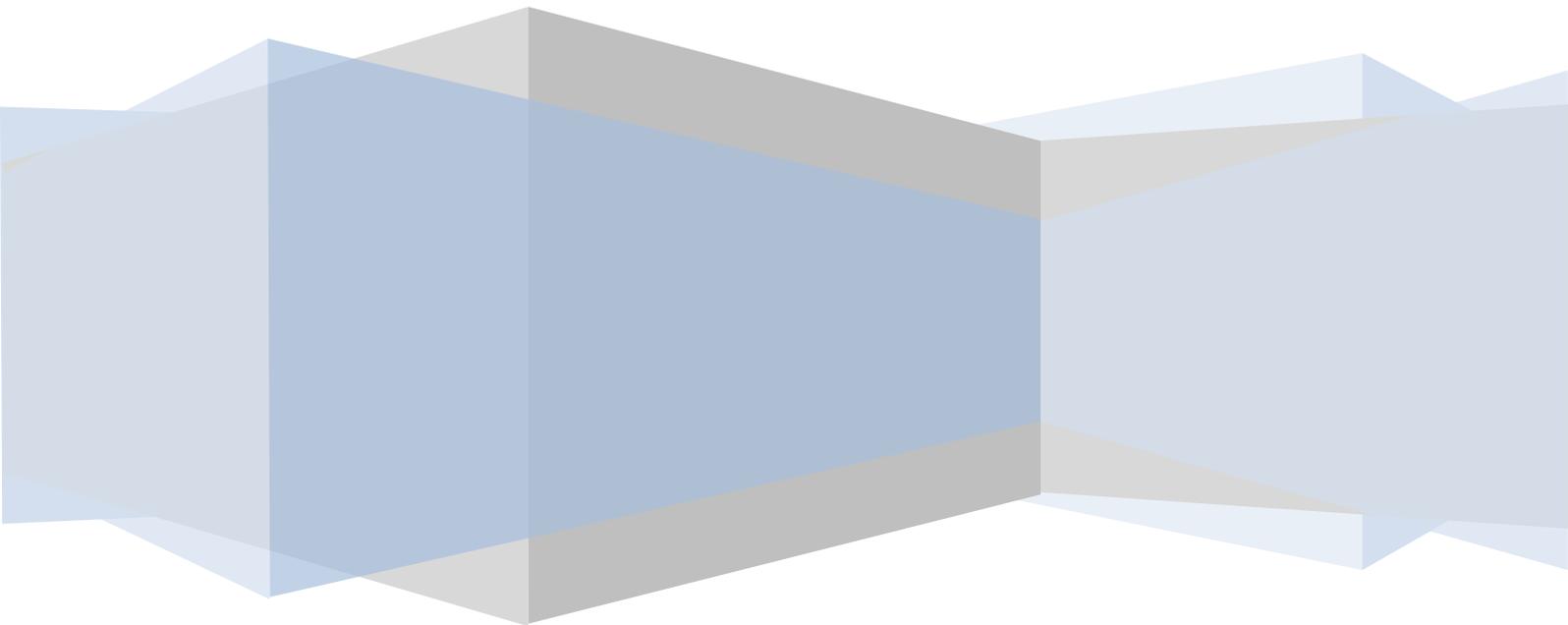


CẨM NANG CHO NGƯỜI MỚI ĐI LÀM

Kỹ năng bỏ túi cho sinh viên

Minh Khải Hoàng



LỜI DẪN NHẬP

Các bạn sinh viên thân mến !

Sự khác xa giữa môi trường làm việc thực tế và môi trường học tập đại học ở Việt Nam hiện nay đang là vấn đề khá nhức nhối của xã hội. Hàng năm có hàng ngàn sinh viên ra trường và cũng có hàng ngàn cử nhân thất nghiệp hoặc làm công việc không đúng với chuyên ngành được đào tạo. Có rất nhiều nguyên nhân khiến sinh viên không tìm được việc làm phù hợp, nhưng một trong những nguyên nhân nổi cộm nhất là: sinh viên quá thừa kiến thức lý thuyết nhưng lại quá yếu về những kỹ năng trong thực tế công việc, nền giáo dục đại học đang đào tạo ra những người “học giỏi” chứ không phải những “ người giỏi” mà các ngành nghề/ doanh nghiệp đang cần.

Cái mà các bạn đang thiếu là những kỹ năng mềm cần thiết cho công việc như: giao tiếp, viết mail, soạn thảo văn bản, thuyết trình, đàm phán, thương lượng, Và hầu hết các kỹ năng này đều không được nghiên cứu và đào tạo bài bản ở trường đại học. Để trau dồi những kỹ năng này, sinh viên thường tự nghiên cứu, mày mò trên internet hoặc tham gia các khóa học ngắn hạn của các trung tâm tư vấn đào tạo. Có thể nói cho đến nay chưa có một tài liệu nào tổng hợp đầy đủ những kỹ năng cần thiết cho sinh viên mới đi làm. Cũng vì lí do đó mà tài liệu này được giới thiệu đến các bạn.

Lần đầu biên soạn, tổng hợp không sao tránh khỏi những thiếu sót, tác giả rất mong nhận được ý kiến góp ý của tất cả các bạn.

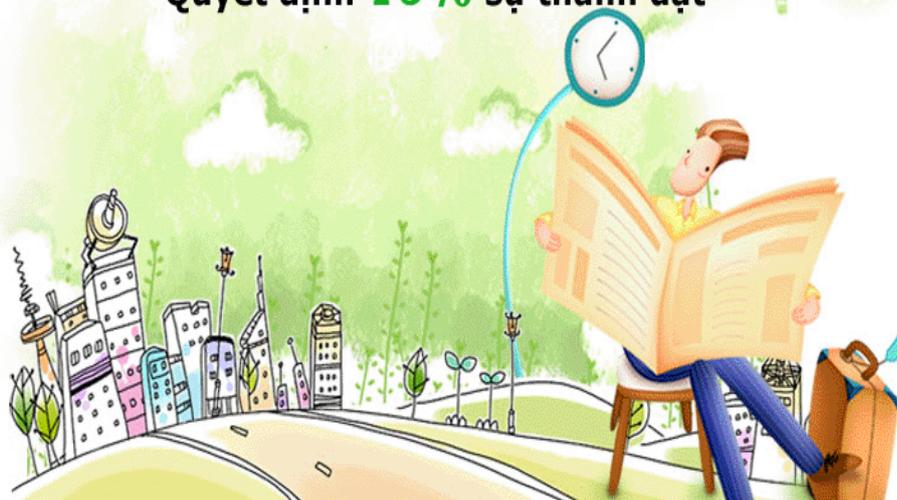
Minh Khải Hoàng

Các nội dung chính được trình bày

1. Quản lý sự nghiệp của bạn
2. Kỹ năng xác định mục tiêu
3. Kỹ năng giao tiếp ứng xử
4. Kỹ năng viết hồ sơ xin việc
5. Kỹ năng làm việc nhóm
6. Kỹ năng soạn thảo văn bản
7. Kỹ năng viết email bằng tiếng anh
8. Kỹ năng thuyết trình
9. Kỹ năng đàm phán
10. Kỹ năng lãnh đạo và quản trị
11. Kỹ năng làm việc sáng tạo
12. Kỹ năng hòa nhập vào môi trường làm việc mới
13. Bảng giải quyết vấn đề
14. Kỹ năng lập kế hoạch
15. Tài liệu tham khảo



"KỸ NĂNG MỀM
Quyết định **75%** sự thành đạt"



MỤC LỤC

LỜI DẪN NHẬP	1
Các nội dung chính được trình bày	2
1. QUẢN LÝ SỰ NGHIỆP CỦA BẠN.....	16
1.1 Những lời khuyên để thành công trong sự nghiệp.....	17
1.1.1 Linh hoạt thích ứng với môi trường công việc.....	17
1.1.2 Chuẩn bị cho sự học tập suốt đời	17
1.1.3 Phát triển theo hướng đa kỹ năng.....	18
1.1.4 Xây dựng một mạng lưới quan hệ có giá trị	18
1.1.5 Chấp nhận thử thách	18
1.1.6 Tự làm mới bản thân	19
1.1.7 Tìm cho mình một người cố vấn thực thụ.....	20
1.1.8 Học kỹ năng làm việc cùng người khác (làm việc nhóm).....	20
1.1.9 Nhìn nhận và tự đánh giá bản thân.....	20
1.2 Chuẩn bị hành trang đi làm.....	21
1.2.1 Phát triển các kỹ năng cần thiết cho công việc cho công việc	21
1.2.2 Tham gia hoạt động bên ngoài giảng đường.....	23
1.2.3 Tham gia vào các hoạt động tình nguyện.....	23
1.2.4 Làm thêm (Làm việc bán thời gian).....	25
1.2.5 Lựa chọn đúng công việc sau khi ra trường.....	26
1.2.5.1 Chọn đúng công việc bạn sẽ được gì?.....	26
1.2.5.2 Vậy làm thế nào để chọn đúng công việc?.....	26
2. KỸ NĂNG XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU.....	28
2.1 Phương pháp xác định mục tiêu.....	28
2.1.1 Mục tiêu cốt lõi	28
2.1.2 Theo đuổi mục tiêu đã đặt ra.....	29
2.1.3 Phương pháp thiết lập mục tiêu hiệu quả.....	29
2.2 Bảy câu hỏi để xác định mục tiêu – Brian Tracy	31
2.2.1 Câu hỏi thứ nhất: “Năm giá trị quan trọng nhất của bạn trong cuộc sống là gì?”.....	31
2.2.2 Câu hỏi thứ hai: “Ngay trong lúc này, ba mục tiêu quan trọng nhất trong cuộc đời bạn là gì?31	
2.2.3 Câu hỏi thứ ba: “ Nếu hôm nay bạn biết được rằng bạn chỉ còn sống được 6 tháng, bạn sẽ làm gì, bạn sẽ giành thời gian như thế nào?”.....	31
2.2.4 Câu hỏi thứ tư: “ Bạn sẽ làm gì nếu ngày mai bạn trúng số 1 triệu đô la tiền mặt, miễn thuế?32	
2.2.5 Câu hỏi thứ năm: “ Điều gì bạn luôn muốn làm, nhưng sợ phải cố gắng?”.....	32



2.2.6	Câu hỏi thứ sáu: “Bạn thích làm gì nhất? Cái gì mang lại cho bạn cảm giác tự hào và hài lòng với bản thân nhất?”	32
2.2.7	Câu hỏi thứ bảy, và có lẽ là quan trọng nhất: “Nếu bạn biết bạn sẽ không bị thất bại, điều lớn nhất mà bạn dám mơ là gì?”	32
	BẢNG MỤC TIÊU SMART	33
3.	KỸ NĂNG GIAO TIẾP ỨNG XỬ	35
3.1	Tổng quan về giao tiếp.....	35
3.1.1	Khái niệm giao tiếp.....	35
3.1.2	Bản chất của giao tiếp.....	36
3.1.3	Quá trình giao tiếp	36
3.1.4	Mục tiêu giao tiếp và các yếu tố cấu thành quá trình giao tiếp.....	37
3.1.5	Kênh giao tiếp.....	38
3.1.5.1	Kênh chính thức là những thông điệp được truyền:.....	38
3.1.5.2	Kênh giao tiếp không chính thức:	38
3.1.5.3	Các hình thức giao tiếp phổ biến:	38
3.2	Kỹ năng giao tiếp hiệu quả	38
3.2.1	Khái niệm kỹ năng giao tiếp	38
3.2.2	Các yếu tố bảo đảm giao tiếp có hiệu quả.....	40
3.2.3	Các nguyên tắc giao tiếp.....	41
3.2.3.1	Đảm bảo sự hài hòa về mặt lợi ích giữa các bên tham gia giao tiếp.....	41
3.2.3.2	Đảm bảo nguyên tắc bình đẳng trong giao tiếp.....	42
3.2.3.3	Nguyên tắc hướng tới giải pháp tối ưu.....	42
3.2.3.4	Tôn trọng các giá trị văn hóa	43
3.2.4	Một số nguyên tắc giao tiếp cơ bản trong cơ quan, đơn vị	44
3.2.4.1	Gây dựng môi quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp:.....	44
3.2.4.2	Hợp tác ăn ý với đồng nghiệp	45
3.2.4.3	Được đồng nghiệp yêu mến:	46
3.3	Kỹ năng lắng nghe và thấu hiểu người khác.....	48
3.3.1	Khái niệm lắng nghe	48
3.3.2	Tầm quan trọng của lắng nghe.....	48
3.3.3	Nguyên nhân nghe không hiệu quả.....	49
3.3.4	Chu trình lắng nghe.....	50
3.3.5	Kỹ năng lắng nghe hiệu quả.....	52
3.3.6	Lắng nghe để giải quyết xung đột.....	54
3.3.7	Lắng nghe đồng cảm.....	55

3.4	Kỹ năng giao tiếp phi ngôn ngữ.....	56
3.4.1	Khái niệm, tầm quan trọng và đặc điểm phi ngôn ngữ	57
3.4.1.1	Khái niệm và tầm quan trọng của phi ngôn ngữ	57
3.4.1.2	Đặc điểm phi ngôn ngữ.....	58
3.4.2	Chức năng của phi ngôn ngữ	59
3.4.3	Một số kỹ năng giao tiếp phi ngôn ngữ.....	59
3.4.3.1	Giọng nói	59
3.4.3.2	Dáng điệu và cử chỉ	61
3.4.3.3	Trang phục	62
3.4.3.4	Nét mặt.....	63
3.4.3.5	Mắt	64
3.4.3.6	Tay	65
3.4.3.7	Động chạm	67
3.4.3.8	Di chuyển.....	67
3.4.3.9	Mùi.....	68
3.4.3.10	Khoảng cách.....	69
3.5	Bí quyết thành công trong giao tiếp.....	70
4.	KỸ NĂNG VIẾT HỒ SƠ XIN VIỆC.....	73
4.1	Kỹ năng viết hồ sơ xin việc.....	73
4.1.1	Đầu tiên là mục Thông tin cá nhân	74
4.1.2	Thứ hai là Mục tiêu nghề nghiệp	74
4.1.3	Thứ ba là Học vấn.....	74
4.1.4	Kế tiếp là mục quan trọng vào bậc nhất: Kinh nghiệm làm việc.	74
4.1.5	Cuối cùng, chúng ta đến mục cũng rất quan trọng là Điểm mạnh.	75
4.2	Kỹ năng viết thư xin việc.....	76
4.2.1	Thư xin việc là gì?	76
4.2.2	Đề cập lý do ứng tuyển	76
4.2.3	Bắt đầu và kết thúc thư xin việc.....	77
4.3	Những điểm nhấn trong hồ sơ xin việc.....	78
4.3.1	Tạo sự khác biệt với những thành tích.....	78
4.3.2	Sức mạnh của ngôn ngữ.....	79
4.3.2.1	Những từ ngữ tiếp thị tốt bản thân	79
4.3.2.2	Những từ ngữ thể hiện năng lực.....	80
4.3.2.3	Những từ ngữ chuyên ngành.....	80



4.3.3 Công cụ tiếp thị bản thân	81
4.3.3.1 Thể hiện mục tiêu trong sự nghiệp.....	81
4.3.3.2 Tính cách và phẩm chất	82
4.3.4 NTD đánh giá cao ứng viên trên tiêu chí nào?.....	82
4.3.5 NTD “ky” điều gì nhất ở ứng viên?.....	84
4.3.5.1 “Nhắc khéo” NTD về sự quen biết với một nhân viên cấp cao trong công ty	84
4.3.5.2 Liên tục hỏi về vấn đề lương bổng.....	84
4.3.5.3 Quá “rộng rãi” trong việc ban tặng lời khen	84
4.3.5.4 Phục trang không chuyên nghiệp	85
4.3.5.5 Đến phỏng vấn trễ.....	85
4.3.5.6 Không nhìn vào mắt người phỏng vấn.....	85
4.3.5.7 Ứng viên “quá xúc động”.....	85
4.3.6 NTD suy nghĩ như thế nào về người hay nhảy việc?.....	86
4.3.6.1 Bất lợi của ứng viên hay nhảy việc	86
4.3.6.2 Bạn có nên che giấu những khoảng trống thời gian trong hồ sơ tìm việc?.....	86
4.3.7 Những lời nói dối phổ biến nhất trong hồ sơ xin việc	87
4.3.8 Sáu vấn đề “đáng ngờ” trong CV.....	88
4.3.8.1 Bạn làm nhiều công việc trong một thời gian ngắn.....	89
4.3.8.2 Bạn bỏ công việc trước	89
4.3.8.3 Bạn bị sa thải.....	89
4.3.8.4 Bạn đã thất nghiệp trong một thời gian dài.....	89
4.3.8.5 Bạn không ghi tên người quản lý trong hồ sơ.....	89
4.3.9 Sáu chiêu giúp bạn có được bộ hồ sơ lý tưởng	90
4.3.9.1 Thái độ đúng đắn	90
4.3.9.2 Tập trung nhấn mạnh kỹ năng.....	90
4.3.9.3 Giàu kinh nghiệm thực tiễn.....	90
4.3.9.4 Có định hướng nghề nghiệp rõ ràng.....	91
4.3.9.5 Kinh nghiệm được đào tạo.....	91
4.3.9.6 Tự đánh giá bản thân với nghề nghiệp lựa chọn	91
4.3.10 Tám nguyên tắc cho tìm việc online	92
4.3.10.1 Ghé thăm những website lớn và thông dụng về việc làm	92
4.3.10.2 Mở rộng vùng tìm kiếm	92
4.3.10.3 Ghé thăm website của nhà tuyển dụng.....	92
4.3.10.4 Mở rộng cơ hội.....	92



4.3.10.5	Đừng “rải” CV một cách bừa bãi.....	93
4.3.10.6	Đề ý lỗi chính tả.....	93
4.3.10.7	Cẩn trọng với sếp hiện tại.....	93
4.3.10.8	Duy trì liên lạc.....	93
5.	KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM.....	95
5.1	Tổng quan về nhóm.....	95
5.1.1	Khái niệm nhóm.....	95
5.1.2	Lợi ích của làm việc nhóm.....	97
5.1.3	Phân loại nhóm.....	98
5.1.3.1	Các nhóm chính thức.....	98
5.1.3.2	Các nhóm không chính thức.....	98
5.1.3.3	So sánh các nhóm chính thức và không chính thức.....	98
5.1.3.4	Việc lựa chọn các thành viên cho nhóm.....	99
5.1.4	Phát triển nhóm.....	99
5.2	Hoạt động nhóm.....	100
5.2.1	Các hoạt động trong nhóm.....	100
5.2.2	Thông tin trong nhóm.....	102
5.2.3	Thảo luận và ra quyết định nhóm.....	102
5.2.4	Các vai trò trong nhóm.....	103
5.2.4.1	Người lãnh đạo nhóm.....	103
5.2.4.2	Người góp ý.....	104
5.2.4.3	Người bổ sung.....	104
5.2.4.4	Người giao dịch.....	104
5.2.4.5	Người điều phối.....	104
5.2.4.6	Người tham gia ý kiến.....	104
5.2.4.7	Người giám sát.....	105
5.3	Kỹ năng làm việc nhóm.....	105
5.3.1	Giao tiếp trong nhóm theo quy tắc Hourensou (Nhật Bản).....	105
5.3.1.1	Quy tắc HourenSou là gì?.....	105
5.3.1.2	Hourensou như thế nào?.....	105
5.3.1.3	Một số điều lưu ý về Hourensou.....	107
5.3.2	Giải quyết xung đột.....	107
5.3.3	Họp nhóm.....	109
5.3.4	Một số công cụ điều hành họp nhóm.....	110



6.	KỸ NĂNG SOẠN THẢO VĂN BẢN	114
6.1	Các loại văn bản thường được sử dụng.....	114
6.1.1	Các văn bản có tính pháp quy	114
6.1.1.1	Nghị quyết.....	114
6.1.1.2	Quyết định:.....	114
6.1.1.3	Chỉ thị:	114
6.1.1.4	Thông tri:	114
6.1.1.5	Quy định:	114
6.1.1.6	Quy chế:.....	114
6.1.1.7	Thẻ lệ:	115
6.1.2	Các văn bản hành chính thông thường.....	115
6.1.2.1	Thông báo:	115
6.1.2.2	Báo cáo:	115
6.1.2.3	Chương trình:.....	115
6.1.2.4	Hướng dẫn:	115
6.1.2.5	Kế hoạch:	115
6.1.2.6	Tờ trình:	115
6.1.2.7	Lời kêu gọi:.....	115
6.1.2.8	Đề án:.....	116
6.1.2.9	Công văn:	116
6.1.2.10	Biên bản:	116
6.1.3	Các loại giấy tờ hành chính:.....	116
6.1.3.1	Giấy giới thiệu:	116
6.1.3.2	Giấy chứng nhận (hoặc xác nhận, thẻ chứng nhận):	116
6.1.3.3	Giấy đi đường (Công lệnh):	116
6.2	Phương pháp soạn thảo một số văn bản thường dùng.....	116
6.2.1	Soạn thảo báo cáo:	116
6.2.1.1	Những yêu cầu khi soạn thảo báo cáo:.....	116
6.2.1.2	Các loại báo cáo:	116
6.2.1.3	Phương pháp viết một bản báo cáo:.....	117
6.2.2	Soạn thảo công văn:	118
6.2.2.1	Những yêu cầu khi soạn thảo công văn:	118
6.2.2.2	Xây dựng bộ cục một công văn:	118
6.2.2.3	Phương pháp soạn thảo nội dung công văn:	119



6.2.3	Soạn thảo Tờ trình:	120
6.2.3.1	Những yêu cầu khi soạn thảo tờ trình:	120
6.2.3.2	Xây dựng bộ cục tờ trình:	120
6.2.4	Soạn thảo thông báo:	121
6.2.4.1	Xây dựng bộ cục thông báo:	121
6.2.4.2	Trong thông báo:	121
6.2.5	Soạn thảo biên bản:	121
6.2.5.1	Yêu cầu của một biên bản:	121
6.2.5.2	Cách xây dựng bộ cục:	122
6.2.5.3	Phương pháp ghi chép biên bản:	122
6.2.6	Thẻ thức một văn bản:	122
6.2.6.1	Quốc hiệu và tiêu ngữ:	123
6.2.6.2	Tên cơ quan ra văn bản:	123
6.2.6.3	Số và ký hiệu của văn bản:	123
6.2.6.4	Địa danh và ngày tháng:	123
6.2.6.5	Tên loại văn bản và trích yếu nội dung văn bản:	124
6.2.6.6	Nội dung văn bản:	124
6.2.6.7	Phần chứng nhận văn bản:	125
6.2.6.8	Phần khách thể của văn bản:	126
6.2.6.9	Các thành phần thẻ thức khác:	127
6.2.6.10	Thẻ thức bản sao:	127
6.2.7	Yêu cầu kỹ thuật trình bày văn bản:	128
6.2.7.1	Khổ giấy, kiểu trình bày và định lề trang văn bản:	128
6.2.7.2	Kỹ thuật trình bày các thành phần thẻ thức văn bản:	129
6.2.7.3	Kỹ thuật trình bày các thành phần thẻ thức bản sao:	130
6.3	Một số vấn đề cần lưu ý khi xây dựng văn bản:	130
7.	KỸ NĂNG VIẾT EMAIL BẰNG TIẾNG ANH.....	134
7.1	Đặc điểm của e-mail	134
7.2	Cách viết e-mail	135
7.2.1	CC, BCC, Return Receipt.....	135
7.2.2	Thẻ hiện sự tôn trọng	135
7.2.3	Phần nội dung	136
7.2.4	Phần kết luận	138
7.2.5	Chữ ký	139



7.2.6	<i>File Đính kèm</i>	139
7.3	Cách viết một số email thông dụng.....	140
7.3.1	Thư cảm ơn	140
7.3.2	Thư thông báo	143
7.3.3	Thư xin lỗi.....	145
7.3.4	Thư ứng tuyển.....	148
7.3.5	Thư phản nản	152
7.3.6	Thư chia buồn	153
7.3.7	Thư giao dịch	155
8.	KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH	158
8.1	Chuẩn bị thuyết trình	158
8.1.1	Xác định tình huống.....	158
	a) <i>Giới hạn các vấn đề</i>	158
	b) <i>Đánh giá môi trường bên ngoài</i>	158
	c) <i>Đánh giá văn hóa tổ chức/quốc gia</i>	159
8.1.2	Phân tích thính giả và diễn giả.....	159
	a) <i>Phân tích thính giả</i>	159
	b) <i>Phân tích diễn giả</i>	159
8.1.3	Xác định mục tiêu	159
	a) <i>Chủ đề thuyết trình</i>	160
	b) <i>Mục đích tổng quát</i>	160
	c) <i>Mục tiêu cụ thể</i>	160
8.1.4	Thu thập thông tin.....	160
8.1.5	Tập luyện	160
8.2	Cấu trúc bài thuyết trình.....	161
8.2.1	Dàn bài cơ bản	161
	a) <i>Phần mở bài</i>	161
	b) <i>Phần thân bài</i>	162
	c) <i>Phần kết luận</i>	162
8.2.2	Các cách thể hiện các phần chính	162
	a) <i>Phần mở bài</i>	162
	b) <i>Phần thân bài</i>	163
	c) <i>Phần kết luận</i>	164
8.3	Thuyết trình giới thiệu sản phẩm và bán hàng	165



8.3.1	Các đặc điểm của một bài phát biểu hiệu quả.....	165
8.3.1.1	Có mục đích/chức năng rõ ràng:	165
8.3.1.2	Được chuẩn bị chu đáo:	166
8.3.1.3	Nội dung:	166
8.3.2	Các đặc điểm của một người thuyết trình tốt.....	166
8.4	Tổ chức cuộc họp.....	168
8.4.1	Các đặc điểm của một cuộc họp tốt	168
8.4.2	Vai trò của một người chủ tọa thuyết trình tốt.....	170
8.4.2.1	Công tác chuẩn bị trước cuộc họp.....	170
	Các mục mới để thảo luận, và cụ thể ai sẽ dẫn hoặc;.....	170
8.4.2.2	Diễn biến quá trình họp.....	170
8.4.3	Người thuyết trình hiệu quả	171
8.4.3.1	Ấn tượng đầu tiên và ấn tượng cuối cùng.....	171
8.4.3.2	Cách ứng xử hiệu quả	172
9.	KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN	174
9.1	Các khái niệm chung.....	174
9.1.1	Khái niệm đàm phán:	174
9.1.2	Những nguyên tắc cơ bản:	175
9.1.3	Các phương pháp đàm phán.....	175
9.1.4	Các hình thức đàm phán:	176
9.1.4.1	Đàm phán bằng văn bản.....	176
9.1.4.2	Đàm phán bằng gặp mặt và điện thoại.....	177
9.1.5	Những lỗi thông thường trong đàm phán.....	179
9.1.6	Các nguyên tắc dẫn đến thành công trong đàm phán.....	179
9.1.6.1	Ấn tượng ban đầu.....	179
9.1.6.2	Chú ý tới các cử chỉ, thái độ và động tác của cơ thể trong khi đàm phán.....	180
9.1.6.3	Phải xác định rõ mục tiêu đàm phán và luôn luôn bám sát theo đuổi mục tiêu này trong suốt quá trình đàm phán.....	180
9.1.6.4	Người đàm phán tốt phải biết rèn cho mình có khả năng lắng nghe đối tác nói.....	180
9.1.6.5	Phải biết trình bày, sử dụng từ ngữ một cách khôn khéo, linh hoạt.....	181
9.1.6.6	Người đàm phán kinh doanh phải biết hỏi nhiều thay vì nói nhiều.....	181
9.1.6.7	Người đàm phán cần phải biết mình có thể được phép đi tới đâu, tự do đàm phán tới	181
9.1.6.8	Để thành công trong đàm phán kinh doanh, cần có một ý thức, tư duy sẵn sàng thỏa hiệp nếu cần thiết.....	182
9.1.6.9	Để tránh cho những hiểu lầm.....	182



9.1.7	Những điều cần tránh để đàm phán không thất bại.....	182
9.2	Chuẩn bị đàm phán	184
9.2.1	Đánh giá tình hình:.....	184
9.2.2	Đề ra mục tiêu:.....	185
9.2.3	Chuẩn bị nhân sự.....	186
9.2.4	Lựa chọn chiến lược, chiến thuật	186
9.2.4.1	Lựa chọn kiểu chiến lược.....	186
9.2.4.2	Lựa chọn chiến thuật.....	188
9.3	Mở đầu đàm phán	190
9.3.1	Tạo không khí đàm phán.....	190
9.3.2	Đưa ra những đề nghị ban đầu:	190
9.3.3	Lập chương trình làm việc	190
9.4	Tạo sự hiểu biết.....	191
9.4.1	Đặt câu hỏi	191
9.4.1.1	Năm chức năng của câu hỏi trong đàm phán	191
9.4.1.2	Kỹ thuật đặt câu hỏi	191
9.4.2	Im Lặng.....	191
9.4.3	Lắng nghe.....	192
9.4.4	Quan sát	192
9.4.4.1	Diện mạo:.....	192
9.4.4.2	Thái độ:.....	192
9.4.4.3	Cử chỉ:.....	193
9.4.5	Phân tích những lý lẽ và quan điểm.....	193
9.4.6	Trả lời câu hỏi	194
9.5	Thương lượng	194
9.5.1	Truyền đạt thông tin.....	194
9.5.2	Thuyết phục	195
9.5.3	Đối phó với những thủ thuật của bên kia.....	195
9.5.4	Nhượng bộ	196
9.5.5	Phá vỡ bế tắc.....	196
9.6	Kết thúc đàm phán	197
9.6.1	Hoàn tất thỏa thuận	197
9.6.2	Rút kinh nghiệm.....	198
9.7	Văn hóa đàm phán trong kinh doanh quốc tế.....	198



9.7.1	Những lưu ý khi đàm phán với một nền văn hóa khác	198
9.7.2	Kinh nghiệm đàm phán với đối tác nước ngoài:	200
9.7.2.1	Bắt đầu đàm phán:	200
9.7.2.2	Trong quá trình đàm phán:	200
9.7.2.3	Kết thúc đàm phán:	201
9.7.2.4	Đàm phán với một số đối tác ở châu Âu	201
9.7.2.5	Đàm phán với đối tác Nhật Bản:	202
10.	KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN TRỊ	204
10.1	Khái niệm chung về lãnh đạo và quản trị:	204
10.1.1	Khái niệm lãnh đạo và quản trị:	204
10.1.1.1	Lãnh đạo:	204
10.1.1.2	Khái niệm quản trị	205
10.1.2	Ý nghĩa của quản trị và lãnh đạo:	206
10.1.3	Vai trò của nhà quản trị, nhà lãnh đạo	207
10.1.3.1	Nhóm vai trò quan hệ với con người	207
10.1.3.2	Nhóm vai trò thông tin	207
10.1.3.3	Nhóm vai trò quyết định	209
10.2	Phẩm chất của một người lãnh đạo, quản trị	210
10.2.1	Các phong cách quản lý kém hiệu quả	212
10.2.1.1	Thế nào là nhà quản lý độc tài?	212
10.2.1.2	Nhà quản lý lười biếng là gì?	214
10.2.1.3	Nhà quản lý lạm dụng quyền lực	214
10.2.2	Các học thuyết lãnh đạo, quản trị	215
10.2.2.1	Lý thuyết lãnh đạo, quản trị cổ điển	215
10.2.2.2	Nhóm lý thuyết hành vi - tâm lý xã hội trong lãnh đạo, quản trị kinh doanh	219
10.2.2.3	Lý thuyết định lượng trong lãnh đạo, quản trị	222
10.2.2.4	thuyết lãnh đạo, quản trị hiện đại	222
11.	KỸ NĂNG LÀM VIỆC SÁNG TẠO	239
.1	Đặt vấn đề	239
.2	Mười bí mật của óc sáng tạo:	241
.2.1	Cần có thời gian và không gian yên tĩnh:	241
.2.2	Chu trình của óc sáng tạo:	241
.2.3	Biết chọn người cố vấn, bạn bè hay những người cùng thực hiện ước mơ một cách sáng suốt: ..	241



.2.4	Đam mê công việc:	241
.2.5	Tạo ra ranh giới rõ ràng:	242
.2.6	Làm việc với tất cả năng lực của mình:	242
.2.7	Sự lo ngại là bạn đồng hành của tính sáng tạo:	243
.2.8	Châm dứt việc phê phán bản thân:	243
.2.9	Hãy vượt qua chủ nghĩa toàn cầu:	244
.2.10	Hãy vui chơi hài hước và ở trong tinh thần sáng khoái:	244
.3	Cách tốt nhất để có ý tưởng hay:	244
.3.1	Xác định rõ vấn đề:	244
.3.2	Sử dụng trí tuệ tập thể:	245
.3.3	Tập trung vào những gì mà bạn muốn :	245
.3.4	Thành thật quan tâm đến những gì bạn đang cố gắng giải quyết:	245
.3.5	Hãy chú ý đến các vấn đề giải pháp tương đương:	246
.3.6	Hãy nhìn nhận mỗi nhiệm vụ như là một thách thức:	246
.3.7	Hãy biến thách thức/ vấn đề thành sự điên đạt lôi cuốn:	246
.3.8	Mơ tưởng! Hãy để tìm thức sáng tạo hoạt động thay bạn:	247
.3.9	Thường xuyên thay đổi công việc hàng ngày của bạn:	247
.3.10	Mang theo một tập giấy ghi chép:	247
12.	HÒA NHẬP VÀO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC MỚI	249
12.1	Nhận diện môi trường nơi làm việc	249
12.1.1	Môi trường công ty nhỏ – "đại gia đình"	249
12.1.2	Môi trường công ty lớn – "khu phố văn hóa".	249
12.2	Những bí quyết giúp bạn hội nhập nhanh	250
12.2.1	Chú ý trang phục và giờ giấc:	250
12.2.2	Quan sát, lắng nghe và đặt câu hỏi:	250
12.2.4	Tuân thủ nội quy chung:	250
12.2.5	Tham gia vào công việc chung:	251
12.2.6	Bình tĩnh tự tin	251
12.2.7	Hãy là chính mình	251
12.2.8	Lạc quan	251
12.2.9	Luôn trau dồi bản thân	252
12.2.10	Đối xử tốt với mọi người	252
12.2.11	Nhanh chóng nhớ tên mọi người	252
12.2.12	Đặt câu hỏi một cách khôn ngoan	252



12.2.13 Thể hiện hơn 100% sức mạnh.....	253
13. BẢNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ	254
14. KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH	262
14.1 Kế hoạch là gì?.....	262
14.2 Cách viết một bản kế hoạch	262
DANH SÁCH KỸ NĂNG CẦN CÓ	269



1. QUẢN LÝ SỰ NGHIỆP CỦA BẠN

Phát triển nghề nghiệp là một quá trình lâu dài mà trong thời gian đó bạn phát triển ý tưởng của bạn vào công việc và bản sắc sự nghiệp của bạn. Nếu chúng ta chú ý về sự thay đổi của thế giới công việc đã diễn ra trong suốt gần ba mươi năm qua, chúng ta có thể không còn phải có một lựa chọn hoàn hảo duy nhất cho sự nghiệp. Chúng ta có thể sẽ phải thực hiện nhiều quyết định trong suốt cuộc đời. Điều quan trọng là chúng ta phải chịu trách nhiệm cho những quyết định phát triển sự nghiệp của riêng mình. Nếu bạn tích cực tìm hiểu làm thế nào để định hướng sự phát triển cá nhân của mình và quản lý phát triển nghề nghiệp của bạn một cách sáng tạo không cứng nhắc và máy móc, bạn sẽ có nhiều khả năng để phát triển một sự nghiệp thành công, phù hợp với hoàn cảnh thay đổi của chính bạn và với những thay đổi trong công việc.

Những thay đổi về công việc

Hơn hai mươi năm trước, khi nói về công việc người ta nhấn mạnh vào những điều sau đây: thực hiện một lựa chọn nghề nghiệp cho một sự nghiệp lâu dài; quan tâm chỉ với một duy nhất một chủ đề nghề nghiệp; sự thăng tiến là theo cấp bậc; có duy nhất một sự nghiệp và việc làm cho cuộc sống; trung thành với một công ty; quan tâm nhiều đến lợi ích, lương hưu và sự ghi nhận lòng trung thành, cống hiến.

Trong thế kỷ 21 quan điểm về công việc đã thay đổi rất nhiều. Với sự phát triển nhanh chóng trong công nghệ thông tin và quá trình toàn cầu hóa nền kinh tế và thị trường việc làm, dẫn đến có sự gia tăng trong cạnh tranh về việc làm. Nền kinh tế toàn cầu đang tập trung vào phát triển hệ thống tin và cung cấp dịch vụ. Nhiều người đã chọn việc làm tạm thời và bán thời gian là sự nghiệp của mình và con số này đang ngày càng tăng, lý do chính là do nguồn thu nhập của công việc này mang lại có thể cao hơn so với việc làm chính thức (quan trọng nhất là việc làm theo dự án). Trong hầu hết các ngành nghề có một xu hướng thay đổi lớn và không thể tiên đoán được, tự phát, luôn đổi mới và sáng tạo. Những kỹ năng mềm của người lao động đang được coi trọng như giao tiếp, thuyết trình, lập kế hoạch,... so với việc xem trọng bằng cấp như trước đây.

Nhiều ngành nghề hiện nay có thể được mô tả bằng vài điều sau: sự không chắc chắn, không thể tiên đoán, bất an, giảm khả năng thúc đẩy, tăng cường làm việc, tăng

khả năng thay đổi (khác hẳn nghề nghiệp ban đầu), hợp đồng không đúng tiêu chuẩn, làm việc bán thời gian và tự tạo việc làm.

Để thành công trong sự nghiệp người lao động phải luôn tự học và không ngừng nâng cao năng lực của bản thân, có thể nói xã hội ngày nay là xã hội học tập, nếu bạn không học tập bạn sẽ bị đào thải ra khỏi thế giới việc làm, bạn sẽ thất bại.



1.1 Những lời khuyên để thành công trong sự nghiệp

1.1.1 Linh hoạt thích ứng với môi trường công việc

Sự thay đổi từ cuộc sống của một người đi học đến cuộc sống của một người đi làm, sự thay đổi từ môi trường làm việc này sang môi trường làm việc khác có thể khiến bạn không thích ứng kịp. Đồng thời bạn phải đối mặt với vấn đề “chưa quen việc”, sợ bị “để ý” và pháp phòng liệu mình có chính thức được chấp nhận sau thời gian thử việc hay không? Vì thế, để thuận lợi trong môi trường làm việc đa dạng, đòi hỏi sự phối hợp, hợp tác cao, việc nắm bắt và ứng xử phù hợp với cá tính của các đồng nghiệp là vô cùng quan trọng (mỗi cá tính khác nhau lại có một lối ứng xử khác nhau và cần một cách tiếp cận riêng). Bạn cần thấu hiểu những người xung quanh (và cả sếp) nếu muốn thành công trong sự nghiệp.

1.1.2 Chuẩn bị cho sự học tập suốt đời

Cuộc sống là một quá trình học tập. Hết học ở trường học rồi đến học ở trường đời. “Học, học nữa, học mãi” (Lênin). Ông bảy mươi tuổi vẫn phải học tập ông bảy

một tuổi. Cuộc sống là một quá trình học tập không ngừng. Như Bryan Tracy đã nói: *“Học vấn, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm là những nguồn đầu tư vào năng lực của bạn và tạo nên giá trị của bạn. Chính giá trị của bạn sẽ quyết định vị trí & mức thu nhập mà bạn sẽ nhận được.”* Để không bị tụt hậu trong thị trường nhân lực cạnh tranh khốc liệt ngày nay, các bạn cần không ngừng phát triển kỹ năng và kiến thức phù hợp với mục tiêu sự nghiệp của mình, để luôn có thể nắm bắt mọi cơ hội thăng tiến. Và các bạn hãy luôn luôn nhớ rằng – gia tăng giá trị bản thân, mức lương và vị trí của bạn sẽ tăng theo.

1.1.3 Phát triển theo hướng đa kỹ năng.

Như đã phân tích ở trên, xu hướng phát triển của thế giới công việc trong thế kỷ 21 rất khó tiên liệu, dễ thành công mà cũng rất dễ thay đổi hay phải nhận thất bại. Để thành công trong sự nghiệp bạn phải phát triển nhiều kỹ năng cùng lúc để sẵn sàng ứng phó với những thay đổi chứ không tập trung vào một số ít kỹ năng như trước đây.

1.1.4 Xây dựng một mạng lưới quan hệ có giá trị

Các chuyên gia đều cho rằng tạo dựng quan hệ là chìa khoá để tìm kiếm cơ hội mới, công việc mới. Tuy nhiên, làm thế nào để mở rộng các mối quan hệ và làm thế nào để xác định mối quan hệ nào là có giá trị đối với bạn trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế là một vấn đề nan giải. Không phải mối quan hệ nào khi bạn thiết lập và xây dựng cũng mang lại sự hữu ích cho sự phát triển sự nghiệp của bạn, chỉ một phần nhỏ trong số đó là thực sự có ích cho bạn khi cần những sự giúp đỡ hay những lời khuyên chân thành nhất.

1.1.5 Chấp nhận thử thách

Cuộc sống vốn chứa đựng những khó khăn, thử thách. Không có một giới hạn cụ thể nào cho biết khi nào và có bao nhiêu khó khăn, thử thách sẽ xảy đến trong cuộc đời mỗi người. Vì thế, hãy chuẩn bị cho mình luôn trong tư thế sẵn sàng để chinh phục chúng. Cuộc sống cũng giống như một cuộc chiến - nếu mọi thứ bỗng trở nên yên lặng thì có nghĩa là bạn đang thua trận. Dĩ nhiên đó chỉ là một cách nói đùa, nhưng quả thật, khi đường đời ta đi quá êm ả, trơn tru và bằng phẳng thì bạn dễ có khuynh hướng trở nên tự mãn. Như thế, bạn sẽ không có cơ hội khám phá những khả năng vốn còn tiềm ẩn, chưa được khai phá trong bản thân mình; không biết rằng bạn vẫn còn có thể làm tốt hơn, thể hiện mình trọn vẹn hơn, và cống hiến được nhiều hơn.

Nếu như mọi việc luôn tiến triển thuận lợi, không bao giờ có chuyện tranh luận, không xảy ra bất đồng, hay thậm chí không hề có sự khác biệt về ý tưởng, thì bạn sẽ chẳng bao giờ học hỏi được điều gì mới mẻ từ những người xung quanh cả. Bạn sẽ không thể trang bị cho mình những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết để có thể xử lý thành công những tình huống khó khăn. Và nếu như thế, thật ra là bạn đã bị bại trận rồi. Thử thách giúp bạn tự mình bứt phá ra khỏi những khuôn khổ, những lối mòn sẵn có, phát triển cá tính riêng của bạn, khai mở những con đường mới. Qua khó khăn, thử thách, cuộc sống mang lại cho bạn những cơ hội thật bất ngờ, thật tuyệt vời mà nếu không có nó, có lẽ bạn sẽ chẳng bao giờ trưởng thành và trải nghiệm.

1.1.6 Tự làm mới bản thân

Nếu bạn đứng im nghĩa là bạn đang thụ lùi so với thế giới, so với xã hội đang thay đổi không ngừng. Cho dù bạn là một sinh viên hay là người đang đi làm, chắc hẳn trong quá trình học tập và làm việc cũng không ít lần bạn lo lắng trước tương lai của mình và tự đặt ra những câu hỏi:

- Làm thế nào để có thể tự tin vượt qua nỗi sợ của sự thất bại để thành công trong cuộc sống?
- Làm thế nào để thực sự biết bản thân mình có những điểm mạnh nào, để thực sự biết được mình có khả năng làm những việc gì?
- Làm thế nào để có thể luôn tự tạo được động lực cho chính bản thân mình hoàn thành những mục tiêu đã đề ra...?



Mỗi chúng ta đều có sứ mệnh để trở thành đặc biệt và vĩ đại theo những cách khác nhau. Và giải pháp cho những câu hỏi trên đó là phải tự đổi mới bản thân từng ngày. *“Bạn muốn trở thành người đi đầu trong lĩnh vực của mình và giữ vững thành công qua thời gian? Vậy bạn cũng phải liên tục thay đổi và bắt nhịp với cái mới. “Nếu không liên tục tự làm mình lỗi thời, người khác sẽ thay bạn làm điều đó” - Adam Khoo.*

Nếu không ngừng trau dồi kiến thức, tăng cường kỹ năng để tự làm mới mình mỗi năm, chúng ta sẽ trở nên lạc hậu. Nếu bạn khăng khăng giữ phong cách làm việc của thế kỷ 20, bạn sẽ bị doanh nghiệp thay thế bằng những tài năng mới với đầy đủ các kỹ năng cần thiết của thế kỷ 21. Nếu bạn là chủ doanh nghiệp và không biết liên

tục cải tiến doanh nghiệp, chẳng mấy chốc bạn sẽ bị các đối thủ cạnh tranh qua mặt trong quá trình nâng cấp dịch vụ.

1.1.7 Tìm cho mình một người cố vấn thực thụ

Tìm cho mình một người cố vấn là một người nào đó có thể cung cấp cho bạn thông tin phản hồi hữu ích về công việc và cuộc sống, khuyến khích bạn và giúp bạn tìm cơ hội phát triển trong sự nghiệp. Người đó không nhất thiết phải là các chuyên gia mà có thể là ngay chính những người thân của bạn trong cuộc sống hàng ngày, là cha mẹ, hay người yêu và bạn bè.

1.1.8 Học kỹ năng làm việc cùng người khác (làm việc nhóm)

Con người là một sinh vật xã hội, điều đó có nghĩa là chúng ta không thể sống và làm việc một mình. Ngay từ khi sinh ra, chúng ta đã gắn mình với một nhóm cơ bản nhất : Gia đình. Sau đó khi lớn hơn, bước vào nhà trường chúng ta sẽ có những người bạn và nếu phù hợp sẽ tạo thành các nhóm bạn. Bản thân chúng ta với năng lực và tính cách sẽ có những ảnh hưởng lên nhóm, đồng thời cũng chịu những tác động của bạn bè cả về điều tốt lẫn xấu: “ Gần mực thì đen, gần đèn thì sáng”.

Nhờ các hoạt động trong nhóm, chúng ta vừa phát triển những kỹ năng cá nhân, thu nạp những kiến thức, kinh nghiệm cho bản thân, đồng thời góp phần vào các hoạt động đem lại những giá trị về vật chất và tinh thần cho tập thể, cộng đồng. Ngay từ xưa, ông bà ta cũng có câu : “Một cây làm chẳng nên non, ba cây chụm lại nên hòn núi cao”

1.1.9 Nhìn nhận và tự đánh giá bản thân

Để có thể phát triển nghề nghiệp và đưa ra quyết định nghề nghiệp hiệu quả, bạn cần phải nhìn nhận và tự đánh giá bản thân theo thời gian để xác định cấp độ và tiến độ hiện tại của bạn. Nếu bạn biết mình và có cái nhìn sâu sắc - bạn là ai, bạn sẽ có khả năng hoạch định sự nghiệp tốt hơn. Trong khuôn khổ của quá trình này, hãy tự hỏi những câu hỏi như:

- Tôi tốt ở điểm nào?
- Tôi muốn làm gì khi tôi đã hoàn thành quá trình học của mình?
- Những gì thực sự quan trọng với tôi?
- Lối sống của tôi phù hợp với công việc gì?
- Làm việc gì để tôi có thể thực sự đam mê?

- Những lĩnh vực kiến thức, kỹ năng mà tôi cần phải cải thiện?

Trong khi cố gắng để trả lời những câu hỏi này, hãy thực hiện một đánh giá trung thực về sở thích, năng khiếu / khả năng, đặc điểm tính cách, điểm mạnh và điểm yếu, giá trị, thái độ, kỹ năng, thành công và thất bại của bạn. Điều này sẽ không chỉ giúp bạn phát triển nghề nghiệp của bạn, và cũng sẽ giúp bạn thành công trong các buổi phỏng vấn xin việc.

1.2 Chuẩn bị hành trang đi làm

Điều quan trọng là bạn đảm bảo rằng bạn có các kỹ năng cần thiết và phù hợp trong thị trường việc làm hiện nay, đặc biệt là sự thay đổi liên tục và phát triển trong các lĩnh vực công việc khác nhau. Thay đổi nhanh chóng trong việc sử dụng công nghệ tự tạo ra một nhu cầu cho việc cập nhật liên tục các kỹ năng của các cá nhân. Trình độ học tập của bạn sẽ không thể đảm bảo cho bạn có một công việc như trước đây.

Một số cách chuẩn bị cho việc gia nhập thị trường việc làm:

1.2.1 Phát triển các kỹ năng cần thiết cho công việc cho công việc

Tùy thuộc vào lĩnh vực hoạt động, mỗi công ty có nhu cầu tuyển nhân viên có kỹ năng và kinh nghiệm khác nhau. Tuy nhiên, trong thời đại ngày nay, chỉ giỏi chuyên môn thôi là chưa đủ, bạn cần có những kỹ năng mềm nhất định. Kỹ năng mềm chỉ một tập hợp những phẩm chất, thói quen, quan điểm và sức hút xã hội của một cá nhân, giúp con người đó trở thành một nhân viên tốt và có khả năng thích nghi với đồng nghiệp và công ty. Các doanh nghiệp đề cao vai trò của kỹ năng mềm vì các nghiên cứu và kinh nghiệm thực tế cho thấy rằng: kỹ năng mềm cũng quan trọng không kém gì các kỹ năng cứng về chuyên môn.

Trong bối cảnh nền kinh tế dịch vụ và vai trò ngày càng lớn của việc làm việc theo nhóm, các công ty lớn càng coi trọng những người có khả năng xây dựng các mối quan hệ, biết thích nghi và sáng tạo trong giải quyết vấn đề.

Theo lời khuyên của các chuyên gia, những người đang đi tìm việc làm, đặc biệt là những ai muốn tìm kiếm vị trí quản lý, nên biết cải thiện các kỹ năng mềm của bản thân. Dưới đây là 10 kỹ năng mềm mà các nhà tuyển dụng tìm kiếm nhiều nhất ở các ứng viên:

i. *Tinh thần làm việc cao:* Bạn có phải là người có động lực và dồn tâm sức để hoàn thành công việc, cho dù đó là việc khó? Liệu bạn có tận tâm và luôn muốn làm việc một cách tốt nhất?

ii. *Thái độ tích cực:* Bạn có phải là một người luôn lạc quan và tích cực? Bạn có thể tạo ra một nguồn năng lượng và ý chí dồi dào?

iii. *Kỹ năng giao tiếp tốt:* Bạn có phải là một người nói năng mạch lạc, khúc chiết và biết lắng nghe người khác? Bạn có thể diễn tả tình huống và những nhu cầu của bạn theo cách tạo ra được cầu nối với đồng nghiệp, khách hàng và đối tác?

iv. *Khả năng quản lý thời gian:* Bạn có biết làm thế nào để sắp xếp các nhiệm vụ theo thứ tự ưu tiên và cùng lúc xử lý nhiều công việc khác nhau? Bạn có sử dụng thời gian làm việc một cách khôn ngoan không?

v. *Kỹ năng giải quyết vấn đề:* Bạn có phải là người tháo vát và có khả năng giải quyết những vấn đề phát sinh bất ngờ? Bạn có dám đứng ra nhận trách nhiệm hay thích đẩy trách nhiệm cho người khác?

vi. *Có tinh thần đồng đội:* Bạn có thể làm việc tốt khi ở trong đội/nhóm không? Bạn có phải là người dễ hợp tác và sẵn sàng nhận vai trò lãnh đạo nếu được trao?

vii. *Tự tin:* Bạn có thực sự tin tưởng là mình sẽ làm được việc? Bạn có tạo được cho những người xung quanh sự tin tưởng? Bạn có sự dũng cảm để đưa ra những câu hỏi cần thiết và thoải mái trình bày các ý tưởng mà bạn có?

viii. *Khả năng chấp nhận và học hỏi từ những lời phê bình:* Bạn có biết cách xử lý những lời phê bình, chỉ trích? Bạn có phải là một người có thể được đào tạo và cởi mở với sự học hỏi và phát triển, với tư cách một cá nhân cũng như một người chuyên nghiệp?

ix. *Linh hoạt, có khả năng thích nghi:* Bạn có thể thích nghi với những tình huống mới và thách thức mới? Bạn có chấp nhận sự thay đổi và cởi mở với những ý tưởng mới.

x. *Làm việc tốt dưới áp lực:* Bạn có chịu được những áp lực đi kèm với các thời hạn và các tình huống khủng hoảng? Bạn có thể làm việc tốt nhất trong tình trạng áp lực không?

Theo lời khuyên của các chuyên gia, khi tìm việc, bạn nên tập trung vào những kỹ năng có khả năng thu hút sự chú ý nhiều nhất đối với nhà tuyển dụng. Bạn cần học cách để thể hiện những kỹ năng này qua lý lịch xin việc (resume), phỏng vấn, hoặc

trong bất kỳ tình huống tiếp xúc nào với nhà tuyển dụng. Chẳng hạn, bạn có thể kể câu chuyện bạn đã xử lý một cuộc khủng hoảng hoặc thách thức công việc ra sao ở công ty cũ. Đề cập tới sự nể trọng của đồng nghiệp mà bạn nhận được. Thậm chí, bạn có thể mang theo những lá thư cảm ơn mà công ty hoặc khách hàng gửi cho bạn vì những nỗ lực đó. Hãy nhớ rằng, cho dù bạn xin một công việc trong lĩnh vực dịch vụ, kỹ thuật hay bất kỳ một công việc nào khác, sự kết hợp giữa các kỹ năng cứng và kỹ năng mềm sẽ giúp bạn nổi bật giữa các ứng viên.

1.2.2 Tham gia hoạt động bên ngoài giảng đường

Bằng cách tham gia vào các hoạt động bên ngoài giảng đường, bạn sẽ không chỉ phát triển kỹ năng mà còn tìm hiểu thêm về chính mình. Điều quan trọng là phải tham gia càng sớm càng tốt. Tìm kiếm các tổ chức như các câu lạc bộ, các hội, các nhóm, Họ sẽ cung cấp cho bạn cơ hội để thực hiện một đóng góp có ý nghĩa và tạo cơ hội cho bạn học tập và trau dồi kỹ năng như giao tiếp, lãnh đạo và làm việc theo nhóm.

Bằng cách tham gia vào nhiều vai trò khác nhau, bạn sẽ tìm hiểu về chính mình. Bạn sẽ nhận biết được những gì là sở trường, sở đoản, niềm vui, sở thích của mình. Bạn xem xét những gì làm bạn phấn khích và những gì làm bạn nhiệt tình. Đây chính là những thứ định hướng bạn đầu cho sự nghiệp của bạn.

1.2.3 Tham gia vào các hoạt động tình nguyện

Một điều dễ nhận thấy nhất là bạn sẽ có thêm nhiều bạn mới khi tham gia các hoạt động tình nguyện. Bởi hầu hết các hoạt động này, đều là do hội, nhóm tổ chức và có rất nhiều thành viên, thế nên ắt hẳn là bạn có điều kiện mở rộng rồi.

Đặc biệt, các thành viên đều có chung mục đích và sở thích là muốn được giúp ích cho cộng đồng. Vậy nên, bạn không cần lo là "mình sẽ nói chuyện về vấn đề gì với những người bạn mới". Hoạt động xã hội luôn khiến cho con người với con người gần nhau hơn, vì thế cơ hội để tìm thấy "một nửa" của mình cũng trở nên dễ dàng hơn.

Ngoài những người bạn mới, bạn còn có cơ hội tiếp xúc với các doanh nghiệp, tổ chức tài trợ. Và biết đâu, sự hăng say, nhiệt huyết của bạn đã được một vài nhà tuyển dụng âm thầm quan sát và lựa chọn để trở thành cộng sự của họ.

Chưa hết cơ hội được gặp gỡ và đồng hành cùng những người nổi tiếng, cùng làm việc với các thần tượng của mình... sẽ không còn quá khó khăn với bạn. Đặc biệt, bạn

còn có cơ hội giao lưu với các bạn trẻ là người nước ngoài nhằm: Trao đổi văn hóa, kết nối quốc tế, học hỏi kinh nghiệm và ngôn ngữ...

Hoạt động tình nguyện luôn hướng tới mục đích mang đến nụ cười, chia sẻ khó khăn với những người kém may mắn, những người có hoàn cảnh khó khăn trong xã hội. Chính vì thế, khi chúng ta cho đi một nụ cười, chúng ta sẽ nhận lại được gấp nhiều lần những nụ cười, những lời cảm ơn. Chúng ta sẽ cảm thấy nhẹ nhàng hơn, tinh tâm hơn, mọi căng thẳng học tập và công việc bỗng nhiên tan biến.

Bạn sẽ được học kỹ năng sống khi thực hiện tất cả các bước của một chương trình từ thiện: lên ý tưởng, xây dựng đề án chương trình, thực hiện các công việc truyền thông, thực hiện chương trình... Việc học kỹ năng sống bằng những hoạt động thực tiễn chắc chắn sẽ có hiệu quả cao hơn rất nhiều lần so với việc bạn ngồi vẽ vời ý tưởng trên giấy bút.

Những chỉ dẫn và cách xử lý tình huống phát sinh của những người đi trước sẽ giúp bạn thêm tự tin và không còn bỡ ngỡ khi gặp phải các sự cố bất ngờ trong cuộc sống. Bạn còn được làm quen với môi trường làm việc chuyên nghiệp và học được những kiến thức thầy cô không dạy: kỹ năng quan sát, cách ứng xử giao tiếp, kỹ năng tặng quà, cách tổ chức sắp xếp công việc cá nhân... Chắc hẳn là khi ra đời bạn sẽ “cứng cáp” hơn, không còn cảm giác bỡ ngỡ của một người thiếu kinh nghiệm sống nữa.



Có một điều chắc chắn sau mỗi lần tham gia tình nguyện các bạn sẽ có được những trải nghiệm quý giá sau những công sức và thời gian mình bỏ ra. Các hoạt động tình nguyện giúp thúc đẩy các bạn trong việc giao tiếp và làm quen với các thành viên

khác. Điều này mang lại sự tự tin rất lớn, đặc biệt là với những du học sinh xa nhà và không có người thân bên cạnh. Không dừng lại ở đó, việc tình nguyện sẽ mang đến cho bạn nhiều niềm vui đặc biệt bạn thấy mình sống có ích hơn và góp phần mang lại nụ cười cho mọi người. Đặc biệt, với những trải nghiệm mà bạn có được trong những buổi tình nguyện, biết đâu bạn lại tìm thấy cho mình những sở thích và đam mê mới ngoài những gì sẵn có?

Qua các hoạt động tình nguyện, bạn không chỉ mang đến cho bản thân đời sống xã hội phong phú hơn, mà còn tăng cơ hội việc làm. Theo một cuộc điều tra, trong số 200 công ty hàng đầu tại Anh, 74% nhà tuyển dụng sẽ ưu tiên những người đã từng tham gia tình nguyện. Ngoài ra, những kinh nghiệm và kiến thức từ các chương trình này sẽ giúp ích rất nhiều với những công việc trong tương lai. Tình nguyện viên đã là một trong những thành phần quan trọng làm nên thành công của Olympic London 2012

1.2.4 Làm thêm (Làm việc bán thời gian)

Đa số việc làm thêm đều đem lại ý nghĩa tích cực: Có thêm thu nhập, học hỏi nhiều kỹ năng "mềm" có ích: Tính tự lập, làm việc nhóm, khả năng giao tiếp, hiểu biết xã hội... Ngoài những việc "truyền thống" như rửa bát, dọn dẹp, phục vụ nhà hàng, quán bar..., bạn có thể tìm công việc khác phù hợp. Giữ được bản lĩnh và phong cách năng động, sáng tạo, những người như thế sẽ thành công trong sự nghiệp.

Đối với đa số SV, "làm" chỉ là "thêm", nhưng không ít SV đi làm vì lý do: Sẽ không duy trì được việc học, nếu không đi làm. Các chuyên gia khuyên: Có rất nhiều con đường, nếu không thể đi "đường thẳng", bạn có thể đi đường khác, nhưng cần xác định "đích" đến. Nhiều SV phải tạm dừng học để đi làm một vài năm rồi học tiếp, sau đó lại thành công hơn những người học thuận lợi, nhưng ra trường "loay hoay" vì chưa xác định rõ "đích" phải tới. Nhiều SV bần khoản gặp "tai nạn" khi làm thêm: Bị lợi dụng khi tìm việc làm thêm, công việc ảnh hưởng tới việc học, vướng vào tệ nạn xã hội...

Các chuyên gia cho rằng, không nên chỉ nhìn vào mặt tiêu cực. Nếu bạn luôn ý thức rèn luyện và giữ vững bản lĩnh, sẽ tránh được cạm bẫy, cám dỗ. Còn trường hợp "lỡ"... thì sao? Lời khuyên là: Không chỉ đối với SV đi làm thêm, bất cứ ai trong một lúc nào đó có thể mắc sai lầm hoặc gặp phải những điều không may mắn. Bạn có thể vấp ngã, nhưng quan trọng là biết tự đứng lên.

1.2.5 Lựa chọn đúng công việc sau khi ra trường

1.2.5.1 Chọn đúng công việc bạn sẽ được gì?

- Gia tăng cơ hội trúng tuyển: Với công việc đúng sở trường, bạn sẽ dễ dàng thuyết phục NTD: Bạn đáp ứng tốt yêu cầu của họ như thế nào về mặt kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm trong hồ sơ; và tự tin chứng minh năng lực bản thân trong buổi phỏng vấn. Công việc phù hợp sở thích sẽ giúp bạn dễ dàng truyền tải niềm đam mê vào thư tìm việc, sẵn sàng đầu tư thời gian chăm chút hồ sơ, và chuẩn bị chu đáo cho buổi phỏng vấn.

- Thành công lâu dài: Không chỉ với mức lương bạn nhận được mỗi cuối tháng, bạn thành công khi yêu và muốn gắn bó với công việc đang làm, luôn ở tư thế sẵn sàng đón nhận thử thách và nỗ lực phát triển.

1.2.5.2 Vậy làm thế nào để chọn đúng công việc?

- *Bước 1: Đánh giá bản thân.* Trước khi lựa chọn công việc, bạn phải đánh giá về bản thân mình. Sở thích, kỹ năng, tính cách của bạn thích hợp với những công việc nào? Bạn có thể nhờ người tư vấn hoặc làm những bài trắc nghiệm miễn phí trên mạng để tham khảo.



- *Bước 2: Lập danh sách những nghề nghiệp thích hợp.* Danh sách này có thể rất dài, bạn nên thu hẹp lại còn khoảng 5 - 10 nghề nghiệp. Khoanh tròn vào những công việc bạn thấy thích thú và viết chúng ra một danh sách riêng.

- *Bước 3: Tìm hiểu những công việc trong danh sách riêng.* Với mỗi công việc, bạn cần chú ý tới mô tả công việc, trình độ học vấn, cơ hội thăng tiến, lương bổng và các yêu cầu khác.

- *Bước 4: Tìm hiểu thông tin từ những người đi trước.* Lúc này, bạn chỉ nên để lại 2 - 3 công việc trong danh sách của mình và thu thập thông tin kỹ hơn về chúng. Nguồn thông tin tốt nhất là từ những người có kinh nghiệm trong lĩnh vực bạn đang tìm hiểu. Bạn nên hỏi họ về các cuộc phỏng vấn và xin những lời khuyên cần thiết.

- *Bước 5: Tiếp tục thu hẹp danh sách công việc.* Thu hẹp danh sách của bạn còn một hoặc hai công việc dựa trên những điều bạn rút ra được sau giai đoạn tìm hiểu. Ví dụ, với một công việc đòi hỏi trình độ học vấn không phù hợp hoặc mức lương không thỏa đáng, bạn nên mạnh dạn bỏ qua.

- *Bước 6: Thiết lập mục tiêu.* Bạn cần quyết định công việc duy nhất bạn muốn theo đuổi và lập ra những mục tiêu cho bản thân như vượt qua cuộc phỏng vấn, làm việc cho một công ty nổi tiếng, deal được mức lương cao...

- *Bước 7: Lập kế hoạch hành động.* Một kế hoạch hành động cụ thể, chi tiết sẽ giúp bạn thực hiện được những mục tiêu của mình.

- *Bước 8: Trau dồi kiến thức.* Bạn cần trau dồi thêm kiến thức để phục vụ cho công việc mới như tham gia một khóa học tiếng Anh, tin học, học thuyết trình...



2. KỸ NĂNG XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU



2.1 Phương pháp xác định mục tiêu

Thiết lập mục tiêu là một công cụ rất hữu ích cho việc lên kế hoạch phát triển cá nhân. Nắm bắt được quy trình thiết lập mục tiêu sẽ giúp bạn biết được mục tiêu thật sự và cuối cùng trong một kế hoạch cũng như trong cuộc sống, thông qua việc xác định một cách chính xác những gì bạn mong muốn đạt được và giai đoạn nào bạn phải tập trung hết nỗ lực của mình và cũng như việc bạn xác định được những rào cản và trở ngại mà mình có thể gặp phải. Nếu bạn hiểu như phương pháp này nó sẽ giúp bạn cảm thấy tự tin và giải quyết vấn đề sẽ trở nên hiệu quả hơn rất nhiều.

Thiết lập mục tiêu là một trong những kỹ thuật mà các vận động viên nhà nghề và các doanh nhân thành đạt sử dụng rất phổ biến. Phương pháp này giúp họ tìm thấy được động lực và phương hướng để hoàn thành mục tiêu mà họ đã đặt ra. Tổ chức thời gian, các bước thực hiện cũng như sử dụng các nguồn lực giới hạn để đạt được mục tiêu một cách hiệu quả nhất và nhanh chóng nhất.

Một mục tiêu bao gồm những mức độ khác nhau. Đầu tiên bạn phải xác định được mục tiêu cốt lõi. Bạn phải tự vẽ ra bức tranh tổng quát để hoàn thành mục tiêu đó. Sau đó, Bạn chia nhỏ bức tranh này ra thành những bước cụ thể rồi lần lượt hoàn thành những bước này.

2.1.1 Mục tiêu cốt lõi

Bước đầu tiên để xác định mục tiêu cá nhân là bạn phải xem xét cái gì thật sự bạn muốn đạt được trong cuộc đời bạn. Khi bạn đã xác định mục tiêu cuối cùng bạn sẽ nhìn thấy được bức tranh tổng thể bạn phải làm gì và khi phải ra quyết định trước việc gì bạn hãy dựa trên bức tranh tổng thể đó. Trên mỗi lĩnh vực trong cuộc sống ví

dụ như: Gia đình, sự nghiệp, quan hệ bạn bè, tài chính, sức khỏe... bạn phải liệt kê ra và phải xác định quan điểm và thái độ của mình đối với từng lĩnh vực. Khi đã liệt kê và xác lập quan điểm cụ thể đối với lĩnh vực được xem là cốt lõi đối với cuộc sống của bạn thì bạn phải ứng dụng chúng một cách nghiêm túc ngay trong cuộc sống. Bạn cũng phải luôn xem lại bản thân mình xem hành động của bạn có phản ánh được những gì bạn mong muốn không và phải luôn tự nhủ với mình rằng “ Mục tiêu này là do bạn tự đặt ra không ai ép buộc bạn, không phải do ba mẹ, không phải do bạn bè...”.

Khi đã có được mục tiêu cốt lõi trong cuộc sống thì bạn hãy lập kế hoạch và chia ra thành những bước nhỏ để có thể thực hiện trong 1 tháng, 2 tháng, 3 tháng hay 1 năm... và thực hiện từng bước một sẽ giúp bạn dễ dàng đạt được mục tiêu đã đặt ra. Sau đó, bạn hãy liệt kê ra những việc cần làm trong 1 ngày và phải bảo đảm rằng những việc này phải dựa trên mục tiêu cốt lõi của bạn.

2.1.2 Theo đuổi mục tiêu đã đặt ra

Một khi đã xác định được bước đầu tiên trong kế hoạch thì bạn phải thực hiện chúng theo quỹ đạo mà bạn đã định sẵn bằng cách luôn xem lại và cập nhật chúng mỗi ngày. Nhìn nhận mục tiêu cuối cùng của bạn giống như một hiến pháp của một quốc gia. Khi muốn thay đổi chúng bạn phải xem xét thật cẩn trọng.

2.1.3 Phương pháp thiết lập mục tiêu hiệu quả

Những chỉ dẫn sau đây sẽ giúp bạn thiết lập được mục tiêu hiệu quả:

- Xác định mục tiêu của bạn một cách thật rõ ràng: Điều này giúp bạn tránh được sự nhầm lẫn trong khi lập ra kế hoạch;
- Chính xác: Để xác định mục tiêu một cách chính xác bạn phải liệt kê thật cụ thể: thời gian, cũng như những gì cần đạt được trong một kế hoạch. Điều này sẽ giúp cho bạn có thể kiểm tra lại xem bạn có thể đạt được mục tiêu ở mức độ nào;
- Xác định mức độ ưu tiên: Khi bạn có nhiều mục tiêu, bạn phải xác định được thứ tự ưu tiên cho từng mục tiêu. Điều này giúp bạn tránh được sự quá tải khi thực hiện nhiều mục tiêu cùng một lúc và dành thời gian và sức lực cho mục tiêu cao nhất nhiều hơn;

- Viết từng mục tiêu cụ thể ra: Việc này rất quan trọng, vì theo thói quen bạn thường giữ chúng trong đầu nhưng nếu bạn viết chúng ra nó sẽ giúp bạn có thêm động lực và luôn nhắc nhở bạn phải hoàn thành các mục tiêu đó;

- Chia thành những bước nhỏ: Nếu một kế hoạch quá lớn, bạn sẽ khó thực hiện và không thể thấy được thành quả cũng như đạt được kế hoạch đó ở mức độ nào;

- Thiết lập mục tiêu phải thực tế: Luôn quan tâm đến những mục tiêu bạn đã lập ra phải bảo đảm rằng bạn luôn kiểm soát được chúng. Bạn có thể không đạt được mục tiêu bằng nhiều lý do như: thiếu may mắn, những yếu tố không kiểm soát như: thời tiết, môi trường, sự thiếu công bằng, tai nạn....Nhưng bạn không thể thất bại với lý do không tuân thủ theo kế hoạch đã đạt ra, điều này làm bạn chán nản và dễ dàng buông xuôi.

- Thiết lập mục tiêu một cách thiết thực: Khi thiết lập mục tiêu bạn phải bảo đảm kế hoạch này nằm trong khả năng của bạn. Ban đầu phải đi từ dễ đến khó, không đặt ra những mục tiêu thật khó vì nó sẽ dễ làm bạn chán nản.

- Đừng thiết lập những mục tiêu quá dễ dàng: Mục tiêu quá dễ là một con dao hai lưỡi, nó giúp bạn dễ dàng đạt được nhưng cũng dễ làm bạn mất đi động lực.

Khi bạn đạt được mục tiêu dành thời gian để tận hưởng những kết quả bạn đã đạt được quan sát những bước tiếp theo trong kế hoạch. Khi đạt được mục tiêu bạn cần rút ra kinh nghiệm và xem lại toàn bộ kế hoạch của mình:

- Nếu bạn đạt được các mục tiêu quá dễ dàng, bạn phải đặt mục tiêu tiếp theo khó hơn;

- Nếu bạn đạt được mục tiêu quá khó khăn, bạn phải đặt mục tiêu tiếp theo dễ dàng hơn;

- Nếu sau khi đạt được mục tiêu ban đầu và bạn nhận ra phải thay đổi kế hoạch tiếp theo thì đừng ngại ngần thay đổi nhưng phải cân nhắc cẩn thận;

- Nếu trong khi thực hiện kế hoạch bạn nhận thấy rằng: Nỗ lực của bạn thì rất nhiều so với thành quả bạn đạt được. Bạn phải xem lại có nên đặt ra kế hoạch để khắc phục việc đó hay không.

- Nếu bạn thất bại điều đó không quan trọng. Quan trọng là bạn đã có được kinh nghiệm từ thất bại đó. Hãy chiêm nghiệm thật kỹ bài học đó và bắt đầu lại.

Hãy nhớ rằng mục tiêu của bạn sẽ thay đổi song song với sự phát triển của cá nhân bạn. Nếu mục tiêu không còn kích thích bạn thì hãy bỏ chúng đi! Và luôn nghĩ rằng

bạn điều khiển chúng chứ bạn không bị chúng điều khiển. Mục đích mang lại cho bạn sự kích thích thật sự, sự thỏa mãn và cảm giác thành công.

2.2 Bảy câu hỏi để xác định mục tiêu – Brian Tracy

Quyết định trở thành người biết lập mục tiêu và thực hiện mục tiêu, hướng tới tương lai mang lại cho bạn cảm giác mạnh mẽ về sự kiểm soát. Bạn cảm thấy tự hào về bản thân. Bạn cảm thấy rằng mình làm chủ số phận của mình. Tuy nhiên, đôi khi bạn vẫn còn lúng túng trong việc thiết lập mục tiêu cho mình. Dưới đây là bảy câu hỏi giúp bạn xác định mục tiêu. Bạn nên tự hỏi và trả lời nhiều lần.

2.2.1 Câu hỏi thứ nhất: “Năm giá trị quan trọng nhất của bạn trong cuộc sống là gì?”

Mục đích của câu hỏi này là để giúp bạn xác định cái gì thật sự quan trọng với bạn, và mở rộng ra thì cái gì ít quan trọng hơn hay không quan trọng.

Một khi bạn đã xác định được 5 điều quan trọng nhất trong cuộc đời bạn, hãy sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên, từ mục tiêu quan trọng nhất đến mục tiêu thứ năm.

Lựa chọn và xác định các mức giá trị của bạn và thứ bậc quan trọng của chúng nên thực hiện trước khi lập ra mục tiêu. Vì bạn thể hiện từ nội tâm ra bên ngoài và các giá trị bạn đặt ra là thành tố bản năng ảnh hưởng tới sự xác định chúng rõ ràng giúp bạn chọn mục tiêu nào phù hợp với điều tốt nhất cho bạn.



2.2.2 Câu hỏi thứ hai: “Ngay trong lúc này, ba mục tiêu quan trọng nhất trong cuộc đời bạn là gì?”

Viết câu trả lời trong vòng 30 giây. Đây là phương pháp liệt kê nhanh, khi bạn chỉ có 30 giây để viết ra 3 mục tiêu quan trọng nhất, ý thức của bạn sẽ chọn lọc các mục tiêu của bạn nhanh chóng. Ba mục tiêu chính chỉ kịp vụt qua đầu bạn. Với chỉ 30 giây, bạn sẽ chính xác như thể bạn có 30 phút.

2.2.3 Câu hỏi thứ ba: “Nếu hôm nay bạn biết được rằng bạn chỉ còn sống được 6 tháng, bạn sẽ làm gì, bạn sẽ giành thời gian như thế nào?”

Đây là câu hỏi đánh giá khác giúp bạn xác định cái gì là thực sự quan trọng với bạn. Khi thời gian có hạn, thậm chí nếu chỉ trong tưởng tượng, bạn trở nên rất ý thức ai và cái gì bạn thực sự quan tâm. Như một bác sỹ đã nói: “Tôi chưa bao giờ gặp một thương gia nào trên giường bệnh mà lại nói, “Tôi mong có thể giành nhiều thời gian cho công việc hơn nữa”.

Có ai đó đã nói rằng bạn sẽ không sẵn sàng để sống đến khi bạn biết phải làm gì nếu bạn chỉ còn một giờ sống trên trái đất. Bạn sẽ làm gì?

2.2.4 Câu hỏi thứ tư: “Bạn sẽ làm gì nếu ngày mai bạn trúng số 1 triệu đô la tiền mặt, miễn thuế?”

Bạn sẽ thay đổi cuộc sống của bạn như thế nào? Bạn sẽ mua gì? Bạn sẽ bắt đầu làm gì hay thôi không làm gì nữa? Tưởng tượng rằng bạn chỉ có hai phút để viết câu trả lời và bạn sẽ chỉ có thể làm hay đạt được những gì bạn viết ra.

Đây thực sự là câu hỏi giúp bạn quyết định sẽ làm gì nếu bạn có đủ thời gian và tiền bạc bạn cần, nếu bạn không phải sợ sự thất bại nào. Bạn sẽ đưa ra câu trả lời rõ ràng nhất khi bạn nhận ra nhiều thứ bạn sẽ làm khác đi nếu bạn cảm thấy bạn có đủ khả năng để lựa chọn.

2.2.5 Câu hỏi thứ năm: “Điều gì bạn luôn muốn làm, nhưng sợ phải cố gắng?”

Câu hỏi này giúp bạn biết rõ ràng hơn ở thời điểm nào nỗi sợ hãi của bạn có thể ngăn cản bạn làm những gì bạn thực sự muốn làm.

2.2.6 Câu hỏi thứ sáu: “Bạn thích làm gì nhất? Cái gì mang lại cho bạn cảm giác tự hào và hài lòng với bản thân nhất?”

Đây là câu hỏi về giá trị khác có thể chỉ ra điểm bạn nên khám phá để tìm ra “ước muốn của trái tim”. Bạn sẽ luôn cảm thấy vui nhất khi bạn muốn làm nhất luôn là hoạt động làm bạn cảm thấy mãn nguyện và hài lòng nhất. Những người thành đạt nhất ở Mỹ luôn làm những gì họ thích nhất.

2.2.7 Câu hỏi thứ bảy, và có lẽ là quan trọng nhất: “Nếu bạn biết bạn sẽ không bị thất bại, điều lớn nhất mà bạn dám mơ là gì?”

Giả dụ có một vị thần xuất hiện và ban cho bạn một điều ước. Vị thần đảm bảo rằng bạn chắc chắn sẽ thành công hoàn toàn ở một thứ mà bạn cố gắng làm cho dù nó lớn hay nhỏ, ngắn hay dài hạn. Nếu bạn được bảo đảm chắc chắn thành công trong một lĩnh vực nào đó mục tiêu nào mà bạn sẽ xác định cho mình?

Dù bạn viết bất kỳ cái gì như câu trả lời cho bất kỳ câu hỏi nào trong số này, bao gồm cả câu hỏi: “Nếu bạn biết bạn sẽ không thất bại, điều lớn nhất mà bạn dám mơ là gì?” thì bạn có thể làm được. Sự thực là bạn có thể viết ra nghĩa là bạn có thể thực

hiện được. Một khi bạn xác định được bạn muốn gì, câu hỏi duy nhất bạn phải trả lời là: “Tôi đã thực sự mong muốn nó và sẵn sàng trả giá chưa?”

BẢNG MỤC TIÊU SMART

Ngày triển khai: _____ Hạn chót hoàn thành: _____

Bắt đầu: _____

Ngày đạt: _____

Mục tiêu: _____

Khẳng định mục tiêu của bạn là SMART

Specific: Chính xác những gì bạn sẽ thực hiện?

Measurable: Làm thế nào bạn sẽ biết khi bạn đã đạt đến mục tiêu này?

Achievable: Bạn đạt được mục tiêu này thực sự với nỗ lực và cam kết? Bạn có được các nguồn lực để đạt được mục tiêu này? Nếu không, làm thế nào bạn sẽ có được chúng?



Relevant: Tại sao mục tiêu này có ý nghĩa với cuộc sống của bạn?

Timely: Khi nào bạn sẽ đạt được mục tiêu này?

Mục tiêu quan trọng bởi

Những lợi ích của việc đạt được mục tiêu này sẽ

là: _____

Hãy hành động!

Những trở ngại tiềm năng

Giải pháp tiềm năng

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Ai sẽ có thể giúp bạn?



Các bước hành động cụ thể: Các bước cần phải được thực hiện để giúp bạn có được mục tiêu của bạn?

What?

Dự kiến hoàn thành

Hoàn thành

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

3. KỸ NĂNG GIAO TIẾP ỨNG XỬ



3.1 Tổng quan về giao tiếp

3.1.1 Khái niệm giao tiếp

Với những góc độ và mục đích nghiên cứu khác nhau, người ta đã đưa ra nhiều quan niệm khác nhau về giao tiếp. Một số quan niệm về giao tiếp như sau:

- “Giao tiếp là nói một điều gì đó với ai đó”.
- “Giao tiếp là việc chuyển tải các ý tưởng giữa loài người”.
- “Giao tiếp là sự trao đổi thông tin”.
- “Giao tiếp là sự chia sẻ thông tin và tạo quan hệ”.
- “Giao tiếp là việc truyền đạt những dẫn chỉ dẫn giữa người này và người khác, có dẫn đến hành động.”...



Nếu hiểu theo nghĩa rộng “Giao tiếp là sự chia sẻ thông tin và tạo quan hệ”, hiện tượng này không chỉ có ở xã hội loài người, mà còn tồn tại khách quan, xuất hiện ở muôn loài trên thế gian. Tuy nhiên, ở góc độ một Tổ chức, Công ty, Doanh nghiệp, “giao tiếp” được hiểu là hành động xác lập mối quan hệ và sự tiếp xúc giữa con người với con người, nhằm thỏa mãn nhu cầu nhất định về thông tin. Trên cơ sở thu nhận thông tin, hai bên giao tiếp sẽ xây dựng, điều chỉnh mục tiêu, hành vi qua sự tương tác lẫn nhau để cùng hiểu biết về một tình huống, có cùng tiếng nói, thu được lợi ích nhiều nhất có thể.

Ngoài ra, giao tiếp còn là giao lưu tình cảm, tư tưởng để phát triển và hoàn chỉnh nhân cách con người. Ở một phạm vi rộng hơn, chúng ta cũng có thể hiểu giao tiếp là: “việc trao đổi thông tin giữa con người và thường dẫn tới hành động”.

Tóm lại, với rất nhiều quan niệm khác nhau nhưng những quan niệm này đều có chung một cách hiểu: “Giao tiếp là quá trình chuyển giao, tiếp nhận và xử lý thông tin giữa người này với người khác để đạt được mục tiêu”.

3.1.2 Bản chất của giao tiếp

Dù chúng ta đứng ở góc độ nào, mục đích nghiên cứu nào, khi đưa ra những quan niệm về “giao tiếp”, các quan niệm đều có những điểm chung nhất thuộc về bản chất của giao tiếp. Giao tiếp là một quá trình truyền đi một thông điệp, nó bao gồm một người gửi và một hay nhiều người nhận. Thông điệp là ý tưởng đã được mã hoá để người phát tin (giao tiếp) và người nhận. Theo quan niệm này, giao tiếp là một quá trình dựa trên sự trao đổi giữa hai hay nhiều người sử dụng một mã cử chỉ, từ ngữ để có thể hiểu được một thông tin chính thức hay phi chính thức được chuyển từ người phát tin đến người nhận tin.

“Giao tiếp” là một tập hợp các hoạt động trước hết nhằm thực hiện sự kết nối quan hệ giữa các cá nhân với nhau. Vì vậy, mọi sự giao tiếp đều chứa thông tin và nó thường làm cho thông tin được chuyển theo hai chiều:

- Một thông điệp được chuyển tải hoặc chia sẻ giữa hai hay nhiều người.
- Số lượng người tham gia và chia sẻ thông tin tùy thuộc vào nội dung, nhu cầu của người nhận tin. Có những loại thông tin trong giao tiếp chứa đựng thông tin của 1 cá nhân, có những loại thông tin nội dung của nó chứa đựng liên quan đến sự quan tâm của nhiều người.
- Giao tiếp là một cuộc đối thoại hai chiều, quá trình đối thoại làm thay đổi cả người gửi lẫn người nhận (tức là có sự chia sẻ thông tin, hai bên điều chỉnh mục tiêu, điều chỉnh hành vi qua sự tác động lẫn nhau để cùng hiểu biết về tình huống, có cùng tiếng nói, đem lại lợi ích nhiều nhất có thể.

Tóm lại Giao tiếp là một quá trình truyền nhận một thông điệp từ một người gửi đến một hay nhiều người nhận trong một môi trường nhất định.

3.1.3 Quá trình giao tiếp

Quá trình truyền nhận một thông điệp từ một người gửi đến người nhận có thể mô phỏng như hình dưới đây.



3.1.4 Mục tiêu giao tiếp và các yếu tố cấu thành quá trình giao tiếp

Giao tiếp có 4 mục tiêu sau :

- *Chuyển tải được những thông điệp.*
- *Giúp người nhận hiểu những dự định của người phát tin.*
- *Nhận được sự phản hồi từ người nhận.*
- *Duy trì mối quan hệ tốt đẹp với người nhận.*

Trong mọi ngành nghề, để thành công, mỗi người đều cần có sự hợp tác, hỗ trợ, giúp đỡ, hay tối thiểu là góp ý từ nhiều phía và để các bên phối hợp hiệu quả, đúng lúc, đúng “liều lượng”, cần phải có sự trao đổi thông tin chính xác. Tuy nhiên, quá trình chuyển tải những thông điệp có khả năng bị mắc lỗi do thông điệp thường được hiểu sai đi do chính những yếu tố, thành phần tham gia vào quá trình này. Các yếu tố này gồm: Người gửi thông điệp; Thông điệp; Kênh truyền thông điệp; Người nhận thông điệp; Những phản hồi và Bối cảnh.

Để trở thành một người giao tiếp tốt, trước tiên bạn phải tạo được cho mình sự tự tin vào bản thân, điều này thể hiện bằng những hiểu biết của bạn về chủ đề, về người tiếp nhận (những cá nhân hay nhóm người mà bạn muốn truyền đạt thông điệp của mình tới) và bối cảnh truyền đạt thông điệp. Nếu không, sẽ dẫn đến việc thông điệp của bạn có thể bị hiểu sai dẫn đến việc truyền đạt sai mục đích.



Các hình thức giao tiếp qua viết, nói hay các hình thức khác đều bị chi phối bởi giọng điệu của người truyền đạt thông điệp, tính căn cứ của lý luận, những gì được giao tiếp và những gì không nên được đưa vào, cũng như phong cách giao tiếp riêng của bạn.

Thông điệp luôn luôn có cả yếu tố trí tuệ và tình cảm trong đó, yếu tố trí tuệ để chúng ta có thể xem xét tính hợp lý của nó và yếu tố tình cảm để chúng ta có thể có thái độ những cuốn hút tình cảm thích hợp, qua đó thay đổi được suy nghĩ và hành động.

Các thông điệp sau khi được mã hoá, được truyền nhận qua nhiều kênh, như “nói” bằng cách gặp mặt đối mặt, gọi điện thoại, gặp qua video; “viết” bằng thư từ, email, bản ghi nhớ hay báo cáo... và những thông điệp sau khi được giải mã, được truyền đạt đến người nhận và bạn sẽ trông chờ ở họ những phản hồi.

Hãy luôn nhớ là bản thân người nhận thông điệp cũng tham gia vào quá trình này với những ý tưởng và tình cảm có thể làm ảnh hưởng đến cách họ hiểu thông điệp của bạn cũng như cách họ phản hồi lại thông điệp đó. Những phản hồi này thể hiện rõ ràng nhất việc người tiếp nhận thông điệp của bạn có được hiểu chính xác hay không.

Cuối cùng là Bối cảnh (Tình huống) mà thông điệp của bạn được truyền đi. Nó có thể bao gồm yếu tố môi trường xung quanh hay rộng hơn là nền văn hóa (văn hóa nơi làm việc, văn hóa quốc tế, vv.).

