

Ảnh hưởng của truyền thông nội bộ đến sự gắn kết của nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu

NGUYỄN THỊ ĐỨC LOAN*

Tóm tắt

Bài viết đánh giá ảnh hưởng của truyền thông nội bộ (TTNB) đến sự gắn kết của nhân viên tại các công ty trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Kết quả nghiên cứu cho thấy, 5 nhân tố thuộc TTNB, gồm: Độ tin cậy của thông tin; Giao tiếp giữa nhân viên và quản lý; Cơ hội giao tiếp với cấp trên; Chất lượng thông tin từ các nhà quản lý cấp cao; Chất lượng thông tin trong công việc ảnh hưởng tới Sự gắn kết của nhân viên tại các công ty trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Trong đó, nhân tố Độ tin cậy của thông tin có ảnh hưởng lớn nhất.

Từ khóa: truyền thông nội bộ, sự gắn kết, Bà Rịa - Vũng Tàu

Summary

The article evaluates the impact of internal communication on employee engagement at companies in Ba Ria - Vung Tau Province. The research results show that 5 factors of internal communication, including Information reliability; Communication between employees and managers; Communication opportunities with superiors; Information quality from senior managers; and Information quality at work affect Employee engagement at companies in Ba Ria - Vung Tau Province. Among these, Information reliability has the greatest impact.

Keywords: internal communication, engagement, Ba Ria - Vung Tau

GIỚI THIỆU

Để nhân viên gắn kết với tổ chức, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các yếu tố, như: đào tạo, công nhận, môi trường làm việc và đặc biệt là TTNB đóng vai trò quan trọng. TTNB, bao gồm các hoạt động tương tác trong tổ chức, giúp tăng cường sự hiểu biết và hợp tác giữa các thành viên, đồng thời khai thác tốt hơn năng lực của nhân viên. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp (DN), đặc biệt là tại Việt Nam, vẫn chưa nhận thức đầy đủ vai trò của TTNB. Họ thường chú trọng hơn đến truyền thông tiếp thị mà bỏ quên việc xây dựng đội ngũ nhân viên mạnh mẽ từ bên trong. Một số DN lớn đã thành công nhờ vào việc thực hiện tốt chiến lược TTNB, từ đó cải thiện hiệu quả kinh doanh và vượt qua khó khăn.

Nhận thức được tầm quan trọng này, tác giả tiến hành nghiên cứu về “Ảnh hưởng của TTNB đến sự gắn kết của nhân viên tại các công ty trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu”.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết

Truyền thông nội bộ

Các hoạt động diễn ra và được truyền tải trong

phạm vi cục bộ của một tổ chức, như: họp hành, diễn thuyết, phát thanh, truyền hình... được truyền trên các phương thức khác nhau đến với những người tiếp cận là nhân viên của DN nhờ vào các thiết bị truyền tin, như: điện thoại, internet..., được gọi là hoạt động TTNB (Baumruk và cộng sự, 2006).

Hoạt động TTNB đã được diễn ra từ khi một tổ chức hay DN bắt đầu hình thành, theo đó nó có lịch sử hình thành và phát triển đã từ rất lâu. Tuy nhiên, việc nó trở thành các chủ đề và các vấn đề nghiên cứu trong kinh tế thì chỉ mới được phát triển từ vài chục năm trở lại đây. Điển hình là nghiên cứu của D'Aprix (1982), theo đó, tác giả đã nhấn mạnh tầm quan trọng của hoạt động TTNB trong bối cảnh nguồn lực tài chính hạn chế, tầm nhìn hạn hẹp và tính chuyên nghiệp chưa cao.

