi và cảm thấy được lắng nghe, từ đó hình thành cảm giác thuộc về tổ chức.

Trong đó, truyền thông nội bộ đối xứng (symmetrical internal communication), được phát triển từ mô hình giao tiếp đối xứng của Grunig (1992), nhấn mạnh đến sự đối thoại hai chiều, công bằng và tôn trọng giữa các cấp trong tổ chức. Kim & Rhee (2011) định nghĩa truyền thông nội bộ đối xứng là hình thức giao tiếp hai chiều hướng đến lợi ích chung, đặc trưng bởi sự minh bạch, cởi mở, phản hồi, khả năng tiếp cận thông tin và cơ hội tham gia vào quá trình ra quyết định.

Hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên (employee advocacy) là một dạng hành vi công dân tổ chức (OCB), thể hiện sự chủ động và tự nguyện trong việc quảng bá, bảo vệ hình ảnh hoặc sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp đối với công chúng bên trong hoặc bên ngoài (Thelen, 2020).

Các nghiên cứu gần đây khẳng định rằng đối thoại hai chiều là cơ chế then chốt chuyển hóa truyền thông nội bộ thành hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên (Khanna & Prusty, 2024; Lee & Kim, 2021). Khi nhân viên cảm nhận tiếng nói của họ được lắng nghe và phản hồi một cách nghiêm túc, họ sẽ có xu hướng chủ động lan tỏa hình ảnh tích cực của doanh nghiệp (Men & Yue, 2019). Khanna & Prusty (2024) cho thấy truyền thông nội bộ đối xứng cùng với gắn kết công việc (work engagement) là mắt xích trung gian quan trọng biến lãnh đạo định hướng đa dạng (diversity-oriented leadership) thành hành vi ủng hộ doanh nghiệp, nhấn mạnh rằng đối xứng trong trao đổi chứ không chỉ minh bạch thông tin mới tạo ra sự ủng hộ bền vững. Tương tự, Kim & Meganck (2025) chứng minh rằng truyền thông đối thoại nội bộ (dialogic internal communication – một hình thức của truyền thông nội bộ đối xứng) làm gia tăng nhận diện tổ chức (organizational identification), ý định ủng hộ (advocacy intentions) và khuếch đại tích cực (positive megaphoning), cho thấy vai trò nổi bật của đối thoại so với truyền đạt một chiều.

Về mặt khái niệm, truyền thông minh bạch (transparent communication) tập trung vào sự công khai, kịp thời, đầy đủ và cân bằng nhằm giảm bất định và tăng niềm tin. Trong khi đó, truyền thông đối xứng bao hàm đối thoại, thương lượng, tiếp nhận phản hồi và đồng kiến tạo (co-creation), giúp mở rộng chiều sâu quan hệ vượt ra ngoài tính minh bạch thông tin (Men & Sung, 2022). Do vậy, truyền thông minh bạch là điều kiện cần để tránh nghi ngờ, còn truyền thông đối xứng là điều kiện đủ để biến niềm tin thành hành vi ủng hộ.

Dựa trên cơ sở lý thuyết nền và bằng chứng thực nghiệm nêu trên, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H1: Truyền thông nội bộ đối xứng ảnh hưởng tích cực đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên.

2.3. Truyền thông nội bộ đối xứng và đầu tư quan hệ

Nhận thức về đầu tư quan hệ (Perceived Relationship Investment) phản ánh cảm nhận của nhân viên về mức độ tổ chức sẵn sàng dành thời gian, nguồn lực và nỗ lực để duy trì mối quan hệ tích cực, lâu dài với họ

(Thelen & Formanchuk, 2022).

Nhiều nghiên cứu trước đây tiếp cận đầu tư quan hệ chủ yếu từ góc độ truyền thông minh bạch (transparent communication). Thelen & Formanchuk (2022) cho thấy truyền thông minh bạch có khả năng nâng cao cảm nhận đầu tư quan hệ và qua đó gia tăng hành vi ủng hộ. Tuy nhiên, các tác giả cũng hàm ý rằng đầu tư quan hệ – chứ không chỉ việc truyền đạt thông tin – mới là chìa khóa quyết định.

Mở rộng góc nhìn này, Men & Sung (2022) chỉ ra rằng truyền thông nội bộ đối xứng có khả năng định hình đặc tính tổ chức (corporate character) và củng cố quan hệ nhân viên – tổ chức (employee–organization relationships). Nhờ đó, nhân viên diễn giải sự quan tâm và cam kết của tổ chức như một hình thức đầu tư quan hệ. Nói cách khác, truyền thông nội bộ đối xứng bao trùm truyền thông minh bạch nhưng còn bổ sung các yếu tố đối thoại, thương lượng và phản hồi, giúp gia tăng nhận thức về đầu tư quan hệ mạnh mẽ hơn.

