

Ảnh hưởng của truyền thông nội bộ đến hạnh phúc và kết quả làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại ở Hà Nội

Bùi Thị Thu Hà^{1*}, Bùi Tuấn Thành^{2*}

¹Trường Đại học Thương mại, 79 Hồ Tùng Mậu, phường Mai Dịch, quận Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

²Bộ Khoa học và Công nghệ, 18 Nguyễn Du, phường Nguyễn Du, quận Hai Bà Trưng, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận bài 13/8/2024; ngày chuyển phản biện 16/8/2024; ngày nhận phản biện 18/9/2024; ngày chấp nhận đăng 13/12/2024

Tóm tắt:

Nghiên cứu phân tích ảnh hưởng của truyền thông nội bộ đến hạnh phúc và kết quả làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại ở Hà Nội. Số liệu thu thập từ 309 phiếu điều tra nhân viên ngân hàng được xử lý qua phần mềm SmartPLS4 cho thấy, sự tác động của truyền thông nội bộ đến hạnh phúc của nhân viên là mạnh nhất. Tiếp đến là sự tác động của hạnh phúc đến kết quả làm việc và cuối cùng là sự tác động trực tiếp của truyền thông nội bộ đến kết quả làm việc của nhân viên. Nghiên cứu còn khẳng định, hạnh phúc của nhân viên đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ và kết quả làm việc của nhân viên các ngân hàng thương mại trên địa bàn Hà Nội. Nghiên cứu cũng đề xuất một số khuyến nghị cho các nhà quản trị tại các ngân hàng thương mại nhằm cải thiện hoạt động truyền thông nội bộ để gia tăng hạnh phúc và kết quả làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở việc đề xuất các hình thức giao tiếp nội bộ và tăng cường sự tham gia của nhân viên vào hoạt động giao tiếp nội bộ. Do vậy, hướng nghiên cứu trong tương lai nên tập trung vào việc tối ưu hóa hệ thống truyền thông nội bộ nhằm tăng cường hạnh phúc và cải thiện kết quả làm việc của nhân viên ngân hàng thương mại.

Từ khóa: hạnh phúc, kết quả làm việc, ngân hàng thương mại, truyền thông nội bộ.

Chỉ số phân loại: 5.2, 5.4, 5.8

Influence of internal communication on employee happiness and performance at commercial banks in Hanoi

Thi Thu Ha Bui^{1*}, Tuan Thanh Bui^{2*}

¹Thuongmai University, 79 Ho Tung Mau Street, Mai Dich Ward, Cau Giay District, Hanoi, Vietnam

²Ministry of Science and Technology, 18 Nguyen Du Street, Nguyen Du Ward, Hai Ba Trung District, Hanoi, Vietnam

Received 13 August 2024; revised 18 September 2024; accepted 13 December 2024

Abstract:

This research analyses the influence of internal communication on employee happiness and employee performance at commercial banks in Hanoi. The data collected from a survey of 309 bank employees processed through SmartPLS4 software shows that the impact of internal communication on employee happiness is the strongest. Followed by the impact of employee happiness on employee performance, and finally the direct impact of internal communication on employee performance. The study also confirms that employee happiness plays a partial mediating role in the relationship between internal communication and employee performance at commercial banks in Hanoi. The research also proposes some recommendations for managers at commercial banks to improve internal communication activities aimed at increasing employee happiness and employee performance. However, this study has only focused on proposing internal communication methods and enhancing employee participation in internal communication activities. Therefore, future research will aim to optimise the internal communication system to enhance employee happiness and improve employee performance in commercial banks.

Keywords: commercial banks, employee happiness, employee performance, internal communication.

Classification numbers: 5.2, 5.4, 5.8

*Tác giả liên hệ: Email: habtt@tmu.edu.vn; btthanh@mst.gov.vn

1. Mở đầu

Những cá nhân hạnh phúc là người đạt được sự thành công ở nhiều khía cạnh của cuộc sống, bao gồm cả hôn nhân, tình bạn, thu nhập, kết quả công việc và sức khỏe, bởi hạnh phúc là trạng thái tích cực, có tác động đến sự thành công [1]. Những nhân viên hạnh phúc sẽ làm việc hiệu quả hơn và có nhiều cam kết cũng như hài lòng hơn với công việc [2]. Kết quả làm việc của nhân viên bị ảnh hưởng bởi các yếu tố khác nhau dựa vào đặc điểm của mỗi cá nhân [3]. Bàn về các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên, E.W. Morrison và cs (1999) [4] cho rằng, khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ của quản lý thông qua giao tiếp nội bộ sẽ khiến họ có động lực làm việc tốt hơn, qua đó cải thiện kết quả thực hiện công việc. R. Tech và cs (2017) [5] nhận định rằng, truyền thông nội bộ đảm bảo trao đổi thông suốt, thúc đẩy sự hợp tác tại nơi làm việc, gia tăng cam kết của nhân viên, từ đó sẽ khiến nhân viên hài lòng với công việc, có trạng thái tinh thần tích cực để thực hiện công việc với kết quả cao hơn. A.C. Martínez và cs (2021) [6] cho rằng, truyền thông nội bộ góp phần tạo ra môi trường và văn hoá làm việc tích cực mà ở đó nhân viên phát triển được sự sáng tạo của mình. Tăng cường giao tiếp nội bộ khiến nhân viên cảm thấy tự tin hơn, tác động tích cực đến hạnh phúc của nhân viên tại nơi làm việc, khiến nhân viên làm việc nhiệt tình hơn, qua đó đóng góp vào gia tăng hiệu suất [6].

Trong lĩnh vực ngân hàng, kết quả làm việc của nhân viên là một khía cạnh quan trọng ảnh hưởng đến sự thành công của các ngân hàng. Kết quả làm việc của nhân viên tốt có thể thúc đẩy uy tín của ngân hàng cùng với việc cải thiện lợi nhuận và hình ảnh thương hiệu [7]. Bất kỳ tổ chức nào cũng có thể được hưởng lợi từ truyền thông nội bộ. Do đó, việc xây dựng một hệ thống truyền thông nội bộ hiệu quả là cần thiết, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng. Nghiên cứu của A.M. Mandu (2011) [8] về ảnh hưởng của truyền thông nội bộ tới kết quả làm việc của nhân viên ngân hàng cho thấy, có đến 54% nhân viên rất không hài lòng với cách thực hiện truyền thông nội bộ tại doanh nghiệp, trong khi đó chỉ có 20% người hài lòng và 26% trung lập [8]. Ngày nay, trước xu thế hội nhập ngày càng sâu rộng của nền kinh tế thì bên cạnh những yếu tố truyền thống như vốn, công nghệ, nhân lực đã trở thành một trong những yếu tố quyết định đến sự thành công của các doanh nghiệp trong mọi lĩnh vực. Tổ chức được một đội ngũ nhân lực có đầy đủ năng lực lại là một bài toán khó, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng. Vấn đề cấp bách là làm sao để nâng cao tinh thần nhân viên và tăng tỷ lệ tham gia của họ đối với mục tiêu chung của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp là một cơ thể, thì truyền thông nội bộ giống như một mạch máu. Thông qua truyền thông nội bộ, doanh nghiệp có thể truyền tải các thông điệp cần thiết đến nhân viên vào đúng thời điểm như tâm nhin, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, mục tiêu chiến lược hay lan tỏa văn hóa doanh nghiệp. Do đó, truyền thông nội bộ là một trong những hoạt động then chốt nhằm tăng cường gắn kết, mang lại hạnh phúc cho nhân viên, từ đó thúc đẩy hiệu quả công việc.

