

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP
KHOA CÔNG NGHỆ CƠ ĐIỆN VÀ ĐIỆN TỬ**

**BÀI GIẢNG
KỸ NĂNG LÀM VIỆC
TRONG MÔI TRƯỜNG KỸ THUẬT**

(Dùng cho sinh viên ngành Công nghệ)

Số tín chỉ: 02

Giảng viên: TS. Trương Thị Thu Hương

Bộ môn: Công nghệ kỹ thuật cơ khí

Thái Nguyên, năm 2023

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP
KHOA CÔNG NGHỆ CƠ ĐIỆN VÀ ĐIỆN TỬ

BÀI GIẢNG
KỸ NĂNG LÀM VIỆC
TRONG MÔI TRƯỜNG KỸ THUẬT
(Dùng cho sinh viên ngành Công nghệ)
Số tín chỉ: 02

Bộ môn

Giảng viên giảng dạy

Thái Nguyên, năm 2023

CHƯƠNG MỞ ĐẦU.

KHÁI QUÁT VỀ MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI KỸ SƯ

1. Kỹ sư

“Kỹ thuật là sự ứng dụng của các nguyên tắc toán và các khoa học khác vào thực tế để thiết kế, chế tạo và vận hành các cấu trúc, máy móc, quá trình, hệ thống một cách kinh tế và hiệu quả”. (The American Heritage® Dictionary of the English Language).

Kỹ sư là người được đào tạo chuyên sâu đặc thù về ngành kỹ thuật, là những người giải quyết vấn đề, với mong muốn tạo ra sự hiệu quả, nhanh chóng và giá thành thấp cho các công việc...

Phạm vi hoạt động của lĩnh vực kỹ thuật của người kỹ sư rất đa dạng, từ chăm sóc sức khỏe, đến lĩnh vực nông nghiệp, giải trí, thương mại, sản xuất, sinh hoạt v.v..

Các công việc chính của kỹ sư thực hiện trong thực tế gồm:

(1). Phân tích (Analysis): Phân tích vấn đề thông qua việc sử dụng các nguyên tắc toán học, vật lý và khoa học kỹ thuật, khai thác các phần mềm ứng dụng kỹ thuật.

(2). Thiết kế (Design): Từ cơ sở dữ liệu đã phân tích xây dựng kế hoạch, dự án chi tiết, các thông số quyết định việc phát triển và chế tạo sản phẩm.

(3). Kiểm tra thử nghiệm (Test): Thử nghiệm xác nhận thiết kế của sản phẩm mới đáp ứng các yêu cầu đã xác định.

(4). Phát triển (Development): Phát triển sản phẩm, hệ thống và quá trình.

(5). Bán hàng (Sales): Là cầu nối giữa Công ty & Khách hàng - hiểu, giải thích cặn kẽ về sản phẩm, đảm bảo dịch vụ sau bán hàng nhanh và chất lượng.

(6). Nghiên cứu (Research): Quan tâm đến cách thức áp dụng các kiến thức vào thực tiễn kỹ thuật; và Khám phá khoa học, đóng góp cho tiến bộ của kỹ thuật.

(7). Quản lý (Management)

(8). Tư vấn (Consulting)

(9). Dạy học (Teaching)

Do đó, có thể khẳng định rằng, kỹ thuật là một nghề linh hoạt, có nhiều lĩnh vực hoạt động. Các kỹ sư là người làm trong lĩnh vực kỹ thuật và đang tạo nên một sự khác biệt cho tất cả mọi thứ trong cuộc sống của chúng ta.

2. Đặc trưng nghề nghiệp của người kỹ sư

2.1 Môi trường làm việc

2.2.1 Ngoài thực địa

Đây là môi trường năng động và thực tế giúp người kỹ sư kiểm chứng và đánh giá chất lượng sản phẩm của họ sau thiết kế và chế tạo. Trên cơ sở đó, người kỹ sư thực hiện khắc phục các hạn chế của sản phẩm hoặc đưa ra các giải pháp cải tiến trong việc thiết kế và chế tạo chúng.

2.2.2 Trong nhà máy sản xuất

Sau khi lên được ý tưởng, thực hiện trên bản vẽ hoặc mô phỏng thì các kỹ sư trực tiếp đến các nhà máy sản xuất để tham gia vào quá trình sản xuất sản phẩm, đồng thời xem xét công việc quản lý xem có đảm bảo các yêu cầu kỹ thuật, đúng như trong thiết kế hay không.

2.2.3 Văn phòng

Nhiều kỹ sư làm giống như một cán bộ hành chính thông thường. Họ làm việc trong văn phòng với tư cách người cán bộ kỹ thuật, hoặc đi gặp gỡ các đối tác, chuyên gia, thu thập thông tin, làm việc với khách hàng v.v..

3. Các kỹ năng cần thiết của người kỹ sư

Kỹ năng cứng (hard skills) chính là khả năng học vấn, kinh nghiệm và sự thành thạo về chuyên môn. Kỹ năng mềm (Soft skills) là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng quan trọng trong cuộc sống con người, là những thứ thường ít được học chính khóa trong nhà trường, không thể sờ nắm, phụ thuộc chủ yếu vào cá tính của từng người. Chúng quyết định bạn là ai, làm việc thế nào, là thước đo hiệu quả cao trong công việc.

Các công nghệ đang thay đổi nhanh đến mức ngày hôm nay các công nghệ tiên tiến sẽ là tin cũ vào ngày mai. Công nghệ và kỹ thuật là lĩnh vực nghề nghiệp mà việc đào tạo không bao giờ kết thúc, ngay cả sau nhiều năm học tại trường đại học. Phát triển một tập hợp các kỹ năng nghề nghiệp và các kỹ năng mềm là rất quan trọng để giúp các kỹ sư theo kịp sự phát triển của những công nghệ và kỹ thuật mới nhất.

Sau đây là những kỹ năng mềm được giảng dạy cho sinh viên kỹ thuật và công nghệ ở một số nước:

Tại Mỹ:

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Kỹ năng học và tự học | 7. Kỹ năng đặt mục tiêu/ tạo động lực làm việc |
| 2. Kỹ năng lắng nghe | 8. Kỹ năng phát triển cá nhân và sự nghiệp |
| 2. Kỹ năng lắng nghe | 9. Kỹ năng giao tiếp ứng xử và tạo lập quan hệ |

- | | |
|---|--|
| 3. Kỹ năng thuyết trình | 10. Kỹ năng làm việc đồng đội |
| 4. Kỹ năng giải quyết vấn đề | 11. Kỹ năng đàm phán |
| 5. Kỹ năng tư duy sáng tạo | 12. Kỹ năng tổ chức công việc hiệu quả |
| 6. Kỹ năng quản lý bản thân và tinh thần tự tôn | 13. Kỹ năng lãnh đạo bản thân. |

Tại Úc

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. Kỹ năng giao tiếp | 5. Kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc |
| 2. Kỹ năng làm việc đồng đội | 6. Kỹ năng quản lý bản thân |
| 3. Kỹ năng giải quyết vấn đề | 7. Kỹ năng học tập |
| 4. Kỹ năng sáng tạo và mạo hiểm | 8. Kỹ năng công nghệ |

Tại Canada

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Kỹ năng giao tiếp | 5. Kỹ năng thích ứng |
| 2. Kỹ năng giải quyết vấn đề | 6. Kỹ năng làm việc với con người |
| 3. Kỹ năng tư duy và hành vi tích cực | 7. Kỹ năng NCKH, công nghệ và toán |

Để giúp sinh viên ngành công nghệ rèn luyện các kỹ năng hỗ trợ cho quá trình làm việc trong môi trường kỹ thuật ngoài thực địa, trong nhà máy hoặc trong văn phòng của các doanh nghiệp, học phần này sẽ đề cập đến các kỹ năng cơ bản sau:

1. *Kỹ năng giao tiếp trong môi trường doanh nghiệp* (giao tiếp với cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp, khách hàng, đối tác; giao tiếp trong môi trường đa văn hóa; giao tiếp trực tiếp, giao tiếp qua điện thoại, giao tiếp qua email, thuyết trình, tổ chức làm việc nhóm, tổ chức và tham gia hội họp);

2. *Kỹ năng tổ chức và quản lý công việc;*

3. *Kỹ năng tư duy sáng tạo và giải quyết vấn đề;*

4. *Kỹ năng thích ứng và chịu áp lực công việc.*

Chương 1.

KỸ NĂNG LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI KỸ SƯ TRONG DOANH NGHIỆP

I. KỸ NĂNG GIAO TIẾP

1. Khái niệm

1.1 Định nghĩa

Giao tiếp là hoạt động trao đổi suy nghĩ, ý kiến hay thông tin thông qua lời nói, chữ viết hoặc dấu hiệu để nhận biết và tác động lẫn nhau trong quan hệ giữa người với người để đạt được mục đích nhất định.

Vì vậy:

- Giao tiếp là một quá trình trao đổi hai chiều giữa người phát tin và nhận tin.
- Một quá trình giao tiếp hết sức phức tạp, trải qua ba trạng thái: (1) Trao đổi thông tin, tiếp xúc tâm lý; (2) hiểu biết lẫn nhau, rung cảm; (3) tác động và ảnh hưởng lẫn nhau. Nếu không thực hiện tốt hoặc không thực hiện đầy đủ cả ba quá trình đó thì sẽ làm cho quá trình giao tiếp kém hiệu quả, trục trặc, thậm chí là thất bại.



Hình 1. Quá trình giao tiếp

Người gửi

- Là nguồn tin
- Là một hoặc một nhóm người muốn chia sẻ thông tin đến một hoặc một nhóm người khác.

Người nhận

- Là người tiếp nhận và giải mã thông điệp của người gửi;
- Có thể là một hoặc một nhóm người.

Nhiều

- Là yếu tố gây cản trở và làm giảm hiệu quả của quá trình truyền thông;
Ví dụ: Văn hóa, giới tính, sức khỏe, cảm xúc, ngôn ngữ, tuổi tác,...
- Do người phát, người nhận hoặc môi trường truyền tin.

1.2 Phân loại

Có nhiều cách phân loại giao tiếp tùy theo những tiêu chuẩn khác nhau:

a. Dựa vào phương tiện giao tiếp

+ *Giao tiếp bằng ngôn ngữ* (tiếng nói và chữ viết).

+ *Giao tiếp phi ngôn ngữ* (hành vi cử chỉ, nét mặt, ánh mắt, nụ cười, đồ vật...)

b. Dựa vào khoảng cách

+ *Giao tiếp trực tiếp* (giao tiếp mặt đối mặt);

+ *Giao tiếp gián tiếp* (thông qua một phương tiện trung gian khác như điện thoại, email, thư tín, Fax, chat...).

c. Dựa vào tính chất giao tiếp

+ *Giao tiếp chính thức* (giao tiếp khi các cá nhân cùng thực hiện một nhiệm vụ chung theo quy định).

+ *Giao tiếp không chính thức* (giao tiếp diễn ra giữa những người đã quen biết, hiểu rõ về nhau, không bị ràng buộc bởi pháp luật, thể chế, mang nặng tính cá nhân).

d. Dựa vào số người tham dự cuộc giao tiếp

+ *Giao tiếp cá nhân - cá nhân.*

+ *Giao tiếp cá nhân - nhóm.*

+ *Giao tiếp nhóm - nhóm.*

1.3 Chức năng và vai trò của giao tiếp

a. Chức năng

- *Truyền thông tin (thông báo)*

Trong hoạt động chung, người này giao tiếp với người kia để thông báo cho nhau những thông tin giúp cho hoạt động được thực hiện một cách có hiệu quả.

- *Nhận thức*

Giao tiếp là công cụ quan trọng giúp cho khả năng nhận thức của con người ngày càng mở rộng, làm cho vốn hiểu biết, tri thức của con người ngày càng phong phú.

- *Phối hợp hành động*

Trong một tổ chức thường có nhiều bộ phận với các chức năng và nhiệm vụ khác nhau. Thông qua giao tiếp con người hiểu được những yêu cầu, mong đợi của người khác, hiểu được mục đích chung của nhóm để phối hợp với nhau cùng hoạt động nhằm đạt được mục đích chung.

- *Điều khiển, điều chỉnh hành vi* (chỉ có ở người).

Qua giao tiếp con người có thể nhận biết về thế giới, về người khác và về bản thân; từ đó tự điều khiển, điều chỉnh bản thân cho phù hợp hơn.

- *Tạo lập mối quan hệ*

Giao tiếp giúp cho con người tạo ra những mối quan hệ với người khác người.

- *Cân bằng cảm xúc*

Chỉ có trong giao tiếp chúng ta mới tìm được sự đồng cảm, cảm thông và giải tỏa được cảm xúc của mình.

- *Hình thành và phát triển nhân cách*

Trong giao tiếp con người lĩnh hội được kinh nghiệm xã hội, tâm hồn của con người trở nên phong phú, tri thức sâu sắc, tình cảm và thế giới quan được hình thành và phát triển.

b. Vai trò của giao tiếp trong doanh nghiệp

*** Xét từ góc độ cá nhân**

- *Phấn đấu đạt các mục tiêu cá nhân*

Mối quan hệ hành xử của mỗi cá nhân đều hướng theo các mục tiêu khác nhau và thay đổi theo không gian cũng như thời gian. Mục tiêu phấn đấu riêng của mỗi cá nhân trên thực tế ảnh hưởng đến văn hóa giao tiếp trong công sở.

- *Thoả mãn các nhu cầu cá nhân*

Nhu cầu của con người không ngừng tăng lên. Theo đó, con người tự điều chỉnh hành vi để đạt được điều mà mình mong muốn.

- *Xây dựng "hình tượng riêng"*

Đối với mỗi cá nhân, việc xây dựng và giữ hình ảnh tốt đẹp của mình trong mắt mọi người có vai trò rất quan trọng. Để giữ được hình ảnh cá nhân, con người thường tạo ra mối quan hệ giao tiếp ứng xử tốt đẹp trong doanh nghiệp mình.

- *Hài hòa với mục tiêu của doanh nghiệp và các bên liên quan*

Mỗi cá nhân là một thành viên trong tổ chức, doanh nghiệp. Hành vi văn hóa giao tiếp của mỗi cá nhân cũng sẽ ảnh hưởng ít nhiều đến hoạt động của cả tổ chức.

*** Xét từ góc độ doanh nghiệp**

Giao tiếp ứng xử trong doanh nghiệp là yếu tố đặc biệt quan trọng, góp phần:

+ Phát triển thương hiệu, nâng cao vị thế, sức cạnh tranh từ đó giúp doanh nghiệp phát triển bền vững.

+ Xây dựng, giữ gìn và phát huy bản sắc văn hóa của doanh nghiệp, từ đó tăng cường uy tín của doanh nghiệp trên thương trường.

+ Thu hút khách hàng, gây thiện cảm với đối tác, nâng cao hiệu quả quản trị trong quá trình giao tiếp. Yếu tố này cũng là cầu nối để quảng bá hình ảnh của doanh nghiệp với thị trường, đồng thời nó cũng tạo ra sức ép đối với đối thủ cạnh tranh.

+ Góp phần phát triển hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

2. Kỹ năng giao tiếp

Kỹ năng giao tiếp là khả năng nhận biết nhanh chóng những biểu hiện bên ngoài và diễn biến tâm lý bên trong của đối tượng giao tiếp; đồng thời biết sử dụng phương tiện ngôn ngữ, phi ngôn ngữ, biết cách định hướng để điều chỉnh và điều khiển đối tượng giao tiếp để đạt mục đích giao tiếp.

2.1 Kỹ năng định hướng

Nhóm kỹ năng này biểu hiện ở khả năng dựa vào tri giác ban đầu về các biểu hiện bên ngoài (hình thức, động tác, cử chỉ, ngôn ngữ, điệu bộ và sắc thái biểu cảm...) trong không gian, thời gian giao tiếp để nhận biết một cách tương đối chính xác các diễn biến tâm lý đang diễn ra trong đối tượng để định hướng hợp lý các mối quan hệ tiếp theo. Đó là khả năng nắm bắt động cơ, nhu cầu, mục đích, sở thích của đối tượng giao tiếp.

2.2. Kỹ năng định vị

Là nhóm kỹ năng có khả năng xác định đúng vị trí giao tiếp để từ đó tạo điều kiện cho đối tượng chủ động. Thực chất đây là kỹ năng biết cách thu thập, phân tích, và xử lý thông tin.

Nhóm này bao gồm:

- Khả năng nhận biết vị trí trong giao tiếp;
- Khả năng xác định được không gian, thời gian giao tiếp phù hợp;
- Khả năng xác định nội dung giao tiếp.

2.3 Kỹ năng điều chỉnh, điều khiển

Nhóm kỹ năng này biểu hiện ở khả năng lôi cuốn, thu hút đối tượng giao tiếp, biết duy trì hứng thú, sự tập trung chú ý của đối tượng giao tiếp.

2.4 Kỹ năng sử dụng phương tiện giao tiếp

2.4.1. Sử dụng phương tiện ngôn ngữ và phi ngôn ngữ

a. Ngôn ngữ nói

Ngôn ngữ nói được sử dụng nhiều trong giao tiếp, sau ngôn ngữ biểu cảm, đặc biệt là trong giao tiếp trực tiếp và giao tiếp qua điện thoại.

Hiệu quả của giao tiếp bằng ngôn ngữ nói phụ thuộc vào những yếu tố sau:

*** Ngôn từ**

Để gây được thiện cảm với người nghe, giao tiếp trong xã hội nói chung, giao tiếp trong công việc nói riêng, nên sử dụng ngôn ngữ nói theo các lưu ý sau:

- + Từ ngữ cần chính xác, tránh đưa tin đồn thất thiệt, mơ hồ, hoặc không có thực;
- + Nên dùng những từ ngữ phổ thông, đơn giản, dễ hiểu;
- + Nên dùng từ đẹp, từ thanh nhã, dung dị;
- + Tránh dùng những từ “mạnh”;
- + Hạn chế tối đa dùng từ “không”
- + Thể hiện sự tôn kính, lịch thiệp;
- + Tạo cảm giác hứng thú, hấp dẫn, lôi cuốn lòng người;
- + Tăng sự chú ý và tạo sức thuyết phục cao.

Khi sử dụng ngôn từ, cần chú ý tới hoàn cảnh, ngữ cảnh và đối tượng giao tiếp cụ thể để chọn loại ngôn từ gì, ở chừng mực nào cho thích hợp, chứ không nên lạm dụng chúng một cách thái quá.

*** Âm điệu, giọng nói**

Âm giọng trong hoạt động giao tiếp có tác động rất mạnh mẽ đến cảm xúc, tình cảm của người nghe. Âm điệu chuẩn xác, nhịp nhàng; giọng nói to rõ, truyền cảm bao giờ cũng có sức lôi cuốn lòng người. Với những giọng nói đều đều, the the, đay nghiến, chì chiết hay ngon ngọt theo kiểu nịnh hót dễ làm cho đối tác khó chịu, phiền lòng.

*** Tốc độ, cường độ nói**

Trong giao tiếp bằng ngôn ngữ nói chúng ta cần điều chỉnh tốc độ và cường độ nói ở mức độ hợp lý, đặc biệt là khi nói trước đám đông, nói với người lớn tuổi, nói với trẻ em, với người có trình độ hiểu biết hạn chế...

*** Phong cách nói**

Trong giao tiếp tùy vào đối tượng giao tiếp, hoàn cảnh và nội dung giao tiếp mà chọn phong cách nói cho phù hợp. Tuy nhiên để giao tiếp bằng ngôn ngữ nói đạt hiệu quả thì nên tránh sử dụng các phong cách nói quá thẳng thắn, tránh phong cách nói mỉa mai châm chọc người khác.