Trong bối cảnh doanh nghiệp công nghệ thông tin ở Việt Nam, nơi đổi mới liên tục và công việc thường xuyên biến động, việc nhân viên được lắng nghe và tham gia quyết định là tín hiệu rõ ràng về sự đầu tư lâu dài của doanh nghiệp, thể hiện qua các chương trình hướng dẫn, cơ hội phát triển nghề nghiệp hay quyền tự chủ kỹ thuật. Do đó, để nâng cao nhận thức của nhân viên về đầu tư quan hệ từ doanh nghiệp, các doanh nghiệp công nghệ thông tin cần thể chế hóa truyền thông đối xứng bằng các hình thức đối thoại hai chiều như town-hall, phản hồi hai chiều hay công bố lộ trình mở, thay vì chỉ dựa vào thông tin minh bạch.

Do đó, nghiên cứu này mở rộng mối liên hệ giữa truyền thông nội bộ đối xứng và đầu tư quan hệ, với giả thuyết sau:

H2: Truyền thông nội bộ đối xứng ảnh hưởng tích cực đến nhận thức của nhân viên về việc doanh nghiệp đầu tư vào mối quan hệ với họ.

2.4. Đầu tư quan hệ và hành vi ủng hộ doanh nghiệp

Theo lý thuyết trao đổi xã hội, các hành vi tích cực của nhân viên đối với tổ chức thường bắt nguồn từ cảm nhận rằng họ đã nhận được những giá trị xứng đáng, tạo nên một nghĩa vụ đạo đức hoặc tâm lý để “đáp lại” (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Tremblay & Landreville, 2015). Khi nhân viên cảm thấy doanh nghiệp quan tâm thực sự đến họ thông qua các hành động cụ thể như đào tạo, lắng nghe, chia sẻ thông tin, hoặc tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp, họ sẽ có xu hướng sẵn sàng thể hiện hành vi vượt khỏi vai trò công việc chính thức, trong đó có hành vi ủng hộ doanh nghiệp.

Thelen & Formanchuk (2022) khẳng định nếu nhân viên cảm nhận được doanh nghiệp thực sự đầu tư vào mối quan hệ với họ, thì nhân viên sẽ đáp lại những nỗ lực của doanh nghiệp bằng cách tham gia vào các hoạt động tuyên truyền, ủng hộ doanh nghiệp. Do đó, nghiên cứu này đưa ra giả thuyết:

H3: Nhận thức về đầu tư vào mối quan hệ ảnh hưởng tích cực đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên.

2.5. Vai trò trung gian của đầu tư quan hệ

Ngoài các ảnh hưởng trực tiếp, nghiên cứu này còn đề xuất đầu tư quan hệ có thể là một biến trung gian trong mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp. Cụ thể, thông qua đối thoại hai chiều, lắng nghe và phản hồi trong hoạt động truyền thông, nhân viên có thể cảm nhận rằng doanh nghiệp đang nỗ lực để đầu tư vào mối quan hệ lâu dài với họ. Khi cảm nhận này được củng cố, họ có khả năng sẽ “đáp lại” bằng các hành vi tích cực như quảng bá hình ảnh tổ chức, giới thiệu nơi làm việc, bảo vệ doanh nghiệp trước thông tin tiêu cực.

Bằng chứng gần đây cũng chỉ ra rằng cả truyền thông minh bạch và truyền thông đối thoại đều có thể thúc đẩy tiếng nói nhân viên (voice), khuếch đại tích cực (positive megaphoning) và ý định ủng hộ thông qua các kênh trung gian như nhận diện tổ chức và trao quyền tâm lý (Kim & Meganck, 2025). Thêm vào đó, các mô hình kết hợp lãnh đạo và truyền thông hiện đại, chẳng hạn lãnh đạo định hướng đa dạng (diversity-oriented leadership), cũng được chứng minh là có thể thúc đẩy hành vi ủng hộ thông qua truyền thông nội

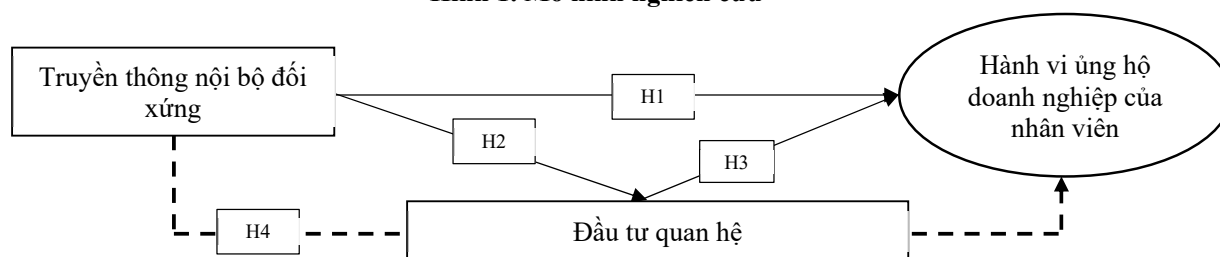
bộ đối xứng và gắn kết công việc. Những bằng chứng này cho thấy đầu tư quan hệ có thể đóng vai trò như một mắt xích trung gian quan trọng trong mối liên hệ giữa truyền thông đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên.

Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết trung gian:

H4: Đầu tư quan hệ đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên.

Các giả thuyết nghiên cứu đề xuất ở trên được tổng hợp trong mô hình nghiên cứu như trình bày trong

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Chú thích: —> : Ảnh hưởng trực tiếp; ----> : Ảnh hưởng gián tiếp

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

Hình 1.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Thang đo truyền thông nội bộ đối xứng được kế thừa từ Men & Stacks (2014). Đầu tư quan hệ được kế thừa từ De Wulf & cộng sự (2001) trong nghiên cứu về mối quan hệ với khách hàng; và Thelen & Formanchuk (2022) đã hiệu chỉnh thang đo này của De Wulf & cộng sự (2001) cho phù hợp với khách thể nghiên cứu. Cuối cùng, thang đo hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên được sử dụng của Thelen & Formanchuk (2022).

Bảng hỏi gồm các câu hỏi liên quan đến truyền thông nội bộ đối xứng, đầu tư quan hệ và hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên, sử dụng thang đo Likert 7 mức độ: từ 1 – Hoàn toàn không đồng ý đến 7 – Hoàn toàn đồng ý. Phần câu hỏi thông tin cá nhân gồm giới tính, độ tuổi, tình trạng hôn nhân, kinh nghiệm làm việc, vị trí công việc, thu nhập hàng tháng.

3.2. Mẫu nghiên cứu, thu thập và phân tích dữ liệu

Nghiên cứu thực hiện khảo sát các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin trên địa bàn thành phố Hà Nội. Theo thông tin cập nhật nhất từ Bộ Thông tin và Truyền thông (2024), tính đến hết 2022, tổng số doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Việt Nam là 45.403 doanh nghiệp, với 1.465.276 nhân lực. Hà Nội là một trong hai trung tâm kinh tế lớn của cả nước, với các doanh nghiệp công nghệ thông tin và lực lượng lao động đảm bảo đa dạng về nhân khẩu học, bởi vậy nhóm tác giả lựa chọn Hà Nội là địa bàn nghiên cứu.

Việc điều tra được tiến hành theo cách thuận tiện. Các đối tượng tham gia khảo sát trả lời trên bảng hỏi giấy được gửi trực tiếp đến nhân viên. Ngoài ra, bảng hỏi online thông qua link Google Docs cũng được nhóm nghiên cứu sử dụng để gửi tới các đáp viên thông qua sự giới thiệu của bạn bè, người quen, hoặc trên các diễn đàn việc làm. Kết quả thu thập dữ liệu được 279 phiếu trả lời hợp lệ.

Kỹ thuật PLS – SEM trên Smart PLS4 được sử dụng trong nghiên cứu này để phân tích mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Cỡ mẫu tối thiểu trong nghiên cứu được đề xuất theo Barclay & cộng sự (1995), áp dụng quy tắc 10 lần, kích thước mẫu nên bằng hoặc lớn hơn 10 lần số lớn nhất các chỉ báo của biến quan sát

nguyên nhân để đo lường một cấu trúc, hoặc 10 lần số lớn nhất của đường dẫn hướng vào một khái niệm. Như vậy, 279 mẫu khảo sát hợp lệ thu về đủ điều kiện về cỡ mẫu tối thiểu.

Bảng 1. Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ (%)
<i>Giới tính</i>		
Nam	134	48,0
Nữ	145	52,0
<i>Độ tuổi</i>		
18 – 24 tuổi	114	40,9
25 – 34 tuổi	101	36,2
35 – 44 tuổi	54	19,4
Từ 45 tuổi trở lên	10	3,6
<i>Tình trạng hôn nhân</i>		
Độc thân	172	61,6
Đã lập gia đình	107	38,4
<i>Kinh nghiệm làm việc</i>		
Dưới 3 năm	117	41,9
Từ 3 đến 5 năm	76	27,2
Từ 5 đến 10 năm	39	14,0
Trên 10 năm	47	16,8
<i>Vị trí công việc</i>		
Nhân viên	235	84,2
Quản lý	44	15,8
<i>Thu nhập hàng tháng</i>		
Dưới 10 triệu VNĐ	102	36,6
Từ 10 – 20 triệu VNĐ	120	43,0
Từ 20 – 30 triệu VNĐ	35	12,5
Trên 30 triệu VNĐ	22	7,9
Tổng mẫu điều tra	279	100