3.1.5 Kênh giao tiếp

Thông điệp được truyền qua các kênh giao tiếp chính thức và không chính thức:

3.1.5.1 Kênh chính thức là những thông điệp được truyền:

- Từ cấp trên xuống cấp dưới nhằm hướng dẫn công việc, quan hệ công việc, quy trình, phản hồi,...
- Từ cấp dưới lên cấp trên: Như báo cáo, đề nghị, tờ trình...
- Giữa các đồng nghiệp (ngang cấp): hợp tác, giải quyết công việc, chia sẻ thông tin, thực hiện báo cáo, dự án...

3.1.5.2 Kênh giao tiếp không chính thức:

Là việc giao tiếp không chính thống, không ràng buộc giữa người gửi và người nhận thông điệp, nhưng được sử dụng để xác nhận thông tin; mở rộng thông tin; lan truyền thông tin; phủ nhận thông tin hoặc bổ sung thông tin... như các tin đồn, dư luận, tin “vía hè”...

Như vậy, giao tiếp là một quá trình năng động tạo ra thông điệp và hồi đáp lại thông điệp, thích nghi với con người và môi trường và đặc biệt quan trọng đối với mỗi cá nhân, mỗi nhóm người hoặc xã hội.

3.1.5.3 Các hình thức giao tiếp phổ biến:

Giao tiếp 2 người, giao tiếp theo nhóm, giao tiếp cộng đồng/đại chúng.

Thái độ cần thiết trong giao tiếp: lạc quan, tích cực, chân tình, cởi mở, thể hiện sự sẵn sàng, hợp tác và có thể làm được

3.2 Kỹ năng giao tiếp hiệu quả

3.2.1 Khái niệm kỹ năng giao tiếp

Xuất phát từ quan điểm nguồn lực con người là quan trọng nhất, Ngân hàng Thế giới đã gọi thế kỷ 21 là kỷ nguyên của kinh tế tri thức và dựa vào kỹ năng của con

người, đồng thời cho rằng năng lực của con người được đánh giá trên cả 3 khía cạnh: kiến thức, kỹ năng và thái độ (viết tắt là KSA)

- Kiến thức là những hiểu biết, những tri thức mà bản thân chúng ta thu thập được (nó được giữ lại trong não chúng ta) thông qua quá trình học tập, nghiên cứu, trải nghiệm.

- Thái độ là *cách nghĩ, cách nhìn và cách hành động theo một hướng nào đó trước một vấn đề hay một tình huống cụ thể*. "Cách" ở đây là từ cách trong cụm từ: suy nghĩ một cách tích cực, làm việc một cách nhiệt tình...

- Kỹ năng là khả năng của một người thực hiện một công việc nhất định, trong một hoàn cảnh, điều kiện nhất định, để đạt được một mục tiêu nhất định. Kỹ năng bao gồm: Kỹ năng nghề nghiệp (kỹ năng cứng) và Kỹ năng cơ bản (kỹ năng mềm).

+ *Kỹ năng nghề nghiệp*: Là khả năng thực hiện một quy trình kỹ thuật, công nghệ (quy trình hàn, tiện, đánh máy, lái xe, thẩm định tín dụng, qui trình cho vay, kiểm tra, giám sát sử dụng vốn vay...).

+ *Kỹ năng cơ bản*: là những kỹ năng trong giao tiếp, ứng xử, tư duy, hợp tác, chia sẻ, làm việc nhóm, lãnh đạo, quản lý...

Mỗi người học nghề khác nhau thì có các kỹ năng khác nhau nhưng các kỹ năng sống là các kỹ năng cơ bản (kỹ năng mềm) thì bất cứ ai, làm nghề gì cũng cần phải có nhưng mức độ biểu hiện sẽ khác nhau ở những lĩnh vực và con người khác nhau.

Một tổ chức quốc tế gồm các nhà khoa học thế giới chuyên nghiên cứu, khảo sát về trí tuệ của con người đã cho rằng: để thành đạt trong cuộc sống thì kỹ năng mềm (trí tuệ cảm xúc) chiếm 85%, kỹ năng cứng (trí tuệ logic) chỉ chiếm 15%. Điều này cũng có thể lý giải là gần như 100% tỷ phú trên thế giới (những người giàu có và thành đạt) không phải là các nhà bác học hàng đầu. Vậy câu hỏi đặt ra là “Kỹ năng nào là cần thiết cho mỗi con người để thành công trong công việc và cuộc sống”?

Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Mỹ (ASTD-American Society for Training & Development) có thành viên đến từ hơn 100 quốc gia, đã thực hiện một nghiên cứu về các kỹ năng cơ bản trong công việc. Kết luận được đưa ra là có 13 kỹ năng cơ bản cần thiết để thành công trong công việc, một trong số đó là Kỹ năng trong lĩnh vực giao tiếp ứng xử.

Như vậy, *Kỹ năng giao tiếp là khả năng ứng dụng tri thức khoa học vào quá trình giao tiếp có hiệu quả nhất*.



Ở Việt Nam, thời gian trước đây việc đào tạo các kỹ năng, chưa được chú trọng. Nền giáo dục của chúng ta đang dựa trên một giả định “người ta biết thì người ta sẽ làm được” hoặc cứ học nhiều là biết... Nhưng thực tế đâu có vậy, từ biết đến

1. Kỹ năng học và tự học (learning to learn)
2. Kỹ năng lắng nghe (Listening skills)
3. Kỹ năng thuyết trình (Oral communication skills)
4. Kỹ năng giải quyết vấn đề (Problem solving skills)
5. Kỹ năng tư duy sáng tạo (Creative thinking skills)
6. Kỹ năng quản lý bản thân và tinh thần tự tôn (Self esteem)
7. Kỹ năng đặt mục tiêu/ tạo động lực làm việc (Goal setting/ motivation skills)
8. Kỹ năng phát triển cá nhân và sự nghiệp (Personal and career development skills)
- 9. Kỹ năng giao tiếp ứng xử và tạo lập quan hệ (Interpersonal skills)**
10. Kỹ năng làm việc đồng đội (Teamwork)
11. Kỹ năng đàm phán (Negotiation skills)
12. Kỹ năng tổ chức công việc hiệu quả (Organizational effectiveness)
13. Kỹ năng lãnh đạo bản thân (Leadership skills)



hiểu là một khoảng cách rất xa, và từ hiểu đến làm việc chuyên nghiệp với năng suất cao là một khoảng cách còn xa nữa.

Sinh viên khi ra trường biết nhiều kiến thức nhưng lại không có khả năng làm việc cụ thể. Một cán bộ được đào tạo bài bản, nắm chắc quy trình nghiệp vụ (có kỹ năng nghề nghiệp) song lại không có phương pháp để tổ chức triển khai công việc khoa học vào thực tiễn.

Gần đây, các phương tiện thông tin đại chúng đã nhắc nhiều đến cụm từ “kỹ năng” và “kỹ năng mềm”.

Bạn không có kỹ năng đánh máy, thì có thuộc lòng 10 quyển sách về Microsoft Office cũng vô nghĩa, và từ xa xưa ông cha ta có câu “Tiên học lễ, hậu học văn” đã coi vai trò hàng đầu của kỹ năng giao tiếp ứng xử trong cuộc sống xã hội...

3.2.2 Các yếu tố bảo đảm giao tiếp có hiệu quả

Hoạt động giao tiếp có hiệu quả, cần đảm bảo những yếu tố cơ bản sau:

- Phải xây dựng được một bản thông điệp có hiệu quả, nghĩa là nội dung phải rõ ràng, trình bày hợp lý và chuyên đi hữu hiệu;
- Bảo đảm dòng chảy thông tin, có nghĩa là trong giao tiếp phải bảo đảm thông tin liên tục, không bị gián đoạn, ngắt quãng để người phát và nhận thông tin dễ chia sẻ với nhau;

- Bảo đảm cho ý nghĩa của thông điệp phản ánh được hiểu theo 1 nghĩa nhất định, tránh được hiện tượng “ông nói gà, bà hiểu vịt”;
- Nắm được môi trường xã hội khi giao tiếp (giao tiếp với ai? như thế nào? khi nào? trong bao lâu?...);
- Thực hiện sự đáp ứng (tức là sự hồi đáp) cần thiết;
- Người phát tin và nhận tin (đặc biệt là người phát tin) phải có kỹ năng sử dụng ngôn ngữ, các kiến thức cần thiết.

3.2.3 Các nguyên tắc giao tiếp

Muốn hoạt động giao tiếp có hiệu quả thì cần phải đảm bảo các nguyên tắc cơ bản sau đây:

3.2.3.1 Đảm bảo sự hài hòa về mặt lợi ích giữa các bên tham gia giao tiếp

Nguyên tắc này dựa trên một thực tế có tính qui luật về mặt tâm lý của con người. Bất kỳ ai, khi thực hiện các quan hệ giao tiếp đều mong muốn, tin tưởng hoặc hy vọng rằng thông qua việc giao tiếp có thể đạt được một lợi ích nào đó cho mình hoặc cho chủ thể mà mình đại diện. Lợi ích mà con người hướng tới có thể là vật chất (tiền bạc, tài sản...) cũng có thể là lợi ích tinh thần (trình bày ý chế, mong được chia sẻ và cảm thông, hoặc một đề nghị ghi nhận một sự đóng góp của bản thân cho tập thể, cho xã hội...). Có thể nói, hầu như không một ai thực hiện giao tiếp lại không muốn, hoặc không hy vọng rằng sẽ đạt được mục đích đã đặt ra, ngay cả khi chính bản thân chúng ta biết rằng để đạt được lợi ích đó là hết sức khó khăn. Xuất phát từ tâm lý này, đôi tác khi giao tiếp với chúng ta thường ít chuẩn bị tâm lý cho những yêu cầu, đề nghị của họ khi không được đáp ứng, những mong muốn của họ không được chia sẻ và cảm thông. Khi không đạt được những điều như đã dự định, đôi tác thường có những phản ứng ở những mức độ khác nhau (có thể bực tức, buồn bã, chán nản, mất lòng tin, tỏ thái độ bất hợp tác thậm chí lăng nhục, chửi bới...). Những phản ứng này dù ở mức độ nào đi chăng nữa thì đều không có lợi cho 2 phía. Chính vì vậy, một nguyên tắc cơ bản trong giao tiếp là phải cố gắng đảm bảo sự hài hòa về lợi ích của 2 bên tham gia giao tiếp. Nguyên tắc này đòi hỏi những người trực tiếp giao tiếp với đối tác phải chú ý những điểm cơ bản như sau:

- Hiểu tâm lý của đối tác, dành thời gian để tìm hiểu mục đích của đối tượng giao tiếp, đồng thời trong hoạt động giao tiếp này, mình cần đạt được mục đích gì;

- Trong trường hợp lợi ích của đối tượng giao tiếp không được thỏa mãn, cần phải tỏ thái độ cảm thông, chia sẻ chứ không thể có thái độ hiếu thắng hoặc thờ ơ.

Tóm lại: Hoạt động giao tiếp được thực hiện theo nguyên tắc là sự giao tiếp phải được thực hiện trong sự thông cảm, thống nhất với nhau chứ không phải dưới hình thức tranh đua, đối địch... Sự thành công của giao tiếp không phải là ở sự chiến thắng đối tượng mà là sự đem lại lợi ích càng nhiều càng tốt cho cả 2 bên, tức là làm, sao để hai bên cùng thắng.

3.2.3.2 Đảm bảo nguyên tắc bình đẳng trong giao tiếp

Trong hoạt động giao tiếp, người làm dịch vụ sẽ gặp phải nhiều đối tượng khác nhau (già - trẻ; nam - nữ; lãnh đạo - nhân viên;...). Vấn đề đặt ra ở đây là phải bảo đảm sự bình đẳng trong giao tiếp. Thực tế, người làm dịch vụ trong hoạt động giao tiếp có khi gặp phải những tình huống rất khó xử. Để giải quyết tốt vấn đề này thì cách thức tốt nhất là thực hiện nguyên tắc “mọi đối tác đều quan trọng”, nghĩa là mọi đối tượng giao tiếp đều phải được tôn trọng và đối xử bình đẳng. Dĩ nhiên, nguyên tắc này giúp cho chúng ta tránh được những sai lầm trong giao tiếp khi có quan niệm “người này không quan trọng”, không có ảnh hưởng gì đến bản thân mình, công ty mình thì thờ ơ, thậm chí coi thường.



Một điều chúng ta cần khẳng định là: con người là tổng hòa các mối quan hệ xã hội. Một cá nhân, một công ty, một tổ chức muốn tồn tại và phát triển cần phải thiết lập và duy trì nhiều mối quan hệ khác nhau. Nhân viên dịch vụ, thông qua hoạt động giao tiếp trực tiếp với đối tác, giúp Công ty mở rộng mối quan hệ và tăng cường mối quan hệ sẵn có, đồng thời phải thiết lập các mối quan hệ mới chứ không phải, không thể và không được làm mất đi mối quan hệ tốt đẹp giữa họ với đối tác, giữa Công ty với khách hàng.

3.2.3.3 Nguyên tắc hướng tới giải pháp tối ưu

Người nhân viên dịch vụ khi giao tiếp với khách hàng, với đối tác cần đưa ra nhiều giải pháp để đối tượng giao tiếp có thể chọn lựa và quyết định.

Nguyên tắc này dựa trên cơ sở nguyên tắc 1. Trong thực tế, để có thể tạo ra một sự hài hòa về mặt lợi ích của các bên giao tiếp không phải là dễ dàng và đơn giản. Điều này, bạn dễ hiểu bởi mong muốn của các bên giao tiếp thì nhiều, nhưng đáp ứng và thỏa mãn những mong muốn đó lại có hạn. Vì vậy, việc một trong các bên hoặc nhiều

bên khi tiến hành giao tiếp có thể không đạt lợi ích của mình như mong muốn là chuyện thường tình. Vấn đề ở chỗ là nhân viên dịch vụ phải xử lý công việc như thế nào để không chỉ thỏa mãn một phần hoặc toàn bộ yêu cầu của mọi đối tượng giao tiếp mà còn phải làm cho đối tượng giao tiếp hiểu và chấp nhận thực tế ngay cả khi mục đích của họ không đạt.

Để làm được điều đó, trong quá trình giao tiếp, nhân viên dịch vụ nên đưa ra một số giải pháp để đối tượng giao tiếp có thể chọn lựa và quyết định. Muốn đưa ra các giải pháp thì một bên tham gia vào quá trình giao tiếp cần xác định mục đích (lợi ích) cần đạt được, nhưng đồng thời cũng xác định mục đích đó có thể đạt được ở những mức độ nào (cao, trung bình hay thấp). Việc xác định những mức độ có thể đạt được sẽ giúp cho các đối tượng tham gia giao tiếp chuẩn bị sẵn sàng tư tưởng nhượng bộ trong điều kiện và giới hạn cho phép để có thể thương lượng với bên kia khi các điều kiện, tiêu chuẩn lý tưởng không đạt được. Nói cách khác, những người nào khi giao tiếp có ý thức rõ về lợi ích của họ và lợi ích của đối tác trong một cuộc giao tiếp cũng sẽ rất giỏi trong việc dự kiến những cách thức khác nhau để có lợi ích và họ sẽ suy nghĩ đến một sự lựa chọn các giải pháp tối ưu.

Khi giao tiếp các bên tuân thủ nguyên tắc này, sẽ dễ dàng tìm thấy những mục tiêu và lợi ích chung, trên cơ sở đó có thể cùng nhau tìm ra những giải pháp có thể làm hài lòng tất cả các bên.

3.2.3.4 Tôn trọng các giá trị văn hóa

Giá trị văn hóa là một phạm trù rộng lớn; ở góc độ nguyên tắc giao tiếp phải tôn trọng giá trị văn hóa. Vì vậy, ứng xử trong giao tiếp phải mang tính dân tộc và phản ánh truyền thống tốt đẹp, với người Việt Nam, nét văn hóa trong giao tiếp thể hiện: Tác phong, thái độ cởi mở, tế nhị và chu đáo; Một sự hiếu khách (tôn trọng); Một sự lịch sự và nghiêm túc đối với mọi đối tượng giao tiếp. Bởi vì, giao tiếp là sự tương tác xã hội luôn luôn chứa đựng yếu tố con người và các yếu tố tình cảm. Cần thấy rằng, một thái độ niềm nở, vui vẻ, hòa nhã, tinh thần hiếu khách, phong cách lịch sự và nghiêm túc là những chuẩn mực giao tiếp quan trọng và cần thiết.

Tóm lại, Trên đây là những nguyên tắc trong giao tiếp quan trọng nhằm mục đích nâng cao hiệu quả hoạt động giao tiếp. Vấn đề cơ bản nhất là chúng ta phải biết vận dụng các nguyên tắc đó vào trong những trường hợp cụ thể một cách linh hoạt và

chính xác thì mới hy vọng đưa lại sự thành công. Điều này lại phụ thuộc rất nhiều vào thái độ, kiến thức và kỹ năng của chúng ta khi giao tiếp.

3.2.4 Một số nguyên tắc giao tiếp cơ bản trong cơ quan, đơn vị

3.2.4.1 Gây dựng mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp:

- *Bắt đầu từ thái độ*: Thái độ vẫn được xem là sự khởi đầu những mối quan hệ, và thậm chí là của những cơ hội. Hãy tưởng tượng bạn là một người mới đến cơ quan, thái độ cư xử đúng mực như sự khiêm nhường phù hợp, tôn trọng những người ở cơ quan và công việc họ đang làm, những câu chào và cử chỉ thân thiện sẽ đem lại thiện cảm của bao người, dù đó là những cán bộ kế toán khó tính nhất, cán bộ tin dụng hay bảo vệ hoặc người phục vụ.

- *Làm thật tốt công việc của mình*: Cách đơn giản nhất và dễ nhất bạn có thể bắt đầu xây dựng được mối quan hệ ở nơi làm việc, cũng như mở đầu những câu chuyện, hay thậm chí sâu hơn là hiểu về những người xung quanh, chính là từ công việc của bạn. Trong một cơ quan làm việc chuyên nghiệp, mỗi cá nhân luôn là một mắt xích, không kể đến vị trí làm việc của bạn cao hay thấp, công việc bạn làm là một phần không thể thiếu, và sẽ có mối liên hệ với các đồng nghiệp khác, có thể là cùng phòng hay khác phòng/ban, thường một công việc không chỉ bó hẹp trong một phòng/ban. Nếu khởi đầu với một thái độ tốt, lại biết cách lắng nghe và học hỏi hợp lý, tích cực trong công việc, chắc hẳn mọi người đều không ngần ngại hỗ trợ bạn làm tốt công việc, thậm chí chia sẻ nhiều hơn cả những gì bạn mong muốn.

- *Tể nhị trong giao tiếp*, chân thành trong hành động: Khi mọi người đã mở lòng mình với bạn, hãy trân trọng và giữ gìn nó. Có nhiều cách để làm được việc này, nhưng có lẽ cách đơn giản và hiệu quả nhất chính là sự chân thành. Chân thành, không suông sã quá, hay bộc trực quá thì lại càng tốt, bởi không chỉ trong môi trường xã hội thu nhỏ, mà kể cả gia đình, nhiều lúc sự tế nhị là cần thiết để giữ cho mối quan hệ không bị nhầm chán hoặc quá sa đà.

- *Tham gia các hoạt động tập thể dù bạn có thích hay không*: Công việc bận rộn, thời gian hạn chế đôi khi làm cho những nỗ lực gắn kết tập thể trở nên không hiệu quả, bởi mọi người muốn dành chút thời gian nghỉ ngơi ít ỏi cho bản thân và gia đình. Tuy nhiên, từ lời khuyên của những tập đoàn tư vấn nhân sự lớn, cũng như thực tiễn

cuộc sống, các hoạt động tập thể lành mạnh và tích cực luôn giúp cho các thành viên trong cơ quan hiểu nhau hơn, còn đối với những người mới, đó là cơ hội giao tiếp và làm quen.

- *Giao lưu ngoài giờ*: Cũng giống như các hoạt động mang tính tập thể của cơ quan, nhưng giao lưu ngoài giờ mang màu sắc gắn kết chặt chẽ hơn, giúp cho những người cùng chí hướng và mục tiêu, lý tưởng, có cơ hội để kết bạn, thân thiết hơn. Nếu bạn đang tìm kiếm thêm bạn hữu hoặc đơn giản là muốn có mối quan hệ gần gũi hơn với đồng nghiệp, đây chính là cách làm hiệu quả. Nếu như môi trường cho thấy cách ứng xử của mỗi con người trong công việc, thì các hoạt động tập thể cho thấy cách họ xử lý các mối quan hệ xã hội, còn giao lưu ngoài giờ có thể giúp có một bức tranh toàn diện hơn về những tâm tư, nguyện vọng và tình cảm của mỗi cá nhân. Chẳng hạn, giao lưu công đoàn, giao lưu thể thao giúp cho bạn gần gũi hơn với mọi người, bộc lộ những cá tính riêng.

3.2.4.2 Hợp tác ăn ý với đồng nghiệp

- *Xác định mục tiêu chung*: Nếu mỗi người một ý và khăng khăng thực hiện theo ý mình thì thật khó để có thể hoàn thành công việc đúng hạn. Do đó, trước khi bắt tay vào công việc, bạn và đồng nghiệp nên thảo luận, đặt ra mục tiêu chung về hướng đi, kết quả cần đạt được. Các bạn nên gặp mặt trực tiếp để thống nhất mọi việc. Điều này sẽ giúp mọi người đi đúng hướng và tránh sự bất đồng không cần thiết trong quá trình thực hiện công việc.

- *Đặt bản thân vào hoàn cảnh của người khác*: Bạn có thể cải thiện mối quan hệ của mình với nhân viên khác, bằng cách nhìn nhận vấn đề từ hoàn cảnh của họ. (Ví dụ, Bạn thấy bức mình khi đồng nghiệp trả lời cụt lùn trong khi bạn đã gửi email trình bày chi tiết, cụ thể). Nhưng nếu đặt mình vào vị trí của họ bạn sẽ biết rằng họ bận trăm công nghìn việc đến nỗi không có thời gian nghỉ ngơi, nên không có thời gian viết lại cho bạn bức thư dài dòng như bạn mong đợi. Họ sẽ cảm thấy thoải mái và đánh giá cao, nếu bạn trình bày ngắn gọn và đi vào trọng tâm vấn đề khi nói chuyện.

- *Luôn lịch sự và chuyên nghiệp*: Hãy luôn chân thành với đồng nghiệp và cố gắng hợp tác trên con đường dài. Kể cả khi có ai đó cản trở, duy trì sự chuyên nghiệp và khéo léo sẽ giúp bạn làm việc hiệu quả với tất cả những người bạn hợp tác. Bạn không nhất thiết phải trở thành người bạn tốt nhất của mọi đồng nghiệp mà chỉ cần làm việc hiệu quả

nhất với họ. Thực tế, có một số người ít quan tâm đến làm việc hiệu quả với mọi người mà quan tâm hơn là cách ứng xử để mọi người vừa lòng, vì vậy, họ không được đồng nghiệp tôn trọng về mặt chuyên môn. Ngược lại, một số người khác quan tâm đến hiệu quả công việc cùng với mọi người mà quên mất cách ứng xử cho vừa lòng mọi người xung quanh, họ thường bị mọi người xung quanh phê bình về cách xử sự.

- *Xây dựng hình tượng tốt*: Cần kiểm soát lời nói và hành động của mình để xây dựng một hình tượng tốt đẹp là điều rất cần thiết đối với mỗi chúng ta. Tiên trách kỷ hậu trách nhân, mình muốn được mọi người quý mến trước tiên mình phải chấn chỉnh mình trước thì mới có thể chỉnh người khác được, phải dựng chữ Tín lên hàng đầu. Muốn được người khác tôn trọng, trước hết bạn hãy tôn trọng chính mình bằng việc xây dựng hình ảnh tốt trong mắt những người xung quanh.

Trích đoạn chuyện cười: Đứa con nói với cha “Bố, cho con xin ít rượu, con cần uống” Người cha bảo: “ Sao lại uống rượu?” Đứa con: “Đề bài này con giải không ra” Người cha: “Uống rượu rồi sẽ giải được u” Đứa con: “Chẳng phải bố từng bảo gặp vấn đề gì khó khăn bố chỉ cần uống chút rượu là sẽ giải quyết gọn thôi”.

3.2.4.3 Được đồng nghiệp yêu mến:

Hầu hết mọi người ai cũng hiểu được tầm quan trọng của việc xây dựng mối quan hệ trong cuộc sống. Không có gia đình và bạn bè, cuộc sống của bạn không những buồn tẻ mà còn gặp nhiều khó khăn vì bạn phải một mình đối mặt với mọi việc.

Trong công việc cũng vậy, không ai đi một mình đến đỉnh thành công, sẽ có những lúc bạn cần sự giúp đỡ của đồng nghiệp để giải quyết những khó khăn trong công việc. Mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp còn làm cho cuộc sống nơi công sở của bạn cân bằng. Chính yếu tố này sẽ đem lại hiệu suất làm việc cao hơn, giúp bạn tiến nhanh hơn trên con đường sự nghiệp. *Áp dụng 6 gợi ý sau, bạn có thể sẽ tạo nên một môi trường làm việc thoải mái và hiệu quả:*

- *Thân thiện với mọi người* : Hình ảnh của bạn tại nơi làm việc không chỉ thể hiện qua kết quả công việc bạn đạt được mà chính thái độ của bạn cũng góp phần không nhỏ trong việc xây dựng hình ảnh này.

Một nụ cười hay lời chào vui vẻ khi gặp đồng nghiệp là cách thể hiện sự thân thiện và tích cực. Bạn cũng nên để ý đến những hành động nhỏ nhưng có ảnh hưởng lớn

như: giúp mở cửa, giữ nút thang máy, nhặt đồ đánh rơi, nhường đường... Bạn muốn làm việc với những người bạn thích và chắc chắn đồng nghiệp của bạn cũng vậy!

- *Giúp đỡ nhiệt tình:* Khi xong việc của mình, tất nhiên bạn được phép nghỉ ngơi và thư giãn một chút. Nhưng bạn tận dụng khoảng thời gian này để giúp một đồng nghiệp đang “ngập đầu” giải quyết những phàn nàn của khách hàng, đồng nghiệp của bạn không những cảm kích mà chắc chắn trong những tình huống tương tự, họ cũng sẽ hỗ trợ bạn hết mình.

- *Chủ động nhận việc khó:* Chắc chắn bạn sẽ gặp nhiều thử thách để giải quyết những công việc phức tạp. Nhưng nếu bạn chủ động nhận phần việc khó về mình, bạn đã thể hiện bản thân mình là một người tự tin, tích cực, không ngại khó, ngại khổ. Đây cũng là cơ hội để bạn hoàn thiện kỹ năng và nâng cao kiến thức, lãnh đạo và đồng nghiệp chắc chắn sẽ đánh giá cao tinh thần, trách nhiệm của bạn.

- *Cư xử lịch thiệp:* Nơi bạn làm việc là một xã hội thu nhỏ và bạn đang ở nơi công cộng, vì vậy, bạn cần ý thức về hành động của mình để không làm đồng nghiệp khó chịu. Ví dụ: tắt đèn và các thiết bị khác sau khi họp xong, bỏ giấy vào máy in khi sử dụng hết giấy... Khi các thiết bị văn phòng như máy in, máy fax, điện thoại... gặp trục trặc mà bạn không giải quyết được, đừng làm lơ bỏ đi mà hãy thông báo ngay đến bộ phận liên quan để được hỗ trợ.



Trong môi trường làm việc cởi mở, mọi người ngồi rất gần nhau, bạn đừng để những sở thích cá nhân ảnh hưởng đến người khác. Ví dụ: nếu bạn thích nghe nhạc, hãy dùng tai nghe; khi bạn nói chuyện điện thoại, hãy hạ thấp giọng hoặc tìm một chỗ vắng người để nói chuyện; đừng ăn những món ăn nặng mùi như sầu riêng tại bàn làm việc...

- *Chào đón đồng nghiệp mới:* Ấn tượng về ngày đầu tiên của bạn tại Công ty như thế nào? Bạn không biết ai, bạn bối rối không biết toilet ở đâu hay sử dụng máy fax như thế nào? Đừng để điều này xảy ra với đồng nghiệp mới, đặc biệt nếu họ làm chung nhóm với bạn. Khi thấy họ lạc lõng trong môi trường mới, hãy chủ động bắt chuyện, giới thiệu họ với những đồng nghiệp khác, giúp đỡ khi cần thiết để họ hòa nhập nhanh hơn với nhóm và Công ty. Lòng tốt của bạn chắc chắn sẽ được ghi nhận với sự cảm kích!

- *Ghi nhận sự giúp đỡ của đồng nghiệp:* Trong những tình huống bạn hoàn thành xuất sắc công việc của mình với phần nào sự hỗ trợ của đồng nghiệp, hãy bày tỏ sự

biết ơn chân thành đối với họ, cũng như cho lãnh đạo của bạn biết vai trò của họ trong tình huống đó. Họ sẽ cảm thấy tự hào vì giúp được bạn, mối quan hệ giữa bạn với đồng nghiệp sẽ tốt đẹp hơn và hai bên sẵn lòng giúp đỡ nhau khi cần thiết.

Lời khuyên cuối cùng dành cho bạn trong việc xây dựng những mối quan hệ nơi công sở: *hãy đối xử với mọi người theo cách mà bạn muốn họ đối xử với bạn. Tìm cách để mọi người, ai cũng muốn làm việc, hợp tác và hỗ trợ bạn, nhất định bạn sẽ thành công.*

3.3 Kỹ năng lắng nghe và thấu hiểu người khác

“Ba tuổi đủ để học nói nhưng cả cuộc đời không đủ để biết lắng nghe”. Có miệng không có nghĩa là biết nói. Có mắt không có nghĩa là biết đọc. Có tay không có nghĩa là biết viết. Vậy có tai đâu có nghĩa là biết lắng nghe. Chúng ta được học nói, học đọc, học viết rất nhiều. Vậy, chúng ta học lắng nghe ở đâu và ai dạy, dạy như thế nào?

3.3.1 Khái niệm lắng nghe

Để hiểu rõ khái niệm lắng nghe, bạn hãy làm bài tập sau đây:

Bài tập thực hành 1: Nhắm mắt lại 1 phút. Bạn nghe được gì? Tiếng còi xe, tiếng người nói, tiếng gió thổi... Những gì bạn nghe được đó gọi là nghe thấy. Nghe thấy là quá trình sóng âm đập vào màng nhĩ và truyền lên não. Nghe thấy là quá trình hoàn toàn tự nhiên từ khi bạn sinh ra đã như vậy rồi. Lúc bạn ngủ thì quá trình đó vẫn xảy ra.

Bài tập thực hành 2: Tiếp tục nhắm mắt lại 1 phút nữa và cố nghe xem người ở phòng bên cạnh đang nói gì? Đây chính là quá trình lắng nghe. Quá trình này nối tiếp ngay sau quá trình nghe thấy. Nó biến đổi sóng âm thanh thành ngữ nghĩa. Quá trình này đòi hỏi sự tập trung và chú ý rất cao. Như vậy lắng nghe là quá trình ngừng/nghe mọi việc để tập trung chú ý, nhằm giải mã sóng âm thanh thành ngữ nghĩa.

Tạo hóa cho chúng ta mỗi người 2 cái tai dùng để nghe, nhưng chỉ có một miệng để nói. Phải chăng ta nên nói ít và nghe nhiều gấp đôi. Khi ta có kỹ năng lắng nghe tốt thì công việc sẽ thuận lợi hơn, cuộc sống gia đình vui vẻ hơn, giải quyết xung đột dễ dàng hơn.

3.3.2 Tầm quan trọng của lắng nghe

Lắng nghe đóng vai trò rất quan trọng trong công việc. Muốn thành công trong bất cứ ngành nghề nào cũng phải biết lắng nghe, đặc biệt là làm lãnh đạo, nghề bán hàng, tư vấn, thư ký, luật sư,... Lắng nghe giúp ta học hỏi kinh nghiệm, thấu hiểu tâm tư tình

cảm, tính cách, sở thích, thói quen của đồng nghiệp, khách hàng, đối tác và những người xung quanh. Từ đó tạo sự gắn kết, hợp tác và tăng hiệu quả công việc.

Trong cuộc sống hàng ngày, lắng nghe giúp xây dựng và phát triển quan hệ. Trong giao tiếp, ai cũng thích được người khác lắng nghe, đặc biệt là phụ nữ. Phụ nữ thường sống tình cảm và thích giải bày. Nếu bạn biết lắng nghe, ủng hộ và khích lệ đúng cách, cuộc nói chuyện sẽ trở nên thoải mái, say sưa. Như vậy, lắng nghe giúp chúng ta hiểu nhau để thân thiết, gắn bó và tin tưởng hơn.

Lắng nghe giúp ta giải quyết xung đột hiệu quả hơn. Khi không tức giận, ai cũng tỉnh táo để nhìn nhận sự việc và sáng suốt đưa ra giải pháp. Nhưng khi xung đột xảy ra thì chúng ta thường rơi vào tình trạng “cả giận mất khôn”. Vì vậy, nếu ta là người trung gian hòa giải thì hãy tách họ ra và lắng nghe họ. Mọi việc sẽ trở nên dễ dàng hơn khi họ nói hết ra và bình tĩnh trở lại.

Theo thống kê của các nhà xã hội học, trung bình một ngày ta dành 53% thời gian để lắng nghe nhưng hiệu suất chúng ta thu được chỉ có 25% - 30%. Vậy điều gì làm ta nghe không hiệu quả?

3.3.3 Nguyên nhân nghe không hiệu quả

Thái độ không muốn nghe: “Đặc hơn người điếc là người không muốn nghe”. Với người điếc, nếu họ muốn nghe, ta có thể viết hoặc dùng máy trợ thính, dùng cử chỉ, điệu bộ để ra hiệu. Còn một người bình thường được trang bị đầy đủ kỹ năng nhưng họ không muốn nghe thì cố gắng đến mấy cũng vô ích.

Nghe không nỗ lực, tập trung: Nghe thấy là quá trình tự nhiên, còn lắng nghe cần sự tập trung và chú ý. Nếu chúng ta vừa làm việc riêng hoặc nghĩ sang việc khác sẽ khiến chúng ta không những không thu nhận được thông tin mà còn hỏng việc. Nguy hiểm hơn là người nói sẽ cảm thấy bị “bỏ rơi” và không được tôn trọng. Họ sẽ thất vọng, chán nản và không muốn tiếp tục câu chuyện.

Nghe “phục kích”: Theo thói quen tư duy, chúng ta thường chú ý đến cái xấu, cái nguy hiểm nhiều hơn là chú ý đến cái tốt. Cách tư duy này tạo nên kiểu lắng nghe phục kích. Nghĩa là người nghe chỉ nghe xem người nói có gì sai để phản bác lại. Cách nghe này không giúp ta học hỏi điều hay lẽ phải mà lại làm xấu đi quan hệ giữa người nghe và người nói. Những người thành công trong cuộc sống cũng như trong lắng nghe họ luôn biết “Đãi cát tìm vàng”, “Gạn đục khơi trong”, “Thấy cơ hội trong

khó khăn”. Dù nghe một bài nói rất dở của một người rất dở, họ vẫn tìm được điều hay, điều tốt để học. Đó chính là biến khó khăn thành cơ hội và học trên sự thành công và cả sự thất bại của người khác.

Nghe “phòng thủ”: Bố mẹ, thầy cô hoặc thủ trưởng gọi ta đến để nói chuyện. Ta sẽ nghĩ ngay đến lỗi của mình và lo lắng vì sắp phải nghe mắng. Tại sao chúng ta lại có thói quen suy nghĩ như vậy? Bởi vì rất ít khi người khác gọi ta đến để khen mà chỉ trách mắng. Điều này tạo nên thói quen nghe phòng thủ làm ảnh hưởng đến hiệu quả lắng nghe.

Vỡ đoán ngộ nhận: Đôi khi mới nghe chủ đề chúng ta đã ngộ nhận rằng ta biết rồi, nhưng thực tế nội dung trình bày chưa chắc đã là điều chúng ta biết. Hơn nữa, cùng một nội dung nhưng người nói khác nhau ta cũng có cảm nhận khác nhau và có mối liên hệ với kiến thức vốn có của ta một cách khác nhau.

Không chuẩn bị: “Nói là gieo, nghe là gặt”. Người nông dân trước khi đi gặt họ thường chuẩn bị rất kỹ về con người, kỹ năng, công cụ... Vậy, những người chuyên gặt hái thông tin, tình cảm thì chuẩn bị như thế nào? Đã bao giờ chúng ta chuẩn bị tinh thần nghe người thân, bạn bè mình chưa? Đã bao giờ chúng ta hỏi: Hôm nay bố mẹ hoặc bạn của mình sẽ nói về điều gì? Họ đang mong muốn chia sẻ điều gì với chúng ta? Thông thường chúng ta chỉ chuẩn bị nói mà chưa chuẩn bị lắng nghe. “*Không chuẩn bị là chuẩn bị cho thất bại*”. Nếu chúng ta không chuẩn bị cho mình tinh thần và thái độ tốt, kỹ năng lắng nghe tốt thì khó có thể lắng nghe hiệu quả được.



3.3.4 Chu trình lắng nghe

“*Nói là bạc, im lặng là vàng, lắng nghe là kim cương*”. Vậy, đâu là bí quyết “khai thác kim cương”? Chúng ta nên lắng nghe như thế nào để đời sống vật chất và tinh thần của chúng ta ngày càng tốt hơn.

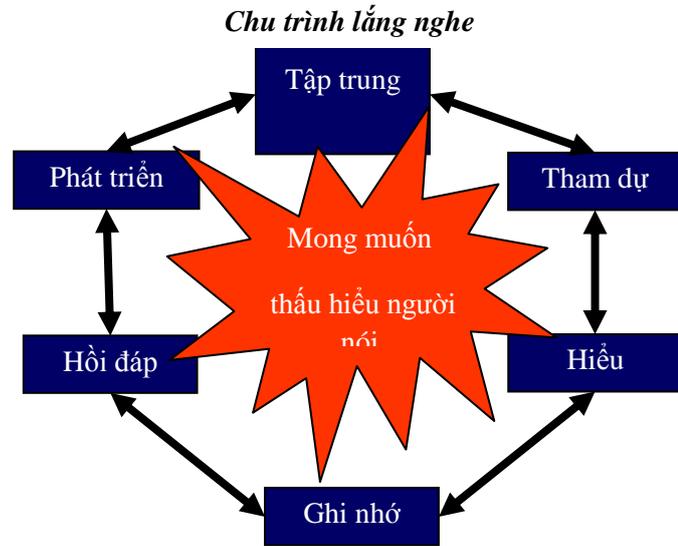
Trước tiên chúng ta phải nói đến *thái độ lắng nghe*:

Nếu thái độ chỉ biểu hiện bằng sự im lặng bên ngoài thì chưa đủ mà sâu lắng nhất là sự tĩnh lặng ở bên trong. Không đánh giá, không phán xét mà chỉ lắng nghe thôi, khi đó chúng ta sẽ thu nhận được rất nhiều kim cương. Theo chu trình lắng nghe (hình bên) ta thấy trung tâm của chu trình là thái độ. Thái độ đầu tiên là thể hiện sự tôn trọng và lòng biết ơn đối với người nói. Người nói như khách hàng, như thượng đế

đem đến cho ta lợi nhuận, tri thức, tình cảm, cơ hội... Vì vậy, hãy đón nhận bằng cách lắng nghe chăm chú. Nhờ người nói bạn sẽ giàu đẹp hơn về vật chất và tinh thần.

Khi xác định rõ vai trò của người nói chúng ta sẽ thực sự mong muốn lắng nghe và hiểu đúng những điều người nói muốn chia sẻ. Cao hơn nữa là thấu hiểu và đồng cảm với nhu cầu, nguyện vọng của họ. Không thành tâm, không có thiện chí, không muốn lắng nghe thì tất cả các kỹ năng đều không mang lại kết quả. Phải

có thái độ tốt rồi mới đến kỹ năng, 80% hiệu quả lắng nghe phụ thuộc vào thái độ. Kỹ năng mà không có thái độ chỉ là những hành vi vô cảm như những cỗ máy. Chu trình lắng nghe gồm các bước sau;



Bước 1: Tập trung - Phải toàn tâm toàn ý để lắng nghe đối tác thay vì nhìn lơ đãng xung quanh. Nên chú ý vào người nói, thể hiện sự mong muốn lắng nghe, không được tranh thủ làm việc khác, hoặc nghĩ sang việc khác...

Bước 2: Tham dự - Hòa mình trong cuộc giao tiếp, bằng cử chỉ, thể hiện rõ mình đang lắng nghe: gật đầu, biểu hiện đồng cảm qua nét mặt, thay vì ngồi im ta hãy thể hiện cho người nói biết mình đang lắng nghe họ bằng những câu nói phụ họa hoặc các từ đệm (vâng, dạ, thể ạ...).

Bước 3: Hiểu - Để tin chắc và chứng tỏ mình đã hiểu đúng những gì đối tác nói bằng việc nhắc lại những từ chính, từ quan trọng mà đối tác trình bày (ví dụ: người nói: “tôi thấy cần phải tăng thêm 2 người...”, người nghe: “2 người”).

Bước 4: Ghi nhớ - Chính tên gọi của bước 4 đã nói lên cách để ta nhớ tốt nhất là ghi chép lại những ý chính, những điều cần ghi nhớ hoặc chưa rõ. “Mẩu bút chì hơn trí nhớ tốt, trí nhớ đậm không bằng nét mực mờ”. Trong công việc và cuộc sống, chúng ta cần những giải pháp đòi hỏi tính cụ thể và chi tiết không thể đại khái chung chung, mang máng. Vậy cách tốt nhất để ghi nhớ chính xác là ghi lại những thông tin cơ bản.

Bước 5: Hồi đáp - Đây là một kỹ năng mà người Việt ta đặc biệt yếu, thường thì ta chỉ nghe mà không có hồi đáp. Ta phải trả lời, giải đáp các băn khoăn thắc mắc của đối tác trong điều kiện có thể. Những hồi đáp sẽ là những tín hiệu dẫn đường giúp người nói điều chỉnh nội dung và phong cách nói chuyện cho phù hợp và cũng là những tín hiệu giúp người nói tự tin hơn khi thấy có người thực sự muốn nghe và hiểu mình.

Bước 6: Phát triển - bằng cách đặt câu hỏi để làm rõ các vấn đề, hoặc phát triển thêm các ý kiến khác mà đối tác chưa đề cập đến hoặc không có ý định đề cập đến. Bằng những câu hỏi gợi mở, chúng ta có thể mở rộng chủ đề hoặc khai thác thêm những thông tin cần thiết và giúp hai bên định hướng cuộc nói chuyện đi đúng hướng mong muốn của mình.

Chu trình 6 bước này liên tục lặp đi, lặp lại trong quá trình giao tiếp đảm bảo lắng nghe một cách hiệu quả nhất.

3.3.5 Kỹ năng lắng nghe hiệu quả

Song song với chu trình lắng nghe, chúng ta cần thực hành và sử dụng một số kỹ năng để lắng nghe hiệu quả hơn.

- *Nghe xong rồi hãy nói:* Khi hai người tranh nhau nói hoặc chỉ chờ người kia kết thúc để mình nói thì kết quả là cả hai đều không nghe được ý kiến của nhau. Những người còn lại rất khó chịu vì họ cũng chẳng nghe được gì. Không khí buổi nói chuyện trở nên rất căng thẳng. Người thực sự khôn ngoan họ không bao giờ cãi lộn. Họ nói hoặc họ nghe, họ quả quyết hoặc họ tìm hiểu sâu hơn. Khi lắng nghe, bạn muốn hỏi hay phát biểu ý kiến thì hãy để người nói trình bày xong ý đó, rồi đề nghị giải thích hoặc trình bày quan điểm của mình. Nếu bạn sợ mình quên mất ý đó thì hãy ghi ra giấy. Ví dụ: “Xin lỗi, anh vừa nói về chế độ tiền thưởng. Tôi chưa rõ lắm, anh làm ơn nói kỹ hơn”.

- *Gác các việc khác lại:* Hành động như vậy thể hiện mình sẵn sàng lắng nghe. Khi không phải chú ý đến các hoạt động khác nữa thì ta sẽ tập trung và chú ý hơn đến người nói và nội dung trình bày, hiệu quả lắng nghe sẽ cao hơn.

- *Hồi đáp để ủng hộ người nói:* Hồi đáp tích cực sẽ truyền cảm hứng và gây hưng phấn cho người nói. Người nói sẽ đem hết tâm huyết để truyền đạt cho ta. Hồi đáp trong lắng nghe cần lưu ý: Hãy dừng lại một chút trước khi hồi đáp, làm như vậy sẽ

giúp chúng ta không phản ứng trước ý kiến của người nói và giúp người nói có thời gian kết thúc ý kiến của mình.

- *Nhìn vào người nói:* Nếu bạn chưa có thói quen nhìn vào người nói khi lắng nghe, thì bạn hãy tập ngay bây giờ. Có những điều ngôn ngữ không thể diễn tả, nhưng khi nhìn vào mắt, khuôn mặt, cử chỉ của người nói ta có thể cảm nhận được.

Trong giao tiếp, người nói như cái gương của người nghe và ngược lại. Hãy nhìn vào sự thể hiện bên ngoài của người nói, ta sẽ biết ta đang nghe như thế nào. “Nhìn mặt mà bắt hình dong”. Hãy nhìn vào người nói để lắng nghe cả những điều không nói. Điều này đặc biệt quan trọng khi các bạn lắng nghe phụ nữ. Phụ nữ thường nói bóng gió xa xôi, thậm chí nói ngược. Nếu chỉ ghi nhận đầy đủ thông tin họ cung cấp bạn sẽ không bao giờ hiểu hết ý họ muốn nói "cái nói ra và cái định nói ra". Để hiểu được ‘ngầm ý’ trong lời nói của họ bạn phải nhìn vào mắt. Như vậy, để lắng nghe thực sự, chúng ta không chỉ dùng tai mà còn dùng mắt. “*Mắt là cửa sổ của tâm hồn*” nhìn vào mắt của người nói để cảm nhận được cái “*từ*” sâu xa trong lời nói cũng là để thấu hiểu được tâm hồn họ.

- *Không nên ngắt lời người nói khi chưa thực sự cần thiết:* Đặc biệt, đừng vội vàng tranh cãi hay phán xét về những gì đang được trình bày. “*Lời chưa nói ra ta là chủ nó, lời nói ra rồi nó là chủ ta*”. Nếu bạn ý thức rõ về điều này thì bạn sẽ cẩn thận hơn khi đưa ra ý kiến hồi đáp. Có người trình bày theo cách quy nạp từ chi tiết đến tổng quan, có người trình bày theo cách diễn dịch từ tổng quan đến chi tiết. Chỉ lắng nghe hết ta mới hiểu đầy đủ ý người nói muốn nói.

- *Nhắc lại và diễn giải nội dung:* Tốc độ nghe của ta gấp 4 lần tốc độ nói. Vì vậy, nếu ta không tập trung thì sẽ rất hay nghĩ sang việc khác. Để tránh điều này chúng ta hãy diễn giải lại ý người nói theo cách hiểu của ta. Làm như vậy, giúp tư duy của chúng ta luôn tập trung vào vấn đề đang lắng nghe. Đặc biệt, não của chúng ta làm việc bằng hình ảnh và khái niệm, vì vậy khi nghe chúng ta hãy hình dung, diễn giải theo khung cảnh trong đầu thì sẽ giúp ta nhớ lâu hơn.

- *Tìm ra ý chính:* Sau mỗi buổi nói chuyện thường có rất nhiều thông tin. Người thông minh không nhớ tất cả các chi tiết mà họ chất lọc và tìm ra ý chính để ghi nhớ. Não chúng ta làm việc bằng những liên kết các thông tin, khi ta nhớ được ý chính thì những thông tin bổ trợ xung quanh sẽ theo đó mà tái hiện lại.



- *Hỏi để làm rõ vấn đề*: Trong giao tiếp và lắng nghe, nếu chúng ta chưa hiểu, thay vì âm ừ cho qua chuyện, hãy đặt câu hỏi để làm rõ. Điều này không khiến người nói khó chịu mà ngược lại họ rất vui vì biết rằng ta thực sự muốn hiểu và ta đang cho họ một cơ hội để thể hiện rõ hơn ý tưởng họ đang trình bày.

- *Nỗ lực và tập trung*: Độ chú ý của chúng ta trong mỗi cuộc giao tiếp phụ thuộc rất nhiều yếu tố như: Thái độ, sức khỏe, môi trường, người nói, nội dung... Khi chúng ta mệt mỏi, buồn chán là những lúc chúng ta dễ mất tập trung nhất. Trong những trường hợp đó để tập trung hơn chúng ta có thể làm như sau: Ngồi 1/3 ghế phía trước; không tựa lưng vào ghế; người hơi nghiêng về phía trước; không chống tay hay tay ngược lên bàn. Với tư thế như vậy cùng với các kỹ năng khác sẽ giúp chúng ta tập trung hơn vào lắng nghe.

3.3.6 Lắng nghe để giải quyết xung đột

Bước 1: Tách hai người ra: Nguyên nhân ta giận nhau là do thái độ. Thái độ được biểu hiện rõ nhất qua nét mặt và giọng nói. Nghiên cứu của các nhà xã hội học cho thấy, khi ta giao tiếp, ngôn ngữ chỉ tác động đến đối tác 7%, giọng nói: 38%, hình ảnh: 55%. Vậy 93% ta giận nhau là do giọng nói và hình ảnh. Hình ảnh ở đây bao gồm nét mặt và ánh mắt. Khi ta tác động mỗi người một nơi để xóa đi 93% ảnh hưởng của giọng nói và hình ảnh. Không nhìn thấy mặt, không nghe thấy giọng của đối thủ, họ sẽ đỡ tức hơn.

Bước 2: Cho họ ngồi xuống: Lúc cãi nhau, ai cũng sẵn sò xông vào đối thủ, đang ngồi cũng bật dậy. Để giúp họ lấy lại bình tĩnh, tốt nhất ta nên cho họ ngồi dựa lưng vào ghế. Trong tư thế thả lỏng, các cơ sẽ giãn ra. Khi đó họ sẽ cảm thấy thoải mái và bình tĩnh hơn.

Bước 3: Cho họ uống 1 cốc nước: Lúc tức giận người ta thở rất nhanh. Để bình tĩnh phải điều chỉnh cho nhịp thở chậm lại. Từ từ uống từng ngụm nước sẽ giúp họ thở chậm lại.

Bước 4: Lắng nghe tích cực: Sau khi họ bình tĩnh lại, chúng ta hãy đặt câu hỏi và lắng nghe. Chú ý: ta không nên tò mò, thóc mách vào vấn đề riêng tư. Khi họ nói, chúng ta chỉ nên tham gia bằng các cử chỉ như: gật đầu, tay và cơ thể phụ họa theo những động tác của họ, nét mặt biểu cảm theo nội dung. Về ngôn ngữ, chúng ta nên nhắc lại những từ chốt quan trọng, dùng tiếng đệm, tiếng để như: dạ, vâng ạ, ừ, à...

những thán từ như: thế á, thật không, úi giời ơi... Ta cũng có thể đặt câu hỏi để họ nói lên cảm xúc và tường thuật lại sự việc. Tránh khuyên bảo như: “anh nên làm như thế này, nên làm như thế kia”, tránh thắc mắc “tôi không hiểu tại sao anh lại làm như vậy” hoặc đánh giá “Trời ạ, có thể thôi mà cũng phải cãi nhau”. Đặc biệt là không được “đổ thêm dầu vào lửa” “Tôi mà là anh thì tôi cho nó vỡ mặt”. Khi họ cần giải pháp, ta chỉ nên đặt câu hỏi để định hướng giúp họ tự tìm ra câu trả lời. Ta cũng không thể thay họ giải quyết vấn đề, nếu cần ta chỉ hỗ trợ và giúp đỡ một phần.

Bước 5: Đặt câu hỏi để tự đưa giải pháp: Khi họ cần giải pháp, ta chỉ nên đặt câu hỏi để định hướng giúp họ tự tìm ra câu trả lời. Ta cũng không thể thay họ giải quyết vấn đề, nếu cần ta chỉ hỗ trợ và giúp đỡ một phần.

3.3.7 Lắng nghe đồng cảm

Trong cuộc sống mỗi con người có rất nhiều tâm tư, tình cảm cần được chia sẻ. Có những điều chỉ khi chia sẻ với ai đó mới thấy thanh thản. Lúc này vai trò người lắng nghe không phải là thu nhận thông tin hay gì khác mà chính là giúp cho người nói vượt qua những trắc ắc, lo âu, băn khoăn của cuộc sống. Với một thái độ tôn trọng, đồng cảm, đáng tin cậy, người nói có thể chia sẻ với ta những điều mà họ ấp ủ bấy lâu. Qua những tâm sự, bạn sẽ dần hiểu ra vấn đề và đặt câu hỏi để người nói có thể tự rút ra được giải pháp hay tìm được lối thoát cho mình. Để lắng nghe đồng cảm, hãy lắng nghe mà không phán xét, hãy lắng nghe mà không thành kiến. Điều đó sẽ giúp họ dễ dàng tâm sự và bày tỏ quan điểm.

Lắng nghe có nghĩa là trước khi nghe chúng ta hãy để cho tâm mình lắng xuống. Một hồ nước chỉ nhìn rõ đáy khi nước trong và mặt hồ lặng sóng. Nghệ thuật thấu hiểu tâm lý người khác được bắt đầu từ việc chúng ta để cho tâm mình tĩnh lặng. Khi nghe chúng ta hãy gạt tất cả những thành kiến, sự đánh giá phán xét sang một bên để chú tâm vào việc lắng nghe. Kinh Phật dạy lắng nghe như sau: *"Lạy đức Bồ Tát Quán Thế Âm, chúng con xin học theo hạnh Bồ Tát, biết lắng tai nghe cho cuộc đời bớt khổ. Ngài là trái tim biết nghe, biết hiểu. Chúng con xin tập ngồi nghe với tất cả sự chú tâm và thành khẩn của chúng con. Chúng con xin tập ngồi nghe với tâm không thành kiến. Chúng con xin tập ngồi nghe mà không phán xét, không phản ứng. Chúng con nguyện tập ngồi nghe để hiểu. Chúng con xin nguyện ngồi nghe chăm chú để có thể*

hiểu được những điều đang nghe và cả những điều không nói. Chúng con biết chỉ cần lắng nghe thôi, chúng con cũng đã làm vui bớt rất nhiều khổ đau của kẻ khác rồi.”

Chữ Thính của người Trung Quốc (xem hình) thể hiện rất sâu sắc kỹ năng lắng nghe, nó gồm các bộ vương, nhĩ, nhãn, nhất, tâm. Ta cùng nghiên cứu để rút bài học nâng cao hiệu quả công việc:

- Vương: Tôn trọng người nói. Coi người nói là thượng đế.
- Nhĩ: Lúc nào cũng phải vểnh tai lên mà lắng nghe.
- Nhãn: Để thấu hiểu được



Chữ Thính

suy nghĩ và cảm xúc của đối tác, để lắng nghe cả những điều mà đối tác chưa biết cách diễn tả, khi nghe nên nhìn vào mặt và mắt đối tác.

- Tâm: Phải để tâm đến đối tác và để tâm vào câu chuyện, hết lòng lắng nghe. Tâm là sự thành tâm, lòng mong muốn được chia sẻ và thấu hiểu.
- Nhất: Tất cả những điều trên phải đồng nhất kết hợp.

Lắng nghe là một kỹ năng cơ bản trong giao tiếp. Vận dụng tốt kỹ năng lắng nghe sẽ giúp chúng ta rút ngắn khoảng cách đến thành công.

3.4 Kỹ năng giao tiếp phi ngôn ngữ

Cha ông ta đã dạy: “Học ăn, học nói, học gói, học mở”. Các chính trị gia, các diễn giả luôn tìm cho mình một cách thuyết phục hiệu quả nhất khi đứng nói trước công chúng bằng những lời lẽ câu từ sắc bén, chặt chẽ, mới lạ và rất logic. Tuy nhiên trong thực tế nhiều khi kết quả giao tiếp lại không được như mong đợi. Vậy thực sự đâu là yếu tố tạo nên giao tiếp hiệu quả hay để có được một bài thuyết trình thành công (vì thuyết trình cũng là một hình thức của giao tiếp)? Có rất nhiều con đường, nhiều phương pháp nhưng khi giao tiếp hay thuyết trình phần lớn người ta thường tập trung vào chuẩn bị nội dung mà ít khi chuẩn bị cho việc thể hiện như thế nào, sử dụng giọng nói ra sao, ngừng câu ngắt ý ở điểm nào, mắt sẽ đi đâu khi đang trao đổi ở ý đó... Hay nói cách khác đó là sử dụng các kỹ năng phi ngôn ngữ trong giao tiếp.

3.4.1 Khái niệm, tầm quan trọng và đặc điểm phi ngôn ngữ

3.4.1.1 Khái niệm và tầm quan trọng của phi ngôn ngữ

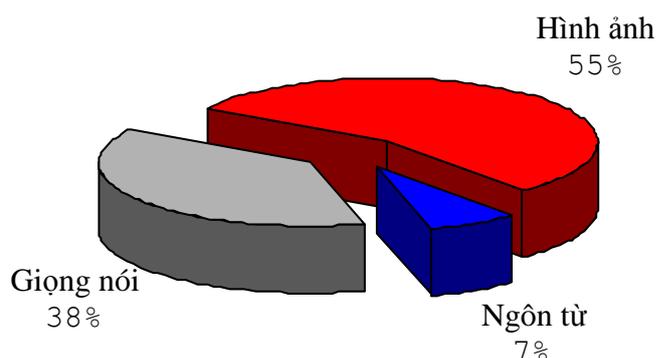
	Hữu thanh	Vô thanh
Phi ngôn ngữ	Giọng nói (chất giọng, âm lượng, độ cao...), tiếng thờ dài, kêu la	Điều bộ, dáng vẻ, trang phục, nét mặt, ánh mắt, đi lại, mùi...
Ngôn ngữ	Từ nói	Từ viết

Để làm rõ khái niệm Phi ngôn ngữ, chúng ta hãy phân biệt với Ngôn ngữ. Ngôn ngữ là nội dung thông điệp hoặc bài thuyết trình được các diễn giả nói ra hoặc viết ra. Phi ngôn ngữ là giọng nói (bao gồm các yếu tố như: ngữ điệu, chất giọng, độ cao...) và hình ảnh (bao gồm những gì người nhận thông điệp/ thính giả nhìn thấy: nét mặt, dáng vẻ, trang phục, di chuyển...) khi ta thuyết trình.

Các nghiên cứu của các nhà xã hội học cho thấy, để giao tiếp hay thuyết trình thành công ngoài yếu tố nội dung, người chuyển thông điệp hay diễn giả cần quan tâm đến việc thuyết phục người nghe bằng giọng nói, dáng điệu, cử chỉ, trang phục, mắt quan sát hội trường...



Khi ta truyền tải một thông điệp thì hiệu quả của ngôn ngữ, giọng nói và hình ảnh được thể hiện như sau:

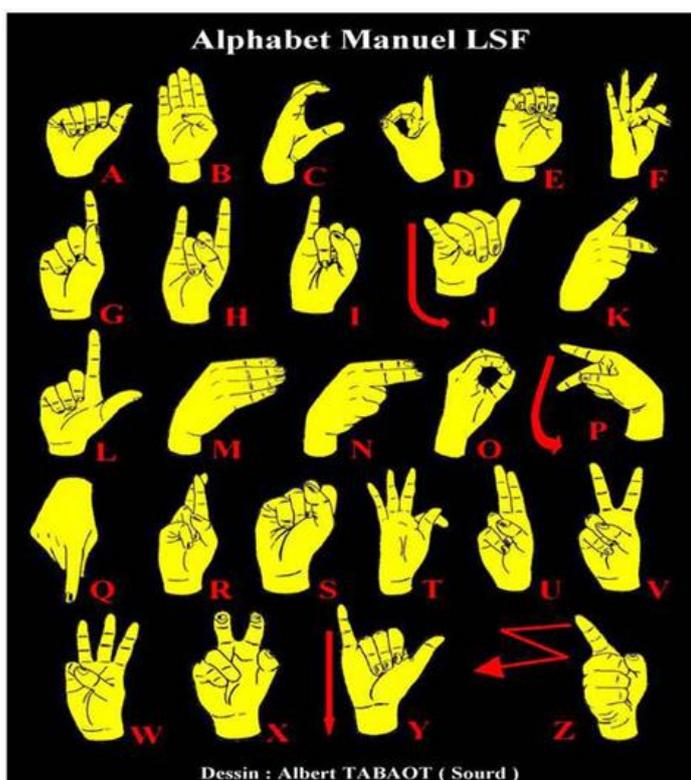


Tỷ lệ giữa ngôn ngữ và phi ngôn ngữ là 7/93 - tức là sức ảnh hưởng của phi ngôn ngữ tới người nghe gấp 13,285 (93/7) lần nội dung.

Chắc hẳn là trước khi bước vào một cuộc họp hay hội thảo quan trọng, ai cũng đều phải chuẩn bị bài thuyết trình rất kỹ lưỡng. Chúng ta dành hàng tuần, hàng tháng, thậm chí hàng năm hay nhiều năm để chuẩn bị nội dung thuyết trình. Bao nhiêu tâm

huyết như vậy, tại sao đến khi ta nói lại không mấy ai chú ý lắng nghe? Tại sao cũng cùng một nội dung, người này nói thì được cả hội trường chú ý, vỗ tay tán thưởng, người khác nói lại không thuyết phục thậm chí khiến cả hội trường ngủ gật?

- Vấn đề không phải là cái gì mà là nói như thế nào?
- Vấn đề không phải nói như thế nào mà là người nghe cảm nhận như thế nào?
- Vấn đề quan trọng nhất không phải là người nghe cảm nhận như thế nào mà là người nghe sẽ thay đổi như thế nào?.



3.4.1.2 Đặc điểm phi ngôn ngữ

- *Luôn tồn tại*: Khi ta giao tiếp với một đám đông, dù ta nói hay không nói thì phi ngôn ngữ vẫn luôn thể hiện và được người khác ghi nhận. Ví dụ: nét mặt, dáng đứng, trang phục, di chuyển...

- *Có giá trị thông tin cao*: Hai người khác biệt về văn hóa, ngôn ngữ gặp nhau họ vẫn có thể hiểu nhau qua hành vi, cử chỉ. Trẻ con chưa biết nói, chưa biết đọc, chưa biết viết vẫn có thể cảm nhận được những gì người khác nói thông qua phi ngôn ngữ. Phi ngôn ngữ giúp thay thế, bổ trợ hoặc nhấn mạnh thông điệp muốn truyền tải. Ví dụ: Khi muốn một người lại gần, ta chỉ cần vẫy tay, không nhất thiết phải nói “lại đây”.

- *Mang tính quan hệ*: Qua hành vi cử chỉ khi giao tiếp/ thuyết trình thể hiện sự gần gũi, thân thiện giữa người nói và người nghe.

- *Khó hiểu*: Cùng một cử chỉ nhưng được hiểu theo nhiều ý nghĩa khác nhau. Điều này gây nên sự lầm lẫn trong giao tiếp hoặc thuyết trình.

- *Chịu ảnh hưởng của văn hoá*: Phi ngôn ngữ chịu ảnh hưởng nhiều của văn hóa. Một số hành vi, cử chỉ phù hợp với địa phương này nhưng lại không phù hợp địa phương khác. Ví dụ: Hành động giơ ngón tay cái lên cao, với Châu Âu, với Bắc Mỹ được coi là nhất, là khen ngợi, đồng ý nhưng với Úc thì bị coi là chửi tục.

3.4.2 Chức năng của phi ngôn ngữ

Phi ngôn ngữ có một chức năng đặc biệt quan trọng đó là chức năng điều tiết. Cả cơ thể ta là một thể thống nhất, dáng chững chạc thì giọng nói cũng chững chạc, dáng lỏng lẻo thì giọng cũng lỏng lẻo. Tay vung mạnh mẽ thì giọng nói cũng mạnh mẽ và ngược lại.

Hãy thử thực hành: ta giơ cả hai tay lên trên cao quá đầu, từ từ nắm đấm thật chặt, gồng cứng tay và người. Rồi, ~~thử~~ nói thật nhẹ nhàng, tình cảm câu: “Minh yêu bạn lắm” xem có nói được không? ~~Hoặc, hãy thả lỏng cơ thể, thả lỏng tay mà thử hô~~ “Quyết tâm, quyết tâm” xem ta có ~~được~~ được không?



Từ xưa tới nay ta cứ tưởng chỉ có đầu óc ảnh hưởng tới cơ thể. Thực tế, cơ thể là một thể thống nhất, tay chân ta có linh hoạt, thoải mái thì đầu óc mới minh mẫn nhiều ý đẹp lời hay. Khi đầu ta cảm thấy căng thẳng, cơ bắp sẽ tự động cứng lại. Nếu ta biết cách thư giãn cơ bắp, điều hoà hơi thở, sự căng thẳng hoặc nỗi sợ hãi sẽ tự động biến mất.

3.4.3 Một số kỹ năng giao tiếp phi ngôn ngữ

Tất cả các hành vi cử chỉ được thể hiện trên cơ thể con người khi giao tiếp đều được gọi là phi ngôn ngữ, tuy nhiên trong giao tiếp hay trong thuyết trình ta có thể tạm chia làm 10 loại chính:

3.4.3.1 Giọng nói

Giọng nói thể hiện nhiều đặc điểm của người chuyên thông điệp/ người thuyết trình. Qua giọng nói ta có thể nhận biết được giới tính, tuổi tác, quê quán. Giọng nói cũng thể hiện trình độ học vấn của người thuyết trình. Tâm trạng quan hệ với thính giả cũng được thể hiện rất rõ qua giọng nói.

- *Âm lượng*: Giọng nói cần phải rõ ràng, đủ nghe. Giọng nói dù to hay nhỏ đều phải có sinh lực, có khí lực mới có sức thuyết phục. Phát triển kinh tế toàn cầu, khi chơi thể thao thì cần tổng lực, và thuyết trình cũng vậy, phải dùng cả tổng lực nói chứ không chỉ cái miệng nói. Có như vậy giọng nói ta mới có sinh lực để thuyết phục được thính giả. Thêm vào đó là độ cao thấp, trầm bổng trong khi nói. Giọng nói của ta cũng giống như một nhạc cụ và bài thuyết trình là một bản nhạc. Ta chơi bản nhạc đó hay, thính giả sẽ chăm chú lắng nghe, vỗ tay tán thưởng. Nếu bản nhạc của ta đều đều, họ sẽ ngủ gật, bất luận là vấn đề ta nói quan trọng đến đâu.

- *Phát âm*: Âm vực phải chuẩn, tròn vành rõ chữ, không méo tiếng hay nuốt chữ, không nhầm lẫn giữa các âm.

- *Độ cao*: Giọng nói phải có lúc cao, lúc thấp, lúc đẩy, lúc kéo. Vậy muốn nói to, nói vang, nói cả ngày không biết mệt, ta phải phát âm như thế nào? Nếu phát âm trong cổ họng, ta dễ bị bệnh nghề nghiệp do luồng hơi đi qua cổ họng làm tổn thương họng và dây thanh quản. Nếu phát âm ở cửa miệng (mà các cụ vẫn gọi là nói ở đầu môi chót lưỡi) giống như hát chèo, thì không thể nói to, vang được. Vùng phát âm đúng nhất là ở trong “vòm cộng minh”- vùng giữa khoang miệng có cấu trúc giống như cái vòm hang động.



- *Chất lượng*: Theo nguyên lý phát âm, luồng hơi từ trong phổi đi ra chạm vào dây thanh quản phát ra các nguyên âm. Các nguyên âm này kết hợp với các phụ âm do hình dạng của lưỡi, môi, răng...tạo ra thành âm nói. Âm này cộng hưởng trong khoang miệng rồi bắn ra ngoài. Như vậy, muốn phát âm to, rõ ràng thì âm phải nổ trong khoang miệng, trong vòm cộng minh. Cũng giống như khi chúng ta hét trong hang động, ta thấy tiếng vọng âm, vang, rền. Muốn nói to, rõ, âm mạnh mẽ, tiếng phải được phát ra từ giữa khoang miệng.

- *Tốc độ*: Trong khi giao tiếp, tốc độ nói hoàn toàn phụ thuộc vào người nghe. Với đối tượng cao tuổi cần nói chậm, nhẹ nhàng nhưng khi thuyết trình hay giao tiếp với một đám đông trước hội trường toàn thanh niên cần nói hào hùng, hoành tráng mới thuyết phục. Vì vậy khi giao tiếp hay khi thuyết trình phải luôn quan sát và đo được phản ứng của người nghe với cách trình bày của ta để điều chỉnh cho phù hợp. Tóm lại, tốc độ nói bị điều chỉnh bởi tâm của người nói hay chính là sự trao đổi, chia sẻ và biểu hiện, phản ứng của người nghe. Cũng như khi rót nước, với cái cốc to, ta rót

khác, với vóc nhỏ, ta rút khác. Quan trọng nhất của người nói khi giao tiếp hay khi thuyết trình là phải phù hợp với nội dung, hoàn cảnh và đối tượng.

- *Điểm dừng*: Văn nói khác văn viết, với văn viết, chúng ta có thể đọc đoạn trên, đoạn dưới, xem dấu phẩy, dấu chấm câu để hiểu người viết định nói gì. Nhưng với văn nói, cùng một câu nhưng cách nói khác nhau dẫn đến cách hiểu khác nhau. Chẳng hạn, câu: “Ông già đi nhanh quá”, nếu ta có điểm dừng “Ông già đi... nhanh quá” thì có nghĩa là một người già đi nhanh chóng. Còn nếu ta có điểm dừng “Ông già... đi nhanh quá” với vẻ ngạc nhiên có nghĩa là một ông già đi bộ nhanh hơn mức bình thường. Vẫn điểm dừng đó nhưng kết hợp với sự xuống giọng luyện tiếng thì đó lại có nghĩa là một ông già chết rất đột ngột.

- *Điểm nhấn*: Có hai loại nhấn mạnh. Loại thứ nhất là trường độ nghĩa là kéo dài âm lượng ra. Loại thứ hai là cường độ nghĩa là tập trung năng lượng vào một từ ngữ nào đó một cách mạnh mẽ dứt khoát. Ví dụ: Câu “Ai bảo anh mua cam cho tôi?” được hiểu theo nhiều cách. Và cách hiểu đó hoàn toàn phụ thuộc vào điểm nhấn vào vị trí nào trên câu.

- *Phân nhịp*: Trong một bản nhạc có những khi phải dừng lại một nhịp, có những khi phải dồn dập, lại có lúc nhịp nhàng khoan thai. Quan trọng nhất là khi nói ta phải nhấn mạnh vào những từ chốt nhất trong một câu, hoặc những câu chốt nhất trong một đoạn. Điều đó sẽ giúp người nghe dễ dàng hình dung và bắt ý hơn.

3.4.3.2 Dáng điệu và cử chỉ

- “Nhất dáng, nhì da, thứ ba nét mặt”. Hai mươi giây đầu tiên khi gặp mặt, ta gây ấn tượng với người nghe bằng hình ảnh ta xuất hiện. Đứng từ xa thì chỉ nhìn thấy dáng, do đó dáng điệu, cử chỉ là cái thu hút đầu tiên và là yếu tố đầu tiên để thính giả đánh giá về ta. Dáng điệu chững chạc đàng hoàng thì gây sự kính trọng tự nhiên, còn ngược lại sẽ gây ác cảm.

- Thông thường bản năng con người khi sợ hãi sẽ tìm chỗ dựa. Ta cũng vậy, động tác thường xuyên hay gặp nhất của người thuyết trình là tựa vào bàn. Nhưng xương



sống mới là cái đỡ cơ thể. Ta tựa vào bàn, tưởng thoải mái nhưng thực ra rất mỏi và còn làm gò ép các cơ quan phát âm khiến giọng nói không mạnh mẽ, vang xa.

- Dáng đứng là một loại ngôn ngữ của cơ thể, nó mang tính minh họa và điều tiết. Khi ta nói hào hùng, thuyết phục người khác thì dáng phải vững chãi, năng động. Điều quan trọng nhất của dáng đứng trong thuyết trình đó là qua đó thể hiện được sự năng động và nhiệt tình của người thuyết trình. Cơ thể con người là một thể thống nhất. Nếu ta coi cơ thể là một khối thống nhất thì trong ngôi nhà cơ thể đó, dáng là bộ khung, là cấu trúc của ngôi nhà. Muốn cả cơ thể dẻo dai thì đầu tiên là dáng phải dẻo. Nếu cái khung đã cứng thì tổng thể không thể mềm mại uyển chuyển được.

- Thông thường khi giao tiếp với một đám đông hay khi thuyết trình ta thường hay mắt bình tĩnh, khi căng thẳng như vậy thì các cơ bắp đều cứng lại, lúc đó người thuyết trình đứng “như trời trồng”, đứng như chôn chân một chỗ. Tại sao như vậy? Vì ta đứng trụ trên cả hai chân. Đứng trụ hai chân thì dễ mỏi và khó di chuyển được. Bí quyết của dáng điệu uyển chuyển, năng động là đứng trụ trên chân trước và dồn 80% trọng lượng cơ thể vào chân trụ, và phải đổi chân liên tục. Dáng cố uyển chuyển là do hông và chân ta linh hoạt. Nguyên tắc cơ bản nhất của thuyết trình hay khi giao tiếp là: nếu ta không quan tâm tới người nghe, họ sẽ không quan tâm tới ta. Nếu đứng yên một chỗ, ta không thể quan sát bao quát hội trường được. Khi ta đứng trụ trên một chân thì mắt nó mới có thể “dắt cả người”, ta nhìn theo hướng nào, chân mới xoay theo hướng đó thì ta sẽ dễ dàng quan sát hơn. Luôn nhớ rằng: “Nhất dáng, nhì da, thứ ba nét mặt”, “vạn sự khởi đầu nan”. Ấn tượng ban đầu của người thuyết trình đó là dáng.

3.4.3.3 Trang phục

- Khi ta đứng xa thính giả thì cái đầu tiên họ thấy là dáng đứng. Khi lại gần, thính giả sẽ thấy trang phục ta mặc. “Gần nể bụng nể dạ, lạ nể áo nể quần”, thính giả sẽ có ngay ấn tượng ban đầu về ta thông qua dáng đứng và trang phục. Thông qua trang phục, chúng ta biết được địa vị xã hội, khả năng kinh tế, và chuẩn mực đạo đức cũng như thẩm mỹ cá nhân của từng người. Nếu trang phục không phù hợp thì sẽ tạo sự khó chịu và mất tự tin cho chính người nói.

- Tốt nhất khi thuyết trình ta nên chọn lễ phục. Với nam thì lễ phục là Comple; với nữ là Áo dài, Vest hoặc Váy ngắn. Ngày nay xu hướng chung của trang phục là đơn giản nhưng có một số lưu ý ta phải biết khi chọn trang phục. Nam giới khi mặc

Comple phải có Caravat, nữ giới khi mặc Áo dài phải có đồ Trang sức. Nếu thiếu những thứ đó thì bộ trang phục của chúng ta dù đẹp hay đắt tiền đến đâu vẫn chưa được gọi là lễ phục.

- Điều quan trọng khi chọn trang phục là chúng ta phải mặc sang hơn thính giả một bậc. Tại sao lại như vậy? Thứ nhất, đó là bày tỏ sự tôn trọng thính giả và cũng là để tạo sự tôn trọng cho chính mình. Thứ hai, nếu ta đến một hội trường mà thính giả mặc thoải mái thì ta có thể bỏ bớt đồ ra nhưng nếu hội trường mặc toàn lễ phục thì ta lấy gì mà mặc thêm vào? Chỉ nên mặc sang hơn một bậc. Nếu sang quá so với thính giả thì sẽ tạo khoảng cách giữa người thuyết trình với thính giả, khó lôi kéo được sự đồng cảm của thính giả.

- Một nguyên tắc nữa vô cùng quan trọng mà chúng ta không thể bỏ qua, đó là: kiểm tra trang phục. Trước khi gặp gỡ giao tiếp với đối tác hay trước khi thuyết trình ta nên xem lại đầu tóc, chỉnh trang từ trên xuống dưới, đằng trước đằng sau. Cần thận không bao giờ thừa, không ai dám chắc là một bề ngoài hoàn hảo khi ta bước ra khỏi nhà lại được giữ nguyên cho tới giờ giao tiếp hay thuyết trình. Sơ xuất có thể xảy ra bất cứ lúc nào. Hãy luôn luôn nhớ rằng: *Không có cơ hội thứ hai để gây lại ấn tượng ban đầu.* Hãy chuẩn bị để ta ra mắt thính giả với một sự tự tin và gây ấn tượng tốt nhất.

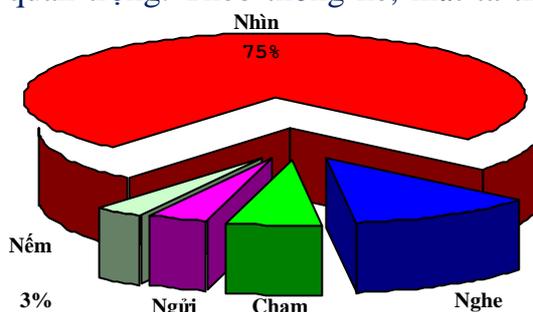


3.4.3.4 Nét mặt

Khi giao tiếp với một đám đông, người thuyết trình cũng như người diễn viên, đều là người xuất hiện trước công chúng. Tất nhiên khi giao tiếp hay trong thuyết trình không yêu cầu ta phải xinh đẹp hoặc ngoại hình hoàn hảo như diễn viên, nhưng bề ngoài nhìn vào phải gây được thiện cảm. Ta nên giữ cho mình khuôn mặt thoải mái, thân thiện và tươi cười. Nhưng quan trọng nhất của khuôn mặt là biểu cảm. Máy đo được trên khuôn mặt của chúng ta thể hiện 250.000 cảm xúc. Trong một cuộc giao tiếp hay trong cùng một bài nói khi thuyết trình, ta không chỉ thể hiện một chất giọng hay một nét mặt, với nội dung diễn đạt khác nhau sự biểu cảm của khuôn mặt cũng phải khác nhau. Khuôn mặt ta phải thay đổi được theo nội dung thông điệp cần chuyển tải. Thường trong các hội nghị, hội thảo hay các buổi họp, khuôn mặt sẽ khá nghiêm túc, tuy nhiên sẽ chẳng vấn đề gì nếu ta thêm một chút hài hước, thoải mái. Mặt căng thẳng, giọng nói sẽ căng thẳng, mặt thoải mái tự nhiên, giọng nói sẽ vui tươi thoải mái.

3.4.3.5 Mắt

- Mắt biểu hiện rất nhiều cảm xúc, suy nghĩ khác nhau. Trong giao tiếp hay thuyết trình thì mắt lại càng vô cùng quan trọng. Theo thống kê, mắt ta thu nhận đến 75% lượng thông tin hàng ngày.



- Quan sát đối tác khi giao tiếp với một đám đông hay trong hội trường khi thuyết trình sẽ giúp diễn giả điều tiết bài nói. Vì người nghe giống như cái gương của người nói. Nếu ta nói căng thẳng, người nghe sẽ cảm thấy căng thẳng theo ta, và ngược lại. Ánh mắt của người chuyển thông điệp hay người thuyết trình có ảnh hưởng lớn tới tâm trạng, thái độ thính giả. Khích lệ người khác bằng ánh mắt, trấn áp người khác cũng bằng ánh mắt, tạo niềm tin cho người nghe cũng bằng ánh mắt.

- Người chuyển thông điệp hay người thuyết trình khi đứng trước thính giả gặp rất nhiều khó khăn trong việc quan sát thính giả như ánh đèn chiếu lên sân khấu, hội trường, mặc dù đôi lúc không quan sát thấy nhưng ta vẫn phải nhìn. Ta không nhìn rõ thính giả nhưng mọi hành vi, thái độ, biểu hiện của ta đều được thính giả để ý. Người chuyển thông điệp hay người thuyết trình luôn phải nhớ một nguyên tắc “Ta không quan tâm đến thính giả, thính giả sẽ không quan tâm đến việc ta đang nói cái gì”

- Liên tục quan sát giúp diễn giả điều chỉnh được lời nói/ bài nói của mình. Khi giao tiếp hay thuyết trình, nhìn biểu hiện của thính giả ta có thể biết được sự chú tâm của thính giả cũng như đo lường được mức độ thành công của cuộc giao tiếp hay của bài nói để kịp thời điều chỉnh. Thấy mắt thính giả chăm chú lắng nghe, ta biết được nội dung giao tiếp/ bài nói của ta đang cuốn hút người nghe. Trong trường hợp này, nếu thính giả thật sự chăm chú và tham gia đặt câu hỏi, ta có thể nói kỹ hơn, sâu hơn mặc dù đây chỉ là những ý phụ trong bài nói của mình. Ngược lại, mặc dù ta đang nói những nội dung cốt lõi của bài nói nhưng quan sát thấy thính giả không chú tâm, mắt nhìn đi chỗ khác hoặc bắt đầu nói chuyện riêng thì nếu cần ta điều chỉnh ngay nội dung bài nói vì có thể vấn đề ta đang đề cập thính giả không hứng thú hoặc đã biết.

Bài thuyết trình thành công khi đảm bảo nguyên tắc “Nói cái thính giả cần chứ không phải nói cái mình có”.

- Khi giao tiếp trong hội trường, một cách quan sát hiệu quả đó là chia hội trường thành các nhóm, giúp người nói quan tâm được tới từng thính giả trong hội trường và thính giả cũng có cảm giác đang được quan tâm. Mỗi một ý ta dừng trên một nhóm, hoặc một cá nhân nào đó.

- Thông thường với những hội trường rất lớn, không thể nhìn hết mọi người được, ta phải chia hội trường thành những khu vực nhỏ hơn. Trong mỗi khu vực nhỏ, ta nhìn một người. Sau khi nói hết một ý ta chuyển sang nhóm tiếp theo. Khi quét lại mỗi nhóm, ta nhìn sang người bên cạnh, như vậy là sẽ nhìn hết được cả hội trường. Để nhìn hết các góc không bỏ sót, ta nhìn theo hình chữ M và chữ W như dưới đây:



- Đặc biệt chú ý là, mặc dù, phải quan tâm khắp mọi người trong hội trường, nhưng mắt không được đảo nhanh. Cũng giống như giọng nói, đáng điệu, mắt cũng phải có điểm dừng. Với mỗi ý ta phải dừng mắt một lần giống như khi tâm sự vậy.

3.4.3.6 Tay

- Ở phần trên ta đã biết, lượng thông tin được thu nhận qua mắt là 75%, và qua tai chỉ là 12%, lượng dây thần kinh từ mắt lên não nhiều gấp 25 lần lượng dây thần kinh từ tai lên não. Vì vậy, thính giả sẽ dễ thuyết phục và chăm chú hơn tới bài nói của ta khi có nhiều hình ảnh, dẫn chứng cụ thể.

- Con người thường bị thu hút bởi hình ảnh, sự chuyển động nhiều hơn là lời nói, đây cũng chính là tập tính động vật của con người là phản xạ với hành vi nhanh hơn với lời nói. Khi đi sang đường, nếu ta kêu lên “xe ơi, dừng dùm nhé” thì xe vẫn cứ lao vèo vèo qua mặt. Nhưng khi ta giơ tay lên thôi là lái xe sẽ biết mà nhường đường cho ta. Do đó, muốn thu hút được sự chú ý của thính giả, chuyển động cơ thể của ta phải càng linh hoạt, năng động. Mà trên cơ thể người, đôi tay là nơi linh hoạt nhất. Hai dân tộc khác biệt ngôn ngữ, những người khiếm thính không nói được vẫn có thể trao đổi

thông tin bằng cử động tay. Thế mới biết bàn tay có thể diễn đạt nhiều động tác đến thế nào.

- Tục ngữ xưa có câu: “Giàu hai con mắt, khó hai bàn tay”. Bàn tay quan trọng là thế nhưng khi thuyết trình, ta thường hay thấy “tay chân thừa thãi”, nhiều người không biết giấu tay vào đâu. Đó là do ta chưa biết cách vung tay thế nào cho hợp lý. Thực tế nếu ta biết cách vung tay, bàn tay sẽ là “vũ khí” lợi hại trong thuyết trình vì nó giúp hỗ trợ lời nói. Hơn nữa khi bàn tay vung, trọng tâm cơ thể sẽ hướng về phía trước, dáng của ta sẽ có xu thế hướng về phía thính giả bày tỏ sự thân thiện.

- Nguyên tắc trong cả khi thuyết trình và giao tiếp là phải luôn để tay trong khoảng từ trên thắt lưng tới dưới cằm. Nếu ta vung tay cao quá, tay sẽ che mắt mặt, làm cho âm thanh ta phát ra không rõ. Nếu tay vung thấp quá, những người ngồi xa sẽ không nhìn thấy tay ta. Để tay trong khoảng từ thắt lưng tới dưới cằm ta sẽ vung thoải mái nhất, thuận lợi nhất trong giao tiếp và trông cũng tự nhiên nhất. Khi tay vung, luôn nhớ rằng vung “trong ra, dưới lên” - có nghĩa là đưa tay hướng từ trong ra ngoài, và hướng từ dưới lên. Tưởng tượng giống hệt như ta đang bưng một chiếc khay khi đi bán hàng vậy, luôn nâng niu tôn trọng khách hàng. Ta cũng nên chú ý luôn ngửa tay và các ngón tay khép lại. Lòng bàn tay ngửa bày tỏ sự mong đợi, thu thập ý kiến, ngược lại thì hàm ý đề nén, dồn ép thính giả. Các ngón tay khép bày tỏ sự nghiêm túc, ngón tay mở mang lại cảm giác thiếu sinh lực, thiếu nhiệt tình, cảm giác ta đang vơ vét, cào cấu cái gì đó từ bên ngoài vào. Trong quá trình thuyết trình, ta cũng nên chú ý liên tục đổi tay tạo sự khác biệt. Vung tay thì tốt, nhưng vung mãi một tay thì chẳng khác nào chèo thuyền một mái. Nói hai ý là phải vung hai tay khác nhau để người nghe dù không chú ý cũng có thể cảm nhận rõ ràng đây là hai nội dung hoàn toàn khác nhau.

Một số điều nên tránh khi sử dụng tay trong giao tiếp:

+ *Khoanh tay:* tạo sự xa cách, phòng thủ. Tâm lý học phân tích rằng con người luôn có xu hướng tự bảo vệ mình với các tác động xấu bên ngoài. Trẻ con thường xuyên núp sau váy mẹ mỗi khi sợ hãi. Lớn lên, hành động “núp” đó của nó biến đổi thành động tác khoanh tay: tự tạo rào cản một cách vô hình cho mình. Một người khoanh tay nghĩa là họ chưa cởi mở, đang dò xét.

+ *Cho tay vào túi quần:* Mang lại cảm giác kênh kiệu, thiếu hoà nhập (đàn ông hay mắc phải).

+ *Trở tay*: Không ai thích bị trở tay vào mặt vì vậy khi thuyết trình chúng ta cũng không nên chỉ tay vào thính giả.

+ *Cầm bút hay que chỉ*: Tránh vì khi cầm bút trên tay, bàn tay của ta sẽ không thể vung linh hoạt tự nhiên được. Hơn nữa, cầm đồ vật trên tay ta cũng sẽ rất dễ vung nó theo đà tay vung.