*** Cách truyền đạt**

Để giao tiếp có hiệu quả chúng ta sử dụng cách truyền đạt logic, mạch lạc, hài hước, dí dỏm. Nên tránh cách truyền đạt áp a áp úng, ...

b. Ngôn ngữ viết

Ngôn ngữ viết phải rõ ràng, chi tiết, chính xác và tuân theo các quy tắc ngữ pháp, dùng ngôn ngữ viết phải hết sức chú ý tới văn phong, sự súc tích, logic, và chặt chẽ.

c. Phi ngôn ngữ

Các yếu tố phi ngôn ngữ được sử dụng nhiều nhất trong giao tiếp, đồng thời là phương tiện đóng vai trò rất quan trọng trong quá trình giao tiếp trực tiếp.

Các yếu tố phi ngôn ngữ trong giao tiếp gồm: ánh mắt, nét mặt, nụ cười, cử chỉ, giọng nói, điệu bộ...

*** Ánh mắt**

Ánh mắt phản ánh cá tính, trạng thái cảm xúc, bộc lộ tình cảm, tâm trạng và ước nguyện của con người ra bên ngoài.,

Khi giao tiếp chúng ta nên giao tiếp bằng mắt với đối tượng, luôn hướng mắt về phía đối tượng giao tiếp với cái nhìn thân thiện, lịch sự, tránh ánh nhìn soi mói, khinh miệt, nhìn chằm chằm vào đối tượng, nhìn đi nơi khác hay nhòm ngó xung quanh.

*** Nét mặt**

Trong giao tiếp, nét mặt biểu lộ thái độ, cảm xúc của con người (cảm xúc vui, buồn, giận hờn, căm tức, mệt mỏi...).

Khi giao tiếp chúng ta nên quan sát nét mặt của đối tượng cũng như làm chủ nét mặt của bản thân. Trong suốt quá trình giao tiếp từ lúc tiếp xúc đối tượng tới lúc chia tay chúng ta nên giữ nét mặt vui vẻ, cởi mở; tránh nét mặt nhăn nhó, khó chịu hay quá nghiêm chỉnh sẽ làm cho bầu không khí tiếp xúc trở nên căng thẳng và ngột ngạt.

*** Nụ cười**

Nụ cười cũng là một phương tiện giao tiếp lợi hại, một ngôn ngữ không lời cực kỳ độc đáo...Người ta có thể dùng nụ cười để biểu lộ tình cảm, thái độ của mình.

*** Trang phục**

Trang phục trong công sở là những quy định về cách ăn mặc mà nhân viên phải tuân theo trong doanh nghiệp. Trang phục công sở vừa phải trang trọng, phù hợp với thông lệ quốc tế và phù hợp với tập quán của người Việt Nam. Tùy theo điều kiện của từng doanh nghiệp có thể hướng dẫn quy định các trang phục trong giờ làm việc ở công sở, đón tiếp, gặp gỡ khách hàng, đối tác... Doanh nghiệp có thể quy định mặc đồng phục theo một số ngày trong tuần, trong từng bộ phận hoặc mặc đồng phục hoàn toàn.

Trong trường hợp doanh nghiệp chưa có đồng phục cho cán bộ nhân viên thì nam giới có thể mặc quần âu sẫm màu, áo sơ mi trắng bỏ trong quần, đi giày hoặc dép có quai hậu. Nữ giới có thể tự chọn trang phục nhưng phải ăn mặc sao cho phù hợp với môi trường làm việc cũng như văn hoá của doanh nghiệp đó.

Mỗi cán bộ nhân viên khi đến nơi làm việc phải đeo thẻ có ảnh ghi rõ họ tên, chức vụ; trước cửa các phòng ban và trên bàn làm việc phải có biển đề tên, chức vụ (nếu có) để thuận tiện cho khách khi liên hệ công việc.

Những kiểu trang phục không phù hợp trong môi trường doanh nghiệp:

- + Áo sơ mi bỏ ngoài quần;
- + Váy quá ngắn, trang phục hở hang kêu gọi;
- + Đi dép lê trong văn phòng làm việc;
- + Đội mũ trong phòng họp;
- + Cắt tóc theo kiểu kinh dị, khác người; nhuộm tóc màu lòe loẹt;
- + Đeo kính đổi màu trong phòng làm việc.

* **Bắt tay**

Bắt tay là một nghi thức lễ tân, xã giao, một nét văn hoá trong giao tiếp được hình thành từ xa xưa khi người ta gặp nhau hoặc giã từ nhau.

Việc bắt tay thường được tuân theo những quy ước sau:

- Giữ một khoảng cách hợp lý: khoảng một cánh tay;
- Người đứng thẳng hoặc hơi cúi đầu, hai chân dang rộng bằng hai vai;
- Bắt bằng tay phải, giữ bàn tay ngay dưới eo khi bắt tay, tay trái để sau lưng hoặc trước ngực dưới cánh tay phải;
- Chia bàn tay ra ở tư thế thẳng đứng, 2 lòng bàn tay phải chạm vào nhau;
- Lắc lên xuống khoảng 3 lần rồi dừng;
- Cần bắt tay với tư thế bình đẳng, tôn trọng lẫn nhau;
- Mắt nhìn thẳng vào mặt người mình bắt tay (mỉm cười hoặc tùy theo mối quan hệ mà thể hiện tình cảm, không nhìn ra chỗ khác hoặc nhìn kiểu dò xét, soi mói);
- Trong trường hợp muốn thể hiện sự tôn trọng hơn, thăm thiết hơn có thể đưa cả hai tay ra bắt;
- Không dùng hai tay để bắt tay hai người cùng một lúc, tránh bắt tay qua mặt, qua đầu người khác.

* **Nước hoa**

Một số lưu ý khi dùng nước hoa:

- Mùi hương được chọn phải là mùi bản thân thích;
- Đó là một mùi hương phù hợp với khí giác của số đông;
- Không dùng nước hoa quá hắc hay nặng mùi, không sức quá nhiều gây cảm giác khó chịu cho người đối diện;

- Hoặc là mùi thơm, hoặc không có mùi, tuyệt đối không để cơ thể phát ra những mùi khó chịu trong lúc giao tiếp.

2.4.2. Sử dụng phương tiện hỗ trợ khác

① Điện thoại

*** Đặc điểm**

- Chỉ có tiếng nói, không thể hiện bằng cử chỉ, điệu bộ hoặc biểu lộ sắc thái tình cảm trên nét mặt để bổ sung cho lời nói được.

- Khi nói điện thoại, bạn không nhìn thấy người đối thoại nên bạn không nắm bắt được xem họ có hiểu hết bạn không, các phản ứng của họ qua ngôn ngữ không lời, qua thái độ không được máy chuyển tải hết.

*** Kỹ năng sử dụng điện thoại**

- Khi nhận điện thoại
 - + Đừng đợi chuông reo quá 3 lần rồi mới nhắc máy;
 - + Nếu đang ở văn phòng làm việc, cơ quan, doanh nghiệp, khi nhận điện thoại, người nhận nên có lời chào và tự giới thiệu mình;
 - + Đừng để người gọi đọc thoại;
 - + Giọng nói từ tốn, vừa phải;
 - + Nói rõ ràng và nhấn mạnh vào ý chính;
 - + Nói bình thường, đủ nghe (không quá to hoặc quá nhỏ);
 - + Nói với tốc độ vừa phải;
 - + Giọng nói cần có âm điệu lên/xuống để người nghe khỏi bị nhàm chán;
 - + Nghe với thái độ niềm nở, tích cực;
 - + Cần nghe đúng, đủ thông tin;
 - + Tránh ăn uống khi nói chuyện điện thoại;
 - + Luôn chuẩn bị sổ và bút sẵn trước mặt;
 - + Không bắt ngờ gác máy.
- Khi gọi điện thoại
 - + Hãy xưng danh tính và mục đích cuộc gọi;
 - + Cân nhắc giờ và thời điểm gọi;
 - + Nói ngắn gọn, đủ ý (tiết kiệm thời gian và cước phí);
 - + Giọng nói nhẹ nhàng và truyền cảm;
 - + Chuẩn bị trước nội dung trao đổi;
 - + Nói lời tạm biệt khi kết thúc cuộc gọi;

- Nếu bạn nghe điện thoại hộ người khác:

Đảm bảo rằng bạn đã có những thông tin sau:

- + Tên người gọi, tên cơ quan, địa chỉ (nếu có);
- + Muốn gặp ai;
- + Cần nhắn tin hay liên hệ việc gì, chi tiết việc nhắn tin, liên hệ;
- + Khi nào thì gọi lại;
- + Muốn gọi lại bằng cách nào;
- + Nhắc lại cho người gọi để xác nhận.
- + Ghi lại nhắn tin

Trong nhiều trường hợp khi có khách gọi đến mà không gặp được người cần gặp. Người nhận điện thoại cần biết kết hợp vừa nghe, vừa ghi lại những ý chính vào phiếu nhắn tin để gắn máy điện thoại.

PHIẾU NHẮN TIN	
Ngày:	
Người gọi:	
Địa chỉ:	
Điện thoại:	
Người	nhận:
Tin nhắn (ghi tóm tắt nội dung tin nhắn):	
.....	
.....	
Người ghi	
Yêu cầu	
<input type="checkbox"/> Gọi lại cho tôi	
<input type="checkbox"/> Tôi sẽ gọi lại	
<input type="checkbox"/> Khẩn	

② Giao tiếp qua Email

Trong thời đại bùng nổ thông tin như hiện nay, email được sử dụng rất rộng rãi, không chỉ để giao dịch, liên lạc với các đối tác bên ngoài mà còn được ứng dụng ngay trong nội bộ cơ quan, doanh nghiệp.

Yêu cầu:

*** Sử dụng email đúng lúc**

Hãy sử dụng email trong những trường hợp sau:

- Nội dung liên lạc cần được lưu lại;
- Đối tượng liên lạc không tiện trao đổi qua điện thoại hoặc gặp mặt trực tiếp;
- Nội dung trả lời không cần thiết phải tức thì;
- Nội dung email cần phải gửi cho nhiều người ở nhiều địa điểm khác nhau;
- Nội dung không đòi hỏi việc tranh luận và trao đổi liên tiếp.

*** Một số lưu ý khi sử dụng email**

- Viết chủ đề (subject) có ý nghĩa.
- Tiêu đề thư nên ngắn gọn, chính xác, phù hợp với nội dung và đi thẳng vào nội dung thông điệp;
 - Đối với các email gửi cho nhiều hộp mail khác nhau (yahoo, gmail, hotmail), hoặc hộp mail có đuôi lạ, Subject nên giữ ở tình trạng không dấu và không có các ký tự lạ để tránh trường hợp người nhận không đọc được;
 - Nội dung ngắn gọn, trình bày rõ ràng;
 - Kiểm tra kỹ nội dung và lỗi chính tả trước khi gửi email;
 - Sử dụng file đính kèm đã được ghi chú một cách khoa học;
 - Tên file đính kèm phải rõ ràng, đặt theo trình tự thời gian hoặc nội dung công việc, kiểm tra để tránh gửi nhầm file chưa hoàn thiện cho đối tác và khách hàng;
 - Với các file được đặt tên tiếng Việt, nên sử dụng chữ Việt không có dấu để tránh trục trặc khi người nhận mở file.
- Cố gắng trả lời ngay những email nhận được để cho thấy thiện chí của bạn. Nếu quá bận, chưa thể xử lý ngay email được, có thể trả lời là: "... Tôi đã nhận được email của bạn, nhưng chưa có thời gian xử lý, tôi sẽ phản hồi nhanh nhất có thể ...".

- Sử dụng chữ ký cá nhân.

*** Những việc không nên làm khi sử dụng thư điện tử - Email**

- Lạm dụng Email: Thông báo họp, xin ý kiến việc quan trọng, gửi không đúng người (những người không liên quan);
- Nội dung không xác định, trình bày dài dòng khó hiểu;
- Sai chính tả nhiều, lúc viết không dấu lúc viết có dấu;
- Không viết Subject (chủ đề) hoặc viết không đúng nội dung bên trong thư.

③ Trao tặng danh thiếp

Trao danh thiếp cho ai đó nghĩa là muốn cho họ biết bạn là ai, bạn đang làm việc ở đâu và làm cách nào họ có thể liên lạc với bạn.

* *Nguyên tắc trao nhận danh thiếp*

+ Với đối tác là người có vai vế và tuổi tác cao

Không nên chủ động đưa danh thiếp khi đối tác chưa có ý muốn bạn trao cho họ.

+ Với đối tác là người xa lạ

Không nên lôi danh thiếp ra ngay khi mới bắt đầu vào câu chuyện vì sẽ làm phiền đối tác. Họ cảm thấy như bạn đang muốn “tự quảng cáo bản thân” và sẽ không coi trọng việc nhận danh thiếp của bạn.

+ Trao danh thiếp khi đi dự tiệc

Các buổi tiệc là dịp để bạn giao lưu gặp gỡ các đối tác tiềm năng. Nhưng thường chỉ nên trao danh thiếp trước hoặc sau khi dùng cơm.

+ Hình thức danh thiếp

Danh thiếp nên được thiết kế đơn giản nhưng chứa đựng đầy đủ thông tin cần thiết, không nên thiết kế những danh thiếp màu mè hoặc chứa đựng quá nhiều thông tin.

Nếu thường xuyên giao tiếp với người nước ngoài nên thiết kế hai loại ngôn ngữ khác nhau ở hai mặt của danh thiếp.

Phần địa chỉ cơ quan, nhà riêng (nếu có thể) thì bạn nên in thêm phần tiếng Việt có đủ dấu để người đọc đỡ phải mất công đoán chữ.

Nên xếp danh thiếp ngay ngắn trong hộp đựng danh thiếp và để vào cặp túi.

Nếu một danh thiếp bị rách hoặc bị bẩn thì đừng bao giờ bạn trao cho đối tác hay khách hàng.

* *Cách thức trao nhận danh thiếp*

- Lần đầu tiên đến liên hệ công tác với một cơ quan nào đó, bạn đưa danh thiếp vào trước cho thư ký để xem người ta có đồng ý tiếp mình hay không;

- Khi trao danh thiếp cho đối tác, mặt chính của danh thiếp nên hướng lên phía trên, hướng đặt danh thiếp nên để phần họ tên thuận theo hướng nhìn của người nhận, giúp họ dễ dàng đọc được tên trên danh thiếp.

- Khi nhận danh thiếp bạn nên đọc qua ít phút để thể hiện sự tôn trọng;

- Khi đưa danh thiếp cho người đối diện, bạn nên mỉm cười, ánh mắt nhìn tập trung vào họ, nên dùng ngón tay cái kết hợp với ngón tay trỏ cầm góc trên của danh thiếp, và trao danh thiếp cho người đối diện;

- Người có chức vụ thấp hơn nên trao danh thiếp cho người có chức vụ cao hơn trước; người nam nên trao danh thiếp ra trước cho người nữ;

- Khi nhận danh thiếp do người khác đưa, bạn nên đứng dậy, mỉm cười, kết hợp giữa ngón cái và ngón trỏ nhận danh thiếp, nói câu “Cảm ơn”. Sau khi nhận xong danh thiếp nên giữ trên tay hoặc để vào nơi trang trọng.

3. Nguyên tắc giao tiếp

3.1 Yếu cầu đối với nội dung giao tiếp

Nội dung giao tiếp ảnh hưởng rất lớn đến sự thành bại của cuộc giao tiếp. Do vậy, khi chuẩn bị nội dung giao tiếp cần lưu ý các yêu cầu sau: Chính xác, rõ ràng, ngắn gọn, súc tích, hoàn chỉnh, nhất quán, cần trọng, và lịch sự.

3.2 Nguyên tắc cơ bản trong giao tiếp

Nguyên tắc là những quan điểm nhằm chỉ đạo, định hướng cho mọi hành vi, hành động GT nhằm đảm bảo cho sự thành công của quá trình giao tiếp. Những nguyên tắc này suy cho cùng là những yêu cầu ứng xử. Những yêu cầu này có tính bền vững vì nó chỉ đạo toàn bộ quá trình giao tiếp ở mọi hoàn cảnh, mọi tình huống. Tuy nhiên, chúng có tính mềm dẻo nhất định khi vận dụng vì các tình huống giao tiếp, đối tượng giao tiếp là rất đa dạng và mục đích, nhiệm vụ của mỗi cuộc giao tiếp là khác nhau. Sự mềm dẻo trong vận dụng cũng là một yếu tố đảm bảo cho quá trình giao tiếp đạt hiệu quả tối ưu.

Để thành công trong quá trình giao tiếp, các chủ thể giao tiếp phải đảm bảo bốn nguyên tắc giao tiếp cơ bản sau:

3.1 Nguyên tắc chuẩn mực, trách nhiệm trong giao tiếp

- Chuẩn mực trong lời nói, hành vi, cử chỉ, trang phục;
- Thống nhất giữa nói và làm;
- Thái độ và biểu hiện của thái độ phải phù hợp với ngôn ngữ;
- Có trách nhiệm trong việc truyền và nhận thông tin.

3.2 Nguyên tắc có thiện chí trong giao tiếp

- Luôn nghĩ tốt về đối tượng giao tiếp;
- Luôn tạo điều kiện, khích lệ đối tượng giao tiếp;
- Luôn tin tưởng đối tượng giao tiếp;
- Không định kiến với đối tượng giao tiếp;
- Bất kỳ trường hợp nào cũng không vì lợi ích cá nhân mà gây thiệt hại, xúc phạm đến danh dự, thân thể người khác.

3.3 Nguyên tắc tôn trọng nhân cách đối tượng giao tiếp

- Gây ấn tượng ban đầu tốt đẹp;
- Lắng nghe ý kiến, nhu cầu, nguyện vọng của đối tượng giao tiếp;
- Ngôn ngữ, giọng điệu, cách phát âm, dùng từ đảm bảo tính văn minh. Bất kỳ trong trường hợp nào cũng không được xúc phạm đến danh dự, phẩm giá người khác, nhất là lúc đông người;
- Biết kính trọng, khích lệ ưu điểm của người khác, biết lắng nghe và kiềm chế khi cần thiết;
- Tôn trọng sự khác biệt;
- Sử dụng trang phục phù hợp.

3.4 Nguyên tắc đồng cảm trong giao tiếp

Biết đặt vị trí của mình vào vị trí của đối tượng GT và trả lời câu hỏi: “*Nếu mình ở vị trí của họ mình sẽ ứng xử như thế nào?*”.

- + Tạo sự gần gũi, thân mật, cảm giác an toàn, tin tưởng;
- + Phá bỏ hàng rào tâm lý;
- + Biết xác định đúng không gian, thời gian giao tiếp.

Trong quá trình giao tiếp, chủ thể giao tiếp biết ứng xử phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng, mong muốn của đối tượng giao tiếp.

4. Phong cách giao tiếp

Phong cách giao tiếp là toàn bộ hệ thống phương pháp, thủ thuật tiếp nhận, phản ứng, hành động tương đối bền vững, ổn định của cá nhân trong quá trình giao tiếp, quy định sự khác biệt giữa các cá nhân, giúp các cá nhân thích ứng với môi trường sống thay đổi để tồn tại và phát triển.

PC gồm 2 phần:

- Phần ổn định: Con người hoạt động tương đối như nhau trong những tình huống khác nhau.
- Phần linh hoạt: Sự cơ động, linh hoạt, mềm dẻo trong ứng xử, tùy thuộc lứa tuổi, nghề nghiệp, tình trạng sức khỏe, tâm trạng – Tập nhiệm → Có thể xây dựng, kiến tạo.