Hiện nay, truyền thông nội bộ đang được các doanh nghiệp Việt Nam sử dụng như một vũ khí hữu hiệu để quảng bá thương hiệu cũng như truyền thông tới nhân viên. Trong lĩnh vực ngân hàng, hoạt động truyền thông nội bộ ngày càng được quan tâm mạnh mẽ. Nhiều hoạt động nội bộ được tổ chức thường xuyên để tạo động lực cho nhân viên. Và một điều rõ ràng, sự quan tâm đúng mực, đầu tư một cách bài bản cho truyền thông nội bộ đã giúp các ngân hàng truyền tải đầy đủ thông điệp, chính sách và mục tiêu kinh doanh đến từng nhân viên. Hình ảnh, thương hiệu và văn hóa của ngân hàng cũng được thể hiện rõ ràng, sắc nét. Các giá trị không chỉ được lan tỏa trong nội bộ, mà còn đến với các khách hàng, đối tác bên ngoài, qua đó thúc đẩy hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Từ những lý do trên, nghiên cứu “*Ảnh hưởng của truyền*

thông nội bộ đến hạnh phúc và kết quả làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại ở Hà Nội” được thực hiện nhằm mục tiêu giúp các ngân hàng thương mại nhận thức được tầm quan trọng của truyền thông nội bộ và có các biện pháp làm gia tăng kết quả làm việc của nhân viên, từ đó thúc đẩy hoạt động của ngân hàng.

2. Tổng quan và mô hình nghiên cứu

2.1. Tổng quan và giả thuyết nghiên cứu

2.1.1. Mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ và kết quả làm việc

Truyền thông nội bộ được định nghĩa là giao tiếp giữa các cá nhân và nhóm ở nhiều cấp độ khác nhau, trong các lĩnh vực khác nhau [9]. Truyền thông nội bộ được mô tả là “giao tiếp với các nhân viên nội bộ trong tổ chức” [10]. Truyền thông nội bộ không chỉ cho phép doanh nghiệp chia sẻ thông tin và kiến thức giữa các nhân viên mà còn tạo cơ hội cho lãnh đạo gặp gỡ hoặc đưa ra cam kết với nhân viên [11] và mang lại cho nhân viên cơ hội lên tiếng [12]. Truyền thông nội bộ là cần thiết vì đó là yếu tố góp phần vào sự thành công của doanh nghiệp [13].

Theo S.J. Motowidlo và cs (2003) [14], kết quả làm việc của nhân viên là giá trị mong đợi tổng thể của doanh nghiệp đạt được từ tập hợp các hành vi riêng lẻ mà một cá nhân thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định. Đó là kết quả mà một người đạt được khi thực hiện nhiệm vụ được giao dựa trên kỹ năng, kinh nghiệm, sự chân thành và thời gian của mình [15].

Một trong những nỗ lực để cải thiện kết quả làm việc của nhân viên là xây dựng hệ thống giao tiếp hiệu quả, bao gồm cả giao tiếp nội bộ giữa lãnh đạo và cấp dưới. Các vấn đề về giao tiếp nội bộ, phong cách lãnh đạo và năng lực của nhân viên là ba khía cạnh có tầm quan trọng đặc biệt đối với kết quả làm việc của nhân viên và sự thành công của doanh nghiệp. Nghiên cứu của M. Fletcher (1999) [16] đã làm rõ sự tác động của 3 khía cạnh này tới kết quả làm việc và chỉ ra rằng, truyền thông nội bộ có tác động đáng kể đến kết quả làm việc của nhân viên.

Nghiên cứu của D.W.N. Atambo và cs (2016) [17] kiểm tra mối quan hệ và tác động của truyền thông nội bộ (truyền thông hướng lên, truyền thông hướng xuống và truyền thông ngang) tới kết quả làm việc của nhân viên cho thấy, có mối tương quan chặt chẽ giữa kết quả làm việc của nhân viên và các cấp độ giao tiếp tồn tại trong doanh nghiệp. Cụ thể, các cấp độ giao tiếp sẽ có những tác động khác nhau đến tỷ lệ đóng góp, mức độ hoàn thành công việc và sự tham gia của nhân viên đối với mục tiêu chung của tập thể [17]. S.M.A. Ghamdi và cs (2007) [18] cũng cho rằng, truyền thông nội bộ có ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Kết quả làm việc của họ có thể cải thiện hơn khi họ nhận được ý kiến phản hồi từ cấp trên [18]. Truyền thông nội bộ được coi là một phần trong hoạt động của tổ chức, các công cụ truyền thông nội bộ hiệu quả có thể tác động đáng kể đến kết quả làm việc của nhân viên [19]. Từ những phân tích trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết H1: Truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên.

2.1.2. Mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ và hạnh phúc

Hạnh phúc của nhân viên tại nơi làm việc được định nghĩa là những cảm xúc tích cực, sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết với tổ chức [1, 20]. Hạnh phúc là mục tiêu cuối cùng của cuộc sống và cũng là mục tiêu quan trọng mà bất cứ người lao động nào cũng đều hướng tới [21]. Trên thế giới đã có nghiên cứu về hạnh phúc của nhân viên tại nơi làm việc, bao gồm những khía cạnh như: sự hài lòng trong công việc, sự gắn kết và những yếu tố tác động qua lại, trong đó có truyền thông nội bộ. Nghiên cứu của C.R. Proctor (2014) [22] chỉ ra rằng, nhân viên được khuyến khích đóng góp ý kiến, tham gia vào quá trình ra quyết định sẽ có mức độ hài lòng trong công việc cao hơn, cảm thấy có giá trị hơn

và hài lòng với môi trường làm việc. Nhân viên thích tương tác thường xuyên với quản lý vì điều này mang lại cho cả hai cơ hội giao tiếp hai chiều, đồng thời khiến họ cảm thấy được trân trọng [22]. Giao tiếp tốt còn tác động đến sự tham gia của nhân viên đối với công việc chung của tập thể và có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức, từ đó làm tăng hạnh phúc của nhân viên [23]. Giao tiếp còn được xem là phương tiện để trao quyền cho nhân viên. Doanh nghiệp tăng cường giao tiếp nội bộ sẽ góp phần tích cực vào mức độ hạnh phúc của nhân viên. Các nhà quản lý có thể đóng vai trò thúc đẩy giao tiếp nội bộ bằng cách gia tăng sự hỗ trợ đến nhân viên, tạo điều kiện để nhân viên bày tỏ quan điểm và phản hồi kịp thời [21]. Khi truyền thông nội bộ hiệu quả thì nhân viên sẽ có động lực làm việc hơn và hạnh phúc với công việc [24]. Ngoài ra, truyền thông nội bộ làm tăng sự gắn kết của nhân viên từ đó tác động tích cực đến hạnh phúc của nhân viên [25]. Từ những phân tích trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết H2: Truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến hạnh phúc của nhân viên.