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu từ phần mềm SPSS 20.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đặc điểm mẫu điều tra

Đối tượng tham gia khảo sát có độ tuổi từ 18 – 24 và 25 – 34 chiếm tỷ lệ nhiều nhất. Tỷ lệ đối tượng tham gia khảo sát độc thân và đã lập gia đình tương đối đồng đều nhau. Về kinh nghiệm làm việc, nhân viên có thời gian công tác dưới 3 năm chiếm 41,9%, tiếp đến là từ 3 đến 5 năm; tỷ lệ nhân viên có kinh nghiệm làm việc từ 5 đến 10 năm và trên 10 năm tương đối đồng đều. Phần lớn đối tượng tham gia khảo sát có thu nhập dưới 10 triệu và từ 10 – 20 triệu.

4.2. Kiểm tra sai lệch phương pháp CMB

Nhóm nghiên cứu thực hiện kiểm định đa cộng tuyến toàn phần thông qua hệ số full VIF. Nếu giá trị full VIF vượt quá ngưỡng 3,3 thì mô hình có thể tồn tại hiện tượng thiên lệch do phương pháp chung (Kock, 2015). Kết quả kiểm tra cho thấy các giá trị full VIF trong khoảng 1,409 đến 2,620 (nhỏ hơn 3,3). Như vậy, mô hình nghiên cứu không xảy ra hiện tượng sai lệch hay biến thiên trong dữ liệu nghiên cứu do phương pháp đo lường chung.

4.3. Kiểm định thang đo

Hệ số tải ngoài của từng biến quan sát lớn hơn 0,708; hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) của các biến tiềm ẩn lớn hơn 0,7 được khuyến nghị bởi Hair & cộng sự (2019). Kết quả chạy mô hình đo lường cho thấy các biến quan sát của nghiên cứu đều đạt chất lượng, độ tin cậy thang đo đều đảm bảo (Bảng 2).

Hệ số AVE của các biến tiềm ẩn lớn hơn 0,5 thì thang đo đảm bảo tính hội tụ (Hair & cộng sự, 2019). Bảng 2 cho thấy các giá trị AVE của cả ba biến tiềm ẩn đều lớn hơn 0,5, thỏa mãn tính hội tụ của thang đo.

Bảng 2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Biến số	Các chỉ báo	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Truyền thông nội bộ đối xứng (SIC)	SIC1: Tôi cảm thấy thoải mái khi trao đổi với cấp quản lý về kết quả làm việc của tôi	4,97	1,485	0,814	0,913	0,932	0,697
	SIC2: Hầu hết các giao tiếp giữa Ban quản lý và các nhân viên khác trong doanh nghiệp là giao tiếp hai chiều	5,23	1,374	0,879			
	SIC3: Doanh nghiệp khuyến khích sự khác biệt trong quan điểm	5,23	1,365	0,776			
	SIC4: Mục đích của hoạt động truyền thông trong doanh nghiệp của tôi là giúp Ban lãnh đạo phản hồi kịp thời các vấn đề của nhân viên	5,3	1,329	0,832			
	SIC5: Tôi thường được thông báo về những thay đổi quan trọng có thể ảnh hưởng đến công việc trước khi chúng diễn ra	5,45	1,313	0,842			
	SIC6: Tôi cảm thấy thoải mái khi trao đổi với người quản lý của tôi khi có vấn đề xảy ra	5,09	1,359	0,861			
Đầu tư quan hệ (PRI)	PRI1: Doanh nghiệp nỗ lực để gia tăng sự trung thành của nhân viên	5,09	1,264	0,916	0,912	0,945	0,851
	PRI2: Doanh nghiệp nỗ lực để cải thiện mối quan hệ với nhân viên bằng nhiều cách khác nhau	5,06	1,387	0,930			
	PRI3: Doanh nghiệp thực sự quan tâm đến việc giữ chân nhân viên	5,11	1,407	0,920			
Hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên (ADV)	ADV1: Tôi giới thiệu thương hiệu, sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp tôi cho người khác	5,08	1,484	0,881	0,928	0,943	0,735
	ADV2: Tôi giới thiệu doanh nghiệp của tôi là một nơi tuyệt vời để làm việc	5,03	1,473	0,874			
	ADV3: Tôi bác bỏ những ý kiến thiên vị về doanh nghiệp của tôi	4,83	1,442	0,783			
	ADV4: Nếu có thể, tôi sẽ hỗ trợ doanh nghiệp của mình trong các vấn đề liên quan đến chính sách công có ảnh hưởng đến doanh nghiệp	4,95	1,397	0,869			
	ADV5: Tôi thể hiện niềm tự hào khi đại diện cho doanh nghiệp trước công chúng, cộng đồng	5,03	1,399	0,874			
	ADV6: Tôi sẵn sàng tham gia công việc tình nguyện hoặc các hoạt động quan hệ cộng đồng mà doanh nghiệp tôi tham gia	5,13	1,422	0,861			

Nguồn: Phân tích dữ liệu trên Smart PLS4.