Sự gắn kết của nhân viên

Sự hài lòng là nhân tố được nhiều nhà khoa học nghiên cứu phát triển để làm nền tảng cho việc phát triển nhân tố về sự gắn kết về sau này của nhân viên đối với tổ chức. Khi đời sống kinh tế xã hội phát triển, thì người nhân viên không chỉ tìm kiếm các giá trị vật chất, như: tiền lương và các khoản tương đương tiền, mà họ còn tìm kiếm các giá trị tinh thần và giá trị phát triển khác. Bên cạnh đó, nhân viên còn cần có niềm tin và thấy được ý nghĩa trong công việc mà họ đang

* Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu | Email: loanlu@gmail.com

Ngày nhận bài: 14/10/2024; Ngày phản biện: 02/11/2024; Ngày duyệt đăng: 14/11/2024

thực hiện. Từ đó, các nhà quản lý cần có công cụ và giải pháp để đo lường quan điểm của nhân viên về các tiêu chí, tiêu chuẩn có liên quan D'Aprix (1982).

Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Thực tế cho thấy, có mối quan hệ mật thiết giữa TTNB với việc nâng cao mức độ gắn bó của nhân viên đối với DN. Một số các khẳng định từ các nhà khoa học như TTNB sẽ cải thiện sự hài lòng và nâng cao sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (Smidt và cộng sự, 2000); TTNB làm cho khả năng thực hiện được các mục tiêu dễ dàng hoàn thành nhờ vào sự ủng hộ từ phía đội ngũ (DeRidder, 2004); TTNB góp phần nâng cao uy tín và danh tiếng cho tổ chức (Holtz, 2004); TTNB góp phần nâng cao hiệu quả TT ra bên ngoài và hình ảnh bên ngoài, nhân viên khi cảm thấy hiệu quả của TTNB sẽ có trạng thái gắn bó tốt hơn với tổ chức (Smidt và cộng sự, 2000). Trong đó, hình ảnh bên ngoài được hiểu là những người bên ngoài DN đang nghĩ gì về DN nơi nhân viên đang làm việc (Dutton và cộng sự, 1994). Nghiên cứu của Theo Smidts và cộng sự (2000) cũng chỉ ra rằng, TTNB góp phần làm tích cực hóa hình ảnh bên ngoài.

Một hậu quả tồi tệ sẽ đến nếu việc TTNB không rõ ràng, làm cho nhân viên tự tìm kiếm thông tin, nhân viên chịu tác động bởi những tin đồn và từ đó gây hại đến hình ảnh của DN. Trong thời đại bùng nổ thông tin ngày nay, việc truyền thông tốt sẽ là chìa khóa thành công của DN và ngược lại (Hoover, 2005). Việc truyền đi những thông tin tốt sẽ giúp mỗi nhân viên phân khởi gắn bó, giúp cho thái độ của nhân viên nhìn nhận về DN được tốt hơn.

Tỷ lệ nghỉ việc giảm đi, lợi nhuận kinh doanh tăng vọt là những kết quả đạt được nhờ vào hiệu quả tốt đẹp của công tác TTNB Yates (2006). Nghiên cứu cho rằng, năng suất lao động sẽ tăng khi sự gắn bó của nhân viên gia tăng, từ đây sẽ đem lại hiệu quả sản xuất, kinh doanh tăng.

Theo Dennis (1974), TTNB bao gồm 5 nhân tố gồm: Giao tiếp giữa quản lý và nhân viên; Chất lượng của thông tin; Sự chân thành của quản lý; Cơ hội giao tiếp với cấp trên; Độ tin cậy của thông tin. Nghiên cứu này chưa xem xét đến nhân tố sự chân thành của cấp trên, vì nhân tố này hướng đến nhân viên là cấp quản lý. Để đo lường về sự gắn kết của nhân viên, tác giả kế thừa có chọn lọc thang đo của Mowday và cộng sự (1979) kết hợp với thang đo mức độ trao quyền của Spreitzer (1995), gồm 3 nhân tố: Niềm tin mạnh mẽ vào mục tiêu và giá trị của tổ chức; Mong muốn phấn đấu vì tổ chức; Ước muốn luôn là thành viên của tổ chức.