2.1.3. Mối quan hệ giữa hạnh phúc và kết quả làm việc của nhân viên

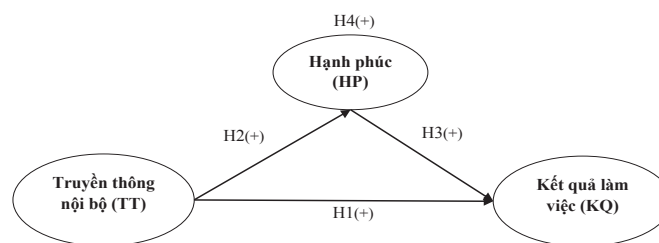
Nhân lực là tài sản quý giá của doanh nghiệp. Bằng cách tạo ra môi trường truyền thông nội bộ tích cực và hiệu quả, doanh nghiệp có thể tăng cường sự gắn kết và động viên nhân viên, từ đó nâng cao kết quả làm việc và hiệu suất doanh nghiệp. Những cảm xúc tích cực có thể giúp con người mạnh mẽ trước những tình huống bất lợi, chủ động và kiên cường hơn, ít bị các triệu chứng căng thẳng. Bởi căng thẳng trong công việc gây ảnh hưởng xấu đến cảm xúc tích cực, trong khi đó những cảm xúc này có tác động tốt đến kết quả làm việc. Làm giảm căng thẳng có thể giúp nhân viên cảm thấy hạnh phúc trong công việc, từ đó cải thiện kết quả làm việc của họ [26]. Hạnh phúc của nhân viên đã trở thành một trong những mục tiêu phổ biến của các doanh nghiệp và việc xem xét mối quan hệ giữa hạnh phúc của nhân viên và kết quả làm việc của họ là rất cần thiết. Những nhân viên hạnh phúc sẽ làm việc hiệu quả hơn và có nhiều cam kết cũng như hài lòng hơn với công việc [27]. Cảm xúc tích cực của người quản lý cũng có tác động đến hạnh phúc của nhân viên. Đây là nhân tố quyết định dẫn đến sự khác biệt về kết quả làm việc [28]. Chính sự công nhận và cơ hội thăng tiến sẽ tạo ra động lực và hạnh phúc của nhân viên, góp phần cải thiện đáng kể kết quả công việc [29]. Kết quả làm việc của nhân viên chịu tác động đáng kể bởi các cấu phần của hạnh phúc bao gồm: thu nhập, phần thưởng, sự công nhận và thăng tiến của họ [27]. Từ những phân tích trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết H3: Hạnh phúc của nhân viên có tác động tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên.

2.1.4. Mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ, hạnh phúc và kết quả làm việc của nhân viên

Lý thuyết trao đổi xã hội của P.M. Blau (1986) [30] là nền tảng giải thích cho mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ, hạnh phúc và kết quả làm việc của nhân viên. Khi doanh nghiệp tôn trọng, tạo điều kiện cho người lao động, làm cho họ cảm thấy được cung cấp đủ lợi ích đáp ứng lại đóng góp của họ. Họ sẽ có động lực, tinh thần làm việc cao hơn, qua đó thúc đẩy hành vi để cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp bằng cách cải thiện kết quả làm việc. Bên cạnh đó, lý thuyết bản sắc xã hội của H. Tajfel (1974) [31] thảo luận về cảm nhận của một người về bản thân mình dựa trên nhóm họ thuộc về. Lý thuyết giải thích rằng các cá nhân luôn định giá trị nhóm của mình bằng cách so sánh với các nhóm khác. Kết quả của phép so sánh sẽ ảnh hưởng tới sự thỏa mãn tâm lý nội tại của mỗi cá nhân, từ đó ảnh hưởng đến hành vi và kết quả làm việc của cá nhân đó [31]. Do đó, lý thuyết bản sắc xã hội cũng là cơ sở để tác giả đề xuất các giả thuyết về ảnh hưởng của truyền thông nội bộ đến hạnh phúc và kết quả làm việc của nhân viên. Bởi giao tiếp “là nền tảng của một môi trường làm việc tốt. Kết quả làm việc tăng lên khi người lao động cảm thấy hài lòng và hạnh phúc hơn với nhiệm vụ của mình”

[32]. Truyền thông nội bộ tạo ra môi trường làm việc tích cực giúp nhân viên phát triển và thúc đẩy kết quả làm việc của họ [6] vì thái độ tích cực có liên quan đến sức khỏe thể chất và tinh thần. Khi người lao động cảm thấy hạnh phúc, họ có thể cải thiện hiệu suất làm việc. Truyền thông nội bộ, hạnh phúc và kết quả làm việc của nhân viên có quan hệ mật thiết với nhau. Trong đó, truyền thông nội bộ trở thành yếu tố cốt lõi dẫn đến năng suất lao động cao, giảm tỷ lệ nghỉ việc và gia tăng hạnh phúc [33]. Những nhân viên hạnh phúc sẽ làm việc hiệu quả hơn và có nhiều cam kết cũng như hài lòng hơn với công việc [2]. Từ phân tích trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết H4: Hạnh phúc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ và kết quả làm việc của nhân viên.

2.2. Mô hình nghiên cứu



Hình 1. Mô hình nghiên cứu (Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất).

Mô hình nghiên cứu (hình 1) đề xuất gồm 3 biến, trong đó: biến độc lập là truyền thông nội bộ (TT); biến phụ thuộc là kết quả làm việc (KQ); biến trung gian là hạnh phúc (HP).

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Thang đo của 3 biến chính trong nghiên cứu được kế thừa và phát triển từ nhiều nguồn khác nhau (bảng 1) để phù hợp với nghiên cứu. Thang đo truyền thông nội bộ được kế thừa và phát triển từ L.R. Men và cs (2014) [34] với 7 thang đo. Thang đo hạnh phúc của nhân viên được kế thừa và phát triển từ J.G.D. Junco và cs (2013) [35] và F.E. Bustelo và cs (2021) [21] với 6 thang đo [21, 35]. Thang đo kết quả làm việc với 5 thang đo.