4.1 Phong cách độc đoán

Chủ thể GT xem nhẹ đặc điểm riêng của đối tượng GT (về cá tính, nhu cầu, động cơ, hứng thú, ...), đặt ra mục đích GT xuất phát từ công việc một cách cứng nhắc (áp đặt ý kiến, hành động theo ý chủ quan của mình).

- Nhược điểm:

Bị đánh giá là “khô khan”, “vụng về”, “thiếu tế nhị”, “người của công việc”; Gây căng thẳng, ức chế, chống đối ngầm... (nhưng thường là người trung thực, thẳng thắn, có ý nghĩa lớn trong công việc),

- Ưu điểm:

Phù hợp với những công việc cần hoàn thành trong thời gian ngắn, phải có biện pháp giải quyết dứt khoát, kiên quyết, cứng rắn (trong chiến tranh, thiên tai khẩn cấp,...).

4.2 Phong cách tự do

Phong cách giao tiếp tự do, phóng khoáng, dễ thay đổi mục đích, chiều theo mọi nhu cầu, nguyện vọng,... của ĐTGT.

- Ưu điểm:

Phát huy tính tích cực của con người, làm cho mọi người được thoải mái tâm lý, kích thích sự sáng tạo của cấp dưới trong công việc.

- Nhược điểm:

Dễ nảy sinh tự do quá trớn, phá hỏng kỷ luật, tạo ra sự lộn xộn, vô tổ chức.

Yêu cầu:

Phong cách này lại đòi hỏi các chủ thể giao tiếp phải có trình độ nhận thức cao, tính tự giác, ý thức trách nhiệm, ý thức tập thể cao.

4.3 Phong cách dân chủ

Chủ thể giao tiếp luôn tôn trọng nhân cách mọi người.

- ✓ Sự ứng xử tinh tế, nhẹ nhàng dễ tạo nên bầu không khí thân mật, gần gũi, tin cậy lẫn nhau.
- ✓ Giải phóng tâm lý cấp dưới khỏi sức ép áp đặt của quyền lực, làm đầu óc con người tỉnh táo, sức sáng tạo dễ bùng phát, mang lại những hiệu quả to lớn trong công việc.

Phong cách này đã và đang được hình thành, phát triển và được xã hội ủng hộ vì nó đưa con người dần đến văn minh, tiến bộ, hạnh phúc.

3.2 Nguyên tắc cơ bản trong giao tiếp

Nguyên tắc là những quan điểm nhằm chỉ đạo, định hướng cho mọi hành vi, hành động GT nhằm đảm bảo cho sự thành công của quá trình giao tiếp. Những nguyên tắc này suy cho cùng là những yêu cầu ứng xử. Những yêu cầu này có tính bền vững vì nó chỉ đạo toàn bộ quá trình giao tiếp ở mọi hoàn cảnh, mọi tình huống. Tuy nhiên, chúng có tính mềm dẻo nhất định khi vận dụng vì các tình huống giao tiếp, đối tượng giao tiếp là rất đa

dạng và mục đích, nhiệm vụ của mỗi cuộc giao tiếp là khác nhau. Sự mềm dẻo trong vận dụng cũng là một yếu tố đảm bảo cho quá trình giao tiếp đạt hiệu quả tối ưu.

Để thành công trong quá trình giao tiếp, các chủ thể giao tiếp phải đảm bảo bốn nguyên tắc giao tiếp cơ bản sau:

3.2 Nguyên tắc chuẩn mực, trách nhiệm trong giao tiếp

- Chuẩn mực trong lời nói, hành vi, cử chỉ, trang phục;
- Thống nhất giữa nói và làm;
- Thái độ và biểu hiện của thái độ phải phù hợp với ngôn ngữ;
- Có trách nhiệm trong việc truyền và nhận thông tin.

3.2 Nguyên tắc có thiện chí trong giao tiếp

- Luôn nghĩ tốt về đối tượng giao tiếp;
- Luôn tạo điều kiện, khích lệ đối tượng giao tiếp;
- Luôn tin tưởng đối tượng giao tiếp;
- Không định kiến với đối tượng giao tiếp;
- Bất kỳ trường hợp nào cũng không vì lợi ích cá nhân mà gây thiệt hại, xúc phạm đến danh dự, thân thể người khác.

3.3 Nguyên tắc tôn trọng nhân cách đối tượng giao tiếp

- Gây ấn tượng ban đầu tốt đẹp;
- Lắng nghe ý kiến, nhu cầu, nguyện vọng của đối tượng giao tiếp;
- Ngôn ngữ, giọng điệu, cách phát âm, dùng từ đảm bảo tính văn minh. Bất kỳ trong trường hợp nào cũng không được xúc phạm đến danh dự, phẩm giá người khác, nhất là lúc đông người;
- Biết kính trọng, khích lệ ưu điểm của người khác, biết lắng nghe và kiềm chế khi cần thiết;
- Tôn trọng sự khác biệt;
- Sử dụng trang phục phù hợp.

3.4 Nguyên tắc đồng cảm trong giao tiếp

Biết đặt vị trí của mình vào vị trí của đối tượng GT và trả lời câu hỏi: “*Nếu mình ở vị trí của họ mình sẽ ứng xử như thế nào?*”.

- + Tạo sự gần gũi, thân mật, cảm giác an toàn, tin tưởng;
- + Phá bỏ hàng rào tâm lý;
- + Biết xác định đúng không gian, thời gian giao tiếp.

Trong quá trình giao tiếp, chủ thể giao tiếp biết ứng xử phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng, mong muốn của đối tượng giao tiếp.

4. Phong cách giao tiếp

Phong cách giao tiếp là toàn bộ hệ thống phương pháp, thủ thuật tiếp nhận, phản ứng, hành động tương đối bền vững, ổn định của cá nhân trong quá trình giao tiếp, quy định sự khác biệt giữa các cá nhân, giúp các cá nhân thích ứng với môi trường sống thay đổi để tồn tại và phát triển.

PC gồm 2 phần:

- Phần ổn định: Con người hoạt động tương đối như nhau trong những tình huống khác nhau.

- Phần linh hoạt: Sự cơ động, linh hoạt, mềm dẻo trong ứng xử, tùy thuộc lứa tuổi, nghề nghiệp, tình trạng sức khỏe, tâm trạng – Tập nhiệm → Có thể xây dựng, kiến tạo.

4.1 Phong cách độc đoán

Chủ thể GT xem nhẹ đặc điểm riêng của đối tượng GT (về cá tính, nhu cầu, động cơ, hứng thú,...), đặt ra mục đích GT xuất phát từ công việc một cách cứng nhắc (áp đặt ý kiến, hành động theo ý chủ quan của mình).

- Nhược điểm:

Bị đánh giá là “khô khan”, “vụng về”, “thiếu tế nhị”, “người của công việc”; Gây căng thẳng, ức chế, chống đối ngầm... (nhưng thường là người trung thực, thẳng thắn, có ý nghĩa lớn trong công việc),

- Ưu điểm:

Phù hợp với những công việc cần hoàn thành trong thời gian ngắn, phải có biện pháp giải quyết dứt khoát, kiên quyết, cứng rắn (trong chiến tranh, thiên tai khẩn cấp,...).

4.2 Phong cách tự do

Phong cách giao tiếp tự do, phóng khoáng, dễ thay đổi mục đích, chiều theo mọi nhu cầu, nguyện vọng,... của ĐTGT.

- Ưu điểm:

Phát huy tính tích cực của con người, làm cho mọi người được thoải mái tâm lý, kích thích sự sáng tạo của cấp dưới trong công việc.

- Nhược điểm:

Dễ nảy sinh tự do quá trớn, phá hỏng kỷ luật, tạo ra sự lộn xộn, vô tổ chức.

Yêu cầu:

Phong cách này lại đòi hỏi các chủ thể giao tiếp phải có trình độ nhận thức cao, tính tự giác, ý thức trách nhiệm, ý thức tập thể cao.

4.3 Phong cách dân chủ

Chủ thể giao tiếp luôn tôn trọng nhân cách mọi người.

- ✓ Sự ứng xử tinh tế, nhẹ nhàng dễ tạo nên bầu không khí thân mật, gần gũi, tin cậy lẫn nhau.
- ✓ Giải phóng tâm lý cấp dưới khỏi sức ép áp đặt của quyền lực, làm đầu óc con người tỉnh táo, sức sáng tạo dễ bùng phát, mang lại những hiệu quả to lớn trong công việc.

Phong cách này đã và đang được hình thành, phát triển và được xã hội ủng hộ vì nó đưa con người dần đến văn minh, tiến bộ, hạnh phúc.

5. Kỹ năng giao tiếp trong môi trường công sở

5.1 Giao tiếp giữa cấp trên và cấp dưới

a. Quan niệm cấp trên – cấp dưới

Quan niệm cấp trên – cấp dưới tùy thuộc văn hóa của từng quốc gia/ quốc tịch của doanh nghiệp.

- Ở các doanh nghiệp, tổ chức có yếu tố nước ngoài: cách thức ứng xử của cấp trên mang ảnh hưởng (văn hoá) quốc tịch của người đứng đầu công ty.

- Ở các doanh nghiệp Việt Nam, mối quan hệ cấp trên – cấp dưới phụ thuộc nhiều vào loại hình doanh nghiệp và (thân thế) cá nhân người đứng đầu, Tổng Giám đốc hay nhà quản lý cao nhất (là chủ sở hữu hay người được bổ nhiệm/ thuê điều hành, quản lý hoặc nơi họ đã được đào tạo, tu nghiệp,...).

b. Những điều cấp trên nên thực hiện

Những điều cấp trên nên thực hiện với cấp dưới nhằm xây dựng mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp.

- Xây dựng cơ chế tuyển chọn, bổ nhiệm công khai, bình đẳng, cạnh tranh, dùng đúng người, đúng chỗ
- Xây dựng quy chế thưởng phạt công khai, minh bạch
- Thu phục được nhân viên dưới quyền
- Biết khen và sử dụng nghệ thuật khen
- Biết lắng nghe và công bằng trong việc tiếp nhận các thông tin từ nhân viên
- Tạo động lực cho nhân viên

c. Những điều cấp trên nên tránh

- Không tìm hiểu các sách, tài liệu, kinh nghiệm về cách dùng người để có những cách thức áp dụng phù hợp.
- Thiếu tầm nhìn chiến lược (không nhìn xa trông rộng).
- Độc đoán, chuyên quyền... làm cấp dưới giảm tính sáng tạo, chủ động.

5.2 Giao tiếp giữa cấp dưới với cấp trên

a. Những điều cấp dưới nên ứng xử

- Hiểu được vai trò của cấp trên
- Biết cách thể hiện vai trò của mình
- Biết tôn trọng và có các hành vi ứng xử đúng mức với cấp trên
- Làm đúng và tốt công việc của mình
- Học cách quản lý từ dưới lên
- Hòa hợp trong công việc cùng cấp trên
- Khi giao tiếp với cấp trên, bạn cần chú ý những điểm sau:
 - + Nghiên cứu cẩn thận mối quan hệ trong tổ chức. Mỗi tổ chức đều được tổ chức theo cấp bậc và yêu cầu mọi người tuân theo.
 - + Cần phản hồi thường xuyên kết quả công việc của mình.
 - + Hãy tiếp nhận những lời phê bình một cách vô tư.
 - + Hãy quý trọng thời gian của họ. Khi cần báo cáo, làm việc nên trình bày ngắn gọn, rõ ràng, cụ thể.
 - + Hãy cư xử một cách khéo léo, không nói xấu, chê bai lãnh đạo sau lưng.
 - + Hãy học hỏi những phong cách và kinh nghiệm tốt của họ.

c. Cấp dưới cần tránh những biểu hiện sau

- + Không tuân thủ quy định của tổ chức. Nếu thấy có những bất hợp lý thì nên đề xuất thay đổi.
- + Giải quyết mâu thuẫn cá nhân trong giờ làm việc.
- + Sử dụng điện thoại (di động hay điện thoại bàn) quá nhiều trong giờ làm việc vào việc riêng.
- + Lạm dụng việc nghỉ ốm.
- + Không để ý đến cách ăn mặc, ngoại hình, vệ sinh cá nhân...
- + Luôn miệng kêu ca phàn nàn: tạo ra cho bản thân hình ảnh không hay. Nếu là vì các yếu tố liên quan đến tổ chức, hãy chuẩn bị và góp ý kiến chính thức tại các dịp thích hợp (các cuộc họp, các buổi đánh giá công việc...)

+ Tuyệt đối tránh không nên “nói xấu” cấp trên sau lưng, ngay cả khi tâm giao với những người bạn thân thiết nhất. Ai ai cũng có những điểm đặc thù, phong cách riêng.

5. Kỹ năng giao tiếp trong môi trường công sở

5.1 Giao tiếp giữa cấp trên và cấp dưới

a. Quan niệm cấp trên – cấp dưới

Quan niệm cấp trên – cấp dưới tùy thuộc văn hóa của từng quốc gia/ quốc tịch của doanh nghiệp.

- Ở các doanh nghiệp, tổ chức có yếu tố nước ngoài: cách thức ứng xử của cấp trên mang ảnh hưởng (văn hoá) quốc tịch của người đứng đầu công ty.

- Ở các doanh nghiệp Việt Nam, mối quan hệ cấp trên – cấp dưới phụ thuộc nhiều vào loại hình doanh nghiệp và (thân thế) cá nhân người đứng đầu, Tổng Giám đốc hay nhà quản lý cao nhất (là chủ sở hữu hay người được bổ nhiệm/ thuê điều hành, quản lý hoặc nơi họ đã được đào tạo, tu nghiệp,...).

b. Những điều cấp trên nên thực hiện

Những điều cấp trên nên thực hiện với cấp dưới nhằm xây dựng mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp.

- Xây dựng cơ chế tuyển chọn, bổ nhiệm công khai, bình đẳng, cạnh tranh, dùng đúng người, đúng chỗ
- Xây dựng quy chế thưởng phạt công khai, minh bạch
- Thu phục được nhân viên dưới quyền
- Biết khen và sử dụng nghệ thuật khen
- Biết lắng nghe và công bằng trong việc tiếp nhận các thông tin từ nhân viên
- Tạo động lực cho nhân viên

c. Những điều cấp trên nên tránh

- Không tìm hiểu các sách, tài liệu, kinh nghiệm về cách dùng người để có những cách thức áp dụng phù hợp.

- Thiếu tầm nhìn chiến lược (không nhìn xa trông rộng).

- Độc đoán, chuyên quyền... làm cấp dưới giảm tính sáng tạo, chủ động.

5.2 Giao tiếp giữa cấp dưới với cấp trên

a. Những điều cấp dưới nên ứng xử

- Hiểu được vai trò của cấp trên
- Biết cách thể hiện vai trò của mình
- Biết tôn trọng và có các hành vi ứng xử đúng mức với cấp trên

- Làm đúng và tốt công việc của mình
- Học cách quản lý từ dưới lên
- Hòa hợp trong công việc cùng cấp trên
- Khi giao tiếp với cấp trên, bạn cần chú ý những điểm sau:
 - + Nghiên cứu cẩn thận mối quan hệ trong tổ chức. Mỗi tổ chức đều được tổ chức theo cấp bậc và yêu cầu mọi người tuân theo.
 - + Cần phản hồi thường xuyên kết quả công việc của mình.
 - + Hãy tiếp nhận những lời phê bình một cách vô tư.
 - + Hãy quý trọng thời gian của họ. Khi cần báo cáo, làm việc nên trình bày ngắn gọn, rõ ràng, cụ thể.
 - + Hãy cư xử một cách khéo léo, không nói xấu, chê bai lãnh đạo sau lưng.
 - + Hãy học hỏi những phong cách và kinh nghiệm tốt của họ.

c. Cấp dưới cần tránh những biểu hiện sau

- + Không tuân thủ quy định của tổ chức. Nếu thấy có những bất hợp lý thì nên đề xuất thay đổi.
- + Giải quyết mâu thuẫn cá nhân trong giờ làm việc.
- + Sử dụng điện thoại (di động hay điện thoại bàn) quá nhiều trong giờ làm việc vào việc riêng.
- + Lạm dụng việc nghỉ ốm.
- + Không để ý đến cách ăn mặc, ngoại hình, vệ sinh cá nhân...
- + Luôn miệng kêu ca phàn nàn: tạo ra cho bản thân hình ảnh không hay. Nếu là vì các yếu tố liên quan đến tổ chức, hãy chuẩn bị và góp ý kiến chính thức tại các dịp thích hợp (các cuộc họp, các buổi đánh giá công việc...)
- + Tuyệt đối tránh không nên “nói xấu” cấp trên sau lưng, ngay cả khi tâm giao với những người bạn thân thiết nhất. Ai ai cũng có những điểm đặc thù, phong cách riêng.

5.3 Giao tiếp với đồng nghiệp

Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp chịu sự định hướng và ảnh hưởng của nhiều yếu tố: Quốc tịch của doanh nghiệp (Việt Nam, Anh, Mỹ, Nhật...), loại hình doanh nghiệp (như doanh nghiệp Nhà nước, nước ngoài, liên doanh, tư nhân...) hoặc sự khác nhau của loại hợp đồng cũng lao động (biên chế, hợp đồng mùa vụ hay hợp đồng có thời hạn (chế độ đãi ngộ khác nhau) và phong cách của cá nhân.

a. Những điều nên thực hiện trong quan hệ đồng nghiệp

- Xây dựng thái độ cởi mở, chân thành, giúp đỡ lẫn nhau

- Xây dựng tình bạn, tình đồng nghiệp

b. Những điều cần tránh trong quan hệ đồng nghiệp

- Ganh đua không lành mạnh với đồng nghiệp
- Co mình, khép kín, không chia sẻ những ý kiến của mình
 - + Nên tích cực tham gia ý kiến có tính xây dựng mỗi khi có thể.
 - + Cố gắng tham gia là một thành viên không thể thiếu trong nhóm.
- Bảo thủ, không tiếp thu ý kiến của người khác
- Kê cả, thiếu tôn trọng đồng nghiệp.

5.4. Giao tiếp với nhân viên mới

• Nhân viên mới khi về làm việc ở doanh nghiệp bạn, có thể trước đây môi trường văn hoá cũ của họ khác biệt với doanh nghiệp bạn thì bạn cũng chớ nên dò xét, hỏi han khiến cho họ cảm thấy khó xử và trở nên bị động, thu mình lại.

• Nhân viên mới rất trân trọng nếu được đồng nghiệp đón nhận thân thiện và giúp đỡ họ làm quen với các điều kiện và môi trường làm việc mới.

• Doanh nghiệp nên có chương trình định hướng cho nhân viên mới nhưng không có nghĩa là không cần đến tình thân thiện cá nhân và sự giúp đỡ của những người đồng nghiệp. Phòng Tổ chức - Hành chính hay phòng Nhân sự của doanh nghiệp phải giới thiệu người mới đến với các nhân viên trong văn phòng và các phòng ban khác. Việc làm này sẽ giúp cho nhân viên biết được tên họ và thấy mặt để nhớ hơn và có một ý tưởng tổng quát, mối liên hệ công việc của mọi người.

• Nhân viên mới về phòng ban nào thì lãnh đạo phòng ban đó có thể mời họ cùng ăn trưa với những người khác trong phòng hoặc có những buổi giao lưu, văn nghệ... Đây là cách hay nhất giúp cho người mới đến có cảm giác như là ở nhà và là thành viên của tập thể. Tận dụng lúc đó để bạn nhận biết mối quan tâm của nhân viên mới đối với những vấn đề có liên quan đến công việc.