Bảng 3. Kết quả đánh giá tính phân biệt thông qua hệ số Fornell – Larcker và HTMT

	Fornell – Larcker			HTMT		
	1	2	3	1	2	3
1. Hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên	0,857					
2. Đầu tư quan hệ	0,825	0,922		0,896		
3. Truyền thông nội bộ đối xứng	0,753	0,709	0,835	0,815	0,775	

Nguồn: Phân tích dữ liệu trên Smart PLS4.

Tính phân biệt của thang đo

Bảng 3 chỉ ra căn bậc hai AVE của từng biến tiềm ẩn (đường chéo chính in đậm) đều cao hơn tương quan giữa các cặp biến trong mô hình. Như vậy, mô hình đảm bảo tính phân biệt, theo Fornell & Larcker (1981). Với phương pháp HTMT, hệ số HTMT của các cặp biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu đều nhỏ hơn 0,9; đảm bảo tính phân biệt theo quan điểm của Henseler & cộng sự (2015).

4.4. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Kiểm tra đa cộng tuyến cho thấy hệ số VIF giữa các cấu trúc nằm trong khoảng 1,000 – 2,008, mô hình không tồn tại đa cộng tuyến theo Hair & cộng sự (2019). Tiêu chuẩn để giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận cho kiểm định 2 phía với mức ý nghĩa là 5%; giá trị T là 1,96 (Hair & cộng sự, 2019). Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu được thể hiện ở Bảng 4.

Bảng 4. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Mối quan hệ	Giả thuyết	Hệ số tác động chuẩn hóa	T - value	f ²	Kết quả
Truyền thông nội bộ đối xứng → Hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên	H1	0,339***	5,329	0,219	Đạt
Truyền thông nội bộ đối xứng → Đầu tư quan hệ	H2	0,709***	16,185	1,008	Đạt
Đầu tư quan hệ → Hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên	H3	0,584***	9,522	0,648	Đạt
Truyền thông nội bộ đối xứng → Đầu tư quan hệ → Hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên	H4	0,414***	7,788		Đạt

Chú thích: giá trị p: * < 0,05; ** < 0,01; *** < 0,001, các hệ số trình bày là hệ số tác động chuẩn hóa
 Nguồn: Phân tích dữ liệu trên Smart PLS4.

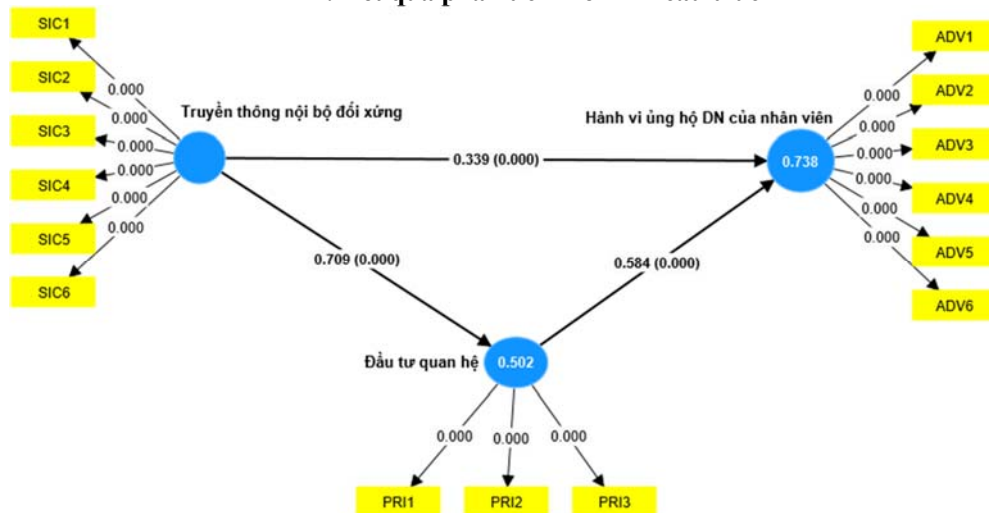
Bảng 4 chỉ ra truyền thông nội bộ đối xứng có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê tới hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên và đầu tư quan hệ (p – value = 0,000). Hệ số tác động chuẩn hóa dương cho thấy truyền thông nội bộ đối xứng có ảnh hưởng tích cực đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên và đầu tư quan hệ. Bên cạnh đó, đầu tư quan hệ có ảnh hưởng tích cực đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên (p – value = 0,000; hệ số tác động chuẩn hóa dương). Bảng 4 cũng cho thấy, đầu tư quan hệ đóng vai trò trung gian một phần cho truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên. Như vậy, giả thuyết H1, H2, H3 và H4 được khẳng định.