Bảng 1. Thang đo các biến của nghiên cứu.

Biến	Thang đo	Nguồn
TT	TT1: Tôi thấy thoải mái khi trao đổi với quản lý về việc thực hiện công việc	[34]
	TT2: Hầu hết các cuộc trao đổi giao tiếp giữa quản lý và nhân viên trong ngân hàng tôi đều là giao tiếp 2 chiều	
	TT3: Ngân hàng khuyến khích việc nhân viên bày tỏ các quan điểm khác nhau	
	TT4: Tôi thường được thông báo về những thay đổi chính của các chính sách ảnh hưởng đến công việc của tôi trước khi diễn ra sự thay đổi	
	TT5: Ngân hàng cung cấp thông tin cho tôi và các nhân viên khác kịp thời	
	TT6: Ngân hàng cung cấp thông tin cần thiết cho tôi cũng như các nhân viên khác	
	TT7: Ngân hàng cung cấp thông tin chính xác cho tôi cũng như các nhân viên khác	
HP	HP1. Tôi thích công việc của mình	[21, 35]
	HP2. Tôi có sự ổn định nghề nghiệp	
	HP3. Môi trường tổ chức ở phòng ban của tôi rất tốt	
	HP4. Động lực nội tại của tôi đối với công việc cao	
	HP5. Tôi nhận được những phần thưởng công bằng ở nơi làm việc	
	HP6. Nhiệm vụ của tôi ở ngân hàng được thiết kế tốt	
KQ	KQ1. Tôi là người có kết quả làm việc xuất sắc.	[29, 36, 37]
	KQ2. Doanh thu trung bình mỗi kỳ của tôi cao hơn người khác.	
	KQ3. Tôi biết nhiều hơn về các dịch vụ cung cấp cho khách hàng.	
	KQ4. Tôi biết khách hàng của mình mong đợi điều gì.	
	KQ5. Tôi hài lòng với kết quả công việc của tôi vì hầu hết nó đều tốt	

Nguồn: Tổng hợp của các tác giả.

Bảng câu hỏi được thiết kế gồm 2 phần: phần 1 là 18 mục hỏi liên quan tới 3 biến của mô hình nghiên cứu. Mỗi mục hỏi được đánh giá trên thang Likert 5 điểm, với mức độ: Mức 1: “Hoàn toàn không đồng ý”, mức 2: “Không đồng ý”, mức 3: “Không có ý kiến”, mức 4: “Đồng ý” và mức 5: “Hoàn toàn đồng ý”. Phần 2 là các câu hỏi liên quan đến thông tin cá nhân của người trả lời.

3.2. Đối tượng và mẫu điều tra

Nghiên cứu xác định đối tượng tham gia điều tra là các nhân viên hiện đang làm việc tại các ngân hàng: Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV), Ngân hàng Thương mại cổ phần Kỹ Thương Việt Nam (Techcombank), Ngân hàng Quân đội (MB), Ngân hàng Thương mại Cổ Phần Á Châu (ACB) và Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) có chi nhánh tại Hà Nội. Nghiên cứu lựa chọn hình thức điều tra là trực tuyến và trực tiếp để thuận lợi cho việc thu thập kết quả. Các tác giả đã phát ra 395 phiếu điều tra, thu về 315 phiếu trong đó có 309 phiếu hợp lệ để đưa vào phân tích. Nghiên cứu có 18 quan sát để đo lường 3 nhân tố. Với 309 phiếu hợp lệ, nghiên cứu đảm bảo tiêu chuẩn về kích thước mẫu cho việc phân tích [38, 39].

Kết quả cho thấy, hầu hết đối tượng điều tra làm việc tại ngân hàng MB, BIDV và Vietcombank với tỷ lệ lần lượt là 25,6; 24,9 và 24,3%. Điều này là hợp lý do đây là những ngân hàng có quy mô nhân lực lớn tại Việt Nam. Ngoài ra, có 12,9% là nhân viên tại Techcombank, tiếp đến là ACB với 10,4%. 1,9% tỷ lệ người được điều tra đến từ các ngân hàng khác.

Số lượng đối tượng điều tra là nữ giới chiếm 49,5%, còn lại 50,5% là nam giới. Tỷ lệ nhân viên có thâm niên làm việc trên 6 năm là thấp nhất (1,3%); lớn nhất là tỷ lệ nhân viên làm việc từ 1 đến 3 năm (54,4%); tiếp đến là dưới 1 năm (32,7%) và cuối cùng là từ 3 đến 6 năm (11,7%). Nhân viên tốt nghiệp trình độ đại học chiếm tỷ lệ lớn nhất (69,9%); Đối tượng thạc sỹ, tiến sỹ là 13,6%; Tốt nghiệp cao đẳng chiếm 15,9%; Đối tượng tốt nghiệp THPT không đáng kể (0,3%). Thu nhập của đối tượng tham gia khảo sát chủ yếu nằm ở mức 10-15 triệu đồng (47,9%); Đối tượng có mức thu nhập trên 15 triệu đồng chiếm tỷ lệ ít nhất (11%); Đối tượng có mức thu nhập dưới 6 triệu và 6-10 triệu lần lượt chiếm tỷ lệ là 17,2 và 23,9%.

3.3. Phân tích dữ liệu

Tác giả sử dụng mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần trên phần mềm SmartPLS4 theo hướng dẫn của J.F. Hair và cs (2014) [40]. Tiến trình thực hiện bao gồm: (i) Đánh giá mô hình đo lường: đánh giá chất lượng quan sát sử dụng chỉ số hệ số tải ngoài, đánh giá độ tin cậy của thang đo sử dụng chỉ số Cronbach Alpha và độ tin cậy tổng hợp CR; tính hội tụ của thang đo sử dụng chỉ số AVE và tính phân biệt của thang đo sử dụng chỉ số HTMT; (ii) Đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua kết quả bootstrapping, chỉ số đa cộng tuyến VIF và các chỉ số Beta, R², f² [40].

4. Kết quả và bàn luận

4.1. Kết quả đánh giá thang đo

Nghiên cứu sử dụng hệ số Cronbach Alpha, hệ số tin cậy tổng hợp rhoC và hệ số tin cậy chính xác rhoA để đánh giá độ tin cậy của thang đo; sử dụng tỷ lệ trung bình phương sai trích AVE để đánh giá độ hội tụ của thang đo và sử dụng chỉ số HTMT để đánh giá độ phân biệt của thang đo.

4.1.1. Kết quả phân tích độ tin cậy, hội tụ của thang đo

Kết quả Cronbach Alpha, rhoC, rhoA ở bảng 2 cho thấy tất cả các thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy. Cụ thể, Cronbach Alpha của 3 khái niệm đạt độ tin cậy ở mức cao (>0,8) [41], các hệ số rhoC và rhoA đảm bảo giới hạn dưới và giới hạn trên trong giá trị cho phép (>0,7).