• Trong 1-2 tuần đầu, hàng ngày, bạn hãy tổ chức một một cuộc họp nhỏ trong phòng khoảng 10-15 phút để bàn bạc về lề thói làm việc và những dự án đặc biệt và giải đáp bất kỳ câu hỏi nào mà nhân viên mới đến nêu ra. Sau giai đoạn đầu tiên này, hàng tuần bạn có thể tổ chức các buổi họp đến khi nào nhân viên mới hoàn toàn làm quen với công việc. Những buổi họp ngắn ngủi như vậy sẽ giúp xoá đi những bối rối, ngỡ ngàng, mặc cảm và tiết kiệm được thời gian cho nhân viên mới làm quen với công việc, các thủ tục văn phòng, qua đó làm giảm đi những sai sót trong công việc về sau.

- Nhân viên mới nên tìm hiểu về tinh thần, văn hoá của doanh nghiệp.

Một số quy tắc sau sẽ giúp nhân viên quen dần với công việc mới:

- + Không nên là người chỉ trích: thật là thô lỗ và vô ích nếu có tác động người khác bằng cách nói với họ là nhân viên trước đây đã giải quyết vấn đề đó hay hơn như thế nào hoặc chỉ ra những sai sót của họ khi thực hiện công việc. Một khi đã thiết lập mối liên hệ làm việc với các nhân viên khác và với giám đốc thì những đề nghị của bạn có cơ hội được chấp nhận nhiều hơn là bị từ chối;
- + Không nên thân thiện quá sớm: trong những ngày đầu làm việc bạn nên có sự chừng mực. Hãy tạo cơ hội cho những người chung cơ quan có dịp làm quen trước. Bạn không chỉ nên tránh cho người khác nghĩ rằng bạn là người huênh hoang, già dặn mà còn tránh việc tạo bè phái làm ảnh hưởng đến mối quan hệ và quá trình làm việc./.

5.5 Giao tiếp với khách hàng

Khách hàng của doanh nghiệp có thể là những cá nhân, nhóm hoặc tổ chức. Giao tiếp với khách hàng là rất quan trọng, đem lại thành công trong kinh doanh, nó làm hiện thực hóa những nỗ lực trên các phương diện kinh doanh của doanh nghiệp.

a. Nguyên tắc chung

- Khách hàng phải được đặt ở vị trí trung tâm trong toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp;
- Doanh nghiệp phải hướng toàn bộ nỗ lực của mình vào việc cố gắng thỏa mãn đến mức tốt nhất mọi nhu cầu của khách hàng.

b. Kỹ năng giao tiếp với khách hàng

- **Tạo thiện cảm:** Hãy thể hiện thái độ niềm nở, lòng nhiệt tình, thiện chí và sự tin cậy cho khách hàng.

- **Tạo sự thân thiết:** Luôn luôn lắng nghe, thấu hiểu đối tác.

- **Giải đáp đầy đủ, chính xác và nhanh chóng mọi thắc mắc**

Mọi thứ thắc mắc về sản phẩm bên mình luôn phải giải đáp một cách cặn kẽ. Nhưng không được thiếu sót hay nói nhiều quá không đúng trọng tâm. Đừng quên hỏi lại khách hàng xem họ đã thỏa mãn với giải đáp bên mình chưa.

- **Sự nhẫn nại**

- + Nhẫn nại nếu khách hàng không vừa ý với sản phẩm.
- + Kiên trì thuyết phục, giải thích.

- **Sự chắc chắn**

- + Hãy chắc chắn rằng khách hàng muốn lấy hàng, kí kết hợp đồng với mình.

+ Tránh trường hợp khách hàng trả lại hoặc thay đổi ý kiến.

- Lời cảm ơn

Đừng tiếc lời cảm ơn tới đối tác khách hàng. Mặc dù, đôi khi họ gây cho mình rất nhiều phiền toái. Lời cảm ơn khiến họ đánh giá cao về chất lượng phục vụ. Khách hàng sẽ cảm thấy quý trọng bạn hơn. Trong việc Giao tiếp ứng xử hàng ngày, lời cảm ơn mang lại cho bạn nhiều cơ hội mở ra những cuộc trò chuyện mới hơn.

5.6. Giao tiếp với đối tác

Để thiết lập được một môi quan hệ tốt trong làm ăn, trước tiên bạn phải biết cách gây ấn tượng với đối tác. Hãy học cách “bắt” đối tác phải nhớ tới mình ngay sau lần gặp đầu tiên. Trước tiên, bạn nên nhớ, không chỉ chú ý gây ấn tượng khi gặp trực tiếp mà ngay cả khi giao tiếp qua e-mail, điện thoại, bạn cũng phải tìm cách ghi dấu ấn tốt với người bên kia.

Dưới đây là một số cách có thể gây ấn tượng với đối tác:

☞ Đặt người khác vào trung tâm của sự chú ý

Hãy đặt người khác vào trung tâm của sự chú ý. Sai lầm tồi tệ nhất mà bạn có thể mắc phải đó là đề cao mình hay coi trọng mình quá mức. Hãy tạm lánh mình sang một bên để tỏ ý tôn trọng đối tác.

☞ Biết lắng nghe

Nói ít và nghe người khác nói, đó là cách để bạn thu thập thông tin và tôn trọng người khác. Hãy chăm chú nhìn họ khi họ nói và thi thoảng có những câu bình luận thích hợp, thể hiện sự hiểu biết của mình.

☞ Hóm hỉnh, hài hước

Hài hước luôn gây ấn tượng nếu được sử dụng khôn ngoan và đúng lúc. Tuy nhiên không phải lúc nào cũng nói đùa. Luôn luôn cột nĩa khiến bạn đánh mất sự nghiêm túc cần thiết. Đùa quá đà còn gây khó xử cho người khác. Vì vậy, trước khi đưa ra một câu nói đùa, hãy suy nghĩ cho kỹ hậu quả của nó.

☞ Thường xuyên sử dụng tên

Hãy dành ít phút để nghĩ xem gần đây bạn đã gặp những ai và ghi nhớ tên của họ. Hãy thường xuyên gọi tên của họ trong lúc nói chuyện, đồng thời tự xưng tên mình để tạo độ thân mật và “ghi” tên bạn vào bộ nhớ của họ. Tuy nhiên, trong trường hợp bạn không nhớ rõ lắm thì chớ gọi bừa. Không gì tệ hơn là gọi nhầm tên người đối diện.

☞ Ngôn từ rõ ràng, chuẩn mực, chính xác

Không gì bức bối hay khó chịu hơn việc phải giao tiếp với một người mà không hiểu họ đang nói gì. Không nên nói quá nhỏ, nói quá to, nói quá nhanh hay quá ề à, gây ức chế cho người đang lắng nghe.

Đừng bao giờ sử dụng ngôn từ bừa bãi, nó sẽ làm cho đối tác cảm thấy không được tôn trọng. Trong công việc, khi giao tiếp ngôn từ không cần quá hoa mỹ, nhưng hãy luôn cố gắng sử dụng những từ phổ thông, dễ hiểu và lịch thiệp để làm cho người đối diện yêu quý, tin cậy.

☞ **Sử dụng ngôn ngữ cơ thể chuẩn mực**

Hãy luôn chú ý tới ngôn ngữ cơ thể khi giao tiếp, nó sẽ cho người đối diện thấy được phần nào con người của bạn. Hãy lịch thiệp và tử tế, như vậy chắc chắn bạn sẽ ghi được điểm cao trong mắt người đối diện

☞ **Cười**

Nụ cười rạng rỡ trên môi sẽ luôn tạo cho người đối diện cảm giác tích cực, lạc quan. Đó còn là cách bạn có thể cho khách hàng thấy được sự chân thành trong dịch vụ mà bạn cung cấp, hay làm đối tác tin tưởng và đặt niềm tin.

☞ **Đừng tranh biện**

Đừng biến cuộc nói chuyện thành cuộc thi tranh biện, hãy tạo cho người đối diện cảm giác thân thiện. Trong kinh doanh, nếu lúc nào cũng tranh luận không cần thiết, bạn sẽ đánh mất cơ hội của mình. Khi tranh luận người nghe có thể thua, bạn thắng, nhưng sau đó, việc tiếp theo là thuyết phục chắc chắn sẽ không thể thành công.

☞ **Đưa lời khuyên chân thành**

Lời khuyên sẽ giúp bạn ghi điểm cho người đối diện, hãy đưa ra lời khuyên tử tế và chân thành. Khách hàng hoặc đối tác chắc chắn sẽ rất biết ơn và quý mến bạn.

☞ **Làm chủ cảm xúc**

Trong mọi cuộc trò chuyện, hãy luôn làm chủ cảm xúc của chính mình. Không bao giờ quá nóng giận hay quá vui vẻ, cái gì cũng phải có chừng mực. Điều này sẽ làm cho người khác thấy được sự chuyên nghiệp cũng như chín chắn của bạn.

☞ **Bày tỏ sự đồng cảm**

Khi giao tiếp với đối tác, hãy luôn cố gắng bày tỏ sự đồng cảm với câu chuyện của người đối diện, điều này sẽ giúp bạn bỏ đi khoảng cách và xây dựng lòng tin. Ngay cả trong trường hợp không thích câu chuyện đó, thì cũng hãy đồng cảm và tôn trọng họ.

☞ **Ăn mặc ấn tượng**

Nên mặc một cách nền nã, sang trọng, lịch sự nhưng vẫn toát lên được cá tính của mình và phù hợp với hoàn cảnh. Điều quan trọng hơn cả là hãy diện một bộ đồ vừa vặn với mình, làm tôn lên vẻ đẹp cơ thể vì cái đẹp luôn gây ấn tượng tốt. Hơn nữa, khi bạn mặc đẹp, bạn chắc chắn được ghi thêm điểm ở sự tự tin. Một bộ quần áo nhếch nhác khiến đối tác nghĩ công việc kinh doanh của bạn không tốt.

5.7. Giao tiếp trong môi trường đa văn hóa

Làm việc trong môi trường đa văn hóa là làm việc với các thành viên đến từ những quốc gia, lãnh thổ khác nhau, với những đặc trưng văn hóa khác nhau.

Sự khác biệt về văn hoá luôn tiềm ẩn nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc chung, nhưng lại rất khó nhận biết cho đến khi vấn đề trở nên nghiêm trọng.

a. Những thách thức

- Khác biệt trong văn hoá giao tiếp

Trong văn hoá phương Tây, giao tiếp được miêu tả là việc nói chuyện trực tiếp và thẳng thắn. Điều này có nghĩa rằng, mọi chuyện phải được rõ ràng, người nói không cần để ý quá nhiều đến hoàn cảnh cuộc nói chuyện và người nghe cũng không cần mất công “phiên dịch”, đoán ý. Tuy nhiên, khái niệm “giao tiếp” này lại không phù hợp với nhiều nền văn hoá khác, ví dụ như phương Đông, nơi ý nghĩa cuộc nói chuyện nằm sâu trong thông điệp được truyền tải. Do đó, trong những cuộc đàm phán giữa 2 nền văn hoá phương Đông và phương Tây, những người phương Đông có thể hiểu văn hoá giao tiếp của phương Tây, nhưng người phương Tây sẽ khó mà hiểu được văn hoá giao tiếp của người phương Đông.

Những khó khăn trong giao tiếp luôn khiến chia sẻ thông tin hạn chế, tạo ra mâu thuẫn giữa các cá nhân, từ đó cản trở hiệu quả làm việc trong nhóm.

- Không thông thuộc ngôn ngữ

Mặc dù ngôn ngữ kinh doanh quốc tế chủ yếu là tiếng Anh, nhưng đôi khi vẫn xảy ra hiểu lầm do những người sử dụng nhấn mạnh sai trọng âm, không nói trôi chảy hoặc dịch sai ý, không đánh giá đúng năng lực của các thành viên khác, do đó sẽ làm giảm thiểu cơ hội thành công và tăng thêm thách thức.

- Quan điểm khác nhau về cấp bậc và quyền hạn

Khi tổ chức ra các Nhóm, ta thường áp dụng cấu trúc phẳng. Nhưng trong một Nhóm đa văn hoá, những người có nền văn hoá khác nhau sẽ có quan điểm khác nhau về chức vụ và quyền hạn. Vì vậy, họ thường không cảm thấy thoải mái với cấu trúc này. Đối với những thành viên đến từ nền văn hoá coi trọng cấp bậc, họ sẽ luôn ưu tiên ý kiến của Sếp, tự hạ

thấp quyền hạn và trách nhiệm của mình, thậm chí chấp nhận bị nhục mạ- điều vốn được coi là không thể chấp nhận được với những người có nền văn hoá theo chủ nghĩa quân bình. Hậu quả của quan điểm khác biệt này khiến các thành viên trong Nhóm tin rằng mình đang bị đối xử bất kính, dẫn đến toàn bộ dự án có nguy cơ đổ vỡ.

- Tiêu chuẩn khác biệt trong quá trình ra quyết định

Khác biệt văn hoá thể hiện rõ nhất trong quá trình ra quyết định, trước hết là tốc độ đưa ra quyết định và công sức bỏ ra phân tích số liệu, tình hình trước khi ra quyết định. Ví dụ: Nhà quản lý người Mỹ là những người rất ít khi bỏ nhiều công sức ra phân tích tình hình và ra quyết định nhanh hơn nhiều nhà quản lý mang quốc tịch khác.

Chúng ta không thể đơn giản áp dụng văn hóa của nơi này cho các nền văn hoá khác. Cách tốt nhất là tự điều chỉnh, cố gắng nhượng bộ khi có thể và nên tỏ thái độ trước những quyết định của đối phương.

Việc hiểu được những nền văn hóa khác nhau giúp chúng ta hiểu rõ hơn về nét văn hóa trong giao tiếp của mỗi quốc gia. Nó ảnh hưởng không nhỏ đến thành công của sự liên kết, kinh doanh và sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Hiểu biết về các nền văn hóa giúp chúng ta tránh được những hiểu lầm không đáng có trong giao tiếp đa văn hóa và có những chiến lược kinh doanh thích hợp để đạt được sự thành công tốt nhất của doanh nghiệp.

b. Giải pháp

- Tìm hiểu văn hóa

Cải thiện giao tiếp với người nước khác bằng cách nâng cao nhận thức về văn hóa và ảnh hưởng của tín ngưỡng, giá trị và các mẫu hành vi của họ.

- Cởi mở và tôn trọng sự đa dạng văn hóa

Tìm hiểu về nền văn hóa tín ngưỡng và tôn giáo của người nước khác mà không đánh giá chung bằng các bản sắc và văn hóa của riêng nước bạn và không xem xét nó một cách thành kiến.

- Xác định và thích nghi với sự khác biệt ngôn ngữ

Nếu bạn đang giao tiếp với những người có nền văn hóa khác thì nên tìm hiểu văn hóa của nước khác bằng ngôn ngữ và phi ngôn ngữ. Quan sát, tìm hiểu các ý nghĩa của tín hiệu giao tiếp phi ngôn ngữ như nét mặt, khoảng cách xã hội để trò chuyện và cử chỉ tay,... để tránh các tín hiệu phi ngôn ngữ gây khó chịu cho người khác.

Khi nói hoặc viết, cần thay ngôn ngữ truyền thống bằng ngôn ngữ chung để tránh ngôn ngữ xúc phạm đến người khác. Hãy nhạy cảm và quan tâm đến tín ngưỡng của người khác.

II. KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH

1. Định nghĩa

Thuyết trình là quá trình trình bày quan điểm, nhận định, chiến lược phát triển, vấn đề chuyên môn,... chủ yếu bằng ngôn ngữ nói nhằm thuyết phục người nghe nghe theo mình, chấp nhận quan điểm, cùng suy nghĩ với mình, hành động theo ý muốn của mình.

2. Vai trò

Thuyết trình đóng vai trò quan trọng trong công việc của người kỹ sư:

Ví dụ:

+ Thuyết trình chiến lược phát triển công ty, phát triển SP mới, kết quả nghiên cứu thị trường... đề cập trên đồng tình, đầu tư triển khai kế hoạch; đề cập dưới thông qua vai trò, nhiệm vụ, mục tiêu phát triển và hành động hướng đến mục tiêu chung;

+ Các buổi huấn luyện chuyên môn để tất cả mọi người cùng thống nhất về cách thức, cơ cấu, quy trình làm việc, có sự phản hồi, tranh luận để hạn chế tối đa những sai sót.

+ Hội thảo quảng bá sản phẩm thu hút khách hàng nhằm thu hút sự chú ý và thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm của công ty và tiếp thu những ý kiến phản hồi từ khách hàng.

3. Cấu trúc bài thuyết trình

Cấu trúc một bài thuyết trình gồm ba phần:

- Phần đặt vấn đề

- + Chào và thu hút sự tham gia của khán giả;
- + Giới thiệu về bản thân (tên, vị trí công tác, công ty,...)
- + Giới thiệu chủ đề;
- + Cung cấp mục tiêu;
- + Thông báo kế hoạch
- + Hỏi và trao đổi với khán giả;
- + Chuyển tiếp sang phần giải quyết vấn đề.

- Phần giải quyết vấn đề

- + Cung cấp các thông tin cần thiết phù hợp mục tiêu bài thuyết trình;
- + Phát triển các ý tưởng một cách rõ ràng, có chứng minh bằng các ví dụ;
- + Tổ chức các ý tưởng: logic, từ khái quát đến cụ thể (diễn dịch), từ cụ thể đến khái quát (quy nạp), từ vấn đề đã biết đến vấn đề chưa biết.

+ Duy trì sự quan tâm, hứng thú của khán giả.

- Phần kết thúc vấn đề.

- Tóm tắt những nội dung chính cần ghi nhớ;
- + Kết luận ngắn gọn;
- + Cảm ơn khán giả đã lắng nghe;
- + Mời khán giả đặt câu hỏi, trao đổi hoặc gợi mở thảo luận.

4. Kỹ năng thuyết trình

4.1 Chuẩn bị thuyết trình

4.1.1 Chuẩn bị tinh thần khi tham gia thuyết trình

Hãy giao tiếp bằng mắt với một cá nhân trong khán giả là một người bạn hay người quen. Khi bạn bắt đầu để nói chuyện, chỉ nói đến người đó. Hoặc nếu bạn không biết bất cứ ai trong khán giả, giả vờ bạn chỉ là chia sẻ thông tin với một người bạn.

Bằng cách chuyển một bài phát biểu thành một cuộc trò chuyện giữa 2 người, nó sẽ có vẻ ít đáng sợ hơn.

Nếu bạn vẫn còn lo lắng trong thời gian chờ đến lượt phát biểu, hãy hít một hơi thật sâu và nhắc nhở bản thân mà bạn không cần phải quá lo lắng. Hãy nghĩ đến những cuộc trò chuyện bạn đã từng thành công và hãy tự tin.


Sợ hãi đòi hỏi rất nhiều năng lượng. Thay vì để cho nỗi sợ hãi làm giảm hiệu quả giao tiếp, hãy chuyển năng lượng của bạn sang hướng khác. Ví dụ, sử dụng cử chỉ để củng cố những điểm chính của bài nói chuyện của bạn và làm cho nó trở lên sống động. Chuyên gia tư vấn truyền thông Richard tư vấn: "Hãy làm cơ thể của bạn thể hiện liên quan đến những gì bạn đang nói". Điều này sẽ thêm sức mạnh để bạn trình bày và thu hút khán giả của bạn tiếp tục tham gia từ đầu đến cuối.