Giá trị f^2 lần lượt lớn hơn 0,02; 0,15 và 0,35 tương ứng thể hiện mức tác động nhỏ, trung bình và lớn của các biến độc lập lên biến phụ thuộc (Cohen, 1988). Bảng 4 cho thấy, truyền thông nội bộ đối xứng có mức tác động trung bình lên hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên, trong khi có ảnh hưởng lớn đến đầu tư quan hệ. Đầu tư quan hệ cũng có mức tác động lớn đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên.

5. Thảo luận và khuyến nghị

5.1. Thảo luận về kết quả nghiên cứu

Dựa trên các kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu, phần này thảo luận ý nghĩa của từng mối quan hệ, so

Hình 2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc

Chú thích: Giá trị ngoài ngoặc là hệ số đường dẫn, trong ngoặc đơn là p – value; trong ô tròn là R^2 .
 Nguồn: Phân tích dữ liệu trên Smart PLS 4.

sánh với các nghiên cứu trước, đồng thời làm rõ những đóng góp mới của nghiên cứu trong bối cảnh doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Việt Nam.

Thứ nhất, truyền thông nội bộ đối xứng có ảnh hưởng tích cực đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên. Trong khi một số nghiên cứu trước đây như Lee & Kim (2021), Men & Yue (2019) chỉ dừng ở việc gợi mở mối liên hệ giữa truyền thông đối xứng và hành vi ủng hộ, nghiên cứu này đã chỉ ra rõ ràng ảnh hưởng

trực tiếp của biến số này. Kết quả phù hợp với Khanna & Prusty (2024), nhưng khác biệt so với Men (2014), khi tác giả cho rằng truyền thông nội bộ đối xứng không tác động trực tiếp đến hành vi ủng hộ do sự chi phối mạnh mẽ của biến quan hệ nhân viên – tổ chức. Điểm mới ở đây là nghiên cứu đã củng cố lập luận gần đây rằng chính đối thoại hai chiều là cơ chế hoạt hóa biến truyền thông nội bộ thành hành vi ủng hộ, vượt lên trên hiệu quả của truyền thông minh bạch đơn thuần (Kim & Meganck, 2025).

Thứ hai, truyền thông nội bộ đối xứng tác động mạnh đến nhận thức của nhân viên về việc doanh nghiệp đầu tư vào mối quan hệ với họ. Đây là một phát hiện mới, mở rộng so với nghiên cứu của Thelen & Formanchuk (2022) vốn tập trung vào truyền thông minh bạch. Đóng góp học thuật quan trọng ở đây là việc phân biệt rạch ròi giữa truyền thông đối xứng và truyền thông minh bạch. Nếu truyền thông minh bạch giúp giảm bất định và tăng niềm tin, thì truyền thông đối xứng còn bao hàm đối thoại, phản hồi ngang hàng và đồng kiến tạo – những yếu tố cho phép nhân viên cảm nhận sâu sắc hơn về sự đầu tư dài hạn của tổ chức. Điều này lý giải tại sao truyền thông nội bộ đối xứng phù hợp hơn với bối cảnh doanh nghiệp công nghệ thông tin, nơi yêu cầu công việc thường xuyên biến động và đòi hỏi sự tham gia tích cực của nhân viên.

Thứ ba, đầu tư quan hệ có ảnh hưởng tích cực đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên. Kết quả này đồng nhất với Thelen & Formanchuk (2022), điều này ngụ ý rằng nếu nhân viên nhận thức được việc doanh nghiệp nỗ lực đầu tư vào mối quan hệ với họ, họ sẽ sẵn sàng “đáp lại” doanh nghiệp bằng các hành vi tự nguyện ủng hộ, bảo vệ doanh nghiệp.