Bảng 2. Phân tích độ tin cậy và hội tụ của thang đo.

Tên biến	Biến quan sát	Loadings	Cronbach Alpha	AVE	rhoC	rhoA
TT	TT1	0,846	0,910	0,651	0,929	0,916
	TT2	0,840				
	TT3	0,867				
	TT4	0,711				
	TT5	0,821				
	TT6	0,774				
	TT7	0,778				
HP	HP1	0,842	0,889	0,643	0,915	0,896
	HP2	0,786				
	HP3	0,838				
	HP4	0,806				
	HP5	0,822				
	HP6	0,708				
KQ	KQ1	0,779	0,886	0,686	0,916	0,894
	KQ2	0,834				
	KQ3	0,826				
	KQ4	0,867				
	KQ5	0,834				

Cronbach Alpha, rhoC, rhoA ≥ 0,7 và AVE ≥ 0,5. Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Để đánh giá mức độ hội tụ của biến tiềm ẩn, nhóm tác giả sử dụng chỉ số phương sai trích (AVE). Kết quả phân tích cho thấy giá trị AVE của các khái niệm tiềm ẩn (>0,5) đều tốt. Như vậy, các thang đo trong mô hình với mẫu chính thức đạt độ hội tụ cần thiết.

4.1.2. Kết quả phân tích độ phân biệt của thang đo

Nghiên cứu sử dụng tiêu chuẩn HTMT để đánh giá độ phân biệt của thang đo. Kết quả ở bảng 3 cho thấy các giá trị không vượt quá 0,9, nghĩa là độ phân biệt của thang đo được đảm bảo [42].

Bảng 3. Kết quả kiểm tra hệ số HTMT.

	HP	KQ	TT
HP			
KQ	0,684		
TT	0,559	0,651	

Độ phân biệt được thiết lập tại mức HTMT_{0,9}. Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Như vậy, các kết quả nghiên cứu trình bày ở trên cho thấy, tất cả thang đo của các biến truyền thông nội bộ, hạnh phúc, kết quả làm việc đều đạt được độ tin cậy và tính hội tụ để đưa vào sử dụng phân tích trong mô hình cấu trúc.

4.2. Kết quả kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu

4.2.1. Kiểm tra đa cộng tuyến

Theo J.F. Hair và cs (2019) [43]: “Hệ số phóng đại phương sai VIF chỉ ra sự liên kết giữa các nhân tố dự đoán không vi phạm giả định về đa cộng tuyến khi tất cả các hệ số đều nằm trong khoảng chấp nhận giá trị của hệ số VIF, đều thấp hơn 5”. Theo kết quả ở bảng 4 có thể kết luận mô hình nghiên cứu không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 4. Kết quả kiểm tra đa cộng tuyến.

	VIF
HP -> KQ	1,362
TT -> HP	1,000
TT -> KQ	1,362

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của các tác giả.

4.2.2. Kiểm tra giả thuyết nghiên cứu về ảnh hưởng trực tiếp và trung gian

Phân tích Bootstrap với mẫu hoàn lại N=5000 để đánh giá ý nghĩa các quan hệ tác động trong mô hình nghiên cứu. Giá trị hệ số đường dẫn - Path coefficient cho biến tiềm ẩn nội sinh được sử dụng để phân tích mô hình ở mức ý nghĩa là 5%. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc được trình bày ở bảng 5 và hình 2.

(i) Các giả thuyết về ảnh hưởng trực tiếp H1, H2, H3 đều được chấp nhận ở độ tin cậy 95%, trong đó:

- Có mối quan hệ thuận chiều giữa truyền thông nội bộ và kết quả làm việc với $\beta=0,398, p=0,000$.
- Có mối quan hệ thuận chiều giữa truyền thông nội bộ và hạnh phúc với $\beta=0,516, p=0,000$.
- Có mối quan hệ thuận chiều giữa hạnh phúc và kết quả làm việc với $\beta=0,413, p=0,000$.

(ii) Giả thuyết về vai trò trung gian H4 được chấp nhận với $\beta=0,213; p=0,000$.

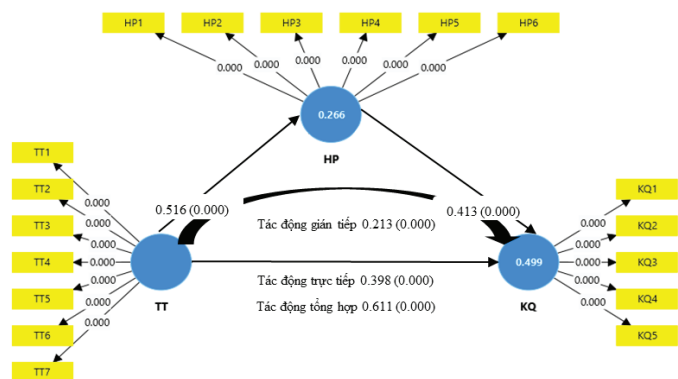
Theo R.M. Baron và cs (1986) [44]: “Trung gian một phần xảy ra khi tác động gián tiếp có ý nghĩa và tác động trực tiếp cũng có ý nghĩa, trung gian toàn phần xảy ra khi tác động gián tiếp có ý nghĩa nhưng

Bảng 5. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc.

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	P values	Kết luận giả thuyết	Giá trị f ²
<i>Các giả thuyết về ảnh hưởng trực tiếp</i>						
H1	TT -> KQ	0,398	0,048	0,000	Chấp nhận	0,250
H2	TT -> HP	0,516	0,048	0,000	Chấp nhận	0,362
H3	HP -> KQ	0,413	0,047	0,000	Chấp nhận	0,232
<i>Giả thuyết về ảnh hưởng gián tiếp</i>						
H4	TT-> HP -> KQ	0,213	0,032	0,000	Chấp nhận	

Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích dữ liệu của các tác giả.

tác động trực tiếp không có ý nghĩa”. Như vậy, hạnh phúc có vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ và kết quả làm việc vì các tác động trực tiếp (H1) và tác động gián tiếp (H4) đều có ý nghĩa thống kê.



Hình 2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

Giá trị ngoài ngoặc đơn là hệ số đường dẫn, giá trị trong ngoặc đơn là P-value và giá trị trong ô tròn xanh là giá trị R^2_{adj} (Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu).

Nghiên cứu sử dụng chỉ số R^2 hiệu chỉnh (R^2_{adj}) để đánh giá mức độ giải thích của các biến độc lập cho biến phụ thuộc. Trong mô hình nghiên cứu có hai biến phụ thuộc là hạnh phúc và kết quả làm việc. Kết quả đo lường chỉ số R^2_{adj} (hình 2) cho thấy, mô hình nghiên cứu giải thích sự biến thiên của các biến phụ thuộc ở các mức tỷ lệ: 26,6% với biến hạnh phúc và 49,9% với biến kết quả làm việc. Như vậy, kết quả này đã phản ánh được khả năng dự báo của mô hình nghiên cứu [43-45].