4.1.2 Chuẩn bị nội dung thuyết trình

Để chuẩn bị nội dung một bài thuyết trình hiệu quả, cần phải thực hiện những điểm chính sau:

- Xác định chủ đề, mục tiêu và phân tích khán giả
- Xây dựng nội dung thuyết trình
- + Bước 1: Động não để có ý tưởng chính, sắp xếp chúng một cách hợp lý, chặt chẽ. Không nên nhiều hơn 5 hoặc 6 ý, vì thông thường rất khó để nhớ nhiều ý liên tục.
- + Bước 2: Trình bày những ý phụ
- + Bước 3: Nêu những lợi ích
- + Bước 4: Thiết kế tài liệu phân phát: chuẩn bị ghi chú hoặc phác thảo, cung cấp thông tin hoặc sự kiện của bạn có hiệu quả như: số liệu thống kê, minh họa, và đồ thị... nếu cần.

- + Bước 5: Chuẩn bị dụng cụ trực quan
- + Bước 6: Nhắc lại các ý chính
- + Bước 7: Viết phần mở bài
- + Bước 8: Viết phần kết, đưa ra khuyến nghị dựa trên chính quan điểm của bạn, thảo luận với câu hỏi có thể từ phía khán giả.

 Luyện tập

4.2 Thực hiện thuyết trình

a. Sử dụng đúng phong cách và ngôn ngữ

- **Ngôn ngữ:** Cần sử dụng ngôn từ thành thạo, lưu loát. Khán giả muốn nghe một người giao tiếp tự tin và luôn kiểm soát tình hình. Phát triển thái độ tích cực sẽ là một bước tiến dài để tăng mức độ tự tin.

- **Trật tự từ:** Chọn thứ tự từ rõ ràng, logic.

- **Chuyển ý:** Cần có sự chuyển ý và nêu rõ lộ trình các phần nội dung thật rõ ràng giúp phát triển các ý theo trình tự logic và người nghe có thể kết nối các thông tin đã nghe dễ dàng hơn.

- **Ngôn ngữ cơ thể:** Phi ngôn từ 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 thuyết trình.

b. Một số kỹ năng giao tiếp phi ngôn từ

- Giọng nói

+ **Âm lượng:** Giọng nói cần phải rõ ràng, đủ nghe.

+ **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.

+ **Chất lượng:** 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:** 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.

+ **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.

+ **Phân nhịp:** 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.

- **Dáng điệu và cử chỉ**

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.

- **Trang phục**

+ Nghiên cứu đối tượng của bạn

+ Ăn mặc phù hợp.

+ Không nên để vẻ bề ngoài làm ảnh hưởng đến thông điệp của bạn.

+ Kiểm tra trang phục trước khi thuyết trình.

- **Nét mặt:** Nét mặt thay đổi theo nội dung thông điệp cần chuyển tải. Mặt căng thẳng, giọng nói sẽ căng thẳng, mặt thoải mái tự nhiên, giọng nói sẽ vui tươi thoải mái.

- **Mắt:** Quan sát đối tác khi giao tiếp để điều tiết bài nói. Ánh mắt có ảnh hưởng lớn tới tâm trạng, thái độ thính giả (khích lệ, trấn áp, tạo niềm tin...)

- **Tay:** Con người thường bị thu hút bởi hình ảnh, sự chuyển động nhiều hơn là lời nói, 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.

- **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 lắc nhẹ.

- **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.

- **Mùi:** Mùi hương có thể tác động tới hiệu quả làm việc của não. Mùi hương yêu thích có thể làm cho não hưng phấn, làm việc tốt hơn. Ngược lại, một mùi khó chịu nếu toả ra từ một người sẽ khiến những những đối tượng giao tiếp đánh giá không tốt, thậm chí là xa lánh ta.

- **Khoảng cách**

Trên lý thuyết, khoảng cách được quy định như sau:

Thân thiện < 1m

Riêng tư < 1,5m

Xã giao < 4m

Công cộng > 4m.

4.3 Kỹ năng thuyết trình kết hợp sử dụng PowerPoint

Mục đích quan trọng khi sử dụng powerpoint trong thuyết trình là chuyển tải thông tin nhanh nhất và hiệu quả nhất vì thời gian báo cáo đã quy định.

Powerpoint có thể giúp khán giả:

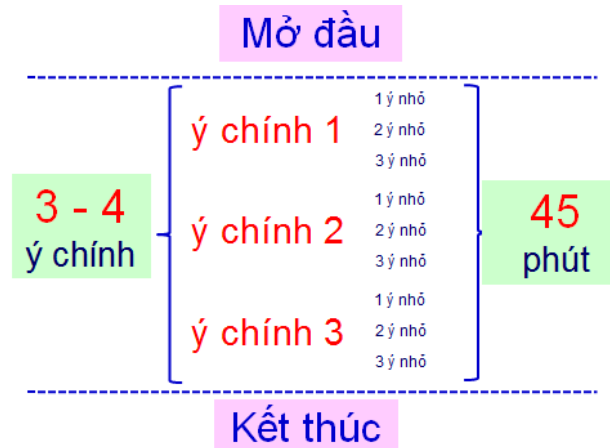
- Hình dung được ý tưởng;
- Tạo nên các điểm nhấn;
- Gây ấn tượng, khắc sâu.

Do vậy vấn đề soạn powerpoint và truyền đạt thông tin từ powerpoint trở thành một kỹ năng của người báo cáo.

Sau đây là một số chú ý để chuẩn bị tốt bài thuyết trình với power point.

+ Xác định cấu trúc bài thuyết trình

Cấu trúc gồm ba phần: Giới thiệu vấn đề, giải quyết vấn đề và kết luận.



+ Tổ chức nội dung

- Người trình bày phải trình bày một cách logic, giữ vững kết cấu nội dung thống nhất xuyên suốt bài trình bày, hạn chế ngắt quãng nội dung trong các slide.

- Đơn giản vấn đề tới mức không thể đơn giản hơn.

+ Hiểu biết về chủ đề

Người trình bày cần có sự hiểu biết sâu sắc về vấn đề đang trình bày hơn là chỉ trình chiếu như máy

+ Đồ họa, bố cục trình bày

- Cần có tiêu đề trong slide, mỗi chủ đề nên chỉ trong 1 slide. Trường hợp cá biệt chứa hơn 02 nội dung thì thiết kế sao cho mỗi nội dung nằm ở một vị trí khác nhau trong slide.

- Sử dụng biểu đồ, các hình ảnh, video... để mô tả nội dung hơn là chỉ dùng chữ đơn thuần;

- Sử dụng thống nhất một kiểu chữ, kiểu chữ đơn giản;

- Sử dụng màu chữ và màu nền tương phản nhau;

- Nên sử dụng ít chữ trên một slide (7x7 - khoảng 7 dòng, mỗi dòng 7 chữ);

- Sử dụng đồ họa bắt mắt, cố gắng theo một template thống nhất trong suốt bài trình bày cho bố cục, màu chữ, màu link, kích thước hình ảnh, màu nền, hình ảnh trang trí,...

- Đồ họa cần tránh làm cho khán giả trở nên chú ý tập trung vào các hình ảnh trang trí hơn là nội dung bài trình bày.

Chú ý:

- Các lỗi cơ học trong thuyết trình

- Hạn chế các lỗi chính tả, văn phạm;
- Hạn chế các lỗi khi thao tác chuột;
- Khắc phục các lỗi ngẫu nhiên một cách khéo léo.

- Định hướng tiếp xúc mắt

Hạn chế nhìn màn hình và đọc lại, nên nhìn thẳng vào các khán giả.

- Đảm bảo bài thuyết trình tương thích với máy tính dùng để thuyết trình

Thiết kế bài thuyết trình trên một máy tính nhưng lại trình bày trên một máy tính khác nên hãy thử chạy chương trình trước khi thuyết trình để có thời gian hiệu chỉnh cần thiết.

- Không nên tập trước quá nhiều

Nếu bạn tập nói quá nhiều trước bạn bè và những người sẽ có mặt trong buổi thuyết trình thì khi thuyết trình thật, họ sẽ giảm hứng thú và ít khi đưa ra nhận xét một cách nhiệt tình. Thêm nữa, chính bài nói của bạn cũng mất đi vẻ tự nhiên.

Sử dụng thời gian hỏi - đáp

Những câu hỏi sẽ giúp bạn nhìn nhận vấn đề ở nhiều góc độ khác nhau và xem xét nhiều phương pháp khác nhau. Với những vấn đề còn đang gây tranh cãi, bạn đừng ngại khi nói ra ý kiến của cá nhân bạn. Nếu có những phần kiến thức mà bạn không biết hoặc chưa sẵn sàng để trả lời, đừng lo lắng, hãy “hoãn binh”. Sẽ không ai cười hay trách mắng bạn gì cả, vì suy cho cùng bạn không thể nói tất cả chỉ trong một bài thuyết trình!

III. KỸ NĂNG HỘI HỌP

1. Định nghĩa

Họp là một hình thức giao tiếp. Đó là một nhóm người tập trung nhau lại với mục đích để thảo luận, tranh luận 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.

2. Tổ chức và điều hành cuộc họp

2.1 Chuẩn bị trước cuộc họp

+ Thống nhất các quy định về họp (quy định họp định kỳ, đột xuất, địa điểm, phương thức họp,...);

+ Xác định mục tiêu, cơ sở, căn cứ tổ chức cuộc họp;

+ Xác định sự cần thiết phải họp (có thể lựa chọn email, điện thoại, ...);

+ Xác định hình thức họp (trực tiếp, trực tuyến,...);

+ Xác định thành phần tham dự (chủ tọa, thư ký, thành viên);

+ Dự kiến thời gian, địa điểm tổ chức, phương tiện họp;

+ Chuẩn bị các báo cáo tham luận;

+ Chuẩn bị tài liệu liên quan;

+ Liệt kê và chuẩn bị nội dung họp, phòng họp, máy chiếu, hệ thống âm thanh, thiết bị nghe nhìn, văn phòng phẩm, chỗ ngồi cho đại biểu, cà phê giải khát,...

- Gửi thư mời/ thông báo họp, nêu rõ mục tiêu và nội dung họp;

- Có thể nhắc tham dự họp đúng giờ (qua email, tin nhắn).

- Chuẩn bị chương trình, nội dung, trang phục, điện thoại, kiểm soát cảm xúc...

2.2 Bắt đầu cuộc họp

- Đón tiếp đại biểu

- Phát tài liệu

- Bố trí chỗ ngồi

- Bắt đầu đúng giờ;

- Tuyên bố lý do cuộc họp;

- Xác định mục tiêu, chương trình cuộc họp;

- Chỉ đạo định hướng cho các hoạt động báo cáo, thảo luận của cuộc họp;

Chú ý: Đủ thành phần (>50% số người được triệu tập) mới được tổ chức họp.

2.3 Trong cuộc họp

Chủ tọa điều hành cuộc họp:

- + Chỉ định đối tượng trình bày báo cáo, đối tượng phát biểu thảo luận;
- + Dẫn dắt quá trình thảo luận.
- + Khuyến khích các thành viên đóng góp ý kiến;
- + Lắng nghe và tổng hợp ý kiến.

Chú ý:

- Bám sát mục tiêu tổ chức cuộc họp,
- Bảo đảm hiệu quả của cuộc họp.

Khi điều hành các cuộc họp, cần lưu ý đến những yêu cầu về tính khoa học và tính nghệ thuật trong quá trình điều hành.

- Tính khoa học thể hiện chủ yếu ở việc thực hiện đầy đủ và nghiêm túc những yêu cầu về nghi thức, thủ tục và chương trình cuộc họp.

- Tính nghệ thuật của việc điều hành thể hiện qua phong thái giao tiếp của người điều hành với cử tọa. Phong thái giao tiếp trong điều hành cuộc họp cần được lựa chọn cho phù hợp với tính chất, mục đích của mỗi hoạt động cuộc họp cụ thể.

Trong quá trình điều hành cuộc họp, người điều hành cần lưu ý vận dụng các kỹ năng giao tiếp bằng ngôn ngữ và giao tiếp phi ngôn ngữ để đảm bảo tính hiệu quả cao. Cần phải tuân thủ chính xác về thời gian và giám sát quá trình phát biểu, thảo luận một cách chặt chẽ và khéo léo điều khiển để tránh nảy sinh mâu thuẫn và mất kiểm soát trong thảo luận vấn đề.

2.4 Kết thúc cuộc họp

- + Tóm tắt và tổng hợp kết luận cuộc họp;
- Thống nhất những việc làm tiếp theo;
- Kết thúc đúng giờ;
- Thông qua biên bản hoặc gửi biên bản cuộc họp cho các thành viên;
- Đánh giá kết quả cuộc họp;
- Theo dõi kết quả thực hiện việc triển khai công việc.

Trong đó:

*** Biên bản cuộc họp**

- Biên bản cuộc họp là văn bản quan trọng và cần thiết. 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 phải được ghi đầy đủ, trung thực, ngắn gọn, súc tích, không bỏ sót ý kiến.

- Biên bản có thể phải trình ngay sau khi kết thúc cuộc họp hoặc Chủ tọa nêu ý kiến tổng kết, kết luận và giao thư ký cuộc họp thể hiện vào biên bản.

- Trong trường hợp cuộc họp có những vấn đề chưa nhất trí cao, Chủ tọa cần làm sáng tỏ mức độ đã thống nhất và chưa thống nhất để người ghi biên bản có thể ghi chép chính xác, trung thực tinh thần của cuộc họp.

Chương 2. KỸ NĂNG HOẠCH ĐỊNH VÀ TỔ CHỨC CÔNG VIỆC

I. Hoạch định công việc

1. Khái niệm

Hoạch định là một quá trình ấn định những mục tiêu và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó.

2. Ý nghĩa

- Phối hợp mọi nguồn lực của tổ chức hữu hiệu hơn;
- Tập trung vào các mục tiêu và chính sách của tổ chức;
- Nắm vững các nhiệm vụ cơ bản của tổ chức để phối hợp với người khác;
- Sẵn sàng ứng phó và đối phó với những thay đổi của môi trường bên ngoài;
- Phát triển hữu hiệu các tiêu chuẩn kiểm tra.

3. Kỹ thuật hoạch định công việc

Bước 1: Lập danh sách các công việc cần làm trong ngày/ tuần/ tháng/ năm

Các công việc càng ghi được đầy đủ, rõ ràng bao nhiêu thì sự chủ động trong việc thực hiện sau này càng dễ dàng bấy nhiêu

Stt	Nội dung công việc	Thời gian thực hiện	Người thực hiện	Yêu cầu kết quả	Ghi chú

Phương pháp xác định nội dung công việc (5W-H-2C-5M)

- Xác định mục tiêu yêu cầu (Why)

- + Tại sao bạn phải làm công việc này?
- + Nó có ý nghĩa như thế nào với tổ chức, bộ phận, cá nhân?
- + Hậu quả nếu bạn không thực hiện chúng?

- Xác định nội dung công việc (What?)

Nội dung công việc đó là gì?

- Xác định 3W

- + **Where:** Công việc đó thực hiện tại đâu?
- + **When:** Công việc đó thực hiện khi nào, khi nào kết thúc...

Để xác định được thời hạn phải làm công việc thì cần xác định được mức độ khẩn cấp và mức độ quan trọng của từng công việc.

+ **Who:** Ai làm việc đó/Ai kiểm tra/ Ai hỗ trợ/Ai chịu trách nhiệm...

- **Xác định phương pháp 1H**

How: Như thế nào?

- 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?

- **Xác định phương pháp kiểm soát (Control)**

Cách thức kiểm soát 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

- **Xác định phương pháp kiểm tra (Check)**

- + Có những bước công việc nào cần phải kiểm tra?
- + Tần suất kiểm tra như thế nào? (Kiểm tra 1 lần/ thường xuyên).
- + Ai tiến hành kiểm tra?
- + Những điểm kiểm tra nào là trọng yếu?

Tuân theo nguyên tắc Pareto (20/80): Những điểm kiểm tra này chỉ chiếm 20% số lượng nhưng chiếm đến 80 % khối lượng sai sót.

- **Xác định nguồn lực (5M)**

Nguồn lực bao gồm các yếu tố:

+ Man: Nguồn nhân lực.

(VD: 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/ Ai dự phòng?)

+ Money: Tiền bạc.

+ Material: Nguyên vật liệu/hệ thống cung ứng.

VD: Xác định tiêu chuẩn NVL, tiêu chuẩn nhà cung ứng, phương pháp giao hàng, thời hạn giao hàng.

+ Machine: Máy móc/công nghệ.

+ Method: Phương pháp làm việc.

Bước 2: Đưa ra các mục tiêu tương ứng

Thiết lập các mục tiêu phù hợp với các công việc. Mục tiêu này có thể là thời gian hay kết quả mong muốn đạt được (để mục tiêu phù hợp, thì cần phải bám sát với mong muốn và khả năng).

Bước 3: Ưu tiên sắp xếp thứ tự các công việc

Sắp xếp những công việc đã liệt kê ở trên theo thứ tự cấp bách, quan trọng hoặc theo trình tự thời gian, đối tượng tiến hành.

Việc sắp xếp này sẽ làm cho bạn loại bỏ những công việc không phù hợp, tiết kiệm thời gian và các nguồn lực khác mà vẫn đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Bước 4: Tập trung thực hiện kế hoạch

Sự tập trung giúp bạn tiết kiệm thời gian và làm việc hiệu quả hơn

Bước 5: Linh hoạt trong việc thực hiện kế hoạch

- Cố gắng dự trù và liệt kê 1 số khó khăn và thách thức có thể gặp phải, từ đó đưa ra một số phương án dự phòng.

- Luôn dành một khoảng thời gian hợp lý cho những sự cố phát sinh.

Bước 6: Kiểm tra việc thực hiện các kế hoạch

Luôn liên tục theo dõi, kiểm tra và chiếu giữa mục tiêu và thành quả của mình.

II. Kỹ năng tổ chức công việc

Trong tài liệu này chủ yếu nhấn mạnh vào việc tổ chức công việc cá nhân.

1. Mục đích

- Tổ chức công việc được giao;
- Tổ chức mạng lưới công việc;
- Sắp xếp hồ sơ;
- Sắp xếp vị trí làm việc;
- Xác định thứ tự ưu tiên công việc;
- Sắp xếp kế hoạch công việc ngắn hạn.

2. Tầm quan trọng của tổ chức công việc

- Tăng hiệu quả công việc
- Chất lượng hoạt động tốt hơn
- Tăng niềm tin
- Giảm căng thẳng
- Tạo ấn tượng tốt
- Cơ hội trong tương lai

3. Tổ chức công việc

3.1 Tổ chức công việc bộ phận

- Xác định chức năng nhiệm vụ

PHƯƠNG PHÁP 5W1H

- Who: Ai làm việc đó.
- Where: Làm việc đó ở đâu.
- When: Làm việc đó khi nào?
- How: Làm bằng cách nào?

- Định biên nhân sự

- Xác định bản mô tả công việc

- Sắp xếp công việc cho NV

- Xác định chức năng nhiệm vụ

+ Chức năng có thể hiểu là nhiệm vụ lớn nhất của bộ phận, có thể hiểu là những sản phẩm/ dịch vụ mà bộ phận cung cấp. VD: Bộ phận của bạn sẽ cung cấp sản phẩm gì cho bộ phận tiếp theo. Sản phẩm đó là gì thì đó chính là chức năng của bộ phận của bạn.

3.2 Tổ chức công việc cá nhân

3.2.1 Sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên

a. Phân loại công việc

* *Theo mức độ quan trọng*

“Việc lớn” là những việc quan trọng (liên quan đến số tiền lớn hoặc an nguy của doanh nghiệp), “việc nhỏ” thì ngược lại.