- Tay là bộ phận linh hoạt nhất, thể hiện nhiều thông điệp vô hình nhất, do đó, các động tác về tay phải được tập rất kỹ. Trong nền văn hoá Á đông chúng ta, khi nói ít vung tay. Nếu vung tay nhiều thường bị coi là không khiếm tốn, không lễ phép. Tuy nhiên, ngày nay khi hội nhập quốc tế, chúng ta cũng phải thay đổi cho phù hợp.

- Sử dụng phi ngôn ngữ, tay còn giúp diễn giả diễn tả cảm xúc nội tâm một cách dễ dàng, giúp điều tiết giọng nói được sắc nét rõ ràng, gãy ý. Với những đoạn văn cần nhấn câu, dừng ý ta vung tay dứt khoát. Tay chắc chắn giọng chắc chắn, tay lỏng lẻo giọng lỏng lẻo.

3.4.3.7 Động chạm

- Động chạm trong thuyết trình, giao tiếp trực tiếp giữa người nói và người nghe chủ yếu thông qua cái bắt tay.  Bắt tay bày tỏ sự thân thiện, nồng nhiệt, qua đó mối quan hệ giữa hai người sẽ gần gũi hơn. Thông thường khi bắt tay, hai lòng bàn tay nên áp vào nhau, hai ngón cái đan chéo, bóp vừa đủ mạnh và có thể lỏng nhẹ. Bắt tay là phép lịch sự tối thiểu, nhưng trên thực tế người thuyết trình đôi khi vì quá chú ý tới chuẩn bị nội dung nói mà quên mất bước cơ bản này. Có ba thời điểm phải bắt tay làm quen với thính giả:

- Trước khi giao tiếp hay thuyết trình: Chào, đón tiếp thính giả, làm quen, tranh thủ sự ủng hộ từ họ - đặc biệt với trường hợp ta thuyết trình với các đối tượng lần đầu gặp.

- Trong khi giao tiếp hay thuyết trình: Tiếp tục giao lưu thắt chặt mối quan hệ, hỏi cảm nhận của thính giả để có điều chỉnh thích hợp cho bài nói.

- Sau khi đối thoại trong giao tiếp hay sau khi thuyết trình: Cảm ơn thính giả đã lắng nghe, tạo ấn tượng tốt cho họ trước khi ra về.

3.4.3.8 Di chuyển

- Trong khi nghe thuyết trình, tại sao nghe nhiều khi không chú ý thậm chí còn cảm giác buồn ngủ. Có phải do ta mệt mỏi, vì nghe quá nhiều kiến thức không. xin thưa rằng không phải. Đa số trường hợp mệt mỏi là do mắt mỏi chứ không phải do cái

đầu làm việc quá nhiều. Hãy thử tập trung nhìn vào một điểm trong vòng 5 phút, ta sẽ thấy mọi mắt. Nhiều khi thính giả mệt mỏi thậm chí buồn ngủ không phải vì bài nói kém hấp dẫn mà một phần thính giả cả buổi chỉ nhìn có một điểm khiến mắt mỏi. Vậy thì người thuyết trình trước hội trường không nên đứng một chỗ. Trong thuyết trình, kỹ nhất là đơn điệu, nhàm chán. Hãy liên tục di chuyển tạo những góc nhìn, góc nghe mới cho thính giả. Nếu ta đứng im một chỗ (nhất là đằng sau cái bục), cơ thể tất sẽ cứng nhắc, giọng nói đều đều.

- Cách di chuyển: Đơn giản nhất là ta nên di chuyển theo hình tam giác: đảo sang hai cánh của hội trường, quan tâm tới góc phải, góc trái, lùi lại nói với cả hội trường, hút cả hội trường về phía mình, tiến lên tạo khoảng cách gần gũi với thính giả.

Khi di chuyển, tốc độ bước của ta cũng giống như giọng nói. Nếu bước chân mạnh mẽ thì giọng nói nhanh và mạnh mẽ, ngược lại, bước chân nhẹ nhàng, giọng nói cũng nhẹ nhàng, khoan thai. Vậy khi thuyết trình, tốc độ di chuyển không chỉ phụ thuộc vào nội dung câu từ hay tính chất của đoạn văn đó mà nhanh hay chậm phụ thuộc vào thính giả. Nếu giao tiếp trong hội trường dành cho thanh niên, diễn giả cần di chuyển nhanh, mạnh, dứt khoát tạo sự mạnh mẽ, năng động. Nếu giao tiếp trong bài nói nhưng đối với hội trường có số thính giả cao tuổi sẽ khiến thính giả không bắt nhịp kịp với bài nói. Di chuyển trong hội trường không chỉ được tính từ khi ta bắt đầu nói trên hội trường mà bắt đầu từ khi ta được giới thiệu, khi đó hội trường đã bắt đầu chuyển sự chú ý tới diễn giả. Người thuyết trình có thể tính trong khoảng 7 bước trước khi ta lên đến hội trường. Đây là khoảng cách thính giả bắt đầu tập trung chú ý đến diễn giả, do đó đã phải chuẩn bị phong thái, bề ngoài để tạo ấn tượng rồi. Người thuyết trình cũng giống diễn viên trên sân khấu: ló cái mũi giày ra khỏi cánh gà là bắt đầu phải diễn, còn một cái gót giày sau cánh gà vẫn tiếp tục phải diễn. Thính giả còn chú ý nghĩa là ta còn phải chinh phục.

3.4.3.9 Mùi

- Mùi hương có thể tác động tới hiệu quả làm việc của não. Ở Nhật có một công ty thử nghiệm vào những giờ nhất định cho nhân viên của họ ngửi những mùi nhất định, kết quả cho thấy hiệu quả công việc đã tăng đáng kể. Mùi hương yêu thích có thể làm cho não chúng ta hưng phấn, làm việc tốt hơn. Ngược lại, một mùi khó chịu nếu tỏa ra từ một người sẽ khiến những đối tượng giao tiếp đánh giá không tốt, thậm chí

là xa lánh ta. Mùi khó chịu trong hội trường có thể gây mất tập trung, tạo nên tâm lý không thoải mái cho thính giả và gây sự mất tự tin cho chính diễn giả khi xuất hiện trước công chúng.

- Với thời tiết nóng nực như mùa hè ở nước ta, mồ hôi dễ làm phát sinh những mùi khó chịu trên cơ thể. Thông thường ta không thể nhận biết mùi của chính mình; hãy ngăn ngừa trường hợp đó. Với nữ giới thường dùng nước hoa cũng phải lưu ý chọn mùi hương phù hợp. Khi giao tiếp hay thuyết trình, được ngửi một mùi hương yêu thích sẽ làm ta rất phấn khích.

3.4.3.10 Khoảng cách

Trong giao tiếp nói chung và trong thuyết trình nói riêng, khoảng cách giữa ta và thính giả thể hiện mối quan tâm, quan hệ. Với mỗi mối quan hệ khác nhau, người ta có xu hướng chọn khoảng cách khác nhau. Trên lý thuyết, khoảng cách được quy định như sau:

- Thân thiện < 1m
- Riêng tư < 1,5m
- Xã giao < 4m
- Công cộng > 4m



Nhưng trên thực tế, khoảng cách được định lượng chủ yếu dựa trên cái bắt tay. Trong quan hệ xã giao, hai người đứng cách xa nhau vừa đủ một tầm tay bắt. Khoảng cách đó mang lại một không gian vừa đủ cho mỗi người đứng thoải mái, khi vung tay không chạm phải nhau, và một người thứ ba có thể đi qua giữa hai người. Còn khi ta đứng nói ở nơi công cộng, tùy thuộc vào đám đông mà ta chọn cho mình khoảng cách phù hợp. Đám đông càng lớn, ta càng phải đứng cách xa để có thể bao quát hết cả hội trường. Một nguyên tắc chung nhất là ta phải đứng ở trung tâm của mọi người, nơi mà tất cả mọi người đều có thể nhìn thấy bạn, đồng thời là nơi gần gũi nhất với thính giả mà ta có thể. Hãy luôn cố gắng rút ngắn khoảng cách giữa ta và thính giả. Trong những trường hợp với những hội trường rất dài, nếu có thể, trong quá trình thuyết trình nên di chuyển sâu vào trong hội trường, quan tâm tới những người ở đằng sau. Càng đứng gần thính giả, ta càng có khả năng ảnh hưởng tới họ nhiều hơn. Tuy nhiên



Chữ Trí

khoảng cách gần nhất mà ta có thể tạo nên trong trường hợp thính giả đang ngồi và ta đang đứng là khoảng từ 1,2 mét cho tới 1,5 mét. Khoảng cách này cho phép tầm mắt của ta và người đối diện ngang nhau; họ sẽ không phải ngước lên nhìn bạn. Nếu ta thấp, có thể di chuyển lại gần hơn và ngược lại.

Tóm lại, cơ thể chúng ta giống như một nhạc cụ. Để chiếc nhạc cụ phát ra những âm thanh hay, từng bộ phận trên cây đàn đó phải rung lên, phải ngân nga hoà cùng một nhịp. Muốn nói hay thì phải nói bằng cả người, nói bằng tổng lực: nét mặt nói, dáng đi nói, trang phục nói, tay nói, từng đường gân thớ thịt đều nói. Trong triết tự tiếng Trung Hoa, chữ “Trí” được cấu thành từ chữ “Tâm” ở dưới, và chữ “Sỹ” ở trên. Có nghĩa là, khi thuyết trình, muốn thay đổi ý chí người nghe thì cái “Tâm” là nền tảng, trên cơ sở đó mới thay đổi đến cái “Trí” người nghe. Nói bằng cả người, lúc nào cũng nhiệt tình, lúc nào cũng tổng lực, đam mê, đó là bí quyết thành công của thuyết trình.

3.5 Bí quyết thành công trong giao tiếp

Dưới đây là 20 lời khuyên rút ra từ cuộc khảo sát trên Wall Street Journal của hơn 2000 nhà tuyển dụng.

1/ *Đừng phàn nàn:* 80% những người phải nghe bạn phàn nàn sẽ không quan tâm bạn nói gì. Như vậy, phàn nàn chẳng đem lại lợi lộc gì. Đừng phản ứng tiêu cực trước mỗi khó khăn, tốt nhất hãy tìm cách giải quyết vấn đề.



2/ *Cười thật nhiều:* Luôn tươi cười trong giao tiếp sẽ tạo được niềm tin với đối tác và bạn cũng sẽ nhận được thái độ tươi cười đáp lại của đối tác.

3/ *Hãy lắng nghe thật sự và chân tình:* Trong giao tiếp, nếu đối tác phát hiện bạn đang giả vờ lắng nghe họ, mọi nỗ lực của bạn trong trao đổi với người đó sẽ thất bại.

4/ *Hãy khiến họ nghĩ họ quan trọng:* Nếu bạn tỏ ra quý họ, cho họ thấy họ đáng quý biết chừng nào thì họ sẽ rất thích hợp tác với bạn.

5/ *Thể hiện lòng biết ơn của bạn:* Có một cách rất dễ để làm cho đối tác, sếp và đồng nghiệp vui vẻ, đó là thể hiện lòng biết ơn của bạn đối với họ. Hãy cho họ thấy rằng, nếu không có họ, bạn khó có được thành công này. Hãy biết cảm ơn cả những người làm công tác phục vụ văn phòng, cảm ơn cả những người làm dọn dẹp vệ sinh trong công sở của bạn.

6/ *Hãy nói về sở thích của họ:* Cái TÔI khiến mọi người thích nói về bản thân mình. Vì vậy, để tạo sự thân thiện với đối tác trong giao tiếp, hãy hiểu và nói đến sở

thích của họ. Tuy nhiên, ngay cả khi nói về sở thích của họ, phải quan sát thái độ của đối tác để có cách ứng xử cho phù hợp. Nếu thấy họ hưởng ứng nghĩa là bạn đã tạo được sự thân thiện. Nếu họ không phản ứng thì có thể họ đang dè chừng hoặc họ khó tính, chỉ muốn nói đến công việc, đó là lúc bạn nên dừng việc nói về sở thích của họ.

7/ *Hãy ghi nhớ từng cái tên*: Cái tên của đối tác là từ ngữ ngọt ngào nhất mà người ta muốn nghe khi bạn nói chuyện với họ. Nếu bạn trót quên nó, hãy thay bằng những từ ngọt ngào khác: “Chào anh, may mà có anh đã giúp tôi hoàn thành công việc đó,…”.

8/ *Hy sinh vì người khác*: Hy sinh lợi ích của mình vì lợi ích của người khác là cách để họ nhớ đến bạn và sẵn sàng giúp đỡ bạn khi bạn gặp khó khăn. Hãy tốt bụng và nhiệt tình với người khác trước, đừng chờ đợi người khác làm điều tốt với mình trước.

9/ *Đừng những câu bông đùa làm giảm giá trị bản thân*: Đừng ngại tự chọc quê mình. Trong một thế giới mọi người luôn nghĩ mình quan trọng thì những câu bông đùa tự làm giảm giá trị của bạn ngay tức khắc có thể khiến bạn trở nên thu hút. Chế nhạo những khuyết điểm của mình là cách thừa nhận nó nhẹ nhàng nhất, nhưng lại không làm người khác bị sốc.  Sếp cũng chẳng mấy quan tâm tới những lời tự trào đó của nhân viên.

10/ *Tạo sự tương đồng*: Nếu bạn và đối tác có những điểm tương đồng như cùng quê, cùng có con nhỏ, cùng sở thích, cùng quan tâm tới chính trị,... Trong giao tiếp nếu bạn biết sử dụng sự tương đồng đó, tự khắc mối quan hệ giữa hai người trở nên khăng khít hơn, cuộc giao tiếp cũng nhờ thế sẽ trở lên tốt đẹp hơn.

11/ *Tạo “sự thư giãn thân mật”*: Khi cuộc nói chuyện có vẻ căng thẳng, có thể mời họ một ly trà nóng, hoặc khéo léo gợi những câu chuyện vui vẻ, đó là cách để “hạ hỏa” đối tác, giúp họ nhìn nhận bạn gần gũi hơn.

12/ *Hãy nói về lỗi của chính mình trước khi đề cập đến lỗi của người khác*: Nhận lỗi về mình trước là hành vi văn minh, dễ làm cho người khác tha thứ nhất.

13/ *Đừng bảo thủ*: Hầu hết mọi người hay mọi đối tác trong giao tiếp đều ghét làm việc/ trao đổi với người luôn cho rằng ý kiến của mình là “tối cao”.

14/ *Xin lỗi*: “Tôi sai rồi; Tôi xin lỗi” hoặc “Hãy bỏ qua cho tôi nhé” là những câu không quá khó nói. Không nên nọ ai một lời xin lỗi, người ta sẽ đánh giá bạn là không biết cách cư xử và không muốn hợp tác với bạn.

15/ *Không nói chuyện phiếm khi bàn công việc:* Đó là cách để bạn ngầm khẳng định rằng: Tôi là một người chuyên nghiệp, làm ra làm, chơi ra chơi.

16/ *Đừng ngắt lời người khác và cũng không bao giờ cắt đứt suy nghĩ của họ:* Ngắt lời hoặc cắt đứt suy nghĩ của người khác trong giao tiếp sẽ làm họ tức giận. Nếu bạn đã từng có hành vi đó, hãy đọc lại lời khuyên thứ 3 ở trên nhé.

17/ *Không bao giờ nói “Bạn sai rồi”:* Có nhiều cách để nói về lỗi của một người, nhưng một câu phủ nhận thẳng thừng như vậy có thể sẽ làm hỏng cả cuộc giao tiếp.

18/ *Đừng trò chuyện/ trao đổi khi đang giận:* Lúc giận, hầu hết chúng ta khó làm chủ được lời nói và khó trình bày được quan điểm của mình. Tương tự như vậy, đừng đến gặp gỡ và làm phiền người khác khi họ đang không vui.

19/ *Hãy tự kiểm tra thói quen:* Cũng như bất cứ quá trình tự trau dồi nào khác, bạn cần thường xuyên tự kiểm tra về cách bạn đối xử với người khác và tìm cách cải thiện những điểm yếu của bạn. Đó là một cách để bạn ngày càng nâng cao hiệu quả giao tiếp của mình.

20/ *Tập luyện làm tốt những lời khuyên trên đây:* Sẽ không có con đường tắt, không có cách nào để những mẹo trên có thể tự nhiên đến với bạn. Chỉ có tập luyện để làm tốt những lời khuyên trên thì bạn mới trở nên hoàn hảo trong giao tiếp./.



4. KỸ NĂNG VIẾT HỒ SƠ XIN VIỆC

KỸ NĂNG PHÒNG VẤN & VIẾT ĐƠN XIN VIỆC



- ▣ Các bạn sinh viên năm cuối hoặc mới tốt nghiệp
- ▣ Cá nhân có nhu cầu tìm kiếm công việc tốt hơn



Nội dung dưới đây sẽ hướng dẫn các bạn cách viết và trình bày CV và thư xin việc sao cho hiệu quả nhất. Tuy nhiên mọi thông tin chỉ mang tính chất tham khảo, khả năng thành công của hồ sơ xin việc phụ thuộc hoàn toàn vào năng lực cá nhân của các bạn, đôi khi còn kèm theo một chút “ duyên” và yếu tố” may mắn nữa.

4.1 Kỹ năng viết hồ sơ xin việc

HS xin việc thường bao gồm:

- Đơn xin việc (Cover Letter)
- Sơ yếu lý lịch (Curriculum Vitae / Resumé)
- Bằng cấp - Thư giới thiệu;
- Các tài liệu chứng minh thành tích.



Quả thật, hồ sơ tìm việc luôn là một loại “vũ khí” tối quan trọng khi người ta muốn tiếp cận các cơ hội nghề nghiệp. Thậm chí một số nhà tuyển dụng (NTD) chỉ cần xem một hồ sơ tìm việc trong 30 giây là đã có thể nhận ứng viên đó vào vòng phỏng vấn ngay. Tuy nhiên, đáng tiếc là hiện nay khá nhiều ứng viên lại gặp khó khăn trong việc viết hồ sơ. Điều trớ trêu ở đây là dù có khá nhiều thông tin đặc sắc về bản thân để giới thiệu với NTD nhưng họ lại không biết thể hiện chúng như thế nào! Vấn đề này thật ra không khó giải quyết. Chỉ cần nghiên cứu kỹ cách viết hồ sơ chuẩn mà chúng tôi hướng dẫn và chịu khó rèn luyện thì việc viết hồ sơ sẽ không còn là trở ngại với các bạn nữa.

Để giúp các bạn dễ hiểu, chúng tôi sẽ hướng dẫn theo từng mục một:

4.1.1 Đầu tiên là mục Thông tin cá nhân

Mục này dễ viết nhất. Tuy nhiên, bạn lưu ý là phải ghi rõ số điện thoại và địa chỉ e-mail bạn thường dùng nhất. Nếu NTD không biết làm cách nào để liên lạc với bạn thì dù hồ sơ của bạn ấn tượng đến mấy cũng vô ích!

4.1.2 Thứ hai là Mục tiêu nghề nghiệp

Chúng ta thường thấy các bạn viết “Tôi muốn ứng tuyển vào vị trí Nhân viên kinh doanh trong ngành CNTT”. Viết như vậy thì rất khó thu hút được sự chú ý của NTD. Thay vào đó, bạn nên viết như sau:

Với khả năng giao tiếp & thuyết phục khách hàng chuyên nghiệp cùng với những kiến thức & sự am hiểu sâu rộng trong ngành CNTT, tôi mong muốn trở thành một nhân viên kinh doanh trong lĩnh vực này.

4.1.3 Thứ ba là Học vấn.

Trong mục này, bạn có thể tham khảo ví dụ sau:

❖ Cử nhân Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế (2008-2012)

Các khoá học ngắn hạn:

❖ Nghệ thuật lãnh đạo - Brain Box Vietnam Foreign Languages and Management Studies Training Center (2009)

❖ Giám sát bán hàng chuyên nghiệp – Trường doanh nhân Pace (2010)

❖ Kỹ năng giải quyết vấn đề - Trường doanh nhân Pace (2010)

Bạn lưu ý là chỉ nên chọn những bằng cấp mới nhất và phù hợp nhất với vị trí mình ứng tuyển để giới thiệu trong hồ sơ. Không NTD nào muốn phí thời gian để đọc những thông tin “thừa”, dù chúng có ấn tượng đến đâu.

4.1.4 Kế tiếp là mục quan trọng vào bậc nhất: Kinh nghiệm làm việc.

Trong mục này, bạn không nên viết đơn giản là: “Tôi từng làm Nhân viên kinh doanh dự án trong hơn 3 năm tại công ty ABC”. Nếu viết như vậy, hồ sơ của bạn sẽ “chìm ngấm” trong núi hồ sơ mà NTD nhận được vì họ không nắm được bạn đã làm gì và đạt được thành tích gì trong công việc cũ. Cách tối ưu ở đây là bạn nêu rõ những công việc mình từng đảm nhiệm ở vị trí nhân viên kinh doanh dự án ở công ty cũ và đặc biệt nhấn mạnh vào những thành tích đã đạt được:



Tháng 10/2010 – Tháng 12/2012: Công ty ABC

Vị trí : Nhân viên kinh doanh dự án

ABC là một công ty chuyên nhập khẩu và phân phối hàng điện tử - điện lạnh.

Nhiệm vụ chính:

- Tìm kiếm và mở rộng mạng lưới khách hàng doanh nghiệp;
- Giới thiệu sản phẩm, tư vấn và thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm;
- Làm hồ sơ thầu, bảng báo giá và hợp đồng;
- Chăm sóc khách hàng hiện tại;
- Tìm hiểu và cập nhật các thông tin về thị trường & các đối thủ cạnh tranh;
- Lập báo cáo định kỳ ;
- Hỗ trợ việc triển khai các kế hoạch marketing, xây dựng thương hiệu cho công ty.

Thành tích đạt được:

- Đạt và vượt chỉ tiêu doanh số trong liên tục 10 tháng đầu năm 2011;
- Đạt giải Best Saler (Nhân viên kinh doanh xuất sắc nhất) trong 6 tháng liên tiếp của năm 2011;
- Mở rộng mối quan hệ với hơn 1000 khách hàng;
- Thắng giải Singapore Contest tháng 3/2012 – Đây là giải thưởng hàng tháng dành cho nhân viên kinh doanh đạt 200% chỉ tiêu doanh số.



4.1.5 Cuối cùng, chúng ta đến mục cũng rất quan trọng là Điểm mạnh.

Thay vì viết chung chung “Trình độ tin học văn phòng và tiếng Anh của tôi khá tốt”, bạn nên mô tả cụ thể những kỹ năng mình đã tích lũy được theo cách như sau:

- Sử dụng thành thạo Microsoft Word, Excel, Power Point;
- Giao tiếp bằng tiếng Anh lưu loát;
- Kỹ năng đàm phán, thương lượng và thuyết phục khách hàng tốt;
- Kỹ năng chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp;
- Kỹ năng làm việc nhóm khá tốt;
- Đam mê tìm hiểu, khám phá sản phẩm CNTT công nghệ cao;

Bạn thấy không nào? Việc viết một hồ sơ tìm việc ấn tượng không khó như bạn nghĩ. Chỉ cần chịu khó tìm kiếm, chất lọc những chi tiết đáng chú ý nhất về bản thân và quá trình làm việc cũng như trau chuốt câu chữ một chút, bạn sẽ có trong tay một hồ sơ 100

điểm. Đừng vì sự bế tắc trong cách diễn đạt ý tưởng lúc đầu mà bỏ lỡ những cơ hội nghề nghiệp hấp dẫn. Chúc các bạn nhanh chóng tìm được công việc mơ ước!

Nguyện vọng đối với vị trí ứng tuyển

Phần này bao gồm các nội dung chính là: nguyện vọng về môi trường làm việc, mức lương mong muốn, các chế độ khác,... chúng ta nên ghi như sau

- Nguyện vọng môi trường làm việc: Năng động, thân thiện, hòa đồng
- Mức lương mong muốn: Thỏa thuận
- Các chế độ khác: Theo quy định của công ty

4.2 Kỹ năng viết thư xin việc

4.2.1 Thư xin việc là gì?

Trong tiếng Anh có cụm từ cover letter hay motivation letter, thường hay gửi kèm với CV khi nộp một hồ sơ ứng cử. Có thể dịch văn bản này là thư xin việc/thư bày tỏ nguyện vọng trong tiếng Việt.

Nếu CV giúp người đọc biết được những cột mốc bạn đã từng trải qua thì cover letter giúp họ hiểu rõ hơn về các kỹ năng, kinh nghiệm cũng như nguyện vọng làm việc của bạn. Tóm lại thì đây là thứ giúp bạn chứng tỏ với nhà tuyển dụng rằng mình phù hợp với vị trí đang ứng cử như thế nào. Thế nên, rất nhiều nhà tuyển dụng quan tâm đến thư nguyện vọng hơn là CV.

Một lá thư nguyện vọng đạt tiêu chuẩn phải nhắc lại và làm rõ điểm mạnh của mình đối với những nội dung bạn đã đề cập trong CV. Khi đó, bạn sẽ không chỉ liệt kê thời gian kinh nghiệm, vị trí đã đảm nhiệm, phòng ban đã công tác, mà còn những thành tựu mà bạn đã từng đạt được.

4.2.2 Đề cập lý do ứng tuyển

Có hai cách bắt đầu một lá thư xin việc nhiều người sử dụng nhất, đó là nói về thông tin tuyển dụng hoặc viết về bản thân mình.

Cách đi thẳng vào thông tin tuyển dụng:

- "Sau khi đọc được thông báo tuyển dụng của quý công ty tại trang web/báo... cho vị trí..., tôi viết thư này để gửi đến ông/bà hồ sơ ứng cử của mình".

Cách nói về chính mình:

- "Tốt nghiệp ngành... tại trường..., tôi có mong muốn tìm được một công việc trong lĩnh vực... và đây là lí do tôi gửi đến ông/bà lá thư xin việc này".

4.2.3 Bắt đầu và kết thúc thư xin việc

Nếu biết họ tên và chức danh người sẽ đọc hồ sơ ứng tuyển thì bạn hãy viết hẳn tên người đó ra. Điều này thể hiện rằng bạn rất lưu ý đến những chi tiết nhỏ nhất trong tin tuyển dụng.

- "Kính gửi ông Nguyễn Văn A,"

Còn trong trường hợp bạn không biết đích xác ai là người đọc thư tuyển dụng thì có thể viết:

- "Kính gửi bộ phận nhân sự, công ty..."

Lưu ý là ở cuối thư bạn cũng phải đề câu kính ngữ:

- "Trân trọng cảm ơn"

- "Xin chân thành cảm ơn"

Để khẳng định tinh thần sẵn sàng và nguyện vọng làm việc của bản thân, bạn nên sử dụng những mẫu câu chủ động, cụ thể như:

- "Tôi rất trông đợi phản hồi của quý công ty"

- "Tôi rất sẵn lòng cung cấp thêm các thông tin cần thiết trong buổi phỏng vấn"

- "Tôi rất mong được trình bày chi tiết hơn về các kỹ năng và kinh nghiệm của mình trong buổi phỏng vấn với quý công ty"



Không phải khi nào bạn cũng có thể đáp ứng tất cả những yêu cầu tuyển dụng. Trong trường hợp chỉ thiếu 1, 2 kỹ năng yêu cầu, bạn vẫn hoàn toàn có thể ứng tuyển, với điều kiện thành thật chia sẻ về điểm cộng/điểm trừ của mình. Việc che giấu, lấp liếm sẽ khiến bạn gặp không ít rắc rối sau này, cho nên tốt nhất vẫn là nói thẳng nói thật. Dưới đây là một số cách "phản biện" nếu khả năng tiếng Anh của bạn không đạt số điểm yêu cầu:

- "Tuy điểm IELTS của tôi không đáp ứng được yêu cầu của quý công ty, nhưng tôi vẫn mong có được cơ hội phỏng vấn trực tiếp để có thể thể hiện khả năng ngoại ngữ nói của mình."

- "Tuy không đạt đúng số điểm IELTS mà quý công ty yêu cầu, nhưng, cùng với kinh nghiệm làm việc trong môi trường tiếng Anh suốt ... năm qua, tôi vẫn rất tự tin vào khả năng tiếng của mình."

Tất nhiên những câu trên đây chỉ mang tính tham khảo. Để một lá thư xin việc thực sự thu hút, cách tốt nhất vẫn là "thối" vào đó thật nhiều tính cá nhân.

4.3 Những điểm nhấn trong hồ sơ xin việc

4.3.1 Tạo sự khác biệt với những thành tích

Trong Hồ sơ xin việc của bạn, Kinh nghiệm làm việc sẽ là phần bạn phải trình bày nhiều nội dung nhất. Do vậy, đây cũng là nơi bạn có nhiều “đất” nhất để thuyết phục nhà tuyển dụng (NTD) bằng phong cách viết của bạn, những từ ngữ bạn dùng và cách bạn tiếp thị bản thân mình. Thường thì trong phần Kinh nghiệm làm việc, bạn nên liệt kê những công việc có liên quan hoặc gần tương tự với vị trí đang ứng tuyển trước, sau đó đến các công việc đã trải qua. Với mỗi công việc, bạn nên liệt kê những thông tin sau: thời gian được tuyển dụng, chức vụ, tên của NTD, trách nhiệm và các thành tích bạn đạt được.

Tuy nhiên, chỉ mô tả về công việc thì chưa đủ. Nếu có nhiều người ứng tuyển có kinh nghiệm giống nhau thì NTD sẽ thấy phát ngán và thậm chí chẳng buồn đọc Hồ sơ của bạn. Điều khiến cho bạn trở nên khác biệt, đồng thời gia tăng cơ hội trúng tuyển chính là các thành tích, hãy chuyển các trách nhiệm thành các thành quả cụ thể.

Ví dụ: Bạn thường viết hồ sơ điển hình như sau:

...*Tổng giám đốc phụ trách sản xuất và marketing*

- *Chịu trách nhiệm chung về sản phẩm, sản xuất và khuyến mãi của hệ thống các cửa hàng trên cả nước*

- *Chịu trách nhiệm về nguồn cung cấp của sản phẩm*

- *Quản lý tài chính đối với ngân sách bán hàng*

- *Quản lý đội ngũ thu mua và sản xuất gồm 30 người*

- *Quản lý và chịu trách nhiệm về các nhu cầu quảng cáo và tiếp thị của các cửa hàng*

- *Liên hệ với cơ quan chức năng của Nhà nước*

Những thông tin mô tả trên có thể được làm nổi bật hơn bằng cách bạn trực tiếp đưa ra thành tích của từng trách nhiệm. Bạn cũng đừng quên, mục đích của Hồ sơ là giúp trả lời chứ không phải khiến các nhà tuyển dụng đặt ra câu hỏi ‘bạn đã làm được gì ở vị trí đó’. Vậy hãy bổ sung thêm phần thành tích đạt được cho những mô tả trách nhiệm phía trên như ví dụ sau:

Thành tích chính đạt được

- *Tái cơ cấu lại bộ phận thu mua, thiết lập hệ thống quản lý chất lượng giúp năng suất được nâng cao 20% và giảm chi phí 10%*

- Thay đổi dây chuyền cung cấp, lợi nhuận cận biên tăng 4%
- Tham gia xây dựng các cửa hàng mới và tân trang lại cửa hàng cũ

Bạn cũng có thể dựa vào những tiêu chí sau đây để ghi ra thành tích của bản thân:

- Kết quả những công việc bạn hoàn thành;
- Những thành quả của dự án mà bạn đã góp phần vào đó;
- Những thông tin có thể đo đếm được (lợi nhuận, kim ngạch, lượng tiền tiết kiệm, năng suất);
- Một sự kiện nào đó bạn có thể chứng minh nó đã xảy ra hoặc có thể xác nhận được;
- Những sự thay đổi được tạo ra;

Và tham khảo thêm những ví dụ sau về thành tích:

- Giành được giải thưởng “Nhân viên xuất sắc của năm 2010” trong phục vụ khách hàng;
- Tăng doanh số nhóm trong năm 2011 lên 15%;
- Là thành viên trong Ban tổ chức Hội nghị các nhà cung cấp – Hội nghị đã rất thành công tháng 6/2012.



Chỉ với vài dòng đơn giản, bạn đã trèo lên gần non nứa tới nhà tuyển dụng. Và giờ đây, bạn đã có thể trau chuốt lại hồ sơ của mình bằng cách nhấn mạnh các thành tích bạn đã đạt được. Tuy nhiên, một khía cạnh khác cũng không kém phần quan trọng trong hồ sơ xin việc đó chính là việc sử dụng ngôn ngữ. Hãy đọc phần tiếp theo “Sức mạnh của ngôn ngữ” để có thể tận dụng hết sức mạnh của ngôn ngữ trong hồ sơ của bạn.

4.3.2 Sức mạnh của ngôn ngữ

Phần này chúng ta sẽ cùng khám phá sức mạnh của ngôn ngữ trong một hồ sơ xin việc. Những từ ngữ bạn lựa chọn và trình bày trong hồ sơ sẽ tạo một ấn tượng rất lớn đối với nhà tuyển dụng (NTD). Hầu hết các NTD sẽ đánh giá trực tiếp về cách giao tiếp của bạn qua bộ hồ sơ này, vì thế việc chọn đúng từ ngữ diễn đạt là vô cùng quan trọng.

4.3.2.1 Những từ ngữ tiếp thị tốt bản thân

Khi mô tả về những gì mình đã thực hiện, bạn hãy sử dụng những từ ngữ tiếp thị tốt về bản thân mình, hãy chọn và viết những từ ngữ mang tính tích cực vì những từ đó thể hiện thái độ của bạn trong công việc, ví dụ như *hoàn thành, thúc đẩy, sáng tạo, phát triển, khuyến khích, chỉ đạo, chuyển đổi...* hoặc những từ có sức tác động lớn hơn như *quyết đoán, kiên định, linh hoạt, có trách nhiệm, sáng tạo....* Đồng thời, bạn

cần tránh các từ tạo ra cảm giác tiêu cực như *không thành công, chưa hoàn tất, mâu thuẫn, chậm tiến trình, dựa vào, ngưng tạm thời...*

4.3.2.2 Những từ ngữ thể hiện năng lực

Hãy trình bày thật ngắn gọn và súc tích về kiến thức, kỹ năng, thái độ và khả năng của bạn bằng những cụm từ thể hiện năng lực. Bạn nên sử dụng những cụm từ liên quan đến kỹ năng cần có của công việc bạn đang chuẩn bị ứng tuyển. Chúng sẽ giúp bạn thể hiện trước NTD rằng bạn đã nhận biết được những yếu tố cần thiết của công việc này sau một quá trình nghiên cứu kỹ về thông tin đăng tuyển. Một số ví dụ về những cụm từ nên dùng như *có chí cầu tiến, kiến thức sâu rộng về ngành hàng tiêu dùng nhanh, các kỹ năng tổ chức tốt, kỹ năng giao tiếp xuất sắc, hoạt bát, có tinh thần trách nhiệm cao*. Việc sử dụng những cụm từ như trên sẽ giúp nhà tuyển dụng nhận rõ “sự phù hợp” giữa bạn và vị trí họ cần tuyển. Điều này đôi khi có tác dụng lớn hơn cả việc liệt kê những kinh nghiệm làm việc của bạn trong quá khứ.

4.3.2.3 Những từ ngữ chuyên ngành

Mỗi công việc đều có những ngôn ngữ chuyên ngành. Và thường thì rất khó để biết khi nào và ở phần nào nên dùng những từ ngữ đó. Vì vậy, để an toàn nhất bạn nên sử dụng từ hoặc cụm từ đã có trong phần thông báo tuyển dụng hay mô tả công việc của NTD. Nếu NTD dùng những từ hoặc cụm từ đơn giản để diễn tả một khía cạnh kỹ thuật của công việc, thì bạn cũng nên sử dụng lại những cụm từ này. Ví dụ, nếu thông báo tuyển dụng viết “*yêu cầu có kiến thức về thống kê cao cấp*” thì bạn có thể viết “*Tôi có kiến thức về thống kê cao cấp, bao gồm khả năng sử dụng các phép đa hồi quy, phân tích số lượng và các kỹ năng về mô hình cân bằng theo mẫu*”. Phần đầu, bạn sử dụng cùng những từ ngữ như mẫu đăng tuyển và đến phần thứ hai bạn liệt kê chi tiết hơn. Tuy nhiên, bạn cũng lưu ý đừng chỉ dùng một phần thứ hai vì có nhiều khả năng người đọc hồ sơ của bạn ở những vòng đầu sẽ không đủ kiến thức chuyên ngành để hiểu “*khả năng sử dụng các phép đa hồi quy, phân tích số lượng và các kỹ năng về mô hình cân bằng theo mẫu*” là các “*kỹ năng thống kê cao cấp*” và hồ sơ của bạn sẽ có nguy cơ bị loại.

Giờ đây, sau khi thực hiện các bước trên, hồ sơ của bạn đã trở nên rất thuyết phục cả về nội dung và ngôn ngữ. Nhưng bạn vẫn tự hỏi hồ sơ của mình đã có thể gửi đến NTD được hay chưa? Còn một công cụ nào khác để hoàn thiện hồ sơ này hơn nữa và

biến hồ sơ thành một công cụ tiếp thị đặc lực cho bản thân hay không? Câu trả lời của chúng tôi là “có”. Và chúng ta sẽ cùng đi sâu hơn về chủ đề này trong phần tiếp theo “Công cụ tiếp thị bản thân”.

4.3.3 Công cụ tiếp thị bản thân

Phần này chúng ta sẽ đi đến những điểm nhấn cần lưu ý để có thể biến Hồ sơ của bạn trở thành một công cụ tiếp thị bản thân hiệu quả. Với hàng trăm hồ sơ nhận được từ phía ứng viên, Nhà tuyển dụng (NTD) sẽ không có nhiều thời gian để đọc kỹ từng hồ sơ một và họ sẽ ‘lướt’ qua hồ sơ của bạn. Nhiệm vụ của bạn là phải tạo những điểm nhấn trong hồ sơ, tối đa hóa những cơ hội dù là nhỏ nhất để tự quảng bá “thương hiệu” của bản thân mình.

4.3.3.1 Thể hiện mục tiêu trong sự nghiệp

Một xu hướng gần đây của Hồ sơ là thêm các mục tiêu sự nghiệp vào ngay phần đầu của Hồ sơ. Đây là phần súc tích mô tả điều bạn muốn có từ công việc tương lai. Câu nói này cho phép NTD có thể nhanh chóng thấy được sự phù hợp của bạn với công việc đồng thời giúp bạn thể hiện được có ý chí phấn đấu trong sự nghiệp của mình.

Mặt khác, những câu nói này đặc biệt hữu ích cho những ứng viên trẻ có dưới 5 năm kinh nghiệm hoặc các bạn sinh viên mới ra trường. Chúng cũng rất hữu ích đối với những ứng viên muốn chuyển hướng và thay đổi nghề nghiệp. Ngoài ra, một Hồ sơ có các thông tin về mục tiêu sự nghiệp sẽ giúp tác động tốt hơn đối với NTD; NTD sẽ nhanh chóng nhận thấy rằng ứng viên này chính là đối tượng mà họ đang tìm kiếm.

Một câu nói thể hiện mục tiêu sự nghiệp tốt có thể là:

Giám đốc kinh doanh ở một tổ chức đang phát triển, nơi tôi có thể sử dụng các kinh nghiệm và mối quan hệ với những khách hàng thuộc đa dạng các lĩnh vực khác nhau.

Đây là một câu nói trên mang tính tích cực, chủ động vì nó không tỏ ra quá lệ thuộc kiểu như câu nói sau ‘làm việc cho tổ chức của ông/bà’, đồng thời câu nói này cũng không quá giới hạn về sự lựa chọn của bạn.

Ngoài ra, một câu nói thể hiện mục tiêu sự nghiệp sẽ trở nên tồi tệ nếu nó được bắt đầu với “Tất cả những gì tôi muốn là...” vì điều này sẽ tạo ấn tượng không tốt về tính cầu tiến vô cùng hạn chế và cái nhìn hạn hẹp của bạn.

4.3.3.2 Tính cách và phẩm chất

Một vài nét về tính cách và phẩm chất của bạn được nêu ra sẽ thuyết phục hơn nữa các NTD về sự phù hợp của bạn đối với công việc. Chắc chắn là NTD sẽ không thể tin 100% vào những lời hay ý đẹp bạn đang viết về bản thân và phải kiểm chứng thêm trong buổi phỏng vấn. Tuy nhiên theo những thống kê của chúng tôi, NTD sẽ giành ưu ái nhiều hơn cho những Hồ sơ nêu bật được những cá tính phù hợp với công việc. Ví dụ: *tính cẩn thận, tỉ mỉ cho vị trí kế toán viên; khả năng sáng tạo cho vị trí thiết kế, tầm nhìn chiến lược cho vị trí trưởng phòng...*

Chúng tôi hy vọng các bạn sẽ đúc kết được ít nhiều những thông tin hữu ích cho bản thân và tạo được bản Hồ sơ ấn tượng giúp ‘tiếp thị’ tối đa bản thân đến các NTD.

4.3.4 NTD đánh giá cao ứng viên trên tiêu chí nào?

“Kỹ năng mềm ngày càng đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của nhân viên. Và trong số các kỹ năng mềm, NTD đánh giá cao nhất kỹ năng giao tiếp (communications skills) của ứng viên. Dựa vào đó NTD sẽ quyết định ứng viên có phù hợp hay không.” Vì sao kỹ năng giao tiếp đóng vai trò quan trọng như vậy?

Kỹ năng giao tiếp là khả năng ứng viên thể hiện ý tưởng mạch lạc và dễ hiểu. Điều này đóng vai trò rất quan trọng vì nếu ứng viên không thể trình bày rõ ràng, dễ hiểu và trôi chảy ý tưởng của mình, làm sao họ có thể diễn tả để đồng nghiệp có thể hiểu và cùng thực hiện công việc chung?

Kỹ năng giao tiếp được đánh giá qua cách ứng viên trình bày với người phỏng vấn về quá trình làm việc và thành tích của mình. Có 2 lỗi lớn mà ứng viên thường mắc phải:

✚ *Không nêu được bức tranh tổng thể về quá trình làm việc*

Đây là lỗi rất thường gặp ở những ứng viên chỉ lo trình bày về một kinh nghiệm hay thành tích nào đó mà họ “tâm đắc” nhất, khiến cho NTD không nắm được bức tranh tổng thể về quá trình làm việc của họ. Điều này sẽ càng bất lợi nếu người phỏng vấn không đặt thêm câu hỏi nào để khơi gợi ứng viên nói rõ hơn về thành tích và kinh nghiệm của họ.

Lời khuyên dành cho bạn: hãy nêu lên bức tranh tổng thể về quá trình làm việc của bạn trước khi đi vào mô tả chi tiết từng kinh nghiệm hoặc thành tích của mình.

✚ *Trình bày dài dòng và lan man, hoặc trình bày không đầu không đuôi*

Cách trình bày dài dòng lê thê sẽ khiến cho người phỏng vấn bị “lạc lối” và không hiểu ứng viên muốn nói gì. Tệ hơn, nếu ứng viên trình bày không đầu không đuôi, đó là dấu hiệu cho thấy ứng viên không có óc tổ chức và khả năng diễn đạt, điều mà bất kỳ NTD nào cũng e dè.

Lời khuyên dành cho bạn: Hãy đi thẳng vào vấn đề chính cần trình bày, nếu không NTD sẽ không còn kiên nhẫn để ngồi nghe bạn trình bày, hoặc bạn sẽ làm cho NTD hiểu sai nội dung bạn muốn trình bày. Nếu bạn mắc tật nói “vòng vo tam quốc” này, vẫn có phương thuốc chữa trị: trước khi đi phỏng vấn, hãy viết ra các ý chính cần trình bày theo kiểu gạch đầu dòng, trước khi bạn đi sâu mô tả chi tiết cho từng mục chính.

Ngoài ra, các ứng viên sau sẽ được NTD đánh giá cao vì họ thể hiện được bản lĩnh và sự quan tâm thực sự đến vị trí tuyển dụng:

✚ *Ứng viên thiếu tự tin, không có chính kiến và lập trường vững chắc*

NTD đánh giá rất thấp các ứng viên không có lập trường vững chắc, không có chính kiến và sẵn sàng bằng lòng vô điều kiện với mọi ý kiến của sếp. “NTD thường đánh rớt các ứng viên ‘Yes-man’ này vì họ thường không có sáng kiến hay khả năng giải quyết vấn đề một cách hiệu quả.”

Lời khuyên cho bạn: Hãy thể hiện sự tự tin của bạn. Hãy lắng nghe NTD và không ngừng phân tích để đưa ra những nhận xét xác đáng nhất. Hãy nêu lên quan điểm của riêng bạn, quan điểm đó có thể khác với quan điểm của NTD. Bạn đừng sợ điều đó sẽ làm cho người phỏng vấn phật lòng.

✚ *Ứng viên không hiểu rõ về công ty tuyển dụng*

Các ứng viên đi phỏng vấn với hành trang kiến thức về công ty tuyển dụng sẽ được NTD đánh giá cao. Hiểu biết thấu đáo về công ty tuyển dụng là biểu hiện về sự nghiêm túc của ứng viên đối với công việc, cho thấy ứng viên thực sự muốn làm việc với công ty. Hiểu biết thấu đáo về công ty cũng là tiền đề để ứng viên có thể thích nghi với môi trường mới khi được tuyển dụng.

Lời khuyên dành cho bạn: hãy truy cập trang web của công ty để tìm hiểu về lĩnh vực hoạt động của công ty, các sản phẩm và/hay dịch vụ chính của công ty trên thị trường, thị phần của công ty, nhà máy sản xuất (nếu có), các văn phòng chính của công ty... Bạn cũng có thể hỏi những người thân quen đang làm việc trong công ty để tìm hiểu về cơ cấu tổ chức công ty, đặc biệt là văn hóa công ty, để biết mình có phù

hợp với môi trường làm việc đó hay không. Ngoài ra, các tạp chí, bản tin, hồ sơ giới thiệu về công ty (brochure) cũng là nguồn thông tin quý báu để bạn tìm hiểu về công ty mà mình mong muốn được làm việc và gắn bó lâu dài.

4.3.5 NTD “kỳ” điều gì nhất ở ứng viên?

Khi đi phỏng vấn, bạn cần tránh tất cả những lỗi khiến cho NTD “mất cảm tình” với bạn nhé. Sau đây là những điều khiến NTD “kỳ” nhất khi phỏng vấn ứng viên:

4.3.5.1 “Nhắc khéo” NTD về sự quen biết với một nhân viên cấp cao trong công ty

Đây là điều mà NTD “kỳ” nhất. Một số ứng viên đã cố tình gây ấn tượng bằng cách “nhắc khéo” người phỏng vấn về mối quan hệ thân thiết của mình với một nhân vật “đỉnh” nào đó trong công ty, như “Anh A trưởng phòng nhân sự là anh rể của tôi” với hy vọng người phỏng vấn sẽ “nể mặt” mình. Thế nhưng, cách tiếp cận này sẽ cực kỳ gây phản cảm đối với NTD. Thói dựa dẫm vào uy tín của người khác sẽ khiến cho ứng viên đó tỏ ra kém cỏi và thiếu bản lĩnh trước mắt NTD.

4.3.5.2 Liên tục hỏi về vấn đề lương bổng

Lương bổng là vấn đề quan trọng đối với ứng viên. Tuy nhiên, nếu ứng viên quá chú tâm về lương bổng và liên tục hỏi người phỏng vấn về đề tài này, ứng viên đó đã tự kéo tay người phỏng vấn đánh điểm thấp cho mình. Thực tế vẫn có nhiều ứng viên chỉ quan tâm đến lương bổng khi phỏng vấn, họ có thể hỏi điều này rất nhiều lần đến mức NTD nghĩ rằng họ đi làm chỉ vì tiền lương, và sẵn sàng nhảy việc ngay khi một công ty khác “chào mời” một mức lương cao hơn.

4.3.5.3 Quá “rộng rãi” trong việc ban tặng lời khen

Bạn hãy nhớ điều này, NTD rất kỳ những ứng viên quá “rộng rãi” trong việc ban tặng lời khen với họ. Nhiều ứng viên vì vô tình hay hữu ý đã đưa ra những lời nhận xét về NTD đại loại như “Áo của anh/chị đẹp ghê. Chắc là hàng hiệu và đắt lắm!” hay “Ồ, tôi rất ấn tượng với màu son môi/kẹp tóc/mắt kính... của anh/chị.” Thậm chí một giám đốc nhân sự đã ngượng “chín người” vì lời khen của một ứng viên “Ồ, trông anh thật là trẻ và đẹp trai!” Bạn hãy nhớ, NTD sẽ không đánh giá cao những ứng viên có những lời khen kiểu “lấy lòng” này đâu. Tốt nhất ứng viên đi thẳng vào đề tài phỏng vấn với NTD, đừng bao giờ đề cập đến những vấn đề “bên lề” đó.

4.3.5.4 Phục trang không chuyên nghiệp

Một số ứng viên mặc quần jeans và áo pull đi phỏng vấn, hay tệ hơn nữa là quần jeans rách loe toe. Dĩ nhiên, ứng viên có thể ăn mặc khá thoải mái (casual) khi đi phỏng vấn ở một số ngành nghề đặc biệt (như ngành Quảng cáo). Nhiều NTD cho biết “Trang phục của ứng viên không cần phải cầu kỳ sắc sỡ, điều mong đợi ở ứng viên chính là phục trang chuyên nghiệp, sạch sẽ và phẳng phiu. Nam giới có thể mặc quần tây và áo sơ mi. Nữ giới có thể mặc áo kiểu và váy, hoặc quần tây. Phục trang chuyên nghiệp sẽ khiến cho ứng viên tự tin trong buổi phỏng vấn, tôn vinh sự nghiêm túc và chuyên nghiệp của họ.”

4.3.5.5 Đến phỏng vấn trễ

Điều quan trọng mà mỗi ứng viên cần nhớ là đến dự phỏng vấn đúng giờ. Bạn đừng bao giờ để NTD phải đợi bạn. Đi phỏng vấn sớm trước 5-10 phút là một cách đơn giản giúp bạn không bị trễ phỏng vấn. Đi sớm một chút cũng sẽ giúp bạn không phải thở hào hển khi vào phòng phỏng vấn vì vừa thoát ra khỏi một vụ kẹt xe “kinh hoàng” ở ngoài phố. Còn nếu bạn lỡ đi phỏng vấn trễ, hãy lịch sự gọi điện ngay cho NTD và thông báo về sự trễ nãi này, thay vì để cho NTD phải chờ đợi bạn mỗi mồn.

4.3.5.6 Không nhìn vào mắt người phỏng vấn

Nhiều NTD đồng ý rằng nếu ứng viên không nhìn vào mắt người phỏng vấn, đó là biểu hiện của sự không tự tin của ứng viên. Nếu chỉ có một người phỏng vấn bạn, hãy tự tin nhìn vào mắt người phỏng vấn này. Nếu có nhiều hơn một người phỏng vấn, bạn hãy chia sẻ ánh nhìn đều nhau cho cả nhóm phỏng vấn, đừng chỉ tập trung ánh nhìn vào người phỏng vấn chính của nhóm. Trong mọi trường hợp, hãy tránh những biểu hiện tiêu cực sau: nhìn đâu đó lên trần nhà khi người phỏng vấn trao đổi với bạn (chắc bạn đâu muốn dò tìm chú thạch sùng nào trên đó phải không), hoặc ánh mắt không thể hiện sự nhiệt huyết, trông vô hồn xa xăm còn giọng nói thì đều đều như muốn ru ngủ NTD. Đặc biệt, dù bạn cảm thấy tự tin và hứng chí đến mức nào, bạn đừng lác lư người quá nhiều nhé, vì bạn sẽ làm cho NTD “chóng mặt” đó.

4.3.5.7 Ứng viên “quá xúc động”

Một số ứng viên trở nên quá xúc động khi đi phỏng vấn, họ thậm chí khóc lóc và kể lể với người phỏng vấn về những khó khăn cá nhân mà mình phải gánh vác. Có thể những ứng viên này chỉ muốn thổ lộ tâm sự của họ để vơi nhẹ những nỗi khổ của

mình. Tuy nhiên cách hành xử này sẽ khiến cho người phỏng vấn cảm thấy khó xử vì họ không có trách nhiệm với những khó khăn của ứng viên này.

Điều quan trọng bạn cần nhớ khi đi phỏng vấn: chúng mình được điều bạn có thể làm cho công ty, thay vì trông chờ vào sự trợ giúp của NTD.

4.3.6 NTD suy nghĩ như thế nào về người hay nhảy việc?

4.3.6.1 Bất lợi của ứng viên hay nhảy việc

Có hai dạng ứng viên nhảy việc: dạng “nhảy cóc” (tiếng Anh là “leap frog”) và ứng viên thay đổi công việc qua nhiều lĩnh vực khác nhau. Ứng viên “nhảy cóc” là ứng viên đổi việc “xoành xoạch” trong một thời gian ngắn ở cùng lĩnh vực, còn ứng viên dạng thứ hai thích “thử sức” mình qua qua nhiều lĩnh vực khác nhau.

Đối với dạng ứng viên “nhảy cóc”, NTD không đánh giá cao sự gắn bó và trung thành của ứng viên đối với công ty. Một ứng viên nhảy việc quá nhiều làm sao thuyết phục được với NTD rằng họ sẽ trung thành với công ty sau khi được tuyển dụng? Tuy nhiên, theo chị Trang, “Nếu ứng viên dạng “leap frog” nộp đơn ứng tuyển, chúng tôi vẫn dành cho họ cơ hội như các ứng viên khác. Điều chúng tôi quan tâm nhất vẫn là liệu ứng viên có đủ khả năng hoàn thành tốt công việc hay không. Dĩ nhiên, chúng tôi vẫn quan ngại sự trung thành của họ đối với công ty. Tuy nhiên, tôi cho rằng nếu ứng viên gặp đúng công việc mà họ mơ ước, cảm thấy hoàn toàn hài lòng với công việc này thì có lẽ tư tưởng “nhảy việc” của họ sẽ không còn nữa.”

Đối với dạng ứng viên nhảy việc thứ hai, điều khiến NTD băn khoăn nhất vẫn là “Ứng viên này chuyên về lĩnh vực nào đây?” Đó là trường hợp của ứng viên A. Ứng viên này chuyển việc qua nhiều lĩnh vực hoàn toàn không có “dây mơ rễ má” gì với nhau: 5 năm trước làm trong lĩnh vực Tài chính, 2 năm sau làm Nhân sự, và thời gian gần đây làm Sales. Ứng viên này sẽ gặp bất lợi vì NTD sẽ đặt dấu chấm hỏi lớn về kiến thức và kinh nghiệm chuyên sâu của ứng viên, cũng như sự trung thành gắn bó của họ đối với công ty.

4.3.6.2 Bạn có nên che giấu những khoảng trống thời gian trong hồ sơ tìm việc?

Thông thường các ứng viên tìm mọi cách để không thể hiện những khoảng trống thời gian làm việc, vì họ không muốn NTD đặt dấu chấm hỏi về khoảng trống đó. Tuy nhiên, bạn đừng ngại nói thật với NTD, hãy thẳng thắn trình bày lý do: đó là khoảng thời gian bạn không tìm được việc làm mong muốn, công ty cũ của bạn giảm biên chế

rất nhiều nhân viên, và bạn không may nằm trong số đó... Thông thường NTD không bắt ứng viên nói ra nguyên nhân vì sao họ có những khoảng trống này, nhưng nhiều ứng viên vẫn tìm cách che dấu nguyên nhân của những khoảng trống này. Theo nhiều NTD “Ứng viên không nên làm thế vì người phỏng vấn sẽ có cách để biết được sự thật đằng sau những khoảng trống thời gian này. Họ đánh giá cao những ứng viên nói thật. Điều quan trọng vẫn là ứng viên có đủ khả năng để hoàn thành tốt công việc hay không mà thôi.”

4.3.7 Những lời nói dối phổ biến nhất trong hồ sơ xin việc

Khao khát tìm được một công việc như ý có thể trở thành động lực khiến nhiều người nói dối trong hồ sơ xin việc.

Xu hướng đưa ra những thông tin thiếu chính xác trong hồ sơ xin việc đã trở nên rất phổ biến. Công ty nghiên cứu và quản lý nguồn nhân lực ADP của Mỹ cho biết, có tới 46%, tức là gần một nửa, số ứng viên xin việc nói dối dưới một dạng nào đó trong hồ sơ của họ.

Trên thực tế, chủ đề này đã trở nên phổ biến đến nỗi, khi gõ cụm từ “lying on” (nói dối) vào công cụ tìm kiếm Google thì từ khóa hiện ra đầu tiên là “lying on your resume” (nói dối trong hồ sơ xin việc).



“Chém gió” trong hồ sơ xin việc có nhiều cấp độ khác nhau, từ những lời nói dối vô hại cho những lời nói dối trắng trợn như bằng cấp giả. Hãng tư vấn Marquet International mới đây đã đưa ra danh sách 10 lời nói dối phổ biến nhất trong hồ sơ xin việc:

1. Kéo dài quãng thời gian đã từng làm việc.
2. “Thối phồng” các thành tựu và kỹ năng đã đạt được.
3. Nói khoác về chức danh công việc và trách nhiệm.
4. Nói quá về trình độ học vấn.
5. Dùng cụm từ “tự kinh doanh” để che đậy việc bị thất nghiệp
6. Phớt lờ thông tin về công việc từng làm.
7. Bằng cấp giả mạo.
8. “Bóc phét” về lý do bỏ công việc trước.
9. Cung cấp thông tin về người tham khảo (references) sai lệch.
10. “Xuyên tạc” về việc phục vụ trong quân ngũ.

Trong bối cảnh thị trường việc làm đầy khó khăn như hiện nay, liệu có đáng để đưa những lời nói dối này vào hồ sơ xin việc? Liệu bạn có thể đạt được điều bạn mong muốn bằng cách nói dối như vậy?

Kinh nghiệm cho thấy, câu trả lời cho những câu hỏi này là “không”. Trước khi bà Marissa Mayer lên nắm vai trò Giám đốc điều hành (CEO) ở Yahoo, người tiền nhiệm Scott Thompson đã mất chức vào năm ngoái khi bại lộ thông tin ông không hề có bằng khoa học máy tính như ông tự khai trước đó.

Cũng vì khan man bằng cấp mà George O'Leary mất chức huấn luyện viên đội bóng Notre Dame, Dave Edmonson không giữ được ghế CEO của hãng bán lẻ hàng điện tử Radio Shack.

Các chuyên gia lưu ý rằng, những tiến bộ về công nghệ kỹ thuật số đã cho phép rà soát kỹ càng hơn các bộ hồ sơ xin việc, đặt những ứng viên nói dối vào thế rủi ro lớn hơn. “Khách hàng yêu cầu chúng tôi kiểm tra nhiều thứ hơn trước kia. Điều này cho thấy họ quan tâm hơn đối với chuyện thật, giả”, ông Ben Allen, Chủ tịch kiêm CEO của công ty an ninh Kroll, cho biết.

Theo tổ chức Society for Human Resource Management, ở Mỹ, việc kiểm soát hồ sơ nhân viên ngày càng được thắt chặt trong vòng 1 thập kỷ trở lại đây. 10 năm trước, chỉ có khoảng 2/3 số công ty thực hiện rà soát tính trung thực trong hồ sơ nhân viên. Đến nay, tỷ lệ này là 96%.

Chuyên gia nghề nghiệp Miriam Salpeter cho rằng, kịch bản xấu nhất của việc bạn nói dối trong hồ sơ xin việc chính là khi bạn nhận được công việc đó. Rốt cục, bạn sẽ bị phát giác. Và đó lý do vì sao các chuyên gia khuyến cáo người tìm việc tuyệt đối không “đi đường tắt” bằng cách nói dối.

Đánh giá về vụ xì-căng-đan gian dối bằng cấp của cựu CEO Yahoo Scott Thompson, giới phân tích cho rằng, ích lợi của việc ông Thompson được ngồi vào ghế CEO là không thể “lại” được so với những mất mát quá lớn về độ khả tin và uy tín của ông. Cái tên Thompson đã bị nhiều người đánh đồng với “kẻ dối trá”.

4.3.8 Sáu vấn đề “đáng ngờ” trong CV

Trước khi bạn nhận được lời mời phỏng vấn, phòng nhân sự sẽ “phân tích” kỹ lưỡng hồ sơ và lịch sử nghề nghiệp của bạn. Dưới đây là 6 vấn đề sẽ khiến họ nghi ngờ khả năng của bạn và lời khuyên giúp bạn giải tỏa mối hoài nghi đó:

4.3.8.1 Bạn làm nhiều công việc trong một thời gian ngắn

Nếu bạn thường xuyên “nhảy việc” trong một thời gian ngắn, nhà tuyển dụng sẽ thắc mắc liệu có phải bạn là người dễ chán việc, hoặc không đủ năng lực để làm việc, hoặc bạn thực sự không biết mình thích hợp với công việc nào. Vì vậy, khi đưa ra lý do cho những lần thay đổi công việc, hãy cố gắng giải thích hợp lý trong buổi phỏng vấn để các nhà tuyển dụng không nhận định sai về bạn.

4.3.8.2 Bạn bỏ công việc trước

Hầu hết mọi người đều có một công việc mới trước khi quyết định nghỉ việc ở một công ty cũ. Nhưng nếu bạn không nằm trong số này, chắc chắn nhà tuyển dụng muốn biết câu chuyện thực sự của bạn là gì: Bạn có một ngày tồi tệ và quyết định ra đi trong giận dữ? Bạn cảm thấy buồn chán trong công việc và ra quyết định một cách bốc đồng? Hay bạn thực sự bị cho thôi việc nhưng lại cố khẳng định bạn tự cho mình nghỉ việc? Hãy kể một câu chuyện phù hợp để thuyết phục nhà tuyển dụng.

4.3.8.3 Bạn bị sa thải

Trong khi rất nhiều nhân viên bị sa thải vì công ty cắt giảm nhân viên hoặc tái cơ cấu lại tổ chức, các nhà tuyển dụng biết rõ đôi lúc các công ty sử dụng nó như một cái cớ để sa thải những nhân viên yếu kém. Để loại bỏ thắc mắc trên, hãy nhấn mạnh việc cả nhóm hoặc cả một phòng bị cắt giảm khi giải thích lý do bị sa thải. Còn nếu chỉ một mình bạn bị cắt giảm, các nhà tuyển dụng sẽ nghi ngờ nhiều hơn.



4.3.8.4 Bạn đã thất nghiệp trong một thời gian dài

Với tình hình kinh tế khó khăn hiện nay, các nhà tuyển dụng biết rằng việc bị thất nghiệp trong một thời gian dài cũng là điều dễ hiểu và ứng viên cần thời gian để tìm được công việc tốt. Tuy nhiên, một vài nhà tuyển dụng vẫn không khỏi thắc mắc tại sao các công ty khác không tuyển dụng bạn. Do vậy, bạn cần chỉ cho họ thấy dù không tìm được việc nhưng bạn đã học được rất nhiều điều bổ ích qua thời gian tình nguyện, xây dựng các kỹ năng hay tham gia các khóa học ngắn hạn, đi du lịch.

4.3.8.5 Bạn không ghi tên người quản lý trong hồ sơ

Nếu bạn chỉ để tên các đồng nghiệp trong danh sách người chứng nhận, hoặc để tên những người không trực tiếp quản lý bạn, nhà tuyển dụng sẽ thắc mắc nguyên nhân tại sao bạn không làm vậy: Phải chăng bạn có mối quan hệ không tốt với sếp?

Hiệu quả công việc của bạn không cao? Ai cũng biết quản lý là người nắm rõ chất lượng công việc, điểm yếu cũng như điểm mạnh của nhân viên.

4.3.9 Sáu chiêu giúp bạn có được bộ hồ sơ lý tưởng

4.3.9.1 Thái độ đúng đắn

Tại sao nhà tuyển dụng có thể loại trừ 50% hồ sơ chỉ trong 2 giây? Điều đó được quyết định bởi thái độ nghiêm túc của bạn. Chỉ cần nhìn qua hồ sơ họ biết được thái độ mong muốn phần công việc này của bạn đến mức nào. Nếu hồ sơ thiếu thông tin hay thông tin sơ sài, sử dụng ngôn ngữ mạng, giọng văn hoàn toàn là văn nói, cộng thêm bức ảnh không đúng qui cách hay sự thiếu logic giữa các thông tin, thậm chí bạn bày tỏ ý muốn làm bất cứ việc gì miễn là được làm việc thì lập tức hồ sơ của bạn sẽ bị bỏ qua.

Chuyên gia kiến nghị: Khi viết một hồ sơ, bạn nên chọn nơi yên tĩnh và tạo bộ khung cho hồ sơ của mình. Bạn muốn làm công việc như thế nào? Lợi thế của bạn là gì? Bạn có kế hoạch phát triển ra sao? Không nên bắt đầu bằng việc điền đầy các thông tin kinh nghiệm kín hồ sơ. Hãy để nhà tuyển dụng phán đoán bạn thích hợp với công việc nào. Điều bạn cần làm là tư duy, chọn lọc và tổng kết, đưa ra một sự khẳng định và đáp án có tính kết luận. *Hãy để nhà tuyển dụng cảm nhận được thái độ cẩn trọng và nghiêm túc.*



4.3.9.2 Tập trung nhấn mạnh kỹ năng

Hầu hết sinh viên mới tốt nghiệp còn thiếu kinh nghiệm thực tế, trong trường hợp này bạn cần nhấn mạnh chuyên môn hay những kỹ năng phẩm chất mà bạn cho là thế mạnh.

Nếu bạn đang ứng tuyển vào vị trí điều dưỡng viên, hãy cho thấy thế mạnh nổi bật trong chuyên môn, bạn sử dụng thành thạo các loại máy móc nào, kỹ năng chăm sóc và điều dưỡng ra sao, đã từng nhận được giải thưởng hay chứng chỉ chuyên môn... Người tuyển dụng thông qua sự mô tả sẽ hiểu được tình hình học tập lý thuyết chuyên nghiệp của bạn. Nếu bạn chỉ đưa ra các môn trong khóa học hoặc giải thích sự hiểu biết của bạn về nghề nghiệp có nghĩa bạn chưa truyền tải được bất cứ thông tin gì hữu dụng cho nhà tuyển dụng.

4.3.9.3 Giàu kinh nghiệm thực tiễn

Nếu bạn đã có kinh nghiệm thực tập và các hoạt động xã hội khác thì bạn đang có lợi thế rất lớn, nhưng vẫn chưa đủ. Nhiều người viết ra đơn vị thực tập và mô tả việc quan sát làm việc khi thực tập điều này không giúp ích cho nhà tuyển dụng biết được

rốt cuộc bạn đã làm và học được những gì, bạn có thu hoạch hay kinh nghiệm nào không? Chỉ viết ra sự mô tả vô hình chung sự sẽ giảm bớt giá trị nghiêm túc và thái độ thành thật của bạn.

Bạn không có cơ hội thực tập, nhưng bạn từng tham gia làm tình nguyện hay tham gia các hoạt động tại trường học, kinh nghiệm dạy kèm...hãy cho đó là kinh nghiệm mà bạn có.

4.3.9.4 Có định hướng nghề nghiệp rõ ràng

Nhiều người tìm việc đã đưa ra những việc không hề liên quan đến công việc nhà tuyển dụng đưa ra. Chuyên gia sẽ ngay lập tức loại bỏ các hồ sơ chưa xác định rõ ràng công việc mình muốn làm, họ tin rằng một ứng cử viên không biết mình đang muốn ứng tuyển công việc gì hoặc không biết thế mạnh bản thân ở đâu thì khó có thể phân công công việc. Họ cũng sẽ dè chừng với ứng viên cho rằng mình có thể làm mọi việc nhưng thực tế thì làm việc gì cũng không tốt.

4.3.9.5 Kinh nghiệm được đào tạo

Nhiều ứng cử viên đã bỏ qua mục này. Nhà tuyển dụng không quan tâm việc bạn thực sự tham gia bao nhiêu khóa bồi dưỡng hay đào tạo kinh nghiệm, cái họ muốn biết là liệu bạn có tích cực theo đuổi nghề nghiệp hay không. Đưa ra bất cứ chứng chỉ đào tạo nào mà bạn có kết hợp cùng mục tiêu nghề nghiệp, một lớp bồi dưỡng có tính mục tiêu với nghề nghiệp rất có thể sẽ tạo cơ hội cho bạn phát triển công việc về sau.



4.3.9.6 Tự đánh giá bản thân với nghề nghiệp lựa chọn

Một bản tự đánh giá bản thân tương tự như: tên tôi là...đến từ...từ nhỏ có thói quen...tính cách hướng nội, kỹ năng giao tiếp thân thiện, nhiệt tình, có trách nhiệm...cho thấy sự đánh giá quá chủ quan và không thuyết phục, hơn nữa mối tương quan với vị trí mục tiêu không cao.

Nhà tuyển dụng hy vọng thông qua việc tự đánh giá có thể biết được sự nắm bắt của bạn về nghề nghiệp, mức độ hiểu biết về bản thân và liệu bạn có những phẩm chất thích hợp. Việc tự đánh giá khả năng phù hợp với công việc, cho thấy năng lực chuyên môn, thể hiện sự tự tin sẽ giúp bạn nâng cao điểm số với người tuyển dụng.

4.3.10 8 nguyên tắc cho tìm việc online

4.3.10.1 Ghé thăm những website lớn và thông dụng về việc làm

Khi bắt đầu sử dụng internet để tìm kiếm việc làm hãy ưu tiên sử dụng những website lớn và thông dụng như Vietnamwork.com, careerbuilder.com... Lý do là hầu hết những nhà tuyển dụng đều tìm những nhà cung cấp dịch vụ lớn, uy tín để đăng tải thông tin tuyển dụng. Bạn vẫn có thể sử dụng những trang thông tin tìm kiếm việc làm nhỏ hơn, tuy nhiên một trang thông tin lớn giúp bạn có tầm nhìn rộng lớn hơn, có điều kiện so sánh và nhiều sự lựa chọn hơn.

4.3.10.2 Mở rộng vùng tìm kiếm

Khi ghé thăm các trang thông tin tuyển dụng, khá nhiều người gặp phải một sai lầm là giới hạn sự tìm kiếm của mình trong những công việc được đăng tải trong vòng vài ngày gần đây mà quên mất những công việc được đăng tải một tuần thậm chí 1 tháng trước đó. Thực tế là một vị trí tuyển dụng có thể đăng tải cách đây một tháng vẫn có thể còn hạn nộp hồ sơ, đặc biệt là những công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng khó. Hơn nữa khi để ý đến những vị trí đăng tải khá lâu có thể giúp bạn hạn chế sự cạnh tranh, bởi phần lớn ứng viên đều chú ý đến những thông tin mới đăng tải. Lưu ý rằng hạn nộp hồ sơ dài hay ngắn kể từ ngày đăng không liên quan đến chất lượng công ty đó.

4.3.10.3 Ghé thăm website của nhà tuyển dụng

Ngoài việc tìm kiếm thông tin trên các trang tuyển dụng lớn, bạn nên ghé thăm các website của những công ty phù hợp với khả năng của mình để xem thông tin tuyển dụng riêng của họ. Các yêu cầu và thông tin về vị trí tuyển dụng tại đây thường được liệt kê chi tiết hơn. Bạn có thể tìm kiếm thông tin liên lạc của người phụ trách tuyển dụng đến duy trì mối liên lạc thường xuyên với họ.

4.3.10.4 Mở rộng cơ hội

Bạn cũng có thể sử dụng các trang thông tin tuyển dụng như là một bộ phóng cho các cơ hội khác. Ví dụ khi bạn nhìn thấy một vị trí tuyển dụng vượt quá năng lực của bạn có hiện tại nhưng bạn có thể đạt được nó trong tương lai, bạn có thể gửi CV cho nhà tuyển dụng, nói rõ mong muốn được làm việc tại công ty và đề nghị họ xem xét trong các đợt tuyển dụng tiếp theo.

4.3.10.5 Đừng “rải” CV một cách bừa bãi

Rất nhiều website về tìm kiếm việc làm hiện nay cho phép người lao động gửi hồ sơ tới nhà tuyển dụng rất đơn giản - chỉ bằng một vài cái nhấp chuột. Tuy nhiên đừng vì thế mà “rải” CV một cách thiếu thận trọng theo quan điểm: “được thì được chẳng được thì thôi”. Hãy chần chu bản CV của mình và lựa chọn một vài vị trí và nhà tuyển dụng phù hợp với năng lực của bạn. Lý do là bản CV của bạn sẽ không thể được “chăm chút” một cách tốt nhất nếu như bạn “rải” nó đi như kiểu “rải truyền đơn”. Hãy nhớ rằng gửi một bản CV chất lượng đạt hiệu quả hơn nhiều so với việc bạn gửi đi chỉ vì lấy số lượng.

4.3.10.6 Đề ý lỗi chính tả

Hoàn thành CV trên máy tính sẽ rất thuận tiện nhưng đôi khi thường gặp phải những lỗi không đáng có. Cần thận với những lỗi chính tả cũng như ngữ pháp khi bạn gõ thông tin trực tiếp trên các mẫu CV online. Trong một cuộc khảo sát năm 2007 tại Anh, có đến 63% nhà tuyển dụng nói với website thông tin việc làm lớn nhất nước Anh CareerBuilder.co.uk rằng sai chính tả, sai ngữ pháp là một trong những lỗi họ thường gặp nhất đối với các ứng viên. Chính vì thế hãy thận trọng và kiểm tra kỹ càng những gì bạn viết trước khi gửi đi. Nếu không bạn có thể mất điểm vì những sai lầm không đáng có.



4.3.10.7 Cẩn trọng với sếp hiện tại

Sử dụng máy tính và internet tại cơ quan hiện tại để tìm kiếm và liên lạc với nhà tuyển dụng mới là một ý tưởng khá mạo hiểm. Sếp của bạn có thể sử dụng các phần mềm và kỹ thuật hiện đại để kiểm soát những website bạn ghé thăm và những lá thư bạn gửi đi. Nếu bạn muốn ở lại làm việc cho đến khi bạn tìm được công việc mới thì hãy cẩn thận với những hành động kiểu này. Tốt nhất bạn nên thực hiện những việc này bằng chiếc máy tính cá nhân tại nhà.

4.3.10.8 Duy trì liên lạc

Một trong những nguyên tắc khi bạn gửi hồ sơ online là luôn duy trì liên lạc với nhà tuyển dụng. Tuy nhiên phần lớn ứng viên lại quên mất điều này, họ chỉ gửi CV đi và chờ trong bị động. Viết thư hoặc gọi điện đến nhà tuyển dụng không chỉ là để khẳng định họ đã nhận được hồ sơ của bạn hay chưa, mà quan trọng hơn đó là cách bạn tái khẳng định với nhà tuyển dụng rằng bạn rất quan tâm đến vị trí mà họ đang

cần. Đừng lo lắng rằng bạn đang làm phiền nhà tuyển dụng. Thực tế không có mấy nhà tuyển dụng nghĩ rằng đó là một làm phiền phức.



5. KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM



5.1 Tổng quan về nhóm

5.1.1 Khái niệm nhóm

Trong xã hội loài người nhóm hình thành rất sớm. Từ thời tiền sử, con người muốn tồn tại cần hình thành các nhóm. Nhóm để chống thú dữ, nhóm để cùng săn bắn, xây dựng chỗ ở chống chọi với thiên nhiên...

Từ nhỏ chúng ta đã sống trong gia đình, nhóm bạn bè cùng xóm, cùng lớp học, cùng lứa tuổi... cho đến khi trưởng thành học tập và làm việc chúng ta đã vô tình hay có ý thức tham gia vào rất nhiều nhóm. Chỉ có điều chúng ta chưa tự hỏi vậy thì ta sẽ hòa mình vào nhóm như thế nào để làm việc hiệu quả nhất. Và nhóm cũng đã làm gì giúp cho chúng ta và giúp nhóm hoạt động hiệu quả. Do đó nghiên cứu, học tập về động thái nhóm rất quan trọng. Từ đầu thế kỷ 20 đã có nhiều nghiên cứu về nhóm trong sản xuất công nghiệp, ảnh hưởng của nó tới năng suất lao động của từng người và nhóm người cũng như tác động thay đổi hành vi, ứng xử của cá nhân. Những phát hiện của các nhà xã hội học Âu-Mỹ cho thấy nhóm có tác động tích cực và cả tiêu cực đến mọi mặt hoạt động xã hội: giáo dục, sản xuất, nghiên cứu ... Do đó mọi người cần được trang bị những kiến thức và kỹ năng về nhóm và làm việc nhóm.

Ngày nay, sống trong xã hội công nghiệp, mỗi cá nhân hoạt động trong một số nhóm. Các tổ chức cũng tìm cách huy động tối đa khả năng làm việc và sáng tạo của các nhóm trong tổ chức của họ. Các nhóm dự án được thành lập nhằm phát huy tối đa năng lực cạnh tranh trong sản xuất, sáng tạo sản phẩm mới, mẫu mã mới. Người ta coi các nhóm làm việc là nhân tố cơ bản làm nên vốn nhân lực trong một tổ chức. Nghiên cứu về nhóm làm việc càng trở nên quan trọng và bức thiết.

Những kiến thức và hiểu biết về hoạt động nhóm do đó không những cần cho các nhà hoạt động xã hội, văn hóa, công tác thanh thiếu niên, các nhà giáo dục, nhân viên các dự án phát triển mà còn rất cần cho mọi người trong các lĩnh vực công nông nghiệp sản xuất ra của cải vật chất.

Vậy nhóm là gì? *Nhóm là tập hợp nhiều người cùng có chung mục tiêu, thường xuyên tương tác với nhau, mỗi thành viên có vai trò nhiệm vụ rõ ràng và có các quy tắc chung chi phối lẫn nhau.*

Có thể chia ra thành nhóm chính thức và nhóm không chính thức. Nhóm chính thức là nhóm được hình thành xuất phát từ nhu cầu của một tổ chức, trên cơ sở quyết định của tổ chức đó. Nhóm không chính thức là nhóm hình thành tự nhiên từ nhu cầu của mỗi thành viên của nhóm, thí dụ như nhóm bạn bè có cùng sở thích, nhóm người có cùng mối quan tâm... Trong một tổ chức thường tồn tại cả nhóm chính thức và nhóm không chính thức. Thời gian tồn tại của nhóm cũng là một yếu tố quan trọng. Có nhóm tồn tại suốt thời gian tồn tại của tổ chức. Có nhóm tồn tại theo từng dự án.

Nhóm là tập hợp nhiều người cùng có chung mục tiêu, thường xuyên tương tác với nhau, mỗi thành viên có vai trò nhiệm vụ rõ ràng và có các quy tắc chung chi phối lẫn nhau.



Có nhóm lại chỉ hoạt động trong thời gian ngắn tính bằng phút như các nhóm thực hiện các bài tập, trò chơi trong các buổi tập huấn... Các nhóm dự án là các nhóm làm việc, nó là tập hợp những thành viên có năng lực làm việc bổ trợ cho nhau, cùng cam kết thực hiện mục tiêu chung, gắn với mục đích của tổ chức.

Một trong những yếu tố quan trọng nhất của nhóm là phải có mục tiêu nhóm. Mục tiêu chung (hay mục đích) của nhóm phải cụ thể, rõ ràng. Mục tiêu này phải được các thành viên nhóm hiểu rõ và cùng cam kết thực hiện. Mục tiêu xuyên suốt quá trình hoạt động của nhóm, nhưng cũng có thể điều chỉnh thay đổi để phù hợp môi trường mà nhóm tồn tại. Tuy nhiên mục tiêu từng thành viên, mục tiêu của nhóm phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

Yếu tố thứ hai của một nhóm là các thành viên phải tương tác, liên hệ, giao tiếp với nhau thường xuyên. Tiếp xúc và tương tác sẽ làm ảnh hưởng lẫn nhau giữa các thành viên và tác động ảnh hưởng này làm nên động lực phát triển nhóm: có thể tích

cực hoặc tiêu cực.

Yếu tố thứ ba là các quy tắc nhóm. Nhóm phải xây dựng được quy tắc, quy định, nội quy của nhóm để sao cho nhóm hoạt động hiệu quả. Đây là những quy tắc chính thức. Trong nhóm còn có những quy tắc ngầm không công bố nhưng cũng có hiệu lực không kém phần quan trọng. Quy tắc ngầm có mặt tích cực và mặt tiêu cực.

Yếu tố cuối cùng là vai trò, trách nhiệm rõ ràng của các thành viên trong nhóm. Nhóm chỉ hoạt động hiệu quả khi các thành viên được biết rõ nhiệm vụ, phù hợp năng lực của mình, không chồng chéo, giẫm đạp lên nhau.

Nhóm làm việc được thành lập để giải quyết và thực hiện công việc nào đó có mục tiêu rõ ràng mà một cá nhân không thể hoàn thành. Nếu những công việc đơn giản, có thể giải quyết bởi 1 cá nhân, không đòi hỏi phải phối hợp, không cần phối hợp nhiều kỹ năng thì không cần thiết tới thành lập nhóm.

5.1.2 Lợi ích của làm việc nhóm

Làm việc theo nhóm là xu hướng chung của các tổ chức, doanh nghiệp, công ty trên thế giới. Tại sao vậy? Một số đặc điểm sau đây có thể lý giải xu hướng này.

- Làm việc theo nhóm tạo điều kiện tăng năng suất và hiệu quả của công việc. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng làm việc theo nhóm năng suất và hiệu quả của mỗi cá nhân cao hơn hẳn năng suất và hiệu quả trung bình của mỗi cá nhân khi làm việc riêng lẻ. Vì trong nhóm, khi làm việc các kỹ năng và kinh nghiệm bổ trợ lẫn nhau.

- Làm việc theo nhóm có thể giảm được một số nhân sự, khâu trung gian nên linh hoạt hơn. Vì linh hoạt nên tổ chức dễ thay đổi để đối phó với thay đổi của môi trường, nắm bắt cơ hội và giảm thiểu nguy cơ.

- Nhóm có thể tạo ra môi trường làm việc mà các kiến thức và kinh nghiệm của các cá nhân bổ trợ cho nhau, các quyết định đưa ra toàn diện và phù hợp hơn.

- Nhóm làm việc có đủ khả năng hoàn thành một dự án hoàn chỉnh trong khi mỗi cá nhân chỉ có thể hoàn thành một phần việc. Nhóm có thể tận dụng những gì tốt nhất của mỗi cá nhân trong công tác chuyên môn và cả ngoài chuyên môn. Các thành viên tự rút ra những gì tốt nhất để học hỏi lẫn nhau, cải thiện thái độ và ứng xử của mình.

Nhóm làm việc hiệu quả là nhóm hội tụ một số đặc điểm cơ bản như các thành viên hiểu rõ lý do tồn tại của nhóm; các nguyên tắc và quy chế được thảo luận, đồng thuận; thông tin trong nhóm thông đạt; các thành viên hỗ trợ nhau; có những quy tắc

kiểm tra, đánh giá, khen thưởng rõ ràng. Để có những đặc điểm trên nhóm phải giữ giá trị căn bản của nhóm, lấy đó làm định hướng hoạt động của mình chứ không phải là thi hành theo chỉ thị cấp trên. Các nhiệm vụ của cá nhân và nhóm được nêu rõ bằng các mục tiêu (SMART). Nhóm phải phối hợp lẫn nhau, sáng tạo. Tuy nhiên những đặc điểm trên không phải là có ngay mà phải hình thành xây dựng dần dần trong các giai đoạn phát triển của nhóm.

Tác động tới sự làm việc hiệu quả của nhóm là các yếu tố bối cảnh, quy mô nhóm, sự đa dạng của thành viên nhóm, các chuẩn mực nhóm, lãnh đạo...

5.1.3 Phân loại nhóm

5.1.3.1 Các nhóm chính thức

Các nhóm chính thức là những nhóm có tổ chức. Chúng thường cố định, thực hiện công việc có tính thi đua, và có phân công rõ ràng. Họ có cùng chung tay nghề chuyên môn để giải quyết các vấn đề và điều hành các đề án. Các nhóm ở mọi cấp độ được tổ chức theo chuyên môn và mang tính chất lâu dài để đảm đương các mục tiêu chuyên biệt. Các nhóm chức năng chính thức thường đưa ra những ý kiến chuyên môn theo các lĩnh vực riêng của họ.

5.1.3.2 Các nhóm không chính thức

Những nhóm người nhóm lại với nhau thất thường để làm việc theo vụ việc có tính chất đặc biệt nhằm giải quyết nhiều nhu cầu, như: các nhóm thực hiện theo dự án theo thời vụ, các nhóm linh động bàn thảo chiến lược hay cần dàn xếp từng vụ việc, các nhóm nóng cần vận dụng trí tuệ cho những đề án cần nhiều sáng tạo, những lực lượng đặc nhiệm tạm thời giải quyết gấp rút những vấn đề đặc biệt trong thời gian ngắn.

5.1.3.3 So sánh các nhóm chính thức và không chính thức

Nhóm càng chính thức càng cần được huấn luyện về khả năng lãnh đạo của nó về các mặt như: các quy tắc của công ty và các quy trình phải tuân theo, thực hiện các báo cáo, ghi chép tiến độ, và các kết quả đạt được trên cơ sở thông lệ. Cũng thế, các nhóm không chính thức tuân theo những quy trình thất thường. Những ý kiến và những giải pháp có thể được phát sinh trên cơ sở tùy thời và các quy trình lý nghiêm ngặt hơn. Tuy nhiên, cần nhớ là, dù chính thức hay không chính thức, việc lãnh đạo nhóm luôn phải hướng về các thành quả và có sự phối hợp giữa các nhóm với nhau.



5.1.3.4 Việc lựa chọn các thành viên cho nhóm

Một trong những bí quyết để lãnh đạo nhóm thành công là cân trọng cân đối các kỹ năng của các thành viên của nhóm theo loại nhiệm vụ được yêu cầu thực hiện. Chẳng hạn, nếu việc tiếp thị sản phẩm đòi hỏi những ý kiến mới, thì mọi người có liên đới chức năng với nhau, sẽ phải cùng nhau để cùng nghiên cứu đề án từ các góc cạnh khác nhau. Nhưng nếu cần kiến thức chuyên môn, lúc ấy phải tuyển chọn nhân viên thêm cho nhóm, và có khi phải thay thế những vai trò không còn cần thiết nữa.

Những điểm cần ghi nhớ:

- Một thành viên của nhóm luôn là một cá nhân, luôn cần được đối xử thống nhất;
- Các nhóm có liên đới chức năng cần mang lại cơ hội để người trong nhóm học hỏi về các vai trò và công việc của các nhóm khác;
- Các nhóm liên vụ cần phá bỏ những rào cản vô ích, có hại;
- Đôi khi các nhóm chính thức cần các yếu tố không chính thức (bất thường) để kích thích và tái tạo sinh lực cho hoạt động của họ;
- Nhóm sẽ vô nghĩa nếu một thành viên trở thành kẻ thống trị;
- Tất cả các thành viên của nhóm phải hướng đồng hướng về cùng mục tiêu.

5.1.4 Phát triển nhóm

Thông thường, người ta coi sự phát triển của một nhóm có 5 giai đoạn: Hình thành, Xung đột, Bình thường hóa, Vận hành và Kết thúc

- Hình thành là giai đoạn nhóm được tập hợp lại. Mọi người đều rất giữ gìn và rụt rè. Sự xung đột hiếm khi được phát ngôn một cách trực tiếp, chủ yếu là mang tính chất cá nhân và hoàn toàn là tiêu cực. Do nhóm còn mới nên các cá nhân sẽ bị hạn chế bởi những ý kiến riêng của mình và nhìn chung là khép kín. Điều này đặc biệt đúng đối với một thành viên kém quan trọng và lo âu quá. Nhóm phần lớn có xu hướng cản trở những người nổi trội lên như một người lãnh đạo.