4.3. Bàn luận

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, truyền thông nội bộ có ảnh hưởng thuận chiều, tích cực và trực tiếp đến kết quả làm việc của nhân viên. Trong đó, hệ số Beta của ảnh hưởng trực tiếp là 0,398, f^2 là 0,250 chỉ ra mức độ quan trọng của truyền thông nội bộ trong việc cải thiện kết quả làm việc. Điều này cho thấy, việc tăng cường giao tiếp và truyền thông trong ngân hàng có thể mang lại một môi trường làm việc tích cực hơn, tạo điều kiện cho sự thành công và phát triển của ngân hàng. Kết quả này tương đồng với kết quả các nghiên cứu của D.W.N. Atambo và cs (2016) [17] và W. Kulachai và cs (2018) [46]. Trong ngành ngân hàng, truyền thông nội bộ đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và phát triển một môi trường làm việc tích cực, hiệu quả. Việc này không chỉ ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên mà còn ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng và sự cạnh tranh của ngân hàng trên thị trường. Một hệ thống truyền thông nội bộ hiệu quả giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực và tinh thần đội nhóm hiệu quả. Do vậy, các ngân hàng cần tăng cường giao tiếp nội bộ để nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên. Hệ thống giao tiếp nội bộ trong ngân hàng cần đảm bảo có sự tham gia tích cực, nhiệt tình của tất cả thành viên từ quản lý đến nhân viên; đảm bảo mọi người đều được biết các thông tin liên quan đến quá trình thực hiện công việc, quyền, lợi ích của bản thân và được quyền tham gia vào các quyết định quản lý cũng như đóng góp ý kiến trong quá trình thực hiện công việc. Các ngân hàng cũng cần đa dạng các hình thức giao tiếp nội bộ nhưng có tính đến sự phù hợp với ngành ngân hàng - ngành có cường độ và áp lực làm việc cao như: bảng tin, các cuộc họp định kỳ, họp 10 phút trước ca làm việc,

email, nhóm, ấn phẩm truyền thông nội bộ, mạng xã hội... Một số ngân hàng có thể tích hợp hoạt động truyền thông nội bộ trong phần mềm quản trị nhân sự giúp thông tin được truyền tải liên tục, kịp thời, thông suốt, chính xác đến từng đối tượng nhận tin. Sự tương tác, hỗ trợ giữa các nhân viên - quản lý được khuyến khích và thúc đẩy thông qua việc chia sẻ thông tin, kinh nghiệm, từ đó tạo ra tinh thần đồng đội mạnh mẽ và sự cống hiến cao hơn cho sự phát triển của ngân hàng. Điều này có thể thúc đẩy sự tham gia và cam kết của nhân viên đối với mục tiêu và giá trị của tổ chức, góp phần tăng hiệu quả công việc.

Truyền thông nội bộ cũng có tác động thuận chiều và tích cực đến hạnh phúc của nhân viên. Trong đó, hệ số Beta là 0,51, f^2 là 0,362 cho thấy một mức độ ảnh hưởng lớn từ truyền thông nội bộ đến hạnh phúc của nhân viên. Kết quả này tương đồng với một số nghiên cứu trước đó [25, 47, 48] về ảnh hưởng của truyền thông nội bộ đến hạnh phúc của nhân viên. Điều này cũng phản ánh rằng, một môi trường làm việc tích cực, nơi mà thông tin được truyền đạt hiệu quả tạo ra sự tin cậy và sự tương tác tích cực giữa nhân viên - quản lý, tạo cảm giác hạnh phúc và cam kết cao hơn từ phía nhân viên. Nghiên cứu còn chỉ ra tác động của truyền thông nội bộ đến hạnh phúc là lớn nhất so với tác động của truyền thông nội bộ đến kết quả làm việc và tác động của hạnh phúc đến kết quả làm việc (thông qua chỉ số f^2). Những phát hiện này không chỉ làm sáng tỏ sự quan trọng của việc quản lý thông tin nội bộ một cách hiệu quả mà còn cung cấp căn cứ cho các tổ chức để đầu tư và phát triển chiến lược truyền thông nội bộ, nhằm tăng cường hạnh phúc và hiệu suất làm việc của nhân viên. Trong lĩnh vực ngân hàng, vai trò của truyền thông nội bộ càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết trong việc duy trì môi trường làm việc tích cực và tạo ra sự hài lòng cho nhân viên. Một môi trường làm việc mà thông tin được truyền đạt một cách minh bạch, rõ ràng có thể giúp xây dựng niềm tin và sự đồng thuận giữa các nhân viên và quản lý.

Nghiên cứu cũng chứng minh, hạnh phúc có ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên. Hệ số Beta là 0,413, f^2 là 0,232 cho thấy, một mức độ ảnh hưởng cao từ hạnh phúc của nhân viên đến kết quả làm việc. Kết quả này đồng quan điểm với nhiều nghiên cứu khác [26-28, 49]. Hạnh phúc của nhân viên không chỉ là một trạng thái tinh thần cá nhân mà còn là một yếu tố có thể ảnh hưởng đến môi trường làm việc và kết quả hoạt động của tổ chức. Nhân viên hạnh phúc thường có xu hướng làm việc tích cực hơn, hợp tác tốt hơn với đồng nghiệp và có nhiều động lực hơn để đóng góp vào mục tiêu, chiến lược tổ chức. Điều này có thể tạo ra một chu trình phản hồi tích cực giữa hạnh phúc cá nhân dẫn đến hiệu suất làm việc cao hơn, từ đó tạo ra thêm sự hài lòng và tiếp tục kích thích sự phát triển của tổ chức. Trong ngành ngân hàng, nơi mà mức độ cạnh tranh và áp lực công việc cao, việc có một đội ngũ nhân viên hạnh phúc và hài lòng có thể là một lợi thế cạnh tranh quan trọng. Các nhà quản lý cần xem xét việc tạo ra môi trường làm việc tích cực, đảm bảo sự hài lòng và cam kết từ phía nhân viên để nâng cao kết quả làm việc và sức cạnh tranh. Sự hài lòng với công việc, cảm giác được tôn trọng, nhận được sự hỗ trợ từ lãnh đạo đều là những yếu tố quan trọng giúp tạo ra tinh thần làm việc tích cực, gia tăng động lực và sự cam kết của nhân viên đối với mục tiêu và chiến lược kinh doanh của tổ chức.