* *Theo mức độ khẩn cấp*

Việc khẩn cấp và việc không khẩn cấp.

* *Theo tần suất*

Việc thường xuyên và việc không thường xuyên (sự vụ).

- Việc thường xuyên: Các công việc lặp lại theo một chu kỳ nhất định. Cần chú ý:

+ Tần suất thực hiện;

+ Người thực hiện;

+ Đưa vào quy trình hay bản mô tả công việc.

- Việc đột xuất, không ổn định: Cần xem xét có thể chuyển thành công việc thường xuyên không. Người làm việc không hiệu quả khi khối lượng công việc sự vụ chiếm trên 50%.

b. Xác định thứ tự ưu tiên



Hình 2.1. Ma trận cấp bách/ quan trọng

Sắp xếp thứ tự ưu tiên của từng công việc

Có bốn phương pháp cơ bản:

- **Đánh số độ khẩn cấp:** việc rất gấp đánh số (1), việc bình thường đánh số (2), việc không gấp đánh số (3).

- **Dùng bút để đánh dấu công việc:** việc cần làm ngay dùng bút đỏ, việc bình thường dùng bút xanh, việc có thể làm sau dùng bút đen.

- **Phân loại các giấy tờ công việc vào các cặp tài liệu có màu khác nhau.** Việc khẩn cấp cho vào cặp màu đỏ; việc bình thường cho vào cặp màu xanh; việc không gấp cho vào cặp màu đen. Khi bạn trình giấy tờ cho sếp, dần dần các sếp sẽ biết được ám hiệu đó để xử lý ngay những việc khẩn cấp.

- Dùng các phương pháp kỹ thuật để xác định thời gian phải hoàn thành công việc: có nhiều phương pháp nhưng điển hình là phương pháp dùng **sơ đồ Găng**.

Ngày thứ sáu sắp xếp lại toàn bộ các tài liệu làm việc trong tuần. Mỗi tuần, bạn chỉ mất khoảng 30 phút nhưng bàn làm việc của bạn sẽ sáng sủa hẳn. Năng suất lao động của bạn sẽ tăng lên rất nhiều.

3.2.2 Sắp xếp hồ sơ của doanh nghiệp

3.2.2.1 Quản lý hồ sơ giấy

Tài liệu, hồ sơ được coi là một loại tài sản có giá trị như những tài sản khác của doanh nghiệp và cá nhân. Chính vì vậy, việc sắp xếp, lưu trữ và bảo quản, hồ sơ là việc rất cần được chú trọng.

a. Tầm quan trọng của tài liệu, hồ sơ văn phòng

- Để doanh nghiệp hoạt động được phải có các hồ sơ, giấy tờ tài liệu làm cơ sở căn cứ, theo dõi, sửa chữa, chỉ đạo cho hoạt động sản xuất- kinh doanh đúng kế hoạch, đúng mục tiêu đề ra.

- Hồ sơ, tài liệu giúp việc nghiên cứu tình hình, tổng kết kinh nghiệm, xây dựng nên chương trình kế hoạch hoạt động một cách đầy đủ, thuyết phục nhất. Qua đó mà góp phần phát triển hoạt động ngày càng hoàn chỉnh, hiệu quả hơn cho doanh nghiệp.

- Các hoạt động cụ thể của doanh nghiệp như: thống kê, kiểm tra, thiết lập vật tư, hàng hóa, tiền vốn đều thông qua việc quản lý tủ hồ sơ, tài liệu của nhân viên.

Ngoài ra, việc xây dựng các kế hoạch sản xuất, kinh doanh, tiền lương, tiêu chuẩn và định mức cũng cần sự góp sức của tài liệu, hồ sơ lưu trữ.

Việc thống nhất chỉ đạo về mặt nhân sự, kỹ thuật, kinh doanh nhằm giúp hoạt động của doanh nghiệp được thuận lợi và đúng mục đích đều cần sự trợ giúp của tài liệu văn phòng.

- Hồ sơ, tài liệu là minh chứng xác thực, đối chiếu chính xác trong các trường hợp cần thiết.

b. Chọn tủ hồ sơ

- + Dùng tủ hồ sơ nên có nhiều ngăn
- + Dùng tủ hồ sơ treo trên tường nếu văn phòng nhỏ
- + Sử dụng những mẫu giấy ghi chú để dán lên tường thành của từng kệ riêng biệt, giúp tìm dễ dàng hơn.

c. Kỹ thuật lưu trữ tài liệu, hồ sơ giấy

Bước 1: Phân loại tài liệu, hồ sơ khoa học

- ① Hồ sơ, tài liệu hành chính văn phòng
- ② Hồ sơ, tài liệu về tổ chức nhân sự
- ③ Hồ sơ tài liệu về hoạt động sản xuất - kinh doanh (SXKD)
- ④ Hồ sơ tài liệu kỹ thuật
- ⑤ Hồ sơ, tài liệu về tài chính, kế toán
- ⑥ Các loại hồ sơ, tài liệu khác của doanh nghiệp

Bước 2: Sắp xếp hồ sơ

- *Sắp xếp theo thời gian*
- *Sắp xếp theo mẫu tự (A,B,C...) của hồ sơ.*
- *Sắp xếp theo tính chất*

VD: Hồ sơ chưa giải quyết, giải quyết xong, phản hồi...

Bước 3: Lập danh mục quản lý

- Tạo một danh mục cụ thể, chính xác (sử dụng bảng tính excel để lập số lưu trữ hồ sơ hoặc lưu tập hồ sơ vào đĩa CD-ROM để khi cần tìm chỉ cần tra nhanh trên máy tính và biết được hồ sơ đó nằm ở tủ tài liệu nào, ngăn số mấy).

- Danh mục hồ sơ phải được cập nhật thường xuyên

Cần đối chiếu, cập nhật thường xuyên khi có sự bổ sung những hồ sơ mới.

DANH MỤC HỒ SƠ

Stt	Tên hồ sơ	Người quản lý	Người được đọc hồ sơ	Vị trí để hồ sơ	Dạng hồ sơ			Cách thức phân loại sắp xếp hồ sơ	Ngày phát sinh hồ sơ	Ngày cất hồ sơ
					Văn bản	Trong ổ cứng máy vi tính	CD/Đĩa mềm			

3.3.2.2 Quản lý hồ sơ trên máy vi tính

a. Lợi ích

- Tiết kiệm chi phí lưu trữ
- Truy xuất, tìm kiếm hồ sơ dễ dàng
- Có thể xử lý công việc ở mọi nơi
- Gửi, chuyển tài liệu nhanh chóng
- Khá an toàn.

b. Một số lỗi khi quản lý hồ sơ trên máy vi tính

- Không đặt chế độ Autosave trong một phút
- Lưu hồ sơ trong ổ C hoặc My documents hoặc Desktop
- Không có một hệ thống thư mục khoa học
- Lưu luyến với quá nhiều thứ

c. Cách quản lý hồ sơ trên máy vi tính

* Quy tắc đặt tên thư mục

- Hạn chế sử dụng tiếng việt có dấu.
- Tên thư mục càng ngắn gọn càng tốt
- **Không viết tắt tên file quá tối giản**
- Đặt tên sao cho có thể sắp xếp thứ tự các thư mục 1 cách nhanh chóng

- **Nên sắp xếp và phân loại dữ liệu một cách có trật tự ngay từ đầu**
- Đặt tên file có thời gian theo cấu trúc [Tên file]_[yyyy][mm][dd]_[hh][mm]

Ví dụ:

Đặt tên file theo kiểu [Tên]_[yyyy][mm][dd]:

Baocao_20121130.xls và **Baocao_20121204.xls**

Khi sắp xếp theo tăng dần ta có thứ tự:

Baocao_20121130.xls

Baocao_20121204.xls

* Quy tắc khi tổ chức thư mục

- Tổ chức theo năm

Khi kết thúc mỗi năm chúng ta có thể đóng gói (nén), lưu trữ toàn bộ những tài liệu phát sinh của năm trước ra bộ nhớ riêng, tránh mất mát và giải phóng bộ nhớ làm việc của máy tính.

- Phân chia thành nhóm các công việc liên quan trong mỗi năm

Thường chỉ bao gồm từ 4-5 cấp, tránh phân cấp quá sâu gây mất thời gian khi tìm, mở thư mục.

- Thay đổi Icon để tạo điểm nhấn, gây chú ý với những thư mục quan trọng.
- Khóa bảo vệ thư mục quan trọng bằng cách đặt mật khẩu, đặt chế độ Read Only.

* Cách lưu trữ tài liệu

- Lưu dữ liệu khác ổ với hệ điều hành

Windows thường được phân chia rõ ràng với ổ C (ổ cài đặt), ổ D (lưu trữ tập tin) và một số tệp khác. Bạn nên lưu file ở ổ D để đảm bảo an toàn, bởi việc cài đặt máy sẽ xóa sạch ổ C.

- Có thể sử dụng các thư viện của Windows

Windows được cài đặt sẽ xuất hiện thư mục My Documents, trong đó có nhiều thư mục con như: Music, Pictures, Video.



- Sử dụng lưu trữ đám mây để quản lý tệp tin



Đây là một trong những giải pháp quản lý tệp tin thông minh. Điện toán đám mây như Amazon Drive, Box, Dropbox, G+ Driver (Google Drive), Mega giúp bạn quản lý file dữ liệu dễ dàng hơn. Giải pháp này có cơ chế đồng bộ hóa tự động nên bạn không phải lo lắng dữ liệu bị mất. Ngoài ra, máy tính của bạn không may bị hỏng hóc thì các tệp tin vẫn luôn lưu trữ trên các ứng dụng này và bạn chỉ việc tải xuống. Công cụ lưu trữ trực tuyến này cũng cho phép bạn làm việc hiệu quả ở bất cứ đâu chỉ cần có kết nối internet. Bên cạnh đó, việc sử dụng dịch vụ lưu trữ đám mây cũng giúp bạn tiết kiệm chi phí để nâng cấp, sửa chữa và bảo dưỡng phần mềm.

✓ *Lưu trữ trên Google Drive*

Công cụ này sở hữu bộ nhớ lên đến 15Gb giúp chúng ta có thể lưu trữ thoải mái dữ liệu, tệp tin.



Cách thực hiện:

- ⇒ Truy cập vào đường links của Google Drive thông qua tài khoản Google
- ⇒ Đăng nhập tài khoản Google cá nhân để Giao diện Google Drive xuất hiện
- ⇒ Để tải thư mục lên, nhấn vào phần Drive của tôi.
- ⇒ Thực hiện các lựa chọn: Tạo thư mục mới/ Tải lên tệp, tải lên thư mục,...

✓ *Lưu trữ đám mây Mega*

Cách thực hiện:

⇒ Tạo tài khoản Mega:

+ Truy cập trang web của MEGA: <https://mega.co.nz/>.

+ Nhấp vào Create Account (Tạo tài khoản).

+ Điền vào tất cả các mục cần thiết.

Hãy chắc chắn là bạn chọn một mật khẩu mạnh cho tài khoản của bạn.

+ Chọn 'Create Account' (Tạo tài khoản).

⇒ Nhận email xác nhận cho địa chỉ nhập. Mở hộp thư đến và nhấp vào liên kết xác nhận để kích hoạt tài khoản.

⇒ Đăng nhập bằng tài khoản của bạn. Hãy chọn loại tài khoản tự do và bạn đã sẵn sàng để sử dụng.

Công cụ này lưu trữ tất cả các tệp của bạn dưới dạng thư mục. Nhấp vào lựa chọn 'New folder' (Thư mục mới) trong bảng điều khiển. Đặt tên cho thư mục theo ý bạn và nhấn 'Create' (Tạo). Sau đó, mở thư mục.

⇒ Tải tệp lên. Chọn 'File upload' (Tải tệp lên) hoặc 'Folder Upload' (Tải lên thư mục) trong bảng điều khiển. Chọn lựa chọn 'File Upload' để tải lên bất kỳ tệp đơn nào hoặc chọn 'Folder Upload' để tải lên một thư mục.

Để tải lên một thư mục, kích vào 'Folder Upload'. Một hộp thoại sẽ hiển thị, chọn thư mục bạn muốn và nhấp 'OK'.

✓ *Lưu trữ trên One Drive*

Đây là công cụ được đánh giá cao về tính năng tiện ích và ưu điểm nên được nhiều người sử dụng. Dịch vụ này cho phép bạn có thể truy cập chỉnh sửa tài liệu, lưu trữ, làm việc ngay trên thiết bị mà không nhất thiết phải đến công ty.



Dịch vụ đám mây : OneDrive

Cách thực hiện:

⇒ Vào phần ứng dụng One Drive trên máy tính

⇒ Mở thư mục bạn muốn tải lên

- ⇒ Tải lên thư mục OneDrive
- ⇒ Xác định loại dữ liệu bạn muốn lưu trữ, và sắp xếp sao cho phù hợp với các thư mục khác.

✓ **Lưu trữ dữ liệu trên DropBox**

Dịch vụ DropBox cho phép người dùng lưu trữ và sử dụng dữ liệu trực tuyến và hỗ trợ trên nhiều nền tảng như: Windows, Mac, linux,...

Cách thực hiện:

- ⇒ Chọn và nắm nội dung cần lưu trữ từ Desktop
- ⇒ Kéo thả vào trang web Dropbox.

Có thể thấy, cách sử dụng lưu trữ đám mây khá đơn giản. Chỉ với một vài thao tác thực hiện, chúng ta đã có thể lưu trữ và quản lý dữ liệu an toàn và hiệu quả.

3.2.3 Sắp xếp nơi làm việc

a. Sắp xếp lại tài liệu trong máy tính

Màn hình máy tính được gọi là desktop (mặt bàn). Chúng ta cần bày biện mặt bàn, bố trí tài liệu hợp lý vào các ngăn kéo để khi cần có thể tìm được ngay.

Hãy tổ chức theo dạng thư mục hình cây:

- Tạo thư mục
- Trong từng thư mục lại tổ chức thành các tệp dữ liệu.

b. Sắp xếp bàn làm việc trong văn phòng

Bàn làm việc nên được sắp xếp gọn gàng, khoa học: Chỉ để những tài liệu và văn phòng phẩm cần thiết: máy tính, sổ ghi chép, bút, điện thoại, giấy nhớ, một thứ đồ trang trí yêu thích... và để ít nhất 50% diện tích trống để ngồi làm việc.

Sắp xếp đồ dùng trên bàn làm việc

- + *Bên trái bàn làm việc*: vị trí này nên để máy tính.
- + *Phía trên góc bên phải*: Nên để lọ đựng bút vừa tầm với và 1 cái đèn nhỏ dùng để chiếu sáng (nếu cần).

+ *Phía trên góc bên trái*: Nên đặt hộp đựng hồ sơ ở vị trí này. Nên chọn hộp đựng có ngăn và đánh dấu từng loại để dễ tìm khi cần dùng đến. Có thể dùng nhiều màu hoặc ghi chú rõ ràng ngoài gáy mỗi tập hồ sơ...

+ *Dưới góc bên phải*: Đây là vị trí bạn nên đặt 1 cuốn sổ tay nhỏ ghi chú những việc cần làm. Bạn cũng có thể tận dụng diện tích bề mặt cuốn sổ để đặt điện thoại cho gọn. Khoảng trống nhỏ còn lại, bạn đặt ly café/ tách trà để giải khát trong giờ làm việc.

+ *Góc bên trái*: Chỗ này ngay trong tầm mắt, thế nên bạn hãy để những tập hồ sơ cần giải quyết trong ngày để chắc chắn rằng bạn sẽ không thể quên chúng khi mọi thứ nằm trong tầm nhìn.

+ *Khoảng trống dưới gầm bàn*: Góc trái gầm bàn, bạn nên đặt 1 sọt rác nhỏ. Vị trí này khuất, đặt sọt rác sẽ không làm mất tính thẩm mỹ của bàn làm việc. Góc phải bạn nên để 1 cái kệ nhỏ để đựng những cuốn tạp chí hay báo hằng ngày.

Với cách sắp xếp này, chắc chắn bàn làm việc của bạn sẽ trông gọn gàng, hợp lý và khoa học hơn rất nhiều, giúp ích lớn cho công việc của mình.

3.2.4 Quản lý thông tin

3.2.4.1 Phân loại thông tin

Phân chia thông tin ra từng nhóm đặc trưng.

3.2.4.2 Bảng chứng thông tin

Hãy thiết lập hệ thống các bảng chứng về việc chuyển thông tin trong tổ chức.

- Sổ giao việc
- Sổ giao nhận thông tin
- Sổ công văn đến - đi.
- Sổ giao nhận sản phẩm
- Sổ giải quyết công việc

3.2.4.3 Lưu đồ thông tin

Loại thông tin	Người giao	Người nhận	Thời hạn
Báo cáo nhập kho	Thủ kho	Cán bộ kế hoạch	4h sau khi nhập hàng

3.2.4.4 Các nguyên tắc quản lý thông tin

- Feedback ngay

Khi nhận được thông tin, hãy phản hồi ngay cho người gửi. Nếu chưa trả lời được, hãy email... cho họ biết thời hạn bạn trả lời.

- Quản lý thông tin đầu vào

Nhiều người khi nhận được thông tin thì “bỏ đại” vào nơi nào đó rồi xử lý sau. Sau đó thì họ lại quên mất, không xử lý. Để thuận lợi, hãy chuyển thông tin vào một nơi Input quy định nào đó.

- Đảm bảo là người nhận đã nhận được thông tin.

Hãy nhớ nguyên tắc nhắc nợ 3 lần.

Ví dụ: Lần thứ nhất, bạn gửi thư cho kế toán thanh toán của khách hàng. Điều này, chưa được tính cho lần thứ nhất. Lần thứ nhất chỉ được tính khi người nhận đã confirm (xác nhận) là họ đã nhận được thư. Việc này được thực hiện bằng cách: Gọi điện cho khách sau 3 ngày hỏi xem khách đã nhận được chưa/ Người cẩn thận thì cho người mang trực tiếp cho khách và yêu cầu khách ký tên/ Gửi email cho khách và đề nghị khách xác nhận là đã nhận được.

3.2.4.5 Sổ giải quyết công việc

- Sổ giải quyết công việc là cuốn sổ theo dõi toàn bộ công việc của bạn.
- Sổ giải quyết công việc gồm các nội dung:
 - Nội dung công việc
 - Người giao, ngày giao (hoặc lấy từ kế hoạch cá nhân)
 - Thời hạn
 - Diễn giải.
 - Kết quả/ngày hoàn thành.

III. TỔ CHỨC CÔNG VIỆC THEO MÔ HÌNH 5S

1. Mục tiêu

Mục tiêu chính của chương trình 5S gồm:

- Xây dựng ý thức cải tiến (Kaizen) cho mọi người tại nơi làm việc.
- Xây dựng tinh thần đồng đội giữa mọi người
- Phát triển vai trò lãnh đạo của cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản lý thông qua các hoạt động thực tế.
- Xây dựng cơ sở để đưa vào các kỹ thuật cải tiến.

2. Nội dung

① SERI (Sàng lọc - S1): Là xem xét, phân loại, chọn lựa và loại bỏ những thứ không cần thiết tại nơi làm việc.

S1 thường được tiến hành theo tần suất định kì.

② SEITON (Sắp xếp- S2):

Sắp xếp là hoạt động bố trí các vật dụng làm việc, bán thành phẩm, nguyên vật liệu, hàng hóa ... tại những vị trí hợp lý sao cho dễ nhận biết, dễ lấy, dễ trả lại.

S2 là hoạt động cần được tuân thủ triệt để.