- Xung đột là giai đoạn tiếp theo. Khi đó, các bè phái được hình thành, các tính cách va chạm nhau, không ai chịu lùi một bước trước khi giơ nanh múa vuốt. Điều quan trọng nhất là rất ít sự giao tiếp vì không có ai lắng nghe và một số người vẫn không sẵn sàng nói chuyện cởi mở. Sự thật là, sự xung đột này dường như là một thái cực đối với nhóm làm việc của bạn nhưng nếu bạn nhìn xuyên qua cái bề ngoài tử tế và thấy được những lời mỉa mai, công kích, ám chỉ, có thể bức tranh sẽ rõ hơn.

- Giai đoạn bình thường hóa: Ở giai đoạn này, nhóm bắt đầu nhận thấy những lợi ích của việc cộng tác cùng với nhau và sự giảm bớt xung đột nội bộ. Do một tinh thần hợp tác mới hiện hữu, mọi thành viên bắt đầu cảm thấy an toàn trong việc bày tỏ quan điểm của mình và những vấn đề này được thảo luận cởi mở bên với toàn bộ nhóm. Sự tiến bộ lớn nhất là mọi người có thể bắt đầu lắng nghe nhau. Những phương pháp làm việc được hình thành và toàn bộ nhóm đều nhận biết được điều đó.

- Giai đoạn hoạt động trôi chảy: Đây là điểm cao trào, khi nhóm làm việc đã ổn định trong một hệ thống cho phép trao đổi những quan điểm tự do và thoải mái và có sự hỗ trợ cao độ của cả nhóm đối với mỗi thành viên và với các quyết định của nhóm.

- Giai đoạn Kết thúc: Giai đoạn này các thành viên đã hoàn thành mục tiêu chung (hoặc không hoàn thành mục tiêu nào cả). Các thành viên ít phụ thuộc vào nhau. Nhiệm vụ hoàn thành thì nhóm sẽ kết thúc vai trò (các nhóm nghiên cứu, nhóm dự án thường kết thúc như vậy), xây dựng hoặc tập hợp thành các nhóm mới với mục tiêu mới. Hoạt động của nhóm thường được giám sát và đánh giá để rút kinh nghiệm và bài học cho các nhóm khác, dự án khác.

Theo khía cạnh hoạt động, nhóm bắt đầu ở một mức độ hoạt động nhỏ hơn mức hoạt động của mọi cá nhân cộng lại và sau đó đột ngột giảm xuống điểm thấp nhất trước khi chuyển sang giai đoạn Bình thường hóa và sau đó là một mức độ hoạt động cao hơn nhiều so với lúc mới bắt đầu. Chính mức độ hoạt động được nâng lên này là lý do chính giải thích cho việc sử dụng nhóm làm việc chứ không phải đơn thuần là những tập hợp các nhân viên.



5.2 Hoạt động nhóm

5.2.1 Các hoạt động trong nhóm

Nhóm là tập hợp nhiều người do đó luôn có những thành viên mới với thành viên cũ, có quen nhau từ trước hoặc hoàn toàn chưa quen nhau. Người trưởng nhóm luôn phải giải quyết nhiều vấn đề về đoàn kết, tranh chấp, xung đột, ra quyết định, hài hòa các chức năng của nhóm. Các thành viên cũng cần hiểu rõ cá động thái của nhóm để xây dựng nhóm làm việc. Nhóm muốn vận hành hiệu quả thì cần làm tốt các hoạt động sau:

- *Hội nhập thành viên mới vào nhóm.* Khó khăn luôn xảy ra khi nhóm mới thành lập hoặc có thêm thành viên mới nhập vào nhóm. Thành viên mới cũng phải tự mình

giải quyết vấn đề hội nhập. Các thành viên mới có thể thuộc một trong ba dạng chính như người thích tranh cãi, người tốt bụng hoặc người có lý, ba dạng này đều gây khó khăn cho quá trình hội nhập. Người thích tranh cãi hay phản ứng lại mọi vấn đề, muốn khẳng định sự nổi trội của mình trong nhóm. Người tốt bụng thì có thái độ phụ thuộc người khác, luôn muốn tìm phe nhóm để dựa, sợ hãi những điều bất ngờ, nhu cầu an toàn cao. Người có lý thì lo lắng về nhu cầu cá nhân của mình trong nhóm, bướng bỉnh khi hòa hợp nhu cầu cá nhân và định hướng của nhóm.

- *Lãnh đạo nhóm liên quan đến nhiệm vụ và các mối quan hệ.* Để đạt được năng suất trong làm việc nhóm thì phải thỏa mãn hai nhu cầu: nhu cầu liên quan đến nhiệm vụ và nhu cầu liên quan đến các mối quan hệ. Hai nhu cầu này toàn thể thành viên nhóm và lãnh đạo nhóm phải cùng phấn đấu để thỏa mãn. Các công việc gồm nêu ra tất cả các ý kiến, tìm kiếm thông tin, làm sáng tỏ các nhiệm vụ, làm rõ và tóm tắt nội dung các cuộc họp nhóm, thảo luận nhóm, khuyến khích các thành viên, dung hòa sự khác biệt, tăng cường giao tiếp, khuyến khích tham gia, tránh các thái độ gây rối...

- *Vai trò trong nhóm và sự vận động.* Trong nhóm làm việc các thành viên luôn có một vai trò và muốn người khác cũng có vai trò rõ ràng. Nếu vai trò không rõ thì sẽ dễ gây hiểu lầm, mất đoàn kết ảnh hưởng đến năng suất chung. Các thành viên cũng mong muốn được biết người khác chờ đợi gì ở cá nhân đó. Không nên để vai trò của người này quá nhiều (quá tải) và người khác thì quá ít. Xung đột về vai trò có thể xảy ra bởi cá nhân với cá nhân, bởi cá nhân với tập thể, bởi chính cá nhân với vai trò của anh ta.

- *Các chuẩn mực, quy định của nhóm.* Đây là các quy chế, quy tắc mà nhóm tự đề ra để các thành viên theo đó mà thực hiện. Các chuẩn mực của nhóm rất quan trọng, nó cho phép các thành viên trong nhóm nhận các thông tin phản hồi tích cực. Các chuẩn mực được xây dựng có sự tham gia, sao cho mục tiêu của nhóm được thực hiện một cách tốt nhất.

- *Sự gắn kết trong nhóm.* Sự gắn kết trong nhóm làm cho nhóm hoạt động hiệu quả và bền vững. Các thành viên càng tự hào về mình được tham gia nhóm thì sự gắn kết trong nhóm càng cao. Như vậy các thành viên cũng như trưởng nhóm phải làm sao cho nhóm đáng tự hào về các công việc làm. Trưởng nhóm và các thành viên cần phấn đấu để có sự gắn kết trong nhóm cao và sự tuân theo chuẩn mực của nhóm cũng cao, để hình thành nhóm lý tưởng, có hiệu suất làm việc cao.



5.2.2 Thông tin trong nhóm

Thông tin trong nhóm rất quan trọng, nó như là các mạch máu nuôi dưỡng cơ thể nhóm. Thông tin rõ ràng, chính xác thì mọi người sẽ hiểu nhau và hiểu nhiệm vụ để hợp tác với nhau. Thông tin có nguồn phát ra và có nơi tiếp nhận qua một kênh truyền nào đó, rồi lại phản hồi lại nơi phát thông tin. Cơ chế này phải thông suốt trong nhóm. Quá trình thông tin luôn tiếp diễn không ngừng.

Trong nhóm thì thông tin xảy ra giữa cá nhân mỗi thành viên với nhóm trưởng và ngược lại, các thành viên với nhau và ngược lại.

Thông tin được truyền bởi các kênh truyền thông tin. Các kênh này như nói, viết, ngôn ngữ cơ thể (động tác tay, chân, nét mặt...)

Khi thông tin thì có những rào cản của thông tin. Các rào cản này làm hạn chế hoặc triệt tiêu thông tin mà mọi thành viên muốn gửi cho nhau và muốn nhận được. Do đó muốn nhận thông tin tốt thì chúng ta phải rèn các kỹ năng truyền thông tin và nhận thông tin. Các kỹ năng này sẽ đề cập đến trong phần “kỹ năng giao tiếp”.

5.2.3 Thảo luận và ra quyết định nhóm

Nhóm là một tập thể làm việc để đạt được mục tiêu. Rất nhiều công việc cần phải được cùng bàn bạc, thảo luận và cuối cùng là ra quyết định. Cho nên đi tới quyết định cuối cùng là nhiệm vụ rất quan trọng của nhóm. Quá trình ra quyết định có sự tham gia có những đặc trưng riêng mà mỗi cá nhân trong nhóm cần phải hiểu để làm. Để ra quyết định có thể theo một số cách sau:

- *Ra quyết định theo kiểu thờ ơ*: một người nào đó đưa ra ý tưởng, các thành viên khác không quan tâm và do đó quyết định được nhanh chóng thông qua. Theo kiểu này một số ý tưởng hay khác không được phân tích và bị bỏ qua.

- *Ra quyết định từ trên xuống*: Theo kiểu này người lãnh đạo nhóm hay cấp cao hơn chỉ cần phổ biến, thông báo, nhân danh cả nhóm thông qua mà không qua thảo luận. Ra quyết định kiểu này nhanh chóng, nhưng cũng như kiểu trên có thể nhiều ý kiến hay khác bị bỏ qua. Nó trở nên xấu nếu người ra quyết định có quá ít thông tin, chủ quan và độc đoán. Khi thực hiện quyết định sẽ xảy ra vấn đề khác không lường trước.

- *Ra quyết định theo kiểu thiểu số*: Cách này một hoặc một vài cá nhân gợi ý rồi thúc giục, ép mọi người theo ý kiến mình. Khuyết điểm của cách này cũng như trên.

- *Ra quyết định theo nguyên tắc đa số:* Theo cách này mang danh dân chủ qua bỏ phiếu hoặc giơ tay tán thành lấy số đông. Quyết định sẽ thông qua nhưng không phải tất cả các thành viên đều hài lòng. Một số không hài lòng sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu suất công việc. Nguy cơ trong nhóm sẽ kéo bè cánh để lấy phiếu áp đảo cho quyền lợi của một nhóm nào đó.

- *Ra quyết định theo nguyên tắc đồng thuận:* cách này chỉ ra quyết định khi đã thảo luận kỹ mọi ý tưởng, không bỏ qua ý kiến nào kể cả các ý kiến trái ngược. Quyết định được ra khi có đa số tán thành nhưng thiểu số khác cũng được nghe, được phân tích và có ý kiến của mình. Kiểu ra quyết định này mất nhiều thời gian nhưng sẽ tiến tới dân sự đồng thuận hoàn toàn – là lý tưởng đối với tiến trình ra quyết định.

Để ra quyết định các thành viên cần được biết những khó khăn và thuận lợi khi ra quyết định, nhất là quyết định có sự đồng thuận, có sự tham gia. Những thuận lợi ở đây có thể là nhóm có nhiều hiểu biết, có nhiều lựa chọn hơn một người. Nhóm một khi đồng thuận thì có động lực cùng thực hiện quyết định. Khó khăn là có một số thành viên như bị bắt phải đồng ý, phải theo một ý tưởng, có thể có bè phái và áp đặt ý tưởng của các nhóm nhỏ, thảo luận nhiều thì chậm ra quyết định và có thể mất cơ hội.

Nhóm cũng cần phải tránh kiểu "tư duy nhóm" nghĩa là đoàn kết quá thiếu dân tư duy phê phán. Tham gia trong nhóm lâu nên các thành viên gắn kết, không còn sẵn sàng phê phán ý tưởng của thành viên khác. Cần phát hiện sớm tư duy nhóm và có biện pháp phòng trừ.

Để ra quyết định các thành viên và nhất là nhóm trưởng cần có các kỹ năng phát huy ý tưởng các thành viên khi thảo luận, bàn bạc và ra quyết định. Các kỹ năng này như phương pháp động não, cây vấn đề, phương pháp Delphi (dùng bảng hỏi gửi trước), thảo luận nhóm, đóng vai chấu cá...

5.2.4 Các vai trò trong nhóm

5.2.4.1 Người lãnh đạo nhóm

(Tìm kiếm các thành viên mới và nâng cao tinh thần làm việc)

- Khả năng phán đoán tuyệt vời những năng lực và cá tính của các thành viên trong nhóm.

- Giỏi tìm ra các cách vượt qua những điểm yếu.

- Có khả năng thông tri hai chiều.

- Biết tạo bầu không khí hưng phấn và lạc quan trong nhóm.

5.2.4.2 Người góp ý

(Giám sát và phân tích sự hiệu quả lâu dài của nhóm)

- Không bao giờ thoả mãn với phương sách kém hiệu quả.
- Chuyên viên phân tích các giải pháp để thấy được các mặt yếu trong đó.
- Luôn đòi hỏi sự chính lý các khuyết điểm.
- Tạo phương sách chính lý khả thi.

5.2.4.3 Người bổ sung

(Đảm bảo nhóm hoạt động trôi chảy)

- Suy nghĩ có phương pháp nhằm thiết lập biểu thời gian.
- Lường trước những trì trệ nguy hại trong lịch trình làm việc nhằm tránh chúng đi.
- Có trí lực và mong muốn việc chinh đồn các sự việc.
- Có khả năng hỗ trợ và thắng vượt tính chủ bại.

5.2.4.4 Người giao dịch

(Tạo mối quan hệ bên ngoài cho nhóm)

- Người có ngoại giao và phán đoán đúng các nhu cầu của người khác.
- Gây được sự an tâm và an tâm.
- Nắm bắt đúng mức toàn cảnh hoạt động của nhóm.
- Chín chắn khi xử lý thông tin, đáng tin cậy.



5.2.4.5 Người điều phối

(Lôi kéo mọi người làm việc chung với nhau theo phương án liên kết)

- Hiểu những nhiệm vụ khó khăn liên quan tới nội bộ.
- Cảm nhận được những ưu tiên.
- Có khả năng nắm bắt các vấn đề cùng lúc.
- Có tài giải quyết những rắc rối.

5.2.4.6 Người tham gia ý kiến

(Giữ vững và khích lệ sinh lực đổi mới của toàn nhóm):

- Luôn có những ý kiến lạc quan, sinh động, thú vị.
- Mong muốn được lắng nghe ý kiến của những người khác.
- Nhìn các vấn đề như những cơ hội cách tân đầy triển vọng chứ không là những tai họa.

5.2.4.7 Người giám sát

(Bảo đảm giữ vững và theo đuổi các tiêu chuẩn cao)

- Luôn hy vọng vào những gợi ý đầy hứa hẹn.
- Nghiêm túc, đôi khi còn cần tỏ ra mô phạm, chuẩn mực.
- Phán đoán tốt về kết quả công việc của mọi người.
- Không chần chừ đưa vấn đề ra.
- Có khả năng khen lao và tìm ra sai sót.

5.3 Kỹ năng làm việc nhóm

5.3.1 Giao tiếp trong nhóm theo quy tắc Hourensou (Nhật Bản)

5.3.1.1 Quy tắc HourenSou là gì?

Trước hết, có thể hiểu Hourensou là quy tắc giao tiếp cơ bản giữa các thành viên trong nhóm.

- Hou (報) là viết tắt của Houkoku (報告): có nghĩa là báo cáo.
- Ren (連) là viết tắt của Renraku (連絡): có nghĩa là liên lạc.
- Sou (相) là viết tắt của Soukan (相談): có nghĩa là bàn bạc.

Hiểu đơn giản theo ngôn ngữ thì Hourensou là: Báo cáo – Liên Lạc – Bàn Bạc.

5.3.1.2 Hourensou như thế nào?

a. Báo cáo (Houkoku – 報告):

Thường có một sự khác biệt nhỏ giữa kỹ sư người Việt và người Nhật (nói rộng là người nước ngoài) trong làm việc nhóm. Đó là khi được nhóm trưởng giao cho một phần việc trong toàn bộ công việc của cả nhóm. Đơn giản là một module trong nhiều module mà nhóm phải cùng nhau hoàn thành trong một thời hạn nhất định. Thường thì khi làm phần việc của mình, khi gặp vấn đề khó khăn, nhất là những vấn đề mang tính kỹ thuật, kỹ sư người Việt thường cố gắng giải quyết vấn đề đó một mình. Cách làm việc đó hoàn toàn không xấu, nhưng nếu vấn đề khó đó, khi không thể giải quyết được, đến sát hạn định giao sản phẩm cho khách hàng, một module chưa được hoàn thành, thì cả nhóm bị đình trệ hoàn toàn, trong tình huống đó, các thành viên khác trong nhóm cùng giúp đỡ tháo gỡ khó khăn, thì có thể là đã quá muộn để cứu vãn tình thế. Vậy nên, thường khi gặp vấn đề khó giải quyết, thói quen của một kỹ sư phần mềm là:

- Ngay lập tức báo cáo cho người lãnh đạo có quan hệ gần nhất (trong nhóm thì trực tiếp lãnh đạo là nhóm trưởng).
- Báo cáo ngắn gọn tình huống đang gặp phải, tình trạng của vấn đề.
- Hướng giải quyết vấn đề đang gặp phải: đang xử lý như thế nào, xử lý đến đâu.... Nếu có nhiều hướng giải quyết thì báo cáo lại đề cập trên lựa chọn hướng giải quyết tốt nhất, và cả nhóm sẽ theo hướng giải quyết đó.

b. Liên lạc (Renraku – 連絡):

Vẫn tiếp tục tình huống trên. Thường thì khi bạn gặp phải vấn đề, đồng thời với việc báo cáo với cấp trên, bạn cũng phải liên lạc với các bên liên quan để họ có thể nắm được tình hình công việc bạn đang làm. Ở đây, ngoài việc báo cáo với nhóm trưởng, người kỹ sư thường liên lạc với các thành viên khác trong nhóm đang xây dựng các module khác liên quan tới module đang gặp vấn đề, để họ có thể nắm được tình hình, và góp ý giải quyết vấn đề đó. Thường việc liên lạc ở đây có nội dung tương tự với việc báo cáo. Nếu trong quá trình giải quyết vấn đề, việc liên lạc cá nhân giữa 2 người (liên lạc 1-1) và giữa cá nhân với những người khác trong nhóm (1-n), có thể là những trao đổi với những nội dung chi tiết hơn.



c. Bàn bạc (Soudan – 相談):

Khi đã báo cáo tình huống, liên lạc với các bên liên quan, vấn đề chưa được giải quyết, hay chưa có cách giải quyết ổn thỏa, cả nhóm lúc này sẽ họp nhau lại, trực tiếp bàn bạc và đưa ra phương án tốt nhất để giải quyết vấn đề, và tiếp tục hoàn thành công việc chung. Chi tiết về việc bàn bạc hay giải quyết vấn đề thì có lẽ trong bài viết này không thể nói hết. Các kỹ thuật, kinh nghiệm bàn bạc, giải quyết vấn đề theo nhóm có thể được linh hoạt áp dụng trong nhiều tình huống khác nhau (tôi sẽ cố gắng tìm hiểu và trao đổi với các bạn ở các bài viết trên blog).

Sau một thời gian được dẫn dắt làm việc trong nhóm (một số project nhỏ về IT, và các hoạt động khác), tiếp xúc với quy tắc này, giữa Báo cáo – Liên lạc – Bàn bạc không phải lúc nào cũng phải hoàn thành tất cả các bước, hay theo trình tự cứng nhắc, mà có thể linh hoạt áp dụng. Có thể đơn giản, khi gặp vấn đề, bạn báo cáo ngay cho nhóm trưởng, đưa cách giải quyết, nếu hợp lý, nhóm trưởng đồng ý, bạn giải quyết vấn đề đó luôn. Hay chính trong khi báo cáo, bạn và nhóm trưởng trao đổi, đó cũng chính là bàn bạc. Và có thể ngay trong khi báo cáo, bạn đã đồng thời cho các bên liên

quan biết qua báo cáo của bạn với nhóm trưởng, vô hình chung bạn đã liên lạc với những người đồng đội của bạn trong nhóm.

5.3.1.3 Một số điều lưu ý về Hourensou

Điều làm nên tính hiệu quả của quy tắc Hourensou, chính là việc bạn báo cáo vấn đề một cách nhanh chóng, và cả nhóm biết được công việc bạn đang làm. Vậy nên, khi làm việc nhóm cùng nhau, có lẽ điều tiên quyết đó là việc bạn thông báo cho nhóm trưởng, cũng như các thành viên khác về vấn đề bạn gặp phải trong thời gian sớm nhất. Giữ lại vấn đề để giải quyết một mình không phải là ý kiến hay trong xu thế hiện nay (ý kiến chỉ mang tính cá nhân).

Chính việc cả nhóm đều biết tiến trình công việc đang làm, dẫn tới việc cả nhóm có thể cùng nhau đổi hướng, đưa ra những phương pháp giải quyết vấn đề tốt hơn một cách dễ dàng và ăn khớp.

Việc báo cáo, liên lạc trong nhóm nên ngắn gọn, và tuân theo quy tắc 5W1H đó là: What, where, when, why, who và How. Như thế các thành viên của nhóm sẽ dễ dàng bao quát vấn đề và hướng đi một cách nhanh chóng nhất.

Trong nhóm có thể thống nhất một quy tắc ghi chép chung, hay công cụ ghi chép chung (ví dụ sơ đồ tư duy – Mind Map chẳng hạn), để có thể thuận tiện trong trao đổi.

Hourensou có lẽ là quy tắc căn bản và hay nhất để liên lạc trong nhóm mà mình biết (cho đến thời điểm hiện tại), và cũng tìm hiểu nhưng chưa thấy quy tắc giao tiếp tương đương nào từ các luồng văn hóa khác (có thể do hiểu biết còn hạn hẹp). Hi vọng với những chia sẻ trên, bạn sẽ có được những quy tắc liên lạc hiệu quả trong nhóm của mình.

5.3.2 Giải quyết xung đột

Kỹ năng quản lý nhóm quan trọng nhất là kỹ năng quản lý xung đột, mâu thuẫn do nhóm được tạo nên bởi nhiều người có tư tưởng, quan điểm, văn hóa, nguồn gốc xã hội, cách làm việc... khác nhau. Xung đột là sự bất đồng xảy ra giữa cá nhân với cá nhân trong nhóm, giữa các nhóm trong một tổ chức do khác biệt về nhu cầu, giá trị, mục đích hay cạnh tranh về quyền lợi, tài nguyên, quyền lực hay bất đồng về vai trò, nhiệm vụ, trách nhiệm.

Xung đột có thể là yếu tố phá hoại nhưng cũng có thể là yếu tố xây dựng đối với hiệu quả làm việc của nhóm. Xung đột nếu lôi kéo mọi người tham gia vào giải quyết vấn đề và đưa tới giải pháp cho vấn đề thì mang tính tích cực. Nếu xung đột làm chệch

hướng mục tiêu, phá hỏng hoạt động nhóm, chia rẽ thành viên thì mang tính tiêu cực, cần phát hiện và loại bỏ sớm. Hiểu biết về xung đột để các nhóm, các thành viên có thể quản lý và giải quyết xung đột sao cho có lợi cho hoạt động của nhóm. Để làm được việc quản lý xung đột một số lời khuyên sau đây cần được áp dụng. Nhóm cần giải quyết xung đột nhỏ trước khi trở thành lớn. Tăng cường giao tiếp trong nhóm, nhóm cần tìm ra những nguyên nhân thực sự trước khi đi kiếm tìm giải pháp. Linh hoạt tìm những giải pháp khác nhau cho cùng một nguyên nhân. Công bằng và minh bạch trong giải pháp. Tìm giải pháp giải quyết vấn đề xung đột chứ không tìm giải pháp chống lại nhau. Mọi thành viên cần có thái độ tôn trọng nhau, thông cảm thực sự với nhau. Muốn người khác xem xét vấn đề của mình thì mình cần xem xét vấn đề của người khác trước họ. Nhìn thẳng vào vấn đề, nói ra, tránh im lặng ngấm ngầm.

Quản lý xung đột chứ không đàn áp xung đột hay tiêu diệt xung đột, là một nghệ thuật để củng cố hợp tác giữa các thành viên trong nhóm. Người ta chia ra năm cách ứng phó với xung đột.

- *Cách thứ nhất là cứng rắn, áp đảo (kiểu cũ mập).* Cách này một bên luôn áp đảo bên kia, đặt quyền lợi của mình hay nhóm mình trước quyền lợi của nhóm khác. Nhóm này phải thắng trong tranh chấp. Như vậy sẽ đặt mối quan hệ các bên vào tình trạng nguy hiểm, tạo thù địch, có kẻ thắng, người thua. Nó cũng có mặt tích cực là có thể tạo thay đổi hay dẫn đến tiến bộ.

- *Cách thứ hai là né tránh (kiểu con rùa).* Đây là cách khi gặp xung đột thì né tránh sự va chạm, sợ đối đầu với mâu thuẫn, không quan tâm đến nhu cầu của các bên, thua cũng không sao. Cách này dễ tạo ra kết quả các bên cùng thua.

- *Cách thứ ba là nhường nhịn, xoa dịu (gấu bông).* Cách này quan tâm đến giữa các mối quan hệ chứ không cần quan tâm đến kết quả quyền lợi. Vì vậy loại người giải quyết xung đột theo kiểu này có thể hy sinh quyền lợi của mình nhưng giữa được mối quan hệ thân thiện với mọi người khác nhóm khác là được.

- *Cách thứ tư là cách thỏa hiệp (con chồn).* Mỗi bên có thể phải hy sinh một chút quyền lợi để đạt được một số quyền lợi khác. Họ cùng nhau tìm những giải pháp trung hòa để đôi bên cùng có một phần lợi ích. Có thể tạo ra kết quả cùng thắng hoặc cùng thua thiệt.

- *Cách cuối cùng là hợp tác (chim cú)*. Cách này coi trong cả mục đích và mối quan hệ. Các bên hợp tác với nhau tìm ra giải pháp tốt nhất cho cả đôi bên, chú trọng sự đồng thuận. Tất cả các bên phải cùng theo đuổi tìm kiếm giải pháp tốt cho các bên chứ không chỉ cho một bên. Cách này tạo ra được kết quả cả hai bên đều thắng.

Nên nhớ rằng trong nhóm bao giờ cũng có các thành viên muốn giải quyết xung đột theo một trong 5 cách nói trên. Muốn quản lý tốt xung đột người ta thường đi theo 4 bước sau:

1. *Nhìn nhận ra xung đột* , coi nó là vấn đề cần được giải quyết, xác định rõ nội dung chi tiết của xung đột, không quy kết, dán nhãn, tố cáo.
2. *Mọi người lắng nghe nhau*, sẵn sàng thay đổi quan điểm của chính mình, phát hiện những khác biệt giữa hai bên. Sẵn sàng hợp tác, xây dựng vì mục đích chung.
3. *Tìm hiểu hoàn cảnh và điều kiện* của người có xung đột với mình để hiểu quan điểm của họ
4. *Cố gắng tiến dần tới sự thỏa thuận giữa hai bên*.

Nhóm trưởng (lãnh đạo nhóm) cần khách quan, công bằng, vì mục đích chung. Cách giải quyết phải linh hoạt, *nhớ nhường với cả hai bên*, dựa vào các thành viên tích cực để quản lý và giải quyết mâu thuẫn.



5.3.3 Hợp nhóm

Đặc điểm của sinh hoạt loài người là nhóm hợp, tập trung lại làm việc gì đó, bàn bạc, hỏi han, hội hè, vui chơi, học tập... Nhiều khi người ta lạm dụng hội họp để lãng phí biết bao thời gian, tiền bạc. Nhưng con người vẫn phải họp nhóm cho dù ngày nay có thể có các cuộc họp ảo (thông qua các phần mềm hội họp), nhưng họp gặp mặt nhau vẫn là hình thức phổ biến và có nhiều mặt tích cực. Vấn đề là họp để làm gì, tiến hành như thế nào. Để tránh lãng phí thì cần có tổ chức cuộc họp sao cho hiệu quả. Trước khi triệu tập họp cần xem xét họp có phải là hình thức tốt nhất trong trường hợp này không hay có thể có hình thức nào tốt hơn. Có thể thay thế một cuộc họp bằng gửi tài liệu phát tay, viết thông báo trên bảng, gửi Email, gọi điện thoại... hay không? Kỹ năng tổ chức một cuộc họp phù hợp cũng là một yếu tố quyết định đến sự thành bại của cuộc họp vì các cuộc họp có mục tiêu khác nhau: để thông tin, để thuyết phục, để thu thập ý kiến, để ra quyết định...

Thông thường một cuộc họp nhóm, dù quy mô lớn nhỏ thế nào, người trưởng nhóm điều hành (hoặc người thay thế trưởng nhóm để điều hành) cũng phải vận dụng các kỹ năng điều hành cuộc họp. Dưới đây sẽ trình bày về một số kỹ năng đó.

- Trước tiên là bước chuẩn bị họp nhóm. Bước này người điều hành xem xét trước xem chủ đề cuộc họp, mục tiêu và nội dung cuộc họp có rõ ràng không, thành viên cần tham gia là ai. Lập kế hoạch điều hành cuộc họp, các kế hoạch sử dụng công cụ trực quan (bảng biểu, tài liệu, máy chiếu...). Các kế hoạch về thời gian, địa điểm, phòng ốc, hậu cần, giấy mời, thông báo...ai chuẩn bị và chuẩn bị đến đâu. Trước ngày họp nên chuẩn bị sức khỏe, tinh thần, làm quen phương tiện, phòng họp...

- Bước tiếp theo là bắt đầu cuộc họp. Bước này cần làm những việc như làm quen các thành viên, tạo không khí thân thiện, thống nhất khung chương trình làm việc, chỉnh sửa mục tiêu cuộc họp nếu cần, thống nhất cách làm việc.

- Bước thứ ba là đưa ra từng chủ đề, phân tích từng chủ đề. Đây là bước quan trọng nhất của một cuộc họp. Các thành viên được thảo luận, tham gia ý kiến để cuối cùng ra quyết định của nhóm, các quyết định này phù hợp với mục tiêu cuộc họp.

- Bước thứ tư là lập kế hoạch hành động. Ở bước này toàn nhóm lập ra một kế hoạch sau cuộc họp được các thành viên nhất trí chấp thuận. Kế hoạch này thường bao gồm : công việc gì cần làm, ai làm, làm như thế nào, kết quả mong muốn, thời gian, cần điều kiện, hỗ trợ gì...Nếu cuộc họp mà không có kế hoạch hành động, hay nói cách khác nếu sau cuộc họp mà các thành viên thấy không phải làm gì thì là cuộc họp không hiệu quả hay không nên họp.

- Bước cuối cùng là bế mạc cuộc họp. Các cuộc họp nhóm nên dành thời gian đánh giá, suy ngẫm về tiến trình họp, kết quả cuộc họp, các vấn đề còn bỏ sót, các vấn đề gác lại để cuộc họp sau, kết quả cuộc họp đã tài liệu hóa chưa, các thành viên sẽ nhận kết quả này như thế nào, cuộc họp thành công đến mức nào qua đánh giá nhanh.

Để tiến hành tốt năm bước này người điều hành thường sử dụng các công cụ như: thảo luận nhóm nhỏ, cây vấn đề, lập kế hoạch theo khung logic, động não, bản đồ tư duy, chậu cá, đóng vai, tranh luận... mà một số kỹ năng này sẽ trình bày ngắn gọn sau đây.

5.3.4 Một số công cụ điều hành họp nhóm

5.3.4.1 Kỹ thuật động não:

Động não là kỹ thuật nhận ý tưởng của các thành viên. Nguyên tắc là càng nhiều ý tưởng nhận được càng tốt, do đó người điều hành cần tạo ra môi trường để nhận ý tưởng. Để làm tốt kỹ thuật này có các thẻ màu (kích thước 1/3 kích thước tờ giấy A4) để viết các ý tưởng. Phát các tờ giấy màu cho từng thành viên đề nghị họ viết ngắn gọn mỗi ý tưởng của họ vào một thẻ màu đó rồi dùng băng dính (loại giấy xé) dán các thẻ này lên. Sau đó có thể cho các thành viên gom nhóm, phân loại các ý tưởng, rồi thảo luận lựa chọn ưu tiên ý tưởng. Nếu không có thẻ màu có thể dùng giấy A0 cử thành viên viết ý tưởng trên đó mỗi khi có thành viên phát biểu. Chú ý kỹ thuật này coi trọng số lượng các ý tưởng hơn chất lượng, không phê phán, bình luận, chấp nhận mọi ý tưởng có thể lạ lùng, trái chiều.

5.3.4.2 Sử dụng cây vấn đề

Từ vấn đề chính cần thảo luận người điều hành vẽ nó như thân của một cây. Sau đó đặt các câu hỏi tại sao để tìm các nguyên nhân chính đặt vào phía dưới như các rễ chính của cây, có thể đặt thêm câu hỏi tại sao vào các nguyên nhân chính tạo ra các rễ cây cấp hai... và có thể tiếp tục. Phần cành cây là các nhánh chính trả lời cho câu hỏi kết quả thế nào. Cũng như các "rễ cây", các cành nhánh của cây cũng có cành bậc hai khi đặt câu hỏi tiếp kết quả ra sao cho các nhánh kết quả chính. Cả nhóm sẽ xây dựng được một hình tượng cái cây mà thân cây là vấn đề, rễ cây là các nguyên nhân và cành cây là các kết quả.



5.3.4.3 Sử dụng bản đồ tư duy (mind map)

Công cụ này xuất phát từ một vấn đề chính coi như một nhánh, đi phân tích tiếp mối liên hệ với các vấn đề khác chi tiết hơn, rồi lại phân tích tiếp các vấn đề chi tiết hơn, cứ như vậy cho đến ý kiến chi tiết, cụ thể. Hình vẽ thể hiện như một dây thần kinh từ nhánh lớn đến nhánh nhỏ và tới các nhánh nhỏ nhất.

5.3.4.4 Sử dụng khung logic

Khung này là một ma trận dạng bảng gồm 4 cột và 4 hàng. Bốn cột từ trái sang phải gồm có cột các nội dung, chỉ báo, nguồn chứng minh, điều kiện (hay giả định). Bốn hàng từ trên xuống dưới gồm mục đích, mục tiêu, kết quả mong đợi, các hoạt động. Dựa trên ma trận này mà nhóm thảo luận và kết quả được đưa vào từng ô của ma trận.

5.3.4.5 Kỹ thuật sử dụng chậu cá

Chậu cá là dạng thảo luận nhóm có đóng vai. Một nhóm 4 đến 5 thành viên ngồi ở giữa thảo luận về một vấn đề nào đó. Có một thành viên đóng vai người thúc đẩy cuộc họp nhóm. Có để một ghế trống để người ngoài khi muốn tham gia tranh luận thì ngồi vào đó, phát biểu xong thì phải đi ra để ghế trống cho cơ hội tham gia của người khác. Các thành viên còn lại ngồi xung quanh để nghe nhóm trong thảo luận và khi muốn tham gia thì phải ngồi vào ghế trống phía trong. Người thúc đẩy cuối buổi thảo luận phải tổng kết và tóm tắt những điều đã thảo luận và nhất trí của nhóm.

5.3.4.6 Cải thiện bản thân trong nhóm làm việc

Trong một nhóm, như đã trình bày ở trên, thường là tập hợp những thành viên có khác biệt trong cách giao tiếp, ngôn ngữ, quan điểm, suy nghĩ, cách ra quyết định, khác cấp bậc, nhiệm vụ và quyền hạn..., nói tóm lại là khác biệt về văn hóa. Mọi người có khó khăn làm việc trong nhóm như vậy.

Để cải thiện bản thân trong nhóm đa văn hóa, mỗi người cần nắm phương châm: hãy đối xử với thành viên khác như cách mà mình muốn người khác đối xử với mình.

- Thứ nhất trong nhóm các thành viên luôn luôn cần học hỏi các nền văn hóa khác. Làm như vậy để có thể hiểu được nhiều nhất các thành viên khác nghĩ gì và hành động như thế nào qua giao tiếp cá nhân – cá nhân. Để học hỏi cần đọc sách báo về các nền văn hóa, tìm hiểu về lịch sử, tôn giáo, giá trị, phong tục của nơi các thành viên khác xuất xứ.

- Thứ hai, mọi người phải cải thiện kỹ năng viết, một kênh giao tiếp quan trọng. Viết sao cho rõ ràng, ngắn gọn, tránh sử dụng thành ngữ, tiếng lóng... Làm sao cho người đọc hiểu thông điệp mình muốn gửi đến họ như mình hiểu.

- Thứ ba cải thiện kỹ năng nói. Vì họp và gặp nhau mặt giáp mặt là hoạt động thường xuyên của nhóm nên kỹ năng nói với nhau là rất quan trọng. Luyện sao cho trường độ, cao độ, âm lượng và âm vực tiếng nói của bạn là rõ ràng, dễ hiểu với người nghe. Ngoài ra khi nói, kết hợp với ngôn ngữ không lời (động tác tay, chân, nét mặt...) phù hợp với ngữ cảnh gây ấn tượng với người nghe.

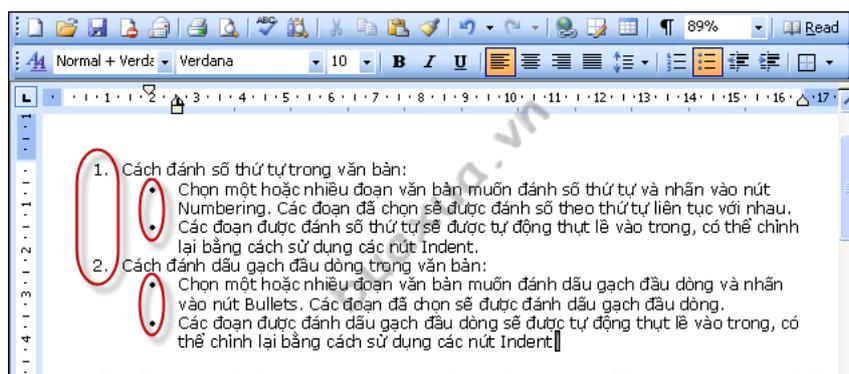
- Thứ tư là phải cải thiện kỹ năng nghe. Lắng nghe người khác là biểu thị tôn trọng họ. Các kỹ năng này sẽ được trình bày kỹ hơn trong phần kỹ năng giao tiếp.

Có thể tóm tắt những phương châm xây dựng bản thân để hoạt động trong nhóm như trong bảng sau

Đối với bản thân	Đối với người khác
<ul style="list-style-type: none"> - Nói lên điều mình nghĩ - Có thái độ cởi mở - Có tư duy tích cực - Luôn sẵn sàng giúp đỡ người khác - Hãy là chính mình - Biết ngưng đúng lúc - Giữ bí mật những điều riêng tư 	<ul style="list-style-type: none"> - Hãy khoan dung - Đừng đòi hỏi sự hoàn hảo - Hãy cố gắng hiểu họ - Hãy cố tìm cái tốt nơi họ - Hãy phê phán hành vi, không phê phán vào con người - Hãy tập thương yêu người khó gần - Hãy luôn dựa trên sự kiện khách quan - Biết cảm thông - Làm chủ thái độ của bạn - Hãy là người hiểu biết



6. KỸ NĂNG SOẠN THẢO VĂN BẢN



6.1 Các loại văn bản thường được sử dụng

6.1.1 Các văn bản có tính pháp quy

6.1.1.1 Nghị quyết:

Là văn bản ghi lại các quyết định được thông qua tại đại hội, hội nghị về đường lối, chủ trương, chính sách, kế hoạch hoặc các vấn đề cụ thể. Nghị quyết là loại văn bản có tính lãnh đạo, chỉ đạo, khi viết không chia thành các điều khoản.

6.1.1.2 Quyết định:

Quyết định có tính lãnh đạo, chỉ đạo như nghị quyết nhưng thể hiện thành các điều khoản cụ thể và có khi được dùng để ban hành hoặc bãi bỏ các quy chế, quy định, quyết định cụ thể về chủ trương, chính sách, tổ chức bộ máy, nhân sự thuộc phạm vi quyền hạn của tổ chức; ban hành các chế độ, điều lệ, quy chế... kèm theo.

6.1.1.3 Chỉ thị:

Là văn bản nhằm truyền đạt các chủ trương, biện pháp quản lý, chỉ đạo chung hoặc lệnh của cấp trên truyền cho cấp dưới. Thường được thể hiện ngắn gọn dành cho các hoạt động tập trung.

6.1.1.4 Thông tri:

Là văn bản thường dùng để đề ra các biện pháp thực hiện Nghị quyết hoặc triệu tập hội nghị, đại hội...

6.1.1.5 Quy định:

Là văn bản xác định các nguyên tắc, tiêu chuẩn, thủ tục và chế độ cụ thể về một lĩnh vực công tác nhất định cả cấp bộ Hội, tổ chức, cơ quan lãnh đạo Hội hoặc trong hệ thống các cơ quan chuyên môn có chức năng, nhiệm vụ.

6.1.1.6 Quy chế:

Là văn bản xác định các nguyên tắc, trách nhiệm, quyền hạn, chế độ và lễ lối làm việc của tổ chức cơ quan lãnh đạo Hội hoặc một bộ phận trong tổ chức Đoàn, Hội (*Quy chế làm việc của Ban Chấp hành Trung ương Hội Sinh viên Việt Nam khóa VII, Quy chế tổ chức, hoạt động của Câu lạc bộ Sinh viên...*).

6.1.1.7 Thể lệ:

Là văn bản quy định về chế độ, quyền hạn, nghĩa vụ, phương thức tổ chức của một bộ phận trong tổ chức Đoàn, Hội (*Thể lệ cuộc thi tìm hiểu...*) thường được ban hành độc lập hoặc kèm theo sau một quyết định sau khi đã được thỏa thuận, thống nhất.

6.1.2 Các văn bản hành chính thông thường

6.1.2.1 Thông báo:

Là văn bản truyền đạt kịp thời một quyết định hoặc kết quả sự việc đã được tiến hành.

6.1.2.2 Báo cáo:

Là văn bản phản ánh toàn bộ hoạt động và những kiến nghị của mình hoặc tường trình về một vấn đề, một công việc cụ thể nào đó hoặc xin ý kiến chỉ đạo.

6.1.2.3 Chương trình:

Là văn bản để xác định trọng tâm, nội dung, giải pháp trong một khoảng thời gian nhất định và công tác tổ chức thực hiện về một chủ trương công tác.

6.1.2.4 Hướng dẫn:

Là văn bản giải quyết chỉ dẫn cụ thể việc tổ chức thực hiện văn bản hoặc chủ trương của cơ quan lãnh đạo cấp trên.

6.1.2.5 Kế hoạch:

Là văn bản dùng để xác định mục đích yêu cầu, chỉ tiêu của nhiệm vụ cần hoàn thành trong khoảng thời gian nhất định và các biện pháp về tổ chức, nhân sự, cơ sở vật chất cần thiết để thực hiện nhiệm vụ đó.

6.1.2.6 Tờ trình:

Là văn bản dùng để thuyết trình tổng quát về một đề án, một vấn đề, một dự thảo văn bản để cấp trên xem xét, quyết định.

6.1.2.7 Lời kêu gọi:

Là văn bản dùng để yêu cầu hoặc động viên cán bộ, nhân viên thực hiện một nhiệm vụ hoặc hưởng ứng một chủ trương có ý nghĩa.

6.1.2.8 Đề án:

Là văn bản dùng để trình bày có hệ thống về một kế hoạch, giải pháp, giải quyết một nhiệm vụ, một vấn đề nhất định để cấp có thẩm quyền phê duyệt.

6.1.2.9 Công văn:

Là văn bản dùng để giao dịch, nhắc nhở, trả lời, đề nghị, mời họp...

6.1.2.10 Biên bản:

Là văn bản ghi các ý kiến trong cuộc họp hoặc lập biên bản về một sự kiện đặc biệt xảy ra.

6.1.3 Các loại giấy tờ hành chính:**6.1.3.1 Giấy giới thiệu:**

Cấp cho đại diện được ủy quyền để liên hệ, giao dịch, giải quyết công việc. Thường dùng mẫu in sẵn.

6.1.3.2 Giấy chứng nhận (hoặc xác nhận, thẻ chứng nhận):

Cấp cho người đã hoàn thành chương trình, lớp tập huấn hoặc đạt giải thưởng...

6.1.3.3 Giấy đi đường (Công lệnh):

Cấp cho đại diện được đi công tác để liên hệ, giải quyết công việc, chỉ đạo kiểm tra chương trình công tác nhằm xác định hoặc chứng nhận người đó đã đến địa điểm công tác... Thường dùng mẫu in sẵn.

**6.2 Phương pháp soạn thảo một số văn bản thường dùng****6.2.1 Soạn thảo báo cáo:****6.2.1.1 Những yêu cầu khi soạn thảo báo cáo:**

- a) Đảm bảo trung thực, chính xác.
- b) Nội dung báo cáo phải cụ thể, có trọng tâm, trọng điểm.
- c) Báo cáo phải kịp thời.

6.2.1.2 Các loại báo cáo:

- a) Báo cáo tuần, tháng, quý.

Báo cáo 6 tháng, 1 năm hoặc 1 năm học, nhiệm kỳ.

- b) Báo cáo bất thường, đột xuất.
- c) Báo cáo chuyên đề.
- d) Báo cáo hội nghị.

6.2.1.3 Phương pháp viết một bản báo cáo:

a) Công tác chuẩn bị:

- Xác định mục đích yêu cầu của báo cáo.
- Xây dựng đề cương khái quát, đề cương chi tiết.
- Phần nội dung thường có 3 phần sau:
 - + *Phần 1*: Nêu thực trạng tình hình hoặc mô tả sự việc, hiện tượng xảy ra.
 - + *Phần 2*: Phân tích nguyên nhân, điều kiện của sự việc, hiện tượng, đánh giá tình hình, xác định những công việc cần tiếp tục giải quyết.
 - + *Phần 3*: Nêu phương hướng nhiệm vụ, biện pháp chính để tiếp tục giải quyết, cách tổ chức thực hiện.
- Thu thập thông tin, tư liệu để đưa vào báo cáo.
- Chọn lọc tài liệu, tổng hợp sự kiện và số liệu phục vụ các yêu cầu trọng tâm của báo cáo.

- Đánh giá tình hình qua tài liệu, số liệu một cách khái quát.

- Dự kiến những đề xuất kiến nghị với cấp trên.

b) Xây dựng đề cương chi tiết:

- Mở đầu:

Nêu những điểm chính về nhiệm vụ, chức năng của tổ chức mình, về chủ trương công tác do cấp trên hướng dẫn hoặc việc thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị mình. Đồng thời nêu những điều kiện, hoàn cảnh có ảnh hưởng lớn đến việc thực hiện chủ trương công tác nêu trên.

- Nội dung chính:

- + Kiểm điểm những việc đã làm, những việc chưa hoàn thành.

- + Những ưu, khuyết điểm trong quá trình thực hiện.

- + Xác định nguyên nhân chủ quan, khách quan.

- + Đánh giá kết quả, rút ra bài học kinh nghiệm.

- Kết luận báo cáo:

- + Phương hướng nhiệm vụ trong thời gian tới.

- + Các giải pháp chính để khắc phục các khuyết, nhược điểm.

- + Các biện pháp tổ chức thực hiện.

- + Những kiến nghị với cấp trên.

+ Nhận định những triển vọng.

c) Viết dự thảo báo cáo:

- Báo cáo nên viết bằng ngôn ngữ phổ cập, nêu các sự kiện, nhận định, đánh giá, có thể dùng các số liệu để minh họa, trình bày theo lối biểu mẫu, theo sơ đồ và các bản đối chiếu nếu xét thấy dễ hiểu và ngắn gọn.

- Không vận dụng lối hành văn cầu kỳ.

- Những báo cáo chuyên đề có thể dùng bảng phụ lục để tổng hợp các số liệu liên quan đến nội dung báo cáo, có thể lập bảng thống kê các biểu mẫu so sánh, các tài liệu tham khảo...

d) Đối với báo cáo quan trọng:

Cần tổ chức cuộc họp hoặc hội nghị để lấy ý kiến đóng góp bổ sung, sửa đổi bản dự thảo báo cáo cho thống nhất và khách quan hơn.

e) Trình lãnh đạo duyệt:

Đối với báo cáo gửi lên cấp trên, báo cáo trong hội nghị, báo cáo chuyên đề cần phải có sự xét duyệt của lãnh đạo trước khi gửi đi nhằm thống nhất với các quyết định quản lý và các thông tin khác mà người lãnh đạo chủ chốt đã cung cấp cho cấp trên hoặc hội nghị.



6.2.2 Soạn thảo công văn:

6.2.2.1 Những yêu cầu khi soạn thảo công văn:

- Mỗi công văn chỉ chứa đựng một chủ đề, nêu rõ ràng và thống nhất sự vụ để tạo điều kiện cho việc nghiên cứu giải quyết.

- Viết ngắn gọn, xúc tích, rõ ràng, ý tưởng sát với chủ đề.

- Công văn là tiếng nói của cơ quan chứ không bao giờ là tiếng nói của riêng cá nhân nào, dù là thủ trưởng. Vì vậy, nội dung chỉ nói đến công vụ, ngôn ngữ chuẩn xác, nghiêm túc, có sức thuyết phục cao, không dùng ngôn ngữ mang màu sắc cá nhân, hoặc trao đổi những việc mang tính riêng trong công văn.

6.2.2.2 Xây dựng bố cục một công văn:

Công văn thường có các yếu tố sau:

+ Địa danh và thời gian gửi công văn.

+ Tên cơ quan chủ quản và cơ quan ban hành công văn.

+ Chủ thể nhận công văn.

- + Số và ký hiệu công văn.
- + Trích yếu nội dung công văn.
- + Chữ ký, đóng dấu.
- + Nơi nhận.

6.2.2.3 Phương pháp soạn thảo nội dung công văn:

Nội dung công văn gồm 3 phần:

- + Đặt vấn đề
- + Giải quyết vấn đề.
- + Kết luận vấn đề.

- Cách viết phần viện dẫn: Phần này phải nêu rõ lý do tại sao, dựa trên cơ sở nào để viết công văn. Có thể giới thiệu tổng quát nội dung vấn đề đưa ra làm rõ mục đích, yêu cầu.

- Cách viết phần nội dung, chính là nhằm nêu ra các phương án giải quyết vấn đề đã nêu:

- + Xin lãnh đạo cấp trên về hướng giải quyết
- + Sắp xếp ý nào cần viết được ý nào sau để làm nổi bật chủ đề cần giải quyết.

Phải sử dụng văn phong phù hợp với từng thể loại công văn, có lập luận chặt chẽ bảo vệ các quan điểm đưa ra. Đối với từng loại công văn có những cách thể hiện đặc thù.

- + Công văn đề xuất thì phải nêu lý do xác đáng, lời văn chặt chẽ, cầu thị.
- + Công văn tiếp thu phê bình đúng sai cũng phải mềm dẻo, khiêm tốn, nếu cần thanh minh phải có dẫn chứng bằng sự kiện thật khách quan, có sự đề nghị xác minh kiểm tra qua chủ thể khác.

+ Công văn từ chối thì phải dùng ngôn ngữ lịch sự và có sự động viên cần thiết.

+ Công văn đôn đốc thì phải dùng lời lẽ nghiêm khắc nêu lý do kích thích sự nhiệt tình, có thể nêu khả năng xảy ra những hậu quả nếu công việc không hoàn thành kịp thời.

+ Công văn thăm hỏi thì trong ngôn ngữ phải thể hiện sự quan tâm chân thành, không chiếu lệ, sáo rỗng.

- Cách viết phần kết thúc công văn:

+ Cách viết ngắn, gọn, chủ yếu nhấn mạnh chủ đề và xác định trách nhiệm thực hiện các yêu cầu (nếu có) và lưu ý viết lời chào chân thành, lịch sự trước khi kết thúc (có thể là lời cảm ơn nêu thấy cần thiết).

6.2.3 Soạn thảo Tờ trình:

6.2.3.1 Những yêu cầu khi soạn thảo tờ trình:

- Phân tích căn cứ thực tế làm nổi bật được các nhu cầu bức thiết của vấn đề cần trình duyệt.

- Nêu các nội dung xin phê chuẩn phải rõ ràng, cụ thể.

- Các ý kiến phải hợp lý, dự đoán, phân tích được những phản ứng có thể xảy ra xoay quanh đề nghị mới.

- Phân tích các khả năng và trình bày khái quát các phương án phát triển thế mạnh, khắc phục khó khăn.

6.2.3.2 Xây dựng bố cục tờ trình:

Thiết kế bố cục thành 3 phần:

- *Phần 1:* Nêu lý do đưa ra nội dung trình duyệt.

- *Phần 2:* Nội dung các vấn đề cần đề xuất (*trong đó có trình các phương án, phân tích và chứng minh các phương án khả thi*).

- *Phần 3:* Kiến nghị cấp trên (*hỗ trợ, bảo đảm các điều kiện vật chất, tinh thần*). Yêu cầu phê chuẩn, chẳng hạn xin đưa ra chọn một trong các phương án xin cấp trên phê duyệt một vài phương án xếp thứ tự khi hoàn cảnh thay đổi có thể chuyển phương án từ chính thức sang dự phòng.



- Trong phần nêu lý do, căn cứ dùng cách hành văn để thể hiện được nhu cầu khách quan do hoàn cảnh thực tế đòi hỏi.

- *Phần đề xuất:* Dùng ngôn ngữ và cách hành văn có sức thuyết phục cao nhưng rất cụ thể, rõ ràng, tránh phân tích chung chung, khó hiểu. Các luận cứ phải lựa chọn điển hình từ các tài liệu có độ tin cậy cao, khi cần phải xác minh để đảm bảo sự kiện và số liệu chính xác.

Nêu rõ các thuận lợi, các khó khăn trong việc thực thi các phương án, tránh nhận xét chủ quan, thiên vị, phiến diện...

- Các kiến nghị: Phải xác đáng, văn phong phải lịch sự, nhã nhặn, lý lẽ phải chặt chẽ, nội dung đề xuất phải bảo đảm tính khả thi mới tạo ra niềm tin cho cấp phê duyệt. Tờ trình phải đính kèm các phụ lục để minh họa thêm cho các phương án được đề xuất kiến nghị trong tờ trình.

6.2.4 Soạn thảo thông báo:

6.2.4.1 Xây dựng bố cục thông báo:

Bản thông báo cần có các yếu tố:

- Địa danh và ngày tháng năm ra thông báo.
- Tên cơ quan thông báo.
- Số và ký hiệu thông báo.
- Tên thông báo và trích yếu nội dung thành các mục, các điều cho dễ nhớ.

6.2.4.2 Trong thông báo:

Cần đề cập ngay vào nội dung cần thông tin và không cần nêu lý do, căn cứ, hoặc nêu tình hình chung như các văn bản khác. Loại thông báo cần giới thiệu các chủ trương, chính sách thì phải nêu rõ tên, số và ngày tháng ban hành văn bản đó trước khi nêu những nội dung khái quát.

Trong thông báo, dùng cách hành văn phải rõ ràng, dễ hiểu và mang tính đại chúng cao, cần viết rất ngắn gọn, đủ thông tin, không bắt buộc phải lập luận hay biểu lộ tình cảm như trong các công văn, phần kết thúc chỉ cần tóm tắt lại mục đích và đối tượng cần được thông báo.

Ngoài ra, phần kết thúc không yêu cầu lời lẽ xã giao như công văn hoặc xác định trách nhiệm thi hành như văn bản pháp quy.



Phần đại diện ký thông báo: Không bắt buộc phải là thủ trưởng cơ quan, mà là những người giúp việc có trách nhiệm về các lĩnh vực được phân công hay được uỷ quyền ký và trực tiếp thông báo dưới danh nghĩa thừa lệnh thủ trưởng cơ quan.

6.2.5 Soạn thảo biên bản:

6.2.5.1 Yêu cầu của một biên bản:

- Số liệu, sự kiện chính xác, cụ thể.
- Ghi chép trung thực, đầy đủ, không suy diễn chủ quan.
- Nội dung phải có trọng tâm, trọng điểm.
- Thủ tục chặt chẽ, thông tin có độ tin cậy cao (*nếu có tang vật, chứng cứ, các phụ lục diễn giải gửi kèm biên bản*). Đòi hỏi trách nhiệm cao ở người lập và những người có trách nhiệm ký chứng thực biên bản. Thông tin muốn chính xác, có độ tin cậy cao phải được đọc lại cho mọi người có mặt cùng nghe, sửa chữa lại cho khách quan, đúng đắn và tự giác (*không được cưỡng bức*) ký vào biên bản để cùng chịu trách nhiệm.

6.2.5.2 Cách xây dựng bố cục:

Trong biên bản phải có các yếu tố như sau:

- Quốc hiệu và tiêu ngữ.
- Tên biên bản và trích yếu nội dung.
- Ngày, tháng, năm, giờ (*ghi rất cụ thể thời gian lập biên bản*).
- Thành phần tham dự (*kiểm tra, xác nhận sự kiện thực tế, dự họp hội, v.v...*).
- Diễn biến sự kiện thực tế (*phần nội dung*).
- Phần kết thúc (*ghi thời gian và lý do*).
- Thủ tục ký xác nhận.

6.2.5.3 Phương pháp ghi chép biên bản:

Các sự kiện thực tế có tầm quan trọng xảy ra như: Đại hội, việc xác nhận một sự kiện pháp lý, việc kiểm tra hành chính, khám xét, khám nghiệm, ghi lời khai báo, lời tố cáo khiếu nại, biên bản bàn giao công tác, bàn giao tài sản, v.v... thì phải ghi đầy đủ, chính xác và chi tiết mọi nội dung và tinh tiết nhưng phải chú ý vào các vấn đề trọng tâm của sự kiện. Nếu là lời nói trong cuộc họp, hội nghị quan trọng, lời cung, lời khai... phải ghi nguyên văn, đầy đủ và yêu cầu người nghe lại và xác nhận từng trang.

Trong các sự kiện thông thường khác như biên bản cuộc họp định kỳ, họp thảo luận nhiều phương án, biện pháp để lựa chọn, họp tổng kết, bình xét v.v... có thể áp dụng loại biên bản tổng hợp, tức là chỉ cần ghi những nội dung quan trọng một cách đầy đủ, nguyên văn, còn những nội dung thông thường khác có thể ghi tóm tắt những ý chính, nhưng luôn luôn phải quán triệt nguyên tắc trung thực, không suy diễn chủ quan.

Phần kết thúc biên bản: Phải ghi thời gian chấm dứt sự kiện thực tế như: Bàn giao xong, hội nghị kết thúc, kiểm tra, khám nghiệm kết thúc lúc mấy giờ... ngày... biên bản đã đọc lại cho mọi người cùng nghe (*có bổ sung sửa chữa nếu có yêu cầu*) và xác nhận là biên bản phản ánh đúng sự việc và cùng ký xác nhận. Trong biên bản cần hết sức lưu ý việc ký xác nhận (*phải có tối thiểu hai người ký*) thì các thông tin trong biên bản mới có độ tin cậy cao. Thông thường trong các cuộc họp, hội nghị biên bản phải có thư ký và chủ tọa ký xác nhận.

6.2.6 Thẻ thức một văn bản:

Thẻ thức văn bản là tập hợp các thành phần cấu thành văn bản, bao gồm những thành phần chung áp dụng đối với các loại văn bản và các thành phần bổ sung trong

những trường hợp cụ thể hoặc đối với các loại văn bản nhất định theo quy định của pháp luật.

Mỗi văn bản thông thường bao gồm các yếu tố sau:

6.2.6.1 Quốc hiệu và tiêu ngữ:

Biểu hiện chế độ chính trị và mục tiêu của Nhà nước.

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Trình bày bằng 2 dòng nằm ở trên cùng chính giữa trang giấy hoặc chệch về phía phải, có gạch chân.

Thông thường, các văn bản của Đoàn, Hội lưu hành trong hệ thống thì không cần viết Quốc hiệu và tiêu ngữ.

6.2.6.2 Tên cơ quan ra văn bản:

Nêu rõ mối quan hệ trong hệ thống. Ví dụ:

HỘI SINH VIÊN VIỆT NAM

THÀNH PHỐ HÀ NỘI

BCH TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA HÀ NỘI

Trình bày ở dòng trên cùng bên góc trái của văn bản.



6.2.6.3 Số và ký hiệu của văn bản:

Ví dụ:

Số...../..... (Số...../TB - HSV)

Số của văn bản được đánh theo thứ tự của một nhiệm kỳ, được ghi liên tục từ số 01 cho mỗi loại văn bản. Số văn bản viết bằng chữ số Ả rập (1,2,3...). Ký hiệu của văn bản bao gồm tên viết tắt thể loại văn bản và tổ chức ban hành văn bản. Ký hiệu văn bản được viết bằng chữ in hoa.

6.2.6.4 Địa danh và ngày tháng:

Ví dụ:

Hà Nội, ngày 16 tháng 5 năm 2005.

Địa danh và ngày tháng được trình bày ở dưới Quốc hiệu và tiêu ngữ. Thông thường, các văn bản của Đoàn, Hội do không phải trình bày Quốc hiệu và tiêu ngữ nên địa danh và ngày tháng của văn bản thường được viết ở dòng thứ ba phía bên phải của văn bản.

6.2.6.5 Tên loại văn bản và trích yếu nội dung văn bản:

- Tên loại văn bản là tên gọi của thể loại văn bản, được trình bày ở chính giữa bằng chữ in hoa đứng.

- Trích yếu nội dung văn bản là phần tóm tắt ngắn gọn, chính xác chủ đề nội dung văn bản, được trình bày dưới tên loại văn bản bằng chữ thường đứng, đậm.

Ví dụ:

QUYẾT ĐỊNH

V/v trao tặng Giải thưởng "Sao Tháng Giêng"

năm học 2004 - 2005

Thông thường, đối với các công văn chỉ đề:

Kính gửi:

(Phần trích yếu của công văn đặt dưới số và ký hiệu bằng chữ in thường nghiêng, cỡ chữ 12).

6.2.6.6 Nội dung văn bản:

a) Nội dung văn bản:

Nội dung văn bản là thành phần chủ yếu của một văn bản, trong đó, các quy phạm pháp luật (đối với văn bản quy phạm pháp luật), các quy định được đặt ra; các vấn đề, các sự việc được trình bày.



Nội dung văn bản phải bảo đảm những yêu cầu cơ bản sau:

- Phù hợp với hình thức văn bản được sử dụng.
- Phù hợp với đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng; phù hợp quy định của pháp luật.

- Các quy phạm phát luật, các quy định hay các vấn đề, sự việc phải được trình bày ngắn gọn, rõ ràng, chính xác.

- Sử dụng ngôn ngữ viết, cách diễn đạt đơn giản, dễ hiểu.

- Dùng từ ngữ phổ thông; không dùng từ ngữ địa phương và từ ngữ nước ngoài nếu không thực sự cần thiết. Đối với thuật ngữ chuyên môn cần xác định rõ nội dung thì phải được giải thích trong văn bản.

- Không viết tắt những từ, cụm từ không thông dụng. Đối với những từ, cụm từ được sử dụng nhiều lần trong văn bản thì có thể viết tắt nhưng các chữ viết tắt lần đầu của từ, cụm từ phải được đặt trong ngoặc đơn ngay sau từ, cụm từ đó.

- Việc viết hoa được thực hiện theo quy tắc chính tả tiếng Việt.
- Khi viện dẫn lần đầu văn bản có liên quan, phải ghi đầy đủ tên loại, trích yếu nội dung văn bản; số, ký hiệu văn bản; ngày, tháng, năm ban hành văn bản và tên cơ quan, tổ chức ban hành văn bản (trừ trường hợp đối với luật và pháp lệnh); trong các lần viện dẫn tiếp theo, có thể ghi tên loại và số, ký hiệu của văn bản đó.

b) Bố cục của văn bản:

Tùy theo thể loại và nội dung, văn bản có phần căn cứ pháp lý để ban hành, phần mở đầu và có thể được bố cục theo phần, chương, mục, điều, khoản, điểm hoặc được phân chia thành các phần, mục từ lớn đến nhỏ theo một trình tự nhất định.

Văn bản quy phạm pháp luật có thể được bố cục như sau:

- *Nghị quyết:* Theo điều, khoản, điểm hoặc theo khoản, điểm;
- *Quyết định:* Theo điều, khoản, điểm; các quy chế (quy định) ban hành kèm theo quyết định: Theo chương, mục, điều, khoản, điểm;
- *Chỉ thị:* Theo khoản, điểm;

Văn bản hành chính có thể được bố cục như sau:

- *Quyết định (cá biệt):* Theo điều, khoản, điểm, các quy chế (quy định) ban hành kèm theo quyết định: Theo chương, mục, điều, khoản, điểm;
- *Chỉ thị (cá biệt):* Theo khoản, điểm;

Các hình thức văn bản hành chính khác: Theo phần, mục, khoản, điểm.

6.2.6.7 Phân chứng nhận văn bản:

Đây là phần thể hiện tính pháp quy, hiệu lực văn bản thông qua con dấu của tổ chức và chữ ký của người có trách nhiệm ra văn bản. Phần này được trình bày ở bên góc phải cuối văn bản.

Ví dụ:

TM (TL).....

Chức vụ

Chữ ký

Họ và tên người ký

a) Việc ghi quyền hạn của người ký:

- Trường hợp ký thay mặt tập thể thì phải ghi chữ viết tắt "TM" (Thay mặt) vào trước tên tập thể lãnh đạo hoặc tên cơ quan, tổ chức.

- Trường hợp ký thay người đứng đầu cơ quan, tổ chức thì phải ghi chữ viết tắt "KT" (Ký thay) vào trước chức vụ của người đứng đầu.

- Trường hợp ký thừa lệnh thì phải ghi chữ viết tắt "TL" (Thừa lệnh) vào trước chức vụ của người đứng đầu cơ quan, tổ chức.

- Trường hợp ký thừa uỷ quyền thì phải ghi chữ viết tắt "TUQ" (Thừa uỷ quyền) vào trước chức vụ của người đứng đầu cơ quan, tổ chức.

b) Chức vụ của người ký:

Chức vụ ghi trên văn bản là chức danh lãnh đạo chính thức của người ký văn bản trong cơ quan, tổ chức; chỉ ghi chức danh như Chủ tịch, Phó Chủ tịch, Chánh Văn phòng... Không ghi lại tên cơ quan, tổ chức, trừ các văn bản liên tịch, văn bản do hai hay nhiều cơ quan, tổ chức ban hành.

c) Chữ ký:

Thể hiện trách nhiệm và thẩm quyền của người ký đối với văn bản được ban hành. Người ký không dùng bút chì, bút mực đỏ, mực để phai nhạt để ký văn bản chính thức (ký thay mặt (TM) hoặc thừa lệnh (TL)).



d) Tên người ký văn bản:

Ghi rõ họ, tên, tên đệm, không ghi học hàm, học vị và các danh hiệu danh dự khác, trừ văn bản của các tổ chức sự nghiệp giáo dục, y tế, nghiên cứu khoa học. Cỡ chữ 14 Time new roman đậm.

e) Dấu của cơ quan ban hành:

Xác nhận tính pháp quy, thẩm quyền của cơ quan ban hành văn bản. Dấu đóng trên văn bản phải đúng chiều, ngay ngắn, rõ ràng và trùm lên 1/3 chữ ký về phía bên trái. Mực dấu có màu đỏ tươi theo quy định của Bộ Nội vụ.

6.2.6.8 Phần khách thể của văn bản:

Ghi nơi cần chuyển công văn (nơi nhận văn bản).

Nơi nhận văn bản là cá nhân hoặc cơ quan được nhận văn bản với mục đích và trách nhiệm cụ thể như để báo cáo, để chỉ đạo, để biết, để theo dõi, để thực hiện...

Đối với công văn thì nơi nhận được ghi trực tiếp sau cụm từ "Kính gửi" hoặc "Đồng kính gửi". Đối với loại văn bản khác thì nơi nhận được trình bày ở góc trái dưới phần nội dung của văn bản.

6.2.6.9 Các thành phần thể thức khác:

Các thành phần thể thức khác của văn bản bao gồm:

- Địa chỉ cơ quan, tổ chức; địa chỉ E-mail; địa chỉ trên mạng (Website); số điện thoại, số Telex, số Fax đối với công văn, công điện, giấy giới thiệu, giấy mời, phiếu gửi, phiếu chuyển để tạo điều kiện thuận lợi cho việc liên hệ.

- Các chỉ dẫn về phạm vi lưu hành như: Trả lại sau khi họp (hội nghị, "xem xong trả lại", "lưu hành nội bộ" đối với những văn bản có phạm vi, đối tượng phổ biến, sử dụng hạn chế hoặc chỉ dẫn về sự thảo văn bản như "dự thảo" hay "dự thảo lần...". Các chỉ dẫn trên có thể được đánh máy hoặc dùng con dấu khắc sẵn để đóng lên văn bản hoặc dự thảo văn bản.

- Ký hiệu người đánh máy và số lượng bản phát hành đối với những văn bản cần được quản lý chặt chẽ về số lượng bản phát hành.

- Trường hợp văn bản có phụ lục kèm theo thì trong văn bản phải có chỉ dẫn về phụ lục đó. Phụ lục văn bản phải có tiêu đề; văn bản có từ hai phụ lục trở lên thì các phụ lục phải được đánh số thứ tự bằng chữ số La Mã.

- Số trang: Văn bản và phụ lục văn bản gồm nhiều trang thì từ trang thứ hai trở đi phải được đánh số thứ tự bằng chữ số Ả rập; số trang của phụ lục văn bản được đánh riêng, theo từng phụ lục.

6.2.6.10 Thể thức bản sao:

Thể thức bản sao được thực hiện như sau:

- Hình thức sao bao gồm một trong các dòng chữ: "Sao y bản chính", "Trích sao" hoặc "Sao lục".

- Tên cơ quan, tổ chức sao văn bản là tên của cơ quan, tổ chức thực hiện việc sao văn bản.

- Số, ký hiệu bản sao bao gồm số thứ tự đăng ký được đánh chung cho các loại văn bản sao do cơ quan, tổ chức thực hiện và chữ viết tắt tên loại bản sao theo Bảng chữ viết tắt tên loại văn bản và bản sao. Số được ghi bằng chữ số Ả rập, bắt đầu từ số

01 vào ngày đầu nhiệm kỳ hoặc ngày đầu năm và kết thúc vào ngày cuối cùng của đại hội tiếp theo hoặc vào ngày 31/12 hàng năm.

- Các thành phần thể thức khác của bản sao văn bản gồm địa danh và ngày, tháng, năm sao; chức vụ, họ tên và chữ ký của người có thẩm quyền; dấu của cơ quan, tổ chức sao văn bản và nơi nhận bản sao.

6.2.7 Yêu cầu kỹ thuật trình bày văn bản:

Kỹ thuật trình bày văn bản bao gồm khổ giấy, kiểu trình bày, định lề trang văn bản, vị trí trình bày các thành phần thể thức, phong chữ, cỡ chữ, kiểu chữ và các chi tiết trình bày khác, được áp dụng đối với văn bản được soạn thảo trên máy vi tính sử dụng chương trình soạn thảo văn bản và in ra giấy; có thể áp dụng đối với văn bản được soạn thảo bằng phương pháp hay phương tiện kỹ thuật khác hoặc đối với văn bản được làm trên giấy mẫu in sẵn; không áp dụng đối với văn bản được in thành sách, in trên báo, tạp chí và các loại ấn phẩm khác.

6.2.7.1 Khổ giấy, kiểu trình bày và định lề trang văn bản:

a) *Khổ giấy*: Văn bản được trình bày (đánh máy hoặc in) trên giấy A4 (kích thước 210 mm x 297 mm, sai số cho phép ± 2 mm).

Các loại văn bản như giấy mời, giấy biên nhận hồ sơ, phiếu gửi, phiếu chuyển có thể được trình bày trên khổ giấy A5 (148 mm x 210mm) hoặc trên mẫu giấy in sẵn.

b) *Kiểu trình bày*:

Các loại văn bản được trình bày theo chiều dài của trang giấy khổ A4 (định hướng bản in theo chiều dài).

Trường hợp nội dung văn bản có các bảng, biểu không được làm thành các phụ lục riêng thì văn bản có thể được trình bày theo chiều rộng trang giấy (định hướng bản in theo chiều rộng).

c) *Định lề trang văn bản (đối với khổ giấy A4)*:

- Trang mặt trước.

Lề trên: Cách mép trên từ 20 - 25 mm.

Lề dưới: Cách mép dưới từ 20 - 25 mm.

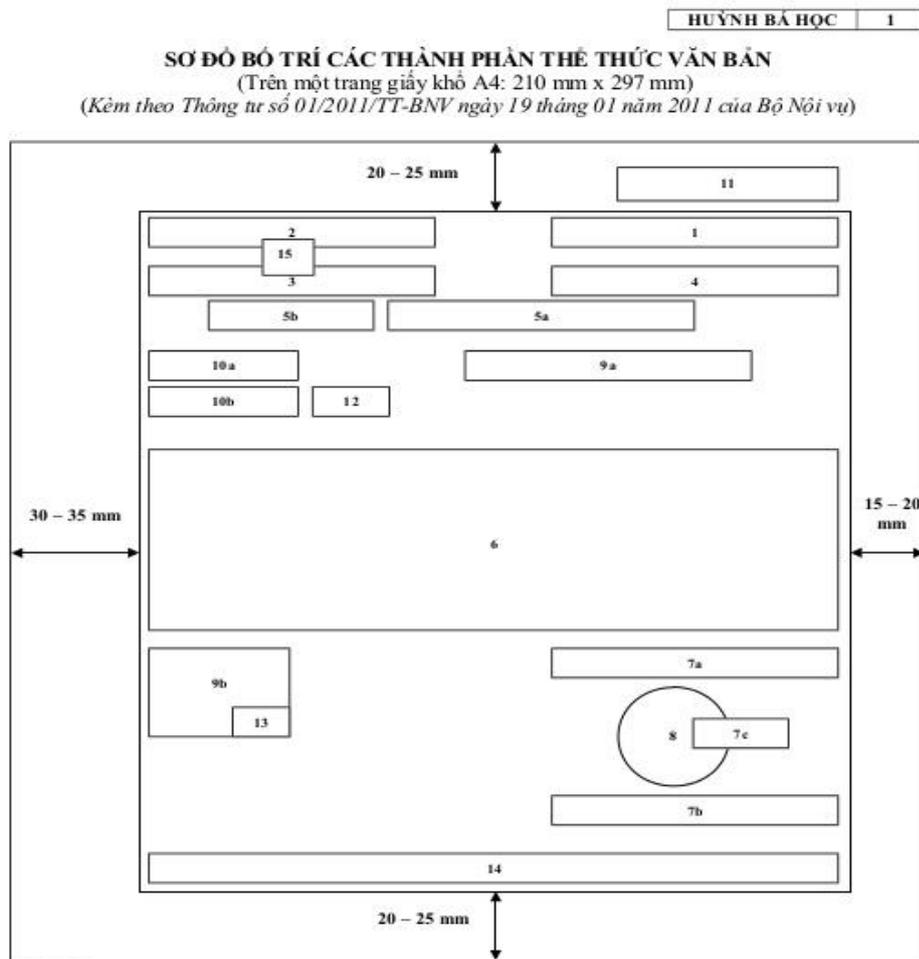
Lề trái: Cách mép trái từ 30 - 35 mm.

Lề phải: Cách mép phải từ 15 - 20 mm.

- Trang mặt sau (nếu in 2 mặt):
- Lề trên: Cách mép trên từ 20 - 25 mm.
- Lề dưới: Cách mép dưới từ 20 - 25 mm.
- Lề trái: Cách mép trái từ 15 - 20 mm.
- Lề phải: Cách mép phải từ 30 - 35 mm.

6.2.7.2 Kỹ thuật trình bày các thành phần thể thức văn bản:

Vị trí trình bày các thành phần thể thức văn bản trên một trang giấy khổ A4 được thực hiện theo sơ đồ bố trí như sau.



Ghi chú:

Ô số	Thành phần thể thức văn bản
1	Quốc hiệu
2	Tên cơ quan, tổ chức ban hành văn bản
3	Số, ký hiệu của văn bản
4	Địa danh và ngày, tháng, năm ban hành văn bản
5a	Tên loại và trích yếu nội dung văn bản
5b	Trích yếu nội dung công văn
6	Nội dung văn bản
7a, 7b, 7c	Quyền hạn, chức vụ, họ tên và chữ ký của người có thẩm quyền

8	Dấu của cơ quan, tổ chức
9a, 9b	Nơi nhận
10a	Dấu chỉ mức độ mật
10b	Dấu chỉ mức độ khẩn
11	Dấu thu hồi và chỉ dẫn về phạm vi lưu hành
12	Chỉ dẫn về dự thảo văn bản
13	Ký hiệu người đánh máy và số lượng bản phát hành
14	Địa chỉ cơ quan, tổ chức; địa chỉ E-Mail; địa chỉ Website; số điện thoại, số Telex, số Fax
15	Logo (in chìm dưới tên cơ quan, tổ chức ban hành văn bản)

<http://vi-vn.facebook.com/hoc.huynhba>

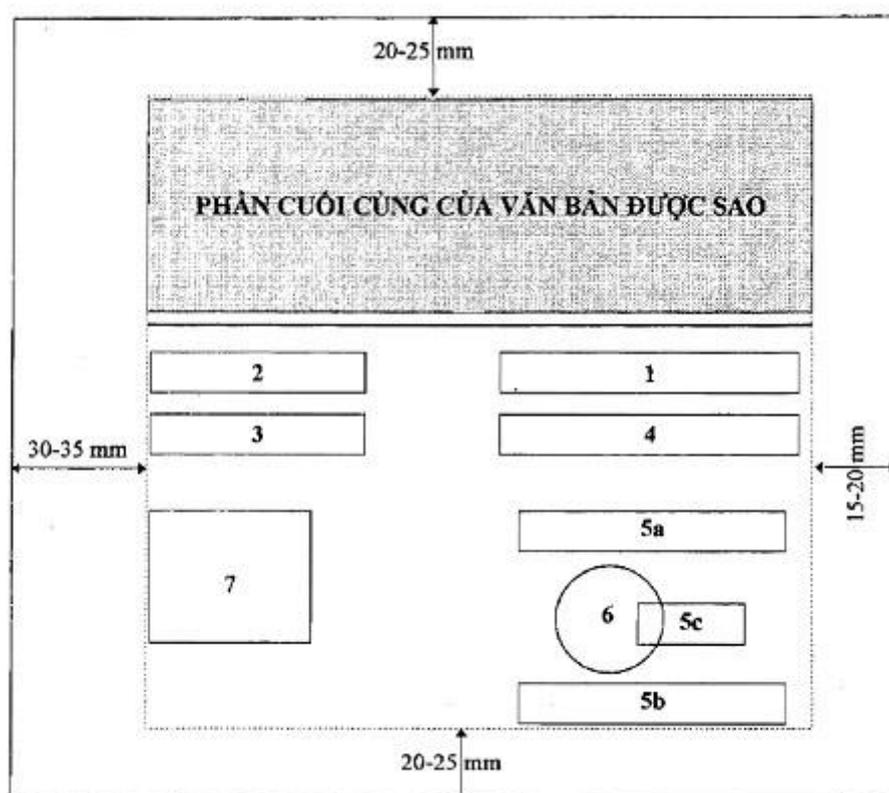
<https://sites.google.com/site/huynhbahoc/>

Vị trí trình bày các thành phần thể thức văn bản trên một trang giấy khổ A5 được áp dụng tương tự theo sơ đồ trên.

6.2.7.3 Kỹ thuật trình bày các thành phần thể thức bản sao:

Các thành phần thể thức bản sao được trình bày trên cùng một trang giấy, ngay sau phần cuối cùng của văn bản được sao, dưới một đường kẻ nét trên, kéo dài hết chiều ngang của vùng trình bày văn bản.

Vị trí trình bày các thành phần thể thức bản sao trên trang giấy A4 được thực hiện theo sơ đồ bố trí như sau:



6.3 Một số vấn đề cần lưu ý khi xây dựng văn bản:

- Năm vững vấn đề đặt ra để chọn thể loại cho phù hợp. Trong một văn bản chỉ nên tập trung vào một vấn đề, tránh nêu vấn đề đối lập nhau hoặc trùng lặp để nâng cao tính hiệu lực.

- Trong văn bản cần xác định rõ phạm vi hiệu lực, thẩm quyền ban hành văn bản, đối tượng tác động, thời gian, không gian, trách nhiệm thực hiện...

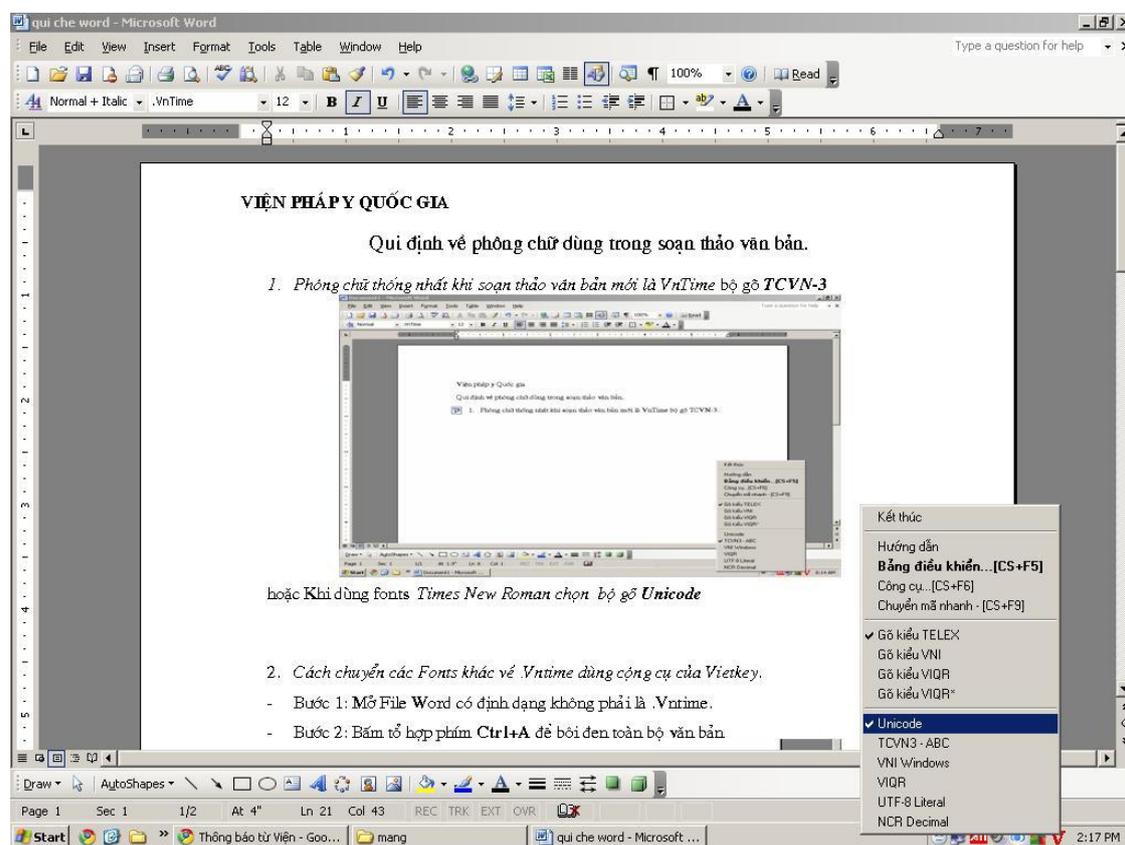
- Bảo đảm tính kế thừa của văn bản, chú ý đến những văn bản hiện hành để đảm bảo tính mạch lạc, hệ thống, khoa học, bảo đảm văn bản cấp dưới phục tùng văn bản cấp trên.

- Văn bản có nhiều trang thì từ trang thứ hai phải đánh số trang bằng chữ số Ả rập cách mép dưới trang giấy 25 mm ở góc phải.

- Những văn bản có hai phụ lục trở lên thì phải ghi số thứ tự của phụ lục bằng chữ số La Mã.

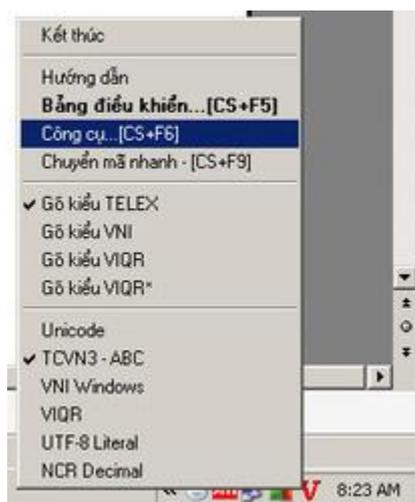
Quy định về phong chữ dùng trong soạn thảo văn bản.

Phong chữ thống nhất khi soạn thảo văn bản mới dùng fonts Times New Roman chọn bộ gõ Unicode



🛠️ Cách chuyển các Fonts khác về .Vntime dùng cộng cụ của Vietkey.

- Bước 1: Mở File Word có định dạng không phải là .Vntime.
- Bước 2: Bấm tổ hợp phím Ctrl+A để bôi đen toàn bộ văn bản (hoặc dùng Chuột bôi đen vùng văn bản muốn chuyển đổi).
- Di chuột tới biểu tượng của VietKey bấm phải Chuột chọn công cụ.



- Bảng công cụ mở ra chọn “ Nguồn ” là unicode và “ Đích “ là TCVN-3 ”.
- Xong Bấm chuyển mã hack vcoin



- Mở một Văn bản mới bấm tổ hợp phím Ctrl+V (hoặc bấm Edit trên toolbar chọn Paste).
 - Bây giờ bạn đã có một văn bản mới fonts chữ là .Vntime chúc bạn thành công.
 - ✚ Cách chuyển các Fonts khác về Times New Roman dùng công cụ của Vietkey
 - Bước 1: Mở File Word có định dạng là .Vntime.
 - Bước 2: Bấm tổ hợp phím Ctrl+A để bôi đen toàn bộ văn bản (hoặc dùng Chuột bôi đen vùng văn bản muốn chuyển đổi).
 - Di chuột tới biểu tượng của VietKey bấm phải Chuột chọn công cụ.
 - Bảng công cụ mở ra chọn “ Nguồn ” là TCVN-3 và “ Đích “ là Unicode ”.
- Xong Bấm chuyển mã.

- Mở một Văn bản mới bấm tổ hợp phím Ctrl+V (hoặc bấm Edit trên toolbar chọn Paste).

Ghi chú:

Nếu dùng dấu khác để thay thế một số thành phần thể thức văn bản thì kiểu chữ, cỡ chữ của các dấu nên tương xứng với kiểu chữ và cỡ chữ được chế bản bằng máy vi tính.



7. KỸ NĂNG VIẾT EMAIL BẰNG TIẾNG ANH



7.1 Đặc điểm của e-mail

- Cách trình bày đơn giản

Ưu điểm lớn nhất của e-mail là truyền thông điệp đến đối tượng ở mọi nơi trên thế giới chỉ trong chốc lát. Vì vậy, nó thuận tiện cho việc trả lời ngay của người nhận và mang tính hiệu quả cao. Mục đích chung là tốc độ truyền thông tin nhanh chóng và tính chất thông tin đa dạng.