Thứ tư, đầu tư quan hệ đóng vai trò trung gian một phần cho truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên. Đây cũng là một đóng góp của nghiên cứu so với các nghiên cứu trước. Trong khi, Thelen & Formanchuk (2022) đã tìm hiểu ảnh hưởng của truyền thông minh bạch đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên thông qua vai trò trung gian của đầu tư quan hệ, dựa trên cơ sở này, cùng lý thuyết SET, nghiên cứu đã khám phá đầu tư quan hệ là trung gian cho truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên. Thông qua tính hai chiều trong hoạt động truyền thông nội bộ, lấy nhân viên làm trung tâm, nhấn mạnh vào việc lắng nghe một cách tích cực từ phía tổ chức, giao tiếp bình đẳng và mở giữa tổ chức và nhân viên; nhân viên cảm nhận được doanh nghiệp nỗ lực đầu tư cho mối quan hệ này, là động lực để họ sẵn sàng tự nguyện ủng hộ, bảo vệ doanh nghiệp.

5.2. Một số khuyến nghị

Dựa trên kết quả nghiên cứu, một số khuyến nghị được đề xuất nhằm thúc đẩy hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin – lĩnh vực đặc thù với tốc độ thay đổi nhanh, tính chất công việc linh hoạt, cạnh tranh về nhân lực và tỷ lệ nghỉ việc cao.

Thứ nhất, doanh nghiệp công nghệ thông tin cần xây dựng và vận hành một hệ thống truyền thông nội bộ đối xứng thực chất, tức là hệ thống truyền thông hai chiều, mở, bình đẳng và lấy nhân viên làm trung tâm. Không chỉ dừng lại ở việc cung cấp thông tin từ phía lãnh đạo, hệ thống này cần tạo điều kiện để nhân viên có thể trao đổi, phản hồi và tham gia tích cực vào các quyết định liên quan đến công việc và môi trường làm việc của họ. Các hình thức có thể triển khai bao gồm: thiết lập hộp thư góp ý, kênh phản ánh ẩn danh, tổ chức định kỳ các buổi “Town Hall”, “Talk with CEO”, hoặc sử dụng nền tảng kỹ thuật số nội bộ có chức năng phản hồi mở.

Thứ hai, để nâng cao nhận thức của nhân viên về việc doanh nghiệp thực sự đầu tư vào mối quan hệ với họ, các hoạt động truyền thông cần thể hiện được cam kết dài hạn và sự quan tâm chân thành từ phía tổ chức. Việc chia sẻ kịp thời thông tin về chiến lược phát triển, chính sách nhân sự, kế hoạch đào tạo hay các chương trình phúc lợi không chỉ giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng mà còn hình thành nhận thức rằng doanh nghiệp đang đầu tư vào sự phát triển và hạnh phúc lâu dài của họ. Việc này nên được triển khai một cách có hệ thống thông qua các chiến dịch truyền thông nội bộ được thiết kế phù hợp với đặc thù đội ngũ nhân viên trẻ, năng động và nhạy bén với công nghệ của doanh nghiệp công nghệ thông tin.

Thứ ba, để củng cố và duy trì hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên, doanh nghiệp cần thiết lập các

chính sách và thực hành cụ thể thể hiện sự đầu tư lâu dài vào mối quan hệ với người lao động. Một số gợi ý bao gồm: xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, hỗ trợ đào tạo chuyên môn, khen thưởng công bằng và công khai, chú trọng chăm sóc sức khỏe thể chất và tinh thần cho nhân viên, đặc biệt là trong các giai đoạn áp lực cao hoặc chuyển đổi công nghệ.

Cuối cùng, cần lưu ý rằng hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên không thể được “ra lệnh” hay áp đặt từ trên xuống – đó là kết quả của quá trình xây dựng niềm tin, sự gắn bó và cảm nhận về mối quan hệ bình đẳng, có đi có lại giữa cá nhân và tổ chức. Đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp công nghệ thông tin phải cạnh tranh gay gắt để giữ chân nhân tài, chiến lược đầu tư vào truyền thông nội bộ đối xứng và quản trị quan hệ nội bộ không chỉ giúp tạo ra những “đại sứ thương hiệu” từ bên trong, mà còn là nền tảng cho sự phát triển bền vững.

6. Kết luận

Nghiên cứu này góp phần làm sáng tỏ mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên, đồng thời xác định vai trò trung gian của đầu tư quan hệ trong bối cảnh các doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Hà Nội. Dựa trên lý thuyết SET, kết quả thực nghiệm từ mô hình PLS-SEM với 279 nhân viên cho thấy: (1) truyền thông nội bộ đối xứng có ảnh hưởng tích cực đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp; (2) truyền thông nội bộ đối xứng cũng tác động mạnh đến đầu tư quan hệ; (3) đầu tư quan hệ thúc đẩy hành vi ủng hộ doanh nghiệp; và (4) đầu tư quan hệ giữ vai trò trung gian một phần giữa truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp.