③ SEISO (Sạch sẽ- S3):

Là giữ gìn vệ sinh tại nơi làm việc, máy móc, thiết bị, dụng cụ làm việc hay các khu vực xung quanh nơi làm việc để đảm bảo môi trường, mỹ quan.

S3 cũng là hoạt động cần được tiến hành định kì.

④ SEIKETSU (Săn sóc- S4)

Săn sóc được hiểu là việc duy trì định kì và chuẩn hóa 3S đầu tiên (Seiri, Seiton và Seiso) một cách có hệ thống.

S4 là một quá trình trong đó ý thức tuân thủ của CBCNV trong một tổ chức được rèn rũa và phát triển.

⑤ SHITSUKE (Săn sàng- S5)

Là tạo thói quen tự giác tuân thủ nghiêm ngặt các qui định tại nơi làm việc.

2. Ý nghĩa của hoạt động 5S

- Đảm bảo sức khỏe của nhân viên
- Dễ dàng, thuận lợi, tiết kiệm thời gian trong quá trình làm việc
- Tạo tinh thần làm việc và bầu không khí cởi mở
- Nâng cao chất lượng cuộc sống
- Nâng cao năng suất.

3. Lợi ích của 5S:

- Nơi làm việc trở nên sạch sẽ và ngăn nắp hơn.
- Tăng cường phát huy sáng kiến cải tiến
- Mọi người trở nên có kỷ luật hơn.
- Các điều kiện hỗ trợ luôn sẵn sàng cho công việc
- Chỗ làm việc trở nên thuận tiện và an toàn hơn.
- Cán bộ công nhân viên tự hào về nơi làm việc sạch sẽ và ngăn nắp của mình.
- Đem lại nhiều cơ hội kinh doanh hơn.

4. Các bước áp dụng 5S vào Doanh nghiệp

Bước 1: Chuẩn bị, xem xét thực trạng

Bước 2: Phát động chương trình

Bước 3: Mọi người tiến hành tổng vệ sinh

Bước 4: Bắt đầu bằng Seiri

Bước 5: Thực hiện Seiri, Seiton và Seiso hàng ngày

Bước 6: Đánh giá định kỳ.

Chương 3.

KỸ NĂNG TƯ DUY SÁNG TẠO VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

I. Kỹ năng tư duy sáng tạo

1. Khái niệm

Tư duy sáng tạo là một dạng tư duy độc lập, tạo ra ý tưởng mới độc đáo và có hiệu quả giải quyết vấn đề cao. Ý tưởng mới thể hiện ở chỗ phát hiện vấn đề mới, tìm ra hướng đi mới, tạo ra kết quả mới. Tính độc đáo của ý tưởng mới thể hiện ở giải pháp lạ, hiếm, không quen thuộc hoặc duy nhất.”

2. Vai trò

Tư duy sáng tạo giúp chúng ta trong mọi khía cạnh của cuộc sống. Một xã hội nơi chỉ có các cá nhân riêng lẻ chỉ có thể theo dõi và sao chép các quy trình và thủ tục được xác định bởi những người khác chắc chắn xã hội đó sẽ không thể phát triển được.

Tương tự, những người chỉ cần làm theo những gì người khác yêu cầu họ làm mà không đặt câu hỏi hoặc những người không thể khám phá và lựa chọn sẽ hiếm khi đi xa trong cuộc sống.

3. Đặc trưng của tư duy sáng tạo

Tư duy sáng tạo được đặc trưng bởi các thành phần cơ bản như tính mềm dẻo, thuần thực, độc đáo, chi tiết và tính nhạy cảm.

- **Mềm dẻo:** Khả năng di chuyển dễ dàng từ hoạt động trí tuệ này sang hoạt động trí tuệ khác. Đó là khả năng dễ dàng di chuyển trật tự của hệ thống tri thức, xây dựng cách suy nghĩ mới, tạo ra những điều mới trong các mối quan hệ mới,... để dễ dàng thay đổi thái độ vốn có.

- **Tính thuần thực:** Thể hiện khả năng làm chủ suy nghĩ, nắm vững kiến thức, kỹ năng và thể hiện sự đa dạng của các cách xử lý vấn đề. Đó là khả năng nhanh chóng tạo ra sự kết hợp của các yếu tố cá nhân của tình huống, hoàn cảnh và giả định về ý tưởng mới. Nó đặc trưng bởi khả năng tạo ra một số ý tưởng.

- **Tính độc đáo:** là khả năng tìm kiếm và quyết định các phương pháp lạ và độc đáo. Nó được đặc trưng bởi khả năng:

- + Tìm kiếm những kết hợp cùng những liên tưởng mới nhất;
- + Tìm mối quan hệ trong các sự kiện bên ngoài dường như không liên quan;
- + Tìm giải pháp lạ, mặc dù đã biết có những giải pháp khác.

- **Tính nhạy cảm:** Khả năng phát hiện nhanh các vấn đề, xung đột sai sót và sự bất hợp lý, với sự tinh tế của các cơ quan cảm giác, với khả năng cảm nhận trực tiếp, giàu cảm xúc, nhạy cảm, có thể đoán biết được chính xác cảm xúc của người khác.

4. Rào cản đối với tư duy sáng tạo

- ① Lối mòn tư duy
- ② Tin vào kinh nghiệm
- ③ Sợ thất bại
- ④ Sợ bị chê cười
- ⑤ Không muốn chấp nhận những ý tưởng khác thường
- ⑥ Chấp nhận sự sẵn có

5. Phương pháp thúc đẩy phát triển tư duy sáng tạo

① Có nhu cầu khám phá

Để hoạt động tư duy sáng tạo có thể diễn ra và đạt hiệu quả thì đòi hỏi đầu tiên là chủ thể có nhu cầu khám phá và biết cách đặt vấn đề.

② Có ý chí, kiên trì và sự nỗ lực

Não bộ chính là một loại cơ mà càng sử dụng nhiều thì càng hoạt động tốt hơn. Trước một vấn đề cần giải quyết, hãy khám phá ra càng nhiều giải pháp càng tốt.

③ Cần hoài nghi, dám vượt qua những quy tắc, chuẩn mực có sẵn

Hoài nghi là khởi đầu của tiến bộ, là con đường đi tới chân lý, là sự giải phóng lý trí triệt để nhất. Những người có tư duy sáng tạo là những người dám vượt qua những quy tắc, chuẩn mực có sẵn trước đó.

④ Biết loại bỏ những suy nghĩ “thói quen”

Tư duy sáng tạo luôn gắn liền với sự đổi mới. Nếu để bản thân bị mắc kẹt trong một mô ý tưởng cũ kỹ và những điều quen thuộc, chúng ta sẽ vô tình che lấp đi phần sáng tạo bên trong con người mình. Sáng tạo cần thay đổi, mạo hiểm và linh hoạt hơn.

⑤ Dám đối mặt với thất bại và rủi ro

Những cách nghĩ mới, cách làm mới thường phải đối mặt với nhiều rủi ro và sự thất bại cao. Việc chọn những cách an toàn là cứ theo kinh nghiệm sẵn có mà làm sẽ khiến chúng ta trở thành người lười biếng, nhát gan, không dám khám phá, thử những cái mới, dần dần sẽ làm thui chột sự tư duy sáng tạo của chính mình. Hãy vượt qua nỗi sợ rủi ro, thất bại, hãy tư duy tích cực và tin tưởng vào khả năng của chính mình để tư duy sáng tạo có thể phát triển được một cách tối đa.

⑥ Biết vận dụng những kỹ thuật tư duy sáng tạo

a. Phương pháp Đối tượng tiêu điểm

Các bước tiến hành phương pháp này bao gồm:

- Bước 1: Chọn đối tượng tiêu điểm cần cải tiến;
- Bước 2: Chọn 3,4 đối tượng ngẫu nhiên;
- Bước 3: Liệt kê vài đặc điểm về đối tượng được chọn;
- Bước 4: Kết hợp các đặc điểm của đối tượng được chọn với đối tượng tiêu điểm;
- Bước 5: Chọn lọc sự kết hợp khả thi từ các ý tưởng có ở bước 4.

b. Phương pháp Tư duy hệ thống

- Khái niệm

Hệ thống là tập hợp các phần tử có quan hệ hữu cơ với nhau, tác động chi phối lẫn nhau theo các quy định để tạo thành một chỉnh thể thống nhất.

- Phân loại

- + Hệ thống tự nhiên - Hệ thống nhân tạo
- + Hệ thống trừu tượng - Hệ thống cụ thể - Hệ thống hỗn hợp
- + Hệ thống lớn - Hệ thống nhỏ
- + Hệ thống đơn giản - Hệ thống phức tạp.
- + Hệ thống đóng - Hệ thống mở.

- Đặc điểm của hệ thống

- + *Mỗi phần của một hệ thống có mục đích rõ ràng.*
- + *Các thành phần của hệ thống phụ thuộc lẫn nhau.*
- + *Từng bộ phận riêng rẽ không thể quyết định tính chất của hệ thống.*
- + *Để hiểu hệ thống, chúng ta phải hiểu mục đích của nó, sự phụ thuộc và các tương tác của các thành phần.*

- Đặc điểm chủ yếu của phương pháp tư duy hệ thống

Đặc điểm chủ yếu của phương pháp tư duy hệ thống là ở cách nhìn toàn thể và do cách nhìn toàn thể mà thấy được những thuộc tính tương tác của hệ thống. Nó hướng dẫn chúng ta cách nhìn xa hơn những kết nối thông thường, để đánh giá vấn đề một cách toàn diện, sâu sắc và chính xác hơn. Tư duy hệ thống rành mạch giúp bạn hiểu được mối tương quan giữa các yếu tố, qua đó đề ra được kế hoạch chiến lược và tiến tới hành động thật quyết đoán.

VD: Các bước phát triển của một hệ thống (VD như một Dự án)



Phân tích hệ thống là phương pháp nghiên cứu các đối tượng bất kỳ, đưa ra cấu trúc, các quy luật vận động và phát triển của nó với tính cách là một hệ thống.

- Phân tích hệ thống

+ Xác định rõ những yếu tố, những bộ phận bên trong hệ thống với những cái bên ngoài hệ thống (môi trường), các yếu tố, các bộ phận cấu thành hệ thống.

+ Phân chia hệ thống thành các hệ con, phân tích vị trí, chức năng của chúng trong hệ thống, chú ý đến thứ bậc trong cấu trúc của hệ thống.

+ Nghiên cứu đầy đủ những mối liên hệ giữa các yếu tố, hệ con của hệ thống và những mối liên hệ giữa hệ thống với môi trường.

+ Nghiên cứu phương thức tác động qua lại giữa các yếu tố, bộ phận cấu thành hệ thống, giữa hệ thống với môi trường nhằm tìm ra các đặc trưng (thuộc tính) của hệ thống.

+ Làm rõ quá trình điều khiển của hệ thống để nhận thức hoạt động, nhất là hoạt động hướng đích của hệ thống.

+ Phân tích hệ thống không chỉ nhằm nghiên cứu cấu trúc mà còn nghiên cứu cả quá trình phát triển của hệ thống.

- Các yêu cầu của phân tích hệ thống

+ Không được cắt rời từng phân hệ, từng phần tử ra khỏi hệ thống mà phải luôn luôn chú ý đến tác động của chúng trở lại hệ thống.

+ Do hệ thống là một chỉnh thể, có tính trội, nên cần chú ý tới tính trội dù có thể là rất yếu.

+ Hệ thống chỉ phát triển khi là hệ mở, nên khi xem xét phải đặt hệ thống trong một hệ thống khác lớn hơn.

+ Các hệ thống phức tạp là những hệ có cơ cấu phân cấp nên dù các phân hệ có tương tác với nhau song chúng phải được đối xử như một phân hệ tương đối độc lập, và chính nó cũng được tạo nên từ các phân hệ nhỏ hơn .

+ Các hệ thống phức tạp có thể có những cơ cấu khác nhau tùy theo góc độ quan sát. Nói một cách khác là ở hệ thống phức tạp có sự chồng chất các cơ cấu. Vấn đề là phải kết hợp các cơ cấu khác nhau đó để tìm ra các nét đặc trưng điển hình của hệ thống.

+ Phương pháp phân tích hệ thống đòi hỏi sự sáng tạo trong nghiên cứu.

- Trình tự các bước tư duy hệ thống

+ Xác định mục tiêu: là nội dung quan trọng đầu tiên cần nghiên cứu vì xác định mục tiêu không đúng sẽ ảnh hưởng đến các bước tiếp theo.

+ Xác định môi trường: Phân biệt cái gì thuộc về hệ thống nghiên cứu, cái gì không thuộc hệ thống nghiên cứu mà thuộc về môi trường.

+ Phân tích nguồn lực: Nguồn lực là tất cả các yếu tố và phương tiện mà hệ thống sử dụng để thực hiện mục tiêu của mình.

+ Phân tích cấu trúc: Phân chia hệ thống thành các phân hệ nhỏ hơn để nghiên cứu chi tiết. Việc phân chia đòi hỏi sự sáng tạo khoa học và nghệ thuật.

+ Nghiên cứu hệ thống trong toàn thể: Nghiên cứu các khả năng phối hợp, khả năng liên kết các phần tử thành hệ thống.

c. Phương pháp Thử và Sai (Trial & Error)

Nguyên tắc của phương pháp “Thử và Sai” là tuân tự thử triển khai các giả thuyết, loại bỏ dần các giả thuyết không đúng cho đến khi xác định được giải pháp tốt nhất. Phương pháp này được ứng dụng phổ biến trong cuộc sống khi đối diện với vấn đề mới phát sinh và cả trong nghiên cứu khoa học. Phương pháp này được thực hiện tuân tự qua một số bước và lặp lại cho đến khi đạt được kết quả mong muốn.

- Bước 1: Thử (Trial): Triển khai thử một giả thuyết được xem là có triển vọng.

- Bước 2: Sai (Error): Sau khi thử triển khai giả thuyết đã chọn mà kết quả thu được không như ý, hay không đạt mục tiêu đề ra, chuyển qua bước tiếp theo.

- Bước 3: Phân tích: Phân tích tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến cái sai.

- Bước 4: Sửa sai: Xây dựng một giả thuyết mới có khả năng đạt được kết quả, tránh những cái sai của giả thuyết trước.

- Bước 5: Lặp lại bước 1, và các bước tiếp theo với giả thuyết mới như một chu kỳ mới cho đến khi đạt được mục tiêu.

Nhược điểm cơ bản của phương pháp này là:

- *Lãng phí lớn:*

Số phép thử và sai có thể nhiều, gây ra lãng phí trí lực, sức lực, phương tiện, thời gian, tốn kém và không thúc đẩy phát huy tư duy đột phá.

Thông thường, người giải phải tốn khá nhiều “phép thử - sai” (Bài toán càng khó, số lượng phép thử càng lớn) để cuối cùng may mắn có một phép thử là lời giải đúng.

- *Các tiêu chuẩn đánh đúng – sai mang tính chủ quan và ngắn hạn*

Các phép thử, cách đánh giá đúng – sai có thể mang tính chủ quan của con người, nhận định “sai” có thể mang tính chủ quan (đôi lúc cái “sai” nếu phát triển tiếp, có thể đi đến lời giải đúng).

- *Tính ý tâm lý có ảnh hưởng xấu*

Kiến thức và kinh nghiệm riêng của người giải luôn có khuynh hướng đưa người giải đi theo con đường mòn đã hình thành trong quá khứ.

Nếu các phép thử đó lại sai, người giải trở nên mất tự tin và các phép thử tiếp theo, nhiều khi, mang tính chất hù dọa, mò mẫm.

- *Năng suất phát ý tương thấp.*

d. Phương pháp Động não

Động não (brainstorming), còn gọi là não công hay tập kích não là *một phương pháp dùng để phát triển nhiều giải đáp sáng tạo cho một vấn đề*. Phương pháp này hoạt động bằng cách nêu ra tất cả các ý tưởng xung quanh một vấn đề, từ đó, rút ra những giải pháp căn bản, khả thi nhất.

Các điểm chính cần lưu ý khi sử dụng phương pháp động não:

- Xác định vấn đề một cách thật rõ ràng, phải đưa ra được các chuẩn mực cần đạt được. Trong bước này thì vấn đề sẽ được cô lập hoá với môi trường và các yếu tố khác.

- Tập trung vào vấn đề: tránh các ý kiến hay các điều kiện bên ngoài có thể làm lạc hướng buổi làm việc. Trong giai đoạn này người ta thu thập tất cả các ý kiến có liên quan trực tiếp đến vấn đề cần giải quyết (thường có thể tập hợp viết tất cả các ý kiến lên giấy hoặc bảng).

- Không đưa bất kì một bình luận hay phê phán đúng sai gì về các ý kiến trong lúc thu thập. Những ý tưởng thoáng qua trong đầu nếu bị các thành kiến hay phê bình sẽ dễ bị gạt bỏ và như thế sẽ làm mất sự huy động tổng lực của buổi động não.

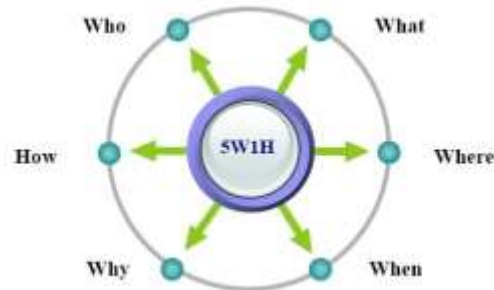
Chú ý: Đừng gò ép mình, hãy để tất cả các ý nghĩ, hình ảnh được tuôn ra một cách phóng khoáng và ngẫu nhiên, càng nhiều càng tốt. Đừng quan tâm các ý tưởng đó có ngớ

ngắn hay ngu ngốc đến như thế nào, biết đâu chính cái mà bạn cho là ngớ ngẩn đó lại giúp cho bạn có được một ý tưởng cực kỳ sáng tạo và độc đáo mà chưa ai nghĩ tới.

- Khuyến khích tinh thần tích cực. Mỗi thành viên đều cố gắng đóng góp và phát triển các ý kiến. Cố gắng đưa ra càng nhiều ý càng tốt về mọi mặt của vấn đề, kể cả những ý kiến không thực tiễn hay ý kiến khác thường.

e. Phương pháp 5W1H

5W1H (What, Where, When, Why, Who, How).



Hình 7.8: Sơ đồ phương pháp 5W1H

Ví dụ

Khi nghiên cứu một cuốn sách chuyên ngành, đối diện với một công việc, thực hiện một ý tưởng, cần đặt những câu hỏi sau:

– What? (Cái gì?):

- + Cái đó là gì?
- + Cuốn sách này viết về cái gì?
- + Công việc này là gì?

– Where? (Ở đâu?):

- + Cuốn sách nằm trong lĩnh vực nào, thuộc loại sách nào?
- + Công việc diễn ra ở đâu?
- + Ý tưởng này sẽ được thuyết trình ở đâu?,

– When? (Khi nào?):

- + Bối cảnh của cuốn sách viết khi nào?
- + Sự kiện này xảy ra khi nào?
- + Khái niệm này bắt đầu xuất hiện khi nào?

– Why? (Tại sao?):

- + Tại sao phải nghiên cứu vấn đề này?
- + Tại sao tác giả cuốn sách lại lựa chọn cách sắp xếp như thế này?

- + Tại sao thí nghiệm này không diễn ra đúng như dự kiến?
- Who? (Ai?):
 - + Ai là người viết cuốn sách này, viết cho ai?
 - + Ai là người sẽ thực hiện công việc với tôi?
 - + Ai đã nghiên cứu vấn đề này?
- How (Như thế nào?):
 - + Công việc này sẽ được bắt đầu như thế nào?
 - + Chiếc máy này hoạt động như thế nào?
 - + Như thế nào là một công việc thành công?