- Cách lưu trữ dữ liệu

Việc nhận thông điệp bằng e-mail giúp cho việc lưu trữ dữ liệu trong phần cứng và phần mềm máy vi tính được gọn nhẹ và an toàn.

- Chi phí

Trong thời đại máy vi tính người ta sử dụng internet để truyền tải thông tin ngày càng nhiều, nên chi phí email phần nào tùy thuộc vào việc làm việc trực tuyến ít hay nhiều

- Truyền cùng một thông điệp đến nhiều người

Trường hợp gửi cùng một thông điệp đến nhiều người bắt buộc người gửi phải ghi họ tên từng người sao chép và gửi đi. Nhưng đối với e-mail, đơn giản chỉ dùng CC

- Hình thức văn bản

Mặc dù e-mail được trình bày theo hình thức lá thư, nhưng văn bản e-mail gần với ngôn ngữ nói hơn ngôn ngữ viết. Chẳng hạn như những câu thăm hỏi về thời tiết cũng được lược bớt, thay đổi lối viết văn chương bằng cách diễn đạt đơn giản tiện cho việc đọc trên màn hình máy vi tính ...

7.2 Cách viết e-mail

7.2.1 CC, BCC, Return Receipt

- To: địa chỉ của người nhận e-mail.
- CC (Carbon Copy: sao chép hàng loạt): Việc gửi bản sao văn bản đến địa chỉ của người nhận là cách dùng khi muốn chuyển đến nhiều người. Khi nhận e-mail, người nhận sẽ hiểu rằng thông tin được truyền tải đến nhiều người. Tác dụng của nó thuận tiện nhưng không cần thiết khi gửi đến nhiều người không có liên quan.
- BCC (Blind Carbon Copy/Blind Courtesy Copy): Cũng giống như CC, nhưng BCC hàm nghĩa nhấn mạnh “gửi bí mật”, nên tránh lạm dụng cách gửi này.
- Subject: Chủ đề của e-mail đóng vai trò quyết định đến việc đọc hay không đọc của người nhận.
- Attachment: Tài liệu kèm theo.
- Return Receipt: Xác nhận đã nhận thư. Đây là cách chứng minh người nhận đã nhận được e-mail.
- Thông thường ta sẽ nhận được rất nhiều e-mail, nên có thể đọc lướt qua chủ đề để hiểu sơ lược nội dung và quyết định đọc e-mail nào trước.
- Đặc điểm của chủ đề là cần viết cụ thể và ngắn gọn điều quan trọng chứa đựng trong nội dung.
- Khi ta đưa vào e-mail những thông tin không rõ ràng, người nhận sẽ không có ý muốn “Reply”.
- Tình huống khẩn cấp “Urgent” chỉ dùng khi thật sự cần thiết.

7.2.2 Thể hiện sự tôn trọng

- Trong e-mail, ngoại trừ trường hợp bắt buộc phải thay đổi cách xưng hô, ta không dùng Dear để gọi tên mà bắt đầu bằng cụm từ xưng hô và tên như Ms. Baker hoặc John, ví dụ: Dear Ms. Baker, hoặc Dear John.
- Trường hợp không rõ giới tính của người nhận thì dùng cách gọi tên đầy đủ như Dear Pat Joners.
- Nếu người nhận là người lạ, ta không thể gọi một cách sơ sài. Hơn nữa, ta không thể dùng cách nói Hello, Leilani và Hi, Ken vào lần gặp đầu tiên.
- Nếu không biết tên riêng thì dùng cách gọi chỉ phái nam, phái nữ: Dear Sir / Madam

- Đối với cách gọi từng bộ phận, phòng ban, ta có thể dùng như sau:
 - Dear Customer Service
 - Dear Human Resources Manager
 - Dear Marketing Director
- Đối với nữ, dùng Mrs. để gọi người lớn tuổi.
- Nếu người nhận có học vị tiến sĩ thì không cần phân biệt giới tính, ta có thể dùng Dr. (Dr. Franklin)

7.2.3 Phần nội dung

- Bắt đầu bằng cách chào hỏi đơn giản: hãy tự giới thiệu mình, rồi sau đó mới giải thích cho người nhận biết rõ nguồn gốc của mình, lý do gửi e-mail.
- Phần nội dung dài hay ngắn tùy theo mục đích diễn đạt của người gửi.
- Trước hết hãy viết việc quan trọng, không nhất thiết phải viết những câu chào hỏi thông thường về sức khỏe, tình hình thời tiết mà nên đi thẳng vào vấn đề quan trọng. Nếu có nhiều sự việc quan trọng thì hãy trình bày một cách ngắn gọn, rõ ràng.
 - Khi chuyển sang ý mới, ta cần ngắt dòng để người nhận không cảm thấy khó khăn trong việc đọc nắm ý.
 - Khi đề cập đến nội dung cần bàn bạc, thảo luận thì nên dùng mẫu câu yêu cầu lịch sự.
 - *I am writing/write to ... (tell about ... / let you know about ...)*
 - *I would like to ... (tell/send/let ...)*
 - *I enjoy/ really like ...(+V_ing)*
 - ...
 - Nếu có tài liệu đính kèm thì nên báo cho người nhận biết đó là tài liệu gì.
 - *I enclose ... (daily report ...)*
 - *The attached file is ... (list of students ...)*
 - ...
 - Khi cần yêu cầu sự giúp đỡ, hỗ trợ từ người nhận thì phải nêu công việc cụ thể.
 - *Could you help me ... (inform the student of final exam ...), please?*
 - *I would like to ask your help ...*
 - ...
 - Khi hối tiếc về một điều gì đó xảy ra không như mong đợi.

- I regret to ... (*tell/inform ...*)
- I am (very) sorry *about/for ...*
- I would like to apologize for ...

▪ ...

- Nên tránh sự diễn đạt do dự.

Ví dụ:

- I can not attend the meeting.
- I wish I could attend the meeting.
- We can not finish the plan until April 20.
- We will finish the plan on April 20.

▪ ...

- Nên tránh các hình thức viết tắt, ngắn gọn.

Ví dụ:

- I'm - I am
- I don't - I do not
- I haven't - I have not

▪ ...

- Chỉ sử dụng hình thức viết tắt cho phép (được chấp nhận).

- ASAP: as soon as possible
- BTW: by the way
- BFN: bye for now
- BRB: be right back
- IOW: in other words

- Yêu cầu, đề nghị lịch sự khi muốn người nhận hỏi lại nội dung hoặc bất cứ thông tin nào trong e-mail nếu chưa hiểu rõ.

- Please contact me if you have any ... (*question, complaint ...*)!
- Please *feel free / do not hesitate ...* to contact me if ...(*there is any problem...*)
- ...

- Không gạch dưới, không dùng kiểu chữ to (chữ in hoa), in nghiêng cả câu và ký hiệu đặc biệt. Khi muốn nhấn mạnh từng phần thì ta dùng kiểu chữ to , dấu hoa thị (* *), hay dùng dấu phân cách (_)

Ví dụ:

- This is available to members ONLY.
- I meant *JST*, not PST.
- I will need the report by _ 10 a.m. Monday_
- ...

- Trường hợp muốn có câu trả lời từ người nhận thì phải nêu chính xác yêu cầu và việc cần làm. Câu hỏi nên cung cấp đầy đủ thông tin và viết ở dạng nghi vấn và để người nhận có thể sắp xếp trả lời.

Ví dụ:

- I would like to know when you can send it out.
- When can you send it out?
- Let me know whether you can make the deadline or not.
- Can you make the deadline?
- ...

- Cám ơn về e-mail hỏi âm

Ví dụ:

- Thank you for your ... (*e-mail/reply/ prompt reply/ quick response...*)
- It is *good/nice/great* to hear from you.
- I am *glad/happy* to hear from you.
- ...

- Kết thúc e-mail

- Thank you for your ... (*interest/assistance/cooperation...*)
- I *am looking/look* forward to ... (*hearing from you/...*)
- ...

7.2.4 Phần kết luận

- Phải thay đổi phần kết luận so với thư tín thông thường.

Ví dụ:

- Best Regards,
- Best Wishes,
- Regards,
- All the best!

- Continues success,
- Sincerely yours,
- Sincerely
- Nếu người nhận là người không quen biết thì có thể dùng các cách diễn đạt sau :
 - Bye for now
 - Talk to you later
 - Talk to you soon
 - Take care
 - Have a nice/good/great/wonderful day!
 - Have a nice/good/great/wonderful weekend!

7.2.5 *Chữ ký*

- Thường hiển thị địa chỉ e-mail, địa chỉ trang chủ, và họ tên của người gửi. Tuy nhiên, tùy từng trường hợp mà có cách viết như chức vụ, nghề nghiệp, chỗ ở, số điện thoại. Nói chung, chữ ký trong e-mail được ghi nguyên văn, nhưng cũng không nên quá dài.

- Khi đọc số điện thoại trên chữ ký, tốt hơn ta nên bắt đầu từ mã quốc gia.
- Từ chữ ký, ta có thể hiểu thêm về phương châm kinh doanh hoạt động của người gửi thư.
- Hãy đặt quy ước về chữ ký, chẳng hạn như quy ước dùng trong kinh doanh, dùng cho cá nhân, dùng trong nước, dùng ở nước ngoài.

7.2.6 *File Đính kèm*

- E-mail có thể đính kèm tài liệu như hình ảnh, biểu đồ ...
- Có thể đính kèm địa chỉ của mình để người nhận hiểu ngay thông điệp là do ai gửi
- Dung lượng đính kèm qua internet là 25MB. Nếu dung lượng đính kèm quá lớn, ta nên dùng phương pháp nén hoặc upfile lên link/ drive.
- Khi gửi e-mail lần đầu không nên đính kèm tài liệu vì sẽ mất thời gian, ngay cả người nhận cũng cảm thấy không cần thiết phải đọc tài liệu đính kèm. Chỉ thực hiện việc đính kèm tài liệu khi được yêu cầu.

Đối với hình thức e-mail thân mật:

Xét về nội dung cần trình bày trong e-mail thì cũng tương tự như e-mail trang trọng. Nhưng hình thức trình bày đơn giản hơn, ngắn gọn hơn. Cụ thể như sau:

- Đầu thư:
 - Hi/ Hello/Dear + tên riêng,
 - Dear Friends/Colleagues/Fellows/Members/Everyone,
- Nội dung thư:
 - Không cần diễn đạt ý muốn nói thành một câu văn hoàn chỉnh.
 - Có thể dùng hình thức viết tắt như I'm, I don't ...
 - Được dùng các ký hiệu đặc biệt để diễn tả cảm xúc như L, :-(...
 -
- Cuối thư:
 - Bye/ See you/ Take care
 - Thanks,
 - Cheer,
 - Good luck
 - ...

7.3 Cách viết một số email thông dụng

7.3.1 Thư cảm ơn



Thư cảm ơn đòi hỏi người viết một mặt vẫn phải tuân thủ những quy ước chung của email, một mặt phải thể hiện được lòng biết ơn, tình cảm của mình với người nhận thư. Bên cạnh đó, người viết cũng cần chú ý đến một số các yếu tố sau khi viết lời cảm ơn:

- Thư cảm ơn được viết dưới dạng câu tập trung vào lý do mình cảm ơn và tới ai.
- Nội dung thư cần phản ánh được thiện chí của người viết và cần phải viết ngắn gọn, súc tích.
- Thư cảm ơn không được sử dụng cho cá nhân mà còn đối với mọi tình huống, nhưng dù hoàn cảnh nào thì cũng cần có lời chào lịch sự, điều đó làm cho bức thư tăng thêm giá trị.

Hướng dẫn cách viết:

Một lá thư cảm ơn cần phải có những yếu tố sau:

- ✚ Lời chào đầu thư

Các bạn có thể sử dụng *Dear + name* (được dùng nhiều nhất)

Với những văn phong trịnh trọng hơn chúng ta có thể sử dụng nhiều từ ngữ khác như:

Respected Sir/Madam/Mr..../ ...

✚ Nói lời cảm ơn: Lời cảm ơn và lý do cảm ơn thường được viết ngay câu đầu tiên của phần nội dung thư.

Các bạn có thể sử dụng những mẫu câu như:

- *I so greatly appreciate...*
- *I'm honored...*
- *I am very thankful...*
- *I'm delighted...*
- *We were touched...*
- *I truly enjoyed...*
- *We are truly grateful...*
- *I am much obliged...*
- *I was inspired...*
- *I relished...*
- *I was dazzled...*
- *How adorable of you... Thank you for.....*
- *I would like to thank you for....*
- *We'd like to express our gratitude for.....*
- *Thank you so much for.....*
-

✚ Giải thích rõ hơn những điều tuyệt vời ai đó mang lại cho mình

Có nghĩa là bạn thể hiện sự thích thú, biết ơn của mình với những gì mà người nhận thư đã dành cho mình. Chẳng hạn khi bạn nhận được một món quà, bạn hãy nói bạn đã tận hưởng món quà ấy như thế nào, nó có ích với bạn như thế nào.

Ở đoạn này, bạn nên sử dụng các tính từ và trạng từ để bộc lộ cảm xúc cũng như lòng biết ơn của mình. Tùy theo hoàn cảnh mà bạn sẽ có cách diễn đạt khác nhau.

✚ Lời chúc, lời hứa

Ở cuối lá thư cảm ơn, chúng ta thường gửi lời chúc hay lời hứa đến người nhận. Đây là một cách để tỏ lòng biết ơn.

Chúng ta có nhiều mẫu câu, sau đây là một số ví dụ:

- *So I am hoping and wishing that*
- *I hope that.....*
- *Wish you.....*
- *I promise to..*

Tùy theo hoàn cảnh mà chúng ta sẽ diễn đạt khác nhau.

✚ Lời cảm ơn cuối cùng và chữ kí

✚ Ví dụ và phân tích

Dưới đây là một thư cảm ơn mẫu. Các bạn hãy cùng chúng tôi phân tích và rút ra kinh nghiệm cho mình.

Phần đầu:

To: Jeff Bridges@yahoo.com

(Sau To:...bạn điền địa chỉ người nhận thư, nếu bạn muốn gửi đến nhiều người bạn hãy chọn Cc hoặc Bcc.)

Subject: Thank you for sending us a beautiful wedding photo album.

(Subject:....là phần bạn sẽ viết tiêu đề thư. Phần này cần ngắn gọn mà súc tích.)

Sau đây là phần nội dung thư:

Dear Jeff

=> Lời chào, bắt đầu thư

It fills my heart with pleasure to know that you remembered my wedding anniversary and sent your love in the form of the beautiful photo album.

=> Lý do người viết cảm ơn.

I wish to use this email as medium to express my gratitude towards you for the wonderful gift which has so beautifully captured the wonderful moments. Though only the fact that you remembered the special day means a lot to me but your gift adds touches of your heartfelt feelings and care.

=> Bày tỏ lời cảm ơn chân thành, kèm theo cảm xúc của người viết. (Các bạn chú ý đến cách sử dụng các tính từ và trạng từ để đánh giá cao những gì mà người nhận thư đã làm cho người viết.)

Through this email I also wish to tell you that any gift from you is incomplete without your presence along with it.

=> Một lần nữa đánh giá cao những gì mà người nhận thư đã giúp đỡ.

So I am hoping and wishing that you make your presence in my life felt as soon as work allows. I remember you each day and you shall reside in my house from now onwards in the form of your wonderful gift.

=> Hy vọng, ước muốn đồng thời vẫn tiếp tục bày tỏ lòng biết ơn chân thành.

Thanking you once again.

=> Lời cảm ơn cuối thư.

Carla Bruni

=> Chứ kí, tên (Các bạn có thể kết thúc bằng *Sincerely, Best regards, ...* trước khi viết tên.)

Tùy vào hoàn cảnh khác nhau mà các bạn có thể biến đổi cách viết sao cho phù hợp và đáp ứng mục đích của mình.

7.3.2 Thư thông báo

Email thông báo là loại email mà chúng ta sử dụng để thông báo về một sự kiện hay sự việc nào đó. Dạng email này còn đóng vai trò như một lời mời ai đó tới sự kiện. Thư thông báo được sử dụng trong nhiều trường hợp như mời cưới, thông báo tin buồn, thông báo tuyển dụng,.....

Khi viết dạng thư này cần phải có những yếu tố sau:

- Lý do viết email này, tương ứng với sự kiện gì.
- Thời gian địa điểm sự kiện diễn ra.
- Ảnh quảng cáo sự kiện (nếu có).

Hướng dẫn cách viết

Sau đây các bạn hãy cùng chúng tôi phân tích một email thông báo mẫu và tìm hiểu cách trình bày của dạng email này.

To: Paul_389@hotmail.com

Cc: Leonardo_9202@hotmail.com

Bcc: roose_velt@hotmail.com

=> Thông thường loại thư này thường được gửi đến nhiều người một lúc. Hãy sử dụng Cc và Bcc để thêm địa chỉ mà bạn muốn gửi.

Subject: Internship announcement

=> Chủ đề của email thông báo có thể khác nhau tùy trường hợp. Ví dụ, đối với sự kiện mang tính giải trí, chúng ta có thể đề tiêu đề mang tính quảng cáo như “*save your time!*”, “*joining now*”,....

Tuy nhiên đối với những sự kiện có tính chất nghi lễ hay trang trọng, chúng ta cũng nên sử dụng những từ ngữ chuẩn mực như “*wedding announcement*”, “*internship announcement*”,....

Dear all,

=> Vì thư gửi đến nhiều người một lúc nên chúng ta chỉ chào chung chung *Dear all,*.

We are pleased to announce that we are soon going to start the summer internship program for our students in Psychology, Physiology and Sociology department. This is with reference to your interest in the internship camps and training sessions organized by us.

=> Thông báo tin sự kiện. Với những thông báo như tin tức không hay, chúng ta nên viết câu thông báo đi thẳng vào vấn đề và đơn giản.

Một số mẫu câu dùng để đưa ra lời thông báo:

- *We are pleased to announce that.....*
- *We feel proud to announce that.....*
- *I would like to inform you that.....*
- *This is to bring to your notice that.....*
- *We are thrilled to announce.....*

We are writing to inform you that the period of internship would be from September to November, i.e. it would be a three month long camp. You will be provided the position according to your trial performances and initial day's practices. To be a part of our internship program, you must be fluent in English and must possess excellent interpersonal and communication skills. In addition, the applicant should be proficient in his or her required field of work and should be qualified with the knowledge of computer languages and MS Office.

=> Thông báo chi tiết hơn về sự kiện gồm thời gian, địa điểm, các hoạt động có trong sự kiện, đối tượng tham gia,.....(nếu có).

We promise that this summer internship program would be of a great benefit to you. The interested students may apply for their candidacy latest by 20th August 2012.

Please note that our admission windows are open during the morning times from 9:00 AM to 11:00 AM.

=> Nhắc lại thời gian địa điểm và đưa ra lời mời chính thức.

For any further information or queries regarding this internship camp, you can contact any of our HR team members or call us on 092283828.

=> Cách liên hệ với người tổ chức sự kiện, hay người chịu trách nhiệm đón tiếp (nếu cần).

We hope to develop a professional relationship with you.

=> Câu kết: thể hiện mong muốn người nhận thư tham gia.

Sincerely,

Joe Charles.

=> Câu chào và kí tên.

7.3.3 Thư xin lỗi

Thư xin lỗi là một dạng thư được viết để xin lỗi một ai đó. Đôi khi trong cuộc sống hàng ngày, chúng ta thường mắc phải những sai lầm chẳng hạn như cư xử có lỗi với ai đó. Trong trường hợp đó chúng ta cần phải nói lời xin lỗi. Thư xin lỗi là một cách hữu hiệu nhất khi chúng ta ngại hay không đủ can đảm để trực tiếp nói lời xin lỗi. Thư xin lỗi có một số loại khác nhau, có thể mang tính cá nhân hay trịnh trọng. Sau đây là một số loại:

- Thư xin lỗi tới bố/mẹ: Trong trường hợp chúng ta to tiếng với bố mẹ và làm họ tổn thương.
- Thư xin lỗi khách hàng: Thư này gửi đến khách hàng vì đã làm khách hàng thất vọng về sản phẩm của mình.
- Thư xin lỗi vì hành vi của mình: Trong trường hợp chúng ta cư xử thô lỗ với ai đó hay khi chúng ta vi phạm nội quy, chính sách của lớp, trường, công ty...

Khi chúng ta viết dạng thư này, chúng ta phải chú ý chọn từ cẩn thận vì nếu người nhận thư không cảm nhận được thành ý xin lỗi của bạn trong thư thì coi như bức thư của bạn không hiệu quả.

Hướng dẫn cách viết:

✚ Những điều cần lưu ý:

- Khi viết thư xin lỗi, bạn cần bỏ đi lòng tự trọng cũng như kiêu căng của bản thân.

- Sử dụng từ ngữ phù hợp với những hoàn cảnh khác nhau và đối tượng khác nhau.
- Cố gắng nhận lỗi và đừng đổ lỗi cho ai. Điều đó cho thấy sự trưởng thành và tinh thần trách nhiệm của bạn.
- Cố gắng đừng viết quá ngắn.

Khiếu nại và xin lỗi

Mẫu thư

- Đơn khiếu nại:

Dear Mr Clifford
Order No 2235

We have just received a consignment of 400 Dune wallets although our order was for Oasis.

It appears there must have been some misunderstanding.

We shall return the consignment for replacement. Please credit our account with the shipping costs.

Yours sincerely

- Trả lời đơn khiếu nại:

Dear Mr Sykes
Order No 2235

We were sorry to learn from your letter of 14 March that the wrong goods were sent.

It convenient, we should like you to keep the Dune wallets, as our agent Mr Ross will contact you to arrange for their collection. Should you decide to keep them, we can allow 45 days net for payment instead of our usual 10 days.

The Oasis wallets have been airfreighted today through Danzas.

We apologize for the delay in delivery and the inconvenience caused.

Yours sincerely

✚ Một số từ và cụm từ bạn có thể sử dụng trong thư xin lỗi:

Từ ngữ dùng để diễn đạt lời xin lỗi:

- *I apologize for...*
- *Please accept my sincere apology for....*
- *I am deeply sorry for....*
- *I really owe you an apology for.....*
- *I'm sorry about.....*
-

Từ ngữ để nêu lý do: *because, due to,....*

Từ ngữ để đưa ra lời đề nghị hay cam kết của mình nhằm sửa lỗi sai:

- *I would like to.....*
- *I hope.....*
- *I promise.....*

- *We are happy to offer you.....*
- *I look forward to*
- *Could we make another.....?*
-

✚ Ví dụ và phân tích

Dưới đây là một bức thư mẫu Roose gửi cho Christine vì đã không tham dự buổi họp như đã hẹn. Các bạn hãy cùng chúng tôi phân tích và rút ra kinh nghiệm cho mình.

To: Christine_martha@hotmail.com

=> Địa chỉ người nhận

Subject: Apology for missing the meeting

=> Tiêu đề thư (ngắn gọn, súc tích nhưng vẫn nói được mục đích của cả bức thư.)

Dear Christine,

=> Lời chào đầu thư. (Gần như giống nhau với tất cả các loại thư. Chúng ta thường dùng Dear + tên.)

I am deeply sorry for missing our scheduled meeting on 11th March 2012, regarding the discussion of the latest project. I am really embarrassed for the same.

=> Lời xin lỗi chính thức và lý do. (Đối với những loại thư có tính biểu cảm cao như thư xin lỗi hay cảm ơn, chúng ta nên sử dụng các tính từ và trạng từ. Điều đó làm tăng giá trị biểu cảm của lời xin lỗi hay cảm ơn của chúng ta.)

As you might understand, I was unable to come for the meeting because my flight was delayed by 10 hours due to extremely poor weather conditions in New York. I tried to inform you the same through a call but the networks failed to work at that time. This meeting with you was very important as I was to discuss all the working directions and the product requirements for our new project.

=> Giải thích lý do vì sao anh ta không đến buổi họp. Các bạn cần đưa ra lý do thực sự cảm thông được và tốt hơn hết là các bạn hãy đưa ra các lý do khách quan. Bên cạnh đó, người viết bức thư này cũng không quên nhấn mạnh tầm quan trọng của buổi họp “*This meeting with you was very important as.....new project.*” Làm như vậy, người nhận thư thấy được thành ý xin lỗi thực sự của bạn, đồng thời vẫn thấy được trách nhiệm của bạn và nhận định việc bạn vắng mặt là điều không mong muốn.

I would like to settle another meeting with you for the upcoming week. I would be available from 20th March to 27th March, anytime before 7:00 PM. Please let me know whatever time best suits you by 15th March so that I book a ticket for myself, beforehand. You can contact me on 982928392.

I look forward to see you.

=> Hứa hẹn, sắp xếp cuộc hẹn khác nếu có thể.

Với thư xin lỗi, bạn có thể đưa ra những đề nghị hay hứa hẹn mang tính chất chuộc lại lỗi của mình, để mong người nhận thư bỏ qua cho.

Sincerely,

Roose Marley

=> Tên và chữ kí.

7.3.4 Thư ứng tuyển

Thư ứng tuyển qua mạng là một trong những dạng thư mang tính văn phong cao, thường được gửi tới nhà tuyển dụng kèm theo bản mềm sơ yếu lí lịch và thư xin việc chính thức. Hình thức này thu hút nhiều ứng cử viên hơn gửi hồ sơ trực tiếp nên ứng cử viên cũng cần phải nỗ lực để nổi bật trong mắt nhà tuyển dụng. Ứng với mỗi ngành nghề, vị trí khác nhau mà chúng ta soạn thư cho phù hợp.

Sau đây là một số lưu ý khi viết gửi mail ứng tuyển:

- Khi viết email xin việc, ứng viên cần nắm được các yêu cầu của công việc và từ đó tập trung trình bày những năng lực mình có để chứng minh mình phù hợp với vị trí ấy.
- Thư xin việc cần ngắn gọn và đi thẳng vào vấn đề vì các thông tin chi tiết hơn đã có ở sơ yếu lí lịch và CV.
- Sau khi viết xong cần kiểm tra các lỗi chính tả, ngữ pháp. Điều này sẽ tạo ấn tượng ban đầu với nhà tuyển dụng.

Hướng dẫn cách viết

Để viết một e-mail ứng tuyển chúng ta cần làm những bước sau:

✚ Phần tiêu đề

To:.....Phần này bao gồm địa chỉ người nhận. (Thường là địa chỉ mail của phòng nhân sự hay cán bộ nhân sự.)

Subject:.....Tiêu đề thư. Chúng ta thường ghi vị trí mà mình ứng tuyển tại đây

✚ Phần nội dung

➤ Lời chào

Cũng như các thư khác, chúng ta bắt đầu bằng lời chào cá nhân hay tổ chức hay phòng ban, tùy theo yêu cầu của nhà tuyển dụng

Ví dụ: *Dear Ms./Mr.../ Dear Sir/Madam../...*

➤ Lý do viết thư và vị trí ứng tuyển.

Ở đoạn này, bạn nêu lên lý do viết thư và ứng tuyển vị trí nào. Bạn có thể nói thêm lý do vì sao mà bạn biết thông tin tuyển dụng của công ty. Một số mẫu câu như:

- *I'm writing this mail to apply to the position of.....*
- *This mail is in response to the job post in.....*
- *I am sending you this email as an application to.....*
- *I am writing to apply for...*
-

Send	To...	hiringmanager@company.com
Account ▾	Cc...	
	Bcc...	
Subject:		Job Application: Susan Smith

Dear Hiring Manager,

I am writing to express my interest in the Web Content Manager position listed on MediaBistro.com. I have experience building large, consumer-focused health-based content sites. While much of my experience has been in the business world, I understand the social value of the non-profit sector and my business experience will be an asset to your organization.

My responsibilities included the development and management of the site's editorial voice and style, the editorial calendar, and the daily content programming and production of the web site.

I look forward to hearing from you soon.

Sincerely,

Susan Smith

Susan Smith
123 Main Street
Any Town, CA 11121
Cell: 555-123-1234
Email: susan.smith@gmail.com

➤ Thể hiện khả năng, năng lực

Đây là phần quan trọng nhất của thư xin việc. Ở phần này, bạn phải thể hiện những khả năng, trình độ học vấn cũng như những kinh nghiệm hay những thành quả mà bạn có để chứng minh với nhà tuyển dụng rằng bạn phù hợp và là ứng cử viên

sáng giá cho vị trí ấy. Bạn chỉ có thể viết một vài câu nên hãy viết thật ngắn gọn nhưng vẫn nổi bật và đầy đủ. Các bạn chú ý trình bày thật khoa học và dễ hiểu.

Sau đây là một số ví dụ:

- *I have done my graduation in.....*
- *I have worked on lots of challenging projects during my academic years and even handled few projects independently.*
- *I believe I have the necessary academic qualifications and skill set needed for this job.*

Các bạn có nhiều cách để nói, miễn sao bạn phải đề cập được niềm vinh dự của mình nếu được làm công việc ấy cũng như chứng minh mình là ứng cử viên sáng giá.

Tuy nhiên, trung thực là yếu tố rất quan trọng đối với loại thư này nên nếu bạn muốn có một công việc tốt, hãy tích lũy kinh nghiệm cho mình ngay từ bây giờ.

➤ Hẹn phỏng vấn

Đây là phần bạn sẽ gợi ý nhà tuyển dụng chủ động liên lạc với bạn để hẹn lịch phỏng vấn trực tiếp. Ở phần này, bạn cần thể hiện được nhiệt huyết của mình với công việc bạn ứng tuyển và mong muốn được phỏng vấn trực tiếp. *Đây cũng là phần bạn ghi đầy đủ thông tin liên lạc của bạn gồm tên, số điện thoại hay email.*

➤ Lời cảm ơn và chữ kí.

Đây là phần không thể thiếu khi viết bất kì một bức thư nào. Hãy cảm ơn nhà tuyển dụng vì đã dành thời gian đọc mail của bạn.

Phần chữ kí bạn nên bắt đầu với: *Your faithfully, Sincerely, Best regards,..*

✚ Ví dụ và phân tích

Dưới đây là một e-mail xin ứng tuyển vào vị trí nhân viên quản lý văn phòng cấp cao.

To: Henryjackson@gmail.com

=> Địa chỉ nhà tuyển dụng

*Subject: Application for junior office manager job position in your company
'Rachel and Brit'*

=> Chủ đề thư nói rõ vị trí ứng tuyển

Respected Mr. Jackson

Sir, I, Jack Field would like to apply for the job position of junior office manager in your reputed and renowned company. This is in reference with the job opening that was published in the Times newspaper of the state on 7th May 2011. I would like to bring to your kind notice that I have applied for this position with full realization of the duties and responsibilities which come with this job and I am completely ready to take up these duties on my shoulder.

=> Lý do viết thư và vị trí muốn ứng tuyển kèm theo thông tin do đâu mà ứng viên này biết thông tin tuyển dụng của công ty.

I am attaching a copy of my resume along with this mail. My resume would throw light on the fact that I have worked as an office manager in previous organizations which spanned over 8 years. My immense experience in this field along with my exceptional managerial skills shall help me to handle this job with ease and perfection. I am not only hard working but very dedicated as well when it comes to fulfilling my duties and responsibilities.

=> Trình bày kinh nghiệm và năng lực để chứng minh mình phù hợp

My education consists of a post graduate degree in management and administration which I obtained from Leeds University, London. I have always been a great leader and have won several academic awards as well as acclaims at my previous work places. I have always found it easy to accommodate in any work environment and work in crunch situations efficiently.

=> Trình bày ngắn gọn bằng cấp, trình độ học vấn và chứng minh điều đó phù hợp với vị trí ứng tuyển và yêu cầu của nhà tuyển dụng.

I am sure you wouldn't regret you decision if you hire me sir.

=> Lời cam kết, hứa hẹn.

Sincerely

Jack Field

=>Lời chào và chữ kí cuối thư.

✚ Chú ý:

Thư xin việc không phải là thư trình bày tất cả những gì mà bạn có, bạn đừng nhầm lẫn với CV. Mục đích chính của thư là làm cho nhà tuyển dụng để ý đến bạn và

đánh giá thái độ của bạn để hẹn phỏng vấn với bạn. Cho nên bạn cần viết thật ngắn gọn và khoa học.

7.3.5 Thư phàn nàn

Thư phàn nàn là một dạng thư khá nhạy cảm, được gửi tới cá nhân hay tổ chức nào đó khi bạn không hài lòng về họ hay sản phẩm, dịch vụ của họ. Tùy theo hoàn cảnh mà chúng ta có cách viết khác nhau sao cho phù hợp. Nhìn chung, thư phàn nàn cần thể hiện tính lịch sự và rõ ràng, chính xác.

✚ Bố cục và cách trình bày e-mail phàn nàn

Các bạn hãy cùng chúng tôi phân tích một email mẫu sau đây và tìm hiểu bố cục của một email phàn nàn.

Phản tiêu đề

To: rog@mail.com

=> Địa chỉ cá nhân, tổ chức nhận thư

Subject: Complaint against your staff member “Henry Cooper”

=> Chủ đề. Điều bạn muốn phàn nàn. Câu này cần ngắn gọn, súc tích nhất có thể.

Phần nội dung

Dear Mr. Moore,

=> Lời chào đầu thư. Bạn nên dùng cách chào lịch thiệp, cách phổ biến nhất là *Dear + tên*

I would like to lodge a complaint regarding the bad service received by one of your staff when I had visited your bank branch on 27th of March 2012. I am a saving account holder in your bank with my account number being 2390786.

=> Đoạn đầu tiên, bạn đề cập luôn đến lý do viết thư và điều bạn phàn nàn. Câu này cần viết rõ ràng, cụ thể. Một số mẫu câu bắt đầu phàn nàn như sau:

- *I would like to lodge a complaint regarding.....*

- *I am writing this letter to you company so as to make a formal complaint against.....*

- *This email is regarding the complaint for.....*

-

I had visited the branch to deposit some money in my account. I was asked to wait by one of the customer service executives by the name Henry Cooper and above that I

was not provided with a token. After waiting for fifteen minutes when I asked the customer service executive for help, he said that he was busy though he was not attending to any customer. I had to leave without being attended.

=> Tiếp đó, bạn sẽ kể lại diễn biến sự việc và giải thích vì sao điều đó làm ảnh hưởng đến mình và ảnh hưởng như thế nào. Bạn cần kể lại rõ ràng với thông tin chính xác.

I would request you to take action against the staff or else I may have to close my account.

=> Kêu gọi hành động từ phía cá nhân tổ chức để giải quyết vấn đề của bạn. Hãy nói cách khác, yêu cầu người nhận thư đưa ra giải pháp. Tùy theo mức độ mà bạn có cách thể hiện khác nhau; có thể là lời khuyên nhẹ nhàng, hay lời đề nghị rõ ràng kèm theo điều kiện. Một số mẫu câu các bạn có thể dùng để diễn đạt như:

- *I would request you to take action against.....*
- *So I kindly request you to please look into the matter and take necessary action.*

- *I just want you to take necessary action against.....*

-

Regards,

Nathan Lee.

=> Lời chào cuối cùng và chữ kí. Mẫu câu chào hay dùng nhất với dạng thư này là *regards* (trân trọng)

Đôi khi bạn để lại cả số điện thoại để người nhận thư tiện liên lạc với bạn.

✚ Chú ý:

Mặc dù mục đích của loại thư này là phàn nàn về việc mà chúng ta cảm thấy không hài lòng, bức tức tới một cá nhân hay tổ chức nhưng lời lẽ trong thư cần thể hiện được tính lịch sự với thông tin chính xác.

7.3.6 Thư chia buồn

Biết tin ai đó qua đời không chỉ là nỗi đau thương cho người quá cố mà còn là sự cảm thông sâu sắc đến người chịu đựng mất mát. Tuy nhiên, nếu chẳng may bạn ở xa mà không thể trở về trực tiếp chia sẻ nỗi buồn hay vì một lý do nào đó thì viết email chia buồn là một lựa chọn hữu hiệu.

E-mail chia buồn được gửi để chia sẻ nỗi đau với người chịu đựng mất mát và động viên, an ủi họ. Thông thường, thư chia buồn được gửi tới người phải gánh chịu nỗi đau mất người thân. Một email chia buồn ngắn gọn, sâu sắc có thể thể hiện tình cảm cũng như sự cảm thông sâu sắc của bạn đến người đang thực sự cần nó. Tuy nhiên, việc lựa chọn từ ngữ phù hợp để viết một lá thư chia buồn là rất quan trọng, bởi nó phải thể hiện được sự cảm thông, chia sẻ của bạn với nỗi đau mà người ấy trải qua cũng như lòng thương tiếc, tiếc nuối với người đã khuất.

Hướng dẫn cách viết

Sau đây là một khung email chia buồn mẫu, gồm những gì mà bạn nên viết.

✚ Phần tiêu đề

To: janehr@gmail.com

=> Địa chỉ mail người nhận

Subject: My Condolences

=> Tiêu đề thư. Tiêu đề chung nhất cho loại thư này là My condolences

✚ Phần nội dung chính

Dear.....,

➤ Lời chào. Cách thông thường nhất là dùng Dear +tên

➤ Thể hiện lòng thương tiếc, đau buồn của mình về sự ra đi của ai đó. Một số mẫu câu:

- *I was deeply saddened to hear about the death of.....*

- *We are extremely touched to hear about the death of.....*

- *I am terribly sorry to hear the news of.....*

-

➤ Thể hiện sự cảm thông, chia sẻ với người nhận thư. Mẫu câu:

- *I know how difficult this must be for you. You are in my thoughts and prayers.*

- *I can only imagine what a terrible time you must be going through.*

- *We can only imagine what a shock it must be for you.*

-

➤ Đưa ra một vài suy nghĩ tốt đẹp của mình với người đã khuất. Ví dụ:

-*was such a kind, gentle soul. She would do anything to help someone in need.*

-was one of the most respected.....
- *Your mother was a woman of true substance and was the strongest pillar of your family.*
-
- Một số kỉ niệm đẹp với người đã khuất
- *I remember one time.....*
-
- Chia sẻ, động viên người nhận thư.
- *I know how much you will miss..... I encourage you to draw on your strength and the strength of your family. Perhaps you could use your special talent of scrapbooking to make a lasting memory book of*
-
- Đưa ra đề nghị giúp đỡ nếu có thể
- *If you would like, I can come over on Tuesday evenings to help you make your scrapbook. I have some lovely pictures of..... I'd love to share.*
-
- Kết thúc thư bằng sự quan tâm, ân cần
- *May God bless you and your family during this time and always,*
-
- Kí tên của bạn

7.3.7 Thư giao dịch

Yêu cầu của một bức thư giao dịch rất đơn giản: trình bày đúng cách, nội dung ngắn gọn và chặt chẽ. Mặc dù có thể tùy biến theo mục đích, hoàn cảnh sử dụng và tính cách mỗi người nhưng để viết một bức thư giao dịch hiệu quả cũng cần tuân theo các quy tắc sau:

Nội dung cần ngắn gọn, rõ ràng và phân chia thành các ý, các đoạn tách biệt cho dễ hiểu. Không nên viết một bức thư quá 1 trang giấy, trừ trường hợp các nội dung cần trao đổi đặc biệt dài. Trình bày thư làm sao để bố cục có thể như thế này:

Trong thư không viết tắt, trừ khi là các cụm từ chuyên môn hay được sử dụng. Một số cụm từ viết tắt cũng có thể được chấp nhận trong các thư giao dịch, tuy nhiên nên hạn chế:

- asap = as soon as possible;
- cc = carbon copy (gửi thêm bản sao thư tới một số người liên quan ngoài người nhận chính);
- bcc = blind carbon copy (gửi thêm bản sao tới một người nhận ẩn danh);
- enc. = enclosure (tài liệu gửi kèm);
- pp = per procurationem (ký thay);
- pp = postscript (khi muốn bổ sung thêm nội dung sau khi đã viết xong và ký tên);
- pto = please turn over (không được trang trọng lắm, viết ở cuối trang đầu đối với thư được in 2 mặt);
- rsvp = répondez s'il vous plaît (bắt nguồn từ tiếng Pháp, có nghĩa là *Please reply/respond*).

Trình bày một bức thư hiện đại thường khá đơn giản, chỉ cần chú ý các bộ cục như sau (lưu ý rằng trình bày thư hiện đại không thật lè):

✚ Địa chỉ:

- Địa chỉ gửi được viết bên phải bức thư (bao gồm các thông tin liên quan như tên công ty, địa chỉ, số điện thoại, số fax...), thường không viết tên người gửi.
- Địa chỉ nhận được viết bên trái, thấp hơn địa chỉ gửi một vài dòng. Địa chỉ nhận thường có chi tiết tên, chức danh người nhận và các thông tin tương tự địa chỉ gửi.

✚ Ngày tháng:

Ngày tháng có thể được viết bên phải, bên trái thư tùy theo thói quen mỗi người, cách dưới phần địa chỉ một vài dòng. Lưu ý, để tránh nhầm lẫn và cũng làm cho thư trông “lịch sự” hơn, phần tháng cần được viết bằng chữ. Ví dụ: *30 May 2011* hoặc *May 30th, 2011*.

✚ Phần chào hỏi:

- Chúng ta dùng *Dear Sir/Madam* đối với những người chúng ta không biết tên.
- Chúng ta dùng *Dear Mr. X / Ms. Y* đối với những người chúng ta biết tên. Lưu ý rằng người Việt Nam chúng ta hay xưng hô bằng tên, nhưng đối với người nước ngoài thì X, Y ở đây chính là họ của của người nhận. Nên dùng Ms. và Ms. có thể dùng cho những người đã có và chưa có gia đình.

✚ Nội dung thư:

Phần nội dung thư có thể dài ngắn tùy từng trường hợp. Có thể bao gồm 2, 3 đoạn hoặc nhiều hơn. Thông thường, đoạn đầu sẽ là đề cập vấn đề, đoạn 2 sẽ là trình bày rõ hơn về vấn đề đã nói ở trên, đoạn 3 sẽ là đề xuất, ý kiến cho vấn đề đó.

✚ Kết thư:

- Kết thư liên quan đến phần chào hỏi đầu thư:
- Đầu thư dùng Dear Sir/Madam (không biết tên người nhận) thì ta sẽ dùng “Yours faithfully,”.
- Đầu thư dùng Dear Mr. X / Ms. Y (biết tên người nhận) thì ta sẽ dùng “Yours sincerely,”.

✚ Ký tên:

Sau phần kết thư, chúng ta sẽ để chừa ra vài dòng để ký, ngay dưới chữ ký sẽ đề tên của người gửi. Nên ký tên bằng bút mực hoặc bút bi ngòi to. Tên được viết đầy đủ, ngay dưới chữ ký. Chức danh cũng được viết ngay dưới tên người viết. Nếu trong trường hợp ký thay, thì phía trước tên người được ký thay ta thêm *pp*. Nếu đã hoàn thành thư mà muốn bổ sung gì đó, ta thêm *ps*. và bổ sung phần nội dung đó vào. Trong trường hợp thư gửi kèm các tài liệu, văn bản khác, cuối thư ta thêm *enc*. và liệt kê các tài liệu, văn bản đó vào.

8. KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH



8.1 Chuẩn bị thuyết trình

Trong cuộc sống, có một nguyên tắc bất di bất dịch, đó là: *Không chuẩn bị là chuẩn bị cho thất bại*. Là một người thuyết trình trước công chúng, chúng ta luôn phải giải quyết rất nhiều tình huống phát sinh một cách linh hoạt. Do đó, công tác chuẩn bị càng trở nên quan trọng. Chuẩn bị càng kỹ, tỉ lệ rủi ro càng nhỏ và cơ hội thành công của ta càng lớn. Để chuẩn bị cho buổi thuyết trình, ta có nhiều việc phải làm, tuy nhiên có thể chia thành 5 mục chính như sau:

8.1.1 Xác định tình huống

a) Giới hạn các vấn đề

Khi chuẩn bị một chủ đề, thông thường ta có rất nhiều điều muốn nói. Tuy nhiên nếu cố gắng nói hết những điều đó, bài thuyết trình sẽ trở nên vụn vặt và không trọng tâm. Để tránh tình trạng đó, ngay từ khi chuẩn bị nội dung, ta phải phân tích xem: đâu là ý chính, đâu là ý phụ, ý nào bắt buộc phải nói, ý nào là cần nói, ý nào nên nói. Thông thường ta sẽ ưu tiên nói những ý bắt buộc trước, còn thừa thời gian thì sẽ cho thêm các ý cần, hay nên nói sau.

b) Đánh giá môi trường bên ngoài

Trong thời đại thông tin như hiện nay, mọi thứ thay đổi như vũ bão. Do đó, ta cần cập nhật thông tin và đánh giá môi trường bên ngoài:

- Thường xuyên cập nhật thông tin liên quan đến chủ đề ta sẽ thuyết trình. Điều này sẽ giúp ta tự tin hơn và trả lời linh hoạt các câu hỏi của thính giả khi thuyết trình. Đặc biệt với những lĩnh vực nhạy cảm, thay đổi từng ngày từng giờ, thì trước khi nói

ta phải kiểm tra xem đến thời điểm nói, thông tin, dẫn chứng ta đưa ra đã phải là mới nhất và đúng nhất hay chưa.

- Chúng ta cũng cần quan tâm đến những gì đang xảy ra trong lĩnh vực và lĩnh vực liên quan cũng như sự ảnh hưởng ở phạm vi quốc gia, quốc tế.

c) *Đánh giá văn hóa tổ chức/quốc gia*

Mỗi một tổ chức/quốc gia đều có văn hoá riêng và những nguyên tắc ứng xử khác nhau. Người thuyết trình sẽ gặp khó khăn, bất lợi thậm chí thất bại khi vi phạm những nguyên tắc đó. Vì vậy trước khi thuyết trình, chúng ta cần tìm hiểu về văn hoá của tổ chức/ quốc gia mà ta sẽ thuyết trình.

8.1.2 Phân tích thính giả và diễn giả

Biết mình biết người, trăm trận trăm thắng. Thành công của một bài thuyết trình không chỉ phụ thuộc vào yếu tố chủ quan của diễn giả mà cả của thính giả. Phân tích diễn giả và thính giả giúp chúng ta có những giải pháp hữu hiệu cho bài thuyết trình của mình.

a) *Phân tích thính giả*

Càng hiểu về thính giả thì chúng ta càng tự tin thuyết trình và đáp ứng đúng nhu cầu thính giả. Những thông tin cần thu thập để phân tích: Thông tin cá nhân, quan điểm, trình độ, mối quan tâm, giá trị riêng của từng người hoặc nhóm người... Tốt nhất là, ta chuẩn bị trước những bảng danh sách phân loại thính giả để dễ dàng tiếp cận hơn.



Chúng ta cũng cần xác định rõ, ai là người trực tiếp nghe ta, ai là người không nghe trực tiếp nhưng sẽ gián tiếp được nghe và ai là người ra quyết định cuối cùng.

b) *Phân tích diễn giả*

Hãy đặt những câu hỏi cho chính mình để tìm hiểu: Ta muốn gì? Mong đạt được gì? Quan hệ của ta với thính giả ra sao? Có thể ảnh hưởng tới thính giả như thế nào?... Từ đó, ta có thể xác định phương pháp tiếp cận hiệu quả nhất cho bài thuyết trình.

8.1.3 Xác định mục tiêu

Thông thường khi thuyết trình, điều hiển nhiên là ta phải biết mục đích mình nói là để làm gì, mục tiêu mình nói để được cái gì. Tuy nhiên, đôi khi chúng ta coi nhẹ những điều quá hiển nhiên đó, thành ra sau bài nói thính giả không hiểu rõ ràng chúng

ta muốn gì, họ được yêu cầu làm gì, tại sao lại như thế v.v... Những điều càng cơ bản, ta lại càng phải xác định rõ ràng, kỹ càng và không được phép chủ quan.

a) Chủ đề thuyết trình

Khi chọn chủ đề thuyết trình, ta nên chọn chủ đề thính giả muốn nghe; chủ đề mới mang tính thời sự; hoặc chủ đề ta biết sâu.

b) Mục đích tổng quát

Khi đã có chủ đề rồi, ta cần phải xác định rất rõ ràng ta muốn gì:

- Mục đích cung cấp thông tin cho thính giả?
- Mục đích thuyết phục thính giả thực hiện điều gì?
- Hay chỉ đơn thuần là giải trí?

Thông thường khi xác định rõ mục đích, ta sẽ biết mình phải làm gì, tập trung nói vào đâu, phương pháp nào là phù hợp.

c) Mục tiêu cụ thể

Dựa trên mục đích, các thông tin phân tích và nhu cầu của mình, diễn giả thiết lập mục tiêu cụ thể cho bài thuyết trình. Mục tiêu phải đảm bảo những yêu cầu sau:

- Cụ thể, rõ ràng;
- Có thể lượng hoá hoặc kiểm tra được;
- Có thể đạt được;
- Hướng đến kết quả;
- Thời gian thực hiện.



8.1.4 Thu thập thông tin

Đây là quá trình lâu dài và liên tục. Chúng ta có thể thu thập thông tin từ rất nhiều nguồn. Tuy nhiên, sau đó chúng ta cần lưu ý việc phân loại và lưu trữ những thông tin đó.

Một phương pháp đơn giản cho việc thu thập thông tin mà ta có thể thực hiện mọi lúc mọi nơi đó là sử dụng giấy và bút. Chúng ta có thể dùng các tờ bìa có kích thước 1/3 tờ A4 ghi các mục chính. Khi ta đọc tài liệu, phỏng vấn hoặc giao tiếp có nhiều ý tưởng hay có thể ghi vào các tấm thẻ. Những thông tin và ý tưởng đó sẽ được sắp xếp lại một cách có trật tự trong bài thuyết trình hoặc loại bớt nếu cần thiết.

8.1.5 Tập luyện

Bước cuối cùng quan trọng nhất và thường bị bỏ qua nhất, đó là tập luyện trước khi thuyết trình. Để tập các động tác cơ bản, chúng ta có thể tập trước gương. Tuy

nhiên để tự tin và hiệu quả hơn, ta nên tập luyện trước một vài người, một nhóm nhỏ, rồi đến tập luyện với những điều kiện y hệt khi ta thuyết trình thật. Quá trình đó sẽ khiến ta thu thập thêm rất nhiều ý kiến, ý tưởng mới được người khác đóng góp, những ý tưởng do quá trình tập luyện ta nảy sinh thêm. Thao trường có đổ mồ hôi thì chiến trường mới bớt đổ máu. Luyện tập dần dần từng bước nhỏ là bí quyết thành công lớn nhất của người thuyết trình.

Tối ưu nhất là đặt Camera ghi hình lại để phân tích và điều chỉnh hành vi của chính mình. Quá trình tập luyện sẽ giúp ta biến những động tác, cử chỉ, phong thái thành thói quen. Khi tất cả các động tác thành phản xạ tự nhiên thì ta chỉ cần tập trung vào nội dung chúng ta cũng có một bài thuyết trình sinh động.

8.2 Cấu trúc bài thuyết trình

Một công trình tồn tại vững chắc với thời gian là nhờ kết cấu. Cũng làm từ Cacbôn nhưng Than bùn thì siêu rẻ còn Kim cương thì siêu đắt. Điều đó cũng bởi vì chúng có cấu trúc khác nhau. Tương tự như vậy, một bài thuyết trình có hay, có chặt chẽ thuyết phục người nghe hay không phụ thuộc nhiều vào cấu trúc của bài thuyết trình đó.

8.2.1 Dàn bài cơ bản

Dù một bài văn hay một bài nói một biểu đều có 3 phần: Mở đầu, Thân bài và Kết luận. Tuy nhiên, việc tổ chức và thể hiện các phần như thế nào thì lại là vấn đề khác. Hẳn là khi chuẩn bị bài thuyết trình, chúng ta đều có những câu hỏi trong đầu như: Làm thế nào để có một mở bài sắc nhọn lôi cuốn? Làm thế nào để có một thân bài chặt chẽ phù hợp? Làm thế nào để có một kết luận chắc chắn, dễ nhớ và đi vào lòng người? Cả ba câu hỏi trên có thể trả lời bằng một câu: Hãy thiết kế bài thuyết trình của ta giống như “Cái đinh”.



Chức năng của từng phần:

a) Phần mở bài

Phần mở bài giống như cái Mũi đinh. Mũi đinh phải sắc nhọn thì mới xuyên được qua lớp gỗ đầu tiên. Vì vậy phần mở bài phải sắc xảo để có thể:

- Thu hút người nghe

- Tạo bầu không khí ban đầu
- Giúp người nghe chuyển từ trạng thái thiếu tập trung sang trạng thái lắng nghe.

b) Phần thân bài

Phần thân bài giống như cái Thân đình. Thân đình cần chắc chắn, độ dài vừa đủ, mức độ to nhỏ phù hợp với vật cần đóng đinh. Như vậy phần thân của bài thuyết trình cần được thiết kế phù hợp với trình độ người nghe, thời gian và bối cảnh của hội trường. Một bài thuyết trình quá ngắn với một khoảng thời gian quá dài không khác gì lấy đinh đóng guốc để đóng thuyền. Ngược lại một bài thuyết trình quá dài, nội dung phức tạp trong một khoảng thời gian quá ngắn thì không khác gì lấy đinh đóng thuyền để đóng guốc. Vậy yêu cầu cần có là một độ dài phù hợp, nội dung phù hợp với người nghe.

c) Phần kết luận

Phần kết luận giống như Mũ đình. Hai mảnh gỗ không thể kết dính chặt chẽ vào nhau nếu như chiếc đinh không có mũ. Vậy người nghe cũng không thể nhớ được nội dung chính bài thuyết trình nếu như không có kết luận. Phần kết luận giúp cho thính giả nắm được những điểm chính của bài thuyết trình và lưu lại những ấn tượng về diễn giả và bài thuyết trình.

Khi ta đã xây dựng được dàn bài cơ bản, điều ta cần làm tiếp theo là làm thế nào để thể hiện các phần đó một cách sắc sảo, thú vị, đầy sức thuyết phục.



8.2.2 Các cách thể hiện các phần chính

a) Phần mở bài

* Tạo sự chú ý

Theo nghiên cứu của các nhà xã hội học thì chúng ta chỉ có 20 giây để gây ấn tượng ban đầu cho thính giả bằng các hành vi phi ngôn ngữ và chúng ta chỉ có 4 phút đầu tiên để gây ấn tượng với thính giả bằng những nội dung chúng ta nói. Thính giả có tiếp tục nghe hay không phụ thuộc rất nhiều vào những giây phút đầu tiên và cách ta thu hút sự chú ý của họ. Đây là phần khó khăn nhất trong thuyết trình vì:

“Không có cơ hội thứ hai để gây ấn tượng bạn đâu”

“Vạn sự khởi đầu nan”

“Đầu xuôi đuôi lọt”

Ta có thể tạo sự chú ý bằng nhiều cách khác nhau. Một số cách phổ biến là:

- Dùng ví dụ, minh họa: Sử dụng chiếc đinh để minh họa bài giảng “Cấu trúc thuyết trình”.

- Kể một mẩu chuyện có liên quan đến chủ đề

- Các câu/tình huống gây sốc. Diễn giả có thể đưa ra các câu nói hoặc tình huống ngược lại với vấn đề thính giả đang quan tâm để gây sự chú ý.

- Số liệu thống kê, câu hỏi hoặc trích dẫn. Hãy thổi hồn vào những con số khô khan ta có thể thu hút được sự chú ý của thính giả.

- Ta cũng có thể nói lên cảm tưởng của bản thân khi bắt đầu thuyết trình để có được sự đồng cảm của thính giả

- Hài hước hoặc những câu chuyện liên tưởng liên quan đến chủ đề mình sẽ nói cũng là một cách mà những người có khiếu hài hước hay làm để thu hút sự chú ý của thính giả.

- Còn rất nhiều cách khác mà chúng ta có thể sáng tạo ra hoặc đơn giản chỉ bằng việc kết hợp nhiều cách lại với nhau.

** Giới thiệu khái quát mục tiêu và nội dung chính*

Sau khi có được sự chú ý của thính giả, điều chúng ta cần làm tiếp theo đó là cho họ biết mục đích của bài thuyết trình là gì, họ sẽ nhận được gì từ đó. Mục tiêu thuyết trình không rõ ràng thì rất khó có thể thành công.

Diễn giả cũng cần phải giới thiệu khái quát những nội dung chính và lịch trình làm việc. Điều này giúp cho người nghe có định hướng để nắm bắt được từng nội dung của bài thuyết trình.

Sau đây là một vài ví dụ về những câu khái quát vấn đề:

- *Mục đích của bài thuyết trình là giúp các bạn trẻ xác định mục tiêu cho mình để thành công trong cuộc sống. Bài thuyết trình của tôi gồm 3 phần: Phần 1: Tại sao phải đặt mục tiêu; Phần 2: Kỹ năng đặt mục tiêu; Phần 3: Chia sẻ kinh nghiệm cá nhân về đặt mục tiêu.*

- *Bài thuyết trình của tôi nhằm mục đích thuyết phục các anh chị áp dụng các biện pháp cải thiện tình hình công ty. Nội dung chính gồm 2 phần: Phần 1: Nâng cao tinh thần chủ động; Phần 2: Cắt giảm chi phí.*

b) Phần thân bài

** Lựa chọn nội dung quan trọng*

Một lỗi thường gặp của các nhà thuyết trình là đưa quá nhiều nội dung vào bài thuyết trình của mình. Điều này xảy ra do hai nguyên nhân cơ bản:

Thứ nhất: không xác định được đâu là thông tin bắt buộc thính giả phải biết, đâu là cần biết và nên biết.

Thứ hai: sợ thính giả không hiểu những gì mình nói. “Đa thư thì loạn tâm”. Nếu ta đưa quá nhiều nội dung vào bài thuyết trình có thể gây phản ứng ngược lại là làm thính giả rối trí không nhớ được gì.

Vậy trong phần thân bài cần thiết xác định được đâu là thông tin quan trọng bắt buộc ta phải truyền đạt, đâu là thông tin cần truyền đạt và cuối cùng đâu là thông tin nên truyền đạt. Theo thứ tự này, căn cứ vào thời gian cho phép ta sắp xếp theo thứ tự từ thông tin bắt buộc, đến thông tin cần và cuối cùng là thông tin nên biết. Thách thức lớn nhất đối với người thuyết trình đó là “*giới hạn các điểm chính*”.

** Chia thành các phần để tiếp thu*

Một bài thuyết trình thông thường được chia làm 2 - 6 phần. Các phần này được sắp xếp với nhau theo một trật tự logic nhất định. Logic có thể theo trình tự thời gian, có thể theo quan hệ nguyên nhân - kết quả.

** Lựa chọn thời gian cho từng nội dung*

Sau khi phân chia thành các phần cơ bản thì điều cần thiết là phải lựa chọn thời gian cho từng nội dung. Thông thường phần đầu nên ngắn gọn để gây cho thính giả cảm giác bài thuyết trình ngắn gọn và tăng mức độ tập trung.

c) Phần kết luận

“Lời nói gió bay” - đây chính là sự khác biệt giữa văn nói và văn viết. Vì vậy trong thuyết trình luôn phải có kết luận. Trong khoảng thời gian tập trung vào phần thân bài, người nghe có thể mất tập trung nên có thể không tiếp thu được toàn bộ thông tin mà ta thuyết trình. Kết luận giúp người nghe tóm tắt lại những ý chính ta đã trình bày và hơn nữa kết luận chính là thông điệp cuối cùng ta gửi đến thính giả. Với thông điệp cốt lõi này, thính giả có thể liên tưởng đến toàn bộ phần nội dung của bài thuyết trình.

** Thông báo trước khi kết thúc*

Việc thông báo này có thể thể hiện bằng những cụm từ như: tóm lại...; để kết thúc, tôi tóm tắt lại...; Trước khi chia tay, tôi xin tóm tắt lại những gì đã trình bày... Việc thông báo này còn giúp thính giả chuẩn bị tinh thần để tiếp thu những thông tin cốt lõi nhất.

* Tóm tắt điểm chính

Theo các nghiên cứu về thính giả thì khoảng thời gian bắt đầu thuyết trình và khoảng thời gian sắp kết thúc là hai khoảng thời gian mà độ tập trung chú ý của người nghe cao nhất. Vì vậy ta tóm tắt lại những điểm chính sẽ giúp thính giả nhớ khái quát và lâu hơn về nội dung ta đã thuyết trình. Việc tóm tắt có thể là nêu lại những đề mục kèm những ý cần nhấn mạnh.

* Thách thức và kêu gọi

Mục đích cuối cùng của thuyết trình là thuyết phục người khác làm theo mình. Vì vậy phần kết luận chính là phần kêu gọi, thúc đẩy người nghe đến hành động. Trong phần này ta có thể dùng một số động từ mạnh để hô khẩu hiệu: Quyết tâm, Sẵn sàng... hoặc có thể kêu gọi sự cam kết bằng hành động cụ thể như vỗ tay, giơ tay biểu quyết hoặc thực hiện ngay ví dụ như đóng góp từ thiện.

8.3 Thuyết trình giới thiệu sản phẩm và bán hàng

8.3.1 Các đặc điểm của một bài phát biểu hiệu quả

8.3.1.1 Có mục đích/chức năng rõ ràng:

Trước khi tiến hành giới thiệu về sản phẩm hoặc bán hàng, mục đích/chức năng của bài thuyết trình cần phải được đặt ra. Điều này sẽ bảo đảm một cơ hội tốt hơn nhằm đạt được hiệu quả thuyết trình.



Có bốn mục đích và chức năng chính của một bài phát biểu.

- Chức năng thông báo: Cung cấp thông tin về sản phẩm dịch vụ và các vấn đề liên quan.
- Chức năng thuyết phục: Nhằm đạt tới kết quả bắt buộc người nghe phải nghe theo
- Chức năng kiểm soát: Nhằm bảo đảm rằng bài giới thiệu phải đi theo đúng chức năng hoặc mục đích.
- Chức năng kết hợp: Kết hợp các chức năng trên với nhau vì mục tiêu chung của bài trình bày.

Bất kỳ bài giới thiệu sản phẩm hoặc bán hàng nào đều phải có ít nhất một trong các chức năng chủ yếu trên hoặc một chức năng chủ yếu và kết hợp với các chức năng thứ yếu khác nữa.

8.3.1.2 Được chuẩn bị chu đáo:

Càng chuẩn bị chu đáo càng tăng sức thuyết phục. Một trong những nguyên tắc cơ bản là “không phải trình bày những gì bạn muốn mà trình bày những gì họ muốn nghe”. Mặc dù chủ đề bài phát biểu hay hoặc dở, thì người phát biểu lúc nào cũng phải tuân thủ chiến lược “chuẩn bị”. Được chuẩn bị sẽ giảm được mức độ sợ hãi.

8.3.1.3 Nội dung:

Nội dung của bất kỳ bài phát biểu nào cần phải theo thứ tự logic. Hơn thế nữa, bài phát biểu phải được trình bày một cách rõ ràng với thông tin đầy đủ. Điều đó sẽ tạo ra ham muốn lắng nghe và hiểu được ý của người trình bày. Để có thể đạt được những khả năng đó, thì việc chuẩn bị là vô cùng quan trọng. Nội dung sẽ bao gồm 3 phần và chia thời gian bài phát biểu theo tỷ lệ. Đó là:

- + Giới thiệu: Mục đích phát biểu; Tạo nên sự hồi hộp; Giới thiệu chủ đề bài phát biểu
- + Trình bày các điểm chính: Các điểm chính với chi tiết giải thích hoặc tương phản
- + Hiện thị dưới dạng hình ảnh minh họa để tăng cường thêm cho nội dung trình bày.

Trình bày những bức ảnh, hình vẽ, đồ họa, ... sẽ có kết quả tốt. Một bức ảnh có thể nói hàng nghìn từ. Lợi ích chính của các công cụ trực quan nhằm chuyển tải những thông tin kinh doanh sẽ giúp cho người nghe người đọc hiểu và nhớ hơn. Chỉ cần nhìn lướt qua mọi thông tin về quá khứ, hiện tại và tương lai sẽ được phân tích nhanh chóng.

- + Kết thúc trình bày: Nhắc lại mục đích và khuyến khích; Tóm tắt các điểm chính.

8.3.2 Các đặc điểm của một người thuyết trình tốt

a) Thể hiện tính cách cá nhân

- Tạo sự hồi hộp với người nghe.
- Liên lạc bằng mắt với người nghe.
- Thể hiện sự tự tin: Qua hành động, điệu bộ, cử chỉ, lời nói....
- Có khả năng trả lời câu hỏi: Trả lời mọi câu hỏi đặt ra có liên quan đến nội dung trình bày và không bao giờ nói “không biết” khi bị hỏi.

b) Kiểm soát được giọng nói và các yếu tố tương tác

- Kiểm soát giọng nói: Người trình bày có thể tùy theo diễn biến của nội dung mà sử dụng các cấp độ, nhịp độ giọng nói khác nhau nhằm nhấn mạnh nội dung hoặc thu hút sự tập trung của người nghe.
- Sử dụng microphone

- Đoán trước được phản ứng: Chuẩn bị tốt và tích lũy kinh nghiệm cho phép dự đoán trước được các khả năng phản ứng, các tình huống có thể khơi gợi phản ứng của người nghe. Người trình bày cần hiểu rằng phản ứng của người nghe là “lời mời gọi để được thuyết phục”. Phản ứng của người nghe không bao giờ được coi là sự cản trở hay dấu hiệu thất bại của bài trình bày.

- Biết người nghe và đọc được ngôn ngữ của chỉ của người nghe

✚ Bài tập thực hành:

Hãy sắp xếp các đoạn dưới đây để thành một bài phát biểu về “Khách sạn Happy”

i. Trên đây đã tóm tắt xong bài phát biểu của tôi hôm nay về “Khách sạn Happy”. Tôi hy vọng rằng các bạn sẽ đến với khách sạn chúng tôi trong các công việc kinh doanh của bạn. Khách sạn sẽ luôn quan tâm đến nhu cầu của khách hàng của bạn. Như trên đã nói các phòng đều lớn với đồ nội thất làm bằng gỗ cây tếch, nhà hàng có nhiều loại món ăn với giá cả hợp lý và mọi người ở đây đều thân thiện. Ở lại với chúng tôi các bạn sẽ cảm thấy thật tuyệt vời.

ii. Khách sạn có 3 nhà hàng. Một nhà hàng phục vụ các món ăn Việt Nam, một nhà hàng phục vụ các món ăn châu Âu như thịt nướng và bánh sandwiches. Nhà hàng thứ 3 nằm dưới tầng trệt chuyên phục vụ các món cá. Các món ăn đều ngon và giá cả rất hợp lý.



iii. Khách sạn có 100 phòng hạng superior và 50 phòng executive. Các phòng đều được trang bị đồ nội thất bằng gỗ tếch và đường nghỉ đều rất sạch sẽ và êm ái. Đèn được thiết kế tốt và sáng sủa. Mỗi phòng đều rộng và bạn thậm chí có thể có cả một cuộc họp kinh doanh nhỏ.

iv. Bài phát biểu hôm nay về “Khách sạn Happy”. Mục đích của bài phát biểu là nhằm cung cấp cho các bạn thông tin về khách sạn mới này. Hy vọng rằng cuối bài trình bày này các bạn sẽ cân nhắc đến việc trở thành khách hàng quen thuộc của khách sạn. Tôi sẽ trình bày 3 điểm mấu chốt sau: Đó là: Phòng; Nhà hàng và cuối cùng là; Con người

v. Khách sạn có 150 người. Tất cả mọi người đều đã được đào tạo. Để cung cấp dịch vụ khách hàng tốt họ được dạy phải luôn mỉm cười. Khách hàng sẽ rất thích thú khi nói chuyện với họ. Đồng phục của mọi người đều chỉnh tề và sạch sẽ.

8.4 Tổ chức cuộc họp

8.4.1 Các đặc điểm của một cuộc họp tốt

a) Khái niệm: Một cuộc họp là gì?

- Họp là một hình thức giao tiếp. Đó là một nhóm người tập trung nhau lại với mục đích để thảo luận, tranh cãi hoặc quyết định. Vì một cuộc họp thường liên quan đến nhiều người, nên thường khác nhau về ý kiến và có thể gây nên các vấn đề.

- Một cuộc họp tốt sẽ hạn chế những sự khác biệt đó và kết quả có thể đạt được ngay. Mọi cuộc họp đều phải được chuẩn bị, cân nhắc và tiến hành để xem làm thế nào để mọi thứ đều tốt.

- Các kiểu họp khác nhau về qui mô (số lượng người tham dự), tính chất (chính thức hoặc không chính thức), thời gian...

- Cả hai loại cuộc họp chính thức và không chính thức đều cần đến sự cẩn thận và quan tâm. Nó sẽ trở nên ít chính thức hơn khi có sự thờ ơ và có vấn đề xảy ra.

b) Các cuộc họp đều phải tuân thủ một hoặc kết hợp các mục đích sau:

- Kiểm soát
- Kết hợp
- Thông báo
- Thuyết phục
- Tiến trình một cuộc họp sẽ bao gồm:
 - Phân tích và giải quyết các vấn đề
 - Tư vấn và giải hòa các xung đột
 - Thảo luận và trao đổi quan điểm
 - Nêu vấn đề và tạo động cơ
 - Xúc tiến thay đổi kiến thức, kỹ năng và quan điểm
 - Nhận được ý kiến và hồi âm
 - Tăng cường hỏi đáp
 - Đào tạo và phát triển.



Nói chung mục đích của bất kỳ cuộc họp nào đều nhằm đến một quyết định, một hành động hoặc một sự thay đổi.

c) Mọi cuộc họp đều phải tính đến chi phí. Dưới đây là ví dụ một số chi phí khác nhau :

- Chi phí thời gian;

- Chi phí vật chất: tiền và các dụng cụ phụ trợ sử dụng;
- Chi phí cơ hội: Mọi người có thể làm được việc gì nếu họ không đến cuộc họp, giá trị của những hoạt động này như thế nào? là bao nhiêu?. Vì vậy hãy luôn nghĩ đến thời gian của mọi người và bạn phải chắc chắn rằng cuộc họp của bạn là đáng giá để tổ chức và tham dự.

d) Cuộc họp tôi sẽ dẫn đến:

- Quyết định tồi;
- Chính sách tồi;
- Tạo nên sự hỗn độn và xáo trộn;
- Gián đoạn công việc;
- Gây chú ý tới những nhiệm vụ nhỏ hơn là những nhiệm vụ lớn quan trọng;
- Tinh thần thấp;
- Giảm tiến trình làm việc và hoãn lại hành động;
- Nước mắt;
- Phí thời gian và tiền bạc.

... tất cả những điều trên dẫn đến kết quả công việc không hiệu quả

Do đó một cuộc họp tốt nhất nhất phải có hai phát biểu của chủ tịch và các thành viên.



e) Để tránh chi phí cao và khó khăn và đảm bảo rằng cuộc họp sẽ thành công và đáng giá, thì câu hỏi đầu tiên cần phải đặt ra khi chuẩn bị một cuộc họp là

- Cuộc họp có thực sự cần thiết không?
- Có lý do cụ thể và mục đích rõ ràng cho cuộc họp sẽ đạt được những ảnh hưởng sau:

- Mọi người sẽ hiểu rõ tại sao cuộc họp được tổ chức
- Mọi người sẽ được chuẩn bị và có thể đóng góp
- Mọi người sẽ được tập trung
- Mọi người sẽ muốn tham dự cuộc họp của bạn nếu cuộc họp là có hiệu quả.
- Sắp xếp và môi trường: Việc sắp xếp và môi trường trong phòng họp tạo nên không khí cho cuộc họp. Đó chính là thuyết trình có chuẩn bị. Điều đó có thể tăng cường hơn cho bài thuyết trình nói. Việc bố trí chỗ ngồi là rất quan trọng và sẽ được sử dụng cho các cuộc họp khác nhau:

8.4.2 Vai trò của một người chủ tọa thuyết trình tốt

8.4.2.1 Công tác chuẩn bị trước cuộc họp

Các mục mới để thảo luận, và cụ thể ai sẽ dẫn hoặc;

- Thứ tự để tổng kết lại cuộc họp trước và các hoạt động tiếp theo;
- Thời gian chương trình, thời gian nghỉ (nếu cần);
- Các vấn đề hành chính;
- Tài liệu;
- Bảo đảm rằng biên bản và chương trình được phát đúng lúc;
- Bố trí phòng họp;
- Chỗ ngồi cho đại biểu;
- Cà phê giải khát.

❖ Chuẩn bị về cá nhân

- Chương trình;
- Bản thân: Trang phục, diện mạo, kiểm soát cảm xúc...

8.4.2.2 Diễn biến quá trình họp

Thông báo và giới thiệu chương trình. Chủ tọa sẽ thông báo cho mọi người về:

- Hình thức của cuộc họp;
- Chương trình của cuộc họp.



Chương trình sẽ như một chiếc bản đồ của cuộc họp. Nó sẽ nói cho chúng ta thứ tự của các vấn đề sẽ thảo luận. Có ba phần chính được gọi là thủ tục khai mạc, vấn đề kinh doanh chính và thủ tục bế mạc. Một chương trình tốt sẽ tăng cường hơn cho các bài thuyết trình trong cuộc họp.

- Biên bản: Trong một số cuộc họp, thì biên bản sẽ rất cần thiết. Đôi khi nó chỉ là một mẫu form đơn giản trong khi ở một số cuộc họp khác nó được viết chính thức tiếp theo chương trình. Đó là một hình thức của bài thuyết trình viết sẽ giúp cho bài thuyết trình nói (chủ tọa và các thành viên thảo luận). Biên bản là các bản viết thường xuyên với ba chức năng:

+ Thúc giục hành động: Nhắc mọi người đã nhận nhiệm vụ trong cuộc họp phải làm và làm đúng thời hạn

+ Là bước nối với cuộc họp tiếp theo: nối giữa các cuộc họp bảo đảm rằng các vấn đề được báo cáo hoặc được triển khai

+ Ghi chép: Ghi chép thường xuyên những gì đã xảy ra và quyết định được thống nhất. Biên bản tốt sẽ rất hiệu quả và là bài trình bày hữu ích nếu chúng :

+ Chính xác: điều này rất quan trọng vì bất kỳ bỏ sót nào cũng gây nên vấn đề

+ Mục tiêu: Dù ai chuẩn bị biên bản cũng phải đưa ra mục tiêu và không được đưa ý kiến cá nhân vào.

+ Dễ hiểu: Tóm tắt và ghi chép đúng.

+ Trách nhiệm: Ai sẽ đảm nhiệm việc gì, trước thời hạn nào, tất cả được viết và trình bày theo tiêu chuẩn .

- Ứng xử và thời gian nói chuyện của mọi người

- Đặt câu hỏi;

- Tóm tắt: Mỗi phần của chương trình; Đạt được quyết định rõ ràng;

- Lắng nghe: Cách ứng xử của mọi người; Đóng góp;

- Cách nói:

+ Hình thức ngôn ngữ cử chỉ tỏ ra tự tin;

+ Nói rõ ràng và dùng những câu ngắn, đơn giản, không sử dụng tiếng lóng;

+ Thay đổi tốc độ nói, sẵn sàng đặt câu hỏi;

+ Chọn mức âm lượng phù hợp với người nghe;

+ Nếu sử dụng micro, để micro cách miệng 4 cm;

+ Vừa nói vừa minh họa.



8.4.3 Người thuyết trình hiệu quả

8.4.3.1 Ấn tượng đầu tiên và ấn tượng cuối cùng

- Ấn tượng tốt đầu tiên của người thuyết trình sẽ tạo ra: Tin tưởng, tin cậy, hưởng ứng.

- Ấn tượng cuối cùng của người thuyết trình sẽ tạo ra: Một ấn tượng lâu dài, Cơ hội khác.

- Quy luật 7s áp dụng cho cả ấn tượng đầu và cuối buổi họp: Các nghiên cứu về tâm lý-xã hội học chỉ ra rằng người trình bày có thể và có cơ hội gây ấn tượng mạnh nhất trong 7 giây đầu tiên/cuối cùng.

+ Bảy giây đầu tiên / cuối cùng khi xuất hiện và hành động;

+ Bảy giây đầu tiên/cuối cùng của chuyển động;

+ Bảy giây đầu tiên/cuối cùng của bài phát biểu.

- Bề ngoài và hành động ‘nói lên hàng ngàn từ’ về người thuyết trình, trong đó việc ăn mặc chỉnh tề của người trình bày có ý nghĩa rất lớn, cần phải cân nhắc đến chi tiết sau sao cho phù hợp:

- + Tóc;
- + Khuôn mặt;
- + Quần áo, kiểu quần áo và lý do sử dụng kiểu quần áo đó;
- + Giày;
- + Những thứ khác: cà vạt, thắt lưng, hoa tai, nước hoa....
- + Kết hợp màu sắc.

8.4.3.2 Cách ứng xử hiệu quả

- Để có thể nhận được sự kính trọng, thì hướng tới người nghe chính xác là rất quan trọng. Trong thuyết trình có rất nhiều hình thức gọi người nghe dựa theo vị trí, môi trường và địa điểm.

Ví dụ:

“Ông Trần Văn Công, trưởng phòng kinh doanh sẽ...(chính thức giới thiệu ai đó)

“Các quý ông, quý bà ở công ty...(chính thức chỉ định nhóm người)

“Thưa các vị khách quý, thưa ông chủ tịch.....”

- Lưu ý rằng trong thuyết trình không bao giờ được phép gọi tên không, mà cần gọi đầy đủ họ tên với chức danh ngắn gọn.

- Hướng tới người nghe bao gồm tất cả các hình thức viết và hành động phù hợp khi trình bày. Viết : Ví dụ: Lời chào mừng cho các bức thư và lời nhắn. Hành động :

Ví dụ:

- + Đưa và nhận tài liệu, cặp, sách, báo cáo;
- + Đưa và nhận danh thiếp;
- + Bắt tay;
- + Cúi chào;

+ Cử chỉ: Ngôn ngữ cử chỉ là một hình thức giao tiếp im lặng và tế nhị. Trong hầu hết các trường hợp, ngôn ngữ cử chỉ được thực hiện thậm chí không chủ định. Ngôn ngữ cử chỉ có thể chuyển tải các nội dung nhất định. Chúng ta cần học cách đọc được các thông điệp và bắt đầu hiểu được các thông điệp cử chỉ. Hiểu các kiểu cử chỉ khác nhau:

- Buồn giận: Thở ngắn và phát những tiếng như ‘tsk’, vắn tay, ghì chặt tay, chỉ ngón tay, đưa tay lên tóc vuốt, gãi gáy...
- Lo lắng: Ho, phát ra âm thanh như ‘whew’, huýt sáo, hút thuốc, cầu véo, bòn chòn, lắc tiền hoặc chìa khóa, kéo tai, vắn tay....
- Hợp tác: Tựa người về phía trước, tay mở, ngồi ở mép ghế, thiết lập các cử chỉ từ tay đến mặt, áo chùng không cài khuy
- Bảo thủ: Vịn tay liếc nhìn các phía, sờ mũi, dụi mắt, cài khuy áo khoác, dịch chuyển xa ra.
- Quyền lực, tự tin: Có những cử chỉ thân thiện, ngồi thẳng, chống tay thành hình tháp, để tay đằng sau lưng, để tay trong túi áo với ngón tay cái ra ngoài, cử chỉ niềm nở, quay lưng vào người khác, ngồi ở tư thế nghỉ ngơi và gần như nằm ra.
- Yếu đuối và không cảm thấy an toàn: Có những chuyển động nhỏ, rụt vai, nhai kẹo cao su, ngồi chơi không, cắn ngón tay, dựa mình về phía sau.



9. KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN



9.1 Các khái niệm chung

Trong kinh doanh, doanh nghiệp nào cũng muốn đạt kết quả, lợi nhuận cao nhất. Điều đó phụ thuộc rất nhiều ở tài ngoại giao, đàm phán, thương thảo hợp đồng của nhà kinh doanh trên thương trường.

9.1.1 Khái niệm đàm phán:

Đàm phán là phương tiện cơ bản để đạt được cái mà ta mong muốn từ người khác. Đó là quá trình giao tiếp có đi có lại được thiết kế nhằm thỏa thuận trong khi giữ lại và bên kia có những quyền lợi có thể chia sẻ và có những quyền lợi đối kháng.

Francois de Calliere, một nhà đàm phán, thương thuyết nổi tiếng của Pháp ngay từ năm 1716 đã khẳng định: "Một nhà đàm phán kinh doanh giỏi phải là người mềm dẻo như ngọn cỏ và cũng phải cứng rắn như một khối đá. Người đó phải có phản xạ ứng xử nhanh nhẹn và phải là người biết lắng nghe, lịch sự và có thể đem lại cảm giác dễ chịu cho đối tác. Song đồng thời cũng phải biết tranh luận, thuyết phục bằng cách biết hé lộ, đưa ra những thông tin có vẻ là bí mật đối với người khác."



François de Callières

Diplomat

François de Callières, sieur de Rochelay et de Gigny was a member of the Académie française, a diplomat and writer, a special envoy of Louis XIV who was one of three French plenipotentiaries who signed ...[Wikipedia](#)

Born: 1645, [France](#)

Died: 1717

Books: [The art of diplomacy](#), more

Nhà đàm phán giỏi còn phải biết tự chế ngự mình để thông tin có vẻ là bí mật đối với người khác để tránh bị mắc vào chủ định, thậm chí bẫy của đối tác, tránh buột miệng nói những lời chưa kịp nghĩ và không bị chi phối bởi định kiến chủ quan.

9.1.2 Những nguyên tắc cơ bản:

- Đàm phán là một hoạt động tự nguyện.
- Một bên muốn thay đổi tình hình hiện tại và tin rằng có thể đạt được.
- Mục đích của đàm phán là thỏa thuận.
- Không phải mọi cuộc đàm phán đều kết thúc bằng thỏa thuận.
- Không đạt được thỏa thuận có khi là kết quả tốt.
- Thời gian là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến tiến trình và kết quả đàm phán.
- Không để cuộc đàm phán bị phá vỡ hoàn toàn.
- Kết quả mỹ mãn là cải thiện được tình hình hiện tại của cả 2 bên.
- Tiến trình bị ảnh hưởng bởi những người đàm phán của các bên.

9.1.3 Các phương pháp đàm phán

Đàm phán có thể chia ra làm 3 phương pháp cơ bản:

Vấn đề	Đàm phán mềm	Đàm phán cứng	Đàm phán nguyên tắc
Đối tác	Bè bạn	Địch thù	Người cộng tác
Mục tiêu	Đạt được thỏa thuận	Giành được thắng lợi	Giải quyết công việc hiệu quả
Nhượng bộ	Nhượng bộ để tăng tiến quan hệ	Yêu cầu bên kia nhượng bộ	Phân tích công việc và quan hệ để trao đổi nhượng bộ
Thái độ	Ôn huệ	Cứng rắn	Ôn huệ với người, cứng rắn với công việc
Tín nhiệm	Tín nhiệm đối tác	Không tin nhiệm đối tác	Sự tin nhiệm không liên quan đến đàm phán

Lập trường	Dễ thay đổi lập trường	Giữ vững lập trường	Trọng điểm đặt ở lợi ích chứ không ở lập trường
Cách làm	Đề xuất kiến nghị	Uy hiếp bên kia	Cùng tìm kiếm lợi ích chung
Điều kiện để thỏa thuận	Nhượng bộ để đạt được thỏa thuận	Để đạt được cái muốn có mới chịu thỏa thuận	Cả 2 bên cùng có lợi
Phương án	Tìm ra phương án đối tác có thể chấp thuận	Tìm ra phương án mà mình chấp thuận	Vạch ra nhiều phương án cho 2 bên lựa chọn
Kiên trì	Kiên trì muốn đạt được thỏa thuận	Kiên trì giữ vững lập trường	Kiên trì tiêu chuẩn khách quan
Biểu hiện	Hết sức tránh tính nóng nảy	Thi đua sức mạnh ý chí giữa đôi bên	Căn cứ vào tiêu chuẩn khách quan để đạt được thỏa thuận
Kết quả	Khuất phục trước sức ép của đối tác	Tăng sức ép khiến bên kia khuất phục hoặc đổ vỡ.	Khuất phục nguyên tắc chứ không khuất phục sức ép.

9.1.4 Các hình thức đàm phán:

Do đàm phán là quá trình có tính mục đích nên trong thực tế có rất nhiều cách được thể hiện để đàm phán. Tựu chung lại có thể chia đàm phán theo hình thức thể hiện, gồm đàm phán bằng văn bản, đàm phán bằng gặp mặt và đàm phán qua điện thoại. Trong kinh doanh, mỗi một hình thức đàm phán được sử dụng phát huy những hiệu quả rất rõ rệt nếu doanh nhân biết sử dụng chúng đúng nơi, đúng lúc.

9.1.4.1 Đàm phán bằng văn bản

Các dạng đàm phán bằng văn bản thường thấy trong hoạt động kinh doanh là:

- Hỏi giá: Do người mua đưa ra và không ràng buộc người hỏi phải mua

- Chào hàng:
- + *Chào hàng cố định*: Người chào hàng bị ràng buộc với chào hàng của mình trong thời hạn hiệu lực của chào hàng.
- + *Chào hàng tự do*: Người chào hàng không bị ràng buộc với chào hàng của mình.
- **Đổi giá**: Đổi giá xảy ra khi một bên từ chối đề nghị của bên kia và đưa ra đề nghị mới. Khi đó đề nghị mới trở thành chào hàng mới và làm cho chào hàng cũ hết hiệu lực.
- **Chấp nhận**, Một chấp nhận có hiệu lực phải đảm bảo:
 - + Hoàn toàn, với điều kiện.
 - + Khi chào hàng vẫn còn hiệu lực.
 - + Do chính người được chào hàng chấp nhận.
 - + Được truyền đạt đến tận người chào hàng.
- **Xác nhận**: Là việc khẳng định lại những điều thỏa thuận cuối cùng giữa các bên để tăng thêm tính chắc chắn và phân biệt với những đàm phán ban đầu.

9.1.4.2 Đàm phán bằng gặp mặt và điện thoại

❖ *Bắt tay*

Bắt tay khi gặp mặt và chia tay nhau trong cùng một ngày tại cùng một địa điểm hoặc khi bày tỏ sự chúc mừng người khác.

Các nguyên tắc bắt tay thông dụng:

- Người chia tay trước: Phụ nữ, người lớn tuổi, người có chức vụ cao, chủ nhà
- Cần tránh: đeo găng tay, bắt quá mạnh, cầm tay hờ hững, lắc quá mạnh, giữ quá lâu.
- Mắt nhìn thẳng, tập trung, nét mặt vui vẻ.
- Giới thiệu.
- Giới thiệu trẻ với già, người địa vị xã hội thấp với người địa vị xã hội cao, nam với nữ, khách với chủ.....

❖ *Trao và nhận danh thiếp*

Khi trao danh thiếp cần chú ý:

- Đưa mặt có chữ dễ đọc.
- Không cầm cả hộp đựng danh thiếp để trao.
- Đưa bằng hai tay.

- Vừa đưa vừa tự giới thiệu họ tên mình.
- Trao cho tất cả những người có mặt
Khi nhận danh thiếp cần chú ý:
- Nhận bằng 2 tay với thái độ trân trọng, tránh hờ hững, tránh vồ vập
- Cố gắng nhớ tên và chức vụ của người trao rồi mới cất đi
- Trao danh thiếp của mình. Nếu không có thì phải xin lỗi, hẹn lần sau.