Từ các yếu tố trên đã cấu thành sự chủ động trong công việc của nhân viên, tạo cho nhân viên cảm giác bản thân tự chọn lấy các công việc và tự hoàn thành các mục tiêu thay cho sự cưỡng ép. Tác giả kết hợp với việc sử dụng có chọn lọc bảng hỏi về mức độ ý nghĩa trong công việc của tác giả Spreitzer (1995) để đưa ra các giả thuyết nghiên cứu như sau đây:

Các thành phần của giả thuyết H1 gồm có 5 giả thuyết như sau:

H1a: Lòng trung thành của nhân viên có mối quan hệ cùng chiều với kết quả Giao tiếp giữa nhân viên và quản lý trong các DN đóng trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

H1b: Lòng trung thành của nhân viên có mối quan hệ cùng chiều với Chất lượng thông tin trong công việc tại các DN đóng trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

H1c: Lòng trung thành của nhân viên có mối quan hệ cùng chiều với Chất lượng thông tin từ các nhà quản lý cấp cao tại các DN đóng trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

H1d: Lòng trung thành của nhân viên có mối quan hệ cùng chiều với Cơ hội giao tiếp với cấp trên trong các DN đóng trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

H1e: Lòng trung thành của nhân viên có mối quan hệ cùng chiều với Độ tin cậy của thông tin trong các DN đóng trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

Nhóm giả thuyết H2, gồm:

H2a: Sự tin tưởng và gắn bó của nhân viên có quan hệ cùng chiều với Giao tiếp giữa nhân viên và quản lý trong các DN đóng trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

H2b: Sự tin tưởng và gắn bó của nhân viên có quan hệ cùng chiều với Chất lượng thông tin trong công việc trong các DN đóng trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

H2c: Sự tin tưởng và gắn bó của nhân viên có quan hệ cùng chiều với Chất lượng thông tin từ các nhà quản lý cấp cao trong các DN đóng trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

H2d: Sự tin tưởng và gắn bó của nhân viên có quan hệ cùng chiều với Cơ hội giao tiếp với cấp trên có quan hệ cùng chiều trong các DN đóng trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

H2e: Sự tin tưởng và gắn bó của nhân viên có quan hệ cùng chiều với Độ tin cậy của thông tin trong các DN đóng trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

Từ đó các giả thuyết và nghiên cứu trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm có 5 biến độc lập gồm: Giao tiếp giữa nhân viên và người quản lý; Chất lượng thông tin trong công việc; Chất lượng thông tin truyền từ nhà quản lý cấp cao; Cơ hội giao tiếp với cấp trên; Độ tin cậy của thông tin; Cùng với 2 biến phụ thuộc gồm Sự tin tưởng gắn bó của nhân viên và Lòng trung thành của nhân viên (Hình).

Phương Pháp nghiên cứu

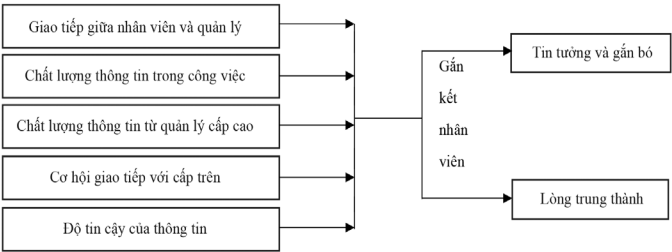
Tác giả thực hiện khảo sát đối với 220 nhân viên đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Kết quả thu về được 200 phiếu hoàn thành hợp lệ. Dữ liệu được mã hóa đưa vào phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS. Khảo sát được thực hiện từ tháng 02/2024 đến tháng 6/2024.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kiểm định Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy, có 4 biến quan sát của thang đo yếu tố giao tiếp giữa nhân viên và quản lý có Hệ số tương quan biến - tổng