Nghiên cứu phát hiện ra hạnh phúc của nhân viên đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ và kết quả làm việc bởi tác động trực tiếp của truyền thông nội bộ đến kết quả làm việc của nhân viên được chấp nhận (Beta là 0,389). Tác động của truyền thông nội bộ đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua

biến hạnh phúc có hệ số Beta là 0,213. Kết quả phân tích dữ liệu cũng cho thấy, tác động tổng hợp của truyền thông nội bộ đến kết quả làm việc của nhân viên có hệ số Beta là 0,611 (hình 2). Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của M. Zajkowska (2012) [23] và R.R. Ripoll và cs (2023) [48]. Nghĩa là khi doanh nghiệp tăng cường hoạt động truyền thông nội bộ, qua đó tạo lập môi trường làm việc tích cực, có thể khiến nhân viên thấy hạnh phúc, hài lòng với công việc hơn thông qua thái độ tích cực, tăng cường tương tác với đồng nghiệp cũng như tiếp nhận và truyền đạt thông tin. Từ đó, họ có xu hướng thể hiện sự cam kết cao hơn, có động lực làm việc dẫn đến gia tăng hiệu suất công việc. Phát hiện của nghiên cứu một lần nữa hỗ trợ lý thuyết trao đổi xã hội khi cho rằng truyền thông nội bộ có vai trò tích cực tác động đến sự thỏa mãn của nhân viên với công việc và môi trường làm việc, từ đó nhân viên sẽ có những đóng góp cho sự thành công của doanh nghiệp thông qua cải thiện kết quả thực hiện công việc. Ngành ngân hàng thường xuyên phải đối mặt với mức độ cạnh tranh cao và áp lực về hiệu suất công việc. Trong một môi trường như vậy, việc truyền đạt thông tin nội bộ một cách chính xác và hệ thống truyền thông nội bộ hiệu quả giúp tạo ra sự tin cậy. Sự tương tác tích cực giữa các cá nhân trong ngân hàng khiến nhân viên gia tăng sự hài lòng và hạnh phúc đối với công việc. Tâm trạng vui vẻ có thể giúp nhân viên chịu được áp lực từ các yêu cầu trong công việc và thời gian làm việc kéo dài. Một nhân viên hạnh phúc sẽ có tinh thần làm việc tốt hơn và tạo ra kết quả làm việc cao hơn.

5. Kết luận

Như vậy, nghiên cứu đã kiểm định 4 giả thuyết về mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu và khẳng định truyền thông nội bộ có ảnh hưởng thuận chiều, tích cực đến hạnh phúc, kết quả làm việc của nhân viên ngân hàng. Nghiên cứu cũng phát hiện hạnh phúc có ảnh hưởng tích cực, thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên và là trung gian trong mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ và kết quả làm việc của nhân viên ngân hàng. Với kết quả trên, nghiên cứu cũng đề xuất một vài khuyến nghị cải thiện hoạt động truyền thông nội bộ tại các ngân hàng để gia tăng hạnh phúc cũng như hiệu suất làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, truyền thông nội bộ là vấn đề phức tạp. Nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở việc đề xuất các hình thức giao tiếp nội bộ và tăng cường sự tham gia của nhân viên vào hoạt động giao tiếp nội bộ. Do vậy, hướng nghiên cứu trong tương lai được xác định là thiết kế hệ thống giao tiếp nội bộ hiệu quả nhằm tăng cường trải nghiệm nhân viên, gia tăng hạnh phúc và nâng cao hiệu suất làm việc. Đồng thời thiết lập các chỉ tiêu đo lường hệ thống giao tiếp nội bộ để cải thiện hoạt động này tại các ngân hàng thương mại.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] C.D. Fisher (2010), "Happiness at work", *Int. J. Manag. Rev.*, **12**(4), pp.384-412, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x.
- [2] E. Marescaux, S.D. Winne, A. Forrier (2019), "Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership", *Eur. Manag. Rev.*, **16**(2), pp.317-331, DOI: 10.1111/emre.12168.
- [3] S. Pawirosumarto, P.K. Sarjana, R. Gunawan (2017), "The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia", *Int. J. Law Manag.*, **59**(6), pp.1337-1358, DOI: 10.1108/IJLMA-10-2016-0085.
- [4] E.W. Morrison, C.C. Phelps (1999), "Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change", *Acad. Manag. J.*, **42**(4), pp.403-419, DOI: 10.2307/257011.
- [5] R. Tench, L. Yeomans (2017), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication*, 4th Edition, Pearson, 612pp.