❖ *Ứng xử với phụ nữ*

Luôn tỏ ra quan tâm, sẵn sàng, tôn trọng và giúp đỡ. Ví dụ

- Lối đi hẹp, nhường phụ nữ đi trước.
- Chỗ khó đi, phải đi trước mở đường.
- Phải để phụ nữ chủ động khoát tay chỗ quãng đường khó đi.
- Lên cầu thang, phụ nữ đi trước, xuống cầu thang phụ nữ đi sau.
- Kéo ghế mời phụ nữ ngồi.
- Muốn hút thuốc phải xin lỗi.
- Không chạm vào người phụ nữ khi chưa được phép, nhưng phụ nữ được quyền chạm vào nam giới mà không cần xin phép.



❖ *Thăm hỏi*

Nếu muốn thăm hỏi, cần báo trước xin được thăm hỏi. Nếu tặng hoa thì tặng tận tay, nếu tặng quà thì chỉ để trên bàn. Đến và ra về đúng giờ đã hẹn.

❖ *Tiếp chuyện*

Trong phòng khách xếp ghế nệm dài, chủ nhà bên trái, khách bên phải, những người khác lần lượt ngồi các ghế tiếp theo theo thứ tự trên dưới theo vị trí xuất khẩu hay tuổi tác. Không rung đùi hay nhìn ngang liếc dọc, không lấy thứ gì ra xem khi chủ nhà không giới thiệu.

❖ *Điện thoại*

- Người gọi tự giới thiệu mình là ai? Ở đâu? Lý do gọi?
- Người nhận thể hiện sự sẵn sàng lắng nghe.
- Hãy mỉm cười khi nói chuyện điện thoại.
- Khi cần giữ máy, hãy chứng tỏ mình vẫn đang cầm máy. Nếu cần giữ quá lâu thì hãy yêu cầu người gọi xem mình có thể gọi lại cho họ không?
- Sẵn sàng ghi chép khi điện thoại.

- Để người gọi kết thúc cuộc nói chuyện.

9.1.5 Những lỗi thông thường trong đàm phán

- Bước vào đàm phán với đầu óc thiếu minh mẫn;
- Không biết đối tác: ai là người có quyền quyết định;
- Không biết điểm mạnh của mình là gì và sử dụng nó như thế nào;
- Bước vào đàm phán với mục đích chung chung;
- Không đề xuất những quan điểm và lý lẽ có giá trị;
- Không kiểm soát các yếu tố tương như không quan trọng như thời gian và trật tự của các vấn đề;

- Không để cho bên kia đưa ra đề nghị trước;
- Bỏ qua thời gian và địa điểm như là 1 vũ khí trong đàm phán;
- Từ bỏ khi cuộc đàm phán dường như đi đến chỗ bế tắc;
- Không biết kết thúc đúng lúc;

❖ Những điểm cơ bản để tránh lỗi thông thường

- Không ngắt lời bên kia. Nói ít và tích cực nghe;
- Đặt các câu hỏi mở có mục đích để tạo sự hiểu biết;
- Sử dụng chú giải, những bình luận hài hước và tích cực;
- Sử dụng việc ngừng đàm phán để kiểm soát được nội bộ;
- Lập 1 mục tiêu rõ ràng, cụ thể và thực tế trước khi đàm phán;
- Tóm tắt thường xuyên;
- Liệt kê những điểm cần giải thích và những điểm đã hiểu;
- Tránh dùng những ngôn ngữ yếu;
- Không chỉ trích bên kia. Tìm ra những điểm chung của cả 2 bên để đi đến thỏa thuận;
- Tránh chọc tức người khác;
- Tránh đưa ra quá nhiều lý do cho đề nghị của mình.
- Tránh bộc lộ cảm xúc bột phát, khiển trách, công kích hay chế nhạo cá nhân.

9.1.6 Các nguyên tắc dẫn đến thành công trong đàm phán

9.1.6.1 Ấn tượng ban đầu.

Không nên đối đầu ngay với đối tác đàm phán bằng những yêu cầu đòi hỏi. Trước hết phải tạo ra một không khí tin cậy, dễ chịu bằng một vài câu nói mang tính cá nhân bằng cử chỉ và thái độ vui vẻ, dễ chịu. Bạn luôn nhớ rằng sẽ không bao giờ có cơ hội

lần thứ hai để gây ấn tượng ban đầu. Sau đó bạn sẽ bắt đầu nói về chủ đề nội dung mà bạn định đàm phán, thương thuyết với đối tác.

9.1.6.2 Chú ý tới các cử chỉ, thái độ và động tác của cơ thể trong khi đàm phán.

Ít nhất một nửa thông tin định truyền đạt trong đàm phán được thông qua và tiếp nhận qua các cử chỉ, thái độ và động tác của cơ thể bạn, ít nhất một phần ba thông tin được tiếp nhận thông qua tiếng nói, giọng điệu và cách nói của người đàm phán. Một gương mặt hồ hởi, thái độ cởi mở sẽ nhanh chóng tạo nên thiện cảm từ phía đối tác đàm phán. Ý thức đánh giá cao, coi trọng đối tác của người đàm phán sẽ thể hiện ngay trong cách thể hiện, giọng điệu và cách nói. Chỉ có thể đàm phán và thuyết phục thành công nếu tự người đàm phán không có ý thức và cảm giác mình sẽ hoặc đang đóng kịch với đối tác.

9.1.6.3 Phải xác định rõ mục tiêu đàm phán và luôn luôn bám sát theo đuổi mục tiêu này trong suốt quá trình đàm phán.

Người nào không biết rõ mình muốn gì thì sẽ thường đạt được kết quả mà mình không mong muốn. Vì vậy, trước khi vào cuộc đàm phán thương thuyết, người đàm phán phải cố gắng chia tách mục tiêu cuối cùng của mình thành những mục tiêu nhỏ mà mình phải trao đổi với đối tác và đạt được kết quả. Nếu càng có nhiều mục tiêu cụ thể và luôn theo đuổi các mục tiêu này trong quá trình đàm phán thì kết quả cuối cùng của đàm phán càng chóng đạt được.

9.1.6.4 Người đàm phán tốt phải biết rèn cho mình có khả năng lắng nghe đối tác nói.

Người ta nói rằng người thắng cuộc bao giờ cũng là người biết nghe. Chỉ có ai thật sự quan tâm chú ý lắng nghe đối tác đàm phán với mình nói gì, muốn gì thì người đó mới có những phản ứng, lý lẽ phù hợp có lợi cho mình. Khi nghe đối tác trình bày cần phải biết phân biệt tâm trạng, thái độ của họ. Xem họ có biểu hiện trạng thái quá hưng phấn, bốc đồng, ức chế hay bực bội không. Cũng có thể đối tác đàm phán đang muốn lôi kéo, cuốn hút về một hướng khác và tìm cách khai thác thêm thông tin.

9.1.6.5 Phải biết trình bày, sử dụng từ ngữ một cách khôn khéo, linh hoạt.

Đừng bao giờ nói rằng vấn đề này mình có quan điểm khác mà nên nói về cơ bản mình cũng nghĩ như vậy nhưng chỉ muốn nhấn mạnh thêm điểm này. Đừng nĩ thẳng rằng đối tác có cách nhìn nhận sai lầm mà nên nói đó cũng là một cách nhìn nhận đúng nhưng chúng ta cũng thử lật lại vấn đề một lần nữa xem sao. Đừng bao giờ nói hàng hóa, dịch vụ của mình là rẻ vì rẻ thường đem lại ấn tượng hay suy diễn không tốt về chất lượng. Khi đang tranh cãi, đàm phán về giá cả thì đừng nói: chúng ta sẽ không đạt được kết quả nếu chỉ đàm phán về giá mà nên chuyển hướng. Trước khi tiếp tục đàm phán về giá cả, chúng ta nên trao đổi xem xét thêm chất lượng, hình thức của hàng hóa, phương thức thanh toán,... Nếu đối tác bị ấn tượng thì vấn đề giá cả không cần quá gay gắt khi tiếp tục đàm phán.

9.1.6.6 Người đàm phán kinh doanh phải biết hỏi nhiều thay vì nói nhiều.

Người nào hỏi nhiều thì người đó sẽ có lợi thế, không chỉ về thông tin mà cả về tâm lý, về tính chủ động trong đàm phán. Những câu hỏi hợp lý khéo léo sẽ chứng minh cho đối tác là mình luôn luôn lắng nghe, quan tâm đến điều họ đang nói. Chính trong thời gian lắng nghe bạn có thể phân tích, tìm hiểu các động cơ, ý muốn của đối tác đàm phán. Tùy từng trường hợp có thể đặt câu hỏi trực tiếp hay gián tiếp. Câu hỏi trực tiếp thường được đặt ra khi mới bắt đầu đàm phán, giúp giảm bớt khoảng cách giữa hai bên đàm phán và có được nhiều thông tin trước khi thật sự bắt đầu đàm phán. Các câu hỏi gián tiếp cũng có thể là câu hỏi đón đầu, thường sử dụng ở những giai đoạn sau của cuộc đàm phán thương thuyết. Khi cần làm rõ hay khẳng định một điều gì, nên đặt câu hỏi sao cho đối tác chỉ cần trả lời có hay không. Tất nhiên phải thận trọng nếu đặt nhiều câu hỏi loại này vì sẽ gây cho đối tác cảm giác bức mình, khó chịu.

9.1.6.7 Người đàm phán cần phải biết mình có thể được phép đi tới đâu, tự do đàm phán tới giới hạn nào.

Đâu là điểm thấp nhất mà mình có thể chấp nhận được. Đâu là điểm mình không bao giờ được thay đổi theo hướng có lợi cho đối tác. Biết được giới hạn đàm phán, tức là sẽ biết được thời điểm phải ngừng hay chấm dứt đàm phán và chuyển hướng, tìm phương án giải quyết khác. Không phải cuộc đàm phán thương thuyết thương mại nào cũng dẫn đến ký kết hợp đồng thương mại. Người có khả năng đàm phán tốt phải là

người có đủ dũng cảm và quyết đoán không chịu ký kết một hợp đồng kinh doanh nếu có thể gây bất lợi cho mình. Để đàm phán thành công, không nên thực hiện cứng nhắc theo nguyên tắc "được ăn cả, ngã về không".

9.1.6.8 Để thành công trong đàm phán kinh doanh, cần có một ý thức, tư duy sẵn sàng thoả hiệp nếu cần thiết.

Có khi "một món quà nhỏ", một sự nhường nhịn, chấp nhận nhỏ cho đối tác thì có thể đem lại cho bạn cả một hợp đồng kinh doanh béo bở. Đàm phán kinh doanh là một quá trình thường xuyên phải chấp nhận "cho và nhận"; phải cân nhắc so sánh, phải tranh luận và chờ đợi. Đừng nên để xuất hiện cảm giác lộ liễu có người thắng và người thua sau cuộc đàm phán kinh doanh, nếu như bạn còn tiếp tục kinh doanh với đối tác đó. Kết quả đàm phán là cả hai bên đều có lợi, là sự trao đổi tự nguyện giữa hai bên. Vì vậy, khi đàm phán không chỉ chú ý cứng nhắc một chiều quyền lợi, mục đích riêng của một bên mà phải chú ý đến cả nhu cầu của bên kia.

9.1.6.9 Để tránh cho những hiểu lầm vô tình hay hữu ý và để tránh nội dung đàm phán, thương thuyết bị lệch hướng, nhà đàm phán phải biết nhắc lại kết luận những điểm đã trao đổi, thống nhất giữa hai bên trước khi chuyển sang nội dung đàm phán mới.



Làm được điều đó tức là nhà đàm phán đã chủ động điều tiết buổi thương thuyết. Những điểm chưa rõ có thể sẽ được giải quyết khi được nhắc lại. Nếu khéo léo thì nhà thương thuyết có thể đưa cả hướng giải quyết cho điểm nội dung đàm phán tiếp theo. Thực hiện việc nhắc lại và tóm tắt từng nội dung đã đàm phán sẽ giúp cho nhà thương thuyết luôn luôn không xa rời mục tiêu đàm phán, quá trình đàm phán trở nên có hệ thống, bài bản và là cơ sở cho những lần đàm phán tiếp theo.

9.1.7 Những điều cần tránh để đàm phán không thất bại

a) Nói quá nhỏ:

Nếu nói quá nhỏ khi đàm phán sẽ làm đối tác không tập trung và có thể dẫn đến hiểu lầm. Vì vậy cần phải nói đủ nghe rõ, ngắn gọn và nên nói chậm hơn lúc bình thường. Như thế đối tác sẽ có thời gian để nghe, tiếp nhận và hấp thụ các thông tin, lý lẽ mà nhà đàm phán muốn truyền đạt.

b) Không nhìn vào mắt đối tác đàm phán:

Sẽ gây cảm giác không thiện cảm, không tin tưởng, thậm chí gây nghi ngờ từ phía đối tác, nhìn vào mắt đối tác khi đàm phán, vừa thể hiện sự tự tin, quan tâm của mình vừa đem lại tin cậy cho đối tác.

c) Không có kế hoạch cụ thể

Cuộc đàm phán không có kế hoạch cụ thể định trước sẽ không đem lại kết quả như mong muốn. Nếu có nhiều nội dung, lĩnh vực đàm phán thì cần phải phân loại, sắp xếp trước để tránh lẫn lộn khi đàm phán.

d) Không thông báo trước nội dung đàm phán khi thỏa thuận lịch đàm phán với đối tác:

Điều này có thể làm cho buổi đàm phán thương thuyết sẽ thất bại và nhiều khi thất bại với lý do đáng buồn như nhầm nội dung đàm phán hay phía công ty đối tác cử nhầm người ra đàm phán vì không rõ nội dung sẽ đàm phán.

e) Để cho đối tác quá nhiều tự do, quyền chủ động khi đàm phán:

Nếu đối tác nói quá nhiều thì người đàm phán nên chủ động, khéo léo, cắt ngang hay đổi hướng bằng những câu hỏi hợp lý để cùng nhau quay về nội dung chính của đàm phán. Có nhiều trường hợp đối tác lợi dụng gặp gỡ đàm phán để quảng cáo, đàm phán bán một mặt hàng hoàn toàn khác.

f) Đưa hết tất cả thông tin, lý lẽ trình bày thuyết phục ra ngay từ đầu buổi đàm phán:

Như vậy, chẳng khác gì nhà đàm phán đã "bắn hết đạn" ngay từ lúc đầu mà không hiệu quả. Hãy sử dụng lần lượt các thông tin, lý lẽ thuyết phục của mình cho từng nội dung hay từng thắc mắc tìm hiểu của đối tác. Nên nhớ rằng đối tác cần có thời gian để tiếp nhận, "tiêu hủy" các thông tin trước khi bị thuyết phục để đi đến thống nhất trong đàm phán.

g) Lảng tránh ý kiến phản đối hay nghi ngờ từ phía đối tác:

Điều đó chỉ làm cho đối tác càng có lý do khẳng định ý kiến phản đối hay nghi ngờ của họ và từ đó sẽ gây ra định kiến trong suốt quá trình đàm phán. Vì vậy, cần phải hỏi lại thắc mắc của đối tác và kiên nhẫn trả lời bằng tất cả các lý lẽ thông tin của mình.

h) Không chuẩn bị trước các giới hạn cần thiết khi đàm phán:

Điều này đã hạn chế rất nhiều phạm vi đàm phán khi không thể có những linh hoạt nhân nhượng trong chừng mực có thể. Và như thế, không chỉ gây thất bại cho lần đàm phán thương thuyết này mà cịn tạo ra định kiến và báo trước thất bại cho cả những lần đàm phán sau.

i) Người đàm phán tìm cách áp đảo đối tác:

Người đàm phán giỏi không tìm cách áp đảo, dạy bảo đối tác mà nên tự đặt mình là người thể hiện tinh thần học hỏi khi đàm phán. Không nên có những lời lẽ, cử chỉ mang tính áp đảo gây mất cảm tình, khĩ chịu cho đối tác.

9.2 Chuẩn bị đàm phán

9.2.1 Đánh giá tình hình:

a) Thu thập thông tin về thị trường

- Luật pháp và tập quán buôn bán.
- Đặc điểm của nhu cầu trên thị trường.
- Các loại thuế và chi phí.
- Các nhân tố chính trị và xã hội.
- Các điều kiện về khí hậu, môi trường.

b) Thu thập thông tin về đối tượng kinh doanh

Đối tượng kinh doanh có thể là hàng hóa, dịch vụ, nhà đất, ... cần được tìm hiểu đầy đủ những thông tin về nó, chẳng hạn:

- Công dụng và đặc tính.
- Xu hướng biến động cung cầu, giá cả.
- Các chỉ tiêu về số lượng, chất lượng.

c) Thu thập thông tin đối tác

- Mục tiêu, lĩnh vực hoạt động và những khả năng.
- Tổ chức nhân sự: Tìm hiểu quyền hạn bên kia, ai là người có quyền quyết định.
- Lịch làm việc: Nếu nắm được lịch làm việc của bên kia, có thể sử dụng yếu tố thời gian để gây sức ép.
- Xác định nhu cầu, mong muốn của đối tác. Sơ bộ định dạng đối tác.

Ví dụ: Trong đàm phán mua bán, có thể tạm chia khách hàng thành những loại sau:

✚ *Khách hàng trọng giá cả:* Là khách hàng tìm cách mua với giá thấp nhất với chất lượng ở mức tối thiểu. Họ không chấp nhận giá cao hơn để đổi lấy chất lượng cao hơn.

✚ *Khách hàng trọng giá trị:* Là loại khách hàng ngại chi phí cao và nhận thức rõ về sự chênh lệch chất lượng. Họ chỉ chấp nhận giá cao sau khi đã kiểm tra kỹ về chất lượng và so sánh sự chênh lệch về chi phí giữa các giải pháp thay thế.

✚ *Khách hàng trung thành:* Là khách hàng thường sẵn sàng đánh đổi chi phí để lấy chất lượng mà họ đã biết rõ: Họ ngại rủi ro có thể xảy ra nếu với những đối tác mới.

✚ *Khách hàng trọng tiện lợi:* Là những khách hàng thích chọn nội dung cấp tiện lợi nhất, không cần so sánh các giải pháp thay thế để tìm ra chênh lệch về chi phí và chất lượng.

d) *Thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh.*

Cần nhận biết đối thủ cạnh tranh của mình là ai để có những biện pháp khắc phục và cạnh tranh lại. Từ đó đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của mình so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường và trong quan điểm của đối tác.

Phân tích SWOT

○ *Điểm mạnh(S):* là tất cả những yếu tố thuận lợi từ bên trong cho phép ta đạt được mục tiêu, tận dụng được mọi cơ hội và tránh được các nguy cơ.

○ *Điểm yếu(W):* Là tất cả những yếu tố hạn chế bên trong khiến cho ta gặp khó khăn để đạt đến mục tiêu cũng như tận dụng được mọi cơ hội và tránh được những nguy cơ.



○ *Cơ hội(O):* là tất cả những gì xảy ra bên ngoài có tác động thuận lợi đến hoạt động của ta.

○ *Nguy cơ(T):* Là tất cả những gì xảy ra từ bên ngoài có tác động thuận lợi đến hoạt động của ta.

9.2.2 Đề ra mục tiêu:

Mục tiêu đề ra càng cụ thể càng tốt, và đương nhiên phải tính đến các yếu tố như: tính thực tế, mối quan hệ giữa kết quả và chi phí, mức độ chấp nhận... Doanh nghiệp có thể lựa chọn:

- Một mục tiêu cao nhất - kết quả có thể đạt được tốt nhất.
- Một mục tiêu thấp nhất - kết quả thấp nhất, vẫn có thể chấp nhận.
- Một mục tiêu trọng tâm- cái mà bạn thực sự mong muốn được giải quyết.....

9.2.3 Chuẩn bị nhân sự

- Thành viên trong đoàn đàm phán: Trưởng đoàn, chuyên viên pháp lý, kỹ thuật, thương mại, phiên dịch (nếu cần)

- Tự đánh giá: Tự đánh giá để biết những tính cách cá nhân của từng người có lợi và bất lợi cho đàm phán.

Thế nào là người đàm phán giỏi ?

+ Những người đàm phán trung bình chỉ nghĩ đến hiện tại, nhưng những người đàm phán giỏi thì bao giờ cũng cân nhắc đến mục đích lâu dài. Họ đưa ra nhiều gợi ý khác nhau và bao giờ cũng cân nhắc các giải pháp hai lần.

+ Những người đàm phán trung bình đặt ra các mục tiêu của họ một cách đơn lẻ - ví dụ "chúng tôi hy vọng sẽ nhận được giá là 2 đô la".

+ Những người đàm phán giỏi đặt ra các mục tiêu của họ trong một phạm vi nhất định, điều này có thể hiểu như là "chúng tôi hy vọng nhận được 2 đô la, nhưng nếu chúng tôi chỉ nhận được có 1.50 đô la thì cũng được". Điều có nghĩa là người đàm phán giỏi rất linh hoạt.

+ Những người đàm phán giỏi không tự khép mình vào một chỗ mà điều đó có thể làm họ mất mặt nếu họ phải nhượng bộ. Những người đàm phán trung bình cố gắng thuyết phục bằng cách đưa ra thật nhiều lý lẽ. Họ sử dụng một loạt các biện pháp tranh luận khác nhau. Nhưng những người đàm phán giỏi thì không đưa ra quá nhiều lý do. Họ chỉ nhắc lại những lý do giống nhau. Họ cũng tìm tât và cân nhắc các điểm chính, kiểm tra xem họ đã hiểu mọi thứ một cách chính xác hay chưa.



9.2.4 Lựa chọn chiến lược, chiến thuật

9.2.4.1 Lựa chọn kiểu chiến lược

a) Chiến lược "Cộng tác"

Sự tiếp cận của người đàm phán đối với xung đột là giải quyết nó nhưng vẫn giữ được quan hệ cá nhân và đảm bảo cả 2 bên đều đạt được mục đích của mình. Quan điểm với xung đột là những hành động cá nhân không chỉ đại diện cho lợi ích của bản thân mà còn đại diện cho lợi ích của bên đối kháng. Khi nhận thấy xung đột tồn tại, người đàm phán sử dụng phương pháp giải quyết xung đột để chế ngự tình hình. Đây là cách giải quyết mang tính cộng tác mà nó đòi hỏi cả 2 bên đều giquan điểm "thắng-thắng", tuy nhiên nó cũng đòi hỏi thời gian, nghị lực và sáng tạo.

Chiến lược “Cộng tác” sử dụng tốt nhất khi:

- Vấn đề rất quan trọng cần thỏa hiệp.
- Mục đích là để hợp nhất những quan điểm khác nhau.
- Cần sự cam kết để giải quyết công việc.
- Mong muốn xây dựng hoặc duy trì mối quan hệ.

b) *Chiến lược “Thỏa hiệp”*

Khi nhận thấy một giải pháp để đạt được kết quả “thắng-thắng” là không thể, người đàm phán hướng tới một kết quả bao gồm một phần nhỏ thắng lợi và một phần nhỏ thua thiệt, cả 2 đều liên quan đến mục tiêu và quan hệ của các bên. Sự thuyết phục và lời kéo có ảnh hưởng lớn đến kiểu này. Mục đích là tìm ra một số cách có thể dùng được chấp nhận mà mỗi phần nào làm hài lòng cả 2 bên. Tình thế thỏa hiệp công bằng là cả 2 bên chấp nhận và thực hiện một quan điểm “thắng ít- thua ít”.

Chiến lược “Thỏa hiệp” sử dụng tốt nhất khi:

- Vấn đề là quan trọng nhưng không thể giải quyết được.
- Mối quan hệ là quan trọng nhưng không thể hòa giải.
- Các bên có sức mạnh ngang nhau cũng muốn đạt được những mục đích duy nhất.
- Cần đạt được cách giải quyết nhanh chóng đối với những vấn đề phức tạp.
- Cần tìm ra một giải pháp thích hợp vì áp lực thời gian.
- Chỉ có một sự lựa chọn duy nhất chứ không có giải pháp nào khác.

c) *Chiến lược “Hòa giải”*

Cách tiếp cận của người đàm phán đối với xung đột là cần phải duy trì mối quan hệ cá nhân bằng bất cứ giá nào, có liên quan rất ít hoặc không có liên quan gì đến mục đích của các bên. Nhượng bộ, thỏa hiệp với nguyên tắc và tránh xung đột được nhìn nhận như là cách để bảo vệ quan hệ. Đây là sự chịu thua hoặc kết quả “thua- thắng”, mà quan điểm của người đàm phán là chịu thua, cho phép bên kia thắng.

Chiến lược “Hòa giải” sử dụng tốt nhất khi:

- Nhận thấy mình sai.
- Mong muốn được xem là người biết điều.
- Vấn đề quan trọng hơn đối với phía bên kia.
- Mong muốn tạo được tín nhiệm cho những vấn đề sau.
- Muốn giảm đến mức tối thiểu thiệt hại khi ở thế yếu.

- Sự hòa thuận và ổn định là quan trọng hơn.

d) Chiến lược “Kiểm soát”:

Người đàm phán tiếp cận với xung đột là để nắm được những bước cần thiết và đảm bảo thỏa mãn được mục đích cá nhân, cho dù tiêu phí mối quan hệ. Xung đột được xem như là một lời tuyên bố thắng, cần thắng lợi bằng bất cứ cách nào. Đây là một cách giải quyết mà người đàm phán sử dụng bất cứ sức mạnh nào xem như thích hợp để bảo vệ một quan điểm mà họ tin đúng hoặc cố gắng thắng đối phương.

Chiến lược “Kiểm soát” sử dụng tốt nhất khi:

- Hành động nhanh chóng, dứt khoát là vấn đề sống còn (như trường hợp khẩn cấp).
- Một vấn đề quan trọng đòi hỏi phải hành động bất thường.
- Biết mình đúng.
- Phía bên kia lợi dụng cơ hội của thái độ hợp tác.

e) Chiến lược “Tránh né”.

Người đàm phán xem xét xung đột là những cái phải tránh xa bằng mọi giá. Chủ đề trung tâm của kiểu này là  tránh, nó tạo ra kết quả là làm thất vọng hoàn toàn cho các bên liên quan. Mục đích của các bên không được đáp ứng, mà cũng không duy trì được mối quan hệ. kiểu này có thể tạo hình thức ngoại giao để làm chệnh lệch một vấn đề, hoàn lại một vấn đề cho đến lúc thuận lợi hơn, hoặc đơn giản là rút lui khỏi một tình huống đang bị đe dọa. Đây là quan điểm rút lui hoặc “thua-thắng”, mà trong đó quan điểm của người đàm phán là rút lui, chấp nhận thua, cho phép bên kia thắng trong danh dự.

Chiến lược “tránh né” sử dụng tốt nhất khi:

- Những vấn đề không quan trọng.
- Có nhiều vấn đề cấp bách giải quyết khác.
- Không có cơ hội đạt được mục đích khác.
- Có khả năng làm xấu đi cuộc đàm phán hơn là đạt được những lợi ích.
- Cần bình tĩnh và lấy lại tiến độ.
- Phía bên kia có thể giải quyết xung đột có hiệu quả hơn.
- Cần thời gian để thu thập thông tin.

9.2.4.2 Lựa chọn chiến thuật

a) Địa điểm đàm phán

- Đàm phán chủ trường: được tiến hành tại văn phòng của mình.
- Đàm phán khách trường: Đàm phán tiến hành tại cơ sở của khách hàng.
- Đàm phán ở địa điểm trung lập.

b) Thời gian đàm phán.

Lưu ý:

- Cần có thời gian để giải lao.
- Thời gian trống cho phép trưởng đoàn và chuyên gia có ý kiến tham mưu, hay trưởng đoàn hai bên tham khảo ý kiến của nhau.
- Chú ý về tập quán về thời gian làm việc ở mỗi nơi (bắt đầu và kết thúc lúc mấy giờ).
- Hiệu quả làm việc của con người thay đổi theo thời gian và nhiệt độ, thời tiết.

a) Thái độ đàm phán.

- *Thái độ đơn giản và thẳng thắn:* Là thái độ “nói cho nhanh, cho đỡ tốn thì giờ”, trình bày thẳng vào vấn đề. Nó có tác dụng tước vũ khí của bên kia và nhanh chóng đi đến thỏa thuận. *Chỉ sử dụng khi:*

- + Đã quen thuộc bên kia.
- + Cuộc đàm phán đang bị bế tắc, cần được gỡ ra càng sớm càng tốt.
- + Sức ép về thời gian không cho phép kéo dài thời gian đàm phán, buộc phải kết thúc đàm phán ngay.



- *Thái độ gây sức ép và cương quyết:* Là thái độ đề cập mạnh, xuyên qua các vấn đề nhạy cảm, cần thực hiện hết sức tinh tế, vì nếu bên kia biết được họ sẽ rất khó chịu. *Được sử dụng khi:*

- + Ta ở thế mạnh hơn.
- + Phía bên kia cần kết thúc sớm.
- + Ta muốn khoanh vùng giới hạn đàm phán.

- *Thái độ thờ ơ, xa lánh:* Là thái độ tỏ ra không quan tâm đến sức mạnh của đối tác, sử dụng tâm lý ngược đối với bên kia, tránh cho bên kia nghĩ là họ hờ hênh. Thái độ này làm cho đối tác bối rối không biết được tình hình của mình thế nào. *Chỉ sử dụng khi:*

- + Phía bên kia họ mạnh hơn.
- + Ta đang chịu sức ép thời gian.
- + Ta đã có giải pháp thay thế.

9.3 Mở đầu đàm phán

9.3.1 Tạo không khí đàm phán

Nếu xuất phát từ góc độ có lợi cho việc đạt được thỏa thuận, nên tạo được một bầu không khí tin cậy lẫn nhau, thành thật hợp tác. Cố gắng xây dựng một mối quan hệ tốt với phía bên kia ngay từ giây phút gặp mặt, dù bạn đã biết hoặc không biết họ trước đó. Một vài câu chuyện "xã giao" ban đầu sẽ là những cầu nối làm quen có hiệu quả trong hoàn cảnh này.

9.3.2 Đưa ra những đề nghị ban đầu:

Sự tiến triển của cuộc đàm phán bị ảnh hưởng lớn vào những đề nghị ban đầu của 2 bên vì một số lí do sau:

- Nó truyền đạt thông tin về thái độ, nguyện vọng, sự quan tâm và nhận thức của bên kia và những vấn đề bất đồng.
- Nó có khả năng tiếp tục tạo bầu không khí trong đàm phán.
- Nó có thể được sử dụng để các bên thăm dò tình hình của phía bên kia trước khi đưa ra quyết định của mình.
- Nó có thể được các bên sử dụng để thiết lập vùng đàm phán:
- + Lựa chọn vấn đề “dễ trước, khó sau”.
- + Khuyến khích bên kia đưa ra đề nghị trước.
- + Không bao giờ chấp nhận một đề nghị đầu tiên mà phải luôn yêu cầu những đề nghị tốt hơn.
- + Không đưa ra đề nghị đầu tiên tốt nhất và kiên trì bảo vệ.
- Cần phải tính toán để đưa ra đề nghị hợp lý nằm trong phạm vi có thể thỏa thuận.
- Lợi ích thực sự từ một đề nghị quá cao ban đầu phải được cân nhắc với những mất mát thể diện do phải nhượng bộ lớn để tránh thất bại lớn trong đàm phán.
- Tạo ra cạnh tranh: Cần cho bên kia biết rằng chúng ta không phải chỉ có một cơ hội này, họ không phải là đối tác duy nhất.

9.3.3 Lập chương trình làm việc

Đối với những cuộc đàm phán chính thức cho những vấn đề lớn, việc lập ra chương trình làm việc nên được bằng văn bản, cung cấp cho bên kia để có thời gian chuẩn bị. Tuy nhiên chương trình làm việc vẫn có thể đàm phán thay đổi lại.

9.4 Tạo sự hiểu biết

9.4.1 Đặt câu hỏi

9.4.1.1 Năm chức năng của câu hỏi trong đàm phán

- Thu thập thông tin nhất định.
- Đưa ra thông tin.
- Làm cho phía bên kia chuyển hướng.
- Hướng suy nghĩ của phía bên kia đi đến một kết luận.
- Thu hút sự chú ý.

Loại câu hỏi:

- Câu hỏi mở để đạt được thông tin khái quát liên quan đến vấn đề có liên quan.
- Câu hỏi thăm dò để gợi thêm ra những thông tin.
- Câu hỏi đóng để xác minh những điểm nhất định về sự kiện và để nhận được những câu trả lời đơn giản là có hoặc không.

- Câu hỏi giả thiết để khai thác những ý kiến của bên kia về một vấn đề nhất định.

9.4.1.2 Kỹ thuật đặt câu hỏi

- Không đặt nhiều những câu hỏi đóng trừ khi không cần thiết.
- Đặt câu hỏi yêu cầu trả lời bằng số liệu, chứ không nên yêu cầu trả lời bằng giải pháp.
- Ngữ điệu của câu hỏi là trung tính và thái độ bình tĩnh. Nhưng công kích lớn tiếng hoặc áp đặt không mang lại những đáp ứng tích cực.
- Nếu định lấy thông tin khó mới hỏi, hãy đặt một loạt các câu hỏi mềm mỏng trước để tự động hỏi câu trả lời của bên kia, sau đó mới đặt câu hỏi chính.

9.4.2 Im Lặng

Sự im lặng trong đàm phán có ý nghĩa:

- Buộc bên kia tiếp tục phát biểu.
- Báo hiệu rằng mình đã nói đủ.
- Thể hiện những bất bình hoặc không chấp nhận những quan điểm của bên kia.
- Thể hiện một sự thất vọng.
- Im lặng trong một khoảng thời gian ngắn sau một số câu nói còn có tác dụng thu hút sự chú ý của bên kia.
- Im lặng còn thể hiện sự miễn cưỡng.

9.4.3 Lắng nghe

Lắng nghe trong đàm phán để:

- Thể hiện sự tôn trọng của ta và cũng thỏa mãn nhu cầu tự trọng của bên kia làm cho quan hệ hai bên gắn bó hơn, đàm phán thuận lợi hơn.
- Phát hiện sự mâu thuẫn, thiếu nhất quán trong quan điểm, lập luận của bên kia.
- Phát hiện những điểm then chốt có giá trị (bối cảnh, thời gian, quyền lợi và nhu cầu của bên kia...) để đoán được sự trung thực trong lời nói của phía bên kia.
- Biết được bên kia thực sự đã hiểu vấn đề chưa.

Muốn lắng nghe có hiệu quả cần:

- Loại bỏ tất cả những gì có thể phân tán tư tưởng.
- Phát một tín hiệu thể hiện đang lắng nghe.
- Bộc lộ thái độ chia sẻ.
- Sử dụng những câu từ, bồi trơn.
- Hãy lắng nghe cả cách nói.
- Không cắt ngang.
- Không phát biểu giúp (nói hộ) khi bên kia gặp khó khăn trong diễn đạt.
- Nhắc lại hoặc chú giải về điều mà phía bên kia vừa mới nói để kiểm tra lại tính chính xác hoặc để cơ động lại.
- Không vội phán quyết.
- Yêu cầu giải thích những điểm chưa rõ.
- Sử dụng những câu nối để chuyển sang chủ đề tiếp theo.
- Ghi chép để vạch ra những điểm cơ bản.



9.4.4 Quan sát

9.4.4.1 Diện mạo:

Quan sát diện mạo phải hết sức cẩn thận vì có thể bị nhầm lẫn. Do đó phải dùng cả kinh nghiệm, linh cảm và những thông tin thu thập được về bên kia để có cách hành động. Nói chung việc cảm nhận qua diện mạo chỉ dùng để tham khảo.

9.4.4.2 Thái độ:

Nếu bên kia có thái độ kiêu ngạo thì cuộc đàm phán sẽ diễn ra trong không khí đối địch, nếu có thái độ thân thiện, thẳng thắn thì đàm phán sẽ diễn ra trong tinh thần hợp tác

cùng giải quyết vấn đề. Tuy nhiên cũng không nên tin ngay vào các giả thiết về thái độ ngay từ ban đầu vì thái độ của họ sẽ biến đổi theo tình hình của cuộc đàm phán.

9.4.4.3 Cử chỉ:

✚ Nghe chăm chú, thể hiện:

- Mở mắt to và lanh lợi.
- Khuynh hướng hơi đổ về phía trước.
- Bàn tay mở và cánh tay duỗi.

✚ Thủ thế, thể hiện:

- Mở mắt và lanh lợi.
- Tư thế thẳng đứng.
- Cánh tay và chân hơi chéo nhau.
- Nắm chặt tay.

✚ Thất vọng, thể hiện.

- Bàn tay nắm hơi chặt.
- Xoa gáy.
- Nhìn ra lối ra hoặc bên ngoài.

✚ Chán ngán, thể hiện.

- Khuynh hướng ngả về sau.
- Nhìn đồng hồ.
- Vẽ nguệch ngoạc hoặc gõ ngón tay.

✚ Tin tưởng, thể hiện.

- Cử chỉ thư giãn và cởi mở.
- Ngồi thẳng.

✚ Dối trá, thể hiện.

- Ít tiếp xúc bằng mắt.
- Đột ngột thay đổi độ cao của giọng nói.
- Che miệng trong khi nói.



9.4.5 Phân tích những lý lẽ và quan điểm

Khi phân tích nên nhìn vào:

- Những nhầm lẫn hoặc bỏ sót thực tế.
- Thiếu logic.

- Sử dụng thống kê có chọn lọc.
- Những công việc ẩn dấu.
- Xuyên tạc những điều ưu tiên.

9.4.6 Trả lời câu hỏi

✚ Không trả lời nếu:

- Chưa hiểu câu hỏi.
- Phát hiện những câu hỏi không đáng trả lời.

✚ Kéo dài thời gian suy nghĩ: không nên trả lời ngay khi bên kia đặt câu hỏi.

✚ Nêu lý do chưa trả lời.

✚ Có thể trả lời bằng cách:

- Trả lời một phần.
- Chấp nhận sự cắt ngang câu trả lời.
- Cử chỉ thể hiện không có gì để nói.
- Trả lời mập mờ, không khẳng định mà cũng không phủ định.
- Hỏi một đằng trả lời một nẻo.
- Buộc phía bên kia tự tìm câu trả lời.



9.5 Thương lượng

9.5.1 Truyền đạt thông tin

✚ 5 nguyên tắc cơ bản trong truyền đạt thông tin:

- Truyền đạt thông tin là quá trình 2 chiều.
- Biết chính xác giá trị cái mà mình muốn nói.
- Nói như thế nào thường quan trọng hơn là nói cái gì.
- Quan sát bên kia khi nói với họ.
- Cách bố cục những câu nói có định hướng tác động mạnh mẽ đến đối thủ.

✚ 12 lời khuyên để tạo bố cục câu nói có sức thuyết phục hơn:

- Sử dụng những lý lẽ 2 mặt.
- Rút ra kết luận.
- Ngôn ngữ diễn đạt lý lẽ rõ ràng, khúc chiết.
- Những tính từ kích động, động từ mạnh.
- Sự suy rộng.
- Tạo lý lẽ phù hợp với người nghe.

- Ngắn gọn và đơn giản. Trình bày số liệu.
- Đưa ra lý do.
- Lý lẽ mạnh nhất.
- Những câu hỏi mở (Tại sao? Ở đâu? Khi nào?) và những câu hỏi giả thiết (cái gì....nếu...?)
- Logic và mạch lạc
- Ý kiến và kết luận của mình.

9.5.2 Thuyết phục

- Hướng về người ra quyết định.
- Nêu ra lợi ích của phía bên kia nếu họ chấp thuận.
- Nêu ra hậu quả đối với phía bên kia nếu họ không chấp thuận.
- Dẫn chứng bằng xác nhận của bên thứ 3.
- Khuyến bảo và gợi ý, Ví dụ : Đặt mình vào tình thế của bên kia.
- Đề nghị giá trọn gói.
- Đề nghị giá bằng số lẻ: Gây cảm tưởng thấp hơn đáng kể so với giá thực tế.
- Giữ thể diện cho bên kia.



9.5.3 Đối phó với những kỹ thuật của bên kia

- Sắp xếp chỗ ngồi: Sắp xếp chỗ ngồi sao cho ta quan sát được nhiều nhất các cử chỉ, thái độ của đối thủ.
- Quan sát: Không bỏ qua bất kỳ chi tiết nào của đối thủ.
- Lảng tránh: Khi không muốn trực tiếp bàn bạc, thương lượng về vấn đề.
- Đe dọa: Nhằm gây sức ép buộc đối thủ nhanh chóng chấp nhận.
- Phản bác: Đưa ra các luận cứ chứng minh đề nghị của bên kia là vô lý.
- Đưa ra đề nghị cuối cùng: Gây sức ép về tâm lý hoặc gửi tới đối thủ thông điệp “chấm dứt đàm phán”.
- Giận dữ và thù địch
- Đợi mức giá phải chăng:
 - + So sánh với mức giá trong quá khứ.
 - + So sánh với giá ở nơi khác.
 - + So sánh với các nhà cung cấp khác.
 - + So sánh với những giá của hàng hóa khác.

- + Nêu ra quan hệ giá và chất lượng.
- Nhượng bộ.
- Câu giờ/ kéo dài thời gian.
- Tự đề cao.
- Lấn tới.
- Người tốt- kẻ xấu.
- Biết thành chuyện đã rồi.
- Động tác giả.
- Lộ thông tin: Cố tình để lộ thông tin.
- Chuyển trọng tâm.
- Chia để trị
- Xoa trước đánh sau.
- Leo thang thăm quyền.
- Bao nhiêu - nếu.

9.5.4 Nhượng bộ

Nhượng bộ là sự thay đổi một quan điểm trước đó mà bạn đã giữ và bảo vệ một cách công khai. Nhượng bộ là cái bắt buộc phải có và luôn được trông đợi trong đàm phán.



9.5.4.1 Trước khi đưa ra nhượng bộ

Trước khi đưa ra bất cứ một sự nhượng bộ nào cũng cần đặt ra 3 vấn đề:

- Có nên thực hiện bây giờ hay không?
- Nên nhượng bộ bao nhiêu?
- Sẽ được trả lại cái gì?

9.5.4.2 Kỹ thuật nhượng bộ

- Nhượng bộ nhỏ.
- Nhượng bộ có điều kiện.
- Nhượng bộ có lý do.
- Diễn đạt bằng chính những từ ngữ và thành ngữ mà bên kia sử dụng.

9.5.5 Phá vỡ bế tắc

9.5.5.1 Nguyên nhân bế tắc

Bế tắc có thể xảy ra bởi một số nguyên nhân sau:

- Chưa hiểu biết lẫn nhau.

- Cả hai bên có những mục tiêu khác xa nhau.
- Một bên nhằm lẫn sự kiên quyết với sự cứng nhắc về quan điểm lập trường và sẽ không nhượng bộ ngay cả để giữ cho một cuộc đàm phán tồn tại.
- Vì một chiến thuật thận trọng trong đàm phán để bắt ép phía bên kia xem xét lại quan điểm của họ và nhượng bộ.

9.5.5.2 Xử lý bế tắc

- Quay trở lại những thông tin thu được và tạo sự hiểu biết để tạo thêm những lựa chọn bổ sung. Có thể có một vấn đề quan trọng chưa được nêu ra:
 - Tìm ra phương án khác để cùng đạt được mục đích.
 - Thông báo cho phía bên kia về hậu quả nếu không đạt được một giải pháp nào cả.
 - Chuyển sang thảo luận một vấn đề khác ít quan trọng hơn cả 2 bên có thể thỏa thuận
 - Nhượng bộ một điểm nào đó không quan trọng.
 - Tạo ra thời gian ngừng đàm phán để suy nghĩ vấn đề và đàm phán lại sau đó .
- Đưa ra yêu cầu nếu cần những thông tin bổ xung.

- Chuyển từ đàm phán song phương sang đàm phán đa phương và thông báo cho đối tác biết về việc này.

- Sử dụng người thứ ba: yêu cầu một người ngoài hành động như là một người hòa giải, người dàn xếp hay người trọng tài.

- Bỏ bàn đàm phán để bên kia liên hệ lại. Sử dụng khi:
 - + Phía bên kia không muốn ký kết thỏa thuận.
 - + Bên kia muốn ký kết thỏa thuận mà ta không chấp nhận nổi.
 - + Bên kia đưa ra những thỏa thuận mà ta không hề dự kiến.
 - + Khi có những số liệu được cung cấp khiến cho việc đi đến thỏa thuận không còn có lợi với ta nữa.

9.6 Kết thúc đàm phán

Khi bạn cảm thấy việc đàm phán đã đạt được những thỏa thuận chủ yếu, bạn có thể kết thúc bằng những công việc sau:

9.6.1 Hoàn tất thỏa thuận

Để tránh những sự bất ngờ khó chịu, trước khi ngừng vòng đàm phán cuối cùng:

- Làm cho dễ hiểu những điều kiện của thảo thuận.
- Tự hỏi những câu hỏi: Ai đạt được bao nhiêu của cái gì, khi nào?

- Lập thỏa thuận thành văn bản.

9.6.2 Rút kinh nghiệm

Hãy tự hỏi những câu hỏi như sau:

- Mình có hài lòng với kết quả của cuộc đàm phán không?
- Ai là người đàm phán có hiệu quả nhất?
- Ai đã nhường nhịn nhất? Tại sao?
- Những chiến lược và những hành động nào hữu hiệu cho đàm phán nhất?
- Những hành động nào đã cản trở cuộc đàm phán?
- Mình đã tin cậy phía bên kia chưa? Điều gì ảnh hưởng đến cảm nhận này nhất?
- Thời gian đã được sử dụng như thế nào? Liệu có thể sử dụng nó tốt hơn không?
- Các bên đã lắng nghe lẫn nhau như thế nào? Ai đã nói nhiều nhất?
- Những giải pháp sáng tạo có được đề nghị không? điều gì xảy ra với chúng?
- Mình đã hiểu thấu đáo những vấn đề ẩn dấu và những vấn đề có liên quan đến bên kia không? Phía bên kia liệu có hiểu mình không?

- Sự chuẩn bị của mình có thích đáng không? Nó ảnh hưởng đến đàm phán như thế nào?



- Những lý lẽ nào, mạnh mẽ nhất được phía bên kia nêu ra. Họ tiếp thu ý kiến và lý lẽ của mình như thế nào?

- Những điểm cơ bản nào mà mình học được từ cuộc đàm phán này?Mình sẽ làm gì khác trong lần đàm phán tới?.....

9.7 Văn hóa đàm phán trong kinh doanh quốc tế

9.7.1 Những lưu ý khi đàm phán với một nền văn hóa khác

- Tìm hiểu sự khác biệt về văn hóa của những người bạn định đàm phán.
- Đề phòng đưa ra nhận định chủ quan về văn hóa.
- Những phong cách về chiến lược và chiến thuật cần đàm phán làm cho thích nghi với con người, vấn đề và hoàn cảnh
- Ngôn ngữ là vấn đề quan trọng để liên kết giữa các nền văn hóa và giữa những người đàm phán, nhưng nó cũng có thể là rào cản.

- Cần thận về ngôn ngữ cử chỉ và ý nghĩa kèm theo.

- Với những nền văn hóa khác nhau cần có những kiểu đàm phán khác nhau.

Một số khác biệt cơ bản giữa văn hóa phương Đông và phương Tây.

Vấn đề	Phương Tây	Phương Đông
Phong tục tập quán	Chú trọng tới các quyền, mục đích, ý muốn riêng của từng người	Chú trọng tới tính cộng đồng, cái riêng được coi là một phần của cái chung.
Đổi mới	Coi trọng ý nghĩ mới, cách thực hiện tốt nhất công việc đang làm	Coi trọng phong tục, tính kế thừa và sự duy trì cấu trúc xã hội hiện tại
Năng động	Có tính năng động cao. Không cần thiết phải có mối quan hệ cá nhân đậm đà và vững chắc mới được coi là tiền đề cho giao dịch	Ít năng động hơn. Những người đồng sự kinh doanh có khuynh hướng buôn bán với nhau lâu dài và thường khoan dung cho nhau những khuyết điểm của người kia (ở một mức độ nhất định)
Diễn cảm	Mạnh dạn biểu hiện cảm xúc một cách tự nhiên	Thường hay bộc lộ cảm xúc mạnh ở nơi công cộng
Đối chất	Việc thách thức, đối chất và ngao hiệp đạt mục tiêu chung và tránh mạn là những điều thuộc về bản mọi hành vi làm mất mặt chất trong nhiều mối quan hệ	
Mất uy tín	Sau khi thua trận (mất uy tín), vẫn có thể hành động bình thường	“Mất mặt” là một điều hết sức xấu và tổn hại tới công việc sau này.
Quan điểm đối với số liệu	Việc quyết định có khuynh hướng dựa vào tính hợp lý và dựa trên cơ sở các số liệu tổng quát	Việc quyết định có xu hướng vào trực giác
Cách suy nghĩ	Bắt đầu từ việc quan sát sự vật xung quanh và thận trọng rút ra một nguyên lý hành động cho một tình huống cụ thể. Đó là kiểu suy nghĩ “từ dưới lên”	Bắt đầu với những nguyên lý chung của hành động và được gắn vào các tình huống. Đó là kiểu suy nghĩ “từ trên xuống”
Người đàm	Người đàm phán thường là một ủy viên điều hành của công ty	Người chủ công ty thường là người đàm phán

phán		
Tập trung	Một nhà kinh doanh thường có những việc khác nhau trong đầu kết hợp với việc đàm phán hiện tại	Hướng suy nghĩ vào một mục tiêu duy nhất. Họ chỉ nghĩ về giao dịch hiện tại
Thời gian	Thời gian là một mối bận tâm chủ yếu	Công việc đạt được kết quả mỹ mãn có giá trị hơn công việc được thực hiện đúng tiến độ
Luật pháp và đạo đức	Tôn trọng luật pháp. Hợp đồng là cơ bản	Sống theo đạo đức. Cảm giác tín nhiệm là cơ bản.

9.7.2 Kinh nghiệm đàm phán với đối tác nước ngoài:

9.7.2.1 Bắt đầu đàm phán:

- Đừng bao giờ nói "Vâng" với đề nghị đầu tiên
- Được hỏi nhiều hơn những gì bạn kỳ vọng đạt được.
- Có phản ứng trước từng đề nghị của đối tác.
- Tránh đối đầu.
- Đóng vai trò người bán hay người mua bất đắc dĩ.
- Viện cấp quyết định cao hơn hoặc "kẻ đâm người xoa".
- Đừng bao giờ đề nghị nhượng bộ ngang bằng
- Biết cách đặt các vấn đề bế tắc sang một bên (Bế tắc không hẳn là ngõ cụt hoàn toàn).
- Luôn đề nghị thỏa thiệp
- Đề phòng tạo ra ấn tượng trông chờ vào những nhượng bộ tiếp theo của bạn.



9.7.2.2 Trong quá trình đàm phán:

- Đừng bao giờ bó hẹp nội dung đàm phán vào một vấn đề.
- Trong đàm phán không phải tất cả mọi người đều có mối quan tâm giống nhau.

Giá cả không phải lúc nào cũng là vấn đề quan trọng nhất.

- Đừng quá tham lam.
- Khi đàm phán đã kết thúc hãy tặng lại cho đối tác một vài nhượng bộ nhỏ. Ví

dụ: một dịch vụ hỗ trợ không quan trọng.

- Bạn cần hiểu rõ phong cách đàm phán của bản thân và cố gắng sửa đổi cho thích nghi với đối tác.

- Chuẩn bị thật kỹ cho đàm phán.

9.7.2.3 Kết thúc đàm phán:

- Đặt phía đối tác vào hoàn cảnh dễ chấp nhận kết quả đàm phán.

- Luôn tự hỏi: Đây có phải là tình thế cả hai bên đều giành được thắng lợi hay không?

9.7.2.4 Đàm phán với một số đối tác ở châu Âu

Cần nhạy cảm với nguồn gốc dân tộc, đặc tính văn hóa; Nắm nhiều thông tin về các dân tộc châu Âu nhưng không theo mẫu rập khuôn bởi hiện tại đây là một cộng đồng các dân tộc đa dạng hơn bao giờ hết; Chuẩn bị tốt và tự tin; Linh hoạt khi trao đổi và không ngại đưa ra các câu hỏi đơn giản.

- *Đối tác Anh:*

+ Hẹn làm việc trước, hãy đến đúng giờ nhưng đừng đến sớm.

+ Người Anh ít hỏi những vấn đề liên quan đến cá nhân.

+ Là một xã hội phân biệt giai cấp, mặc dù hiện nay vấn đề này đang dần thay đổi.

+ Các doanh nhân không giữ một tốc độ làm việc đều đặn như người Mỹ.

+ Đừng nên lẫn lộn phong cách Anh và Mỹ.



- *Đối tác Pháp :*

+ Họ làm việc trong môi trường cạnh tranh cao, vì vậy thường gây ấn tượng là người không lịch sự lắm.

+ Thường niềm nở và thân mật, tự hào về văn hóa và khả năng hùng biện của dân tộc mình.

+ Thích thắng trong cuộc tranh luận về tính hợp lý của vấn đề mình đưa ra.

+ Trong đàm phán "Vâng" tức là "Có thể", "Không" tức là chúng ta hãy cùng thỏa thuận.

+ Hệ thống lãnh đạo trong các doanh nghiệp Pháp rất tập trung từ cao xuống thấp. Hãy luôn đến đúng giờ, đừng làm hỏng bữa ăn vì có ý bàn chuyện kinh doanh trong khi dùng bữa.

- *Đối tác Đức:*

+ Phong cách ứng xử lễ nghi hơn người Mỹ. Hẹn đúng giờ là yêu cầu rất quan trọng

- + Tập trung vào thỏa thuận hợp đồng hơn là giữ mối quan hệ giữa các bên đối tác
- + Thích các hợp đồng thật chi tiết và thực hiện chính xác các hợp đồng đó.

Không thích thay đổi hợp đồng khi đã soạn thảo xong.

- + Rất chú ý đến các chức danh: Ví dụ Ngài Giáo sư Schmitt.

9.7.2.5 Đàm phán với đối tác Nhật Bản:

Cách ứng xử qua điện thoại

Doanh nhân Nhật rất coi trọng ứng xử qua điện thoại. Khi điện thoại cho đối tác, cần xưng hô rõ ràng tên cá nhân và tên công ty, cố gắng nói ngắn gọn nội dung công việc để không làm mất thời gian người mình đối thoại khi họ đang bận. Cần ghi trước ra giấy những điểm cần nói.

- Giữ đúng hẹn. Luôn giữ đúng hẹn, tuyệt đối không để đối tác chờ là một nguyên tắc bất di bất dịch.

- Coi trọng hình thức. Sự coi trọng hình thức được xem là một đặc điểm thể hiện văn hóa Nhật Bản. Chú ý đến hình thức bên ngoài là phép lịch sự thể hiện việc giữ gìn phẩm chất con người và đương nhiên được coi trọng trong môi trường kinh doanh. Trang phục yêu cầu có phần khác nhau tùy theo từng ngành và từng loại công việc nhưng thường thì những người làm công việc giao dịch cần phải đặc biệt lưu ý. Việc gây ấn tượng gọn gàng và cảm giác sạch sẽ bằng trang phục phù hợp với hoàn cảnh công việc được cho là có ảnh hưởng quan trọng đến uy tín của cá nhân và sau đó là uy tín của công ty. Cách làm của người Nhật là “xuất phát từ hình thức”, có nghĩa là bắt đầu từ việc hoàn thiện hình thức sau đó tiếp tục cụ thể hóa dần nội dung. Người Nhật “cắt” công việc trong nghiên cứu cho đến khi đạt được hình thức ở mức mong muốn mới tiến hành, có lẽ vì thế mà có ý kiến đánh giá người Nhật ứng phó chậm. Nhưng thực ra có khi bên trong công việc đang được tiến hành từng bước. Trước một cuộc họp, bản tóm tắt về nội dung cuộc họp phải được phát. Đọc trước bản tóm tắt, nắm bắt nội dung chính của cuộc họp và chuẩn bị ý kiến của mình được coi là việc làm không chỉ cho người phát biểu mà cho tất cả mọi người tham gia. Sự coi trọng hình thức không chỉ được thể hiện qua các tài liệu giấy tờ như văn thư, sổ kế toán của công ty mà nhiều yếu tố khác cũng được thiết lập dưới những hình thức thống nhất.

Con dấu và danh thiếp



Người nước ngoài cho rằng con dấu dễ bị làm giả hơn chữ kí bằng tay và hồi nghi không biết có cách nào để phân biệt thật giả, nhưng ở Nhật Bản quy định đóng dấu trên các văn bản chính thức, chứ không dùng chữ kí. Chữ kí không có hiệu lực pháp lý, do vậy các cá nhân cũng như công ty, các cơ quan Chính phủ đều có con dấu riêng của mình và dùng nó trong các văn bản chính thức.

Khi chào hỏi làm quen lần đầu tiên bao giờ người Nhật cũng trao đổi danh thiếp, từ đó bắt đầu quan hệ. Sau khi nhận danh thiếp, phải giữ gìn danh thiếp đó cẩn thận để thể hiện sự tôn trọng đối với người mình gặp. Không được nhét vào túi mà phải cẩn thận cho vào sổ để danh thiếp, trong trường hợp đang nói chuyện thì người ta đặt danh thiếp đó lên bàn. Người Nhật nhìn danh thiếp, nhận biết tên công ty và chức vụ của người đối thoại để qua đó thể hiện thái độ và sử dụng ngôn ngữ phù hợp với địa vị của người đó .

Địa điểm đàm phán

Việc trao đổi kinh doanh không nhất thiết phải tiến hành ở văn phòng. Tất nhiên, phần nhiều thoả thuận tại văn phòng, song có không ít những cuộc thoả thuận được tiến hành dưới hình thức những bữa ăn tối. Có khi người Nhật vừa chúc rượu vừa bàn bạc chuyện kinh doanh đến tận những chi tiết cụ thể, bữa ăn tối cũng còn là dịp để trao đổi thông tin.



Những nét tinh thần độc đáo hình thành qua lịch sử lâu đời được các thế hệ người Nhật ngày nay kế tục, song đồng thời quá trình quốc tế hóa đã tạo nhiều cơ hội tiếp xúc với nền văn hóa mới cũng làm cho cả người Nhật và công ty Nhật Bản dần dần thay đổi. Nhân viên của các công ty Nhật Bản trải qua quá trình đào tạo, giáo dục và tích lũy kinh nghiệm thực tế trong công việc, khi được cử sang các chi nhánh ở nước ngoài phải đối mặt với việc thích ứng với nền văn hóa của nước đó. Vì vậy, làm sao để giữ gìn được bản sắc văn hóa độc đáo của dân tộc, đồng thời hội nhập được với công đồng quốc tế là một vấn đề lớn mà mỗi một cá nhân và công ty của Nhật Bản đều quan tâm.

10. KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN TRỊ



10.1 Khái niệm chung về lãnh đạo và quản trị:

10.1.1 Khái niệm lãnh đạo và quản trị:

10.1.1.1 Lãnh đạo:

Lãnh đạo là quá trình gây cảm hứng cho người khác làm việc chăm chỉ và hiệu quả. Các hoạt động lãnh đạo cơ bản là:

- Chỉ đạo: Cung cấp các chỉ dẫn và giám sát việc hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên ở mức độ cao nhất.
- Gợi ý: Hướng dẫn, giải thích các quyết định, vạch ra hướng tác nghiệp và giám sát nhân viên thực hiện.
- Hỗ trợ - động viên: Tạo điều kiện thuận lợi về mọi mặt cho các cố gắng của nhân viên nhằm hoàn thành nhiệm vụ và chia sẻ trách nhiệm với họ trong việc lựa chọn quyết định, tạo cho nhân viên cơ hội để thoải mái cao nhất trong công việc.
- Đôn đốc: Thúc đẩy nhân viên hoàn thành công việc
- Làm gương trong mọi sự thay đổi
- Ủy quyền: Trao trách nhiệm, quyền quyết định và giải quyết vấn đề cho nhân viên.

Đặc trưng của một nhà lãnh đạo được thể hiện trên các nội dung sau:

- + *Tầm nhìn:* Bất kỳ một nhà lãnh đạo giỏi nào cũng có cảm giác tốt về mục tiêu và có khả năng đưa ra mục tiêu đó.
- + *Chủ trương:* Chủ trương là cái liên kết mọi người với nhà lãnh đạo, là cái mà trong một nhà lãnh đạo hiệu quả thì luôn đi cùng với tầm nhìn.
- + *Sự tin cậy:* Mọi người sẽ không đi theo nhà lãnh đạo trừ khi anh ta cho họ cho thấy sự nhất quán và kiên định.

+ *Sự bình dị*: Những nhà lãnh đạo thành công nhất là những người xem bản thân như là người hỗ trợ cho nhân viên của mình chứ không phải là buộc nhân viên làm việc cho mình.

+ *Bình tĩnh*: Lãnh đạo tốt không làm rối tung mọi vấn đề như thể thế giới sắp sụp đến nơi khi có một vấn đề rắc rối nào đó xảy ra. Họ sẽ đưa ra những câu kiểu như "Chúng ta có thể giải quyết việc này".

+ *Rõ ràng*: Những lãnh đạo thực sự biết cách làm sáng tỏ vấn đề. Họ không làm cho nó trở nên phức tạp hơn.

+ *Tự chủ*: Những nhà lãnh đạo thành công nhất biết họ là ai và sẽ không cố gắng "uốn" mình để trở thành những người không phải là họ.

10.1.1.2 Khái niệm quản trị

Quản trị là một quá trình nhằm đạt đến sự thành công trong các mục tiêu đề ra bằng việc phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của doanh nghiệp. Từ khái niệm này giúp chúng ta nhận ra rằng, quản trị là một hoạt động liên tục và cần thiết khi con người kết hợp với nhau trong một tổ chức. Đó là quá trình nhằm tạo nên sức mạnh gắn liền các vấn đề lại với nhau trong tổ chức và thúc đẩy các vấn đề chuyển động. Mục tiêu của quản trị là tạo ra giá trị thặng dư từ tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất.

Nói chung, quản trị là một hình thức phức tạp mà các nhà quản trị kinh doanh phải quản trị từ khâu đầu đến khâu cuối của một chu kỳ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, thực chất của quản trị kinh doanh là quản trị các yếu tố đầu vào, quá trình sản xuất kinh doanh các yếu tố đầu ra theo quá trình hoạt động.

- Theo quá trình quản trị kinh doanh: công tác quản trị trong doanh nghiệp là quá trình lập kế hoạch, tổ chức phối hợp và điều chỉnh các hoạt động của các thành viên, các bộ phận và các chức năng trong doanh nghiệp nhằm huy động tối đa mọi nguồn lực để đạt được các mục tiêu đã đặt ra của tổ chức.

- Theo quan điểm hệ thống quản trị: quản trị còn là việc thực hành những hoạt động trong mỗi tổ chức một cách có ý thức và liên tục. Quản trị trong một doanh nghiệp tồn tại trong một hệ thống bao gồm các khâu, các phần, các bộ phận có mối liên hệ khăng khít với nhau, tác động qua lại lẫn nhau và thúc đẩy nhau phát triển.

- Ở đây cần phân biệt rõ sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản trị. Trên thực tế ranh giới của hai khái niệm này không dễ phân biệt. Sự phân biệt lãnh đạo và quản trị dựa trên các nội dung sau:

Lãnh đạo	Quản trị
Lãnh đạo tác động đến con người	Quản trị tác động đến công việc
Làm những cái đúng	Làm đúng
Đạt mục tiêu thông qua việc cổ vũ động viên	Đạt mục tiêu thông qua hệ thống chính sách, mệnh lệnh, yêu cầu công việc
Nhà lãnh đạo đề ra phương hướng, viễn cảnh, chủ trương, sách lược	Nhà quản trị xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch, kiểm tra giám sát...

10.1.2 Ý nghĩa của quản trị và lãnh đạo:

Khi con người kết hợp với nhau trong một tập thể để cùng nhau làm việc, người ta có thể tự phát làm những việc cần thiết theo cách suy nghĩ riêng của mỗi người. Lối làm việc như thế cũng có thể đem lại kết quả, hoặc cũng có thể không đem lại kết quả. Nhưng nếu người ta biết tổ chức hoạt động thì triển vọng đạt kết quả sẽ chắc chắn hơn, đặc biệt quan trọng không phải chỉ là kết quả mà sẽ còn ít tốn kém thời gian, tiền bạc, nguyên vật liệu và những phí tổn khác. Khi chúng ta so sánh giữa kết quả đạt được với chi phí để thực hiện sẽ có khái niệm là hiệu quả.

$$\text{Hiệu quả} = \text{Kết quả} - \text{Chi phí}$$

Hiệu quả sẽ tăng trong hai trường hợp:

- Tăng kết quả với chi phí không đổi.
- Giảm chi phí mà vẫn giữ nguyên kết quả.

Muốn đạt được cả hai điều đó đòi hỏi phải biết cách quản trị, không biết cách quản trị nhà lãnh đạo cũng đạt được kết quả nhưng hiệu quả sẽ đạt thấp. Một sự quản trị, lãnh đạo giỏi không những mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp mà còn có ý nghĩa quan trọng góp phần đưa nền kinh tế đất nước nhanh chóng phát triển.

Trong hoạt động kinh doanh, người nào luôn tìm cách giảm chi phí và tăng kết quả tức là luôn tìm cách tăng hiệu quả. Có thể nói rằng, lý do cần thiết của hoạt động lãnh

đạo và quản trị chính là muốn có hiệu quả và chỉ khi nào người ta quan tâm đến hiệu quả thì người ta mới quan tâm đến hoạt động quản trị, lãnh đạo.

Trong thực tế, mọi nỗ lực hữu ích của một doanh nghiệp được vạch ra nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, với thời gian, nguyên vật liệu ít nhất đều phải lựa chọn quá trình cơ bản, các nguyên tắc và các kỹ thuật.

Mục tiêu của hoạt động quản trị, lãnh đạo như vậy là nhằm giúp chúng ta có những kiến thức, kỹ năng cần thiết để gia tăng hiệu quả trong hoạt động kinh doanh vì mục

Henry Mintzberg

Author

Henry Mintzberg, OC OQ FRSC is an internationally renowned academic and author on business and management. [Wikipedia](#)

Born: September 2, 1939 (age 74), [Montreal, Canada](#)

Education: [McGill University](#), [MIT Sloan School of Management](#), [Massachusetts Institute of Technology](#)

tiêu lợi nhuận cũng như mục tiêu phi lợi nhuận.

10.1.3 Vai trò của nhà quản trị, nhà lãnh đạo

Vai trò là toàn bộ những cách ứng xử được thiết lập sao cho phù hợp với chức vụ hoặc bộ phận, cơ quan riêng biệt.

Henry Mintzberg nghiên cứu các hoạt động của nhà quản lý và cho rằng mọi nhà quản lý đều phải thực hiện 10 vai trò khác nhau và được phân thành 3 nhóm như sau:

10.1.3.1 Nhóm vai trò quan hệ với con người

Nhóm vai trò quan hệ với con người bao gồm khả năng phát triển và duy trì mối quan hệ với người khác một cách hiệu quả.

Vai trò đại diện gắn liền với vị trí trong sự phân cấp quản trị, vai trò lãnh đạo đòi hỏi việc xây dựng mối quan hệ với cộng sự, tiếp xúc và thúc đẩy họ làm việc, vai trò liên hệ tập trung vào việc duy trì mối quan hệ cả bên trong và bên ngoài tổ chức. Vai trò quan hệ với con người giúp các nhà quản trị xây dựng mạng lưới làm việc cần thiết để thực hiện các vai trò quan trọng khác.

10.1.3.2 Nhóm vai trò thông tin

Vai trò thông tin gắn liền với việc tiếp nhận thông tin và truyền đạt thông tin sao cho nhà quản trị thể hiện là trung tâm đầu não của tổ chức. Vai trò thu thập thông tin

là nắm bắt thông tin cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Vai trò truyền đạt hoạt động theo 2 cách:

- Thứ nhất, nhà quản lý truyền đạt những thông tin tiếp nhận được từ bên ngoài đến các thành viên trong nội bộ doanh nghiệp, những người có thể sử dụng những thông tin này;

- Thứ hai, nhà quản lý giúp truyền đạt những thông tin từ cấp dưới này đến cấp thấp hơn hoặc đến các thành viên khác trong tổ chức, những người có thể sử dụng thông tin một cách hiệu quả nhất.

Trong khi vai trò truyền đạt cung cấp thông tin cho nội bộ thì vai trò phát ngôn phổ biến thông tin cho bên ngoài về những vấn đề như kế hoạch, chính sách, kết quả hoạt động của tổ chức. Do đó, nhà quản lý tìm kiếm thông tin trong vai trò giám sát, truyền đạt thông tin với nội bộ và sau đó kết hợp việc cung cấp thông tin quan trọng theo yêu cầu của vai trò quyết định.

10 vai trò quản trị của Mintzberg (<http://www.mintzberg.org/>)

Vai trò		Nội dung
Quan hệ con người		
1.Đại diện		Tham gia vào các sự kiện khác nhau: phát biểu, giới thiệu, tượng trưng cho tổ chức
2.Lãnh đạo		Xây dựng mối quan hệ với cấp dưới, động viên, thúc đẩy nhân viên
3.Liên hệ		Duy trì mối quan hệ mạng lưới làm việc nội bộ với bên ngoài và giúp cung cấp thông tin
Thông tin		
4.Thu thập thông tin		Thu thập thông tin bên trong và bên ngoài về những vấn đề có thể ảnh hưởng tổ chức
5.Truyền đạt		Truyền đạt những thông tin cả bên trong và bên ngoài cho nội bộ
6.Phát ngôn		Truyền đạt những thông tin của tổ chức

	cho bên ngoài.
Quyết định	
7.Doanh nhân	Hành động như người khởi xướng, thiết kế, khuyến khích những cải tiến và đổi mới
8.Giải quyết những xáo trộn	Có những hành động đúng và kịp thời khi DN đối mặt với những vấn đề quan trọng những khó khăn bất ngờ
9.Phân phối	Chịu trách nhiệm phân phối các nguồn lực: thời gian, ngân quỹ, phương tiện, nhân sự
10.Đàm phán	Đại diện cho tổ chức thương lượng, đàm phán

10.1.3.3 Nhóm vai trò quyết định

Nhóm vai trò quyết định bao gồm việc ra những quyết định quan trọng có ảnh hưởng đến tổ chức. Có 4 vai trò mà nhà quản lý là người quyết định. Vai trò cách tân hay còn gọi là vai trò doanh nhân là người đứng ở điểm gốc của mọi thay đổi và cải tiến, khai thác các cơ hội mới. Vai trò thứ hai trong nhóm này là vai trò xử lý các tình huống: gắn liền với việc đưa ra các hành động kịp thời khi tổ chức phải đối mặt với những biến cố bất ngờ, những khó khăn không lường trước được. Vai trò thứ ba là phân phối các nguồn lực của tổ chức. Cuối cùng, vai trò đàm phán thể hiện sự đại diện cho tổ chức thương lượng đàm phán ký kết các hợp đồng, ảnh hưởng tùy theo các lĩnh vực trách nhiệm của nhà quản lý. Trong các cuộc tiếp xúc làm ăn, nhà quản lý phải là một chuyên gia trong lĩnh vực ngoại giao. Làm ăn thời mở cửa đa phần là các cuộc tiếp xúc, muốn thành đạt phải học cách thương lượng. Mềm dẻo kết hợp với cứng rắn và cương quyết, lý trí cùng với nhân bản là bí quyết thành công trong thương lượng với đối tác.

©Vai trò của doanh nhân (nhà kinh doanh): khuyến khích sự đổi mới

Đổi mới là sự khởi đầu một ý tưởng mới được áp dụng cho quá trình tiến triển của công việc, sản phẩm hoặc dịch vụ. Quá trình đổi mới, cải tiến gắn liền với vai trò của những người đứng đầu trong doanh nghiệp, cụ thể như gắn liền với sự tìm kiếm các cơ hội trong kinh doanh. Tuy nhiên, thúc đẩy sự cải tiến, đổi mới trong doanh nghiệp đòi

hỏi phải kết hợp những nỗ lực của các thành viên. Hiếm khi có sự cải tiến, đổi mới thành công lại là kết quả lao động duy nhất của một người. Các nghiên cứu đã cho thấy rằng, quá trình đổi mới cải tiến thường diễn ra ở những nơi mà ở đó các cá nhân ở các cấp độ khác nhau thực hiện 3 loại vai trò khác nhau của doanh nhân: người khởi xướng ý tưởng, người tài trợ (đỡ đầu) và là người phối hợp hoạt động.

- Người khởi xướng ý tưởng: là người phát hiện ra những ý tưởng mới hoặc tin tưởng vào giá trị của những sáng kiến và ủng hộ nó mặc dù phải đương đầu nhiều khó khăn trở ngại. Chúng ta thường cho rằng những người cách tân là người sáng tạo, dám chấp nhận những mạo hiểm rủi ro. Họ thường là những người ở các cấp thấp hơn trong tổ chức, người phát hiện ra vấn đề và biết đề xuất giải pháp. Tuy nhiên, sự sáng tạo cần thiết phải có các loại vai trò kế tiếp.

- Người tài trợ: Một người quản trị cấp giữa nhận biết những điểm quan trọng về những sáng kiến của tổ chức, từ đó giúp tìm kiếm nguồn tài chính cần thiết cho việc phát triển cải tiến và thúc đẩy các bước tiến hành thực sự. Đổi mới trong tổ chức không thể thiếu sự hiện diện của người tài trợ, tuy nhiên việc thực hiện những đổi mới đó còn phụ thuộc vào vai trò thứ ba: người phối hợp hoạt động

- Người phối hợp: Là người quản trị cấp cao, người ủng hộ cho sự cần thiết phải đổi mới, cung cấp tài chính cho các hoạt động cải tiến, khuyến khích, nâng đỡ và tôn trọng, bảo vệ các sáng kiến cải tiến của các thành viên. Việc cải tiến thường vấp phải các cản trở của lề lối cũ và nó thường khiến cho những người quen thói thủ thường e ngại. Người phối hợp sẽ đảm nhận vai trò cân bằng các thế lực sao cho các sáng kiến cải tiến có thể được thực hiện. Thông qua việc thực hiện vai trò phối hợp, các nhà quản lý sẽ khuyến khích, thúc đẩy việc cải tiến, đổi mới. Thiếu một trong ba vai trò thì sự đổi mới, cải tiến khó có thể thực hiện được.

10.2 Phẩm chất của một người lãnh đạo, quản trị

Một số cuốn sách có tính giáo khoa về lĩnh vực này cho rằng người lãnh đạo, quản trị cần có các tố chất sau:

- Có học vấn cao, có kinh nghiệm về chuyên môn và về đời sống xã hội;
- Linh hoạt;
- Có nghị lực, suy nghĩ lành mạnh, sáng suốt;
- Trung thực, có sức khỏe tốt;

- Trí tuệ cao, có năng lực đạt được mục tiêu đề ra;
- Sẵn sàng chịu trách nhiệm cá nhân;
- Có khả năng đóng vai trò là một cố vấn và tư vấn sáng suốt;
- Có tính tự tin, bình tĩnh khi gặp rắc rối về quan hệ hoặc khi có sự cố về tổ chức;
- Có tính kiên trì, thần kinh vững và có chí theo đuổi mục đích đến cùng, thái độ giao tiếp niềm nở, thân mật nhưng dứt khoát với mọi người.

Cuốn sách "Chiến lược kinh doanh" của B. Karlof cho rằng: Một nhà lãnh đạo giỏi là người vững tin, có tầm nhìn xa trông rộng, cởi mở, ham học hỏi, biết đúc kết kinh nghiệm kinh doanh của bản thân và của người khác, hướng vào kết quả, dứt khoát, có óc phê phán, có sức lôi cuốn thuyết phục và gây được lòng tin, nhiệt tình, bình tĩnh, biết lắng nghe người khác, biết nhận lỗi khi sai lầm, thiện tâm và chu đáo, mềm dẻo, sẵn sàng giúp đỡ người khác phát triển, sáng tạo nhưng kiên định.

Một cuộc nghiên cứu quy mô do nhóm "Hệ thống quản lý quốc tế" được tiến hành ở một số nước trên khắp thế giới đã xác định 10 tính cách cá nhân cơ bản của một chủ doanh nghiệp chỉ ra sự khác biệt giữa chủ doanh nghiệp không thành đạt và chủ doanh nghiệp thành đạt, đó là :



1. Tìm kiếm cơ hội: Tìm kiếm và thực hiện các cơ hội kinh doanh mới, động não và xác định những giải pháp sáng tạo cho những vấn đề kinh doanh, suy nghĩ theo các cách khác nhau để tìm ra cách giải quyết, chủ động nắm bắt các cơ hội để thu lượm thông tin kinh doanh, nhân sự có kinh nghiệm, các trang thiết bị, thiết kế sản phẩm và dịch vụ, thị trường và tài chính, . . .

2. Kiên trì: Tiến hành các hoạt động khác nhau hoặc lặp lại để vượt qua những trở ngại trong kinh doanh. Không từ bỏ sau lần thất bại lần đầu để giải quyết vấn đề. Hy sinh cá nhân hoặc thực hiện các cố gắng phi thường để hoàn thành công việc. tiếp tục giữ vững lập trường của mình trước đối thủ hoặc những dấu hiệu ít có thành công ở phút ban đầu.

3. Cam kết thực hiện theo hợp đồng: Chấp nhận trách nhiệm về các vấn đề để hoàn thành công việc cho khách hàng. Giúp công nhân để hoàn thành công việc. Thể hiện những quan tâm làm hài lòng khách hàng.

4. Đáp ứng chất lượng và hiệu quả

5. Chấp nhận rủi ro: Có khả năng chấp nhận những gì mà mình cho là những rủi ro vừa phải. Thường nên có một biện pháp thích ứng cho những tình huống có yếu tố rủi ro. Tính toán rủi ro trong các quyết định kinh doanh.

6. Đặt mục đích: Đặt ra các mục tiêu rõ ràng và cụ thể trước mắt. Xây dựng các mục tiêu lâu dài, rõ ràng.

7. Giám sát và lập kế hoạch có hệ thống: Phát triển và sử dụng hợp lý từng bước các kế hoạch để đạt được mục đích. Đánh giá các kế hoạch hành động khác có thể dùng để thay thế. Giám sát tiến trình và chuyển sang các chiến lược dự phòng khi cần thiết để đạt được mục đích.

8. Tìm kiếm thông tin: Đích thân tìm kiếm thông tin về các khách hàng, các nhà cung cấp và các đối thủ cạnh tranh. Sử dụng các quan hệ hoặc mạng thông tin để thu thập thông tin có lợi.

9. Thuyết phục và mạng lưới công việc: Phát triển và sử dụng các chiến lược đã được cân nhắc cẩn thận để tác động hoặc thuyết phục người khác. Sử dụng quan hệ kinh doanh và cá nhân để hoàn thành mục tiêu kinh doanh của bạn.

10. Tự tin: Hiểu chính bản thân mình và tin tưởng chắc chắn vào chính mình và khả năng của chính mình. Thể hiện sự tự tin trong khả năng của bạn để hoàn thành các nhiệm vụ khó khăn hoặc đáp ứng những thử thách.



10.2.1 Các phong cách quản lý kém hiệu quả

Làm thế nào để trở thành một nhà quản lý hiệu quả? Vấn đề đơn giản là hãy tránh trở thành một nhà quản lý tồi. Một nhà quản lý tồi thường có ba sai lầm không nên mắc phải, đó là trở thành nhà quản lý độc tài, lười biếng và lạm dụng quyền lực.

Ba điều này rất quan trọng vì thực ra, nếu mắc sai lầm trong quản lý thì tổn hại sẽ rơi vào cả nhà quản lý và công ty của anh ta. Nhà quản lý có thể rơi vào những cạm bẫy mà anh ta rất khó gỡ ra. Vì thế, ngay từ đầu cần thông minh và sáng suốt để tránh mắc phải sai lầm.

10.2.1.1 Thế nào là nhà quản lý độc tài?

Một trong những sai lầm đầu tiên là bạn trở thành một nhà quản lý độc tài. Khó có nhà quản lý nào lại thừa nhận họ đang chứng tỏ mình là nhà quản lý độc tài. Nhưng liệu có ai thử kiểm tra cách quản lý của chính mình để đảm bảo rằng họ không quá độc tài trong quản lý nhân viên của mình hay không?

Một nhà quản lý độc tài thường là người ít tin tưởng hay thiếu niềm tin ở người khác. Họ thấy không ai còn có thể hơn họ trong công việc nào đó và khó có thể làm tốt hơn họ. Do vậy họ đã không thành công trong giao phó việc cho cấp dưới. Khi giao phó cho nhân viên một việc nào đó thì họ thường đóng góp ý kiến từng chút một vào công việc đó và thường xuyên kiểm tra đi kiểm tra lại để đảm bảo rằng công việc đó hoàn tất theo ý muốn của mình. Thời gian quản lý nhân viên của họ quá chặt chẽ dẫn tới sự kém chất lượng trong sản xuất.

Nhà quản lý này cũng ít quan tâm tới nguyện vọng của nhân viên. Trong khi ở các doanh nghiệp hiện nay, các nhân viên đều muốn có sự tự do cá nhân. Những nhân viên này có trình độ nhất định và họ cũng muốn áp dụng kiến thức mà họ đã học được vào công việc. Nhưng nhà quản lý lại ít tạo cho họ có cơ hội đó thì họ sẽ làm thoái chí nhân viên của mình.

Với các nhà quản lý độc tài, các nhân viên không được sử dụng hết kiến thức, tài năng và năng lực chuyên môn. Vì vậy họ thấy bất mãn. Nhưng tệ hơn là ngay chính nhà quản lý độc tài cũng mất đi nhiều cơ hội để mài dũa nghề nghiệp của mình. Một nhà quản lý như vậy có thể làm công ty mất đi nhân viên tài năng và giảm năng suất trong sản xuất.



Để tránh trở thành một nhà quản lý độc tài, bạn hãy phải đặt niềm tin ở người khác, nhất là những người làm việc cho bạn. Để có thể tin cậy họ thì nên tìm hiểu những nhân viên làm việc cho mình, biết được những điểm yếu và điểm mạnh của bạn. Cần giao phó công việc dựa trên các điểm yếu và điểm mạnh này. Cần cho nhân viên của bạn học những nghiệp vụ mà họ cần. Nên biết công việc đó yêu cầu như thế nào và tuyển đúng nhân viên có thể đảm nhận tốt công việc đó. Cần chọn lựa kỹ càng người sắp thay thế vị trí của bạn và ngay lập tức huấn luyện họ.

Cũng nên nhận ra rằng công việc không thể hoàn tất khi bạn làm chỉ có một mình. Khi giao việc cho nhân viên, cần hiểu rằng ủy quyền một cách hiệu quả cũng có nghĩa là chấp nhận những biến cố ngoài ý muốn có thể kèm theo. Nhà quản lý có thể không nhận được kết quả như mong đợi nhưng cần phải chấp nhận nó và chấp nhận những sai phạm đã xảy ra.

10.2.1.2 Nhà quản lý lười biếng là gì?

Một cách thức quản lý khác cũng dẫn đến sai lầm, đó là trở thành nhà quản lý lười biếng. Người này luôn đùn đẩy mọi công việc cho nhân viên của mình. Họ có khuynh hướng đưa cho nhân viên của mình mọi công việc để có thời gian rảnh. Kết quả là các nhân viên phải làm việc quá nhiều nên họ thường nói với cấp trên rằng: đó chẳng phải là công việc của họ, nó không có trong bản hợp đồng lao động, trong khi chất lượng công việc lại rất thấp.

Với nhà quản lý lười biếng thì nhân viên ngày càng làm những công việc ngoài khả năng chuyên môn của họ và họ cũng chẳng bỏ ra một khoảng thời gian nào để bồi dưỡng thêm nghiệp vụ cho nhân viên. Để tránh thành nhà quản lý lười biếng, bạn cần luôn luôn lập một bản kế hoạch bao gồm cả những dự án ngắn hạn và dài hạn kèm theo thời gian thực hiện. Bạn cần triển khai những công việc sao cho thật tốt, cố gắng học hỏi những cách thức quản lý tốt.

Bạn cũng nên lập kế hoạch cho công việc kế tiếp bằng cách làm việc để đạt được nó. Nên nhớ rằng bạn đang bị theo dõi và đánh giá bởi những người khác.

Một cách quản lý sai lầm thứ ba mà không ít người mắc phải, đó là trở thành một nhà quản lý quá lạm dụng quyền hành. Thường những người này còn trẻ. Họ ít nhạy bén trong cách quản lý cũng như thất bại trong việc tìm hiểu môi trường làm việc mới.



10.2.1.3 Nhà quản lý lạm dụng quyền lực

Nhà quản lý này thường cho rằng việc mình làm là một nhiệm vụ được giao và ít khi đưa ra lời giải thích. Nhân viên không những cảm thấy bức tức mà họ sẽ còn nghĩ ra cách để cản trở công việc mà những người này thấy khó lòng có thể đạt hiệu quả 100%. Vậy là sẽ dẫn đến thất bại khi một nhà quản lý lạm dụng quyền lực phân công công việc. Nên nhớ rằng những ai quá lạm dụng quyền hành của mình đều sớm bị sa thải. Chính họ cũng thấy bản thân mình không thể thích nghi với môi trường làm việc hiện tại.

Điều tệ hại nhất là mối quan hệ giữa người này với thành viên trong công ty và thỉnh thoảng là cả các thành viên ngoài công ty cũng không hài lòng. Quyền hành chung của tập thể sẽ biến thành quyền hành cá nhân của họ. Chính từ đó họ có thể thu về nhiều lợi ích cho bản thân mình, chứ không phải cho công ty.

Để tránh trở thành một nhà quản lý lạm dụng quyền hành, bạn cần hiểu rằng quyền lực này là áp dụng cho công ty chứ không phải cho riêng cá nhân bạn. Nên có suy

nghĩ về người quản lý quá áp dụng quyền lực trước kia của mình vào cảm nhận về người đó như thế nào. Bạn cũng nên nghĩ đến việc trao quyền hành cho tất cả các nhân viên chứ không phải chỉ cho riêng cá nhân mình. Nên nhìn xa trông rộng và cần biết rằng chính mình đang cần các nhân viên mà mình đã từng tạo ra khoảng cách không thân thiện với họ.

Cuối cùng, các nhà quản lý cần phải hiểu rõ về môi trường đa dạng nơi mà họ đang làm việc. Quản lý tính đa dạng một cách hiệu quả đòi hỏi nhà quản lý phải năng động và sáng tạo. Chia khóa để thành công trong quản lý trước tiên là nhà quản lý cần nhận biết được những nét khác nhau trong môi trường làm việc và từ đó có cách thức đối xử thích ứng nhất.

10.2.2 Các học thuyết lãnh đạo, quản trị

Học thuyết hay còn gọi là lý thuyết là những khái quát lý luận về một lĩnh vực nào đó, thông qua nghiên cứu và khảo nghiệm thực tế, từ đó vận dụng vào các hoạt động thực tiễn trong mỗi lĩnh vực.

Học thuyết về lãnh đạo, quản trị kinh doanh là những khái quát lý luận về lãnh đạo, quản trị các hoạt động kinh doanh. Đặc học thuyết về lãnh đạo, quản trị là cơ sở, là nền tảng dẫn đường cho hoạt động sản xuất kinh doanh một cách khoa học, có hệ thống.

Từ những năm 1800 khi nền công nghiệp và các hoạt động sản xuất phát triển mạnh, thực tiễn đã tổng kết và rút ra thành những lý thuyết với nhiều trường phái hay các nhóm lý thuyết khác nhau.