Phương pháp tư duy 5W1H rất đơn giản nhưng lại tỏ ra rất hiệu quả nếu chúng ta sử dụng nó đúng đắn, khéo léo và thông minh. Việc tiếp cận giải quyết công việc nếu sử dụng hợp lý 5W1H sẽ khiến công việc đầy đủ, ít gặp thiếu sót. Sử dụng một cách sáng tạo có thể phát triển ý tưởng của bản thân.



Hiện nay phương pháp này còn được bổ sung thêm một số yếu tố để phát triển, ví dụ: 5W2H, 5W1H2C5M... Nhưng phương pháp này vẫn là nền tảng cơ bản nhất.

6.5 Phương pháp sáu chiếc mũ tư duy

“Six chiếc mũ tư duy” (Six Thinking Hats) là phương pháp thường được ứng dụng trong việc tư duy, thảo luận để giải quyết vấn đề, ra quyết định.

Quá trình tư duy được thực hiện dựa trên 6 khía cạnh của vấn đề (được ngụ ý bằng sáu chiếc mũ).



Hình 3.3 Phương pháp 6 chiếc mũ tư duy

- Mũ trắng: Đánh giá vấn đề một cách khách quan, dựa trên những dữ kiện bằng chứng, thông tin có sẵn.
- Mũ đỏ: Đánh giá vấn đề dựa trên trực giác và cảm xúc.
- Mũ đen: Liên tưởng đến các điểm yếu, các lỗi, sự bất hợp lý, sự thất bại, sự phản đối, thái độ bi quan.
- Mũ vàng: Suy nghĩ một cách tích cực, lạc quan về lợi ích, cơ hội, hiệu quả.
- Mũ xanh lá cây: Tư duy tự do, cởi mở, sáng tạo.
- Mũ xanh dương: Khái quát vấn đề, điều chỉnh, điều khiển.

7. Rèn luyện tư duy sáng tạo

7.1. Một số thủ thuật kích thích tư duy sáng tạo

- Tin tưởng mình có khả năng sáng tạo

Sự tự tin có thể làm cho bản thân được giải thoát khỏi áp lực, tạo ra sự xuất hiện tư duy mới, và có thể sẽ nảy sinh các giải pháp.

- Nắm bắt kịp thời ý tưởng

Hãy có giấy bút, máy ghi âm, quyển sổ,... để ghi chép ngay khi ý tưởng bất chợt xuất hiện.

- Đa dạng hóa phương án

Không thoả mãn với hiện trạng, cần phải thoát khỏi nếp nghĩ cũ kỹ, lối mòn.

- Thay đổi môi trường mới

Việc thay đổi môi trường mới có thể kích thích, thúc đẩy các ý tưởng sáng tạo.

- Hình thành nhóm nghiên cứu

Khi tập hợp một nhóm nghiên cứu, mỗi người có thể tùy ý đưa ra những phương án giải quyết khác nhau để trao đổi và thống nhất.

7.2. Trau dồi tư duy sáng tạo

- Rèn sự tập trung
- Rèn ngôn ngữ
- Nhận thức thị giác
- Tư duy tích cực

II. Kỹ năng giải quyết vấn đề

1. Khái niệm

1.1 Khái niệm “Vấn đề”

a. Khái niệm

Theo Từ điển tiếng Việt: “*Vấn đề là điều cần được xem xét, nghiên cứu, giải quyết*”.

Các tình huống phát sinh “Vấn đề”:

- ✓ Khi những gì được cảm nhận (thông qua các giác quan) không thể giải thích được nếu dựa vào những tri thức đã biết hoặc những trải nghiệm đã có.
- ✓ Khi có sự khác biệt giữa kết quả hiện tại so với kết quả kỳ vọng;
- ✓ Khi khả năng đáp ứng thiếu so với yêu cầu để đạt được kết quả kỳ vọng;
- ✓ Khi không biết được làm cách nào để đạt được kết quả kỳ vọng.

b. Phân loại

*** Phân loại “Vấn đề” theo tình huống:**

- **Các vấn đề sai lệch:** Là một hiện tượng, sự việc xảy ra không theo thông lệ/kế hoạch/dự định và cần phải có một cách lý giải mới hoặc biện pháp khắc phục, điều chỉnh.

Ví dụ: *Máy móc, phương tiện sản xuất bị trục trặc*

- **Các vấn đề tiềm tàng:** Là các vấn đề có thể nảy sinh trong tương lai và cần đưa ra các biện pháp phòng ngừa.

Ví dụ: *Số nhân viên bỏ việc tăng.*

- **Các vấn đề cần hoàn thiện:** Là các vấn đề liên quan đến việc làm sao để có năng suất cao hơn, để trở nên hiệu quả hơn và thích ứng nhanh hơn trong tương lai.

Ví dụ: *Nâng cấp sản phẩm, trang thiết bị, phương pháp làm việc.*

*** Phân loại “Vấn đề” theo cấp độ khó:**

- **Vấn đề mang tính hệ thống:** là những VĐ có tính lặp đi lặp lại, thường xảy ra trong một tổ chức; có thể được giải quyết bằng các thủ tục chung.

Ví dụ: *Giải quyết yêu cầu tăng lương của nhân viên trong cơ quan.*

- **Vấn đề mang tính bán cấu trúc:** cũng giống như các VĐ mang tính hệ thống, tuy nhiên các thủ tục chung chỉ có thể giải quyết được một phần của VĐ.

Ví dụ: *Hoà giải bất đồng trong một nhóm hoặc giữa 2 người trong tổ chức.*

- **Vấn đề mang tính hóc búa:** là những VĐ không thể được giải quyết bằng các thủ tục, nguyên tắc thông thường bởi tính mới lạ hoặc phức tạp của VĐ.

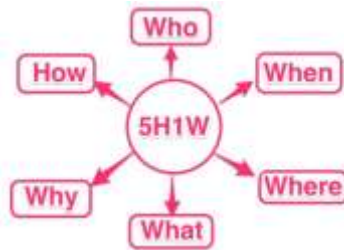
Ví dụ: *Biểu hiện hỏng hóc của thiết bị không nằm trong tài liệu hướng dẫn sửa chữa sẵn có.*

1.2 Khái niệm “giải quyết vấn đề”

“Giải quyết vấn đề (GQVĐ) là một quá trình xác định, phân tích nguyên nhân, lựa chọn giải pháp tối ưu, triển khai và đánh giá giải pháp nhằm loại bỏ mâu thuẫn giữa thực tế và mong muốn”.

2. Công cụ và kỹ thuật giải quyết vấn đề

2.1 Kỹ thuật 5W1H



Hình 3.4 Phương pháp 5W1H để giải quyết vấn đề

- Là kỹ thuật đặt các câu hỏi W&H nhằm xác định rõ bản chất VĐ, nguyên nhân xuất hiện VĐ, hoàn cảnh xuất hiện VĐ và giải pháp để giải quyết VĐ.

- Số câu hỏi W&H phụ thuộc tính chất của mỗi VĐ.

+ **What** (cái gì): Cái gì xảy ra? VĐ này là gì?

+ **Where** (ở đâu): VĐ này xảy ra ở đâu?

+ **When** (Khi nào): VĐ này xảy ra khi nào?

+ **Who** (ai): VĐ này của/liên quan đến ai? Ai chịu trách nhiệm giải quyết?

+ **Why** (tại sao): Tại sao VĐ này xảy ra?

+ **How** (làm như thế nào): Làm thế nào nó xảy ra? Khắc phục làm sao?

2.2.2 Kỹ thuật 5 Whys

Kỹ thuật 5 Whys để tìm nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.



Hình 3.5 Phương pháp 5Whys để giải quyết vấn đề

2.2.3 Biểu đồ xương cá

Cấu trúc:



Hình 3.6 Phương pháp Biểu đồ xương cá để giải quyết vấn đề

Phương pháp biểu đồ xương cá giúp hiểu đầy đủ VD, xác định tất cả các nguyên nhân có thể nhằm đưa ra giải pháp trong quản lý, lãnh đạo. Chúng thường được sử dụng khi VD phức tạp đến mức công cụ 5 whys không thể ứng dụng được.

Các bước sử dụng Sơ đồ xương cá:

- Xác định vấn đề:

+ Viết vấn đề vào ô bên phải tờ giấy.

+ Sau đó kẻ một đường ngang, chia giấy của bạn ra làm 2.

=> Lúc này bạn đã có “đầu & xương sống” của con cá trong sơ đồ xương cá:

- Xác định các nhân tố ảnh hưởng: ứng với mỗi nhân tố, vẽ một nhánh “xương sườn”.

- Tìm ra nguyên nhân có thể có thuộc về từng nhân tố; ứng với mỗi nguyên nhân, lại vẽ một “nhánh xương con”.

- Nếu nguyên nhân quá phức tạp, có thể chia nhỏ nó thành nhiều cấp.

Chú ý: Hãy sử dụng kỹ thuật 5 Whys kết hợp cùng với kỹ thuật 5W1H, biểu đồ xương cá và kỹ thuật động não (*brainstorming*) để:

+ Tìm ra các nguyên nhân, xác định những nguyên nhân cốt lõi;

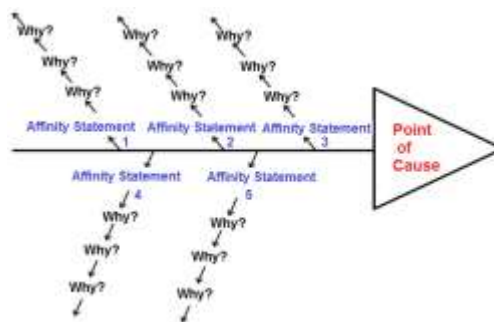
+ Tìm ra các giải pháp, đánh giá và lựa chọn giải pháp.

Kỹ thuật 5 Whys áp dụng cho nhiều tình huống.

- Nếu có nhiều hơn 1 nguyên nhân dành cho mỗi câu hỏi Why:

+ Hãy tách 5 chuỗi Why thành nhiều nhánh.

Khi đó chuỗi 5 Whys sẽ có hình dạng giống như hình xương cá.



Hình 3.7 Kết hợp phương pháp 5Whys và phương pháp Biểu đồ xương cá để giải quyết vấn đề

3. Các bước giải quyết vấn đề

Quy trình 6 bước **giải quyết vấn đề** bao gồm:

Bước 1: Xác định vấn đề

Bước 2: Tìm kiếm nguyên nhân gốc rễ của vấn đề

Bước 3: Phát triển giải pháp thay thế

Bước 4 :Chọn Giải pháp

Bước 5: Thực hiện giải pháp

Bước 6: Đánh giá Kết quả

6 bước này là một quá trình cải tiến liên tục. Mục tiêu không chỉ là để **giải quyết 1 vấn đề** mà còn để phát triển, điều chỉnh giải pháp liên tục khi có thách thức mới nổi lên, thông qua việc lặp lại Quy trình 6 Bước.

Bước 1: Xác định vấn đề

Bước 1 là **chẩn đoán vấn đề**, bao gồm: bối cảnh và các triệu chứng của vấn đề. Một khi nhóm bạn đã hiểu rõ vấn đề là gì, họ sẽ điều tra các triệu chứng rộng hơn, khám phá các tác động tiêu cực của chúng, ảnh hưởng tới ai và mức độ khẩn cấp/ quan trọng để giải quyết từng triệu chứng.

Ở bước này **nhóm giải quyết vấn đề** nên sử dụng các kỹ thuật như:

- Kích phá não.
- Phỏng vấn.
- Trả lời bằng câu hỏi.

Khi thảo luận làm rõ vấn đề, nhóm sẽ liên tục mô tả các **triệu chứng** và sửa đổi lại vấn đề. Càng có nhiều triệu chứng được tìm thấy, càng giúp làm rõ **vấn đề thực sự** là gì.

Bước 2: Tìm kiếm nguyên nhân gốc rễ của vấn đề

Sau khi tất cả tìm thấy các triệu chứng, vấn đề được chẩn đoán và được nhóm đồng ý, bạn bắt đầu dẫn dắt nhóm tìm kiếm nguyên nhân gây ra vấn đề. Trong bước này, bạn có thể sử dụng các công cụ như: Sơ đồ xương cá,...

Những kỹ thuật này giúp bạn đối chiếu thông tin một cách có cấu trúc và tập trung vào các nguyên nhân cốt lõi của vấn đề. Đây được gọi là **nguyên nhân gốc rễ**.

Bước 3: Phát triển giải pháp thay thế

Phân tích, sáng tạo để **giải quyết vấn đề** là tạo ra nhiều giải pháp, không chỉ là một. Thông thường câu trả lời rõ ràng nhất không phải là giải pháp hiệu quả nhất cho vấn đề. Hãy tập trung vào:

- Tìm ra càng nhiều giải pháp càng tốt, không cần biết nó kỳ cục hay ngớ ngẩn ra sao
- Xem xét mối liên quan của từng giải pháp tới nguyên nhân gốc rễ và các triệu chứng.
- Quyết định xem liệu có thể hợp nhất nhiều giải pháp khác nhau để cùng đưa ra câu trả lời cho vấn đề hay không?

Bước 4 :Chọn Giải pháp

Trong bước 4, hãy bắt đầu đánh giá tất cả các lựa chọn, các giải pháp tiềm năng, rồi từ từ thu hẹp nó xuống còn 1 giải pháp.

Hãy sử dụng 2 câu hỏi chính.

- Giải pháp nào khả thi nhất?
- Giải pháp nào được những người sẽ thực hiện và sử dụng nó ưa chuộng?
- Tính khả thi được xác định bằng cách quyết định xem liệu một giải pháp:
 - + Có thể được thực hiện trong khung thời gian chấp nhận?
 - + Có hiệu quả, đáng tin cậy và thực tế?
 - + Sẽ giúp sử dụng nguồn lực hiệu quả hơn?
 - + Có thể thích nghi khi điều kiện thay đổi?
 - + Rủi ro của nó có thể quản lý được?
 - + Có lợi cho tổ chức?
 - + Giải pháp nào được ưa thích?

Sự chấp nhận của những người sẽ sử dụng và thực hiện giải pháp là chìa khóa thành công.

Bước 5: Thực hiện giải pháp

Một khi giải pháp đã được chọn, lập kế hoạch dự án ban đầu và thiết lập:

- Người quản lý dự án.
- Ai khác cần tham gia thực hiện giải pháp.
- Khi nào dự án bắt đầu.
- Các mốc quan trọng
- Các hành động cần được thực hiện trước khi thực hiện giải pháp
- Cần phải có những hành động nào trong quá trình thực hiện giải pháp
- Tại sao những hành động này là cần thiết?

Bước 6: Đánh giá Kết quả

Việc thực hiện dự án giờ đây cần được nhóm kiểm soát, đảm bảo giải pháp được tuân thủ. Giám sát bao gồm kiểm tra:

- Các cột mốc có được đáp ứng?
- Chi phí có nằm trong ngân sách?
- Công việc cần thiết có được hoàn thành?

Nhiều nhóm làm việc bỏ qua Bước 6 vì họ tin rằng bản thân dự án đã đề cập tới các vấn đề trên, nhưng điều này thường khiến kết quả mong muốn không đạt được.

CHƯƠNG 4

KỸ NĂNG THÍCH ỨNG VÀ CHỊU ÁP LỰC CÔNG VIỆC

1. Kiểm soát cảm xúc

1.1. Khái niệm

Kỹ năng kiểm chế cảm xúc là khả năng con người nhận thức rõ cảm xúc của mình trong một tình huống cụ thể và hiểu được ảnh hưởng của cảm xúc đối với bản thân cũng như đối với người khác và biết cách điều chỉnh và thể hiện cảm xúc một cách phù hợp.

1.2. Kỹ năng kiểm soát cảm xúc

- ① Tự nhận thức bản thân
- ② Tập suy nghĩ lạc quan, tích cực
- ③ Tập trung vào vấn đề cần giải quyết
- ④ Chú trọng kỹ năng giao tiếp
- ⑤ Không giữ cảm xúc tiêu cực
- ⑥ Không nói hoặc viết khi giận dữ
- ⑦ Thường xuyên giúp đỡ người khác
- ⑧ Học cách đối mặt với khó khăn
- ⑨ Học cách nhìn nhận lại
- ⑩ Tinh thần cởi mở và ham học hỏi

Ví dụ:

- Điều chỉnh hành động của cơ thể

- + Hít thở sâu, thả lỏng cơ thể
- + Mím cười
- + Thay đổi tư thế đứng, ngồi sao cho thoải mái nhất.
- ➔ Tập trung và suy nghĩ được nhiều hướng đi mới.

- Tự tin vào bản thân

- + Tập cách không lảng tránh ánh mắt người đối diện
- + Vượt qua sự sợ hãi và đứng lên hành động
- + Dẫn thân, can đảm thử sức mình ở mọi lĩnh vực, ở mọi môi trường và mọi tình

huống

- + Chọn những mục tiêu có tính khả thi.

- Kiểm soát cảm xúc tiêu cực

- + Không đổ lỗi cho người khác;

- + Can đảm nhận sai lầm và tìm cách giải quyết;
- + Không tính toán thiệt hơn;
- + Thay lời phàn nàn, chỉ trích bằng lời khen ngợi;
- + Suy nghĩ về mọi thứ một cách tích cực.

2. Giải quyết mâu thuẫn, xung đột trong công việc

2.1 Khái niệm

Xung đột - mâu thuẫn: Xung đột là quá trình trong đó một bên nhận ra rằng quyền lợi của mình hoặc đối lập hoặc bị ảnh hưởng tiêu cực bởi một bên khác.

Phân loại

- Mâu thuẫn giữa các bộ phận
- Giữa Giám đốc và CNV
- Giữa Sếp và Nhân viên
- Giữa các nhân viên
- Nhân viên cũ – nhân viên mới
- Mâu thuẫn nội tại của nhân viên
- Xung đột nhóm: Xung đột giữa các nhóm trong doanh nghiệp mà nguồn lực khan hiếm, cần phải có thêm nguồn lực và nhu cầu này mở ra xung đột.

2.2 Giải quyết mâu thuẫn – xung đột

- Không đặt cái tôi khi giải quyết vấn đề
- Cùng nhau giải quyết xung đột tổ chức
- Phê bình mang tính xây dựng
- Đùng hăm dọa
- Hành động quyết đoán.

3. Đối phó với stress trong công việc

- Thực hiện một danh sách các việc làm lành mạnh
- Tạo ra lịch trình làm việc cụ thể và có giới hạn
- Nghỉ ngơi thực sự
- Thực hành thư giãn
- Xác định rõ tình hình và giải quyết từng bước một
- Tập trung suy nghĩ
- Hãy chăm sóc cơ thể của bạn
- Biết cách sắp xếp và ưu tiên
- Hành động tích cực

4. Tác phong chuyên nghiệp nơi làm việc

- Chuyên nghiệp trong cách ăn mặc và giao tiếp
- Cập nhật các xu hướng ảnh hưởng đến công việc & lĩnh vực CM
- Không ngừng học hỏi và trau dồi kỹ năng, kiến thức CM
- Tham gia vào cuộc đối thoại
- Thể hiện sự linh hoạt
- Giúp đỡ đồng nghiệp, và làm nhiều hơn mô tả công việc
- Định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng
- Kết nối giữa các thế hệ
- Vui vẻ, lịch sự với mọi người (kể cả khi không thích họ)
- Chú ý tới các quy tắc về văn hóa trong công ty và tuân thủ chúng.