- [6] A.C. Martínez, P.D. Morilla (2021), “La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional”, *Obra Digit.*, **20**, DOI: 10.25029/od.2021.293.20.
- [7] V. Prajapat, M.A. Rahaman, R. Taru, et al. (2023), “Factors influencing employee performance and their impact on productivity: A study of commercial banks in Bangladesh”, **18(2)**, pp.127-136, DOI: 10.21511/bbs.18(2).2023.11.
- [8] A.M. Mandu (2011), *A Study of The Effect of Internal Communication on Staff Performance in Large Corporate Organizations: A Case Study of The Kenya Commercial Bank*, PhD Thesis, University of Nairobi.
- [9] A.D. Frank, J. Brownell (1989), *Organizational Communication and Behavior: Communicating to Improve Performance* (2nd Ed.), Houghton Mifflin Harcourt.
- [10] J.P. Cornelissen (2023), *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (7th Ed.), Sage Publ., London.
- [11] D. Tourish, O. Hargie (2003), “Motivating critical upward communication: A key challenge for management decision making”, *Key Issues in Organizational Communication*, Routledge, pp.188-204.
- [12] E.W. Morrison, F.J. Milliken (2000), “Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world”, *Acad. Manag. Rev.*, **25(4)**, pp.706-725, DOI: 10.2307/259200.
- [13] J. Forman, P.A. Argenti (2005), “How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study”, *Corp. Reput. Rev.*, **8(3)**, pp.245-264, DOI: 10.1057/palgrave.crr.1540253.
- [14] S.J. Motowidlo, H.J. Kell (2003), “Job performance”, *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 2nd Edition, Wiley, pp.39-53, DOI: 10.1002/0471264385.wei1203.
- [15] A. Mukhtar, B. Modding, B. Latief, et al. (2018), “The influence of competence, organizational culture and work stress on job satisfaction and performance of Sharia bank employees in Makassar”, *J. Res. Humanit. Soc. Sci.*, **6(5)**, pp.58-64.
- [16] M. Fletcher (1999), “The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation: A South African perspective”, *Team Perform. Manag.*, **5(5)**, pp.150-163, DOI: 10.1108/13527599910288966.
- [17] D.W.N. Atambo, D.K. Momanyi (2016), “Effects of internal communication on employee performance: A case study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya”, *Imp. J. Interdiscip. Res.*, **2(5)**, pp.328-340.
- [18] S.M.A. Ghamdi, M.H. Roy, Z.U. Ahmed (2007), “How employees learn about corporate strategy: An empirical analysis of a Saudi manufacturing company”, *Cross Cult. Manag.: Int. J.*, **14(4)**, pp.273-285, DOI: 10.1108/13527600710830313.
- [19] K.M. Jenkins (1977), *A Study of The Relationship Between Organizational Communication and Worker Performance*, Doctoral Dissertation, Arizona State University.
- [20] M.E. Seligman (2002), “Positive psychology, positive prevention, and positive therapy”, *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, pp.3-12.
- [21] F.E. Bustelo, J.G. Vargas, R.D. Carrion (2021), “Employee happiness and corporate social responsibility: The role of organizational culture”, *Employee Relat.: Int. J.*, **43(3)**, pp.609-629, DOI: 10.1108/ER-07-2020-0343.
- [22] C.R. Proctor (2014), *Effective Organizational Communication Affects Employee Attitude, Happiness, and Job Satisfaction*, PhD Thesis, Southern Utah University.
- [23] M. Zajkowska (2012), “Employee engagement: How to improve it through internal communication”, *Hum. Resour. Manag. Ergonom.*, **6(1)**, pp.104-117.
- [24] P. Chitrao (2014), “Motivating employees through internal communication satisfaction in the retail sector in Pune”, *Eur. Proc. Soc. Behav. Sci.*, **1**, pp.161-173, DOI: 10.15405/epsbs.2014.05.19.
- [25] D. Lalić, B. Milić, J. Stanković (2020), “Internal communication and employee engagement as the key prerequisites of happiness”, *Adv. Public Relat. Commun. Manag.*, **5**, pp.75-91, DOI: 10.1108/S2398-39142020000005007.
- [26] A. Rego, M.P. Cunha (2008), “Authentic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?”, *J. Bus. Res.*, **61(7)**, pp.739-752, DOI: 10.1016/j.jbusres.2007.08.003.
- [27] N. Awada, S.S. Johar, F.B. Ismail (2019), “The effect of employee happiness on performance of employees in public organization in United Arab Emirates”, *J. Admin. Bus. Stud.*, **5(5)**, pp.260-268, DOI: 10.20474/jabs-5.5.1.
- [28] V.A. Visser, D.V. Knippenberg, G.A. Kleef, et al. (2013), “How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance”, *Leadersh. Q.*, **24(1)**, pp.172-188, DOI: 10.1016/j.leaqua.2012.09.003.
- [29] I. Shahzadi, A. Javed, S.S. Pirzada, et al. (2014), “Impact of employee motivation on employee performance”, *Eur. J. Bus. Manag.*, **6(23)**, pp.159-166.
- [30] P.M. Blau (1986), *Exchange and Power in Social Life* (2nd Ed.), Routledge, 372pp, DOI: 10.4324/9780203792643.
- [31] H. Tajfel (1974), “Social identity and intergroup behaviour”, *Soc. Sci. Inf.*, **13(2)**, pp.65-93, DOI: 10.1177/053901847401300204.
- [32] J.B. Oliván (2017), “Communication as an element of knowledge for the company’s human resources”, *Procedia-Soc. Behav. Sci.*, **237**, pp.1533-1536, DOI: 10.1016/j.sbspro.2017.02.241.
- [33] A.F.L.S. Ferrão (2018), *Internal Marketing: The Influence of Internal Communication on Organizational Happiness*, Doctoral Thesis, Laureate Int. Univ.
- [34] L.R. Men, D. Stacks (2014), “The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships”, *J. Public Relat. Res.*, **26(4)**, pp.301-324, DOI: 10.1080/1062726X.2014.908720.
- [35] J.G.D. Junco, F.E. Bustelo, G.M.J. Dutschke, et al. (2013), *An Approach to The Design of a Scale for Measuring Happiness at Work of Iberian Companies*, ATINER’s Conf. Pap. Ser., No: SME2013-0855.
- [36] B.J. Babin, J.S. Boles (1998), “Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women”, *J. Mark.*, **62(2)**, pp.77-91, DOI: 10.1177/002224299806200206.
- [37] O.M. Karatepe, O. Uludag, I. Menevis, et al. (2006), “The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction”, *Tour. Manag.*, **27(4)**, pp.547-560, DOI: 10.1016/j.tourman.2005.02.009.
- [38] J.F. Hair, R.E. Anderson, R.L. Tatham, et al. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 730pp.
- [39] S.J. Rogers (2006), “Evidence-based interventions for language development in young children with autism”, *Social & Communication Development in Autism Spectrum Disorders: Early Identification, Diagnosis, & Intervention*, The Guilford Press, pp.143-179.
- [40] J.F. Hair, G. Sarstedt, C.M. Ringle, et al. (2014), “Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research”, *Eur. Bus. Rev.*, **26(2)**, pp.106-121, DOI: 10.1108/EBR-10-2013-0128.
- [41] J.F. Hair, G.T.M. Hult, C.M. Ringle, et al. (2016), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd Ed.), Sage Publications, New York, 384pp.
- [42] J. Henseler, C.M. Ringle, M. Sarstedt (2015), “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling”, *J. Acad. Mark. Sci.*, **43(1)**, pp.115-135, DOI: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- [43] J.F. Hair, J.J. Risher, M. Sarstedt, et al. (2019), “When to use and how to report the results of PLS-SEM”, *Eur. Bus. Rev.*, **31(1)**, pp.2-24, DOI: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- [44] R.M. Baron, D.A. Kenny (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *J. Pers. Soc. Psychol.*, **51(6)**, pp.1173-1182, DOI: 10.1037/0022-3514.51.6.1173.
- [45] G. Shmueli, M. Sarstedt, J.F. Hair, et al. (2019), “Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict”, *Eur. J. Mark.*, **53(11)**, pp.2322-2347, DOI: 10.1108/EJM-02-2019-0189.
- [46] W. Kulachai, P. Narkwatchara, P. Siripool, et al. (2018), “Internal communication, employee participation, job satisfaction, and employee performance”, *Adv. Soc. Sci. Educ. Humanit. Res.*, **186**, pp.124-128, DOI: 10.2991/insyma-18.2018.31.
- [47] S.M. Javadi, H. Davardoost (2019), “The impact of internal communications on employee engagement in Iran’s petrochemical industry”, *J. Behav. Work*, **4(1)**, pp.56-67, DOI: 10.25203/idd.520197.
- [48] R.R. Ripoll, E.G. Vela, D.M.S. Rodríguez, et al. (2023), “Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication”, *Corp. Commun.: Int. J.*, **28(13)**, pp.230-248, DOI: 10.1108/CCIJ-03-2022-0037.
- [49] P. Hosie, M. Willemyns, P. Sevastos (2012), “The impact of happiness on managers’ contextual and task performance”, *Asia Pac. J. Hum. Resour.*, **50(3)**, pp.268-287, DOI: 10.1111/j.1744-7941.2012.00029.x.