Có thể chia thành ba nhóm lý thuyết lãnh đạo, quản trị học:

10.2.2.1 Lý thuyết lãnh đạo, quản trị cổ điển

Trường phái cổ điển bao gồm một số tác giả với những nghiên cứu về quản trị kinh doanh, dưới đây là một số tác giả điển hình và những tư tưởng chủ yếu của họ.

a) Lý thuyết lãnh đạo, quản trị khoa học

Frederich Taylor (1856 - 1915): Taylor xuất thân là một công nhân và trở thành kỹ sư trải qua quá trình ban ngày đi làm, ban đêm đi học hàm thụ đại học. Trong quá trình làm việc trong nhà máy luyện cán thép, Taylor đã có nhiều cơ hội quan sát và thực hành lãnh đạo, quản trị trong nhà máy. Ông là tác giả với những nghiên cứu và lý thuyết khá nổi tiếng về lãnh đạo, quản trị trong thời gian từ 1890 đến 1930.

Những nguyên tắc cơ bản trong lý thuyết của Taylor là:

- Xây dựng các phương pháp khoa học để thực hiện công việc, nhiệm vụ của từng công nhân.
 - Lựa chọn công nhân một cách khoa học và huấn luyện họ phương pháp khoa học để thực hiện công việc.
 - Tổ chức giáo dục và giám sát công nhân để đảm bảo họ thực hiện theo đúng phương pháp.
 - Xây dựng và củng cố quan hệ giữa người lao động và nhà lãnh đạo, quản trị
- Biện pháp thực hiện: Để thực hiện những nguyên tắc của mình, Taylor đã tiến hành:
- Nghiên cứu các loại thời gian làm việc của công nhân theo từng công việc.
 - Phân chia công việc của từng công nhân thành những công việc bộ phận nhỏ để cải tiến và tối ưu hóa.
 - Xây dựng hệ thống khuyến khích người lao động làm việc, thực hiện trả công theo lao động.

Những kết quả qua áp dụng lý thuyết của Taylor là năng suất lao động tăng lên rất nhanh và khối lượng sản phẩm tăng nhiều. Tuy nhiên, lý thuyết của Taylor nghiêng về "kỹ thuật hóa, máy móc hóa" với người lao động bị khai thác kiệt quệ làm cho công nhân đấu tranh chống lại các chính sách về lãnh đạo, quản trị.



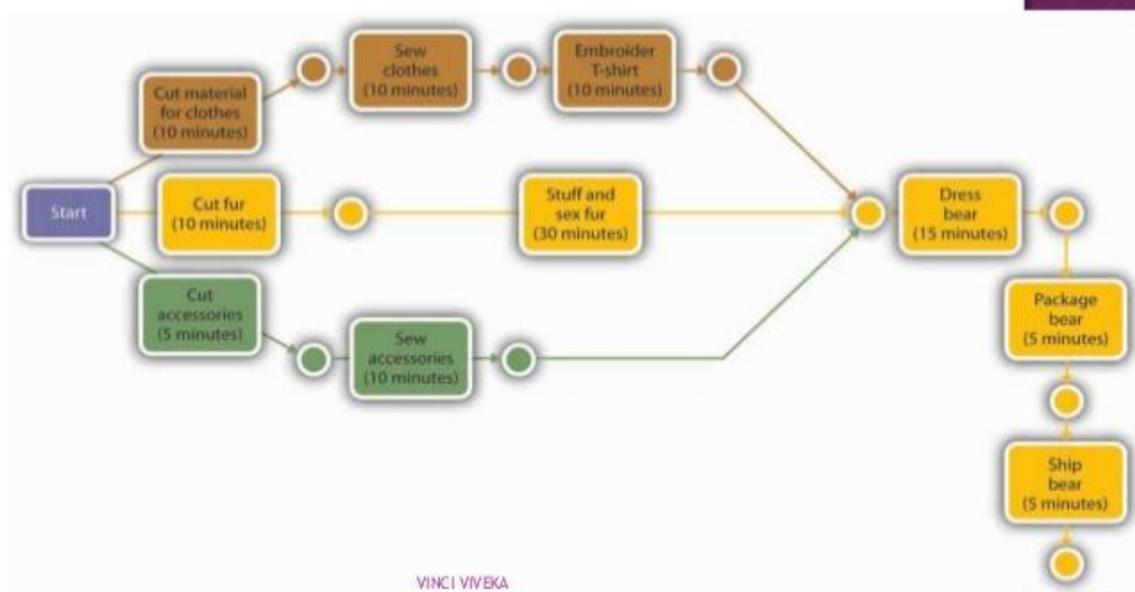
Herny L. Gantt: Là kỹ sư chuyên về hệ thống kiểm soát trong nhà máy. Trên cơ sở các lý thuyết của Taylor, Gantt đã phát triển và đưa ra lý thuyết của mình, trong đó chủ yếu tập trung vào mở rộng hệ thống khuyến khích vật chất cho người lao động với các biện pháp như :

- Khuyến khích công nhân sau một ngày làm việc nếu họ làm việc tốt.
- Khuyến khích cho đốc công, quản đốc dựa vào kết quả làm việc của công nhân dưới sự giám sát trực tiếp của họ nhằm động viên họ trong công việc lãnh đạo, quản trị.

Biện pháp này đã khuyến khích các đốc công quản lý tốt hơn. Cũng trên cơ sở này, các phương pháp quản trị tiến độ thực hiện mới được đưa vào trong quản lý như phương pháp đường găng (CPM -Critical Path Method) và phương pháp sơ đồ mạng lưới (PERT - Program Evaluation and Review Technique). Trong lý thuyết này, khía cạnh lợi ích được chú ý hơn nhiều.

PERT

PROGRAM EVALUATION REVIEW TECHNIQUE



Frank B (1868 - 1924) và Lillian M. Gilbreth (1878 -1972).

Hai tác giả này đã nghiên cứu rất chi tiết quá trình thực hiện và quan hệ giữa các thao tác, động tác và cử động với một mức độ căng thẳng và mệt mỏi nhất định của công nhân trong quá trình làm việc, từ đó đưa ra phương pháp thực hành tối ưu nhằm tăng năng suất lao động, giảm sự mệt mỏi của công nhân.

Các phương pháp thuộc trường phái này đã có những đóng góp có giá trị cho sự phát triển của tư tưởng lãnh đạo, quản trị, phát triển kỹ năng lãnh đạo, quản trị qua phân công, chuyên môn hóa quá trình lao động, đồng thời là những người đầu tiên nêu lên tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, dùng đãi ngộ để tăng năng suất lao động. Tuy nhiên, các tác giả đã phát triển một phương pháp lãnh đạo, quản trị mang tính khoa học hóa một cách thuần túy như "máy móc hóa con người", gắn chặt con người vào một dây chuyền công nghệ để lãnh đạo, quản trị và tăng năng suất lao động.

b) Lý thuyết lãnh đạo, quản trị hành chính

Trường phái lãnh đạo, quản trị hành chính đã phát triển những nguyên tắc lãnh đạo, quản trị chung cho cả tổ chức, tiêu biểu cho trường phái này có các tác giả với các công trình nghiên cứu và lý thuyết như sau:

Henry Fayol (1841 - 1925): Quan điểm của Fayol là tập trung vào xây dựng một tổ chức tổng thể để lãnh đạo, quản trị quá trình làm việc. Ông cho rằng, năng suất lao động của con người làm việc chung trong một tập thể tùy thuộc vào sự sắp xếp, tổ chức của nhà lãnh đạo, quản trị. Để có thể làm tốt việc sắp xếp, tổ chức doanh nghiệp, Fayol đã đưa ra và yêu cầu các nhà lãnh đạo, quản trị nên áp dụng 14 nguyên tắc trong lãnh đạo, quản trị:

- Phân công lao động trong quá trình làm việc một cách chặt chẽ ;
- Phải xác định rõ mối quan hệ quyền hành và trách nhiệm ;
- Phải xây dựng và áp dụng chế độ kỷ luật nghiêm ngặt trong quá trình làm việc ;
- Thống nhất trong các mệnh lệnh điều khiển, chỉ huy ;
- Lãnh đạo tập trung ;
- Lợi ích cá nhân phải gắn liền và phục vụ cho lợi ích của tập thể, lợi ích chung ;
- Xây dựng chế độ trả công một cách xứng đáng theo kết quả lao động ;
- Lãnh đạo, quản trị thông nhất ;
- Phân quyền và định rõ cơ cấu lãnh đạo, quản trị trong tổ chức ;
- Trật tự ;
- Công bằng: tạo quan hệ bình đẳng trong công việc
- Công việc của mỗi người phải được ổn định trong tổ chức
- Khuyến khích sự sáng tạo trong quá trình làm việc
- Khuyến khích phát triển các giá trị chung trong quá trình làm việc của một tổ chức .

Max Weber (1864 - 1920): Nhà xã hội học người Đức, tác giả đã phát triển một tổ chức quan liêu bàn giấy. Khái niệm quan liêu bàn giấy được định nghĩa: là hệ thống chức vụ và nhiệm vụ được xác định rõ ràng, phân công phân nhiệm chính xác, hệ thống quyền hành có ton ti trật tự. Theo Weber, hệ thống tổ chức kinh doanh phải được:

- Xây dựng một cơ cấu tổ chức chặt chẽ.
- Định rõ các quy định, các luật lệ, chính sách trong hoạt động lãnh đạo, quản trị.
- Định rõ quyền lực và thừa hành trong lãnh đạo, quản trị.

Chester Barnard (1886 - 1961): Tác giả cho rằng một tổ chức là một hệ thống hợp pháp của nhiều người với ba yếu tố cơ bản:

- ❖ Sự sẵn sàng hợp tác.
- ❖ Có mục tiêu chung.
- ❖ Có sự thông đạt.

Nếu thiếu một trong ba yếu tố đó tổ chức sẽ tan vỡ. Cũng như Weber, ông nhấn mạnh yếu tố quyền hành trong tổ chức, nhưng ông cho rằng nguồn gốc quyền hành không xuất phát từ người ra lệnh, mà xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Điều đó chỉ có được khi với bốn điều kiện như sau:

- Cấp dưới hiểu rõ mệnh lệnh ;
- Nội dung ra lệnh phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức ;
- Nội dung ra lệnh phải phù hợp với lợi ích cá nhân của cấp dưới ;
- Cấp dưới có khả năng thực hiện mệnh lệnh đó.

* Trường phái lãnh đạo, quản trị hành chính chủ trương rằng năng suất lao động sẽ đạt cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý, đóng góp trong lý luận cũng như trong thực hành lãnh đạo, quản trị: những nguyên tắc lãnh đạo, quản trị, các hình thức tổ chức, quyền lực và sự ủy quyền...



10.2.2.2 Nhóm lý thuyết hành vi - tâm lý xã hội trong lãnh đạo, quản trị kinh doanh

Nhóm lý thuyết này nhấn mạnh vai trò con người trong tổ chức, quan điểm của nhóm này cho rằng năng suất lao động không chỉ do yếu tố vật chất quyết định mà còn do nhu cầu tâm lý xã hội của con người. "Vấn đề tổ chức là vấn đề con người" và họ chỉ ra rằng trong trường phái cổ điển có nhiều hạn chế vì đã bỏ qua yếu tố con người trong quá trình làm việc.

* Tác giả của lý thuyết các quan hệ con người trong tổ chức là Mary Parker Pollet (1868 - 1933). Nữ tác giả này cho rằng, trong quá trình làm việc, người lao động có các mối quan hệ giữa họ với nhau và giữa họ với một thể chế tổ chức nhất định bao gồm:

- Quan hệ giữa công nhân với công nhân.
- Quan hệ giữa công nhân với các nhà lãnh đạo, quản trị.

Đồng thời tác giả cũng nhấn mạnh, hiệu quả của lãnh đạo, quản trị phụ thuộc vào việc giải quyết các mối quan hệ này.

* Những quan điểm về hành vi con người: các tác giả trong trường phái này cho rằng hoạt động của con người phụ thuộc nhiều vào các yếu tố tâm lý xã hội. Chính các yếu tố này tạo nên các quan hệ tốt đẹp trong quá trình lao động, từ đó mà có thể đạt hiệu quả cao trong quá trình làm việc.

Điển hình trong quan điểm này là các nghiên cứu về các tác động tâm lý vào quá trình lao động tại Western Electric's Hawthorne Plant. Công trình nghiên cứu này gọi là những nghiên cứu Hawthorne. Trong nghiên cứu đó, các tác giả đã sử dụng các biện pháp tạo cho công nhân cảm giác tâm lý là họ đang được các nhà lãnh đạo, quản trị chú ý đến như:

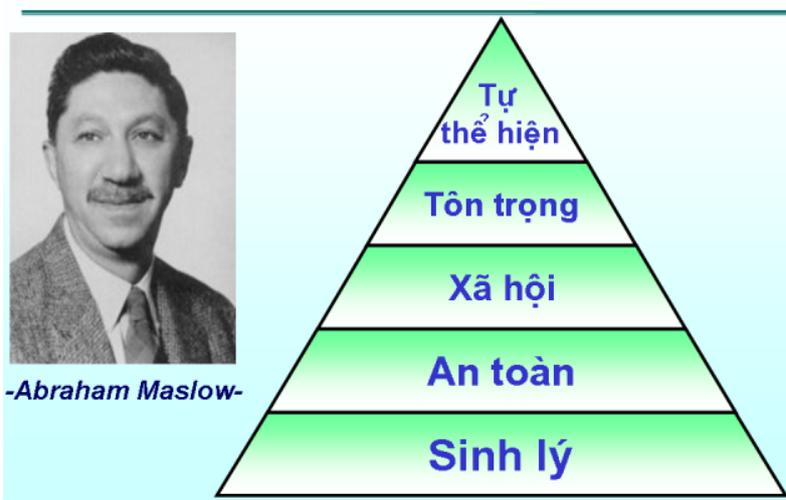
- Thay đổi chế độ sáng (tăng và giảm độ sáng).
- Thay đổi về tiền lương.
- Thay đổi thời gian làm việc.

Sự thay đổi này đã dẫn đến các tác động tâm lý làm tăng năng suất lao động.

Tiếp cận các động cơ về hành vi của con người, các tác giả đã tập trung nghiên cứu vào các yếu tố tác động vào hành vi của con người trong quá trình làm việc với tư cách là động cơ làm việc của họ.

Abraham Maslow (1908 - 1970): nhà tâm lý học, tác giả đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu của con người, bao gồm 5 cấp độ được xếp từ cấp thấp đến cấp cao :

Tháp nhu cầu



- Một nhu cầu đã tương đối được thỏa mãn thì nó không còn là xung động mạnh để thôi thúc nữa.

- Một nhu cầu đã tương đối được thỏa mãn, tác phong con người sẽ bị chi phối bởi nhu cầu khác cao hơn. Như vậy, muốn lãnh đạo, quản trị hữu hiệu phải chú ý đáp ứng nhu cầu của con người.

Douglas Mc Gregor (1906 - 1964) đã phát triển lý thuyết tác phong trong lãnh đạo, quản trị, ông cho rằng các nhà lãnh đạo, quản trị trước đây đã tiến hành cách thức lãnh đạo, quản trị trên những giả thuyết sai lầm về tác phong con người. Những giả thuyết đó cho rằng phần đông mọi người đều không thích làm việc, thích được chi huy hơn là tự chịu trách nhiệm và hầu hết làm việc vì lợi ích vật chất. Vì vậy các nhà lãnh đạo, quản trị đã xây dựng những bộ máy tổ chức với quyền hành tập trung đặt ra nhiều quy tắc thủ tục, đồng thời với hệ thống kiểm tra giám sát chặt chẽ. Gregor gọi những giả thuyết đó là X và đề nghị một loạt giả thuyết khác mà ông gọi là giả thuyết Y. Thuyết Y cho rằng con người sẽ thích thú với công việc nếu có được những thuận lợi và họ có thể đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Mc Gregor cho rằng, thay vì nhấn mạnh đến cơ chế kiểm tra thì nhà lãnh đạo, quản trị nên quan tâm nhiều hơn đến sự phối hợp hoạt động.

Chris Argyris: nghiên cứu tư cách con người và các yếu tố đời sống tổ chức đã cho rằng, một sự nhấn mạnh thái quá của nhà lãnh đạo, quản trị đối với việc kiểm soát nhân viên sẽ dẫn tới nhân viên có thái độ thụ động, lệ thuộc và né tránh trách nhiệm. Trong trạng thái tâm lý đó họ sẽ cảm thấy bất bình và có thái độ tiêu cực đối với việc hoàn thành mục tiêu chung. Argyris cho rằng bản chất con người luôn muốn độc lập trong hành động, sự đa dạng trong mối quan tâm và khả năng tự chủ. Nhà lãnh đạo, quản trị hữu hiệu là người biết tạo điều kiện cho nhân viên ứng xử như những người trưởng thành và điều đó chỉ có lợi cho tổ chức.

* Tư tưởng của trường phái tác phong nhấn mạnh nhu cầu xã hội, được quý trọng và tự thể hiện mình của người lao động. Lý thuyết này bổ sung cho lý thuyết lãnh đạo, quản trị cổ điển khi cho rằng năng suất không chỉ thuần túy là vấn đề kỹ thuật. Nó cũng giúp cải tiến cách thức và tác phong lãnh đạo, quản trị trong tổ chức, xác nhận mối liên hệ giữa năng suất và tác phong hoạt động.

Lý thuyết tác phong có sự đóng góp lớn trong lý thuyết và thực hành lãnh đạo, quản trị, giúp các nhà lãnh đạo, quản trị hiểu rõ hơn về sự động viên con người, về ảnh hưởng của tập thể đối với tác phong cũng như các vấn đề tâm lý lãnh đạo, quản trị.

10.2.2.3 Lý thuyết định lượng trong lãnh đạo, quản trị

Trường phái này ra đời vào thời kỳ đầu của Đại chiến thế giới II, xuất phát từ nhu cầu giải quyết các vấn đề phức tạp trong lãnh đạo, quản trị của thời kỳ chiến tranh. Trường phái này do các nhà toán học, vật lý học và các nhà khoa học khác đưa ra, họ tập trung vào trong một nhóm cùng nghiên cứu và đề xuất các phương pháp lãnh đạo, quản trị, dùng các mô hình toán học, các thuật toán kết hợp với sử dụng máy tính vào lãnh đạo, quản trị và điều hành các hoạt động kinh doanh trong các DN. Trường phái này tiếp cận trên 3 áp dụng cơ bản là quản trị khoa học, quản trị tác nghiệp và quản trị hệ thống thông tin.

* Quản trị khoa học: Một trong những áp dụng chính của trường phái này là quản trị khoa học, nhưng khác với lãnh đạo, quản trị khoa học của Taylor ra đời ở đầu thế kỷ này. ở đây khoa học lãnh đạo, quản trị là đường lối lãnh đạo, quản trị dùng những phân tích toán học trong quyết định, sử dụng các công cụ thống kê, các mô hình toán kinh tế để giải quyết các vấn đề trong sản xuất kinh doanh.

* Quản trị tác nghiệp: là áp dụng phương pháp định lượng vào công tác tổ chức và kiểm soát hoạt động. Lãnh đạo, quản trị hoạt động sử dụng những kỹ thuật định lượng như dự đoán, kiểm tra hàng tồn kho, lập trình tuyến tính, lý thuyết hệ quả, lý thuyết hệ thống....

* Quản trị hệ thống thông tin: là những chương trình tích hợp thu thập và xử lý thông tin giúp cho việc ra quyết định. Hệ thống thông tin là kết quả hợp lý của việc ngày càng có sự công nhân sức mạnh và giá trị của thông tin, và thông tin phải sẵn sàng dưới dạng thích hợp, đúng thời điểm cho các nhà lãnh đạo, quản trị làm quyết định.

Trường phái định lượng thâm nhập vào hầu hết trong mọi tổ chức hiện đại với những kỹ thuật phức tạp. Trường phái này rất quan trọng cho các nhà lãnh đạo, quản trị các tổ chức lớn và hiện đại ngày nay. Các kỹ thuật của trường phái này đã đóng góp rất lớn vào việc nâng cao trình độ hoạch định và kiểm tra hoạt động.

10.2.2.4 thuyết lãnh đạo, quản trị hiện đại

a) Trường phái tiếp cận theo hệ thống

Trường phái lý thuyết này quan niệm rằng một tổ chức được coi như một hệ thống trực tiếp thống nhất của các bộ phận có quan hệ hữu cơ với nhau. Các khái niệm dưới đây được sử dụng để mô tả các quan hệ của tổ chức trong hoạt động lãnh đạo, quản trị:

* Phân hệ trong lãnh đạo, quản trị: là những bộ phận trong tổ chức liên kết với nhau trong một hệ thống tổ chức thống nhất.

* Cộng lực hay phát huy lợi thế của hiệp đồng tập thể: là trạng thái trong đó cái chung được coi lớn hơn cái riêng. Trong một hệ thống tổ chức, cộng lực có nghĩa là các bộ phận tác động qua lại lẫn nhau trong hoạt động sẽ tạo ra sức mạnh chung được tăng lên gấp bội và mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với trong trường hợp các bộ phận hoạt động độc lập.

b) Khảo hướng ngẫu nhiên

Theo lý luận này, cách thức để đạt được các mục tiêu của một tổ chức có thể rất khác nhau, điều đó phụ thuộc vào từng điều kiện và hoàn cảnh cụ thể. Do đó, trong từng môi trường khác nhau các phương pháp và kỹ thuật lãnh đạo, quản trị khác nhau, không thể có lý thuyết chung áp dụng trong mọi điều kiện hiện cảnh, bởi vì mỗi vấn đề nó là riêng biệt, độc đáo.

c) Khảo hướng quá trình

Trong sự biến đổi rất nhanh chóng cả về quy mô, tính chất và tốc độ của môi trường kinh doanh trong và ngoài DN, các nhà lãnh đạo, quản trị hiện nay cho rằng cần phải đổi mới tư duy trong quá trình lãnh đạo, quản trị, trọng tâm trong các quan điểm đó là hoạt động và hiệu quả trong lãnh đạo, quản trị gắn liền với mối quan hệ với con người và thời gian.

Vấn đề kết hợp năng động nhiều quan điểm và lý thuyết trong lãnh đạo, quản trị là tất yếu và cần thiết, vì yếu tố thời gian và quan hệ con người đang gây ra sức ép lớn đối với các nhà lãnh đạo, quản trị. Trong lãnh đạo, quản trị cần vận dụng linh hoạt các lý thuyết cần thiết vào trong từng tình huống cụ thể và lãnh đạo, quản trị luôn luôn gắn với:

- Các yếu tố môi trường kinh doanh ;
- Đạo đức và trách nhiệm xã hội trong kinh doanh ;
- Vấn đề tôn giáo và lãnh đạo, quản trị ;
- Sáng tạo trong kinh doanh ;

- Sự khác biệt về văn hóa trong lãnh đạo, quản trị;
- Lãnh đạo, quản trị và trách nhiệm về đồng bộ.

d) Mô hình năng lực

Làm thế nào quản lý doanh nghiệp có hiệu quả là câu hỏi trăn trở của nhiều ông chủ, bà chủ và giám đốc các công ty hiện nay trên thế giới. Hiện nay trên thế giới, các công ty, nhất là các công ty của các nước công nghiệp phát triển, đang sử dụng phổ biến mô hình quản lý gọi là "mô hình năng lực" được đánh giá là rất có hiệu quả.

Cùng với sự phát triển sản xuất, kinh doanh hậu công nghiệp, ngay từ thập kỷ 80 thế kỷ 20, các công ty phương Tây đều nghiên cứu phương thức quản lý công ty hiện đại, trong đó có quản lý theo "mô hình năng lực" (Competence mode). Tại Trung Quốc, những công ty liên doanh ở vùng Hoa Bắc đã thí điểm thực hiện và hiệu quả khá tốt, nên ngày càng nhiều công ty ở các địa phương khác cũng áp dụng theo.

"Mô hình năng lực" là xem xét khả năng chủ yếu của lãnh đạo, công nhân viên ở các cương vị công tác khác nhau cũng như những hành vi tương ứng của họ trong các cương vị này, từ đó xác định năng lực chủ yếu của họ cũng như mức độ thành thực để hoàn thành công việc cần thiết theo yêu cầu đã giao cho họ đảm nhiệm. Mô hình này có nước gọi là "Mô hình tổ chất" hay "Mô hình tin cậy". Công ty cần phải có khả năng cạnh tranh cơ bản của mình trên thị trường. Đó chính là cơ sở và nguồn gốc để công ty luôn giành được ưu thế trong cạnh tranh. Để thực hiện được khả năng cạnh tranh chủ yếu thì công nhân viên của công ty cũng phải có khả năng cạnh tranh tương ứng. Khả năng chủ yếu này là sự tổng hợp của những trí thức, kỹ năng, phẩm chất có thể quan sát và nhận biết được với khả năng tổ chức tạo ra sức cạnh tranh.

Hiện nay phương pháp tương đối phổ biến để xây dựng mô hình này là "D.I.D", nghĩa là phát hiện - sắp đặt - giao việc (discover-install-delivery).

Trong giai đoạn phát hiện thì trước tiên phải làm rõ mục tiêu, nghiệp vụ hiện nay đối với công tác quản lý nguồn nhân lực cũng như khung tổ chức của công ty, quan niệm giá trị và văn hóa công ty. Công ty cần xác định được chiến lược nghiệp vụ và ảnh hưởng của chiến lược này đối với hệ thống quản lý nguồn nhân lực. Từ đó công ty xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo. Khâu then chốt nhất trong giai đoạn phát hiện là xác định được "dạng năng lực" thích hợp đối với công ty, xác định rõ chiến lược và

mục tiêu phát triển của công ty, từ đó xác định điểm cần tập trung năng lực chủ yếu của công ty vào đó.

Trong giai đoạn sắp đặt phải xác định rõ khả năng tổng thể, khả năng từng cấp và mô tả chi tiết khả năng các cấp, soạn thảo ra mô hình khả năng của công ty. Sau đó đối chiếu, đánh giá từng điểm với từng cán bộ công nhân để sử dụng, phát huy tốt nhất khả năng của từng người. Khâu then chốt trong giai đoạn này là xác định rõ khả năng thực thi, đánh giá những hoạt động có hiệu quả, thể hiện cụ thể của năng lực chủ yếu về lĩnh vực nào.

Giai đoạn giao việc là gắn kết kế hoạch đưa ra với công tác quản lý nhân lực của từng người, áp dụng rộng rãi cho những người quản lý các khâu sản xuất kinh doanh và những người trực tiếp làm việc trên tuyến một; kịp thời kiểm tra kết quả và rút kinh nghiệm. Trong giai đoạn này điều quan trọng là phải bồi dưỡng tốt nghiệp vụ và công tác quản lý cho cán bộ quản lý ở các tuyến sản xuất. Tìm hiểu tâm lý của nhân viên khi thực hiện và khuyến khích động viên họ mạnh dạn làm theo yêu cầu và nhiệm vụ được giao. Đồng thời ông chủ hoặc giám đốc công ty phải xem xét hiệu quả thực sự trong quá trình thực hiện mô hình này.

Hiện nay hầu hết công ty nước ngoài hoặc công ty liên doanh với nước ngoài ở Trung Quốc đều thực hiện mô hình này. Nhiều công ty của Trung Quốc đã bắt đầu thực hiện, nhưng gặp phải không ít vấn đề chưa giải quyết ổn thoả, nên vẫn đang trong thời kỳ thăm dò và thí điểm để rút kinh nghiệm. Qua thí điểm ở Trung Quốc, các nhà kinh tế Trung Quốc cho rằng đối với những công ty kỹ thuật cao hoặc có hàm lượng kỹ thuật cao thì mô hình này tương đối thích hợp, còn đối với những công ty lao động tập trung cao thì chưa có hiệu quả rõ rệt.

e) Phương pháp ba kỹ năng

Mặc dầu việc lựa chọn và đào tạo các nhà quản lý giỏi được đông đảo mọi người thừa nhận là một trong những vấn đề phức tạp nhất trong kinh doanh, song điều đáng ngạc nhiên là giữa những người điều hành hoặc các nhà giáo dục có rất ít sự nhất trí về những tiêu chuẩn của một nhà quản lý giỏi. Các chương trình phát triển cán bộ điều hành của một số công ty và trường đại học hàng đầu đất nước phản ánh một sự khác biệt ghê gớm trong các mục tiêu của họ.

Nguồn gốc của sự khác biệt này là ở chỗ các doanh nghiệp tìm kiếm những đặc điểm hay những thuộc tính sẽ cho phép xác định một cách khách quan "nhà quản lý lý tưởng", người được trang bị để xử lý một cách có hiệu quả bất cứ vấn đề nào ở bất cứ tổ chức nào.

"Giả thiết cho rằng có một kiểu nhà quản lý đang được công nhận rộng rãi, cho dù dưới dạng công khai hay ngầm ngầm. Cho đến nay, bất cứ nhà quản lý nào có lẽ đều biết rằng một công ty thì cần đến tất cả loại cán bộ quản lý cho các cấp công việc khác nhau. Những phẩm chất cần thiết cho một giám sát viên ở cửa hàng có lẽ hoàn toàn trái ngược với những phẩm chất cần cho một phó giám đốc phụ trách sản xuất.

Đến nay, cuộc săn lùng hình mẫu nhà quản lý đã trở nên sôi nổi đến mức nhiều công ty, trong lúc tập trung vào những tính cách hay những phẩm chất đặc biệt nhất định, có nguy cơ đánh mất tầm nhìn về mối quan tâm thực sự của họ: Một con người có thể thực hiện được những gì?.

Các nội dung dưới đây đề xuất một phương pháp có thể hữu dụng hơn trong việc lựa chọn và phát triển các nhà quản lý. Phương pháp này không phải dựa trên cách đánh giá người quản lý giỏi là người như thế nào (những đặc điểm nổi bật và tính cách bẩm sinh của anh ta), mà dựa trên cách đánh giá những cái họ làm (các loại kỹ năng họ phô diễn khi tiến hành công việc của họ một cách có hiệu quả). Kỹ năng, trong nghĩa sử dụng ở đây, chỉ ra những khả năng có thể phát triển, không nhất thiết là khả năng bẩm sinh, và những gì được biểu lộ ra trong khi thực hiện công việc, không chỉ đơn thuần là tiềm năng. Vậy nên tiêu chuẩn có tính nguyên tắc của kỹ năng cao phải là hành động có hiệu quả trong những điều kiện khác nhau.

Phương pháp này giả thiết rằng hoạt động quản lý có hiệu quả thường dựa trên ba kỹ năng cơ bản có khả năng phát triển. Những kỹ năng này loại bỏ nhu cầu xác định những đặc điểm đặc biệt và có thể đem lại một cách nhìn và cách hiểu hữu dụng hơn về quá trình quản lý. Phương pháp này là kết quả tự nhiên của sự quan sát mắt thấy tai nghe quá trình làm việc của các nhà quản lý, kết hợp với việc xem xét những nghiên cứu thực nghiệm thời gian vừa qua trong ngành quản lý.

Phương pháp ba kỹ năng giả định rằng, nhà quản lý là người:

- + Định hướng các hoạt động của những người khác ;
- + Chịu trách nhiệm đạt những mục tiêu nhất định thông qua những cố gắng đó.

Trong định nghĩa này, nhà quản lý thành đạt dựa trên ba kỹ năng cơ bản, mà chúng ta sẽ gọi là kỹ thuật, con người và nhận thức. Sẽ là không thực tiễn nếu khẳng định rằng những kỹ năng này không có liên quan lẫn nhau, tuy nhiên, việc xem xét tách rời từng kỹ năng và phát triển chúng một cách độc lập vẫn có thể có giá trị thực tiễn.

Hoạt động quản lý hiệu quả phụ thuộc vào ba chức năng cá nhân cơ bản, được gọi là kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng con người và kỹ năng nhận thức. Nhà quản lý cần có: (a) đủ kỹ năng kỹ thuật để hoàn thành phần cơ học của công việc riêng biệt mà ông ta chịu trách nhiệm; (b) đủ kỹ năng con người trong công tác với những người khác để làm một thành viên tích cực của nhóm và để có khả năng phát triển những cố gắng hợp tác trong đội hình mà ông ta lãnh đạo; (c) đủ kỹ năng nhận thức để nhận biết những mối liên quan lẫn nhau giữa những yếu tố khác nhau tham gia vào tình huống của ông ta, kỹ năng sẽ đưa ông ta tới những hành động chắc chắn đem lại tối đa hiệu quả cho toàn bộ tổ chức.

Tầm quan trọng tương đối của ba kỹ năng này theo cấp trách nhiệm điều hành. Tại những cấp thấp hơn, kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng con người là những yếu tố cần thiết nhất. Tại những cấp cao hơn, tính hiệu quả của hoạt động điều hành phần lớn phụ thuộc vào kỹ năng con người và kỹ năng nhận thức. Ở cấp cao nhất, kỹ năng nhận thức trở thành yếu tố quan trọng nhất trong tất cả những hoạt động quản lý thành công.

Phương pháp ba kỹ năng này nhấn mạnh rằng những nhà quản lý giỏi không nhất thiết phải là bẩm sinh; họ có thể được phát triển mà thành. Nó vượt qua sự cần thiết phải xác định những điểm đặc thù bằng cách cố gắng đưa ra một phương pháp xem xét quá trình điều hành một cách hữu ích hơn. Bằng cách giúp cho người ta xác định được những kỹ năng cần thiết nhất tại những cấp trách nhiệm khác nhau, nó có thể tự chứng minh là hữu ích cho việc lựa chọn, đào tạo và đề bạt các cán bộ điều hành.

✚ Kỹ năng kỹ thuật

Với nghĩa sử dụng ở đây, kỹ năng kỹ thuật bao hàm sự hiểu biết và sự thành thạo về một loại hình hoạt động đặc biệt, nhất là loại hình hoạt động có liên quan đến các phương pháp, các chu trình, các thủ tục hay các kỹ thuật. Chúng ta có thể mừng tưng tưng đối dễ dàng những kỹ năng kỹ thuật của nhà phẫu thuật, nhạc sĩ, nhân viên kế toán hay kỹ sư khi mỗi người trong số họ thực hiện những chức năng riêng biệt của họ. Kỹ năng kỹ thuật đòi hỏi kiến thức chuyên môn, khả năng phân tích trong

chuyên môn đó và sự thành thạo, dễ dàng trong việc sử dụng các công cụ và kỹ thuật của chuyên ngành đặc biệt đó. Trong số ba kỹ năng nói trên, kỹ năng kỹ thuật có lẽ là cái quen thuộc nhất bởi vì nó cụ thể nhất, số người đòi hỏi là đồng nhất. Hầu hết các chương trình hướng nghiệp và đào tạo vừa học vừa làm chủ yếu quan tâm đến việc phát triển kỹ năng kỹ thuật chuyên môn này.

✚ Kỹ năng con người

Với nghĩa sử dụng ở đây, kỹ năng con người là khả năng của người quản lý trong việc lao động một cách có hiệu quả với tư cách là một thành viên của nhóm và động viên cố gắng hợp tác trong nhóm mà ông ta lãnh đạo. Trong khi kỹ năng kỹ thuật trước hết đề cập đến chuyện làm việc với "các đồ vật" (các chu trình hay các đối tượng vật chất) thì kỹ năng con người trước hết đề cập đến chuyện làm việc với mọi người. Kỹ năng này được phô diễn trong cái cách một cá nhân nhận thức (và thừa nhận cách nhận thức về) các cấp trên của anh ta, nhận thức những người ngang cấp với anh ta và những người cấp dưới của anh ta, cũng như trong cái cách anh ta hành động sau đó.

Người có kỹ năng con người phát triển cao là người nhận thức được những thái độ, giả thiết và niềm tin của chính mình đối với các cá nhân khác hay đối với các nhóm; anh ta có khả năng thấy được tính hữu ích và những hạn chế của các cảm giác này. Bằng cách chấp nhận sự tồn tại của những quan điểm, những nhận thức và những niềm tin khác với những quan điểm, nhận thức và niềm tin của chính mình, anh ta có kỹ năng hiểu được cái mà những người khác thực sự muốn nói qua từ ngữ và hành vi của họ. Anh ta cũng có kỹ năng thành thạo như thế trong việc bằng hành vi của mình, truyền đạt cho những người khác điều mà anh ta muốn nói đến, trong những ngữ cảnh của những người kia.

Người như vậy thường cố gắng tạo ra một bầu không khí tán thành và đảm bảo, trong đó những người dưới quyền cảm thấy tự do trong việc tự biểu lộ bản thân mà không sợ bị khiển trách hoặc chế nhạo, bằng cách khuyến khích họ tham gia vào việc lập kế hoạch và tiến hành những công việc có ảnh hưởng trực tiếp đến họ. Anh có đủ nhạy cảm đối với những nhu cầu và động cơ của những người khác trong tổ chức đến mức anh ta có thể đánh giá những phản ứng có thể xảy ra và những hậu quả của những cách hành động khác nhau mà anh ta có thể làm. Với sự nhạy cảm như vậy, anh

ta có khả năng và mong muốn hành động theo cách nào có tính đến được những nhận thức đó của những người khác.

Kỹ năng thực tế trong công tác với những người khác phải trở thành một hoạt động tự nhiên, liên tục, vì rằng nó đòi hỏi tính nhạy cảm không chỉ ở thời điểm ra quyết định mà còn cả trong hành vi ứng xử hàng ngày của cá nhân. Kỹ năng con người không thể là "một thứ đôi khi thỉnh thoảng". Các phương pháp kỹ thuật không thể áp dụng một cách tùy tiện, cũng như những đặc điểm nhân cách không thể đặt vào và lấy đi như một chiếc áo khoác. Vì rằng tất cả những gì mà một nhà quản lý làm và nói (hoặc bỏ qua không nói và không làm) đều có ảnh hưởng đến những người cộng tác với anh ta nên cái tâm thực sự của bản thân anh ta sớm hay muộn cũng sẽ lộ rõ. Vì vậy, để hoạt động có hiệu quả, kỹ năng này phải được phát triển một cách tự nhiên và vô ý thức, cũng như phải phù hợp, phô diễn trong những hành vi cá nhân đó. Nó phải trở thành một bộ phận cấu thành của toàn bộ bản chất của anh ta.

Vì rằng kỹ năng con người là một bộ phận có tầm quan trọng sống còn đến như vậy của mỗi công việc nhà quản lý làm nên để mô tả những ví dụ về kỹ năng con người không đáp ứng hơn là về những trường hợp có kỹ năng cao.

✚ Kỹ năng nhận thức



Với nghĩa sử dụng ở đây, kỹ năng nhận thức bao gồm khả năng bao quát doanh nghiệp như một tổng thể. Khả năng này bao gồm việc thừa nhận các tổ chức khác nhau của tổ chức phụ thuộc lẫn nhau như thế nào, và những thay đổi trong một bộ phận bất kỳ ảnh hưởng đến tất cả những bộ phận khác như thế nào. Khả năng này cũng mở rộng đến việc hình dung được mối quan hệ giữa một cá thể doanh nghiệp với tất cả ngành công nghiệp, với cả cộng đồng, và các lực lượng chính trị, xã hội và kinh tế trên cả nước với tư cách là một tổng thể. Thừa nhận những mối quan hệ này và nhận thức được những yếu tố nổi bật trong bất kỳ tình huống nào, người quản lý khi đó sẽ có thể hành động theo cách nào nâng cao được phúc lợi tổng thể của toàn bộ tổ chức.

Vì thế sự thành công của bất cứ quyết định nào đều phụ thuộc vào kỹ năng nhận thức của những người đưa ra quyết định và những người chuyển quyết định thành hành động. Chẳng hạn, khi thực hiện một thay đổi quan trọng trong chính sách tiếp thị thì điều tối quan trọng là phải tính đến những tác động đối với sản xuất, việc kiểm tra, tài chính, công tác nghiên cứu và những con người có liên quan. Và công việc này giữ

nguyên tâm quan trọng của nó cho đến tận cấp cán bộ điều hành cuối cùng, người phải thi hành chính sách mới. Nếu như mỗi nhà quản lý đều thừa nhận những quan hệ tổng thể và tầm quan trọng của sự thay đổi thì họ gần như chắc chắn sẽ là người điều hành sự thay đổi đó có hiệu quả hơn. Và do vậy, cơ hội thành công sẽ tăng lên rất nhiều.

Không chỉ có việc phối hợp một cách hiệu quả các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp mới phụ thuộc vào kỹ năng nhận thức của các nhà quản lý mà toàn bộ đường hướng và sắc thái tương lai của tổ chức cũng tùy thuộc vào đó. Thái độ của người điều hành cao nhất quyết định sắc thái toàn bộ tính chất phản ứng của tổ chức và quyết định "nhân cách của công ty", cái phân biệt cách tiến hành kinh doanh của một doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Những thái độ này là phản ảnh của kỹ năng nhận thức của nhà quản lý (mà một số người coi là "khả năng sáng tạo" của anh ta - cái cách mà anh ta nhận thức và phản ứng lại trước định hướng mà doanh nghiệp cần đi theo, trước các mục tiêu và chính sách của công ty, và những lợi ích của các cổ đông và các nhân viên trong công ty).

Vì rằng thành công trên tổng thể của công ty phụ thuộc vào kỹ năng nhận thức của người điều hành trong việc hình thành và thực hiện các quyết định chính sách, nên kỹ năng này là một thành phần không thể tách rời, thành phần làm chức năng phối hợp của quá trình điều hành và có tầm quan trọng không thể chối cãi trên tổng thể.

Chúng ta có thể để ý rằng kỹ thuật nhận thức, với nghĩa hết sức thực tiễn, là hiện thân của sự suy xét cả những khía cạnh kỹ thuật lẫn những khía cạnh con người của tổ chức. Cho đến nay, khái niệm kỹ năng, với tư cách là khả năng biến kiến thức thành hành động, phải giúp cho con người ta phân biệt được ba kỹ năng: thực hiện các hoạt động kỹ thuật (kỹ năng kỹ thuật), hiểu và đào tạo ra động cơ cho các cá nhân và các nhóm (kỹ năng con người) và phối hợp và liên kết tất cả các hoạt động và các lợi ích của tổ chức để phục vụ một mục tiêu chung (kỹ năng nhận thức).

Kỹ năng kỹ thuật là yếu tố tạo ra nhiều điểm ưu việt của công nghiệp hiện đại. Nó là yếu tố không thể thiếu của một hoạt động có hiệu quả. Tuy nhiên, kỹ năng kỹ thuật có tầm quan trọng lớn nhất là tại những cấp quản lý. Việc phân tích công việc quản lý hiệu quả thành ba chức năng cơ bản như vậy trước hết có ích cho mục đích phân tích. Trên thực tế, những kỹ năng này có liên quan mật thiết với nhau đến mức khó mà xác định được đâu là điểm một kỹ năng kết thúc và kỹ năng khác bắt đầu. Tuy nhiên, chỉ

vì một lý do các kỹ năng có liên quan lẫn nhau thì không thể suy ra rằng việc xem xét chúng một cách riêng rẽ, hoặc xem xét chúng bằng cách thay đổi tầm quan trọng đặt vào chúng, sẽ không thể đem lại cho chúng ta giá trị nào đó. Khi chơi golf, hoạt động của tay, cổ tay, hông, vai, cánh tay và đầu, tất cả đều có liên quan với nhau; nhưng để có được động tác tốt hơn, việc tập riêng từng bộ phận trong số những bộ phận này thường là có tác dụng. Do vậy, trong những điều kiện chơi khác nhau, tầm quan trọng tương đối của các bộ phận này sẽ đổi khác. Tương tự như thế, mặc dầu tất cả ba kỹ năng đều quan trọng tại mỗi cấp quản lý, song tầm quan trọng tương đối của kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng con người và kỹ năng nhận thức của nhà quản lý cũng thay đổi tùy theo những cấp trách nhiệm khác nhau. Khi nhà quản lý tiến dần lên ngày càng cao hơn so với hoạt động vật chất thực tế thì nhu cầu về kỹ năng kỹ thuật trở nên ít quan trọng hơn, giả định rằng ông ta có những cán bộ cấp dưới có kỹ năng và ông ta có thể giúp họ giải quyết những vấn đề riêng của họ. Ở cấp đỉnh cao, kỹ năng kỹ thuật có thể gần như không tồn tại và nhà quản lý có thể vẫn có khả năng làm việc với hiệu suất cao nếu như các kỹ năng con người và nhận thức của ông ta phát triển cao.

Tất cả chúng ta đều quen thuộc với "những nhà quản lý chuyên nghiệp" đang trở thành hình mẫu của cộng đồng các nhà quản lý hiện đại của chúng ta. Những con người này di chuyển hết sức dễ dàng từ ngành sản xuất này sang ngành sản xuất khác và không mất đi một chút tính hiệu quả nào đáng kể. Những kỹ năng con người và nhận thức của họ có vẻ như đã đền bù lại việc họ không quen thuộc với những khía cạnh kỹ thuật của công việc mới.

Kỹ năng con người, khả năng làm việc với những người khác là kỹ năng có tầm quan trọng sống còn đối với hiệu quả điều hành tại bất cứ cấp nào. Một nghiên cứu mới đây đã cho thấy rằng kỹ năng con người có tầm quan trọng tối cao ở cấp đốc công, chỉ ra rằng chức năng chính của người đốc công với tư cách là nhà quản lý, đó là duy trì được sự cộng tác của mọi người trong nhóm lao động. Một nghiên cứu khác khẳng định lại phát hiện này và mở rộng nó sang nhóm cán bộ quản lý bậc trung, có bổ sung thêm rằng nhà quản lý trước hết cần phải quan tâm đến việc tạo điều kiện cho sự giao lưu trong tổ chức. Còn một nghiên cứu nữa, tập trung chủ yếu vào hoạt động quản lý ở cấp cao nhất lại nhấn mạnh sự cần thiết của tự nhận thức và sự nhạy cảm đối với những quan hệ con người của các nhà quản lý cấp này. Những khám phá này có

xu hướng chỉ ra rằng kỹ năng con người hết sức quan trọng ở tất cả các cấp, song cũng chỉ ra sự khác biệt trong tầm quan trọng tương đối ở các cấp khác nhau.

Kỹ năng con người tỏ ra quan trọng nhất ở những cấp thấp hơn, nơi mà số lần giao tiếp trực tiếp giữa những nhà quản lý và những cán bộ dưới quyền là lớn nhất. Càng lên những cấp quản lý cao hơn, số lượng và tần số những giao tiếp cá nhân đó càng giảm, và kỹ năng con người cũng trở nên ít cần thiết hơn theo tỷ lệ thuận, mặc dầu có lẽ không tỷ lệ thuận một cách tuyệt đối. Cùng lúc đó, kỹ năng nhận thức trở nên ngày càng quan trọng hơn do nhu cầu ra quyết định chính sách và hành động trên tầm rộng lớn. Kỹ năng con người xử lý các quan hệ với các cá nhân khi đó trở thành phụ trợ cho kỹ năng nhận thức hòa nhập các lợi ích và hoạt động của nhóm thành một tổng thể.

Kỹ năng nhận thức, như đã chỉ ra trong những phần trên, ngày càng trở nên tối quan trọng tại những vị trí điều hành có trách nhiệm lớn hơn, nơi mà những tác động của kỹ năng này đạt mức tối đa và dễ quan sát nhất. Trên thực tế, những phát hiện của các nghiên cứu thời gian gần đây đưa tới một kết luận là tại cấp quản lý cao nhất, kỹ năng nhận thức này trở thành khả năng quan trọng nhất trong tất cả.

Như ông Herman W. Steinkraus, chủ tịch công ty Bridgeport Brass đã nói: "Một trong những bài học quan trọng nhất mà tôi đã học được ở công việc này (cương vị chủ tịch) là tầm quan trọng của việc phối hợp các phòng ban khác nhau thành một đội công tác có hiệu quả và điểm thứ hai là phải nhận thức được để thay đổi theo thời gian việc nhấn mạnh tầm quan trọng tương đối của các phòng ban khác nhau đối với doanh nghiệp".

Vậy là có vẻ như các cấp chịu trách nhiệm điều hành thấp hơn, kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng con người là yêu cầu có tính nguyên tắc. Lên những cấp cao hơn, kỹ năng kỹ thuật trở nên tương đối ít quan trọng hơn, trong khi cần thiết phải có kỹ năng nhận thức tăng lên nhanh chóng. Tại cấp cao nhất của tổ chức, kỹ năng nhận thức trở thành kỹ năng quan trọng nhất của tất cả các quá trình điều hành thành công. Một giám đốc điều hành có thể thiếu kỹ năng kỹ thuật hay kỹ năng con người mà vẫn làm việc có hiệu quả nếu như ông ta có những người dưới quyền có khả năng lớn về các hướng này. Tuy nhiên, nếu như kỹ năng nhận thức của ông ta yếu thì sự thành công của toàn bộ tổ chức có thể bị nguy hiểm.

Phương pháp ba kỹ năng này chỉ ra rằng có thể thu được những lợi ích đáng kể từ việc xác định lại các mục tiêu của các chương trình phát triển cán bộ điều hành, từ

việc xem xét lại cách bố trí các cán bộ điều hành trong các tổ chức và từ việc xem xét lại các chu trình kiểm tra và lựa chọn các cán bộ điều hành có triển vọng.

❖ Phát triển cán bộ điều hành

Nhiều chương trình phát triển cán bộ điều hành có thể không đạt được những kết quả thỏa đáng do thiếu khả năng thúc đẩy sự phát triển của những kỹ năng điều hành đó. Những chương trình nào chỉ tập trung vào việc phổ biến thông tin hoặc phát triển những đặc điểm đặc biệt sẽ tỏ ra rất kém tác dụng trong việc tăng cường những kỹ năng điều hành của các học viên.

Giám đốc một công ty lớn, chịu trách nhiệm về các hoạt động phát triển cán bộ điều hành của công ty ông ta đã mô tả về một chương trình thông tin thuần túy như sau:

"Điều chúng tôi cố gắng thực hiện là tập trung những người trẻ tuổi, nhiều hứa hẹn để gặp gỡ với những nhà quản lý cấp cao của chúng tôi trong những cuộc họp thường xuyên mỗi tháng. Tại đó, chúng tôi cho các cán bộ trẻ cơ hội đặt câu hỏi để cho họ tìm hiểu về lịch sử của công ty và tìm hiểu cách chúng tôi đã làm việc trước kia và vì sao lại làm như vậy".



Chẳng có gì ngạc nhiên là các nhà quản lý cấp cao lần các cán bộ trẻ, không ai cảm thấy chương trình này làm tăng khả năng điều hành của họ cả. Sự vô nghĩa của việc theo đuổi những đặc điểm đặc biệt trở nên rõ ràng khi chúng ta xem xét phản ứng của một nhà quản lý trong một loạt các tình huống khác nhau. Trong khi xử lý những bối cảnh khác nhau này, anh ta có thể phô diễn một đặc điểm trong một trường hợp - chẳng hạn như sự lẩn át khi làm việc với cấp dưới - và phô diễn đặc điểm đối lập hoàn toàn trong những tập hợp điều kiện khác - chẳng hạn như tính dễ bảo khi làm việc với cấp trên. Tuy nhiên, trong mỗi trường hợp, anh ta đều có thể hành động một cách phù hợp để đạt được kết quả tốt nhất. Vậy thì đặc điểm nào chúng ta có thể xác định như là đặc trưng đáng mong muốn?

Trường hợp như trên chỉ ra rằng sẽ có ích hơn khi đánh giá nhà quản lý theo kết quả hoạt động của ông ta thay vì dựa trên những đặc điểm quan sát thấy của ông ra. Các kỹ năng dễ xác định hơn là các đặc điểm và lại ít bị hiểu sai lạc hơn. Thêm nữa, các kỹ năng đem lại một khung tham chiếu có khả năng ứng dụng trực tiếp hơn cho việc phát triển cán bộ điều hành, vì rằng bất kỳ sự tiến bộ nào trong các kỹ năng của một cán bộ điều hành đều tất yếu phải dẫn đến hoạt động có hiệu quả hơn.

Vẫn còn một nguy cơ khác tồn tại trong nhiều chương trình phát triển cán bộ điều hành hiện hữu. Nó nằm trong sự hăng hái thiếu chuyên môn mà một số công ty và trường đại học đưa vào với những khóa học về "quan hệ con người" của họ. Trong những khóa học này, dường như sẽ có hai cái bẫy cố hữu:

1. Các khóa học về quan hệ con người có thể chỉ là phổ biến thông tin hoặc phổ biến những kỹ thuật đặc biệt, chứ không phải là khóa học phát triển kỹ năng con người của cá nhân.

2. Ngay cả nếu như có học về phát triển cá nhân thì một số công ty, bằng cách đặt tất cả sự chú ý của họ vào kỹ năng con người, có thể hoàn toàn bỏ qua những yêu cầu đào tạo cho những cương vị lãnh đạo cao nhất.

Vì thế, điều quan trọng có lẽ là việc đào tạo các ứng cử viên cho các chức vụ điều hành phải nhằm phát triển những kỹ năng nào cần thiết nhất đối với cương vị trách nhiệm mà ứng cử viên đó đang được xem xét đề bạt.

Bố trí người điều hành

Tư tưởng ba kỹ năng này đề xuất những khả năng hình thành ngay lập tức các đội hình quản lý từ các cá nhân với những kỹ năng phụ. Ví dụ, một tổ chức phân phối quy mô trung bình ở miền Trung có chủ tịch là một người có khả năng nhận thức phi thường nhưng kỹ năng con người lại vô cùng hạn chế. Tuy nhiên, ông ta có hai phó chủ tịch với kỹ năng con người cao khác thường. Ba con người này tạo nên một ban điều hành rất thành đạt. Những kỹ năng của mỗi thành viên lại bù đắp cho những thiếu hụt của các thành viên khác.

Công ty do hai người lãnh đạo bổ sung cho nhau, trong đó một người lãnh đạo duy trì "sự lãnh đạo công việc" còn người kia tạo ra "sự lãnh đạo xã hội" có lẽ cũng có thể là một thí dụ thích hợp.

❖ Lựa chọn người điều hành

Ngày nay, người ta rất hay sử dụng những loại cách kiểm tra khác nhau để cố gắng xác định trước những khả năng của các ứng cử viên có triển vọng đề bạt vào một cương vị. Các nhà quản lý bị kiểm tra về mọi thứ, từ "tính quyết đoán" đến "tính phục tùng".

Phương pháp ba kỹ năng này khiến cho việc kiểm tra đặc điểm trở nên không cần thiết và thay thế việc kiểm tra bằng những chu trình xem xét khả năng của ứng cử viên trong việc ứng phó với những vấn đề và tình huống thực tế mà anh ta sẽ gặp phải

trong công việc của mình. Những chu trình này có tác dụng chỉ báo một người có thể làm được gì trong những tình huống đặc biệt. Các chu trình dùng cho việc lựa chọn và cho việc đo lường sự phát triển là như nhau. Chúng sẽ được mô tả trong phần về phát triển các kỹ năng điều hành tiếp dưới đây.

✚ Phát triển các kỹ năng

Đã nhiều năm nay, nhiều người khẳng định rằng khả năng lãnh đạo là vốn có trong một số cá nhân nhất định được lựa chọn. Chúng ta thường nói về "những lãnh tụ bẩm sinh", "những nhà quản lý bẩm sinh", "những người bán hàng bẩm sinh". Có một sự thật không cần bàn cãi là một số người có năng khiếu hay khả năng tự nhiên hay bẩm sinh, lớn hơn về những kỹ năng nhất định. Tuy nhiên, các nghiên cứu trong ngành tâm lý học và sinh lý học cũng chỉ ra rằng, thứ nhất, những người có năng khiếu hay khả năng mạnh có thể tăng cường kỹ năng của họ thông qua thực tiễn và đào tạo và thứ hai, ngay cả những người thiếu khả năng tự nhiên cũng có thể nâng cao thành tích và hiệu quả chung của họ.

Trường phái kỹ năng trong khoa quản lý cho rằng chúng ta có thể hy vọng nâng cao hiệu quả điều hành của chúng ta và đào tạo những nhà quản lý giỏi hơn cho tương lai. Trường phái kỹ năng này người ta học mà làm, làm mà học. Những người khác học theo những cách khác nhau, nhưng các kỹ năng chỉ được phát triển thông qua thực tiễn và thông qua việc học hỏi những điều gắn liền với học vấn và kinh nghiệm cá nhân riêng của mỗi con người. Nếu được thực hiện tốt, việc đào tạo về những kỹ năng điều hành cơ bản này sẽ phải làm tăng khả năng điều hành một cách chắc chắn hơn và nhanh hơn so với việc học thông qua kinh nghiệm thiếu tổ chức. Vậy thì có những cách nào để có thể tiến hành kiểu đào tạo này?

➤ Phát triển kỹ năng kỹ thuật

Việc phát triển kỹ năng kỹ thuật đã được các tổ chức công nghiệp cũng như các tổ chức đào tạo chú ý rất nhiều trong nhiều năm và đã đạt được nhiều tiến bộ. Việc truyền thụ rộng rãi các nguyên tắc, các cơ cấu và các quá trình của đặc điểm cá nhân, cùng với thực tiễn và kinh nghiệm thực tế khi mà cá nhân được một cấp trên theo dõi và giúp đỡ, tỏ ra có hiệu quả nhất

➤ Phát triển kỹ năng con người

Kỹ năng con người thì trái lại, ít được hiểu hơn nhiều và chỉ đến thời gian gần đây mới có những tiến bộ có hệ thống trong việc phát triển nó. Nhiều phương pháp khác nhau trong việc phát triển kỹ năng con người đã được các trường đại học khác nhau và các chuyên gia ngày nay theo đuổi. Những phương pháp này dựa trên các bộ môn khoa học như tâm lý học, xã hội học và nhân chủng học.

Một số trong các phương pháp này được ứng dụng trong "tâm lý học ứng dụng", "khoa công trình về con người" và một số đông các ứng dụng với tên gọi khác đòi hỏi có các chuyên gia kỹ thuật để giúp đỡ các nhà kinh doanh những vấn đề con người của họ. Tuy nhiên, trên thực tế, các nhà quản lý phải phát triển kỹ năng con người của chính họ chứ không phải dựa vào lời khuyên của những người khác. Để trở nên người có hiệu quả, họ phải xây dựng quan điểm riêng của họ về hoạt động của con người, để sao cho họ (a) nhận thấy được những cảm giác và cảm tình mà họ đưa vào tình huống; (b) có thái độ về những kinh nghiệm của bản thân họ, điều sẽ làm cho họ có khả năng đánh giá lại và học từ những kinh nghiệm ấy; (c) phát triển khả năng hiểu điều những người khác cố gắng truyền đạt cho họ thông qua các hành động và lời nói (công khai hay ngầm) của những người đó và (d) phát triển khả năng truyền đạt thành công những tư tưởng và thái độ của họ tới những người khác.



Một số cá nhân có thể phát triển kỹ năng con người này mà không cần đến đào tạo chính thức. Những người khác có thể được các cấp trên trực tiếp của họ giúp đỡ cá nhân như một bộ phận cấu thành của quá trình "huấn luyện" sẽ được mô tả dưới đây. Hiệu quả của sự giúp đỡ này rõ ràng là phụ thuộc vào trình độ kỹ năng con người mà người cán bộ cấp trên có được.

Đối với những nhóm lớn hơn, việc sử dụng những vấn đề tình huống cùng với vai trị đóng theo kiểu ứng khẩu có thể rất hiệu quả. Kiểu đào tạo này có thể được hình thành trên cơ sở chính thức hoặc không chính thức, song nó đòi hỏi phải có người hướng dẫn có kỹ năng cao và có một chuỗi những hoạt động có tổ chức. Nó có thể cho phép đánh giá gần đúng thực tiễn ở một chừng mực đáng kể mà người ta có thể làm được trên cơ sở lớp học liên tục và đem lại cơ hội phản ánh có phê bình mà người ta ít thấy trong thực tế thường nhật. Một phần quan trọng của quy trình là học viên tự kiểm tra các khái niệm và giá trị của bản thân mình, một việc có thể giúp cho anh ta có khả năng phát triển những thái độ hữu ích hơn về bản thân và về những người khác. Cùng

với sự thay đổi trong thái độ, có hy vọng rằng một số kỹ năng tích cực trong việc xử lý các vấn đề con người cũng sẽ đến.

Kỹ năng con người cũng được kiểm tra tại lớp học, với những giới hạn hợp lý, bằng hàng loạt các phân tích những ghi chép tỷ mỉ về các tình huống thực tế có liên quan đến hành động điều hành, cùng với một loạt các cơ hội nhập vai mà trong đó học viên được đòi hỏi phải thực hiện những chi tiết của hành động mà anh ta đề xuất. Bằng cách đó, có thể đánh giá được sự hiểu biết của học viên về toàn bộ tình huống và khả năng cá nhân của bản thân anh ta trong việc làm một điều gì đó để ứng phó với tình huống.

Trong công việc, thường hay có những cơ hội cho cán bộ cấp trên quan sát khả năng làm việc có hiệu quả với những người khác của cá nhân cấp dưới. Những quan sát này có thể tỏ ra là những đánh giá quá chủ quan và giá trị của chúng có thể còn phụ thuộc vào kỹ năng con người của người thực hiện chúng. Tuy nhiên, có phải rằng mỗi quyết định đề bạt, phân tích cho cùng, đều phụ thuộc vào sự đánh giá chủ quan của một người nào đó hay không? Và liệu có nên chệch bại tính chủ quan này hay là cố gắng nhiều hơn để phát triển kỹ năng con người của các cán bộ trong tổ chức của chúng ta, đáng thực hiện những đánh giá như vậy cho có hiệu quả?



➤ *Phát triển kỹ năng nhận thức*

Cũng giống như kỹ năng con người, kỹ năng nhận thức chỉ được số ít người hiểu. Một số phương pháp đã được thử ứng dụng nhằm giúp phát triển khả năng này, với những mức độ thành công khác nhau. Bằng phương pháp cấp trên "huấn luyện" cấp dưới, bao giờ cũng thu được một số kết quả tốt nhất. Đó không phải là ý tưởng mới. Nó suy ra rằng một trong những trách nhiệm chính của nhà quản lý, đó là giúp những người dưới quyền anh ta phát triển những tiềm năng điều hành của họ. Một trong những cách cấp trên có thể giúp "huấn luyện" cấp dưới của mình, đó là giao cho cấp dưới một trách nhiệm đặc biệt và sau đó, mỗi khi cấp dưới tìm kiếm sự giúp đỡ thì đáp lại, không phải bằng cách đưa ra những câu trả lời mà bằng những câu hỏi có tính chất tìm tòi hoặc những quan điểm.

Một phương pháp tuyệt diệu để phát triển kỹ năng nhận thức, đó là thông qua việc chuyển vị trí công tác. Có nghĩa là chuyển những cán bộ trẻ nhiều hứa hẹn qua những chức năng khác nhau trong kinh doanh. Tuy nhiên trên cùng một cấp trách nhiệm,

việc này đem lại cho những cán bộ đó cơ hội, nói một cách văn học là "xò vào giày của người khác".

Đối với những nhóm lớn hơn, loại khóa học tình huống - vấn đề như mô tả ở trên, chỉ sử dụng những trường hợp có liên quan đến chính sách quản lý của ban giám đốc và việc phối hợp giữa các phòng ban, có thể là hữu ích. Những khóa học kiểu này, thường được gọi là "Quản lý chung", hay là "Chính sách Kinh doanh" đang ngày càng trở nên thịnh hành.

Cũng có thể đánh giá được kỹ năng nhận thức trong môi trường lớp học với một hiệu quả vừa phải thông qua việc trình bày những loạt bài mô tả chi tiết các tình huống đặc biệt phức tạp. Trong những bài học này, học viên được yêu cầu phải đưa ra một chương trình hành động để ứng phó với những lực lượng hoạt động đằng sau mỗi tình huống và sao cho xem xét được những tác động của hành động đó đối với những chức năng và những bộ phận khác nhau của tổ chức và tồn bộ môi trường của nó.

Trong công việc, một giám sát viên tinh táo phải thường xuyên tìm được những cơ hội để quan sát xem cấp dưới của mình có khả năng đến đâu trong việc liên kết bản thân anh ta và công việc của anh ta với những chức năng khác và các hoạt động khác của công ty.



Giống như kỹ năng con người, kỹ năng nhận thức cũng phải trở thành một phần tự nhiên trong bản thân của nhà quản lý. Có thể chỉ ra những phương pháp khác nhau để phát triển những người có bản chất nền tảng học vấn, thái độ và kinh nghiệm khác nhau. Tuy nhiên, trong trường hợp nào cũng vậy, nên lựa chọn phương pháp nào sẽ giúp cho nhà quản lý có thể phát triển kỹ năng cá nhân của ông ta trong việc hình dung cả công ty như một tổng thể cũng như việc phối hợp và liên kết các bộ phận khác nhau của công ty.

11. KỸ NĂNG LÀM VIỆC SÁNG TẠO



.1 Đặt vấn đề

Cuộc sống là cuộc phiêu lưu táo bạo hoặc chẳng là gì cả (Koller). “Ngựa quen đường cũ” là một câu tục ngữ rất thích hợp để diễn tả quá trình tư duy của con người. Trải qua một quá trình sống, trong não của chúng ta có vô vàn lối mòn tư duy được hình thành. Những lối mòn tư duy này vừa là những kinh nghiệm sống quý báu, lại vừa là một chiếc hộp nhốt chặt tiềm năng sáng tạo của con người. Liệu chúng ta có thể phát hiện ra được lối mòn tư duy đó, khắc phục chúng để trở nên sáng tạo hơn?

Từ một câu hỏi trắc nghiệm:

Ở Nhật Bản, người ta có đặt câu hỏi sau với 200 sinh viên Đại học.

“Trong tiết mục dạy nấu ăn hôm nay, xin giới thiệu cách làm bánh mì Sandwich Jambon. Dùng 10 miếng bánh mì để kẹp các miếng Jambon. Nếu giữa 2 miếng bánh mì chỉ kẹp được 1 miếng Jambon thì có thể kẹp được nhiều nhất là bao nhiêu miếng Jambon?”

Điều bất ngờ là hầu hết sinh viên trả lời rằng kẹp nhiều nhất 9 miếng Jambon. Câu trả lời đúng là 10 miếng Jambon khi ta sắp xếp các miếng bánh mì thành hình tròn như một bánh xe lớn. Chỉ 12% số sinh viên trả lời đúng câu hỏi trên.

Đến tính ì tâm lý:

Nếu nhìn ở góc độ sáng tạo, “thủ phạm” của vấn đề trên chính là tính ì tâm lý. Như vậy, thế nào là tính ì tâm lý? Nó có ảnh hưởng gì trong quá trình tư duy sáng tạo của con người?

Như chúng đã biết, tính ì (hay quán tính) là khuynh hướng của hệ thống nhằm duy trì trạng thái hiện tại và chống lại sự chuyển sang trạng thái mới. Tính ì là thuộc tính cố hữu của bất kỳ hệ thống nào (ví dụ như mắt có thời gian lưu ảnh). Tính ì đôi khi có lợi và nhiều lúc có hại.

Bộ não và tâm lý của con người cũng là một hệ thống nên tất nhiên sẽ tồn tại tính ì tâm lý. Tính ì tâm lý đa dạng và sau đây là những dạng thường gặp.

✚ Tính ì “thiếu”

Con người thường xuyên tiếp nhận thông tin và suy nghĩ nhất định sẽ tạo ra các lối mòn tư duy trong não. Đến khi gặp các vấn đề cần giải quyết, người ta có khuynh hướng suy nghĩ theo những lối mòn có sẵn mà quên đi những góc độ khác, những cách nhìn khác của vấn đề. Tính ì thiếu sẽ dẫn đến tính bảo thủ, thành kiến...

✚ Tính ì “thừa”

Trong cuộc sống, bất kỳ một quy luật, định lý, phát biểu... nào đều có phạm vi ứng dụng nhất định. Sự ngoại suy liên tưởng trong quá trình tư duy của con người đôi khi dẫn đến sự vượt quá phạm vi ứng dụng, gây ra tính “thừa”.

Trở lại câu hỏi ở trên, do các sinh viên Nhật Bản (và cả chúng ta) thường xuyên nhìn thấy những miếng bánh mì xếp chồng lên nhau và cứ 2 miếng bánh mì kẹp được 1 miếng Jambon, 3 miếng kẹp 2,..., nên nhanh chóng đi đến câu trả lời 10 miếng bánh mì kẹp được 9 miếng Jambon. Tính ì “thiếu” đã phát huy tác dụng trong trường hợp trên.

✚ Mèo và chuột:

Để thử tính ì thừa của mình, tôi xin các bạn trả lời câu hỏi sau:

3 con mèo ăn hết 3 con chuột trong 3 giây. Hỏi 30 con mèo ăn 30 con chuột trong bao lâu?

Hơn 50% những người được hỏi câu hỏi trên đều nhanh nhẩu trả lời 30 giây. Rất đơn giản vì chỉ cần áp dụng một phép tính nhằm đơn giản (quy tắc tam suất) để có được kết quả. Nhưng.....

Câu trả lời đúng là 3 giây. Ở đây quy tắc tam suất đã được áp dụng chính xác trừ... một điều là trong điều kiện của bài toán này, không thể áp dụng quy tắc tam suất vì các con mèo ăn các con chuột đồng thời. Như vậy, “thủ phạm” lại chính là tính ì thừa.

Thay lời kết:

Qua các ví dụ trên, ta thấy tính ì tâm lý thường đóng vai trò có hại đến quá trình tư duy sáng tạo. Liệu có biện pháp nào để khắc phục và loại bỏ tính ì tâm lý hay không.

Câu trả lời là có. Môn khoa học sáng tạo trên thế giới tuy còn rất non trẻ nhưng đã nghiên cứu tính ì tâm lý khá đầy đủ và đưa ra nhiều thủ thuật, phương hướng tích cực hóa tư duy,.. nhằm khắc phục tính ì tâm lý và mang lại hiệu quả tư duy sáng tạo cao hơn.

.2 Mùoi bí mật của óc sáng tạo:

.2.1 Cần có thời gian và không gian yên tĩnh:

Mỗi một khả năng sáng tạo đều thường xuyên có không gian yên tĩnh. Bạn có thể lên kế hoạch hàng ngày hoặc vài ngày trong tuần. Việc này cần phải trở thành một thói quen thường xuyên của bạn.

.2.2 Chu trình của óc sáng tạo:

Vị tướng tung đồng xu, 2 mặt xấp ngửa trước ngòi đèn. Nếu đồng xu xấp thì nhất định chiến thắng. (đã chuẩn bị trước).

Đúng như các mùa trong năm và các chu trình chuẩn bị như trồng cây, chăm sóc, chờ đợi .

.2.3 Biết chọn người cố vấn, bạn bè hay những người cùng thực hiện ước mơ một cách sáng suốt:

Ông vua và con khỉ; vua yêu thích nó và yêu cầu mang grom canh chừng cho nó ngủ, con ruồi bay qua.... Suýt mất mạng.

Đừng hy vọng người nào ~~đấy~~ cảm thấy hạnh phúc cho những ước mơ lớn hay thành công của bạn. Nếu bạn có ~~một người được yêu quý~~, một hay người cảm thấy vui khi bạn thành công thì hãy cho ~~ra đi~~ mình thật may mắn. Một số người có thể tạm ngưng hay làm hoãn kế hoạch cũng như ý tưởng của bạn ngay khi bạn tiến hành chúng . Do đó hãy lựa chọn bạn làm việc thật cẩn thận. Hãy giữ lại những người có nhiều bạn bè nhưng khi làm việc sáng tạo hãy chọn những ai có trí óc, hương dẫn họ phải chân thành và dứt khoát có tinh thần xây dựng.

.2.4 Đam mê công việc:

Chin - một nghệ nhân điêu khắc gỗ- vừa hoàn tất một tác phẩm đặc sắc. Mọi người đến xem đều trầm trồ khen ngợi tài năng của ông. Họ cho rằng chỉ có thần thánh mới có thể tạo tác phẩm tuyệt vời đến như vậy. Một vị quan trong làng nọ gọi Chin đến hỏi: làm sao người tạo ra tác phẩm này, bí quyết của người là gì? Thưa ngài tôi chỉ là một người thợ bình thường, con chẳng có tài năng gì đặc biệt cả. Chỉ có khi bắt tay vào điêu khắc tác phẩm này, con đã thiên đề tĩnh tâm. Sau 3 ngày thiền, con không suy nghĩ gì về thù lao hay phần thưởng nữa. Được 5 ngày, con không nghĩ đến bất cứ lời phê bình, khen chê nào. Được 07 ngày, con không còn nhớ gì bản thân mình nữa, cũng không còn ý thức về xung quanh. Lúc ấy, con chỉ nghĩ đến tác phẩm sắp ra đời

mà thôi. Ý tưởng đó đã dẫn dắt con vào rừng và tìm ra loại câu phù hợp nhất cho tác phẩm của mình. Và thế là con đã bắt tay vào làm việc. Khi đó thân xác con không tồn tại, con ngồi chạm khắc nhưng thực sự đó là sự giao hòa của thiên nhiên và trái tim con. Vì vậy chẳng có gì ngạc nhiên khi mọi người nói rằng đây là tác phẩm của thần thánh chứ không phải của người phàm. Tóm lại: Khi tập trung hoàn toàn vào công việc và không quan tâm đến bất cứ điều gì khác chẳng hạn như tiền tài, danh vọng, địa vị,... mọi người có thể sáng tạo và tạo ra những việc làm vĩ đại.

Nhiều người cảm thấy có lỗi khi họ quá đam mê công việc. Điều này có nghĩa là có một số việc sẽ không được hoàn thành. Trong một nghiên cứu về phụ nữ và óc sáng tạo, nỗi lo ngại lớn nhất của họ là sẽ đánh mất hoặc làm suy yếu các mối quan hệ. Tuy nhiên con người vẫn cần phải kết giao với nhau. Điều này có nghĩa là trò chuyện với bạn bè, những người yêu quý hay trẻ con để bạn vẫn có thể nuôi dưỡng các mối quan hệ trong quá trình này.

.2.5 Tạo ra ranh giới rõ ràng:

“Tôi nói không với mọi thứ” cũng có thể có nghĩa là “tôi nói có với những gì đem lại tôi cuộc sống”. Chúng ta cần những ranh giới rõ ràng để có thời gian và năng lượng cho sự sáng tạo.



Câu chuyện về cà phê muối: cả cuộc đời anh chỉ có một lần nói dối với em là anh dùng cà phê với muối. Lúc đó anh lúng túng quá... nhưng không hề hối tiếc điều đó. Nếu được tái sinh anh sẽ uống cafe với muối.

.2.6 Làm việc với tất cả năng lực của mình:

Nếu như bạn có ý định dùng 80% thể lực của mình để biến điểm yếu thành điểm mạnh thì bạn có thể nâng tỉ lệ đó thêm 20% nữa. Nhưng bạn có ý định dùng 80% nỗ lực của mình để cải thiện một phạm vi mạnh nào đó thì bạn có thể tăng sức mạnh của mình lên từ 100 đến 400% nữa.

Một ngày khi đi học về cậu bé BaBu nói với mẹ rằng lớp em được tham gia vào vở kịch của trường, người mẹ băn khoăn không biết liệu con mình có được vào vai nào không. Vài ngày sau, người mẹ lo lắng hỏi BaBu về vai diễn của cậu bé trong vở kịch. Babu hào hứng trả lời: Con được chọn vở tay và ủng hộ mọi người mẹ ạ.

.2.7 Sự lo ngại là bạn đồng hành của tính sáng tạo:

Thomas Edison được công ty Western union đề nghị mua lại bản quyền của chiếc máy điện báo thu phát 4 tín hiệu cùng lúc. Vì không biết báo giá bao nhiêu nên Edison yêu cầu được suy nghĩ vài ngày. Về nhà, Edison bàn bạc với vợ về việc này và vợ ông đề nghị với mức giá 20.000USD, Edison cho rằng mức giá này quá cao dù vẫn nghĩ chưa ra mức giá nào hợp lý hơn. Đến ngày hẹn, Edison đến văn phòng công ty Western union, sau khi hai bên chào nhau đại diện công ty hỏi: Thưa ông: ông muốn chuyển giao phát minh này bao nhiêu? Edison định nói 20.000USD nhưng ông thấy con số đó quá phi lý. Ông lưỡng lự một hồi rồi im lặng. Sự im lặng kéo dài khiến không khí hết sức nặng nề. Người đại diện của công ty Western union sốt ruột chờ Edison lên tiếng. Cuối cùng, chịu không nổi người đại diện công ty mở lời trước. Vậy công ty chúng tôi trả cho ngài 100.000USD nhé.

Hãy làm bạn với sự lo ngại. Trừ khi bạn chịu được rủi ro cao và mạo hiểm trong việc tìm kiếm cái tôi cá nhân, bạn chắc chắn phải trải qua sự lo ngại khi bạn dấn thân vào một lĩnh vực xa lạ. Sẽ rất tốt để tạm dừng, xem xét vấn đề và làm chậm lại. Tuy nhiên, đừng để sự lo ngại này dừng bạn lại. Hãy đối diện nỗi sợ hãi và tiếp tục. Cách duy nhất để làm giảm sự lo ngại là tiến hành làm những việc mà chúng lo ngại nhất. Chúng ta luôn ở trong trạng thái bị khuấy động cảm xúc cao hơn bình thường khi chúng ta thử một cái gì mới. Hãy trông mong nỗi lo sợ đánh giá chúng như một là sự thúc đẩy để tiến lên.

.2.8 Chấm dứt việc phê phán bản thân:

Làng nọ có một bãi biển rất xinh đẹp. Mỗi chiều lũ trẻ trong làng đều ra đó chơi đùa. Thế ,nhưng chiều nào cũng có một người đàn bà ăn mặc rách rưới đi tới đi lui trên bờ biển và thỉnh thoảng cúi xuống nhặt một vật gì đó trong cát. Mỗi lần đi ngang qua lũ trẻ bà lại mỉm cười với chúng. Vĩ trông thấy người phụ nữ đó rất dơ bẩn nên bố mẹ các em bảo con mình nên tránh xa bà ấy ra. Thật ra, bà đang nhặt những miếng vụn thủy tinh sắc nhọn trên bờ biển để lũ trẻ không bị thương khi vui đùa.

Chúng ta có thể làm cho bản thân bị thất bại trước khi chúng ta bắt đầu làm bởi những suy nghĩ liên miên mà chúng ta phải đối diện. Khi bạn thể hiện một vấn đề gì mới, hãy luôn giữ thái độ tích cực với hoạt động của mình. Dĩ nhiên bạn có thể nâng

cấp và cải thiện nó nhưng bạn không thể làm cho bản thân mình sai để làm cho những thứ khác tốt hơn.

.2.9 Hãy vượt qua chủ nghĩa toàn cầu:

Khi bạn phải làm một điều gì một cách hoàn hảo, bạn hiếm khi thử những gì mới hơn bởi vì bạn không thể làm chúng hoàn hảo ngay từ vài lần đầu. Dĩ nhiên là hãy làm mọi việc một cách hiệu quả nhưng đừng quá cầu toàn cho đến khi nó thật sự hoàn hảo. Đến lúc nó hoàn hảo thì điều hầu như chắc chắn là nó đã lỗi thời.

.2.10 Hãy vui chơi hài hước và ở trong tinh thần sáng khoái:

Khi còn là học sinh Daniel Webster- tác giả cuốn từ điển webster – nổi tiếng là người lượm thượm. Một hôm không chịu được sự cầu thả của Daniel, giáo viên chủ nhiệm dọa sẽ đánh vào tay cậu bé nếu cậu còn xuất hiện với đôi tay dơ bẩn như thế này. Ngày hôm sau Daniel vẫn đến lớp trong tình trạng trên. Cô giáo liền bảo: Daniel giơ tay ra đây, Daniel chùi 1 tay vào quần rồi giơ tay ra. Thấy vậy cô giáo nói bằng giọng châm biếm: Này Daniel, nếu em tìm một bàn tay nào ở trong trường này bẩn hơn cái bàn tay này, cô sẽ tha em ngay. Nghe vậy Daniel liền xòe tay còn lại ra. Sáng tạo bao gồm sự vui chơi, hài hước và tinh thần sáng khoái.. Khi bạn mất hết khái niệm về thời gian và có năng lượng vô hạn hãy làm những gì mà mình thích, bạn sẽ thấy mình đạt được khả năng sáng tạo cao nhất.



.3 Cách tốt nhất để có ý tưởng hay:

Sau đây là 10 phương pháp hay nhất mà tôi đã từng sử dụng trong công ty của mình để có những ý tưởng hay. Chúng đã rất có ích cho tôi, bây giờ tôi chia sẻ với các bạn. Tôi tin rằng chúng sẽ có ích cho những cố gắng của bạn giống như đã có ích cho tôi vậy.

.3.1 Xác định rõ vấn đề:

Để có thể có những ý tưởng nhằm giải quyết các khó khăn trong công việc, tất cả chúng ta đều có điểm khởi đầu. Bạn không thể bay từ New York tới Frankfurt mà đầu tiên không đến sân bay JFK. Nếu bạn không biết chính xác mình đang ở đâu thì bạn cần một tấm bản đồ để xác định rõ vị trí hiện thời của mình rồi dần dần tìm đường đến sân bay JFK. Điều quan trọng là bạn cần phải xác định rõ mình đang ở đâu trước khi tiến hành tìm đường. Nói một cách khác hãy nghiên cứu kỹ lưỡng tấm bản đồ chỉ đường cho bạn tới New York.

.3.2 Sử dụng trí tuệ tập thể:

Có thể bạn đã nghe đến phương pháp này. Đơn giản khi một nhóm người cùng làm việc với nhau, họ cũng ghi lại nhiều ý tưởng như bạn có thể liên quan những gì đến mục tiêu đã đề ra. Đừng lo lắng về những kế hoạch, chiến lược hay những thứ tương tự như vậy. Hãy tập trung vào những việc làm để có những ý tưởng. Đặt ra một giới hạn thời gian cho nhóm làm việc, chọn lựa vị trí và thời gian thích hợp mà họ có thể đưa đến thành công. Hãy chắc chắn rằng mọi người đang ở đỉnh cao của mình và được hướng dẫn để biết cách suy nghĩ lớn. Tôi đã từng giải quyết cả núi công việc khi dùng phương pháp này.

.3.3 Tập trung vào những gì mà bạn muốn :

Để những ý tưởng của bạn có cơ hội phát triển tốt nhất nhằm giải quyết công việc, bạn cần dẹp bỏ những ảnh hưởng từ bên ngoài. Không khoan dung với bất cứ điều gì hết! hãy loại trừ mọi sự sao lãng, những thất bại hàng ngày hay những kịch tính dự đoán được. Đừng chỉ giải quyết vấn đề không thôi mà hãy phác thảo lại những công việc hàng ngày của bạn để cho bạn biết liệu có thể dự tính được không bao giờ có thể quá rầy bạn một lần nữa!



.3.4 Thành thật quan tâm đến những gì bạn đang cố gắng giải quyết:

Bạn có nhớ cảm giác những ngày đi học khi bạn tham gia các môn thể thao (hoặc các môn học đặc biệt khác) mà bạn ghét cay ghét đắng không? Và khi các môn học đó là bắt buộc? bạn có biết mình đã giỏi như thế nào trong các hoạt động như thế này không? Hầu như chắc chắn là không bởi vì bản thân nó không hiện hữu một ký niệm đẹp nhưng cũng hầu như chắc chắn rằng để nói rằng bạn cũng chưa thật sự cố gắng. Sẽ là rất khó để tham gia giỏi vào việc gì mà bạn không hề thích. Nếu như bạn có mối quan tâm đặc biệt những gì bạn đang cố gắng làm thì khả năng thành công thực chất sẽ tăng lên nhiều lần. Nếu bạn cố giải quyết những việc khiến bạn buồn chán thì vì chúa bạn hãy trao cho những ai thật sự thích làm. Khái niệm này chứa đựng sự nỗ lực chung và nói chung nói là một đề tài khác. Nếu như bạn tự làm chủ thì bạn sẽ tự động có một mối quan tâm (do đó hãy để ý rằng bạn có tâm nhìn mà những gì mà bạn muốn công việc của mình trở thành)

.3.5 Hãy chú ý đến các vấn đề giải pháp tương đương:

Liên hệ vấn đề hiện thời của bạn với các vấn đề bạn tồn tại trong quá khứ, bạn đã từng gặp và kiểm tra sự tương đương giữa chúng. Cách giải quyết các vấn đề gần đây có thể giúp bạn trong việc thực hành những ý tưởng để tìm ra lời giải cho những tình huống bạn sẽ gặp sau này. Suy nghĩ một chiều, nghĩ dọc, nghĩ một cách logic. Những lời khuyên tốt nhất luôn đến từ những nhóm cùng chung một mục tiêu làm việc. Hãy dành cho nhóm của bạn nhiều sáng tạo nhất có thể bằng cách lắng nghe gấp đôi nói. Hãy làm việc này một cách tinh thần nhất có thể và đưa các vấn đề trong quá khứ ra công khai. Bạn có thể thành công trong quá khứ và tiến xa thêm với thách thức hôm nay.

.3.6 Hãy nhìn nhận mỗi nhiệm vụ như là một thách thức:

Việc bạn coi một vấn đề đơn giản chỉ là một vấn đề là hoàn toàn đúng và sau đó là có chính xác bao nhiêu người quan tâm đến nó. Điều chắc chắn đã là vấn đề cần phải có giải pháp. Tuy nhiên suy nghĩ này không nên ở hàng đầu trong tâm trí khi xem xét việc biến “vấn đề” thành “điều có ích”. Từ vấn đề có xu hướng như là tổng kết mọi suy nghĩ tiêu cực trong tâm tưởng chúng ta. Chính những suy nghĩ tiêu cực này đã gần như có tác động như một chương ngại vật đối với cách giải quyết chúng. Bây giờ chúng ta lật một đồng xu và quan sát mặt bên kia(sử dụng ví dụ trong phương pháp 1) thì chúng ta có thể nhìn nhận chuyển đi từ bất cứ đâu tới New York là một thách thức mạo hiểm. Nhìn nhận bằng phương pháp này chúng ta sẽ thấy mình có những suy nghĩ tích cực hơn trong đầu và tận hưởng sự vui vẻ dọc theo đường đi với một cách thức thú vị, đối lập với một vấn đề khó khăn tiềm tàng. Hãy nhìn vào đích mà bạn đã đạt được, bạn sẽ hạnh phúc như thế nào khi tới được Frankfurt?

.3.7 Hãy biến thách thức/ vấn đề thành sự diễn đạt lôi cuốn:

Chúng ta đã sử dụng các ví dụ trong quá khứ và việc tạo ra sự tương đương để trả lời cho những thách thức. Một bước xa hơn nữa là việc coi thách thức như một câu nói thông dụng. Sử dụng các ví dụ của chúng tôi như các quảng cáo “ Châu Âu cho mùa hè” hay “ chuyến đi mơ ước của cuộc đời” “ Những kinh nghiệm văn hóa Châu Âu” “ Ngày mai việc lái xe với vận tốc 250 km là hợp pháp. Những việc này khiến mọi người có ý tưởng về vấn đề lợi ích gắn liền với những gì đạt được của các khó khăn đang gặp phải. Điều này đặt họ vào tình huống mà họ đã từng trải qua. Sẽ dễ dàng hơn

rất nhiều để có giải pháp khi có một hình ảnh phổ cập trong đầu. bạn sẽ gợi ý diễn đạt nào?