HÌNH: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



Nguồn: Tác giả đề xuất

BẢNG 1: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH THANG ĐO

Nhóm biến	Ký hiệu	Số biến	Cronbach's Alpha
Giao tiếp giữa nhân viên và quản lý	GT	7	0,880
Chất lượng thông tin trong công	CL	3	0,782
Chất lượng thông tin từ các nhà quản lý cấp cao	QL	4	0,911
Cơ hội giao tiếp với cấp trên	CH	3	0,791
Độ tin cậy của thông tin	TC	2	0,758
Tin tưởng và gắn bó	GB	5	0,879
Lòng trung thành	TT	6	0,891

BẢNG 2: KẾT QUẢ HỒI QUY VỚI BIẾN PHỤ THUỘC SỰ TIN TƯỞNG VÀ GẮN BÓ

Nhân tố	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa Beta	t	Sig	VIF
	B	Sai số chuẩn				
Hằng số	-,423	,190		-2,226	,027	
X1	,371	,055	,292	6,739	,000	1,192
X2	,158	,048	,149	3,272	,001	1,321
X3	,209	,052	,175	4,025	,000	1,197
X4	,185	,052	,152	3,571	,000	1,155
X5	,497	,054	,438	9,227	,000	1,429
Sig. của kiểm định F = ,000						
R ² điều chỉnh = ,687						

BẢNG 4: KẾT QUẢ HỒI QUY VỚI BIẾN PHỤ THUỘC LÒNG TRUNG THÀNH

Nhân tố	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa Beta	t	Sig	VIF
	B	Sai số chuẩn				
(Hằng số)	-,380	,177		-2,143	,033	
X1	,329	,051	,268	6,401	,000	1,192
X2	,152	,045	,149	3,376	,001	1,321
X3	,193	,048	,168	3,991	,000	1,197
X4	,167	,048	,142	3,448	,001	1,155
X5	,527	,050	,481	10,498	,000	1,429
Sig. của kiểm định F = ,000						
R ² điều chỉnh = ,707						

Nguồn: Phân tích SPSS của tác giả

< 0,3. Các biến quan sát này sẽ bị loại ra khỏi thang đo, bao gồm các biến: GT8, GT9, GT10, GT11. Các biến quan sát của các thang đo còn lại trong mô hình đều có Hệ số tương quan biến - tổng > 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha > 0,7. Như vậy, có 30 biến quan sát đại diện cho 7 nhân tố đạt độ tin cậy và được giữ lại để tiếp tục đưa vào các phân tích tiếp theo (Bảng 1).

Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phân tích EFA cho kết quả, KMO = 0,803 (> 0,5), đồng thời giá trị Sig. tiệm cận 0 (< 0,05), nên có thể thấy dữ liệu tham gia phân tích là phù hợp. Đồng thời, Eigenvalue = 1,062 (> 1) thể hiện sự biến thiên được

giải thích bởi mỗi nhân tố là có giá trị thống kê. Bên cạnh đó, Cumulative (%) = 70,410% > 50%, chứng tỏ 70,410% biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 5 yếu tố được đo lường thông qua các biến quan sát là phù hợp.

Kết quả hồi quy

Kết quả phân tích (Bảng 3) cho thấy, các biến đều tác động tích cực đến Sự tin tưởng và gắn bó của nhân viên. Về mức độ tác động của các nhân tố, dựa trên hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta (Bảng 3), thứ tự tác động mạnh dần của các nhân tố ảnh hưởng đến Sự tin tưởng và gắn bó của nhân viên như sau: X5: Độ tin cậy của thông tin ($\beta = 0,438$); X1: Giao tiếp giữa nhân viên và quản lý ($\beta = 0,292$); X3: Cơ hội giao tiếp với cấp trên ($\beta = 0,175$); X4: Chất lượng thông tin trong công việc ($\beta = 0,152$); X2: Chất lượng thông tin từ các nhà quản lý cấp cao ($\beta = 0,149$). Phương trình hồi quy được viết lại như sau:

$$Y1 = 0,292X1 + 0,149X2 + 0,175X3 + 0,152X4 + 0,438X5$$

Kết quả phân tích hồi quy (Bảng 4) cho thấy, các biến đều tác động tích cực đến Lòng trung thành của nhân viên. Về mức độ tác động của các nhân tố (Bảng 4), thứ tự tác động mạnh dần của các nhân tố ảnh hưởng đến Lòng trung thành của nhân viên như sau: X5: Độ tin cậy của thông tin ($\beta = 0,481$); X1: Giao tiếp giữa nhân viên và quản lý ($\beta = 0,268$); X3: Cơ hội giao tiếp với cấp trên ($\beta = 0,168$); X2: Chất lượng thông tin từ các nhà quản lý cấp cao ($\beta = 0,149$); X4: Chất lượng thông tin trong công việc ($\beta = 0,142$). Phương trình hồi quy được viết lại như sau:

$$Y2 = 0,268X1 + 0,149X2 + 0,168X3 + 0,142X4 + 0,481X5$$

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

Kết luận

Kết quả nghiên cứu thể hiện có 5 nhân tố liên quan đến công tác TTNB đã tác động đến 2 nhân tố phụ thuộc là Tin tưởng gắn bó và Lòng trung thành của nhân viên trong các DN đóng trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Cụ thể là: Độ tin cậy của thông tin; Giao tiếp giữa nhân viên và quản lý; Cơ hội giao tiếp với cấp trên; Chất lượng thông tin từ các nhà quản lý cấp cao; Chất lượng thông tin trong công việc. Điều này khẳng định vai trò quan trọng của TTNB trong việc phát triển các DN trên địa bàn của tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

Hàm ý quản trị

Từ kết quả nghiên cứu, các DN trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu có thể nâng cao vai trò của TTNB đến cảm nhận của nhân viên thông qua các khuyến nghị sau đây có thể giúp DN tăng cường sự gắn kết của nhân viên, làm tiền đề cho sự phát triển của DN:

Độ tin cậy của thông tin: Quản lý cần đảm bảo rằng, mọi thông tin truyền đạt đến nhân viên đều rõ ràng, minh bạch và đáng tin cậy. Điều này không chỉ giúp củng cố niềm tin của nhân viên vào tổ chức mà còn tăng cường sự gắn bó và lòng trung thành lâu dài.

Bên cạnh đó, việc xây dựng một văn hóa làm việc dựa trên sự tin tưởng và chia sẻ thông tin chính xác giữa các đồng nghiệp sẽ tạo ra một môi trường hợp tác hiệu quả, khuyến khích sự gắn kết và lòng trung thành. Quản lý cũng cần phát triển các kênh giao tiếp rõ ràng và hiệu quả từ cấp trên, đảm bảo rằng mọi quyết định và định hướng của DN đều được dựa trên cơ sở thông tin tin cậy, từ đó củng cố lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

Giao tiếp giữa nhân viên và quản lý: Quản lý cần nâng cao kỹ năng giao tiếp, đảm bảo việc trao đổi thông tin rõ ràng, minh bạch và mang tính động viên cao. Điều này sẽ giúp xây dựng sự tin tưởng và gắn bó của nhân viên với tổ chức, từ đó duy trì sự trung thành lâu dài. Bên cạnh đó, quản lý nên tạo ra một môi trường mở, nơi nhân viên có thể dễ dàng chia sẻ ý kiến, lo lắng và cảm xúc của mình. Điều này sẽ thúc đẩy sự gắn kết và cam kết của nhân viên đối với DN. Ngoài ra, quản lý cần thể hiện sự trân trọng đối với những đóng góp của nhân viên, khuyến khích họ tham gia vào các quyết định quan trọng của tổ chức, qua đó củng cố lòng trung thành của họ.