Đây là một trong những nghiên cứu đầu tiên tại Việt Nam làm rõ cơ chế tác động gián tiếp của truyền thông nội bộ đối xứng thông qua cảm nhận của nhân viên về đầu tư quan hệ của tổ chức tới hành vi tự nguyện hỗ trợ doanh nghiệp. Kết quả này không chỉ đóng góp về mặt lý luận bằng cách bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho mô hình lý thuyết SET trong lĩnh vực truyền thông nội bộ, mà còn mang lại giá trị thực tiễn đáng kể trong bối cảnh doanh nghiệp công nghệ thông tin đang đối mặt với tỷ lệ nghỉ việc cao và nhu cầu giữ chân nhân tài ngày càng cấp bách.

Tuy vậy, nghiên cứu này vẫn còn những hạn chế nhất định. Trước hết, nghiên cứu chỉ giới hạn trong khu vực Hà Nội và doanh nghiệp công nghệ thông tin, do đó, kết quả cần được thận trọng khi khái quát sang các ngành hoặc khu vực khác. Thứ hai, nghiên cứu tập trung vào truyền thông nội bộ đối xứng ở cấp tổ chức, chưa đi sâu vào các cấp độ cụ thể như truyền thông giữa quản lý trực tiếp và nhân viên hay giữa các đồng nghiệp cùng cấp (nhóm làm việc) – những yếu tố có thể đóng vai trò khác biệt trong việc hình thành hành vi ủng hộ.

Trong tương lai, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng theo các hướng sau: (i) Khảo sát tại nhiều ngành nghề khác và tại các vùng địa lý khác nhau để kiểm định tính khái quát của mô hình; (ii) Khai thác thêm các khía cạnh truyền thông nội bộ giữa cấp quản lý trực tiếp và nhân viên, giữa các đồng nghiệp cùng cấp để tìm hiểu toàn diện hơn về ảnh hưởng của truyền thông nội bộ đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên.

Tài liệu tham khảo

- Barclay, D., Higgins, C. & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an Illustration. *Technology Studies*, 2, 285-309.
- Bender-Samuel, P. (2022). *Spiking Attrition Impact On IT And Engineering Services*. Retrieved on May 31, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2022/05/31/spiking-attrition-impact-on-it-and-engineering-services>.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge, New York: Wiley.
- Bộ Thông tin và Truyền thông (2024). *Sách trắng Công nghệ thông tin và truyền thông Việt Nam 2023*. NXB Thông tin và truyền thông, Việt Nam.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. L. Erlbaum Associates, New Jersey.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G. & Iacobucci, D. (2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33–50. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.33.18386>.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Frank, J. (2015). From engagement to empowerment – employee advocacy in the social economy. *Strategic HR Review*, 14(4). <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2015-0047>.
- Grunig, J.E. (1992), Symmetrical systems of internal communication. In Grunig, J.E., Dozier, D.M., Ehling, W.P., Grunig, L.A., Repper, F.C. & White, J. (Eds), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Khanna, S. & Prusty, T. (2024). Diversity-oriented leadership (DOL) as a predictor of employee advocacy (EA) in select fortune Indian companies: mediating effects of symmetrical internal communication (SIC) and work engagement (WE). *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2377768>.
- Kim, J. N. & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243–268. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>.
- Kim, Y. & Meganck, S. (2025). Fostering employee support for corporate social advocacy (CSA) through dialogic internal communication and transformational leadership. *Journal of Public Relations Research*, 37(1-2), 189-208.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>.
- Lee, Y. & Kim, K. H. (2021). Enhancing employee advocacy on social media: the value of internal relationship management approach. *Corporate Communications*, 26(2), 311–327. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2020-0088>.
- Men, L. R. & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>.
- Men, L. R. & Sung, Y. (2022). Shaping Corporate Character Through Symmetrical Communication: The Effects on Employee-Organization Relationships. *International Journal of Business Communication*, 59(3), 427–449.

<https://doi.org/10.1177/2329488418824989>.

- Men, L. R. & Vercic, A. T. (2021). *Current Trends and Issues in Internal Communication*. Springer International Publishing, Switzerland.
- Men, L. R. & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>.
- Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>.
- Thelen, P. D. & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>.
- Thelen, P. D. & Men, L. R. (2023). Commentary: The Role of Internal Communication in Fostering Employee Advocacy: An Exploratory Study. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1441–1454. <https://doi.org/10.1177/2329488420975832>.
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>.
- Tremblay, M. & Landreville, P. E. (2015). Information sharing and citizenship behaviors: Mediating the roles of empowerment, procedural justice, and perceived organizational support. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 347–368. <https://doi.org/10.1177/2329488414525459>.

***Tác giả liên hệ: Hòa Thị Tươi – Email: tuoi.ht@tmu.edu.vn**