.3.8 Mơ tưởng! Hãy để tìm thức sáng tạo hoạt động thay bạn:

Không có sự trùng hợp ngẫu nhiên nào trong lúc bạn ngó vào các cửa sổ khi bạn đang lái xe, đang ngủ, đảm trách công việc hàng ngày của bạn hay bất cứ điều gì? Tâm thức của bạn sẽ làm thay bạn (Ngay cả khi bạn không nhận thức đầy đủ về điều này) . bao nhiêu lâu thì bạn thường làm những điều hoàn toàn không có liên quan với nhau rồi bỗng nhiên ý tưởng chợt lóe lên trong đầu bạn? Thỉnh thoảng? Đôi khi? Chẳng bao giờ? Trong bất kì trường hợp nào khi bạn dành thời gian đáng kể cho giải quyết vấn đề bạn thấy rằng trí tuệ bên trong sẽ giải quyết hộ bạn. Đôi khi nếu bạn quá cố gắng để giải quyết vấn đề gì đó bạn sẽ thu được gì cả. Do đó hãy nghỉ ngơi. Bạn sẽ ngạc nhiên về thành công của mình.

.3.9 Thường xuyên thay đổi công việc hàng ngày của bạn:

Đã bao giờ bạn chú ý tới việc chúng ta dễ dàng tích lũy các thói quen chưa? Trên thực tế các thói quen có thể đập tan sự sáng tạo của bạn. Nếu bạn là người “đi lại theo lịch trình cố định hàng ngày”, “ngồi làm việc tại một cái bàn và đi ra đi vào” “ hòa lẫn với những người đơn điệu” “Nghỉ phép hàng năm tại một năm duy nhất”... Thì xuất hiện những ý tưởng có ích cải thiện công việc, môi trường xung quanh, gia đình...chúng ta phải không ngừng tìm kiếm sự đổi mới. Sự quen thuộc có ích trong việc làm cho chúng ta có cảm giác cực kỳ tin cậy. Chính sự tin cậy này chấm dứt sự thay đổi trong tâm trí và làm việc hạn chế khả năng sáng tạo của chúng ta. Đón xe bus hay xe lửa qua thị trấn hay thỉnh thoảng thay đổi lịch trình khác, nâng cao trách nhiệm công việc, tham gia vào các hoạt động thể thao, các hoạt động thư giãn hay gặp gỡ những người khác nhau với những quan điểm khác nhau. Bạn sẽ ngạc nhiên khi nhận thấy mình đã có năng lực tích cực từ những việc nhỏ đã được đề cập như trên.

.3.10 Mang theo một tập giấy ghi chép:

Tôi luôn mang theo mình một tập giấy để ghi chép. Tôi đang ở thời điểm mà tôi không thể sống nếu thiếu một trong số những vật dụng đơn giản nhất mà con người từng biết, vật dụng chắc chắn có mặt khắp nơi kể từ khi con người còn sống trong hang động. Một quyển sổ bỏ túi với một cây viết sẽ có ích bởi vì bạn có thể nắm bắt

được mọi ý tưởng bất chợt đến với mình. Sẽ cực kỳ vô ích khi nói rằng “tôi sẽ viết lại chúng sau” bởi vì các cơ hội rất mong manh nên thực tế là bạn sẽ không làm được gì cả. Những gì được viết lại sẽ là các ý tưởng của bạn sau này. Hãy nắm giữ duy trì và áp dụng chúng.



12. HÒA NHẬP VÀO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC MỚI



12.1 Nhận diện môi trường nơi làm việc

Để tiếp nhận công việc tại cơ quan mới, ngoài kỹ năng, trình độ chuyên môn, các nhân viên mới còn phải học cách thích nghi và quen dần trong môi trường vốn hoàn toàn xa lạ. Hòa nhập vào môi trường làm việc mới là bước khởi đầu quan trọng cho sự nghiệp của bạn.

12.1.1 Môi trường công ty nhỏ – "đại gia đình"

Với dạng môi trường này, bạn không cần phải cố gắng gì nhiều ngoài thái độ thân thiện với đồng nghiệp và tiếp nhận công việc nghiêm túc. Công ty nhỏ là môi trường lý tưởng cho những người vừa bắt đầu sự nghiệp vì nó không đòi hỏi bạn phải là một thiên tài hay ngôi sao sáng hoặc quá chuyên nghiệp hay có kinh nghiệm... Công ty nhỏ thường có không khí như một đại gia đình với lối sinh hoạt đơn giản, bạn hãy tìm cho mình một vị trí phù hợp trong đại gia đình ấy, tuân thủ những quy tắc riêng của gia đình và làm việc tốt để giúp cho gia đình ngày càng lớn mạnh. Chỉ cần đáp ứng được những yêu cầu ấy, bạn sẽ thành công hòa nhập vào môi trường mới.

12.1.2 Môi trường công ty lớn – "khu phố văn hóa".

Sẽ không đơn giản như với công ty nhỏ. Môi trường công ty lớn với đội ngũ nhân viên đông đảo và tính chuyên nghiệp cao sẽ đòi hỏi bạn phải bỏ công sức nhiều để thích nghi, hòa nhập với tập thể. Ở môi trường này, bạn sẽ có cơ hội làm bạn với nhiều đồng nghiệp mới và tạo dựng được nhiều mối quan hệ mới. Nhưng, bạn sẽ không được sếp tin tưởng, đồng nghiệp yêu quý nếu cứ sống với những nguyên tắc riêng của mình.

Công ty lớn không còn là một gia đình, mà bạn có thể hình dung như là một "khu phố văn hóa" với nhiều bộ phận khác nhau. Mỗi công ty có một thái độ – quan niệm làm việc và sinh hoạt riêng, văn hóa công ty không chỉ đơn giản là nội quy mà còn là

hành vi, cách nghĩ... của mỗi thành viên công sở, đòi hỏi bạn phải tuân thủ theo. Việc thích nghi, làm quen với môi trường làm việc mới có suôn sẻ hay không tùy thuộc vào cách tiếp nhận và thái độ trong việc nói năng, cư xử của bạn. Một nhân viên tốt không chỉ cần sự thông minh, giỏi giang mà còn cần cả sự hòa đồng, sự hợp tác với những nội quy và môi trường làm việc của công ty đó.

12.2 Những bí quyết giúp bạn hội nhập nhanh

12.2.1 Chú ý trang phục và giờ giấc:

Trong những ngày đầu làm việc, bạn sẽ rất ngỡ ngàng với công việc mới, đồng nghiệp mới, sếp mới... Điều đầu tiên bạn cần làm là chọn một bộ quần áo phù hợp với tính chất công việc của mình. Một nhân viên marketing gặp gỡ giao tiếp nhiều hẳn nhiên phải ăn mặc lịch sự hơn nhân viên IT cả ngày cặm cụi với máy vi tính. Chú ý về giờ giấc, hãy vào công ty sớm một chút và ra về trễ một chút căn cứ theo quy định giờ làm việc của cơ quan, nhằm tạo ấn tượng tốt với sếp và đồng nghiệp.

12.2.2 Quan sát, lắng nghe và đặt câu hỏi:

Bạn sẽ được đồng nghiệp chỉ bảo, hướng dẫn về nội quy của công ty cũng như cách thức làm việc, nhưng cũng chỉ có mức độ. Chính bạn phải tự tìm hiểu, tự khám phá để làm quen và thích nghi với môi trường làm việc mới này. Hãy quan sát nếp làm việc và sinh hoạt của phòng/nhóm bạn, từ giờ giấc, tác phong làm việc, thái độ đối với sếp, đồng nghiệp và những nội quy, quy chế, từ việc tiết kiệm, dọn dẹp phòng làm việc hàng ngày... Nếu có thắc mắc gì, đừng ngại đặt câu hỏi và ghi lại thông tin để hiểu rõ vấn đề, tránh biến mình thành kẻ không giống ai khi làm việc gì đó không phù hợp.

12.2.3 Cư xử với đồng nghiệp:

Rõ ràng ai cũng biết là phải thân thiện với đồng nghiệp, nhưng thân thiện quá cũng không phải là điều hay, bởi đôi khi sự hồ hởi quá mức sẽ khiến đồng nghiệp mới của bạn nghi ngại. Có thể họ chưa tỏ ra thái độ vì ngại ngùng hay nể nang nhưng nếu bạn cứ một mực tỏ ra gần gũi và lảm chuyện thì sẽ gây cho họ sự bức tức, khó chịu. Vì vậy, hãy thân thiện một cách vừa phải, có chừng mực. Nếu có người tỏ ra không thích bạn, hãy bình tĩnh, giữ thái độ thân thiện và tập trung vào công việc của mình. Ngoài ra, đừng tỏ ra mình giỏi giang hơn người trước mặt đồng nghiệp, dù bạn có giỏi thật đi nữa. Khiêm tốn luôn là thái độ cần thiết trong bất kỳ môi trường làm việc nào.

12.2.4 Tuân thủ nội quy chung:

Cần tôn trọng và chấp hành nội quy về giờ giấc, cung cách làm việc hoặc nơi uống nước, để cốc chén, giữ trật tự trong giờ ăn trưa, không ăn quà vặt, trong giờ làm việc, không hút thuốc trong phòng máy lạnh... Mỗi công ty đều đặt ra những quy tắc mà bạn buộc phải tuân theo. Bên cạnh đó, bạn cần tuân thủ những quy tắc ngầm như không cười nói âm ỉ, không nói chuyện điện thoại to, không bật nhạc lớn... Không nên coi công ty là "nhà riêng" có thể làm bất cứ điều gì theo ý thích.

12.2.5 Tham gia vào công việc chung:

Đừng khởi đầu tuần làm việc đầu tiên chỉ bằng việc làm quen với đồng nghiệp hay rót nước pha trà cho sếp. Hãy tìm cách tham gia vào công việc chung. Nếu sếp chưa giao việc, hãy đề nghị sếp giao cho mình một công việc thích hợp, vừa tầm để chứng tỏ khả năng của mình. Bạn cũng có thể xin gia nhập vào dự án chung của phòng/nhóm, qua đó, bạn vừa có thể bắt tay làm việc, vừa có cơ hội hòa nhập tốt hơn vào hệ thống chung của công ty.

12.2.6 Bình tĩnh tự tin

Đừng quá căng thẳng lo lắng về việc phải thích nghi, hòa nhập một cách hoàn hảo. Bạn là người mới, bạn sẽ mắc phải một số lỗi nhỏ, đây là điều bình thường, hãy thả lỏng bản thân. Việc thích nghi, hòa nhập vào môi trường mới là không đơn giản, tuy nhiên, thời gian, trí thông minh cũng như khả năng chuyên môn của bạn sẽ giúp bạn làm tốt bước khởi đầu này.



12.2.7 Hãy là chính mình

Tự tin bày tỏ ý kiến. Đừng quan tâm quá nhiều đến những định kiến của người khác. Đừng ngại ngùng hay dè dặt. Hãy thân thiện và mở lòng với mọi người nhưng cũng đừng phô trương thái quá. Nếu người khác quan tâm đến bạn, họ sẽ chủ động tiếp cận để tìm hiểu về bạn nhiều hơn.

12.2.8 Lạc quan

Ngay cả khi bạn đang ở trong một tình huống thật tồi tệ thì hãy nhớ rằng bạn còn có nụ cười. Luôn nhìn vào mặt tốt nhiều hơn mặt xấu. Hãy tập trung vào những điều bạn có thể thay đổi và đừng phí hoài công sức vào những thứ không thể cứu vãn. Bạn không thể thay đổi những người đang ở bên cạnh mình nhưng bạn có thể thay đổi cách “thích nghi” với họ.

12.2.9 Luôn trau dồi bản thân

Không phải ai sinh ra cũng có khả năng giao tiếp khéo léo. Bạn có thể tạo nên sự khác biệt bằng ấn tượng riêng của mình. Hãy kiên nhẫn, bởi trò chuyện với người lạ không bao giờ dễ dàng. Hãy dành thời gian nhiều hơn cho việc giao tiếp với người khác. Thế nhưng cũng đừng “tám” chuyện nhiều quá. Hãy chân thành và trung thực để tạo cảm giác thoải mái trong tất cả các mối quan hệ. Giao tiếp bằng mắt rất quan trọng. Nếu bạn tránh nhìn vào mắt ai đó, họ sẽ nghĩ bạn đang nói dối hoặc không quan tâm đến họ. Rất khó để yêu quý người khác nếu bạn không biết quý trọng chính mình. Đừng nên quá dằn vặt bản thân khi mắc sai lầm. Sai lầm là điều tự nhiên. Hãy xem đó là một cơ hội để bạn phấn đấu ngày một tốt hơn.

12.2.10 Đối xử tốt với mọi người

Nếu bạn là một người dè dặt, hãy cố gắng hoàn thiện từng chút một. Nói xin chào với mọi người trong lần đầu tiên gặp mặt, chia sẻ một chút về bản thân, và mỉm cười thân thiện. Hãy đặt câu hỏi nếu bạn đang thắc mắc về một điều gì đó.

Thường xuyên đưa ra những lời khen. Ai cũng thích được quan tâm, ngay cả những người lạnh lùng nhất. Sự quan tâm chân thành, ấm áp sẽ luôn nhận lại những điều tốt đẹp.



Hãy tham gia vào một nhóm nào đó mà bạn thấy hợp với mình. Đó là cách dễ dàng nhất để bạn làm quen và trò chuyện với mọi người. Khi tìm được những người bạn phù hợp, thoải mái thể hiện bản thân, tự tin về cá tính riêng của mình, dần dà các bạn sẽ trở nên thân thiết với nhau hơn.

Dù bạn mới đi làm hay vừa chuyển việc, bắt đầu công việc ở môi trường mới sẽ là một giai đoạn đầy thử thách. Bạn phải nhanh chóng thích ứng với đồng nghiệp và chứng tỏ khả năng của mình.

12.2.11 Nhanh chóng nhớ tên mọi người

Cách tốt nhất để tạo ấn tượng tốt với mọi người ngay từ đầu là nhanh chóng nhớ tên của họ. Nếu chỉ sau một hoặc hai ngày bạn có thể nhớ tên chính xác từng người trong văn phòng, mọi người sẽ chú ý tới sự nhanh nhạy của bạn.

12.2.12 Đặt câu hỏi một cách khôn ngoan

Đặt nhiều câu hỏi ở công việc mới là điều hiển nhiên và đáng khích lệ. Tuy nhiên, bạn phải biết cách đặt câu hỏi một cách khôn ngoan. Không nên đặt câu hỏi liên tục,

hỏi cả những câu bạn đã biết đáp án bởi điều đó thể hiện sự thiếu kinh nghiệm và khiến mọi người nghi ngờ năng lực của bạn. Thay vào đó, hãy hỏi mọi người một cách khéo léo, tế nhị hơn. Bạn nên hỏi những đồng nghiệp nhiệt tình, thân thiện và có thời gian giải đáp thắc mắc của bạn.

12.2.13 Thể hiện hơn 100% sức mạnh

Trong một công việc mới, bạn phải thể hiện hơn 100% sức mình để được chú ý. Hãy chứng tỏ sự nhiệt tình, hứng khởi với công việc và hoàn thành vượt mức cũng như chủ động gia tăng nhiệm vụ hằng ngày. Như vậy, sếp sẽ thấy niềm đam mê, yêu thích, quan tâm tới công việc của bạn. Đồng thời điều đó giúp bạn phát triển sự nghiệp nhanh chóng và vững bền hơn.



13. BẢNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Tiêu đề:	Số tài liệu tham khảo:	Khách hàng:	Số ngày dự kiến:																																		
<p>Giải quyết vấn đề là một công cụ cải thiện kinh doanh quan trọng và là một phương tiện cho một nhóm liên chức năng để nói lên những suy nghĩ và cung cấp một phương pháp tiếp cận cấu trúc để giải quyết vấn đề. Các tổ chức có thể được hưởng lợi từ cách tiếp cận giải quyết vấn đề cấu trúc bằng cách áp dụng nó cho tất cả các hoạt động. Phương pháp này cung cấp hướng dẫn tuyệt vời cho phép xác định các vấn đề thực sự, nguyên nhân gốc rễ và giải pháp được lựa chọn tốt hơn và cung cấp nhiều cách để kiểm tra xem các giải pháp thực sự có thể mang lại hiệu quả cao nhất. Chứ không đơn giản là chỉ giải quyết các vấn đề mà không kiểm soát được chúng để xảy ra khả năng tái diễn trong tương lai</p>																																					
Bước	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																											
Hành động	Khởi động sáng kiến	Tìm hiểu hoàn cảnh và định nghĩa vấn đề	Thực hiện giải pháp tạm thời	Xác định nguyên nhân tiềm ẩn	Xác định và xác minh nguyên nhân gốc rễ	Xác định giải pháp tiềm năng	Chọn giải pháp tối ưu	Thực hiện các giải pháp chuẩn xác	Duy trì và cải thiện	Kết thúc sáng kiến																											
1	<p>Khởi động sáng kiến: Xác định các bên liên quan cũng như mức độ hỗ trợ và ảnh hưởng. Kế hoạch của bạn để quản lý các bên liên quan không ủng hộ với ảnh hưởng cao là gì? Thực hiện một kế hoạch truyền thông.</p> <p>Set Up nhóm: Thành lập một nhóm nhỏ những người có kiến thức về quá trình / sản phẩm. Phân bổ kiến thức, trách nhiệm, quyền hạn và kỹ năng trong các lĩnh vực kỹ thuật cần thiết để giải quyết vấn đề và thực hiện các giải pháp</p>					<p>Có cần một giải pháp khẩn cấp không? Y/N</p> <p>Xây dựng nguyên tắc làm việc: Bao gồm các quy định về thời gian làm việc, tham gia họp, đề xuất ý kiến, phát biểu, tranh luận,...</p> <p>Hoạt động nhóm: Xác định trách nhiệm đội nhóm: khi nào, ở đâu và bao lâu thì bạn sẽ đáp ứng. Cách giải quyết giữa các thành viên.</p>																															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Bộ phận</th> <th>Tên thành viên</th> <th>Kỹ năng</th> <th>Nhiệm vụ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Bộ phận	Tên thành viên	Kỹ năng	Nhiệm vụ																													
Bộ phận	Tên thành viên	Kỹ năng	Nhiệm vụ																																		
2	<p>Tìm hiểu tình huống thực sự Hiểu mối quan tâm và yêu cầu của khách hàng. Nhận thông tin về vấn đề này và hiểu được quá trình và hiệu suất hiện tại. Nền tảng này là gì?</p>					<p>Phát thảo/ hình ảnh của vấn đề</p>																															
	Mô tả các tài liệu tham chiếu:																																				
	Khách hàng:																																				

	Phạm vi:	
	Liệt kê tất cả các dữ liệu và tài liệu có thể giúp bạn xác định các vấn đề chính xác hơn?	
	Kế hoạch hành động để thu thập thêm thông tin:	
	Quy trình diễn tiến của các vấn đề: (Sử dụng một tờ riêng biệt nếu cần thiết)	
2	Xác định	Không xác định
Who	Người nào bị ảnh hưởng bởi vấn đề?	Người không ảnh hưởng bởi vấn đề này
	Người nào thấy vấn đề đầu tiên?	Ai đã không tìm ra vấn đề?
	Vấn đề cần báo cáo cho ai?	
What	Kiểu của vấn đề?	Vấn đề không thuộc loại gì?
	Vấn đề gồm những gì?	Điều gì không có trong vấn đề?
	Những gì đang xảy ra với quá trình này và chúng ta cần ngăn chặn?	Điều gì đã không thể xảy ra?
	Những bằng chứng cụ thể của vấn đề là gì?	Điều gì đã không bị ảnh hưởng?
Why	Tại sao điều này là một vấn đề?	Tại sao nó không phải là vấn đề?
	Có phải là một quá trình ổn định?	
Where	Vấn đề được thấy ở đâu?	Nơi mà vấn đề có thể xảy ra nhưng thực tế thì không?
	Nơi nào vấn đề xảy ra đầu tiên?	Nơi nào khác, vấn đề có thể xảy ra nhưng thực tế thì không?



<p>When</p>	<p>Khi nào vấn đề chú ý đầu tiên?</p> <p>Nó được chú ý từ khi nào?</p>	<p>Khi nào vấn đề đã được thông báo nhưng không?</p>
<p>How Much/ Many</p>	<p>Số lượng của vấn đề (ppm)?</p> <p>Khối lượng của vấn đề: chi phí bằng tiền, con người và thời gian?</p> <p>Xu hướng như thế nào(liên tục, ngẫu nhiên, mang tính chu kỳ)?</p>	<p>Vấn đề không bao gồm những gì?</p> <p>Làm thế nào các vấn đề lớn hơn đã không xảy ra?</p> <p>Những xu hướng nào đã không xảy ra?</p>
<p>How Do You Know</p>	<p>Nguồn của dữ liệu?</p> <p>Những người có thể xác minh điều này?</p>	<p>Những gì không được xem là dữ liệu?</p> <p>Người không thể xác minh điều này?</p>
<p>2</p>	<p>Định nghĩa vấn đề (Dựa trên thông tin thu thập được cho đến hiện tại, hãy cung cấp một mô tả ngắn gọn vấn đề. Sử dụng: What, When, Where, How bad, How do I know)</p> <hr/> <p>Xác định mục tiêu (Định lượng được những cải thiện mà bạn mong đợi để thực hiện đảm bảo rằng chúng theo tiêu chí SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timed)</p> <div data-bbox="638 1025 949 1220" style="text-align: center;"> </div>	
<p>3</p>	<p>Giải pháp tạm thời (nếu cần) Hành động tạm thời cho các vấn đề và "khắc phục" cho đến khi có giải pháp chính thức</p>	

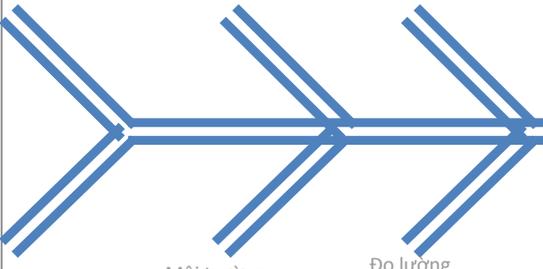
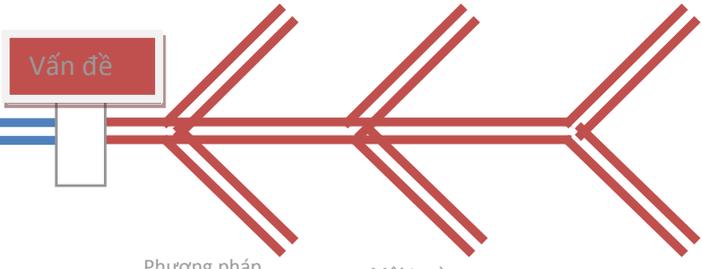
4

Nguyên nhân tiềm ẩn?

Thu thập dữ liệu và động não để tìm các nguyên nhân có thể của vấn đề:



Sơ đồ nguyên nhân & yếu tố

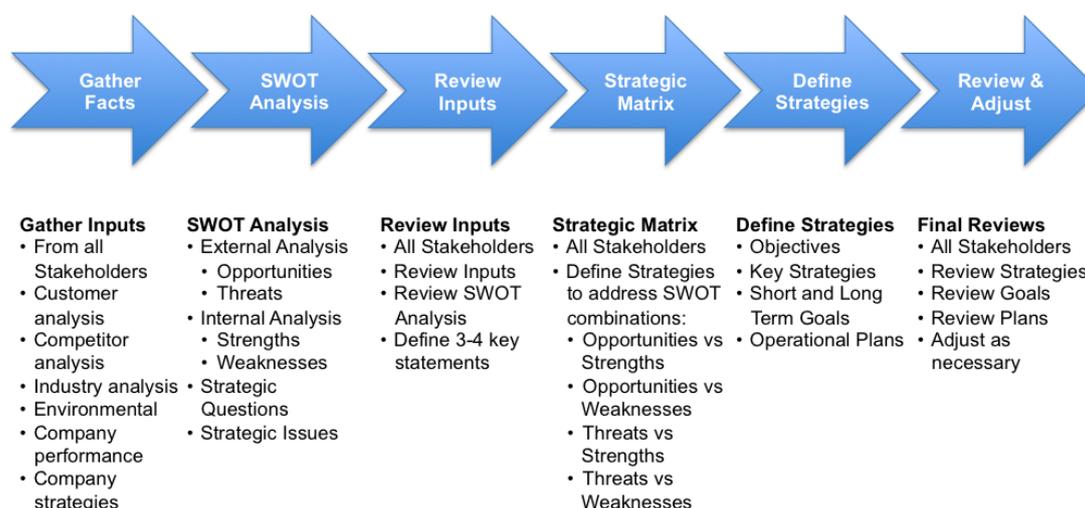
Nhu thế nào?		Tại sao chúng xảy ra?			
Con người	Tài liệu	Máy móc	Con người	Tài liệu	Máy móc
					
<p>Khoanh tròn những người đóng góp rất có thể (tối đa là ba) từ mỗi bên.</p>					
5	Dùng 5 câu hỏi lý do tại sao				
<p>Hỏi - Tại sao điều này xảy ra?</p>					
					
5	<p>Xác định nguyên nhân gốc (s)</p> <p>Sử dụng 5 câu trả lời ở trên rồi phân tích để xác định nguyên nhân gốc (s) của vấn đề. Xác định các điểm mấu chốt của chúng</p>				
	<p>Xác minh nguyên nhân gốc (s)</p> <p>Hãy chỉ rõ bạn đã xác minh nguyên nhân gốc rễ (s) và điểm mấu chốt</p>				
6	<p>Xác định giải pháp tiềm năng</p> <p>Tạo ra ít nhất ba giải pháp tiềm năng để giải quyết và khắc phục nguyên nhân gốc rễ (s).</p>				

7	<p>Giải pháp lựa chọn</p> <p>Chọn giải pháp được xác định là tốt nhất của tất cả các lựa chọn thay thế. Hiện thị tất cả các yếu tố của giải pháp.</p>																					
8	<p>Thực hiện và đánh giá các giải pháp</p> <p>Thực hiện và xác nhận để đảm bảo rằng hành động khắc phục không đi lệch hướng. Phát hiện bất kỳ tác dụng phụ nào không mong muốn để loại bỏ. Trở lại phân tích nguyên nhân gốc rễ, nếu cần thiết</p>																					
9	<p>Duy trì cải thiện</p> <p>Xác định các hệ thống và quy trình được yêu cầu phải đảm bảo rằng các cải thiện được duy trì.</p> <div data-bbox="638 1025 949 1220" style="text-align: center;"> </div>																					
	<p>Chia sẻ những thực hành tốt nhất</p> <p>Xác định nơi nào khác trong tổ chức / doanh nghiệp làm việc này sẽ có lợi</p>																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e0f2f1;"> <th style="width: 33%;">Quy trình/ mục</th> <th style="width: 33%;">Ai phụ trách</th> <th style="width: 33%;">Khi nào</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Quy trình/ mục	Ai phụ trách	Khi nào																		
Quy trình/ mục	Ai phụ trách	Khi nào																				
9	<p>Xem xét các tài liệu / hệ thống sau</p> <p>Sửa đổi cho phù hợp với tổ chức / doanh nghiệp</p>																					
Tên tài liệu	Phụ trách	Ngày hoàn thành																				
		Kế hoạch	Tiền độ																			

Hành động			Thực hiện & xác minh hành động						
Hành động #	Vấn đề	Hành động ngăn chặn/ khắc phục	Cách thực hiện	Hành động	Phụ trách	Kế hoạch	Thực hiện	Tiến độ	
									

14. KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH

Strategic Plan Process



14.1 Kế hoạch là gì?

Kế hoạch là một tập hợp những hoạt động được sắp xếp theo lịch trình, có thời hạn, nguồn lực, ấn định những mục tiêu cụ thể và xác định biện pháp tốt nhất... để thực hiện một mục tiêu cuối cùng đã được đề ra. Khi bạn lập được kế hoạch thì tư duy quản lý của bạn sẽ có hệ thống hơn để có thể tiên liệu được các tình huống sắp xảy ra. Bạn sẽ phối hợp được mọi nguồn lực của cá nhân, tổ chức để tạo nên một sức mạnh tổng hợp, có thể giữ vững “mũi tiến công” vào mục tiêu cuối cùng mình muốn hướng đến. Bên cạnh đó, bạn cũng sẽ dễ dàng kiểm tra, giám sát hiệu quả thực hiện dự án của mình.

14.2 Cách viết một bản kế hoạch

Để lập được một bản kế hoạch chi tiết, cụ thể và khoa học, bạn có thể dùng phương pháp 5W1H2C5M bao gồm các yếu tố sau:

- Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc 1W (why);
- Xác định nội dung công việc 1W (what);
- Xác định 3W (where, when, who);
- Xác định cách thức thực hiện 1H (how);
- Xác định phương pháp kiểm soát và kiểm tra 2C (control, check);

- Xác định nguồn lực thực hiện 5M (man, money, material, machine và method).

14.2.1 Xác định mục tiêu, yêu cầu (Why)

Khi phải làm một công việc, điều đầu tiên mà bạn cần phải tự hỏi mình là:

- Tại sao tôi phải làm công việc này?
- Nó có ý nghĩa như thế nào với tổ chức, bộ phận của tôi?
- Hậu quả gì nếu tôi không thực hiện chúng?

Khi bạn thực hiện một công việc thì điều đầu tiên bạn nên xem xét đó chính là why với nội dung như trên. Khi xác định được yêu cầu, mục tiêu thì bạn sẽ luôn hướng trọng tâm các công việc vào mục tiêu và đánh giá hiệu quả cuối cùng.

14.2.2 Xác định nội dung công việc (What)

- WHAT: (cái gì?) Nội dung công việc đó là gì?
- Hãy chỉ ra các bước để thực hiện công việc đó.
- Bạn hãy chắc rằng, bước sau là sự phát triển của bước trước.

14.2.3 Xác định 3W

- WHERE: (ở đâu?) có thể bao gồm các câu hỏi sau:

- + Công việc đó thực hiện tại đâu ?
- + Giao hàng tại địa điểm nào ?
- + Kiểm tra tại bộ phận nào ?
- + Thử nghiệm những công đoạn nào ? v.v...

- WHEN: (khi nào?) Công việc đó thực hiện khi nào, khi nào thì giao, khi nào kết thúc...

+ Để xác định được thời hạn phải làm công việc, bạn cần xác định được mức độ khẩn cấp và mức độ quan trọng của từng công việc.

+ Có 4 loại công việc khác nhau: công việc quan trọng và khẩn cấp, công việc không quan trọng nhưng khẩn cấp, công việc quan trọng nhưng không khẩn cấp, công việc không quan trọng và không khẩn cấp. Bạn phải thực hiện công việc quan trọng và khẩn cấp trước.

- WHO: (ai?) bao gồm các khía cạnh sau:

- + Ai làm việc đó?
- + Ai kiểm tra?

- + Ai hỗ trợ?
- + Ai chịu trách nhiệm,...

15.2.4 Xác định cách thức thực hiện (How)

HOW: (như thế nào?) nó bao gồm các nội dung:

- Tài liệu hướng dẫn thực hiện là gì (cách thức thực hiện từng công việc)?
- Tiêu chuẩn là gì?
- Nếu có máy móc thì cách thức vận hành như thế nào?

15.2.5 Xác định phương pháp kiểm soát (Control)

Cách thức kiểm soát (CONTROL) sẽ liên quan đến:

- Công việc đó có đặc tính gì?
- Làm thế nào để đo lường đặc tính đó?
- Đo lường bằng dụng cụ, máy móc như thế nào?
- Có bao nhiêu điểm kiểm soát và điểm kiểm soát trọng yếu.

15.2.6 Xác định phương pháp kiểm tra (Check)

Phương pháp kiểm tra (CHECK) liên quan đến các nội dung sau:

- Có những bước công việc nào cần phải kiểm tra. Thông thường thì có bao nhiêu công việc thì cũng cần số lượng tương tự các bước phải kiểm tra.
- Tần suất kiểm tra như thế nào? Việc kiểm tra đó thực hiện 1 lần hay thường xuyên (nếu vậy thì bao lâu một lần?).
- Ai tiến hành kiểm tra?
- Những điểm kiểm tra nào là trọng yếu?
- Trong tổ chức của bạn không thể có đầy đủ các nguồn lực để tiến hành kiểm tra hết tất cả các công đoạn, do vậy chúng ta chỉ tiến hành kiểm tra những điểm trọng yếu.
- Điểm kiểm tra trọng yếu tuân theo nguyên tắc Pareto (20/80), tức là những điểm kiểm tra này chỉ chiếm 20% số lượng nhưng chiếm đến 80% khối lượng sai sót.

14.2.7 Xác định nguồn lực (5M)

Nhiều kế hoạch thường chỉ chú trọng đến công việc mà lại không chú trọng đến các nguồn lực, mà chỉ có nguồn lực mới đảm bảo cho kế hoạch được khả thi.

Nguồn lực bao gồm các yếu tố:

- Man = nguồn nhân lực
- Money = Tiền bạc
- Material = nguyên vật liệu/hệ thống cung ứng
- Machine = máy móc/công nghệ
- Method = phương pháp làm việc
- MAN, bao gồm các nội dung:
 - + Những ai sẽ thực hiện công việc, họ có đủ trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng, phẩm chất, tính cách phù hợp?
 - + Ai hỗ trợ?
 - + Ai kiểm tra?
 - + Nếu cần nguồn phòng ngừa thì có đủ nguồn lực con người để hỗ trợ không?
- MATERIAL: nguyên vật liệu/hệ thống cung ứng, bao gồm các yếu tố:
 - + Xác định tiêu chuẩn nguyên vật liệu.
 - + Tiêu chuẩn nhà cung ứng.
 - + Xác định phương pháp giao hàng.
- + Thời hạn giao hàng.

15.3 Phân loại kế hoạch

- Hoạch định chiến lược;
- Hoạch định tác nghiệp;
- Hoạch định dự án;
- Mục tiêu;
- Hoạch định năm;
- Hoạch định tháng;
- Hoạch định tuần;

14.3.1 Hoạch định chiến lược

- Đặc điểm:
 - + Thời hạn: vài năm
 - + Khuôn khổ: rộng
 - + Mục tiêu: ít chi tiết
- Quá trình cơ bản của hoạch định chiến lược:

- + Nhận thức được cơ hội;
 - + Xác định các mục tiêu;
 - + Phát triển các tiền đề;
 - + Xác định các phương án lựa chọn;
 - + Đánh giá các phương án;
 - + Lựa chọn phương án;
 - + Hoạch định các kế hoạch phụ trợ;
 - + Lượng hóa bằng hoạch định ngân quỹ.
- Đầu ra của hoạch định chiến lược:
- + Một bản kế hoạch kinh doanh;
 - + Kế hoạch phát triển công ty.

14.3.2 Hoạch định tác nghiệp

- Đặc điểm:
- + Thời hạn: ngày, tuần, tháng;
 - + Khuôn khổ: hẹp;
 - + Mục tiêu: chi tiết xác định.
- Đầu ra của hoạch định tác nghiệp: Hệ thống tài liệu hoạt động của tổ chức như:
- + Các loại sổ tay, cẩm nang;
 - + Quy trình hoạt động;
 - + Các quy định;
 - + Hướng dẫn công việc;
 - + Các biểu mẫu;
 - + Các kế hoạch thực hiện mục tiêu, dự án ngắn hạn.

14.3.3 Hoạch định dự án:

- Xác định các yêu cầu của dự án;
- Xác định các quy trình cơ bản;
- Xác định nguồn lực cung cấp cho dự án;
- Xây dựng kế hoạch thực hiện dự án theo sơ đồ Gantt.

14.3.4Hoạch định kế hoạch năm

Nguồn thông tin từ để lập kế hoạch năm bao gồm:

- Từ chiến lược của công ty;
- Từ các dự án tham gia;
- Từ mục tiêu của công ty và mục tiêu bộ phận do công ty giao;
- Từ các nhiệm vụ theo chức năng nhiệm vụ bộ phận.
- Nội dung của kế hoạch công tác năm:
- Nội dung các mục tiêu công việc;
- Thời gian thực hiện;
- Mức độ quan trọng của các công việc (để giúp bộ phận có thể đặt trọng tâm vào công tác nào và đánh giá công việc cuối năm).

14.3.6 Hoạch định kế hoạch tháng

Nguồn thông tin lập kế hoạch tháng:

- Các công việc trong kế hoạch năm;
- Các công việc tháng trước còn tồn tại;
- Các công việc mới phát sinh do công ty giao.
- Nội dung kế hoạch tháng:
- Các công việc quan trọng trong tháng;
- Phân các công việc cụ thể gồm: nội dung công việc, thời gian thực hiện, người thực hiện;
- Các công việc chưa xác định được lịch (nhưng phải làm trong tháng hoặc làm trong tháng sau).

14.3.7 Hoạch định kế hoạch tuần

Nguồn thông tin để lập kế hoạch tuần:

- Các công việc trong kế hoạch tháng;
- Các công việc trong tuần trước chưa thực hiện xong;
- Các công việc mới phát sinh do công ty giao thêm.

Nội dung kế hoạch tuần:

- Các công việc quan trọng trong tuần
- Phân các công việc cụ thể gồm: nội dung công việc, thời gian thực hiện, người thực hiện, ghi chú (yêu cầu kết quả).
- Các công việc chưa xác định được lịch (nhưng phải làm trong tuần hoặc làm trong tuần sau).

Tuy nhiên, không nên quá cứng nhắc trong kế hoạch. Vì thực tế, trong cuộc sống giới trẻ vẫn không đủ dữ liệu để lập kế hoạch. Thậm chí những năng khiếu vẫn chưa hoàn thiện một cách đầy đủ. Vì vậy, kế hoạch của bạn cần phải luôn được cập nhật, bổ sung thêm để phù hợp với điều kiện thực tế.

4M (Man, Machine, Method, Material) là những yếu tố căn bản trong sản xuất. Vậy nếu các bạn có vấn đề gì phát sinh thì chúng ta có thể tập trung vào 4 yếu tố này để giải quyết

 **Man : con người**

- Ai làm ?
- Người làm đã được đào tạo chưa ?
- Có tài liệu đào tạo chưa ?
- Ai đào tạo, đào tạo trong bao lâu ?

 **Machine : Máy móc**

- Máy móc có tốt không, có được bảo dưỡng thường xuyên không ?
- Máy có được kiểm tra, hiệu chỉnh định kỳ không ?
- Thông số máy có phù hợp không ?

 **Method : Phương pháp**

- Có tiêu chuẩn làm việc không ?
- Tiêu chuẩn công việc hay hướng dẫn công việc có phê duyệt chưa ?
- Có làm theo phương pháp hay tiêu chuẩn công việc không ?

 **Material : Nguyên vật liệu**

- Nguyên vật liệu đầu vào có kiểm tra không ?
- Nguyên vật liệu có đúng tiêu chuẩn không ?
- Có bị quá hạn sử dụng không ?
- Có được bảo quản đúng cách không ?

DANH SÁCH KỸ NĂNG CẦN THIẾT

Trích từ “Sức mạnh của hồ sơ: Nâng cao giá trị bản thân từ những trang giấy, tác giả Tom Washington. Xuất bản năm 1990 bởi NXB Walking Bird

Kỹ năng về quan hệ con người

- Nhạy cảm với người khác
- Đối xử công bằng với mọi người
- Lắng nghe chăm chú
- Giao tiếp thân thiện
- Xây dựng các mối quan hệ
- Hiểu được hành vi con người
- Đồng cảm
- Lịch thiệp
- Hợp tác với các thành viên trong nhóm
- Tránh rập khuôn người khác
- Cảm thấy thoải mái với tất cả mọi người có tính cách khác nhau
- Vui vẻ khi làm việc cùng người khác
- Đối xử bình đẳng với người khác
- Giải quyết thỏa đáng các cuộc xung đột
- Giúp làm rõ sự hiểu lầm
- Tạo một môi trường tương tác mang tính xã hội cao



Những kỹ năng hỗ trợ

- Giúp đỡ người khác
- Kiên nhẫn với những người khó tính
- Đáp ứng cảm xúc và nhu cầu của người khác
- Tư vấn / Trao quyền
- Khuyến khích nhân viên
- Hỗ trợ người khác ra quyết định
- Nâng cao lòng tự trọng của người khác
- Làm việc hiệu quả với những người thường bị bỏ qua hoặc xem xét là không mong muốn
- Cho mọi người biết bạn thực sự quan tâm đến họ
- Mọi người cảm nhận bạn cảm thấy những gì họ đang nghĩ
- Giúp người giúp đỡ mình
- Khuyến khích những người khác để mở rộng và phát triển
- Tạo điều kiện tự đánh giá và phát triển cá nhân

Kỹ năng Đào tạo / Hướng dẫn

- Dành đam mê cho một chủ đề
 - Cảm nhận rõ cách trả lời câu hỏi
 - Giải thích các ý tưởng và khái niệm khó
 - Tạo ra một môi trường học tập hào hứng
 - Cho phép tự khám phá
 - Khuyến khích sự sáng tạo
 - Sử dụng hiệu quả cách thay đổi hành vi
 - Giảng dạy tại cấp độ từng học viên hoặc nhóm
 - Đào tạo tại nơi làm việc
 - Xây dựng tài liệu đào tạo nâng cao và tăng tốc độ học tập
 - Giữ không khí hào hứng của lớp học
 - Trình bày bài giảng thú vị
 - Tạo cảm giác là một phần của một nhóm được chăm sóc
 - Đánh giá phong cách học tập của các cá nhân
 - Trình bày thông tin bằng văn bản logic từng bước
 - Nhạy cảm khi người khác không "đạt được cái gì đó"
 - Có khả năng diễn đạt lại điểm quan trọng để mọi người "hiểu vấn đề"
 - Nhanh chóng thiết lập mối quan hệ với một nhóm
 - Phát triển và sử dụng hiệu quả các thiết bị nghe nhìn
 - Duy trì các cuộc thảo luận
- Nhóm kỹ năng lãnh đạo**
- Lãnh đạo
 - Thúc đẩy/ truyền cảm hứng cho người khác
 - Bắt bầu / xác nhận được lựa chọn như một nhà lãnh đạo nhóm
 - Mọi người đặt niềm tin vào bạn
 - Xác định thay đổi
 - Khuấy động mọi người
 - Đưa ra những quyết định khó khăn
 - Những người được truyền cảm hứng sẵn sàng làm theo chỉ dẫn và khuyến nghị của bạn
 - Đấu tranh để tạo sự thiết lập hoặc duy trì các chính sách được xem là không công bằng
 - Chấp nhận trách nhiệm về thất bại
 - Quyết định trong các tình huống khủng hoảng
 - Giữ bình tĩnh trong trường hợp khẩn cấp
 - Giải quyết bất đồng
 - Gọi mở ý tưởng cho người khác
 - Đưa ra tầm nhìn chiến lược
 - Nhận thức được sự cần thiết phải thay đổi và sẵn sàng để thực hiện nó



- Nhận thức như một người có tính toàn vẹn cao
- Nhận thức được các cánh cửa của cơ hội
- Được công nhận xứng đáng là người dẫn đầu
- Cảm nhận tình huống khi phải thỏa hiệp và khi chiến đấu
- Có được Danh tiếng vì độ tin cậy cao và tham gia vào những trách nhiệm mới
- Đưa ra tín dụng cho người khác

Kỹ năng quản lý

- Quan sát toàn cảnh
- Hoàn thành dự án đúng hạn
- Thiết lập các ưu tiên
- Vượt qua ranh giới đỏ
- Tổ chức các dự án, chương trình
- Quản lý dự án
- Thiết lập các chính sách/ quy trình hiệu quả
- Đàm phán và nhận được kết quả mong muốn
- Làm việc chặt chẽ và thuận lợi với người khác
- Đạt được sự tin tưởng và tôn trọng của những người chủ chốt
- Đưa ra những khuyến nghị hiệu quả
- Lường trước các vấn đề và đưa ra các lựa chọn thay thế khi cần thiết



- Chủ động khi cơ hội xuất hiện
- Giám sát hiệu quả nhiều chi tiết
- Xử lý các chi tiết tốt mà không làm mất tầm nhìn bức tranh toàn cảnh
- Đáp ứng nhu cầu của người khác
- Tìm và có được nguồn lực cần thiết cho công việc
- Cung cấp tầm nhìn cho người khác
- Yêu cầu người ở tất cả các cấp hỗ trợ và thực hiện các quyết định
- Thực hiện chương trình mới
- Làm việc hiệu quả với cấp trên và những người trong đơn vị công tác khác

- Đạt được sự hợp tác của mọi người hoặc nhóm ngay cả khi không sở quyền họ

- Rút kinh nghiệm từ các tình huống tiêu cực
- Lựa chọn đồng minh tin cậy

Kỹ năng giám sát

- Tiếp nhận thông tin từ nhiều người
- Hiểu biết về động lực con người
- Xây dựng một nhóm thực sự làm việc cùng nhau
- Đào tạo và phát triển nhân viên
- Khuyến khích nhân viên tìm kiếm phát triển cá nhân và chuyên nghiệp
- Xây dựng một tổ chức hoạt động trơn tru

- Xử lý kỷ luật hiệu quả khi cần thiết
- Tạo ra một môi trường cho mọi người tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau
- Giám sát những người khó tính
- Ủy thác công việc hiệu quả
- Biết được điểm mạnh và điểm yếu của người khác
- Luôn tuyển dụng và thuê những người tốt
- Tổ chức các họp có lợi
- Cải thiện tinh thần làm việc
- Duy trì liên lạc / Giao tiếp với nhân viên
- Giữ vai trò trung gian
- Giám sát việc đào tạo chéo
- Khuyến khích mọi người muốn làm hết sức mình
- Giúp mọi người thể hiện tất cả khả năng
- Giảm chi phí
- Giảm thiểu khiếu nại và phản bác



Kỹ năng thuyết phục

- Tạo ảnh hưởng đến ý tưởng và thái độ của người khác
- Trung gian giữa các nhóm
- Có được sự đồng thuận giữa các nhóm khác nhau
- Cung cấp ý tưởng cho người dẫn đầu
- Thuyết phục người khác thay đổi niềm tin cố hữu

- Thu hút mọi người đánh giá một cái gì đó không có giá trị trước đây
- Bắt phòng ban, tổ chức có hành động như mong muốn
- Bắt nhân viên / khách hàng / đối tác tiết lộ nhu cầu thực sự của họ
- Lắng nghe những người cảm nhận và nhu cầu thực sự của họ
- Phát triển một nền tảng kiến thức vững chắc để làm cơ sở trả lời cho các câu hỏi
- Cung cấp sản phẩm, dịch vụ và ý tưởng cho những người khác
- Kết thúc cuộc thương lượng
- Đạt được sự hỗ trợ của những người bị ảnh hưởng bởi quyết định / thay đổi
- Giúp đỡ mọi người nhìn thấy những lợi ích của một quá trình hành động

Kỹ năng nói chuyện

- Duy trì sự chú ý của một nhóm
- Mạnh mẽ, giọng nói dễ chịu
- Phát âm rõ ràng
- "Đọc" một nhóm
- Nói chuyện ngẫu hứng
- Suy nghĩ một cách nhanh chóng
- Kể chuyện
- Sử dụng biểu cảm
- Đưa ra câu hỏi hay

- Làm một nhóm để tâm đến bạn
- Cảm nhận nhanh sự chân thành và tự phát
- Làm cho lập luận thuyết phục
- Cung cấp các giải thích rõ ràng về chủ đề phức tạp
- Trình bày ý tưởng theo một cách hợp lý

Kỹ năng tính toán

- Khả năng nắm vững với số học cơ bản
- Tính nhẩm trong đầu
- Tìm ra "câu chuyện" vấn đề
- Thêm bớt các số liệu
- Tìm ra tỷ lệ phần trăm
- Nhận thức được mô hình và các mối quan hệ giữa các số liệu
- Đạt được rất nhiều thông tin có giá trị từ biểu đồ, bảng và các bảng xếp hạng
- Nhanh chóng sửa các lỗi số liệu
- Cảm nhận nhanh khi một câu trả lời hoặc số liệu có thể không hợp lý là chính xác
- Lưu trữ một lượng lớn dữ liệu số trong đầu của bạn
- Ra quyết định dựa trên dữ liệu số
- Làm cho tính toán thô / ước tính trong tâm trí của bạn
- Phân tích các số liệu thống kê



Kỹ năng văn phòng

- Khả năng sắp xếp
 - Lên lịch trình
 - Xúc tiến kế hoạch công việc
 - Tập trung vào các chi tiết
 - Làm việc hiệu quả với thủ tục giấy tờ
 - Sử dụng điện thoại để thực hiện công việc
 - Hiểu biết cách lấy thông tin nội bộ
 - Tổ chức một văn phòng
 - Tạo hệ thống lưu trữ / phục hồi dữ liệu
 - Ghi nhớ các chi tiết
 - Nhanh chóng phát hiện lỗi văn bản
 - Hiểu biết kỹ lưỡng các quy định và thủ tục
 - Vượt qua các giới hạn đồ để đạt mục tiêu
 - Sử dụng các thao tác mang tính hệ thống để giải quyết vấn đề
 - Xử lý thông tin chính xác
 - Vui vẻ khi tiếp chuyện qua điện thoại
 - Học hỏi thủ tục văn phòng một cách nhanh chóng
 - Tổ chức bộ máy kinh doanh
 - Hiệu đính, sửa chữa tài liệu
- ### Kỹ năng sử dụng máy móc và công cụ
- Phát minh
 - Sử dụng được máy móc hoặc công cụ
 - Lắp ráp / Xây dựng / Cài đặt

- Thực hiện công việc chính xác bằng máy móc hoặc công cụ
- Sử dụng công cụ quyền lực điều hành
- Sử dụng công cụ bằng tay
- Thao tác trên máy móc công cụ
- Lái xe ô tô, xe tải, thiết bị
- Sửa chữa và bảo trì
- Giải đáp thắc mắc / Chẩn đoán các vấn đề
- Tìm ra cách làm việc
- Soạn thảo/ vẽ cơ bản về kỹ thuật
- Tìm hiểu về hướng dẫn sử dụng / sơ đồ

- Khả năng cơ khí
- Hiểu biết cơ bản về điện
- Sử dụng các thiết bị đo

Kỹ năng lên ý tưởng

- Tưởng tượng
- Thai nghén và tạo ra những ý tưởng
- Ngẫu hứng
- Đổi mới
- Sáng tạo
- Phát minh
- Ý tưởng hoá
- Tổng hợp và vay mượn các ý tưởng để tạo ra một cái gì đó mới
- Nhìn thấy bức tranh toàn cảnh
- Phát triển lý thuyết mới
- Nhận ứng dụng mới cho những ý tưởng hoặc các vật

- Gọi mở ý tưởng cho người khác
- Có thể nhìn xa hơn cách mọi thứ đã được thực hiện trong quá khứ
- Từ chối gắn bó với một ý tưởng duy nhất và tích cực tìm kiếm ý tưởng tốt hơn
- Nhìn thấy những điều người khác không nhìn thấy
- Tìm cách để cải thiện mọi thứ
- Kết hợp hai khái niệm khác biệt để tạo ra một cái gì đó bản gốc

Kỹ năng viết

- Khả năng viết tổng hợp
- Viết rõ ràng câu từ
- Viết đúng ngữ pháp
- Sử dụng vốn từ vựng tốt
- Trình bày và phát triển chủ đề logic
- Miêu tả mọi thứ sinh động
- Khuấy động cảm xúc của người đọc
- Câu văn sống động, chân thực
- Phát triển các quan điểm hợp lý và thuyết phục người xem
- Tổng hợp, cô đọng văn bản
- Biên tập, chỉnh sửa, hiệu chỉnh văn bản của người khác
- Viết hài hước
- Đơn giản hóa các tài liệu khoa học kỹ thuật
- Làm đối tượng "khô khan" trở nên thú vị



- Soạn thảo
- Thư từ
- Ghi nhớ
- Báo cáo
- Quảng cáo
- Báo cáo nghiên cứu
- Bản tin
- Tiểu luận
- Tổng kết

Kỹ năng lập kế hoạch

- Lập kế hoạch dự án/ mục tiêu/ vấn đề
- Xác định mục tiêu
- Xác định các ưu tiên
- Dự báo / dự đoán
- Lập kế hoạch hiệu quả
- Đưa ra khuyến nghị có sức thuyết phục
- Sử dụng sự kiện khi cảm thấy được sự tin tưởng
- Quản lý thời gian
- Dự đoán chính xác kết quả của hành động được đề xuất
- Đánh giá chính xác nguồn lực sẵn có
- Lường định trước các vấn đề trước khi chúng phát triển
- Dự đoán phản ứng của mọi người và cảm nhận xem họ sẽ hỗ trợ một đề nghị mới như thế nào
- Hoàn thành dự án đúng thời gian



- Cảm nhận trước có một dự án hoặc chương trình sẽ làm việc và đưa ra kiến nghị thích hợp
- Phát triển các hành động khác nhau trong trường hợp kế hoạch chính không hoạt động như mong đợi
- Phát triển các phương pháp sáng tạo và kỹ thuật
- Dự đoán nơi tắc nghẽn có thể xảy ra và chuẩn bị kế hoạch khả thi để có được xung quanh tắc nghẽn
- Xem xét tất cả các chi tiết của một dự án, dù là nhỏ nhất

Kỹ năng tổ chức

- Tổ chức các sự kiện
- Tổ chức văn phòng
- Tổ chức hệ thống
- Tổ chức hành động cho mọi người
- Tổ chức dữ liệu/ thông tin
- Đảm bảo mọi người ở đúng nơi vào đúng thời điểm
- Tổ chức diễn biến thú vị và đáng nhớ

Kỹ năng giải quyết vấn đề và xử lý sự cố

- Chẩn đoán vấn đề
- Giải quyết vấn đề
- Phân tích dữ liệu
- Đưa ra thứ tự của một tình huống hỗn loạn
- Xác định nguyên nhân gốc rễ

- Cảm nhận trực quan về vấn đề
- Nhận thức và giải quyết các vấn đề trong khi chúng vẫn tương đối nhỏ
- Có khả năng bước vào và nắm quyền kiểm soát một tình huống
- Lựa chọn giải pháp tối ưu nhất
- Ứng biến với các căng thẳng
- Giúp đỡ một nhóm xác định các giải pháp
- Không dừng lại ở câu trả lời “có”, “không” mà phải phát triển mở rộng vấn đề
- Xử lý người khó tính
- Giữ bình tĩnh trong trường hợp khẩn cấp
- Mọi người có niềm tin rằng bạn đang ở đây, mọi thứ sẽ được được quan tâm



- Tìm hiểu về nguyên tắc kinh tế
- Nhìn thấy cơ hội lợi nhuận
- Nhạy bén với các xu hướng tài chính
- Khả năng nhận được tài trợ

Kỹ năng cơ thể

- Sử dụng tay khéo léo
- Mắt và tay phối hợp nhịp nhàng
- Phối hợp vật lý
- Phản xạ / phản ứng nhanh
- Đi bộ đường dài
- Đứng trong thời gian dài
- Mạnh tay / chân / lưng
- Chạy, nhảy, và ném
- Nâng hạ / mang
- Thể chất chịu đựng
- Hai tay ổn định
- Sắp xếp đồ vật
- Cảm nhận chiều sâu
- Làm việc nhanh chóng với hai bàn tay và các ngón tay
- Cảm giác của hương vị, mùi, thính giác, xúc giác, và nhịp điệu
- Có thể nhìn thấy những thứ / vị trí người khác bỏ lỡ
- Kỹ năng thể thao
- Kiểm soát cơ thể của bạn
- Chịu đựng đau hoặc khó chịu

Kỹ năng quan sát

- Trực giác sinh động

Kỹ năng tài chính

- Phát triển một ngân sách
- Duy trì phạm vi ngân sách
- Tìm giá rẻ
- Ước tính chi phí
- Đàm phán giao dịch tài chính
- Nhận thức được cơ hội kiếm tiền
- Khả năng mua thấp và bán cao
- Quản lý tiền / phát triển kiếm tiền
- Thiết lập các ưu tiên tài chính
- Xây dựng các giải pháp cắt giảm chi phí

- Quan sát kỹ môi trường xung quanh
- Ghi nhớ lâu các lần quan sát
- Lắng nghe / cảm giác / nhìn thấy những điều người khác không biết
- Cảm quan / nhạy cảm / nhận thức
- Vượt lên trên cảm xúc, phản ứng và thái độ của người khác
- Đề ý tốt từng chi tiết nhỏ
- Phát hiện ra những thay đổi nhỏ trong mọi thứ
- Nhắc lại tên và khuôn mặt của mọi người
- Phát triển các phương pháp thử nghiệm mới
- Thu thập thông tin từ mọi người
- Sản xuất các cuộc khảo sát hoặc bảng câu hỏi
- Xác định các mối quan hệ
- Phát hiện các mối quan hệ nhân quả
- Thu thập dữ liệu
- Sử dụng số liệu thống kê
- Liên kết các bằng chứng
- Phát triển giả thuyết
- Trích xuất thông tin cần thiết từ mọi người

Kỹ năng Nghiên cứu và Khảo sát

- Làm việc trong các dự án nghiên cứu
- Nghiên cứu trong thư viện
- Biết làm thế nào để tìm thông tin quan trọng từ không quan trọng
- Điều tra
- Theo dõi luồng thông tin
- Bám sát các chỉ dẫn
- Tổ chức lượng lớn dữ liệu và thông tin
- Giữ một tâm trí cởi mở
- Tổng kết kết quả
- Thiết kế dự án nghiên cứu
- Khám phá những điều mới hoặc các hiện tượng
- Không ngừng tìm kiếm một câu trả lời

Kỹ năng biểu diễn

- Sẵn sàng và tự tin trước nhóm
- Hội viên
- Đáp ứng tâm trạng của khán giả
- Làm mọi người cười
- Có được đối tượng tham gia với bạn
- Sự hiện diện sân khấu mạnh mẽ
- Có được khán giả nhiệt tình hoặc phấn khích
- Khơi gợi những cảm xúc mạnh mẽ từ khán giả
- Khuấy lên một khán giả để có một số kiểu hành động
- Giải trí một khán giả
- Chơi nhạc cụ
- Nhảy
- Diễn xuất



- Hát
- Làm mẫu
- Ngâm thơ

Kỹ năng phân tích

- Giải thích / đánh giá dữ liệu
- Đánh giá các báo cáo và kiến nghị
- Phân tích xu hướng
- Dự đoán chính xác những gì sẽ được thực hiện dựa trên sự kiện, xu hướng, và trực giác
- Thiết kế hệ thống để thu thập hoặc phân tích thông tin
- Xác định khối lượng, ưu và nhược điểm của một vấn đề
- Đơn giản hóa các ý tưởng phức tạp
- Phơi bày các suy nghĩ vô lý
- Nhìn thấy cả hai mặt của một vấn đề
- Tổng hợp các ý tưởng
- Làm rõ các vấn đề
- Chẩn đoán nhu cầu / vấn đề
- Phá vỡ nguyên tắc thành các phần
- Thường xuyên tìm kiếm một cách tốt hơn
- Xác định cách hiệu quả hơn làm việc
- Đến các trung tâm của một vấn đề

Kỹ năng nghệ thuật

- Khẩu vị tuyệt vời
- Nghệ thuật
- Cảm nhận kết hợp màu sắc
- Cảm nhận cái đẹp

- Vẽ cảnh / mọi người
- Tranh
- Cảm nhận chiều sâu
- Phác thảo sản phẩm hoàn tất / cảm nhận nó như thế nào tất cả sẽ đến với nhau
- Cảm giác về tỷ lệ và không gian
- Phác thảo ba chiều
- cảm nhận không gian
- Thiết kế hỗ trợ trực quan
- Thư pháp / chữ
- Ghi nhận và đánh giá tác phẩm nghệ thuật
- Ghi lại một cảm giác, tâm trạng, hoặc ý tưởng thông qua nhiếp ảnh, bản vẽ, điêu khắc, phim hoạt hình, âm nhạc, v.v.
- Phát triển những thứ trực quan dễ chịu
- Áp dụng ý nghĩa của màu sắc, hình dạng, thiết kế
- Trình bày trực quan về những ý tưởng và khái niệm
- Cảm nhận với những gì sẽ làm việc và nhìn chính xác
- Cảm nhận được những gì mọi người sẽ đánh giá cao
- Làm việc tốt với mọi người nghệ thuật
- Sản xuất chất lượng cao bản vẽ cơ khí



- Sự hiểu biết sự khác biệt trong nghệ thuật giữa tốt và tuyệt vời



MỤC LỤC

LỜI DẪN NHẬP	1
Các nội dung chính được trình bày	2
1. QUẢN LÝ SỰ NGHIỆP CỦA BẠN.....	16
1.1 Những lời khuyên để thành công trong sự nghiệp.....	17
1.1.1 Linh hoạt thích ứng với môi trường công việc.....	17
1.1.2 Chuẩn bị cho sự học tập suốt đời.....	17
1.1.3 Phát triển theo hướng đa kỹ năng.....	18
1.1.4 Xây dựng một mạng lưới quan hệ có giá trị.....	18
1.1.5 Chấp nhận thử thách.....	18
1.1.6 Tự làm mới bản thân.....	19
1.1.7 Tìm cho mình một người cố vấn thực thụ.....	20
1.1.8 Học kỹ năng làm việc cùng người khác (làm việc nhóm).....	20
1.1.9 Nhìn nhận và tự đánh giá bản thân.....	20
1.2 Chuẩn bị hành trang đi làm.....	21
1.2.1 Phát triển các kỹ năng cần thiết cho công việc cho công việc.....	21
1.2.2 Tham gia hoạt động bên ngoài giảng đường.....	23
1.2.3 Tham gia vào các hoạt động tình nguyện.....	23
1.2.4 Làm thêm (Làm việc bán thời gian).....	25
1.2.5 Lựa chọn đúng công việc sau khi ra trường.....	26
1.2.5.1 Chọn đúng công việc bạn sẽ được gì?.....	26
1.2.5.2 Vậy làm thế nào để chọn đúng công việc?.....	26
2. KỸ NĂNG XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU.....	28
2.1 Phương pháp xác định mục tiêu.....	28
2.1.1 Mục tiêu cốt lõi.....	28
2.1.2 Theo đuổi mục tiêu đã đặt ra.....	29
2.1.3 Phương pháp thiết lập mục tiêu hiệu quả.....	29
2.2 Bảy câu hỏi để xác định mục tiêu – Brian Tracy.....	31
2.2.1 Câu hỏi thứ nhất: “Năm giá trị quan trọng nhất của bạn trong cuộc sống là gì?”.....	31
2.2.2 Câu hỏi thứ hai: “Ngay trong lúc này, ba mục tiêu quan trọng nhất trong cuộc đời bạn là gì?31	
2.2.3 Câu hỏi thứ ba: “ Nếu hôm nay bạn biết được rằng bạn chỉ còn sống được 6 tháng, bạn sẽ làm gì, bạn sẽ giành thời gian như thế nào?”.....	31
2.2.4 Câu hỏi thứ tư: “ Bạn sẽ làm gì nếu ngày mai bạn trúng số 1 triệu đô la tiền mặt, miễn thuế?32	
2.2.5 Câu hỏi thứ năm: “ Điều gì bạn luôn muốn làm, nhưng sợ phải cố gắng?”.....	32



2.2.6	Câu hỏi thứ sáu: “Bạn thích làm gì nhất? Cái gì mang lại cho bạn cảm giác tự hào và hài lòng với bản thân nhất?”	32
2.2.7	Câu hỏi thứ bảy, và có lẽ là quan trọng nhất: “Nếu bạn biết bạn sẽ không bị thất bại, điều lớn nhất mà bạn dám mơ là gì?”	32
	BẢNG MỤC TIÊU SMART	33
3.	KỸ NĂNG GIAO TIẾP ỨNG XỬ	35
3.1	Tổng quan về giao tiếp.....	35
3.1.1	Khái niệm giao tiếp.....	35
3.1.2	Bản chất của giao tiếp.....	36
3.1.3	Quá trình giao tiếp	36
3.1.4	Mục tiêu giao tiếp và các yếu tố cấu thành quá trình giao tiếp.....	37
3.1.5	Kênh giao tiếp.....	38
3.1.5.1	Kênh chính thức là những thông điệp được truyền:.....	38
3.1.5.2	Kênh giao tiếp không chính thức:	38
3.1.5.3	Các hình thức giao tiếp phổ biến:	38
3.2	Kỹ năng giao tiếp hiệu quả	38
3.2.1	Khái niệm kỹ năng giao tiếp	38
3.2.2	Các yếu tố bảo đảm giao tiếp có hiệu quả.....	40
3.2.3	Các nguyên tắc giao tiếp.....	41
3.2.3.1	Đảm bảo sự hài hòa về mặt lợi ích giữa các bên tham gia giao tiếp.....	41
3.2.3.2	Đảm bảo nguyên tắc bình đẳng trong giao tiếp.....	42
3.2.3.3	Nguyên tắc hướng tới giải pháp tối ưu.....	42
3.2.3.4	Tôn trọng các giá trị văn hóa	43
3.2.4	Một số nguyên tắc giao tiếp cơ bản trong cơ quan, đơn vị	44
3.2.4.1	Gây dựng môi quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp:.....	44
3.2.4.2	Hợp tác ăn ý với đồng nghiệp	45
3.2.4.3	Được đồng nghiệp yêu mến:	46
3.3	Kỹ năng lắng nghe và thấu hiểu người khác.....	48
3.3.1	Khái niệm lắng nghe	48
3.3.2	Tầm quan trọng của lắng nghe.....	48
3.3.3	Nguyên nhân nghe không hiệu quả.....	49
3.3.4	Chu trình lắng nghe.....	50
3.3.5	Kỹ năng lắng nghe hiệu quả.....	52
3.3.6	Lắng nghe để giải quyết xung đột.....	54
3.3.7	Lắng nghe đồng cảm.....	55



3.4	Kỹ năng giao tiếp phi ngôn ngữ.....	56
3.4.1	Khái niệm, tầm quan trọng và đặc điểm phi ngôn ngữ	57
3.4.1.1	Khái niệm và tầm quan trọng của phi ngôn ngữ	57
3.4.1.2	Đặc điểm phi ngôn ngữ.....	58
3.4.2	Chức năng của phi ngôn ngữ	59
3.4.3	Một số kỹ năng giao tiếp phi ngôn ngữ.....	59
3.4.3.1	Giọng nói	59
3.4.3.2	Dáng điệu và cử chỉ	61
3.4.3.3	Trang phục	62
3.4.3.4	Nét mặt.....	63
3.4.3.5	Mắt	64
3.4.3.6	Tay	65
3.4.3.7	Động chạm	67
3.4.3.8	Di chuyển.....	67
3.4.3.9	Mùi.....	68
3.4.3.10	Khoảng cách.....	69
3.5	Bí quyết thành công trong giao tiếp.....	70
4.	KỸ NĂNG VIẾT HỒ SƠ XIN VIỆC.....	73
4.1	Kỹ năng viết hồ sơ xin việc.....	73
4.1.1	Đầu tiên là mục Thông tin cá nhân	74
4.1.2	Thứ hai là Mục tiêu nghề nghiệp	74
4.1.3	Thứ ba là Học vấn.....	74
4.1.4	Kế tiếp là mục quan trọng vào bậc nhất: Kinh nghiệm làm việc.	74
4.1.5	Cuối cùng, chúng ta đến mục cũng rất quan trọng là Điểm mạnh.	75
4.2	Kỹ năng viết thư xin việc	76
4.2.1	Thư xin việc là gì?	76
4.2.2	Đề cập lý do ứng tuyển	76
4.2.3	Bắt đầu và kết thúc thư xin việc.....	77
4.3	Những điểm nhấn trong hồ sơ xin việc	78
4.3.1	Tạo sự khác biệt với những thành tích.....	78
4.3.2	Sức mạnh của ngôn ngữ.....	79
4.3.2.1	Những từ ngữ tiếp thị tốt bản thân	79
4.3.2.2	Những từ ngữ thể hiện năng lực.....	80
4.3.2.3	Những từ ngữ chuyên ngành.....	80



4.3.3 Công cụ tiếp thị bản thân	81
4.3.3.1 Thể hiện mục tiêu trong sự nghiệp.....	81
4.3.3.2 Tính cách và phẩm chất	82
4.3.4 NTD đánh giá cao ứng viên trên tiêu chí nào?.....	82
4.3.5 NTD “ky” điều gì nhất ở ứng viên?.....	84
4.3.5.1 “Nhắc khéo” NTD về sự quen biết với một nhân viên cấp cao trong công ty	84
4.3.5.2 Liên tục hỏi về vấn đề lương bổng.....	84
4.3.5.3 Quá “rộng rãi” trong việc ban tặng lời khen	84
4.3.5.4 Phục trang không chuyên nghiệp	85
4.3.5.5 Đến phỏng vấn trễ.....	85
4.3.5.6 Không nhìn vào mắt người phỏng vấn.....	85
4.3.5.7 Ứng viên “quá xúc động”.....	85
4.3.6 NTD suy nghĩ như thế nào về người hay nhảy việc?.....	86
4.3.6.1 Bất lợi của ứng viên hay nhảy việc	86
4.3.6.2 Bạn có nên che giấu những khoảng trống thời gian trong hồ sơ tìm việc?.....	86
4.3.7 Những lời nói dối phổ biến nhất trong hồ sơ xin việc	87
4.3.8 Sáu vấn đề “đáng ngờ” trong CV.....	88
4.3.8.1 Bạn làm nhiều công việc trong một thời gian ngắn.....	89
4.3.8.2 Bạn bỏ công việc trước	89
4.3.8.3 Bạn bị sa thải.....	89
4.3.8.4 Bạn đã thất nghiệp trong một thời gian dài.....	89
4.3.8.5 Bạn không ghi tên người quản lý trong hồ sơ.....	89
4.3.9 Sáu chiêu giúp bạn có được bộ hồ sơ lý tưởng	90
4.3.9.1 Thái độ đúng đắn	90
4.3.9.2 Tập trung nhấn mạnh kỹ năng.....	90
4.3.9.3 Giàu kinh nghiệm thực tiễn.....	90
4.3.9.4 Có định hướng nghề nghiệp rõ ràng.....	91
4.3.9.5 Kinh nghiệm được đào tạo.....	91
4.3.9.6 Tự đánh giá bản thân với nghề nghiệp lựa chọn	91
4.3.10 Tám nguyên tắc cho tìm việc online	92
4.3.10.1 Ghé thăm những website lớn và thông dụng về việc làm	92
4.3.10.2 Mở rộng vùng tìm kiếm	92
4.3.10.3 Ghé thăm website của nhà tuyển dụng.....	92
4.3.10.4 Mở rộng cơ hội.....	92



4.3.10.5	Đừng “rải” CV một cách bừa bãi.....	93
4.3.10.6	Đề ý lỗi chính tả.....	93
4.3.10.7	Cẩn trọng với sếp hiện tại.....	93
4.3.10.8	Duy trì liên lạc.....	93
5.	KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM	95
5.1	Tổng quan về nhóm.....	95
5.1.1	Khái niệm nhóm.....	95
5.1.2	Lợi ích của làm việc nhóm.....	97
5.1.3	Phân loại nhóm.....	98
5.1.3.1	Các nhóm chính thức.....	98
5.1.3.2	Các nhóm không chính thức.....	98
5.1.3.3	So sánh các nhóm chính thức và không chính thức.....	98
5.1.3.4	Việc lựa chọn các thành viên cho nhóm.....	99
5.1.4	Phát triển nhóm.....	99
5.2	Hoạt động nhóm.....	100
5.2.1	Các hoạt động trong nhóm.....	100
5.2.2	Thông tin trong nhóm.....	102
5.2.3	Thảo luận và ra quyết định nhóm.....	102
5.2.4	Các vai trò trong nhóm.....	103
5.2.4.1	Người lãnh đạo nhóm.....	103
5.2.4.2	Người góp ý.....	104
5.2.4.3	Người bổ sung.....	104
5.2.4.4	Người giao dịch.....	104
5.2.4.5	Người điều phối.....	104
5.2.4.6	Người tham gia ý kiến.....	104
5.2.4.7	Người giám sát.....	105
5.3	Kỹ năng làm việc nhóm.....	105
5.3.1	Giao tiếp trong nhóm theo quy tắc Hourensou (Nhật Bản).....	105
5.3.1.1	Quy tắc HourenSou là gì?.....	105
5.3.1.2	Hourensou như thế nào?.....	105
5.3.1.3	Một số điều lưu ý về Hourensou.....	107
5.3.2	Giải quyết xung đột.....	107
5.3.3	Họp nhóm.....	109
5.3.4	Một số công cụ điều hành họp nhóm.....	110



6.	KỸ NĂNG SOẠN THẢO VĂN BẢN	114
6.1	Các loại văn bản thường được sử dụng.....	114
6.1.1	Các văn bản có tính pháp quy	114
6.1.1.1	Nghị quyết.....	114
6.1.1.2	Quyết định:.....	114
6.1.1.3	Chỉ thị:	114
6.1.1.4	Thông tri:	114
6.1.1.5	Quy định:	114
6.1.1.6	Quy chế:	114
6.1.1.7	Thẻ lệ:	115
6.1.2	Các văn bản hành chính thông thường.....	115
6.1.2.1	Thông báo:	115
6.1.2.2	Báo cáo:	115
6.1.2.3	Chương trình:	115
6.1.2.4	Hướng dẫn:	115
6.1.2.5	Kế hoạch:	115
6.1.2.6	Tờ trình:	115
6.1.2.7	Lời kêu gọi:.....	115
6.1.2.8	Đề án:	116
6.1.2.9	Công văn:	116
6.1.2.10	Biên bản:	116
6.1.3	Các loại giấy tờ hành chính:.....	116
6.1.3.1	Giấy giới thiệu:	116
6.1.3.2	Giấy chứng nhận (hoặc xác nhận, thẻ chứng nhận):	116
6.1.3.3	Giấy đi đường (Công lệnh):	116
6.2	Phương pháp soạn thảo một số văn bản thường dùng.....	116
6.2.1	Soạn thảo báo cáo:	116
6.2.1.1	Những yêu cầu khi soạn thảo báo cáo:.....	116
6.2.1.2	Các loại báo cáo:	116
6.2.1.3	Phương pháp viết một bản báo cáo:.....	117
6.2.2	Soạn thảo công văn:	118
6.2.2.1	Những yêu cầu khi soạn thảo công văn:	118
6.2.2.2	Xây dựng bộ cục một công văn:	118
6.2.2.3	Phương pháp soạn thảo nội dung công văn:	119



6.2.3	Soạn thảo Tờ trình:	120
6.2.3.1	Những yêu cầu khi soạn thảo tờ trình:	120
6.2.3.2	Xây dựng bộ cục tờ trình:	120
6.2.4	Soạn thảo thông báo:	121
6.2.4.1	Xây dựng bộ cục thông báo:	121
6.2.4.2	Trong thông báo:	121
6.2.5	Soạn thảo biên bản:	121
6.2.5.1	Yêu cầu của một biên bản:	121
6.2.5.2	Cách xây dựng bộ cục:	122
6.2.5.3	Phương pháp ghi chép biên bản:	122
6.2.6	Thẻ thức một văn bản:	122
6.2.6.1	Quốc hiệu và tiêu ngữ:	123
6.2.6.2	Tên cơ quan ra văn bản:	123
6.2.6.3	Số và ký hiệu của văn bản:	123
6.2.6.4	Địa danh và ngày tháng:	123
6.2.6.5	Tên loại văn bản và trích yếu nội dung văn bản:	124
6.2.6.6	Nội dung văn bản:	124
6.2.6.7	Phần chứng nhận văn bản:	125
6.2.6.8	Phần khách thể của văn bản:	126
6.2.6.9	Các thành phần thẻ thức khác:	127
6.2.6.10	Thẻ thức bản sao:	127
6.2.7	Yêu cầu kỹ thuật trình bày văn bản:	128
6.2.7.1	Khổ giấy, kiểu trình bày và định lề trang văn bản:	128
6.2.7.2	Kỹ thuật trình bày các thành phần thẻ thức văn bản:	129
6.2.7.3	Kỹ thuật trình bày các thành phần thẻ thức bản sao:	130
6.3	Một số vấn đề cần lưu ý khi xây dựng văn bản:	130
7.	KỸ NĂNG VIẾT EMAIL BẰNG TIẾNG ANH.....	134
7.1	Đặc điểm của e-mail	134
7.2	Cách viết e-mail	135
7.2.1	CC, BCC, Return Receipt.....	135
7.2.2	Thể hiện sự tôn trọng	135
7.2.3	Phần nội dung	136
7.2.4	Phần kết luận	138
7.2.5	Chữ ký	139



7.2.6	File Đính kèm.....	139
7.3	Cách viết một số email thông dụng.....	140
7.3.1	Thư cảm ơn	140
7.3.2	Thư thông báo	143
7.3.3	Thư xin lỗi.....	145
7.3.4	Thư ứng tuyển.....	148
7.3.5	Thư phàn nàn	152
7.3.6	Thư chia buồn	153
7.3.7	Thư giao dịch	155
8.	KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH	158
8.1	Chuẩn bị thuyết trình	158
8.1.1	Xác định tình huống.....	158
	a) Giới hạn các vấn đề	158
	b) Đánh giá môi trường bên ngoài.....	158
	c) Đánh giá văn hóa tổ chức/quốc gia	159
8.1.2	Phân tích thính giả và diễn giả.....	159
	a) Phân tích thính giả.....	159
	b) Phân tích diễn giả	159
8.1.3	Xác định mục tiêu	159
	a) Chủ đề thuyết trình.....	160
	b) Mục đích tổng quát	160
	c) Mục tiêu cụ thể.....	160
8.1.4	Thu thập thông tin.....	160
8.1.5	Tập luyện	160
8.2	Cấu trúc bài thuyết trình.....	161
8.2.1	Dàn bài cơ bản	161
	a) Phần mở bài.....	161
	b) Phần thân bài.....	162
	c) Phần kết luận	162
8.2.2	Các cách thể hiện các phần chính	162
	a) Phần mở bài.....	162
	b) Phần thân bài.....	163
	c) Phần kết luận	164
8.3	Thuyết trình giới thiệu sản phẩm và bán hàng	165



8.3.1	Các đặc điểm của một bài phát biểu hiệu quả.....	165
8.3.1.1	Có mục đích/chức năng rõ ràng:	165
8.3.1.2	Được chuẩn bị chu đáo:	166
8.3.1.3	Nội dung:	166
8.3.2	Các đặc điểm của một người thuyết trình tốt.....	166
8.4	Tổ chức cuộc họp.....	168
8.4.1	Các đặc điểm của một cuộc họp tốt	168
8.4.2	Vai trò của một người chủ tọa thuyết trình tốt.....	170
8.4.2.1	Công tác chuẩn bị trước cuộc họp.....	170
	Các mục mới để thảo luận, và cụ thể ai sẽ dẫn hoặc;.....	170
8.4.2.2	Diễn biến quá trình họp.....	170
8.4.3	Người thuyết trình hiệu quả	171
8.4.3.1	Ấn tượng đầu tiên và ấn tượng cuối cùng.....	171
8.4.3.2	Cách ứng xử hiệu quả	172
9.	KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN	174
9.1	Các khái niệm chung.....	174
9.1.1	Khái niệm đàm phán:	174
9.1.2	Những nguyên tắc cơ bản:	175
9.1.3	Các phương pháp đàm phán.....	175
9.1.4	Các hình thức đàm phán:	176
9.1.4.1	Đàm phán bằng văn bản.....	176
9.1.4.2	Đàm phán bằng gặp mặt và điện thoại.....	177
9.1.5	Những lỗi thông thường trong đàm phán.....	179
9.1.6	Các nguyên tắc dẫn đến thành công trong đàm phán.....	179
9.1.6.1	Ấn tượng ban đầu.....	179
9.1.6.2	Chú ý tới các cử chỉ, thái độ và động tác của cơ thể trong khi đàm phán.....	180
9.1.6.3	Phải xác định rõ mục tiêu đàm phán và luôn luôn bám sát theo đuổi mục tiêu này trong suốt quá trình đàm phán.....	180
9.1.6.4	Người đàm phán tốt phải biết rèn cho mình có khả năng lắng nghe đối tác nói.....	180
9.1.6.5	Phải biết trình bày, sử dụng từ ngữ một cách khôn khéo, linh hoạt.....	181
9.1.6.6	Người đàm phán kinh doanh phải biết hỏi nhiều thay vì nói nhiều.....	181
9.1.6.7	Người đàm phán cần phải biết mình có thể được phép đi tới đâu, tự do đàm phán tới	181
9.1.6.8	Để thành công trong đàm phán kinh doanh, cần có một ý thức, tư duy sẵn sàng thỏa hiệp nếu cần thiết.....	182
9.1.6.9	Để tránh cho những hiểu lầm.....	182



9.1.7	Những điều cần tránh để đàm phán không thất bại.....	182
9.2	Chuẩn bị đàm phán	184
9.2.1	Đánh giá tình hình:.....	184
9.2.2	Đề ra mục tiêu:.....	185
9.2.3	Chuẩn bị nhân sự.....	186
9.2.4	Lựa chọn chiến lược, chiến thuật	186
9.2.4.1	Lựa chọn kiểu chiến lược.....	186
9.2.4.2	Lựa chọn chiến thuật.....	188
9.3	Mở đầu đàm phán	190
9.3.1	Tạo không khí đàm phán.....	190
9.3.2	Đưa ra những đề nghị ban đầu:	190
9.3.3	Lập chương trình làm việc	190
9.4	Tạo sự hiểu biết.....	191
9.4.1	Đặt câu hỏi	191
9.4.1.1	Năm chức năng của câu hỏi trong đàm phán	191
9.4.1.2	Kỹ thuật đặt câu hỏi	191
9.4.2	Im Lặng.....	191
9.4.3	Lắng nghe.....	192
9.4.4	Quan sát	192
9.4.4.1	Diện mạo:.....	192
9.4.4.2	Thái độ:.....	192
9.4.4.3	Cử chỉ:.....	193
9.4.5	Phân tích những lý lẽ và quan điểm.....	193
9.4.6	Trả lời câu hỏi	194
9.5	Thương lượng	194
9.5.1	Truyền đạt thông tin.....	194
9.5.2	Thuyết phục	195
9.5.3	Đối phó với những thủ thuật của bên kia.....	195
9.5.4	Nhượng bộ	196
9.5.5	Phá vỡ bế tắc.....	196
9.6	Kết thúc đàm phán	197
9.6.1	Hoàn tất thỏa thuận	197
9.6.2	Rút kinh nghiệm.....	198
9.7	Văn hóa đàm phán trong kinh doanh quốc tế.....	198



9.7.1	Những lưu ý khi đàm phán với một nền văn hóa khác	198
9.7.2	Kinh nghiệm đàm phán với đối tác nước ngoài:	200
9.7.2.1	Bắt đầu đàm phán:	200
9.7.2.2	Trong quá trình đàm phán:	200
9.7.2.3	Kết thúc đàm phán:	201
9.7.2.4	Đàm phán với một số đối tác ở châu Âu	201
9.7.2.5	Đàm phán với đối tác Nhật Bản:	202
10.	KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN TRỊ	204
10.1	Khái niệm chung về lãnh đạo và quản trị:	204
10.1.1	Khái niệm lãnh đạo và quản trị:	204
10.1.1.1	Lãnh đạo:	204
10.1.1.2	Khái niệm quản trị	205
10.1.2	Ý nghĩa của quản trị và lãnh đạo:	206
10.1.3	Vai trò của nhà quản trị, nhà lãnh đạo	207
10.1.3.1	Nhóm vai trò quan hệ với con người	207
10.1.3.2	Nhóm vai trò thông tin	207
10.1.3.3	Nhóm vai trò quyết định	209
10.2	Phẩm chất của một người lãnh đạo, quản trị	210
10.2.1	Các phong cách quản lý kém hiệu quả	212
10.2.1.1	Thế nào là nhà quản lý độc tài?	212
10.2.1.2	Nhà quản lý lười biếng là gì?	214
10.2.1.3	Nhà quản lý lạm dụng quyền lực	214
10.2.2	Các học thuyết lãnh đạo, quản trị	215
10.2.2.1	Lý thuyết lãnh đạo, quản trị cổ điển	215
10.2.2.2	Nhóm lý thuyết hành vi - tâm lý xã hội trong lãnh đạo, quản trị kinh doanh	219
10.2.2.3	Lý thuyết định lượng trong lãnh đạo, quản trị	222
10.2.2.4	thuyết lãnh đạo, quản trị hiện đại	222
11.	KỸ NĂNG LÀM VIỆC SÁNG TẠO	239
.1	Đặt vấn đề	239
.2	Mười bí mật của óc sáng tạo:	241
.2.1	Cần có thời gian và không gian yên tĩnh:	241
.2.2	Chu trình của óc sáng tạo:	241
.2.3	Biết chọn người cố vấn, bạn bè hay những người cùng thực hiện ước mơ một cách sáng suốt: ..	241



.2.4	Đam mê công việc:	241
.2.5	Tạo ra ranh giới rõ ràng:	242
.2.6	Làm việc với tất cả năng lực của mình:	242
.2.7	Sự lo ngại là bạn đồng hành của tính sáng tạo:.....	243
.2.8	Châm dứt việc phê phán bản thân:.....	243
.2.9	Hãy vượt qua chủ nghĩa toàn cầu:.....	244
.2.10	Hãy vui chơi hài hước và ở trong tinh thần sáng khoái:	244
.3	Cách tốt nhất để có ý tưởng hay:	244
.3.1	Xác định rõ vấn đề:	244
.3.2	Sử dụng trí tuệ tập thể:.....	245
.3.3	Tập trung vào những gì mà bạn muốn :	245
.3.4	Thành thật quan tâm đến những gì bạn đang cố gắng giải quyết:.....	245
.3.5	Hãy chú ý đến các vấn đề giải pháp tương đương:	246
.3.6	Hãy nhìn nhận mỗi nhiệm vụ như là một thách thức:	246
.3.7	Hãy biến thách thức/ vấn đề thành sự điên đạt lôi cuốn:	246
.3.8	Mơ tưởng! Hãy để tìm thức sáng tạo hoạt động thay bạn:.....	247
.3.9	Thường xuyên thay đổi công việc hàng ngày của bạn:.....	247
.3.10	Mang theo một tập giấy ghi chép.....	247
12.	HÒA NHẬP VÀO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC MỚI	249
12.1	Nhận diện môi trường nơi làm việc	249
12.1.1	Môi trường công ty nhỏ – "đại gia đình"	249
12.1.2	Môi trường công ty lớn – "khu phố văn hóa".	249
12.2	Những bí quyết giúp bạn hội nhập nhanh	250
12.2.1	Chú ý trang phục và giờ giấc:	250
12.2.2	Quan sát, lắng nghe và đặt câu hỏi:	250
12.2.4	Tuân thủ nội quy chung:	250
12.2.5	Tham gia vào công việc chung:	251
12.2.6	Bình tĩnh tự tin	251
12.2.7	Hãy là chính mình.....	251
12.2.8	Lạc quan.....	251
12.2.9	Luôn trau dồi bản thân	252
12.2.10	Đối xử tốt với mọi người	252
12.2.11	Nhanh chóng nhớ tên mọi người.....	252
12.2.12	Đặt câu hỏi một cách khôn ngoan.....	252



12.2.13 Thể hiện hơn 100% sức mạnh.....	253
13. BẢNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ	254
14. KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH	262
14.1 Kế hoạch là gì?.....	262
14.2 Cách viết một bản kế hoạch	262
DANH SÁCH KỸ NĂNG CẦN CÓ	269