Cơ hội giao tiếp với cấp trên: Cấp trên cần thúc đẩy sự giao tiếp hiệu quả bằng cách tạo điều kiện và khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, đảm bảo trao đổi thông tin một cách minh bạch. Khi nhân viên thấy được giá trị và tầm ảnh hưởng của mình trong tổ chức, sự tin tưởng và gắn bó lâu dài với DN sẽ được tăng cường. Đồng thời, cấp trên nên lắng nghe và phản hồi tích cực các ý kiến, đề xuất của nhân viên, giúp họ cảm nhận được sự tôn trọng và ghi nhận, từ đó thúc đẩy lòng trung

thành. Quản lý cần tạo ra một môi trường giao tiếp cởi mở, nơi mọi người đều có cơ hội chia sẻ quan điểm và cảm thấy tiếng nói của mình được coi trọng. Điều này sẽ giúp tăng cường lòng trung thành và gắn bó giữa nhân viên và tổ chức.

Chất lượng thông tin từ các nhà quản lý cấp cao:

Quản lý cấp cao cần đảm bảo cung cấp thông tin cho nhân viên một cách rõ ràng, minh bạch và kịp thời, đặc biệt là những thay đổi quan trọng liên quan đến công việc. Điều này sẽ giúp nhân viên tin tưởng vào định hướng của DN và gắn bó lâu dài. Đồng thời, quản lý cấp cao nên khuyến khích sự tham gia của nhân viên thông qua việc tự do trao đổi quan điểm và thông tin, tạo nên một môi trường làm việc cởi mở, nơi tiếng nói của nhân viên được lắng nghe và công nhận, từ đó gia tăng lòng trung thành. Bên cạnh đó, việc mô tả rõ ràng yêu cầu và kỳ vọng trong công việc giúp nhân viên hiểu rõ vai trò của mình, tạo động lực để họ gắn bó và cống hiến, góp phần xây dựng một đội ngũ trung thành và mạnh mẽ trong tổ chức.

Chất lượng thông tin trong công việc: Quản lý cần đảm bảo cung cấp thông tin rõ ràng và kịp thời về công việc cũng như tình hình kinh doanh của DN cho nhân viên. Điều này không chỉ giúp xây dựng sự tin tưởng, mà còn tạo nên sự gắn bó giữa nhân viên và tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy họ được cập nhật đầy đủ các thông tin quan trọng, họ sẽ cảm nhận mình là một phần không thể thiếu của DN, từ đó thúc đẩy lòng trung thành. Đồng thời, việc minh bạch trong thông tin về các kế hoạch phát triển và thành công của DN là yếu tố quan trọng giúp duy trì sự tin tưởng và trung thành của nhân viên đối với tổ chức. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Baumruk, R., Gorman, B. and Gorman, R.E. (2006), Why managers are crucial to increasing engagement, *Strategic HR Review*, 5(2), 24-27.
2. D'Aprix, R. (1982), The oldest (and best) way to communicate with employees, *Harvard Business Review*, 59, 30-32.
3. Dennis, H.S. (1974), *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations*, Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, West Lafayette, FN.
4. De Ridder, A. (2004), Organisational communication and supportive employees, *Human Resources Management Journal*, 14(3), 20-30.
5. Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994), Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263. <http://dx.doi.org/10.2307/2393235>.
6. Holtz, S. (2004), *Corporate conversations: A guide to crafting effective and appropriate internal communication*, New York, NY: Amacon.
7. Hoover, G. (2005), Maintaining employee engagement when communicating difficult issues, *Communication World*, 22(6), 25-27.
8. Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
9. Smidts, A., Pruyn, A. and Riel, C. (2000), The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *Academy of Management*, 44.
10. Spreitzer, G. (1995), Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
11. Yates, K. (2006), Internal communication effectiveness enhances bottom-line results, *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79.